

Resourcenplanung und Personalfindung

03. November 2005



Individuelle
Softwarelösungen



T.A.G. Software GmbH

Gründung: 1993

Mitarbeiterzahl: 14

Portfolio: Individuelle Softwareentwicklung mit folgenden Schwerpunkten

- Business-Applications
- Entwicklung im Produktionsumfeld
- Intra- und Internetlösungen

Beratung in IT-Projekten

Schulungen für Anwender und Entwickler

Referenten

Thomas Oedinger

Alter: 42

Ausbildung: Dipl.-Ing. Fertigungstechnik

Position: GF und Gesellschafter

Funktion: Geschäftsführung
Akquisition
Marketing/Vertrieb
Projektleitung

Günter Wörnlein

Alter: 42

Ausbildung: Dipl.-Ing. Fertigungstechnik

Position: GF und Gesellschafter

Funktion: Geschäftsführung
Finanzen
Projektleitung

Warum scheitern IT-Projekte?

Technische, betriebswirtschaftliche und unternehmenspolitische Gründe:

- Komplexität
- Dynamik der Randbedingungen
- Kosten
- Wechselnde Entscheider
- Fehlendes Risikomanagement
- ...

Verschiedene Studien sprechen von 50 – 80% gescheiterten IT-Projekten!

SWR Vortrag Management von IT-Projekten Juni 2005 Herr Held top-IT Services

Warum scheitern IT-Projekte noch?

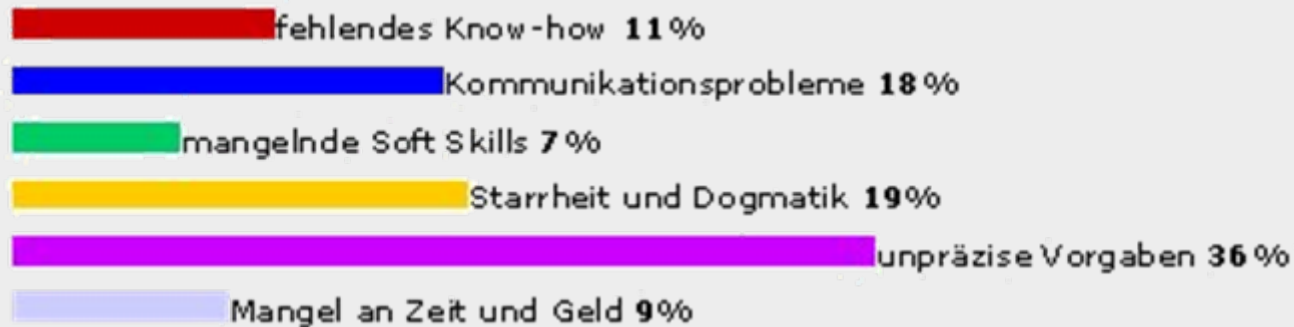
**Falsches oder falsch
eingesetztes
Personal!**

Verschiedene Studien sprechen von bis zu 25% gescheiterten IT-Projekten aufgrund der Mitarbeiter!

Ziel – der richtige Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Projekt!



Einschätzung von Gulp-Nutzern zum Scheitern von IT-Projekte?



Quelle: Gulp-Umfrage Mai 2002

Resource planning

Pragmatic aspects
of resource planning

Social aspects
of resource planning

Operational
aspects of
resource planning



PRAGMATISCHE
ASPEKTE DER
RESSOURCEN-
PLANUNG

Damit scheitern IT-Spezialisten leicht ...

- Starrheit und Dogmatik
- Fehlende Kenntnisse des Geschäftsgegenstandes und der Organisation des Auftraggebers
- Kaum Kenntnisse des Anwenderbedarfs
- Fehlendes Verständnis für das Einfließen der Entwicklung in das Geschäft des Auftraggebers
- Abweichen von Projektvorgaben und Ressourcenplanung
- ‚Learning by doing‘ - Strategie im Projekt
- Entwicklung mit zu viel Code, zu wenig Kommentaren und zu wenig Tests



PRAGMATISCHE
ASPEKTE DER
RESSOURCEN-
PLANUNG

Konsequenzen von Starrheit und Dogmatik

- Verschwendetes IT-Talent
- ‚jung und dynamisch‘ zählt
- Erfahrung geht verloren
- Quantitative Unterausstattung mit Personal
- Qualitative Unterausstattung an Know-How
- Überzogene Vorgaben und Anforderungen



PRAGMATISCHE
ASPEKTE DER
RESSOURCEN-
PLANUNG

Projektübergreifendes Know How ist wichtig!

