Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung – Österreich Benchmark-Studie 2014/15

Erfolgreiche Vorgehensweisen zur Bewältigung des Ressourcendilemmas

Gemeinsam durchgeführt von Planview & pma - Projekt Management Austria

DAS RESSOURCEN UND KAPAZITÄTSDILEMMA

Sowohl Überbeanspruchung als auch mangelnde Auslastung von Ressourcen wirken sich nachteilig auf Projektzeitpläne, Wahrnehmung von Geschäftschancen, Kundenzufriedenheit, Umsetzung von Innovationen, Kostenkontrolle und Ressourceneffizienz aus. Seit Jahren schon ist für Unternehmen die Überbeanspruchung ihrer Ressourcen ein Hauptproblem. Dieses Dilemma entsteht oftmals daraus, dass an immer mehr neuen Projekten gearbeitet wird, um das Unternehmenswachstum voranzutreiben, gleichzeitig aber der laufende Geschäftsbetrieb auch aufrechterhalten werden muss.

Und all das mit begrenzten menschlichen Ressourcen – sprich einer limitierten Zahl von Projektmitarbeitern. Obwohl die Überbeanspruchung von Ressourcen nicht immer ursächlich ist, fragen sich viele Unternehmen, ob sie ihre Mitarbeiter überhaupt optimal bzw. auch für die strategisch sinnvollsten Aufgaben einsetzen.

54%

der befragten Führungskräfte gaben an, dass erhöhte Projektkosten eines der größten Risiken darstellt, wenn für Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung keine optimierten Prozesse und aktuelle Technologien verwendet werden.

Bei der Benchmark-Studie 2014/15 zum Thema Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung haben 126 Führungskräfte aus Österreich den Reifegrad ihres Unternehmens in diesen beiden Bereichen eingeschätzt. Werden für Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung keine optimierten Prozesse und aktuelle Technologien verwendet, gaben die Umfrageteilnehmer folgende Probleme und/oder Geschäftsrisiken an:

- Erhöhte Projektkosten (54%)
- Projekte werden nicht termingerecht fertiggestellt (52%)
- Unzufriedene Kunden (48%)
- Unzureichende Qualität (47%)
- Ungenügende Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (15%)

Diese Risiken werfen einige wichtige Fragen auf: Wie können sich Unternehmen sicher sein, dass sie mit ihren bestehenden limitierten Personalressourcen in der Lage sind, ihre strategischen Ziele umzusetzen? Wie können Unternehmen gewährleisten, dass die richtigen Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Projekten zugewiesen werden?

Die meisten Unternehmen haben noch keine klare Antwort auf diese beiden Fragen. Studien aber zeigen, dass immer mehr Firmen aktiv daran arbeiten, dieses Dilemma von Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung aufzulösen. Und einige haben es dank bewährter Vorgehensweisen - die sehr zur Nachahmung empfohlen werden können - inzwischen auch zu ihrem Vorteil gemeistert.

Die wichtigsten Erkenntnisse - Eigenschaften von Unternehmen, die das Ressourcendilemma gelöst haben:

1. Diesen Unternehmen ist bewusst, dass Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung zwar verschiedene Bereiche, dennoch aber voneinander abhängig sind. Und dass es einer gewissen Aufmerksamkeit und Optimierung bedarf, um Ressourceneffizienz und Investitionsrendite zu steigern.
2. Sie verfahren sowohl bei der Ressourcenkapazität als auch dem Projektbedarf nach einem ganzheitlichen (=holistischen) Ansatz.
3. Sie investieren in Mitarbeiter, Prozesse und Technologien, um in beiden Bereichen Verbesserungen zu erzielen und die Hauptproblempunkte spürbar zu mindern.

Nachweis dafür, dass das Dilemma überwunden werden kann

Die Studie zeigt, dass je höher der Reifegrad eines Unternehmens ist, die Hauptprobleme sich um 20% bis 70 % verringern. Erfreuliche 32% der Umfrageteilnehmer aus diversen Funktionsbereichen und Branchen konnten ihrem Unternehmen einen hohen Reifegrad bescheinigen.

Mithilfe von bewährten Vorgehensweisen dieser fortgeschrittenen Unternehmen können auch andere Unternehmen ihr Ressourcenmanagement und ihre Kapazitätsplanung verbessern.

Charakteristika fortgeschrittener Unternehmen

Unternehmen, deren Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung gut ausgeprägt sind, verfahren sowohl beim Projektbedarf als auch bei der Ressourcenkapazität nach einem holistischen Ansatz. Verglichen mit Unternehmen, die einen geringen Reifegrad aufweisen, ist ein holistischer Ansatz bei fortgeschrittenen Unternehmen um 51% wahrscheinlicher.

Warum ist das so entscheidend? Weil beide Bereiche jeweils von Daten aus dem anderen Bereich abhängen. Um fundierte Entscheidungen zu Pipeline und Investitionen treffen zu können, brauchen Kapazitätsplaner daher einen Echtzeit-Einblick in die Ressourcenkapazität.

Für Ressourcenmanager wiederum kommt es auf genaue Informationen über den anstehenden Pipeline-Bedarf und die Ressourcen an, um einem Projekt auch die richtigen Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt zuweisen zu können. Ohne einen ganzheitlichen Blick werden Unternehmen auch weiterhin mit einer ineffizienten Kapazitätsplanung und einem ungenügenden Ressourcenmanagement zu kämpfen haben und sich mit Geschäftsrisiken und verpassten Chancen auseinandersetzen müssen.

51%

Unternehmen mit einem hohen Reifegrad haben mit einer 51% höheren Wahrscheinlichkeit einen gesamthaften Überblick über Pipeline-Bedarf und Ressourcenkapazität als Unternehmen mit einem niedrigeren Reifegrad.

Warum Sie diesen Bericht lesen sollten

In diesem Bericht erfahren Sie und Ihr Unternehmen, wie Sie ihre geschäftlichen Ziele durch eine optimale und durchdachte Nutzung Ihrer Ressourcen besser umsetzen können. Führungskräften liefert dieser Bericht eine Anleitung, um die Kompetenz ihres Teams im Hinblick auf Bedarf und Ressourcenkapazität beurteilen und verbessern zu können.

Definitionen in dieser Studie

Ressourcenmanagement: umfasst den Aufgabenbereich der laufenden, taktischen Personaldisposition für geplante und ungeplante Aktivitäten, die Auswahl und Identifikation der Ressourcen nach Fähigkeit, Typ, Kostenaufwand und/oder anderen Kriterien sowie die Pflege der aktuellen Ressourcendaten.

