

# Ressourcenmanagement

## *endlich in den Griff bekommen*

Autor: Heinz Scheuring

**Organisationen, die es mit Excel oder mit dem Projektplanungs-Tool versucht haben, wissen es: Ressourcenplanung ist eine anspruchsvolle Aufgabe, der mit konventionellen Softwaremitteln kaum beizukommen ist. Das Management der personellen Ressourcen scheitert dabei meist an einer unrealistischen Erwartungshaltung. Der Beitrag zeigt die Zusammenhänge auf und vermittelt Lösungsansätze.**

### Dauerbaustelle Ressourcenplanung

„Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser mit Abstand wichtigstes Kapital.“ – Originalton von Managern. Ob dies im Arbeitsalltag so wahrgenommen wird, sei dahingestellt. Dass die menschliche Ressource und infolgedessen die umsichtige Planung und der zielgerichtete Einsatz derselben für den Erfolg von Unternehmen und Organisationen von überragender Bedeutung ist, dürfte jedenfalls unbestritten sein.

Beim Ressourcenmanagement geht es darum, das Angebot und die Nachfrage nach Ressourcen ins Gleichgewicht zu bringen (Abb. 1). Gemeint ist hier in erster Linie die Ressource Mensch.

Die Unternehmen sind sich der Bedeutung dieser Aufgabe mehrheitlich bewusst und haben bereits Erfahrungen mit der Planung und Steuerung des Ressourceneinsatzes gesammelt. Beinahe ebenso viele stellen dabei fest, wie schwierig es ist, diese Aufgabenstellung überzeugend zu lösen.

Während die einen mit der Excel-basierten Planung an Grenzen stoßen, verzweifeln andere beim Versuch, die Multiprojekt-Ressourcenplanung mit Microsoft Project oder anderen Projektplanungstools in den Griff zu bekommen. Aber auch die Einführung großkalibriger Projektportfolio-Managementsysteme ist im Bereich der Ressourcenplanung selten von Erfolg gekrönt. Doch woran liegt es, wo liegen die Fehler?

### >> Für eilige Leser

Multiprojekt-Ressourcenplanung spielt sich im Spannungsfeld zwischen Projekt und Linie ab. Die daraus resultierende Komplexität des Themas erfordert Vereinfachungen und klare Regelungen. Zunächst ist diese Aufgabe klar dem Linienmanagement zuzuordnen. Weiter sollte die Planung auf einer groben Ebene der Projekthierarchie – etwa der Projektphase –, nicht auf Vorgangsebene erfolgen. Informatikwerkzeuge können die Aufgabe unterstützen, erfordern jedoch eine ganz andere Ausrichtung als konventionelle Projektplanungs-Tools. Und bei der Einführung eines funktionierenden Ressourcenmanagements schließlich sind neben den technischen vor allem die organisatorischen sowie die psychologischen Aspekte zu berücksichtigen.

Die Hauptursache für das Scheitern liegt in einer unrealistischen Erwartungshaltung. Unternehmen suchen nach der Lösung sowohl für die Planungsbedürfnisse des Projektleiters als auch für das Informations- und Steuerungsbedürfnis des Linienmanagements. Doch die totale Integration dieser beiden Ansprüche führt ins Abseits. Die Grenzen der Integration werden dabei nicht durch die Technologie gesetzt, sie liegen im Organisatorischen begründet. Zu viel Systemintegration ist im Projektmanagement schädlich. Gefordert sind Lösungen, die sich an der betrieblichen Realität orientieren. Weniger ist auch hier in aller Regel mehr.