- Was tut unser Kunde – Branche?
- Wie ist die Organisation beim Kunden strukturiert?
- Ändert unsere Software die Organisationsstruktur des Kunden
- Wurde der Anwenderbedarf berücksichtigt?
- Passen diesbezüglich die Projektvorgaben noch?

Es ist wichtig, dass die Lösung zum Problem passt – und dafür muss jemand sorgen!



„learning by doing“ ist keine Strategie!

Entwickler sollen für ihre Bugs haften

64 Prozent sind sich ihrer Sache nicht sicher

Silicon – Howard Schmidt R&H Security Consulting

„Fehlendes technisches Know-how ist ein Dauerzustand in der Informatik, denn kaum ein Wissensgebiet ändert sich so schnell. Das Hauptproblem liegt in der Tatsache, dass die Lern- und Erfahrungszeit, die notwendig ist, um eine bestimmte Technologie zu verstehen und effektiv damit arbeiten zu können, länger ist als die Innovationszyklen“

Sneed, Software-Risikoanalyse

Nicht die eingesetzten Werkzeuge sind wichtig – die Methodik ist der Schlüssel!



PRAGMATISCHE
ASPEKTE DER
RESSOURCEN-
PLANUNG

Ausbildung von IT-Spezialisten ist lückenhaft!

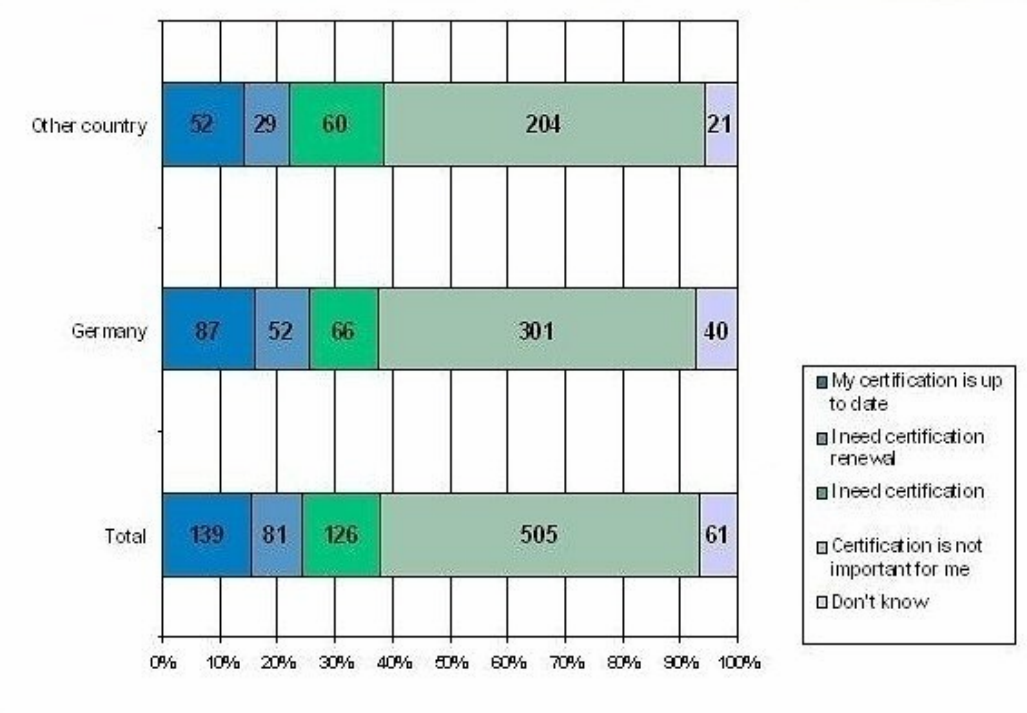
- Zwei Drittel haben erhebliche Implementierungsprobleme aufgrund mangelnden Know Hows
- Weiterbildungen und Zertifizierungen wurden in den letzten 2 Jahren um 50% zurück gefahren
- 40% der Unternehmen schätzen den Qualifikationsstand ihrer IT-Spezialisten als unternehmenskritisch ein

