

Whitepaper In sechs Schritten zum anerkannten PMO

1 Einleitung

Das Projektmanagement in Unternehmen oder Organisationen ist oftmals nur halb so organisiert, wie es bestenfalls sein könnte. Diese Aussage wird untermauert durch eine Studie aus dem November 2016. Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. hatte untersucht, wie sich die Arbeitszeit in Projekten gestaltet. Das Ergebnis: Projektmitarbeiter gaben an, dass in ihrem Unternehmen zu wenig für bessere Ablaufstrukturen und somit auch für optimierte Arbeitszeiten getan werde¹.

Abhilfe kann hier ein Projekt Management Office, kurz: PMO, schaffen. Im folgenden Whitepaper wird aufgezeigt, was genau ein PMO ist, wie die schrittweise Einführung erfolgreich gelingen kann und wie sich die Etablierung positiv auf das Projektgeschäft auswirkt.

1.1. Was ist ein PMO?

Es herrschen verschiedene Definitionen für das PMO vor, die zum einen von der DIN-Norm 69901-5 und zum anderen durch das Projekt Management Institute PMI® vorgegeben werden².



¹ https://www.gpm-ipma.de/know_how/studienergebnisse/arbeitszeitsouveraenitaet.html

² <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/project-management-office>

Vereinfacht lässt sich jedoch Folgendes festhalten: Ein PMO trägt als Instanz dafür Sorge, dass innerhalb von Projekten ein strukturiertes Miteinander möglich ist, an dem die gesamte Projektinfrastruktur ausgerichtet ist. Hierzu gehören Regelungen, methodische Vorgaben und Menschen, die diese Regelungen überwachen. So kann ein Multi-Projektmanagement³ nachhaltig gesichert werden.



2 Etablierung eines PMO: Struktur zählt

Man stelle sich unser derzeitiges Straßenverkehrsaufkommen ohne befestigte Straßen und ohne klare Regelungen vor: Unkalkulierbare Fahrzeiten, Verzögerungen auf allen Ebenen unserer Gesellschaft, Effizienzverluste im Verkehrswesen sowie in der Wirtschaft und nicht zuletzt ein Anstieg der Todes- und Verletztenzahlen wären die Folge.

Das Beispiel zeigt, wie wichtig in manchen Bereichen unseres Lebens klare Regeln und Strukturen sind. Dazu zählt auch das Projektmanagement, wenngleich hier keine menschlichen Opfer zu beklagen sind. Projektziele verunfallen jedoch jeden Tag. In vielen Fällen ist dieser Umstand historisch gewachsen. Am Anfang sind es nur wenige, harmlose Projekte. Steigt im Laufe der Zeit jedoch die Projektanzahl und deren Komplexität, so verlieren Projektleiter leicht den Überblick und Projektziele werden verfehlt. Wie kann das verhindert werden? Es ist auf jeden Fall nicht damit getan, Regelungen für einen geordneten Straßenverkehr aufzuschreiben und diese gleich wieder in den Aktenschrank zu stellen.

Für die Etablierung und die nachhaltige Sicherung eines erfolgreichen Multi-Projektmanagements hat sich in den vergangenen Jahren der Einsatz eines PMO durchgesetzt. Als eigene Instanz im Projektgeschäft ist das PMO jedoch nicht von heute auf morgen etabliert, sondern es bedarf aus unserer Sicht der folgenden 6 Schritte, um den verlässlichen Aufbau des PMO sicherzustellen.

2.1. In sechs Schritten zum PMO



³ übergreifende Planung, Überwachung, Koordination und Steuerung mehrerer Projekte einer Organisationseinheit durch deren Leitung



Projektkultur – Erfassen des Status quo

Ausgangssituation klären, Umsetzungshorizont entsprechend anpassen und im Unternehmen kommunizieren.

