



ADVERTORIAL

# Ressourcenmanagement: Wenn Humankapital verwaltet werden muss

Dipl.-Kfm. Norman Frischmuth

Menschen verwalten – das klingt erstmal wenig sozial. Ähnlich ablehnend reagieren auch viele Unternehmen, wenn man sie auf ihr Humankapital anspricht. Wer menschliche Ressourcen aber besser plant, tut den Kollegen etwas Gutes – ebenso wie der Organisation.

## Ressourcenmanagement: Pflicht oder Kür?

„Bei uns ist niemandem langweilig, wir brauchen kein Ressourcenmanagement!“, „Wir wissen auch ohne Ressourcenmanagement, was zu tun ist!“, „Wenn wir Zeit haben, können wir uns gerne mit dem Ressourcenmanagement beschäftigen.“ sind dennoch Aussagen, die Unternehmen bei der ersten Begegnung mit dem Ressourcenmanagement tätigen. Zwar regelt sich die Auslastung von Ressourcen bei der täglichen Umsetzung oft von alleine, doch es stellt sich die Frage, ob sich die Auslastung im Sinne der Unternehmensstrategie autonom regelt – und ob sie dem Team guttut.

Meist kann das verneint werden. Die Auslastung wird statt auf der Makro-Ebene einfach auf der Mikro-Ebene gemanagt. Allerdings stehen der Mikro-Ebene (also der Arbeitsebene) eben nicht immer alle Aspekte und Hintergrundinformationen zur Verfügung, Entscheidungen im Sinne des Unternehmens treffen zu können. Folglich werden Entscheidungen besten Gewissens im Sinne des Unternehmens getroffen – widersprechen diesem Sinn jedoch. Je größer ein Unternehmen ist, desto unwahrscheinlicher wird es, dass auf diese Weise tatsächlich strategisch abgestimmte und unternehmerisch sinnvolle Entscheidungen im Umgang mit Projekten und Ressourcen getroffen werden.

Darin besteht im Übrigen einer der Vorteile kleiner, agiler Unternehmen. Hier vermischen sich Management- und operative Ebene zwangsläufig, so dass Management-Entscheidungen direkt im operativen Umfeld getroffen oder korrigiert werden können. Mit dieser unscheinbaren Feststellung haben wir bereits die Lösung der „Herausforderung Ressourcenmanagement“ vorweggenommen.

