

Advertorial

Integrierte Ressourcenplanung für Projekt und Linie – auf direktem Weg zum Ziel

Wenn Projektleiter den Mitarbeiterereinsatz über ein Projektmanagementsystem planen, geschieht dies meist auf der Ebene von Aufgabenpaketen und Vorgängen. Die Ressourcenplanung der Projekte auf dieser detaillierten Ebene mit jener in der Linie zu koppeln führt zu einer aufwendigen, eigentlich nicht notwendigen Granularität im Abstimmungsprozess. In vielen Unternehmen werden Tools eingesetzt, die diesen Abstimmungsprozess überhaupt nicht unterstützen. Johann Strasser, Geschäftsführer The Project Group, plädiert für das Zweiweltenprinzip, um Klarheit und Verbindlichkeit im Wettbewerb um die meist knappen Ressourcen herzustellen.

Herr Strasser, welche Ausgangssituation finden Sie heute bei Ihren Kunden vor, wenn es um das Thema Ressourcenmanagement geht? Mit welchen Wünschen und Problemen kommen diese auf Sie zu?

Das Grundproblem ist eigentlich immer das gleiche: Die Ressourcen sind knapp, es gibt mehr zu tun, als die verfügbaren Mitarbeiter leisten können. Es kommt zu einem Wettbewerb zwischen den Projekten, aber auch zwischen Projekt und Linie. Die Projektleiter beschwerten sich, dass sie keine verbindlichen Zusagen erhalten bzw. sie sich nicht darauf verlassen können. Die Linienvorgesetzten sehen sich ständig mit neuen Anforderungen aus den verschiedenen Projekten konfrontiert. Gemeinsam ist allen, dass sie sich mehr Klarheit und Verlässlichkeit wünschen und beide mit einem für sie passenden Werkzeug arbeiten wollen.

Was sind die wichtigsten Schritte, diese Situation in den Griff zu bekommen?

Zunächst ist es hilfreich, die Ausgangssituation im Unternehmen noch mal genauer anzuschauen. Geht es um Entwicklungsprojekte oder Vorhaben auf einer gemeinsamen Roadmap? Dann sorgt oft schon eine klare Priorisierung für mehr Ruhe in der Diskussion. Oder geht es um Projekte in einem stark volatilen Kundenauftragsportfolio? Dann gilt es mit Wahrscheinlichkeiten zu arbeiten und nachvollziehbare Mechanismen zu finden, die einerseits Flexibilität gewährleisten und den Projekten dennoch die Verlässlichkeit bieten, die sie zum Arbeiten brauchen.



Johann Strasser

Dipl. Ing., ist seit 2001 geschäftsführender Gesellschafter bei TPG The Project Group. Er verantwortet unter anderem das Entwicklungsressort für Produkte.

Nach mehrjähriger Erfahrung als Entwicklungsingenieur im Automotive- und Energiesektor arbeitete Johann Strasser für zehn Jahre als selbstständiger Trainer und Berater im Bereich Projektmanagement. In dieser Zeit war er zudem als Projektleiter für Softwareprojekte in der Bauwirtschaft tätig und unterstützte Großbauten im Rahmen von Termin- und Kostenmanagement. Seit Erscheinen der ersten Version beschäftigt er sich intensiv mit Microsoft Project. Johann Strasser ist zudem Autor für verschiedene Zeitschriften sowie Referent zu allen Themen rund um Projektmanagement.

Letzteres ist in der Regel ein schwieriger Spagat. Wie packt man das Thema konkret an?

Es gibt ein paar Elemente, die nach meiner Erfahrung für eine funktionierende Ressourcenplanung unverzichtbar sind. Dazu gehört die mindestens wöchentliche Meldung der geleisteten Projektzeiten und der erzielten Ergebnisse durch alle Mitarbeiter. Diese Fortschrittsinformationen müssen zeitnah in ein Statusmeeting einfließen, in dem die Ressourcensituation im Projekt analysiert wird: Wo ist ein höherer Einsatz erforderlich als geplant, wo geht es auch mit weniger? Wenn sich daraus Anforderungen an die Linie ergeben, gilt es diese zügig zu melden, aber die

Linie dabei nicht zu überfordern. Es darf nicht sein, dass ein Teamleiter täglich wechselnde neue Anforderungen aus den Projekten erhält und darauf sofort reagieren soll – das führt zu einer Instabilität, die sich natürlich auch auf die anderen Projekte fortpflanzt. Ein verlässlicher Prozess zur Abstimmung ist eine sehr wichtige Basis.

