

# RESSOURCENMANAGEMENT IN UNSICHEREN ZEITEN



April 2021



**Laurence Massat**  
Partner



**Patrick Sage**  
Partner



**Pierre Antoine Chandon**  
Manager

Die COVID-19-Krise hat die Verwaltung von Ressourcen für Unternehmen deutlich erschwert.

Dies ist insbesondere auf eine variablere und volatilere Kundennachfrage zurückzuführen, die eine entsprechend flexiblere Auslastungsplanung erfordert. Die Hauptschwierigkeiten in diesem Zusammenhang sind:

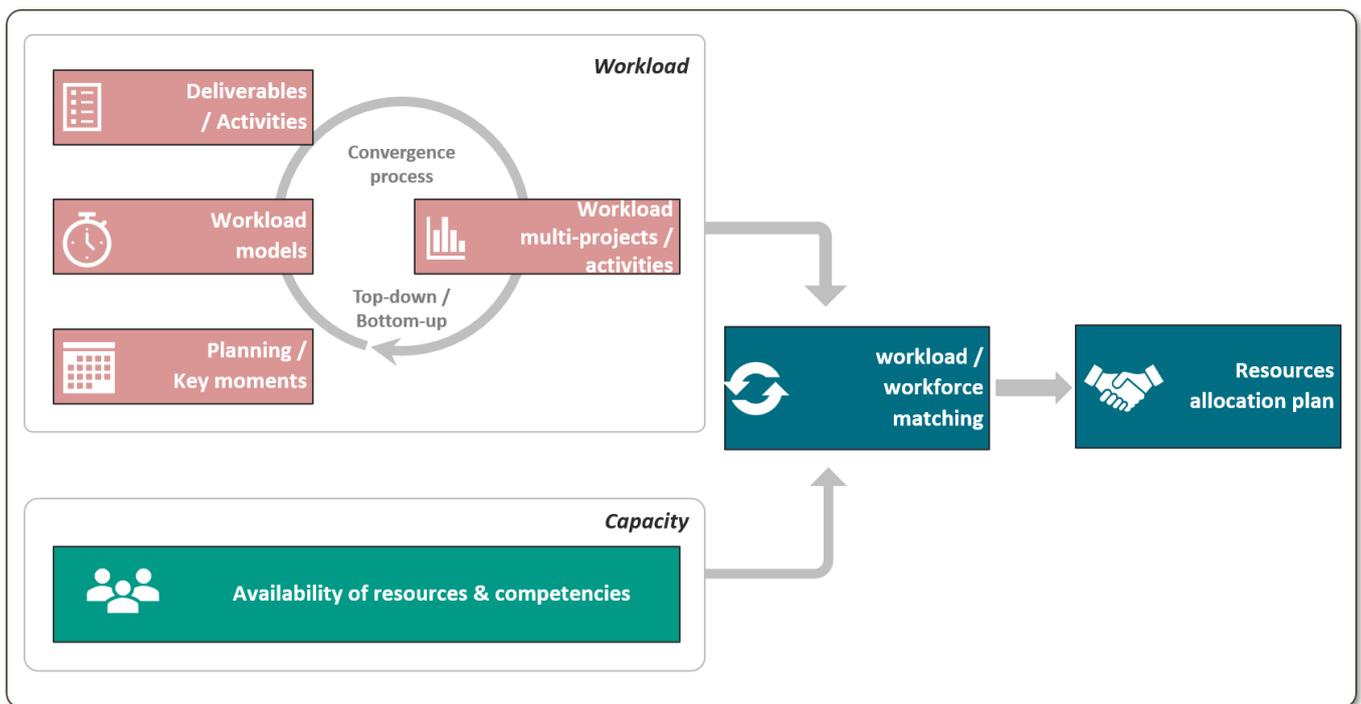
- Ein Gefühl „permanenter“ Überlastung
- Eine mangelnde Visibilität des globalen Auslastungsplans auf mittel-/langfristige Sicht
- Kundenzusagen trotz geringer Gewissheit über die "Fähigkeit zur Umsetzung" innerhalb vorgegebener Zeiten
- Validierte Entscheidungen/Beschlüsse auf Basis weniger Fakten

Mehr als je zuvor müssen Unternehmen heutzutage ihre Aktivitäten zur möglichst genauen Abschätzung der Arbeitsbelastung verstärken, um den notwendigen Bedarf an Ressourcen und damit verbundenen Fähigkeiten angemessen ermitteln zu können.