Interrogare – im Auftrag von Onsite-Computer

100 Milliarden € Schaden – mittelbar durch mangelnde Weiterbildung verursacht!

PRAGMATISCHE ASPEKTE DER RESOURCEN-PLANUNG

Selbsteinschätzung oder Selbstüberschätzung?



Onsite-Computer

Mehr als die Hälfte der IT-Fachkräfte glauben keine Zertifizierung zu benötigen!



SOZIALE
ASPEKTE DER
RESSOURCEN-
PLANUNG

Oft mangelt es an Soft-Skills!

Technology is easy – People are hard!

John Gage Sun Microsystems

- Bereitschaft zu teilen – Arbeit und Know How
- Umgehen mit Konflikten
- Kommunikation auch schwieriger Themen
- Weg vom Gärtchendenken – über den Tellerrand
- Kreatives Denken statt unnötiger Bürokratie
- Gutes Teamklima schaffen und leben
- etc.

Dem Faktor Mensch und dem Faktor Unternehmenskultur wird in IT-Projekten oft zu wenig Bedeutung geschenkt!



SOZIALE
ASPEKTE DER
RESSOURCEN-
PLANUNG

Die größten Fehler beim Umgang mit Mitarbeitern!

- Mitarbeiter werden nicht in Entscheidungsprozesse einbezogen
- Mitarbeiter werden nicht gelobt, ernten keine Anerkennung
- Mitarbeiter werden zu stark unter Druck gesetzt
- Management achtet nicht auf ein gutes Arbeitsklima
- Mitarbeiterprobleme werden nicht erkannt oder ignoriert
- Auf Mitarbeiterwünsche wird nicht eingegangen
- Persönlicher Kontakt zwischen Mitarbeiter und Management fehlt
- Mitarbeiter werden permanent überfordert

Unsere Mitarbeiter sind unser Kapital!



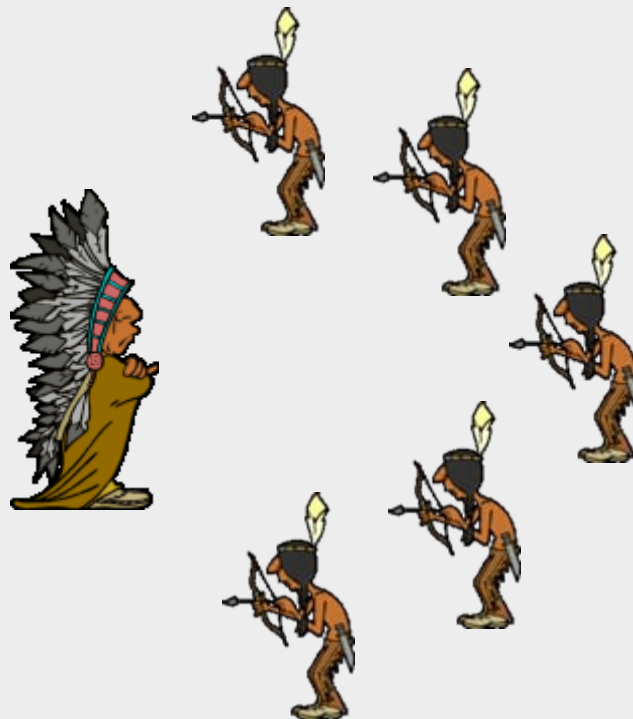
SOZIALE
ASPEKTE DER
RESSOURCEN-
PLANUNG

Woran erkenne ich einen überforderten Mitarbeiter?