Wer sein Projektmanagement verbessern möchte, muss zunächst einmal wissen, wo Effizienzsteigerungen erforderlich sind. Daher ist es im ersten Schritt erforderlich, die derzeitige Projektkultur im Unternehmen so objektiv wie möglich zu beschreiben.

Dazu müssen folgende Fragen gestellt werden:

- Wie wird Projektmanagement gelebt?
- Werden die Rollen und Methoden akzeptiert oder fristen diese eher ein Nischendasein?
- Gibt es ein Grundverständnis im Management im Hinblick auf die Projektmanagement-Methoden?
- Werden Projekte wertgeschätzt?
- Wird die Rolle des Projektleiters als wichtiger Job oder eher als „Hobby“ angesehen?

Je pessimistischer die Einschätzungen desto länger wird der Weg und umso behutsamer sollte man den Veränderungsprozess im Projektmanagement vorantreiben. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich Mitarbeiter den Gegnern jeglicher Veränderungen zuwenden.

Das bedeutet konkret, dass die Professionalisierung des PMO zeitlich auf die Unternehmenssituation abgestimmt wird. Gibt es wenige kulturelle Hindernisse und liegen die Herausforderungen eher in den Abläufen und den genutzten Werkzeugen, so ist ein Umsetzungszeitraum von zwölf Monaten durchaus realistisch. Steht das Unternehmen im Hinblick auf die Projektmanagement-Akzeptanz ganz am Anfang, so kann der Prozess auch drei Jahre und länger dauern.

Im Umsetzungszeitraum sollten die Vorteile und gewünschten Ziele immer wieder klar aufgezeigt werden, um den Gesamtprozess nicht zu gefährden. Entfalten die PMO-Aktivitäten keinen sichtbaren Nutzen, besteht die Gefahr einer vorzeitigen Beendigung des PMO-Aufbaus.



Kommunikation von Vorteilen und Zielen

Ziele der PMO-Einführung klar benennen und dabei den Umsetzungshorizont aus Schritt I berücksichtigen.

Veränderungen erzeugen bei Menschen in der Regel Unbehagen. Dies gilt es aufzugreifen und zu kanalisieren, bevor daraus Ängste und gar Gegenbewegungen aus dem Kreis der Mitarbeiter resultieren.

Insbesondere eine erhöhte Transparenz, eine Vergleichbarkeit der Projekte sowie die Ressourcennutzung durch Projekte können bei den Mitarbeitern zu Sorgen führen. Auch Unternehmensbereiche, die Ressourcen für Projekte stellen, haben oftmals mit einem Gefühl von Macht- und Kontrollverlust zu kämpfen.

Deswegen ist es erforderlich, sowohl die Ziele einer PMO-Einführung als auch deren Vorteile – für jeden einzelnen Mitarbeiter – klar zu benennen und zu kommunizieren. Nur so können einheitliche Spielregeln und Verhaltensweisen definiert werden, die letztlich zu Termintreue und einer optimierten Ressourcenverteilung führen.



Aufsetzen eines Regelkatalogs

Beschreibung der Projektlandschaft inkl. aller Regeln und Akteure.

Klare Spielregeln sind auch im Projektmanagement unausweichlich, damit jeder Beteiligte seine Verantwortlichkeiten sowie Rechte kennt und sein Rollenverständnis entsprechend entwickelt. Zudem wird „Rechtsfrieden“ geschaffen und die Sicherheit aller Beteiligten erhöht, da sich im Zweifelsfall jeder auf die definierten Regeln berufen kann.

Es gilt in diesem Schritt also, die für das unternehmensweite Projektmanagement geltenden Spielregeln und Rollenbeschreibungen zu verschriftlichen und zu schulen. Ein grober Projektleitfaden ist hierfür ein erster Schritt in die richtige Richtung. Besser wären zusätzliche verbindliche Arbeitsanweisungen und Rollenbeschreibungen, um die Bedeutung dieser Regelungen zu verdeutlichen.

