

## Nachhaltiges Ressourcenmanagement in Projekten und Prozessen

Bernhard Ederle, Juni 2018

Professionelles Ressourcenmanagement ist erfolgskritisch für das Erreichen der Ziele in Projekten. Warum die Einführung von Ressourcenmanagement dennoch häufig von Widerständen begleitet wird und welche Voraussetzungen ein Unternehmen leisten muss, um Ressourcen professionell zu managen, erklärt der nachfolgende Beitrag.

Viele Unternehmen sind in der komfortablen Lage, mehr Projekte durchführen zu können, als dies die aktuelle Ressourcensituation erlaubt. Dafür ist der Kampf um Kapazitäten und die „besten Köpfe“ des Unternehmens sehr intensiv und hart. Die Personalressourcen sind in vielen Projekten die kostenintensivste Ressource überhaupt. Hinzu kommt, dass besonders „wertvolle“ Mitarbeiter oft mit einer sehr hohen Arbeitsbelastung kämpfen, was einen strategisch sinnvollen Einsatz dieser Engpassressourcen notwendig macht.

### Worin liegt die Herausforderung im Ressourcenmanagement?

Folgende **Phänomene** sind in vielen Fällen der Auslöser für eine unzureichende Planung und Steuerung von Ressourcen in Unternehmen:

- Ein aussagekräftiger und aktueller Überblick über die aktuelle und künftige Ressourcensituation erfordert eine saubere und disziplinierte Datenerfassung sowie eine Planung auf der Ebene einzelner Projekte.
- Neben den personellen Ressourcen sind ebenso weitere wie Maschinen und Anlagen, oft ganze Abteilungen wie Musterbau und Labor zu berücksichtigen.
- Erschwerend kommt hinzu, dass die Volatilität des Projektgeschäfts stark zugenommen hat. Eine stabile Planung ist somit in vielen Fällen sehr komplex.

Trotz dieser Hemmnisse und Restriktionen ist die Planung und Steuerung von Projekten jedenfalls möglich. Zu beachten sind insbesondere folgende **Grundsätze**:

- Wahre Planung: was gut und sicher zu planen ist, wird ohne Sicherheitszuschläge für eventuell auftretende Schwierigkeiten oder Zusatzaufgaben geplant.

- Für die nur schwer planbaren Anteile und Aufgaben gilt es, Kapazitäten und Puffer einzuplanen. Und genau dieser Teil der Ressourcenplanung bedarf einer zeitnahen, stringenten Kontrolle.
- Das Soll und Ist von Ressourcen muss durchgängig kontrolliert werden, nicht nur durch die Projektleiter selbst, sondern auch auf Managementebene.

Die Umsetzung dieser Grundsätze bringt viele Unternehmen in Stress-Situationen, da ein klassisches, auf Beständigkeit und Verlässlichkeit ausgelegtes Managementverständnis hier oft an seine Grenzen stößt. [1]

### Projekt versus Prozess

Das wichtigste Abgrenzungskriterium betrifft die Häufigkeit einer Aufgabe (siehe Abb. 1). Während Projekte einmalige Vorhaben komplexer Form sind, betreffen Prozesse eher organisationsübergreifende Regelaufgaben. Beide Organisationsformen erfordern jedoch Unternehmensressourcen, die häufig identisch sind.

