



TPG E-Kurs

Taktische Ressourcenplanung

Der Weg zur erfolgreichen Abstimmung zwischen Projekt und Linie



INHALT

KAPITELÜBERSICHT

1. Die Herausforderungen
2. Checkliste taktische Ressourcenplanung
3. Anforderungen an die Prozesse
4. Genauigkeit in der Ressourcenplanung
5. Kompetenz-/Skill-Management
6. Anforderungen an Tools für die taktische Ressourcenplanung
7. Checkliste Tools für taktische Ressourcenplanung
8. Ressourcenplanung wirklich schnell einführen
9. Argumente für eine optimale Tool-Lösung
10. Taktische Ressourcenplanung mit Microsoft Project
11. Taktische Ressourcenplanung mit SharePoint

KAPITEL 1

HERAUSFORDERUNGEN DER TAKTISCHEN RESSOURCENPLANUNG

EINLEITUNG

Ressourcenmanagement hat sich in den letzten Jahren stark in den Vordergrund gedrängt. Das liegt erstens daran, dass mehr Personen benötigt werden, als verfügbar sind. Und zweitens ändern sich die geforderten Qualifikationen immer schneller.

Die meisten innovativen Unternehmen brauchen daher eine professionelle Lösung. Nur damit können sie ihre vorhandenen Ressourcen optimal einsetzen, neue Positionen und Qualifikationen rechtzeitig identifizieren und dann auch besetzen.

Oft versuchen Unternehmen, diese Herausforderungen mit **Methoden und Werkzeugen des Projekt- und Portfoliomanagements** zu lösen. Das liegt nahe, denn Innovationen werden ja im Rahmen von Projekten durchgeführt. Und Ressourcenmanagement ist zudem ein elementarer Bestandteil des Projektmanagements.

Aber dies klappt oft nicht wie gewünscht. Oder es dauert sehr lange, bis die Erfolge im Ressourcenmanagement schließlich sichtbar werden.



Eine Bitte: Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher ist Ihr Feedback sehr wichtig. Am Ende dieses Kapitels finden Sie einen Link zur Kurzbewertung. Bitte nutzen Sie diesen und teilen Sie uns schnell Ihre Meinung zu diesem Kapitel mit.

Der Grund dafür ist, dass die wenigsten Unternehmen in einer reinen Projektorganisation arbeiten. Hier würden Projektleiter ihre Projektteams nach eigenem Ermessen zusammenstellen. Die Teammitglieder des Projekts hätten in diesem Fall außerhalb von Projekten keine Aufgaben. Die meisten Unternehmen arbeiten aber in Linien- oder Matrixorganisationen bzw. in Mischformen. Und in diesem Umfeld entstehen große Herausforderungen bei der Ressourcenplanung.

Hinweis: Dieser E-Kurs hat den Schwerpunkt taktische Ressourcenplanung. Darunter verstehen wir die Teambildung für Projekte mit geeigneten Mitarbeitern sowie die Abstimmung des Ressourceneinsatzes zwischen Teamleiter und Projektleiter. Da Team- und Projektleiter naturgemäß nicht immer dieselben persönlichen Ziele verfolgen, ist dies eine der anspruchsvollsten Aufgaben im Unternehmen.

Es gibt leider nicht DEN EINEN richtigen Weg zum Etablieren eines Systems für Projekt- und Ressourcenmanagement. Durch diesen E-Kurs profitieren Sie von unseren langjährigen Erfahrungen. Damit können Sie dann selbst Ideen und einen Weg zu der für Sie passenden Lösung für taktische Ressourcenplanung entwickeln.

Und noch ein Hinweis: Wir verwenden die Begriffe Ressourcenmanagement und Ressourcenplanung im E-Kurs synonym.

Bevor wir mit dem Inhalt des ersten Kapitels tatsächlich starten, erfolgt noch eine Abgrenzung von Begriffen.

ÜBERSICHT DER BEREICHE DES RESSOURCEN-MANAGEMENTS

Ressourcenmanagement ist ein weites Feld. Es lässt sich im Zusammenhang mit Projektmanagement in drei Bereiche unterteilen, die wir wie folgt definieren:

Strategische Ressourcenplanung

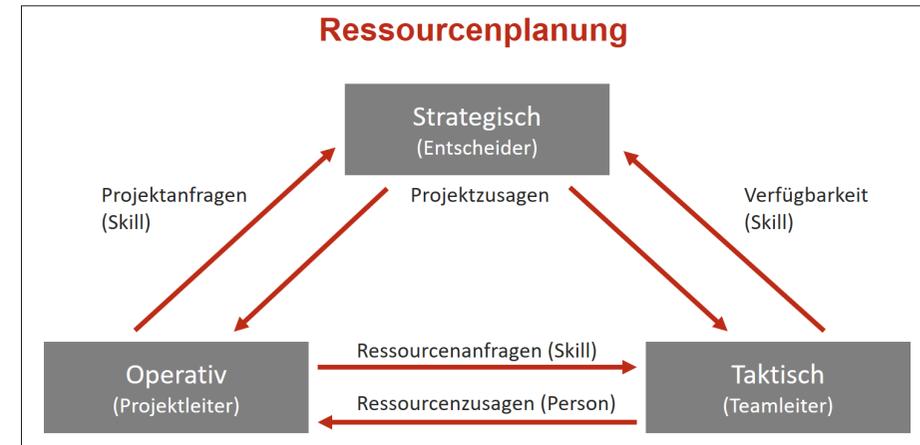
Diese umfasst die langfristige Planung von Qualifikationen und Kapazitäten der Mitarbeiter. Damit sollen die laufenden und kommenden Projekte entsprechend der strategischen Ausrichtung des Unternehmens bewältigt werden. Die Frage lautet: Welche und wie viele Ressourcen sind für die kommenden Projekte und Linientätigkeiten nötig und müssen ggf. beschafft bzw. ausgebildet werden? Diese Aufgabe wird meist von Portfoliomanagern durchgeführt. Sie benötigen von den Projektleitern die aktuellen Anforderungen auf Ebene von Qualifikationen (Skills/Fähigkeiten) sowie die verfügbaren qualifizierten Kapazitäten von den Teamleitern. Die strategische Ressourcenplanung wird im E-Kurs nicht weiter vertieft.

Taktische Ressourcenplanung

Hierunter verstehen wir die mittelfristige Bildung von Projektteams. Dies umfasst die laufende Abstimmung zwischen Projekt- und Teamleiter zum Einsatz von Personen in Projekten und Linientätigkeiten. Die Teamleiter sichern den Projektleitern den gemeldeten Bedarf an Ressourcen mit entsprechenden Qualifikationen auf Projektebene zu. **Auf den Bereich der taktischen Ressourcenplanung konzentriert sich dieser E-Kurs.**

Operative Ressourcenplanung

Wir definieren dies als die laufende detaillierte Aufgabenplanung der zugewiesenen Ressourcen in den einzelnen Projekten auf Vorgangsebene durch die Projektleiter. Die operative Ressourcenplanung wird im E-Kurs nicht weiter vertieft.



Der Zusammenhang zwischen den drei Arten des Ressourcenplanung

In diesem E-Kurs geht es **nur um die taktische Ressourcenplanung.**

Im ersten Kapitel erfahren Sie die besonderen Herausforderungen bei der taktischen Ressourcenplanung. Dabei geht es auch um die Abhängigkeit von der Organisationsform im Unternehmen und wie sich die Aufgaben von Team- und Projektleiter unterscheiden.

UNTERSCHIEDLICHE PERSPEKTIVEN VON TEAM- UND PROJEKTLITER

Projektleiter planen Ressourcen auf die Vorgänge ihrer Projekte. Sie haben die Hoffnung, diese Ressourcen dann auch wirklich zu bekommen.

Welchen Projekten die Ressourcen tatsächlich zugeordnet werden, das entscheiden aber die Teamleiter. Sie allein sind für die Ressourcen verantwortlich. Für beide ist die Ressourcenplanung alles andere als einfach, weil z. B.:

- Aufwände nicht so kalkuliert wurden wie erforderlich
- Mitarbeiter nicht so austauschbar sind wie gedacht
- Projekthinhalte und Liefertermine nicht so bleiben wie geplant
- Ausfälle von Mitarbeitern überraschend auftreten

Dazu kommt, dass Projektleiter und Teamleiter zwar auf dieselben Personen blicken, aber aus unterschiedlichen Perspektiven.

- Die **Projektleiter** wollen Personen den detaillierten Vorgängen ihrer Projekte möglichst flexibel zuweisen. Ihr Ziel ist es, Liefertermine unter wechselnden Bedingungen einzuhalten.
- Die **Teamleiter** wollen die Beschäftigung der Personen in ihrem Team so organisieren, dass sie immer gut ausgelastet sind. Überlasten sollen vermieden werden. Dabei haben sie neben Tätigkeiten für Projekte auch Abwesenheiten und Tätigkeiten in der Linie zu berücksichtigen. Hier besitzen Projektleiter oft keinen Einblick. Und diese Aufgaben sind von den Teamleitern ständig aufs Neue zu meistern.

UNTERSCHIEDLICHE ORGANISATIONSFORMEN – UNTERSCHIEDLICHE FRAGESTELLUNGEN

Die Planung von Teamleitern und Projektleitern unterscheidet sich je nach Organisationsform, die im Unternehmen gelebt wird: Linienorganisation oder Matrixorganisation.

- In der **Linienorganisation** bekommen Projektleiter Ergebnisse aus den Teams geliefert.
- In der **Matrixorganisation** werden den Projektleitern Personen aus den Teams zur Verfügung gestellt.

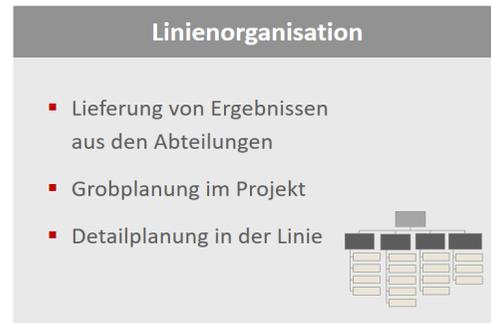
Natürlich gibt es auch **Mischformen** aus den beiden Organisationen. So lassen sich z. B. Komponenten in der Linie bereitstellen, aber die Integration zum Endergebnis erfolgt in einer Matrix mit Vertretern aller Komponenten-Teams.

In beiden Organisationsformen planen sowohl Teamleiter als auch Projektleiter jeweils aus ihrer Perspektive.

Natürlich planen dabei nicht beide im selben Umfang doppelt. Vielmehr ergänzen sich die Planungen bzw. werden auf geeigneter Ebene miteinander verglichen.

LINIENORGANISATION – WAS IST WANN ZU LIEFERN?

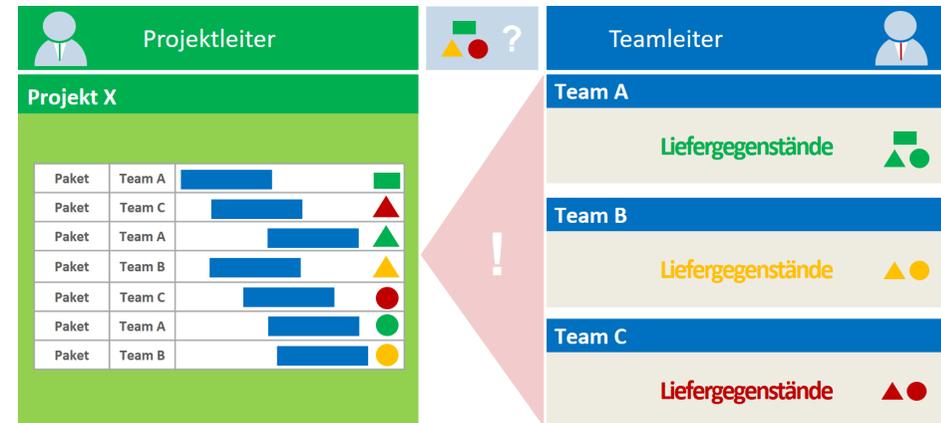
In der Linienorganisation bekommt der Projektleiter Ergebnisse aus den Teams geliefert. Dazu gibt er grobe Arbeitspakete vor. Diese werden von den Teamleitern detailliert geplant und unter deren Kontrolle ausgeführt.



Welche Personen an welchen Vorgängen arbeiten, ist für die Projektleiter hier in der Regel nicht relevant. Allerdings wollen die meisten Projektleiter mitbestimmen, wer an den geforderten Lieferungen mitarbeiten soll.

Projekt- und Teamleiter stimmen sich in der Linienorganisation normalerweise über geforderte Liefergegenstände zu vereinbarten Lieferterminen ab. Personelle Wünsche der Projektleiter zu berücksichtigen, trägt hier sicher zum guten Betriebsklima bei.

Die Ressourcenplanung bleibt in diesem Fall überwiegend bei den Teamleitern. Das kann als **Vorteil** dieser Organisationsform gesehen werden, weil die Projektleiter davon befreit sind. Andererseits ist aber nachteilig, dass Projektleiter eben keinen direkten Zugriff auf die Ressourcen haben. Daher könnten sie im schlechtesten Fall mit der Qualität der Lieferung nicht zufrieden sein.



Personalplanung in der Linienorganisation – Teamleiter liefern Ergebnisse an die Projekte

Die Aufgaben des Projektleiters in der Linienorganisation sind hauptsächlich die Terminplanung und die Abstimmungen mit den Teamleitern über die Lieferergebnisse.

Der Teamleiter ist zugleich der Ressourcenplaner, der die Details auf Vorgangsebene plant. So kann er Liefertermine und Aufwände mit den Projektleitern abstimmen. Für diesen Fall kann der Teamleiter meist gut mit einem Projektplanungstool arbeiten. Voraussetzung dafür ist aber, dass dieses den komfortablen Abgleich von Vorgängen und Meilensteinen zwischen Haupt- und Teilprojekten unterstützt.

Achten Sie als Projektleiter in einer Linienorganisation besonders auf die Strukturierung der Projektpläne. Eine saubere Projektstruktur begünstigt die Abstimmung mit den Teamleitern.

Das Steuern von Plänen mit unpassenden Strukturen hat einen hohen Mehraufwand zur Folge. Dieser ist vermeidbar. Außerdem besteht die Gefahr, durch fehlende Übersichtlichkeit terminliche Fehlentwicklungen nicht rechtzeitig identifizieren zu können.

Unser Tipp: Achten Sie in einer Linienorganisation besonders auf die Strukturierung der Projektpläne. Liefergegenstände, die von den Teams zu erbringen sind, müssen im Laufe der Abstimmungen mit der Planung der Teamleiter verglichen oder sogar verknüpft werden können. Eine saubere Projektstruktur begünstigt die Abstimmung und erhöht die Übersichtlichkeit.

MATRIXORGANISATION – WER IST WANN IN WELCHEM PROJEKT IM EINSATZ?

In der Matrixorganisation werden den Projektleitern Personen aus verschiedenen Teams zugesichert. Dazu ordnen Projektleiter den detaillierten Vorgängen in ihren Projekten die gewünschten Personen oder auch nur Skills/Fähigkeiten zu.

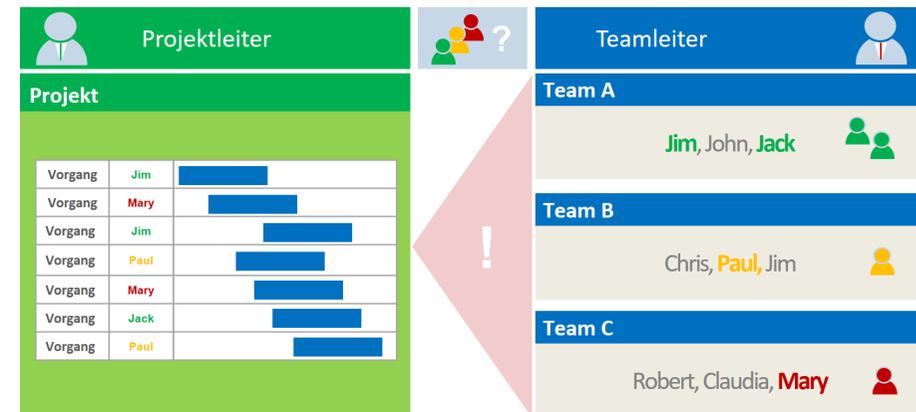


Auf Projektebene werden die Summen der Zuordnungen pro Person oder Skill als Anforderungen an die Teamleiter gestellt. Die Teamleiter benötigen eine eigene Grobplanung, um die geforderten Ressourcen auswählen und zusichern zu können.

Nach Prüfung und Auswahl verfügbarer und geeigneter Personen sichern Teamleiter diese den Projektleitern zu. Dazu tragen sie die versprochenen Zeiten grob in ihre eigene Planung pro Person und Projekt ein.

Der Nachteil der Matrixorganisation für die Projektleiter ist, dass sie die Personen für ihr Projekt nur bedingt aussuchen können. Bei geeigneter Qualifikation sollte dies aber ein untergeordnetes Problem sein. Der **Vorteil** für die Projektleiter ist, dass sie die Personen im zugesicherten Rahmen frei in ihrem Projekt einsetzen können. Weitere Abstimmungen bei Umplanungen entfallen, solange der vereinbarte zeitliche Rahmen nicht überschritten wird.

Teamleiter haben den **Vorteil**, sich mehr um die Qualifikation und Betreuung ihrer Mitarbeiter kümmern zu können. Sie müssen sich nicht auch noch mit der Detailplanung von Arbeitspaketen beschäftigen.



Personalplanung in der Matrixorganisation – Projektleiter fordern Ressourcen aus der Linie

Projektleiter sind in dieser Organisationsform also mit der klassischen Planung von Vorgängen und Ressourcen beschäftigt. Sie müssen deren Einsätze auf Projektebene mit den Teamleitern abstimmen.

Teamleiter brauchen für die Auswahl und Zusage von Personen eine geeignete eigne Übersicht. Diese finden Sie aber kaum in Werkzeugen für Projektmanagement. Deswegen erfolgen nötige Abstimmungen oft nur mündlich, per Mail oder über Excel. Daraus resultiert der Hauptteil der **Abstimmungsprobleme**. Teamleiter haben viele Anfragen zu bewältigen, die sich auch noch häufig ändern.

Daher gilt: Ohne eine eigene Grobplanung der Teamleiter wird in einer Matrixorganisation die Ressourcenplanung nicht gelingen.

Passende Abstimmungsprozesse sind in der Matrixorganisation aufgrund des hohen Aufwands für Abstimmungen wesentlich. Gleiches gilt für die wirklich geeigneten Werkzeuge, mit denen die Projektleiter und Teamleiter täglich arbeiten müssen.

Beide Themen sind für diese Organisationsform unerlässliche Voraussetzungen und werden in den nächsten Kapiteln behandelt.

Unser Tipp: Etablieren Sie in der Matrixorganisation aufgrund des hohen Aufwands für Abstimmungen auf jeden Fall passende Abstimmungsprozesse. Sorgen Sie zudem für wirklich geeignete Tools – sowohl für die Projektleiter, als auch für die Teamleiter.

ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Kapitel haben Sie die besonderen Herausforderungen bei der taktischen Ressourcenplanung erfahren. Teamleiter und Projektleiter haben unterschiedliche Aufgaben und verschiedene Blickwinkel auf dieselben Personen. Der Teamleiter will seine Mitarbeiter gut beschäftigt und ausgebildet sehen. Der Projektleiter hingegen will sein Projekt im Zeitplan und in der nötigen Qualität fertigstellen. Dafür wünscht er sich die besten Mitarbeiter vom Teamleiter. Diese bekommt er aber nicht immer wunschgemäß.

Die Herausforderung bei der taktischen Ressourcenplanung ist nun, diese beiden Perspektiven unter einen Hut zu bekommen. Die Planung von Teamleitern und Projektleitern unterscheidet sich zudem je nach Organisationsform. In der Linienorganisation bekommen Projektleiter Ergebnisse aus den Teams geliefert. In der Matrixorganisation werden den Projektleitern Personen aus den Teams zur Verfügung gestellt.

Teamleiter haben in der Matrixorganisation viele Anfragen aus den Projekten zu bewältigen, die sich auch noch häufig ändern. Daraus resultiert der Hauptteil der Abstimmungsprobleme. In diesem Falle ist daher eine eigene Grobplanung der Teamleiter nötig. Hierauf gehen wir in Kapitel 3 des E-Kurses ein, in dem es um die Anforderungen an die Prozesse geht.

AUSBLICK AUF KAPITEL 2

1

BITTE UM IHR FEEDBACK



Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher sind wir auf Ihr Feedback angewiesen. Bitte klicken Sie jetzt auf den grünen Button unten und sagen Sie uns, wie Ihnen dieses Kapitel gefallen hat.
Das dauert nur ein paar Sekunden.

**HIER KLICKEN FÜR
FEEDBACK!**



AUSBLICK AUF KAPITEL 2:

CHECKLISTE ZUR TAKTISCHEN RESSOURCENPLANUNG

Nach diesen Erläuterungen zu den Herausforderungen erhalten Sie in Kürze das Kapitel 2 des E-Kurses. Dieses wird eine Checkliste zur taktischen Ressourcenplanung enthalten. Damit können Sie u. a. Ihre derzeitige Situation zu diesem Thema erfassen und dokumentieren.

Halten Sie also Ausschau nach Kapitel 2 in Ihrer E-Mailbox.

Wenn Sie Fragen haben, dann schreiben Sie bitte eine E-Mail an Achim Schmidt-Sibeth (achims@theprojectgroup.com).

Und noch eine Bitte: Wenn Ihnen der E-Kurs gefällt, dann empfehlen Sie diese Seite in Ihrem Netzwerk weiter:

www.taktische-ressourcenplanung.com

Das geht auch ganz einfach durch Klick auf die folgenden Buttons von Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing.



Vielen Dank

KAPITEL 2 – CHECKLISTE TAKTISCHE RESSOURCENPLANUNG

In Kapitel 1 dieses E-Kurses haben Sie die besonderen Herausforderungen bei der taktischen Ressourcenplanung kennengelernt, die in Abhängigkeit von der Organisationsform im Unternehmen anzutreffen sind. Es ging darum, wie sich die Aufgaben von Team- und Projektleiter bei der Linien- und der Matrixorganisation unterscheiden.

In diesem zweiten Kapitel des E-Kurses erhalten Sie eine Checkliste, mit der Sie Ihren derzeitigen Status quo bei der taktischen Ressourcenplanung im Unternehmen erfassen können. Auf die hierbei angesprochenen Themen gehen künftige Kapitel dieses E-Kurses genauer ein.

Mit der folgenden Checkliste bekommen Sie einen ersten Überblick, wo Verbesserungspotenzial in Ihrem Unternehmen zu finden ist.

Zur Erinnerung: Unter taktischer Ressourcenplanung verstehen wir hier die Abstimmung zwischen Projekt und Linie. Diese ist abhängig von der Organisationsform im Unternehmen (Matrix oder Linie). Ziel ist es, den Bedarf an Ressourcen mit benötigten Skills für Projekte zeitnah durch Mitarbeiter aus der Linie zu decken. Diese Arbeit ist zumeist die Aufgabe von Teammanagern.



Eine Bitte: Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher ist Ihr Feedback sehr wichtig. Am Ende dieses Kapitels finden Sie einen Link zur Kurzbewertung. Bitte nutzen Sie diesen und teilen Sie uns schnell Ihre Meinung zu diesem Kapitel mit.

CHECKLISTE

JA NEIN UNKLAR

1 Voraussetzungen

1.1 Haben Sie einen zentralen Ressourcenpool?

(Nutzen: Alle greifen auf dieselbe, möglichst aktuell gehaltene Liste an Mitarbeitern zu.)

Ihre Anmerkungen:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

1.2 Haben Sie aktuelle Angaben zu den Kapazitäten der Mitarbeiter durch z. B. richtiges Hinterlegen aller Arbeitszeitmodelle?

(Nutzen: Nur auf Basis korrekter Kapazitäten können Sie Ihre Mitarbeiter grundsätzlich richtig einplanen.)

Ihre Anmerkungen:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

1.3 Sind die Teamleiter in den Planungsprozess eingebunden und führen sie eine eigene Planung?

(Nutzen: Ressourcenplanung kann nur gelingen, wenn Teamleiter und Projektleiter gemeinsam an der Planung mitwirken.)

Ihre Anmerkungen:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

JA NEIN UNKLAR

1.4 Haben Sie eine Vereinbarung mit Ihrer Personalvertretung/Betriebsrat, die Daten der Mitarbeiter entsprechend verarbeiten zu dürfen?

(Nutzen: Frühzeitiges Einbinden des BR in die Überlegungen für eine digitale Lösung führt zu einem passenden Ergebnis entsprechend den Rahmenbedingungen.)

Ihre Anmerkungen:

2 Planungsvorgehen

2.1 Berücksichtigen Sie die Abwesenheiten Ihrer Mitarbeiter bei der Ressourcenplanung?

(Nutzen: Sie haben ein realistisches Bild über die tatsächliche Verfügbarkeit und können daher besser planen.)

Ihre Anmerkungen:

2.2 Führen Sie wirklich alle Projekte in der zentralen Ressourcenplanung?

(Nutzen: Sie haben ein realistisches Bild über die tatsächliche Verfügbarkeit für Projekte und können daher besser planen.)

Ihre Anmerkungen:

2.3 Haben Sie die Skills/Fähigkeiten Ihrer Teams erfasst und berücksichtigen Sie diese bei Ihrer Ressourcenplanung?

(Nutzen: Auf der Basis bekannter Skills lässt sich die Abstimmung zwischen Projektleiter und Teamleiter wesentlich effizienter gestalten.)

Ihre Anmerkungen:

JA	NEIN	UNKLAR
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

JA NEIN UNKLAR

2.4 Planen Sie künftige Projektaufgaben zuerst auf der Basis von Skills/generischen Ressourcen?

(Nutzen: Wenn es zu mehrfacher Umplanung vor Beginn der Aufgaben kommen sollte, haben Sie einen geringeren Änderungsaufwand.)

Ihre Anmerkungen:

3 Prozesse

3.1 Sind Ihre Projekte priorisiert und diese Prioritäten den Projektleitern und Teamleitern immer aktuell bekannt?

(Nutzen: Alle Beteiligten wissen, was wichtig und dringlich ist. Das ist eine wichtige Basis für die Bewältigung von auftretenden Ressourcenkonflikten.)

Ihre Anmerkungen:

3.2 Erfolgt Ihre Ressourcenplanung zwischen Projekt und Linie taktweise und bleiben die Vereinbarungen mindestens für den aktuellen und den nächsten Takt unberührt?

(Nutzen: Durch Taktung der gemeinsamen Planung schaffen Sie Ruhe im Prozess, ein wesentlicher Erfolgsfaktor.)

Ihre Anmerkungen:

JA	NEIN	UNKLAR
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

JA NEIN UNKLAR

3.3 Haben Sie Kriterien für die Eskalation und Eskalationswege bei Ressourcenkonflikten etabliert?

(Nutzen: Die Prozesse laufen geordneter und schneller ab, wenn jeder weiß, was der nächste Schritt zur Problemlösung ist und wer dafür zuständig ist.)

