

Handlungs- und Entscheidungskonflikte Freie Kapazitäten zeigen – oder nicht? Mehr zusagen, als der Bereich leisten kann – oder eben nicht?

Projektmanagement im Dilemma

Durch chronische Konflikte entstehen enorm schädliche Auswirkungen auf Arbeitsprozesse, Projektabläufe und ganze Firmen.

UWE TEUCHT

Heppenheim. Würde ein Unternehmen stets nur an einem einzigen Projekt arbeiten, wären die meisten Ressourcen oft ungenutzt, sprich im Leerlauf. Daher wollen die Firmen ihre Wirtschaftlichkeit dadurch optimieren, dass sie mehrere Projekte gleichzeitig bearbeiten.

Diese sind idealerweise zeitlich so angeordnet, dass die Ressourcen optimal ausgelastet sind.

Daraus ergibt sich die typische Matrixorganisation eines Multi-Projektunternehmens:

- Die Arbeit findet in Projekten statt; Projektmanager sind dafür zuständig, die bereitgestellten Ressourcen zielorientiert und effizient zu nutzen.
- Die Ressourcen, die für die Projekte benötigt werden, sind in Bereichen/Abteilungen gebündelt. Ressourcenmanager (Bereichs-, Abteilungs-, Teamleiter) sind dafür zuständig, Mitarbeiter für die Projekte bereitzustellen.

Ein typisches Beispiel

- Die in einem Projekt eingesetzten Ressourcen werden während der Laufzeit des Projekts in unterschiedlicher Intensität genutzt, wie nachfolgendes Beispiel zeigt:

In einem Unternehmen, das große Produktionsanlagen mit hohen technologischen Anforderungen entwickelt und produziert, sind am Anfang eines Projekts schwerpunktmäßig Technologen im Einsatz. Die Technologen erstellen das Anlagenkonzept, legen die Technologie fest und übergeben das Layout an die Konstruktion.

Die Konstrukteure und Elektroingenieure erstellen das Design der Anlage und ihrer Komponenten, legen Fertigungs- und Montagezeichnungen an und übergeben diese an die Bereiche Beschaffung und Fertigung. Nachdem diese ihre Arbeit abgeschlossen haben, werden Komponenten montiert, die gesamte Anlage aufgebaut und zunächst mechanisch, dann elektrisch und schließlich technologisch in Betrieb genommen. Das Projekt endet mit einem abschließenden Test und dessen Akzeptanz durch den Kunden.

Ressourcen müssen auch dann bezahlt werden, wenn sie gerade nichts zu tun haben; Ressourcenmanager sind deshalb dafür verantwortlich, die Mitarbeiter möglichst gut auszulasten.

Ressourcen kosten Geld

Oft werden die Ressourcenmanager daran gemessen, wie viel Prozent der Arbeit ihrer Mitarbeiter auf Projekte gebucht werden können. „Jeder muss ständig beschäftigt sein“ ist eines der wichtigsten – oft ungeschriebenen – Gesetze. Der Auftragseingang sowie die gewünschten Liefer- oder Endtermine der Projekte richten sich allerdings nicht nach der optimalen Auslastung von Mitarbeitern und anderen Ressourcen, sondern nach den geschäftlichen

Mal werden viele Entwickler angefordert, mal wenige, mal sind die Entwickler überlastet, mal haben sie relativ wenig zu tun. Ein ausgeglichener Zustand ist aufgrund von Variabilität weder theoretisch möglich noch kommt er in der Praxis vor. Ressourcenmanager stecken daher in mehreren, durch sie selbst nicht auflösbaren, chronischen Entscheidungs- und Handlungskonflikten:

Dilemma 1: Mehr oder weniger Kapazität aufbauen

Einerseits: Um Projekte jederzeit ausreichend mit Ressourcen versorgen zu können, müssen Ressourcenmanager so viele Ressourcen bereithalten, dass sie auch bei starker Ressourcennachfrage genügend Kapazität haben. Sie brauchen Reserven, ähnlich wie Stromversor-

„Ressourcenmanager müssen mehr zusagen, als ihre Bereiche tatsächlich leisten können.“

UWE TEUCHT
COACH UND TOC-EXPERTE



© Chicksa/Biegel

Notwendigkeiten der Kunden. Projektmanager können daher die Projektpläne kaum so aufbauen und aufeinander abstimmen, dass alle Ressourcen kontinuierlich voll ausgelastet sind.