Kapazitätsplanung: Kapazitätsplanung umfasst den Aufgabenbereich, die Ressourcenverfügbarkeit während der Projektauswahl und dem Priorisierungsprozess unter Einbeziehung der Fähigkeiten und Qualifikation der Ressourcen sowie des jeweiligen Arbeitsaufwandes zu prüfen. Kapazitätsplanung stellt sicher, dass das Unternehmen über die notwendigen Kapazitäten verfügt um Investitionen zum richtigen Zeitpunkt zu tätigen und mit den richtigen Ressourcen umzusetzen.

Inhaltsverzeichnis

Nachweis, dass das Ressourcen- und Kapazitätsdilemma lösbar ist: Je höher der Reifegrad, desto geringer die Probleme 5

Risiken für Unternehmen, wenn keine Verbesserungsmaßnahmen erfolgen 8

Bewährte Vorgehensweisen von Unternehmen mit hohem Reifegrad 9

Fazit: Vorteile durch Lösung des Ressourcen- und Kapazitätsdilemmas 13

Wichtigste Erkenntnisse aus der Umfrage 14

Empfehlungen 15

Studiendaten 17

Einschätzung des Reifegrades 18

NACHWEIS, DASS DAS RESSOURCEN- UND KAPAZITÄTSDILEMMA LÖSBAR IST: JE HÖHER DER REIFEGRAD, DESTO GERINGER DIE PROBLEME

Zu Beginn der Online-Umfrage wurden die Teilnehmer gebeten, einzuschätzen, wie ausgereift Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung in ihrem Unternehmen sind. Beim Reifegrad standen zur Auswahl „Niedrig“ (Stufe 1 oder 2) „Fortgeschritten“ (Stufe 3) und „Hoch“ (Stufe 4 oder 5). Die folgenden Abbildungen zeigen, wie die Befragten die Probleme des Unternehmens abhängig vom Reifegrad einschätzten. Der Aufgabenbereich der Teilnehmer wurde folgenden Kategorien zugeordnet: unternehmensweit (36%), Geschäftssparte (42%), abteilungsweit (20%) Sonstiges (2%).

Hauptprobleme im Ressourcenmanagement

72% der Unternehmen mit einem niedrigen Reifegrad geben an, dass häufige Veränderungen, die Auswirkung auf die Ressourcenzuteilung und -verfügbarkeit haben, ihr Hauptproblem ist. Bei Firmen mit einem hohen Reifegrad ist dieses Problem um 45% geringer ausgeprägt. In derselben Größenordnung präsentiert sich das Problem des mangelnden Überblicks über die Ressourcenauslastung. 69% der Unternehmen mit niedrigem Reifegrad haben damit ein Problem, während bei Firmen mit hohem Reifegrad dieses Problem gar nicht erwähnt wird (0%). Dies sind erste Indizien dafür, dass das Dilemma lösbar ist (Abb. 1). Überbeanspruchte Ressourcen sind oftmals die Folge aller oder einer Kombination der anderen unten in der Tabelle genannten Schwierigkeiten.

Hauptprobleme beim Ressourcenmanagement in Relation zum Reifegrad

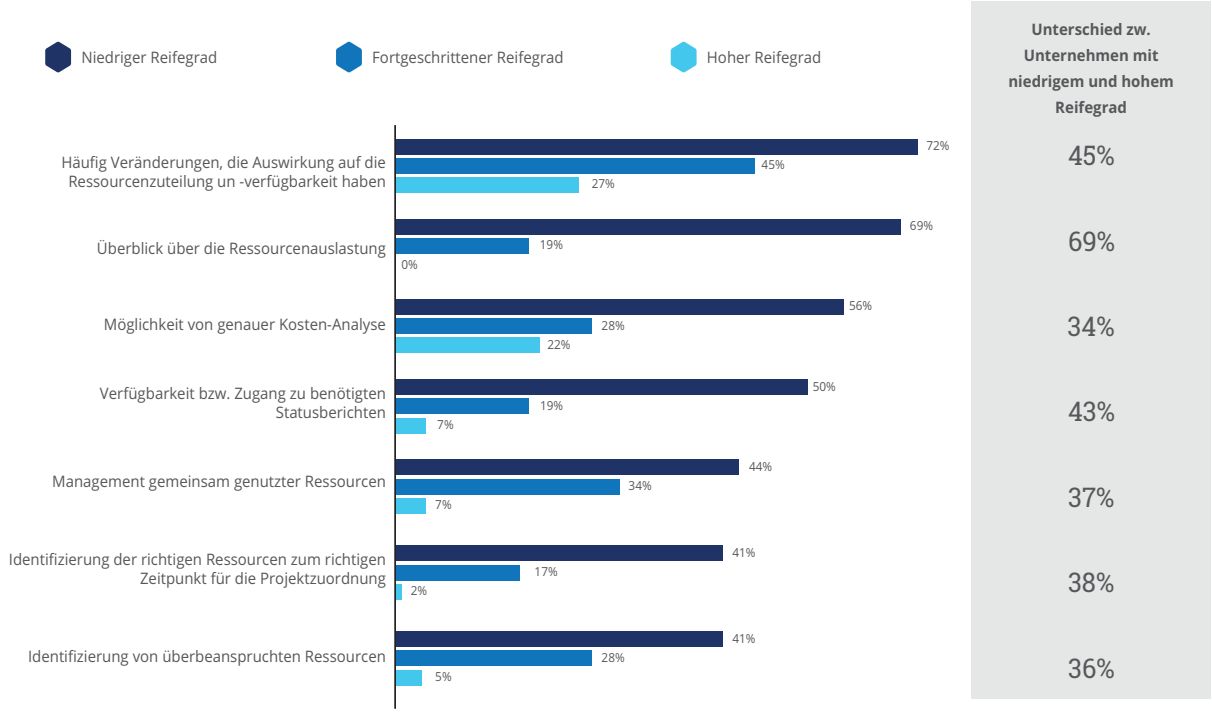


Abb. 1

[1] zur Erläuterung siehe auch „Einschätzung des Reifegrades“, Seite 18 in dieser Studie

Hauptprobleme bei der Kapazitätsplanung

Allgemein kann auch hier gesagt werden: Je höher der Reifegrad eines Unternehmens ist, desto weniger wirken sich die „Pain Points“ bei der Kapazitätsplanung aus. In Unternehmen mit hohem Reifegrad ist z.B. die Wahrscheinlichkeit eines unzureichenden Einblicks in die Ressourcenkapazität um 37% niedriger als bei Unternehmen mit hohem Reifegrad. Somit können diese Firmen strategisch wichtige Projekte auch besser zum richtigen Zeitpunkt angehen. 56% der Unternehmen mit einem niedrigen Reifegrad haben keinen gesamthaften Einblick in Ressourcenkapazität und Pipeline-Bedarf, während Unternehmen mit einem hohen Reifegrad dieses Problem nur in 5% der Fälle anführen. Ein weiterer Hinweis darauf, dass das Dilemma gelöst werden kann (Abb. 2). Die Möglichkeit Szenarien bzw. „Was-Wäre-Wenn-Analysen“ zu erstellen, scheint in der Kapazitätsplanung ein generelles Problem zu sein: 79% der Unternehmen mit niedrigem Reifegrad haben große Schwierigkeiten damit und immerhin 55% der Unternehmen mit hohem Reifegrad sind auch davon betroffen.

