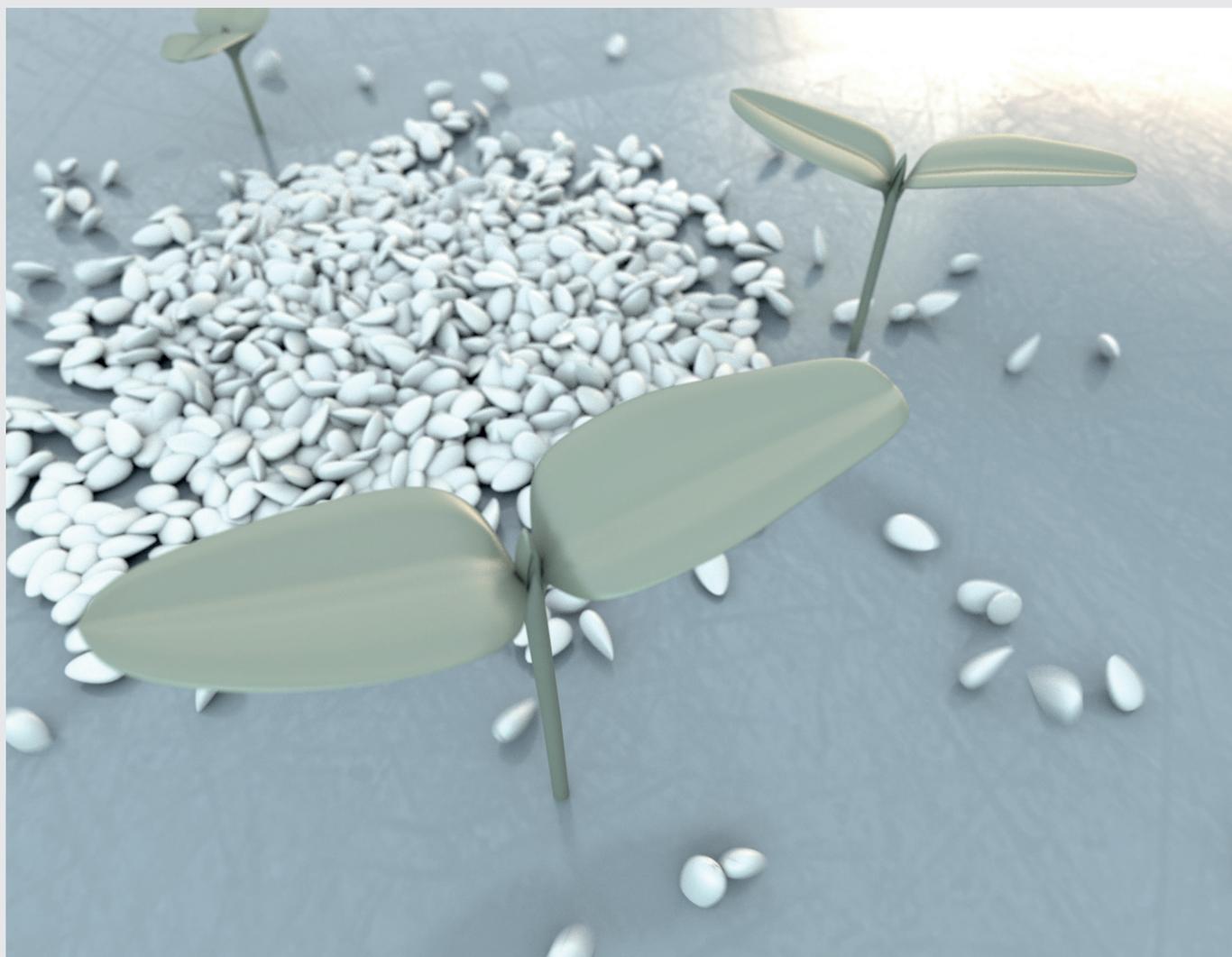


# Projektressourcenmanagement

## Ergebnisse einer Expertenumfrage



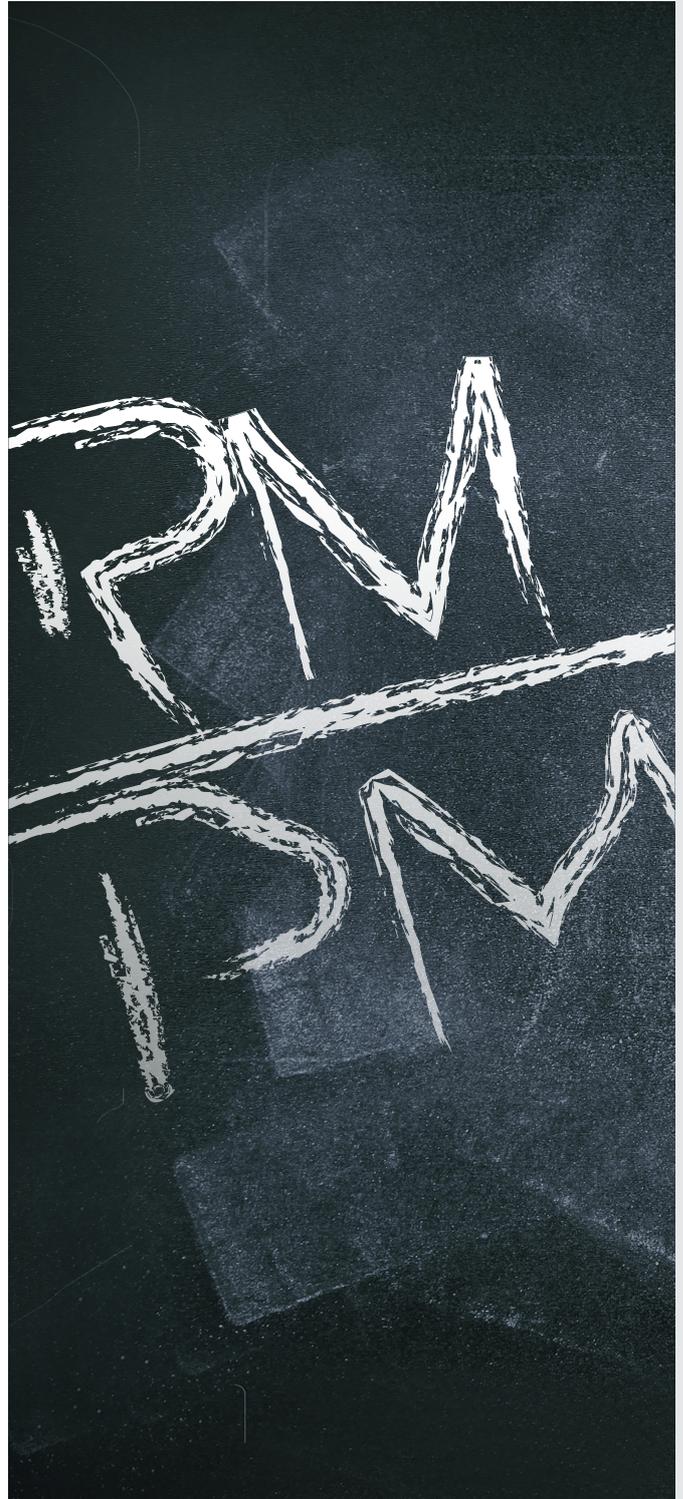
## Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung . . . . .	3
2 Design und Hintergrundinformationen zur Umfrage . . . . .	4
3 Ergebnisse der Umfrage . . . . .	6
3.1 Bedeutung von Projekt- und Ressourcenmanagement . . . . .	6
3.2 Umsetzung des Ressourcenmanagements . . . . .	7
3.3 Ermittlung des Ressourcenbedarfs . . . . .	8
3.4 Darstellung der Ressourcenanforderungen . . . . .	9
3.5 Ressourcenanforderungen . . . . .	11
3.6 Übersicht der eingesetzten Projektressourcen . . . . .	12
3.7 Zuweisung der Projektressourcen . . . . .	13
3.8 Dokumentation der Ressourcenzuweisung . . . . .	14
3.9 Erfolgsfaktoren der Ressourcenplanung . . . . .	16
3.10 Dauer der Ressourcenplanung . . . . .	17
3.11 Verfügbarkeit von Projektressourcen . . . . .	18
4 Fazit . . . . .	19
5 Literatur . . . . .	19
6 Die Autoren . . . . .	20