Bei unseren Kunden haben wir beobachtet, dass der Prozess auf jeder Ebene derselbe ist und stets zum besten Kompromiss zwischen der prognostizierten Arbeitsbelastung sowie der verfügbaren Kapazität führt.



**Abb. 1: Ressourcenmanagementprozess**



Ressourcenmanagement ist in erster Linie ein Bedarfszuteilungsprozess, der alle Funktionen des Unternehmens einbezieht. Es folgen einige der vielen Herausforderungen und Fragen, die bei der Zusammenarbeit mit unseren Kunden zur Sprache kommen:

- Was ist die Granularität zur Bewertung der Arbeitsbelastung?
- Welches Modell sollte benutzt werden?
- Wie werden Auslastungsspitzen verwaltet?
- Welche Governance-Praktiken stärken die Entscheidungsfindung?
- Wie kann Transparenz gewährleistet werden? Welche Art der Allokation ist zu bevorzugen: Einzel- oder Multiprojekt?

**Wir sind davon überzeugt, dass wir diese besondere Periode nutzen sollten, um das Ressourcenmanagement neu zu überdenken, zu stärken, zu vereinfachen oder anzupassen. Gemeinsam mit unseren Kunden gehen wir dieses Thema in drei Kernelementen an.**

# 1

Der Abgleich von Arbeitsbelastung und Kapazität wird auf drei Ebenen mit einem bestimmten Zeithorizont, einer spezifischen Granularität und einer bestimmten Aktualisierungsfrequenz für jede Ebene durchgeführt.

Abb. 2: Drei Governance-Ebenen für das Ressourcenmanagement

Level of governance	Granularity	Horizon	Objective / Example of decision
<b>Strategic</b> 1 to 2x p/ year	Semester / year Portfolio	1 to 5 years	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Resources &amp; budget alignment</li><li>▶ Validation of the priorities</li><li>▶ Competencies management (recruitment, training, ...)</li><li>▶ Sub-contracting policy</li></ul>
<b>Tactical</b> 4 to 6x p/year	Month / Trimester Multi-projects	3 to 18 months	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Validation of portfolio entries vs. resources</li><li>▶ Prioritization of projects / activities</li><li>▶ Anticipation of load peaks including need of subcontracting</li></ul>
<b>Operational</b> 1 to 4x p/month	Week / Month Project / Work package	2 to 8 weeks	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Individual staffing / work plan</li><li>▶ Resource's re-allocation according to variations &amp; individual reprioritization</li><li>▶ Blocking points management</li></ul>

**1 - Die operationelle Ebene** konzentriert sich auf die individuelle Personalbesetzung mit einem Zeithorizont von ein paar Tagen/Wochen („Wer arbeitet woran und bis wann“). Manager weisen Ressourcen je nach Prioritäten und Eventualitäten zu. In Krisenzeiten führt dies zu sehr kurzfristigen Entscheidungen zum Umgang mit und zur Bewältigung der Krise (z. B. Teilzeit-Arbeitslosigkeit, Verwaltung von verspäteten Lieferungen, Änderung von Prioritäten, usw.).

**2 - Das Ziel der taktischen Ebene** besteht darin, die Arbeitsauslastung vierteljährlich über mehrere Monate hinweg (je nach Branche 3 bis 18 Monate) zu reflektieren. Dabei können „Überlastungsspitzen“ hervorgehoben und zur Erleichterung der Entscheidungsfindung verwendet werden (z. B. Inanspruchnahme von Unterauftragnehmern, Verteilung der Arbeitsbelastung oder Änderung der Prioritäten).