Ihre Anmerkungen:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

3.4 Aktualisieren Ihre Projektleiter ihren Ressourcenbedarf sorgfältig vor jeder Abstimmung mit den Teamleitern?

(Nutzen: Nur auf Grundlage aktueller Daten können Entscheidungen schnell und fundiert getroffen werden.)

Ihre Anmerkungen:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

ZUSAMMENFASSUNG

Mit dieser Checkliste konnten Sie sich ein Bild verschaffen, welchen Zustand Ihre taktische Ressourcenplanung bei Voraussetzungen, Planung und Prozessen derzeit aufweist. Einige der Fragen haben Themen angesprochen, zu denen Sie erst in den kommenden Kapiteln des E-Kurses lesen werden. Dies sind beispielsweise die Anforderungen an die Prozesse der Ressourcenplanung, über die Sie im nächsten Kapitel mehr erfahren.

AUSBLICK AUF DAS KAPITEL 3

2

BITTE UM IHR FEEDBACK



Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher sind wir auf Ihr Feedback angewiesen. Bitte klicken Sie jetzt auf den grünen Button unten und sagen Sie uns, wie Ihnen dieses Kapitel gefallen hat.
Das dauert nur ein paar Sekunden.

**HIER KLICKEN FÜR
IHR FEEDBACK!**



AUSBLICK AUF KAPITEL 3:

PROZESSE DER RESSOURCENPLANUNG

Nach dieser Checkliste zum Erfassen Ihres Status quo erhalten Sie demnächst das Kapitel 3 des E-Kurses. Hier geht es um die Frage, welche Anforderungen an die Prozesse der Ressourcenplanung Sie berücksichtigen sollten.

Halten Sie also Ausschau nach Kapitel 3 in Ihrer E-Mailbox.

Wenn Sie Fragen haben, dann schreiben Sie bitte eine E-Mail an Achim Schmidt-Sibeth (achims@theprojectgroup.com).

Und noch eine Bitte: Wenn Ihnen dieser E-Kurs gefällt, dann empfehlen Sie diese Seite in Ihrem Netzwerk weiter:

www.taktische-ressourcenplanung.com

Das geht auch ganz einfach durch Klick auf die folgenden Buttons von Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing.



Vielen Dank

KAPITEL 3 – ANFORDERUNGEN AN DIE PROZESSE

In Kapitel 1 diese E-Kurses haben Sie die besonderen Herausforderungen bei der taktischen Ressourcenplanung erfahren, die in Abhängigkeit von der Organisationsform im Unternehmen anzutreffen sind. Es ging darum, wie sich die Ressourcenplanung von Team- und Projektleiter bei der Linien- und Matrixorganisation unterscheiden. Kapitel 2 war eine Checkliste. Mit dieser Checkliste konnten Sie sich ein Bild verschaffen, welche Zustände Ihre taktische Ressourcenplanung bei Voraussetzungen, Planung und Prozessen derzeit aufweist. In diesem Kapitel geht es jetzt um die Prozesse, die Sie für die taktische Ressourcenplanung etablieren sollten. Diese sind abhängig von der Organisationsform in Ihrem Unternehmen.

Zur Erinnerung: Unter taktischer Ressourcenplanung verstehen wir hier die Abstimmung zwischen Projekt und Linie. Diese ist abhängig von der Organisationsform im Unternehmen (Matrix oder Linie). Ziel ist es, den Bedarf an Ressourcen mit benötigten Skills für Projekte zeitnah durch Mitarbeiter aus der Linie zu decken. Diese Arbeit ist zumeist die Aufgabe von Teammanagern.



Eine Bitte: Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher ist Ihr Feedback sehr wichtig. Am Ende dieses Kapitels finden Sie einen Link zur Kurzbewertung. Bitte nutzen Sie diesen und teilen Sie uns schnell Ihre Meinung zu diesem Kapitel mit.

HERAUSFORDERUNGEN BEIM ABSTIMMUNGS- PROZESS ZWISCHEN PROJEKT UND LINIE

Einerseits wollen Projektleiter die Ressourcenzusagen von den Linienverantwortlichen möglichst schnell, sodass sie damit in ihren Projekten planen können. Andererseits sollen diese Zusagen aber auch wirklich verlässlich sein.

Vor diesem Hintergrund sind die Probleme für Teamleiter:

- Von mehreren Projektleitern kommen zu unterschiedlichen Zeiten immer wieder Anfragen an dieselben Teamleiter.
- Daher haben die Teamleiter kaum eine stabile Basis für ihre Entscheidungen.
- Die Abstimmung von gestern wird vielleicht mit einer Anfrage von heute schon wieder überholt sein.
- Teammitgliedern werden häufig Aufgaben außerhalb von Projekten zugeteilt. Das beeinträchtigt die Produktivität in den Projekten.

PASSENDER PLANUNGSTAKT ALS LÖSUNG

Der Schlüssel zum Erfolg liegt daher im Vereinbaren eines Planungstaktes. Dieser kann wesentlich zur Beruhigung des Planungsprozesses beitragen.

Passend zu den Projektlaufzeiten in Ihrem Unternehmen sind Länge und Dauer des Taktes zu definieren. Die Durchführung der Planung und Abstimmung muss organisatorisch dauerhaft leistbar sein.

Es gilt: Je länger der Takt, desto stabiler das System. Zu lang bedeutet aber auch zu starr. Taktlängen von ein bis vier Wochen sind üblich und sinnvoll.

Wir empfehlen den Start mit einem monatlichen Takt. So überfordern Sie die Organisation nicht und sichern die Akzeptanz. Verkürzen Sie, wenn die Dynamik es erfordert und das System funktioniert.

Unser Tipp: Starten Sie mit einem monatlichen Planungstakt. So überfordern Sie die Organisation nicht und sichern die Akzeptanz. Verkürzen Sie auf 3-2 Wochen, wenn die Dynamik es erfordert und das System funktioniert.

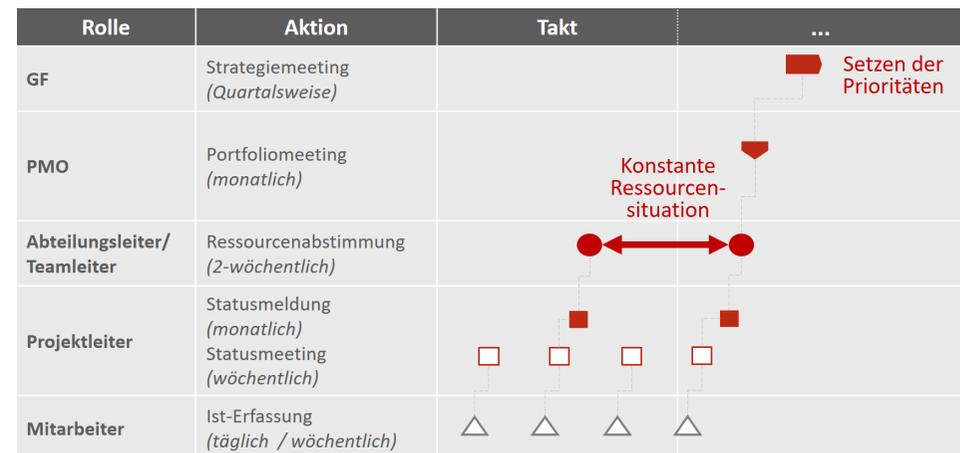
Und das sollten Sie dabei beachten:

Einigen Sie sich mit allen Beteiligten darauf, die Ressourcenplanung für den aktuellen und den nächsten Takt nur in Notfällen zu ändern. Es sollte immer nur der Ressourceneinsatz für die darauffolgenden Takte neu geplant werden.

Das spart Ihnen im Unternehmen viel Koordinationsaufwand. Denn so wird nicht ständig modifiziert, sondern die Umplanungen erfolgen nur im festgelegten Takt.

Dieses Vorgehen zwingt alle Beteiligten zur besseren Abstimmung. Ad-hoc-Änderungen gibt es nur im äußersten Notfall. Und die Effizienz in der Umsetzung wird gefördert, weil jeder Mitarbeiter länger störungsfrei arbeiten kann.

Die folgende Grafik stellt so eine Prozesstaktung über die Ebenen der beteiligten Rollen dar. Der Abteilungsleiter in der Grafik entspricht dem Teamleiter im Text.



Beispielhafte Prozesstaktung über die Entscheidungsebenen

Hier ein Beispiel aus der Praxis (vergleiche Grafik oben):

1. Erst müssen die Rückmeldungen der **Mitarbeiter** bis Freitag erfolgen.
2. Diese müssen von den **Projektleitern** bis Montagabend angenommen und die resultierenden Restaufwände neu verplant werden.
3. Daraus ergeben sich eventuell Ressourcenkonflikte, die erst am Dienstag sichtbar werden, wenn alle Projektleiter ihre Planungen überarbeitet haben (rotes Quadrat).
4. Die Konflikte können mit den **Teamleitern** bis Dienstagabend oder Mittwoch gelöst werden (roter Kreis). Besonders wichtig ist, dass der Strategie entsprechend Prioritäten gesetzt wurden und diese bekannt sind, damit sie hier berücksichtigt werden können.
5. Schließlich findet – je nach Kompetenzen des **PMO** – dann noch ein Meeting mit einem **Steuerungskreis / GF** statt. Dort erfolgen die Beschlüsse zu allen restlichen Entscheidungen, die aus Konflikten resultieren.

Im Folgenden lesen Sie über den Unterschied der Planungsprozesse in der Linien- und der Matrixorganisation.

Unser Tipp: Vereinbaren Sie mit allen Beteiligten, die Ressourcenplanung für den aktuellen und den nächsten Takt ausschließlich in Notfällen zu ändern. Erst der Ressourceneinsatz für die darauffolgenden Takte darf wieder neu geplant werden.

DER PLANUNGSPROZESS IN DER LINIENORGANISATION

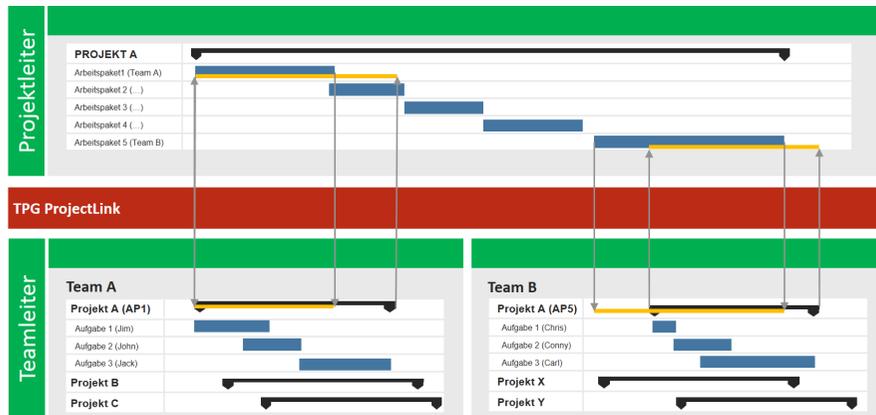
In der Linienorganisation wird nicht über Personen, sondern über Termine für Liefergegenstände verhandelt. Der Projektleiter plant, welche Liefergegenstände er bis wann benötigt. Diese Anforderungen gibt er an die Teamleiter weiter.

Die Detailplanung erfolgt dann in der Linie. Der Projektleiter hat mit der Ressourcenplanung auf der Ebene von Personen nichts zu tun.

In der Linienorganisation haben Projektleiter hauptsächlich mit der terminlichen Koordination von Projekten und Teilprojekten bzw. Arbeitspaketen zu tun. Die Koordination der Ressourcen findet innerhalb der Linie (Abteilungen/Gruppen) statt und wird vom Teamleiter erledigt.

Hier können Sie mit stabil getakteten Prozessen und **klassischen PM-Werkzeugen**, die eine transparente Multiprojektverwaltung erlauben, sehr gute Ergebnisse erzielen.

Teamleiter können bei einer Linienorganisation auch mit PM-Werkzeugen arbeiten. Schließlich müssen sie die Details wie Vorgänge und Zeiten samt Abhängigkeiten für ihr Team selbst planen (siehe folgende Grafik).



Abstimmungsprozess in der Linienorganisation auf Ebene von Arbeitspaketen

Neben den Projektaufgaben können auch Linientätigkeiten im Projektplan für das Team verwaltet werden. Somit muss der Teamleiter nur einen einzigen Plan pflegen, der alle Aufgaben des Teams beinhaltet: Aufgaben aus Projekten, Abwesenheiten, allgemeine und individuelle Linientätigkeiten.

DER ABSTIMMUNGSPROZESS IN DER LINIENORGANISATION

Der Abstimmungsprozess sieht in einer Linienorganisation etwa so aus:

1. Die Projektleiter planen grobe Arbeitspakete – ohne deren Details und ohne Ressourcen, aber mit geplanten Aufwänden/Budgets.

2. Die Projektleiter übergeben ihre Grobplanung/Meilensteine an die Teamleiter.
3. Die Teamleiter übernehmen diese Grobplanung/Meilensteine in ihre Planung.
4. Die Teamleiter untergliedern die Arbeitspakete in den eigenen Plänen in Vorgänge. Sie ordnen diesen dann ausschließlich Personen aus dem eigenen Team oder externen Ressourcen zu.
5. Die Planung der Teamleiter lässt sich mit der Planung der Projektleiter auf Ebene der übergebenen Arbeitspakete hinsichtlich Terminen und Aufwänden vergleichen (siehe gelbe Balken in der Grafik links).
6. Die Abweichungen werden auf beiden Seiten sichtbar. Diese können sodann im persönlichen Gespräch fundiert abgestimmt und beseitigt werden.

Wichtig ist hier, dass sowohl Projektleiter als auch Teamleiter in ihren eigenen Plänen arbeiten. Diese werden dann miteinander verglichen.

Unser Tipp: Achten Sie darauf, dass niemand die Daten des anderen ändern können sollte! Auf diese Weise können Projekt- und Teamleiter unabhängig voneinander planen. Trotzdem sollten die Planungen aber technisch miteinander verbunden sein. So kann ein Datenaustausch zur gegenseitigen Information stattfinden und als Grundlage für die Abstimmung über die Ressourcen dienen.

DER PLANUNGSPROZESS IN DER MATRIXORGANISATION

In einer Matrixorganisation sieht es ganz anders aus. Projektleiter planen ihre Projekte traditionell mit detaillierten Vorgängen. Diesen ordnen sie dann Personen oder Fähigkeiten/Skills (generische Ressourcen) zu.

Welche Personen sie zugesprochen bekommen und in welchem Umfang, entscheiden aber die Teamleiter der jeweiligen Teams. Diese müssen alle Anfragen von verschiedenen Projektleitern, aber auch Abwesenheiten und Linientätigkeiten betrachten, um die möglichen Zusicherungen auszuloten. Allerdings macht es meist keinen Sinn, diese Zusagen auf Ebene der einzelnen Vorgänge zu geben. Die Teamleiter müssen in der Regel nicht wissen, welchen Vorgängen ihre Mitarbeiter zugeordnet sind. Für sie ist interessant, welche Personen ihres Teams wann in welchen Projekten engagiert sind. Dazu reicht die Abstimmung mit den Projektleitern auf Ebene der Projekte.

In der Matrixorganisation haben Teamleiter die unangenehme Aufgabe, sich um die Zusicherung der benötigten Ressourcen aus verschiedenen Projekten zu kümmern. Dies ist mit klassischen Werkzeugen für Projektmanagement meist nicht hinreichend erfüllbar. Der Grund ist, dass die Zusicherung der Teamleiter nicht als eigener Datenbestand geführt wird. Meist ist er nur kenntlich gemacht als Status am Projekt oder Vorgang.

Das Problem hierbei: Bei Verschiebungen im Projekt werden die nur mit einem Status versehenen Personenzusagen einfach mit den Vorgängen mitverschoben. Zusicherungen werden von Teamleitern aber immer nur für bestimmte Zeiträume gegeben.

Schließlich müssen dieselben Ressourcen auch an anderen Projekten arbeiten. Verschiebungen führen also normalerweise zu Ressourcenkonflikten, die neu diskutiert werden müssen.

Für die Abstimmung ist es nötig, dass **Projektleiter und Teamleiter eigene Plandaten auf Ebene der Projekte** führen. Diese sind dann zu vergleichen (siehe folgende Grafik).

Existiert nur die Planung der Projektleiter, sind die Teamleiter den Projektleitern zumindest datentechnisch völlig ausgeliefert. Sie können keine eigenen Vorschläge zur Lösung erarbeiten, ohne dass sie die Planung der Projektleiter ändern. Sie können auch nicht mit allen Projektleitern gleichzeitig verhandeln.

Für Zusicherungen an die Projekte brauchen Teamleiter vorher noch die Planung der Abwesenheiten und Linientätigkeiten. Nur auf dieser Basis können sie die echte Projektverfügbarkeit eines Mitarbeiters ermitteln. Die eigene Planung der Teamleiter ist also nötig.



Abstimmungsprozess zwischen Projekt- und Teamleiter über benötigte Ressourcen

DER ABSTIMMUNGSPROZESS IN DER MATRIXORGANISATION

Und so sieht der Prozess in der Matrixorganisation aus:

1. Die Projektleiter planen ihre Projekte im Detail auf Vorgangsebene.
2. Die Projektleiter ordnen den Vorgängen entweder gewünschte Personen oder Skills zu.
3. Die Teamleiter ermitteln die Projektverfügbarkeiten ihrer Teammitglieder aus Kapazitäten abzüglich Abwesenheiten und Linientätigkeiten.
4. Die Teamleiter analysieren die Ressourcenanfragen aus den verschiedenen Projekten und sichern ihre Teammitglieder für freie Zeiträume zu.

5. Die Projektleiter übernehmen diese Zusicherungen als zeitlichen Rahmen auf Projektebene. Innerhalb dieses Rahmens können sie sich mit der Planung der Vorgänge flexibel bewegen.
6. Durch den Vergleich der beiden Planungen werden Abweichungen beidseitig sichtbar und lassen sich im persönlichen Gespräch fundiert neu abstimmen.

Unser Tipp: Sorgen Sie dafür, dass die Teamleiter in der Matrixorganisation eine eigene Planung haben, in der sie auch Abwesenheiten und Linientätigkeiten verwalten. Nur auf dieser Basis lässt sich eine fundierte Aussage zur Projektverfügbarkeit geben, mit der der Projektleiter dann zuverlässig rechnen kann.

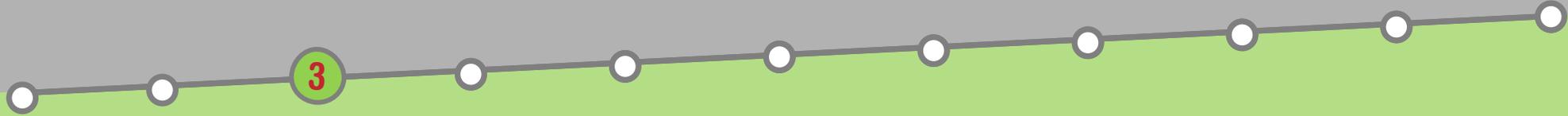
ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Kapitel ging es um Anforderungen an die Prozesse für die taktische Ressourcenplanung. Diese sind abhängig von der Organisationsform. Die Abstimmungsprozesse für die Linien- und die Matrixorganisation wurden exemplarisch dargestellt.

Für beide Organisationsformen sollten Sie sicherstellen, dass Sie eine geeignete Prozesstaktung etabliert haben. Denn Ihre Teamleiter können nicht jeden Tag mehrfach Ressourcenanfragen für die nächste Woche sicher beantworten. Anfragen für den übernächsten und die darauffolgenden Takte müssen während der aktuellen Taktlaufzeit gesammelt und erst zum Stichtag beantwortet werden.

Sorgen Sie dafür, dass die Zusicherungen des aktuellen Taktes so stabil wie möglich bleiben und nur in Ausnahmefällen geändert werden dürfen. Dieses Vorgehen ermöglicht allen Beteiligten eine verlässliche Ressourcenabstimmung. Zudem wird die Effizienz in der Umsetzung gefördert, weil jeder Mitarbeiter länger störungsfrei arbeiten kann.

AUSBLICK AUF DAS KAPITEL 4



BITTE UM IHR FEEDBACK



Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher sind wir auf Ihr Feedback angewiesen. Bitte klicken Sie jetzt auf den grünen Button unten und sagen Sie uns, wie Ihnen dieses Kapitel gefallen hat.
Das dauert nur ein paar Sekunden.

**HIER KLICKEN FÜR
IHR FEEDBACK!**



AUSBLICK AUF KAPITEL 4:

GENAUIGKEIT IN DER RESSOURCENPLANUNG

Nach diesen Empfehlungen zu Prozessen, die Sie in Abhängigkeit von der Organisationsform für Ihre taktische Ressourcenplanung etablieren sollten, erhalten Sie in Kürze das Kapitel 4 des E-Kurses. Hier lesen Sie dann, welche Rolle die Genauigkeit und Vollständigkeit in der Ressourcenplanung spielen.

Halten Sie also Ausschau nach Kapitel 4 in Ihrer E-Mailbox.

Wenn Sie Fragen haben, dann schreiben Sie bitte eine E-Mail an Achim Schmidt-Sibeth (achims@theprojectgroup.com).

Und noch eine Bitte: Wenn Ihnen dieser E-Kurs gefällt, dann empfehlen Sie diese Seite in Ihrem Netzwerk weiter:

www.taktische-ressourcenplanung.com

Das geht auch ganz einfach durch Klick auf die folgenden Buttons von Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing.



Vielen Dank

KAPITEL 4

GENAUIGKEIT IN DER RESSOURCENPLANUNG

In Kapitel 3 dieses E-Kurses haben Sie Empfehlungen zu Prozessen für die taktische Ressourcenplanung gelesen, die Sie abhängig von der Organisationsform berücksichtigen sollten.

In diesem Kapitel 4 geht es nun um die Genauigkeit und Vollständigkeit der taktischen Ressourcenplanung. Sie lernen, welche Rolle diese beiden Aspekte spielen, damit Sie Ihre Planung wirklich valide durchführen können.

Zur Erinnerung: Unter taktischer Ressourcenplanung verstehen wir hier die Abstimmung zwischen Projekt und Linie. Diese ist abhängig von der Organisationsform im Unternehmen (Matrix oder Linie). Ziel ist es, den Bedarf an Ressourcen mit benötigten Skills für Projekte zeitnah durch Mitarbeiter aus der Linie zu decken. Diese Arbeit ist zumeist die Aufgabe von Teammanagern.



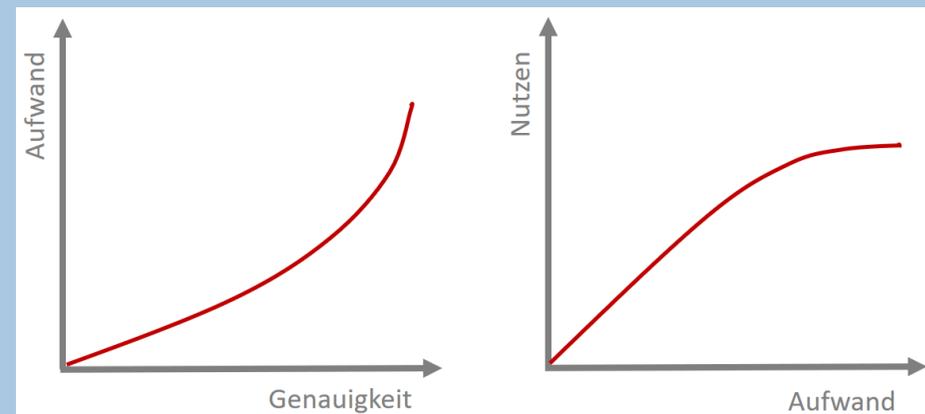
Eine Bitte: Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher ist Ihr Feedback sehr wichtig. Am Ende dieses Kapitels finden Sie einen Link zur Kurzbewertung. Bitte nutzen Sie diesen und teilen Sie uns schnell Ihre Meinung zu diesem Kapitel mit.

WAS IST GENAUIGKEIT IN DER PLANUNG?

Die Genauigkeit betrifft einerseits den Detaillierungsgrad der Aktivitäten in der Planung. Andererseits geht es um die Aktualität der Planung insgesamt, also wie häufig die Überarbeitung stattfindet.

Je detaillierter und häufiger Sie planen, desto aufwändiger wird es.

Wenn Sie also den Ansatz verfolgen, dass genauer geplant auch besser geplant bedeutet, so laufen Sie Gefahr, womöglich zu viel zu investieren. Diesen Planungsaufwand können Sie dann vielleicht auch nicht dauerhaft durchhalten.



Der Aufwand steigt mit zunehmender Genauigkeit der Planung

Der Nutzen nimmt nicht proportional mit dem Planungsaufwand zu.

Ist es wirklich sinnvoll, wenn Sie von jeder Ressource täglich auf Stundenbasis wissen, woran diese arbeitet? Oder genügt Ihnen die Planung auf Wochen bzw. Monaten sowie auf Ebene von Projekten bzw. Arbeitspaketen?

Wo liegt für Sie das Optimum an Aufwand und Nutzen, um für nötige Entscheidungen ausreichend informiert zu sein?

Die Genauigkeit bei der Planung muss immer sinnvollen Anforderungen dienen. Nur so können Sie den Aufwand auch rechtfertigen.

In einer **Matrixorganisation** müssen Teamleiter ihre Ressourcen nicht auf jeden einzelnen Vorgang der Projekte zusichern. Es sollte reichen, wenn man weiß, wer wann in welchem Projekt arbeitet. Die Details planen dann die Projektleiter.

Umgekehrt müssen in der **Linienorganisation** Projektleiter nicht jeden Vorgang kennen, der zur Lieferung erforderlich ist. Hier planen die Teamleiter die Details.

Jeder plant also das, wofür er verantwortlich ist. Nicht doppelt, aber überlappend auf geeigneter Ebene. Dies dient dann zum Vergleich und zur Abstimmung.

Unser Tipp: Fragen Sie sich: „Ist es wirklich sinnvoll, wenn ich von jeder Ressource täglich auf Stundenbasis weiß, woran diese arbeitet? Oder genügt mir die Planung auf Wochen bzw. Monaten sowie auf Ebene von Projekten bzw. Arbeitspaketen?“

WAS BEEINFLUSST DIE GENAUIGKEIT?

Die Entscheidung über die nötige und leistbare Genauigkeit Ihrer Ressourcenplanung wird z. B. beeinflusst von:

- der Anzahl der Ressourcen und Projekte
- der Dauer der Projekte und deren Aktivitäten
- den Aufwänden in den Projekten
- der Komplexität der Terminpläne
- den wechselnden Einsatzorten
- der Eigenverantwortung der Teammitglieder
- der Häufigkeit von Störungen

Außerdem hängt die sinnvolle Genauigkeit von der Art der Projekte in Ihrem Portfolio ab: Zwischen z. B. IT-Kleinprojekten, der Entwicklung von Fahrzeugkomponenten oder von pharmazeutischen Produkten und dem Anlagenbau gibt es erhebliche Unterschiede.

