

60 typische PMO Aufgaben



Keine Einheit ist im Projektmanagement so vielseitig einsetzbar wie das PMO. Es betreibt Multiprojektmanagement und kann Projekte unterstützen, steuern oder planen. Auch seine hierarchische Einordnung lässt sich flexibel gestalten. Ebenso flexibel sind auch die Aufgaben, die ein Project Management Office übernehmen kann. Diese haben wir zur Übersicht in fünf Gebiete aufgeteilt:

- Projektsupport
- Projektinfrastruktur
- Unterstützung von Projektteams
- Leitung der Projektmanager
- Weiterentwicklung des Unternehmens

PMO Aufgaben: Projektsupport

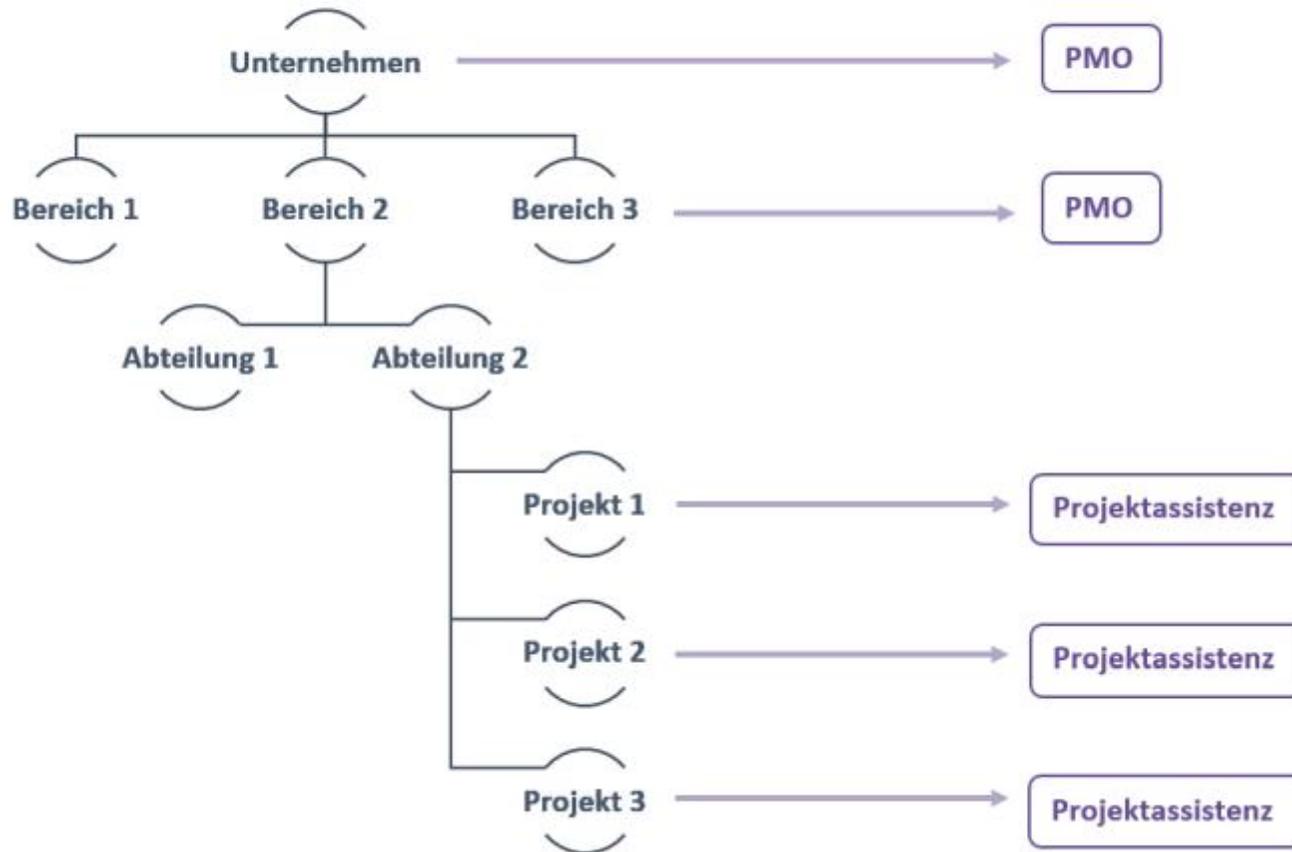
1. Hilfe für schlecht laufende Projekte

Zwar sollte ein PMO nicht zu sehr in einzelne Projekte involviert werden. In Notfällen kann es jedoch einspringen, um schlecht laufende Projekte wieder zum Laufen zu bringen. Ansatzpunkte sind Scope- und Risikomanagement, Terminplanung und Verbesserung der Projektkommunikation.

2. Assistentztätigkeiten

Insbesondere in kleinen Unternehmen wird selten zwischen externem Project Management Office und interner Projektassistenz unterschieden. In einem solchen Fall kann das PMO administrative Assistenzaufgaben übernehmen. Klassische Beispiele sind die Organisation von Projektmeetings, Organisation der Dokumentablage und Abwicklung von Materialanforderungen.

Organigramm PMO vs. Projektassistenz



Quelle: <https://www.projektmagazin.de/pmo>

3. Projektleitung

Je nach Kompetenz der Assistenz kann die interne Projektunterstützung über reine Assistenz Tätigkeiten hinausgehen. Erfahrene PMOs können das Projektmanagement auch bei der Projektleitung unterstützen. Typische Beispiele sind hier die Erstellung und Pflege von Projektplänen, die Vorbereitung und Durchführung von Lenkungsausschusssitzungen oder die Steuerung externer Dienstleister bzw. Lieferanten.

4. Prozesse, Standards, Methoden

In großen Projekten entsteht schnell eine unüberschaubare Menge von Dokumenten wie Pläne, Berichte und Protokolle. Gibt es keine einheitlichen Standards, so wird schnell eine Vielzahl an Methoden verwendet. Das erschwert den Personal- und Wissenstransfer zwischen Projekten und macht Vergleichbarkeit unmöglich. Das PMO kann hier Einheitlichkeit schaffen.

5. Scope-Management

Für ein effizientes Management des Projektumfangs sollten drei Aspekte beachtet werden: Der Umfang muss zu Beginn des Projekts definiert werden. Es muss einen festgelegten Ablauf geben, falls sich der Umfang im Laufe des Projekts ändert. Zudem sollte die Projektleitung auf diesen Ablauf vorbereitet sein. Die Aufgabe des Project Management Office ist, darauf zu achten, dass diese Aspekte erfüllt sind.

6. Projektantragserstellung und Projektangebotserstellung

Je größer die Anzahl der Projekte eines Unternehmens wird, desto wichtiger ist eine geregelte Projektinitiierung. Es sollte eine einheitliche Regelung geben, wie ein Projekt beantragt wird, welche Informationen dafür zur Verfügung stehen müssen und wie diese evaluiert werden. Das PMO kann die Elemente eines Projektantrags vordefinieren, Schätzmodelle erstellen, Standardangebote entwickeln und Angebotsentwürfe gestalten.

7. Unterstützung bei Erstellung von Projektaufträgen

Ein Projektauftrag definiert Umfang und Ziel des Projekts und erteilt der Projektleitung nach Genehmigung die nötigen Befugnisse. Das PMO kann der Projektleitung bei der Erstellung eines solchen Auftrags assistieren.

8. Projektinitiierung und Projektstart

Am Anfang der Planungsphase ist das Projektteam meist noch nicht vollständig zugeteilt. In dieser Phase kann das PMO das Projekt Übergangsweise stabilisieren. Dies kann auch bei besonders neuartigen oder komplexen Projekten hilfreich sein.

9. Kick-off-Meetings

Die meisten Projektmitarbeiter lernen sich erst beim Kick-off-Meeting kennen. Es ist also angebracht, dafür zu sorgen, dass Teamziele und gemeinsame Vorgehensweisen abgestimmt werden. Das PMO kann sicherstellen, dass dieses Meeting kein Show-Off der Projektleitung wird.

10. Ressourcenmanagement

Gutes Ressourcenmanagement ist das Herz eines jeden Projekts. Gibt es im Unternehmen keinen standardisierten Prozess der Ressourcenallokation, müssen Projektmanager um Ressourcen konkurrieren. Das führt zu unausgeglichener Ressourcenverteilung und zu Konflikten. Das PMO sollte für geordnetes Ressourcenmanagement sorgen.

11. Erstellung von Projektplänen

Das PMO ist die Schnittstelle aller Projekte eines Unternehmens. Es hat also den vollen Überblick über das Projektgeschäft und sollte entsprechend der erste Ansprechpartner für die Schätzung, Erstellung und Koordination von Projektplänen sein.

12. Kostenschätzung

Faktoren wie Cash Flow, ROI, Ertragswert und Rückzahlungspläne sind wichtige Faktoren für die Auswahl und Priorisierung von Projekten. Die Entscheidungsträger sollten also Zugriff auf Kostenschätzungen und Vorhersagen haben. Das Project Management Office kann hier wertvolle Inputs liefern.

13. Kostenverfolgung

Die wenigsten Unternehmen bieten ihren Projektmanagern direkten Zugriff auf Kosteninformationen des Projekts. Für die Projektleitung bedeutet dies mühselige Kleinarbeit, um den Überblick zu behalten. Das PMO kann hier helfen, indem es Datenbanken zur Verfügung stellt und Informationen von anderen Abteilungen einholt.

14. Ermittlung von Ist-Zeiten

Um die Ist-Leistung der Projektaktivitäten mit den Schätzungen vergleichen zu können, brauchen Projektmanager Zeitaufstellungen der Projektmitarbeiter. Diese werden in den meisten Unternehmen jedoch nur gesamt erfasst. Für detailliert Informationen müssen Projektleiter also oft selbst sorgen, wobei sie nicht selten auf Widerstände der Mitarbeiter stoßen. Das PMO kann den Projektmitarbeitern entsprechende Formulare zur Verfügung stellen und dafür sorgen, dass diese auch konsequent ausgefüllt werden.

15. Projektcontrolling

Der Zweck von Projektcontrolling ist die Messung von Erfolg und die Beobachtung von Fortschritt, um ggf. korrektive oder präventive Maßnahmen einleiten zu können. Dies gehört zu den Hauptaufgaben des Project Management Office und beinhaltet Pflege der Projektpläne, Verfolgung des Budgets und Einleitung von Veränderungen.

16. Berichtswesen

Fortschrittsberichte für Stakeholder zu verfassen ist im Projekt eher eine der unbeliebteren Aufgaben. Hier kann das PMO einspringen und Daten und Berichte zusammenfassen. Außerdem kann es den Prozess des Reportings schon im Vorfeld vereinfachen, indem es Vorlagen zur Verfügung stellt. Das verbessert auch die Vergleichbarkeit der Projekte.

17. Standardisierung und Durchführung von Projektreview-Meetings

In Projektreview-Meetings soll regelmäßig der Fortschritt des Projekts überprüft werden. Das PMO kann hier unterstützend wirken, indem es eine Standardagenda entwickelt, deren Einhaltung sicherstellt, für eine neutrale Durchführung der Meetings sorgt und die benötigten Teammitglieder zur Teilnahme ermutigt.

18. Organisation von Meetings

Auch andere Meetings wie Workshops, interne Teammeetings und Steuerungssitzungen sind wichtig und können vom PMO gefördert werden. Hier kann es Termine koordinieren, Protokolle verfassen oder während der Sitzung To-do-Listen erstellen.

19. Verwaltung der Projektdokumente

Projekte sind papierintensiv. Die Erstellung und Pflege einer adäquaten Dokumentation ist deswegen oft eine Herausforderung. Die wenigsten Projekte verfügen über einen eigenen Dokumentations- oder Konfigurationsmanager. Das PMO kann diese Funktion übernehmen.

20. Projektmarketing

Die Durchführung einer Projektumfeldanalyse ist von großer Wichtigkeit für eine langfristige Akzeptanz der meisten Projekte. Das PMO kann das Projektmarketing durch Aufklärung und Informationsveranstaltungen unterstützen.

21. Beschaffungswesen

In den meisten Projekten sind Beschaffungsvorgänge notwendig. Diese sind wiederum an interne oder gesetzliche Regelungen gebunden und müssen dokumentiert werden. Das PMO kann dabei helfen, dass diese Bestimmungen eingehalten werden und sicherstellen, dass der Auswahlprozess auch die geeigneten Anbieter aussucht.

22. Qualitätsmanagement

Zu den Kernaufgaben eines PMO gehört die Implementierung einer unternehmensweiten Projektmanagementmethode. Existiert im Unternehmen keine Abteilung zur Qualitätssicherung, muss es zudem dafür sorgen, dass die Methode angewandt wird.

23. Benchmarking

Das PMO ist dauerhaft dafür verantwortlich, Best-Practices zu ermitteln. So evaluiert es Projekte innerhalb des Unternehmens auf Basis von Schlüsselerfolgsfaktoren und vergleicht die Ergebnisse mit denen anderer Unternehmen oder Organisationen.