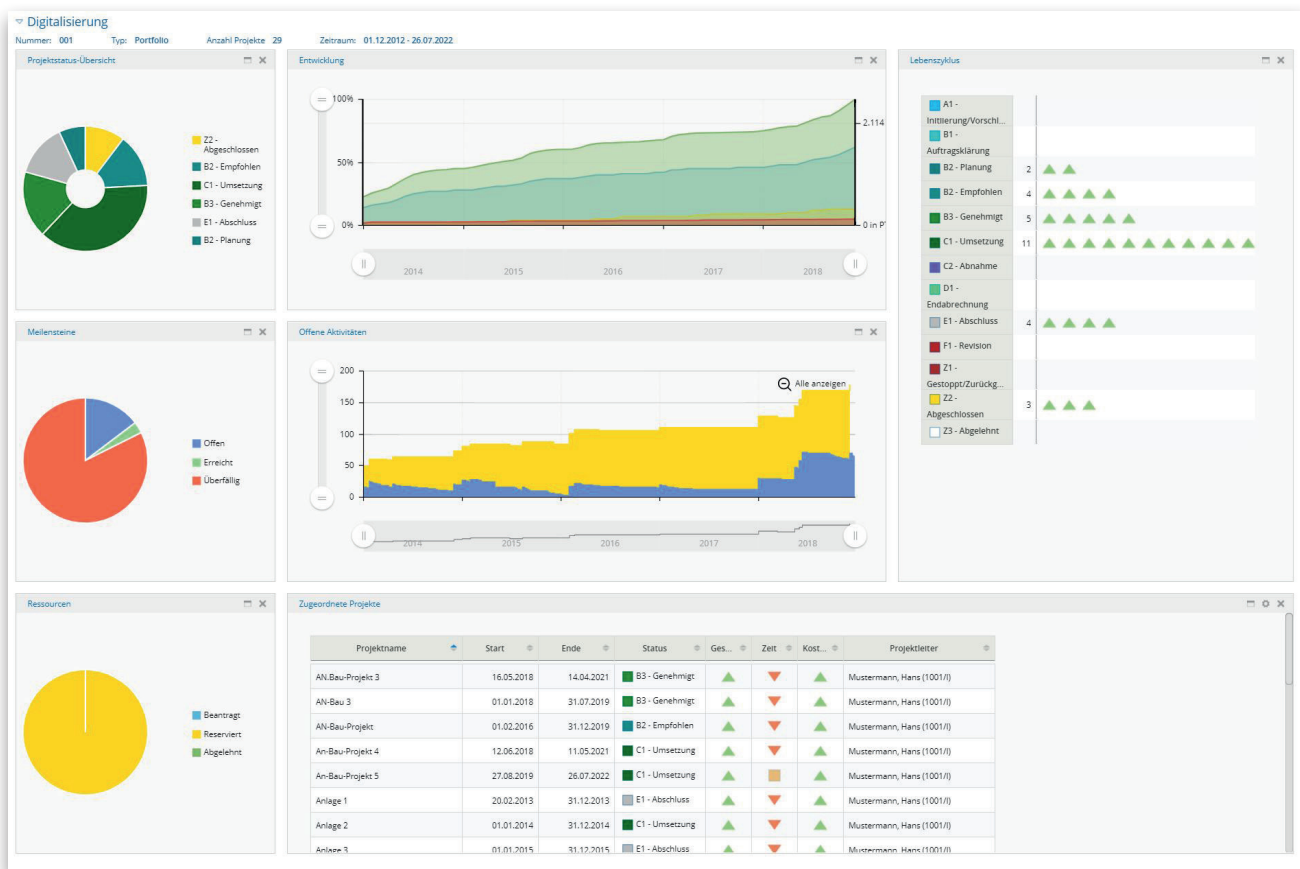


Dipl. Kfm. Norman Frischmuth ist seit 2001 geschäftsführender Gesellschafter der proventis GmbH, ein Berliner Beratungs- und Softwarehaus mit 50 Mitarbeitern. Neben seiner Tätigkeit als Geschäftsführer unterrichtet er seit 2003 als Lehrbeauftragter an verschiedenen Berliner Hochschulen (Humboldt Universität, Beuth Hochschule für Technik, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Technische Universität). Seit 2006 engagiert er sich in der GPM. Seit 2009 ist er Mitglied der Regionalleitung der GPM in Berlin.

## Ressourcenmanagement, die Brücke zwischen strategischem Portfoliomanagement und operativem Projektmanagement

Wir müssen den Bereichen eines Unternehmens eine gewisse Unabhängigkeit zugestehen, diese gleichzeitig aber permanent in die strategischen Überlegungen und Ausrichtungen einbinden. Das lässt sich durch ein Portfoliomanagement hervorragend organisieren.

Das Portfoliomanagement unterstützt Unternehmen bei der Festlegung und Priorisierung strategischer Ziele, die dann wiederum in Projekten münden. Hierbei sind Indikatoren wie das Budget, der zeitliche Rahmen und der personelle Aufwand unbedingt zu berücksichtigen. Spätestens jetzt führt an einem Ressourcenmanagement kein Weg vorbei.



