

Kampfarena Ressourcenmanagement: Das Dilemma von Projekten

Norman Frischmuth

Das kennen Sie bestimmt: Ein sehr wichtiges Projekt muss ganz dringend mit hoher Priorität umgesetzt werden. Dies ist keine ungewöhnliche Situation im Projektmanagement. Auch dass bereits viele wichtige Projekte laufen, darf man getrost als Praxisszenario bezeichnen. Aus dieser Situation ergeben sich aber wesentliche Konsequenzen für das Multi-Projektmanagement und auch für das Einzel-Projektmanagement: Berücksichtigt man bei der Initiierung neuer Projekte nämlich nicht die Ressourcenbindung durch bereits laufende Projekte, ist die Planung des neuen Projekts von Anfang an unrealistisch.

Das Projekt betritt damit die unregelmäßige Kampfarena um benötigte Ressourcen. Für den Projektleiter ist eine Planung in diesem Umfeld sinnlos. Das Projekt wird nun von Woche zu Woche getrieben. Leider kommen hierbei auch sinnvolle Planungsmethoden unter die Räder. Dabei ist ein geregelter Ressourcenmarkt für das Multi-Projektmanagement kein Hexenwerk.

Der Kampf des Einzelprojekts

Für das Einzelprojekt ist die verfügbare Kapazität einer Ressource die Grundlage der Terminberechnung der einzelnen Aktivitäten und damit der Gesamtprojektdauer. Kann sich der Projektleiter auf die vereinbarten Kapazitäten nicht verlassen, wird jede Zeitplanung zum Glücksspiel. Natürlich können wir versuchen, die Termine von Woche zu Woche neu festzulegen. Einer nachhaltigen Planung entspricht dies jedoch nicht. Muss sich das Projekt die Ressourcen und damit die Kapazitäten mit anderen Projekten teilen, laufen wir Gefahr, nicht nur einen unrealistischen Plan in unserer Projektlandschaft aufzunehmen. Im Grunde sind nun alle Projekte in den Teilen unrealistisch, in denen diese auf die betroffene Ressource zurückgreifen.

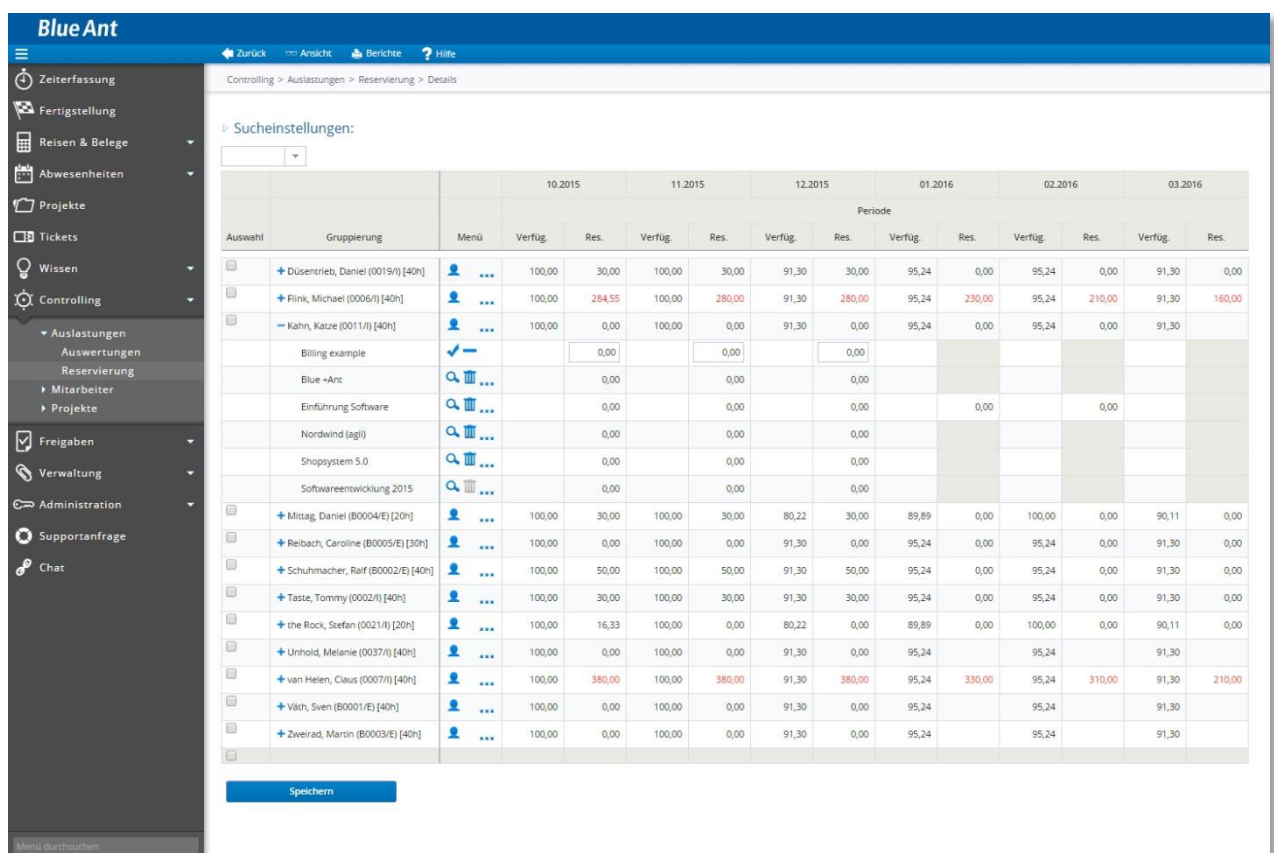
Dies gilt im Übrigen nicht nur für klassisch geplante Projekte. Auch agile Projekte sind davon betroffen, wenn diese sich Ressourcen teilen. Zwar sieht der strenge agile Ansatz dies nicht vor, aber die Praxis setzt Methoden nicht immer regelkonform ein. Pragmatismus kennt viele Formen der Agilität. Das gilt natürlich auch für das klassische Projektmanagement. Und so kommt es vor, dass beide Methoden im Unternehmen vermischt werden. Dagegen ist im Grunde auch nichts einzuwenden, solange die bereitgestellte Ressourcenbasis auch tatsächlich verfügbar ist. Damit kommt dem Ressourcenmanagement für das Einzelprojektmanagement eine zentrale Rolle zu. Eine projektübergreifende Koordinierung innerhalb der Einzelprojektebene ist in der Regel zu komplex und nicht praktikabel. Hier bietet das Ressourcenmanagement als Informationsebene oberhalb der Einzelprojekte einen pragmatischen Lösungsansatz.

