

Advertorial

# Die Dringlichkeitsfalle sehen und umgehen – strategische Ressourcenplanung im Projektalltag umsetzen

**Welches Projekt bekommt die knappen Ressourcen? Nach welchen Kriterien wird diese Entscheidung gefällt? In der Theorie spielen die übergeordneten Ziele die entscheidende Rolle, sagt Kay-Eric Hirschbiegel, aber in der Praxis sieht das dann oft ganz anders aus. Woran das liegt und wie das PMO gegensteuern kann, erläutert der Geschäftsführer der Sciforma GmbH in diesem Interview.**

*Herr Hirschbiegel, Sie warnen hinsichtlich der projektübergreifenden Ressourcenplanung von einem Auseinanderklaffen von Theorie und Praxis. Welche konkreten Erfahrungen stecken hinter dieser These?*

Um knappe Ressourcen im Sinne der Unternehmensziele optimal auf die Projekte zu verteilen, wenden Portfolioplaner in der Regel zwei Strategien an: Sie sorgen zunächst für eine nachvollziehbare Beurteilung, welche potenziellen Projekte zur Gesamtstrategie des Unternehmens passen, und weisen dann allen begonnenen und geplanten Projekten entsprechende Prioritäten zu. Diese Priorisierung tatsächlich zu leben bedeutet, sie bei der Ressourcenallokation, also die Verteilung der Ressourcen auf Projekte und Linie, immer wieder konsequent anzuwenden. Das klingt logisch und einfach, wird aber in der Praxis nur selten so umgesetzt.

*Woran hakt es?*

Im laufenden Tagesgeschäft lassen sich viele Projektmanager dazu verführen, die verfügbare Arbeitszeit entgegen der ursprünglichen Priorisierung auf Projekte umzuverteilen, die unter dem größten Termindruck stehen. Die Frage, ob diese Projekte strategisch wichtig sind oder nicht, wird dann oft gar nicht mehr gestellt.

*Das kommt wahrscheinlich umso häufiger vor, wenn die Projekte nicht nach Plan laufen?*

Richtig. Wenn kurzfristig Ressourcen fehlen, ist es am schwierigsten, hinsichtlich der Priorisierung konsequent zu bleiben. Vorhersehbare Abwesenheitszeiten wegen Urlaub lassen sich z.B. von vornherein in die Planung einbeziehen, aber bei Ausfällen durch Krankheit ist ad hoc eine Reaktion erforderlich und da geraten die Projektleiter schnell in die Dringlichkeitsfalle: Die verbliebenen Mitarbeiter werden zu allererst dort eingesetzt, wo Termine bedroht sind.



**Kay-Eric Hirschbiegel**

Dipl. Ing. Kay-Eric Hirschbiegel ist Geschäftsführer der Sciforma GmbH. In der selben Funktion hatte er bereits das Vorgängerunternehmen Le Bihan Consulting GmbH aufgebaut und geleitet. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Bereich PPM-IT-Lösungen.

*Gibt es weitere Umstände, die dieses Problem verschärfen?*

Besonders schwierig wird es, wenn die Projekte im Unternehmen gegenüber der Linie eine relativ schwache Stellung haben, d.h. wenn die Linienmanager für die Ressourcenverteilung allein zuständig sind. Für sie erscheint es dann sinnvoll, zunächst die Bedürfnisse der Linie zu erfüllen und erst dann die verbleibenden Ressourcen an die Projekte zu verteilen, bei Ressourcenkonflikten im Geschäftsalltag geben sie per se der Linie Vorrang. Diese Praxis steht dann in krassem Widerspruch zum Anspruch des Portfoliomanagements, Projekte mit hoher Priorisierung zuverlässig mit Personal auszustatten.