In der Umsetzung der Projekte kommt es ohnehin oft anders als geplant: Ein verspätetes Projekt benötigt z.B. einen Mitarbeiter, der schon für ein anderes Projekt arbeiten soll.

Mit anderen Worten: Die Nachfrage nach bestimmten Ressourcen schwankt mitunter sehr stark.

ger, bei denen genügend Kraftwerke bereitstehen, um auch in Spitzenzeiten (z.B. an Winterabenden) das Stromnetz stabil zu halten. Ressourcenmanager benötigen also Überkapazität, wobei sie in ruhigen Zeiten dafür den Preis zahlen müssen, nicht ausgelastet zu sein.

Andererseits: Um Verschwendung (unnötigen Mittelabfluss) zu vermeiden, dürfen auf keinen Fall signifikante Überkapazitäten aufgebaut werden. Immer wenn die Auslastung eines Bereichs unter einen bestimmten Wert sinkt, wird zwangsläufig – seitens Geschäftsführung oder Controlling – die Frage auftauchen, ob man nicht zu viele Ressourcen hat.

Fazit: Sowohl die Vermeidung von Verschwendung und die Ausstattung von Projekten mit Ressourcen sind zwingende Voraussetzungen dafür, dass das Unternehmen erfolgreich ist.

Wie sich Ressourcenmanager auch entscheiden, sie stehen immer im Konflikt:

- Wollen sie die Versorgung der Projekte durch Überkapazitäten sichern, handeln sie sich Ärger mit dem Controlling und der Geschäftsleitung wegen zeitweise freier Kapazitäten ein.
- Bauen sie die Überkapazitäten ab oder gar nicht erst auf, so beklagen sich die Projektmanager, denen die Ressourcen im entscheidenden Moment für ihr Projekt fehlen.
- So oder so hat die Entscheidung einen negativen Einfluss auf die wirtschaftlichen Ergebnisse.

Der Kampf um Ressourcen

Dilemma 2: Freie Kapazitäten zeigen oder nicht?

Einerseits: Um zuverlässig zu sein, dürfen Ressourcenmanager auf keinen Fall freie Kapazitäten sichtbar machen. Denn: Freie Kapazitäten werden abgebaut oder genutzt. Beides belastet die Zuverlässigkeit des Bereichs.

Andererseits: Um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken, müssen Ressourcenmanager freie Kapazitäten unbedingt sichtbar machen. Denn: Nur wenn Kapazitäten frei sind, können mehr Projekte angeboten/realisiert sowie die Projekte zu wettbewerbsfähigeren Preisen angeboten werden.

Fazit: Um in ihrer Arbeit als erfolgreich zu gelten, müssen Ressourcenmanager die Zuverlässigkeit ihres Bereichs sicherstellen als auch einen sichtbaren Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leisten.

Dilemma 3: Mehr zusagen, als der Bereich leisten kann – oder nicht?

Einerseits: Um die Ressourcen stets effizient zu nutzen und keinen Leerlauf zu haben, müssen Ressourcenmanager mehr Arbeit/Projekte an die Unternehmensleitung zusagen, als ihre Bereiche tatsächlich leisten können. Denn aufgrund von Variabilität und Murphy's Law kommt es oft vor, dass Projekte abgebrochen werden oder erst später als geplant in einem Ressourcenbereich ankommen; dann droht ein Leerlauf.

