

Engpassmanagement

„Jede Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied“ ist eine bekannte Aussage. So verhält es sich auch mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen eines Projekts. Ganz gleich, wie schnell andere Arbeitspakete fertig gestellt werden - letztendlich bestimmt die Engpassressource die Geschwindigkeit des Projekts.

Äußerst kritisch

Engpassressourcen werden auch unter dem Begriff „kritische Ressourcen“ geführt, was die Brücke zur kritischen Kette schlägt. Diese wiederum bezeichnet die längste Folge von Aufgaben, die voneinander abhängig sind. Wenn nun eine kritische Ressource noch bei einem anderen Arbeitspaket gebunden ist, kann die folgende Aufgabe nicht starten.

Umgang mit kritischen Ressourcen

Um einen derartigen Stillstand zu vermeiden, bedarf es ausreichender Planung. Hier wäre die „Theory of Constraints“ zu nennen, auch als Engpasstheorie bezeichnet. Diese schlägt folgende fünf Schritte vor:

- **Engpass identifizieren:** Es gibt immer ein System, welches für einen Engpass sorgt, z. B. die Fähigkeit eines bestimmten Projektteams.
- **Engpass auslasten:** Einerseits muss Sorge dafür getragen werden, dass sich der Engpass nie im Leerlauf befindet, andererseits sollte dieser von Aufgaben entbunden werden, die auch an anderer Stelle ausgeführt werden können.
- **Alles auf den Engpass ausrichten:** Es soll nur insgesamt so viel Arbeit im System vorhanden sein, wie es der Engpass auch erlaubt.
- **Engpass verbreitern:** Dies ist meist mit Kosten verbunden und sollte daher erst nach Ausführung der bisherigen Schritte durchgeführt werden, um erneute Probleme von vornherein zu eliminieren.
- **Erneut mit Schritt 1 beginnen:** Ist ein Engpass beseitigt, entsteht automatisch an anderer Stelle ein weiterer, welcher nach den genannten Schritten ebenfalls behandelt werden muss. So wird eine sequenzielle Verbesserung der Abläufe erreicht.

Fazit

Ein einzelner Engpass kann den gesamten Erfolg ins Wanken bringen. Man denke nur an Xerxes' gewaltige Streitmacht, die sich an den Thermopylen beinahe die Zähne ausgebissen und das vorzeitige Scheitern des Projekts „Eingliederung Griechenlands“ bedeutet hätte. Mit einer vorausschauenden Ressourcenplanung lassen sich solche Rückschläge deutlich reduzieren.