

## Linie, Projekt, Multiprojektebene – gemeinsam stark durch professionelles Ressourcenmanagement

**Qualitative Informationen über die Verfügbarkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind unverzichtbar für eine gute Planung und Steuerung, sagt Norman Frischmuth, Geschäftsführer der proventis GmbH. Unverzichtbar nicht nur für Projekte, sondern insbesondere für die Linie, die die Ressourcen in Projekte entsendet. Fachkräftemangel und die Zunahme agiler Teams erhöhen die Ansprüche. Im Interview erklärt Norman Frischmuth, welche Verknüpfungen zielführend sind und wie man sie am besten realisiert.**

*Herr Frischmuth, Sie nennen Ressourcenmanagement als eine der wichtigsten Herausforderungen für die Projektplanung. Dabei ist das Thema keineswegs neu. Warum ist es nach wie vor so wichtig?*

Das Thema ist aus mehreren Gründen top-aktuell. Zum einen bewegen wir uns als Projektmanager meist in einer Welt, in der Fachkräftemangel und Ressourcenknappheit herrschen. Da gilt es, die vorhandenen Beschäftigten möglichst effizient einzusetzen. Zudem ergibt sich aus Ressourcenknappheit die Pflicht, die vorhandenen Mitarbeiter aktiv vor Überlastung zu schützen.

*Sind Beschäftigte und vor allem Betriebsräte nicht eher skeptisch gegenüber Ressourcenplanung, weil sie befürchten, dass noch vorhandene Freiräume entdeckt und getilgt werden?*

Ja, diese Vorbehalte gibt es immer wieder. Aus meiner Sicht jedoch völlig zu Unrecht. Es mag zwar im Management durchaus Leute geben, die von der Einführung von Projekt- und Ressourcenplanung solche Erkenntnisse erwarten, aber die werden schnell eines Besseren belehrt. Denn in der Praxis gibt es kaum Leerlauf, dafür aber viel Überforderung. Diese Sichtweise bekräftigte erst kürzlich das Urteil des Europäischen Gerichtshofes, das ausdrücklich Zeiterfassung zum Schutz der Beschäftigten fordert. Gutes Ressourcenmanagement hilft zu erkennen, wenn die Planung mit den vorhandenen Kapazitäten nicht umgesetzt werden

kann. Auch der Wunsch nach mehr agiler Zusammenarbeit ist eine Herausforderung für das Ressourcenmanagement, die letztendlich von den Teams kommt.



**Norman Frischmuth**

Dipl. Kfm. Norman Frischmuth ist seit 2001 geschäftsführender Gesellschafter der proventis GmbH, ein Berliner Beratungs- und Softwarehaus mit über 50 Mitarbeitern.

Neben seiner Tätigkeit als Geschäftsführer, unterrichtet Herr

Frischmuth seit 2003 als Lehrbeauftragter an verschiedenen Berliner Hochschulen

Seit 2006 engagiert er sich in der GPM. Seit 2009 ist er Mitglied der Regionalleitung der GPM in Berlin.

*Was brauchen agile Teams vom Ressourcenmanagement?*

Agiles Projektmanagement fordert, zumindest in Ansätzen, eine andere Organisation als traditionelle Projekte, in denen die Einzelnen definierte Arbeitspakete oder Aufgaben erledigen. Wenn man sich gemeinsam und iterativ auf ein Ziel zubewegen will, braucht man ein stabiles Team. Hier kann Ressourcenmanagement durch eine gute Aufteilung der Kapazitäten zum Gelingen beitragen.

*Lassen Sie uns von der Perspektive der Beschäftigten zur Perspektive der Ressourcenplanenden wechseln. Was sind hier die wichtigsten Anforderungen?*

In den klassischen Unternehmen resultiert der Ressourcenbedarf ja zunächst aus dem Kerngeschäft der Linie. Durch den technologischen Wandel und die Globalisierung sind die Unternehmen allerdings ständig gefordert, Prozesse, Produkte und Services zu aktualisieren oder neu zu erfinden. Das ist Projektgeschäft. Beide Welten verlangen nach guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Beide Ebenen haben Anforderungen an das Ressourcenmanagement.

### **Grobplanung und Ressourcenaufteilung im ersten Schritt**

*Was erwarten Projekt und Linie also vom Ressourcenmanagement?*

Teilweise gibt es die Hoffnung, wenn man ein Tool einführt und es mit Zielen, Aufgaben und vorhandenen Ressourcen füttert, sagt es einem, wann wer was tut. So funktioniert das vielleicht irgendwann einmal mit Big Data und Künstlicher Intelligenz. Derzeit ist die Komplexität für solche computergestützten Berechnungen viel zu hoch und die Datenbasis meistens zu schwach. Die traditionelle Planung ist kein Abbild der Wirklichkeit, sondern eine Annäherung. Die Parameter ändern sich laufend. Dieser Tatsache müssen wir Rechnung tragen.

Damit ist das erste Ziel der Ressourcenplanung eine grobe Aufteilung der Ressourcen zwischen den Themen, ohne in Details zu gehen. Es geht um die Aufteilung der vorhandenen Teams, Personen oder Skills auf mehrere Aufgaben. Die Einzelplanung, ob agil oder klassisch, erfolgt dann später im Team oder durch die Rolle Projektleiter.

