

Whitepaper Ressourcen-Management: Der Weg zu fließendem Projekt-Verkehr!

1 Einleitung: Was der Straßenverkehr mit Projektmanagement zu tun hat

Volle Straßen, ständige Verspätungen wegen eines Staus, größere Risiken und leider auch immer mehr Unfälle: Der Straßenverkehr ist ein Paradebeispiel dafür, was geschieht, wenn zu viel auf einmal passiert. Und nun stellen Sie sich vor, dass zwar Straßenschilder, Ampeln und bestimmte Geschwindigkeitsbegrenzungen existieren, diese aber jeder Fahrer für sich selbst interpretiert. Das perfekte Chaos!

Ähnlich chaotisch geht es im Projektmanagement zu, wenn die Ernsthaftigkeit und das Verständnis für dieses Feld fehlen, vereinbarte Rahmen nicht eingehalten und Ressourcen irgendwie verteilt werden, ohne, dass gewisse Spielregeln eingehalten werden. Massenkarambolagen? Verletzte im Sinne von gescheiterten Projekten? Staus, weil Mitarbeiter sich nun mal nicht zerteilen können? Das sind absehbare Folgen!

Umso wichtiger, sich der Aufgabe zu stellen, ein Projektmanagement inklusive Ressourcenplanung und -verwaltung zu professionalisieren. Denn nur so können wir vermeiden, dass Projekte selbst in einer unüberschaubaren Verkehrssituation zwar gestartet werden, eine pünktliche und unfallfreie Ankunft im Ziel aber eher von Glück als von Fachkompetenz abhängt.

Das vorliegende Whitepaper ist Ihr Projekt- und Ressourcen-Verkehrspolizist.



2 Ab wann ist ein Projekt ein Projekt?



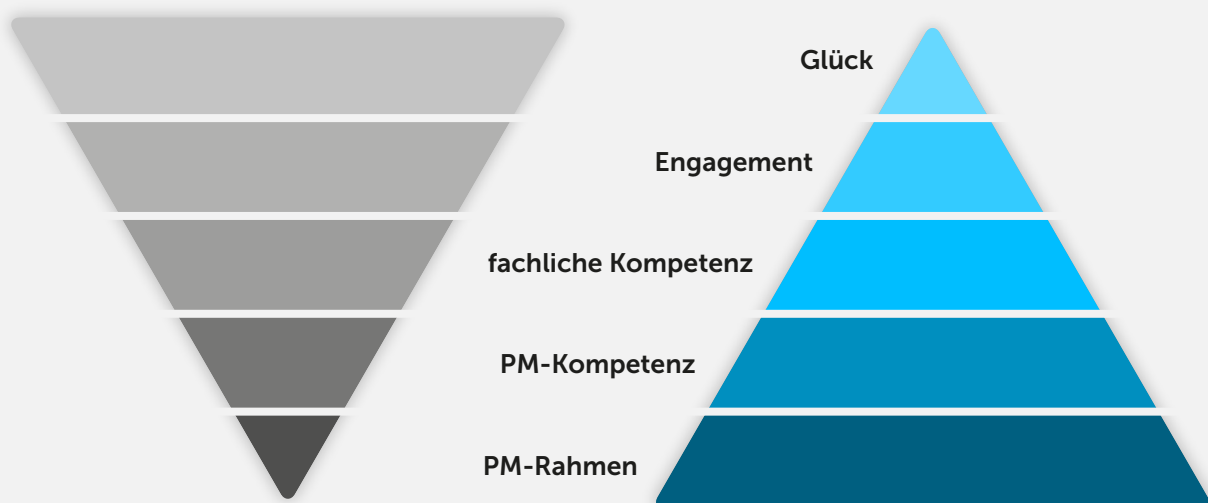
Ein Projekt ist genau dann ein Projekt, wenn Sie es als solches definieren – und in Ihrem Team das Verständnis dafür vorhanden ist, dass das Projektmanagement nicht nur ein nettes Hobby, sondern wirklich ein ernstzunehmender Job ist.