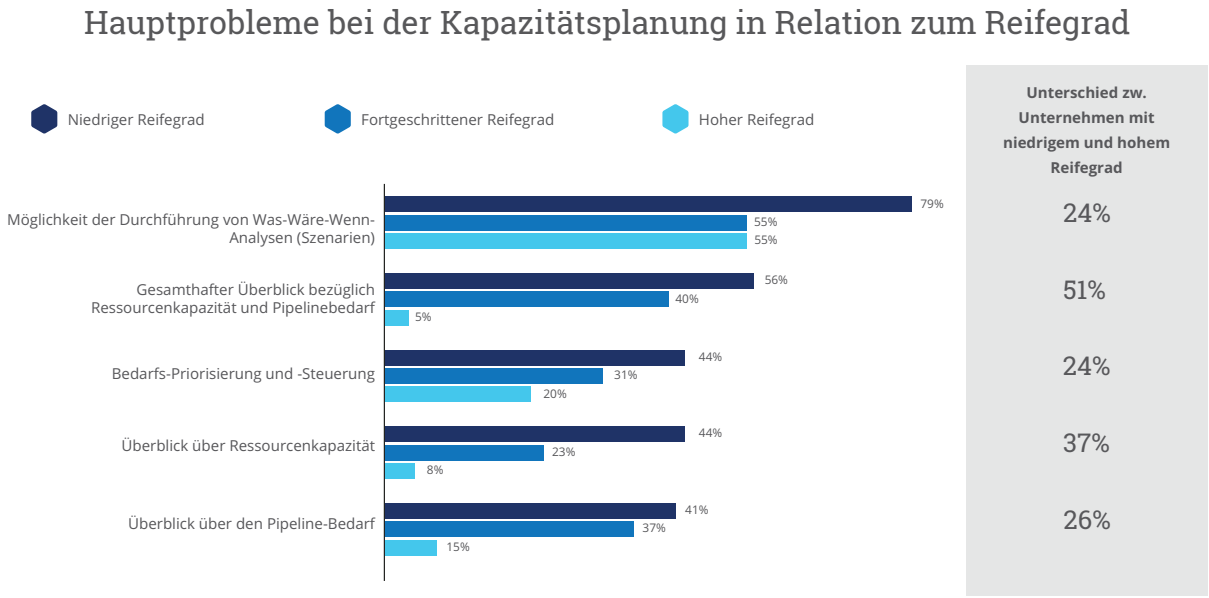


Abb. 2

Ursachen für die Schwierigkeiten im Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung

Schwierigkeiten die sich aus einem niedrigen Reifegrad ergeben, sind vor allem ein Daten- bzw. Informationsproblem. Unternehmen mit einem niedrigen Reifegrad mangelt es sowohl an aktuellen und historischen Daten, sowie an detaillierten Informationen über die vorhandenen Kapazitäten und Ressourcen im Unternehmen (Abb. 3). Eine Verbesserung kann nur einhergehen mit einem entsprechenden „Executive Sponsorship“ – die Etablierung von entsprechenden Prozessen, Verantwortlichkeiten und Tools sind „Chefsache“. Die Geschäftsleitung muss sich der Problematik bewusst werden. Dies geschieht am besten, indem verschiedene Bereiche innerhalb des Unternehmens begutachtet werden, um die Hauptdefizite zu ermitteln.

Abb. 3

RISIKEN FÜR UNTERNEHMEN, WENN KEINE VERBESSERUNGSMASSNAHMEN ERFOLGEN

Für mehr als die Hälfte der Befragten (54% bzw. 52%) besteht das Hauptrisiko eines inadäquaten Ressourcenmanagements und einer unzureichenden Kapazitätsplanung in erhöhten Projektkosten, bzw. darin, Projekte nicht pünktlich abschließen zu können (Abb. 4). Weitere Risiken die oft genannt wurden sind Kundenunzufriedenheit und unzureichende Qualität.

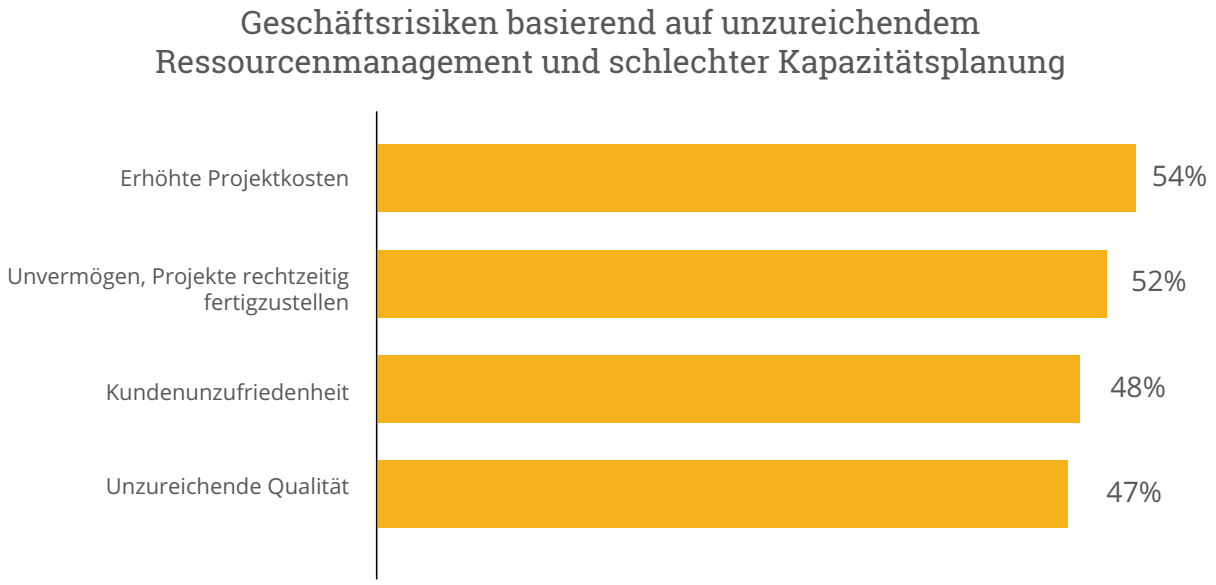


Abb. 4

BEWÄHRTE VORGEHENSWEISEN VON UNTERNEHMEN MIT HOHEM REIFEGRAD

Die Benchmark-Studie von 2014/15 zeigt, wie unterschiedlich Unternehmen an Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung herangehen. Jedoch lassen sich Vorgehensweisen identifizieren, in denen sich Unternehmen mit einem hohen Reifegrad von denen mit einem niedrigen Reifegrad unterscheiden und mit Hilfe derer sich der geschäftliche Nutzen und die Ressourceneffizienz verbessern lassen.