## 1 Einleitung

Projekt- und Ressourcenmanagement hat für Unternehmen eine hohe Bedeutung [Pmi13, Ton08, Mar13]. Trotz der hohen Bedeutung lässt sich in der Praxis allerdings beobachten, dass durch ineffizientes Ressourcenmanagement der Projekterfolg negativ beeinflusst wird [Cle11, Eck11].

Im Rahmen des vorliegenden White Papers untersuchen wir den Prozess der Anforderung und Zuweisung von Projektmitarbeitern. Im Mittelpunkt steht dabei die Darstellung der Ergebnisse einer Umfrage unter Experten aus dem Bereich des Projektmanagements.



## 2 Design und Hintergrundinformationen zur Umfrage

Für die Umfrage wurde ein Onlinefragebogen mit der Software Research.net angelegt und ein entsprechender Link per E-Mail an insgesamt 30 Projektmanagementexperten versendet. 21 Fragebögen wurden vollständig ausgefüllt, sodass die Rücklaufquote bei 70 % liegt.

Neben einem einleitenden Fragenbereich zur Projektmanagementenerfahrung der Teilnehmer und zur Bedeutung von Projektmanagement für sie umfasste der Fragebogen im Hauptteil Fragen zum Ressourcenanforderungs- und -zuweisungsprozess. Den Abschluss bildeten Fragen zu den Erfolgsfaktoren des Ressourcenmanagements sowie zur Dauer der Ressourcenzuweisung.

Im Zusammenhang mit der Auswertung der Daten wurden folgende Analysen durchgeführt:

1. Bei der Einschätzung der Teilnehmer zur Wichtigkeit oder Effektivität der einzelnen Methoden/Werkzeuge gab es die Möglichkeit, eine Bewertung in fünf Stufen vorzunehmen (z. B. „sehr geringe“ bis „sehr hohe Effektivität“). Zur Auswertung wurde jede „Stufe“ mit einem Zahlenwert belegt, wobei 1 für „sehr gering“ und 5 für „sehr hoch“ stand. Dadurch ergaben sich als Gesamtbewertung, berechnet jeweils durch Division der Summe aller Einzelwerte durch die Anzahl der Beantwortungen, Werte zwischen 1 und 5.

2. Eine Besonderheit bei der Auswertung war die Bewertung der Umsetzung des Ressourcenmanagements (RM). Die Berechnung erfolgte in der oben erläuterten Weise. Allerdings wurde die Abstufung nach einem Reifegradmodell vorgenommen, das sich gemäß Tabelle 1 zusammensetzt.

Bewertung	Reifegrad	Bedeutung
1	nicht existent	Es wird keine Notwendigkeit für ein strukturiertes Ressourcenmanagement gesehen. Anstatt einheitlicher Ansätze gibt es nur individuelle Ansätze zum Ressourcenmanagement
2	strukturiert	Erkenntnis, dass Ressourcenmanagement zum Erfolg von Projekten beiträgt. Erste strukturierte Ansätze, welche aber nicht für alle Projekte standardisiert sind
3	standardisiert	Ressourcenmanagement basierend auf Leitfäden und Checklisten. Management-Unterstützung auf allen Ebenen
4	gesteuert	Die Zuweisung der Ressourcen zu Projekten orientiert sich an den Prioritäten des Projektes. Es findet eine übergeordnete Steuerung aller Projektressourcen in dem Unternehmen statt
5	optimierend	Kontinuierliche Verbesserung und Umsetzung von „Lessons Learned“

Tabelle 1: Reifegrade des Ressourcenmanagements

Wie würden Sie Ihre Erfahrung bzw. Kenntnisse in den folgenden Bereichen einschätzen?



Die Befragungsteilnehmer verfügen nach eigenen Angaben alle über große Erfahrung bzw. sehr gute Kenntnisse in den Bereichen Projekt- und Ressourcenmanagement, Abbildung 1. Wie Abbildung 2 zeigt, variiert die Mitarbeiterzahl in den Unternehmen der Teilnehmer zwischen < 500 und > 2000. Es handelt sich hierbei schwerpunktmäßig um Unternehmen aus der Automobil-, Luftfahrt- und Chemie-Branche.