a) Ziele

Das Ziel eines Projekts kann ganz unterschiedlich sein: Es ist ein Auftrag, mit dem Geld verdient wird. Es ist eine interne Maßnahme wie zum Beispiel die Einführung einer neuen Technologie oder das Vorantreiben von Innovationen, was Vorbereitungen und einer strukturierten Umsetzung bedarf. Immer aber wird ein Projekt initiiert, um etwas zu verändern, etwas zu bewegen.

Was auch immer inhaltlich zugrunde liegt: Sobald ein Projekt nicht mehr nur vorrangig mit Glück und Engagement des Teams, sondern innerhalb eines festgelegten Rahmens, mit entsprechender Projekt- und Fachkompetenz und erst dann mit Engagement und vielleicht auch mit einem Funken Glück gestemmt wird, dann haben Sie es mit einer professionellen und meist auch erfolgreichen Form des Projektmanagements zu tun. In nahezu allen Themen, die angestoßen werden, findet sich dabei zum Beispiel die IT wieder – und die interdisziplinäre Arbeit wird erforderlich.

Worauf basieren unsere Projekterfolge und sind diese reproduzierbar?



b) Herausforderungen

Herausforderungen gibt es bei Projekten zur Genüge. Ein Beispiel? Die Kooperation zwischen der „Linie“, also denjenigen, die in Bereichen und Abteilungen eines Unternehmens die tägliche Arbeit vollbringen und dabei auch Anforderungen stellen, und dem „Projekt-Team“, das eben diese Anforderungen umsetzen muss. Hier kommt es durchaus zu Auseinandersetzungen, denn die Linie möchte ihre Anforderungen zwar umgesetzt sehen, ist aber nur selten damit einverstanden, dass dies auch bei ihr Ressourcen bindet.

Noch schlimmer wird es dann, wenn Transparenz fehlt: Doppelbelastung der Mitarbeiter, Verzögerungen bei der Arbeit und im Projekt, Unzufriedenheit beim Management, weil geplante Tasks stillstehen – bis hin zum großen Crash, weil niemand seine Aufgaben vollumfänglich wahrnehmen kann und das Projekt damit zum Scheitern verurteilt ist.

Und, ein weiterer Grund, weswegen Projekte in die Gefahrenzone geraten: Überplanung. Ja, auch das gibt es. Es macht keinen Sinn, jedes Todo des Tages zu planen, denn „unverhofft kommt oft“. Die Mikro-Ebene – also die Ebene, auf der die tägliche Arbeit stattfindet – sollte agil, die Makro-Ebene aber stabil sein. Wer dies verkennt, sabotiert sein eigenes Fahrzeug, bevor es überhaupt am Straßenverkehr teilnehmen kann.

3 Exkurs: Einzel- und Multi-Projektmanagement

Ein Projekt ist aber nicht einfach nur ein Projekt, denn in den meisten Fällen reiht es sich nahtlos in eine Kette vieler weiterer Projekte ein. Zum Überblick:



a) Einzel-Projektmanagement

Beim Einzel-Projektmanagement geht es darum, alle Aufgaben innerhalb eines Projektes zu planen, durchzuführen und zu überwachen. Ziel ist es, ein einzelnes Projekt erfolgreich und so risikofrei wie möglich zum Abschluss zu bringen.

b) Multi-Projektmanagement

Das Multi-Projektmanagement bedeutet vereinfacht gesagt nichts anderes, als dass mehrere Projekte parallel nebeneinander laufen und dafür ein geeigneter Rahmen zur Verfügung gestellt wird. Dieser Rahmen kann beispielsweise ein Portfolio sein, das ebenso wie die Einzelprojekte geplant, gesteuert und überwacht werden muss, damit es zu keinen unerwünschten Nebenwirkungen kommt. Wenig überraschend spielen Ressourcen hier eine entscheidende Rolle.

