

Grundfragen  
Fragen zum Tool-Einsatz  
Operative Prozessfragen

**Anforderungen an ein Ressourcenmanagement-System**

Projektportfolio-Management (PPM)  
Quantitative Ressourcenplanung

Ablauf- und Terminplanung des Projektes erfolgt systemtechnisch getrennt von der übergeordneten Multiprojekt-Ressourcenplanung (Portfolio-Management) bzw. ist nur lose integriert.

Die Ressourcenplanung wird vom Linienmanager verantwortlich vorgenommen.

Kleinere Projekte werden als Positionen geführt.

Mittlere Projekte werden in Phasen geführt.

Große Projekte werden in Teilprojekte und Phasen heruntergebrochen.

Die Ressourcenplanung spielt sich auf einer groben Ebene der Projektstruktur ab.

Der Projektleiter führt die Ablauf- und Terminplanung mit den angemessenen Mitteln für sein Projekt durch.

Der Projektleiter hat einfachen Zugang zu den Daten des Projektportfolio-Managements.

**Prinzip**

**Konzept der zwei Welten**

Große Planung der Projekte schon bevor Projektleiter benannt wurde.

Alle Projektleiter, selbst die mit kleinen Projekten, müssen komplexes System benutzen. Macht nur einer nicht mit, ist dieser Ansatz gescheitert.

Projektleiter führen Projektstrukturierung und Aufwandsschätzung i.d.R. nicht nach gleichen Maßstäben.

Die Fachkompetenz der Aufwandsschätzung als wichtiger Teil der Ressourcenplanung ist i.d.R. in der Linie angesiedelt.

Konsequente Nachführung der Ressourcenplanung auf detaillierter Vorgangsebene ist aufwändig. Für Ressourcenplanung ist gröberer Ansatz ausreichend.

Alle übrigen Aktivitäten der Ressourcen müssen ebenfalls mit in das System einfließen. Hier erfolgt ein Systembruch, da diese Aktivitäten nicht vom Projektleiter, sondern vom Linienvorgesetzten eingetragen werden muss.

Überlastsituationen machen Anpassung der Planung und das Durchspielen von Szenarien notwendig. Hier sind mehrere Projekte betroffen, so dass auch die entsprechenden Projektleiter beteiligt werden müssen. Solche Prozesse erfordern die steuernde Hand einer übergeordneten Planungsstelle.

Projektleiter müssen die Möglichkeit haben, in ihren Projekten Anpassungen im kleineren Rahmen durchzuführen, ohne dass dies gleich auf die projektübergreifende Belastungssituation durchschlägt. Fallweise können von der internen Grobplanung abweichende Termine sogar erwünscht sein.

Offizielle Projekttermine und Meilensteine sind nicht immer identisch mit den zeitlichen Belastungsfenstern. Eine eigenständige Ressourcenplanungswelt arbeitet mit den für die Belastungsplanung relevanten Terminen.

Die Strukturierung des Projekts zum Zweck der Terminplanung deckt sich häufig weder mit den Bedürfnissen der Aufwands- und Ressourcenplanung noch mit jenen der Projektkalkulation.

Nutzenüber der Ressourcenplanung sind primär die Linienmanager. Die Datenverantwortung den Projektleitern anzuvertrauen durchbricht das Organisationsprinzip "Aufgaben = Befugnisse = Verantwortung".

**Scheitern der integrierten Lösung**

Welches ist das aktuelle Projektportfolio?

Welche neuen Projekte passen vom Potenzial und der Belastung her in das Portfolio?

Welche Kompetenzen und Kapazitäten werden mittelfristig (1-2 Jahre) benötigt?

Wie ist die Abteilung insgesamt ausgelastet?

In welchen Gruppen die die Belastung kritisch? Können wir uns das neue Projekt X personell leisten?

Wie lässt sich eine Überlastsituation bereinigen?

Wo sind die eigenen personellen Ressourcen zu verstärken?

Wo können externe Mitarbeiter für die Abdeckung des Spitzenbedarfs eingesetzt werden?

**Typische Fragestellungen**

**Geschäftsleitung**

**Abteilungs- / Gruppenleitung**

**Intuition und Erfahrung**

**Einsatz der Tabellenkalkulation**

**Integrierte Lösung mit Projektplanungstool**

**Das Konzept der zwei Welten**

**Qualitative Ressourcenplanung**

**Lösungsansätze**

Welche Qualifikationen benötige ich für das Projekt?

In welcher Menge und zu welchen Zeitpunkten werden diese Qualifikationen benötigt?

Welche internen Organisationseinheiten oder externen Unternehmen verfügen am ehesten über die Qualifikationen?