Abbildung 1: Erfahrung und Kenntnisse der Teilnehmer im Projekt- und Ressourcenmanagement

Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

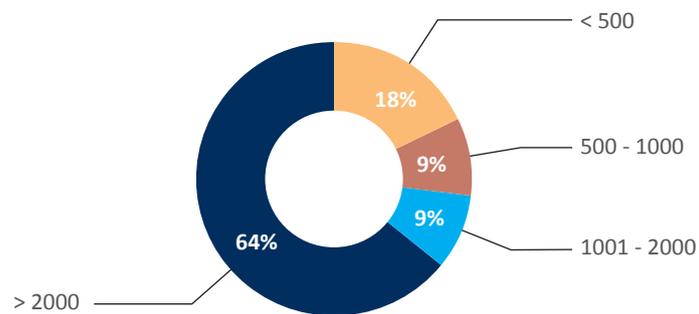


Abbildung 2: Mitarbeiterzahl der Unternehmen der Teilnehmer

### 3 Ergebnisse der Umfrage

#### 3.1 Bedeutung von Projekt- und Ressourcenmanagement

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen zunächst gemäß Abbildung 3, dass die Bedeutung des Projektmanagements für die Unternehmen mit einem Wert von 4,3 hoch ist und zukünftig sogar noch zunehmen wird (4,7).

*Die Bedeutung des Projektmanagements wird weiter steigen.*

Darüber hinaus wird von den Teilnehmern der Einfluss des Ressourcenmanagements auf den Projekterfolg mit einem Wert von 4,5 ebenfalls als sehr hoch eingeschätzt. Daraus lässt sich schließen, dass das Ressourcenmanagement als wichtiger Bestandteil des Projektmanagements hohen Einfluss auf die gesamte Wirtschaftsleistung hat.

*Ressourcenmanagement hat einen sehr hohen Einfluss auf den Erfolg von Projekten.*

Wie würden Sie die Bedeutung des Projektmanagements für Ihr Unternehmen einschätzen?

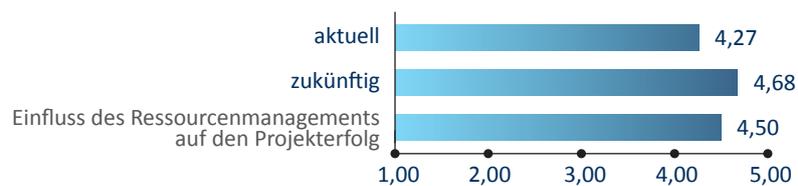


Abbildung 3: Bedeutung des Projektmanagements

## 3.2 Umsetzung des Ressourcenmanagements

Die Umsetzung des Ressourcenmanagements wird von den Teilnehmern der Befragung im Durchschnitt als „standardisiert“ bewertet, Abbildung 4. Allerdings muss hierbei festgehalten werden, dass ca. ein Drittel der Unternehmen über ein strukturiertes Ressourcenmanagement verfügt, Abbildung 5. Es liegt also ein Bewusstsein vor, dass Ressourcenmanagement zum Projekterfolg beiträgt, auch wenn es noch nicht durchgängig für alle Projekte angewendet wird.

*Viele Unternehmen haben ihr Ressourcenmanagement nicht standardisiert, obwohl sie seine Wichtigkeit kennen.*

Wie würden Sie die Umsetzung des Ressourcenmanagements in Ihrem Unternehmen bewerten?



Abbildung 4: Bewertung der Umsetzung des Ressourcenmanagements

Umsetzung des Ressourcenmanagements

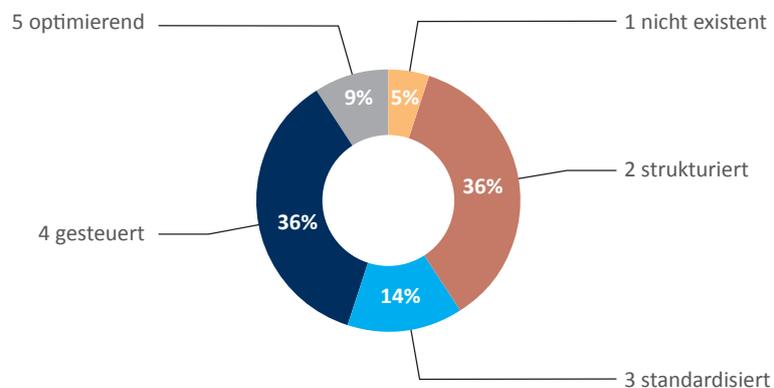


Abbildung 5: Umsetzung des Ressourcenmanagements

### 3.3 Ermittlung des Ressourcenbedarfs

Abbildung 6 und Abbildung 7 zeigen, wie in den befragten Unternehmen der Ressourcenbedarf ermittelt wird und wie die Teilnehmer die Wichtigkeit der eingesetzten Methoden bewerten. Dabei zeigt sich, dass die drei vorgegebenen Methoden mit jeweils 10–14 Nennungen relativ nah beieinanderliegen, dass also alle Methoden in der Praxis Anwendung finden. Aus der Anzahl der Nennungen lässt sich ferner ableiten, dass in einem Unternehmen mehrere dieser Methoden Anwendung finden. Darüber hinaus verwenden zwei Teilnehmer noch eine andere als die drei vorgegebenen Methoden. Es handelt sich hierbei um die Methode der detaillierten Projektplanung mit Meilensteinen. Lediglich ein Teilnehmer gibt an, dass in seinem Unternehmen kein Ressourcenbedarf ermittelt wird.

*Eine gute Projektstrukturierung und Erfahrungswissen führen zu den besten Ergebnissen für die Ermittlung des Ressourcenbedarfs.*

Die Auswertung der Frage nach der Wichtigkeit der einzelnen Methoden zeigt, dass es bei deren Bewertung Abstufungen gibt. So scheinen die Teilnehmer eine detaillierte Projektplanung mit Meilensteinen mit einem Wert von 5,0 als sehr wichtig anzusehen, während die Ermittlung des Ressourcenbedarfs auf Basis einer groben Schätzung des Projektleiters mit einem Wert von 3,2 als lediglich durchschnittlich wichtig bewertet wird. Ebenfalls höher bewertet sind die Methoden der Aufwandschätzung mithilfe einer Work Breakdown Structure (WBD; 4,5) und die Ermittlung anhand vorheriger Projekte (4,1).

Wie ermitteln Sie in Ihrem Unternehmen in der Regel den Ressourcenbedarf für Projekte?

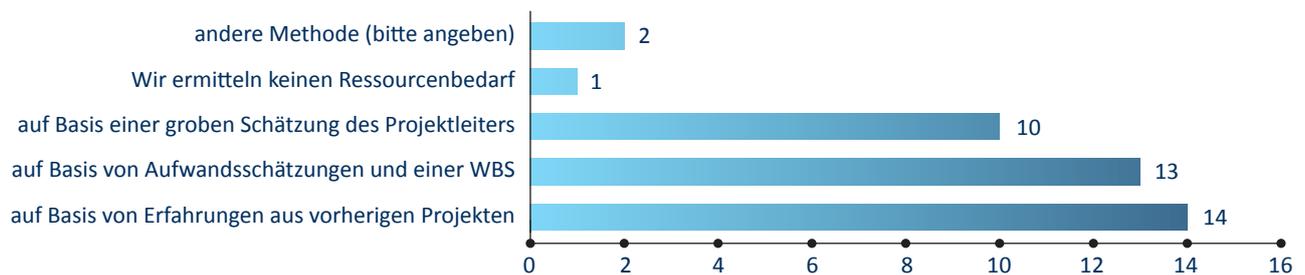


Abbildung 6: Methoden zur Ermittlung des Ressourcenbedarfs

Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach die folgenden Ansätze zur Ermittlung des Ressourcenbedarfs für eine erfolgreiche Ressourcenanforderung?