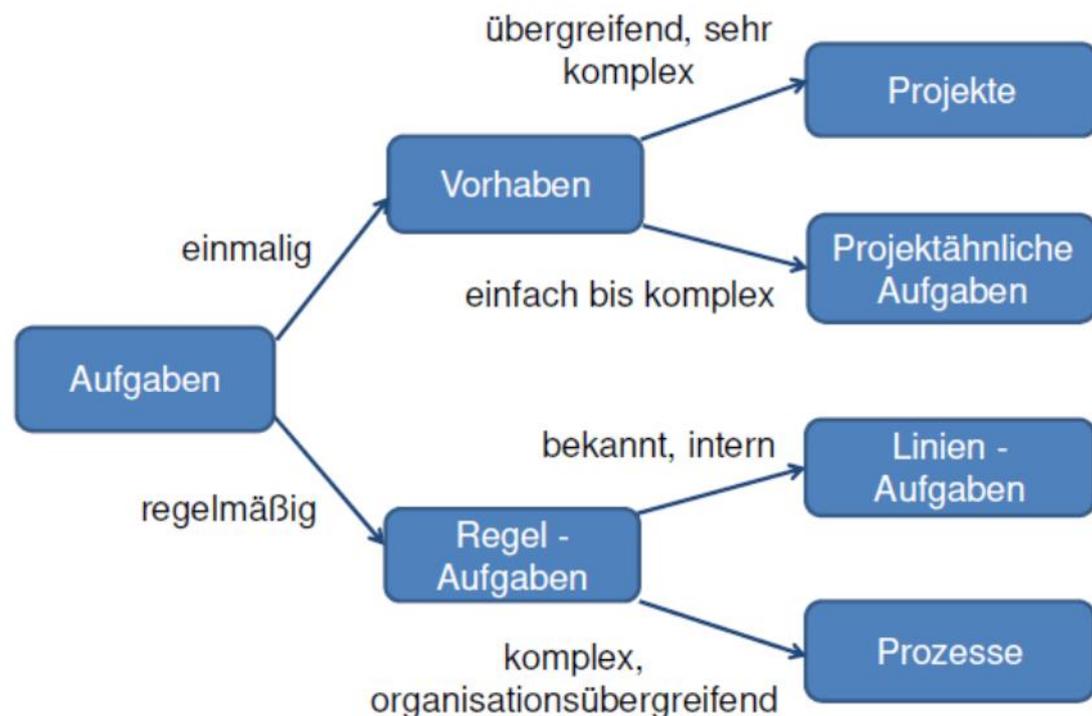


Abb 1:: Abgrenzung von Projekten versus Prozessen

## Vollständigkeit als Basis erfolgreicher Ressourcenplanung

Auch in projektbestimmten Unternehmen findet man per se genügend Linienaufgaben, die auf dieselben Mittel zugreifen. Sind Projektleiter in der Regel einem ganz bestimmten Projekt zugeordnet, haben Mitarbeiter, die Teilaufgaben erledigen, zumeist mehrere Projekte, aus denen sie Aufgaben in ihre Linienfunktion mitnehmen. (siehe Abb. 2)