Wie kann dieser Prozess typischerweise aussehen?

Die Ressourcenplanungsprozesse im Unternehmen sollten so gestaltet sein, dass die Forderungen der Projekte an die Linie getaktet eingehen, z.B. alle zwei oder vier Wochen. Dann sollte der Teamleiter die Situation zeitnah analysieren und die Ressourcen nach den vorliegenden Kriterien und Priorisierungen zuteilen. Diese Zuteilung hat dann stabil zu bleiben bis zur nächsten Planungsrunde. Weitere wichtige Größe in diesem Prozess ist ein gut funktionierendes, ebenfalls zeitnah und regelmäßig tagendes Entscheidungsgremium, das über Priorisierungen und die Verteilung knapper Ressourcen in Konfliktsituationen entscheidet.

Macht es aus Ihrer Sicht einen Unterschied, ob die Linie den Projekten Ergebnisse liefert oder Ressourcen abstellt?

Ersteres ist für den Abstimmungsprozess natürlich einfacher, weil die gesamte Feinplanung, welcher Mitarbeiter wann welche Aufgaben erledigt, in der Linie bleibt. Die Projektleiter müssen dann nur die Ergebnisse und die Aufwände mit den Teamleitern aushandeln. Andererseits ist dieses Vorgehen wenig agil, wenn unvorhergesehene Dinge eine Umplanung von Aufgaben und Ressourcen innerhalb der Projekte erfordern. Die meisten unserer Kunden arbeiten aber in einer Matrixorganisation, wo Mitarbeiter für Projekte aus der Linie temporär Projekten zugeordnet werden. Das stellt höhere Anforderungen an die Prozesse und Tools.

Wie kann die IT die Prozesse in der Ressourcenplanung optimal unterstützen?

Zunächst hilft die IT, die oft komplexen Informationen einfach nur für die an der Planung beteiligten Projekt- und Teamleiter transparent zu machen: Wer steht mit welchen Skills zur Verfügung? Wer ist wofür auf der Zeitschiene verplant? Des weiteren

sollte die IT den Anforderungs- und Zuteilungsprozess für Ressourcen unterstützen, also z.B. einfache Kommunikationswege bereitstellen. Wobei an dieser Stelle noch einmal an einen wichtigen Aspekt erinnert sei: Erste Voraussetzung, dass die Ressourcenplanung die Wirklichkeit tatsächlich abbildet, ist, die tatsächliche Verfügbarkeit der Mitarbeiter für Projekte korrekt zu ermitteln. Immer wieder erleben wir, dass Wunschdenken die Planung beherrscht und z.B. Mitarbeiter rechnerisch zu 100 Prozent und mehr für Projekte eingeplant sind. Doch realistischere müssen immer Zeiten für Meetings und Aufgaben im Fachbereich sowie Urlaube, Krankheit, Fortbildungsmaßnahmen und andere Abwesenheiten berücksichtigt werden. Das ist aber definitiv nicht die Planungstätigkeit der Projektleiter, sondern die der Teamleiter, deren Rolle aber in vielen Tools nicht brauchbar berücksichtigt ist. Die toolseitige Integration der Teamleiter in den Abstimmungsprozess von Ressourcenanfragen und -zusicherungen ist der wichtigste Schlüssel zum Erfolg.

Würden Sie uns für Letzteres noch Beispiele nennen?

Projektleiter planen Skills oder Personen auf Vorgangsebene und übermitteln die Summe pro Ressource und Woche bzw. Monat auf Projektebene als Anfragen an die Teamleiter. Die Teamleiter sichern dann passend zur Gesamtauslastung ihres Teams Personen für bestimmte Zeiträume zu. So können beide Rollen in ihrer Datenwelt arbeiten und die Anfragen bzw. Zusicherungen des Anderen im eigenen Tool gegenüberstellen und ihre Planung selbst im gegebenen Rahmen optimieren. Ein Beispiel für die Prozessunterstützung wäre die in unserem Tool realisierte Möglichkeit, dass Ressourcenanfragen für Prio-1-Projekte in der Sicht der Teamleiter automatisch auf "zusichert" gesetzt werden können. So müssen nur noch die Zusicherungen für Projekte der Priorität 2+ manuell darum herum erfolgen. Wie er oder sie auf auftretende Engpässe reagiert ist natürlich nach wie vor eine persönliche Entscheidung der Führungskraft und kein IT-Automatismus. Für zeitlich noch weiter entfernte Planungen ist z.B. das Arbeiten mit "generischen Ressourcen" möglich, das heißt, man kann Skills verplanen, ohne sich bereits auf eine konkrete Person festzulegen.