1. Ganzheitlicher Einblick in Ressourcenkapazität und Pipeline-Bedarf

Unternehmen, die sowohl ihre Ressourcenkapazität als auch den Pipeline-Bedarf ganzheitlich und komplett überblicken, sind besonders gut in der Lage, die richtigen Projekte mit den richtigen Mitarbeitern zum richtigen Zeitpunkt durchzuführen.

Im Vergleich zu Unternehmen mit einem niedrigen Reifegrad ist diese Fähigkeit bei Unternehmen mit hohem Reifegrad mit einer um 51% höheren Wahrscheinlichkeit vorhanden. Folglich können diese Firmen auch von den entsprechenden Vorteilen profitieren (Abb. 5).

Studien haben gezeigt, dass Unternehmen, deren Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung weniger ausgereift sind, in der Regel übertrieben intensiv versuchen, einen Einblick in die Arbeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten und versäumen es dabei, sich einen kompletten Überblick über die gesamte Bedarfs- und Kapazitätssituation zu verschaffen.

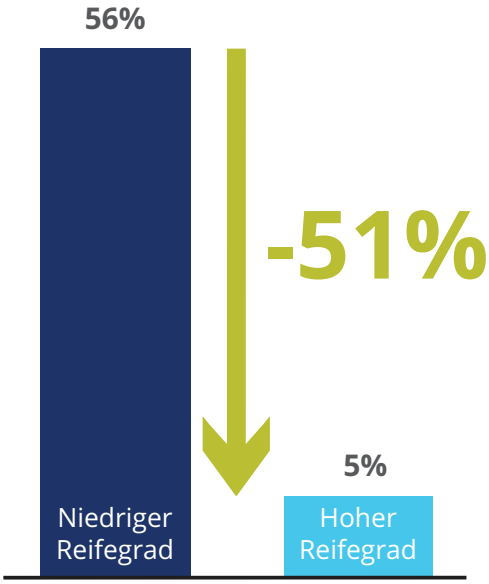


Abb. 5: Kein ganzheitlicher Einblick in Ressourcenkapazität und Pipeline-Bedarf

2. Schaffung einer Funktion/Position für Ressourcenmanagement

Unternehmen mit einem höheren Reifegrad nutzen im Gegensatz zu Firmen mit einem niedrigen Reifegrad mit einer um 38% größeren Wahrscheinlichkeit eine Funktion/Position für ihr Ressourcenmanagement (Abb. 6).

Auch beauftragen sie mit einer um 45% höheren Wahrscheinlichkeit einen leitenden Mitarbeiter mit der Verwaltung der dafür notwendigen Prozesse und Technologien und sie schaffen diese Funktion/Position mit einer um 35% größeren Wahrscheinlichkeit in einem zentralen Projekt Management Office (PMO).

So sind sowohl Geschäftsführung als auch Manager jederzeit über die Mitarbeiter des Unternehmens im Bilde, einschließlich deren Qualifikation, Kompetenz, Projekte und Verfügbarkeit. Anhand einer kontinuierlichen Datenerfassung in Zeiterfassungsbögen und mithilfe anderer Messwerte lässt sich ein genauer Echtzeit-Einblick in den Ressourcen-Status des Unternehmens gewinnen.

Funktion/Position für Ressourcenmanagement in Relation zum Reifegrad

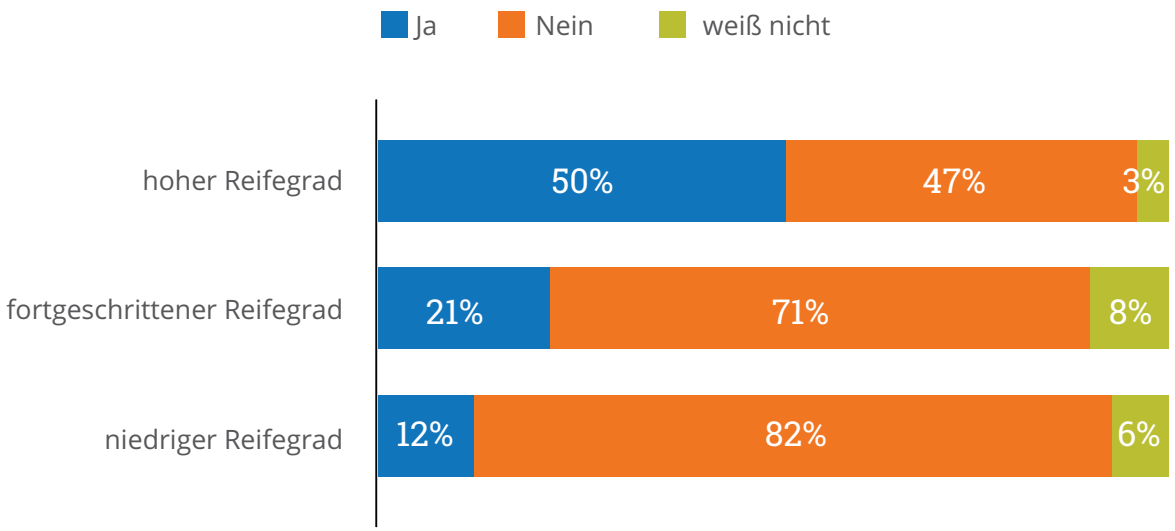


Abb. 6

3. Einsatz professioneller PPM-Softwarelösungen

Unternehmen mit einem hohen Reifegrad haben mit einer 20% höheren Wahrscheinlichkeit eine professionelle PPM-Software Lösung im Einsatz, als Unternehmen mit einem niedrigen Reifegrad. Mit rd. 60% verlässt sich ein sehr hoher Anteil der Unternehmen mit einem niedrigen Reifegrad bei Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung auf (unzureichende) Desktop-Tools wie z.B. Tabellenkalkulationsprogramme (Abb. 7).

Entsprechend den oben stehenden Ergebnissen zeigt die Umfrage, dass Ressourcenmanager in Unternehmen mit hohem Reifegrad die Mitarbeiter mit einer um 30% höheren Wahrscheinlichkeit mithilfe professioneller Unternehmenssoftware anfordern und zuweisen als in Unternehmen mit einem niedrigen Reifegrad.

