

Mehr Klarheit im Ressourcenmanagement Reibungsloser Einsatz von Mitarbeitern in Multiprojekt und Linie

Projektverantwortliche haben einen spannenden Job. Denn auch wenn die Projektarbeit gut durchdacht und vom Unternehmen unterstützt wird, an einem ganz bestimmten Punkt beginnt es in der Regel im Getriebe zu knirschen – und zwar bei der Ressourcenplanung. Der Grund ist schnell genannt, er heißt Matrixorganisation. In vielen Unternehmen wird die anfallende Arbeit oft in Form von Projekten abgewickelt. Daraus folgt einerseits, dass sich Projekt- und Abteilungsleiter mit dem gemeinsamen Projektergebnis auseinander setzen. Auf der anderen Seite jedoch müssen sie die Zuordnung der Mitarbeiter für die einzelnen Projekte regeln. Und je nach Unternehmenskultur passiert diese Abstimmung gerne auch mal zwischen Tür und Angel. Dass hier so manche Ampel auf Rot geht, liegt auf der Hand. Doch mit den richtigen Werkzeugen an der richtigen Stelle lassen sich diese Situationen gut regeln.



Rainer Müller, Projektverantwortlicher bei einem international tätigen Konzern mit Hauptsitz in München, plant selbst komplexe Multiprojekte am liebsten in Excel: „Diese Tabellenkalkulation ist ein mächtiges Tool, ich kann damit alle notwendigen Daten erfassen und berechnen.“ Auch seine Kollegen in den Fachabteilungen nutzen Excel für die Planung ihrer Arbeit. Allerdings, so der Projektmanager weiter, habe jeder von ihnen seinen eigenen Ansatz. „Gemeinsame Prozesse haben wir nicht.“ Da sei es oft sehr schwierig, zum Beispiel bei der Zuordnung der Mitarbeiter klare Absprachen zu treffen.

Als der Bereich von Rainer Müller auf mehrere Standorte weltweit ausgeweitet wurde, stießen er und seine Kollegen mit ihrer Excel-Lösung an die Grenzen. Der Konzern entschied sich daher

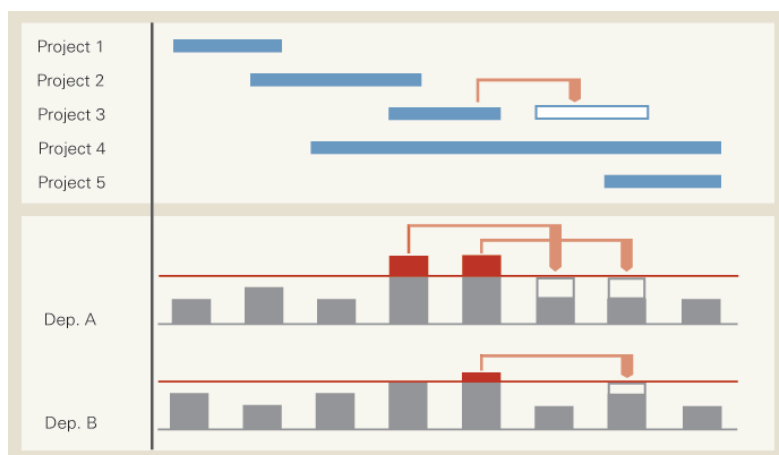
für die Einführung des Microsoft Project Server 2010. Nicht zuletzt deshalb, weil mit diesem Werkzeug ein Teil der bisherigen Excel-Lösung an die neue Umgebung angepasst in Koexistenz weiter benutzt werden konnte.

Ressourcenplanung bei der Portfolioerstellung

Das war aber nicht der einzige Grund, warum das Unternehmen auf Microsoft Project Server 2010 umgestiegen ist. Es sollten mit Hilfe des neuen Projektmanagement-Systems vor allem die notwendigen Daten aus einem gemeinsamen, ständig aktuellen Pool gezogen, unternehmensweite Prozesse wie die Zeiterfassung vereinheitlicht und Abläufe automatisiert werden.