Natürlich: Es gibt Projekte, die können auch ohne Formalisierung bewältigt werden. Auch in der Landwirtschaft ist es möglich, ohne Bewässerung eine Ernte einzufahren, die eine Person ernährt. Doch je mehr Menschen von der Ernte leben müssen, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Ausbeute des „Jagens und Sammeln“ nicht ausreichen wird – und das Risiko ist doch sehr groß, dass die Natur irgendwann einen Strich durch die Rechnung macht.

Übertragen auf die Projektlandschaft bedeutet das: Wer Erfolge ernten möchte, muss raus aus dem Projekt-Urwald und rein in die Projekt-Landwirtschaft.

4 Ressourcen-Management: Was soll das?



Das Ressourcen-Management ist, wie unser kleiner Exkurs gezeigt hat, insbesondere im Multi-Projektmanagement einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Das kann an dieser Stelle nochmals relativ einfach verdeutlicht werden.

Stellen Sie sich vor, dass Sie mehrere Projekte parallel planen und durchführen müssen, dabei aber nicht den Überblick haben, wie Ihre wichtigsten Mitarbeiter, die die entsprechende fachliche Expertise einbringen, bereits in anderen Projekten eingebunden sind. Ohne diese Information können Sie Ihre Mitarbeiter nicht ausbalancieren, sondern muten ihnen wahrscheinlich mehr zu, als sie wirklich bewältigen können. Ihr Multi-Projektmanagement gerät ins Wanken, ebenso wie Ihr Unternehmenserfolg.

Dass Ressourcen-Management hilft, wird auch deutlich, wenn man sich überlegt, dass es Phasen in Projekten gibt, die wirklich Spaß machen, die dann aber jäh unterbrochen werden, weil etwas in Schiefelage gerät. Dann bekommen die Projekte die Aufmerksamkeit des Managements, bekommen Ressourcen zugeteilt, die gerne aus anderen Projekten abgezogen werden. Damit wird das eine Projekt vielleicht gerettet. Doch durch diese Ad-hoc-Aktionen und umgelagerten Ressourcen entsteht an anderer Stelle ein Mangel – und wieder die nächste Schiefelage.

	KW 17/2018		KW 18/2018		KW 19/2018		KW 20/2018		Summe	
	Verfüg.	Res.	Verfüg.	Res.	Verfüg.	Res.	Verfüg.	Res.	Verfüg.	Res.
Musterfirma	136,75	97,28	110,62	76,50	110,37	76,18	136,75	96,84	496,50	348,79
+ Stabstellen	20,00	5,69	15,87	4,49	15,87	4,49	20,00	5,69	71,75	20,36
+ Zentralbereich	78,00	84,71	64,62	70,01	63,25	67,69	80,00	86,15	285,87	308,56
+ Vertrieb	7,50		6,00		6,00		7,50		27,00	
- Mobile	10,00	5,00	8,00	4,00	8,00	4,00	10,00	5,00	36,00	18,00
- Beach, Berno (2009/1)	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	18,00	18,00
Highnot		5,00		4,00		4,00		5,00		18,00
Kirk James (2001/1)	5,00			4,00		4,00		5,00		18,00
+ Services	21,25	1,88	16,13	78,50	17,25		21,25		75,88	1,88
Summe	136,75	97,28	110,62	78,50	110,37	76,18	136,75	96,84	496,50	348,79

Legende: Arbeitsfreie Zeit Abwesend (genehmigt) Abwesend (geplant) Teilweise überlastet Überlastet

Stand: Erhöhen

Diesem Risiko treten Sie mit einer Ressourcenplanung und -verwaltung wehrhaft entgegen. Sie zeigt Ihnen Verfügbarkeiten und Spielräume, die Mitarbeiterbindung in Linie, Projekten und Kleinstprojekten – und erlaubt Ihnen, anhand belastbarer Kennzahlen in Einzelprojekte einzugreifen und zu „dispatchen“, wenn es erforderlich wird. Zudem erlaubt sie die Kontrolle der gemachten Vereinbarungen und bei Bedarf die Intervention. Das Ressourcen-Management wird damit zur Regel- und Informationsinstanz.

