



# Ressourcen optimal managen

Jedes Unternehmen definiert strategische Ziele, die es mit entsprechenden Projekten erreichen will. So weit, so gut, wären da nicht noch die lukrativen Kundenprojekte. Interne Projekte müssen dann hinten anstehen. Wie lassen sich solche Ressourcenkonflikte vermeiden? → **VON GORAN VITKOVIC & BERNHARD KRUSCHITZ**

**O**ft führt eine ungenügende Ressourcenplanung in der Linienorganisation zu permanent überlasteten Mitarbeitern. Befindet sich dann ein Projekt in Schieflage, werden im Eskalationsmodus die Ressourcen als «Task Force» dort eingesetzt, wo es am meisten brennt – oft zu Lasten anderer, interner Projekte. Mit einer geeigneten Projektportfoliostruktur und definierten Zuständigkeiten lässt sich das Ressourcenmanagement jedoch optimieren.

## ÜBERBLICK VERSCHAFFEN

Einen vollständigen und vor allem jederzeit aktuellen Überblick über die internen und externen Res-

sourcen zu behalten, stellt eine grosse Herausforderung für die Linienorganisation dar. Die zentralen Fragen dabei: Wie sieht die aktuelle Ressourcensituation aus? Sind die richtigen Fachkräfte an den richtigen Stellen eingesetzt? Sind noch Kapazitäten für ein weiteres Projekt verfügbar? Was wurde dem Kunden versprochen? Wurden realistische Verfügbarkeiten der Ressourcen in der Planung berücksichtigt?

## PROJEKTAUFLÖSER

Eine Analyse der Auslöser von Projekten hilft, das Projektportfolio zu strukturieren. Nachfolgend sind drei mögliche Quellen von Projekten aufgeführt:

■ **Unternehmensstrategie:** Um die Innovation voranzutreiben und die nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens sicherzustellen, werden Strategieprojekte durchgeführt. Dabei handelt es sich in der Regel um Vorhaben mit genügend Vorlaufzeit für die Planung. Entsprechend übersichtlich erscheinen diese Projekte im Portfolio.

■ **Kundenprojekte:** Die Anzahl der Kundenprojekte kann nur bedingt für längere Zeit vorausgesagt werden. Umso mehr ist das Unternehmen verantwortlich, seine Fachkräfte für die anfallenden Arbeiten optimal einzuplanen. Da der Kunde möglichst schnell Resultate sehen will, ist ein effizienter Prozess zur Projektinitialisierung zwingend erforderlich. Dazu gehört auch die umfassende Auftragsklärung im Offertprozess. Das Projekt gerät sonst bald in Schwierigkeiten und es müssen neue Massnahmen definiert und die bisher gültige Projekt- bzw. Ressourcenplanung muss überarbeitet werden. Werden Ressourcen stän-

dig neu alloziert, hat dies wiederum Auswirkungen auf die strategischen Projekte.

■ **Gesetzliche Vorgaben:** Rechtliche Rahmenbedingungen müssen eingehalten werden. Demzufolge handelt es sich oftmals um Mussprojekte, wenn sich gesetzliche Vorgaben ändern. Wiederum ist das Management in der Linie gefordert, die Ressourcen für diese Projekte optimal zu planen und bereitzustellen.

## PROJEKTPORTFOLIO

Das Projektportfolio bietet grundsätzlich eine Gesamtübersicht über alle geplanten, laufenden und abgeschlossenen Projekte. Für die Priorisierung der Projekte zur Unternehmensentwicklung dient ein strukturierter Prozess mit einem definierten Bewertungssystem. Mögliche Dimensionen zur Bewertung sind:

■ **Wirtschaftlich:** Kosten und Personalressourcen, Investition und Betrieb

■ **Zeitlich:** geplante, laufende und beendete Projekte



**Bernhard Kruschitz** ist Co-Autor von HERMES 5, Inhaber der BKI AG, cert. Project Director IPMA (Level A) und dipl. Wirtschaftsinformatiker.



**Goran Vitkovic** ist Mitarbeiter der BKI AG, cert. Project Manager IPMA (Level C) und diplomierter Wirtschaftsinformatiker.