- introvertiertes Verhalten
- wenig kommunikativ
- fehlendes Selbstbewusstsein
- kein Überblick über die eigene Arbeit
- kann seine Arbeit nicht präsentieren
- ist nicht in der Lage Termine zu halten

SOZIALE
ASPEKTE DER
RESSOURCEN-
PLANUNG**Es kann nur einen geben!**

Achten Sie bei Ihren Teams auf eine klare Struktur und eine interdisziplinäre Zusammensetzung!



- Analysten
- Architekten
- Codierer
- Dokumentierer
- Tester
- etc.

SOZIALE
ASPEKTE DER
RESSOURCEN-
PLANUNG

Denkstile im Team!

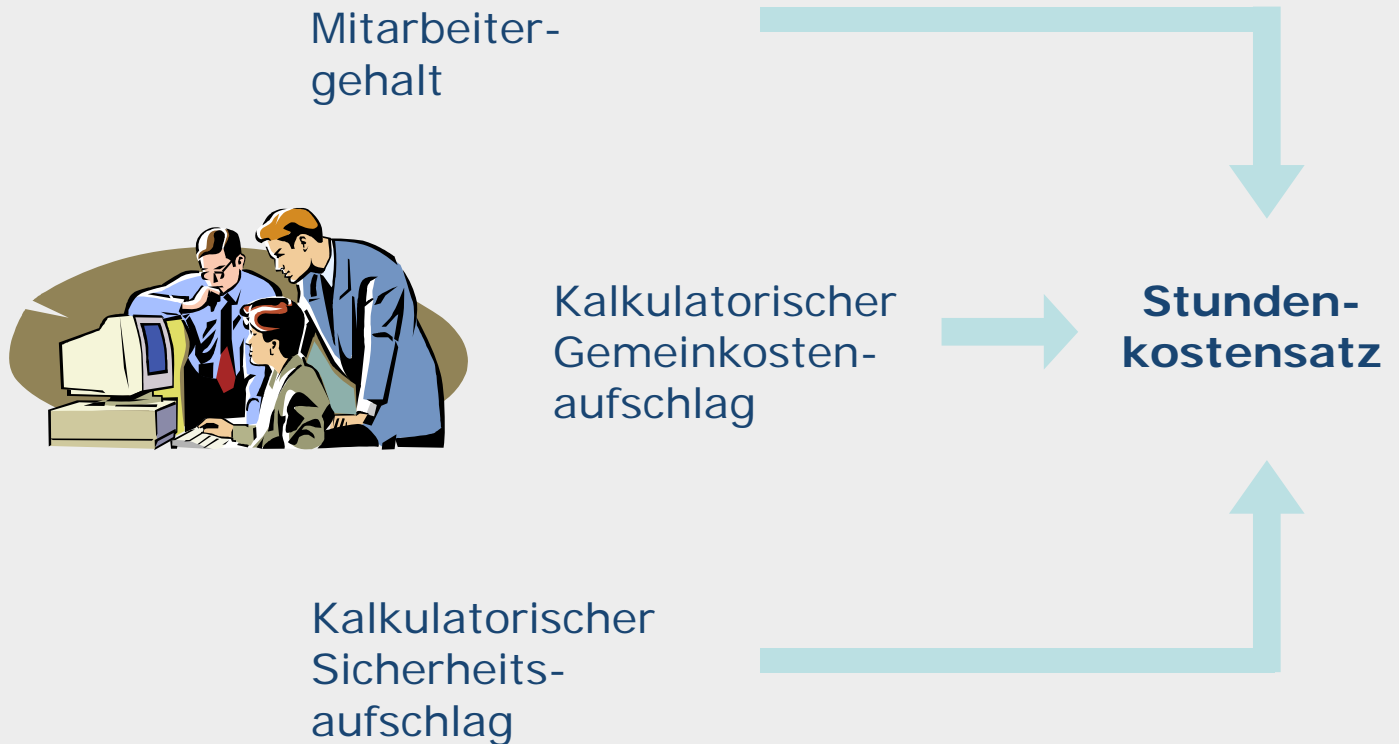
Denkstil	Nutzen für's Team	Konfliktpotential
<p>Analytisch Logisch-kritisches Denken mit Fakten und Zahlen</p>	<p>Sachlichkeit Zahlenverständnis Rationale Kraft</p>	<p>Ungeduldig Kritisch Feindbild: Sozialpädagogische Plaudertasche, Bremse</p>
<p>Planend Probleme strukturiert bearbeitend, Lösungen zeitnah umsetzend</p>	<p>Trifft Vorkehrungen Pünktlichkeit Zuverlässigkeit Seriosität Ordnungsfaktor</p>	<p>Form ist wichtiger als Inhalt Feindbild: Der abstrakte Galaktiker</p>
<p>Experimentell Spielerisch-ideenreich, arbeitet an Konzepten + Strategien</p>	<p>Risikofreude Kreativität Ideen Strategische Kraft</p>	<p>Die Ideen habe ich, die Arbeit sollen andere machen. Feindbild: der Erbsenzähler</p>
<p>Kommunikativ Gestaltet Beziehungen und schafft positives Arbeitsklima</p>	<p>Hilfsbereitschaft Teamorientierung Bringt Dinge auf den Punkt Emotionale Kraft</p>	<p>Konflikte suchen, statt sie zu akzeptieren. Feindbild: der kalte Technokrat</p>