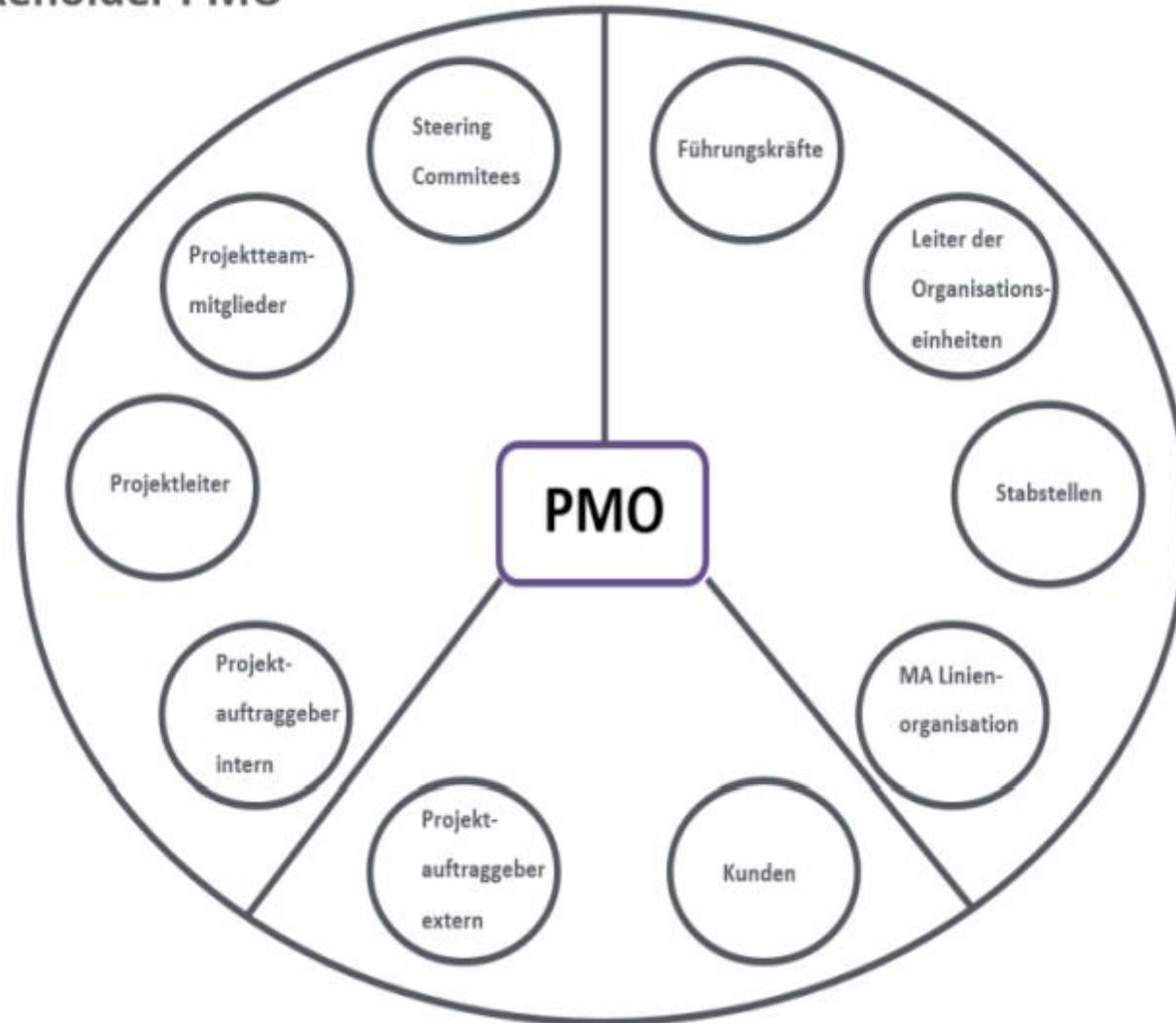
24. Risikomanagement

Das Project Management Office unterstützt die Projektleitung bei der Risikoabwägung und hilft bei der Entwicklung geeigneter Gegenmaßnahmen. Größere PMOs können für so etwas eigene Risikoanalyse-Experten auswählen.

25. Change-Management

Für PMOs sollte stetiger Wandel der Status Quo sein. Es sollte also dafür sorgen, einen unternehmensweiten Change-Management-Prozess zu etablieren. Dabei helfen kann ein Verzeichnis aller Veränderungen im Unternehmen, die Einberufung eines „Change Advisory Boards“ oder die Einführung von Standardformularen.

Stakeholder PMO



Quelle: Ortner/Stur, Das Projektmanagement-Office, 2014

26. Förderung von Problemlösungen

Im Projekt auftretende Probleme sollten frühestmöglich identifiziert und offen behandelt werden. Das Project Management Office kann dabei helfen, indem es Probleme priorisiert, eine Möglichkeit der Eskalation bietet, Trends frühzeitig erkennt und gegenarbeitet.

27. Durchführung von Projekt-Audits

Ein Projekt-Audit soll eine unabhängige und objektive Bewertung eines Projekts liefern. Das PMO kann einen solchen Audit mehrmals im Laufe eines Projekts durchführen und so die Methoden, die Prozesse und den Fortschritt kontrollieren.

28. Projektabschluss

In der Projektabschlussphase sind sowohl Projektleitung als auch das Team häufig bereits mit neuen Aufgaben beschäftigt. Die sehr wichtige Ermittlung und Dokumentation der Lessons Learned werden dabei oft übersehen. Das PMO kann hier für einen strukturierten Übergang sorgen.

PMO Aufgaben: Projektinfrastruktur

29. Standardisierung des Software-Bereichs

Für das Projektmanagement gibt es eine schier unüberschaubare Anzahl an Software-Tools. Zur Verantwortung des Project Management Office gehört es, für eine Standardisierung der verwendeten Software zu sorgen.

30. Identifizierung des Software-Bedarfs

Für jedes Projekt muss zunächst der Softwarebedarf erfasst werden. Die Aufgabe des PMO ist, Art und Umfang der benötigten Software zu erheben.

31. Auswahl und Beschaffung der Software

Durch die Standardisierung der Softwareverwendung sind nicht mehr die Projektleiter, sondern ist das PMO für die Wahl der Software zuständig. Es muss also das geeignete Software-Paket recherchieren und die Beschaffung mit der Einkaufs- und IT-Abteilung koordinieren.

32. Implementierung, Administration und Wartung der Software

PM-Tools sind häufig komplex und erfordern eine spezielle Konfiguration. Das PMO kann bei der Implementierung neuer Software mitwirken oder diese eigenverantwortlich durchführen. Auch Administration und Wartung können zu den PMO Aufgaben gehören. In den meisten Fällen wird das allerdings durch die IT erledigt.

33. Unterstützung bei Anwendung der Software

Neue Software erfordert meist auch eine Schulung der Mitarbeiter. Die Durchführung oder Organisation der Schulungen kann zu den Kernaufgaben des PMOs gehören, falls sie nicht von der eigenen Schulungsabteilung oder der IT durchgeführt werden.

34. Finanzierung der Software-Tools

Neue Software wird in der Regel projektübergreifend genutzt. Es kann also sinnvoll sein, die Kosten für die Anschaffung vom PMO auf mehrere Projekte verteilen zu lassen.

35. Schnittstellen zu anderen Systemen

Bei unternehmensweiter Betrachtung von Projekten ist es wichtig, Schnittstellen zwischen der Projektmanagement-Software und anderen administrativen Systemen zu schaffen. PMOs können solche Schnittstellen unter der Federführung der IT einrichten und verwalten.

36. Etablierung und Verwaltung eines Projektraums

Insbesondere größere Projekte können sehr von einem zentralen Planungsraum profitieren. Hier können Probleme diskutiert und Lösungen gemeinsam erarbeitet werden. Ein solcher Raum kann sowohl physisch als auch virtuell gestaltet werden. Das PMO kann solche Räume schaffen.

37. Passende Gestaltung der Arbeitsumgebung

Unterschiedliche Projekte benötigen unterschiedliche Arbeitsräume. Zu den Aufgaben eines Project Management Offices gehört es, dafür zu sorgen, dass verfügbare Büroflächen, Einrichtungsgegenstände und Sicherheitsbestimmungen an die Bedürfnisse des Projekts angepasst sind.

38. Passende Gestaltung der Einrichtung

Die meisten Projekte benötigen eine ähnliche allgemeine Grundausstattung. Das PMO sorgt dafür, dass Standard-Equipment wie zum Beispiel Drucker, Scanner und Erste-Hilfe-Kasten allen Projekten zur Verfügung stehen.

PMO Aufgaben: Funktionen für das Projektteam

39. Kommunikation

Eine funktionierende Kommunikation ist einer der elementarsten Erfolgsfaktoren für jedes Projekt. Das Project Management Office kann die nötigen Rahmenbedingungen schaffen, indem es offizielle Kommunikationswege bekannt macht und informelle Kommunikation ermöglicht und fördert.

40. Erhöhung der Personalressourcen

Treten im Projekt Ressourcenprobleme auf, so kann das PMO hierfür temporäre Arbeitskräfte zuteilen. Diese können entweder zusätzliche Manpower liefern oder mit Expertenwissen helfen.

41. Mentoring

Weisen nicht alle Projektmitglieder die notwendigen Kompetenzen auf, kann das PMO Experten zur Verfügung stellen und Nachhilfe bieten. Diese Experten leisten solange fachliche Unterstützung bis alle Projektmitarbeiter die nötige Kompetenz erworben haben.

42. Consulting und Coaching

Consulting und Coaching können dann notwendig sein, wenn die Projektmitarbeiter ihre Tätigkeiten zwar eigenverantwortlich erledigen, jedoch eine Qualitätssicherung ihrer Arbeit wünschen.

43. Training

Möchte man die Kompetenzen der Mitarbeiter langfristig verbessern, so bietet sich strukturiertes Training an. Das Project Management Office spielt eine zentrale Rolle bei einer solchen Weiterbildung von Projektleitern und Teammitgliedern.

44. Konfliktmanagement

Der Umgang mit Konflikten hat im Projektmanagement einen zentralen Stellenwert. PMOs können als Mediator fungieren und dem Projektmanagement aktiv bei der Lösungsfindung helfen.

PMO Aufgaben: Leitung der Projektmanager

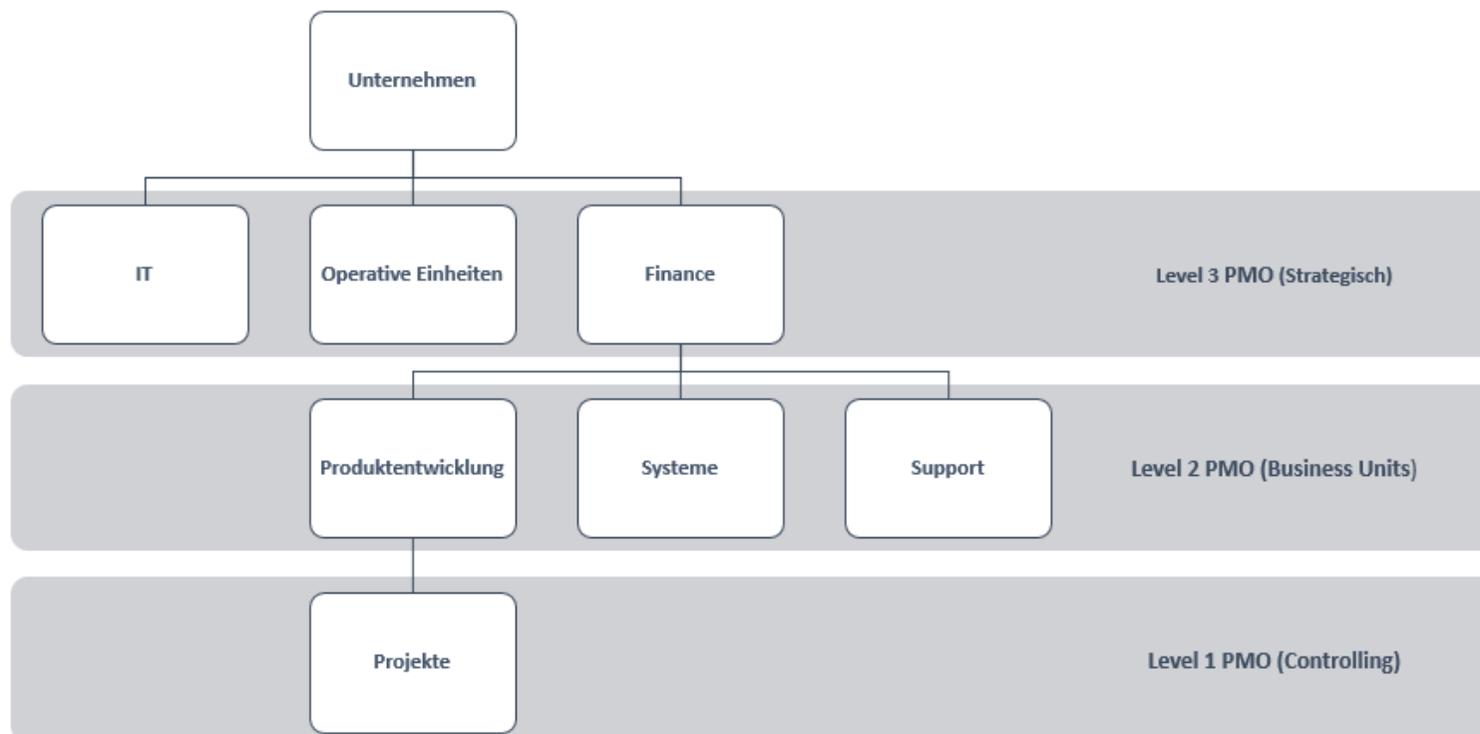
45. Einstellung von Projektmanagern

Als Schnittstelle aller Projekte eines Unternehmens definiert das PMO die Anforderungen an Projektleiter und rekrutiert entsprechende Mitarbeiter für die Festanstellung oder temporär eingesetzte Freiberufler bzw. externe Spezialisten.