ADVERTORIAL

proventis GmbH, Neue Grünstraße 25-26, 10179 Berlin, Tel. +49 (030) 293 63 99-0, Fax . +49 (030) 293 63 99-50, www.proventis.net, www.blue.ant.de, kontakt@proventis.net

Das Ressourcenmanagement als Dreh und Angelpunkt in der Projektlandschaft

Ähnlich wie im Projektmanagement, so gibt es auch im Ressourcenmanagement verschiedene Planungsansätze. Diese unterscheiden sich in der Regel vor allem durch den Detaillierungsgrad. Nutzen wir das Ressourcenmanagement als Begrenzer der menschlichen Ressourcen für unsere klassischen aber auch agilen Projekte, ergeben sich wesentliche Vorteile: Zum einen ist es nicht notwendig und im Grunde sogar kontraproduktiv, die Ressourcen-Allokation genauso exakt vorzunehmen wie die spätere Projektplanung. Vielmehr benötigen wir einen Indikator, mit wieviel Kapazität und damit Workload wir planen können. In diesem Zusammenhang, könnten wir mit einer sehr groben Ressourcenzuweisung über die gesamte Projektlaufzeit beginnen. Dass sich diese Durchschnittskapazität nicht eins zu eins in der Planung umsetzen lässt, ist klar. Bei einer relativ gleichmäßigen Nutzung einer Ressource kann man jedoch mit dieser Unschärfe gut leben. Zur Erinnerung: Wir geben in der Planung nicht exakt vor, was jemand wann umsetzen soll, sondern bis wann! Das ist ein kleiner, aber feiner Unterschied. Die Kapazität aus dem Ressourcenmanagement hilft uns nun dabei, herauszufinden, wann ein realistischer Endtermin für die jeweilige Aktivität sein könnte. In der agilen Planung liefert uns die Kapazität in der Summe über das gesamte Projektteam den maximalen Workload, der pro Planungsperiode zur Verfügung steht.