Beispiele für Rollen könnten sein:

Rolle	Verantwortlichkeit
Auftraggeber des Projekts	Aufgabenstellung und Zieldefinition
Projektleiter	Steuerung und Planung
Projektmitarbeiter	Umsetzung der Arbeitspakete
Project Office (PO; im Einzelprojektmanagement)	Assistenz und administrative Aufgaben
Project Management Office (PMO; im Multi-Projektmanagement)	Überwachungsfunktion, Instanz, bei der alle Fäden zusammenlaufen

Darüber hinaus gehören in dieses Regelwerk die grundsätzlichen Abläufe im Projektmanagement.

- Wie wird aus einer Idee oder einer Anfrage ein Projekt?
- Wer entscheidet über die Beauftragung und welche Mindestinformationen sollten dafür vorhanden sein?
- Welche Kompetenzen besitzt der Projektleiter und welche der Projektmitarbeiter?
- Welche einheitlichen Reporting-Intervalle sind zu beachten und mit welchen Kennzahlen?
- Welche Eskalationsmechanismen kann der Projektleiter nutzen?
- Was sind die Mindestanforderungen an die Planung und Steuerung der Projekte?
- Welchem offiziellen Wording hinsichtlich der Projektbegriffe unterwerfen wir uns?

Die Dokumentation dieser Fragen ist gleichzeitig Voraussetzung für den Aufbau der notwendigen Infrastruktur.

IV.

Planungsumfang und -details

Die Planungsmethodik bezüglich Detaillierungsgrad und Aktualisierungshäufigkeit vorgeben und dabei die unterschiedlichen Ebenen der Projektarbeit berücksichtigen.

Primäres Ziel sollte es sein, möglichst aktuelle Planungsdaten vorzuhalten. Damit das nachhaltig funktioniert, muss die Planung in der Form gestaltet werden, dass sie mit einem überschaubaren Zeitaufwand aktualisiert werden kann, um Ernüchterung bei allen Beteiligten zu vermeiden. Ebenfalls gilt: Nicht jedes Werkzeug und nicht jede Methode ist gleichermaßen für alle Projektsituationen geeignet.

Methoden sollten entlang ihrer Stärken eingesetzt werden und nicht entlang ihrer Schwächen. So muss beispielsweise ein klassischer Projektplan aus einem Mix von Erkenntnissen und Annahmen durchgeplant werden. Dabei sollte akzeptiert werden, dass sich einige dieser Annahmen auf dem Weg in Richtung Projektziel nicht bestätigen werden. Neue Erkenntnisse und darauf aufbauend neue Annahmen werden hingegen hinzukommen. Daher muss die Planung einen Kompromiss zwischen hohem Detaillierungsgrad und grober Planung finden.

Dieser Kompromiss, der in diversen Branchen zum Einsatz kommt, ist im Grunde eine Mischform aus dem agilen und dem klassischen Projektmanagement, dessen Stärken man sich bedient. So wird aus dem klassischen Projektmanagement die Planungssicherheit von Ressourcen- und Personaleinsatz übernommen, während Agilität in der Ausplanung wöchentlich getrieben wird.

Ist der Projektablaufplan sehr detailgenau, wird der Aufwand für eine regelmäßige Plananpassung unverhältnismäßig hoch ausfallen. Zudem ergibt sich an dieser Stelle eine berechtigte Frage: Warum detailliert planen, wenn sich wöchentlich oder täglich Änderungen ergeben? Hier lohnt ein Blick auf die Flughöhe des Projektplanes: Aus welcher Perspektive wird eine relativ stabile Zukunft skizziert und ab welcher Planungsebene beginnt die agile Projektarbeit?

In der Praxis wird also häufig eine Kombination aus klassischem Projekt- und Ressourcenmanagement und agiler Projektarbeit auf Team-Ebene genutzt. Das führt zu einer stabileren Projektlandschaft auf der Management-Ebene bei gleichzeitiger Flexibilität auf der Team-Ebene.