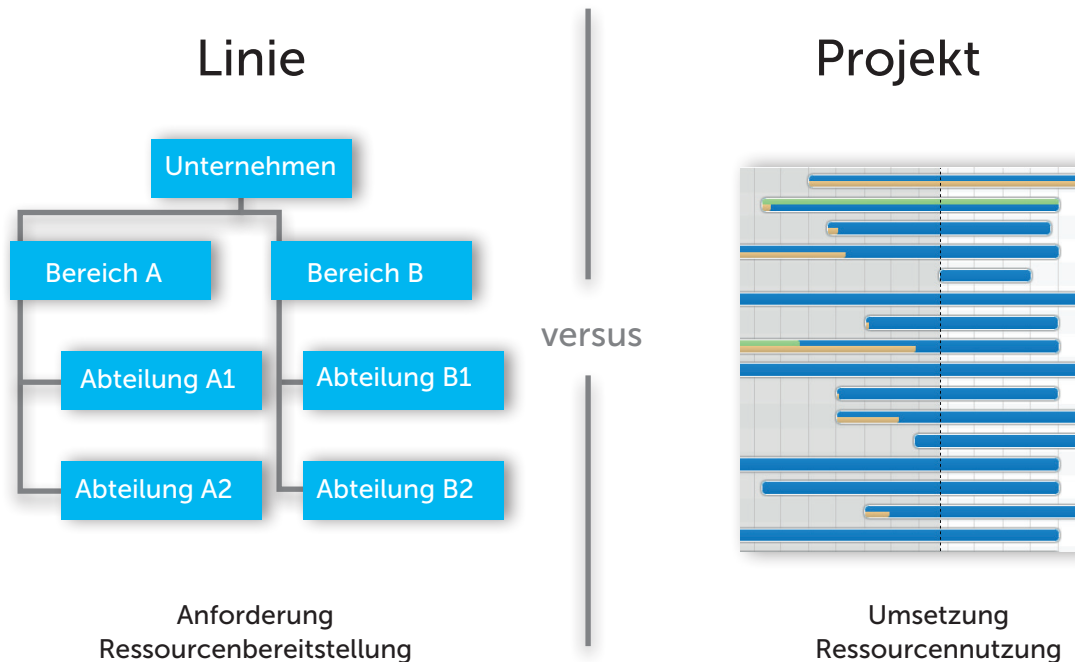
Grafik 2: Wo stehe ich! – Blue Ant Portfolio-Dashboard

Das Ressourcenmanagement ist nicht notwendig, um den Kollegen zu sagen, was sie wann zu tun haben. Es schafft eine dokumentierte Grundlage der Ressourcennutzung, damit im Rahmen der strategischen Planung transparent ist, welche Kapazitäten für die unterschiedlichen Projekte notwendig sind, aus welchen Bereichen die Menschen kommen und welche Fähigkeiten sie mitbringen müssen. Zudem gibt die aktuelle Grundlast Auskunft darüber, welche Kapazitäten durch bereits laufende Projekte und die Linienarbeit verplant und wie viele verfügbare Kapazitäten für neue Themen überhaupt vorhanden sind.

Gegebenenfalls lässt sich daraus der Schluss ziehen, dass aufgrund eines Ressourcenmangels neue Mitarbeiter eingestellt werden oder aber bereits laufende Themen neu priorisiert werden müssen. Diese Entscheidungen wirken sich auf die Bereiche aus und stellen sicher, dass strategische Überlegungen bei der Zuordnung von Ressourcen zu Projektthemen berücksichtigt werden.

## Keine „rocket science“: Verfügbarkeit, Bedarfe und tatsächliche Nutzung

Um die wertvollen Kapazitäten des Personals eines Unternehmens in die richtigen Bahnen zu lenken, gilt es, die Projekt- und die Linienwelt aufeinander abzustimmen. Anders formuliert: Wir müssen dafür sorgen, dass nur die Projekte Ressourcen zugewiesen bekommen, die strategisch wichtig sind und dem Tagesgeschäft der Linie dennoch genügend Kapazitäten zur Verfügung stehen. Hierfür braucht es keine Raketentechnik.



Grafik 3: Linie versus Projekt

Zunächst erheben wir die tatsächliche Verfügbarkeit aller Ressourcen. Hierzu gehören auch Mitarbeiter, die weitestgehend Linienarbeit verrichten. Ob diese später projektrelevant sind, legen wir mithilfe der Bedarfe fest.

Projektrelevant bedeutet, dass diese Ressource einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit Projekten zur Verfügung stellt. Eine Mitarbeiterin, die beispielsweise nur zwei bis drei Tage eines Jahres in Projekten mitwirkt, hat einen zu geringen Einfluss auf das Ressourcenmanagement des Projektes und kann daher aus der Projektbetrachtung ausgeklammert werden. Für die Linie stellt sie jedoch eine Schlüsselressource dar, da sie 99 Prozent ihrer Kapazität der Linie zur Verfügung stellt.

Das bringt uns zum zweiten Schritt: Wir benötigen die Grundbedarfe der Linie. Gemeint ist die Mindestkapazität, die nicht unterschritten werden darf, um die tägliche Arbeit zu erledigen. An dieser Stelle offenbart sich ein natürliches Dilemma. Natürlich muss die Linie jede Ressource begründen. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass es eigentlich keine freien Kapazitäten für die Projektarbeit geben kann. Dieses Dilemma wird auf die gleiche Art aufgelöst wie es geschaffen wurde: durch Vorgaben. Sobald die Linie auch für die Bereitstellung von Ressourcen für die Projektarbeit verantwortlich ist, und diese Aufgabe auch dokumentieren darf, existiert das Problem nicht mehr.