5 Die Kritik: Datenschutz und Überwachung

Einer der häufigsten Gründe dafür, dass das Ressourcen-Management scheitert, ist die Kritik von Datenschützern und auch seitens des Betriebsrats, dass Daten zur Arbeitsleistung eines Mitarbeiters gesammelt würden und er so quasi einer Überwachung unterliege. Mit fast allen Mitteln wird hier eine Intransparenz gefördert, die in Projekten nur eines ist: schädlich.



Doch die Arbeitszeiterfassung ebenso wie freie oder gebundene Kapazitäten haben im Ressourcen-Management keine Disziplinierung oder Leistungsmessung im Sinn. Es geht einzig und allein darum, Ressourcen besser planen und Mitarbeiter somit sogar wieder entlasten zu können.

Das Ressourcen-Management erfasst zunächst einmal alle Projekte inklusive ihres jeweiligen Personalbedarfs auf Basis der jeweiligen Projektpläne. Diese Daten werden regelmäßig, zum Beispiel wöchentlich oder monatlich, aktualisiert.

- **Reservierter Personalbedarf:**
Wie viele Mitarbeiter kann ich in meine Planung einbeziehen?
Aus welchen Abteilungen stammen sie?
- **Geplanter Personalbedarf:**
Wann wird welches reservierte Personal für welche Aufgaben benötigt?
- **Tatsächlicher Personalbedarf:**
Welche Arbeitsleistung ist in das Projekt eingeflossen und hat die Projektsteuerung und -planung funktioniert?

Es ist nicht immer böse Absicht oder der unbedingte „Hinderungswille“, oftmals ist es auch nur das mangelnde Verständnis für das Projektmanagement und auch ein wenig Psychologie, indem geglaubt wird, Mitarbeiter müssten geschützt werden. Wer sich dieser Diskussion gegenüberstellt, dem sei geraten:

- Erklären Sie, was hinter der Erfassung dieser Daten steckt.
- Erklären Sie, dass es nicht um Personen, sondern um Projekte geht.
- Erklären Sie, dass die Daten bei der Mitarbeiterführung helfen.
- Erklären Sie, dass die Leistung eines Einzelnen nicht anhand der Arbeitsdauer messbar ist.
- Erklären Sie, dass Transparenz für ein erfolgreiches Multi-Projektmanagement unausweichlich ist, wenn Sie nicht Gefahr laufen möchten zu scheitern.

Stellen Sie sich der Diskussion!



6 Ressourcen-Management in der Praxis

Wie gelingt nun aber das Ressourcen-Management in der Praxis? Zunächst einmal wieder, indem theoretische Grundlagen geschaffen werden.

a) Unternehmenskultur

Nicht selten ist die Einführung eines Ressourcen-Managements auch ein Eingriff in die Kultur eines Unternehmens. Es wird nicht gelingen, ein erfolgreiches Multi-Projektmanagement aufzubauen, wenn innerhalb des Teams über diesen Job eher gespottet und er damit nicht ernstgenommen wird. Es wird auch nicht gelingen, ein Ressourcen-Management einzuführen, wenn die Umgebung Spionage, Überwachung, Leistungsmessung und im schlimmsten Falle sogar arbeitsrechtliche Konsequenzen wittert.