Das PMO sollte genau dieses Vorgehen forcieren. Auf diese Art und Weise sorgt es für klar strukturierte Projekte, die sich alle 14 Tage oder einmal im Monat an neue Gegebenheiten anpassen. Darüber hinaus erhalten die Team-Mitglieder eine hohe Flexibilität in der Selbststeuerung und können tagesgenaue Veränderungen managen. Mit Hilfe dieser Trennung werden Kulturkämpfe um die richtige Methode vermieden. Für die eine Ebene sind Ad-hoc-Maßnahmen und tägliche

Neu-Priorisierungen völlig in Ordnung – die andere Ebene hingegen benötigt eine gewisse Stabilität und Konstanz.

Praktisch unterstützen lässt sich dies durch eine Kombination von klassischen Planungswerkzeugen mit Ticketsystemen oder Todos à la Kanban⁴. Hierbei gibt die klassische Planungsebene die Phasen oder Epics vor und die agile Projektarbeit bricht diese weiter auf Todos, Tickets oder Kanban-Karten herunter. Am Ende des Tages wird jede Ebene für sich gesteuert. Dennoch werden natürlich Steuerungsdaten in einer verdichteten Form von unten nach oben gereicht. Schließlich sollen die Projekte innerhalb des Multi-Projektmanagements auch gesteuert werden.



Steuerungs- und Kommunikationskultur

Planungs- und Steuerungsdaten regelmäßig nachhalten und Feedback an das Einzelprojektmanagement sowie das Unternehmensmanagement geben.

Wer meint, dass eine mangelhafte Planung auch das Ausbleiben von Fehlern bedeutet, täuscht sich. Das Gegenteil ist der Fall: Fehler werden nur nicht gesehen und weder deren Behebung ist möglich, noch stellt sich ein Lerneffekt ein.

Entsprechend wichtig ist es, Management-Berichte direkt aus den Daten des Einzelprojektmanagements zu generieren – und somit nicht nur manuelle Arbeit, sondern auch das „Frisieren“ von Plänen zu vermeiden. Nicht das IST muss an den PLAN angepasst werden, sondern der PLAN an das IST.

Hier bietet sich das PMO als zentrales Nervensystem des Projektmanagements geradezu an. Durch punktuelle Audits aller laufenden Projekte lassen sich schnell Verbesserungen identifizieren und mit dem betroffenen Projektleiter besprechen. Das unterstützt den kontinuierlichen Know-how-Aufbau und sorgt für die Wahrnehmbarkeit des PMO im Unternehmen. Mit welchem Image das PMO tatsächlich im Unternehmen wahrgenommen wird, ist abhängig von der Ansprache der Projekte. Aufsicht, Polizei oder Trainer und Coach? Tatsächlich lassen sich auch Doppelrollen abbilden, wenn das PMO aus mehreren Mitarbeitern besteht, die sich diese Rollen teilen.

Selbstverständlich sollte sich das PMO auch für die Linie einsetzen und diese unterstützen. Werden alle wichtigen Mitarbeiter nur noch in Projekten gebunden, so wird eine ebenso labile wie auch unbefriedigende Situation für alle Beteiligten geschaffen. Daher sollten Ressourcenengpässe nicht unter Ausblendung des Tagesgeschäftes betrachtet werden.

⁴ Projektmanagement-Methode, v. a. in der Software-Entwicklung und Produktion genutzt;
<https://www.projektmagazin.de/glossarterm/kanban>

Ebenso wie auf der Einzelprojektebene muss das PMO auch auf der Management-Ebene für eine angemessene Wahrnehmbarkeit und ein Image sorgen. Datenlieferant, Mahner oder Berater? Grundlage hierfür bildet eine realistische Datenbasis aller Projekte und der genutzten Ressourcen. Nur so können beispielsweise Ressourcenengpässe nachvollziehbar belegt und Empfehlungen für den Start neuer Projekte ausgesprochen werden.



