



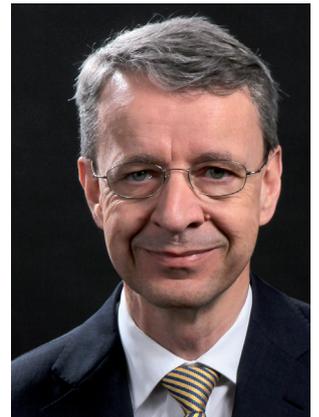
FACHBEITRAG

## Projektmanagement Office PMO – eine effizienzsteigernde Option für KMU und Grossunternehmen?

Hinsichtlich des Zwecks und der Zielsetzung eines Projektmanagement Office PMO sind sich Praktiker wie Methodiker einig: Es soll die Projektarbeit effizienter und effektiver machen. Wie dies jedoch konkret erreicht werden kann, gestaltet sich so vielfältig wie die Unternehmen und Projekte, die davon profitieren können.

Dieser aktuelle Fachletter zeigt in einem kurzen Abriss die Bandbreite der Ausgestaltungsmöglichkeiten und gleichzeitig den Nutzen eines Projektmanagement Office PMO auf. Anschliessend werden die gewonnenen Erkenntnisse anhand von zwei Beispielen konkretisiert:

- PMO in einem KMU aus Gewerbe und Industrie
- PMO in einem Grossunternehmen



*René Schwab, Management Consultant & Senior Project Manager, Project Competence AG*

### ● ● ● Aufgaben und Nutzen eines PMO

Grundsätzlich lassen sich die breitgefächerten Aufgabengebiete eines PMO und die daraus resultierende Nutzenpotenziale in vier Themenbereiche einteilen:

- Projektportfoliopflege und -steuerung
- Coaching, Anleitung und Unterstützung der Projektleiter
- Unterstützung in Planung, Koordination und Controlling
- Administrative Entlastung der Führung und Fachspezialisten



#### **Administrative Entlastung**

Wie bei jeder Führungs- und Koordinationsaufgabe fallen im Projektgeschäft neben der eigentlichen Führungstätigkeit auch administrative Aufgaben (ca. 15% des Gesamtaufwands) an. Da die Kostensätze für Verkaufs- und Fachspezialisten typischerweise ca. 25% höher sind als im PMO, lassen sich die direkten Kosten mit dem Einsatz eines PMO merklich senken.

#### **Projektunterstützung in Planung, Koordination und Controlling**

Bei einem guten Zusammenspiel zwischen Projektleitung und PMO kann sich die Projektleitung auf die originären Führungs- und Facharbeiten konzentrieren. Tätigkeiten wie Plannachführung, Management und Einfordern der Pendenzen, Dokumentenablage, Vorbereiten von Berichten, Verfolgen der Risiken etc. können hingegen an das PMO delegiert werden. Voraussetzung dafür ist, dass das PMO mit entsprechend qualifiziertem Personal besetzt ist.

Besonders in Unternehmen, in welchen die Projektleitung durch Fachspezialisten im Nebenjob wahrgenommen wird, führt dies neben der Senkung der direkten Kosten zu einer namhaften Reduktion von Terminüberschreitungen und möglichen Risiken. Als Folge reduzieren sich die Projektfixkosten



(ca. 25% der gesamten Projektaufwände) sowie die Risikokosten (Konventionalstrafen, Gratisnacharbeiten etc.) deutlich.

### Coaching, Anleitung und Unterstützung der Projektleiter

Der Aufgabenbereich des Coachings bzw. der Anleitung der Projektleiter kann ebenfalls von einem PMO geleistet werden und kommt insbesondere zum Tragen, wenn die Leitung von Projekten an nebenamtliche Projektleitende (KMU) oder Junior- resp. externe Projektleitende (Grossunternehmen) übertragen wird. Über das PMO kann sichergestellt werden, dass zentrale Grundsätze und Minimalstandards eingehalten werden, was sich wiederum auf die Qualität der Projektarbeit auswirkt. Voraussetzung hierzu ist, dass das PMO über das fachliche Können hinaus eine hohe Akzeptanz bei den Projektleitern geniesst.

