

Setzen Sie Ihre Ressourcen optimal in Projekten ein?

by Dr. Daniel Hösli



Vorwort

Wie fit ist Ihre Unternehmung in der Ressourcenplanung?

Im Projektgeschäft werden typischerweise mehr Personalressourcen benötigt, als tatsächlich in der Unternehmung verfügbar sind bzw. aus der Linie bereitgestellt werden können. Zudem werden von den Projektleitern meistens sehr spezifische Qualifikationen über einen beschränkten Zeitraum gefordert. Diese Herausforderungen können nur mit einem herausragendem Ressourcenmanagement bewältigt werden. Und dieses ist Teil eines unternehmensweiten Projekt- und Portfolio-Managements, welches Hand-in-Hand mit der Betriebs- und Linienorganisation funktionieren muss. Viele Unternehmungen arbeiten deshalb in einer Matrixorganisation, in welcher Personalressourcen parallel in der Linie sowie auch in Projekten eingesetzt werden und dabei von zwei Seiten geführt werden. Hier zeigen wir auf, wie diese Gratwanderung gelingt.




Dr. Daniel Hösli

MANAGING DIRECTOR INTRASOFT AG

Juni 2018

Eine Frage des Standpunkts

Ressourcenplanung auf verschiedenen Ebenen...

Ressourcenmanagement findet auf drei verschiedenen Ebenen statt:

- **Strategisch:** Dies ist die langfristige Ressourcenplanung über ganze Organisationseinheiten hinweg. Hier geht es nicht um einzelne Personen. Die benötigten Ressourcen werden vielmehr über mehrere Monate oder gar Jahre in Vollzeitstellen (FTE) gemessen und über das HRM rekrutiert. Der Bedarf wird dabei aber aus den unteren Ebenen ermittelt.
- **Taktisch:** Auf dieser Ebene werden Projektteams für die verschiedenen Vorhaben zusammengestellt. Projektleiter melden den konkreten Ressourcenbedarf in den verschiedenen Projektphasen bei der Linie an und «bestellen» entweder benötigte Skills oder konkrete Personen, oftmals Schlüsselressourcen mit spezifischen Ausbildungen oder Projekterfahrung. Der Projektleiter benötigt hier eine gewisse Planungssicherheit, dass er die jeweiligen Ressourcen über eine gewisse Zeit auch mit einem konkreten Pensum in sein Projekt einplanen kann.
- **Operativ:** Der Projektleiter weist im täglichen Geschäft den allozierten und

zugesicherten Ressourcen konkrete Aufgaben zu. Auf dieser Ebene geht es also darum, den zugesprochenen Ressourcen kleine Arbeitspakete mit Deadlines und messbaren Ergebnissen zuzuteilen. Dies ist Personalführung innerhalb des Projekts.

Das Geheimnis des Erfolges ist es, den Standpunkt des anderen zu verstehen.

— Henry Ford

...und mit unterschiedlichen Zeithorizonten

Es versteht sich von selbst, dass die drei Ebenen stark von einander abhängig sind. Die strategische Ressourcenplanung basiert auf Planungswerten aus der taktischen Ebene im Sinne von Prognosen.

Z.B. können neue Projekte mit einer groben Ressourcenplanung auf Basis von Erfahrungswerten aus vergangenen Projekten im Voraus geplant werden. Andererseits braucht es auf der operativen Ebene konkrete Zusicherungen der taktischen Ebene, dass die mit Aufgaben betrauten Projektmitarbeiter auch für einen bestimmten Zeitraum mit einem fixierten Pensum an den Aufgaben arbeiten können.

Zu beachten ist, dass die Ressourcenplanung immer nur für eine zeitlich beschränkte Periode gültig ist. Dies ganz einfach deshalb, weil das Projektgeschäft inhärent dynamisch ist und sich die Rahmenbedingungen in einem Projekt jederzeit ändern können. Eine Ressourcenplanung stimmt somit immer nur «gerade jetzt». Es liegt aber auch in der Natur der drei Ebenen, dass die «Gültigkeitsdauer» der Ressourcenplanung auf der strategischen Ebene länger ist als auf der taktischen oder gar operativen Ebene.