**3 - Die mit der strategischen Ebene** verbundenen Aktivitäten werden alle sechs Monate durchgeführt. Diese Ebene zielt auf eine Projizierung über mehrere Jahre ab und sollte daher mit zentralen Annahmen in Zusammenhang mit der Arbeitsauslastung abgestimmt werden (z. B.: Wie hoch wird die Kundennachfrage für jede Produktfamilie sein? Welche neuen Projekte werden wir einführen und welcher Arbeitsaufwand ist damit verbunden?). Diese Aktivitäten ermöglichen dem Unternehmen, ein Budget für die kommenden Jahre festzulegen und die Neueinstellungs- und Schulungsbedürfnisse zu validieren. Im Kontext der aktuellen Krise erlaubt diese Ebene zudem die Festlegung des besten Planungszeitraums zur Positionierung des nominellen Betriebsmodus.

**Auf jeder Ebene wird ein Meeting einberufen, um Entscheidungen zu treffen und somit sicherzustellen, dass den erforderlichen Projekten die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung stehen.**

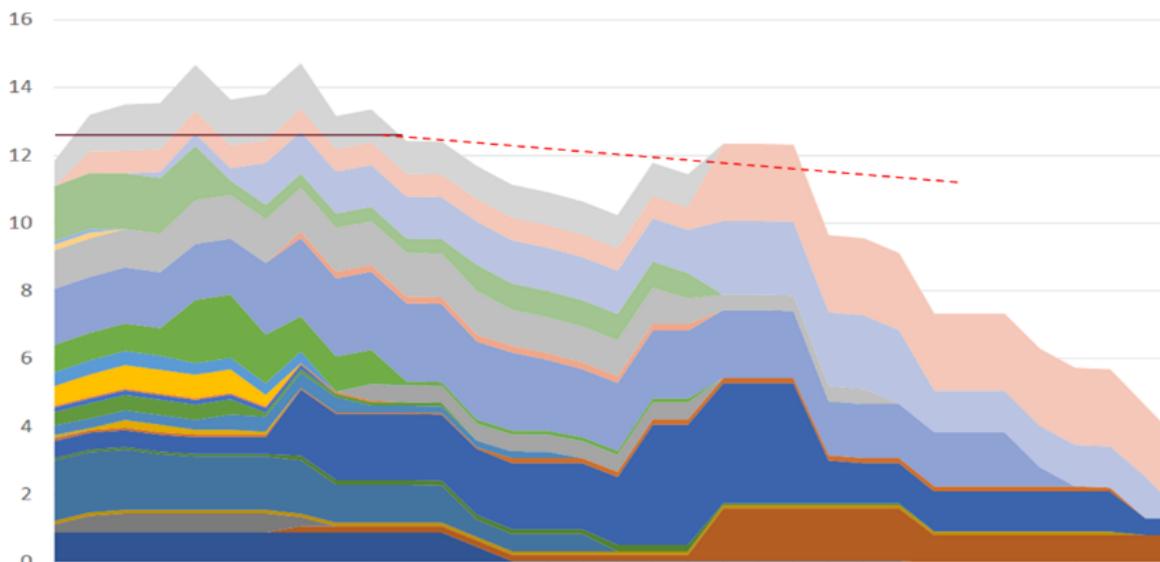
# 2

Angepasste Prozesse und Werkzeuge sind so ausgelegt, dass sie die Nachfrage sachlich beschreiben und die Entscheidungsfindung erleichtern.

- **Auf der strategischen und taktischen Ebene** sind die Modelle so konzipiert, dass sie den Arbeitsaufwand sachlich ermitteln. Projekte werden nach unterschiedlichen Kriterien als einfach, mittel oder komplex eingestuft. Für jede Kategorie werden Auslastungsstandards definiert. Auf diese Weise kann ein Arbeitsaufwand für jedes laufende und geplante Projekt ermittelt werden.
- **Ein visuelles Management wird auf operationeller Ebene eingerichtet**, um die von den diversen Teammitgliedern zu erzielenden Leistungen sachlich abzubilden. Die wöchentlichen Management-Reviews bieten die Möglichkeit, die auszuführenden Aufgaben voranzuplanen, Überbelastungen zu identifizieren und das Team bezüglich kurzfristiger Prioritätsänderungen abzustimmen.