46. Zuordnung von Projektleitern zu Projekten

Entsprechend der jeweiligen Fähigkeiten kann das PMO den verschiedenen Projekten passende Projektleiter zuweisen.

Die verschiedenen PMO-Level



Quelle: Ortner/Stur, „Das Projektmanagement-Office“, 2014

47. Mentoring für unerfahrene Projektleiter

PMOs können junge und unerfahrene Projektleiter unterstützen, indem sie ihnen Senior-Kollegen als Mentoren zuteilen.

48. Förderung der gegenseitigen Unterstützung

Das PMO kann auch den Austausch der Projektmanager untereinander fördern. So sollte es zunächst ein Umfeld schaffen, das Projektleiter zum Austausch animiert. Außerdem können verpflichtende Meetings und Workshops eingeführt werden.

49. Standardisierung der Projektmanagement-Positionen

Die wenigsten Unternehmen haben standardisierte Projektmanagement-Stellenbeschreibungen. Das Project Management Office kann hier Einheitlichkeit und Stringenz schaffen, indem es in Zusammenarbeit mit dem Personalbereich aufeinander abgestimmte Stellenbeschreibungen für Projektmanagement-Positionen auf jeder Stufe entwirft.

50. Evaluierung der Projektmanager

Das Project Management Office kann Verbesserungspotentiale und notwendige Schulungsmaßnahmen erkennen, indem es die Leistung der Projektmanager am Ende jedes Projekts evaluiert.

51. Definitionen eines Projektmanagement-Karrierpfads

PMOs können den Stellenwert des Projektmanagements innerhalb des Unternehmens festigen, indem sie in Zusammenarbeit mit dem Personalbereich klare Karrierepfade definieren. Damit schaffen sie ein Bewusstsein für die Chancen und Optionen als Projektmanager.

52. Eskalationspfad für Probleme

Project Management Offices können Projektmanagern dabei helfen, Probleme an die richtigen Stellen im Unternehmen weiterzuleiten. Das sorgt für kürzere Wege und schnellere Lösung der Konflikte.

53. Unterstützung für Projektmanager, die gleichzeitig Teammitglied sind

In kleinen Projekten sind Projektleiter häufig auch als Spezialist für bestimmte inhaltliche Aufgabenbereiche zuständig. Das kann dazu führen, dass Führungsaufgaben vernachlässigt werden. Das PMO kann hier unterstützend und weisend zur Seite stehen und dafür sorgen, dass Führungsaufgaben angemessen erledigt werden.

PMO Aufgaben: Weiterentwicklung des Unternehmens

54. Wissensmanagement

Die Erarbeitung, Dokumentation, Optimierung und Verteilung von Best-Practices gehören ebenfalls zu den klassischen PMO Aufgaben. Daten aus allen Projekten müssen gesammelt, strukturiert, analysiert und weitergegeben werden, um einen effizienten Wissensaustausch im Unternehmen zu gewährleisten.

55. Entwicklung von Ausbildungsplänen

Das Training der Projektmitglieder ist eine nachträgliche Maßnahme. Das Project Management Office kann jedoch schon viel früher eingreifen und die Ausbildungspläne der Mitarbeiter mitgestalten. So wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen zumindest über ein grundlegendes Projektmanagement-Know-How verfügen.

56. Projektportfolio-Management

Komplexität und eine hohe Anzahl an Programmen und Projektportfolios ist der häufigste Grund für die Einführung eines PMOs. Das Project Management Office sorgt hier für Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit, indem es Terminologien, Methoden, Formulare sowie Kommunikation standardisiert.

57. Verbesserung der Projektqualität

Professionelles Projektmanagement strebt immer danach, seine Ergebnisse zu verbessern. Dies erfordert die Entwicklung von Strategien und die Analyse der gewonnenen Daten. Dies gehört zu den wichtigsten PMO Aufgaben.

58. Unterstützung bei der Bewertung des Projektmanagement-Reifegrads

Eine Verbesserung der Projektleistung setzt die kontinuierliche kritische Evaluation der Projektreife des Unternehmens voraus. In den meisten Unternehmen fällt auch diese Tätigkeit dem Project Management Office zu.

59. Teamorientiertes Entlohnungssystem

Viele Unternehmen setzen auf ein leistungsorientiertes individuelles Entlohnungssystem. Dies motiviert Mitarbeiter zwar zu individuellen Bestleistungen, steht effizienter Teamarbeit jedoch oft im Wege. Für Projekte bietet sich also eher ein Entlohnungssystem nach Teamleistung an. Dieses kann vom PMO konzipiert werden.

60. Strategieausrichtung

In Zeiten wirtschaftlichen Wettbewerbsdrucks und von Ressourcenknappheit ist eine effiziente Strategie für die meisten Unternehmen lebenswichtig. Das Project Management Office kann Projekte so priorisieren, dass nur solche gestartet werden, die der Unternehmensstrategie dienlich sind.

Fazit

PMOs bieten Support für einzelne Projekte und sind mitverantwortlich für die Infrastruktur in Projekten. Je nach Qualifikation unterstützen und leiten sie auch Projektleiter und Projektmitarbeiter eines Unternehmens. Das PMO verantwortet außerdem die Weiterentwicklung des Projektgeschäfts im Unternehmen.



13 Gründe warum die Einführung Ihres PMOs scheitern wird

Die Einführung eines PMOs ist zeitaufwändig, arbeitsintensiv und teuer und wird wahrscheinlich scheitern. Kein sonderlich vielversprechender Einstieg, ich weiß.

Aber Sie haben trotzdem weitergelesen, das ist gut! Das bedeutet nämlich, dass Sie nicht so schnell aufgeben. Es bedeutet auch, dass Sie trotz aller Widrigkeiten Interesse an der Einführung eines PMOs haben.

Es bedeutet außerdem, dass ich mir sparen kann Ihnen zu erklären, warum es sich trotzdem lohnt, ein PMO einzuführen. Das erspart Ihnen und mir eine Menge Zeit. Diese Zeit können wir nutzen, um darüber zu sprechen, warum Ihr PMO scheitern wird.

Im folgenden Artikel werde ich Ihnen beispielhaft die Umstände schildern, welche dazu führen, dass PMOs scheitern. Und ganz nebenbei erfahren Sie auch, was Sie dagegen tun können. Versprochen!

1. Sie verwechseln Äpfel mit Birnen

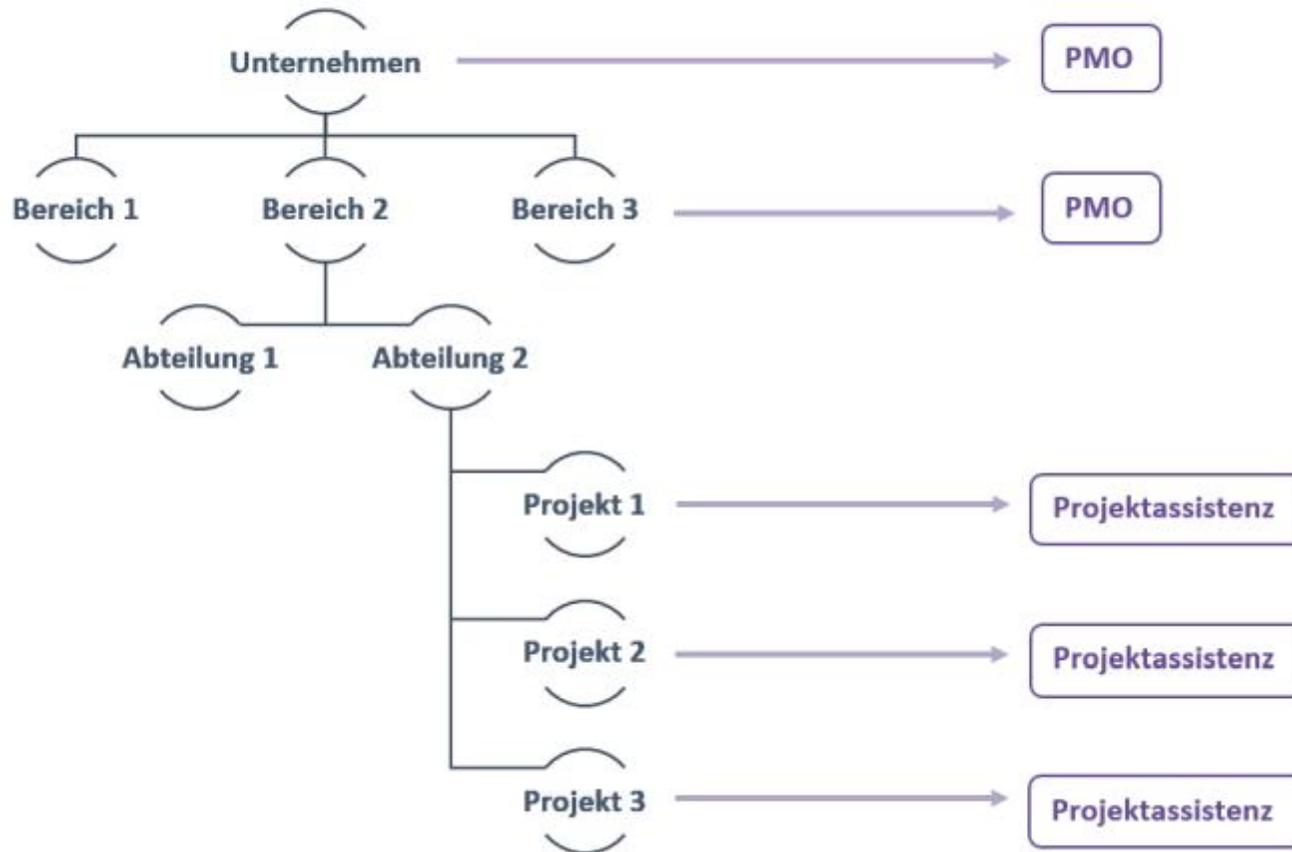
Klar das kann jedem passieren. Im Alltag ist es auch nicht weiter tragisch, wenn Sie einen Apfel wollen, aber eine Birne bestellen.

Problematisch wird es jedoch dann, wenn Sie eigentlich eine Projektassistenz wollen, jedoch ein PMO bestellen. Umgekehrt besteht natürlich dasselbe Problem.

Bevor Sie also Ihre Bestellung aufgeben, sollten Sie sich ein paar Fragen stellen:

Suchen Sie eine erfahrene Fachkraft, die im Projekt direkt der Projektleitung zuarbeitet und diesen in administrativen Aufgaben entlastet? Wünschen Sie sich, dass diese Fachkraft genau einem Projekt zugeteilt wird und als kommunikative Schnittstelle des Projektteams fungiert?

Organigramm PMO vs. Projektassistenz



Quelle: <https://www.projektmagazin.de/pmo>

Wenn Sie jedoch eine langfristig konzipierte Einheit brauchen, die als Schnittstelle zwischen den verschiedenen Projekten Ihres Unternehmens dient, Projektportfoliomanagement betreibt und eine Projektmanagementmethode festlegen und einführen soll, dann brauchen Sie ein PMO und sollten dringend weiterlesen.

Es gibt nämlich noch 12 andere Gründe, warum Ihr PMO scheitern wird.

2. Ihr PMO ist falsch besetzt

Es gibt nicht viele Ausbildungsmöglichkeiten für PMOs. Von potentiellen Kandidaten wird erwartet, die nötigen Skills einfach mitzubringen. Die wichtigsten Skills für ein PMO sind Prozesskenntnisse, Kommunikation und Projektmanagement-Wissen. Diese Fähigkeiten zu erlangen, erfordert Erfahrung, Durchsetzungskraft und Einfühlungsvermögen. Diese drei Attribute sind im Projektgeschäft leider bei weitem keine Selbstverständlichkeit.

Dem PMO werden häufig Mitarbeiter, die keinerlei Verständnis der Rolle und Verantwortung eines PMOs haben, zugewiesen. Die häufigsten Gründe dafür sind falsche Anforderungen und Rollenbeschreibungen. Dies führt letztlich dazu, dass die falschen Leute eingestellt werden. Die logischste Besetzung für ein PMO ist natürlich ein erfahrener Projektmanager.

Projektmanager können im Projekt und im Umgang mit Projektpersonal gut projektspezifisch kommunizieren. Aber als Teil eines PMOs muss man in der Lage sein, mit allen Interessenvertretern aus zum Beispiel Management, Fachbereichen, Partnern, Dienstleistern, Lieferanten oder Kunden adäquat und verständlich zu kommunizieren. Projektspezifisches Vokabular ist häufig nicht die richtige Sprache. Achten Sie also darauf, dass Sie keine reinen „Fachidioten“ für das PMO einstellen.