### Projektportfoliopflege und -steuerung

Diese PMO-Aufgabe ist insbesondere in grossen Unternehmungen von Bedeutung, wenn nicht das einzelne Projekt, sondern das gesamte Projektportfolio im Fokus steht. Insbesondere erfolgreiche Unternehmen haben meistens mehr Ideen als Mittel und mehr Anfragen als verfügbare Ressourcen. Die richtigen Projekte zu lancieren (Priorisierung), die Ressourcenzuteilung laufend zu optimieren und projektübergreifende Abhängigkeiten zu überwachen werden dabei zu zentralen Erfolgsfaktoren für das Unternehmen und die einzelnen Projekte.

Der Schritt vom Projektmanagement Office – wie oben erläutert – zum zentralen Projektportfolio Office ist gross und von vielen Unternehmen noch nicht, erst in Ansätzen oder lediglich in administrativer Hinsicht vollzogen. Für das PMO bedeutet dies in jeden Fall ein Quantensprung, denn zusätzlich zur Projektmanagement Expertise ist dringend unternehmerisches Verständnis notwendig und neben der Akzeptanz auf Mitarbeiterebene ist eine breite Akzeptanz im Top Management erforderlich.



Die Abbildung vermittelt einen Überblick über die möglichen Aufgaben eines PMO und die daraus resultierenden Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen.

### Effizienz steigern und Effektivität verbessern

Aus den zuvor aufgeführten Aufgabengebieten ergeben sich durch den gezielten Einsatz eines PMO zusammengefasst vier Nutzenpotenziale:

- Senkung der direkten Kosten
- Verkürzung der Projektdauer und Reduktion der Projektrisiken
- Steigerung der Qualität
- Optimierung der Mittelallokation

In der Summe lässt sich aus einem gezielten Einsatz eines PMO eine Effizienzsteigerung von bis zu 15% sowie eine Steigerung der Effektivität – insbesondere in den Bereichen der Marge, der Time-to-market oder der Differenzierung – erzielen.



## ● ● ● Voraussetzungen für eine erfolgreiche Etablierung eines PMO

Unter welchen Voraussetzungen kann überhaupt ein PMO die zuvor beschriebenen Nutzenpotenziale ausschöpfen oder kurz gesagt: Was wird für die erfolgreiche Etablierung eines PMO benötigt?

Ein PMO kann grundsätzlich immer nur dann erfolgreich wirken, wenn mit seiner Etablierung auch eine entsprechende Projektkultur im Unternehmen Einzug hält. Das bedeutet...

- **Lösungsorientiert:** Jeder richtet seine Mitarbeit auf die erfolgreiche Erstellung des Projektproduktes aus und nicht lediglich auf die losgelöste Erledigung einer einzelnen Aufgabe.
- **Gemeinsam:** Es ist eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung im Projektteam notwendig, die zum Beispiel eine Eskalation in der Hierarchie nur im absoluten Ausnahmefall erforderlich macht.
- **Vorausschauend:** Risiken sollten vorausschauend eingedämmt werden anstatt Probleme reaktiv zu lösen; Pendenzen aktiv und zeitgerecht erledigen anstatt laufend hinauszuschieben.
- **Gesteuert:** Die Geschäftsführung bzw. das Management schafft die Rahmenbedingungen und übernimmt aktiv die Steuerung und Führung der Projekte.
- **Mutig:** Bei auftretenden Ressourcen-Engpässen wird klar entschieden, was zurückgestellt wird bzw. worauf verzichtet wird, um die wirklich wichtigen Projekte nicht zu gefährden.

Die Geschäftsführung ist aufgefordert, diese «projektspezifischen und kulturellen Voraussetzungen zu schaffen und zu verankern. Gleichermassen benötigt das PMO die Rückendeckung aus dem Management, um sich zum Beispiel ohne formelle hierarchische Kompetenzen das erforderliche Gehör zu verschaffen.