Abbildung 7: Bewertung der Methoden zur Ermittlung des Ressourcenbedarfs

### 3.4 Darstellung der Ressourcenanforderungen

Bei der Verwendung von Hilfsmitteln zur Darstellung der Ressourcenanforderung stechen vor allem zwei Methoden hervor, Abbildung 8: zum einen die Darstellung der Ressourcen anhand einer Organizational Breakdown Structure (OBS) und zum anderen anhand einer Resource Breakdown Structure (RBS). Darüber hinaus wurden die Darstellung anhand eines eigenen Planungstools und die Bedarfsplanung anhand der Meilensteinplanung genannt. Des Weiteren gaben zwei Teilnehmer an, dass sie kein Hilfsmittel zur Darstellung der Ressourcenanforderungen verwenden.

*Die OBS ist das gängigste Mittel zur Darstellung der Ressourcenanforderung.*

Welche der folgenden Hilfsmittel nutzen Sie zur Darstellung der Ressourcenanforderung?

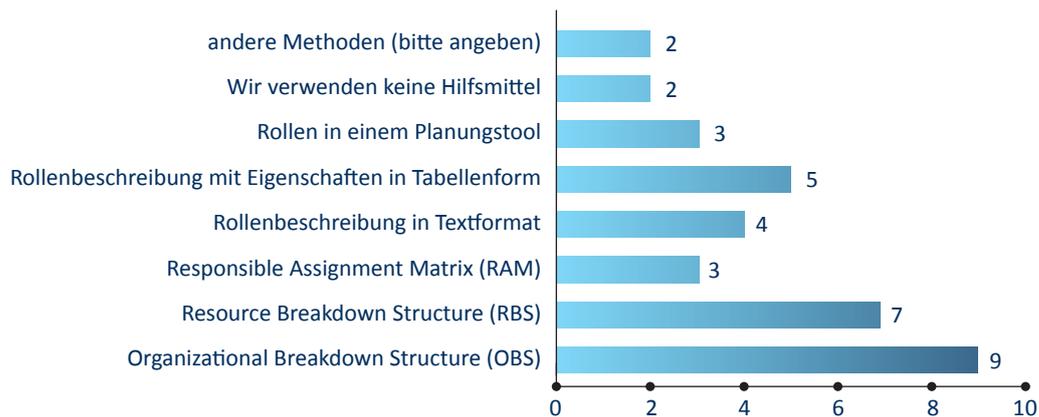


Abbildung 8: Hilfsmittel zur Darstellung der Ressourcenanforderungen

Die Wichtigkeit der selbst genannten Hilfsmittel, also des eigenen Planungstools und der Bedarfsplanung anhand von Meilensteinen, wird als sehr hoch eingeschätzt, wie in Abbildung 9 deutlich wird. Dies kann jedoch auch auf die geringe Stichprobe (nur durch Teilnehmer bewertet, die das entsprechende Hilfsmittel genannt haben) zurückzuführen sein. Die anderen bewerteten Hilfsmittel liegen in der Bewertung dicht beisammen. Lediglich die Rollenbeschreibung in Textformat und Rollen in einem Planungstool werden als nicht ganz so wichtig angesehen.

*Es gibt keine herausragende Methode zur Ressourcendarstellung.*

Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach die folgenden Methoden zur Darstellung der Ressourcenanforderungen?

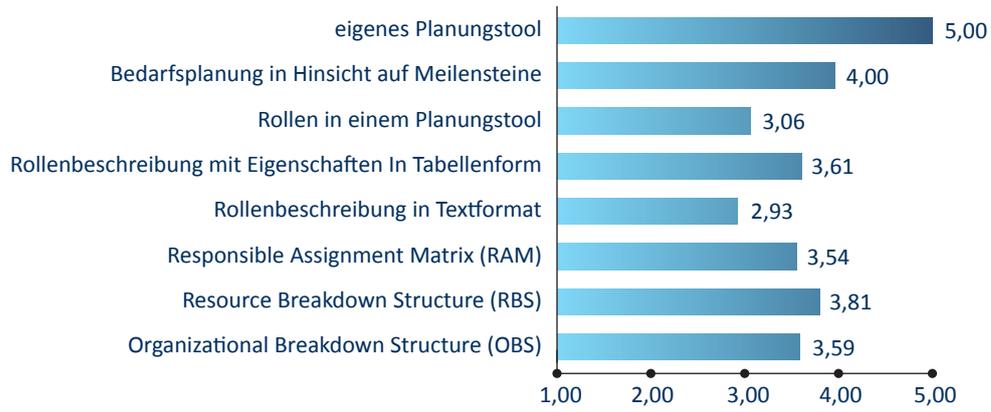


Abbildung 9: Bewertung der Hilfsmittel zur Darstellung der Ressourcenanforderungen



### 3.5 Ressourcenanforderungen

Die Mehrzahl der Teilnehmer nennt als verwendete Methode zur Anforderung von Ressourcen die Verhandlung zwischen Projektleiter und Ressourceneigentümer, Abbildung 10. Daneben werden Ressourcen aber auch oft (zehn Nennungen, also nahezu jeder zweite Teilnehmer der Umfrage) durch eine Organisationseinheit, wie z. B. ein Project Management Office (PMO), angefordert. Ebenfalls zur Ressourcenanforderung genutzt werden E-Mail-Anfragen (5), vordefinierte Projektrollen (3) und eine Planungssoftware (2). Die Bewertung der Effektivität macht deutlich, dass die beiden am meisten genutzten Methoden auch als die effektivsten bewertet werden, Abbildung 11. Für die übrigen Methoden zeigt sich

*Der persönliche Kontakt zwischen Projektleiter und Ressourceneigentümer ist nach wie vor die häufigste Methode zur Anforderung von Ressourcen.*

jedoch ein etwas anderes Bild. Obwohl Ressourcen relativ häufig über E-Mail-Anfragen angefordert werden, wird diese Methode als nicht besonders effektiv eingeschätzt (2,2). Weniger häufig genutzte Methoden, wie das Anfordern der Ressourcen durch eine Planungssoftware (3,4) oder mithilfe vordefinierter Projektrollen (3,3), werden hierbei als deutlich effektiver eingeschätzt.