Im Spannungsfeld zwischen Projekt- und Abteilungsleiter

Projektleiter erhalten die Ressourcen für ihre Projekte typischerweise von der Linie und müssen diese davor beantragen. Dabei will ein Projektleiter natürlich möglichst hohe Flexibilität: Der Projektmitarbeiter soll immer genau dann zur Verfügung stehen, wenn er im Projekt gebraucht wird. Und dies kann sich aufgrund der angesprochenen Projektdynamik immer wieder mal ändern. Der Abteilungsleiter (Linienvorgesetzte) der Projektmitarbeiter möchte andererseits sein Personal optimal d.h. gleichmässig auslasten. Dabei sind v.a. auch die Liniertätigkeit sowie Abwesenheiten und Weiterbildungen miteinzukalkulieren.

Unter dem Strich resultiert also ein Zielkonflikt zwischen Projekt- und Abteilungsleiter. Die Projektressourcen sind in einer Matrixorganisation in diesem Spannungsfeld möglichst optimal sowohl in den Projekten als auch in der Linie einzusetzen. Wie lösen wir dies? Der folgende Fitnesstest hilft bei einer Standortorientierung.

Fitnesstest: 9 Checkpoints

Hand aufs Herz: Wieviele dieser Fragen können Sie guten Gewissens mit JA beantworten? Summieren Sie Ihre Punkte und prüfen Sie Ihre Fitness.

1. Sehen Sie jederzeit und unmittelbar, welche Ressourcen in welchem Zeitraum in welchen Projekten eingeplant sind?

- ☐ **JA! (2 Punkte)** Wir setzen eine durchgängig eingesetzte Datenbanklösung für die Planung der Ressourcen ein, welche jederzeit aktuell gehalten wird und von allen zugreifbar ist.
- ☐ **TEILWEISE (1 Punkt)** Wir haben zwar ein zentrales System dafür, aber die Planung geschieht nur sehr grob und wird nicht konsequent gemacht.
- ☐ **TEILWEISE (1 Punkt)** Wir haben zwar elektronische Planungsdaten, die sind aber verteilt auf verschiedene Dateien und nicht immer aktuell oder nicht immer zugreifbar.
- ☐ **NEIN... (0 Punkte)** Wir planen unsere Ressourcen nicht wirklich. Dies geschieht eher spontan per Abmachung und ist oft unverbindlich und schon gar nicht transparent.
- ☐ **UNKLAR (0 Punkte)** Ich weiss nicht, ob und wie wir Ressourcen planen.

2. Werden für die Ressourcenplanung die effektiven Arbeitszeitmodelle und Abwesenheiten der Mitarbeiter berücksichtigt?

- ☐ **JA! (2 Punkte)** Für jeden Mitarbeiter wird das aktuelle Arbeitszeitmodell im Planungssystem hinterlegt. Ferien werden dort ebenfalls eingetragen, sodass ein Projektleiter dies sieht.
- ☐ **TEILWEISE (1 Punkt)** Die Arbeitspensen werden hinterlegt und werden bei der Planung berücksichtigt. Aber die Abwesenheiten sieht man bei der Planung nicht.

- ☐ **TEILWEISE (1 Punkt)** Die für Projekte zur Verfügung gestellte Arbeitszeit ist pro Ressource im Planungssystem erfasst. Aber ob jemand z.B. nur Teilzeit arbeitet, sieht man nicht.
- ☐ **NEIN... (0 Punkte)** Die Arbeitszeitmodelle kennt nur unser HRM, und Ferienplanung ist unabhängig von den Projektplanungen. Projektleiter sehen diese Daten nicht.
- ☐ **UNKLAR (0 Punkte)** Ich weiss nicht, ob Arbeitszeitmodelle und Ferien bei uns in den Projektplanungen berücksichtigt werden.

3. Arbeiten Projektleiter und Linienvorgesetzte bei der Ressourcenplanung eng zusammen?

- ☐ **JA! (2 Punkte)** Unsere Projektleiter beantragen Ressourcen bei der Linie über ein System und dann werden solche Anträge in Sitzungen besprochen und im System freigegeben.
- ☐ **TEILWEISE (1 Punkt)** Die Projektleiter fragen schon konsequent bei der Linie an, aber die Ressourcenfreigabe wird dann nicht «offiziell» gemacht und in einem System festgehalten.
- ☐ **TEILWEISE (1 Punkt)** Die Zusammenarbeit funktioniert auf kollegialer Ebene und eher spontan als regelmässig und gemäss einem Prozess.
- ☐ **NEIN... (0 Punkte)** Das klappt überhaupt nicht. Projektleiter verteilen Aufgaben oftmals ohne Absprache mit der Linie. Linienvorgesetzte wissen nie, wer in welchen Projekten dabei ist.
- ☐ **UNKLAR (0 Punkte)** Ich weiss nicht, ob in unserer Unternehmung zwischen Projekten und Linie eine Abstimmung stattfindet.