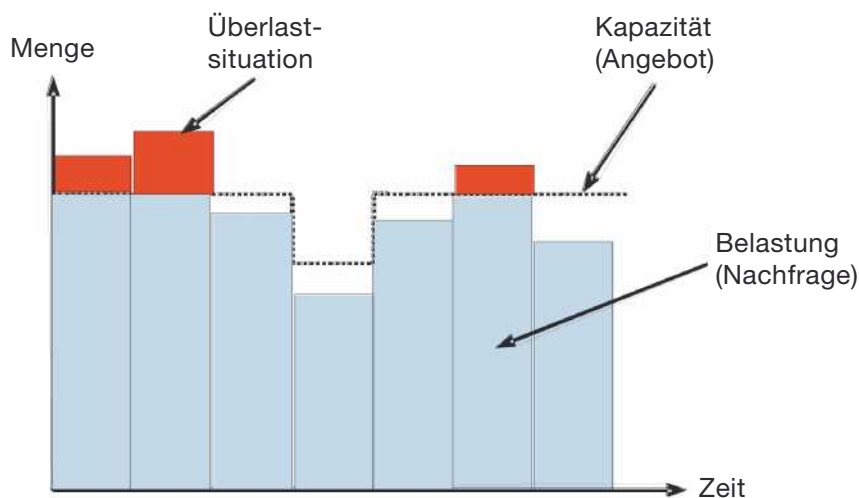
Richtig angewendet, entfaltet Ressourcenmanagement ein großes Potenzial. Wer die Prioritäten im Projektportfolio richtig setzt, Projekte realistisch plant und ins Ziel führt, Engpässe frühzeitig erkennt und den Personalbedarf gezielt plant und steuert, beeinflusst damit unmittelbar auch die Wirtschaftlichkeit und die Qualität der Leistungen seiner Organisation. Ressourcenmanagement leistet in diesem Kontext in jedem modernen Unternehmen einen entscheidenden Beitrag für den Gesamterfolg.

### Ressourcenplanung = Matrixsituation

Ressourcenplanung spielt sich in der Regel im Schnittpunkt zwischen Linien- und Projektorganisation ab. Sie ist einerseits Teil der Planung des einzelnen Projektes, andererseits in den Kontext aller übrigen Aufgaben im Unternehmen eingebunden – laufende und geplante Projekte sowie wiederkehrende Linienaufgaben.

Ressourcenplanung spricht damit zwei ganz unterschiedliche Dimensionen und Informationsbedürfnisse an: Auf der einen Seite die Welt des Projektleiters, der seine ganze Aufmerksamkeit und Energie auf sein Vorhaben richtet und auch richten soll. Auf der anderen Seite jene des Linienmanagers, der sein vielfältiges Aufgabenportfolio – operatives Geschäft und Projektbeiträge – bestmöglich mit den ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen in Einklang bringen soll. Die beiden Dimensionen – Linienorganisation und Projekte – begründen eine Matrixkonstellation mit unterschiedlichen Interessen und einer hohen Komplexität (Abb. 2).

Erfolgreiche Ressourcenplanung ist keine Frage der richtigen mathematischen Modelle. Der Schlüssel liegt in pragmatischen Ansätzen, die die Unschärfe der Ressourcenplanung akzeptieren, Systembrüche zulassen und den Menschen als Kommunikationsschnittstelle ins Zentrum stellen.



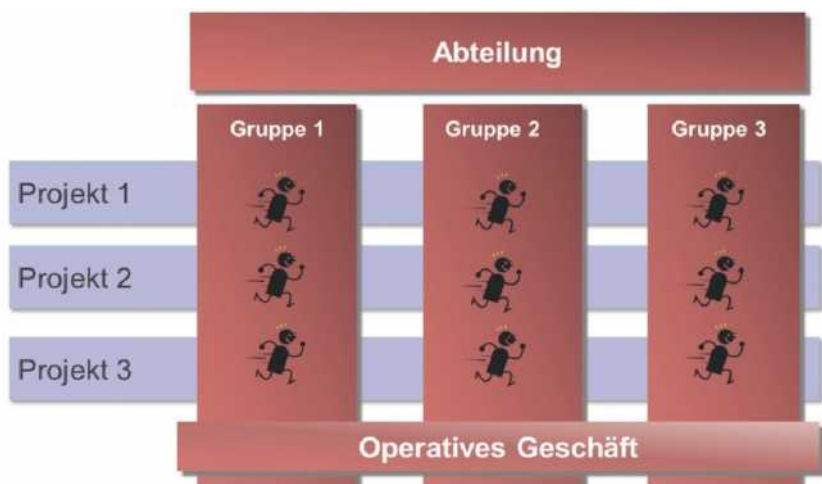
**Abb. 1:**  
Angebot und Nachfrage bei der Ressourcenplanung

Unterschiedliche Führungsebenen haben unterschiedliche Erwartungen an das Ressourcenmanagement. Die Geschäftsleitung wünscht eine Übersicht über das aktuelle Projektportfolio und interessiert sich dafür, welche Kompetenzen und Kapazitäten in zwei oder drei Jahren benötigt werden. Die Leiterin einer Entwicklungsabteilung möchte wissen, wie die Abteilung insgesamt ausgelastet und in welchen Gruppen die Belastung kritisch ist. Der Leiter eines einzelnen Teams wird sich für die Belastungssituation und Disposition auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiter interessieren. Und der Projektleiter will sich auf die Ressourcenzusagen durch das Linienmanagement verlassen können.