Wie fordern Sie in Ihrem Unternehmen Projektressourcen?

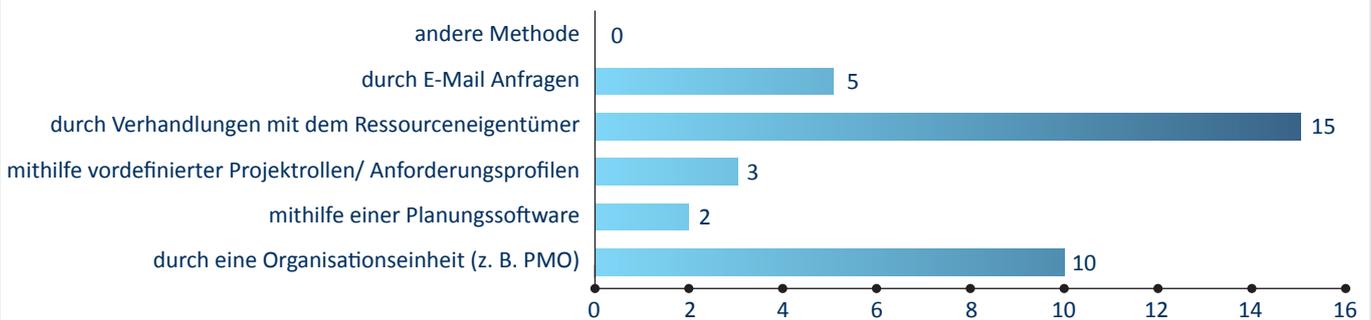


Abbildung 10: Methoden der Ressourcenanforderung

Wie würden Sie die Effektivität der folgenden Methoden zur Ressourcenanforderung einschätzen?

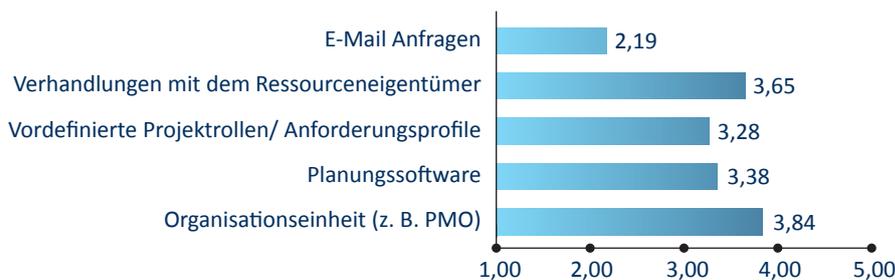


Abbildung 11: Bewertung der Methoden der Ressourcenanforderung

### 3.6 Übersicht der eingesetzten Projektressourcen

Die Methoden zur Erzeugung einer Übersicht über die eingesetzten Projektmitarbeiter sowie die Effektivität dieser Methoden wird in Abbildung 12 und Abbildung 13 deutlich. Die Abbildung 12 zeigt, dass eine Übersicht über die Projektressourcen am häufigsten durch jeden Ressourceneigentümer individuell (13 Nennungen) oder durch eine spezielle Organisationseinheit (11 Nennungen) erfolgt und nur drei Teilnehmer eine Planungssoftware nutzen. Des Weiteren erzeugen zwei Teilnehmer keine Übersicht der eingesetzten Projektressourcen und ein Teilnehmer verwendet hierzu ein eigenes Planungstool.

In der hierauf folgenden Abbildung 13 wird die Einschätzung der Teilnehmer zur Effektivität der eingesetzten Übersichtsmethoden abgebildet. Hierbei stellt sich heraus, dass die eigene Methode, das eigene Planungstool, mit einem Wert von 5,0 am besten bewertet wird. Diese Einschätzung basiert jedoch auf einer Einzelnennung und ist aus diesem Grund nicht für die gesamte Umfrage repräsentativ. Die Einschätzung der an-

deren Methoden ist aussagekräftiger. Hier wird das Erzeugen einer Übersicht durch eine spezielle Organisationseinheit, z. B. ein PMO, mit einem Wert von 4,0 als die effektivste Methode eingeschätzt, gefolgt von der Übersichtserstellung mit einer Planungssoftware (3,6) und individuell durch den Ressourceneigentümer (3,2).

*Weder eine zentrale noch eine dezentral Ressourcenübersicht dominiert.*

*Eine zentrale Ressourcenübersicht wird jedoch als effektiver als die dezentrale Übersicht eingeschätzt.*

Wie erzeugen Sie in Ihrem Unternehmen eine Übersicht der eingesetzten bzw. verfügbaren Projektressourcen?

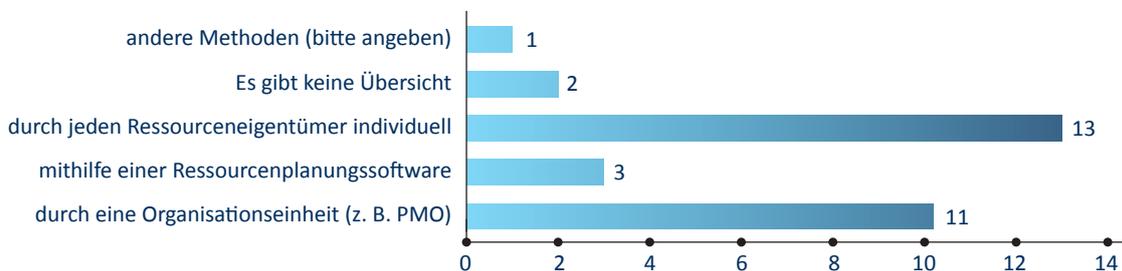


Abbildung 12: Übersicht der Ressourcen

Wie würden Sie die Effektivität der folgenden Methoden zur Übersicht von Ressourcen einschätzen?