Mehr als 50% der Anwender von PPM-Lösungen sehen bei der Nutzung von Unternehmenssoftware für Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung den entscheidenden Vorteil in der besseren Planung gemeinsam genutzter Ressourcen und einer verbesserten Ressourcenauslastung durch einen gesamthaften Überblick auf den zukünftigen Pipeline- und Ressourcen-Bedarf.

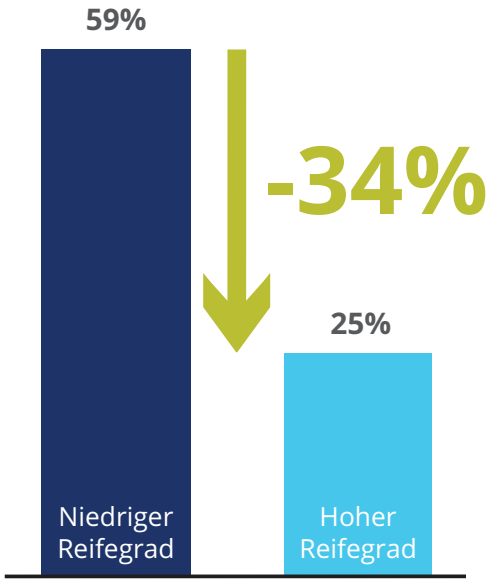


Abb. 7: Einsatz von Desktoptools für die Kapazitätsplanung

4. Iterative und kontinuierliche Planung

Unternehmen mit hohem Reifegrad verfolgen in der Kapazitätsplanung mit einer um 66% höheren Wahrscheinlichkeit einen iterativen Ansatz als Unternehmen mit einem niedrigen Reifegrad. Dies bedeutet, dass der Kapazitätsplan während der Projektlaufzeit immer wieder ausgewertet und angepasst wird, um so präzise und stets auf dem aktuellsten Stand zu sein (Abb. 8). Ohne diese wiederholten Überprüfungen wird der anfangs erstellte Plan zum Basisplan des Projekts und spiegelt nicht den Projektfortschritt wider.

43% der Unternehmen mit einem höheren Reifegrad planen kontinuierlich, 23% wöchentlich und 20% monatlich. Im Gegensatz dazu planen nur 3% der Unternehmen mit einem niedrigen Reifegrad kontinuierlich, 9% wöchentlich und 15% monatlich.

Fast die Hälfte (46%) aller Befragten gaben an, dass ihre Hauptschwierigkeit der stete Wandel mit seinen Folgen für Ressourcenzuweisung und -verfügbarkeit ist. Daher empfiehlt sich eine iterative Planung umso dringlicher. In einem dynamischen Umfeld mit regelmäßig auftretenden neuen Projektanfragen und einem entsprechenden Bedarf, sollte eine durchgehende Planung mit genauen Echtzeit-Daten zu den Mitarbeitern ergänzt werden. Unternehmen, die mit Desktoptools wie z.B. Spreadsheets arbeiten, werden sich bei der Durchführung einer iterativen und kontinuierlichen Kapazitätsplanung und bei der Entscheidungsfindung schwertun.

Herangehensweise an die Kapazitätsplanung in Relation zum Reifegrad

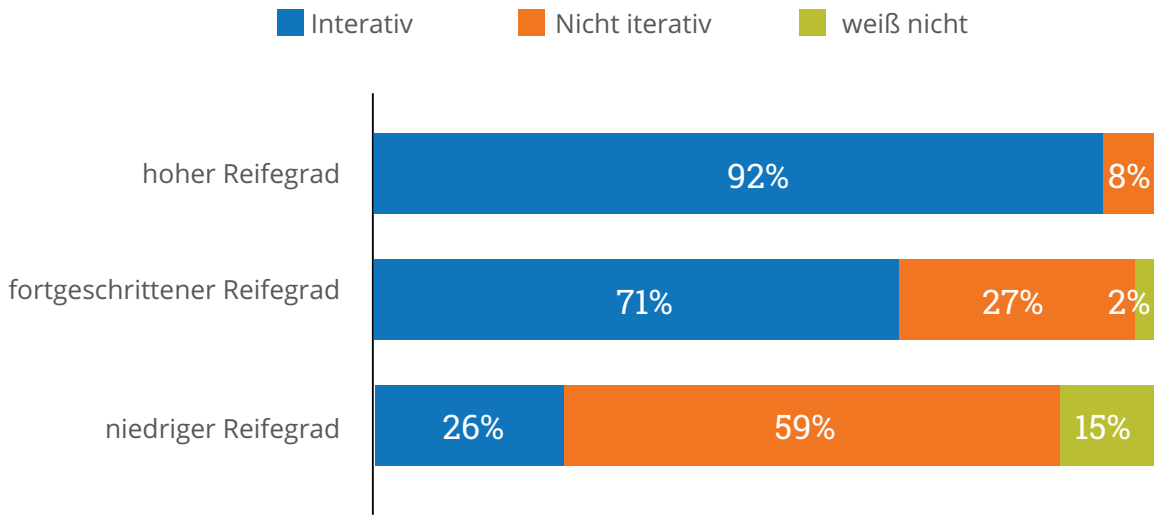


Abb. 8

FAZIT: VORTEILE DURCH LÖSUNG DES RESSOURCEN- UND KAPAZITÄTSDILEMMAS

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen eindeutig, dass das immerwährende Dilemma mit den Ressourcen sehr wohl gelöst werden kann. Viele der befragten Unternehmen betonen, dass es genug Verbesserungspotenzial gibt und arbeiten auch bereits daran, ihren Einblick in Ressourcen und Bedarf zu optimieren. Die Unternehmen, die ihren Pipeline-Bedarf und ihre Ressourcenkapazität bereits ganzheitlich überblicken, profitieren heute schon von den Vorteilen für ihr Unternehmen und streben sogar nach einer noch größeren Ressourceneffizienz und Rendite.