Andererseits: Um den Projekten zuverlässig die erforderlichen Ressourcen geben zu können, dürfen Ressourcenmanager auf keinen Fall mehr zusagen, als ihre Bereiche leisten können.

Denn: Es ist nicht sicher, in welchem Umfang Projektabbrüche und Verzögerungen vorkommen.

Fazit: Erfolgreiche Ressourcenmanager zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Ressourcen effizient nutzen und zuverlässig sind.

Da in den meisten Unternehmen die „lokale Effizienz“ eine dominante Rolle bei der Bewertung von Ressourcenmanagern einnimmt, sagen diese tendenziell mehr zu, als ihr Bereich leisten kann. Auch werden freie Kapazitäten eher verschleiert, um sie künstlich zu verknappen. Das mag zwar plausibel aus Sicht des Ressourcenmanagers sein, ist allerdings ebenso fatal für das Unternehmen.

Die knapp gehaltenen bzw. künstlich verknappten Ressourcen erzeugen Probleme für die Projektmanager, die die Verantwortung dafür tragen, ihre Projekte rechtzeitig, im Kostenrahmen und mit den vereinbarten Inhalten abzuschließen. Sie planen die Ressourcen für ihre Projekte ein, können aber keineswegs davon ausgehen, dass die Ressourcen in dem Moment, in dem sie benötigt werden, tatsächlich zur Verfügung stehen. Stattdessen müssen sie während der Realisierung der Projekte immer wieder um die Ressourcen – zumindest um bestimmte Schlüsselressourcen – konkurrieren. Wenn unter Zeit- und Kostendruck stehende Projekte um Ressourcen konkurrieren, müssen Prioritäten gesetzt werden. Prioritäten zu setzen bedeutet, bestimmte Projekte zu bevorzugen – zulasten anderer Projekte. Die Manager beteiligter Projekte sind mit der jeweiligen Prioritätsentscheidung nicht einverstanden, denn ihre Chancen, zuverlässig zu liefern, sinken. Um die ihnen nicht zur Verfügung gestellten (bzw. in Folge einer Umpriorisierung abgezogenen) Ressourcen zu bekommen, müssen Projektmanager aktiv werden, indem sie

- die Bedeutung ihres Projekts sowie den möglichen Schaden durch die Verspätung ihres Projekts „hochargumentieren“
- Netzwerke knüpfen und nutzen
- Druck ausüben
- an höhere Managementebenen eskalieren.

So wird aus der Konkurrenz um Ressourcen ein Kampf um Ressourcen. Als Folge etablierter Managementmechanismen stecken gerade im (Multi-)Projektmanagement Mitarbeiter und Führungskräfte oft in Handlungs- und Entscheidungskonflikten. Die typischen, chronischen Dilemmata sorgen dafür, dass Projekte später/nicht richtig/teuer abgeschlossen werden oder sogar scheitern.

Hinzu kommt ein nicht zu unterschätzender Stressfaktor für den einzelnen Menschen. Allein das Bewusstmachen dieser Dilemmata sorgt dafür, dass in Unternehmen alte Vorgehensweisen hinterfragt werden und Mitarbeiter im Projektmanagement so die Chance erhalten, gemeinsam grundlegende Verbesserungen anzugehen.

www.uweteucht.de
www.vistem.eu

Uwe Teucht ist Geschäftsführer der Vistem GmbH & Co. KG und gilt als Vorreiter für die Nutzung der Theory of Constraints (TOC) und des Critical Chain Projektmanagements im deutschsprachigen Raum. Als strategischer Denker für grundlegende Verbesserungen und Durchbruchinnovationen ist der Topmanagement Coach auch gefragt als Speaker und Autor.



Die besten Projektleiter sind heute in erster Linie Beziehungsmanager: Je besser sie ihr Netzwerk geknüpft haben, desto erfolgreicher sind ihre Projekte. Diese Strategie geht jedoch zulasten der Kollegen – dem einzelnen Projekt mag geholfen worden sein, nicht aber der Gesamtorganisation.