Syrius GmbH



BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE ASPEKTE DER RESOURCENPLANUNG

Kosten im Griff – das Geheimnis Stundenkostensatz



Berechnung des Stundenkostensatzes

Stundensatz = Gehalt * 12 / Arbeitsstunden p.a.

Arbeitsstunden p.a. = (Wochentage p.a. – Feiertage – Urlaub – 10 Krankheitstage) * Auslastung
Gehalt = Monatssalär + Lohnnebenkosten
Auslastung = x% von Arbeitsstunden pro Tag

Gemeinkostensatz = Gemeinkosten/h

Gemeinkosten = Summe aller nicht projektbezogenen Kosten

- Miete
- Versicherungen
- Telefon
- Büromittel
- Kfz-Kosten
- Steuerberater/Rechtsanwalt
- etc.
- **Gehälter unproduktiver Mitarbeiter**

Sicherheitsaufschlag = x% von (Stundensatz + Gemeinkostensatz)

Stundenkostensatz = Stundensatz + Gemeinkostensatz + Sicherheitsaufschlag



Beispiel

Annahme: 4 Wochen-Projekt

Top-Mitarbeiter

Stundensatz = 40€

Benötigte Nettozeit: 3 Wochen (15 Tage)

Kosten = 15d * 8h * 40€ = 4.800€

Azubi

Stundensatz = 17,50€

Benötigte Nettozeit: 5 Wochen (25 Tage)