4. Gibt es für die Ressourcenallokation einen verbindlichen Takt?

- ☐ **JA! (2 Punkte)** Unsere Projekt- und Abteilungsleiter sitzen monatlich (oder gar wöchentlich) zusammen, um den Ressourceneinsatz für die Projekte zu prüfen und freizugeben.
- ☐ **TEILWEISE (1 Punkt)** Es gibt zwar einen verbindlichen Prozess, der solche regelmässigen Abgleiche regelt. Der Prozess wird aber nicht von allen konsequent gelebt.
- ☐ **NEIN... (0 Punkte)** Wir haben keinen Prozess bzw. Takt dafür. Alles läuft spontan.
- ☐ **UNKLAR (0 Punkte)** Ich weiss nicht, ob dies bei uns geregelt ist.

5. Werden alle Projekte, in denen Ressourcen eingeplant werden, auch in einem zentralen Planungssystem geführt?

- ☐ **JA! (2 Punkte)** Wir haben eine zentrale Projektdatenbank. Alle Projekte werden systematisch darin gepflegt. Es gibt keine Projekte, welche an diesem System vorbei geplant werden.
- ☐ **TEILWEISE (1 Punkt)** Wir haben zwar ein Projektplanungssystem, nur die wichtigsten bzw. grössten Projekte werden aber darin geführt. Kleinere Projekte laufen nebenher.
- ☐ **NEIN... (0 Punkte)** Projekte werden zwar in Excel-Übersichten geführt. Die sind aber mehrfach vorhanden und kaum je aktuell. Von einem zentralen System kann keine Rede sein.
- ☐ **UNKLAR (0 Punkte)** Ich weiss nicht, ob es bei uns eine zentrale Projektdatenbank gibt.

6. Werden Projekte klassifiziert oder priorisiert, um bei Ressourcenkonflikten gute Zuteilungsentscheide fällen zu können?

- ☐ **JA! (2 Punkte)** Weil wir alle Projekte in einem zentralen System führen, werden diese auch gegeneinander bewertet und

priorisiert. Damit lösen wir mögliche Ressourcenkonflikte.

- ☐ **TEILWEISE (1 Punkt)** Bei den im Planungssystem geführten Projekten findet zwar eine Priorisierung statt. Ressourcenkonflikte werden damit aber nicht immer gelöst.
- ☐ **NEIN... (0 Punkte)** Da wir kein zentrales Planungssystem haben, ist auch keine Priorisierung der Projekte möglich. So werden Ressourcen oft suboptimal eingesetzt.
- ☐ **UNKLAR (0 Punkte)** Ich weiss nicht, ob bei uns Projekte klassifiziert oder priorisiert werden.

7. Sind Eskalationsstufen und Entscheidungsprozesse bei Ressourcenkonflikten definiert?

- ☐ **JA! (2 Punkte)** Unsere Projektleiter beantragen Ressourcen bei der Linie über ein System. Anträge werden in einem Gremium systematisch bewertet und gemäss Prozess freigegeben.
- ☐ **TEILWEISE (1 Punkt)** Wir hätten zwar definierte Prozesse dafür, aber da es kein geeignetes Planungs- und Führungssystem dafür gibt, funktioniert es nicht wirklich gut.
- ☐ **NEIN... (0 Punkte)** Dies ist bei uns nicht geregelt. Solche Situationen kommen aber zum Glück nicht oft vor. Bei Ressourcenkonflikten wird einfach spontan entschieden.
- ☐ **UNKLAR (0 Punkte)** Ich weiss nicht, ob solche Situationen bei uns geregelt sind.