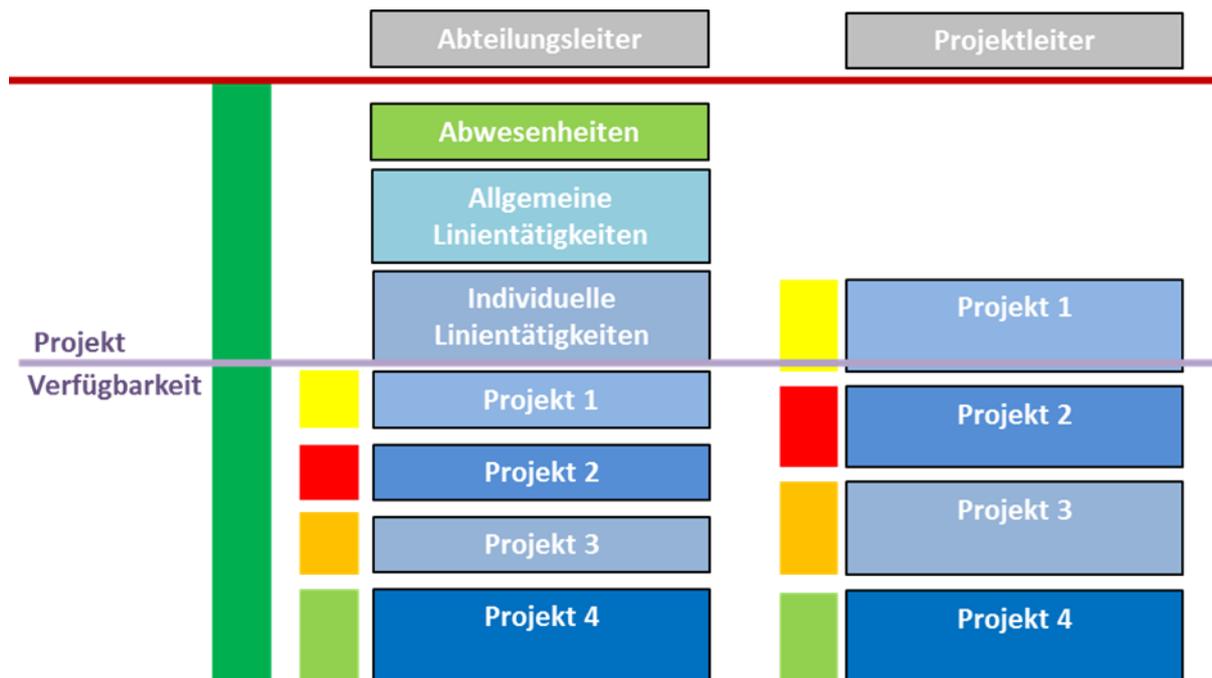


Abb 2: unterschiedlicher Ressourcenbedarf Linie versus Projekt

Ein klassisches Beispiel sind Vertriebsmitarbeiter, die einerseits Anforderungen ihrer Kunden in laufende Projekte einbringen, diese bewerten, anbieten und verfolgen und andererseits in ihrer Linienfunktion Vertriebsthemen aus dem Tagesgeschäft bearbeiten. Somit wird Vertriebssteuerung ein wichtiger Teil des Ressourcenmanagements im Unternehmen.

Unternehmensbereiche wie Industrial Engineering und vor allem Qualität kämpfen mit denselben Problemen. Betrachten wir zum Beispiel das Seriengeschäft, betreut das Industrial Engineering Initiativen der Prozessoptimierung an den verschiedensten Stellen der Fertigung. Ergebnisse daraus finden Eingang in das finanzielle Ergebnis des Unternehmens, aber auch in neue Projekte und Angebote, was die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens steigert. Der Bereich der Qualität kämpft mit Fehlern in der Produktion, die für den Kunden Standardberichte wie etwa 8-D Reports erfordern. Fehlervermeidung bedeutet Kos-

tenvermeidung, bindet aber Kapazitäten in der Projektarbeit. Auch hier sind die Bereichsverantwortlichen gefordert, die Aufgaben ihrer Mitarbeiter genau zu planen und vor allem regelmäßig zu kontrollieren. Wie aber gelingt das Zusammenspiel, und noch wichtiger, das Zusammenführen der Informationen aus Projekten und Linie?

### **Hilfsmittel für die Ressourcenplanung**

Bevor sich ein Unternehmen Gedanken zu Systemen für eine gesamtheitliche Ressourcenplanung macht, gilt es zuerst ein paar Voraussetzungen bzw. Grundlagen zu schaffen. Dazu gehören insbesondere:

- Die Definition von Projektarten und Projektkategorien
- Teamregeln zur Zusammenarbeit mit breiter Akzeptanz innerhalb der Organisation
- Projektrollen mit Aufgaben, Verantwortlichkeiten aber auch Kompetenzen
- Projektmanagementmethoden zur Planung und Controlling von Zielen und Inhalten, Terminen, Ressourcen und Kosten
- Risikoabschätzungs-Prozess und Eskalationskriterien
- Einfache Checklisten (To-Do-Liste, Terminplan, Kostencontrolling)
- Das Commitment der Führungskräfte: „Projekt geht vor Linie“

Natürlich werden heute unzählige softwarebasierte Systeme für eine ganzheitliche Ressourcenplanung angeboten. Je nach Unternehmensgröße sowie vorhandener EDV-Struktur reicht der Bogen von Excel-basierten Formblättern, über Microsoft-Programme (oder Programme anderer vergleichbarer Softwareunternehmen) bis hin zu voll integrierten Systemen wie SAP oder Oracle. Je komplexer ein System ist, umso durchgängiger sind die notwendigen Informationen zur Ressourcenplanung, aber umso umfangreicher ist der Schulungs- und Betreuungsaufwand. Wichtig ist auf jeden Fall eine sogenannte Dashboard-Funktion, die den Führungskräften eine aktuelle Übersicht ihrer Abteilungsressourcen und der Unternehmensführung eine aggregierte Darstellung der Unternehmensressourcen liefert. (siehe Abb 3)