Dank der unternehmensweiten Implementierung des Microsoft Project Servers, integriert mit Microsoft SharePoint, kann Rainer Müller die Ressourcenplanung für seine internationalen Multiprojekte jetzt in vielen Schritten vereinfachen. So stellt der Microsoft Project Server zum Beispiel für die Verwaltung der Ressourcen einen unternehmensweiten Ressourcenpool zur Verfügung, in dem die Mitarbeiterdaten wie Fähigkeiten und Kapazität zentral verwaltet und aktualisiert werden. Außerdem bietet dieses Projektmanagement-System seit der Version 2010 die Möglichkeit des Portfolio-Managements. Dabei können Projekte strategisch gereihten Kriterien zugeordnet werden, aus denen die Projektpriorisie-

„Zwischen Projekt- und Linienverantwortlichen sind klare Absprachen oft sehr schwierig – zum Beispiel bei der Zuordnung der Mitarbeiter.“



TPG PortfolioPlanner ermöglicht das Verschieben der Ressourcenüberlastung per Maus am Bildschirm, bis die Auslastung zeitlich passt.

nung errechnet wird. Darauf aufbauend werden im ersten Schritt der Portfolio-Analyse die wichtigsten ins Budget passenden Projekte ermittelt. Im zweiten Schritt werden die entsprechenden Ressourcendefizite berechnet, und die Projekte, die davon betroffen sind, entsprechend gekennzeichnet.

Verschieben, bis es passt

Die Portfoliomanager im Unternehmen von Rainer Müller wissen, dass die Priorisierung der Projekte eine wesentliche Voraussetzung für eine gelungene Ressourcenplanung darstellt. Allerdings wollen sie die priorisierten Projekte einfach mit der Maus so verschieben, bis die Ressourcenbelastung in allen geplanten Abteilungen passt.

Dazu ließ das Unternehmen ein spezielles Tool vom Full-Service Provider für unternehmensweites Projektmanagement TPG The Project Group installieren: TPG PortfolioPlanner integriert sich nahtlos in das Microsoft Projektmanagement-System und lädt alle laufenden und neu eingeplanten Projekte in Microsoft Project Professional mit jeweils nur einem Gesamtbalken. Die zugeordneten Ressourcen werden dabei auf Abteilungen und Monate zusammengefasst und den Projektbalken zugeordnet. Die Portfoliomanager können mit dem TPG PortfolioPlanner so die Balken der Projekte samt deren Ressourcen beliebig per Drag & Drop neu anordnen und in verschiedenen Szenarien speichern. Bei der Verschiebung ist ihnen besonders wichtig,

dass sie das Ressourcengebirge von allen Abteilungen gleichzeitig am Bildschirm sehen. Schließlich kann das Verhindern einer Mitarbeiterüberlastung in der einen Abteilung leicht eine Überlast in einer anderen Abteilung erzeugen. Das muss natürlich sofort erkannt werden. Der TPG PortfolioPlanner bietet dafür eine dynamische Übersicht innerhalb von Project Professional. Diese grafische Darstellung hilft, den Projektplanungsprozess zu erleichtern. Rainer Müller kann seit einiger Zeit also davon ausgehen, dass beim Start seiner Projekte die geforderten Ressourcen aus den verschiedenen Abteilungen zumindest theoretisch zur Verfügung stehen.

Tätigkeiten außerhalb des Portfolios

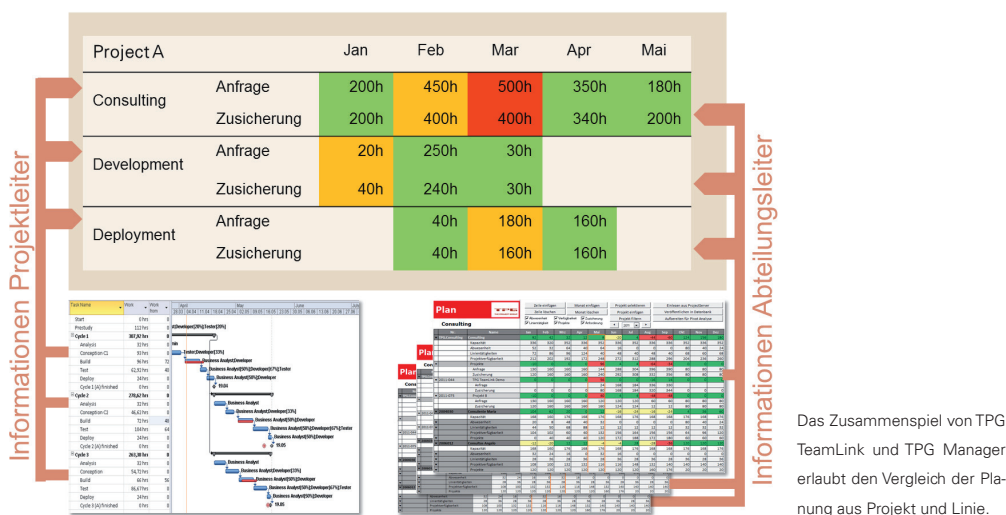
Was der Projektleiter trotz sorgfältiger Zuordnung der Mitarbeiter in den Projekten aber oft nicht sehen kann, ist die Zeit, die die Mitarbeiter zum Beispiel in Schulungen, bei Wartungsarbeiten und anderen Linientätigkeiten oder im Urlaub verbringen. Das heißt, ist diese in den Abteilungen separat geplante Zeit nicht in der Grundlast des Portfolios zu erkennen, kann es passieren, dass Rainer Müller ein Projekt an den Start schickt, für dessen Verlauf in Wahrheit doch nicht ausreichend Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Wird dieses Thema nicht entsprechend in der Ressourcenplanung berücksichtigt, bleibt trotz aller sonstigen Anstrengungen im Portfolio-Management das Scheitern aus Personalmangel sehr wahrscheinlich.