8. Werden die in den Projekten benötigten Ressourcen auch über deren Fähigkeiten gesucht und geplant?

- ☐ **JA! (2 Punkte)** Dies ist sogar essentiell für uns. Ein Projektleiter kann gar nicht alle Ressourcen namentlich kennen und muss über ein System z.B. nach Konstrukteuren suchen können.
- ☐ **TEILWEISE (1 Punkt)** Projektleiter benötigen dafür immer viel Aufwand und führen dann eigene Listen mit Fähigkeitsprofilen. Dann werden halt immer dieselben Ressourcen gefordert.
- ☐ **NEIN... (0 Punkte)** Unsere Projektleiter fragen immer gleich direkt namentlich nach Ressourcen an (z.B. nach Hans Müller oder Peter Meier). Wir sind dafür einfach nicht gut organisiert.
- ☐ **UNKLAR (0 Punkte)** Ich weiss nicht, ob dies bei uns relevant ist.

9. Führen Sie eine zentrale Skills-Datenbank, die zeigt, welche Ressourcen welche Fähigkeiten oder Ausbildungen haben?

- ☐ **JA! (2 Punkte)** Projektleiter können im System per Skills suchen. Wir können auch bloss Skills einplanen, die dann von den Abteilungsleitern auf konkrete Mitarbeiter zugeteilt werden.
- ☐ **TEILWEISE (1 Punkt)** Wir haben zwar ein System, in welchem Mitarbeiter und deren Skills gepflegt werden. Dieses System ist aber nicht mit den Projektplanungen verbunden.
- ☐ **NEIN... (0 Punkte)** Wir haben kein System, in dem die Fähigkeiten der Mitarbeiter abgebildet sind. Jeder Projektleiter muss bei der Linie anfragen, was für Leute welche Skills haben.
- ☐ **UNKLAR (0 Punkte)** Ich weiss nicht, ob wir eine Skills-Datenbank haben.

Auswertung: Wie fit ist Ihre Unternehmung?



> 15 Punkte

Gratulation! Sie haben einen sehr hohen Reifegrad und damit das Ressourcenmanagement gut im Griff. Ihre Unternehmung ist gut trainiert, und viel Optimierungspotenzial gibt es wohl nicht mehr.



10-15 Punkte

Sie betreiben ein durchschnittliches Ressourcenmanagement. Ähnlich wie ein Hobbysportler tun Sie etwas für Ihre Fitness, aber es dürfte durchaus mehr sein, um noch mehr aus Ihren Ressourcen rauszuholen.



< 10 Punkte

Ihre Unternehmung sollte im Bezug auf Ressourcenplanung fit getrimmt werden. Da ist viel Optimierungspotenzial vorhanden. Gerade durch gutes Datenmanagement können Sie noch sehr viel aus den vorhandenen Ressourcen rausholen.

Wie weiter?

Legen Sie den Abstimmungsprozess zwischen Projekt und Linie fest

In einer Matrixorganisation reicht es in aller Regel, wenn die Abteilungsleiter ihre Ressourcen phasenweise einem Projekt zusichern. Es reicht aus, Linien-sicht zu wissen, wer in welchem Zeitraum (Projektphase) in welchem Projekt mit welchem Pensum mitwirkt. Die Detailplanung dieser Ressourcen auf die verschiedenen Tasks oder Aufgaben obliegt dem Projektleiter.

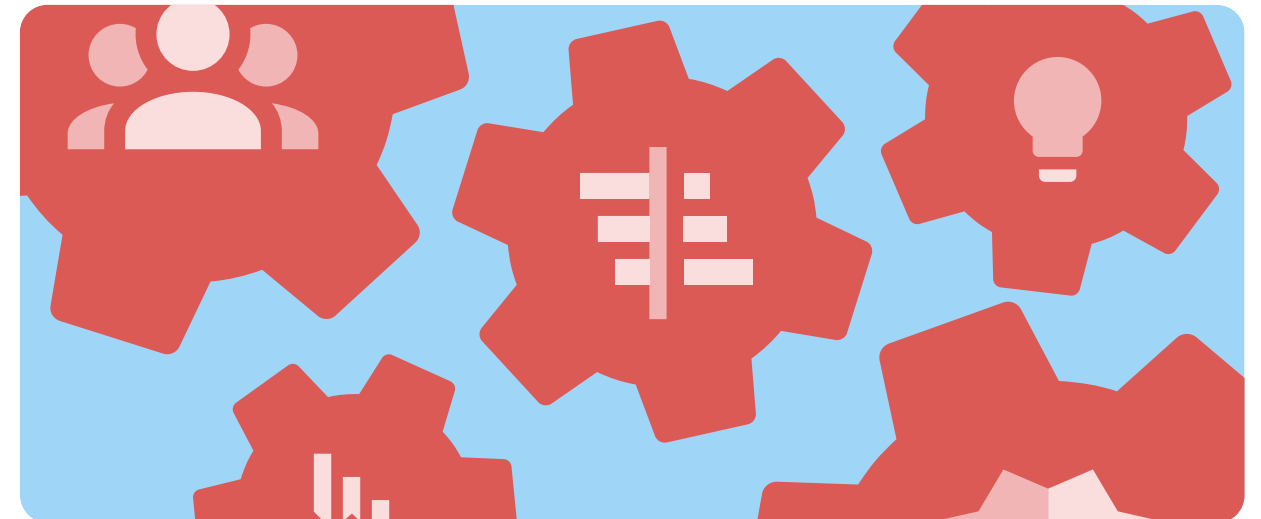
Ein Abstimmungsprozess zwischen Projektleiter und Abteilungsleiter könnte etwa so aussehen:

1. Der Projektleiter plant sein Projekt mit üblichen Projektmethodiken, z.B. mit Tasks (Vorgänge in einem Gantt-Diagramm) oder in Form von Phasen und Aufgaben (Todos in einem Kanban Board).
2. Der Projektleiter alloziert den verschiedenen Tasks und/oder Todos die gewünschten Ressourcen in Form von benötigten Skills zu (z.B. 2 Vollzeitstellen aus der Abteilung Software-Engineering für Task A oder Ein Konstrukteur

mit 30% Pensum im Task B). Pro Task kann es natürlich auch mehrere solcher Allokationen geben. Diese gewünschten Allokationen entsprechen der Bedarfsmeldung des Projektleiters an die Linie.

3. Die Abteilungsleiter (Linie) erhalten diese **generischen** Anfragen des Projektleiters und suchen aus ihren Verantwortungsbereichen jene **konkreten** Ressourcen, welche im jeweiligen Zeitraum zur Verfügung stehen und die benötigten Eigenschaften mitbringen. Diese Ressourcen werden für die jeweiligen Phasen und Tasks somit namentlich zugeteilt.
4. Die Projektleiter arbeiten mit diesen zugesicherten Ressourcen und teilen ihnen auf der operativen Ebene konkrete Aufgaben zu (Personalführung im Projekt).

Dieser Prozess ist in einem vorgegebenen Takt periodisch zu wiederholen. Zumindest sind dabei die geplanten Tasks (Projektleiter) und die zugesicherten Ressourcen zu prüfen und ggf. anzupassen – immer in gegenseitiger Abstimmung. Der Projekt- und Ressourcenplan lebt damit und ist jederzeit aktuell.



Es versteht sich von alleine, dass solche Abstimmungen zwischen Projekten und Linie eine gemeinsame Datenbasis voraussetzen. Je öfter Sie in der obigen Checkliste *JA!* gesagt haben, desto eher haben Sie ein solches Planungssystem bereits erfolgreich im Einsatz.

Andererseits ist trotz dieser notwendigen Voraussetzung zusätzlich immer noch der persönliche und regelmässige Austausch zwischen Projektleiter und Linienvorgesetzten notwendig. Dank eines gemeinsamen Planungssystems mit aktuellen und zentral geführten Daten lässt sich der Abstimmungsbedarf aber auf ein

Minimum reduzieren und die aufwändige Suche und der Austausch von Planungsdaten entfällt.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg auf Ihrem Weg!

Daniel Hösli

Nicht der Wind sondern das Segel bestimmt die Richtung.

— Chinesisches Sprichwort

Über den Autor

Daniel Hösli schrieb 2005 seine Doktoratsarbeit an der ETH Zürich im Bereich Informationstheorie. Er ist seit dann ausschliesslich in beratenden und leitenden Positionen im ICT-Sektor und im Software Engineering tätig gewesen. In dieser Zeit hat er wertvolle Erfahrung in den Bereichen IT Service Management, IT Business Alignment, DevOps und Multiprojekt- und Ressourcenmanagement gesammelt.

Daniel Hösli ist Managing Director und Product Manager von PQForce bei der INTRASOFT AG.