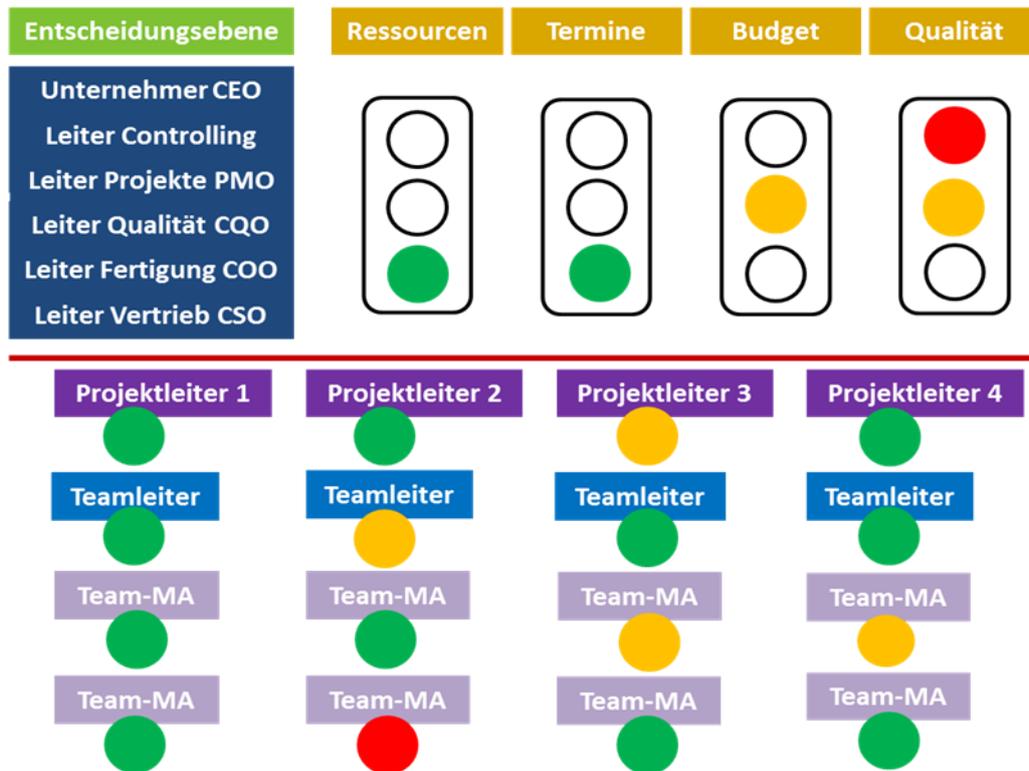


Abb 3: Beispiel für ein Dashboard im Ressourcenmanagement

Bewertet wird allerdings nur das Ergebnis im Vergleich zu den Zielen bzw. Aufgaben, die zum Bewertungszeitpunkt zu erledigen waren. Werden persönliche Verhaltensweisen von Mitarbeitern in die Bewertung miteinbezogen, ist das zumindest nach dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz auf jeden Fall mitbestimmungspflichtig. Persönliche Leistungen einzelner Mitarbeiter sind daher in Mitarbeitergesprächen zu bewerten.

Wie vorher bereits erwähnt, sind eine Vielzahl von Softwareprogrammen zur Ressourcenplanung in Projekten und Prozessen am Markt verfügbar. Eine Bewertung wollen wir daher nicht durchführen, da jedes Unternehmen andere Schwerpunkte bei der Evaluierung hat. Schon im Hinblick auf die Schlagwörter Digitalisierung oder Industrie 4.0 lohnt es sich vor allem für KMUs, sich mit dem Thema zu befassen. In einigen Bundesländern sind oder werden Förderrichtlinien zum Thema Digitalisierung ausgearbeitet, was für manche Unternehmen den Einstieg in eine systematische Ressourcenplanung erleichtert.