Kosten = 25d * 8h * 17,50€ = 3.500€

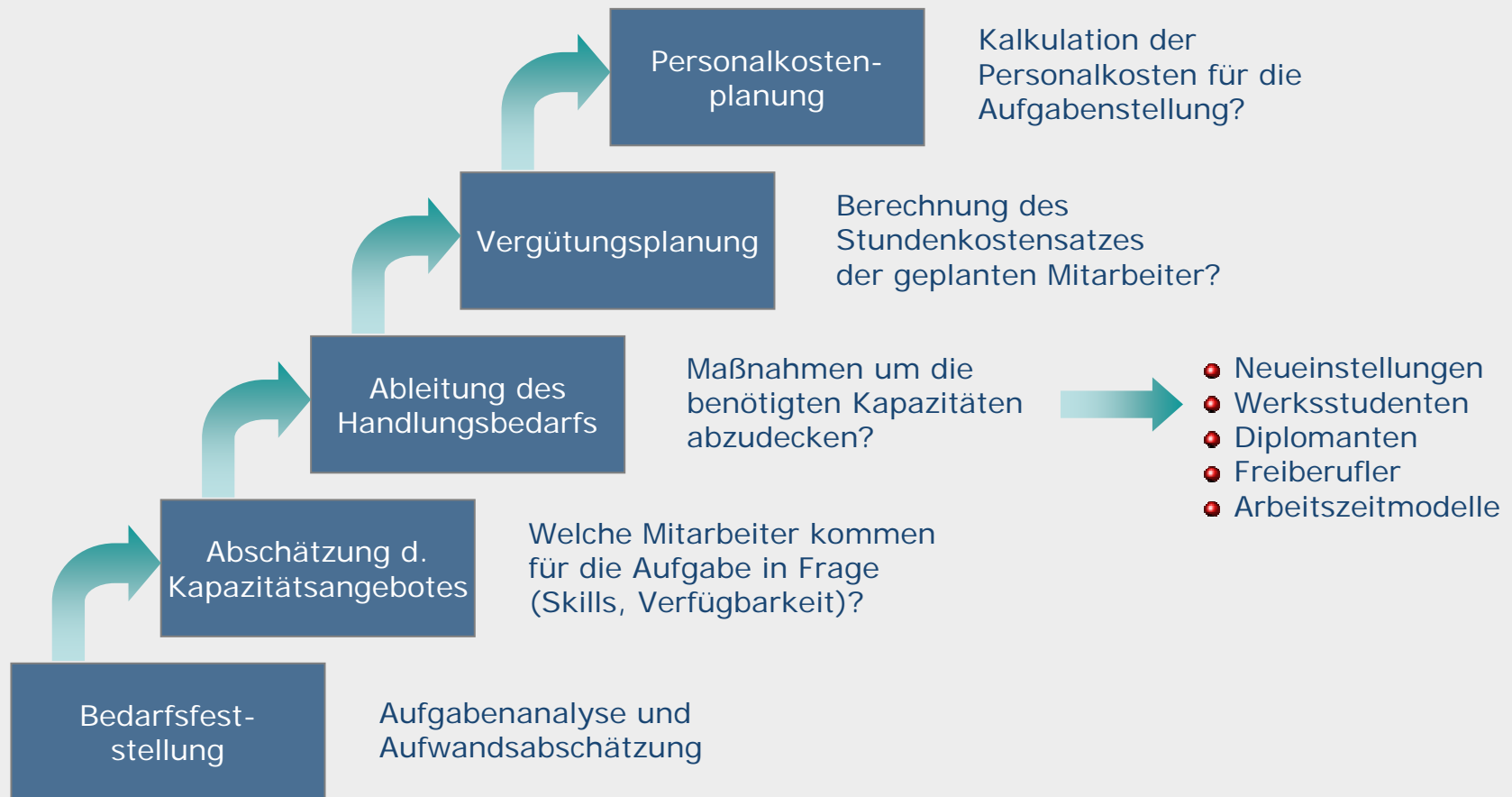
Elemente des Resourceplanungsprozesses

Human Management

- **Kapazitätsplanung**
 - Bedarfsfeststellung
(Über den gesamten Planungshorizont benötigte Personalkapazität)
 - Abschätzung des zukünftigen Kapazitätsangebotes
(Unter Berücksichtigung von Veränderungen)
 - Ableitung des Handlungsbedarfs
(Mitarbeitereinstellungen und –kündigungen)
- **Vergütungsplanung**
(Legt die Gesamtvergütung und die Aufteilung auf die einzelnen Mitarbeiter fest)
- **Personalkostenplanung**
(Betrachtung der aktuellen und zukünftigen Auswirkungen aller personellen Maßnahmen)

Uni-Linz: Seminar 1: Business und Internet, Leitung: Univ.-Prof. Mag. Dr. Manfred Pils, ERP-Systeme:
Human Resource Management

Praktische Vorgehensweise bei der Ressourcenplanung



Personalfindung



Wo finde ich den richtigen Mitarbeiter?

Bei der Suche nach guten Leuten nutzen mittelständische Firmen ihre Potenziale nicht genügend aus!