Um das Risiko der fehlenden Mitarbeiter fürs Projekt schon an dieser Stelle so gering wie mög-

„Portfolioplanung von der Ressourcenseite her: Mit dem TPG Portfolio-Planner verschieben Verantwortliche ganze Projekte als aggregierte Balken samt deren Ressourcen einfach per Drag & Drop auf der Zeitachse. Parallel dazu sehen sie die Aus- und Überlastungen der Mitarbeiter, die es zu optimieren gilt.“

lich zu halten, sollten die Abteilungen verpflichtet sein, Grundlasten und Linientätigkeiten selbst zu verplanen. Nur so kann die tatsächliche Verfügbarkeit der Ressourcen eine zuverlässige Basis bieten. In Microsoft Project kann dies entweder durch eine Reduzierung der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit um einen entsprechenden Prozentsatz erfolgen, der Kapazität für die Linie freihält, oder durch Anlegen von Abteilungsprojekten, die nur Wartung, Fortbildung oder auch Urlaub enthalten.

bekanntlich auch geändert, was immer wieder den Prozess des Anfragens und Zusicherns von Ressourcen wie zu Beginn zur Folge hat. Nur sind jetzt die Ressourcen bereits als Personen in den Projekten zugeordnet und können vom Projektleiter einfach mit den Vorgängen verschoben werden. Der Abteilungsleiter hat somit keinen Überblick mehr über seine ursprüngliche Zusicherung und damit entfällt leider auch die Basis für die Besprechung der gewünschten Änderungen. Außerdem kann es umgekehrt auch vorkommen,



„Während Rainer Müller mittlerweile mit Microsoft Project arbeitet, planen seine Kollegen aus den Abteilungen weiterhin in Excel, aus gutem Grund.“

Ressourcenplanung während der Projektlaufzeit

Ist das Projektportfolio mit generischen Ressourcen aus den Abteilungen zur Zufriedenheit aller durchgeplant, geht es schließlich an die Umsetzung der einzelnen Projekte mit realen Mitarbeitern. Doch während Rainer Müller ja mittlerweile mit Project Professional arbeitet, planen seine Kollegen aus den Abteilungen weiterhin mit Excel, und das aus gutem Grund. Über das Rechtekonzept des Project Servers wäre es zwar möglich, Abteilungsleitern zu gestatten, generische Ressourcen durch Personen zu ersetzen, doch stößt dies oft auf Akzeptanzprobleme. Es gibt in diesem Fall nämlich nur ein vom Projektleiter geführtes Projekt, das allerdings die Ressourcen-Zusicherungen aus den Abteilungen enthält. Während der Projektlaufzeit wird der Plan aber

dass ein Abteilungsleiter Personen aus Projekten abziehen muss, weil andere Aufgaben höher priorisiert wurden. Wie sind also gewünschte Änderungen in den bestehenden Zusicherungen sichtbar und wie kann Rainer Müller mit den Abteilungsleitern dauerhaft zusammenarbeiten?