Vorteile des Einsatzes von Unternehmenssoftware für Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung

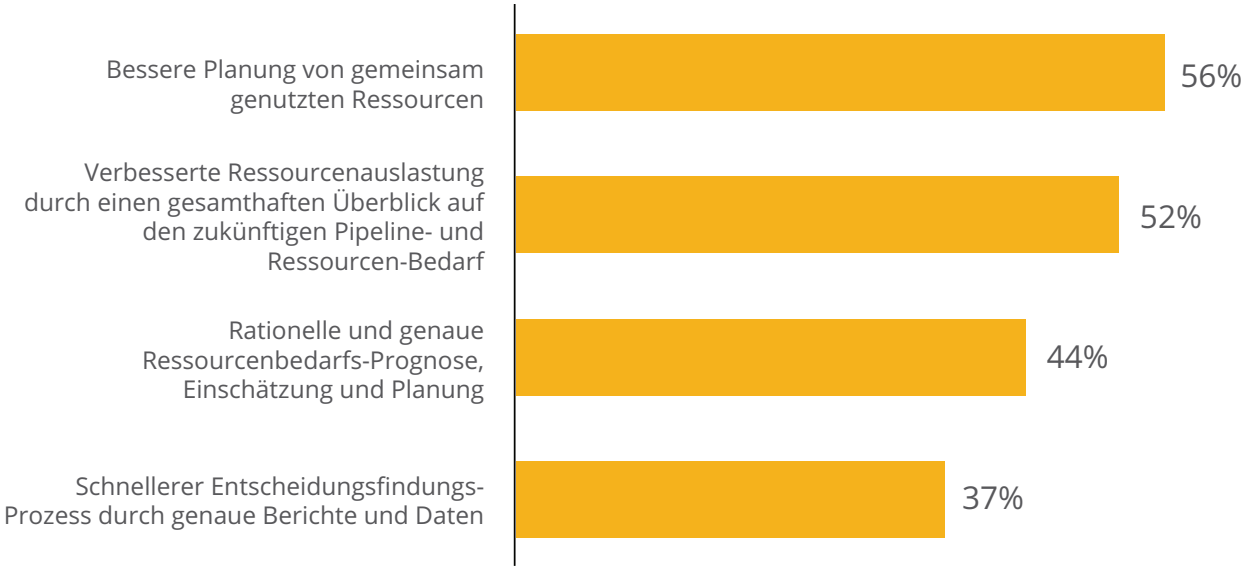


Abb. 9

WICHTIGSTE ERKENNTNISSE AUS DER UMFRAGE

1. Unternehmen die eine Verbesserung im Ressourcenmanagement und der Kapazitätsplanung erreichen, verbessern auch die Auslastung und erhöhen dadurch ihre Geschäftschancen.
2. Ein umfassender Einblick sowohl in den Pipeline-Bedarf als auch die Ressourcenkapazität erfordert geeignete Prozesse und Tools und kann ein wettbewerbsentscheidender Faktor sein.

Es gibt in der Geschäftsführung keinen Zweifel darüber, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital im Unternehmen sind und sie alle wollen in Sachen Produktivität, Effizienz und Rentabilität der Mitarbeiter branchenführend sein.

Daher ist es überraschend, dass so viele Firmen die Planung und das Management ihrer wertvollsten Ressource mithilfe „altmodischer" Desktopanwendungen durchführen, obwohl es modernste Tools dafür gibt.

Die Umfrageergebnisse zeigen klar, dass sich Investitionen in Mitarbeiter, Prozesse und Tools zur Optimierung von Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung definitiv auszahlen. In Unternehmen, die auf Portfolio- und Ressourcenmanagement setzen, konnten viele Probleme mittels des Einsatzes moderner PPM-Tools gelöst werden.

Um es mit den Worten eines Umfrageteilnehmer der Globalen Studie auszudrücken: *„Wir betreiben kein Risikomanagement mehr, sondern planen proaktiv und führen What-If-Analysen durch."*

Unternehmen wie dieses erreichen mit weitaus weniger Ressourcen nicht nur mehr Produktivität, sondern können auch mehr in neue Projekte und Mitarbeiter investieren, weil sie wissen, wie sie das Potenzial ihrer Mitarbeiter optimal ausschöpfen können.

Unternehmen mit einem hohen Reifegrad befinden sich nicht mehr im „Chaos". Stattdessen konzentrieren sie sich auf die wirklich geschäftsfördernden Aufgaben: freie Kapazitäten reduzieren, Innovationen beschleunigen, Produkte und Dienstleistungen von erstklassiger Qualität liefern, komplexe Projekte pünktlich abschließen – und all das mit dem aktuell zur Verfügung stehenden Mitarbeiterpotenzial.

EMPFEHLUNGEN

Finden Sie mithilfe der Website zur Globalen Studie über Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung heraus, wie gut das Ressourcenmanagement und die Kapazitätsplanung in Ihrem Unternehmen entwickelt sind. (RMCP.Planview.com)

• Stufe 1 und 2: Resource Executors • Stufe 3: Aspiring Planners Stufe 4 und 5: Capacity Masters

Resource Executors (Stufe 1 und 2): Einblick in Ressourcen verschaffen

Zwei Drittel der Unternehmen mit Einstufung niedriger Reifegrad haben keinen oder nur einen begrenzten Einblick in ihre Ressourcen und betreiben nahezu keine Kapazitätsplanung.

Ist-Zustand
In den betroffenen Unternehmen muss sich zuerst die Geschäftsleitung der Problematik bewusst werden. Dies geschieht am besten, indem verschiedene Gruppen innerhalb des Unternehmens begutachtet werden, um die Hauptdefizite zu ermitteln.

Empfehlungen
Die betroffenen Firmen sollten eine Stelle/ Position für Ressourcenmanagement schaffen sowie grundlegende Prozesse zur Datenerfassung einrichten, um herauszufinden, woran die Mitarbeiter arbeiten und wann Projekte fertiggestellt werden.

Dabei sollte nicht länger auf Spreadsheets vertraut werden, sondern in geeignete Unternehmenssoftware investiert werden, um einen zentralen Einblick zu erhalten. Zu Beginn sollten kleine, schnell erreichbare Ziele sowie Ressourcentransparenz-Benchmarks gesetzt werden und diese nach sechs Monaten erneut geprüft und bei Bedarf revidiert werden.

Aspiring Planners (Stufe 3): Mithilfe von Unternehmenssoftware einen allumfassenden Einblick gewinnen

40% der Umfrageteilnehmer mit Einstufung fortgeschrittener Reifegrad waren sich ihrer Schwierigkeiten bewusst, haben aber keinen ganzheitlichen Einblick in Pipeline-Bedarf und Ressourcenkapazität.

Ist-Zustand
Unternehmen in diesem Stadium konnten ihr Ressourcenmanagement verbessern und sollten sich nun verstärkt der Kapazitätsplanung widmen. Typisches Defizit in dieser Gruppe sind eine inkonsistente Datenerfassung in den diversen Geschäftseinheiten. Dies beeinträchtigt eine erfolgreiche Kapazitätsplanung.

