

LBB Landesbaubetrieb Rheinland-Pfalz

Ressourcenmanagement

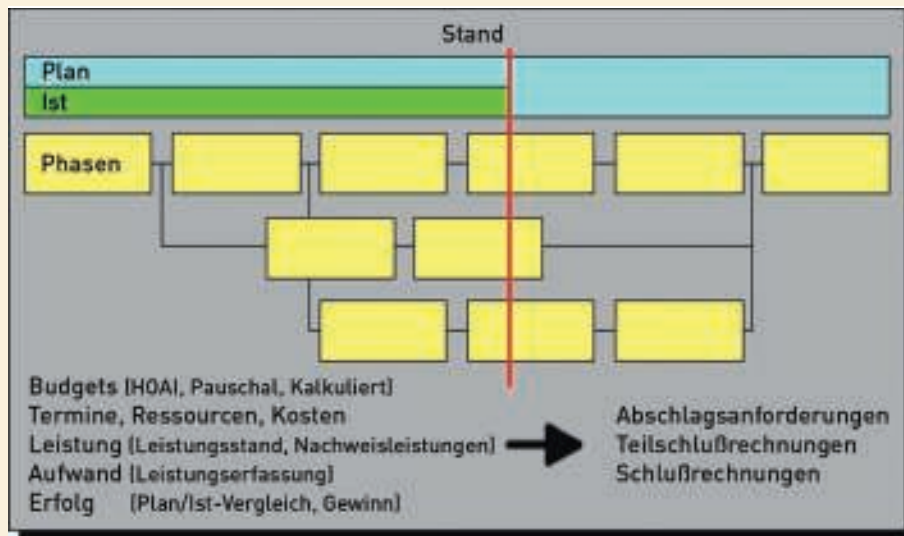


Abb. 1: Grundlagen Projektcontrolling und Ressourcenmanagement.

Ressourcenmanagement ist derzeit ein zentrales Thema sowohl in der Wirtschaft wie auch in der öffentlichen Verwaltung. Auffallend ist jedoch, dass es kaum Referenzen für eine erfolgreiche Umsetzung in größeren Organisationen gibt. Auch der LBB Landesbaubetrieb Rheinland-Pfalz hatte zwei Jahre lang nach einer passenden Softwarelösung für das Ressourcenmanagement gesucht. Man war bereits zu dem Ergebnis gekommen, dass sich kein praktikabler Ansatz finden lässt, als man endlich auf eine überzeugende Lösung stieß. Schließlich konnte innerhalb eines Jahres die Personaleinsatz- und Auslastungsplanung für 1.300 Mitarbeiter in 7 Niederlassungen erfolgreich in einem gemeinsamen Datenpool umgesetzt werden. Zwischenzeitlich liegen umfangreichere Erfahrungen über einen längeren Zeitraum vor, in welchem sich das System in der Praxis bewähren musste.

Tino M. Böhrler

Die Herausforderung lag nicht allein in der Koordination des relativ großen Ressour-

cenpools von ca. 1.300 Mitarbeitern. Über 3.000 aktive Projekte mit einer Vielzahl von Projektelementen mussten in allen Niederlassungen standortübergreifend gesteuert wer-

den. Gerade bei Bauprojekten führen viele externe Einflussfaktoren zudem zu ständigen Terminänderungen. Eine eigens für die Softwareevaluation eingesetzte Arbeitsgruppe des LBB musste so ein Produkt nach dem anderen aussondern, da die gestellten Anforderungen damit nicht umgesetzt werden konnten. So wurde erst einmal sehr skeptisch reagiert, als ausgerechnet der Hersteller der bereits beim LBB erfolgreich implementierten Projektcontrollinglösung wiko sein zu diesem Zeitpunkt neu eingeführtes Modul für Ressourcenmanagement vorstellte. Ein mehrtägiger Workshop und eine Pilotierung zeigten jedoch sehr rasch, dass diese Lösung zu den gewünschten Ergebnissen führte und sich mit vertretbarem Aufwand in der Praxis umsetzen ließ.

Folgende Merkmale, die die angewandte IT-Lösung grundsätzlich von den gängigen Ansätzen in Projektmanagementprogrammen unterscheidet, haben diesen Erfolg ermöglicht: wiko wurde von Beginn an aus der Sicht des Multiprojektmanagements und Projektcontrollings und somit als Führungsinstrument entwickelt. Konsequenterweise ist der Top-down-Ansatz realisiert. Nach dem Grundsatz „So genau wie möglich!“ werden nur solche Projektinformationen als verbindlich erklärt, die aus Sicht des Unternehmens für die wirtschaftliche Steuerung notwendig sind. Die einzelnen Projektleiter entscheiden somit weitgehend autark, welche Projekte mit höherem Detaillierungsgrad abgebildet und gesteuert werden sollen. Dieser Ansatz wird auch konsequent beim Ressourcenmanagement fortgeführt.