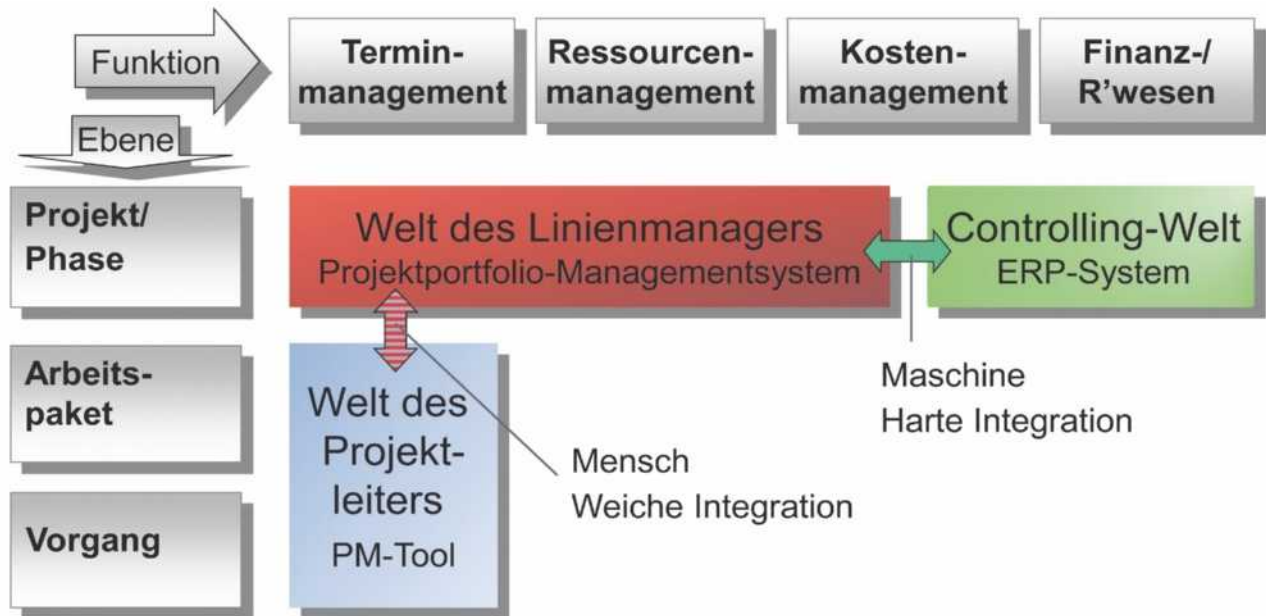
**Hauptproblem: Integrationswahn**

Projektplanung und Multiprojekt-Ressourcenmanagement weisen naturgemäß wichtige Überschneidungen und Gemeinsamkeiten auf. Sowohl für die Projektterminplanung als auch für die Ressourcenplanung werden Meilensteine, Start- und Endtermine von Projekten und Projektphasen benötigt. Und sowohl auf Projektebene als auch auf jener des Projektportfolios fließen die Resultate der Aufwandschätzung ein – im einen Fall als Grundlage für die Projektkalkulation, im anderen für die Ermittlung der Ressourcenbelastungen. Auf den ersten Blick liegt es somit nahe, die beiden Bereiche mittels geeigneter

Informatik-Tools eng miteinander zu koppeln, um Datenredundanzen und Planungswidersprüche zu vermeiden. Doch vieles spricht dagegen, die Ressourcenplanung hart an die Planungsdaten des Projektleiters zu binden. Beginnen wir mit dem Leiter der Entwicklungsabteilung, bei dem sich die Ressourcenüberlastung in einem solchen vollintegrierten System vom einen auf den anderen Tag wie durch ein Wunder völlig entspannt hat. Bis er herausgefunden hat, dass einer der acht Projektleiter durch die Erfassung einer falschen Jahreszahl für dieses vermeintliche Wunder gesorgt hat, dauert es eine ganze Weile. Das Vertrauen in die integrierte Planung wird durch dieses Ereignis nachhaltig beschädigt.