Abb. 3: Beispiel strategischer Auslastungs-/Kapazitätsmodellierung mit einem Zeithorizont von 30 Monaten

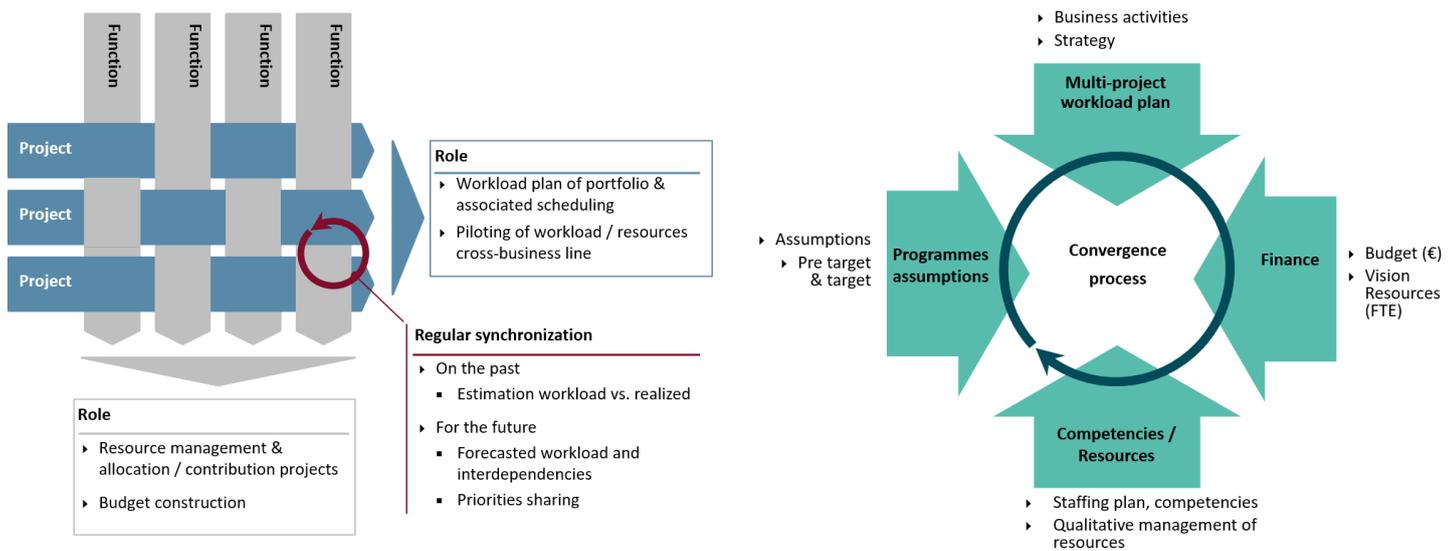


# 3

Eine Governance ermöglicht das Einsteigen auf allen Ebenen der Organisation. Bei jeder Funktion geht es um etwas ganz Bestimmtes und Entscheidungen müssen im Hinblick auf den „besten Kompromiss“ getroffen werden.

Eine regelmäßige Synchronisierung zwischen Projekten und Funktionen ermöglicht die bestmögliche Allokation von Ressourcen zu laufenden Projekten. Dieser Abgleich muss in Kohärenz mit den Vorgaben der Bereiche Programmmanagement, Finanzwesen und Personal erfolgen.

**Abb. 4: Abgleich der Stakeholder.** Beispiel im Fall einer Matrixorganisation.



Wenn die genannten drei Kernelemente eingerichtet und integriert wurden, konnten wir in zahlreichen Praxisbeispielen folgende Vorteile identifizieren:

- Eine **Allokation der Kapazitäten**, die auf Fakten beruht und so genau wie möglich ist
- **Realistische Verpflichtungen** (z. B. gegenüber Kunden, aber auch intern)
- Identifizierung von **kritischen Kompetenzen** und Implementierung angepasster Neueinstellung-/Schulungspläne
- Bessere **Einbeziehung/Verantwortlichkeit** aller Funktionen
- Ein **permanenter Abgleich** von Prioritäten