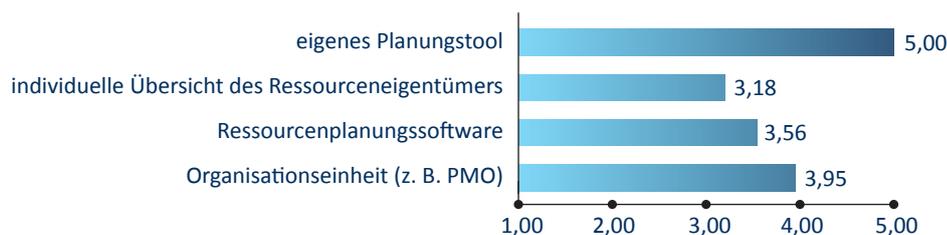


Abbildung 13: Effektivität der Methoden zur Übersicht von Ressourcen

### 3.7 Zuweisung der Projektressourcen

*Für die Zuweisung von Ressourcen wird der persönliche Kontakt zwischen Ressourcenmanager und Projektleiter bevorzugt.*

Abbildung 14 zeigt, welche Methoden für die Zuweisung von Ressourcen an ein Projekt genutzt werden. Dabei zeigt sich, dass mit großem Abstand Verhandlungen zwischen dem Projektleiter und dem Ressourceneigentümer genutzt werden, um Ressourcen Projekten zuzuweisen. Danach folgen die Zuweisung durch eine Organisationseinheit, wie z. B. ein PMO, und das Verwenden einer Skill Profile Matrix. Darüber hinaus haben drei Teilnehmer angegeben, dass sie keine spezielle Methode verwenden. Ein Teilnehmer verweist auf eine eigene Methode, wobei es sich

hierbei um ein eigenes Planungstool handelt. Die Multi-Criteria Decision Analysis findet keine Anwendung in der Praxis.

Welche der folgenden Methoden nutzen Sie in der Regel für die Zuweisung der Ressourcen zu einem Projekt bzw. zur Besetzung von Projekten?

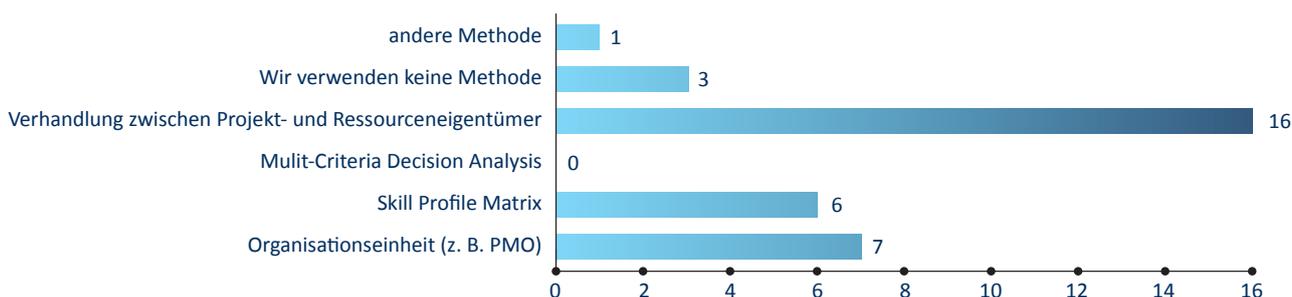


Abbildung 14: Methoden für die Ressourcenzuweisung bzw. -besetzung

Bei der Bewertung der Wichtigkeit der Methoden zur Projektressourcenzuweisung zeigt sich wiederum, dass das eigene Planungstool als sehr wichtig eingeschätzt wird, Abbildung 15. Hierbei gilt es wieder zu beachten, dass dies eine Einzelnennung ist. Ebenfalls als wichtig eingestuft werden Verhandlungen zwischen Projekt- und Ressourcenmanager mit einem Wert von 3,9 sowie die Skill Profile Matrix mit demselben Wert. Auch die Zuweisung über eine spezielle Organisationseinheit wird mit einem Wert von 3,8 als wichtig eingestuft. Interessant ist allerdings, dass, obwohl die Multi-Criteria Decision Analysis von den Teilnehmern in der Praxis nicht verwendet wird, sie mit einem Wert von 3,2 als durchschnittlich wichtig eingestuft wird.

*Auch ein PMO wird als wichtige Methode für die Ressourcenzuweisung eingestuft.*

Wie würden Sie die Wichtigkeit der folgenden Methoden für die Ressourcenzuweisung einordnen?

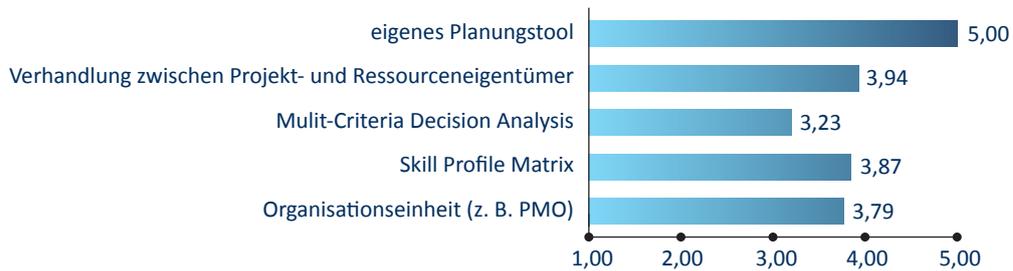


Abbildung 15: Wichtigkeit der Methoden zur Ressourcenzuweisung

### 3.8 Dokumentation der Ressourcenzuweisung

Die Dokumentation der Zuweisung von Projektressourcen erfolgt, wie in Abbildung 16 deutlich wird, am häufigsten durch schriftliche Vereinbarungen und E-Mails. Häufig wird hierbei ein Ressourcenkalender benutzt. Die Dokumentation über eine Planungssoftware wird hingegen nur selten vorgenommen. Zudem gibt ein Teilnehmer an, dass es keine Dokumentation über die Zuweisung der Projektressourcen gibt. Zwei Teilnehmer

nennen jeweils das eigene Planungstool und die Abnahme der RBS als weitere Methoden zur Dokumentation der Ressourcenzuweisung.

*Die Ressourcenzuweisung wird in vielen Unternehmen nur per E-Mail dokumentiert.*

Wie dokumentieren Sie die Ressourcenzuweisung?