*Beziehen Projektleiterinnen und Projektleiter nach Ihrer Erfahrung die Ressourcensituation mit ein?*

Das hängt vom Reifegrad der Planenden ab und natürlich davon, welche Informationen ihnen vorliegen. Wenn die Auslastung im System ersichtlich ist, werden sich die meisten daran orientieren.

*Die grundlegende Frage der Aufteilung der Ressourcen auf die verschiedenen Themen lässt sich aber nur auf einer übergeordneten Ebene lösen ...*

Ja, da kommt das Multiprojektmanagement als dritter Player neben Projekt und Linie ins Spiel. Grundlegende Entscheidungen erfordern eine übergeordnete Perspektive. Wie beim Blick aus einem Flugzeug sollte erkennbar sein, welche Areale sich berühren und wer betroffen ist, wenn man die Grenzen, sprich die Ressourcen, verschiebt. Wenn die Projektleitungsebene ihr Areal kennt, kann sie mit der Feinplanung innerhalb der Grenzen beginnen. Sollten neue Grenzkonflikte entstehen, muss die Situation erneut aus der Vogelperspektive bewertet werden. Das ist wesentlich besser, als über Schirmhütchen zwischen zwei Arealen nach einer Lösung zu suchen.

### **Projektplanung auch in der Linie**

*Das Auftreten von Engpässen ist ein Dauerthema in Unternehmen mit knappen Ressourcen und hohem Aufgabenvolumen. Wie lässt sich die Linie als wichtigste Instanz für Ressourcenplanung optimal einbeziehen?*

Für die Linie lautet die Herausforderung oft: „Fremde Mächte, sprich Projekte, beanspruchen meine Leute. Ich werde aber daran gemessen, ob ich die Zielvorgaben meiner Abteilung erreiche.“ Diesen Konflikt kann das Linienmanagement nicht lösen, wohl aber aufdecken.

Ich plädiere dafür, dass auch die Linie professionelles Ressourcenmanagement nutzt und im Ressourcenmanagement-System hinterlegt, welche Kapazitäten für welche Aufgaben vorgesehen sind. So gewinnt sie Erkenntnisse und Erfahrungen über den tatsächlichen Aufwand. Zugleich hat sie Fakten in der Hand, um Unterstützung vom Management einzufordern, wenn die Ansprüche mit den vorhandenen Kapazitäten nicht mehr zu leisten sind.

### **„Systemgestützte Planung ohne Ressourcen – nicht viel hilfreicher als Powerpoint“**

*Wie kann die IT das Ressourcenmanagement zwischen Linie, Projekt und Portfoliomanagement unterstützen?*

Ein gutes Tool macht qualifiziertes Ressourcenmanagement erst möglich, indem es allen Beteiligten realistische Daten aus einer Quelle zur Verfügung stellt. Ohne diese Grundlage ist Ressourcen- und Projektplanung nicht viel mehr als das Erstellen von Powerpoint-Grafiken. Wichtig sind vor allem Daten zur aktuellen Ressourcenverfügbarkeit. Optimal ist es, wenn die Teamleiter sehen, welche Anforderungen bzw. Bedarfe die Projekte haben. Alle Beteiligten sollten einen Einblick haben, wie sich nach der aktuellen Planung die Auslastung darstellt.

Bei unseren Kunden kommt hier die Möglichkeit sehr gut an, dass sie nicht nur mit konkreten Mitarbeitern planen können, sondern auch mit Teams oder Skills. Das reduziert den Abstimmungsaufwand in den frühen Planungsphasen. Wichtig ist, dass bei der späteren Umsetzung durch eine stringente Zeiterfassung nachgehalten wird, ob die vereinbarte Ressourcenaufteilung auch tatsächlich gelebt wird. Verwerfungen sollten frühzeitig erkannt werden, damit eine sinnvolle Intervention möglich ist.

*Welche Unterstützung von Abstimmungsprozessen bei Engpässen kann vom Planungstool kommen?*

Eine große Hilfe ist in diesen Fällen, dass man sich die Ressourcensituation bezogen auf bestimmte Portfolios, Projektarten oder Zeiten anschauen kann. Aus der Verknüpfung aller Ebenen ergeben sich für das Portfoliomanagement spannende Möglichkeiten. Wenn sich auf Basis der aktuellen Bedarfsmeldungen mit Hilfe unterschiedlicher Szenarien Varianten darstellen und diskutieren lassen, ist das eine große Hilfe für die Entscheidungsfindung.

Unsere Lösung Blue Ant bietet viele weitere nette Features, die das Leben des Portfolio- oder Ressourcenmanagers einfacher machen. Etwa wenn die Software ein uneingeschränktes zeitliches Verschieben jener Projekte verhindert, in die bereits Kapazitäten eingebracht wurden. Mit solchen kleinen Hilfsmitteln lassen sich Szenarien besser besprechen und gestalten. Geschieht dies regelmäßig, ergibt sich automatisch ein Mehrwert für die Linie, die Projekte, die Portfolioplanung, das Management und nicht zuletzt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

*Herr Frischmuth, herzlichen Dank für das Gespräch.*

*Das Interview führte Elisabeth Wagner*

#### **Kontakt:**

proventis GmbH, Alte Jakobstraße 83/84, 10179 Berlin, Tel. +49 (0)30 2936399-0, Fax +49 (0)30 2936399-50,  
[www.proventis.net](http://www.proventis.net), [www.blue-ant.de](http://www.blue-ant.de), [kontakt@proventis.net](mailto:kontakt@proventis.net)