Empfehlungen
Mit Unterstützung der Geschäftsführung sollten diese Firmen Zeiterfassungsbögen einbinden, und bei den Ressourceninformationen auf eine höhere Detailliertheit achten. Ohne Unternehmenssoftware werden die betroffenen Unternehmen auf der aktuellen Entwicklungsstufe verharren und weder unternehmensweite Konsistenz noch einen allumfassenden Einblick gewinnen.

Capacity Masters (Stufe 4 und 5): Kapazitätsplanung verfeinern und Szenarioauswertungen sowie Analysefunktionen nutzen

Nicht alle Unternehmen, die für sich einen der zwei höchsten Reifegrade in Anspruch nehmen, sind wahre Experten bei der Kapazitätsplanung. Allerdings wissen die meisten von ihnen, dass Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung nicht identisch sind, sondern eine sehr starke Abhängigkeit voneinander aufweisen. Daher investieren sie in Mitarbeiter, Prozesse und Tools, um in diesen beiden Bereichen auch weiterhin Fortschritte zu erzielen.

Ist-Zustand
Diese Firmen haben ihr Defizit in Form überbuchter Ressourcen beseitigt und streben nach einer noch höheren Effizienz und neuen Geschäftschancen. Sie sollten auch weiterhin Zeit und Energie in die Kapazitäts- und Investitionsplanung stecken.

Empfehlungen
Um noch besser zu werden, sollten Capacity Masters mithilfe der Analysefunktionen und Daten ihrer Unternehmenssoftware oder PPM-Lösung ihre Schätzungen kontinuierlich optimieren. Durch einen Zugriff auf Dashboards können den Entscheidungsträgern im Unternehmen noch genauere Informationen an die Hand gegeben werden.

Es besteht die Möglichkeit, Analysefunktionen für What-If-Szenarien zu entwickeln und anhand eines allumfassenden Einblicks freie Mitarbeiterkapazitäten zu reduzieren, Innovationen schneller zu realisieren, indem wichtige Projekte mit den geeignetsten Mitarbeitern besetzt werden oder die Kosten für solche Projekte zu senken, indem die Ressourcen besser aufeinander abgestimmt werden. Capacity Masters sind sich bewusst, dass exzellente Ergebnisse in diesen Bereichen wettbewerbsentscheidend sind und werden daher entsprechende Investitionen tätigen.

WEITERFÜHRENDE INFORMATION

Zur ergänzenden Lektüre empfiehlt sich die interaktive Website von Planview. Dort können sie:

- die Ergebnisse der Globalen Benchmarkstudie 2014 abrufen;
- den Reifegrad Ihres Unternehmens im Hinblick auf Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung ermitteln;
- Best Practices und Empfehlungen für Mitarbeiter, Prozesse und Tools in Erfahrung bringen.

Website Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung:
RMCP.PLANVIEW.COM

STUDIENDATEN

Durchführungszeitraum der Studie: vom 5.12.2014 – 19.12.2014

Instrument: Computer Assisted Web Interviews / Online-Befragung

Sprache: Kundenbefragung in deutscher Sprache

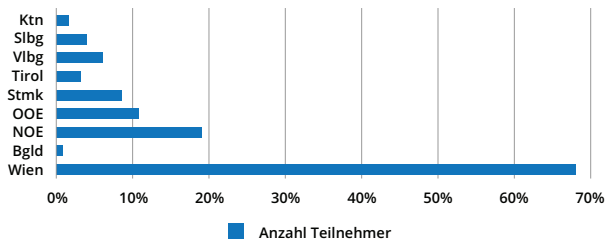
Studienteilnehmer: Personen, deren e-Mail-Adressen dem Auftraggeber vorliegen

Umfang: 45 Fragen

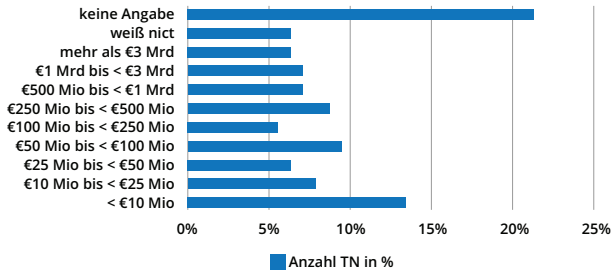
Profil der Studienteilnehmer:

Insgesamt haben 126 Teilnehmer aus österreichischen Unternehmen die Studie beantwortet.

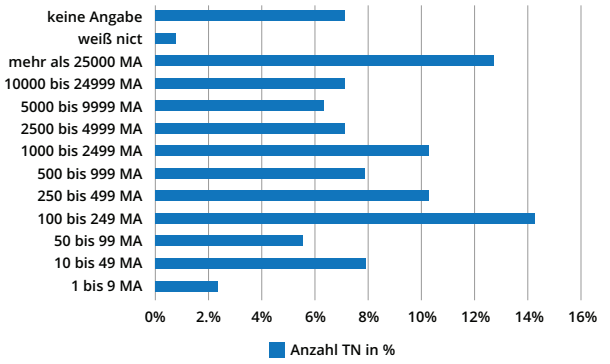
Anzahl der Teilnehmer nach Bundesländern



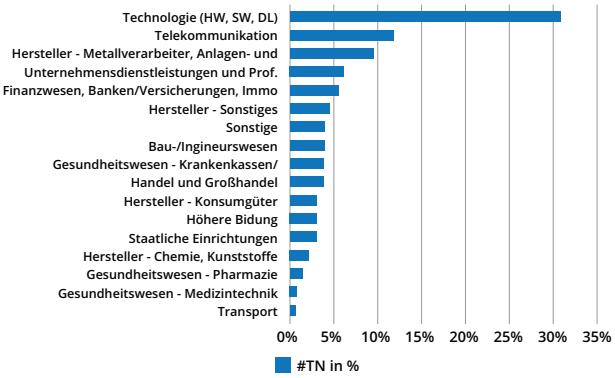
Umsatzgröße der teilnehmenden Unternehmen



Mitarbeiteranzahl der teilnehmenden Unternehmen



Tätigkeitsbereich der teilnehmenden Unternehmen



EINSCHÄTZUNG DES REIFEGRADES

Reifegrad in der Kapazitätsplanung

Reifegrad 1: Wir haben nur eingeschränkte Möglichkeiten, aktuelle oder zukünftige Kapazitäten oder die Einbindung der Ressourcen in bestehende Projekte zu ermitteln. Es gibt momentan keinen Prozess, mit dem wir uns einen Überblick verschaffen können.

Reifegrad 2: Der Überblick auf unsere Kapazitäten ist eingeschränkt und basiert überwiegend auf Ad-hoc-Prozessen. Es ist nicht möglich, einen fundierten Ressourcenüberblick über die Abteilungen/Projekte zu erhalten bzw. wird zurzeit nicht verfolgt.

