

# Alle an einem Strang

(28. März 2019) Eine E-Mail, ein Anruf, eine neue Aufgabe: Zwischen 35 und 40 Mal werden Mitarbeiter täglich in ihrer Arbeit unterbrochen. Diese ungeplanten Störungen kosten Zeit, Konzentration und Energie. Denn auf jede Unterbrechung folgen 10 bis 20 Minuten Rüstzeit. Das bedeutet Blindleistungen, im wiederholten Falle sogar Motivationsreduktionen und damit auch eine Qualitätsminderung.



Oftmals verfügen Unternehmen über unterschiedliche Rollen und Organisationsformen, wie beispielsweise eine Linien-, Prozess- oder Projektorganisation. Diese Varietät wirkt sich auch auf die Mitarbeiter aus, die daraufhin in mehreren Rollen an unterschiedlichen Themen arbeiten. Transparenz? Fehlanzeige. Im schlimmsten Fall verzögern sich so Projektabschlüsse sowie Produktabnahmen, was wiederum Marktpositionen gefährden kann. Eine Lösung bietet übergreifendes Human Resource Management.

## Transparenter schafft Durchblick

Der digitale Wandel stellt neue Anforderungen an Organisationsformen sowie Teams und verlagert den Fokus auf die Entwicklung interdisziplinärer Teams und neuer Rollen, die nie starr sein sollten. In zahlreichen Unternehmen existiert zudem nur eine geringe Innovationskraft – dabei gehören neue und moderne Ideen zum wertvollen Gut, das in Zeiten von Digitalisierung, Industrie 4.0 und Big Data Betrieben einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Ein freier Kopf bei der Belegschaft steigert Kreativität und Innovationen automatisch. Mithilfe der Implementierung von übergreifendem Human Resource Management schaffen die Verantwortlichen allem voran eine höhere Planbarkeit der Tätigkeiten und dadurch auch mehr Flexibilität. Klare Aufgabenstellungen vermindern Stress und Blindleistungen erheblich und ermöglichen die Rahmenbedingungen für störungsfreies Arbeiten. Das steigert sowohl Zufriedenheit als auch Motivation der Arbeitnehmer und führt in Kombination mit der neu gewonnenen Transparenz zu einem Gewinn an Know-how und Ideen. Die Motivation wächst und Erfolg wird sichtbar, was die Kultur und Stimmung in Organisationen deutlich verbessert. Es herrscht eine aus geprägte Projektkultur und die Umsetzung ist sowohl „in time“ als auch „in budget“ möglich. Doch welche Weichen müssen Unternehmen auf ihrem Weg zu nachhaltigem übergreifendem Human Resource Management (HRM) stellen? Vor allem eines wird für die entscheidende erfolgreiche Implementierung benötigt: Transparenz bezüglich der Einsatzplanung von Mitarbeitern in Abteilungen beziehungsweise in Projekten. Grundlegend in diesem Zusammenhang sind die vier Hauptprozesse „Projektplanung“, „externe Suche“, „Pflege der Skill-Matrix“ sowie „Überwachung und Rückgabe“.

