

Executive Research Summary 08

Kapazitäts- und Ressourcenmanagement

Die Königsdisziplin im Projektmanagement

Frederik Ahlemann, Nadine Limbeck, Andreas Drechsler

Einführung/Motivation

Kapazitäts- und Ressourcenmanagement ist eines der anspruchsvollsten Teilbereiche des Projekt- und Portfoliomanagements. Die Herausforderungen können zum einen methodischer Natur sein, beispielsweise hinsichtlich der Realisierung von angemessenen Detaillierungsgraden und Aktualisierungsintervallen. Zum anderen gibt es technische Herausforderungen vor allem bezüglich der Software-Unterstützung des Kapazitäts- und Ressourcenmanagements. Zusätzlich sind Problematiken des Change Managements zu berücksichtigen, beispielsweise in Form von Widerständen gegen Transparenz. Auch die Governance des Kapazitäts- und Ressourcenmanagements spielt eine große Rolle, da zum Beispiel Führungskräfte Ad-hoc-Entscheidungen treffen können, die einem strukturierten und systematischen Kapazitäts- und Ressourcenmanagement zuwider laufen.

Den Problemen im Ressourcenmanagement liegen dabei häufig komplexe Ursache-Wirkungs-Ketten zugrunde: Beispielsweise können Ad-hoc-Entscheidungen von Führungskräften zur Freigabe zu vieler und unkoordinierter Projekte führen, durch welche dann die Ressourcen überlastet werden und somit vermehrt Engpassressourcen entstehen. Zudem bleibt in einem solchen Szenario kaum Zeit für Wissenstransfer. Dies führt dann in einem „Teufelskreis“ dazu, dass die Engpassressourcen wiederum die Zeit- und Ressourcenplanung erschweren, da sie bei späteren Projekten schneller überlastet sind.

Lösungsansätze: Grundzüge des Kapazitäts- und Ressourcenmanagements

Die hohe Komplexität und gleichzeitig hohe Relevanz machen das Ressourcenmanagement zu einem erfolgskritischen Bereich im

2015-07-09

**Prof. Dr.
Frederik Ahlemann**

*Chair of Information
Systems and Strategic IT-
Management*

*Unsere Executive
Research Summaries
stellen ausgewählte
Forschungsergebnisse in
komprimierter Form für
IT-Führungskräfte vor. Ihr
Fokus liegt auf den
zentralen Erkenntnissen
und den sich daraus
ergebenden
Implikationen für das
Management.*

Projektmanagement, mit dem sich Unternehmen intensiv und ausführlich beschäftigen müssen.

Ressourcenmanagement basiert auf drei Dimensionen:

1. *Strategisch (Entwicklung)*: Das langfristige Ressourcenmanagement befasst sich hauptsächlich mit der Frage, inwieweit hinreichend Ressourcen für die Umsetzung von Strategien vorhanden sind. Dabei werden die vorhandenen Fähigkeiten und die Unternehmensstrategie aufeinander abgestimmt und eine entsprechende Ressourcenentwicklungsstrategie aufgebaut.
2. *Taktisch (Planung)*: Das mittelfristige Ressourcenmanagement befasst sich damit, das Angebot und die Nachfrage nach Ressourcen abzugleichen. Neben einer Priorisierung von Ressourcenbelastungen sind auch die Zuordnung und die Akquisition von Ressourcen relevante Aufgaben dieser Planungsebene.
3. *Operativ (Allokation)*: Das kurzfristige Ressourcenmanagement befasst sich mit einer effizienten Aufgabenbewältigung sowie einer genauen Ressourcenplanung auf der Ebene von Teilprojekten und Arbeitspaketen. Als wichtigster Erfolgsfaktor für die effektive und effiziente Allokation wird dabei ein angemessener Detaillierungsgrad von Projektstrukturplänen und der Ressourcenallokation benannt.