Ihre Aufgabe lautet also letztendlich: Finde die leistbare Granularität der Ressourcenplanung, die im Verhältnis zum Nutzen steht.

Aus unserer Erfahrung schaffen Sie dies durch die Annäherung vom Groben zum Feinen. Gehen Sie dabei von einer vollständigen Planung aus. Diese ist DIE Voraussetzung für jeden Nutzen.

Unser Tipp: Finden Sie die leistbare Granularität Ihrer Ressourcenplanung, die im Verhältnis zum gewünschten Nutzen steht. Gehen Sie vom Groben zum Feinen und arbeiten Sie auf jeden Fall mit einer **VOLLSTÄNDIGEN** Planung!

VOLLSTÄNDIGKEIT IN DER RESSOURCENPLANUNG

Sie werden höchstwahrscheinlich keinen Erfolg haben, wenn Ihre Ressourcenplanung nicht auf einer vollständigen Informationsbasis beruht. Diese muss alle Tätigkeiten der Mitarbeiter berücksichtigen. Alle Aktivitäten, die nicht in Ihrer Planung erscheinen, bedeuten einen Fehler in der Planung.

Planungsfehler wegen **falscher Schätzungen** werden mit zunehmender Erfahrung und Sorgfalt geringer. Solche Fehler sind zudem meist eingrenzbar und Beteiligte haben in der Regel Verständnis für Fehlkalkulationen aus fehlender Erfahrung. Schätzungen können zudem mit minimalem, wahrscheinlichem und maximalem Aufwand angegeben werden. Daraus lassen sich dann Bandbreiten ablesen.

Wenn aber Projekte und Aktivitäten überhaupt nicht in der Planung vorkommen, obwohl sie ausgeführt werden, haben Sie **nicht abschätzbare Planungsfehler**. Diese sind auf jeden Fall viel schlimmer. Aber diese Art von Fehlern können und sollten Sie auch unbedingt vermeiden. Denn andere Stakeholdern werden für diese Fehler kein Verständnis haben.

Gründe für die Unvollständigkeit bei der Ressourcenplanung sind oft:

- Manche Projektleiter setzen Ressourcen in ihren Projekten ein, die sie nicht verplant haben. Oder sie nutzen nicht das richtige Tool, sodass die Auslastung nicht allgemein sichtbar wird.
- Diverse Teamleiter unternehmen alles dafür, dass niemand Einblick in ihre internen Tätigkeiten erhält. Sie wollen möglichst ungestört und ruhig auf ihrer Insel weiterleben und unterlaufen alle Bemühungen um Transparenz.

Wenn Sie Aussagen über Verfügbarkeiten von Personen treffen, die nicht auf einer vollständigen Informationsbasis beruhen, dann werden Sie früher oder später Schwierigkeiten haben. Diese können sein:

- unvorhersehbare Ressourcenkonflikte
- massive Überlastung bevorzugter Mitarbeiter
- zu geringe Auslastung einiger anderer Ressourcen
- mangelnde Wirtschaftlichkeit

Unser Tipp: Sorgen Sie unbedingt dafür, dass die Teamleiter alle Tätigkeiten der Ressourcen im Team erfassen. Sonst sind Ressourcenkonflikte nicht zu vermeiden.

Falls Sie dies nicht sicherstellen, sind die Informationen zur Verfügbarkeit des Teams verfälscht. Das wird dazu führen, dass Mitarbeiter für Projekte verplant werden, obwohl sie keine freie Verfügbarkeit mehr haben. Ressourcenkonflikte sind damit vorprogrammiert.

BEI DER PLANUNG MIT UNSCHÄRFE LEBEN LERNEN

Die Prämisse bei der Planung im Ressourcenmanagement ist immer die gleiche und daher:

Unser Tipp: Planen Sie besser vollständig und etwas ungenau, als teilweise ganz genau und teilweise unvollständig.

Wie immer ist die Planung von Ressourcen durch das dynamische Umfeld häufig Änderungen ausgesetzt. Dies kann z. B. sein:

- der unvorhergesehene Ausfall eines wichtigen Mitarbeiters
- Change Requests
- die Fehleinschätzung des Aufwands

Zur Optimierung von Aufwand und Nutzen der Planung gilt: Finden Sie sich damit ab, dass Sie mit Unschärfe in der Planung leben müssen.

Eine **zu detaillierte Planung** ist auf Dauer nicht aktuell zu halten und hinkt der Realität schnell hinterher. Da sich aber nicht alles ganz genau planen lässt, weil es zu lange dauert und Teile der Planung von der Realität überholt werden, sollten Sie so grob wie möglich und so fein wie nötig planen.

Unser Tipp: **Leben Sie mit Unschärfe in Ihrer Planung. Eine zu detaillierte Planung ist schnell nicht mehr aktuell und daher auch nicht mehr nützlich. Planen Sie so grob wie möglich und so fein wie nötig.**

Beginnen Sie also mit einer vollständigen Planung. Diese sollte vorerst nur einmal im Monat aktualisiert werden, aber auf jeden Fall alle Projekte und Tätigkeiten beinhalten.

Es gibt gute Beispiele, in denen Projekte anfangs so geplant werden, dass Ressourcen nicht Vorgängen zugeordnet sind, sondern Phasen oder sogar nur auf Ebene des Projektes. Ressourcen sind dabei anfänglich vielleicht auch nicht Personen, sondern Teams, also zwei Entwickler statt Müller und Meier. Wenn Ihre Planung auf diesem Level einmal rund läuft, können Sie in weiteren Schritten häufiger aktualisieren und feiner planen.

Unser Tipp: **Kleine Schritte! Die Erfahrung zeigt, dass Sie Ihre Organisation zu Beginn nicht überfordern sollten. So ist die Gefahr des Scheiterns beim Einführen einer taktischen Ressourcenplanung deutlich geringer.**

HOLEN SIE DIE TEAMLEITER INS BOOT

Projektleiter haben Kenntnis von der Auslastung der Mitarbeiter höchstens aus ihrem Werkzeug für Projektmanagement. Aber diese Information ist meist unvollständig.

Daher empfiehlt es sich, von Anfang an die Teamleiter bei der Planung mit ins Boot zu holen. Diese sind auf jeden Fall am besten über die Auslastung ihres jeweiligen Teams informiert. Und sie sollten alle Projekteinsätze und alle anderen Tätigkeiten ihrer Teammitglieder kennen.

Idealerweise planen Teamleiter aus ihrer eigenen Perspektive und für ihren eigenen Nutzen. Dies ist als Ergänzung zur Projektplanung der Projektleiter zu sehen. Beide Rollen haben ihre eigene Planung, aber auf derselben Basis. Diese lässt sich dann mit dem richtigen Werkzeug vergleichen, um die Verfügbarkeit für Projekte zu ermitteln. Und so funktioniert das:

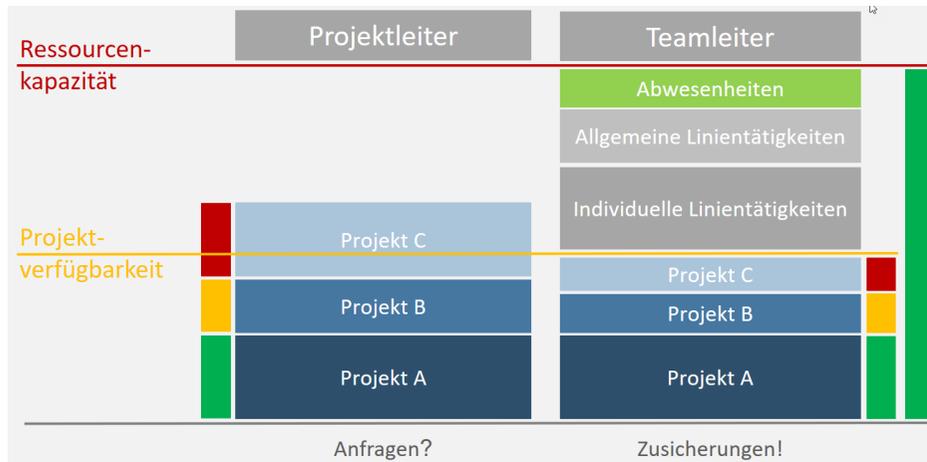
Die Teamleiter bestimmen die **Projektverfügbarkeit** ihres Teams. Diese errechnet sich so:

- Ressourcenkapazität
- abzüglich Abwesenheiten (Krankheiten, Urlaub oder Fortbildung)
- abzüglich der allgemeinen und individuellen Linientätigkeiten
- ergibt die Projektverfügbarkeit.

Die folgende Grafik stellt das dar.



Die folgende Grafik zeigt die Differenz der Projektverfügbarkeit nach Berechnung durch den Teamleiter (rechts) und den Anfragen aus Projekten (links). Das Ergebnis ist verschieden, sodass Projekt B und C nicht voll zugesichert werden können.



Die Abweichung der Anfrage von der tatsächlichen Projektverfügbarkeit

Die für Projekte verfügbare Zeit kann von Teamleitern dann je nach Organisationsform verplant bzw. zugesichert werden:

- In der **Linienorganisation** können Teamleiter die Projektverfügbarkeit für angefragte Liefergegenstände selbst verplanen.
- In der **Matrixorganisation** stellen Teamleiter ihre Mitarbeiter für Projekte zur Verfügung, die Ressourcen bei ihnen angefragt haben.

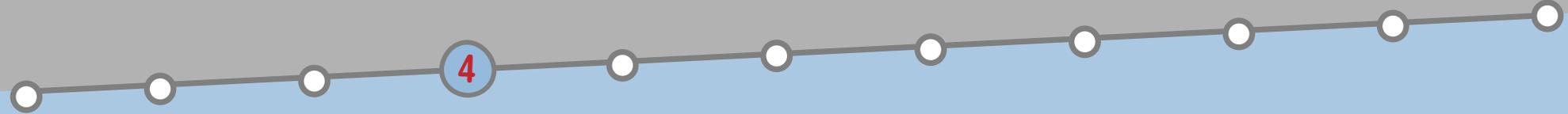
ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Kapitel haben Sie erfahren, welche Rolle die Genauigkeit und Vollständigkeit bei der Ressourcenplanung spielt. Sie wissen nun, dass es wichtiger ist, Ressourcen vollständig und etwas ungenau zu planen als ganz genau und dafür aber unvollständig.

Auch sollten Sie lernen, mit Unschärfe in Ihrer Planung zu leben. Denn eine zu detaillierte Planung lässt sich ggf. nicht durchhalten, ist schnell veraltet und dann nicht mehr nützlich. Planen Sie so grob wie möglich und so fein wie nötig.

Die Teamleiter müssen alle Tätigkeiten jeder planbaren Ressource ihres Teams in der Auslastung berücksichtigen. Auf dieser Basis bestimmen sie einwandfrei die verbleibende Projektverfügbarkeit. Für eine funktionierende taktische Ressourcenplanung haben die Teamleiter eine besonders wichtige Rolle.

AUSBLICK AUF DAS KAPITEL 5



BITTE UM IHR FEEDBACK



Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher sind wir auf Ihr Feedback angewiesen. Bitte klicken Sie jetzt auf den grünen Button unten und sagen Sie uns, wie Ihnen dieses Kapitel gefallen hat.
Das dauert nur ein paar Sekunden.

**HIER KLICKEN FÜR
IHR FEEDBACK!**



AUSBLICK AUF KAPITEL 5:

KOMPETENZ- BZW. SKILL-MANAGEMENT

Nach dem Beleuchten von Genauigkeit und Vollständigkeit erhalten Sie in Kürze das Kapitel 5 des E-Kurses. Hier geht es dann um das Thema, was Kompetenz- bzw. Skill-Management ist und was es Ihnen für Vorteile bringen kann.

Halten Sie also Ausschau nach Kapitel 5 in Ihrer E-Mailbox.

Wenn Sie Fragen haben, dann schreiben Sie bitte eine E-Mail an Achim Schmidt-Sibeth (achims@theprojectgroup.com).

Und noch eine Bitte: Wenn Ihnen dieser E-Kurs gefällt, dann empfehlen Sie diese Seite in Ihrem Netzwerk weiter:

www.taktische-ressourcenplanung.com

Das geht auch ganz einfach durch Klick auf die folgenden Buttons von Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing.



Vielen Dank

KAPITEL 5 KOMPETENZ- BZW. SKILL-MANAGEMENT

In Kapitel 4 dieses E-Kurses haben Sie erfahren, welche Rolle die Genauigkeit und Vollständigkeit in der taktischen Ressourcenplanung spielen. Sie wissen nun: Es ist wichtiger, Ressourcen vollständig und dafür vielleicht etwas ungenau zu planen als ganz genau und dafür aber unvollständig.

Zudem ist Ihnen bekannt, dass alle Tätigkeiten jeder planbaren Ressource in der Auslastung berücksichtigt werden müssen. Nur so ist die verbleibende Projektverfügbarkeit einwandfrei zu bestimmen. Der Teamleiter spielt hier eine besonders wichtige Rolle.

In diesem Kapitel 5 geht es nun um das Thema Kompetenz- bzw. Skill-Management.

Zur Erinnerung: Unter taktischer Ressourcenplanung verstehen wir hier die Abstimmung zwischen Projekt und Linie. Diese ist abhängig von der Organisationsform im Unternehmen (Matrix oder Linie). Ziel ist es, den Bedarf an Ressourcen mit benötigten Skills für Projekte zeitnah durch Mitarbeiter aus der Linie zu decken. Diese Arbeit ist zumeist die Aufgabe von Teammanagern.

WAS IST KOMPETENZMANAGEMENT?

Kompetenz- bzw. Skill-Management ist ein mächtiges Instrument zum effizienten Einsatz von Ressourcen in Projekten. Es hat einen strategischen, taktischen und operativen Aspekt.

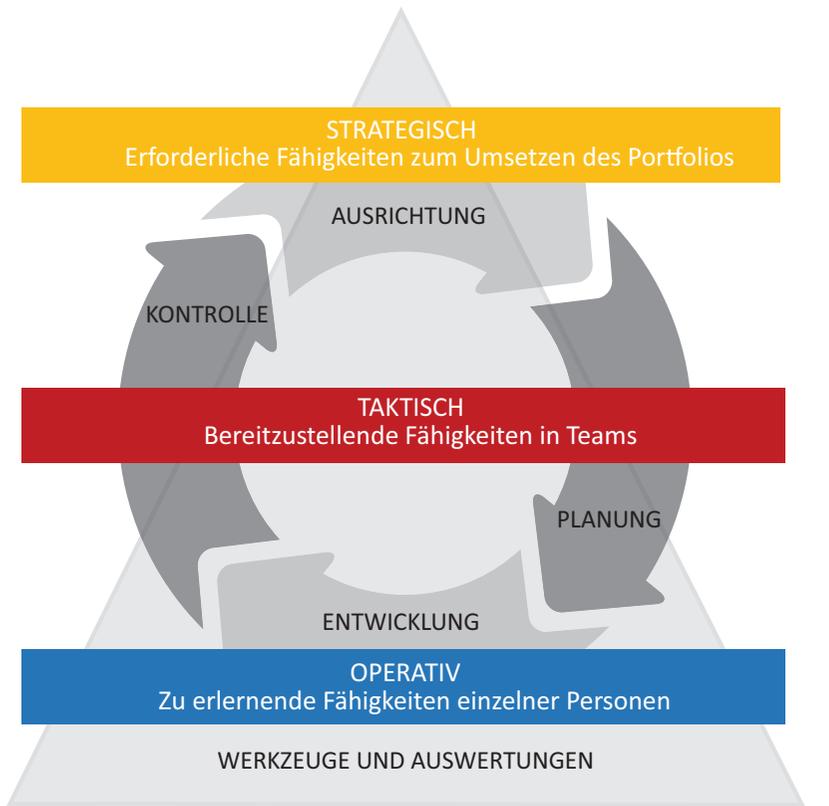
Strategisch: Strategisch gesehen handelt es sich bei Skill-Management um eine Kombination aus Wissens- und Personalmanagement. Es gilt, die unterschiedlichen benötigten Fähigkeiten und den entsprechenden Kapazitätsbedarf festzustellen. Dies muss auf der strategischen Ausrichtung basieren. Hier lassen sich rechtzeitig Schwerpunkte setzen, um den Personalbestand langfristig richtig zu entwickeln.

Taktisch: Anders sieht es beim taktischen Skill-Management aus. Teamleiter müssen genügend geeignete Personen zu den geforderten Zeitpunkten bereitstellen. Sie müssen sich in Absprache mit der Personalabteilung um deren Ausbildung und Einarbeitung kümmern.

Operativ: Einzelne Personen werden im Rahmen ihrer Karriereplanung entsprechend den Erfordernissen des Teams aus- und weitergebildet.



Eine Bitte: Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher ist Ihr Feedback sehr wichtig. Am Ende dieses Kapitels finden Sie einen Link zur Kurzbewertung. Bitte nutzen Sie diesen und teilen Sie uns schnell Ihre Meinung zu diesem Kapitel mit.



Skill-Management beeinflusst strategische und taktisch-operative Aspekte

NUTZEN VON SKILL-MANAGEMENT

Skills sind Fähigkeiten, die ein Teammitglied im Unternehmen besitzt. In der Regel verfügt jedes Teammitglied natürlich über mehrere. Das sind z. B. Softwarekenntnisse, produktspezifisches Wissen, Zertifizierungen (z. B. als Projektleiter) oder Sprachen.

Aus der Projektsicht stellt Skill-Management ein flexibleres Management von Ressourcen dar. Dadurch wird es nämlich möglich, den Bedarf an Ressourcen für die Projekte nicht über Einzelpersonen, sondern generisch nach Fähigkeiten zu benennen.

So kann vor Projektbeginn schneller geklärt werden, ob ein Projekt mit den verfügbaren Kapazitäten und Kompetenzen prinzipiell leistbar ist. Die generischen Ressourcen werden dann nach und nach für die kommenden Wochen/Monate gegen Personen ausgetauscht.

Der Nutzen dieser Vorgehensweise besteht darin, dass Sie mit **generischen Ressourcen** weniger Aufwand in die Umplanung von Projekten stecken müssen. Denn für weiter in der Zukunft liegende Aktivitäten sind keine Personen verplant, deren individuelle Verfügbarkeit sich zwischenzeitlich ändern könnte.

So ist sogar eine toolbasierte **automatische Ressourcenzuordnung** möglich, wenn die Skills der Mitarbeiter entsprechend erfasst sind. Allerdings berücksichtigt dieses Vorgehen keine sozialen Aspekte und andere weiche Faktoren, die in **Software** meist nicht abbildbar sind.

Deswegen sind die Ergebnisse solcher Methoden oft nicht optimal. Software kann hier Vorschläge machen, die gute Zusammenarbeit von Projekt- und Teamleitern kann sie aber nicht vollständig ersetzen.

Mehrwert für das Unternehmen ist, dass **Defizite sichtbar** werden und diese gezielt angegangen werden können.

Das Bestreben sollte also immer sein, ein Team mit möglichst gleich verteiltem Wissen zu haben. So lassen sich die angefragten Fähigkeiten einfacher auf alle Teammitglieder verteilen. Je weniger Unterschiede zwischen den Kompetenzen der Teammitglieder existieren, desto unkomplizierter wird die Planung und Umverteilung.

Der flexible Personaleinsatz ist zudem ein wesentlicher Faktor zur Stärkung der **Wettbewerbsfähigkeit**.

Unser Tipp: Versuchen Sie das Wissen in den Teams so weit wie möglich gleich zu verteilen. Je weniger Unterschiede zwischen den Kompetenzen der Teammitglieder existieren, desto unkomplizierter ist das Planen und Umverteilen der angefragten Tätigkeiten.

BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN

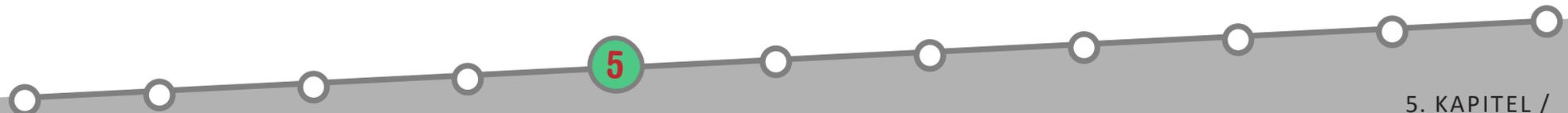
Die wichtigste Voraussetzung für ein funktionierendes Skill-Management ist das möglichst vollständige Dokumentieren der Fähigkeiten der Mitarbeiter. Dies kann in größeren Unternehmen aber nicht ohne **Zustimmung der Personalvertretung** erfolgen.

Das Erfassen dieser mitarbeiterbezogenen Daten ist eine der größten Herausforderungen. Denn wenn ihre Fähigkeiten transparent werden, dann befürchten Mitarbeiter häufig, im Vergleich mit anderen Kollegen Nachteile zu haben. Dies betrifft z. B. Personalentscheidungen wie Beförderungen oder Entlassungen.

Diese **Befürchtungen der Mitarbeiter** können Sie nur entkräften, wenn beide Seiten einen echten Nutzen aus dem Skill-Management ziehen. So sollten Sie auf jeden Fall dafür sorgen, dass die Erfassung von Fähigkeiten in ein konsistentes Personalentwicklungskonzept eingebunden ist. Dies kann z. B. Fortbildungen, Anreizsysteme oder Ähnliches beinhalten.

So können Mitarbeiter einen Nutzen für sich selbst sehen. Denn sie haben bessere Möglichkeiten, ihre eigenen Fähigkeiten weiter auszubauen und ihren firmeninternen Wert zu erhöhen. Wenn Mitarbeiter mehr Vorteile als Nachteile sehen, werden Sie die nötige Akzeptanz für Skill-Management eher erhalten.

Unser Tipp: Entkräften Sie die Befürchtungen der Mitarbeiter und stärken Sie die Akzeptanz des Skill-Managements durch ein konsistentes Personalentwicklungskonzept. Unabdingbare Voraussetzung dafür ist die Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Stellen.



WIE SIE SKILL-MANAGEMENT EINFÜHREN

Ein erster Schritt zur Einführung von Skill-Management ist beispielsweise, wenn Sie die Kompetenzen nicht personenbezogen, sondern **teambezogen** erfassen. Dafür benennt der Teamleiter die Fähigkeiten seines Teams pauschal.

Allerdings bleibt der Teamleiter dann auch der Einzige, der Personen aus dem Team entsprechend ihrer Fähigkeiten auswählen kann. Eine Automatisierung der Auswahl scheidet damit weitgehend aus.

Durch diese **Anonymisierung der Skills** können Sie auf der einen Seite zwar die oben genannten Befürchtungen der Mitarbeiter reduzieren. Auf der anderen Seite aber kann es auch zur Reduktion der Motivation in den Teams führen, weil hier persönliche Anreize fehlen.

Anders gehen Sie vor, wenn Sie die Planung der **individuellen Skills je Person** vornehmen möchten. Dann sollte jeder Mitarbeiter in bestimmten Abständen aufgefordert werden, seine Daten selbst zu aktualisieren und mit dem zuständigen Teamleiter abzustimmen.

Ein noch besseres System für Skill-Management erreichen Sie, wenn auch die **Ausprägung der Fähigkeiten** dokumentiert wird. Dann haben Sie die Angaben, wie gut bestimmte Fähigkeiten von dem jeweiligen Teammitglied beherrscht werden. Schließlich ist es essenziell zu wissen, ob ein Einsteiger für eine Aufgabe eingesetzt werden kann oder ob dafür ein Experte erforderlich ist.

Dies ist allerdings auch die heikelste Stufe für die Vereinbarung mit der Personalvertretung. Solange die Mitarbeiter dies aber selbst angeben oder es ein für alle gleiches Qualifikationssystem gibt, sollten Sie auch diese Hürde meistern können.

SKILLS UND KAPAZITÄTEN

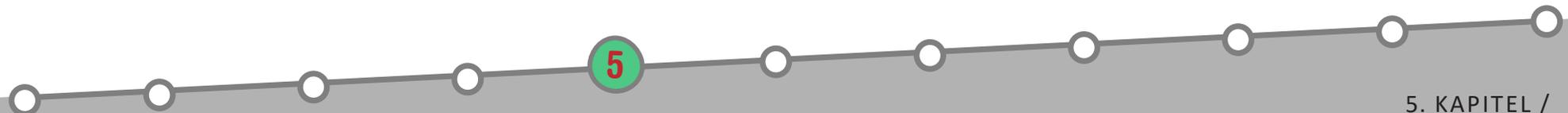
Jedes Teammitglied hat einen Arbeitsvertrag. Aus der Kapazität von wöchentlichen oder monatlichen Arbeitsstunden lässt sich nach Abzug von Urlaub und Linientätigkeiten die Projektverfügbarkeit errechnen.

Idealerweise hat man in einem Team mehrere **Personen mit den gleichen Fähigkeiten**. Deren Verfügbarkeiten sind dann addierbar. Wenn also Anfragen nach drei Personen kommen, von denen es in Ihrem Team zehn gibt, ist das einfach über deren Restverfügbarkeit zu beantworten.

Was aber, wenn Ihre Teammitglieder unterschiedliche Fähigkeiten haben? Ihre zehn Ingenieure können mit fünf verschiedenen Technologien umgehen, aber eben nicht jeder mit allen. Manche nur mit einer, manche mit allen fünf.

Die Kapazitäten bzw. Verfügbarkeiten der **Mitarbeiter mit mehreren Skills** sind auf jeden Fall unabhängig von der Anzahl der Skills zu betrachten.

Ein Beispiel: Wenn ein Mitarbeiter also Projektleiter, Softwareentwickler und Datenbankadministrator sein kann, dann haben Sie immer noch einen Mitarbeiter mit drei Fähigkeiten und nicht drei Mitarbeiter mit je einer Fähigkeit. Sie können in diesem Fall also nicht Kapazitäten pro Mitarbeiter und Skill angeben, sondern nur pro Mitarbeiter.



Wenn demnach die Frage gestellt wird, wie viel Kapazität an Softwareentwicklern zur Verfügung steht, wäre die Antwort vielleicht acht und bei der Frage nach Datenbankadministratoren fünf. Sie haben aber nur zehn Personen im Team und trotzdem wäre die Antwort nicht falsch, solange die Fragen nicht gleichzeitig gestellt werden.

Ihre einzelnen Teammitglieder können schließlich nicht alles gleichzeitig machen, sondern teilweise nur das eine oder das andere.

Es gibt für das **Dilemma mit den mehrfachen Skills** auch den folgenden Vorschlag: Sie ordnen den Personen die halbe Kapazität für die eine Fähigkeit und die andere Hälfte für eine andere Fähigkeit zu. Aber Achtung: Das würde dazu führen, dass die Person bei einer Beschäftigung von mehr als 50 Prozent immer überlastet erscheint, obwohl sie noch Verfügbarkeit hat.

Wir empfehlen daher die normale Zuordnung der Kapazität zu den Personen, unabhängig von deren Skills. Die Skill-Zuordnung je Person erfolgt dann stufenweise.