3. Sie haben die Größe Ihres PMOs nicht durchdacht

Die adäquate Besetzung des PMO ist ein langwieriger Prozess, weil die Mitarbeiter mit den anspruchsvollen Fähigkeiten, Erfahrungen und Eigenschaften nur schwer zu finden sind. Daher wird unter Zeitdruck häufig versucht, das PMO mit internen Mitarbeitern zu besetzen und den Mangel an Qualität durch Quantität – also mehr Mitarbeiter – zu kompensieren.

Ein PMO wird somit schnell überbesetzt, was zu Unübersichtlichkeit führt. Es wird starr und handlungsunfähig.

Das PMO soll unter anderem dazu dienen, Wege zu verkürzen und Barrieren abzubauen. Wenn Sie Ihr PMO nicht mit der gebotenen Qualität, sondern mit unerfahrenen Leuten ausstatten, ist das Gegenteil der Fall.

Ein PMO unterzubesetzen ist logischerweise ebenfalls problematisch: Wenn das PMO mehr Arbeit bewältigen muss, als es leisten kann, wird seine Effektivität schnell in Frage gestellt. Dadurch schwindet der Rückhalt im Unternehmen, was schnell zur Auflösung führen kann.

4. Sie haben Ihrem PMO keinen klaren Auftrag erteilt

Sie waren clever und haben die richtige Entscheidung zwischen Projektassistenz und PMO getroffen. Sie haben außerdem eine absolute Topbesetzung für Ihr PMO gefunden und genau die richtige Anzahl an Mitarbeitern zugeteilt. Sehr schön für Sie, Ihr PMO wird wahrscheinlich trotzdem scheitern. Warum?

PMOs werden oft in dem Glauben eingeführt, man müsse dem Beispiel Anderer folgen. Aber das reicht natürlich nicht.

Unternehmen sollten einen wirklich guten Grund haben, ein PMO einzuführen. Nur, wenn der Grund für die Einführung allen Beteiligten ersichtlich ist, werden Sie auch die Resultate kriegen, die Sie sich wünschen.

Sie haben einen handfesten Grund, ein PMO einzuführen?

Hervorragend, dann brauchen Sie nur noch eine klar und unmissverständliche Mission. Unklare Aufgaben entmutigen Mitarbeiter und führen zu Fehlern und Ablehnung.

Die klassischen Aufgaben eines PMO sind

- Aufbau und Durchführung des Projektportfoliomanagements,
- Festlegung und Weiterentwicklung der Projektmanagementmethode,
- Definition und Umsetzung der Projektmanagementprozess,
- Anforderungsmanagement,
- Change Management und
- Bereitstellen von Ressourcen (Projektleiter, Projektassistenzen).

5. Ihr PMO bekommt nicht genug öffentliche Rückendeckung vom Management

Die Mission des PMOs sollte idealerweise direkt vom Top-Management verabschiedet werden. Das Management sollte sich übrigens auch einig sein, was es eigentlich vom PMO erwartet.

Wenn das Management sich zurückzieht, nachdem es die Einführung des PMOs bekannt gegeben hat, können Sie davon ausgehen, dass Ihr PMO scheitern wird.

Ohne die kontinuierliche öffentliche Rückendeckung des Managements bekommt Ihr PMO nicht die Legitimation, die es braucht.

Es ist also die Aufgabe des Managements, dem PMO die nötige Unterstützung zu geben und deutlich sein Interesse am Erfolg des PMO zu demonstrieren.

Ihr PMO darf außerdem nicht Spielball von Unternehmenspolitik werden. Wenn das PMO lediglich dazu gedacht ist, Probleme zu verlagern und Ressourcen umzuschichten, wird es scheitern.

Eine neue Unternehmenseinheit einzuführen, die im Zweifelsfall als Sündenbock erhalten kann, wenn etwas schief läuft, ist aus egozentrischer Perspektive zwar ziemlich clever, jedoch nicht sonderlich nachhaltig.

6. Ihr PMO bekommt nicht genug Rückhalt von der Belegschaft

Sie haben Ihrem PMO eine klare Mission erteilt, das ist gut! Ihr PMO wird öffentlich vom Management unterstützt? Umso besser! Leider wird Ihr PMO trotzdem scheitern. Warum?

Weil Ihr PMO keinen Rückhalt der Belegschaft erfährt.

Die Einführung eines PMOs stellt für viele Verantwortliche erst einmal eine Bedrohung dar. Niemand gibt gerne Verantwortung ab. Auch nicht, wenn dies eigentlich eine Entlastung bedeutet.

PMOs sind vielfältig einsetzbar. Dies bedeutet, dass in Zukunft unzählige Entscheidungen in der Hand des PMOs liegen werden.

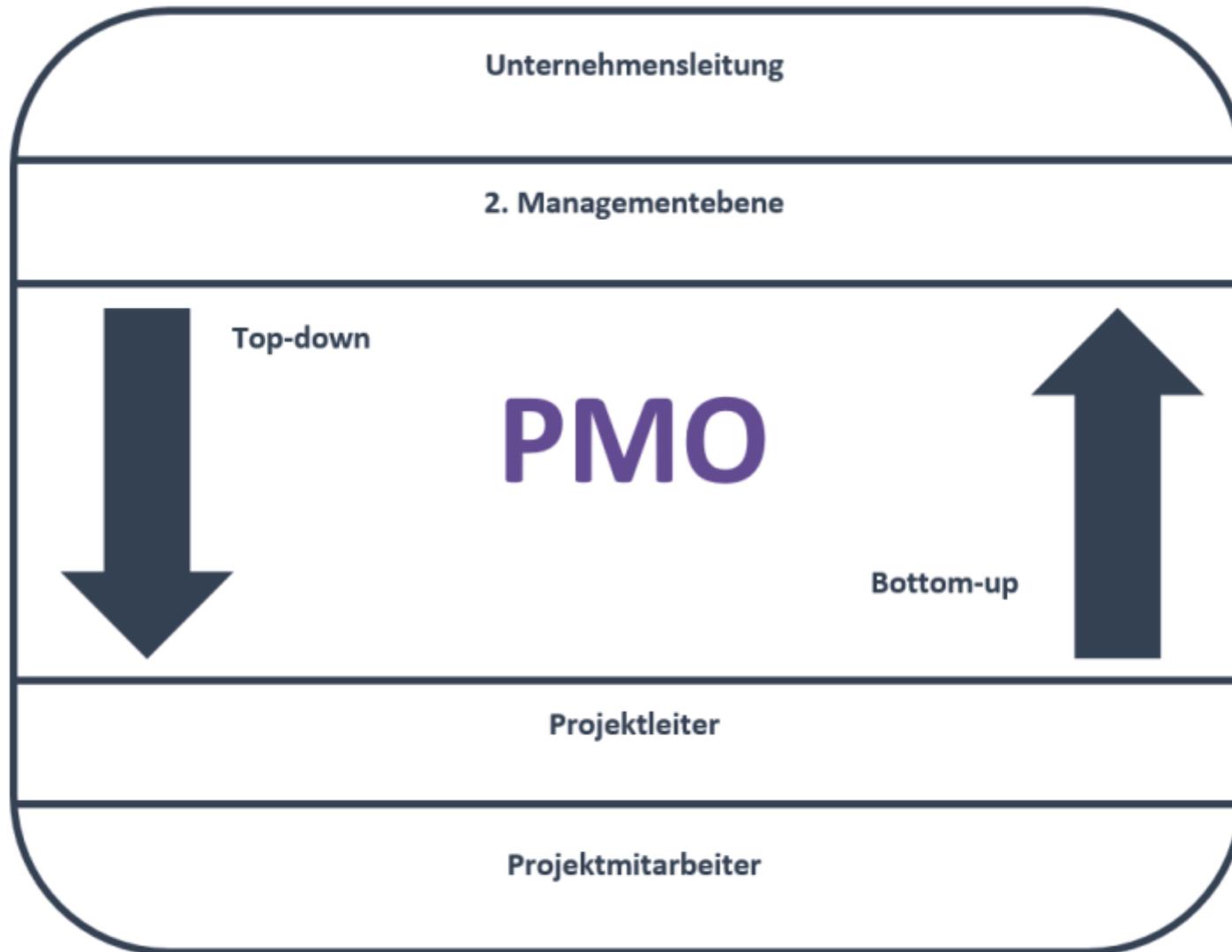
Falls zum Beispiel strategische Planungsaktivitäten die erste Aufgabe des PMOs sein sollen, werden bei vielen Verantwortlichen Ihrer Firma sofort die Alarmglocken klingen. Selbst wenn diese nur aufs Projektgeschäft bezogen sind. Das Ergebnis ist mangelnde Unterstützung des PMOs.

Es ist also wichtig, dass das PMO schrittweise vorgeht und Änderungen erst einmal wirken lässt. Erwarten Sie nicht zu viel zu früh!

Wenn Ihr PMO erst mal als strategische Planungszentrale etabliert ist, dann können Sie den nächsten Schritt wagen und ihm bspw. internes und externes Benchmarking übertragen.

Ist dies geschafft, können wiederum Kostenreduktion und kontinuierliche Optimierungsprozesse übernommen werden. Wenn Sie Schritt für Schritt vorgehen, verringern Sie das Risiko, dass Ihr PMO von der Belegschaft abgelehnt wird.

Top-down vs. Bottom-up Einführung eines PMO



Quelle: Ortner/Stur, Das Projektmanagement-Office, 2014

7. Die Existenz des PMOs ist nicht bekannt

Es wird Ihren Mitarbeitern schwerfallen, ein PMO zu unterstützen, wenn sie nichts von seiner Existenz wissen. Dies trifft umso mehr auf externe Unternehmenseinheiten zu.

Selbst, wenn die Existenz des PMOs bekannt ist, kann Unterstützung ausbleiben, wenn die Leute nicht genau wissen, warum das PMO implementiert wurde und was seine Aufgaben sind.

Der vorherige Abschnitt hat ja schon deutlich gemacht, dass PMOs ohnehin schnell als Bedrohung gesehen werden. Sorgen Sie also dafür, dass die Mission des PMOs allen Beteiligten bekannt ist. Kommunizieren Sie außerdem, wo die Befugnisse des PMOs aufhören.

8. Sie setzen auf Quick Wins statt auf Nachhaltigkeit

Ich kann mich nur wiederholen: Die Einführung und Etablierung Ihres PMOs ist zeitaufwändig, arbeitsintensiv und teuer und wird wahrscheinlich scheitern.

Wenn Sie auf schnelle Erfolge aus sind, dann ist ein PMO definitiv nicht Ihr Mittel zum Ziel. Kurzfristige Erfolge und PMO schließen sich aus. PMOs erfordern Zeit, Geld und Geduld.

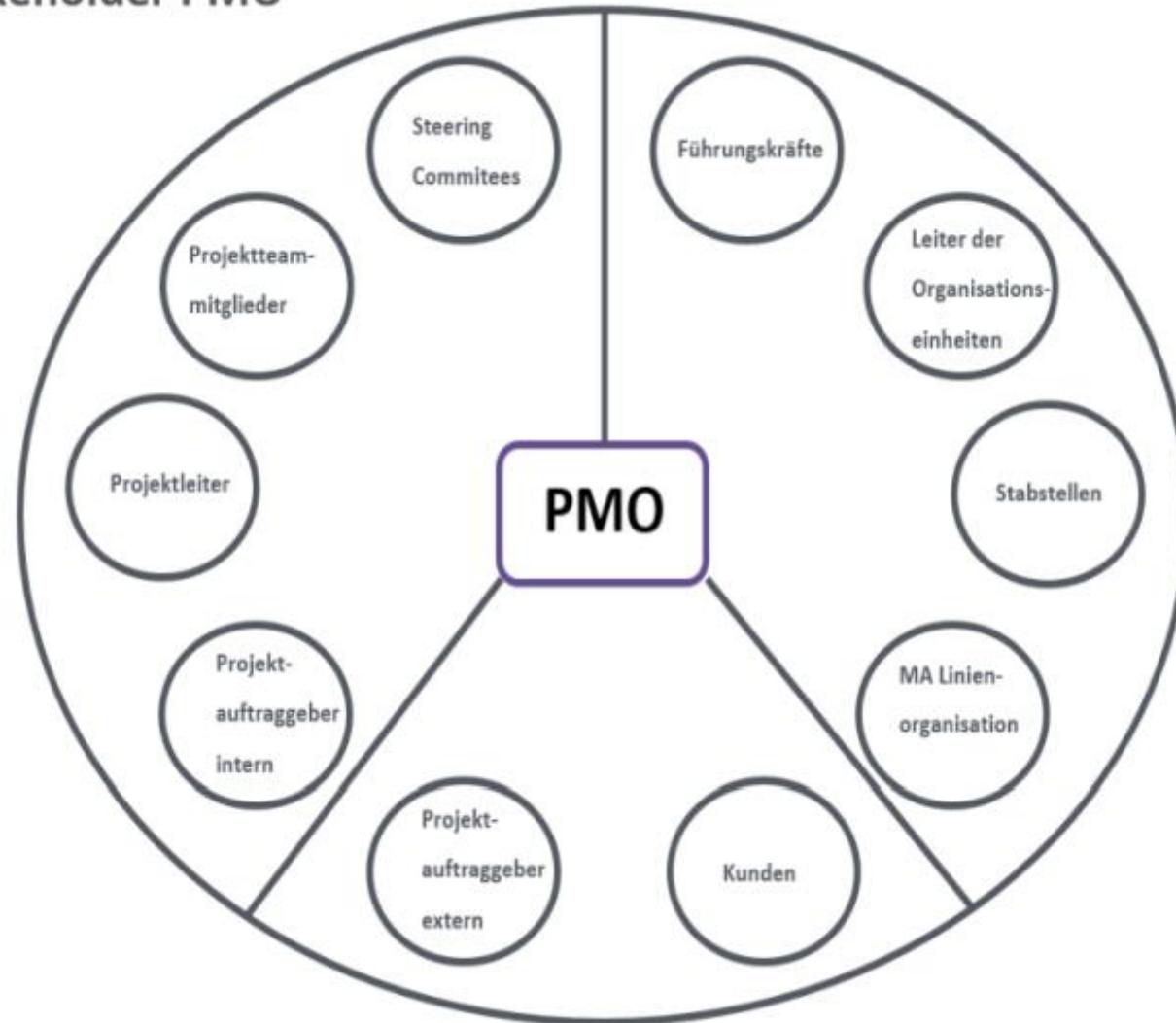
So braucht es Zeit, bis das PMO die Wünsche der Stakeholder erst einmal verstanden und verinnerlicht hat. Dysfunktionale Projektpraktiken werden ebenfalls nicht von heute auf morgen aufgedeckt und lösen sich nicht durchs PMO in Luft auf. Ein ausbaufähiges Stufenmodell, ständige und systematische „Lessons Learned“ sind hier die richtige Herangehensweise.