Integration von Ressourcenmanagement und Projektcontrolling

Der Ressourcenbedarf ergibt sich direkt aus den laufenden und geplanten Projekten.

Durch die direkte Integration des Ressourcenmanagements in das Projektcontrolling lässt sich ein doppelter Pflegeaufwand vermeiden. Der lästige und fehlerintensive Abgleich zweier unterschiedlicher Systeme entfällt. Die Projektvolumen und Projekttermi-

ne bilden die Grundlage der Ressourcenplanung. Sowohl für die kommerzielle wie auch für die personelle Steuerung der Projekte werden dieselben Daten benötigt (Abb. 1).

Aus Sicht des Managements kann der Informationsbedarf in zwei Darstellungen zusammengefasst werden:

- Entwicklung des Auftragsbestandes und Erfolg der Projekte
- Ressourcenbedarf und Auslastung

Diese Darstellungen können nach verschiedenen Kriterien gefiltert werden. Ein Drill-down-Verfahren ermöglicht, die einzelnen Informationen hinter diesen Managementsichten bis zum einzelnen Buchungsbetrag direkt abzurufen.

In der Abbildung 2 kann die Entwicklung des Auftragsbestandes, getrennt nach Eigenanteil und an Subunternehmer weitergeleitete Volumina, verfolgt werden. Weiter wird angezeigt, in welcher Periode welches Honorarvolumen erwirtschaftet wurde und welche Aufwände diesem gegenüberstehen. Der Ertrag – bzw. Deckungsbeitrag – aus Projekten wird wiederum nach Eigenanteil und Subunternehmeranteil dargestellt. Die Innerbetriebliche Leistungsverrechnung (ILV) stellt den Wert des Leistungsaustausches mit anderen Abteilungen dar. In summa ergibt sich der erwirtschaftete Erfolg aus den betrachteten Projekten und Abteilungen. Mit einem Mausklick auf die jeweilige Zahl können die zugrunde liegenden Details abgerufen werden.

Die Abbildung 3 stellt den zentralen Desktop des Ressourcenmanagements dar. Hier wird direkt auf die Daten des Projektcontrollings zugegriffen.

Periode	Okt 02	Nov 02	Dez 02	Jan 03	Feb 03	Mrz 03	Apr 03
Auftragsbestand							
Eigenanteil	6.417.358	6.712.849	6.766.669	7.216.064	7.356.624	8.727.864	9.111.111
Subunternehmer	32.856	56.865	56.865	229.571	229.571	289.046	289.046
Summe	6.450.214	6.769.714	6.823.534	7.445.635	7.586.195	9.016.910	9.400.157
Ergebnis							
Eigenanteil erb.	32.860	32.860	140.860	351.034	365.634	370.610	370.610
Subunternehmer erb.	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.747	20.747
Summe Honorar/Bud. erb.	52.860	52.860	160.860	371.034	385.634	391.357	391.357
Aufwand							
Arbeitskosten	30.400	37.600	44.000	103.700	112.100	136.000	136.000
Sachaufwand	2	2	2	2	2	2	2
Fremdleister	0	0	0	0	0	0	0
Summe Aufwand	30.402	37.602	44.002	103.702	112.102	136.002	136.002
db Eigenanteil	2.458	-4.742	96.858	247.332	253.532	234.608	234.608
db Subunternehmer	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.747	20.747
Summe Deckungsbeitrag	22.458	15.258	116.858	267.332	273.532	255.355	255.355

Abb. 2: Entwicklung Auftragsbestand / Erfolg der Projekte.



Abb. 3: Ressourcenbedarf und Auslastung.

Anzeige

Planungsmethodik

Bei den klassischen Werkzeugen des Projektmanagements werden die einzelnen Projekte im Detail durchgeplant und mit Multiprojekttechniken in projektübergreifenden Sichten dargestellt. Vordergründig betrachtet, scheint dieses Modell das Optimum an Integration zu bieten. In der Praxis war eine solche Planung für den LBB jedoch nicht durchführbar. Der Planungsaufwand wäre zu hoch, die Daten stünden nicht aktuell zur Verfügung und die stete Bearbeitung der einzelnen Projektpläne würde zu ständigen Än-

derungen in den Übersichten führen, welche in Folge nicht mehr nachvollziehbar wären. Der einzelne Projektleiter würde ständig in das Managementinformationssystem eingreifen. So empfahl sich der Top-down-Ansatz, welcher eine Grobplanung unterstützt, die nach Bedarf des einzelnen Projektes weiter heruntergebrochen und aktualisiert werden kann.