Es ist zu akzeptieren, dass ein kultureller Einfluss unausweichlich ist. Doch es ist auch notwendig, einen gewissen kulturellen Wandel herbeizuführen. Die gesunde Balance zwischen dem „Kultivieren“ von Projektmanagement und dem „Akzeptieren“ von nicht planbaren Prozessen liefert hier noch immer die besten Ergebnisse.

b) Rahmen

Dabei muss abgesteckt werden, wie viele Regeln erforderlich sind und welche Freiheitsgrade möglich sind. Es gilt, einen Projektmanagement-Rahmen zu definieren und damit eine Grundlage zu schaffen. Dazu zählt das Ressourcen-Management, aber auch die Methodik, die Planung, die Steuerung, die Beschäftigung mit Risiken, Kosten und Prioritäten. Nur wenn die Rahmenbedingungen stimmen und der Output von Ressourcenauslastung, Terminen, Wirtschaftlichkeit und Risiken an ein Ressourcen-Management übermittelt werden, können Projekte erfolgreich bewältigt werden.

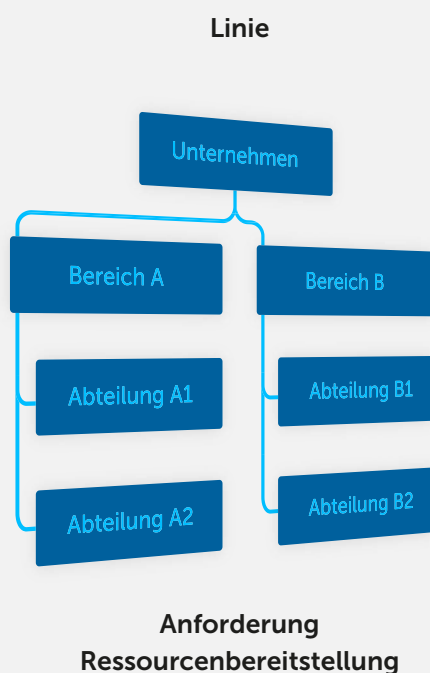
Ressourcenvergabe / Priorisierungen /
Kostenvorgaben / Strukturvorgaben



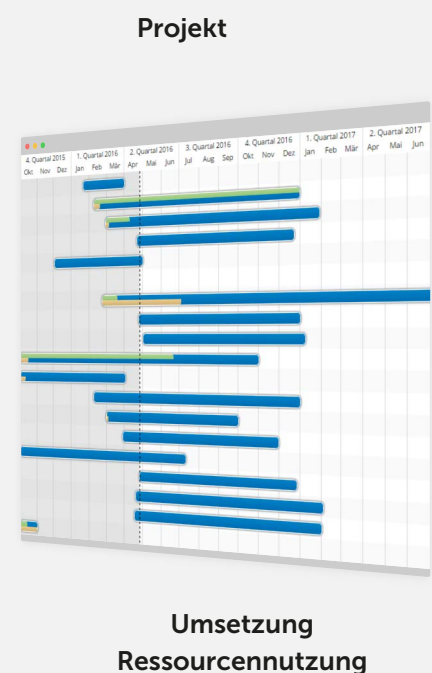
- ✓ Ressourcenauslastung
- ✓ Termine
- ✓ Wirtschaftlichkeit
- ✓ Risiken

c) Linie und Projekt

Der bereits erwähnte Widerspruch zwischen „Linie“ und „Projekt“ ist im Ressourcen-Management dringend zu beseitigen. Wieder einmal muss ein Wandel stattfinden: Die Linie muss das Ressourcen-Management sogar fördern, damit das Projekt gelingt. Denn gerade sie ist es, die Anforderungen und somit Projekte generiert. Hier ist ein Abwägen erforderlich, denn für die Umsetzung der Projekte sind Ressourcen erforderlich. Und diese Ressourcen stammen – auch – aus dem Personal der Linie. Um diesen Konflikt zu beheben oder zumindest darzustellen und zu verdeutlichen, braucht es das Ressourcen-Management.