9. Sie machen Ihr PMO zum Profitcenter

PMOs können solange effizient arbeiten und Wandel vorantreiben, solange es nicht direkt für Profite verantwortlich gemacht wird. In der Praxis bedeutet dies, dass Spartenorganisationen dem PMO zwar auf Basis des Dotted-Line-Prinzips Informationen zukommen lassen sollten. Nur so kann Wissen generiert werden.

Die Verantwortung für Gewinne und Verluste bleibt jedoch bei den Spartenleitern. Sobald die Spartenorganisationen jedoch direkt dem PMO unterstellt werden, wird das PMO zu einem Profitcenter. In der Praxis kann dies zu verheerenden Ergebnissen führen: Langfristige Verbesserungen werden ins Hintertreffen geraten, kurzfristige Profite werden auf dem Tagesplan stehen. Das PMO wird seine Identität verlieren und somit obsolet werden.

Stakeholder PMO



Quelle: Ortner/Stur, Das Projektmanagement-Office, 2014

10. Ihr PMO sammelt und strukturiert kein Wissen

Gehen wir davon aus, Sie haben bei der Einführung Ihres PMOs alles richtiggemacht. Nun gilt es, dafür zu sorgen, dass Ihr PMO ebenfalls alles richtigmacht!

Das PMO ist der Wächter des Projektmanagement-Wissens eines Unternehmens. Es muss dafür sorgen, dass Informationen gesammelt, analysiert und weiterverbreitet werden. Wissen entsteht durch die Sammlung von „Lessons Learned“ und „Best Practices“. Es entsteht durch Erfolge und Misserfolge. Wenn „Lessons Learned“ nicht korrekt interpretiert werden und „Best Practices“ nicht weitergegeben werden, findet kein Wissenstransfer statt.

Dies führt dazu, dass Projektmitarbeiter nur aus eigenen Fehlern lernen und nicht aus denen anderer. Ein PMO muss dafür sorgen, dass Fehler nicht wiederholt werden. Ein PMO, das gesammeltes Wissen nicht strukturiert, kann keine wertvollen Informationen liefern. Genau das ist aber einer der Hauptaufgaben des PMOs. Verantwortliche haben außerdem meist wenig Überblick darüber, wie viel Kapazität für zusätzliche Projekte verfügbar ist.

Das PMO hat die Aufgabe, genau diese Information an Verantwortliche zu übermitteln. Nur so kann ein durchdachtes Projektportfolio auf Basis der verfügbaren Ressourcen erstellt werden. Ressourcenkostenplanung ist möglicherweise der wichtigste Grund sein, warum Verantwortliche ein PMO unterstützen. Sorgen Sie also dafür, dass Ihr PMO Informationen sammelt und strukturiert, wo es nur geht!

11. Ihr PMO betreibt Wandel mit der Brechstange

Menschen hassen Veränderungen in ihrer Komfortzone. Ein PMO ist jedoch dafür da, Menschen aus ihrer Komfortzone zu jagen und Veränderungen einzuführen. Sie können bei der Einführung also alles richtigmachen. Trotzdem wird Ihr PMO schnell abgelehnt und seine Auflösung gefordert werden, wenn es nicht über das nötige Einfühlungsvermögen verfügt. Bevor ein PMO irgendeinen Wandel forciert, muss es den Status quo verstanden haben. Die meisten Menschen verstehen die Notwendigkeit von Wandel, aber sind besorgt über das Wie.

Bei einem US-amerikanischen Automobilhersteller führte ein junges PMO undurchdachte Veränderungen der Projektmanagementmethode ein. Dies führte dazu, dass einige Entscheidungen, die sonst von den Arbeitern getroffen wurden, nun dem Management zufielen. Das PMO übersah, dass die Möglichkeit, einige Entscheidungen selber treffen zu können, den Arbeitern eine gewisse Souveränität gab. Das führte zu mehr Engagement. Dies abzuschaffen, führte zu einer breiten Ablehnung des PMOs. Bevor Ihr PMO also Veränderungen empfiehlt oder gar durchführt, sollte es den Status quo erschöpfend analysiert haben.

„Lessons Learned“ und „Best Practices“ zu sammeln, führt häufig automatisch zu Wandel im Unternehmen. Das PMO ist der Führer dieses Wandels. Nicht jeder Wandel ist nötig und manch nötiger Wandel kann warten. Unnötigen Wandel zu erzwingen oder gegen eine Kultur zu kämpfen, die sich gegen Wandel sträubt, kann zum Scheitern Ihres PMO führen. Wandel ist wichtig. Aber noch wichtiger ist, dass Wandel zur richtigen Zeit geschieht.

12. Ihr PMO fokussiert sich zu sehr auf die Profitabilität einzelner Projekte

Es kann schnell passieren, dass ein PMO sich einzelnen Problemfällen zu sehr annimmt und andere somit vernachlässigt. Wenn Mitarbeiter eines PMOs zu stark in einzelne Projekte involviert werden, kann es passieren, dass diese ihre eigentlichen Aufgaben vernachlässigen.

Problematische Projekte zu unterstützen, ist natürlich wichtig. Hierbei sollten jedoch Grenzen gesetzt werden. Das PMO sollte immer den Interessen des gesamten Unternehmens dienen und nicht nur den Interessen einzelner Projekte.

13. Ihr PMO ist zu erfolgreich

Ihr PMO hat es geschafft. Allen Widrigkeiten zum Trotz wurde die Einführungsphase erfolgreich gemeistert. Eine neue Methodik erfolgreich eingeführt, das PMO genießt großes Ansehen im Unternehmen. Und trotzdem wird Ihr PMO immer noch scheitern.

Nachdem ein PMO erfolgreich eine Methodik entwickelt hat, kann es leicht passieren, dass es selbstgefällig wird. Als Folge wird sich häufig zu sehr auf die Verbreitung der Methodik konzentriert, während die Entwicklung neuer Prozesse vernachlässigt wird. Nach großen Erfolgen ist es nur logisch, bei der Stange zu bleiben und die Methodik auszureizen.

Wenn ein PMO jedoch zu Stagnation beiträgt, wird es überflüssig. Für ein PMO sollte der Status Quo also stets eine flüchtige Erscheinung bleiben. Es gilt, gängige Praktiken in Frage zu stellen und sich anzupassen.

Fazit – Oder warum die Einführung Ihres PMO nicht scheitern wird

Ich kann Sie beruhigen: Ihr PMO wird nicht scheitern. Sie haben sich tapfer durch diesen Beitrag gekämpft und sind nur für alle Eventualitäten gewappnet. Sie wissen, dass ein PMO keine Projektassistenz ist und sie wissen, dass ein PMO richtig besetzt werden muss. Außerdem werden Sie darauf achten, Ihr PMO weder über- noch unterzubesetzen. Ihrem PMO werden Sie einen glasklaren Auftrag erteilen. Ihr Management wird dem PMO sämtliche Unterstützung zukommen lassen, die es braucht. Auch Ihre Belegschaft wird sich nach anfänglichem Zögern zum PMO bekennen.

Ihre gesamte Belegschaft ist über die Vorteile und Befugnisse des PMOs informiert und Ihr PMO kann sich entfalten, bevor es Erfolge vorweisen muss. Außerdem hat ihr PMO ein passendes Budget und somit die Möglichkeit Wissen zu generieren, ohne kurzfristige Profite vorweisen zu müssen.

Durch die Freiheit, die Ihrem PMO gewährt wird, kann es sich die Zeit nehmen, Kulturen und Bedürfnisse zu verstehen, bevor es Wandel forciert. Ihr PMO weiß, dass es langfristig den Unternehmensinteressen dienen muss und einzelne Projekte nicht im Vordergrund stehen. Kurz gesagt: Ihr PMO wird rundum erfolgreich sein. Und weil Sie Ihrem PMO wieder und wieder eingebläut haben, dass Stagnation ein No-Go ist, wird Ihr PMO hungrig bleiben. Ihr PMO hat also eine großartige Zukunft vor sich!

Die richtige Besetzung – So wird Ihr PMO ein echtes Siegerteam

Dieser Beitrag beschreibt die wichtigsten Aspekte bei der Besetzung und Positionierung eines PMO. Das Project Management Office wird meist recht zentral in der Unternehmenshierarchie positioniert. Das bedeutet große Verantwortung, bringt jedoch häufig auch Widerstände aus der Belegschaft mit sich. Bei der Besetzung Ihres PMOs sollten Sie sich also genau überlegen, wem Sie diese wichtigen Aufgaben übertragen. Wir erklären Ihnen, wie Sie mit gezielten Fragestellungen das richtige Team für die neue Organisationseinheit finden.

Eine breite Akzeptanz des Kandidaten gibt es nicht, seine Kompetenz wird flächendeckend bezweifelt. Auch die nötigen Social Skills, die ein so wichtiger Job erfordert, werden ihm nicht zugetraut. Tatsächlich ist auch die zu erwartende Herangehensweise des neuen Verantwortlichen bis heute in vielen Kernfragen unklar. Es bleibt also ungewiss, ob hinter den großen Worten des Wahlkampfes echtes Change-Management steckt. Ungeklärt ist auch, ob der Neue den nötigen Rückhalt bekommt, den er für seinen geplanten Kurswechsel benötigt.

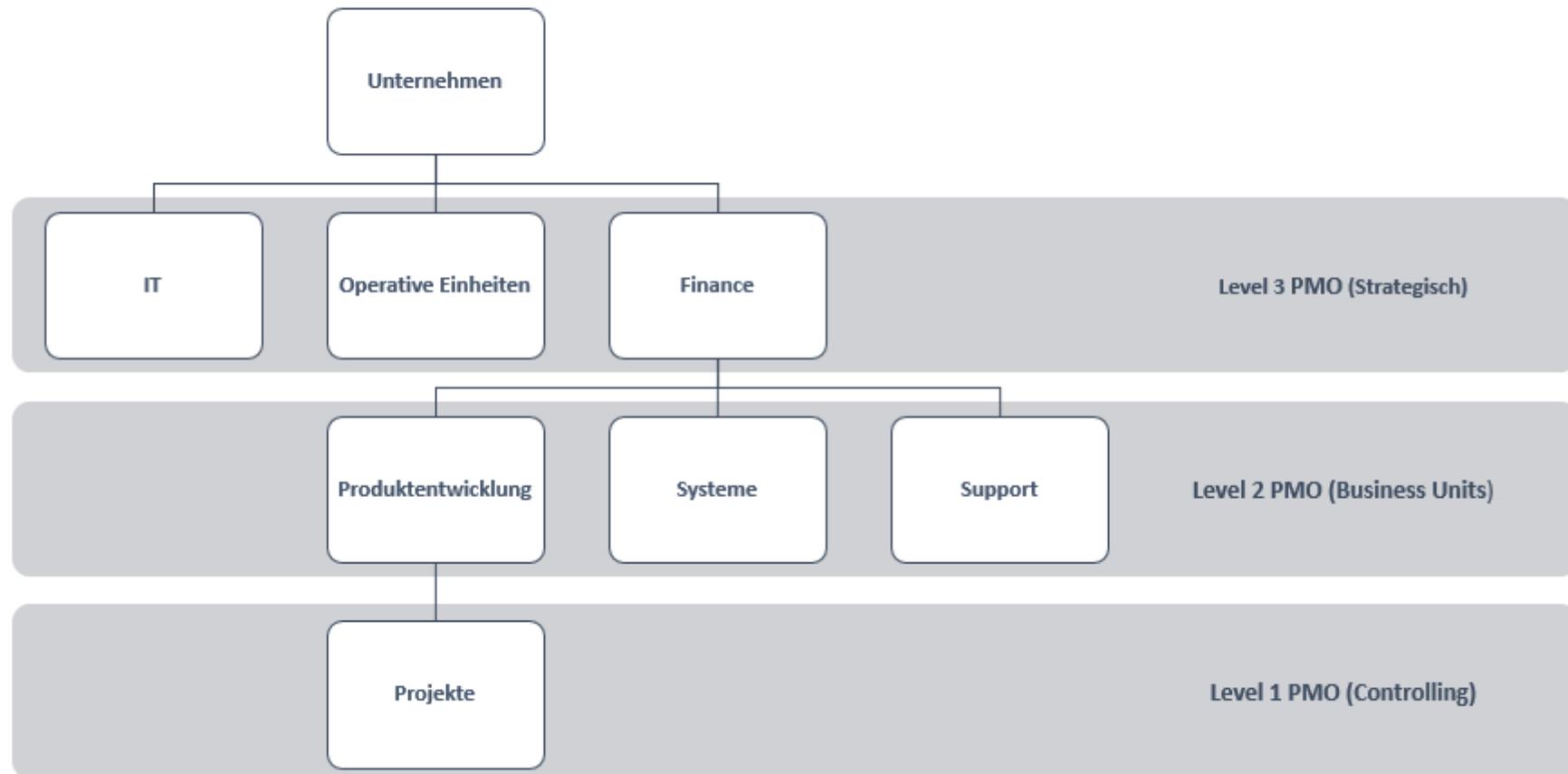
Eines jedenfals ist heute schon klar: Diese tief gespaltene Gesellschaft birgt schwer abzuschätzende Risiken. Alles in allem eine denkbar schwierige Ausgangslage für einen erfolgreichen Neuanfang!