		Reservierung				Periode											
Auswahl	Gruppierung	Menü	✓	Von	Bis	01.2020	02.2020	03.2020	04.2020	05.2020	06.2020	07.2020	08.2020	09.2020	10.2020	11.2020	12.2020
						Res.	Res.	Res.	Res.	Res.	Res.	Res.	Res.	Res.	Res.	Res.	Res.
<input type="checkbox"/>	- 13 IT-Service (Teamres.)		<input checked="" type="checkbox"/>	16.05.2018	26.07.2022	50,18	45,85	50,60	10,94	10,29	11,41	12,43	11,41	11,97	11,87	11,41	11,51
	AN.Bau-Projekt 3		<input checked="" type="checkbox"/>	16.05.2018	14.04.2021	2,98	2,72	3,00	2,74	2,58	2,86	3,12	2,86	3,00	2,98	2,86	2,89
	An-Bau-Projekt 4		<input checked="" type="checkbox"/>	12.06.2018	11.05.2021	2,97	2,72	3,00	2,74	2,58	2,86	3,11	2,86	3,00	2,97	2,86	2,88
	An-Bau-Projekt 5		<input checked="" type="checkbox"/>	27.08.2019	26.07.2022	2,96	2,70	2,98	2,73	2,56	2,84	3,10	2,84	2,98	2,96	2,84	2,87
	K-Beispiel-Design		<input checked="" type="checkbox"/>	28.05.2019	31.03.2020	38,31	35,00	38,63									
	Klassisches Projekt 19		<input checked="" type="checkbox"/>	07.01.2019	06.12.2021	2,96	2,71	2,99	2,73	2,57	2,85	3,10	2,85	2,99	2,96	2,85	2,87
<input type="checkbox"/>	+ Altmuth, Norman (0003/I) [40h]		<input checked="" type="checkbox"/>	01.01.2020	31.12.2020	4,40	4,00	4,40	4,00	3,80	4,20	4,60	4,20	4,40	4,40	4,20	4,20
<input type="checkbox"/>	- Hurrig, Mike (E1001/E) [40h]		<input checked="" type="checkbox"/>	12.06.2018	26.07.2022	44,00	40,00	44,00	24,00	13,30	14,70	16,10	14,70	15,40	15,40	14,70	14,70
	AN.Bau-Projekt 3		<input checked="" type="checkbox"/>			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Anbau 2020		<input checked="" type="checkbox"/>	01.01.2020	01.05.2020	11,00	10,00	11,00	10,00	0,00							
	An-Bau-Projekt 4		<input checked="" type="checkbox"/>	12.06.2018	11.05.2021	5,50	5,00	5,50	5,00	4,75	5,25	5,75	5,25	5,50	5,50	5,25	5,25
	An-Bau-Projekt 5		<input checked="" type="checkbox"/>	27.08.2019	26.07.2022	5,50	5,00	5,50	5,00	4,75	5,25	5,75	5,25	5,50	5,50	5,25	5,25
	Demo-Projekt PTA		<input checked="" type="checkbox"/>	01.03.2019	31.03.2020	17,60	16,00	17,60									
	IT Services 2020		<input checked="" type="checkbox"/>	01.01.2020	31.12.2020	4,40	4,00	4,40	4,00	3,80	4,20	4,60	4,20	4,40	4,40	4,20	4,20
	Klassisches Projekt 19		<input checked="" type="checkbox"/>	24.06.2021	06.12.2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<input type="checkbox"/>	+ Sahne, Dani (0012/I) [20h]		<input checked="" type="checkbox"/>	01.01.2020	31.12.2020	2,13	2,00	2,25	2,13	1,87	2,13	2,25	2,13	2,25	2,13	2,13	2,25
<input type="checkbox"/>	+ von Pommern, Henryk (0018/I) [40h]		<input checked="" type="checkbox"/>	01.01.2020	31.12.2020	4,40	4,00	4,40	4,00	3,80	4,20	4,60	4,20	4,40	4,40	4,20	4,20
<input type="checkbox"/>						105,11	95,85	105,65	45,07	33,06	36,64	39,98	36,64	38,42	38,20	36,64	36,86

