

**„Ressourcenplanung in der Organisations- und Unternehmensentwicklung“
Interview management-radio mit Prof. Dr. Guido Quelle
am 13. Dezember 2011**

Ulrich Hinsen, management-radio: management-radio spricht zum Thema „Ressourcenplanung in der Organisations- und Unternehmensentwicklung mit Professor Dr. Guido Quelle, Mandat Managementberatung. Guten Tag nach Dortmund, guten Tag Herr Professor Quelle.

GQ: Guten Tag, Herr Hinsen. Guten Tag nach Berlin.

UH: Herr Professor Quelle, wie ist es bestellt um die Sicherheit der Planung in heutigen Unternehmensentwicklungsprojekten?

GQ: Wunderbare Frage, weil wir direkt hier ins Thema einsteigen können. Heutige Unternehmensentwicklungsprojekte sind auf einer hochgradig unsicheren Basis gefußt. Es gibt ja diesen schönen Spruch „Planung ersetzt Zufall durch Irrtum“ und das trifft auch hier zu. Es wird häufig eine Scheinsicherheit angenommen und es wird angeblich präzise geschätzt, um eine Wahrheit zu kreieren, die in Wirklichkeit gar keine ist.

Was sind überhaupt Unternehmensentwicklungsprojekte, um da vielleicht einmal einzusteigen. Was verstehen wir darunter? Das kann zum Beispiel die Entwicklung einer neuen Strategie sein oder – „schlimmer“ noch – die Umsetzung derselben. Ein neues Vertriebskonzept – „schlimmer“ noch – die Umsetzung desselben. Oder auch eine Prozessreorganisation. Alles Dinge, die nicht so konkret sind, wie beispielsweise ein Hausbau, den man sich vorstellen kann. Erst muss die Grube ausgehoben werden, dann kommt das Fundament darauf, die Mauern, der Dachstuhl, das Dach, Richtfest zwischendurch, und so fort. Das sind konkret planbare Dinge.

Die Unternehmensentwicklungsprojekte, von denen ich eingangs sprach, sind nicht planbar im Sinne von: Wir wissen genau, was wir an Aufwand hineinstecken müssen, wir wissen genau, wie es laufen wird und wir wissen genau, was herauskommt. Wer das behauptet, ist meiner Meinung nach entweder ein Zauberer oder ein Scharlatan.

UH: Nun, schauen wir einmal auf die Verfahren. Welche Methoden kommen denn schwerpunktmäßig zum Einsatz und wie stark ist deren prognostische Aussagekraft?

GQ: Das sind zwei Teile einer Frage. Der erste ist: Welche Methoden kommen zum Einsatz? Es gibt eine Vielzahl von Methoden. Wir haben bei Mandat auch eine Methode – wir nennen sie „Gesamt-Projektsteuerung“. Sie ist aber keine Prognosemethode. Die Methoden zur Steuerung von Unternehmensentwicklungsprojekten und, was viel komplizierter wird, auch zur Steuerung von mehreren Unternehmensentwicklungsprojekten, die möglicherweise auch um Ressourcen konkurrieren funktionieren in der Gegenwart noch ganz gut. Diese Methoden sind in der Gegenwart gut anwendbar. Die prognostische Aussagekraft ist unserer Auffassung zufolge – und wir haben jüngst jetzt auch eine Master-These zu diesem Thema ausgelobt, die sehr gut abgeschlossen wurde, von Jannis Grüneboom, unserem Master-Studenten – gleich Null. Zumindest von der Werthaltigkeit. Denn jede Situation ist neu, es ist keine Eins-zu-Eins-Wiederholung, die im Unternehmensalltag stattfindet, und gerade in Unternehmensentwicklungsprojekten, wo es ja gilt, etwas zu entwickeln, was ich noch nicht hatte, wo ich mich also nicht auf eine Vergangenheit beziehen kann, ist die Prognosekraft dieser Instrumente Null.

**„Ressourcenplanung in der Organisations- und Unternehmensentwicklung“
Interview management-radio mit Prof. Dr. Guido Quelle
am 13. Dezember 2011**

UH: Werfen wir mal einen Blick nach vorne: Worauf sollten sich denn dann Planungen konzentrieren?

GQ: Planungen müssen sich immer auf kritische Ressourcen konzentrieren. Das heißt, wenn ich ein Unternehmensentwicklungsprojekt plane, dann ist es müßig, sich um jedes Detail zu kümmern. Ich muss mehr auf Engpässe, ich muss auf kritische Ressourcen schauen. Was können kritische Ressourcen sein? Wir sprechen hier über Zeit. Sie konkurrieren mit der Zeit der Führungskräfte und mit der Zeit der Mitarbeiter in einem solchen Projekt. Wenn wir über kritische Ressourcen sprechen, dann ist das mitunter die Geschäftsführung, die das eine oder andere Mal dabei sein und die auch Entscheidungen herbeiführen muss, die aber auch ohne das Projekt schon nicht an Langeweile leidet. Wir sprechen über Mitarbeiter, die sich typischerweise immer von neuem in Projekten wiederfinden, weil sie einfach so gut sind, dass sie immer nachgefragt werden. Und irgendwann, insbesondere im Vertrieb, kommt dann die Frage: „Chef, soll ich das Projekt jetzt auch noch machen oder möchtest Du, dass ich Umsatz mache?“. Solange diese Ressourcenkonkurrenz besteht, müssen wir schauen, was die kritischen Ressourcen sind und wir müssen uns davor hüten, eine allumfassende Planung zu betreiben – das ist zum Scheitern verurteilt.