Mit wie viel Aufwand müssen Unternehmen für die Implementierung einer solchen Lösung fürs Ressourcenmanagement rechnen?

Das kommt sehr darauf an, welchen Weg sie gehen wollen. Wenn ein Unternehmen beschließt, ein Projektmanagementsystem einzuführen und dann das dort verankerte Ressourcenmanagement mit den Teamplanungen in der Linie zu koppeln, dann ist das ein Weg, der sich über Monate erstrecken wird, weil sie erst nach vollständiger Projektplanung durch die Projektleiter eine Aussage zur Ressourcensituation bekommen werden. Je nach Umgebung kann man aber auch die Abkürzung nehmen und erst das Ressourcenmanagement für die Teamleiter einführen, das später natürlich in die Projektplanung integriert werden kann. Die Planung der Ressourcen für die Projektzusicherungen ist dann zwar nicht so genau, aber dafür früher vollständig, was unter Umständen die wertvollere Situation ist. Eine solche Lösung einzuführen geht sehr schnell.

Würden Sie uns dieses Vorgehen noch genauer erläutern?

In der Regel haben ja alle Führungskräfte mit Linienverantwortung zumindest ein Excel-Blatt, mit dem sie die Auslastung ihrer Mitarbeiter visualisieren. Wenn man diese Planung nimmt und in ein einheitliches zentrales System überführt und das System der Projektleiter erst später integriert, kommt man auf schnellem Weg zu einer vollständigen Darstellung der Ressourcensituation. Wir haben dafür den TPG TeamManager in Excel und auch als SharePoint App entwickelt, der natürlich jene technischen Charakteristika aufweist, die professionelle Planungssysteme erfordern, etwa eine

sichere Datenhaltung in SQL und ein professionelles Berechtigungskonzept. Was die Anfragen aus den Projekten betrifft, so reicht es, wenn diese auf Projektebene als Summe pro Wochen oder Monat erfolgen. An welchen Vorgängen die einzelnen Mitarbeiter arbeiten, wird im Projekt selbst geplant. Die Linienvorgesetzten interessiert bei einer Anforderung für Projekte nur, wie hoch sie insgesamt ist und ob die Forderung plausibel ist. Eine solche Lösung ist technisch in wenigen Tagen umgesetzt, nach einer eintägigen Einführung kommen die meisten Anwender gut zurecht. Die Akzeptanz ist erfahrungsgemäß hoch, weil das Werkzeug speziell für das Teammanagement zugeschnitten ist.

Stichwort Akzeptanz: Transparentes Ressourcenmanagement bedeutet immer auch ein Stück Transparenz der darin verplanten Mitarbeiter. Wie kommt das bei ihnen und bei den Betriebsräten an?

Ja, das ist ein sensibles Thema. Niemand will ein gläserner Mitarbeiter sein. Aber wenn eine grobe Granularität gewählt wird, also eben nicht offen gemacht wird, welche Aufgaben jeder Einzelne an welchem Tag zu erledigen hat – was, wie gesagt, auch nicht notwendig ist – dann wird ein professionelles Ressourcenmanagement von der Belegschaft und auch vom Betriebsrat durchaus begrüßt. Denn aus deren Sicht gibt es ein starkes Argument: Gute Planung schützt den einzelnen Mitarbeiter vor überzogenen Forderungen und Überlastung.

Herr Strasser, Danke für das Gespräch.

Das Interview führte Elisabeth Wagner

Kontakt:

TPG – The Project Group GmbH, Destouchesstr. 68, 80796 München, Deutschland, Tel.: +49 (0)89 615593-30, Fax +49 (0)89 615593-40, info@theprojectgroup.com, www.theprojectgroup.com