Grafik 4: Team-Auslastung in Blue Ant

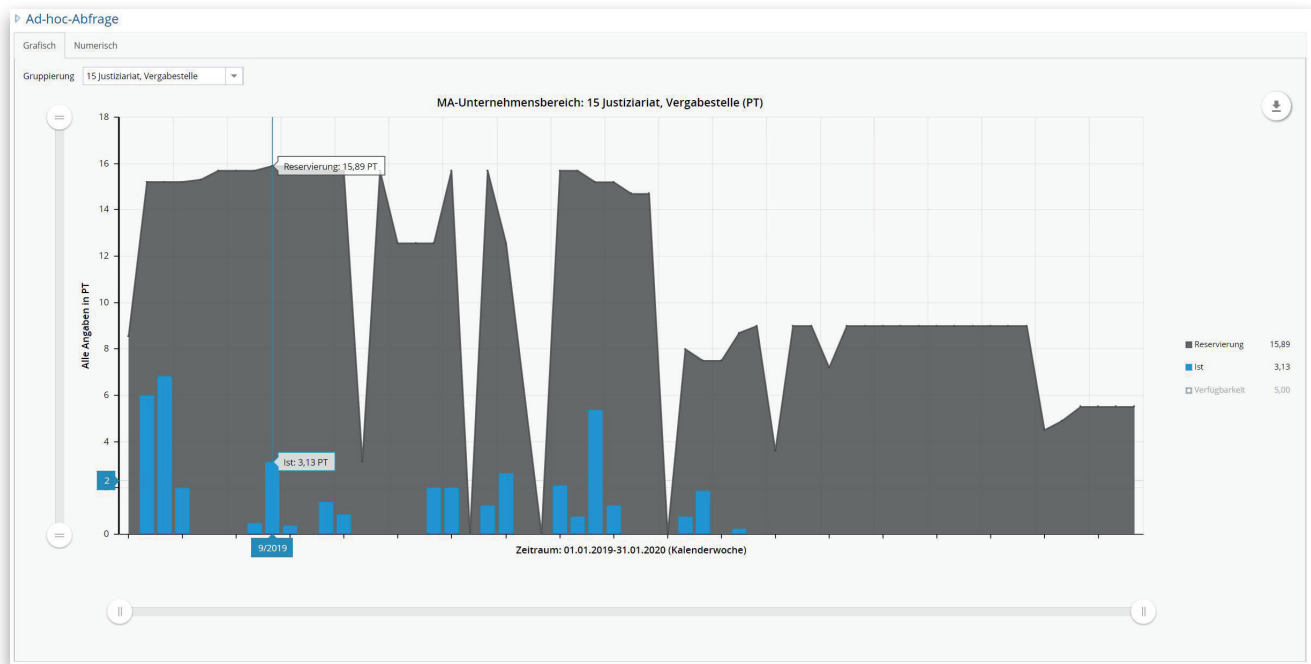
Nun fehlen nur noch die Bedarfe der Projekte. Diese erheben wir auf Basis der Angaben der Projektleiter. Grundlage ist entweder eine detaillierte Planung oder aber eine grobe Bedarfsschätzung. Alles ist besser als nichts. Wichtig ist nur, die Bedarfe korrekt zu verorten. Soll bedeuten: Formulieren Sie die Bedarfe so, dass Rückschlüsse auf die Abteilung möglich sind: „Herr Muster, 20 PT im Juli“, „100 PT aus dem Team IT im August“, „80 PT aus dem Team IT mit der Spezialisierung Entwickler im Januar“ usw. Diese Daten lassen sich nun problemlos verdichten und somit auch auswerten.

### „Plane nur Dinge, die Du auch überprüfen kannst!“

Natürlich müssen diese Werte und Daten regelmäßig aktualisiert werden. Dabei empfiehlt es sich, die Bedarfe der Zukunft ebenso wie die tatsächliche Nutzung der Ressourcen in der Vergangenheit zu analysieren. Häufig passen die Einschätzungen bezüglich der zeitlichen Aufteilung einer Ressource oder einer Abteilung nicht zum Realzustand. Licht ins Dunkel bringt hier nur eine Erfassung der Projektarbeitszeiten. Das Delta zwischen Verfügbarkeit und Projektarbeitszeit sollte dann die tatsächliche Linienkapazität sein. Fallen im Unternehmen viele Überstunden an, empfiehlt es sich, auch die Linienarbeitszeit zu dokumentieren, um ein vollständiges Bild zu erhalten.