Controlling > Auslastungen > Reservierung > Details

Sucheinstellungen:

Auswahl	Gruppierung	Menü	Periode											
			Verfüg.	Res.	Verfüg.	Res.	Verfüg.	Res.	Verfüg.	Res.	Verfüg.	Res.		
+ Düsentrieb, Daniel (0019/I) [40h]		...	100,00	30,00	100,00	30,00	91,30	30,00	95,24	0,00	95,24	0,00	91,30	0,00
+ Flink, Michael (0006/I) [40h]		...	100,00	284,55	100,00	280,00	91,30	280,00	95,24	230,00	95,24	210,00	91,30	160,00
- Kahn, Katze (0011/I) [40h]		...	100,00	0,00	100,00	0,00	91,30	0,00	95,24	0,00	95,24	0,00	91,30	0,00
Billing example		✓		0,00		0,00		0,00						
Blue +Ant		...		0,00		0,00		0,00						
Einführung Software		...		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		
Nordwind (agil)		...		0,00		0,00		0,00						
Shopsystem 5.0		...		0,00		0,00		0,00						
Softwareentwicklung 2015		...		0,00		0,00		0,00						
+ Mittag, Daniel (B0004/E) [20h]		...	100,00	30,00	100,00	30,00	80,22	30,00	89,89	0,00	100,00	0,00	90,11	0,00
+ Riebach, Caroline (B0005/E) [30h]		...	100,00	0,00	100,00	0,00	91,30	0,00	95,24	0,00	95,24	0,00	91,30	0,00
+ Schuhmacher, Ralf (B0002/E) [40h]		...	100,00	50,00	100,00	50,00	91,30	50,00	95,24	0,00	95,24	0,00	91,30	0,00
+ Tasse, Tommy (0002/I) [40h]		...	100,00	30,00	100,00	30,00	91,30	30,00	95,24	0,00	95,24	0,00	91,30	0,00
+ the Rock, Stefan (0021/I) [20h]		...	100,00	16,33	100,00	0,00	80,22	0,00	89,89	0,00	100,00	0,00	90,11	0,00
+ Unhold, Melanie (0037/I) [40h]		...	100,00	0,00	100,00	0,00	91,30	0,00	95,24	0,00	95,24	0,00	91,30	0,00
+ van Helden, Claus (0007/I) [40h]		...	100,00	380,00	100,00	380,00	91,30	380,00	95,24	330,00	95,24	310,00	91,30	210,00
+ Våth, Sven (B0001/E) [40h]		...	100,00	0,00	100,00	0,00	91,30	0,00	95,24		95,24		91,30	
+ Zweirad, Martin (B0003/E) [40h]		...	100,00	0,00	100,00	0,00	91,30	0,00	95,24		95,24		91,30	

Speichern

Abb. 1: Grobe Zuweisung von Ressourcen je Monat im toolgestützten Ressourcenmanagement (Beispielscreen: MPM-Software Blue Ant).