Wie erreiche ich, dass insb. bei Engpassressourcen mein Projekt den Vorrang vor anderen Projekten oder Arbeiten erhält?

Wie stelle ich während der Projektarbeit sicher, dass die bereit gestellten Ressourcen auch tatsächlich verfügbar bleiben und auf Änderungen im Bedarfsfall möglichst flexibel reagiert werden kann?

**Typische Fragestellungen**

1. Der Projektleiter erarbeitet die Grundlagen der Ressourcenplanung

2. Der Projektleiter kontaktiert Ressourcenmanager

3. Klärung durch Ressourcenmanager

4. Rückmeldung des Ressourcenmanagers an den Projektleiter

5. Sind Projektmitarbeiter abgestimmt, nimmt der Projektleiter Kontakt mit ihnen auf.

**Prozess der operativen Ressourcenplanung (Matrixorganisation)**

**Aufwandsfassung**

**Arbeitsfortschritt und Restaufwandsschätzung**

**Analyse der Abweichungen**

**Planung optimieren**

**Aufwand reduzieren**

**Steuerung**

**Kapazität erhöhen**

**Lernen für die Zukunft**

**Ressourcenplanung im Kontext der Projektplanung**

**Ziele und Nutzen des Ressourcenmanagements**

**Mechanik der Ressourcenplanung**

**Ressourcenmanagement aus Sicht der Linie**

**Ressourcenmanagement**

**Ressourcenplanung aus Sicht des Projektleiters**

**Arten von Ressourcen**

Personelle Ressourcen

Beständige & verbrauchbare Ressourcen

Finanzmittel

Sachmittel

Informationen, Dokumente und Wissen

**Engpassressourcen**

Wichtig für Realisierung des Projekts

Begrenzte Kapazität oder Mehrfachbelastung

Verfügbarkeit beschränkt

Kapazität ist nicht oder nicht mit vertretbarer Rendite erweiterbar

**Die 3 Hauptdimensionen**

Was: Projektdimension  
Liste von Projekten, Arbeitspaketen, Aufgaben

Wer: Ressourcendimension  
Beinhaltet Personen, Org.-Einheiten

Wann: Zeitdimension  
Einheiten von Tagen bis Jahren

**Die zwei Sichten**

Projektleiter

Linienorganisation

**Projektprioritäten setzen**

**Neue Projekte richtig einplanen**

**Überlastung und Engpässe erkennen**

**Unterlast erkennen**

**Entscheid über Angebotsannahme fällen**

**Übersicht über Verfügbarkeiten und Abwesenheiten**

**Ressourceneinsatz disponieren**

**Durchlaufzeiten optimieren**

**Termine einhalten**

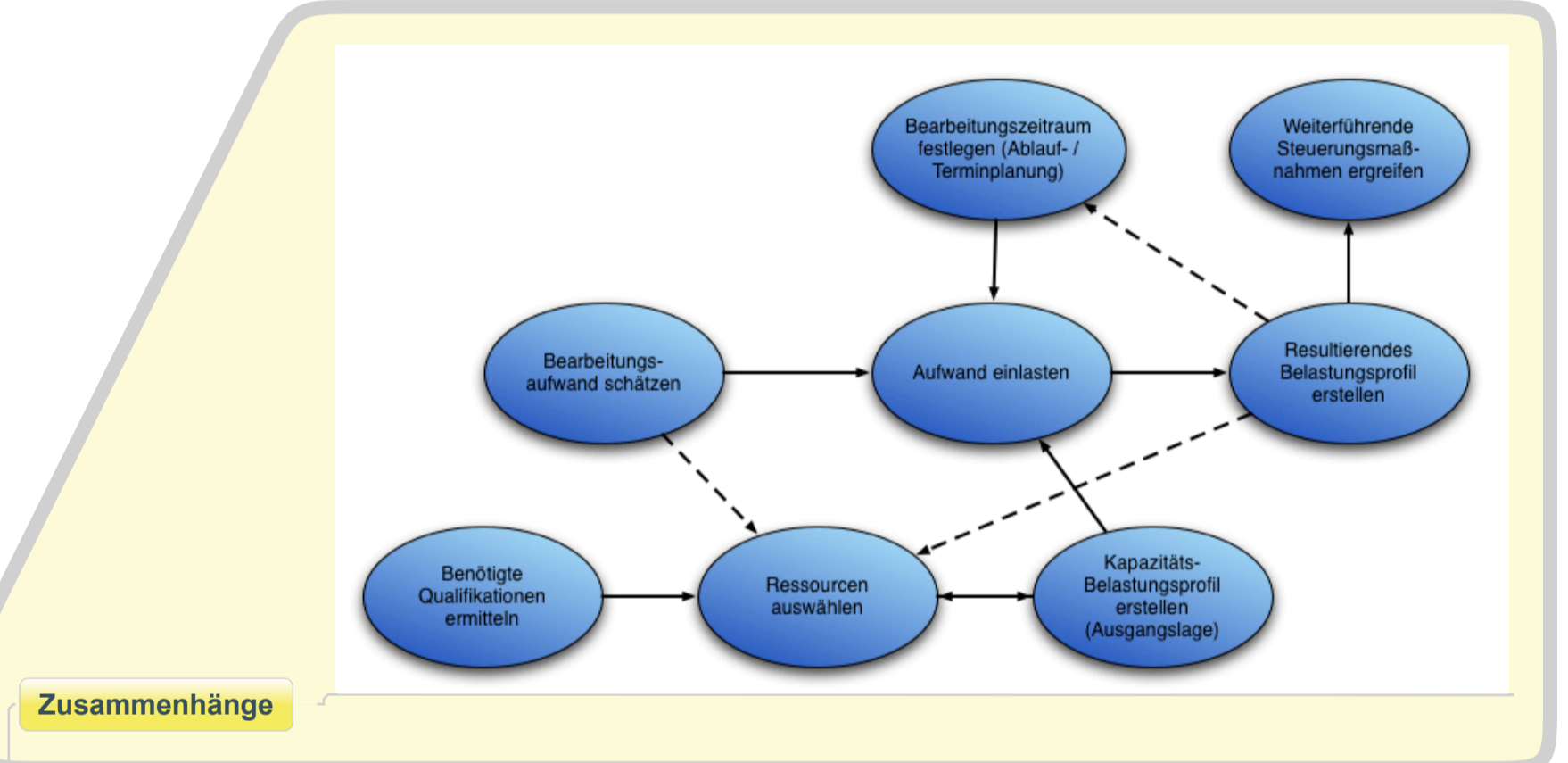
