



# DIE RICHTIGEN KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN FÜR LINIE UND PROJEKTE

Wie professionelles Personal-Ressourcenmanagement nicht nur bei der Projektbesetzung hilft

| von MARTIN KRAUSE

Die Anforderungen und die Erwartungshaltungen an die IT in der öffentlichen Verwaltung steigen stetig. Insbesondere die Umsetzung der E-Government-Gesetze erhöht die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der IT-Dienstleister. Ein gut organisiertes Personal-Ressourcenmanagement ist dabei ein wichtiger Baustein, um den Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Die Begriffe Ressourcen und auch Ressourcenmanagement werden sehr vielfältig und weitreichend verwendet. Im Allgemeinen werden unter Ressourcen verschiedenste Einsatzmittel verstanden, die für die Bewältigung von Aufgaben benötigt, das heißt gebraucht oder verbraucht werden.

Der vorliegende Artikel beschäftigt sich explizit mit Personal-Ressourcenmanagement, also mit der Planung und Steuerung von Personal-Ressourcen für die Bewältigung von definierten Aufgaben (im Gegensatz zu Personal-Management, der organisationsbezogenen Personalplanung). Personal-Ressourcenmanagement beschäftigt sich mit folgenden Fragestellungen:

- Wer (welche Personal-Ressource)?
- Was (welche Aufgabe, z. B. welche Projektaufgabe)?
- Wann (in welchem Zeitraum)?
- Wieviel (mit welchem Aufwand)?

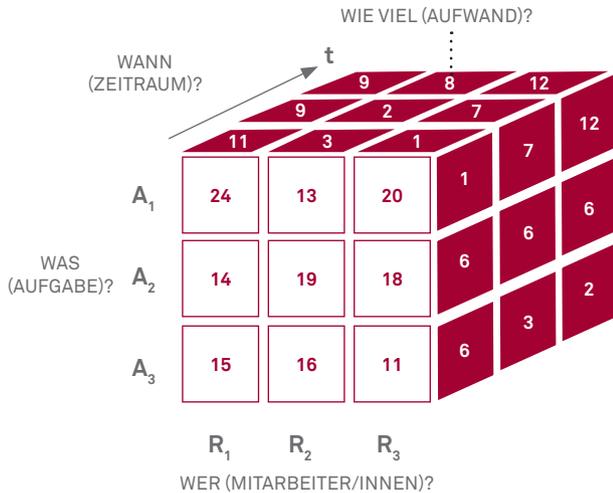


Abbildung 1: Ressourcenplanungswürfel

Diese Betrachtungsweise kann anschaulich in Form eines Würfels (was/wann/wer?) mit Werten (wie viel?) dargestellt werden.

Grundsätzlich wird dabei das Ziel verfolgt, die verfügbaren Personal-Ressourcen optimal auszulasten und gleichzeitig eine möglichst bedarfsgerechte Versorgung aller Aufgaben mit Personal-Ressourcen sicherzustellen. Dies schließt das rechtzeitige Erkennen und Auflösen von Ressourcenkonflikten mit ein.

### SCHWACHSTELLEN IM PERSONAL-RESSOURCEN-MANAGEMENT

In der Praxis fristet das Thema Personal-Ressourcenmanagement neben dem Personal-Management häufig ein Schattendasein und ist durch unterschiedliche Schwachstellen geprägt. Aus Projekterfahrungen in der öffentlichen Verwaltung – insbesondere im thematischen Kontext von IT-Organisation und IT-Service-Management – werden nachfolgend nur die beiden wichtigsten Schwachpunkte kurz skizziert.