Viele der angesprochenen Problemfelder stellen sich auch bei der Einführung eines Project Management Office. Mit der richtigen Vorbereitung lassen sich allerdings schon viele Stolpersteine auf dem Weg dorthin beseitigen. Das spart nicht nur haufenweise Ärger und Kosten, sondern trägt vor allem zur langfristigen und einvernehmlichen Akzeptanz im Unternehmen bei. Es muss ja nicht überall in einem chaotischen Machtkampf mit Schlammschlacht der Extraklasse enden.

Die richtige Positionierung des PMO im Unternehmen

Um von Beginn an die Weichen richtig zu stellen, sollte zuerst die Frage nach dem „Wo?“ beantwortet werden. Das heißt konkret, auf welcher Ebene das Project Management Office am besten in die bestehenden, oftmals komplexen Unternehmensstrukturen eingegliedert wird. Welche unterschiedlichen Möglichkeiten es hierfür gibt, zeigt folgendes Organigramm:

Die verschiedenen PMO-Level



Quelle: Ortner/Stur, „Das Projektmanagement-Office“, 2014

Wie zu sehen ist, lässt sich ein PMO prinzipiell auf drei unterschiedlichen Unternehmens-Leveln ansiedeln. Je nach Level variieren die Aufgaben und Zuständigkeiten des Project Management Office.

Die verschiedenen Level des Project Management Office

Level 1 (Projekt- oder Programmebene)

Das PMO unterstützt ein oder mehrere Projekte mit Controlling & Support, der Fokus liegt dabei hauptsächlich auf administrativen Tätigkeiten.

Level 2 (Abteilungsebene)

Durch Vereinheitlichung, Ressourcenmanagement und Benchmarking verschiedener Projekte können Synergieeffekte zwischen den einzelnen Projekten erzielt werden. Das PMO auf diesem Level steuert und unterstützt.

Level 3 (Unternehmensebene)

Die Kernaufgaben liegen in der Planung, Priorisierung und Steuerung aller Projekte des Unternehmens sowie in der Festlegung von Standards und Prozessen des Projektmanagements. Es besteht eine enge Kooperation zwischen PMO und der Geschäftsführung.

Weitere Rahmenbedingungen

Um festzulegen an welcher Stelle sich das Project Management Office am besten in Ihrem Unternehmen einführen lässt, empfiehlt es sich, weitere Rahmenbedingungen zu überprüfen.

- So hängt die richtige Positionierung von den angestrebten Funktionen und Zielen sowie den zugeteilten Verantwortlichkeiten innerhalb des PMO selbst ab.
- Genauso wichtig ist auch die Frage, welche Stelle im Unternehmen das PMO in der Startphase aufbauen und vorantreiben soll. In diesem Zuge wird auch festgelegt, welche Instanz die benötigten Ressourcen für das Project Management Office zur Verfügung stellt.
- Es sollte darüber hinaus auch von Anfang an klar sein, über welche Kompetenzen die einzelnen Mitarbeiter innerhalb des PMO verfügen. Ebenso an wen die PMO-Mitarbeiter in welcher Form (Linienfunktion oder Stabsstelle) berichten.
- Ist überhaupt eine langfristige Einbindung des PMO geplant oder ist die Projekt-Unterstützung von vornherein zeitlich begrenzt? Falls eine langfristige Einbindung geplant ist, bedeutet das auch eine stückweise Erweiterung der Zuständigkeiten und Aufgaben des Project Management Office?

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass es vor allem in der Einführungsphase von großer Wichtigkeit ist, die Organisation gemeinsam mit den Projektleitern des PMO zu gestalten. Je ferner die Organisationseinheit zu Beginn von den operativen Kräften des PMO angesiedelt ist, desto bürokratischer und autoritärer wirkt sie. Das kann von Beginn an zu unerwünschtem Widerstand führen und sollte daher vermieden werden.

Wie besetze ich mein Project Management Office mit den richtigen Mitarbeitern?

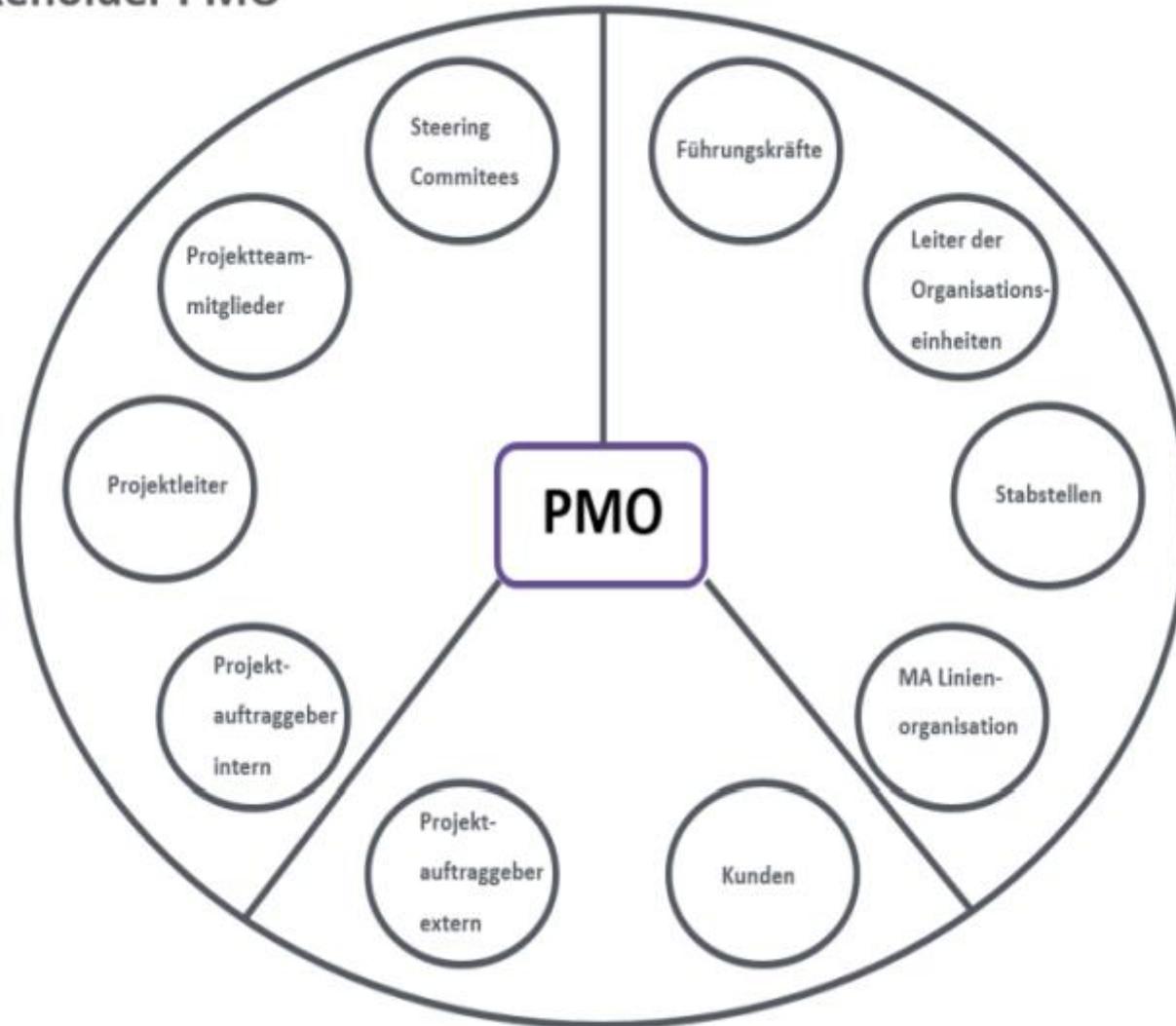
Ist die richtige Positionierung des Projekt Management Office erst einmal gefunden, fällt es deutlich leichter es erfolgreich im Unternehmen einzuführen. Auch die personelle Besetzung des PMO kann mithilfe einer klaren Positionierung von Beginn an effektiver gestaltet werden. Nun ist es also an der Zeit sich Gedanken zu machen, wen man dafür mit an Bord holt – auf das „Wo?“ folgt nun die Frage nach dem „Wer?“

Der PMO-Leiter

Hauptverantwortlich für den Erfolg eines PMO ist dessen Leiter. Daher sollte das gesamte Anforderungsprofil des PMO-Leiters bereits früh definiert werden, idealerweise schon bei Beginn der Planungsphase zur PMO-Einführung. Die wichtigsten Fragen im Überblick:

- Ergibt es Sinn die Stelle mit einem internen Mitarbeiter zu besetzen oder benötigt man doch eher externe Verstärkung? Hier spielen vor allem die Kombination aus Knowhow und Berufserfahrung, Persönlichkeitsprofil, Soft-Skills und auch Karriereplanung eine wichtige Rolle. Selbst der geeignetste Kandidat passt nur dann auf die Stelle, wenn er auch bereit ist, mit ihr zu wachsen. PMO-Einführungen können erfahrungsgemäß ein bis zwei Jahre Zeit in Anspruch nehmen. Dies sollte unbedingt bei der Stellenbesetzung berücksichtigt werden.
- Ist auf der entsprechenden Unternehmensebene mit Machtspielen zu rechnen? Muss also davon ausgegangen werden, dass Hierarchieträger mit Widerstand auf die Einführung reagieren werden, weil sie um persönlichen Einfluss fürchten? Falls ja, bedarf es dringend eines erfahrenen PMO-Leiters, der sich mit seiner Sozialkompetenz entsprechend behaupten kann. Ein PMO, das intern von vornherein als eine Bedrohung gesehen wird, stößt auf Widerstand. Um dem vorzubeugen, heißt die Devise: Schweigen ist Silber, (viel miteinander) Reden ist Gold!
- Grundsätzlich gilt: Die Anforderungen hinsichtlich Kommunikation richten sich vor allem danach, auf welcher Ebene (Level 1, 2 oder 3) der zukünftige PMO-Leiter agieren wird. Logischerweise bringt die alltägliche Kommunikation mit technischen Projektleitern andere Herausforderungen mit sich als ein intensiver Austausch auf strategischer Geschäftsführungsebene. Um sich die möglichen Kommunikationsschwerpunkte besser zu veranschaulichen, hilft auch ein Blick auf die Stakeholder-Übersicht. Es ist absolut ratsam herauszufinden, an welchen Stellen die primären Berührungspunkte im Arbeitsalltag liegen werden:

Stakeholder PMO



Quelle: Ortner/Stur, Das Projektmanagement-Office, 2014

Halten Sie in Ihrem Unternehmen Ausschau nach einem erfahrenen Senior-Projektmanager, der in gutem Verhältnis zu den Projektleitern steht. Bedenken Sie dabei auch die benötigte Sozialkompetenz, die eine solche Schnittstellenposition von Beginn an mit sich bringt. Ist Ihr Senior-Projektmanager prinzipiell bereit, mittelfristig mit dem PMO zu wachsen?

Die PMO-Teams

Doch auch der Blick auf die richtige Besetzung des PMO-Teams sollte nicht vernachlässigt werden. Denn ähnlich wie beim Sport kann man auch hier verallgemeinert sagen: das Team ist immer nur so stark, wie sein schwächstes Glied. Und da es für Mitarbeiter im Project Management Office nur wenig klassische Ausbildungsmöglichkeiten gibt, sollte auch hier die Auswahl der Kandidaten behutsam und bedacht geschehen.

Oft werden essentielle Skills für die Mitarbeit im PMO, also Prozesskenntnisse, Projektmanagement-Wissen und Feingefühl für die richtige Kommunikation, erst wirklich on-the-job erlernt. Das macht die Auswahl nicht immer leicht, denn das jeweilige Entwicklungspotenzial und die Lernfähigkeit der Kandidaten kann nur nach bestem Gewissen abgeschätzt werden.