Unser Tipp: Ordnen Sie die Kapazitäten zu den Personen zuerst unabhängig von deren Skills zu. Dann nehmen Sie die Skill-Zuordnung je Person vor.

SKILLS BEI DER TAKTISCHEN RESSOURCENPLANUNG

In der **Linienorganisation** ist das Skill-Management auf taktischer Ebene wenig herausfordernd. Der Projektleiter übermittelt die benötigten Arbeitspakete an den Teamleiter. Dieser kennt innerhalb

seines Teams die Fähigkeiten und kann diese dann optimal einteilen.

Bei der **Matrixorganisation** aber muss der Projektleiter die Anforderungen für die gewünschten Projektmitarbeiter definieren. Diese können mit den zur Verfügung stehenden Fähigkeiten in den verschiedenen Teams auf Übereinstimmung und Verfügbarkeit geprüft werden. Ein gutes Skill-Management kann dieses Vorgehen erheblich beschleunigen und auch verbessern. Denn damit ist schneller klar, welche Kompetenzen benötigt werden, wer diese an welchem Standort wie passend erfüllt und auch noch verfügbar ist.

Mit zunehmender Anzahl der zu verplanenden Personen und deren Verteilung auf verschiedene Standorte geht automatisch eine gewisse **Anonymisierung** einher. Diese kann aber durchaus von Vorteil sein. Projektleiter werden somit stärker gezwungen, direkt Skills statt Personen anzufragen, weil sie die Personen gar nicht kennen.

Ohne Skill-Management werden immer nur die bekannten Ressourcen direkt angefragt. So etabliert sich schleichend ein Spezialistentum, das doppelt riskant ist. Die Spezialisten werden ständig gebucht und auch überbucht, weil alternative Personen für die Aufgaben „unbekannt“ sind.

Damit haben die bekannten Personen aber weder Zeit, ihr **Wissen weiterzugeben**, noch fördert dies deren Gesundheit. Und wenn ohnehin knappe Ressourcen unangekündigt ganz ausfallen, ist das deutlich schmerzhafter als die Pflege eines Systems für Skill-Management.

Außerdem bringt die **Anfrage von Skills statt Personen** für den Projektleiter die Verpflichtung mit sich, die Anforderungen genauer zu formulieren. Und so kann die Aufteilung der Arbeit durch den Teamleiter auf alle geeigneten Personen gleichmäßiger erfolgen.

Unser Tipp: Setzen Sie im Unternehmen auf die Anfrage von **Skills** statt direkt auf Personen. Damit können die Teamleiter die Aufteilung der Arbeit auf alle geeigneten Personen gleichmäßiger verteilen.

ZUWEISEN VON RESSOURCEN MIT LANGFRISTIGEM FOKUS

Beim Zuweisen von Ressourcen zu Projekten können Sie zwei Vorgehensweisen unterscheiden:

1. **Sie setzen auf die Vorteile für das Projekt:** Als Planer verwenden Sie überwiegend die Teammitglieder, die die Anforderungen am besten erfüllen. Die Mitarbeiter werden die Aufgaben am schnellsten und mit hoher Qualität durchführen.
2. **Sie haben die Vorteile für Ihr Unternehmen im Fokus:** Sie setzen stärker auf Mitarbeiter, die noch nicht (vollständig) über die benötigten Fähigkeiten verfügen. Diese werden sich im Rahmen des Projektes weiterentwickeln und das geforderte Know-how erwerben. Zwar braucht das länger, der Profit ist ggf. geringer, aber es wird Wissen aufgebaut. Das Projekt hat zwar Nachteile, aber das Unternehmen profitiert.

Versuchen Sie, wann immer möglich, die beschriebene zweite Vorgehensweise. Da hierdurch letztlich mehr Personen mit häufig benötigten Skills zur Verfügung stehen, ist die künftige Personalplanung flexibler.

Zudem ist damit die Gefahr von **exklusivem Wissen** reduziert. So sinkt die Abhängigkeit Ihres Unternehmens von einzelnen Personen.

Auch kann die **Motivation** dieser Know-how-Träger steigen, wenn sie lernen dürfen, wichtiger werden und mehr leisten können als nur Routinearbeiten.

Unser Tipp: Setzen Sie als Teamleiter stärker auf Mitarbeiter, die noch nicht (vollständig) über die benötigten Fähigkeiten verfügen. Das macht Ihre künftige Personalplanung flexibler, da so Know-how aufgebaut wird.

ORGANISATORISCHE ÄNDERUNGEN

Wenn Sie mit Kompetenzen der Mitarbeiter planen, dann ist es für den Projektleiter unwichtig, in welcher Organisationseinheit eine Ressource angesiedelt ist. Ihm reicht ein Hinweis darauf, ob zum geforderten Zeitpunkt ausreichend Kapazitäten mit den gewünschten Skills verfügbar sind.

Optimalerweise schlägt eine **Software** dem Projektleiter vor, welche Ressourcen im Unternehmen über die geforderten Skills verfügen. Und er erfährt, ob diese im gewünschten Zeitraum zur Verfügung stehen.

Bei konsequent verfolgtem Skill-Management richtet sich die Anfrage aus den Projekten nicht mehr direkt an die Teamleiter. Der Abstimmungsvorgang der taktischen Ressourcenplanung kann künftig z. B. über **zentrale Ressourcenmanager oder ein Project Management Office (PMO)** erfolgen. Das wird möglich, weil sich die Aufbauorganisation des Unternehmens entsprechend ändert. Bestimmte Ressourcen könnten so aus einem zentralen und standortunabhängigen Pool vergeben werden.

Idealerweise gibt es einerseits Mitarbeiter, die **nur in Projekten** eingesetzt werden. Diese müssen außer Teammeetings keine Linientätigkeiten erledigen.

Auf der anderen Seite gibt es Mitarbeiter, die **nur Linientätigkeiten** verrichten, aber nicht in Projekten eingesetzt werden.

Damit schaffen Sie eine weitere **Steigerung der Planbarkeit** im Team. Allerdings ist dies nur möglich, wenn sich die Aufgaben auch so deutlich trennen lassen. Die Auslastung auf beiden Seiten, also bei Projekt- und Linientätigkeiten, muss dafür so stabil sein, dass nicht doch immer wieder gewechselt wird.

Außerdem müssen Sie die oft übergreifend erforderliche Wissensbildung auf beiden Seiten beachten.

DER STRATEGISCHE NUTZEN VON SKILL-MANAGEMENT

Blicken wir nochmals kurz auf den strategischen Aspekt des Skill-Managements. In Projektportfolios wird dadurch klar, ob und wann **Engpässe bei Kapazitäten von Kompetenzen** zu erwarten sind. Frühzeitiges Gegensteuern wird möglich. Dies kann durch gezielte Weiterbildung, Einstellungen oder Kooperationen erfolgen.

Aber auch umgekehrt ist dies von Vorteil: Sie erfahren frühzeitig, wann Sie welches Wissen nicht mehr benötigen.

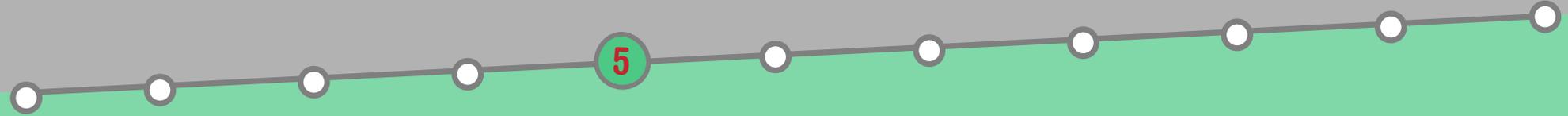
Strategisch ist es von grundlegender Bedeutung, dass Sie die Verfahren kombinieren. So können Sie Personen mit Skills, die in Zukunft weniger benötigt werden, rechtzeitig gezielt auf neue Bedarfe hin qualifizieren.

ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Kapitel haben Sie erfahren, dass Kompetenz- bzw. Skill-Management eine sehr fortgeschrittene Art des Ressourcenmanagements ist. Sie kennen nun die wichtigen Vorteile aus strategischer und taktisch-operativer Sicht.

Aber dieser Ansatz ist nicht leicht einzuführen. Leicht kommt es zu Vorbehalten seitens der Mitarbeiter, die Nachteile für sich befürchten. Diese lassen sich ggf. beseitigen, wenn der hohe Aufwand zum Erfassen der Kompetenzen mit Konzepten für die Personalentwicklung einhergeht.

Und Sie wissen jetzt, dass Sie im Unternehmen auf die Anfrage von Skills setzen sollten, statt direkt Personen anzufragen. Damit können die Teamleiter oder Ressourcenmanager die Aufteilung der Arbeit auf alle geeigneten Personen gleichmäßiger verteilen.



BITTE UM IHR FEEDBACK



Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher sind wir auf Ihr Feedback angewiesen. Bitte klicken Sie jetzt auf den grünen Button unten und sagen Sie uns, wie Ihnen dieses Kapitel gefallen hat.
Das dauert nur ein paar Sekunden.

**HIER KLICKEN FÜR
IHR FEEDBACK!**



AUSBLICK AUF KAPITEL 6:

ANFORDERUNGEN AN TOOLS FÜR DIE TAKTISCHE RESSOURCENPLANUNG

Nach dem Thema Skill-Management geht es in Kapitel 6 des E-Kurses in Kürze um Werkzeuge für die taktische Ressourcenplanung. Sie lesen über den Einsatz von Excel, seine Grenzen und über die Anforderungen an besser geeignete Tools.

Halten Sie also Ausschau nach Kapitel 6 in Ihrer E-Mailbox.

Wenn Sie Fragen haben, dann schreiben Sie bitte eine E-Mail an Achim Schmidt-Sibeth (achims@theprojectgroup.com).

Und noch eine Bitte: Wenn Ihnen dieser E-Kurs gefällt, dann empfehlen Sie diese Seite in Ihrem Netzwerk weiter:

www.taktische-ressourcenplanung.com

Das geht auch ganz einfach durch Klick auf die folgenden Buttons von Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing.



Vielen Dank

KAPITEL 6

ANFORDERUNGEN AN TOOLS FÜR DIE TAKTISCHE RESSOURCENPLANUNG

In Kapitel 5 dieser E-Kurs-Serie haben Sie erfahren, dass Skill-Management eine sehr fortgeschrittene Art des Ressourcenmanagements ist. Sie kennen nun die wichtigen Vorteile aus strategischer und taktisch-operativer Sicht.

In diesem Kapitel 6 geht es nun um den häufigen Einsatz von Excel. Sie lesen über die Möglichkeiten und Grenzen dieses auch in der taktischen Ressourcenplanung weit verbreiteten Tools. Anschließend erfahren Sie die Anforderungen, denen ein besser geeignetes Tool genügen sollte, und was Sie bei der Auswahl beachten sollten.

Zur Erinnerung: Unter taktischer Ressourcenplanung verstehen wir hier die Abstimmung zwischen Projekt und Linie. Diese ist abhängig von der Organisationsform im Unternehmen (Matrix oder Linie). Ziel ist es, den Bedarf an Ressourcen mit benötigten Skills für Projekte zeitnah durch Mitarbeiter aus der Linie zu decken. Diese Arbeit ist zumeist die Aufgabe von Teammanagern.



Eine Bitte: Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher ist Ihr Feedback sehr wichtig. Am Ende dieses Kapitels finden Sie einen Link zur Kurzbewertung. Bitte nutzen Sie diesen und teilen Sie uns schnell Ihre Meinung zu diesem Kapitel mit.

WARUM GEEIGNETE TOOLS?

Tools sind sicher keine Garantie für erfolgreiche Ressourcenplanung. Aber Sie werden ab einer bestimmten Größenordnung ohne geeignete IT-Unterstützung nicht mehr zurechtkommen.

Für Projektleiter gibt es eine breite Auswahl an sehr guten Tools für Projekt- und Portfoliomanagement (PM/PPM). Diese sind aber meist für Teamleiter nicht gut geeignet.

Bei einer **Linienorganisation** können Teamleiter gut mit einer PM-Lösung arbeiten. Schließlich müssen sie die Details wie Vorgänge und Zeiten samt Abhängigkeiten für ihr Team selbst planen.

In einer **Matrixorganisation** brauchen Teamleiter aber Funktionen zum Planen von Linientätigkeiten und Zuspichern von Ressourcen, die in PM-Tools kaum abgebildet sind. Daher wird häufig Excel für die Ressourcenplanung eingesetzt. Dieses Werkzeug wird aber ohne aufwändige Zusatzprogrammierung schnell an Grenzen stoßen.

BESONDERHEITEN VON EXCEL-LÖSUNGEN

Bis zu einer gewissen Teamgröße mag das Planen in Excel für einzelne Teams auch ohne Zusatzprogrammierung sinnvoll sein.

Aber wird die Anzahl der Mitarbeiter größer und sollen mehrere Teams geplant werden, wird eine Excel-Lösung meist problematisch. Sind auch andere Bereiche auf die strukturierte Weitergabe der Daten aus den Teams angewiesen, stellt sich die nächste Herausforderung.

Folgend finden Sie eine Übersicht der Vor- und Nachteile von Excel-Planungen im taktischen Ressourcenmanagement.

Vorteile einer Excel-Lösung

- im Unternehmen vermutlich vorhanden, keine zusätzlichen Lizenzkosten
- schneller Aufbau von einfachen Übersichten
- beliebige grafische Auswertungen
- meist einfach bedienbar – jeder „kann“ Excel
- oft hohe Akzeptanz zu Beginn
- offline verwendbar
- druckbar
- programmierbar

Ist die Planung strukturiert in den Teams aufgebaut, dann lässt sich diese gut als Basis für eine datenbankgestützte Lösung verwenden, sobald Ihr Unternehmen aus der Excel-Lösung „herausgewachsen“ ist.

Nachteile einer Excel-Lösung

- Daten in einzelnen Dateien führen fast immer zu Versionsproblemen.
- Das gemeinsame Arbeiten mit denselben Daten bzw. in derselben Datei ist unkomfortabel.
- Die Änderungsmöglichkeiten machen ein teamübergreifendes Standardvorgehen schwierig.
- Individuelle Anpassungen in der Tabellenstruktur erschweren die Vergleichbarkeit.
- In Excel programmierte Lösungen sind nur mit hohem Aufwand aktuell zu halten.

- Zusammenfassen von Teams in einer Übersicht nur möglich, wenn die Tabellen aller Teams identisch aufgebaut sind.
- Planungsdaten außerhalb des Teams wegen unterschiedlicher Strukturen kaum nutzbar.
- Datenabfragen quer über Teams hinweg nicht möglich.
- Zugriffsberechtigungen schwierig durchzusetzen.

Ein zentrales **datenbankgestütztes Tool** mit einer sicher zu bedienenden Benutzeroberfläche beseitigt die oben erwähnten Nachteile.

Oft ist zu sehen, dass Unternehmen nach wie vor mit einer unkomfortablen Excel-Lösung arbeiten und mit den Nachteilen leben. Das liegt daran, dass sich im Unternehmen niemand um ein wirklich geeignetes Werkzeug für die taktische Ressourcenplanung durch die Teamleiter kümmert. Der Markt bietet mittlerweile aber vielfältige Auswahl auch für Teamleiter.

VON PPM-LÖSUNGEN IN DER TAKTISCHEN RESSOURCENPLANUNG

Wie oben schon erwähnt, sind Werkzeuge für Projekt- und Portfoliomanagement (PPM) auf den Bedarf des Projektleiters hin optimiert. Dieser plant Vorgänge mit Abhängigkeiten und weist den Vorgängen gewünschte oder zugesicherte Ressourcen zu.

Oft wird von den Teamleitern auch verlangt, dass Sie ihre Ressourcenplanung gleichfalls im PPM-Tool erledigen. Das ist hinsichtlich der gemeinsam genutzten Daten natürlich sinnvoll, aber eben nicht bezüglich der Funktionalität.

Da ein Teamleiter nicht nur Projektaktivitäten plant, sondern auch die Linientätigkeiten und Abwesenheiten seiner Mitarbeiter, sind reine PPM-Werkzeuge hierfür nicht die beste Lösung. Mittlerweile gibt es aber auch Werkzeuge, die beide Sichtweisen abbilden – entweder im selben Tool oder als Erweiterung zu bekannten PPM-Tools.

ANFORDERUNGEN AN TOOLS FÜR OPTIMALE TAKTISCHE RESSOURCENPLANUNG

Eine moderne IT-Lösung für taktische Ressourcenplanung muss:

- den Abstimmungsprozess zwischen Projekt und Linie vereinfachen
- den unterschiedlichen Anforderungen von Projektleitern und Teamleitern gerecht werden
- einfach zu erlernen und zu bedienen sein

Bitte beachten Sie, dass solch eine Lösung die direkte Kommunikation zwischen Projektleitern und Teamleitern viel effizienter machen, aber nicht völlig ersetzen kann.

Folgend finden Sie ein paar wichtige Anforderungen aufgezählt, die ein modernes Tool für taktisches Ressourcenmanagement erfüllen sollte:

- Zentraler, gemeinsam genutzter Ressourcenpool
- Planung mit generischen und namentlichen Ressourcen (Skills / Personen)

- Definition der Zugriffsrechte, zugeschnitten auf Benutzerrolle
- Projektplanung mit Vorgängen, Meilensteinen und Abhängigkeiten
- Teamplanung mit Projektzusicherungen, Linientätigkeiten und Abwesenheiten
- Vergleich der Planungen auf Projektebene zum Abstimmen in der Matrixorganisation
- Vergleich der Planungen auf Arbeitspaketen zum Abstimmen in der Linienorganisation
- kein gegenseitiges Überschreiben der Daten der beiden Benutzerrollen
- Auslastungsübersichten pro Projekt, Person und Team
- Aggregation von Teams auf übergeordnete Ebenen
- Drill-down von übergeordneten Ebenen auf Teams und Personen

ÜBERSICHTEN FÜR DEN TEAMLEITER: KAPAZITÄT UND AUSLASTUNG

Die folgende Grafik zeigt eine optimale Übersicht für den Teamleiter. Links ist die Gesamtauslastung gestapelt pro Ressource, rechts gestapelt nach Projekten, Linientätigkeiten und Abwesenheiten. Beide Grafiken haben dieselben Säulenkonturen und Linienmarkierung zur Veranschaulichung der Teamkapazität. Links sehen Sie, wer wie viel arbeitet, und rechts, woran gearbeitet wird – beides auf einer Seite.



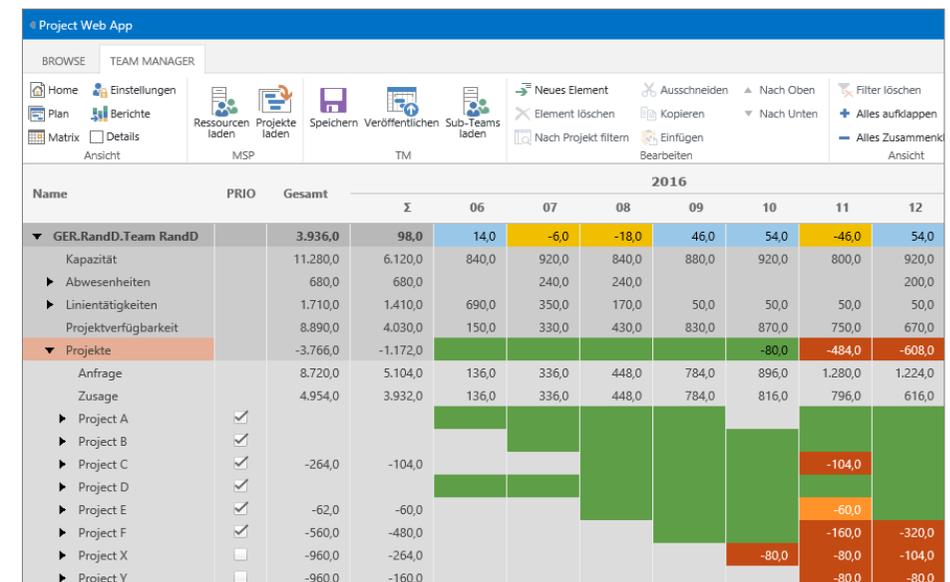
Optimale Übersicht der Auslastung des Teams nach Personen (links) und nach Projekten (rechts) auf einer Seite

Mit einer derartigen dynamischen Grafik kann der Teamleiter einfach **Szenarien** für das Team oder für einzelne Personen durchspielen. Er kann die **Teamauslastung** durch An- und Abwählen angefragter Projekte optimieren und dann erst seine Zusicherungen für die Projektleiter geben. Diese Arbeit gelingt am besten, wenn Ressourcen und Projekte auf **derselben Seite** dargestellt werden und nicht zwischen Ansichten gewechselt werden muss.

ÜBERSICHTEN FÜR DEN TEAMLEITER: ANFORDERUNG AUS DEN PROJEKTEN

Der Teamleiter kann Projekte aber nicht nur ganz annehmen oder ganz ablehnen. Daher braucht er auch eine Ansicht, in der er die Zusicherungen für die Projekte entsprechend den Anforderungen und Restverfügbarkeiten z. B. monatsweise direkt editieren kann.

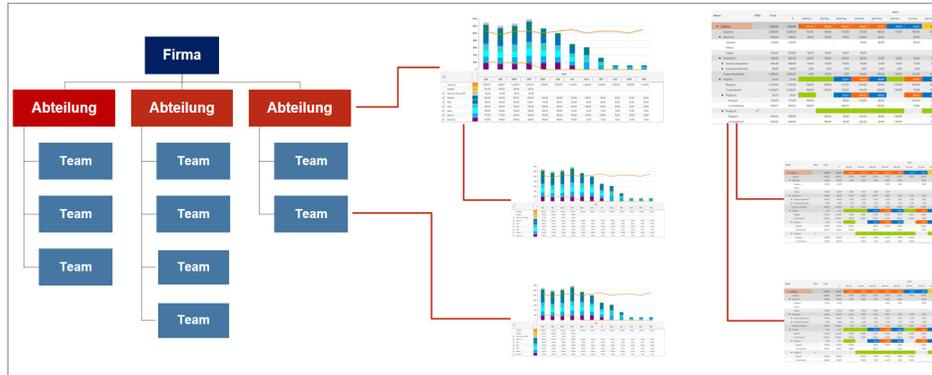
Es ist also wünschenswert, den Status der Projektzusicherungen und der Ressourcenauslastung mit einem **Ampelsystem** auf **einer Bildschirmseite** gleichzeitig zu betrachten – natürlich nicht nur als Summen, sondern entlang der Zeitachse pro Woche oder pro Monat. Solch eine Darstellung zeigt das folgende Bild.



Status von Projektzusicherungen und Teamauslastung auf einer Seite

ÜBERSICHTEN FÜR DEN TEAMLEITER: ORGANISATIONSTRUKTUR UND ZUGRIFFSRECHTE

Beide Darstellungen sollten entsprechend der Organisationsstruktur abgerufen werden können. Dabei sollten Sie sicherstellen, dass die Zugriffsrechte der jeweiligen Hierarchiestufe berücksichtigt werden.



Berücksichtigen der Zugriffsrechte auf die Daten in Abhängigkeit von der Rolle

Idealer Weise fassen Sie die Teams entsprechend der Unternehmensstruktur nach oben zusammen. Umgekehrt tauchen Sie mit einfachen Klicks in die Details der tiefer liegenden Strukturen ein.

Dabei müssen nur jeweils die Summen der Teams in den übergeordneten Ebenen verfügbar sein. Es wäre nicht übersichtlich, alle Personen und deren Tätigkeiten im Detail in den höheren Ebenen anzuzeigen. Dies könnte neben der Übersichtlichkeit auch den Berechtigungen entgegenstehen.

Desweiteren müssen die Arbeitswerte von Linientätigkeiten und Projektzusicherungen für die Übergabe in PPM-Tools oder andere Auswertungen zur Verfügung stehen bzw. entsprechend exportierbar sein. Auch der Import von Ressourcen, Abwesenheiten, Linientätigkeiten und Projektanfragen aus anderen Systemen ist bei einem unternehmensweiten Einsatz eine wichtige Voraussetzung. Es wäre nicht zumutbar, Kapazitäten, Urlaube und Innenaufträge z. B. aus ERP-Systemen manuell zu übertragen.

ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Kapitel haben Sie erfahren, dass die sehr häufig eingesetzten Excel-Lösungen bei der taktischen Planung von Ressourcen Grenzen haben. Sie kennen diese Grenzen jetzt. Auch wissen Sie, dass in einer Matrixorganisation die klassischen PPM-Werkzeuge der Projektleiter nicht optimal sind für die Arbeit der Teamleiter.

Sie haben die Anforderungen an ein optimales Werkzeug für die Teamplanung kennengelernt. Damit erreichen Sie die größtmögliche Unterstützung für die Aufgaben des Teamleiters und sichern die Akzeptanz bei allen beteiligten Rollen.

BITTE UM IHR FEEDBACK



Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher sind wir auf Ihr Feedback angewiesen. Bitte klicken Sie jetzt auf den grünen Button unten und sagen Sie uns, wie Ihnen dieses Kapitel gefallen hat.
Das dauert nur ein paar Sekunden.

**HIER KLICKEN FÜR
IHR FEEDBACK!**



AUSBLICK AUF KAPITEL 7:

CHECKLISTE FÜR TOOLS ZUR TAKTISCHEN RESSOURCENPLANUNG

Nach dem Thema Anforderungen an Tools erhalten Sie es in Kapitel 7 des E-Kurses in Kürze wieder eine Checkliste. Mit dieser können Sie Ihr derzeitiges Werkzeug für taktische Ressourcenplanung selbst bewerten. Und Sie erkennen, welche Potenziale Sie mit einem wirklich geeigneten Tool für Ihr taktisches Ressourcenmanagement noch nutzen könnten.

Halten Sie also Ausschau nach Kapitel 7 in Ihrer E-Mailbox.

Wenn Sie Fragen haben, dann schreiben Sie bitte eine E-Mail an Achim Schmidt-Sibeth (achims@theprojectgroup.com).

Und noch eine Bitte: Wenn Ihnen dieser E-Kurs gefällt, dann empfehlen Sie diese Seite in Ihrem Netzwerk weiter:

www.taktische-ressourcenplanung.com

Das geht auch ganz einfach durch Klick auf die folgenden Buttons von Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing.



Klicken Sie hier für Ihre kostenlose Demo eines bewährten Tools zur taktischen Ressourcenplanung

KAPITEL 7

CHECKLISTE TOOLS FÜR TAKTISCHE RESSOURCENPLANUNG

In Kapitel 6 dieses E-Kurses haben Sie erfahren, dass das sehr häufig eingesetzte Excel bei der taktischen Planung von Ressourcen Grenzen hat. Sie kennen diese Grenzen und wissen auch, dass ein für Projektleiter gedachtes PPM-Werkzeug in einer Matrixorganisation nicht optimal für die Planung des Teamleiters ist.

Die Anforderungen an ein optimales Werkzeug für die Teamplanung sind Ihnen jetzt bekannt. Damit haben die Teamleiter die größtmögliche Unterstützung für ihre Aufgaben und die Akzeptanz ist gesichert.