### Besondere Herausforderungen

Projektziele und Projektaufgaben scheitern oft auch an anderer Stelle. Die Konstruktion und Entwicklung mit CAD lässt sich insofern gut planen, da es am Markt recht flexible kleinere

Entwicklungsunternehmen gibt, die auch in der Lage sind, entsprechende Berechnungen durchzuführen. Das Erstellen von Mustern wird heute dadurch erleichtert, dass immer hochwertigere 3-D Drucker verfügbar sind. Damit lassen sich relativ leicht und schnell aus CAD-Daten Anschauungs- aber auch Funktionsmuster herstellen. Aber schon für die Homologation von Bauteilen bedarf es der Verfügbarkeit von Musterwerkzeugen und Serienmaschinen. Gedrehte und gefräste Teile sind bei rechtzeitig eingeplanter Kapazität auch verlässlich zu bekommen. Bei Kunststoffteilen wird es schon schwieriger und aufwändiger, denn diese benötigen Werkzeuge, die seriennahe Bauteile ermöglichen. Nur wenige Unternehmen haben heute noch einen voll funktionsfähigen Werkzeugbau, viele müssen sich diese Leistung zu kaufen. Ein Projektleiter hat daher auch externe Ressourcen zu planen und rechtzeitig Kapazitäten zu reservieren. Neben der Anfertigungszeit kämpft er daher auch mit Kosten, die je nach Marktlage stark schwanken können.

Auf ähnliche Herausforderungen trifft der Projektleiter, wenn es um die Beschaffung von Anlagen und Vorrichtungen für die Serienfertigung geht. Eine eigene Erfahrung in einem Projekt zeigt, dass die Lieferzeiten von Fachfirmen des Maschinenbaus in ungeahnte Höhen gehen können, und das innerhalb weniger Wochen. Eine etablierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit über Jahre kann hier ein wichtiges Asset sein. In den meisten Fällen erwartet ein Kunde schon Wochen oder Monate vor dem Produktionsstart freigegebene Produktionsmittel. Diese Freigaben betreffen neben den Qualitätskriterien auch geprüfte Maschinen- und Anlagenkapazitäten. Auch hier finden wir einen sehr wichtigen Faktor für das Ressourcenmanagement eines guten Projektleiters.

Und dann sei noch auf ein „Soft-Fact“ als Ressource hingewiesen. Ein guter Projektleiter sorgt dafür, dass alle Projektbeteiligten zu jedem Zeitpunkt des Projektes ehrlich sind. Ich kenne viele Kunden, die auch einer schlechten Nachricht etwas Gutes abgewinnen, wenn sie nur rechtzeitig und offen mitgeteilt wird. So gelingt es in den meisten Fällen, gemeinsam eine vertretbare Lösung für alle zu finden.

### **Ressourcenmanagement und Nachhaltigkeit**

Bei Nachhaltigkeit denken viele sofort an Umweltschutz, und Klimaerwärmung. Das Konzept der Nachhaltigkeit umfasst allerdings weitaus mehr. Nachhaltigkeit ruht im heutigen Verständnis auf den drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziale Themen. Stand in der Industrie bis in die späten siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts vor allem die Ökonomie im Fokus, gewann ab den achtziger Jahren die Ökologie immer mehr an Bedeutung. Das neue Jahrtausend brachte dann die sozialen Aspekte in die Unternehmen. Politisch und wissen-

schaftlich finden sich die Zusammenhänge schon in Veröffentlichungen wie „Die Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome, eine 1972 am St. Gallen Symposium vorgestellte Studie zur Zukunft der Weltwirtschaft. [3]

Wir wissen heute, dass viele Annahmen von damals nicht richtig waren. [4] Allerdings, und das ist der große Verdienst dieser Studie, hat sie Wirtschaft und Politik weltweit zum Umdenken angeregt. Und im Laufe der Jahre und Jahrzehnte wurde der Begriff der Nachhaltigkeit etabliert und fand Eingang auch in mittelständische Unternehmen.