Planen in zwei Welten

Sinnvollerweise erlaubt das Projektmanagement-System Projekt- und Abteilungsleitern weiterhin in ihrer eigenen Umgebung und vor allem mit eigenen Daten zu planen und diese zu vergleichen statt sie zu überschreiben. Natürlich planen dabei nicht beide Seiten alle Projektdetails. Auf der Seite der Abteilungsleiter ist nur interessant welche Person wann und wie viel in welchem Projekt angefragt und schließlich zugesichert ist.

Die Planung der Einzelheiten auf Ebene von Vorgängen bleibt beim Projektleiter. Der Brückenschlag zwischen den beiden Umgebungen – in der Regel Microsoft Project und Excel – kann auf Projektebene über die Datenbank des Project Servers erfolgen.

Jeder Abteilungsleiter pflegt dabei seine eigene Exceldatei, die auch alle Abwesenheiten und Tätigkeiten außerhalb von Projekten beinhaltet. Über das Tool TPG TeamManager lädt sich der Abteilungsleiter die Ressourcenanfragen aus der Datenbank des Microsoft Project Servers dazu. Diese Anfragen kann er dann auf die verfügbaren Personen je nach tatsächlicher Projektverfügbarkeit verteilen. Diesen neuen Plan speichert er wiederum in der Datenbank des Project Servers. Aufgrund der vollständigen Planung der Abteilungsleiter über alle Projekte und Linientätig-

keiten kann Rainer Müller nun auch davon ausgehen, dass die geplanten Ressourcen nach Abstimmung tatsächlich für sein Projekt verfügbar sind. Regelmäßig lädt er sich nun per Knopfdruck die Zusicherungen der Abteilungen über ein weiteres Tool – TPG TeamLink – in seinen Microsoft Project Professional Plan, um sich zu vergewissern, dass die aktuelle Ressourcensituation passt. TPG TeamLink bietet zudem eine grafische Darstellung mit Ampeln, die den Grad der Übereinstimmung zwischen Projekt- und Abteilungsplanungen pro Monat zeigen.

So laden Projekt und Linie jederzeit die Planung der anderen Seite in die eigene Umgebung und vergleichen diese. Zeigt sich hierbei ein Konflikt, können die Verantwortlichen diesen durch persönliche Kommunikation aus der Welt schaffen und im Sinne der Ampeln „in den grünen Bereich“ führen.

„Durch die vollständige Planung der Abteilungsleiter über alle Projekte und Linientätigkeiten kann der Projektleiter davon ausgehen, dass die geplanten Ressourcen nach Abstimmung tatsächlich für sein Projekt verfügbar sind.“

TPG PortfolioPlanner

- Manuelles Ad-hoc Optimieren der Ressourcenauslastung einfach mit der Maus
- Grafisches Simulieren von Projektlagen und sofortige Anzeige der Auswirkungen auf die beteiligten Ressourcen
- Alle Projektdaten zusammengefasst in einer überschaubaren Darstellung
www.theprojectgroup.com/portfolioplanner

TPG TeamManager

- Abwesenheiten, Linien- und Projektaktivitäten aller Mitarbeiter der Abteilung im Überblick
- Einfaches Bearbeiten von Ressourcenanfragen aus Projekten und Zuordnen der Mitarbeiter

aus der Linie im selben Tool

- Der Linienmanager behält immer die volle Datenhoheit über seine Planung
www.theprojectgroup.com/teammanager

TPG TeamLink

- Keine Missverständnisse: Projektmanager nutzen die transparente grafische Anzeige zu Anfragen und Zusicherungen von Ressourcen für ihre Planung
- Der Projektmanager arbeitet schnell und variabel innerhalb des zugesicherten Rahmens der Ressourcen-Verfügbarkeit bei optimierter Kommunikation mit der Linie
www.theprojectgroup.com/teamlink

TPG The Project Group Deutschland

Destouchesstr. 68
 80796 München, Deutschland
 Tel: +49 (89) 615 593 30
info@theprojectgroup.com
www.theprojectgroup.com

TPG The Project Group international

Schweiz: Switzerland@theprojectgroup.ch
Österreich: Austria@theprojectgroup.com
Großbritannien: UK@theprojectgroup.com
USA/Kanada: America@theprojectgroup.com



Internationaler Full-Service Provider

Know-how, Methoden und Werkzeuge für höheren Reifegrad im Projektmanagement

TPG® The Project Group bietet als internationaler Full-Service Anbieter Beratung, Produkte, Hosting und Schulungen zu Projektmanagement sowie Lösungen auf Basis der Technologien von Microsoft und SAP. Unternehmen quer durch alle Branchen schätzen seit 1998 unsere qualifizierte Beratung und die bewährten Produkte – allen voran TPG PSLink®, die weltweit führende und von SAP zertifizierte Integration von Microsoft Project mit SAP. Wir erhöhen den Projektmanagement-Reifegrad unserer Kunden. Auch zu Ihrem Unternehmenserfolg können wir so wesentlich beitragen.