Weichen die tatsächlich geleisteten Kapazitäten in der Verteilung auf Projekte und Linie stark von den geplanten Bedarfen ab, gilt es zu handeln! Die künftigen Bedarfe sollten schrittweise an die Realität angepasst werden. Diese Intervention wird am Anfang unangenehm sein, weil die aktuelle Ressourcensituation in Frage gestellt und damit Diskussionen entstehen werden; sie ist aber Voraussetzung für eine aktive Verbesserung durch das Ressourcenmanagement.

Zur Erinnerung: „Dass alle beschäftigt sind, wussten wir auch vorher. Nur wussten wir nicht, womit!“ Somit entfaltet das Ressourcenmanagement an dieser Stelle seine Wirkung als Evaluierungsmöglichkeit der genutzten Kapazitäten. Fließen zu viele dieser Kapazitäten an strategisch wichtigen Themen vorbei, können an dieser Stelle auch keine Fortschritte erwartet werden.



Grafik 5: Auslastungsauswertung der letzten 12 Monate in „Bereich 15“ in Blue Ant

## Ressourcenmanagement dauerhaft verankern

Das Ressourcenmanagement bietet darüber hinaus auch bei der Planung neuer Projekte und deren Priorisierung wichtige Parameter für die Entscheidungsfindung. So gehört neben der Frage der zu erwartenden Kosten auch die Frage der notwendigen Ressourcen und deren realistische Verfügbarkeit zu einer strategischen Planung. Engpässe bereits auf dem Reißbrett zu ignorieren, führt zu einer intransparenten Projektlandschaft, in der Planung wenig Sinn macht – die Ausstattung mit den notwendigen Ressourcen ist ja ohnehin nicht sichergestellt.

Unternehmensszenario 2020/21

Zeitraum: 01.01.2020 - 30.09.2022 | Periode: Monat | Kapazität: in PT | Währung: Euro

Ersteller: Mustermann, Hans (1001/r) (28.01.2020 11:56) | Letzte Bearbeitung: Mustermann, Hans (1001/r) (29.01.2020 14:32)

Simulation				2020												2021										
Ra...	Projektname	Score	Vorgabe	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	
			500.000,00	397	364	401	366	346	383	417	382	402	397	382	386	364	364	421	363	346	402	397	401	401	380	
1	AN-Bau-Projekt 3	500	33.098,59	5	5	5	7	8	9	10	9	9	9	9	9	8	8	10	3							
2	Anbau 2020	50		17	15	17	15																			
3	An-Bau-Projekt 4	300	24.266,67	19	17	19	17	19	22	24	22	23	23	22	22	21	21	24	21	7						
4	An-Bau-Projekt 5	100		61	55	60	55	52	58	64	58	61	52	20	20	19	19	22	19	18	21	22	25	26	24	
5	Beispielprojekt201966	50		4	4	4	4	4	4	1																
6	Demo-Projekt PTA	250		55	50	55																				
7	Finanzen/Controlling 2020			49	45	50	45	43	47	51	47	50	49	47	48											
8	IT Services 2020			15	14	15	14	13	15	16	15	15	15	15	15											
9	K-Beispiel 1	750		49	45	50																				
10	K-Beispiel 2	500		49	45	50																				
11	K-Beispiel-Design		5				56	51	56																	
12	Klassisches Projekt 19	300		43	38	21	15	12	11	10	9	10	9	9	7	6	6	7	6	5	8	12	12	12	11	
13	Mein klagles Projekt 2019/20	50																								
14	Weiteres Projekt		NEU				20	20	20	20																
<b>Gesamt</b>				<b>57.365,26</b>	<b>366</b>	<b>353</b>	<b>422</b>	<b>243</b>	<b>227</b>	<b>166</b>	<b>176</b>	<b>160</b>	<b>168</b>	<b>157</b>	<b>122</b>	<b>121</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>63</b>	<b>49</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>35</b>