Die Checkliste in diesem Kapitel hilft Ihnen, den derzeitigen Stand der Tools für die taktische Ressourcenplanung in Ihrem Unternehmen festzustellen. Damit bekommen Sie einen ersten Überblick, wo Verbesserungspotenziale zu finden sind.

Zur Erinnerung: Unter taktischer Ressourcenplanung verstehen wir hier die Abstimmung zwischen Projekt und Linie. Diese ist abhängig von der Organisationsform im Unternehmen (Matrix oder Linie). Ziel ist es, den Bedarf an Ressourcen mit benötigten Skills für Projekte zeitnah durch Mitarbeiter aus der Linie zu decken. Diese Arbeit ist zumeist die Aufgabe von Teammanagern.



Eine Bitte: Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher ist Ihr Feedback sehr wichtig. Am Ende dieses Kapitels finden Sie einen Link zur Kurzbewertung. Bitte nutzen Sie diesen und teilen Sie uns schnell Ihre Meinung zu diesem Kapitel mit.

CHECKLISTE

JA NEIN UNKLAR

1. Planen Ihre Teamleiter die Ressourcen mit Excel-Tabellen?

(Nutzen: Für einzelne Teamleiter eine individuelle Lösung, die mehr ermöglicht als die Planung auf Papier.)

Ihre Anmerkungen:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

2. Planen Ihre Teamleiter die Ressourcen mit einem Tool für Projektleiter?

(Nutzen: Die Teamleiter greifen direkt auf die Daten der Projekte zu. Ändern die Teamleiter dabei aber auch direkt die Planung der Projektleiter?)

Ihre Anmerkungen:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

3. Sind die Daten zur Ressourcenplanung in einer zentralen Datenbank abgelegt?

(Nutzen: Andere Systeme können auf diese Daten zugreifen und diese weiterverarbeiten.)

Ihre Anmerkungen:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

4. Werden die Daten zur Ressourcenplanung in einer zentralen Datenbank historisiert?

(Nutzen: Sie können die Historie und Entscheidungen nachvollziehen und Trends für die Zukunft entwickeln.)

Ihre Anmerkungen:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

JA NEIN UNKLAR

5. Besitzen Ihre Teamleiter eine Übersicht der einzelnen Mitarbeiter und deren Aufgaben im Vergleich zur Kapazität als Diagramm?

(Nutzen: Eine derartige Übersicht ermöglicht, Über- und Unterlasten pro Woche/Monat auf einen Blick zu erkennen und frühzeitig Optimierungen vorzunehmen.)

Ihre Anmerkungen:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

6. Lassen sich die o.g. Diagramme über Teams hinweg zu übergeordneten Unternehmenseinheiten aggregieren?

(Nutzen: Von oben wird die Auslastung in den Teams sichtbar und kann aus Unternehmenssicht über das Projektportfolio ggf. optimiert werden. Oder anders herum: Durch Berichte mit Drill-down-Funktion haben Sie alle Details immer dann sofort bereit, wenn Sie eine konsolidierte Zahl nachvollziehen möchten.)

Ihre Anmerkungen:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

7. Unterscheidet das System zwischen allgemeinen und individuellen Linientätigkeiten?

(Nutzen: Die Teamleiter haben eine genaue Betrachtung der nicht projektbezogenen Tätigkeiten zur Optimierung der Grundlast.)

Ihre Anmerkungen:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

JA NEIN UNKLAR

8. Besitzt Ihr Ressourcen-/Projektmanagement-System ein Rechtemanagement, das die Anforderungen der Personalvertretung hinsichtlich Zugriffsrechten unterstützt?

(Nutzen: Hier stellen Sie genau ein, welche Rolle welche Informationen sehen und bearbeiten kann.)

Ihre Anmerkungen:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

9. Können Ihre Teamleiter die Anfragen von Projektleitern automatisch in das Teamplanungs-Werkzeug übernehmen?

(Nutzen: Die Automatisierung spart Zeit und vermeidet Übertragungsfehler.)

Ihre Anmerkungen:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

10. Bearbeiten Team- und Projektleiter jeweils eigene Planungsstände zu Projektanfragen, die verglichen werden können?

(Nutzen: Jeder hat die Hoheit über seine Daten. Der andere kann sie nicht verändern. Bei Planungsänderungen werden Abweichungen sichtbar, die dann zur Lösung zwischen den beiden beteiligten Rollen zu diskutieren sind.)

Ihre Anmerkungen:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

JA NEIN UNKLAR

11. Können Ihre Teamleiter auf automatisch aktualisierte Stände zu Kapazitäten und Stammdaten ihrer Mitarbeiter zugreifen?

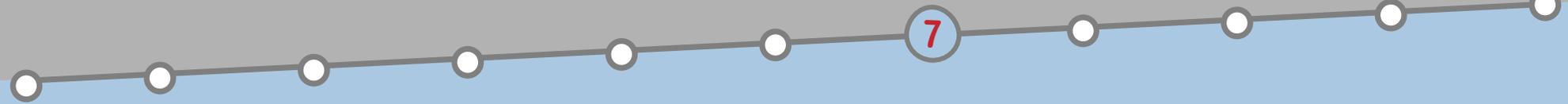
(Nutzen: Die Integration von Systemen spart manuelle Eingaben, verbessert die Datenqualität und sorgt immer für aktuelle Daten.)

Ihre Anmerkungen:

ZUSAMMENFASSUNG

Diese Checkliste hat Sie sehr wichtige Punkte für ein geeignetes Tool zur taktischen Ressourcenplanung abgefragt und Ihnen den Nutzen skizziert. Damit konnten Sie sich ein Bild verschaffen, welche Potenziale Sie noch nutzen könnten, wenn Sie ein wirklich geeignetes Tool nutzen.

Nachdem Sie nun Ihre Tools für die taktische Ressourcenplanung kritisch unter die Lupe genommen haben, sollten Sie sich vielleicht nochmals das Kapitel 6 dieses E-Kurses ansehen. In diesem wurden die Anforderungen an ein optimales Tool zur taktischen Ressourcenplanung detailliert dargestellt.



BITTE UM IHR FEEDBACK



Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher sind wir auf Ihr Feedback angewiesen. Bitte klicken Sie jetzt auf den grünen Button unten und sagen Sie uns, wie Ihnen dieses Kapitel gefallen hat.
Das dauert nur ein paar Sekunden.

**HIER KLICKEN FÜR
IHR FEEDBACK!**



AUSBLICK AUF KAPITEL 8:

TAKTISCHE RESSOURCENPLANUNG WIRKLICH SCHNELL EINFÜHREN

Nach dieser Checkliste zu Ihrem Tool-Umfeld für taktische Ressourcenplanung erhalten Sie demnächst das Kapitel 8 des E-Kurses. Hier geht es darum, wie Sie mit einem völlig neuen Ansatz taktische Ressourcenplanung in kürzester Zeit in Ihrem Unternehmen einführen können.

Halten Sie also Ausschau nach Kapitel 8 in Ihrer E-Mailbox.

Wenn Sie Fragen haben, dann schreiben Sie bitte eine E-Mail an Achim Schmidt-Sibeth (achims@theprojectgroup.com).

Und noch eine Bitte: Wenn Ihnen dieser E-Kurs gefällt, dann empfehlen Sie diese Seite in Ihrem Netzwerk weiter:

www.taktische-ressourcenplanung.com

Das geht auch ganz einfach durch Klick auf die folgenden Buttons von Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing.



Vielen Dank

Klicken Sie hier für Ihre kostenlose Demo eines bewährten Tools zur taktischen Ressourcenplanung

KAPITEL 8

WIE SIE RESSOURCENPLANUNG WIRKLICH SCHNELL EINFÜHREN

Mit der vorangegangenen Checkliste in Kapitel 7 konnten Sie sich ein Bild über den aktuellen Stand Ihrer Tools für die taktische Ressourcenplanung verschaffen.

Vielleicht sehen Sie sich auch nochmals in Kapitel 6 die detaillierten Anforderungen an ein optimales Tool für taktische Ressourcenplanung an.

In diesem Kapitel 8 geht es nun darum, wie Sie eine gute taktische Ressourcenplanung im Unternehmen am schnellsten einführen können.

Zur Erinnerung: Unter taktischer Ressourcenplanung verstehen wir hier die Abstimmung zwischen Projekt und Linie. Diese ist abhängig von der Organisationsform im Unternehmen (Matrix oder Linie). Ziel ist es, den Bedarf an Ressourcen mit benötigten Skills für Projekte zeitnah durch Mitarbeiter aus der Linie zu decken. Diese Arbeit ist zumeist die Aufgabe von Teammanagern.



Eine Bitte: Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher ist Ihr Feedback sehr wichtig. Am Ende dieses Kapitels finden Sie einen Link zur Kurzbewertung. Bitte nutzen Sie diesen und teilen Sie uns schnell Ihre Meinung zu diesem Kapitel mit.

IN NUR 2 MONATEN ZU EINER BRAUCHBAREN TAKTISCHEN RESSOURCENPLANUNG

Üblicherweise liegt bei Unternehmen, die Projektmanagement einführen, der Fokus zuerst auf PM-Methoden, -Prozessen und -Tools für die Projektleiter. Die Ressourcenplanung kommt dann meist in einem späteren Schritt.

Diese Vorgehensweise wird fast immer gewählt, weil die Ressourcenplanung als schwierig eingestuft wird. Zudem ist die Sichtweise weit verbreitet, dass die Unternehmen vor der Ressourcenplanung eine gute Projektplanung als Basis benötigen.

Je nachdem, welchen Nutzen Projektmanagement stiften soll, kann es aber sinnvoll sein, **direkt mit der Ressourcenplanung zu beginnen**. Projektmanagement wird dann erst im zweiten Schritt eingeführt.

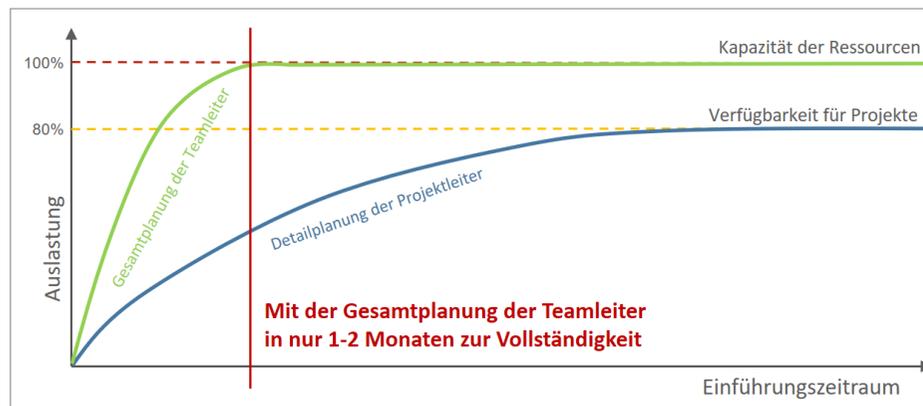
Wenn bei Ihnen die detaillierte Terminplanung von Projekten im Vordergrund steht und Ressourcenplanung nicht die wichtigste Rolle spielt, dann starten Sie natürlich mit dem Thema Projektmanagement.

Geht es Ihnen aber vordringlich um eine Übersicht, wer wann woran arbeitet, um die Projekte und Tätigkeiten überhaupt richtig zuteilen zu können, lautet unsere Empfehlung so: Kümmern Sie sich als erstes um die Teamleiter und erst anschließend um die Projektleiter.

Unser Tipp: Brauchen Sie eine Übersicht, wer wann woran arbeitet, um die Projekte und Tätigkeiten überhaupt richtig zuteilen zu können, so starten Sie mit der Lösung für die Teamleiter. Erst danach sind die Projektleiter dran.

Unserer Erfahrung nach können Sie über das unten beschriebene Vorgehen mit Fokus auf die Teamleiter eine brauchbare Ressourcenplanung vielleicht **schon in zwei Monaten** erreichen.

Die folgende Grafik zeigt den Unterschied: Mit der vollständigen Gesamtplanung der Ressourcen durch die Teamleiter kommen Sie deutlich schneller ans Ziel. Die detaillierte, aber in Summe unvollständige Ressourcenplanung aus den Projekten braucht deutlich länger.



Das Einführen einer vollständigen Ressourcenplanung geht am schnellsten über die Teamleiter

GRÜNDE FÜR DEN ZEITLICHEN UNTERSCHIED

Wieso kommt es zu diesem eklatanten zeitlichen Unterschied? Hier die wichtigsten Gründe:

1. Beim Einführen von Projektmanagement müssen Sie einige Prozesse und Methoden mehr etablieren, als für das taktische Ressourcenmanagement nötig sind.
2. Die Anzahl der Projektleiter ist in der Regel höher als die der Teamleiter. So dauert alleine deren Ausbildung schon länger. Außerdem müssen diese viel mehr Arbeit in ihre detaillierte Projektplanung stecken als Teamleiter in deren Übersicht.
3. Projekte haben einen Anfang und ein Ende, die Teamplanung läuft ohne Start und Ende Monat für Monat.
4. Bei bald abgeschlossenen Projekten lohnt es sich nicht, noch mit einem neuen System anzufangen. Daher werden nur lange laufende und neue Projekte in das System übernommen.

Aus diesen Gründen wird es viele Monate dauern, bis Sie aus der Planung vieler Projektleiter endlich eine Übersicht der Ressourcenauslastung bekommen. Und dann beinhaltet diese auch nur die Projektaktivitäten. **Tätigkeiten außerhalb von Projekten** sind nicht berücksichtigt.

Vollständig ist die Ressourcenauslastung bei der Herangehensweise über die Projektleiter also noch lange nicht. Doch genau darauf kommt es an. Denn **nur eine vollständige Ressourcenübersicht ist brauchbar**. Und die bekommen Sie eigentlich ganz einfach von den Teamleitern.

Unser Tipp: Eine Ressourcenübersicht ist nur dann brauchbar, wenn sie vollständig ist. Und die Teamleiter können Ihnen diese eigentlich ganz einfach zur Verfügung stellen.

Sie können jederzeit mit einer vollständigen Ressourcenplanung in ihren Teams beginnen. Dabei sollten Sie, neben Abwesenheiten und Linientätigkeiten, alle Projekte mindestens grob auf oberster Ebene berücksichtigen. Auch ohne Kenntnis aller Details auf Ebene der Vorgänge sollte es Ihnen so möglich sein, den Projekten Personen mit einem Kontingent an Stunden pro Monat zuzusichern.

TEAMLEITER SOLLTEN DIE AUFGABEN IHRER MITARBEITER KENNEN

Jeder Teamleiter weiß normalerweise, womit seine Mitarbeiter beschäftigt sind. Zumindest wissen sie, in welchen Projekten diese stecken, wann sie abwesend sind und was sie noch zu tun haben. Nicht immer im Detail, aber zumindest prinzipiell und umfassend.

Ohne geeignete Übersicht kann ein Teamleiter nur schwer erklären, dass eine **neue Projektanfrage** leider keinen Platz in der derzeitigen Auslastung seines Teams findet. Dabei ist das in der Regel einer der wichtigsten Gründe, warum Ressourcenmanagement überhaupt eingeführt werden soll.

Um die **Fragen der Verfügbarkeit** zu beantworten, braucht der Teamleiter nicht die perfekte und detaillierte Planung. In erster Linie nutzt er dazu eine vollständige Übersicht aller Ressourcen und deren Tätigkeiten. Hat er auf diese Fragen einigermaßen genaue Antworten, so hat er damit deutlich mehr gewonnen, als wenn er definitiv falsch antwortet.

Es ist ein großer, aber vermeidbarer Fehler, wenn Zusagen ausgesprochen werden, die sich nicht halten lassen, weil Tätigkeiten in der Auslastung nicht berücksichtigt wurden.

Abgesehen davon schwanken, bis auf den Urlaub und ein paar Regelmeetings, so gut wie alle Planungen der Teamleiter. Denn sie basieren in der Regel auf Schätzungen.

Der große Unterschied liegt darin:

- Sind Sie überrascht, dass Mitarbeiter keine Zeit haben, weil sie an Dingen arbeiten, die den Teamleitern unbekannt waren? Das ist ungut.
- Oder dauern bekannte Tätigkeiten einfach länger als angenommen? Das ist leichter zu begründen.

NUR EINE VOLLSTÄNDIGE RESSOURCENPLANUNG IST BRAUCHBAR

Erstes Ziel ist also nicht unbedingt die perfekte Ressourcenplanung. Nein, was Sie benötigen, ist eine vollständige und erst damit brauchbare Ressourcenplanung. Diese kann dann in weiteren Schritten verbessert werden.

Verbessern lässt sich später hauptsächlich die regelmäßige und zunehmend genauere Abstimmung mit den Projektleitern. Den Rest haben die Teamleiter ja ohnehin selbst in der Verantwortung und nun auch bald im richtigen System.

Unser Tipp: Was Sie zuerst benötigen, ist eine vollständige Ressourcenplanung. Erst durch die Vollständigkeit wird diese wirklich brauchbar. Unschärfen können Sie in weiteren Schritten später verbessern.

Im Folgenden erfahren Sie, wie Sie bei der Einführung über die Teamleiter vorgehen.

SCHRITT 1: PREDIGEN SIE DEN NUTZEN

Um die Teamleiter von der Sinnhaftigkeit eines zentralen Systems zur Ressourcenplanung zu überzeugen, sollten Sie dessen Nutzen herausstellen. Dieser ist:

- **Entscheider** bekommen Auslastungsübersichten aller Teams. Diese sind in der Regel aggregiert. Mit der Möglichkeit des „Drill-down“ bis in jedes Team hinein haben die Entscheider aber alle nötigen Details für fundierte Entscheidungen zur Verfügung.
- **Teamleiter** bekommen valide Auslastungsübersichten. Diese ermöglichen es ihnen, ihr Team optimal auszulasten, ohne es zu überlasten.
- **Projektleiter** bekommen verlässlichere Zusagen zur Verfügbarkeit von geeigneten Ressourcen (in der Matrixorganisation) oder über Liefertermine von Ergebnissen (in der Linienorganisation).

Betreiben Sie **Marketing** für die Einführung des taktischen Ressourcenmanagements! Und machen Sie betroffene Personen zu Beteiligten. Aber Achtung: Seien Sie sich bewusst, dass Sie damit auch **Transparenz** schaffen, die nicht alle Teamleiter gut finden.

Sehr wichtig ist auch die frühzeitige Abstimmung mit dem **Betriebsrat**. Dieser könnte die Möglichkeit der ungerechtfertigten Überwachung von Mitarbeitern erahnen. Das sollte aber eigentlich keine Probleme verursachen, weil:

- Die Nutzer der Planungsdaten sind die Teamleiter.
- Diese sind die unmittelbar vorgesetzten Personen, die zum Wohle ihrer Mitarbeiter eine bessere Auslastung planen können.
- Zudem sollen Überlasten dadurch vermieden werden.

Das sollte als klarer Vorteil überzeugen.

Unser Tipp: Machen Sie betroffene Personen zu Fürsprechern, die Sie beim Marketing für die Einführung einer Lösung für taktische Ressourcenplanung unterstützen. Und seien Sie sich bewusst, dass nicht alle Teamleiter die künftige Transparenz gut finden werden.

Mehr Argumentationshilfen erhalten Sie im kommenden Kapitel 9 dieses E-Kurses.

SCHRITT 2: PLANEN SIE EIN ERSTES REPRÄSENTATIVES TEAM

Wenn Änderungen anstehen, dann sollten Sie zuerst betrachten, was in welchen Bereichen bisher gut geklappt hat. Was haben die Teamleiter bisher schon wie genau geplant?

Finden Sie die Methoden und Daten heraus, die sich bewährt haben. Dann übernehmen Sie diese.

Teamleiter als Fürsprecher suchen

Identifizieren Sie ein bekanntes, gut strukturiertes Team, dessen Teamleiter als Fürsprecher gewillt ist, sich für Ihr Vorhaben einzusetzen. Sie brauchen eine Vorlage, an der sich alle orientieren können. Idealerweise erstellen Sie diese nicht erst in Excel, sondern gleich im passenden Teamleiter-Tool Ihrer Wahl. Damit zeigen Sie den Kollegen gleich den richtigen Weg.

Granularität der Planung festlegen

Legen Sie die Granularität der Planung in Wochen oder Monaten fest. Quartale sind meist zu grob, Tage fast immer zu fein. Dies hängt in erster Linie von der Dauer der Aufgaben und dem Planungstakt ab.

Soll die Planung in Stunden, Tagen oder FTEs (Full Time Equivalents) erfolgen? Dies hängt auch mit dem Umfang der Aufgaben zusammen. Statt mehrere hundert Stunden sind vielleicht besser die entsprechenden Tage anzugeben.

Stunden sind immer unmissverständlich. Tage hingegen können bei Teilzeitangestellten schon Fragen aufwerfen, wie diese zu verstehen sind. Dies versucht man mit FTEs zu umgehen, aber auch das muss erklärt werden.

Tätigkeiten erfassen und Kategorien zuordnen

Definieren Sie die Zeilen für **Abwesenheiten**. Diese sind im einfachsten Fall Urlaub und Sonstiges. Krankheit darf in der Regel nicht angegeben werden. Hier ist der Betriebsrat besonders wachsam.

Legen Sie die Zeilen für **allgemeine Linientätigkeiten** pro Team fest, die für die überwiegende Anzahl an Teammitgliedern zutreffend sind. Dies können Tätigkeiten wie Teammeetings, Weiterbildung, Presales, Support usw. sein. Diese Zeilen werden im Tool für alle Teammitglieder gepflegt.

Identifizieren Sie die **individuellen Linientätigkeiten** der einzelnen Personen im Team. Das sind Tätigkeiten, die sich im Laufe der Zeit im Gegensatz zu den allgemeinen Linientätigkeiten ändern. Und sie dürfen nicht die Zuarbeit innerhalb von Projekten betreffen.

Erfassen Sie **Projekte**, an denen Ihre Mitarbeiter beschäftigt sind, vorerst als Einzeiler. Wenn Sie keine verwertbaren Planungsdaten aus den Projekten haben, dann starten Sie im ersten Wurf mit dem Kenntnisstand des Teamleiters und der Mitarbeiter.

Wie hier schon oft zitiert: Achten Sie speziell auf die **Vollständigkeit der Tätigkeiten**, nicht so sehr auf die Genauigkeit. Es ist viel wichtiger, einen ungefähren Überblick darüber zu gewinnen, in welchen Projekten überhaupt gearbeitet wird. Problematisch ist von einigen Projekten einzelne Aufgaben detailliert zu planen und andere dafür überhaupt nicht zu berücksichtigen, nur weil vielleicht einige Details unbekannt sind.

Es geht also erstmal darum alles zu erfassen. So erhalten Sie ein erstes vollständiges Bild.

Unser Tipp: Achten Sie auf die **Vollständigkeit der erfassten Tätigkeiten, nicht auf die Genauigkeit Ihrer Planung. Wichtig ist erst einmal, ein vollständiges Bild zu erhalten. Sonst haben Sie eine unbekannte Fehlergröße in der Planung und diese ist für die zuverlässige Ressourcenplanung nicht brauchbar.**

Davon ausgehend können Abstimmungsprozesse mit den Projektleitern etabliert werden. So stehen diese von Anfang an auf einem besseren Fundament.

Projektleiter nach und nach anbinden

Sie müssen nicht alle Projektleiter auf einen Schlag anbinden. Das kann Schritt für Schritt erfolgen.

Manche Projekte laufen gerade aus und es lohnt sich nicht mehr, diese detailliert zu planen. Manche starten erst in ein paar Monaten. In beiden Fällen reicht meist eine Grobplanung, weil es sich einerseits nicht mehr und andererseits noch nicht lohnt, detailliert zu planen.

Falsch ist aber immer, wenn Sie etwas nicht planen, nur weil Sie es nicht so genau planen können, wie Sie es gerne würden!

Weitere Teamleiter einbinden und gemeinsam optimieren

Stellen Sie das Ergebnis den anderen Teamleitern vor und bauen Sie deren Feedback mit ein. Schließlich muss jeder Teamleiter die Struktur verstehen und die Granularität der Planung akzeptieren.

SCHRITT 3: FÜHREN SIE DIE ERSTE PLANUNGSRUNDE DURCH

Bevor sie die Prozesse festlegen, ist es wichtig, dass die beteiligten Teamleiter das Tool und den Planungsaufwand kennenlernen. Natürlich können Sie auch erst den Planungstakt festlegen und dann mit der Befüllung des Tools beginnen.

Die Erfahrung zeigt aber, dass die Organisationen sich hier meist mehr vornehmen, als sie wirklich leisten können.

Darum macht es oft Sinn, alle Teamleiter mit der Erstplanung ihres Teams Erfahrung sammeln zu lassen. Erst danach legen Sie den Takt der Aktualisierung fest.

Ein gutes System für diesen Zweck muss auch ein **einfaches System** sein. Ein Teamleiter sollte im Normalfall nicht mehr als zwei Stunden pro Woche für die Planung seines Teams aufwenden müssen.

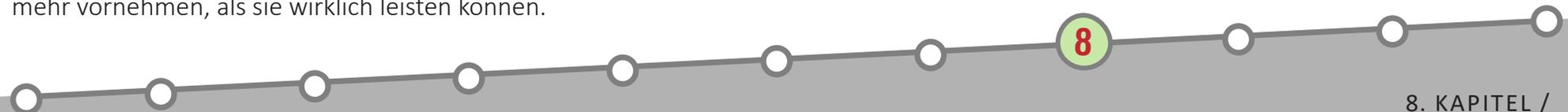
Die **Erstplanung** dauert aber sicher länger. Schließlich müssen sich die Nutzer erst mit den Strukturen vertraut machen und das Tool kennenlernen. Außerdem werden anfangs diverse Daten nicht so griffbereit vorliegen wie erhofft.

Gute Unterstützung der Teamleiter ist wichtig

Sorgen Sie auf jeden Fall für eine gute Unterstützung der Teamleiter. Diese müssen von Anfang an ein positives Erlebnis bei der Planung haben. Manche werden mehr Unterstützung brauchen, andere weniger.

Wichtig ist, möglichst alle Teamleiter in der ersten Runde vom Nutzen durch das Arbeiten mit den eigenen echten Daten zu überzeugen.

Unser Tipp: Sorgen Sie in den ersten Wochen auf jeden Fall für eine gute Unterstützung der Teamleiter. Diese müssen von Anfang an ein positives Erlebnis ohne Schwierigkeiten bei der Planung haben. Und kommunizieren Sie permanent den Nutzen des Arbeitens mit eigenen Daten.



Mögliche Vorgaben für die Datenpflege

Geben Sie einzelne Schritte vor, die für die Dateneingabe zu erledigen sind. Das sind folgende Eingaben:

- alle Personen und deren Kapazitäten (idealerweise ist das System mit den Ressourcen und deren Kapazitäten, abgeleitet aus den Arbeitszeitmodellen, bereits für jedes Team automatisch vorbefüllt)
- Abwesenheiten und allgemeine Linientätigkeiten (Import aus anderen Systemen?)
- individuelle Linientätigkeiten aller Teammitglieder
- alle Projekte auf Teamebene (Import aus anderen Systemen?)
- alle Projektanfragen auf Personen (Import aus anderen Systemen?)
- alle Projektzusicherungen für die nächsten z. B. 3 Monate

Vorläufigen Aktualisierungszeitraum wählen

Wählen Sie den Aktualisierungszeitraum, der für Sie sinnvoll erscheint. Vielleicht starten Sie mit einem wöchentlichen Intervall.