## ● ● ● Beispiel 1: PMO im Klein-/Mittelbetrieb (Gewerbe oder Industrie)

Um im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen, müssen KMU ihre Kundennähe und Flexibilität markant steigern (z.B. gemeinsame Entwicklung, kundenspezifische Modifikationen, Änderungen während der Auftragsabwicklung). Solche nicht standardisierten Aufträge greifen quer in die organisatorischen Abläufe und werden im Idealfall als ganzheitlich geplantes und koordiniertes Projekt geplant und abgewickelt.

Viele KMU sind jedoch auf diese Situation nicht vorbereitet. Den in ihrem Bereich hochprofessionellen Fachkräften aus Verkauf, Konstruktion, Produktion etc. fehlt häufig die Erfahrung, das Wissen und vielfach auch die Freude an den daraus resultierenden Planungs- und Koordinationsaufgaben, die gerne als «Administration» abgetan werden. Projektleiter, welche die erforderliche Fach-, Planungs- und Führungskompetenz mit sich bringen, finden sich jedoch in KMU sehr selten – oftmals bedingt durch das Argument: zu teuer.

### **PMO als zentrale Drehscheibe**

Genau in diesem Rahmen kann die Etablierung eines PMO als Drehscheibe der Projekte rasch und einfach Entlastung schaffen. Die Projektleitung, Aussenkontakte und fachliche Verantwortung verbleibt bei den bisherigen Fachkräften. Das PMO übernimmt die professionelle Projektplanung und ein kontinuierliches Fortschrittscontrolling. Es koordiniert alle beteiligten Stellen, erkennt mögliche Probleme frühzeitig, leitet Massnahmen ein und mahnt Termine rechtzeitig an.

### **Wichtigster erzielbarer Nutzen im KMU (gemäss Abbildung)**

- ✓ Substantielle Effizienzsteigerung und positive Auswirkungen auf die Qualität der Projektergebnisse, was letztlich in Folgeaufträge münden kann.



## ● ● ● Beispiel 2: PMO im Grossunternehmen

Aufgrund von Globalisierung, schlechter Wirtschaftslage und weiteren Faktoren haben die Schrauben beim Innovations- und beim Kostendruck eine weitere Umdrehung erfahren:

- Innovationszyklen werden kürzer, Innovationen komplexer und risikoreicher.
- Geld und Ressourcen müssen heute gezielt eingesetzt werden (zu einer Verteilung mit der Giessskane reicht es nicht mehr!); ein investierter Franken muss sich deutlich schneller bezahlt machen.

In dieser Situation reicht es nicht mehr nur aus, die Mittel in der Budgetierung zu verteilen und anschliessend einzelne Projekte erfolgreich abzuwickeln. Unerlässlich sind heute: strategische Priorisierungen, periodische Neubeurteilungen und aktuelle Risikoabschätzungen. Der Fortschritt von Projekten und ihre Auswirkungen auf das Portfolio und die Strategieumsetzung müssen laufend verfolgt werden.

Hier kann die Etablierung eines PMO als Drehscheibe für das ganze Projektportfolio zu wesentlichen Verbesserungen führen, indem es zusätzlich zur administrativen Entlastung und zum professionellen Projektmanagement...

- sicherstellt, dass Projekte nach einheitlichen Grundsätzen geführt und abgewickelt werden,
- den Fortschritt der Projekte analysiert und mögliche Risiken und Engpässe aufzeigt,
- das Projektportfolio aktiv führt und überwacht,
- Projekt- und Portfolio-Informationen zeitnah und managementgerecht aufbereitet,
- Projektleitende coacht und anleitet.

### **Wichtigster erzielbarer Nutzen in Grossunternehmen (gemäss Abbildung)**

- ✓ Substantielle Effizienzsteigerung und positive Auswirkungen auf die Qualität der Projektergebnisse in Einzelprojekten
- ✓ Massgebliche Optimierung der strategischen Mittelallokation sowie deren Umsetzungsgeschwindigkeit