Reifegrad 3: Wir haben einen sehr guten Überblick über den Bedarf und die Einbindung von internen und externen Ressourcen. Allerdings liegt diesem Überblick kein umfassender oder definierter Prozess zugrunde.

Reifegrad 4: Wir verfügen über einen effektiven Planungsprozess mit einem funktionsabhängigen Bedarfs-Überblick. Wir sind in der Lage, unsere unternehmensweiten Kapazitäten mit der priorisierten Pipeline abzugleichen. Schwierigkeiten bestehen allerdings noch bei Anpassungen von auftretenden Veränderungen und neuer Prioritätensetzung.

Reifegrad 5: Unsere Planung wird kontinuierlich überwacht, basierend auf aktuellen Kapazitäts- und Bedarfsdaten. Wir haben die Möglichkeit, über Szenario-Analysen Veränderungen und Prioritäten bereits im Vorfeld miteinzubeziehen. Wir können unsere wertvollsten Ressourcen bei unseren wichtigsten Projekten einsetzen.

Reifegrad im Ressourcenmanagement

Reifegrad 1: Wir haben nur eingeschränkte Möglichkeiten, die Arbeitsauslastung und Aktivitäten unserer Ressourcen nachzuvollziehen. Wir haben keinen Überblick über die Fähigkeiten/Qualifikationen unserer Ressourcen, können unsere Ressourcen allerdings nach Funktion (z.B. Ingenieure, Analysten) gruppieren. Die Zuordnung der Ressourcen erfolgt überwiegend durch mündliche Absprache. Unsere Ressourcen sind oftmals überlastet bzw. unterfordert. Wir verfügen über keine Daten, die den Beginn bzw. das Ende einer Projektarbeit bzw. die Arbeitsauslastung von Ressourcen während einer Projektphase dokumentieren.

Reifegrad 2: Wir verfolgen nur die wichtigsten Meilensteine oder Ergebnisse von Projekten. Wir koordinieren Verfügbarkeit und Zuordnung von Ressourcen eher zwanglos nach dem generischen Funktions-Prinzip, dazu verwenden wir manuelle und/oder nicht festgelegte Prozesse. Wir haben keinen umfassenden Überblick über die Auslastung der Ressourcen.

Reifegrad 3: Wir verfügen über eine projekt- bzw. phasenabhängige namentliche Ressourcenzuordnung und eine einfache funktionsabhängige Planung. Wir haben den Überblick darüber, welche Person aktuell in welche Projekte eingebunden ist und deren prozentuelle Zeitauslastung. Wir haben nur wenig Einsicht über mögliche Ressourcenfreisetzungen oder spezifische Ressourcenzuteilung. Zeiterfassung für durchgeführte Arbeiten findet statt. Wenig Überblick haben wir in Bezug auf zukünftige Ressourcen-Zuteilungen.

Reifegrad 4: Wir arbeiten mit detaillierten Projektzeitplänen und namentlicher kurzfristiger Ressourcenzuteilung unter Berücksichtigung langfristiger Ressourcenanfragen. Die meisten Ressourcenanfragen sind funktionsbezogen. Allerdings gibt es auch Ressourcenanfragen, bei denen spezielle Fähigkeiten angefordert werden. Die Ressourcenzuteilung wird in Abhängigkeit der vorhandenen Aufgaben getroffen. Wir verfügen über einen umfassenden Überblick über unsere Ressourcen und deren Verfügbarkeit. Allerdings ist es schwierig, Veränderungen und neue Prioritätensetzung entsprechend miteinzubeziehen. Wir haben die Möglichkeit - aus einem internen und externen Ressourcenpool - die Ressourceneffizienz bei gleichzeitiger Kostenreduktion zu optimieren.

Reifegrad 5: Wir verfügen über einen ausgereiften Arbeits- und Aktivitäten-Planungsprozess. Wir arbeiten mit detaillierten, aufgabenbezogenen Zeitplänen und haben einen Kostenüberblick für unsere Ressourcen. Es gibt einen formalen Prozess für Anfragen und die Zuteilung von Ressourcen, die vom jeweiligen Ressourcenmanagement nach Funktion und Fähigkeit für kurzfristige und langfristige Einsätze zugeteilt werden. Wir sind sehr gut auf Veränderungen vorbereitet und arbeiten diesbezüglich sehr effektiv. Projektmanager stellen sicher, dass die Ressourcenzuteilung pro Projekt ausgeglichen und fehlerfrei abläuft. Ressourcen unterstützen die Datenerfassungsprozesse durch entsprechendes Feedback zum aktuellen Arbeitsstatus. Unser Unternehmen hat ein vollständiges Bild über die aktuellen Arbeitsprozesse und -fortschritte, über die Ressourcenzuteilung und die Fähigkeiten und Verfügbarkeiten des Ressourcenpools.

ÜBER PLANVIEW

Planview ist ein weltweit führenden Anbieter von Lösungen für Portfoliomanagement und Project Collaboration mit Hunderten von Kunden aus aller Welt. Planview hilft Unternehmen dabei, durch die Optimierung ihrer Mitarbeiterkapazitäten und finanziellen Mittel ihre Ziele zu realisieren und das Geschäftsergebnis signifikant zu verbessern. Mithilfe der Lösungen von Planview lassen sich Portfolios aus den Bereichen Produktentwicklung, IT, Services und Finanzen erfolgreich koordinieren. Bei seiner Tätigkeit stehen für Planview Innovationen und der Erfolg seiner Kunden an erster Stelle.

Mehr erfahren Sie unter www.planview.de

ÜBER PMA - PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA

Projekt Management Austria (pma) ist mit rund 1.150 Mitgliedern die größte österreichische Projektmanagement-Vereinigung. In den 60er Jahren gegründet und seit 1973 als eingetragener Verein tätig, stellt pma heute eine etablierte Plattform für Kommunikation, Austausch und Weiterbildung dar. Ziel von pma ist die Qualitätssicherung von Projektmanagement und die Anerkennung sowie Weiterentwicklung des Berufsbilds “ProjektmanagerIn”. pma ist offizielle IPMA Zertifizierungsstelle für ProjektmanagerInnen. Als aktives Mitglied der weltweit agierenden International Project Management Association (IPMA) ist pma international vernetzt. Die IPMA wurde 1965 gegründet. Das internationale Netzwerk von nationalen Projektmanagement Vereinigungen mit legalem Sitz in der Schweiz umfasst derzeit 58 nationale Vereinigungen und repräsentiert mehr als 60.000 Mitglieder. Neben Europa ist IPMA auch in Nord- und Südamerika, Asien, Afrika und Australien anerkannt und stark vertreten.

www.p-m-a.at und www.ipma.ch