*Wer ist aus Ihrer Erfahrung nun in der Lage für Besserung zu sorgen?*

Grundsätzlich ist hier natürlich das Management gefragt. Die richtige Stelle, um zu thematisieren, was schief läuft, und gute Prozesse zur Lösung vorzuschlagen ist das PMO bzw. die Funktion "Portfoliomanagement". Man muss sich hier auch vor Augen führen, dass die Abteilungs- oder Projektleiter aus ihrer Perspektive ja durchaus sinnvoll vorgehen: Sie werden vorrangig daran gemessen, ob sie ihre eigenen Ziele erfüllen, und dann geben sie diesen eben Vorrang. Dieses operative Denken steht aber im Widerspruch zum strategischen Denken und Handeln, das vom Management verlangt wird. Es gibt also konkurrierende Ziele, was man zunächst gar nicht erkennt. Im Sinne des Gesamtunternehmens ist es erforderlich, dass die wichtigen Vorhaben Priorität haben.

*Gehen wir davon aus, ein Unternehmen hat gute Bewertungs- und Priorisierungsprozesse für Projekte. Was sind nun geeignete Maßnahmen, diese auch im stressigen, volatilen Projektalltag umzusetzen?*

Eine erste sinnvolle Maßnahme kann bereits sein, etwas mehr Luft in der Planung zu lassen. Unternehmen tendieren oft dazu, alle ihre Mitarbeiter zu 100 Prozent in Linien- und Projektaufgaben zu verplanen. Wenn dann etwas Unerwartetes passiert, stehen keinerlei Reserven zur Verfügung. Meine Erfahrung und Empfehlung: Optimale Ressourcenplanung bedeutet nicht, alle Mitarbeiter immer im Vorhinein voll auszulasten, sondern so zu planen, dass eine gewisse Flexibilität gewahrt bleibt und Engpässe vor allem in Prio-1-Projekten schnell behoben werden können. Eine gute Führungskraft bzw. ein guter Projektleiter achtet darauf, dass die Mitarbeiter das Richtige richtig tun.

*Die Flexibilität kann in der Regel aber Engpässe in den Projektressourcen nicht verhindern. Was empfehlen Sie, um diesen unvermeidlichen Ressourcenwettbewerb gut zu gestalten?*

Eine beliebte Methode in solchen Situationen: Es gibt ein Meeting aller Projektleiter, in dem diese verhandeln, wo die Ressourcen eingesetzt werden. Da hier die oben bereits erwähnte operative Perspektive dominiert, ist die Gefahr groß, dass die Projekte mit dem höchsten Termindruck bevorzugt

werden und die Frage nach der strategischen Priorität in den Hintergrund gerät. Um das zu verhindern, sollte das Unternehmen gute Entscheidungsprozesse etabliert haben, in denen ein Managementgremium die strategische Perspektive einfließen lässt, und zwar nicht nur hinsichtlich der Ressourcenallokation in den Projekten, sondern auch in Bezug auf die Verteilung von Kapazitäten zwischen Linie und Projekt. Das PMO hat die Aufgabe, solche Entscheidungen vorzubereiten und sollte dafür mit guten Werkzeugen ausgestattet sein.

*Was können IT-Tools bzw. PM-Systeme dazu beitragen, dass die Ressourcenallokation nicht nur in der Planung, sondern auch in der täglichen Praxis an den übergeordneten Unternehmenszielen ausgerichtet wird?*

Die PM-Software kann hier tatsächlich Entscheidendes beitragen. Das beginnt mit einer guten Darstellung der aktuellen Ressourcensituation und einer Vorschau auf die weitere Entwicklung. Ist z.B. ein aktueller Engpass nur vorübergehend? Kann man ihn mit Überstunden auflösen? Sollte man vielleicht neue Mitarbeiter einstellen oder geplante Projekte gar nicht starten? Die letzte Entscheidung kann hier natürlich nicht das System, sondern nur der Mensch treffen. In unserer Software haben Planer deshalb die Möglichkeit, die vom System erzeugte Ampelfarbe händisch zu übersteuern, z.B. können den vom System generierten Kennzahlen "handgeschaltete" Kennzahlen, Indikatoren, Statusbeschreibungen etc. gegenübergestellt werden. Denn Projektmanager wissen z.B. besser als das Tool, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass ein Ressourcenengpass sich in Kürze auflösen wird, weil erkrankte Mitarbeiter auf bestem Weg der Genesung sind. Natürlich erfordert diese Einstellung einen gewissen Reifegrad im Projektmanagement und Vertrauen in die Projektleiter.