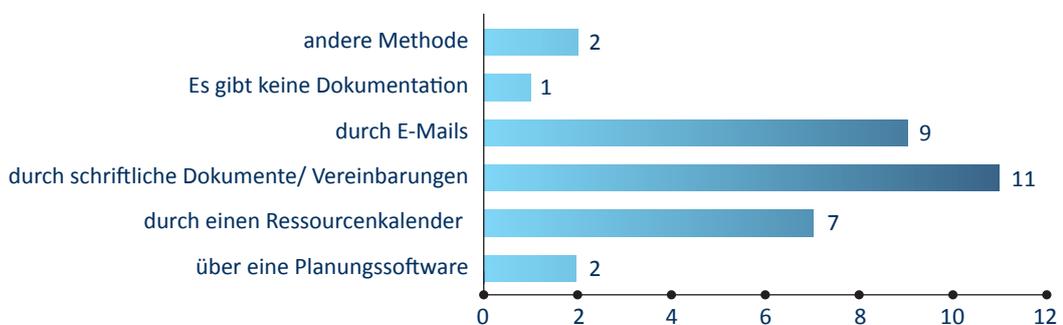


Abbildung 16: Dokumentation der Ressourcenzuweisung

Bei der Bewertung der Effektivität der Dokumentationsmethoden ergibt sich ein völlig anderes Bild, Abbildung 17. Die am häufigsten verwendeten Methoden: die Dokumentation über E-Mails (2,7) und die schriftlichen Vereinbarungen (3,1), werden in Bezug auf die Effektivität am schlechtesten bewertet. Weniger häufig genutzte Methoden, wie der Ressourcenkalender (3,5) und die Planungssoftware (3,9), schneiden hier besser ab. Die anderen beiden Methoden beziehen sich wieder auf Einzelnennungen und sind deshalb gesondert zu bewerten.

*Software für die Dokumentation der Ressourcenzuweisung wird trotz einer geringen Verbreitung eine hohe Effektivität zugeschrieben.*

Wie würden Sie die Effektivität der folgenden Dokumentationsmethoden einschätzen?

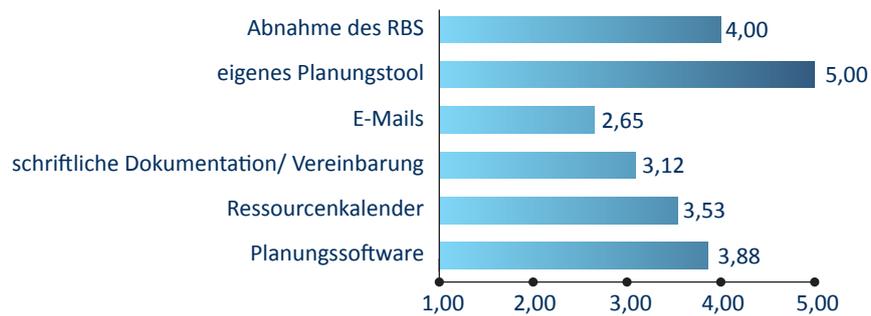


Abbildung 17: Einschätzung der Effektivität der Dokumentationsmethode

### 3.9 Erfolgsfaktoren der Ressourcenplanung

Die Einschätzung der Wichtigkeit verschiedener Erfolgsfaktoren durch die Teilnehmer wird in Abbildung 18 deutlich. Dabei zeigt sich, dass besonders die Verbindlichkeit von Vereinbarungen mit einem Wert von 4,6 ein wichtiger Erfolgsfaktor in Bezug auf das Projektressourcenmanagement ist. Als wichtige Erfolgsfaktoren können überdies die Aufwandschätzung von Arbeitspaketen (4,4), die Priorisierung von Projekten durch ein Projekt-Portfoliomanagement (4,4) und die Unterstützung durch eine spezielle Organisationseinheit (4,1), wie z. B. ein PMO, identifiziert werden. Zudem werden auch ein beschriebener Prozess zur Ressourcenplanung (3,9), Expertenbeurteilungen (3,8), eine ein-

heitliche Rollenbeschreibung in Projekten (3,8) und der Einsatz einer Ressourcenplanungssoftware (3,5) als wichtig für die Ressourcenplanung eingeschätzt. Lediglich der Einsatz von virtuellen Teams (2,8) wird als durchschnittlich wichtig bewertet und fällt somit etwas hinter die anderen Faktoren zurück.

*Eine hohe Verbindlichkeit, Prioritäten für das Projekt und eine auf Arbeitspaketen basierende Aufwandschätzung sind die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren des Ressourcenmanagements.*

Wie würden Sie insgesamt die Wichtigkeit der folgenden Erfolgsfaktoren für die Ressourcenplanung bewerten?



Abbildung 18: Erfolgsfaktoren der Ressourcenplanung

### 3.10 Dauer der Ressourcenplanung

Bei ca. einem Drittel der Befragten liegt die durchschnittliche Prozessdauer zwischen zwei und vier Wochen, bei einem weiteren Drittel bei mehr als sechs Wochen, Abbildung 19. Da die Prozessdauer der Ressourcenplanung allerdings stark vom Umfang des Projektes abhängig ist, kann die durchschnittliche Dauer nur als grober Richtwert gelten und wird von Projekt zu Projekt variieren.

*Von der Planung bis zur Zuweisung vergehen im Durchschnitt 2–4 Wochen.*

Wie lang ist in Ihrem Unternehmen im Schnitt die Zeitspanne für die Ressourcenplanung?

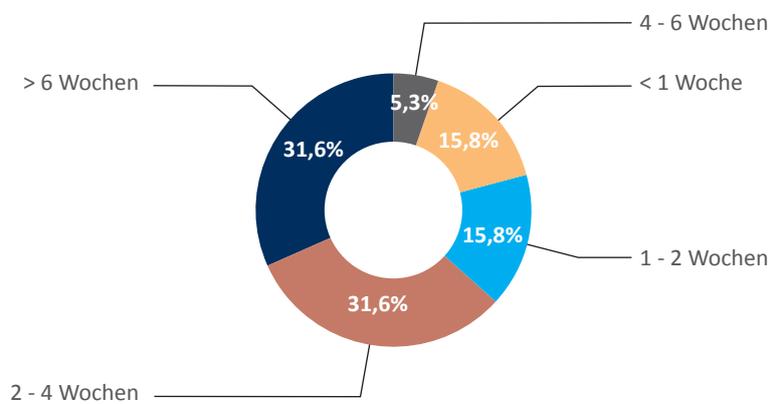


Abbildung 19: Zeitspanne für die Ressourcenplanung

### 3.11 Verfügbarkeit von Projektressourcen

Abschließend verdeutlicht Abbildung 20, dass die Projektressourcen bei ca. zwei Dritteln der Teilnehmer rechtzeitig zur Verfügung stehen. Dies bedeutet jedoch, dass bei ungefähr einem Drittel der befragten Unternehmen die Ressourcen in der Regel nicht rechtzeitig zum Projektbeginn zur Verfügung stehen. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen einer Umfrage der GPM, die fehlende Ressourcen zum Projektbeginn als eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern von Projekten identifizierte.

*Bei einem Drittel aller Projekte stehen die Ressourcen nicht rechtzeitig zur Verfügung.*

Stehen in Ihrem Unternehmen die Ressourcen in der Regel rechtzeitig zu Projektbeginn zur Verfügung?