Beide leiten selbst Grossprojekte und führen in strategischen Projekten unabhängiges Qualitäts- und Risikomanagement durch. Sie unterstützen Organisationen bei der Einführung und Optimierung des Portfolio- und Projektmanagements und führen HERMES-Schulungen und Coachings durch → [www.bki.ch](http://www.bki.ch)

- **Fachlich:** Projektart/Charakter
- **Strategiebeitrag:** Priorisierung
- **Risiken:** technologisch und organisatorisch

#### PORTFOLIOSTEUERUNG

Die Bewirtschaftung des Projektportfolios erfolgt über drei Steuerungselemente:

- Das Projektportfolio unterstützt das Management bei Entscheiden zur Projektfreigabe auf der Grundlage von bewerteten Projektdaten.
- Die Steuerung und das Controlling des Projektportfolios erfolgen auf Basis des Projektreportings. Damit wird sichergestellt, dass regelmässig eine übergeordnete Abstimmung der Projekte stattfindet und Massnahmen frühzeitig eingeleitet werden können.
- Am Ende des Projekts wird eine Erfolgskontrolle durchgeführt.

#### RESSOURCENMANAGEMENT

Die Projekte werden laufend mit der Ressourcenplanung der Linienorganisation abgestimmt. Eine Voraussetzung für das Projektportfolio bildet eine einheitliche Projektmanagementmethode wie HERMES 5 (siehe Kasten), die über definierte Schnittstellen ins Projektportfolio verfügt.

Da die personellen Ressourcen in der Linienorganisation angesiedelt sind, müssen sie von dort aus

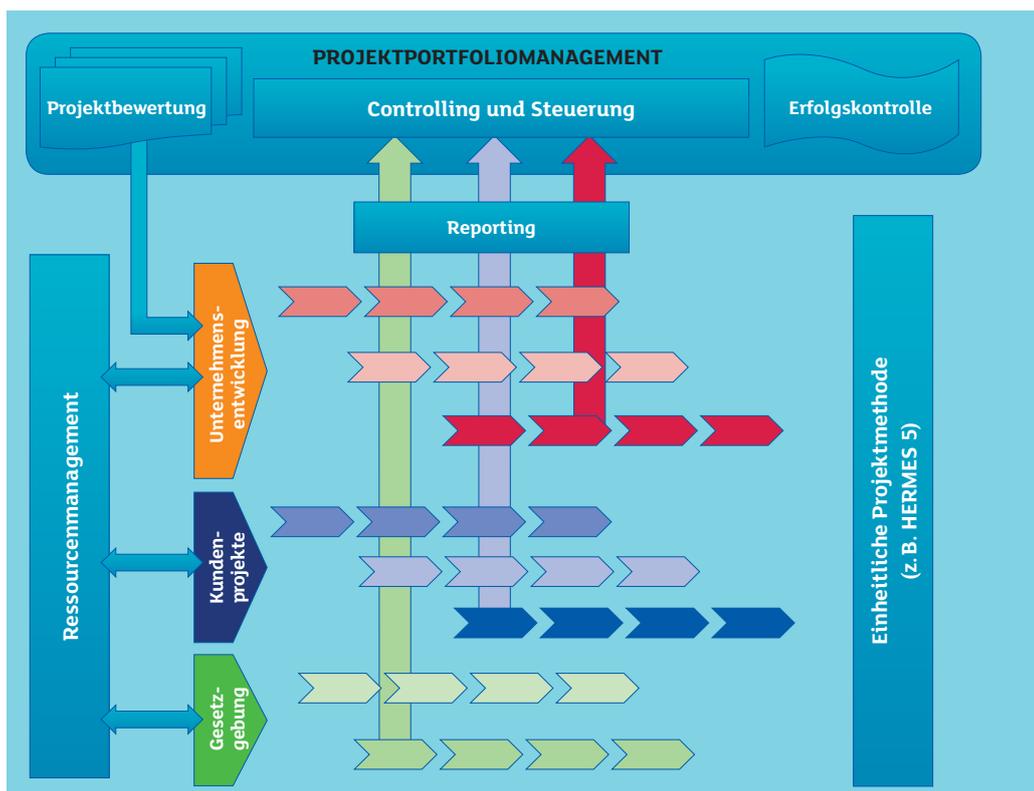
## HERMES 5: Basis für das Projektportfolio

Unabhängig davon, ob es sich um ein internes (strategisches) Projekt, ein Kundenprojekt oder die Umsetzung von regulatorischen Vorgaben handelt, unterstützt HERMES 5 die Steuerung, Führung und Ausführung von Projekten. Die Methode hat eine klare, verständliche Struktur, ist modular aufgebaut und individuell erweiterbar. Über definierte Meilensteine (Quality Gates) wird regelmässig der Stand sowie die Qualität der Projektplanung und Projektdurchführung überprüft.