**Abb. 2:**  
Matrixkonstellation bei der Ressourcenplanung



**Abb. 3: Konzept der drei Welten**

Stellen wir uns weiter Projektleiterin Andrea Integral vor, die ihren Vorgehens- und Terminplan so aufbauen möchte, dass Struktur und Begriffe den Bedürfnissen ihres externen Kunden entsprechen. Dies verträgt sich jedoch nicht mit dem vollintegrierten, standardisierten zentralen Projektmanagementsystem. Die Strukturierung des Projektes zum Zweck der Terminplanung deckt sich ohnehin selten mit den Bedürfnissen der Aufwand- und Ressourcenplanung. Die Schattenwirtschaft mit dem früher verwendeten Projektplanungs-Tool durch Andrea wird nicht lange auf sich warten lassen.

Projektleiter Klein wird sich zu Recht darüber ärgern, dass er auch ganz kleine Projekte mit dem großkalibrigen, komplizierten Projektmanagementsystem planen muss, damit die konsolidierten Daten für das Management vollständig sind.

Auch wird es kaum gelingen, dass sämtliche Projektleiter ihre Ressourcenplanung für Dutzende oder Hunderte von Tasks betreiben und konsequent nachführen. Den dazu erforderlichen enormen Aufwand zu leisten, wäre auch völlig ineffizient. Für das Projektportfoliomanagement, insbesondere die Ressourcenplanung, reicht denn auch eine wesentlich größere Betrachtung. Kommt es zu Überlastsituationen, ist das Durchspielen alternativer Planungsszenarien erforder-

lich. Da solche Eingriffe meist mehrere Projekte gleichzeitig betreffen, müssten dazu auch alle betroffenen Projektleiter gleichzeitig aktiv werden – ein Ding der Unmöglichkeit. Solche Prozesse erfordern die steuernde Hand einer übergeordneten Planungsstelle.

Und zu guter Letzt: Die Nutznießer der Ressourcenplanung sind primär die Linienmanager, die für den Ressourceneinsatz in der Mehrprojektumgebung verantwortlich sind. Bei ihnen sollte auch die Datenverantwortung für diese projektübergreifende Aufgabe angesiedelt sein. Denn fehlt das Vertrauen der Ressourcenmanager/Linienvorgesetzten in die Planungsarbeit auch nur eines einzelnen Projektleiters, ist das ganze System infrage gestellt.

Das Fazit lautet: Die vollintegrierte Planung über sämtliche Ebenen der Projekt- und der Organisationsstruktur unter Ausschaltung aller Datenredundanzen ist eine organisatorische Fiktion. Solche Modelle haben sich in der Realität als nicht handhabbar erwiesen.

Die Projektdetailplanungen der Projektleiter müssen deshalb mindestens so weit autonom bleiben, dass diese nicht unmittelbar auf die übergeordnete Planung des Projektportfolios durchschlagen. Die Abstimmung zwischen diesen beiden Ebenen, zwischen Projektleitern und Management, muss primär persönlich, kommunika-

tiv stattfinden. Auf intelligente technische Unterstützung muss dabei nicht verzichtet werden.

## Das Konzept der drei Welten

Diese Erkenntnisse und Erfahrungen führen zum Konzept der drei Welten (Konzept und Name des Verfassers). Das in Abbildung 3 dargestellte Konzept basiert auf der typischen Matrixkonstellation in Multiprojektumgebungen.

Die Detailplanung des Einzelprojektes wird in diesem Ansatz von der Planung des Projektportfolios systemtechnisch zumindest teilweise getrennt. Sie fokussiert die Planung und Steuerung der Projekttermine. Auf eine Ressourcenplanung wird auf dieser Ebene verzichtet. Die Verbindung der Welt des Projektleiters mit jener des Linienmanagements und Projektportfoliomanagements findet nicht auf der technischen, sondern auf der kommunikativen Ebene zwischen Menschen statt. Diese Abstimmung zwischen Einzelprojekt-Terminplanung und Projektportfoliomanagement kann systemtechnisch durch eine „weiche Integration“ unterstützt werden, wie sie weiter unten beschrieben wird.

Die Unterstützung des Projektportfoliomanagements erfolgt mit einem Projektportfoliomanagementsystem, das insbesondere im Bereich der Ressourcenplanung professionelle Funktio-

nalität anbietet. Die Verantwortung für die Ressourcenplanung wird dem Linienmanager zugeordnet. Diese spielt sich auf einer groben Ebene der Projektstruktur ab. Projekte werden in der Regel nur bis auf Phasen heruntergebrochen. Die Ressourcenplanung erfolgt in enger Abstimmung mit den Projektleitern, wird jedoch nicht an diese delegiert.