Erfolgsfaktoren: Kultur, Entscheidungsverhalten und Governance

Selbst mit den besten Methoden kann es zu Herausforderungen und Problemen im Kapazitäts- und Ressourcenmanagement kommen. Es ist daher erforderlich, dass sich auch die Führungskräfte, die einen zentralen Erfolgsfaktor für das Ressourcenmanagement darstellen, an feste Regeln halten. Die Führungskräfte beauftragen zum Beispiel das Projektteam oder stellen Ressourcen bereit. Allerdings dürfen gerade die Top-Führungskräfte keine Ad-hoc-Entscheidungen treffen, die den Erfolg des Ressourcenmanagements mindern. Eine funktionierende Governance ist somit Voraussetzung für ein funktionierendes Kapazitäts- und Ressourcenmanagement.

Weitere Erfolgsfaktoren für ein effektives Kapazitäts- und Ressourcenmanagement sind:

1. *Versteckte Projektarbeit, die Projektressourcen bindet, verhindern:* Um dies zu garantieren, ist ein erster Schritt, keine Projektergebnisse zu genehmigen, die eine unzureichende Qualität haben. Zudem muss eine transparente Nachbearbeitungsphase gewährleistet werden, damit die Projekte erfolgreich abgeschlossen werden und nicht „versteckt“ an diesen weitergearbeitet wird.
2. *Die Nettokapazität der Ressourcen berücksichtigen:* In der Planung darf nicht von der Bruttokapazität einer Ressource ausgegangen werden. Denn von dieser müssen zuerst Zeiten wie z.B. Trainings, Urlaube, Krankheitsfehltag, Alltagsgeschäft oder die Einarbeitungszeit abgezogen werden, bis letztendlich die Nettokapazität erreicht wird, mit der die Ressourcenplanung durchgeführt werden kann.
3. *Den Fokus bei der Planung von multiplen Projekten auf Schlüssel- oder Engpassressourcen legen:* Es muss darauf geachtet werden, dass insbesondere die knappen Ressourcen nicht zu viele Aufgaben oder Projekte gleichzeitig durchführen. Schon drei Projekte gleichzeitig zu betreuen, ist hinsichtlich der Performance und auch der Produktivität inakzeptabel.
4. *Sicherstellen einer hinreichenden Planqualität:* Vor allem hinsichtlich der Aufwandsplanung muss genügend Puffer eingeplant werden, um unter anderem ein stabiles Projektportfolio zu ermöglichen.
5. *Puffer effizient planen und verwalten:* Es dürfen nur Projekte genehmigt werden, die einen ausreichenden Puffer eingeplant haben. Auf Portfolioebene sollte zusätzlich ein Ressourcenpuffer geplant sein. So können Pläne besser eingehalten werden, es kann flexibel auf zusätzliche Anforderungen reagiert werden und Projektunterbrechungen werden verhindert.
6. *Keine Ressourcen von laufenden Projekten abziehen:* Ressourcen von laufenden Projekten abzuziehen führt zu langsamerer Nutzenrealisierung und somit erhöhten Kosten. Es ist allerdings zugleich wichtig sicherzustellen, dass nach einer umfassenden Nutzen- und Kostenanalyse Projekte gegebenenfalls eingestellt werden können.

Zusammenfassung

Ressourcenmanagement ist aufgrund seiner drei Ebenen (strategisch, taktisch und operativ), der Komplexität und der sozialen Dimension sehr anspruchsvoll für alle beeinflussenden Stakeholder – nicht nur für Ressourcen- und Projektmanager. Zusätzlich helfen klare Regelwerke, die verstanden und akzeptiert werden, ein erfolgreiches Kapazitäts- und Ressourcenmanagement zu implementieren.

Haben diese ersten Informationen Ihr Interesse geweckt?

Wenn ja, beantworten wir gerne weiterführende Fragen oder tauschen Erfahrungen mit Ihnen aus.

Kontakt

Prof. Dr. Frederik Ahlemann

Chair of Information Systems and Strategic IT Management

University of Duisburg-Essen

Universitätsstr. 9

45141 Essen

Germany

Tel.: +49 201 183 4250

Fax: +49 201 183 6851

frederik.ahlemann@uni-due.de

<http://www.sitm.wiwi.uni-due.de/>