Zu Beginn des Projekts wählt der Projektleiter aus vordefinierten Szenarien dasjenige aus, das der Charakteristik seines Projekts entspricht. Dieses enthält genau die Methodenelemente, die für sein Projekt relevant sind. Unnötiges wird automatisch ausgeblendet. Entlang eines Szenarios bildet das Phasenmodell das Rückgrat des Projekts. Es gliedert sich in folgende vier Phasen: → Initialisierung → Konzept → Realisierung → Einführung. Am Ende jeder Phase befindet sich ein Meilenstein (Quality Gate), der die Abstimmung mit dem Portfolio und den strategischen Zielen/Vorgaben ermöglicht. Die Initialisierungsphase unterstützt zudem das Projektportfoliomanagement, da sie alle notwendigen Aktivitäten für einen fundierten und abgestimmten Projektauftrag mit verlässlichen Plandaten (Kosten, Termine, Meilensteine) beinhaltet. Diese helfen auch bei der Auftragsklärung in Kundenprojekten.

temporär den Projekten zur Verfügung gestellt werden. Dies erfordert eine laufende Abstimmung des Personalbedarfs in den Projekten mit der Linienorganisation. Dazu sind einerseits klare, qualifizierte Ressourcenanforderungen aus den Projekten notwendig und andererseits ein professionelles

Ressourcenmanagement in der Linienorganisation. Die weitsichtige, strategische Planung der Ressourcen durch das Management ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Mit einer geeigneten Sourcing-Strategie kann den Schwankungen des Projektgeschäfts Rechnung getragen werden. ←



Das Zusammenspiel der Projekte mit dem Ressourcenmanagement der Linienorganisation

## VIW-AGENDA

### Trainers Day

→ **19. SEPTEMBER 2014**  
Der diesjährige Trainers Day findet vor dem Social Event (siehe unten) statt.  
**Ort: Arena Thun**  
**Zeit: 8:30 bis 14:30 Uhr**

### Social Event mit Hanspeter Latour

→ **19. SEPTEMBER 2014**  
Wir laden Sie herzlich zum Highlight des VIW-Jahres, dem Social Event, ein. Als «Special Guest» erwartet Sie der Kult-Trainer und WM-Kommentator Hanspeter Latour. Wir freuen uns auf einen Abend mit Unterhaltung, Witz und Ironie, gepaart mit Fakten und Hintergrundwissen.  
**Ort: Arena Thun**  
**Zeit: 15:00 bis 22:00 Uhr**

### Neue Rabatte und Vergünstigungen

**HEISE ICT-MAGAZINE**  
VIW-Mitglieder erhalten hochinteressante Technikmagazine mit einem Rabatt von 50 Prozent auf das erste Jahresabonnement.

### VIW-PARTNER: UNIQUE HOTEL APPENBERG

Der VIW führt in den historischen Gebäuden in Zäziwil regelmässig Seminare durch. Spezialtarife auf Anfrage:  
[www.appenberg.ch](http://www.appenberg.ch)

### VIW-Mitgliederportal

Details und Anmelde-möglichkeit zu den Events sowie aktuelle Jobangebote auf:  
→ <https://portal.viw.ch>

## IMPRESSUM

Das offizielle Publikationsorgan des VIW

**HERAUSGEBER**  
VIW – Verband der Wirtschaftsinformatik

**VIW-GESCHÄFTSSTELLE**  
Postfach 67, 5037 Muhen  
Tel. 031 311 99 88  
[info@viw.ch](mailto:info@viw.ch), [www.viw.ch](http://www.viw.ch)

**ERSCHEINUNGSWEISE**  
Monatlich