Das Projektportfoliomanagement ist vor allem im Kostenbereich mit dem Finanz- und Rechnungswesen bzw. der ERP-Applikation verbunden. ERP-Systeme sind meist zu schwach, um das Projektportfoliomanagement ausreichend zu unterstützen. Technische Schnittstellen machen hier Sinn. Die Systemintegration erfolgt somit nicht vertikal, zwischen Detail- und Grobplanung, sondern horizontal, zwischen den verschiedenen Funktionen.

Die Erfolgswahrscheinlichkeit für das Ressourcenmanagement nach diesem Konzept ist um ein Vielfaches höher als beim Versuch, die verschiedenen Sichten und Planungsebenen technisch voll zu integrieren. Und der Aufwand für die Ressourcenplanung lässt sich damit massiv reduzieren, ohne an Planungsgenauigkeit substanziell einzubüßen.

Angesichts der erdrückenden Zahl an Misserfolgen in der Praxis muss von der vollintegrierten Planung abgeraten werden. Es stellt sich letztlich nicht die Frage, ob Systemschnitte notwendig sind, sondern an welcher Stelle und auf welcher Ebene der Projekthierarchie diese gelegt werden.

### Konsequenzen für die Software

Die Softwarehersteller locken den Kunden mit Werbebotschaften, die integrale Ressourcenplanung vom Groben bis ins Detail, Projektpriorisierung im Handumdrehen oder automatisierte Belastungsoptimierung über alle Projekte und Ressourcen verheißen – Dinge, die ins Reich der Märchen gehören.

Software kann auch im Projektmanagement, und mehr noch im Projektportfoliomanagement, erheblichen Nutzen stiften, doch hierzu müssen die wichtigsten Grundregeln beachtet werden. Im Zentrum steht dabei das Konzept der drei Welten.

Das Projektplanungs-Tool für den Projektleiter muss einfach und flexibel sein. Der Projektleiter soll die Strukturierung des Projektes selber bestimmen und jederzeit ändern können. Systemtechnische Zwänge, wie sie sich beim Einsatz zentraler Systeme ergeben, beeinträchtigen

die Detailplanung des Projektes massiv. Der Einsatz von Netzplantechnik ist dabei nicht für jedes Projekt gerechtfertigt. Viele Vorhaben lassen sich mit einfacheren Hilfsmitteln planen, fallweise kann hierfür Excel ausreichen. Auch Task-Managementsysteme kommen hier in Betracht. Vor allem aber sollte das Projektplanungstool nicht für die Planung der Ressourcen in der Mehrprojektumgebung zum Einsatz kommen.

Systeme mit einem professionellen Ressourcenmanagement stellen nicht das einzelne Projekt, sondern das Projektportfolio ins Zentrum des Geschehens. Die Planung und Steuerung sollte in der Multiprojektumgebung erfolgen können. Der Ressourcenplanungswürfel, bestehend aus den Dimensionen Projekte (Was ist zu tun?), Ressourcen (Wer macht die Arbeit?) und Zeit (Wann ist der Job zu bearbeiten?) gemäß Abbildung 4 lässt sich dabei von allen Seiten direkt für die Datenerfassung nutzen.

Im Sinne eines effizienten Zusammenspiels sollte der Projektleiter Zugang zu den Daten des Projektportfoliomanagements haben. Er nutzt die Daten aus dem System für eine realistische, mit der Linienorganisation abgestimmte Planung seines Projektes. Er benötigt insbesondere die Informationen zur Ressourcenauslastung, um erfolgreich mit dem Linienmanagement zusammenzuarbeiten.

Evaluert ein Unternehmen ein Projektportfoliomanagementsystem, das vornehmlich im Bereich des Ressourcenmanagements professionelle Funktionen anbieten soll, sind die folgenden Anforderungen zu stellen:

- Die Software bietet die Multiprojektwelt, nicht das Projekt, als primäre Aktionsfläche an. Im Kern sind dabei die drei Ansichten des Ressourcenplanungswürfels mit den Dimensionen WAS, WER und WANN abzubilden.
- Neben den Projekten lassen sich auch alle übrigen Jobs effizient planen und verwalten.
- Kapazitätsprofile lassen sich differenziert abbilden (ressourcenspezifische Kalender).
- Das System bietet eine echte und mehrstufige Ressourcenhierarchie an (Mitarbeiter, Gruppen, Abteilung, Bereich ...).
- Die Ressourceneinlastung kann auch auf übergeordneten Ebenen der Hierarchie, nicht nur auf der untersten, vorgenommen werden. Um Fehler zu vermeiden, wird hier die gleichzeitige Einlastung auf mehreren Ebenen verwehrt bzw. korrekt aufgefangen.
- Die Ressourcenplanung – die Einlastung von Aufwänden – lässt sich wahlweise automatisch über einen definierten Zeitraum oder manuell in unterschiedlich aufgelösten Zeitperioden vornehmen (Jahr, Quartal, Monat, Woche, Tag).
- Die Software geht mit den Größen Dauer, Aufwand und Belastung korrekt um. Insbesondere ergeben sich bei Anpassungen dieser Größen keine Konflikte oder undurchsichtige Terminverschiebungen.
- Die Zeiterfassungsfunktionalität genügt hohen Ansprüchen, damit auf ein weiteres System mit zusätzlichen Schnittstellen verzichtet werden kann.

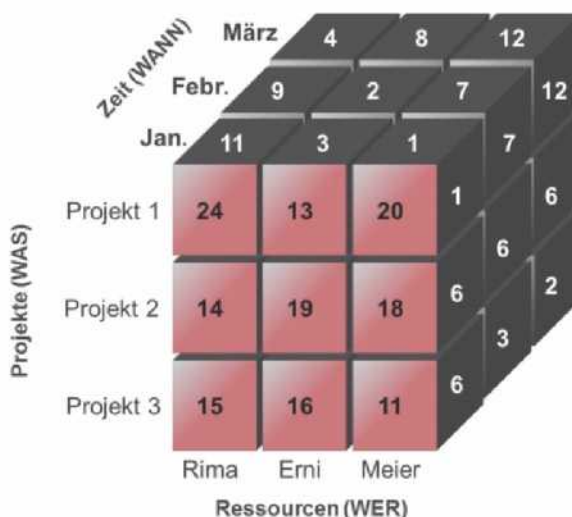


Abb. 4: Ressourcenplanungswürfel



Neben all diesen Anforderungen ist der Einfachheit der Bedienung durch den normalen Anwender höchste Priorität einzuräumen. Die Möglichkeit, das System an die Bedürfnisse der Organisation und des Benutzers anzupassen, ist in diesem Zusammenhang zentral. Im Zweifelsfall kommen Einfachheit und Akzeptanz vor Vollständigkeit der Funktionalität.

## Konzept der weichen Integration

Eine Erfolg versprechende Möglichkeit, die Welt des Projektleiters mit jener des Linienmanagements gefahrlos zu koppeln, bietet das Konzept der weichen Integration (Konzept und Name des Verfassers). Bei diesem Ansatz dockt der Projektleiter seine Planung an die unterste für die Ressourcenplanung relevante Ebene an. Endet die Ressourcenplanung beispielsweise auf der Ebene der Projektphase, bricht der Projektleiter diese in Arbeitspakete herunter, die er bei Bedarf wiederum in Tasks (Vorgänge) unterteilt (Abb. 5). Die Ressourcenplanung wird durch die darunterliegenden Elemente nicht gestört, denn um das Handling nicht zu erschweren, werden diese im Ressourcenplanungsmodus nicht angezeigt.

Möchte sich der Linienmanager ein Bild davon verschaffen, wie solide der Projektleiter sein Projekt geplant hat, wechselt er in den Projektplanungsmodus und sieht die Details ein. Wichtiger Teil davon kann die Aufwandschätzung sein, die der Projektleiter auf der Ebene der Arbeitspakete oder Vorgänge vorgenommen hat. Dies wiederum

ist die Grundlage für die Diskussion und Abstimmung der Ressourcenplanung auf der darüberliegenden Ebene. Unklarheiten oder Widersprüche können die beiden Parteien damit auf konstruktive Weise bereinigen.

Der Projektleiter seinerseits sieht jederzeit die aktuelle Belastungssituation der am Projekt beteiligten Teammitglieder ein, die aus der Summe aller Projekte und Arbeiten resultiert. Und auch der Zugang zu den projektbezogenen Ist-Aufwänden oder den Projektkosten auf Projektebene ist für ihn wertvoll.

Der systemunterstützte Vergleich der Eckdaten der beiden Ebenen, z. B. von Meilensteinen, ermöglicht Warnmeldungen oder die optische Anzeige von Abweichungen. Auf eine automatische Anpassung von Terminen auf der übergeordneten Ebene wird beim Konzept der weichen Integration hingegen bewusst verzichtet.