#### Unzureichende organisatorische Umsetzung

Häufig ist Personal-Ressourcenmanagement nicht oder nur unzureichend organisatorisch umgesetzt. (Prozess-)Regelungen und Vorgehensweisen sind übergreifend – zum Beispiel abteilungsweit – dann nur rudimentär implementiert. Um irgendwie zurechtzukommen, haben in der Folge Untereinheiten wie Referate für sich individuelle Insellösungen für die Planung ihrer Personal-Ressourcen geschaffen. Auswertungen der Auslastungssituationen auf Abteilungsebene sind dann nur manuell und mit entsprechendem Aufwand möglich. Automatisierte Auswertungen können nicht erhoben werden.

Oft findet Ressourcenplanung auch nur im Kontext von Projekten statt und lässt die Auslastung in der Linienorganisation außer Acht. Oder die Schnittstellen zwischen Projekt- und Linienorganisation sind ungeklärt, was in der operativen Abstimmung zu signifikanten Reibungsverlusten durch Eskalationsvorgänge führt. Darüber hinaus erfolgt die Berücksichtigung von Skills meist darüber, dass die Fachvorgesetzten die Kenntnisse und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen und bei der Planung berücksichtigen, nicht aber systematisch auf Basis von definierten Skill-Katalogen.

#### Ungeeignete Werkzeugunterstützung

In der Praxis findet man häufig keine übergreifende und einheitliche Werkzeugunterstützung für das Personal-Ressourcenmanagement. Vielmehr findet man auch innerhalb von Abteilungen unterschiedlichste Werkzeuge mit insgesamt nicht ausreichender Funktionalität, die auch nicht integriert sind. Nach wie vor ist MS Excel hier sehr beliebt, aber auch Projektmanagementwerkzeuge kommen zum Einsatz. Die Werkzeugsituation spiegelt dann nur die organisatorischen Mängel wider.

### GRUNDPFEILER FÜR EIN ERFOLGREICHES PERSONAL-RESSOURCENMANAGEMENT

Die vier wesentlichen Grundpfeiler für ein erfolgreiches Personal-Ressourcenmanagement sind:

#### Ganzheitliche Planungs- und Steuerungssicht

Häufig wird Personal-Ressourcenmanagement mit Projekt-Ressourcenmanagement gleichgesetzt. Naturgemäß spielen im Kontext von Projekten die Planung und Steuerung von Ressourcen eine erfolgskritische Rolle und werden deshalb auch als Königsdisziplin im Projektmanagement bezeichnet. Das Projekt-Ressourcenmanagement fokussiert dabei auf den Einsatz von Personal für sämtliche im Rahmen von Projekten anfallende Aufgaben und ist damit ein integraler Bestandteil der Projektplanung und -steuerung.

Da Projekte in vielen Umfeldern der öffentlichen Verwaltung mit anteilig abgeordnetem oder zugewiesenem Personal aus der Linienorganisation besetzt werden (Matrixorganisation) und gleichzeitig der Ressourceneinsatz aber vollständig überblickt und gesteuert werden soll, greift ein Projekt-Ressourcenmanagement allein zu kurz. Für eine ganzheitliche Planungs- und Steuerungssicht sollte daher der primäre Fokus auf die Einheiten der Linienorganisation gesetzt werden. Nur hier ist es möglich, eine sinnvolle Gesamtschau auf den Personaleinsatz zu erhalten.

Häufig ist die Linienorganisation nach Abteilungen und Referaten strukturiert. Je Referat sollten dann – ausgehend von den verfügbaren Kapazitäten der Ressourcen – zunächst alle Linienaufgaben geplant werden. Dies kann abhängig von der Art der Aufgaben und der damit verbundenen Tätigkeiten mittels prozentualer Durchschnittswerte beziehungsweise pauschal über längere Zeiträume oder auch mit konkreten Zeitwerten in bestimmten Zeitfenstern erfolgen. Dieser Anteil der Ressourcenplanung entspricht dann dem Tagesgeschäft in der Linienorganisation.

Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Referate zusätzlich auch für den Einsatz in Projekten zur Verfügung stehen sollen, darf das Tagesgeschäft allein noch nicht eine 100-Prozent-Auslastung ergeben. Daher muss die Projekt- und Linienplanung wie folgt sinnvoll verzahnt werden.