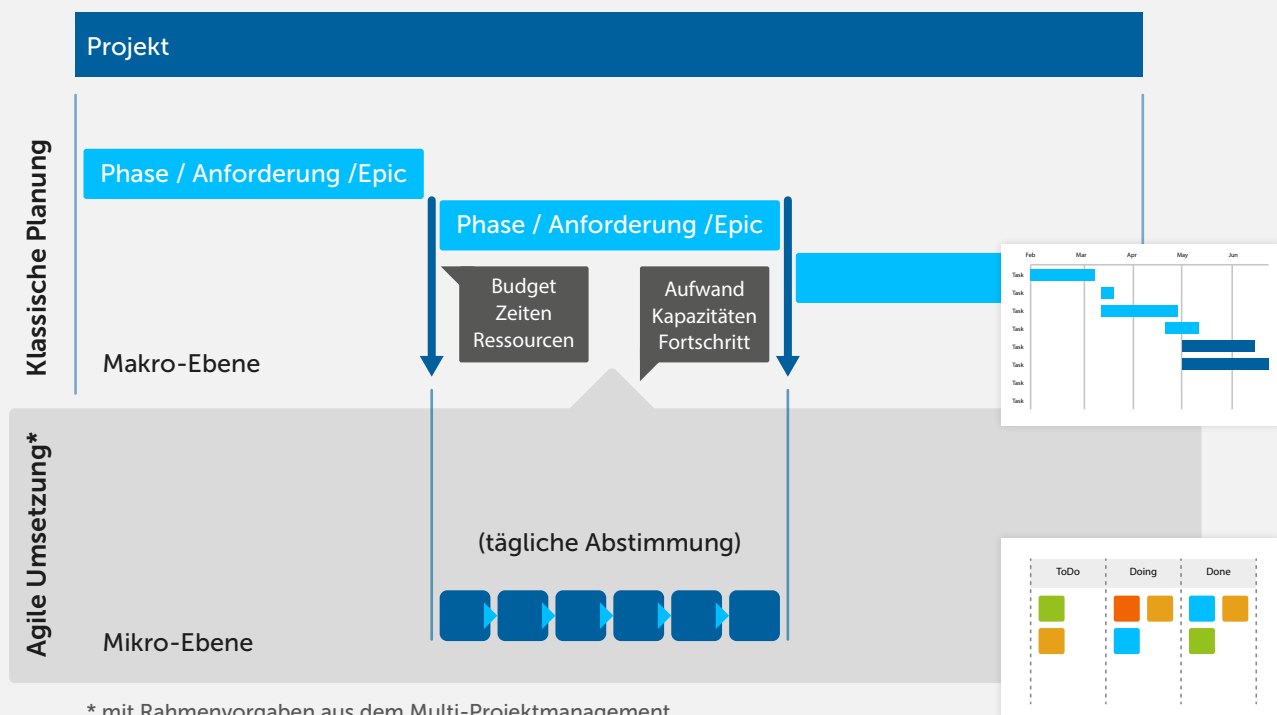
VS



Es muss klar sein, dass Menschen, die aus der Linie in ein Projekt eingebunden werden, natürlich nicht mehr zu 100 Prozent der Arbeit ihrer ursprünglichen Stellenbeschreibung nachkommen können. Sind die Abteilungen und Bereiche oder sogar das Management nicht bereit, dies zu akzeptieren, kann man konstatieren: Lassen Sie das mit dem Multi-Projektmanagement, Sie können nur scheitern ...

d) Mikro-, Makro-, Gesamtprojekt

„Plane nur, was Du steuern kannst.“ Die Gegner des Ressourcen-Managements haben Sorge, dass durch die Planung zu viele Aufwände entstehen, die letzten Endes nicht zum Ziel führen. Hier sollten wir nochmals die Makro- und Mikro-Ebene anführen: Die tägliche Arbeitswelt sollte natürlich weiterhin in der täglichen Kommunikation geregelt werden. Hier würden zusätzliche Planungen tatsächlich zu mehr Arbeit und weniger Ertrag führen.