Eine so verstandene Integration der beiden Welten bietet ein Maximum an relevanter Information und vermeidet dabei die erwähnten Risiken und Nachteile einer vollständigen Kopplung der beiden Ebenen.

## Ressourcenmanagement erfolgreich einführen

Die Einführung eines funktionierenden Ressourcenmanagements zählt zu den anspruchsvolleren Organisationsprojekten. Es geht dabei um Menschen, Arbeitsprozesse und Arbeitseffizienz. In einem solchen Projekt sind zunächst die Ausgangslage und Ziele zu klären:

- Wie erfolgt bei uns die Planung und Steuerung der Projekte heute? Welches sind die Probleme, welches die Potenziale?
- Welche Ziele verfolgen wir mit der Einführung eines professionellen Ressourcenmanagements?
- Wie ist die Haltung der verschiedenen Beteiligten und Betroffenen gegenüber dem Vorhaben?
- Welche Erfahrungen machen benachbarte Abteilungen, Organisationen und befreundete Unternehmen mit dem Thema?

Weiter sind konzeptionelle Fragen zu beantworten:

- Wer trägt welche Hauptverantwortung bei der Ressourcenplanung? Wie zentralisiert bzw. dezentral erfolgt die Planung?
- Welche zentralen Planungs- und Unterstützungsstellen sind vorgesehen, welche Rollen sind ihnen zugedacht?
- Werden die Ressourcen bis auf Stufe Mitarbeiter oder nur auf der Ebene von Organisationseinheiten (z. B. Gruppen) geplant?
- Wie erfolgt die Projektpriorisierung und -evaluation, und wie wird diese mit der Kapazitätsplanung in Einklang gebracht?
- Wo liegt die Grenze zwischen Projekten und Aufträgen, die einzeln, und solchen, die pauschal geplant werden?
- Welcher Zeithorizont wird mit der Planung abgedeckt, bis wie weit in die Zukunft ist die Planung verbindlich? Wie häufig wird die Planung nachgeführt (Planungsperiodizität)?
- Und ganz besonders: Wie ist der Planungsprozess im Einzelnen gestaltet – welche Prozessschritte und Rollen sind mit Blick auf die Erreichung unsere Ziele vorzusehen?

In Bezug auf die Systemlandschaft sind schließlich folgende Punkte zu klären:

- Welche Systeme auf dem Markt decken unsere Anforderungen am besten ab?
- Welche Schnittstellen sind aufgrund des Systemdesigns notwendig, und wie sind diese zu gestalten?
- Mit welchem Tool arbeiten die Projektleiter, und über welchen Freiheitsgrad verfügen diese dabei?
- Welche Anpassungen bezüglich der Bedienung und der Auswertungen sind vorzubereiten (Customizing)?
- Welche Kategorien von Benutzern sollen unterschieden werden, und wer davon erhält welche Berechtigungen (Lesen/Schreiben) im System?