**Kosten tief halten**

**Commitment zwischen Projektleiter und Linie**

**Personalplanung ermöglichen**

**Hektik abbauen**

**Transparenz und Sicherheit erhöhen**



**Zusammenhänge**

**Bearbeitungsaufwände schätzen**

Vergleich mit ähnlichem Vorgängerprojekt

Verwendung einer größeren Datenbasis von Vergleichsprojekten

Schätzklausuren und Expertenbefragungen

Parametrische Methoden

Function Point Methode und COCOMO

Detaillierte Strukturierung des Projekts (Aufschneiden der Arbeitspakete)

**Kapazitäten ermitteln**

Die insgesamt für alle zu bearbeitenden Projekte und anderen Aufgaben zur Verfügung stehende Kapazität

	A	B
1	Kalendertage	365
2	Wochenenden	-105
3	Feiertage	-10
4	<b>Brutto-Kapazität</b>	<b>250</b>
5	Abwesenheiten:	
6	/ Urlaub	-30
7	/ Krankheiten / div.	-5
8	<b>Netto-Kapazität</b>	<b>215</b>
9	Feste Termine, z.B. Ausbildung	-10
10	Gundlasten:	
11	/ Administration, Meetings	-20
12	/ Support, Trouble Shooting	-20
13	/ Div. Kleinaufgaben	-30
14	<b>Verbleibende Projektkapazität</b>	<b>135</b>
15	Arbeit in Projekten	-120
16	<b>Freie Kapazität</b>	<b>15</b>

Freie Kapazität (Beispiel)

**Aufwände einlasten**

Arbeitsaufwand (z.B. in Personentagen)

Dauer / Durchlaufzeit (z.B. in Tagen)

**Resultierendes Belastungsprofil einer Person (in %)**

**Belastungsabgleich auf Stufe Einzelprojekt**

**Kapazitätstreue Planung**

Ziel: Kapazitätsgrenzen berücksichtigen

Ergebnis: Verschiebung Projekte-Endtermin

**Termintreue Planung**

Ziel: Termine halten

Ergebnis: Kapazität erhöhen

**Belastungsabgleich in Multiprojekt-Situation**

**Führung von Zentraltabelle**

Aufwände einer Ressource (WER)

Darstellung der Arbeit (WAS)

**Führung Ressourcensblatt (je Mitarbeiter)**

Darstellung der Arbeit (WAS)

Zeiträume der Arbeit (WANN)

**Führung Belastungstabelle**

Aufwände einer Ressource (WER)

Darstellung der Zeiträume (WANN)