So könnten Sie nach wenigen Wochen einen ersten Überblick über alle Teams haben, der den aktuellen Stand durchgängig zeigt.

Natürlich werden hier Überlastungen enthalten sein, die noch gelöst werden müssen. Aber das funktioniert **nur im Gleichschritt**.

Als Nächstes gilt es also, mit den gewonnenen Erfahrungen des ersten Umgangs einen Planungstakt abzustimmen, den alle Beteiligten auch halten können.

SCHRITT 4: FÜHREN SIE EINEN TAKTVOLLEN ABSTIMMUNGSPROZESS EIN

Wie weiter oben schon beschrieben, ist unbedingt anzuraten, dass Sie in Ihrem Unternehmen eine regelmäßige Prozesstaktung einführen. Und diese muss auch gelebt werden. Denn die Anfragen aus Projekten ändern sich meist dynamisch, aber die Teamleiter können nicht jeden Tag ihr Team umplanen.

Also gilt es, die **Planung zum Stichtag aktuell** zu haben. Damit haben bei Ressourcenkonflikten alle beteiligten Team- und Projektleiter dieselbe aktuelle Planbasis zur Entscheidung.

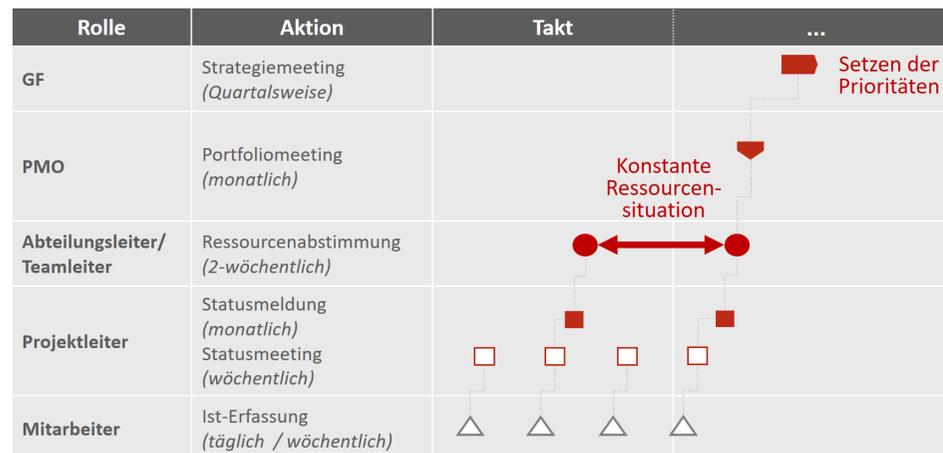
Freunden Sie sich aber trotzdem damit an, dass Ressourcenplanung nicht immer hundertprozentig genau sein kann. Störungen von außen kommen oft schneller, als Sie nachplanen können.

Und so gehen Sie beim **Einführen einer Taktung** vor:

1. Identifizieren Sie die Prozessbeteiligten (Projektleiter, Teamleiter und das PMO).
2. Stimmen Sie mit den Beteiligten ab, welche Taktung zur Ressourcenabstimmung für Ihr Unternehmen passend ist. Beginnen Sie im Zweifel mit einem längeren Takt, um die Aktualisierungen auch leisten zu können.
3. Sorgen Sie dafür, dass innerhalb des laufenden und nächsten Taktes die Zusicherung der Ressourcen fix ist. Nur so ist eine konstante Ressourcenauslastung erzielbar.

4. Unterstützen Sie die Projektleiter und Teamleiter bei der rechtzeitigen Aktualisierung ihrer Pläne im Rhythmus des vereinbarten Taktes. Sie brauchen den gesamten aktuellen Ressourcenbedarf immer wieder zum selben Zeitpunkt.
5. Koordinieren Sie die Abstimmung des Ressourceneinsatzes mit den Teamleitern auf Basis der aktuellen Projektplanungen.
6. Lösen Sie Ressourcenkonflikte, die von den Projekt- und Teamleitern nicht eliminiert werden können, in einem Steuerungsgremium. Diesem müssen die entsprechenden Entscheider angehören.
7. In einer Multiprojektumgebung müssen dazu die Prioritäten im Rahmen der strategischen Ressourcenplanung durch die Unternehmensleitung vorher definiert werden.

Die folgende Grafik stellt so eine Prozesstaktung über die Ebenen der beteiligten Rollen dar:



Beispielhafte Prozesstaktung über die Entscheidungsebenen (zu lesen von unten nach oben)

SCHRITT 5: REGELBETRIEB UND OPTIMIERUNG DER TEAMPLANUNG

Sobald der Planungstakt ein paar Mal durchlaufen und einigermaßen stabil ist, können Sie mit dem Optimieren beginnen.

Wie sieht es zu diesem Zeitpunkt aus in Ihrem Unternehmen?

- Ist der versprochene Nutzen der neuen Ressourcenplanung schon bemerkbar?
- Haben die Teamleiter, Projektleiter und Entscheider bereits bessere Übersichten als Grundlagen für ihre Entscheidungen?
- Gelingt allen die rechtzeitige Aktualisierung ihrer Pläne?
- Funktionieren die Abstimmungsmeetings?

An manchen Stellen haben Sie vielleicht zu grob geplant, an anderen unnötig fein.

Nun geht es darum, den **Aufwand und den Nutzen auszuloten und zu optimieren**. Das kann mehrere Wochen oder auch Monate dauern.

Vielleicht lassen Sie auch noch technische Schnittstellen realisieren, um Daten von Kapazitäten und Abwesenheiten automatisiert aus HR-Systemen zu synchronisieren. Oder Sie automatisieren die Schnittstellen zwischen der Projektplanung und Teamplanung.

SCHRITT 6: EINFÜHREN UND OPTIMIEREN DER PROJEKTPLANUNG

Sie haben bislang die Ressourcenplanung auf der Seite der Teamleiter vorangetrieben. Damit haben Sie schnell eine vollständige Übersicht bekommen.

Nun müssen Sie natürlich auch die Prozesse, Methoden und Tools für die Projektplanung weiterentwickeln. In diesem E-Kurs fokussieren wir uns jedoch auf die Einführung der Teamplanung. Daher gehen wir auf die Seite der Projektplanung hier nicht weiter ein.

ZUSAMMENFASSUNG

In diesem langen Kapitel haben Sie erfahren, wie Sie beim Einführen von taktischem Ressourcenmanagement in nur wenigen Wochen am schnellsten zum Ziel kommen.

Sie kennen nun den Weg, wie Sie mit guter Vorbereitung und dem richtigen Plan über den Ansatz mit den Teamleitern das erste Ziel erreichen können: eine vollständige Übersicht der Kapazitäten, der Auslastung aller Mitarbeiter und woran diese arbeiten.

BITTE UM IHR FEEDBACK



Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher sind wir auf Ihr Feedback angewiesen. Bitte klicken Sie jetzt auf den grünen Button unten und sagen Sie uns, wie Ihnen dieses Kapitel gefallen hat.
Das dauert nur ein paar Sekunden.

**HIER KLICKEN FÜR
IHR FEEDBACK!**



AUSBLICK AUF KAPITEL 9:

ARGUMENTE FÜR EINE OPTIMALE TOOL-LÖSUNG

Nachdem Sie nun alle Anforderungen zum Einführen einer Lösung für taktische Ressourcenplanung kennen, müssen Sie diese jetzt noch „verkaufen“. Es gilt, die beteiligten Rollen wie Entscheider, Teamleiter und Projektleiter mit ins Boot zu holen. Wesentliche Argumente dafür erhalten Sie in Kürze im Kapitel 9 des E-Kurses. Zudem geht es um das Ressourcenmanagement der Zukunft.

Halten Sie also Ausschau nach Kapitel 9 in Ihrer E-Mailbox.

Wenn Sie Fragen haben, dann schreiben Sie bitte eine E-Mail an Achim Schmidt-Sibeth (achims@theprojectgroup.com).

Und noch eine Bitte: Wenn Ihnen dieser E-Kurs gefällt, dann empfehlen Sie diese Seite in Ihrem Netzwerk weiter:

www.taktische-ressourcenplanung.com

Das geht auch ganz einfach durch Klick auf die folgenden Buttons von Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing.



Vielen Dank

KAPITEL 9

ARGUMENTE FÜR EINE OPTIMALE LÖSUNG ZUR TAKTISCHEN RESSOURCENPLANUNG

Sie haben in diesem E-Kurs zuletzt die Anforderungen zum schnellen Einführen einer erfolgreichen taktischen Ressourcenplanung im Unternehmen kennengelernt. Wenn Sie dieses Vorgehen gut finden und einsetzen möchten, dann müssen Sie die beteiligten Rollen wie Entscheider, Teamleiter und Projektleiter mit ins Boot zu holen. Dafür ist dieses Kapitel 9 gedacht.

Am Ende des Kapitels finden Sie zudem noch einen Ausblick auf die Zukunft des Ressourcenmanagements.

Zur Erinnerung: Unter taktischer Ressourcenplanung verstehen wir hier die Abstimmung zwischen Projekt und Linie. Diese ist abhängig von der Organisationsform im Unternehmen (Matrix oder Linie). Ziel ist es, den Bedarf an Ressourcen mit benötigten Skills für Projekte zeitnah durch Mitarbeiter aus der Linie zu decken. Diese Arbeit ist zumeist die Aufgabe von Teammanagern.



Eine Bitte: Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher ist Ihr Feedback sehr wichtig. Am Ende dieses Kapitels finden Sie einen Link zur Kurzbewertung. Bitte nutzen Sie diesen und teilen Sie uns schnell Ihre Meinung zu diesem Kapitel mit.

ARGUMENTE FÜR TEAMLEITER

Beginnen wir mit den Argumenten für Teamleiter.

Teamleiter stehen einerseits zwischen ihren Vorgesetzten und den Projektleitern. Auf der anderen Seite verantworten sie die Führung ihrer Teammitglieder.

Mit ihrem Team haben sie möglichst viele Aufgaben in der Linie und in Projekten zu erledigen. Dabei sollen die Teammitglieder bestenfalls immer optimal ausgelastet sein, aber nicht überlastet.

Teamleiter müssen gegenüber den Entscheidern, Projektleitern und Teammitgliedern jederzeit auskunftsfähig sein. Dabei geht es um Informationen bezüglich des Einsatzes ihres Teams oder der einzelnen Personen.

Was Teamleiter besser können

Mit einem passenden und ausgereiften System für die taktische Ressourcenplanung planen, zeigen und argumentieren die Teamleiter besser:

- welche Kapazitäten/Verfügbarkeiten ihr Team hat
- welche Fähigkeiten/Skills ihr Team und dessen Mitglieder haben
- an welchen Projekten ihr Team derzeit arbeitet
- wie viel Zeit für Teammeetings und andere allgemeine Linientätigkeiten eingeplant ist
- welche Grundlast ihr Team hat und wie diese sich zusammensetzt
- wer wann in Urlaub gehen kann und wer die Vertretung übernimmt
- wie viel Weiterbildung ihr Team in welchen Bereichen macht

- wie gut die Auslastung ihres Teams in 6, 12 oder 18 Monaten ist
- ob weitere Aufgaben geschaffen oder übernommen werden müssen
- welche Mitarbeiter welche Lücken bezüglich des Teamwissens haben
- wer noch wie ausgebildet werden muss, um die Aufgaben besser verteilen zu können
- welche Ausbildung oder Umbildung für kommende Aufgaben bis wann erfolgen muss
- wer wann an neuen Projekten mitarbeiten kann

Zudem hilft so ein passendes System dem Teamleiter:

- zu belegen, dass zusätzliche Anfragen aus Projekten abgelehnt werden müssen, weil das Team über keine freien Kapazitäten mehr verfügt
- zu erkennen, wann das Team oder einzelne Mitarbeiter überlastet sind
- zu erarbeiten, wie eine Entlastung für überlastete Mitarbeiter geschaffen werden kann
- zu verstehen, welche Mitarbeiter vergleichbare Qualifikationen haben, sodass eine Vertretung oder Umverteilung vorgenommen werden kann
- zu erkennen, welche Auswirkung Projektverschiebungen auf die Teamauslastung haben und welche Umplanung erfolgen muss, um die Änderungen abzufedern

Auch hat der Teamleiter mit so einem System:

- aussagefähige Übersichten zur Auslastung über Projekte und das Team zur Verfügung
- eine Übersicht, wie die Projektzusicherung im Vergleich zu den Projektanfragen ist
- einen einfachen Nachweis, dass dringend weitere Ressourcen für das Team benötigt werden
- die Möglichkeit, Änderungen der Daten in das Tool einzugeben
- die Möglichkeit, einfach Daten aus dem System der Projektleiter zu übernehmen und eigene zur Info an dieses zu übergeben
- einen eigenen Datenbestand für die Teamplanung, ohne in die Planung der Projektleiter eingreifen zu müssen

ARGUMENTE FÜR PROJEKTLLEITER

Projektleiter haben gänzlich andere Aufgaben als Teamleiter. Daher fallen die Argumente für sie auch anders aus.

Projektleiter müssen Ergebnisse liefern. Dafür benötigen sie, je nach Organisationsform, die Zuarbeit aus Teams (Linienorganisation) oder Personen aus den Teams (Matrixorganisation). In beiden Fällen sind sie auf verlässliche Zusagen der Teamleiter angewiesen.

Projektleiter können mit einem ausgereiften System für taktische Ressourcenplanung besser sehen:

- welche Teams welche Qualifikationen haben

- welches Team welches Arbeitspaket wann übernehmen kann
- welches Team wann wie viele Personen mit den geforderten Qualifikationen zur Verfügung stellen kann
- warum ein bestimmter Mitarbeiter nicht mehr Zeit für sein Projekt hat
- wer den zugesagten Kollegen in dessen Urlaub vertritt
- wie die Zusagen aus den Teams mit der aktuellen Projektplanung verglichen werden können
- wie sich Zusagen aus den Teams geändert haben

Zudem wird die Kommunikation zwischen Projektleiter und Teamleiter über benötigte Ressourcen von einem geeigneten Tool gut unterstützt. Zusagen lassen sich hierin gut dokumentieren.

Auch kann ein Teamleiter, wenn er nicht mit dem Tool für Projektmanagement arbeiten muss, die Daten in der Planung des Projektleiters nicht verändern. Denn im Idealfall arbeiten beide Rollen mit getrennten Systemen, deren Inhalte durch die Teammanagement-Software dann nur miteinander verglichen werden.

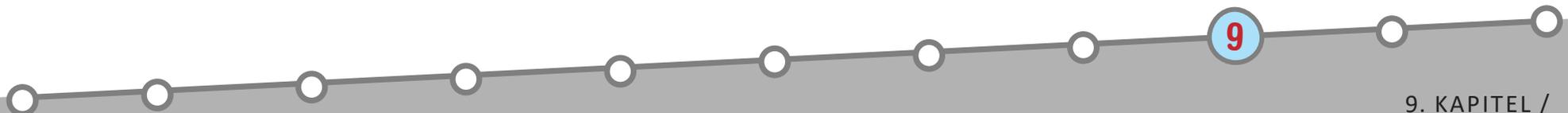
ARGUMENTE FÜR DIE ENTSCHEIDER

Entscheider müssen u. a. dafür Sorge tragen, dass mittel- und langfristig genügend geeignete Personen zum Umsetzen von Initiativen und Projekten zur Verfügung stehen. Dafür brauchen sie eine Übersicht über alle Teams sowie deren aktuelle und kommende Auslastung.

Dies ist in vielen Unternehmen nicht an einen Standort gebunden. Es kann oft vielleicht sogar eine internationale Anforderung sein. Und diese ist ggf. nur unter Einbezug der Teamleiter und Projektleiter bzw. Portfoliomanager zu bewältigen.

Entscheider im Unternehmen sehen mit einem ausgereiften System für taktische Ressourcenplanung besser:

- die aggregierte Auslastung über alle Teams in allen Bereichen
- wie stark und womit Teams in den verschiedenen Unternehmensbereichen ausgelastet sind
- welche Fähigkeiten/Skills an welchen Standorten verfügbar sind und welche fehlen
- welche Anforderungen an Fähigkeiten/Skills aus Projekten kommen
- welche Projekte mit welchen Fähigkeiten/Skills nicht ausreichend versorgt werden können
- wo Personal mit welchen Fähigkeiten eingestellt, umgeschult oder abgebaut werden muss



Nach diesen Listen mit Argumenten für die drei wichtigsten Rollen zum Ressourcenmanagement im Unternehmen werfen wir noch einen Blick in die Zukunft. Wie wird sich die Ressourcenplanung entwickeln?

AUSBLICK AUF DIE RESSOURCENPLANUNG DER ZUKUNFT

Der Reifegrad des Projektmanagements in den Unternehmen nimmt immer weiter zu. Gleiches gilt für das PM-Verständnis bzw. die Akzeptanz von Projektmanagement.

Auch steigt der Wunsch von Mitarbeitern nach mehr **Eigenverantwortung**, vor allem aus jüngeren Generationen. All dies bringt Aspekte der agilen PM-Methoden mit klassischen PM-Methoden zusammen.

Die Kombination von Teammanagement auf Projekt- bzw. Sprintebene sowie die eigenverantwortliche Detailplanung innerhalb von Sprints bzw. getakteten Arbeitspaketen wird in Zukunft eine noch **höhere Planungsqualität** erzeugen. Bei der Termin- und Ergebnisplanung wird also die **Zuverlässigkeit steigen**.

Dazu wird es auch **neue Tools bzw. neue Features** in bestehenden Tools geben. Diese werden die Flexibilität in der Planung und Steuerung deutlich erhöhen. Gleichzeitig wird die Ressourcenplanung damit wesentlich einfacher.

Ein erster Schritt in diese Richtung kann der Einsatz von Integrationsprodukten sein.

Diese verbinden klassische PM-Werkzeuge mit Tools zur Planung von To-dos bzw. Action-Items. Durch solch eine Integration könnten z. B. in den Gantt-Charts nur die Sprints zur Ressourcenanfrage und die Meilensteine für die Lieferungen geplant werden. Die vielen detaillierten Aufgaben, deren Ressourcenplanung den Projektleiter zur Verzweiflung treibt, fallen weg.

In Zukunft könnte also eine gröbere Projektplanung durch den Projektleiter und eine dazu passende feine Aufgabenplanung durch die Mitarbeiter kommen, die von den Teamleitern pro Sprint zugesichert werden.

Außerdem hält die **digitale Transformation** in vielen neuen Bereichen von Firmen Einzug. Dies erfordert eine Beteiligung weiterer Personen an Projekten zur Umsetzung dieser Strategie.

Demnach werden künftig **mehr Personen in Projekten arbeiten**. Es werden auch Personen aus Teams in Projekten mitwirken, die dies bislang nicht getan haben. Deren Teamleiter haben dann ähnliche Anforderungen zu meistern wie die Kollegen aus den klassischen Bereichen der Projektabwicklung: Sie müssen künftig Zusagen von Personen oder Ergebnissen zu Projekten geben.

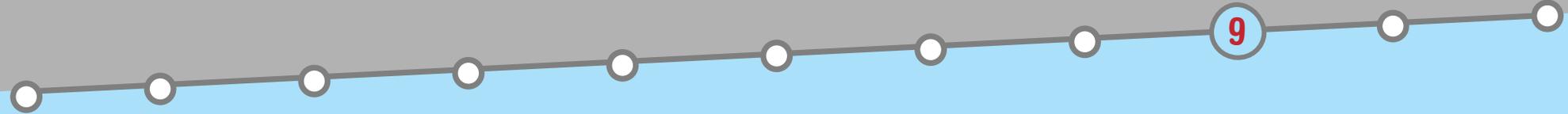
Dazu wird es auch für diese Teamleiter nötig, die **teaminternen Aufgaben künftig genauer zu planen**. Sonst können sie das Engagement ihrer Mitarbeiter in Projekten nicht organisieren.

Die taktische Ressourcenplanung wird sich also rasch auf **fast alle Bereiche in Unternehmen aller Branchen ausweiten**. Von der digitalen Transformation ist keine Branche ausgenommen. Überall wird es mehr IT-Projekte geben und damit neue Anforderungen an die Ressourcenplanung, quer durch alle Abteilungen.

ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Kapitel haben Sie Argumente für eine Lösung zur taktischen Ressourcenplanung an die Hand bekommen. Diese können Sie gegenüber den Stakeholdern wie Teamleitern, Projektleitern und Entscheidern einsetzen.

Zudem haben Sie einen kurzen Einblick in die voraussichtliche Entwicklung der Ressourcenplanung erhalten: Im Zuge der digitalen Transformation werden immer mehr Personen in Projekten arbeiten, die dies bislang noch nicht getan haben. Und auch deren Vorgesetzte werden somit ihre Teams strategisch und taktisch planen müssen. Das Thema Ressourcenplanung wird also immer wichtiger.



BITTE UM IHR FEEDBACK



Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher sind wir auf Ihr Feedback angewiesen. Bitte klicken Sie jetzt auf den grünen Button unten und sagen Sie uns, wie Ihnen dieses Kapitel gefallen hat.
Das dauert nur ein paar Sekunden.

**HIER KLICKEN FÜR
IHR FEEDBACK!**



AUSBLICK AUF KAPITEL 10:

RESSOURCENPLANUNG MIT MICROSOFT PROJECT

Jetzt haben Sie in diesem E-Kurs schon viel über Anforderungen und Nutzen der taktischen Ressourcenplanung gelernt. Die beiden kommenden Kapitel werden sich nun mit etablierten Tools für die Ressourcenplanung beschäftigen. Wir starten im Kapitel 10 mit den Möglichkeiten, die Microsoft Project „aus der Box“ für die Planung von Ressourcen zwischen Projektleiter und Teamleiter bietet.

Halten Sie also Ausschau nach Kapitel 10 in Ihrer E-Mailbox.

Wenn Sie Fragen haben, dann schreiben Sie bitte eine E-Mail an Achim Schmidt-Sibeth (achims@theprojectgroup.com).

Und noch eine Bitte: Wenn Ihnen dieser E-Kurs gefällt, dann empfehlen Sie diese Seite in Ihrem Netzwerk weiter:

www.taktische-ressourcenplanung.com

Das geht auch ganz einfach durch Klick auf die folgenden Buttons von Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing.



Vielen Dank

Klicken Sie hier für Ihre kostenlose Demo eines bewährten Tools zur taktischen Ressourcenplanung

KAPITEL 10

WAS LEISTET MICROSOFT PROJECT 2016 BEI DER RESSOURCENPLANUNG ZWISCHEN PROJEKT UND LINIE

In diesem E-Kurs haben Sie bislang die Anforderungen an Tools zur taktischen Ressourcenplanung kennengelernt. Zudem ist Ihnen der empfohlene Weg bekannt, wie Sie die Ressourcenplanung zwischen Projekt und Linie schnell im Unternehmen einführen. Und Sie haben Argumente zum Überzeugen der einzelnen Rollen.

Nun geht es um die Möglichkeiten mit Microsoft Project 2016 und Project Online, konkret: um das neue Feature *Ressourceneinsätze*. Was es damit auf sich hat und wie Sie dieses Feature nutzen, lernen Sie in diesem Kapitel. Und Sie erfahren die Grenzen dieser neuen Funktion.



Eine Bitte: Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher ist Ihr Feedback sehr wichtig. Am Ende dieses Kapitels finden Sie einen Link zur Kurzbewertung. Bitte nutzen Sie diesen und teilen Sie uns schnell Ihre Meinung zu diesem Kapitel mit.

Zur Erinnerung: Unter taktischer Ressourcenplanung verstehen wir hier die Abstimmung zwischen Projekt und Linie. Diese ist abhängig von der Organisationsform im Unternehmen (Matrix oder Linie). Ziel ist es, den Bedarf an Ressourcen mit benötigten Skills für Projekte zeitnah durch Mitarbeiter aus der Linie zu decken. Diese Arbeit ist zumeist die Aufgabe von Teammanagern.

Viele Unternehmen sind in einer Matrix organisiert. Projektleiter müssen hier die Mitarbeiter für ihre Projekte von Linienvorgesetzten anfragen.

Microsoft Project Professional 2016 bietet, in Kombination mit Project Online oder Project Server 2016, das neue Feature *Ressourceneinsätze*. Dies ist ein Kommunikationskanal zwischen den Projekt- und Teamleitern zur Absprache über die in Projekten mitwirkenden Mitarbeiter.

Falls Sie mit früheren Versionen von Microsoft Project schon vertraut sind, ein Hinweis: Das neue Feature *Ressourceneinsätze* ersetzt die bisher vorhandene Funktionalität *Ressourcenpläne*.

So funktionieren die *Ressourceneinsätze* in MS Project 2016

Der Projektleiter kann unabhängig von seiner bisherigen Planung Ressourcenanfragen an die Linienvorgesetzten der gewünschten Projektteammitglieder senden.

Er erstellt also einen Vorschlag, welche Ressourcen er in welchem Zeitraum für sein Projekt gebrauchen könnte.

Diese Anfragen sieht der Teamleiter anschließend im Project Web Access. Er kann die Ressourcenanforderungen nun bearbeiten: entweder vollständig oder nur teilweise zusagen oder aber vollständig ablehnen.

Diese Antwort wird dann wieder zurückgespielt in das Projekt (siehe Grafik unten). Der Projektleiter erhält hierdurch Feedback, auch mit Hilfe von Kommentaren.

The screenshot shows two views of resource requests in Microsoft Project 2016. On the left, the 'Projektleiter' (Project Manager) view shows 'Ressourcenanfrage auf Projektebene' (Resource Request at Project Level) and 'Projekt Detailplanung' (Project Detail Planning). On the right, the 'Teamleiter' (Team Manager) view shows 'Team A (Elias, Ellen ...)' and 'Ressourcenanfrage auf Teamebene' (Resource Request at Team Level). A red arrow points from the team-level view to the project-level view.

Projekt	Ressource	Vorschlag	176 h	176 h	168 h
Projekt Elias	Vorschlag	176 h	176 h	168 h	
	Zusage	160 h	160 h	160 h	
Projekt Ellen	Vorschlag	176 h	176 h	168 h	
	Zusage	176 h	176 h	168 h	

Projekt	Ressource	Vorschlag	176 h	176 h	168 h
Projekt Elias	Vorschlag	176 h	176 h	168 h	
	Zusage	160 h	160 h	160 h	
Projekt Ellen	Vorschlag	176 h	176 h	168 h	
	Zusage	176 h	176 h	168 h	

Schematisierte Antwort durch Teamleiter (Ellen: 100 % Zusage, Elias: reduzierte Zusage) und die wichtigsten Einschränkungen dieses Features von Microsoft Project 2016/Project Online

Im Folgenden finden Sie die wichtigsten Eigenschaften des Features *Ressourceneinsätze* in Microsoft Project 2016 in der Übersicht. Im Anschluss haben wir die Möglichkeiten aufgeführt, die ein optimales Tool für die taktische Ressourcenplanung zwischen Projekt und Linie unseres Erachtens nach haben sollte. So haben Sie einen Vergleich, was Microsoft Project derzeit bietet und wo noch Wünsche offen bleiben.