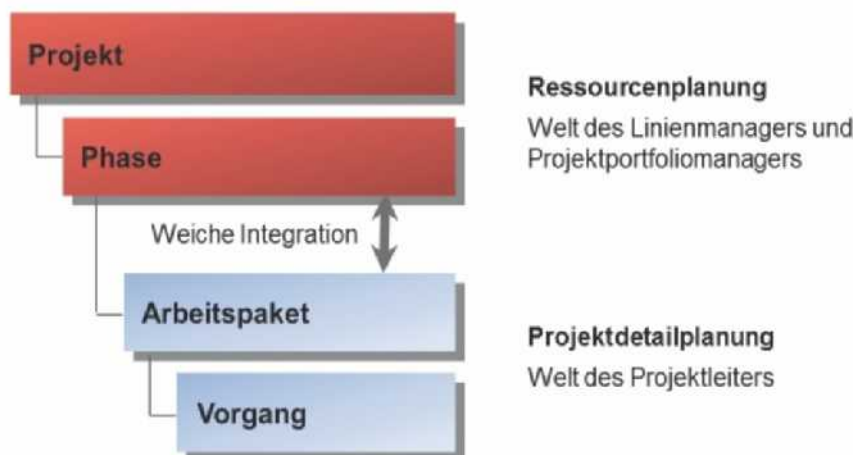


Abb. 5: Konzept der weichen Integration

Im Hinblick auf eine erfolgreiche Einführung des Ressourcenmanagements müssen die Mitarbeiter rechtzeitig und glaubhaft über das Vorhaben informiert und in geeigneter Form in dieses einbezogen werden. Die Ziele sind klar zu kommunizieren. Der Angst, dass sich mit der Einführung der Lösung für den Mitarbeiter primär Risiken, Druck und Überwachung ergeben, ist aktiv zu begegnen. Bei der Argumentation muss dabei der Nutzen der Systeme, gerade auch für die verplanten Mitarbeiter selber, im Zentrum stehen. Der Einführung eines neuen Systems sollte unbedingt eine, wenn nötig mehrere Pilotanwendung(en) vorausgehen. Leider zählt dieser Schritt auch heute noch nicht zu den Selbstverständlichkeiten von Organisationsprojekten mit hohem Informatikanteil. Die Einführung selber sollte in mehreren Schritten erfolgen, auf die jeweils eine kritische Analyse und Optimierung folgt.

Bei der Evaluation von Informatiksystemen sind die in Katalogen und Testberichten aufgeführten Bewertungskriterien und Resultate mit großer Vorsicht zu genießen. Sie bilden die betriebswirtschaftliche Sicht und die Projektmanagementbedürfnisse häufig verzerrt ab. Bei der Erstellung des Anforderungskatalogs gilt einmal mehr: Die Einfachheit und Praxistauglichkeit der Systeme muss einen sehr hohen Stellenwert erhalten. Und schließlich: Ein solches Projekt erfordert ein professionelles Projektmanagement mit einem kompetenten Projektleiter. Dazu gehören neben der nachgewiesenen Kompetenz in der Führung eines Projektes ausreichende Kenntnisse der Anwendungsbereiche Projekt-/Projektportfolio- und Ressourcenmanagement. Der externe Spezialist sollte hier nicht mehr als eine unterstützende Rolle spielen. Auftraggeber und Stakeholder in diesem Projekt ist das Topmanagement.

## Fazit

Wer eine funktionierende Ressourcenplanung installieren möchte, sollte die Führungsrolle dem Linienmanagement zuordnen, die Planung auf einer groben Ebene halten und für diese Aufgabe nicht das Projektplanungs-Tool, sondern ein Projektportfolio-Managementsystem mit professioneller Ressourcenplanungsfunktion einsetzen. Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung solcher Systeme ist, jene Grundregel zu beachten, die auf den ersten Blick nicht beliebt sein mag: Systembrüche und den Ersatz von Automatismen durch den Menschen nicht nur zuzulassen, sondern solche bewusst einzubauen. Das

Konzept der drei Welten bietet die Grundlage für das Design praxistauglicher Lösungen. An der klaren Differenzierung der Welt des Projektleiters und jener des Linienmanagers führt kein Weg vorbei. ■

## Literatur

- [1] Scheuring, Heinz: Der www-Schlüssel zum Projektmanagement. Zürich 2013
- [2] Scheuring, Heinz: Ressourcen. In: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement/ spm swiss project management association (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3). Kapitel 1.12, 7. Auflage, Nürnberg 2015
- [3] Ahlemann, Frederik/Meyer, Mey Mark: Project Management Software Systems. BARC/GPM (Hrsg.), Studie in englischer Sprache, 8. Auflage, 2014. Die Studie bietet einen umfassenden Marktüberblick über die führenden Softwareprodukte für das Projektportfolio-management. Die Scheuring AG ist darin mit dem System resSolution vertreten.

## Schlagwörter

Kapazitätsplanung, Matrixorganisation, Projektmanagement-Software, Projektportfolio-management, Ressourcenmanagement, Ressourcenplanung

## Kompetenzelemente der ICB 4.0

3.04 Ablauf und Termine, 3.08 Ressourcen, 3.10 Planung und Steuerung

## Autor



Heinz Scheuring ist Leiter und Inhaber der Scheuring AG. Das Unternehmen bietet Consulting, Schulung und Software im Bereich Projektmanagement an. Heinz Scheuring befasst

sich seit 20 Jahren mit den Prozessen, der Organisation und dem Informatikeinsatz im Projekt-, Projektportfolio- und Ressourcenmanagement. Er ist Autor des Fachbuches „Der www-Schlüssel zum Projektmanagement“.

**Anschrift:** Scheuring AG, Beringstraße 17, 4313 Möhlin, Schweiz, Tel.: ++41/61/ 8 53 01 54, E-Mail: Heinz.Scheuring@scheuring.ch, www.scheuring.ch