Bereitstellung der Infrastruktur

PMO als Stabsstelle „eröffnen“, verbindliche Werkzeuge vorgeben und die Einhaltung der Mindestanforderungen überwachen.

Der einfachste Weg zu mehr Transparenz besteht in der Schaffung einer einheitlichen Infrastruktur. Hier geht es nicht nur um Tools, sondern um geregelte Abläufe, Rollen und eine organisatorische Instanz, die sich dafür verantwortlich fühlt, die Fäden in der Hand zu halten. Somit ist Schritt III Voraussetzung für die nun folgenden Infrastrukturmaßnahmen.

Zunächst muss das PMO als offizielle Anlaufstelle für alle Projektthemen durch das Management autorisiert werden. Damit laufen ab diesem Tage alle Fäden in einer zentralen Stelle zusammen. Damit dies nicht das PMO lahmlegt, sollten alle Beteiligten durch Schulungen in die neuen Abläufe und Regeln eingewiesen worden sein.

So kommt dem PMO insbesondere bei der Entgegennahme von Projektanträgen, der Prüfung der Projektkategorie sowie der Prüfung auf Einhaltung der Mindestanforderungen (Anforderungsbeschreibung, Zeit- und Kostenplan, Ressourcenbedarfsplanung etc.) ein entscheidender Kompetenzgewinn zu.

Beispielsweise weiß jeder, dass Projekte für die Umsetzung Ressourcen benötigen. Sind diese nicht im ausreichenden Maße verfügbar, dehnt sich das Projekt zeitlich in die Länge. Ist dieser Umstand den Entscheidern bewusst? Ist das Management in Bezug auf die aktuelle Ressourcensituation im Zusammenspiel mit allen laufenden Projekten im Bilde?

Allein über Engpässe mit dem Management zu sprechen reicht nicht aus. Die Engpässe müssen mit Hilfe valider Projekt- und Mitarbeiterdaten aufgezeigt werden. Damit ist die Lösung nicht mehr in Durchhalteparolen zu finden, sondern in Entscheidungen, die die Projekt- und Ressourcenlandkarte betreffen.

Die hierfür notwendige Transparenz schafft das PMO durch eine einheitliche Ressourcendatenbank, in der alle Projektthemen und die darin gebundenen Mitarbeiter gepflegt werden. Das gilt auch für alle beantragten und alle laufenden Projekte sowie ihre Budgets. Ufern diese aus, wirkt sich dies sofort auf die Ressourcennutzung aus. Damit ergeben sich wiederum Konsequenzen für andere Projekte, die mit den gleichen Ressourcen geplant haben.

Zusätzlich sollte die Art und Weise, wie geplant und gesteuert wird, vereinheitlicht werden. Hier gilt: ein System für alle Projekte. Das setzt selbstverständlich grundlegende Projektmanagement-Fähigkeiten voraus. So wird hier nicht „frei interpretiert“, wie ein Projekt abzulaufen hat, sondern es wird dank eines Tools ein

Rahmen vorgegeben. Dieser könnte anhand der folgenden Grundsätze aufgestellt werden:

- Für jedes Projekt muss ein Budget hinterlegt werden.
- Für jedes Projekt muss der Ressourcenbedarf hinterlegt werden.
- Jedes Projekt muss in drei bis vier Phasen unterteilt werden.
- Jedes Projekt muss anhand von Meilensteinen überprüft werden.

Wird dieser Rahmen nicht eingehalten, wird der Fortschritt durch das Tool nicht mehr unterstützt. Ansonsten gilt der alte Spruch: „Shit in, Shit out!“

3 Beispiel aus der Praxis

Wie aber werden nun die genannten sechs Schritte im Multi-Projektmanagement in der Praxis umgesetzt? Ein Unternehmen aus der Telekommunikationsbranche soll an dieser Stelle als Beispiel dienen.