Warum „Your Project Experts“?

- TPG® besitzt sehr umfangreiche Erfahrungen im Thema Projektmanagement und in Microsoft Project – schon seit der ersten Beta Version von 1989
- TPG® ist Microsoft Gold Certified Partner und eine der ersten Adressen zu Enterprise Project Management (EPM) mit Microsoft Technologien weltweit
- TPG® bietet das weltweit führende Portfolio an Produkten, die Microsoft Project Lösungen clever erweitern und so das Arbeiten im Projektmanagement spürbar erleichtern

Die „Kundenverstehler“

Wer verstehen will muss richtig zuhören können. TPG® Berater erfüllen diese Voraussetzung. Gemeinsam mit Ihnen als Kunde entwickeln sie den richtigen Weg zum gewünschten Ziel. Bei der Auswahl geeigneter Methoden, Standards und Werkzeuge für Projektmanagement schöpfen unsere Experten aus langer Erfahrung in allen Branchen. Ihre vorhandene IT-Infrastruktur wird ebenso berücksichtigt, wie mögliche künftige Entwicklungen.

Sicher richtig ankommen

Gebündelt ist unsere langjährige Erfahrung in der TPG® 5-Phasen Methode. Das ist der „rote Faden“ beim Planen und Umsetzen jedes Projekts. Schritt für Schritt, zielgenau und schnell entsteht nach dieser Methode die Projektmanagement-Umgebung, die Ihnen künftig die Arbeit erleichtert und den PM-Reifegrad in Ihrem Unternehmen erhöht. Das gilt auch für Migrationen.

Global verfügbar

Mit eigenen Büros ist TPG® in Deutschland, Österreich, Schweiz, UK, USA sowie in Kanada vertreten. Unser internationales Partnernetzwerk erstreckt sich über alle Kontinente.

Werterhalt in der Zukunft

Regelmäßige Wartung, erfahrenes Coaching der Mitarbeiter und jederzeit ein zuverlässiger Support – die Experten von TPG® The Project Group sind immer für Sie da. Das sichert die Akzeptanz und den Betrieb Ihrer Investition langfristig. Dass das auch in Zukunft so bleibt, dafür sprechen unser international anerkanntes Know-how, das weltweit führende TPG® Produktportfolio und die seit Jahren sehr enge Beziehung zu Microsoft.

Einige unserer Kunden

Automotive

- Audi
- Bosch
- Continental
- Daimler
- Goodyear
- Harman International
- Keiper Recaro

Banken & Versicherungen

- Gmünder Ersatzkasse
- LFA Förderbank Bayern
- Münchener Verein
- Neue Zürcher Bank
- VHV Holding

Chemie & Pharma

- Bausch & Lomb
- Cognis
- Kemira
- Lonza
- Rentschler Biotechnologie
- SGL Carbon

Dienstleistung

- Bearing Point
- Carlson Wagonlit Travel
- GCT Garner
- Getronics

Elektro & Elektronik

- Agere / LSI
- General Electric
- Infineon
- Intel
- Kontron
- Texas Instruments
- Tyco Electronics

Energie & Grundstoffe

- E.ON Ruhrgas
- E.ON Kraftwerke
- Hydro Quebec
- Tata Steel Europe

IT & Telekommunikation

- AOL
- Bentley Systems
- Frequentis
- Microsoft
- SAP
- Swisscom
- T-Systems

Rüstung & Luftfahrt

- BAE Systems
- EADS / Cassidian
- Kayser-Threde
- MT Aerospace
- Raytheon Marine

Maschinen- & Anlagenbau

- Bosch Siemens Hausgeräte
- MAN Diesel & Turbo
- Miele Haushaltsgeräte
- Siemens Energy
- Vaillant

Öffentlicher Sektor

- Bayerischer Rundfunk
- DESY
- Irish Rail
- Kölner Verkehrsbetriebe
- Stadt Braunschweig