Doch darüber hinaus sind strategische Rahmen sehr hilfreich. Bestimmte Anforderungen an Projekte müssen mit Budgets, Zeitvorgaben und Ressourcen ausgestattet werden – damit die Mikro-Ebene diese dann bei der Umsetzung nutzen kann. Es entsteht hier eine kleine Art „Gegengeschäft“: Meldet die Mikro-Ebene, was sie wirklich von der vorgegebenen Zeit und dem definierten Budget gebraucht hat, hilft das dem Ressourcen-Management in der Planung der Gesamtprojektlandschaft.

Und am Rande und wie nebenbei entsteht so ein Reporting für das Management, das einen Überblick über den Status des jeweiligen Projekts gibt.

7 Fazit: Ein Tool macht kein Ressourcen-Management

Multi-Projektmanagement und Ressourcen-Management bedingen einander und sind natürlich viel leichter mit einer Software umzusetzen. Doch ein noch so gutes Tool macht noch lange kein Ressourcen-Management. Viel entscheidender ist es, die Grundidee des Projektmanagements zu erfassen und umzusetzen. Wer also ein Multi-Projektmanagement einführt, sollte entweder über eine entsprechend reife Unternehmenskultur verfügen oder diese Kultur aufbauen. Dabei hilft es, wenn man mit einfachen Schritten anfängt und nach Bedürfnissen und Möglichkeiten agiert – und vor allem die notwendige Transparenz schafft. Darauf wird dann wiederum das Ressourcen-Management abgestimmt.

Erst wenn diese methodischen Grundlagen geschaffen sind, macht es Sinn, über die Einführung einer Software-Lösung nachzudenken – und sich damit auch über Jahre hinweg Zeit zu lassen, wenn der Reifegrad des Unternehmens es erfordert.



HABEN WIR IHR INTERESSE GEWECKT?

Blue Ant Projektmanagementsoftware unterstützt Unternehmen, die unter Berücksichtigung von Kapazitäten, Fähigkeiten und Budgets entscheiden müssen, welche Projekte mit welcher Priorität wann umgesetzt werden sollen.

Sie möchten mehr darüber erfahren, wie Projektportfoliosimulation die Ressourcenauslastung in Ihrem Unternehmen verbessert und suchen ein Werkzeug, das Sie unterstützt?

Sprechen Sie uns an!

Vereinbaren Sie eine kostenlose Vorführung unter gut-beraten@blueant.de

WER WIR SIND

Wir wollen ein besseres Multi-Projektmanagement für alle ermöglichen. Aus diesem Anspruch entstand Blue Ant. Im Jahr 2001 startete Dipl. Kfm. Norman Frischmuth mit einer Hand voll ambitionierter Menschen unser Software- und Beratungshaus in Berlin. Heute sind wir Teil der schwedischen Hypergene Gruppe und arbeiten im Hauptsitz Berlin sowie in den Niederlassungen Köln und Stockholm mit über 60 motivierten Mitarbeitern an professionellen Projektmanagementlösungen für Unternehmen aus allen Bereichen.

Wenn alle gemeinsam eine Idee vorbringen, dann entsteht etwas ganz Besonderes: Blue Ant. Die Multi-Projektmanagement Software ist das Herzstück unseres Unternehmens. Ihren Namen verdankt sie den fleißigen Ameisen. Sie sind stark, diszipliniert, gut organisiert. Sie stehen für eine klare Aufgabenverteilung und einen effizienten Informationsaustausch. Sie sind der Inbegriff von optimalem Projektmanagement.

Hypergene GmbH

Alte Jakobstraße 83/84
D-10179 Berlin

Tel.: +49 (0)30 293 63 99 - 0
Fax: +49 (0)30 293 63 99 - 50
kontakt@blueant.de

blueant.de