Projektkultur

- Aufnahme der Ist-Prozesse und Dokumente im Projektmanagement anhand von Interviews und Erhebung der Projektmanagement-Reife

Kommunikation Vorteile & Ziele

- Durchführung von Interviews
- Einbindung des Managements
- Einbindung der Linie

Aufsetzen Regelkatalog

- Erstellung eines Projektmanagement-Leitfadens für das PMO und die Projektleiter

Planungsumfang & -details

IV.

- Skizzierung der Soll-Prozesse sowie des Projektlebenszyklus von der Idee bis zur Abnahme inkl. Reporting- und Ressourcenmanagement-Prozessen

Steuerungs - & Kommunikations- kultur

V.

- Konfiguration des MPM-Tools entlang der Soll-Prozesse (Workflows, Vorlagen, Reports, Rechte)
- Testbetrieb für 3 Monate inkl. Umstellung laufender Projekte
- Aufnahme des Regelbetriebs nach 4 Monaten

Bereitstellung Infrastruktur

VI.

- Erstellung und Durchführung von Schulungen für Projektleiter, Projekt-Mitarbeiter und Führungskräfte in den Bereichen Methoden, Prozesse, Tools



4 Fazit

Werden Projektmanagement-Regeln offen gelebt und die Rolle „Projektleiter“ akzeptiert, werden die Ressourcennutzung und die Prioritäten der Projekte offengelegt, werden einheitliche Daten aus den Einzelprojekten für das Multi-Projektmanagement-Reporting genutzt und wird eine zentrale Instanz für das Projektmanagement im Unternehmen zur Verfügung gestellt, dann verändern wir die Projektkultur und damit die Aussicht auf Projekterfolg. Das wiederum wird die Akzeptanz eines PMO nachhaltig stärken.

Damit ist klar, was zu den wichtigsten Aufgaben eines PMO gehört.

HABEN WIR IHR INTERESSE GEWECKT?

Blue Ant Projektmanagementsoftware unterstützt Unternehmen, die unter Berücksichtigung von Kapazitäten, Fähigkeiten und Budgets entscheiden müssen, welche Projekte mit welcher Priorität wann umgesetzt werden sollen.

Sie möchten mehr darüber erfahren, wie Projektportfoliosimulation die Ressourcenauslastung in Ihrem Unternehmen verbessert und suchen ein Werkzeug, das Sie unterstützt?

Sprechen Sie uns an!

Vereinbaren Sie eine kostenlose Vorführung unter gut-beraten@blueant.de

WER WIR SIND

Wir wollen ein besseres Multi-Projektmanagement für alle ermöglichen. Aus diesem Anspruch entstand Blue Ant. Im Jahr 2001 startete Dipl. Kfm. Norman Frischmuth mit einer Hand voll ambitionierter Menschen unser Software- und Beratungshaus in Berlin. Heute sind wir Teil der schwedischen Hypergene Gruppe und arbeiten im Hauptsitz Berlin sowie in den Niederlassungen Köln und Stockholm mit über 60 motivierten Mitarbeitern an professionellen Projektmanagementlösungen für Unternehmen aus allen Bereichen.

Wenn alle gemeinsam eine Idee vorbringen, dann entsteht etwas ganz Besonderes: Blue Ant. Die Multi-Projektmanagement Software ist das Herzstück unseres Unternehmens. Ihren Namen verdankt sie den fleißigen Ameisen. Sie sind stark, diszipliniert, gut organisiert. Sie stehen für eine klare Aufgabenverteilung und einen effizienten Informationsaustausch. Sie sind der Inbegriff von optimalem Projektmanagement.

Hypergene GmbH

Alte Jakobstraße 83/84
D-10179 Berlin

Tel.: +49 (0)30 293 63 99 - 0
Fax: +49 (0)30 293 63 99 - 50
kontakt@blueant.de

blueant.de