Bedenken Sie bei der Stellenbesetzung auch die erforderliche Belastbarkeit der häufig jungen PMO-Mitarbeiter. Suchen Sie sich also Mitarbeiter, die bereit sind im Zweifelsfall auch mal Extrameilen und neue Schritte zu gehen. Wer dazu nicht bereit ist, wird hier auf Dauer nicht glücklich und kann dem Team wenn es hart auf hart kommt einen Bärendienst erweisen. Inwiefern offizielle Zertifizierungen bei der Besetzung von Bedeutung sind, wird erfahrungsgemäß von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gehandhabt. Je nach internen Unternehmensstandards kann dies aber sehr wohl ein wichtiges Kriterium darstellen.

Nehmen Sie sich (zusammen mit dem zukünftigen Leiter des PMO) die nötige Zeit für eine korrekte Ausschreibung des Bewerberprofils. Viele Positionen in PMO-Teams werden wegen falsch definierter Anforderungen nicht optimal besetzt. Das führt zwangsläufig zu Abstrichen der eigentlich möglichen Ergebnisse und ist leicht verspieltes Potenzial. Je größer das zu besetzende PMO, desto spezifischer werden die Anforderungen an die jeweiligen Mitarbeiter. Überlegen Sie daher gut, ob ihr PMO besser mit ein paar wenigen „Allroundern“ auskommt oder doch eine ganze Reihe unterschiedlicher Spezialisten mit entsprechendem Fachwissen benötigt.

Fazit

Auch das Berufsleben ist geprägt ist von politischem Charakter. Machtspielchen, schlechte Planung und fachliche oder soziale Inkompetenz sind Faktoren, die jedes noch so ambitionierte Vorhaben zum Scheitern bringen können. Auch kleine Fehler bei der Planung können schnell in einer Schlammschlacht enden. Und im Gegensatz zur US-Wahl gewinnt im Projektmanagement selten derjenige, der am stärksten polarisiert. Um frühzeitig die richtigen Schritte bei der Einführung eines Project Management Offices zu machen, ist es also von großer Wichtigkeit, sich mit der Positionierung und Besetzung auseinanderzusetzen. Für die Positionierung spielen vor allem die Ziele, die Ressourcen und das passende Einführungslevel innerhalb des Unternehmens eine zentrale Rolle. Auch mögliche Konflikte aufgrund von Machtverschiebung sowie eine stetige Weiterentwicklung des PMO sind essentiell wichtig.

Hinsichtlich der Besetzung muss zwischen PMO-Leiter und dem PMO-Team unterschieden werden. Idealerweise ist der PMO-Leiter frühzeitig gefunden und ausreichend in die Planung involviert. Mit seinem Erfahrungsschatz kann er helfen, die richtigen Kernkompetenzen für sein Team zu finden und die Besetzung entscheidend mitgestalten.

Die 10 wichtigsten Gründe für ein Project Management Office

Unternehmen mit einem Project Management Office haben im Projektgeschäft mehr Erfolg. Was zahlreiche Studien seit Jahren belegen, lässt sich auch einfach argumentativ erklären. In diesem Beitrag erfahren Sie die zehn wichtigsten Gründe, die PMOs so erfolgreich machen.

1 Professionalisierung des Projektgeschäfts

Mangels ausreichender Kapazitäten oder zu wenig qualifizierter Projektmanager werden Projekte in vielen Unternehmen ohne professionelles Projektmanagement durchgeführt. In vielen organisch gewachsenen Betrieben sind die ersten Projekte ohnehin wenig komplex und bleiben überschaubar. Pragmatisches und situationsbezogenes Handeln bietet sich hier an. In solchen Fällen liegt der Fokus meist auf Projektinhalten. Der Überblick über Termine, Kosten, Ressourcen und Kundenzufriedenheit geht jedoch verloren. Mit einem stetigen Wachstum des Unternehmens steigt jedoch auch die Komplexität und Projekte werden immer unterschiedlicher. Erste Hilfsmittel zur Projektabwicklung werden also nötig. In solchen Fällen ermöglicht ein Project Management Office die Etablierung eines systematischen Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements.

2 Vereinheitlichung der Projektmethoden

Je mehr Bedeutung das Projektgeschäft eines Unternehmens erlangt, desto größer wird der Bedarf zur Vereinheitlichung der Projektmethoden. In der Praxis orientieren sich die verwendeten Projektmethoden oft an den Erfahrungen und Vorstellungen der Projektleitung. Eine einheitliche Projektmethodik kann somit nicht garantiert werden. Projektleiter und Projektmitarbeiter lernen in solchen Fällen nur aus ihren eigenen Fehlern und nicht aus denen anderer. Das führt dazu, dass neue Projekte häufig mit den gleichen Fehlern und Problemen zu kämpfen haben. Ineffizienz ist vorprogrammiert. Ein Project Management Office kann dem entgegenwirken, indem es eine einheitliche Vorgehensweise für alle Projekte eines Unternehmens entwickelt. Das reduziert den Aufwand für das Projektmanagement und ermöglicht gleichzeitig eine Vergleichbarkeit der Projekte. Für einheitliche Projektmanagementmethoden braucht es zwar nicht zwingend ein PMO. Eine Unternehmenseinheit zu haben, die über die Einhaltung der Richtlinien wacht, kommt jedoch jedem Projekt zugute.

3 Unterstützung der Projektleitung

Projektleiter investieren sehr viel ihrer Zeit in die Bearbeitung administrativer Aufgaben. Anstatt Kosten zu planen und wichtige Entscheidungen zu treffen, sitzen sie häufig vor einem Berg administrativer Aufgaben, coachen Projektmitarbeiter oder sind mit Controlling beschäftigt. Hier kann ein PMO wertvolle Unterstützung liefern. Es entlastet die Projektleitung und beschleunigt die Entscheidungsfindung. In vielen Fällen kann so auch Burnout im Projektmanagement verhindert werden.

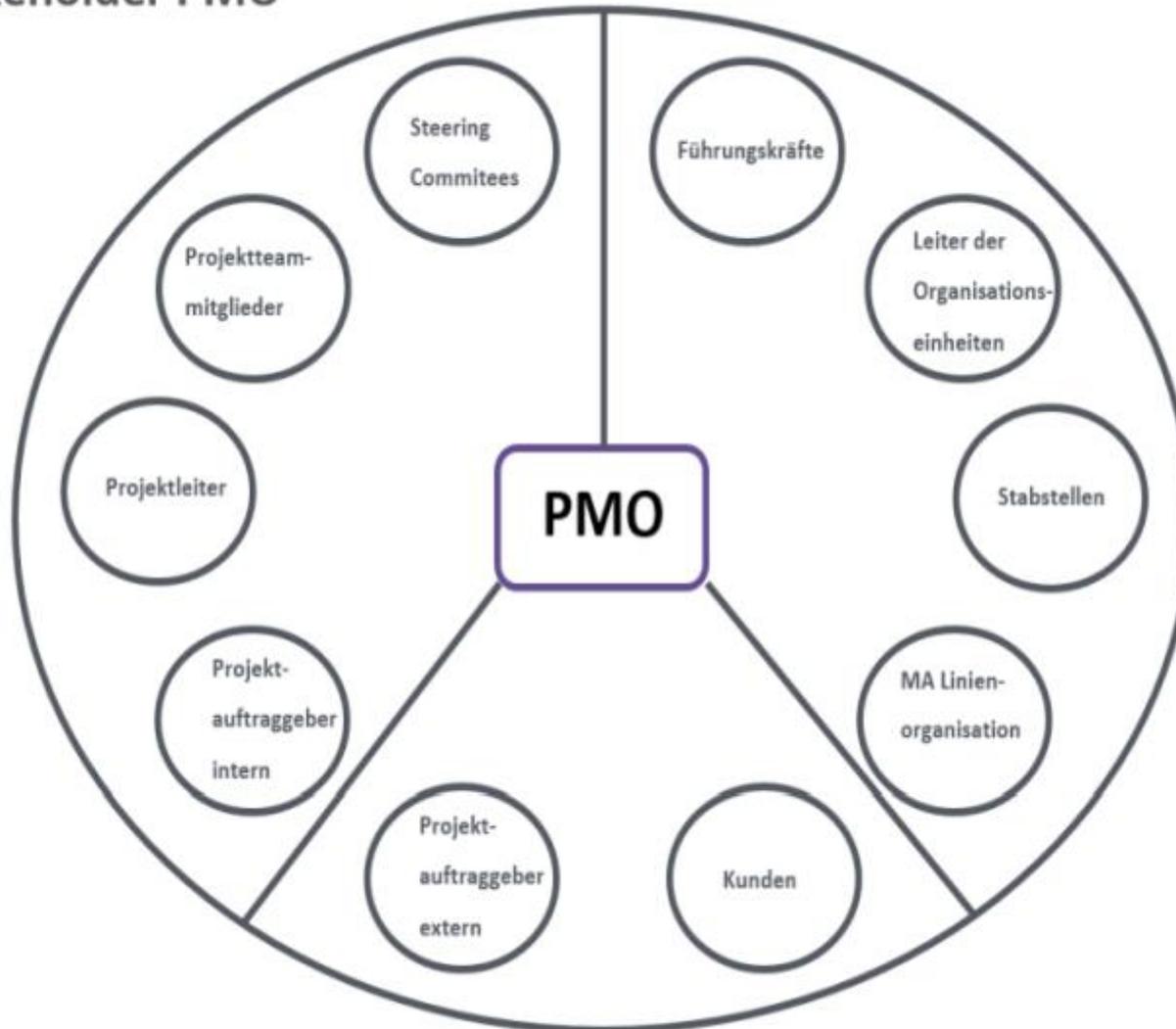
4 Entlastung des Projektteams

Auch für die restlichen Projektmitarbeiter fallen zahlreiche administrative Aufgaben im Projekt an. Ergebnisse müssen dokumentiert, Berichte erstellt und Projektaufgaben geplant werden. Gelingt es dem PMO hier eine einheitliche Systematik zu schaffen und diese Aufgaben ansonsten so fern wie möglich von den Produktivkräften des Projekts zu halten, können diese sich verstärkt operativen Aufgaben widmen. Die Effektivität des Projektteams steigt somit deutlich.

5 Verbesserung der internen Projektkommunikation

Einer der wichtigsten Faktoren für effektive Projektarbeit ist gute Kommunikation. Nur durch eine gelungene interne Kommunikation können Austausch, Abstimmung, Motivation und Bindung der Projektmitarbeiter dauerhaft gewährleistet werden. Fehlende oder schlechte Kommunikation ruft Missverständnisse, Widerstände und Konflikte hervor. Dies gefährdet die Zusammenarbeit im Team und stellt den Projekterfolg in Frage. Natürlich kann ein reger Austausch der Projektmitglieder nicht erzwungen werden. Es können jedoch günstige Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die Kommunikation im Projekt zu fördern. Das Project Management Office kann dabei als Interaktions- und Kommunikationsplattform dienen, die das Netzwerken vereinfacht. Außerdem ermöglicht es einen Erfahrungsaustausch zwischen Projektmanagern.

Stakeholder PMO



Quelle: Ortner/Stur, Das Projektmanagement-Office, 2014

6 Ausrichtung aller Projekte an der Unternehmensstrategie

Unternehmens- und Geschäftsstrategien werden durch Projekte implementiert. Nicht alle Projekte eines Unternehmens tragen jedoch auch direkt zur Unternehmensstrategie bei.

Begreift man Projektmanagement nicht nur als Problemlösungsmethodik, sondern auch als Vehikel zur Implementierung von Strategien, so wird deutlich, wieso die Ausrichtung aller Projekte an der Unternehmensstrategie von essentieller Bedeutung ist. Ein Project Management Office sorgt dafür, dass alle durchgeführten Projekte an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sind. Das beinhaltet unter anderem Kosten- und Ressourcenanalyse sowie darauf aufbauend die Priorisierung von Projekten.

7 Etablierung und Förderung einer Projektmanagement-Kultur

Wissen, Erfahrung und Tradition der Projektarbeit unterscheiden sich oft von der klassischen Unternehmenskultur. Die Hierarchien sind im Projekt meist deutlich flacher, die Kooperationsbereitschaft höher und die Konfliktfähigkeit ausgeprägter. Aber auch organisatorische Aspekte wie Personalentwicklung, Bereitschaft zum Risiko und Veränderungsmanagement und eine „lernende“ Organisation sind Faktoren, die das Projektmanagement von klassischer Unternehmenskultur unterscheidet. Die Einführung eines PMO bietet eine ideale Möglichkeit, eine solche Projektmanagement-Kultur im ganzen Unternehmen einzuführen und zu fördern.