### Kopplung von Projekt- und Linienplanung

Die Planung von Ressourcen für Projekte und in der Linie erfolgt im Allgemeinen aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Da jedoch auf denselben Pool an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zurückgegriffen wird, muss sie geeignet gekoppelt werden. Es gilt, die Sichten der Projektleitungen und der Linienverantwortlichen (Referatsleiterinnen und -leiter) sinnvoll miteinander zu verknüpfen.

Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter primär den Referaten zugeordnet sind und auch nur hier eine ganzheitliche Sicht möglich ist, sollte die primäre Verantwortung für die Ressourcenplanung und -steuerung den Referaten, also den Linienverantwortlichen, zugeordnet werden.

Die jeweilige Projektleitung ist verantwortlich für ihr Projekt, das sie autark plant und strukturiert. Als Teil der Planung wird insbesondere der Ressourcenbedarf abgeleitet. Dieser ist dann die Grundlage für eine oder auch mehrere (formale) Ressourcenanforderungen, die von der Projektleitung an die Linienorganisation gestellt werden.

Die betreffenden Referatsleiterinnen und -leiter müssen für jede projektbezogene Ressourcenanforderung auf Basis der aktuellen Ressourcenplanung ihrer Fachbereiche prüfen, ob und in welchem Umfang die geforderten Ressourcen zugesichert werden können. Projekten (formal) zugesicherte Ressourcen werden dann in der Referatsplanung eingetragen und ergeben – zusammen mit dem Tagesgeschäft der Linie – die Gesamtauslastung.

Ressourcenplanungen von Projekten und Referaten werden auf diese Weise getrennt gehalten, gleichzeitig aber über Ressourcenanforderungen (von Projekten an die Linie) und verbindliche Ressourcenzusicherungen (von der Linie an Projekte) gekoppelt. Den unausweichlich auftretenden Ressourcenkonflikten zwischen Projekt- und Linienorganisation muss zumindest mit klaren Regelungen begegnet werden. Dazu zählt neben einer adäquaten Priorisierungssystematik insbesondere auch ein Eskalationsmanagement.

### Skill-Management

Viele IT-Dienstleister können ihre geschäftlichen Aufgaben nur mit einem sehr breit gefächerten Spektrum an Kenntnissen, Erfahrungen und Know-how ihres Personals erfolgreich umsetzen. Diese vielfältigen und teilweise hoch spezialisierten Skills der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen passgenau den vielfältigen Aufgaben zugeordnet werden. Dies setzt einen systematischen Ansatz voraus. Daher sollte bei Aufbau und Einführung eines Ressourcenmanagements nach Möglichkeit ein Skill-Management einbezogen werden, wobei der Aufbau eines geeigneten Skill-Katalogs erfahrungsgemäß eine nicht zu unterschätzende Herausforderung darstellt.

Das Skill-Management erweitert dann aber die Betrachtung von rein quantitativen Kapazitäten beziehungsweise Verfügbarkeiten um die qualitative Betrachtung von Ressourcen. Nicht jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter kann alle anfallenden Aufgaben durchführen, da sich Kenntnisse und Erfahrungen im Allgemeinen spezifisch über den Personalstamm und auch über die Referate verteilen.

Referat V.3	Summe	KW 40	KW 41	KW 42	KW 43	KW 44
<b>Kapazität</b>	<b>1088</b>	<b>192</b>	<b>320</b>	<b>320</b>	<b>160</b>	<b>96</b>
<b>Linienaufgaben</b>	<b>632</b>	<b>96</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>120</b>	<b>96</b>
<b>Projektaufgaben</b>	<b>620</b>	<b>100</b>	<b>160</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>80</b>
Projekt 1	470	60	80	110	140	80
Projekt 2	90	40	50			
Projekt 3	60		30	30		
<b>verbleibende Kapazität</b>	<b>-164</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>-100</b>	<b>-80</b>