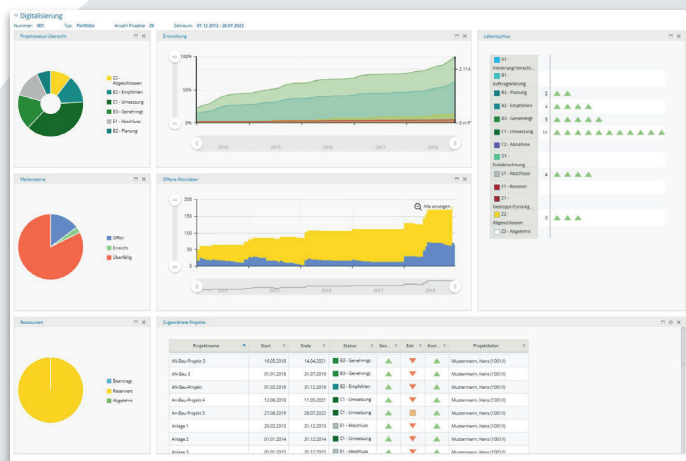
Grafik 6: Szenario-Planung in Blue Ant

Daher muss insbesondere bei der Befüllung des Projektportfolios die Bedarfssituation der Linie und aller noch laufender, noch nicht abgeschlossener Projekte berücksichtigt werden. Natürlich können Engpässe durch eine höhere Priorisierung eines Projektes zügig behoben werden. Das schafft allerdings Engpässe in anderen Projekten. Diese Abhängigkeiten gilt es im Blick zu behalten.

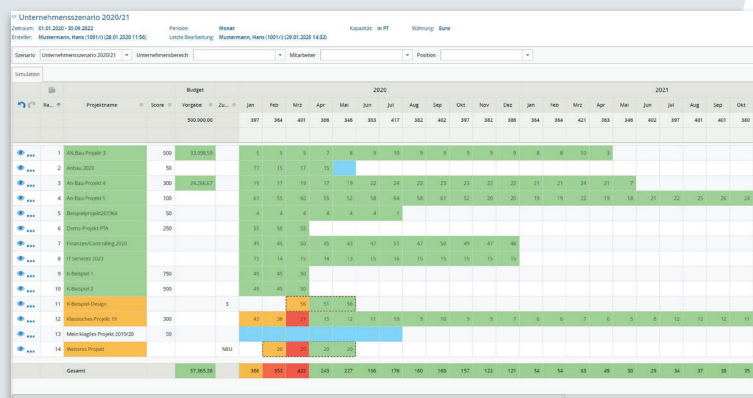
Funktionieren kann Ressourcenmanagement daher nur im Zusammenspiel zwischen Portfolio- und Projektmanagement sowie der Linie. Ein rollierender Prozess muss zudem sicherstellen, dass die Datenbasis aktuell und realistisch gehalten wird. Die Linie und die Projekte müssen demnach regelmäßig ihre zukünftigen Bedarfe dokumentieren und die tatsächlichen Kapazitäten evaluieren.

Damit wird ein iterativer Prozess abgebildet, der selbstlernend ist. Damit das wirklich so ist, müssen Pauschalaussagen hinsichtlich der Bedarfe, die für das gesamte Jahr festgeschrieben werden, weichen. Ein agiler Ressourcenmanagement-Ansatz hat die größte Chance auf Nachhaltigkeit und Akzeptanz. „Einfach so“ läuft aber auch er nicht: Er muss moderiert und betreut werden. Eine Option dafür ist das Projektmanagement-Office (PMO), da hier alle Projektdaten zentral zusammenlaufen.

### Was läuft gerade und wie?



### Was schaffen wir zukünftig?



Grafik 7: „Wo stehe ich?“ versus „Was schaffe ich?“ – Portfoliomangement und Ressourcenmanagement in Kombination

## 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@proventis.net](mailto:gut-beraten@proventis.net).

## Wer wir sind

Wir wollen ein besseres Multi-Projektmanagement für alle ermöglichen. Aus diesem Anspruch entstand die proventis GmbH. Im Jahr 2001 startete Dipl. Kfm. Norman Frischmuth mit einer Hand voll ambitionierter Menschen das Software- und Beratungshaus in Berlin. Heute arbeiten im Hauptsitz Berlin sowie in den Niederlassungen Köln und Stockholm bereits über 50 motivierte Mitarbeiter an professionellen Projektmanagementlösungen für Unternehmen aus allen Bereichen.

Wenn alle gemeinsam eine Idee voranbringen, 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.