*Welche weiteren Beiträge der IT zur Ressourcenplanung sind möglich?*

Gute Statusreports, basierend auf einem validen Abgleich der Annahmen hinsichtlich Aufwand und Ergebnissen gegen die Realität sind unverzichtbar. Um aus den Erkenntnissen im nächsten Schritt die richtigen Schlüsse zu ziehen, sind gute Simulationsmöglichkeiten eine große Hilfe.

### *Was können und sollten solche Simulationen beinhalten?*

Wenn die Daten aktuell sind, lässt sich durchspielen, was passieren würde, wenn man z.B. bei einer Auftragsdelle ein weiteres Projekt startet: Sind die benötigten Mitarbeiter und Skills verfügbar? Würden dadurch Engpässe in anderen Projekten erzeugt? Was passiert, wenn man gleichzeitig ein anderes Vorhaben zeitlich streckt? Etc. Wir haben in unserem System Sciforma großen Wert darauf gelegt, dass diese Planungen in Echtzeit möglich sind.

Aktuelle, geplante und zukünftige Projekte können in Simulationsszenarien eingebunden werden. Dabei ist es wichtig, auf die aktuelle Auslastung in Echtzeit zugreifen zu können, damit man ein realistisches Bild von der neuen Situation bekommt. Müsste man auf einen bereits überholten Datenstand aufbauen, würde

man möglicherweise falsche Annahmen treffen, die Qualität der Entscheidungen würde leiden. Da im System auch z.B. die Zahlungskonditionen hinterlegt werden können, kann das PMO weitere sehr hilfreiche Daten liefern: Was passiert hinsichtlich der Kosten in welchem Szenario? Werden Vertragsstrafen fällig, die die Marge schmälern und dem Image schaden? Wenn ja, in welcher Höhe? Und welche Auswirkung könnte das auf das Gesamtprojektergebnis haben? Diese Informationen in konkreten Euros kommen beim Management immer sehr gut an. Es werden bessere Entscheidungen auf einer guten und soliden Datenbasis getroffen.

*Herr Hirschbiegel, vielen Dank für das Gespräch!*

*Das Interview führte Elisabeth Wagner.*

### **"Meet The Experts" mit 1&1 am 27.10.2014 in Nürnberg**

Beim Sciforma Fachtag "Meet the Experts" widmen sich gleich zwei prominente Redner dem diesjährigen Fokusthema Portfoliomanagement: Hans Bernd Amtmann, Director Corporate Development bei der Hannover Rück SE, und Dr. Marion Kahrens, Program Manager bei der 1&1 Telecommunication AG. Beide geben praxisnahe Einblicke, wie mit finanziellen Einschränkungen und Kapazitätsengpässen in strategischen Unternehmensprojekten umzugehen ist: Bei hochgesteckten Unternehmenszielen braucht es eine konzeptionelle Gesamtsicht und Real-Time-Management. Wegen der begrenzten Teilnehmerzahl ist eine rechtzeitige Anmeldung zum "Meet The Experts" Fachtag (27.10.2014, Messe Nürnberg, NCC OST, Tagungsraum Krakau) unter <http://tinyurl.com/scimte> unbedingt erforderlich.

Die PPM-Experten von Sciforma stehen allen Besuchern des dreitägigen GPM Verbandstreffens (PMO Tag/ PM Forum) übrigens nicht nur bei "Meet The Experts" zur Verfügung, sondern auch auf dem offiziellen Sciforma Messestand (27. - 29.10.2014, NCC Ost, Stand 204).

### **Kontakt:**

**Sciforma GmbH, Heinrich-Hertz-Straße 2, 65232 Taunusstein Telefon +49 6128 9665-0, Fax +49 6128 9665-11,  
[info@sciforma.de](mailto:info@sciforma.de), [www.sciforma.de](http://www.sciforma.de)**