## Prozess „Projektplanung“

Der Ablauf der jeweiligen Prozesse ist im Detail von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, da in jedem Betrieb andere Voraussetzungen und Abläufe herrschen. Am Anfang steht jedoch stets die Ressourcenplanung für Projekte, die aus dem Prozess „Projektplanung“ abgeleitet wird. Nach dessen Finalisierung erstellt der Projektmanager einen sogenannten Meilenstein- sowie Projektplan, der unter anderem zur Identifikation der erforderlichen Personen beziehungsweise deren Skills dient. Dabei orientiert der Manager sich stets an den vorgegebenen Unternehmensrichtlinien. Mit dem so entstandenen Projektressourcenplan, der neben der Skill- und Personen-Beschreibung auch die geplanten Einsatzzeiten enthält, wendet sich der Projektmanager an den Ressourcenmanager. Dieser erstellt dann je nach Aufbau des Plans eine Vorschlagsliste einsetzbarer Mitarbeiter. Dafür werden beispielsweise im Falle der Skill-Anforderung über den Prozess „interne Suche“ geeignete Personen ermittelt. Sobald die Vorschlagsliste steht, prüft der Verantwortliche die Verfügbarkeiten der Mitarbeiter. Dies geschieht mithilfe eines sogenannten Serviceplans, der alle geplanten Einsätze der Mitarbeiter enthält. In diesem können beispielsweise die Angestellten ihre Aktivitäten langfristig planen, auch unter Berücksichtigung von Urlauben und Weiterbildungen. Zudem verfügt der Abteilungsleiter über einen kurz- und vor allem einen mittelfristigen Überblick über die Auslastung der Mitarbeiter. Das bedeutet, die Kapazitäten der Arbeitnehmer sind einsehbar, was im Falle einer Überlastung eine rasche Umstrukturierung erlaubt, so für stressreduziertes Arbeiten sorgt und die Gefahr von Burnout vermindert. Ebenfalls transparent dargestellt wird für die Unternehmensleitung, wo in Zukunft Engpässe auftreten könnten und welche Skills zusätzlich benötigt werden.

## Zeitkonflikte vermeiden

Nach der Erstellung der Vorschlagsliste im ersten Hauptprozess mit den verfügbaren Mitarbeitern beantragt der Ressourcenmanager die Freigabe für sein Projekt beim jeweiligen Linienvorgesetzten. Das kann beispielsweise der Team- oder auch der Bereichsleiter sein. Dieser prüft dann die Anfrage und bestätigt im besten Fall die Zuordnung des Mitarbeiters zum jeweiligen Projekt im jeweiligen Zeitraum. Sobald die Rückmeldung beim Ressourcenmanager eingeht, aktualisiert dieser die Vorschlagsliste der Mitarbeiter sowie den Serviceplan und informiert den Projektmanager. Allerdings kann es auch vorkommen, dass bei einigen Mitarbeitern Zeitkonflikte offensichtlich sind. Dann bietet der Linienvorgesetzte im Idealfall bereits Kollegen an, die die Aufgabe übernehmen könnten. Ist das nicht möglich, wird über den Subprozess „Festlegung weiteres Vorgehen“ eine Lösung erarbeitet. Dies kann unter anderem die Umbesetzung von Mitarbeitern, die Verschiebung von Terminen oder auch die Unterstützung durch externe Ressourcen sein.

## Prozess „externe Suche“

Vereinzelt kommt es vor, dass bei der Anfrage und Einteilung der Mitarbeiter Terminkonflikte entstehen. Eine Lösung bietet die zeitweise Erweiterung des Teams durch externe Ressourcen im zweiten Hauptprozess. Dabei gibt es zwei Möglichkeiten der Verwendung: Einerseits als besetzte Rolle im Projekt und andererseits als ausführende Kraft in Service- und Routinetätigkeiten. Vor allem Letzteres begünstigt freie Kapazitäten für das Projekt. Um dies zu organisieren, bedarf es einer guten Zusammenarbeit zwischen Linienvorgesetztem, Ressourcen- und Projektmanager. Das Ergebnis wird dann in Form einer Entscheidungsmatrix dokumentiert und geht dem internen Auftraggeber zur Freigabe zu. Sobald hier die Zusage vorliegt, holt der Ressourcenmanager mögliche Angebote von Partnern ein. Im Falle einer Erweiterung des Teams prüft der Projektmanager die vorhandenen Profile der Mitarbeiter, für die Serviceerweiterung hingegen kontrolliert der Linienvorgesetzte diese.

Nach einer positiven Entscheidung wird der Bestellprozess wiederum vom Ressourcenmanager ausgelöst. Dennoch kann auch hier die Möglichkeit bestehen, dass kein geeignetes Angebot vorliegt oder die Profile vom Projektleiter beziehungsweise vom Linienvorgesetzten nicht akzeptiert werden. In diesem Fall haben die Verantwortlichen jedoch die Gelegenheit, über den Prozess „Priorisierung Portfolio“ die Situation zu klären und im Anschluss über das weitere Vorgehen zu entscheiden.