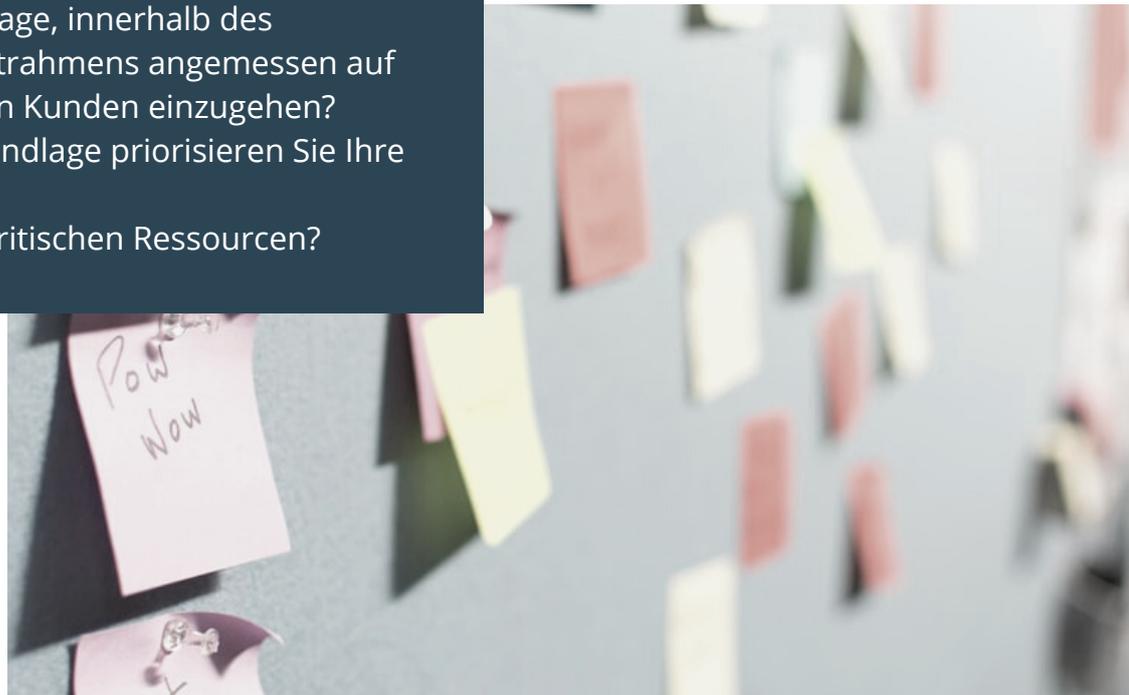
Unternehmen entwickeln oft ihre eigenen Standards zur Modellierung der Arbeitsbelastung und gehen dabei in eine Logik der kontinuierlichen Verbesserung über. Dabei steht die Steigerung der Effizienz vor der Einhaltung ursprünglich festgelegter Standards.

Unsere Erfahrungen mit mehreren Kunden zeigen jedoch, dass die Implementierung derartiger Praktiken eine Reihe von Voraussetzungen erfordert, zum Beispiel:

- Eine **Kultur der Planung** mit regelmäßig aktualisierten Auslastungsplänen
- Ein **Bezugssystem** für Ressourcen und damit verbundenen Kompetenzen
- Klare und **geteilte Rollen und Verantwortlichkeiten** unter allen Beteiligten
- (z. B. Unternehmen vs. Projekte)
- Eine **Kultur der verbindlichen Verpflichtungen** und der Einhaltung von Fristen
- Ein **ausgewogenes Portfolio** und robustes Projektmanagement

Wenn Sie Ihren Ressourcenmanagementprozess stärken möchten, können Ihnen einige Fragen als Leitfaden dienen:

- Können Sie die Arbeitsauslastung kurz-/mittel-/langfristig modellieren und die Szenarien „manipulieren“?
- Sind Sie in der Lage, innerhalb des angesetzten Zeitrahmens angemessen auf die Anfragen von Kunden einzugehen?
- Auf welcher Grundlage priorisieren Sie Ihre Projekte?
- Was sind Ihre kritischen Ressourcen?



**Im Rahmen von zahlreichen Projekten unterstützt das Team von CYLAD Consulting Industriekunden bei der Bewältigung dieser Herausforderungen. Für nähere Einzelheiten stehen wir Ihnen gern zu Verfügung.**

**CYLAD**  
CONSULTING