8 Best-Practices und Wissenstransfer

Eine der elementarsten Aufgaben des PMO ist die Sammlung, Strukturierung, Analyse und Weitergabe von Wissen. Das Projekt Management Office ist der Hüter des Projektwissens eines Unternehmens. Dieses Wissen entsteht vor allem durch die Auswertung und Interpretation von „Lessons Learned“. Aber auch durch die Sammlung von Daten und Fakten. Durch die Weitergabe von „Best Practices“ wird dieses Wissen allen Mitarbeitern verfügbar gemacht, sodass viele Lernprozesse beschleunigt werden können. Außerdem ist das PMO dafür verantwortlich, den Überblick über Ressourcen und Kapazitäten zu wahren und an Verantwortliche weiterzugeben. Nur so kann ein durchdachtes Projektportfolio auf Basis der verfügbaren Ressourcen erstellt werden.

9 Projektmanagement-Tools und Infrastruktur

Geeignete und einheitliche (Software-)Tools sind heutzutage für professionelles Projektmanagement unerlässlich. Das Project Management Office kann eine Auswahl geeigneter Tools treffen und somit eine optimale Unterstützung anbieten. Das vereinfacht nicht nur die Arbeit der Projektleiter enorm, sondern trägt auch zur Vergleichbarkeit der Projekte bei. Neben der Auswahl der Software-Tools gehört es zu den Aufgaben des PMOs, die Projektmitarbeiter mit deren Nutzung vertraut zu machen. So werden die Projektmitarbeiter zunächst vom PMO geschult und später individuell gecoacht. Das verhindert Verständnisprobleme und ermöglicht eine projektinterne Zusammenarbeit auf gleichem Niveau.

10 Scheitern verhindern – Effektivität erhöhen

In einer Zeit, die von wirtschaftlicher Unsicherheit geprägt ist, nehmen Projekte einen immer größeren Stellenwert in Unternehmen ein. Die zunehmende Relevanz von Projekten erhöht auch deren Beitrag zu den Unternehmenszielen, womit steigende Verantwortung verbunden ist. Unternehmen können es sich also kaum noch leisten, Projekte scheitern oder im Sande verlaufen zu lassen. Project Management Offices bieten großartige Möglichkeiten, um das Scheitern von Projekten zu verhindern oder die Folgen unabwendbar scheiternder Projekte abzufedern. Studien zufolge kann ein gut geführtes PMO die Effektivität von Projektteams nahezu verdoppeln. Ein PMO sorgt für schnellere Umsetzung, geringere Kosten und höhere Qualität von Projekten.

Fazit

Ein Project Management Office bietet also viele strukturelle, administrative und operative Vorteile für professionelles Projektmanagement. Es sorgt für eine Vereinheitlichung der Projektmethoden und entlastet Projektleitung und Projektteam.

Interne Prozesse werden durch effizientere Kommunikation verbessert und alle Projekte werden durch das PMO an die Unternehmensstrategie angepasst. Innerhalb des Unternehmens wird durch das PMO eine Projektkultur etabliert und der Wissenstransfer zwischen den Projekten eines Unternehmens verbessert.

All dies führt dazu, dass Projektarbeit professioneller wird und weniger Projekte scheitern. In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit sind dies schlagkräftige Argumente für ein PMO.

Exkurs

Projektkommunikation – PMO als kommunikative Schnittstelle

Stellen Sie sich vor, es ist Projektmeeting und keiner weiß, worum es geht. Klar, im Kick-Off-Meeting wurde irgendetwas von strategischer Stoßrichtung, Projektzielen und Unternehmensphilosophie erzählt. Selbstverständlich gab es zu Projektbeginn Briefings, Rollen wurden festgelegt und Verantwortlichkeiten festgehalten. Doch seit Wochen herrscht Informationsflaute. Zwischen den verschiedenen Aufgabebereichen findet kaum noch Austausch statt. Informationen werden lediglich als Herrschaftswissen instrumentalisiert, Wissen ist schließlich Macht.

In kurzfristig einberufenen Projektmeetings behaupten verunsicherte Projektmitarbeiter dass alles prima läuft. Die Projektleitung verspricht zukünftig mehr Transparenz und alle wenden sich wieder ihren Teilbereichen zu. Die Chancen für einen Projekterfolg kann sich jeder ausrechnen. Was hier beschrieben wurde, ist ein klassischer Fall von mangelhafter Projektkommunikation.

Was ist Projektkommunikation und warum ist sie wichtig?

Zielgruppenspezifische Projektkommunikation ist ein essentielles, wenn nicht gar das wichtigste Instrument zur Sicherung des Projekterfolges. Projektkommunikation findet entweder nach außen oder innerhalb eines Projekts statt.

Im ersten Fall geht es um die kommunikative Einbindung sämtlicher Stakeholder, im zweiten um Austausch, Abstimmung, Motivation und Bindung der Projektmitarbeiter ans Projekt. In diesem Artikel wird die interne Projektkommunikation näher betrachtet.

Projektkommunikation als zentraler Erfolgsfaktor im Projekt

In jedem Projekt gibt es Massen von Informationen, die möglichst schnell ausgetauscht werden müssen: Auftraggeber wollen über den Projektverlauf informiert werden, Projektmanager brauchen Statusupdates und Projektmitarbeiter wollen über Aufgaben und Fortschritte auf dem Laufenden gehalten werden. Sämtliche Beteiligte haben also ein Interesse an einem regen Informationsfluss.

Fehlende oder schlechte Kommunikation ruft Missverständnisse, Widerstände und Konflikte hervor. Dies gefährdet die Zustimmung zu Projektprozessen und stellt den Projekterfolg in Frage.

Insbesondere bei Projekten, die von einer hohen Zustimmung abhängig sind, ist Projektkommunikation ein essentieller Erfolgsfaktor: Für strategische Neuausrichtungen, Restrukturierungsprojekte und Post-Merger-Integrationen kann also die Relevanz von Kommunikation für den Projekterfolg nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Ziele der Projektkommunikation

Das direkte Ziel der Projektkommunikation ist die kommunikative Einbindung aller Nutzer und Betroffenen in die Projektprozesse. Durch den Austausch von Informationen sollen Bewusstsein und Zugehörigkeit geschaffen werden. Durch zielgruppenorientierte Botschaften und Feedback-Möglichkeiten entsteht ein Austausch zwischen den Projektmitarbeitern. Dieser stärkt die Motivation und bindet die Projektmitglieder langfristig an das Projekt.

Was muss gute Projektkommunikation leisten?

Gute Projektkommunikation hat also die Einbindung und Motivation aller Stakeholder zum Ziel. Das Projekt soll Beachtung und Anerkennung der Mitarbeiter und des Managements gewinnen. Um dies bewerkstelligen zu können, muss die Kommunikation im Projekt bewusst geplant und durchgeführt werden. Zielsetzung, Inhalt, Umfang und Kanäle der Kommunikation müssen gewissenhaft geplant werden.

Eine der Hauptaufgaben der Projektkommunikation ist, alle Betroffenen über die Projekthinhalte zu informieren. Das bedeutet zunächst, dass sämtliche relevanten Informationen für alle Beteiligten zugänglich sein müssen. Die Beteiligten müssen über Projektziele, Rollenverteilungen, Verantwortlichkeiten und Fortschritte aufgeklärt werden.

Projektkommunikation ist automatisches Konfliktmanagement

Wichtig ist außerdem, alle Projektmitglieder in das alltägliche Projektgeschehen einzubinden und sie täglich neu zu motivieren. Nur so kann langfristiges Commitment und Vertrauen der Projektmitarbeiter gewonnen werden. Auch hervorragende Projektkommunikation kann Probleme und Konflikte im Projekt natürlich nicht verhindern. Unstimmigkeiten und Meinungsverschiedenheiten entstehen in jedem Projekt und in jeder Projektphase. Kommunikation ist jedoch die einzige Möglichkeit, mit der bestehende Probleme nachhaltig gelöst werden können. Gute und regelmäßige Kommunikation bedeutet automatisches Konfliktmanagement.

Diskursoffener Austausch statt Meilensteinkommunikation

In den meisten Projekten steht jedoch Meilensteinkommunikation im Vordergrund. Austausch findet leidlich projektbegleitend zu wichtigen Anlässen und in wichtigen Phasen statt. Ansonsten wird von Fall zu Fall sporadisch und intentionsgeleitet kommuniziert. Eine diskursoffenes und herrschaftsfreies Gespräch ist in den meisten Projekten die absolute Seltenheit. Studien zufolge werden persönliche Meetings von der Mehrheit der Projektmanager zwar als äußerst relevant eingeschätzt. Projektkommunikation passiert in der Realität jedoch hauptsächlich über E-Mails. Diese sind ein hervorragendes Medium, um kurze Inhalte präzise darzustellen. Für einen lösungsorientierten Diskurs sind sie jedoch das falsche Instrument.

Eine zielführende Projektkommunikation muss also zunächst ein ausreichendes Maß direkten und persönlichen Austauschs finden. Gleichzeitig muss dabei jedoch darauf geachtet werden, keinen „Information Overload“ zu provozieren. Die Trennung zwischen Wichtigem und Unwichtigem ist von essentieller Bedeutung für effiziente Kommunikation im Projekt.

Transparenz und emotionale Offenheit

Die kommunizierten Botschaften müssen außerdem klar und verständlich formuliert sein. Nur durch die deutliche Vermittlung von Intention und Beweggründen kann die notwendige Transparenz erreicht werden. Damit einher geht auch eine emotionale Offenheit: Informationsaustausch findet nicht nur auf der sachlichen Ebene statt, auch persönliche Faktoren spielen eine Rolle. Der „richtige Ton“ sollte im Diskurs also stets getroffen werden. Zielführende Kommunikation kann ausschließlich zwei- oder mehrseitig funktionieren. Natürlich erzeugt das kurzangebundene Erteilen von Befehlen auch eine kurzfristige Wirkung. Ob dies im Projekt langfristig erfolgsversprechend ist, darf jedoch angezweifelt werden. Gute Kommunikation basiert auf einem Austausch, Feedbackmöglichkeiten müssen also gegeben sein.

Wie kann diskursorientierte Kommunikation im Projekt realisiert werden?

Gerade in großen Projekten ist es für Projektmanager nicht immer einfach, Kommunikationswege offen zu halten. Neben den Projektmitarbeitern erfordern die Auftraggeber, das Topmanagement und Zulieferer die Aufmerksamkeit der Projektleitung. Wichtige Entscheidungen müssen in kurzer Zeit getroffen werden, während administrative Aufgaben ihren Tribut fordern. Für viele Projektleiter endet diese Überforderung im Burnout. Wertvolle Unterstützung bietet hier eine professionelle Projektassistenz. Die Projektassistenz entlastet die Projektleitung in administrativen Aufgaben und bildet eine Schnittstelle zum Projektteam. Ein Projektassistent entlastet das Projektmanagement bei der Projektplanung, der Projektorganisation und beim Projektabschluss. Außerdem übernimmt die Projektassistenz Aufgaben der Projektkommunikation:

Projektassistenz als Kommunikationsbeauftragte

Als eine Art Kommunikationsbeauftragter hat ein Projektassistent die Kontrolle über verwendete Kommunikationsmittel. Der Projektassistent entscheidet über die Art des Kommunikationsmediums sowie über die Frequenz des kommunikativen Austauschs. Die Projektassistenz kommuniziert die Entscheidungen der Projektleitung an das gesamte Projektteam und steht für Rückfragen zur Verfügung. Gleichzeitig nimmt die Projektassistenz Anfragen des Projektteams entgegen, ordnet diese nach Priorität und leitet sie an die Projektleitung weiter. Die Projektassistenz ist also dafür verantwortlich, Anliegen in beide Richtungen zu verfolgen. Sie treibt die Beschlüsse der Projektleitung voran, verfolgt jedoch auch legitime Anfragen des Projektteams.

Insbesondere im agilen Projektumfeld kann die Projektassistenz auch als Koordinator zwischen verschiedenen Teams fungieren. Die Projektassistenz ist die erste Anlaufstelle, wenn sich die Aufgaben verschiedener Teams überschneiden oder in verschiedene Richtungen gehen. Eine Projektassistenz kann auch mit verschiedenen externen Gruppen, die mit einem Projekt zu tun haben kommunizieren: So ist sie beispielsweise die Schnittstelle zu Human Resources oder Facility Management. Sofern dies von der Projektleitung gewünscht wird, kann ein Projektassistent auch die Verantwortung für bestimmte Projektmeetings übernehmen. Gemeinsam mit der Projektleitung erstellt der Projektassistent die Agenda, bereitet Präsentationen vor und verschickt die Einladungen ans Team. Die Kommunikationsfunktion der Projektassistenz entlastet die Projektleitung und sorgt gleichzeitig für eine deutlich intensivere Einbindung des Teams. Dies verbessert nicht nur die Stimmung, sondern steigert insgesamt die Effizienz im Projekt.

Fazit

Projektkommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Projekt. Botschaften, Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Projekt müssen nicht nur gründlich konzipiert, sondern auch kommuniziert werden. Nur so können Missverständnisse verhindert, Probleme vermieden und Projektmitglieder nachhaltig ins Projekt eingebunden werden. Gute Kommunikation im Projekt ist keine Einbahnstraße, sondern besteht aus regem Austausch. Insbesondere in großen Projekten ist dieser Austausch jedoch aufgrund von Überlastung der Projektleitung keine Selbstverständlichkeit. Unterstützung bietet hier eine Projektassistenz, die als kommunikative Schnittstelle des gesamten Teams fungieren kann.



Business Controlling • Project Management

<http://ServiceControlling.org>

juergen.schindler@ServiceControlling.org