#### Prozess „Pflege der Skill-Matrix“

Die Skill-Matrix ist das zentrale Element zur Verwaltung der Mitarbeiterdaten und der Kern des dritten Hauptprozesses. Sie wird sowohl zur Ermittlung der passenden Mitarbeiter für die angeforderten Tätigkeiten benötigt als auch als Basis für die Planung von Weiterbildungen. Denn erwirbt ein Mitarbeiter zusätzliches Know-how in Schulungen, durch die Mitwirkung an einem Projekt oder andere Erfahrungen, gilt es, dieses stets in seinem eigenen Profil in der Skill-Matrix zu aktualisieren. Dies übernimmt der jeweilige Mitarbeiter selbstständig, jedoch ist es wichtig, dass der Linienvorgesetzte die Angaben überprüft und gegebenenfalls Rücksprache mit dem Mitarbeiter hält. Im Dienstleistungsbereich kann es unter anderem auch für die Erstellung von Beraterprofilen sinnvoll sein. So können die entsprechenden Stellen, die Ressourcen benötigen, immer einsehen, welche Kompetenzen zur Verfügung stehen. Generell ist es empfehlenswert, das Skill-Profil sowie die -Matrix von Beginn an zu erstellen und stetig zu pflegen. Denn nur durch kontinuierliche Aktualisierungen, beispielsweise mindestens einmal jährlich im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs, ist der langfristige Erfolg übergreifenden Human Resource Managements möglich.

#### Prozess „Überwachung und Rückgabe“

Als vierter Hauptprozess gilt „Überwachung und Rückgabe“. Von besonderer Bedeutung in diesem Zusammenhang ist, dass der Ressourcenmanager über Prozesse im Projekt informiert wird. Das heißt, wenn das Projekt „on hold“ gesetzt wird, weiß er darüber Bescheid - und im Gegenzug können die Ressourcen an die Linienorganisation zurückgehen. Zudem besagt dieser Hauptprozess, dass die für externe Partner erforderlichen Arbeitsmittel und Berechtigungen vom verantwortlichen Mitarbeiter beantragt werden. Dies teilt er auch dem Ressourcenmanager mit. Dabei orientiert er sich bei der Beantragung ebenfalls stets an den vorgegebenen Unternehmensrichtlinien. Sobald die Daten dem Ressourcenmanager vorliegen, erfasst er die Informationen inklusive des voraussichtlichen Ablaufdatums in der Ausgabeliste. Während des Projekts überwacht er die Termine und sorgt dafür, dass nach Beendigung der Zusammenarbeit die Berechtigungen wieder deaktiviert und ausgeliehene Arbeitsmittel wieder zurückgegeben werden.

#### Rollen definieren

Bei erfolgreicher Umsetzung des übergreifenden HRM wird die Planung neuer und laufender Projekte unterstützt. Dafür benötigen die Verantwortlichen jedoch vor allem zuvor definierte Rollen. Allem voran die des Ressourcenmanagers hat eine große Bedeutung. Er ist verantwortlich für die Qualität im Ressourcenmanagement sowie für den Commitment-Prozess, unterstützt die Planung und fördert die Kommunikation. Zu seinem Aufgabenfeld gehört insbesondere das Lösen von Problemen sowie auftretenden Konflikten. Hierfür muss er sich zunächst einen Überblick über die vorhandenen Kapazitäten verschaffen, die bestehenden optimal einsetzen und fehlende beschaffen. Dabei gilt es stets die jeweiligen Skills der Mitarbeiter zu beachten und fehlende aufzufüllen.

Die Rollendefinition des Angestellten hingegen sieht vor, dass dieser für die zeitnahe Erfassung seiner Leistungen sowie die Pflege seiner Skills verantwortlich ist. Bei einem erkennbaren Zielkonflikt gibt er die Information direkt an seinen Projekt- oder Teamleiter weiter, sodass dieser sich um eine Umverteilung sowie Korrektur kümmern kann.

Autorin: Dr. Consuela Utsch (Bild), Geschäftsführerin **Acuroc Solutions GmbH**