UH: Stichwort „Ressourcenkonkurrenz“: Wie lässt sich aus Ihrer Sicht denn bei der Vielzahl und dann auch noch sogar oft konkurrierenden Projekte überhaupt Entscheidungssicherheit gewinnen?

GQ: Es kommt bei dieser Frage natürlich auch die Geschäftsführung, der Vorstand oder die Unternehmensführung im Allgemeinen ins Spiel, denn darüber können die Mitarbeiter gar nicht entscheiden.

Für den Gesamterfolg des Unternehmens - wir wollen ja auch als Beratungsgesellschaft ein Unternehmen auf ganzer Linie profitabel wachsen lassen - müssen wir uns auch die Gesamtheit der relevanten Projekte anschauen. Wenn wir uns die Gesamtheit anschauen und gerade darüber gesprochen haben, dass bereits bei einzelnen Projekten Ressourcenkollisionen stattfinden können und dass hier der Aufwand nicht gut abschätzbar ist, dann wird es bei mehreren Projekten ungleich komplexer. Hier ist die Unternehmensführung gefordert, Prioritäten zu setzen, Sorge dafür zu tragen, dass es im Unternehmen ein transparentes Projektportfolio gibt und innerhalb dieser Projekte Sorge dafür zu tragen, dass Ressourcen fallweise, wenn es im Projekt nicht selbst entschieden werden kann, richtig zugeordnet werden können.

Das heißt also, konkurrierende Ansprüche müssen auf Unternehmensführungsebene antizipiert werden. Es muss eine Gesamt-Projektsteuerung her, in der auch Erfahrungswerte stehen, die nicht zur Prognose genutzt werden können, aber mit deren Hilfe man sich schon einmal erinnern kann: So und so lange haben wir gebraucht, dieses und jenes Ergebnis konnten wir erzielen. Und es muss ein Portfolio her aus Wertbeitrag auf der einen Achse und Zeitaufwand auf der anderen Achse, für die einzelnen Projekte. Dann muss sich die Unternehmensführung entscheiden: Ist es uns wichtiger, jetzt ein Projekt zu initiieren, das uns sofort Cash bringt oder ist es uns wichtiger, uns strategisch gut aufzustellen? Ist das Projekt wichtiger, das in die Strategie hineingeht, das vielleicht nicht sofort abgreifbare monetäre Effekte hat, uns aber strategisch im Markt besser platziert? Diese Prioritäten darf man nicht auf die Mitarbeiter

**„Ressourcenplanung in der Organisations- und Unternehmensentwicklung“
Interview management-radio mit Prof. Dr. Guido Quelle
am 13. Dezember 2011**

abwälzen, das ist Unternehmensführungsfrage. Es geht also nicht nur darum, Ressourcen in Projekten sondern es geht vor allem darum, Ressourcen zwischen Projekten richtig zu balancieren.

UH: Zum guten Schluss noch einmal auf Ihre Beratungserfahrung geschaut: Welche Erfahrungen können Sie denn aus der Umsetzungspraxis von Mandat heraus empfehlen?

GQ: Jetzt kommt vielleicht eine etwas profane Antwort. Wir haben es in der Master-Thesis „expert judgement“ genannt, weil es eine englische Master-Thesis ist. Also wirklich die Expertenfrage: Was meinst Du, wie lange wirst Du brauchen für diese und jene Aufgabe? Und auch da haben wir keine absolute Sicherheit, aber wir verlassen uns durchaus auf Experten. Experten sind Menschen, die schon mal da waren, wo man hin will – wissend, dass es auch hier keine absolute Sicherheit gibt. Aber mit den Experten darüber zu sprechen, um einen Eindruck davon zu bekommen, wie lange ein gewisser Prozess wohl dauern könnte, ist erforderlich. Da muss man nicht direkt noch Puffer dran hängen und schlecht kalkulieren, aber man erhält zumindest einen Eindruck. Und wenn man mehrere Experten gesprochen hat, dann hilft es auch, eine gewisse Sicherheit zu bekommen, dass die eine oder andere Einschätzung vielleicht tatsächlich ins Schwarze trifft.

Aber wir müssen uns vor Augen halten, dass die Aufwands- und die Ressourcenschätzung in Unternehmensentwicklungsprojekten nicht sicher erfolgen können. Fehler zu vermeiden statt zu beheben, ist sicherlich ein Prinzip, wie man das verkürzen kann, aber wir können nicht sicher sagen, wie lange ein gewisses Projekt dauern wird. Unsere Beratungsprojekte kommen mitunter genau an dem Punkt aus, wie wir es zuvor geplant haben. Manchmal sind sie früher fertig, seltener dauern sie etwas länger. Was ich sagen will, ist, dass man gut beraten ist, mit dieser Unsicherheit zu leben, denn es gibt keine absolute Sicherheit.

UH: Ressourcenplanung in der Organisations- und Unternehmensentwicklung.
Herr Professor Quelle, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.

GQ: Ich danke Ihnen, Herr Hinsin.