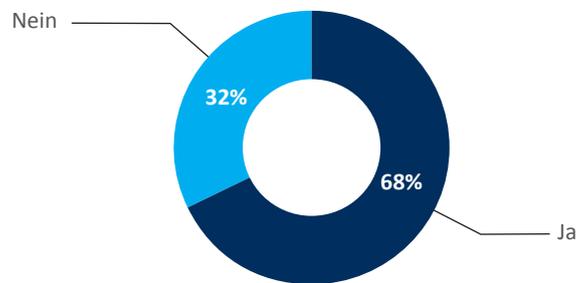


Abbildung 20: Rechtzeitige Verfügbarkeit von Ressourcen zum Projektbeginn

## 4 Fazit

Auf Basis der Ergebnisse der Befragung lässt sich zunächst konstatieren, dass das Projektmanagement für Unternehmen weiter an Bedeutung gewinnen wird. Im Zusammenhang mit dem Projekterfolg bestätigen die Teilnehmer der Befragung den hohen Einfluss sowie die hohe Bedeutung des Ressourcenmanagements. Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass bei einem Drittel der Projekte die angefragten Ressourcen nicht rechtzeitig zur Verfügung stehen. Zudem wird deutlich, dass viele Unternehmen ihr Ressourcenmanagement nicht standardisiert haben, obwohl sie seine Wichtigkeit kennen.

Für eine Darstellung der Ressourcenanforderungen ist in den befragten Unternehmen die OBS das gängigste Mittel. Die Anforderung der benötigten Ressourcen erfolgt über den persönlichen Kontakt zwischen Projektleiter und Abteilung, wobei die Zuweisung vielfach nur per E-Mail dokumentiert wird. Der Prozess von der Planung des Bedarfs bis zur Zuweisung der Ressourcen dauert dabei durchschnittlich 2–4 Wochen.

Abschließend sollen auf Grundlage der Ergebnisse der Befragung einige **Empfehlungen** und **Erfolgsfaktoren** hinsichtlich des Ressourcenmanagements vorgestellt werden:

- Eine gute Grundlage für die Ermittlung des Ressourcenbedarfs sind eine gute Projektstrukturierung und Erfahrungswissen. Eine Aufwandsschätzung sollte in diesem Zusammenhang auf Basis von klar definierten Arbeitspaketen erfolgen.

- Sofern vorhanden, kann ein PMO wesentliche Aufgaben im Ressourcenmanagement übernehmen und zu dessen Verbesserung führen. So kann ein PMO anstelle einer Software eine zentrale Ressourcenübersicht erstellen und bei der Ressourcenanforderung unterstützen oder diese übernehmen. Das PMO ist zudem eine wichtige Instanz bei der Ressourcenzuweisung. Darüber hinaus ist durch ein PMO eine zentrale Priorisierung möglich, welche als Erfolgsfaktor für das Ressourcenmanagement angesehen wird.
- Der persönliche Kontakt zwischen Ressourcenmanager und Projektleiter ist – unabhängig von weiteren Methoden – bei der Zuweisung von Ressourcen von zentraler Bedeutung.
- Die Zuweisung von Ressourcen muss verbindlich sein, damit das Projekt Planungssicherheit hat.
- Eine geeignete Software ist vor allem bei der Dokumentation der Ressourcenzuweisungen empfehlenswert.

## 5 Literatur

- [Cle11] Clements, J. P., Gido, J.: „Effective Project Management“, 5th edition, South-Western, Canada, 2011.
- [Eck11] Eckrich, J.: „Ressourcenmanagement aus Projektmanagementsicht“, Controller Magazin, vol. 36, no. 2, Haufe, 2011.
- [Mar13] Martinsuo, M.: „Project portfolio management in practice and in context“, International Journal of Project Management, vol. 31, no. 6, Elsevier, 2013.
- [Pmi13] The Project Management Institute: „A Guide to the Project Management Body of Knowledge“, 5th edition, The Project Management Institute Inc., Atlanta, 2013.
- [Ton08] Tonchia, S.: „Industrial Project Management“, Springer, Heidelberg, 2008.

## 6 Die Autoren

**Matthias Makollus** war im Rahmen einer Bachelorarbeit bei der P3 aviation GmbH mit der Durchführung der Umfrage zum Thema Projektressourcenmanagement betraut. Im Zuge seines Studiums hat er bereits an einigen Projekten im Automobilumfeld mitgewirkt und seinen Schwerpunkt auf diesen Bereich gelegt.

**Jan-Philipp von Gartzten** ist als Senior Berater und Trainer für die P3 Group tätig. Er berät Unternehmen in der Einführung und Weiterentwicklung von Projekt-Portfolio-Management und Projekt-Management-Systemen.

**Dr. Christopher Zerres** ist Unternehmensberater bei der P3 Group. Sein Beratungsschwerpunkt liegt auf dem Projektmanagement. Zuvor war er als Marketing-Manager bei einem internationalen Automobilzulieferer tätig. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen aus den Bereichen Management und Marketing.

**Dr. Henry Jonas** leitet bei der P3 aviation GmbH das Research Office und ist dort verantwortlich für das Qualitätswesen. Seine methodischen Schwerpunkte liegen in den Bereichen Produktentwicklung, Komplexitätsmanagement, strategische Vorausschau sowie Qualitätsmanagement, insbesondere DIN EN 9100.

**Kai Rahnenführer** ist Geschäftsführer der P3 aviation GmbH und seit mehr als zehn Jahren für die P3 Group als Programm-, Projekt- und damit als Prozessmanager tätig. Innerhalb der P3 ist Kai Rahnenführer auch Trainer für Projekt- und Zeitmanagement. Bis 2013 war er daneben Lehrbeauftragter der Bremer Hochschule für Verkaufs- und Projektmanagement.

### Kontakt:

P3 aviation GmbH  
Am Kraftversorgungsturm 3  
52070 Aachen  
info.aviation@p3-group.com



+++ Aachen +++ Bangalore +++ Beijing +++ Belgrad +++ Berlin +++ Braunschweig +++ Bremen +++ Bristol +++ Boulder +++ Cornebarrieu +++ Dallas +++ Durham +++ Düsseldorf +++ Hamburg +++ Hildesheim +++ Hounslow +++ Ingolstadt +++ Livermore +++ Madrid +++ Manresa +++ Morristown +++ München +++ Newport Beach +++ Peking +++ Quebec +++ Rom +++ Shanghai +++ Simsbury +++ Solms +++ Stuttgart +++ Toulouse +++ Troy +++ Wichita +++ Wolfsburg +++