Im System stehen beliebige „Unternehmenskalender“ zur Verfügung, welche den einzelnen Mitarbeitern zugeordnet werden können. Für den einzelnen Mitarbeiter können Abweichungen eingetragen und damit individuelle Arbeitszeitmodelle aufgebaut werden. Zudem kann für jeden Mitarbeiter eine Grundlast definiert werden. So können Kapazitäten des Mitarbeiters für Unvorhergesehenes und Kleinprojekte reserviert werden. Der Planungsprozess kann auf mittlere und große Projekte eingeschränkt werden. Die Terminplanung der Projekte kann alternativ mit MS-Project oder dem Gantt Terminplaner durchgeführt werden. Hierbei ist der Projektplaner autark. Erst mit Verabschiedung einer Terminplanung wird auch die Ressourcenplanung überarbeitet. Eine erste grobe Planung erfolgt in der Regel nicht auf Basis der Mitarbeiter, sondern auf Basis von Mitarbeitergruppen. Da jeder Mitarbeiter einer Mitarbeitergruppe (Ingenieur, Techniker, Zeichner usw.) zugeordnet ist, sind auch die verfügbaren Kapazitäten in dieser Form bekannt. Aus dieser Planung ergibt sich der Ressourcenbedarf des Projektes, der schrittweise durch eine konkretere Mitarbeiterplanung gedeckt werden kann.

Der in Abbildung 3 dargestellte zentrale Desktop des Ressourcenmanagements zeigt im oberen Bereich den Ressourcenbedarf aller aktiven Projekte, im mittleren Bereich die Auslastung und Verfügbarkeit der Mitarbeitergruppen und im unteren Bereich die Planung der einzelnen Mitarbeiter. Die Planung kann in verschiedenen Periodensichten erfolgen. Langfristig kann in der Darstellung von Jahren oder Quartalen eine Mitarbeitergruppe oder ein Mitarbeiter sehr schnell mit einem Gesamtstundenkontingent Projekten zugeordnet werden. Die Eingabe wird stets auf Tagesstunden heruntergebrochen. Bei Bedarf kann in Monats- oder Tagessichten die Planung konkretisiert werden.

Die gesamte Aufbauorganisation des LBB ist in einem Kostenstellenbaum hinterlegt. Durch verschiedene Filter kann die Planungssicht auf beliebige Organisationseinheiten, Mitarbeitergruppen und Projektarten eingeschränkt werden. So kann

zum Beispiel der Bedarf an Ingenieuren in einer Niederlassung Frankfurt für Projekte im Bereich Verwaltungsbau abgerufen werden. Zusätzlich können aus einer Skill-Datenbank den einzelnen Mitarbeitern beliebige Skills zugeordnet werden. Bei der Ressourcenplanung kann die Sicht auf bestimmte Skills und die hierzu verfügbaren Mitarbeiter eingeschränkt werden. Grundsätzlich werden alle aktuellen Projekte in der Ressourcenplanung berücksichtigt. Es können jedoch verschiedene Portfolios von geplanten Projekten hinzugezogen und so Simulationen mit verschiedenen Szenarien durchgeführt werden. Durch die Einbindung eines Standard-Reportgenerators steht ein flexibles und leistungsfähiges Reporting zur Verfügung, welches leicht auf die Bedürfnisse des LBB angepasst werden konnte. Alle Auswahlkriterien können in einem Reportbaum gespeichert und so als Auswertung schnell und einfach wieder abgerufen werden.

Besonderheiten der Umsetzung

In der Praxis hatte sich sehr schnell gezeigt, dass die Planung nicht im selben Detaillierungsgrad erfolgen sollte, in welchem die Projekte zur Abbildung der Auftrags- und Budgetdaten angezeigt wurden. Die wiko Bausoftware GmbH hat somit ein Customizing durchgeführt, so dass einzelne Projektelemente für die Ansicht in Aufträgen, zur Zeiterfassung oder zum Beispiel nur für die Ressourcenplanung angeboten werden können. So wurden die Datenmengen erheblich reduziert und die Planungsprozesse übersichtlicher gehalten. Weiter wurde eine Historisierungsfunktion realisiert, welche die Altdaten aus den aktuellen Beständen auslagert.

Resümee

Binnen eines Jahres konnten alle Projektmitarbeiter in die Ressourcenplanung einbezogen werden. Heute bestätigen Erfahrungswerte über einen längeren Zeitraum, dass vor allem die Pflege der vielen Projekte und Mitarbeiter mit dem wiko-Ressourcenmodul effizient und praxisgerecht durchgeführt werden kann.

Tino M. Böhler
Andreas-Schubert-Str. 37 e
01069 Dresden
tino.boehler@
redaktionsbuero@dresden.de
www.wiko.de