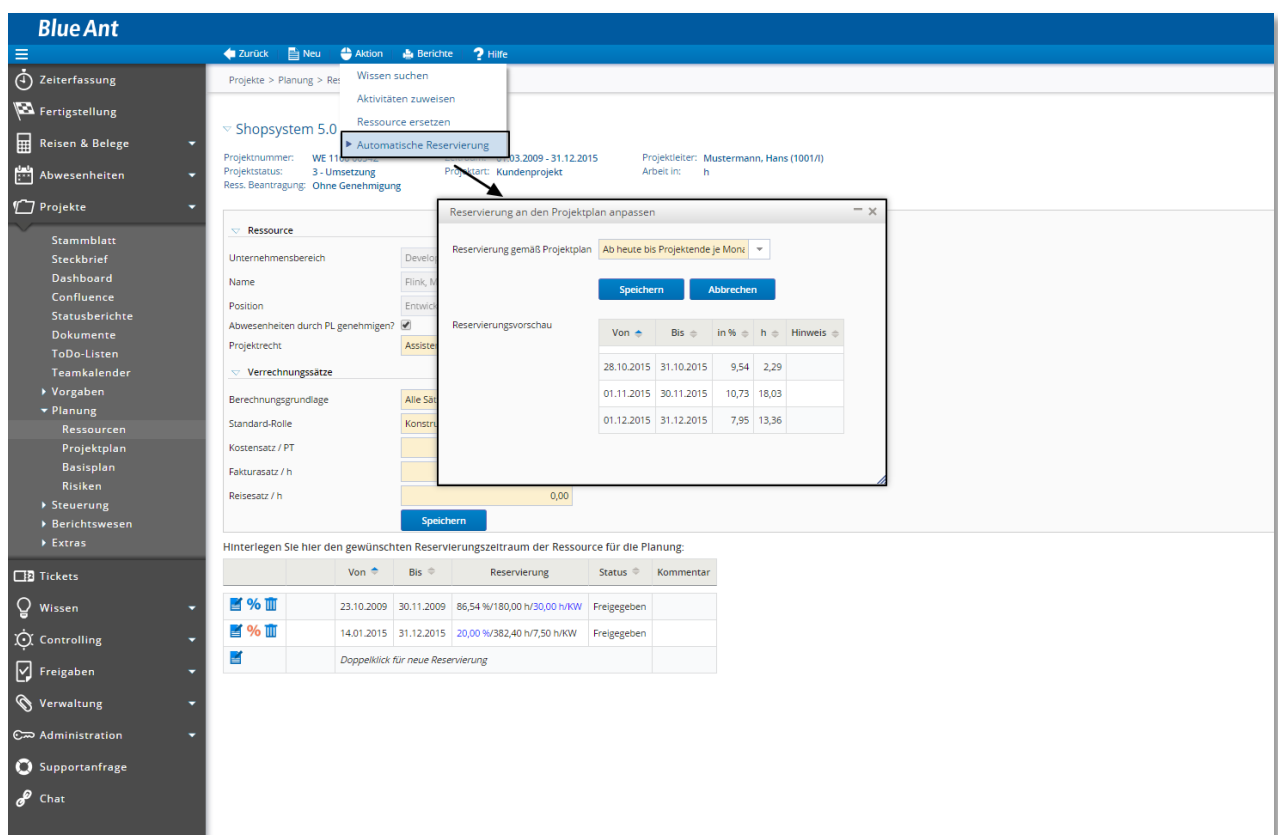
Dieser Beitrag wurde nicht von projektmagazin.de geprüft oder bearbeitet. Die Verantwortung für den Inhalt liegt vollständig bei den Personen oder Organisationen, die den Beitrag verfasst oder in Auftrag gegeben haben.

ADVERTORIAL

proventis GmbH, Neue Grünstraße 25-26, 10179 Berlin, Tel. +49 (030) 293 63 99-0, Fax . +49 (030) 293 63 99-50, www.proventis.net, www.blue.ant.de, kontakt@proventis.net

Natürlich hat diese relativ grobe Zuweisung von Ressourcen zu Projekten auch Nachteile. So werden ungleichmäßige Nutzungen von Ressourcen auf der Ebene des Ressourcenmanagements nicht erkannt. Dies lässt sich dadurch heilen, in dem wir von der Zuweisung über die gesamte Projektlaufzeit auf eine periodengenaue Zuweisung wechseln. Hierbei sind das Quartal oder der Monat praktikable Größen. Damit können wir nun Zeiten, in denen wir bestimmte Ressourcen überhaupt nicht oder nur wenig nutzen, besser auf der Ressourcenmanagementebene darstellen. Diese differenzierte Betrachtung führt allerdings zur Notwendigkeit, diese Information regelmäßig zu prüfen und ggf. zu korrigieren. Somit sollte einmal im Quartal oder monatlich die Reservierung von Ressourcen für die Projekte überprüft und angepasst werden. Dies ist allerdings nur für die klassischen Projekte notwendig, da es hier zu zeitlichen Verschiebungen einzelner Aktivitäten kommen kann. In der agilen Projektumsetzung bleibt das Projektteam bestenfalls über die gesamte Projektlaufzeit stabil. Allerdings kann es notwendig sein, bei parallel laufenden klassischen Projekten, gemeinsam genutzte Ressourcen zwischen den Projekten neu auszubalancieren, wovon auch die agilen Projekte betroffen wären.

Unter dem Strich gibt das Ressourcenmanagement einen Rahmen für die Ressourcennutzung im Einzelprojektmanagement vor und ist damit die Evidenzstelle für das Einzelprojektmanagement hinsichtlich der verfügbaren Ressourcen.