### **Betrachten wir als Beispiel Bauprojekte.**

Die **ökonomische Dimension** im Projektmanagement betrifft die Beschäftigung von Arbeitskräften aus der Region und eine faire Bezahlung. Die Arbeitskräfte wiederum geben ihr Gehalt in der Region für Lebensmittel, Freizeitaktivitäten, usw. aus. Dadurch unterstützen Sie das Wachstum der regionalen Wirtschaft und gewährleisten deren Fortbestand in der Zukunft. Die **ökologische Dimension** im Projektmanagement kann den Einsatz ökologisch wertvoller und vertretbarer Materialien und den Fokus auf die Energiebilanz des fertigen Gebäudes betreffen. Und die **soziale Dimension** im Projektmanagement beinhaltet dann die faire Bezahlung und die entsprechende Qualifizierung der Mitarbeiter, um Arbeitsunfälle zu vermeiden und die Mitarbeiter für die zukünftigen Anforderungen der Arbeitswelt fit zu machen.

Unabhängig von der Tätigkeit des Unternehmens sollten sich diese drei Dimensionen in jedem Projekt aber auch in den Unternehmensprozessen wiederfinden. Sie als Unternehmer und oberste Führungskraft geben diese Dimensionen in Ihrem Unternehmen vor, Sie überzeugen ihre Mitarbeiter durch gelebtes Tun und Sie fordern und fördern diese, Ihrem Beispiel zu folgen. Das Thema Nachhaltigkeit wird im Unternehmensleitbild verankert und mit dem Review ihrer Managementsysteme geprüft und laufend weiterentwickelt. Ziele der Nachhaltigkeit können über das System des betrieblichen Vorschlagswesens gefördert werden.

### **Ausblick**

Vor allem die Softwareentwicklung hat seit einigen Jahren einen Paradigmenwechsel erfahren. Das klassische Projektmanagement wird mehr und mehr durch das agile Projektmanagement, im Englischen auch scrum (Gedränge) genannt, ersetzt. Immer kürzere Entwicklungszeiten fordern eine differenzierte Vorgehensweise in Projekten. Die Hauptunterschiede liegen darin, dass bei agilen Projekten die Zeit und der Aufwand festgeschrieben werden und

der Umfang der Aufgaben variabel ist. Im klassischen Projektmanagement ist der Umfang es Projektes klar definiert und festgeschrieben, die Zeit und der Aufwand, um das Ziel zu erreichen, sind dagegen variabel.[5] Vor allem die Automobilindustrie mit ihren immer kürzer werdenden Entwicklungszeiten, gepaart mit Vorgaben der Gesetzgebung, erfordert ein agiles Projektmanagement. Besonders KMUs müssen sich darauf einstellen, wollen sie weiterhin ein potentieller Entwicklungspartner der OEMs sein. Im Spannungsfeld des allseits beklagten Fachkräftemangels macht es Sinn, klassisches Projektmanagement zu hinterfragen, da ja Zeit und Aufwand variabel sind. Reicht in vielen Fällen nicht auch eine 90%ige Lösung, anstatt wertvolle Ressourcen für die letzten 10% zu investieren? Auch das gehört zum Paradigmenwechsel im Projektgeschäft.

#### **Quellenverzeichnis:**

- (1) VDI ZRE Ressourcenmanagement – Managementsysteme und ihr Beitrag zur Steigerung der Ressourceneffizienz; Juli 2015
- (2) business-wissen.de; Ressourcenmanagement erfolgreich einführen
- (3) St. Gallen Symposium: Past Symposia
- (4) Meadows u. a.: Die Grenzen des Wachstums 1972, Übersetzung von Hans-Dieter Heck, 14. Aufl., Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart, 1987, ISBN 3-421-02633-5, S. 17
- (5) scrum; Wikipedia ( hier finden sie auch weitergehende Literaturangaben zum Thema)

Bernhard Ederle



#### **CONSENZUM - Managementberatung**

Bernhard Ederle \* Herrenweg 42g \* D-26135 Oldenburg

Tel. +49.xxxx.yyyyy \* Fax +49. 441.209 77 07

E-Mail: [ederle@consenzum.de](mailto:ederle@consenzum.de) \* Internet: [www.consenzum.de](http://www.consenzum.de)

---

**Erfahrung – Kompetenz – Umsetzung**

---