Recruiting Trends 2003
– Uni Frankfurt und monster.de

Checkliste: Personalsuche				
Für Firmen ist es zu jeder Zeit schwierig, an wirklich gute Leute zu kommen. Diese Checkliste hilft Ihnen, alle Möglichkeiten auszuschöpfen.				
Suche/Auswahl	sinnvoll	klären	nicht sinnvoll	Notizen
Arbeitsamt				
Andere Arbeitsvermittler (Kammern, Verbände, Arbeitsvermittler)				
Personalsuche über Bekannte, Kollegen, Mitarbeiter				
Stellenanzeigen in Tages- und Fachzeitschriften				
Abwerbung				
Suche über Aushänge (Ausbildungsstätten, Schaufenster, Firmeneingang)				
Suche über berufsständische Organisation (Ausbildungsstätten)				
Zeitpersonal, Arbeitnehmerüberlassung				
Unterstützung	möglich	klären	nicht möglich	Notizen
Arbeitsamt				
Landschaftsverband (für Personen mit Behinderung)				
Öffentliche Gelder, Zuschüsse (Land, Bund, EU)				

Cubis 2003 – www.softwareberater.de

Wie finde ich den richtigen Mitarbeiter?

Checkliste: Mitarbeiterauswahl

1. Wie viele Stellen sind zu besetzen?
2. Was genau sollen die/der neue Mitarbeiterin/neue Mitarbeiter tun?
3. Wem ist sie/er unterstellt?
4. Wessen Vorgesetzte/Vorgesetzter ist sie/er?
5. Welche Vollmachten und Befugnisse soll sie/er haben?
6. Welche geistigen und körperlichen Anforderungen stellt der Arbeitsplatz?
7. Welche Bildungsabschlüsse müssen von der Bewerberin/ dem Bewerber nachgewiesen werden?
8. Welche Zusatzqualifikationen sind wünschenswert?
9. Welche Berufserfahrungen sollte sie/er mitbringen?
10. Wie viel Jahre Berufspraxis sollte sie/er gesammelt haben?
11. Welche persönlichen Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten sind für diese Position wichtig?
12. Welche Unterlagen müssen geprüft werden (Anschreiben, Lebenslauf, Lichtbild, Zeugnisse, Gehaltsvorstellungen?) (Das Anschreiben kann wichtige Hinweise über die Motivation der Bewerberin bzw. des Bewerbers geben. Der Lebenslauf gibt Auskunft, inwieweit der Ausbildungs- und Berufsweg konsequent war und zeitlich und sachlich ohne Lücken ist. Dabei sollte jede im Lebenslauf aufgeführte Station“, z. B. durch Zeugnisse nachgewiesen werden.)

Cubis 2003 – www.softwareberater.de



IT-spezifische Aspekte bei der Personalfindung

Fachliche Qualifikation

- Skills
- Erfahrung
- Referenzen
- Zertifizierungen

Soziale Qualifikation

- Soft-Skills

Kosten

- Gehalt/Stundensatz
- Sonstige betriebliche Leistungen

Aufbau eines Skill-Profiles

Persönlicher Teil	Skill Teil	Referenz Teil
<ul style="list-style-type: none"> ● Alter des Profils ● Name/Anschrift ● Alter ● Beruf ● Qualifikation ● Staatsangehörigkeit ● Sprachkenntnisse ● In der IT seit ● (Verfügbarkeit) ● (Stundensatz) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Betriebssysteme ● Programmiersprachen ● Methoden/Tools ● Datenbanken ● Standardsoftware 	<ul style="list-style-type: none"> ● Branche ● Projektdauer ● Funktion innerhalb des Projekts ● Entwicklungsumgebung ● Projektbeschreibung

Im Skill-Profil zwischen den Zeilen lesen!

Vorsicht ist geboten wenn...

- Die Referenzen nicht lückenlos sind
- Die Skills nicht in den Projekten erwähnt werden
- Alter und Erfahrung nicht zusammen passen
- 25 Programmiersprachen und 20 Datenbanken beherrscht werden
- Die Projektbeschreibung und die Projektdauer kollidieren
- Der Stundensatz nicht zu den Skills und zur Erfahrung passt





Fazit

Eine gute Resourcenplanung unter Beachtung der..

- **pragmatischen,**
- **sozialen und**
- **betriebswirtschaftlichen Aspekte,**

hat entscheidenden Einfluß auf das Gelingen Ihre IT-Projekte!

Gutes Personal zu finden ist mindestens so schwer, wie die richtige Frau zu finden – nutzen Sie Ihre Möglichkeiten!