The screenshot shows the Blue Ant software interface. A dialog box titled 'Reservierung an den Projektplan anpassen' is open, allowing users to adjust resource reservations. The dialog includes a dropdown menu for 'Reservierung gemäß Projektplan' (Reservation according to project plan) set to 'Ab heute bis Projektende je Mon...' (From today until project end per month...). Below this is a table for 'Reservierungsvorschau' (Reservation preview) with columns for 'Von' (From), 'Bis' (Until), 'in %' (in %), 'h' (hours), and 'Hinweis' (Note). The table shows three reservation periods:

Von	Bis	in %	h	Hinweis
28.10.2015	31.10.2015	9,54	2,29	
01.11.2015	30.11.2015	10,73	18,03	
01.12.2015	31.12.2015	7,95	13,36	

Below the table, there is a 'Reisesatz / h' field set to 0,00 and a 'Speichern' (Save) button. At the bottom of the dialog, there is a note: 'Hinterlegen Sie hier den gewünschten Reservierungszeitraum der Ressource für die Planung:' (Specify the desired reservation period of the resource for planning:). Below this note is a table with columns for 'Von', 'Bis', 'Reservierung', 'Status', and 'Kommentar'.

Von	Bis	Reservierung	Status	Kommentar
23.10.2009	30.11.2009	86,54 %/180,00 h/30,00 h/KW	Freigegeben	
14.01.2015	31.12.2015	20,00 %/382,40 h/7,50 h/KW	Freigegeben	
Doppelklick für neue Reservierung				

Abb. 2: Automatische Reservierung einer Ressource im Einzelprojekt (Beispielscreen: MPM-Software Blue Ant).

Das Multi-Projektmanagement als Überwachungsinstanz

Von dieser zwischengelagerten Ressourcenmanagement-Ebene profitiert auch das darüber liegende Multi-Projektmanagement. Die Aufgaben auf dieser Ebene konzentrieren sich auf die Überwachung und Pflege der Projektlandschaft hinsichtlich neuer und laufender Projekte. Dabei gilt es die Projekte zu bewerten, zu priorisieren und die Compliance zu überwachen.

Insbesondere in der Initiierungsphase stellt sich in der Regel die Frage, inwiefern ein neues Projekt bereits laufende Projekte beeinflussen wird. Neben fachlichen Abhängigkeiten ist die gemeinsame Ressourcennutzung der Dreh- und Angelpunkt dieser Fragestellung. Durch eine projektübergreifende Zuweisung von Ressourcen bereits im Planungsprozess, lassen sich Engpässe in den einzelnen Abteilungen oder Skill-Level der Mitarbeiter schnell aufdecken. Ein Projekt wegen zu geringer Ressourcenabdeckung nicht zu starten, mildert bereits die größten Probleme im Multi-Projektmanagement ab. Hinzu kommt die Option, bereits laufende Projekte gezielt zu Gunsten eines neuen, wichtigeren Projekts zu stoppen. Dies erfolgt aber gesteuert und in einer offenen Kommunikation. Das verbessert die Transparenz hinsichtlich notwendiger Entscheidungen für das Einzelprojektmanagement und zwingt – im positiven Sinne – alle Akteure sich über die Konsequenzen hinsichtlich der Ressourcenauslastung Gedanken zu machen.

Fazit

Stellt sich zum Schluss die Frage, mit welchem Aufwand sich diese drei Ebenen, also das Einzel-, Ressourcen- und Multi-Projektmanagement, betreiben lassen. Die erfreuliche Antwort lautet: Wer sein Einzelprojektmanagement über eine Multi-Projektmanagementlösung mit integriertem Ressourcenmanagement durchführt, erzeugt nur einmal Aufwand: nämlich auf der Einzelprojektmanagement-Ebene. Alle anderen Ebenen nutzen die Planungs- und Steuerungsdaten der Einzelprojekte in konsolidierter Form.

Wer nun den Grundaufwand des Einzelprojektmanagements scheut, dem sei von den Themen Multi-Projektmanagement und Ressourcenmanagement abgeraten. Zum einen ist die qualitative Ausprägung beider Ebenen bei nicht vorhandenem Einzelprojektmanagement fragwürdig. Zum anderen mündet die Verwaltung konsequent fehlender Einzelprojektdaten in der Regel in einem hohen bürokratischen Aufwand mit unklarem Output. Natürlich können wir Projekte in Excel auflisten und freihändig Ressourcen verteilen. Mit Ressourcenmanagement hat dies aber nichts zu tun. Weder können sinnvoll die Konsequenzen dieser willkürlichen Verteilung erfasst werden, noch haben wir eine Rückkopplung hinsichtlich der tatsächlichen Projektsituation. Ein Fazit wäre damit schnell skizziert: Wer Ressourcenmanagement als Aufwertung seines Multi-Projektmanagements einführen möchte, kommt am Einzelprojektmanagement nicht vorbei.