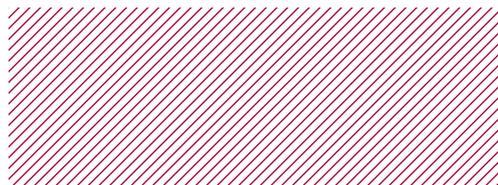


Abbildung 2: Exemplarischer Ressourcenplan eines Referats über fünf Wochen (mit Ampeldarstellung)



Die Ressourcenplanung und -steuerung setzt dann unmittelbar auf katalogisierten Skills auf. Das bedeutet, dass die Ressourcenplanung in einem ersten Schritt jeweils auf Basis von Skills erfolgt. Erst in einem zweiten Schritt erfolgt dann die Zuordnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (also den konkreten Personal-Ressourcen), die über die notwendigen Skills verfügen. Es ist offensichtlich, dass das Skill-Management eine Komplexität mit sich bringt, die nur noch mittels einer adäquaten Werkzeugunterstützung bewerkstelligt werden kann.

Insgesamt eröffnet die Erweiterung des Personal-(Ressourcen-)Managements um das Skill-Management auch neue Perspektiven im Personalmanagement, insbesondere für die strategische Personalplanung und für bedarfsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen. Damit kann sichergestellt werden, dass laufende und künftige Projekte mit den richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besetzt sind und dass im Rahmen einer vorausschauenden, strategischen Planung Personal mit den richtigen Skills an Bord ist.

### Werkzeugunterstützung

Es ist offensichtlich, dass ein Personal-Ressourcenmanagement nur mit einer geeigneten Werkzeuglösung erfolgreich umgesetzt werden kann. Die Vielfalt an verfügbaren Werkzeugen für das (Personal-)Ressourcenmanagement gebietet es, anhand eines Anforderungskatalogs sehr genau die fachliche und tech-

nische Eignung der Werkzeuge zu bewerten. Dabei sollten auch nichtfunktionale Anforderungen, wie zum Beispiel Ergonomie und Bedienbarkeit, die erfolgskritisch für die Einführung sein können, einbezogen werden. Dieses Vorgehen bietet sich sowohl für vorgelagerte Marktsichtungen als auch für die Beschaffung der Werkzeuglösung mittels öffentlicher Vergabe an.

### FAZIT

Insbesondere in den IT-Einheiten der öffentlichen Verwaltung ist das Personal-Ressourcenmanagement häufig noch ambivalent ausgeprägt. Einerseits stellt es einen erfolgskritischen Faktor dar, andererseits wird es als organisatorische Disziplin vernachlässigt. Die Schwachstellen zeigen sich in einer unzureichenden organisatorischen Umsetzung und in der Folge dann auch in fehlender oder ungeeigneter Werkzeugunterstützung. Da Werkzeuge selten organisatorische Mängel beheben können, sollte zunächst immer das organisatorische Zielbild konzipiert werden. Der vorliegende Artikel stellt hierfür die wesentlichen Grundpfeiler eines erfolgreichen Personal-Ressourcenmanagements vor.

Ist ein gut funktionierendes Personal-Ressourcenmanagement auf operativer Ebene für Projekt- und Linienaufgaben aber erst einmal implementiert, kann auch von anderer Seite gewinnbringend darauf zurückgegriffen werden. Wie oben beschrieben wurde, kann zum Beispiel das Personalmanagement Auswertungen eines skillbasierten Personal-Ressourcenmanagements für die strategische Personalplanung und für bedarfsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen heranziehen. Darüber hinaus kann ein Projektportfoliomanagement (PPM) frühzeitig realistische Verfügbarkeiten von Personal-Ressourcen berücksichtigen, sowie in einer übergreifenden Analyse Ressourcenengpässe und Überlastsituationen aufspüren und auflösen. ●