HINWEISE ZU RESSOURCENEINSÄTZEN IN MICROSOFT PROJECT 2016

Zu dem neuen Feature gibt es folgende wichtige Hinweise:

- **Tatsächliche Ressourcenauslastung:** Dem Teamleiter fehlt die Übersicht der tatsächlichen Ressourcenauslastung. Dies resultiert daraus, dass Tätigkeiten außerhalb von Projekten, wie Abwesenheiten und Linientätigkeiten, hier nicht geplant werden können. Dies muss der Teamleiter nach wie vor in seinen Linienprojekten planen.
- **Reservieren von Ressourcen:** Der Teamleiter kann zu einem bestehenden Projekt auch selbst neue Anforderungen anlegen, ohne vorherige Anfrage. Reservierungen für kommende, auf dem Project Server noch nicht existierende Projekte, können nicht vergeben werden.
- **Parallelplanung:** Die Anfragen und Zusagen existieren immer parallel zur Projektplanung und können nicht automatisch synchronisiert werden.
- **Ressourceneinsätze** lassen sich nicht je Vorgang, sondern nur projektbezogen erstellen, was aber ausreichend ist.

WAS EINE LÖSUNG FÜR TAKTISCHE RESSOURCENPLANUNG KÖNNEN SOLLTE

- **Direkte Anfragen aus der Detailplanung:** Der Projektleiter sollte direkt aus seiner Projektplanung Anfragen an die Teamleiter versenden können. Das spart Zeit, weil Anfragen nicht parallel in einer zusätzlichen Ansicht verwaltet werden müssen.

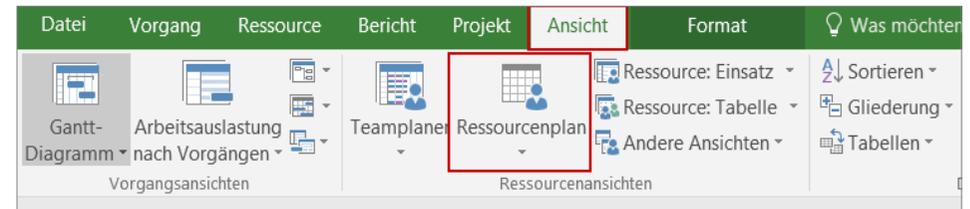
- **Abwesenheiten und Linientätigkeiten:** Der Teamleiter sollte in nur einem, speziell für seine Aufgaben geschaffenen Werkzeug, Linientätigkeiten, Abwesenheiten und Projektstätigkeiten verwalten können. Die Anfragen für Projekte sollten direkt in diesem Tool sichtbar sein. Zusagen sollten bequem direkt erteilt werden können.
- **Reservieren von Ressourcen:** Reservierungen für kommende Projekte sollten möglich sein, auch wenn diese noch nicht auf dem Project Server angelegt sind.
- **Status der Ressourcenauslastung:** Der Status zur Ressourcenauslastung und zu den Projektanfragen sollte sich in einer Ampel-Ansicht übersichtlich ablesen lassen.
- **Prioritäten:** Zusagen für priorisierte Projekte sollten sich automatisch übernehmen lassen.

SO ARBEITEN SIE MIT DEN RESSOURCENANFRAGEN

Im Folgenden sehen Sie ein einfaches Beispiel des Prozesses in Microsoft Project 2016. Die Anfrage des Projektleiters und die Antwort des Teamleiters werden Schritt für Schritt erklärt. Beachten Sie bitte, dass diese neue Funktion unter Umständen unter *Weitere Servereinstellungen* aktiviert werden muss.

Anfrage durch den Projektleiter

Nachdem Sie als Projektleiter den Projektplan erstellt und Ressourcen zugeordnet haben, wechseln Sie zur neuen Ansicht *Ressourcenplan*. In der Ansicht *Ressourcenplan* stehen Ihnen kontextabhängig auf der Registerkarte *Einsätze* die neuen Befehle zur Verfügung.

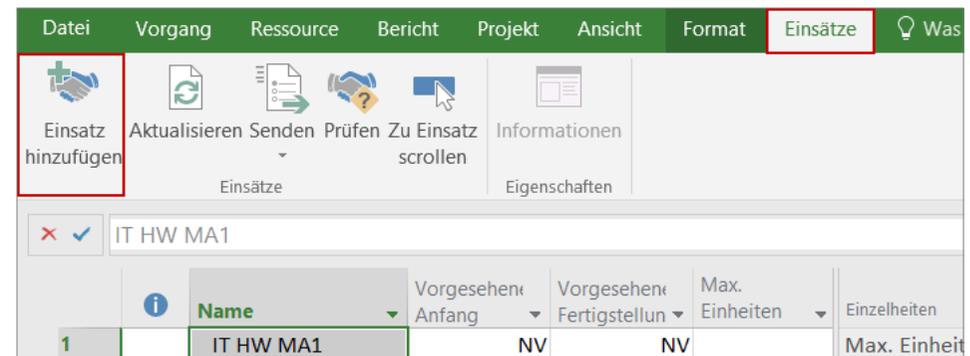


Ansicht Ressourcenplan aufrufen

Öffnen Sie das Dialogfenster *Einsatzinformationen* über die Schaltfläche *Einsatz hinzufügen* auf der Registerkarte *Einsätze*.

In dieser Ansicht wird dabei die selektierte Ressource übernommen.

Geben Sie eine Beschreibung, Anfang und Ende des Einsatzzeitraums an und wählen Sie die gewünschte Zuordnung nach Maßeinheiten in Prozent oder Arbeit in Stunden und geben Sie einen Wert ein. Optional können Sie einen Kommentar ergänzen.

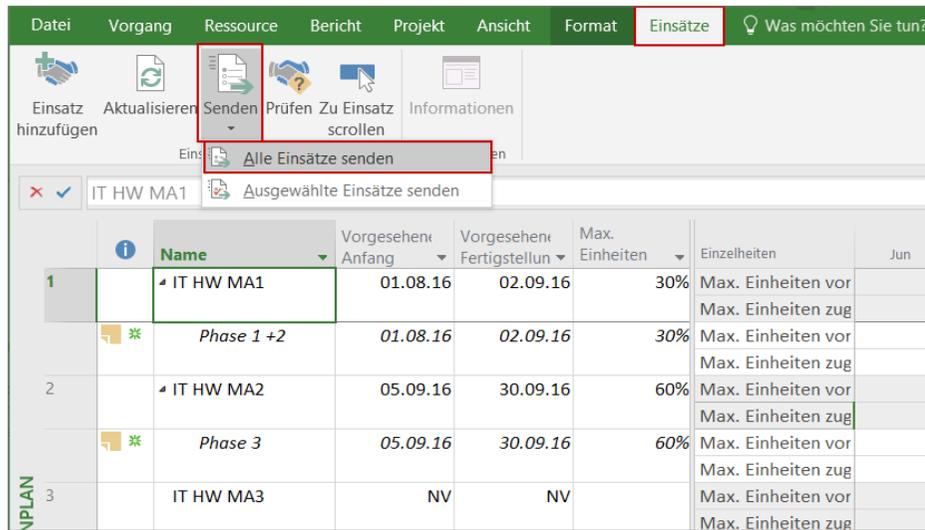


Einsatz hinzufügen

Nach dem Erstellen von Ressourceneinsätzen werden diese in der Ansicht *Ressourcenplan* pro Ressource dargestellt. Sie sehen dabei in der linken Tabelle Informationen wie die *Beschreibung*, *Anfang*, *Ende* und die *Max. Einheiten* Ihrer Anfrage. Im rechten Teil des Fensters sehen Sie die *Max. Einheiten* auf der Zeitleiste. Hier können Sie auch die *vorgeschlagene Arbeit*, die in den Vorgängen *verplante Arbeit* sowie andere Felder zum Vergleich einblenden.

Die Ansicht *Ressourcenplan* lässt sich aber leider nicht mit anderen Ansichten kombinieren.

Nachdem alle erforderlichen Ressourceneinsätze erstellt wurden, sind diese zur Genehmigung an den Teamleiter zu übermitteln. Sie finden diesen Menüpunkt auf der Registerkarte *Einsätze*.



Einsätze senden

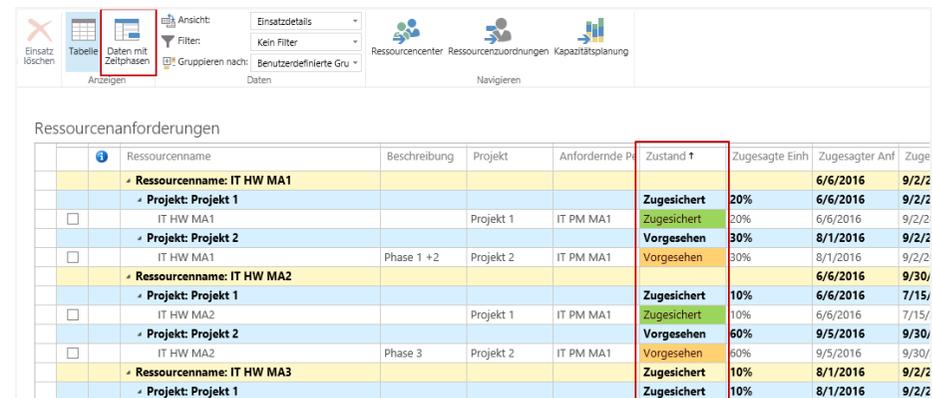
Ansicht und Antwort des Teamleiters

Nach dem Senden sieht der Teamleiter die Ressourcenanforderungen im Ressourcencenter der Project WebApp. Klicken Sie als Teamleiter nach Auswahl der zu betrachtenden Ressourcen auf die Schaltfläche *Ressourcenanforderungen*.



Ressourcenanforderungen aufrufen als Teamleiter

Sie sehen alle Ressourcenanforderungen zu den zuvor selektierten Ressourcen. Sie erkennen in der Spalte *Zustand*, ob Sie die Anforderung bereits angenommen, abgelehnt oder noch nicht bearbeitet haben. Um die Anforderungen auf der Zeitachse zu analysieren, klicken Sie auf die Schaltfläche *Daten mit Zeitphasen*.



Ressourcenanforderungen in der Ansicht *Daten mit Zeitphasen*

Auch in dieser Ansicht sehen Sie Informationen zum Status der Anforderung in der Spalte *Zustand* sowie zu den Einheiten und den Anfangs- bzw. Endtermin.

Sie können Ressourcenanforderungen markieren, um Sie anzunehmen oder abzulehnen. Zudem können Sie die Informationen in den Zeitphasen überschreiben.

Filter oder Gruppierungen ermöglichen Ihnen, die erforderlichen Informationen selektiv anzuzeigen. Definieren Sie auf der Registerkarte *Optionen*, welchen Datumsbereich und welche Einheiten dargestellt werden sollen.

Beim Annehmen oder Ablehnen einer Ressourcenanforderung haben Sie die Möglichkeit, einen Kommentar einzugeben.

Markieren Sie zuvor eine Anforderung, damit die Funktion aktiv wird.

Akzeptieren bestätigen ✕

Optional – Fügen Sie einen Kommentar hinzu, damit andere Personen Ihre Entscheidung besser nachvollziehen können.

Kommentare:

Diese Anforderung ist in Ordnung

OK Abbrechen

Eingabe eines Kommentars

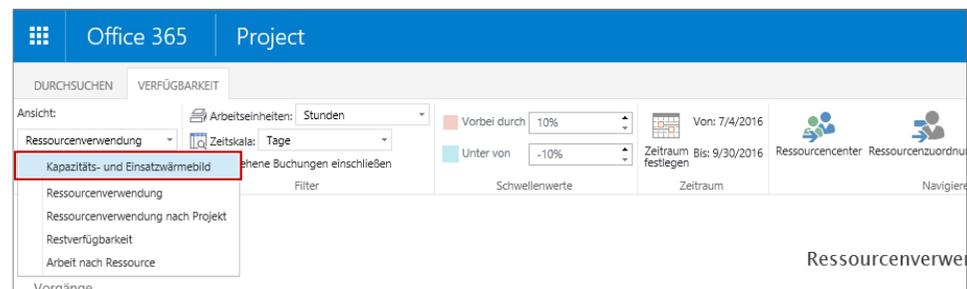
Die neue Ansicht Kapazitäts- und Einsatzwärmebild für den Teamleiter

Um zuvor zu prüfen, ob die Kapazität für eine neue Anforderung ausreichend ist, wechseln Sie zur Funktion *Kapazitätsplanung*.

Projekte	Genehmigungen	Vorgänge	Arbeitszeittabelle	Ressourcen	Ressourcenname	Beschreibung	Projekt	Anfordernde Pe	Zustand	Z
					Ressourcenname: IT HW MA1					
					Projekt: Projekt 1					
				<input type="checkbox"/>	IT HW MA1		Projekt 1	IT PM MA1	Zugesichert	20
					Projekt: Projekt 2					
				<input checked="" type="checkbox"/>	IT HW MA1	Phase 1 +2	Projekt 2	IT PM MA1	Vorgesehen	30

Ressourcenanforderungen in der Ansicht Daten mit Zeitphasen

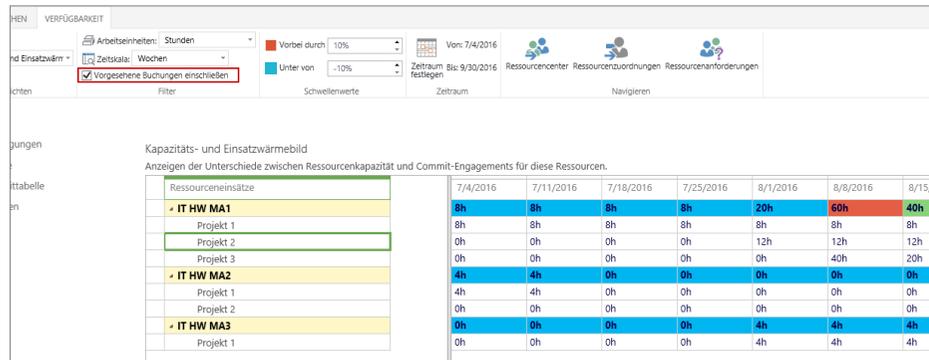
In der Kapazitätsplanung steht eine neue Ansicht *Kapazitäts- und Einsatzwärmebild* als „Heatmap“ zur Verfügung.



Auswahl der neuen Ansicht Kapazitäts- und Einsatzwärmebild

Aktivieren Sie in der Ansicht *Kapazitäts- und Einsatzwärmebild* die Checkbox *Vorgesehene Buchungen einschließen*, um die noch nicht genehmigten Ressourcenanforderungen zur Analyse anzuzeigen.

Mit den Standardeinstellungen werden Unterlasten, die den Wert von 10 % überschreiten, blau dargestellt, Überlastungen über 10 % rot. Entspricht die Summe der Anforderung der verfügbaren Kapazität mit einer Toleranz von max. 10 % nach oben und unten, wird der entsprechende Zeitraum für die Ressource grün angezeigt. Passen Sie die Prozent-Schwellwerte direkt im Menü an Ihre Anforderungen an.



Kapazitäts- und Einsatzwärmebild

Bitte beachten Sie: Wie erwähnt, werden Ressourcenanforderungen unabhängig von der Projektplanung erstellt. Das führt dazu, dass in der Ansicht *Kapazitäts- und Einsatzwärmebild* keine Informationen von Ressourcenzuordnungen der Projektplanung (aus diesen oder anderen Projekten) dargestellt werden.

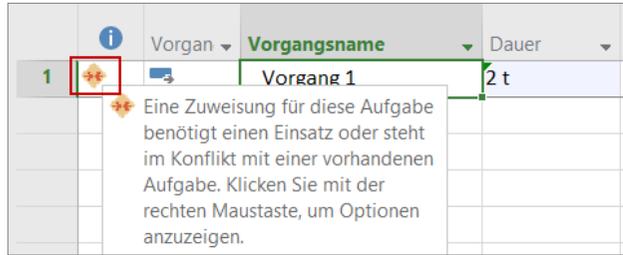
Analog dazu finden Sie in den bereits bekannten Ansichten aus der Kapazitätsplanung *Ressourcenverwendung*, *Ressourcenverwendung nach Projekt*, *Restverfügbarkeit* und *Arbeit nach Ressource* keine Informationen zu Ressourcenanforderungen der Projekte.

Wichtiger Hinweis: Damit die Kapazitätsübersicht aus Detailplanung und Ressourcenanforderung stimmig ist, sollten Sie beachten: Jeder **Projektleiter** muss konsequent die Ressourcenanforderung gemäß seiner geänderten Detailplanung aktualisieren und zur Genehmigung senden.

Der Hinweis oben gilt auch, wenn ein gesamtes Projekt verschoben wird. In diesem Fall ist das Aktualisieren jeder einzelnen Ressourcenanforderung erforderlich.

Ebenso hat der **Teamleiter** sicherzustellen, dass zu jeder Detailplanung eine entsprechende Ressourcenanforderung erstellt wird. Dies kann dadurch erzwungen werden, dass für Ressourcen, für die dieses Kapazitätsmonitoring erforderlich ist, das neue Kennzeichen *Ressource erfordert für alle Projektzuordnungen eine Genehmigung* aktiviert wird.

Ist diese Option aktiviert, wird der Projektleiter in Project darauf hingewiesen, wenn er keine oder eine unzureichende Ressourcenanforderung erstellt hat.



Meldung zur unzureichenden Ressourcenanforderung in Microsoft Project

Linientätigkeiten in der Kapazitätsplanung

Wenn Sie Linientätigkeiten für eine vollständige Kapazitätsplanung berücksichtigen wollen, dann können Sie eine der beiden folgenden Optionen einsetzen:

- Setzen Sie die maximale Kapazität von Ressourcen auf den zu erwartenden Prozentsatz für Projektarbeit (z.B. 80 % statt 100 % für Vollzeitkräfte). In diesem Fall wird dieser Höchstwert sowohl in der Ansicht *Kapazitäts- und Einsatzwärmebild*, als auch in den Ansichten *Ressourcenverwendung nach Projekt*, *Restverfügbarkeit* und *Arbeit nach Ressource* berücksichtigt.
- Legen Sie ein Projekt pro Team an, in dem Sie die Linientätigkeiten planen, die nicht mit Projekten in Verbindung stehen. Um diese Aktivitäten aber auch in der Ansicht der Ressourcenanfragen anzuzeigen, müssen dafür ebenfalls Ressourcenanfragen erstellt werden. Das ist wirklich umständlich.

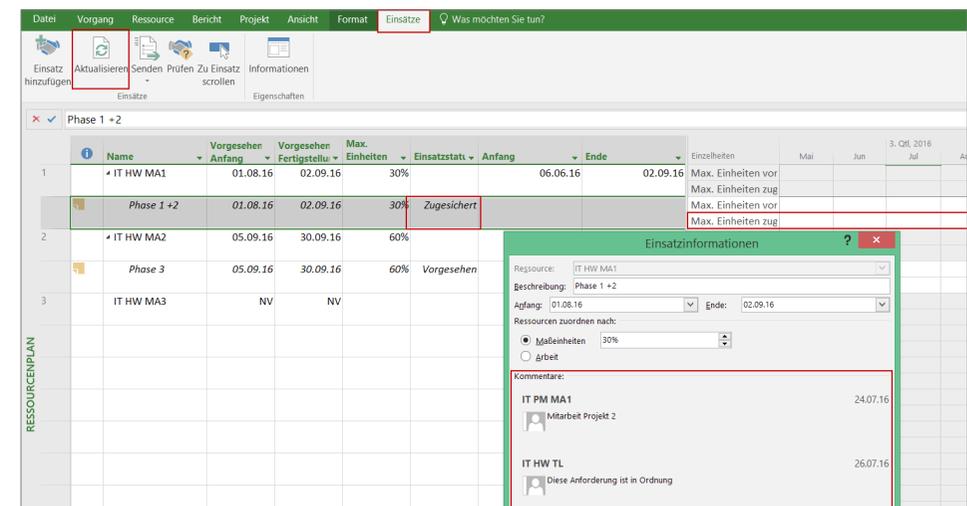
Abwesenheiten, die in den Ressourcenkalendern definiert sind, werden in der Darstellung in allen Ansichten zur Kapazitätsplanung berücksichtigt. Dies gilt unabhängig vom Fokus auf Ressourcenanforderungen oder Projektplanung.

Allerdings sind die Abwesenheiten an keiner Stelle als solche extra gegenüber der Kapazität ausgewiesen. Das erschwert die Umplanung von Urlaub. Daher ist es in den meisten Fällen besser, Abwesenheiten in einem Teamprojekt als Vorgänge zu planen.

Ansicht des Projektleiters nach Genehmigung

Hat der Teamleiter die Ressourcenanforderung genehmigt, ist das beim nächsten Öffnen des Projektplans für den Projektleiter sichtbar. Während des Arbeitens an einem Projekt kann der aktuelle Genehmigungszustand auch über die Schaltfläche *Aktualisieren* auf der Registerkarte *Einsätze* jederzeit abgerufen werden.

Genehmigte Einsätze sind am Wert *Zugesichert* in der Spalte *Einsatzstatus* in der Ansicht *Ressourcenplan* erkennbar. Zudem werden in der Zeile *Max. Einheiten zugesichert* die vom Teamleiter genehmigten Daten angezeigt. Mit einem Doppelklick auf einen Einsatz werden alle Kommentare der Kommunikation angezeigt.



Genehmigte Ressourcenanforderung

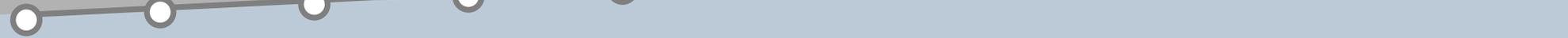
ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Kapitel haben Sie ‚Ressourceneinsätze‘ kennengelernt, das neue Feature von Microsoft Project zur Abstimmung zwischen Projekt und Linie. Dabei handelt es sich um ein Werkzeug zum Unterstützen der Kommunikation in einer Matrixorganisation. Es bedarf jedoch großer Disziplin durch die Projektleiter und Teamleiter, damit die aus Ressourcenanforderungen und aus Projektplanungen resultierenden Ergebnisse synchron gehalten werden. Nur dann sind sie als zuverlässige Informationsquelle zu verwenden.

Wenn es Ihnen nur darum geht, dass Projektleiter die angeforderten Ressourcen auch zugesichert bekommen, so ist diese neue Funktion prinzipiell einsetzbar. Aber die Anforderungen sind dafür parallel zur Projektplanung zu pflegen.

Unserer Meinung nach gibt es hier ein einfacher zu nutzendes Werkzeug zur taktischen Ressourcenplanung. Dieses erleichtert Ihnen die Arbeit im Vergleich mit dem oben beschriebenen Feature in Microsoft Project 2016 deutlich.

Wie dieses Werkzeug auf der Basis von Microsoft SharePoint aussieht, das erfahren Sie im letzten Kapitel dieses E-Kurses.



BITTE UM IHR FEEDBACK



Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher sind wir auf Ihr Feedback angewiesen. Bitte klicken Sie jetzt auf den grünen Button unten und sagen Sie uns, wie Ihnen dieses Kapitel gefallen hat.
Das dauert nur ein paar Sekunden.

**HIER KLICKEN FÜR
IHR FEEDBACK!**



AUSBLICK AUF KAPITEL 11:

TAKTISCHE RESSOURCENPLANUNG MIT SHAREPOINT

Jetzt haben Sie die Möglichkeiten der Ressourcenplanung zwischen Projektleiter und Teamleiter kennengelernt, die Microsoft Project 2016 „aus der Box“ bietet. Im Kapitel 11 dieses E-Kurses stellen wir Ihnen in Kürze ein Werkzeug auf Basis von SharePoint vor. Dieses hat gegenüber Microsoft Project viele Vorteile, die Ihnen die taktische Ressourcenplanung deutlich erleichtern.

Halten Sie also Ausschau nach Kapitel 11 in Ihrer E-Mailbox.

Wenn Sie Fragen haben, dann schreiben Sie bitte eine E-Mail an Achim Schmidt-Sibeth (achims@theprojectgroup.com).

Und noch eine Bitte: Wenn Ihnen dieser E-Kurs gefällt, dann empfehlen Sie diese Seite in Ihrem Netzwerk weiter:

www.taktische-ressourcenplanung.com

Das geht auch ganz einfach durch Klick auf die folgenden Buttons von Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing.



Vielen Dank

Klicken Sie hier für Ihre kostenlose Demo eines bewährten Tools zur taktischen Ressourcenplanung

KAPITEL 11

TAKTISCHE RESSOURCENPLANUNG MIT SHAREPOINT

Über Tools zur taktischen Ressourcenplanung haben Sie nun schon viel gelernt. In diesem letzten Kapitel des E-Kurses geht es um ein Tool auf Basis von Microsoft SharePoint: *TPG TeamManager*. Diese SharePoint App wurde genau für die Anforderungen von Teamleitern konzipiert. Sie lernen im folgenden Text die neuen Möglichkeiten und Vorteile kennen, die Teamleiter und auch Projektmanager mit diesem neuen Werkzeug haben.

Zur Erinnerung: Unter taktischer Ressourcenplanung verstehen wir hier die Abstimmung zwischen Projekt und Line. Diese ist abhängig von der Organisationsform im Unternehmen (Matrix oder Linie). Ziel ist es, den Bedarf an Ressourcen mit benötigten Skills für Projekte zeitnah durch Mitarbeiter aus der Linie zu decken. Diese Arbeit ist zumeist die Aufgabe von Teammanagern.



Eine Bitte: Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher ist Ihr Feedback sehr wichtig. Am Ende dieses Kapitels finden Sie einen Link zur Kurzbewertung. Bitte nutzen Sie diesen und teilen Sie uns schnell Ihre Meinung zu diesem Kapitel mit.

BRÜCKENSCHLAG ZWISCHEN PROJEKTLEITERN UND TEAMLEITERN

Die SharePoint App *TPG TeamManager* unterstützt den permanenten Planungs- und Abstimmungsprozess zwischen Projektleitern und Teamleitern in einer Matrixorganisation sehr einfach und effizient. Beide Rollen arbeiten auf Basis derselben Daten, aber für die eigenen Erfordernisse aus unterschiedlichen Perspektiven.

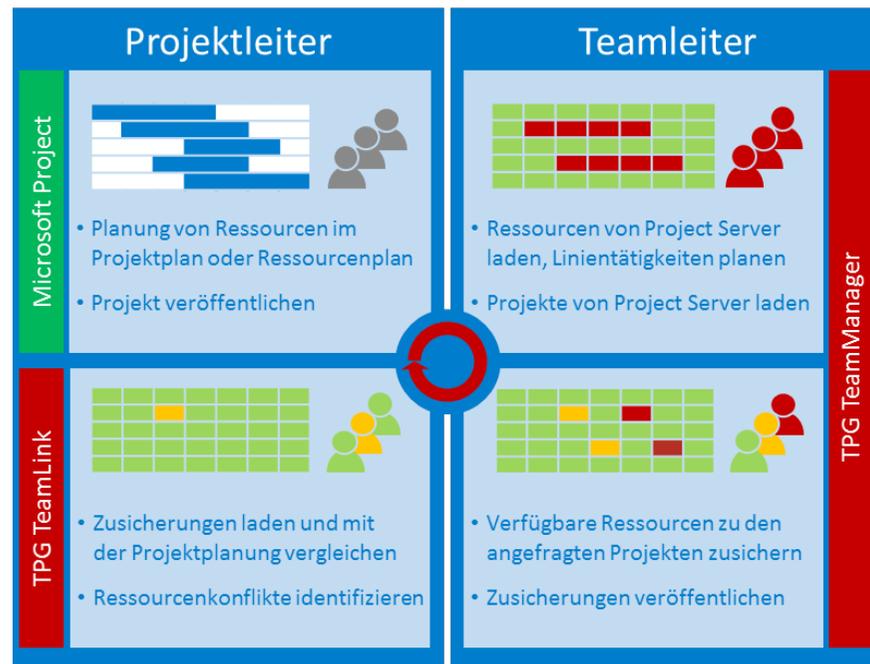
Dabei ermöglicht das Tool den Teamleitern die vollständige Planung der Ressourcen eines Teams. Neben den Zusicherungen zu Anfragen aus Projekten verwalten die Teamleiter auch alle Aktivitäten außerhalb von Projekten. Das sind Abwesenheiten sowie allgemeine und individuelle Linientätigkeiten.

Als **Teamleiter** analysieren Sie in einer Planungstabelle mit konfigurierbaren Ampelfarben den Status der Ressourcenauslastung und der Zusicherung für angefragte Projekte. Und die Inhalte lassen sich auch gleich bearbeiten. In einer einzigen Ansicht sehen Sie alle Aktivitäten und Zustände Ihrer Ressourcen. Das erleichtert Ihnen das **Erkennen und Lösen von Ressourcenkonflikten** deutlich.

Sind Sie **Projektleiter** und arbeiten mit Microsoft Project, dann rufen Sie die zugesicherten Ressourceninformationen von den Teamleitern in einer eigenen Oberfläche ab. Danach passen Sie Ihre Projektpläne entsprechend an. Der Vorteil bei diesem Vorgehen liegt auf der Hand: Sie haben als Projektleiter eine höhere Verlässlichkeit, da Sie **mit Ressourcen planen, die auch wirklich verfügbar sind**. Denn die Zusicherung des Teamleiters erfolgte auf Basis einer vollständigen Betrachtung der Aktivitäten der Ressourcen.

PROZESS DER RESSOURCENPLANUNG ZWISCHEN PROJEKT UND LINIE

Der Kreislauf der Ressourcenplanung zwischen Projektleitern und Teamleitern sollte einem zeitlich festgelegten Prozess folgen. Damit stellen Sie die Aktualität der Planung und damit die Zufriedenheit aller Beteiligten sicher.



Kreislauf der Ressourcenplanung zwischen Projektleitern und Teamleitern

Und so sollten Sie bei der Abstimmung vorgehen:

- Die Kapazitäten der Ressourcen können pro Team vom Ressourcenpool des Project Servers geladen werden.
- Abwesenheiten und Linientätigkeiten geben Teamleiter ein oder importieren sie aus anderen Quellen.
- Daraus wird die tatsächliche Projektverfügbarkeit der Ressourcen ermittelt, was der wesentliche Schritt zur Verbesserung der Planungsqualität ist.
- Projektanfragen können von Project Server oder Project Online aus der aktuell veröffentlichten Planung der Projektleiter geladen werden. In Microsoft Project müssen dazu keine Planungsdaten extra eingegeben werden.
- Wenn Ihre Projektleiter nicht Microsoft Project einsetzen, können deren Anfragen auch manuell eingegeben oder über Textdateien aus anderen PM-Werkzeugen eingelesen werden.

STRUKTUR DER PLANUNGSTABELLE

In *TPG TeamManager* gibt es einen Plan pro Team. Dieser öffnet sich beim Start automatisch. Hier sehen Sie in einer Tabelle alle Ressourcen, Abwesenheiten, Linientätigkeiten und Projekte in einer logischen Reihenfolge. Und diese können Sie in derselben Tabelle auch gleich bearbeitet.

In der ersten Zeile ist der **Auslastungsstatus des gesamten Teams** mit Ampelfarben abzulesen. Darunter sehen Sie

- die Gesamtkapazität des Teams
- die Summen der Abwesenheiten und Linientätigkeiten
- die daraus resultierende verbleibende Projektverfügbarkeit
- den Gesamtstatus der Projektzusagen
- die einzelnen Ressourcen des Teams mit deren Auslastungsstatus als Ampel

Name	PRIO	Gesamt	Σ	JAN Plan	FEB Plan	MÄR Plan	APR Plan	MAI Plan
▼ GER.Services.Team Servi		4,464	4,464	8	8	32	-72	-96
Kapazität		12,528	12,528	1,056	960	1,056	1,056	1,008
▶ Abwesenheiten		504	504	200	104	80	40	40
▶ Linientätigkeiten		1,840	1,840	368	368	368	64	64
Projektverfügbarkeit		10,184	10,184	488	488	608	952	904
▶ Projekte		-2,552	-2,552				-16	-24
▶ Services Team GER								
▶ Sabrina		536	536		-16	-16	-24	-48
▶ Sam		872	872		16	24	-8	-8
▶ Sara		616	616		-16	-16	-16	-16
▶ Sean		920	920		16	24	-8	-8

Auslastungsstatus des Teams, der Ressourcen und Projekte in einer gemeinsamen Tabelle

Die Fülle an Informationen erscheint Ihnen im ersten Moment vielleicht etwas groß. Aber die Ansicht zeigt Ihnen farblich differenziert und auf einen Blick sowohl die Ressourcenauslastung als auch die Projektzusicherung.

In **EINER Ansicht** verfügen Sie als Teamleiter damit über die beiden Perspektiven, die Sie brauchen. Damit können Sie zielsicher Aussagen über mögliche und erforderliche Einsätze treffen und direkt umplanen.

Durch **Ausblenden von Zeilen** erstellen Sie sich einfach eine passende Übersicht. So behalten Sie auch in der sehr großen Tabelle den Überblick und arbeiten effizient.

Kapazität Personen Zusagen
 Abwesenheiten Projektverfügbarkeit Anfragen
 Linientätigkeiten Projekte
Zeilen

Filtermöglichkeiten für Planungszeilen zur besseren Übersicht

Und so bekommen Sie die Daten ins Werkzeug:

- **Kapazitäten** und **Projektanfragen** werden aus Microsoft Project geladen, aus Textdateien importiert oder manuell eingegeben.
- **Abwesenheiten** und **Linientätigkeiten** können manuell eingegeben, aus Listen ausgewählt oder aus Textdateien importiert werden.
- **Abwesenheiten** und **allgemeine Linientätigkeiten** werden als Zeilen auf Teamebene angelegt und automatisch auf alle Ressourcen übertragen. Die Eingabe der Stunden oder Tage erfolgt auf Ebene der Ressourcen, die Aggregation deren Arbeitswerte auf Teamebene.

- **Individuellen Linientätigkeiten** werden als Zeilen und Werte an den Ressourcen gepflegt und auf Teamebene hochaggregiert. Dabei werden dieselben individuellen Tätigkeiten von verschiedenen Ressourcen zu einer Zeile zusammengefasst.

Name	PRIO	Gesamt	Σ	JAN Plan	FEB Plan	MÄR Plan	APR Plan	MAI Plan	JUN Plan	JUL Plan	AUG Plan
▼ GER.Services.Team Servi		4,464	4,464	8	8	32	-72	-96	88	424	416
Kapazität		12,528	12,528	1,056	960	1,056	1,056	1,008	1,056	1,104	1,008
▼ Abwesenheiten		504	504	200	104	80	40	40		40	
Vacation		488	488	200	88	80	40	40		40	
Others		16	16		16						
▼ Linientätigkeiten		1,840	1,840	368	368	368	64	64	80	88	88
▼ Allg. Linientätigkeiten		720	720	96	96	96	48	48	48	48	48
Teammeeting		576	576	48	48	48	48	48	48	48	48
Training		144	144	48	48	48					
▼ Individ. Linientätigkeit		1,120	1,120	272	272	272	16	16	32	40	40
Application A		288	288	72	72	72	8	8	8	8	8
Application B		240	240	64	64	64				8	8
Application C		96	96	8	8	8	8	8	8	8	8

Tabelle mit allgemeinen und individuellen Linientätigkeiten

An den Projekten werden drei Zeilen geführt:

- die Anfragen, die aus Microsoft Project Server oder Project Online geladen werden
- die vom Teamleiter eingegebenen Zusagen
- der daraus resultierende farblich dargestellte Status

Name	PRIO	Gesamt	Σ	JAN Plan	FEB Plan	MÄR Plan	APR Plan	MAI Plan	JUN Plan	JUL Plan
▼ GER.Services.Team Servi		4,464	4,464	8	8	32	-72	-96	88	424
Kapazität		12,528	12,528	1,056	960	1,056	1,056	1,008	1,056	1,104
▶ Abwesenheiten		504	504	200	104	80	40	40		40
▶ Linientätigkeiten		1,840	1,840	368	368	368	64	64	80	88
Projektverfügbarkeit		10,184	10,184	488	488	608	952	904	976	976
▼ Projekte		-2,552	-2,552				-16	-24	-192	-328
Anfrage		8,272	8,272	480	480	576	1,040	1,024	1,080	880
Zusage		5,720	5,720	480	480	576	1,024	1000	888	552
▶ Project A	<input type="checkbox"/>	-40	-40				-16	-24		
▶ Project B	<input checked="" type="checkbox"/>									
▶ Project C	<input type="checkbox"/>									
▶ Project D	<input type="checkbox"/>									
▶ Project E	<input type="checkbox"/>									
▶ Project F	<input type="checkbox"/>									
▶ Project X	<input type="checkbox"/>	-912	-912						-160	-40

Projektstatus aus Anfragen und Zusagen von Ressourcen

Unterhalb der Ressourcen finden Sie dieselbe Struktur wie auf Teamebene mit den individuellen Daten der Ressourcen wieder.

Name	PRIO	Gesamt	Σ	JAN Plan	FEB Plan	MÄR Plan	APR Plan	MAI Plan	JUN Plan	JUL P
▼ Sabrina		536	536		-16	-16	-24	-48	40	
Kapazität		2,088	2,088	176	160	176	176	168	176	
▼ Abwesenheiten		120	120				40	40		
Vacation		120	120				40	40		
Others										
▼ Linientätigkeiten		192	192	16	16	16	16	16	16	16
▼ Allg. Linientätigkeit		96	96	8	8	8	8	8	8	8
Teammeeting		96	96	8	8	8	8	8	8	8
Training										
▼ Individ. Linientätigk		96	96	8	8	8	8	8	8	8
Application A		96	96	8	8	8	8	8	8	8
Projektverfügbarkeit		1,776	1,776	160	144	160	120	112	160	
▼ Projekte		-40	-40				-16	-24		
Anfrage		1,280	1,280	160	160	176	160	184	120	
Zusage		1,240	1,240	160	160	176	144	160	120	
▼ Project A	<input type="checkbox"/>	-40	-40				-16	-24		
Anfrage		640	640	160		160	16	144		

Ressourcenstatus und alle Tätigkeiten aus Abwesenheiten, Linie und Projekten

Auf weitere technische Erläuterungen zur notwendigen SharePoint-Umgebung und dem Befüllen mit Daten aus anderen Tools wie Project Server/Project Online verzichten wir an dieser Stelle. Bitte kontaktieren Sie uns, wenn Sie hierzu mehr wissen möchten: www.theprojectgroup.com/kontakt

HIERARCHISCHE TEAMSTRUKTUREN

Entsprechend der Unternehmensstruktur können Sie Teams zu übergeordneten Teams oder Abteilungen zusammenfassen. Dabei werden nur die Planköpfe, also die Summen der Teams, nicht aber die einzelnen Ressourcen der untergeordneten Teams importiert.

Der Plankopf beinhaltet den Teamstatus, die Summen der Kapazitäten, Abwesenheiten, Linientätigkeiten und Projekte, aber keine einzelnen Ressourcen.

Name	PRIO	Gesamt	2015						
			Σ	JAN Plan	FEB Plan	MÄR Plan	APR Plan	MAI Plan	JUN Plan
▼ GER		13.343.99	13.343.99	1.064.00	648.00	736.01	551.99	112.00	456.00
Kapazität		25.056.00	25.056.00	2.112.00	1.920.00	2.112.00	2.112.00	2.016.00	2.112.00
▶ Abwesenheiten		504.00	504.00	200.00	104.00	80.00	40.00	40.00	
▶ Linientätigkeiten		1.840.00	1.840.00	368.00	368.00	368.00	64.00	64.00	80.00
Projektverfügbarkeit		22.712.00	22.712.00	1.544.00	1.448.00	1.664.00	2.008.00	1.912.00	2.032.00
▶ Projekte		-6.823.99	-6.823.99		-160.00	-176.00	-272.00	-488.00	-575.99
▶ Steffen Reister		2.088.00	2.088.00	176.00	160.00	176.00	176.00	168.00	176.00
▼ GER.Services.Team Services		4.463.99	4.463.99	8.00	8.00	32.00	-72.01	-95.99	87.99
Kapazität		12.528.00	12.528.00	1.056.00	960.00	1.056.00	1.056.00	1.008.00	1.056.00
▶ Abwesenheiten		504.00	504.00	200.00	104.00	80.00	40.00	40.00	
▶ Linientätigkeiten		1.840.00	1.840.00	368.00	368.00	368.00	64.00	64.00	80.00
Projektverfügbarkeit		10.184.00	10.184.00	488.00	488.00	608.00	952.00	904.00	976.00
▶ Projekte		-2.552.00	-2.552.00				-16.00	-24.00	-192.00
▶ GER.RandD.Team RandD		6.791.99	6.791.99	880.00	480.00	528.01	448.00	39.99	192.01

Abbildung beliebiger hierarchischer Teamstrukturen

Mit Klick auf ein importiertes Team rufen Sie dessen Plan in einem neuen Browserfenster schreibgeschützt auf. Dabei werden immer nur die veröffentlichten Daten angezeigt.

Wollen Sie die Originaldaten editieren, dann müssen Sie den Plan des jeweiligen Teams mit entsprechenden Rechten aus dessen Teamsite öffnen. So bleiben auch alle Zugriffsrechte hierarchieübergreifend gewahrt.

ZUSAGEN VON RESSOURCEN ZU PROJEKTEN UND KONFLIKTLÖSUNG

In der Ansicht „Matrix“ werden die Ressourcen und Projekte des Teams in einer Kreuztabelle dargestellt, deren Zeilen und Spalten gewechselt werden können.

Ansicht	Import			Plan						
	Project A	Project B	Project C	Project D	Project E	Project F	Project X	Project Y	Project Z	
Services Team GER	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Sabrina	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sam	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sean	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Steven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Suzanne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Zuordnung von Projekten und Ressourcen in der Matrix

Durch das Setzen und Entfernen der Häkchen in den Kontrollkästchen werden Zuordnungen von Projekten zu Ressourcen hergestellt und gelöscht. Ein dunkler Hintergrund steht hier für die Existenz von Zusagen.

Die **Arbeitswerte für die Projektzusagen** geben Sie in der Planansicht entlang der Zeitachse ein. Als Teamleiter sehen Sie dabei, wie viel **tatsächliche Restverfügbarkeit** vorhanden ist, und Sie können Ihre Teammitglieder vor Überlastungen schützen.

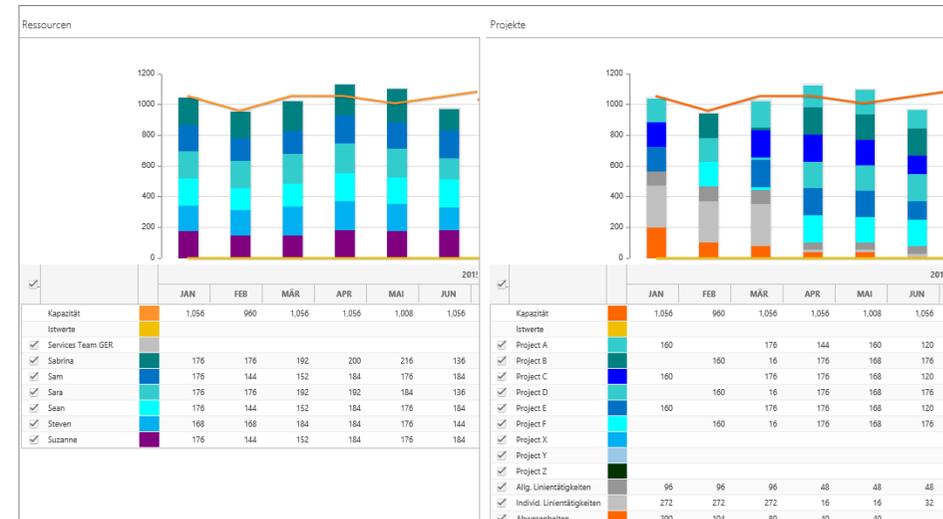
Ein Beispiel: Im Folgenden wurde das Projekt B mit der Option „PRIO“ automatisch voll zugesagt, weswegen Sabrina für Projekt A nicht mehr so zugesagt werden kann, wie vom Projektleiter gewünscht. Die Umplanung ist hier noch nicht abgeschlossen: Zwei Positionen sind orange markiert und veranschaulichen Handlungsbedarf (Sabrina im Mai und Projekt A im April). Ein Lösungsansatz wäre, vielleicht ihren Urlaub oder Teile von Projekt A auf Juni zu verschieben. Dies lässt sich hier in der Tabelle gut erkennen.

Name	PRIO	Gesamt	2015						
			Σ	JAN Plan	FEB Plan	MÄR Plan	APR Plan	MAI Plan	JUN Plan
▼ Sabrina		536	536		-16	-16	-24	-48	40
Kapazität		2,088	2,088	176	160	176	176	168	176
▼ Abwesenheiten		120	120				40	40	
Vacation		120	120				40	40	
Others									
▼ Linientätigkeiten		192	192	16	16	16	16	16	16
▼ Allg. Linientätigkeit		96	96	8	8	8	8	8	8
Teammeeting		96	96	8	8	8	8	8	8
Training									
▼ Individ. Linientätigk		96	96	8	8	8	8	8	8
Application A		96	96	8	8	8	8	8	8
Projektverfügbarkeit		1,776	1,776	160	144	160	120	112	160
▼ Projekte		-40	-40				-16	-24	
Anfrage		1,280	1,280	160	160	176	160	184	120
Zusage		1,240	1,240	160	160	176	144	160	120
▼ Project A	<input type="checkbox"/>	-40	-40				-16	-24	
Anfrage		640	640	160		160	16	144	
Zusage		600	600	160		160		120	
▼ Project B	<input checked="" type="checkbox"/>								
Anfrage		640	640		160	16	144	40	120
Zusage		640	640		160	16	144	40	120

Übersicht der vollständigen Planung einer Ressource zur Konfliktlösung

GRAFISCHE ÜBERSICHT DER RESSOURCENAUSLASTUNG

Die Ansicht „Berichte“ stellt zwei Diagramme mit der Auslastung der Ressourcen in Säulen und deren Kapazität als Linie dar. In der linken Grafik sehen Sie die **Auslastung gestapelt nach Ressourcen**, in der rechten Grafik dieselbe Auslastung, aber **gestapelt nach Projekten**.



Ressourcen und Projekte auf einer Seite – übersichtlich und bequem zu filtern

Wenn Sie Projekte und Ressourcen auswählen, dann verändern sich immer beide Grafiken. Die Standardfarben der Balken und Linien können Sie jederzeit leicht auf Ihren Bedarf anpassen.

Und zum Schluss können Sie **alle Daten exportieren**. So lassen sich weitere Auswertungen in Excel, PowerBI oder über eine Datenbank mit Reporting Services oder anderen Tools erstellen.

ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Kapitel des E-Kurses haben Sie die taktische Ressourcenplanung mit der SharePoint App TPG TeamManager kennengelernt. Damit geben Sie Ihren Projektleitern und Teamleitern ein Tool zur ausgeglichenen Ressourcenplanung an die Hand. Beide Seiten können in einem für ihre Rolle geschaffenen Werkzeug arbeiten und haben volle Transparenz. Die Verantwortlichkeiten und Zugriffsrechte auf die Planungsdaten bleiben dabei aber bestehen.

Mit einem so einfach bedienbaren Tool wie TPG TeamManager kann sowohl in kleinen als auch großen Unternehmen eine vollständige Ressourcenübersicht über alle Teams und Abteilungen hergestellt und dauerhaft betrieben werden. Und das sogar innerhalb weniger Tage oder Wochen. Lesen Sie dazu auch [diesen Blog-Beitrag](#).

So verfügen Sie auch schnell über eine sehr gute Übersicht der unternehmensweiten Ressourcenauslastung, unabhängig von der Verbreitung eines PM-Tools. Schließlich wissen Teamleiter in der Regel selbst, in welchem Umfang ihre Teammitglieder an welchen Projekten arbeiten. Auch können Sie mit dem Fortschritt bei der Einführung einer detaillierten Projektplanung durch die Projektleiter die Qualität der Ressourcenplanung sukzessive noch verbessern.

FÜR ENTSCHEIDER:

Der wichtigste Unterschied bei der taktischen Ressourcenplanung mit Microsoft Project 2016 und TPG TeamManager

- Bei der Funktion **Ressourceneinsätze** in Microsoft Project 2016 müssen Ihre Projektleiter die Anforderungen der Ressourcen parallel zur Projektplanung pflegen. Das ist ein erheblicher Mehraufwand und daher eine Akzeptanzbremse.
- Mit **TPG TeamManager** können Ihre Teamleiter die Projektanfragen ohne Mehraufwand aus der Projektplanung importieren und dazu auch alle teaminternen Aktivitäten planen. So schaffen sie komfortabel eine Planbasis auf der sie valide Projektzusagen geben können.

TPG TeamManager ist eine SharePoint App. Das Tool lässt sich gemeinsam mit Microsoft Project Server 2013, 2016 sowie für Project Online einsetzen. Mit dieser Kombination unterstützen Sie den Abstimmungsprozess zwischen Projekt und Linie optimal. Das erhöht die Erfolgsaussicht Ihrer Projekte. Die App kann von Ihren Teamleitern zur Teamplanung aber auch „stand alone“ genutzt werden. Daten aus anderen Systemen lassen sich importieren. Mehr unter www.theprojectgroup.com/teammanager



ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Kapitel des E-Kurses haben Sie die taktische Ressourcenplanung mit der SharePoint App TPG TeamManager kennengelernt. Damit geben Sie Ihren Projektleitern und Teamleitern ein Tool zur ausgeglichenen Ressourcenplanung an die Hand. Beide Seiten können in einem für ihre Rolle geschaffenen Werkzeug arbeiten und haben volle Transparenz. Die Verantwortlichkeiten und Zugriffsrechte auf die Planungsdaten bleiben dabei aber bestehen.

Mit einem so einfach bedienbaren Tool wie TPG TeamManager kann sowohl in kleinen als auch großen Unternehmen eine vollständige Ressourcenübersicht über alle Teams und Abteilungen hergestellt und dauerhaft betrieben werden. Und das sogar innerhalb weniger Tage oder Wochen. Lesen Sie dazu auch [diesen Blog-Beitrag](#).

So verfügen Sie auch schnell über eine sehr gute Übersicht der unternehmensweiten Ressourcenauslastung, unabhängig von der Verbreitung eines PM-Tools. Schließlich wissen Teamleiter in der Regel selbst, in welchem Umfang ihre Teammitglieder an welchen Projekten arbeiten. Auch können Sie mit dem Fortschritt bei der Einführung einer detaillierten Projektplanung durch die Projektleiter die Qualität der Ressourcenplanung sukzessive noch verbessern.

FÜR ENTSCHEIDER:

Der wichtigste Unterschied bei der taktischen Ressourcenplanung mit Microsoft Project 2016 und TPG TeamManager

- Bei der Funktion **Ressourceneinsätze** in Microsoft Project 2016 müssen Ihre Projektleiter die Anforderungen der Ressourcen parallel zur Projektplanung pflegen. Das ist ein erheblicher Mehraufwand und daher eine Akzeptanzbremse.
- Mit **TPG TeamManager** können Ihre Teamleiter die Projektanfragen ohne Mehraufwand aus der Projektplanung importieren und dazu auch alle teaminternen Aktivitäten planen. So schaffen sie komfortabel eine Planbasis auf der sie valide Projektzusagen geben können.

TPG TeamManager ist eine SharePoint App. Das Tool lässt sich gemeinsam mit Microsoft Project Server 2013, 2016 sowie für Project Online einsetzen. Mit dieser Kombination unterstützen Sie den Abstimmungsprozess zwischen Projekt und Linie optimal. Das erhöht die Erfolgsaussicht Ihrer Projekte. Die App kann von Ihren Teamleitern zur Teamplanung aber auch „stand alone“ genutzt werden. Daten aus anderen Systemen lassen sich importieren. Mehr unter www.theprojectgroup.com/teammanager



BITTE UM IHR FEEDBACK



Dieser E-Kurs soll ständig besser werden. Daher sind wir auf Ihr Feedback angewiesen. Bitte klicken Sie jetzt auf den grünen Button unten und sagen Sie uns, wie Ihnen dieses Kapitel gefallen hat.

Das dauert nur ein paar Sekunden.

**HIER KLICKEN FÜR
IHR FEEDBACK!**



DAS KÖNNEN SIE JETZT TUN

In den 11 Kapiteln haben Sie über die Herausforderungen der taktischen Ressourcenplanung gelesen, über Prozesse, Skills und Tools. Sie haben wichtige Tipps und Empfehlungen bekommen und kennen den empfohlenen Weg, wie Sie die Ressourcenplanung zwischen Projekt und Linie schnell im Unternehmen einführen. Sie haben zudem Argumente an der Hand, die Sie zum Überzeugen der Entscheider und Anwender benötigen. Hiermit konnten wir Ihnen hoffentlich interessante Ansätze für das Optimieren Ihrer eigenen taktischen Ressourcenplanung liefern.

Wenn Sie den TPG TeamManager live kennenlernen möchten, dann klicken Sie auf den folgenden Button.

Ich will eine Live Demo von TPG TeamManager

Bei Fragen schreiben Sie bitte eine E-Mail an Achim Schmidt-Sibeth (achims@theprojectgroup.com).

Und noch eine Bitte: Wenn Ihnen dieser EKurs gefallen hat, dann empfehlen Sie diese Seite in Ihrem Netzwerk weiter:

www.taktische-ressourcenplanung.com

Das geht auch ganz einfach durch Klick auf die folgenden Buttons von Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing. Vielen Dank!

