



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit



Durchschlagende Projektbegleitung – Die Projektleitstelle

Der angezeichnete Terminplan liegt auf dem Schreibtisch. Das Klappern der Tastatur begleitet den Projektunterstützer bei der Eingabe des Terminplans in ein Projektmanagement-Werkzeug. Mit Leichtigkeit werden die Arbeitspakete erfasst, die Vorgänge verknüpft, die Sammelvorgänge generiert und die Dauern eingegeben. Seit ein paar Monaten nimmt der Projektunterstützer den Projektleitungen administrative Arbeiten ab und achtet darauf, dass die Arbeiten im Sinne des Projekts plausibel und nachvollziehbar sind.

Viele Begriffe und Vorstellungen geistern durch die Fachwelt: **Projekt-Office (PO)**, **Project Management Office bzw. Projektmanagement-Office (PMO)** oder **Projektleitstelle (PLS)**.

Neben der Projektleitung hat sich unter diesen Begriffen eine **Projektunterstützung** in vielen Unternehmen etabliert. Was kann oder muss diese leisten?

Im ersten Schritt sollte diese Projektunterstützung einer Projektleitung eine Reihe von administrativen Arbeiten abnehmen.

Das Projekt-Office (PO) kann der Projektleitung abnehmen:

- Dokumentation von Aufträgen
- Erfassen der Projektergebnisse, der Projektstruktur, des Terminplans
- Erfassen von Kapazitätsplan und Arbeitsstunden
- Erfassen von Kostenplan und Kostenstruktur
- Darstellung des Organigramms
- Aufbereitung von Berichten
- Darstellung von SOLL-IST-Vergleich und von Trendanalyse
- Erfassen und Verfolgen der Liste offener Punkte (LOP)
- Erfassen der Risikomaßnahmen
- Beantragen von Projektnummern
- Bestellungsabläufe koordinieren
- Kennzahlen generieren
- Schnittstelle zum Controlling, Qualitätssicherung

Damit ist einer Projektleitung sicherlich geholfen. Dafür handelt sich die Projektleitung einen **höheren Koordinationsaufwand** ein. Dennoch kann **in etwa 1/3 aller Aufgaben an ein PO delegiert** werden. Damit tritt bei der Projektleitung eine deutliche Entlastung ein.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

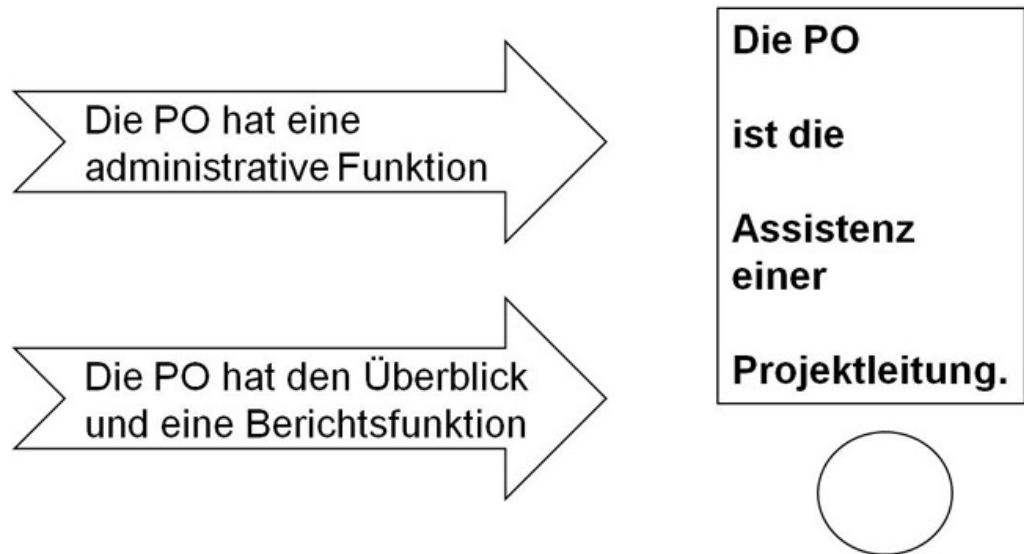


Bild 1: Funktionen eines Projekt-Office (Quelle: Max L. J. Wolf)

Sind aber damit die Probleme einer Projektleitung gelöst?

Wenn man sich Studien über das Scheitern von Projekten ansieht, dann spielen andere Themen eine größere Rolle:

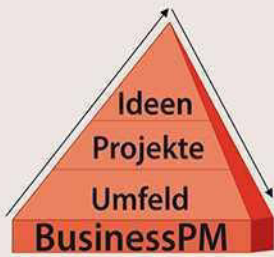
- Schlechte Kommunikation
- Unklare Anforderungen und Ziele
- Politik, Egoismen, Kompetenzstreit
- Fehlende Ressourcen bei Projektstart
- Mangel an qualifizierten Mitarbeitern
- Fehlende PM-Erfahrung auf Leitungsebene
- Fehlende Unterstützung durch Management
- Unzureichende Projektplanung
- Mangelhaftes Stakeholdermanagement
- Fehlende PM-Methodik (z. B. kein Risikomanagement)
- Technische Anforderungen zu hoch

(Quelle: ["Projektmanagement Studie 2008 "Erfolg und Scheitern im Projektmanagement" von GPM und PA Consulting Group](#))

Der Projektunterstützer hat nun den Terminplan fertig, der auf der Basis der Projektstruktur erstellt ist. Viele Projekte hat er begleitet. Dennoch beobachtet er, dass der Projektleitung mit der Abnahme von administrativen Aufgaben nicht geholfen ist. Vom Unterstützer zum Begleiter ist der Schlüssel zum Erfolg.

Diese Überlegungen haben dazu geführt, dass das PO in ein PMO umgebaut wurde. Die Aufgaben sind:

- Überblick über alle Projekte schaffen (Ressourcen, Kosten, Termine, Stand der Arbeiten)
- Engpässe ermitteln und beseitigen (z. B. Ressourcen)
- Synergien herbeiführen (Abläufe, Checklisten, Standards, Einkauf, Kosteneinsparungen)
- Aus Erfahrungen gezielt lernen (Wissens- und Erfahrungsmanagement)
- Frühwarnsystem und Lösungsunterstützung
- Übernahme von Trainings und Coaching
- Schnittstellen- und Portfolio-Management
- Projekte-Überwachung und Risikomanagement



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

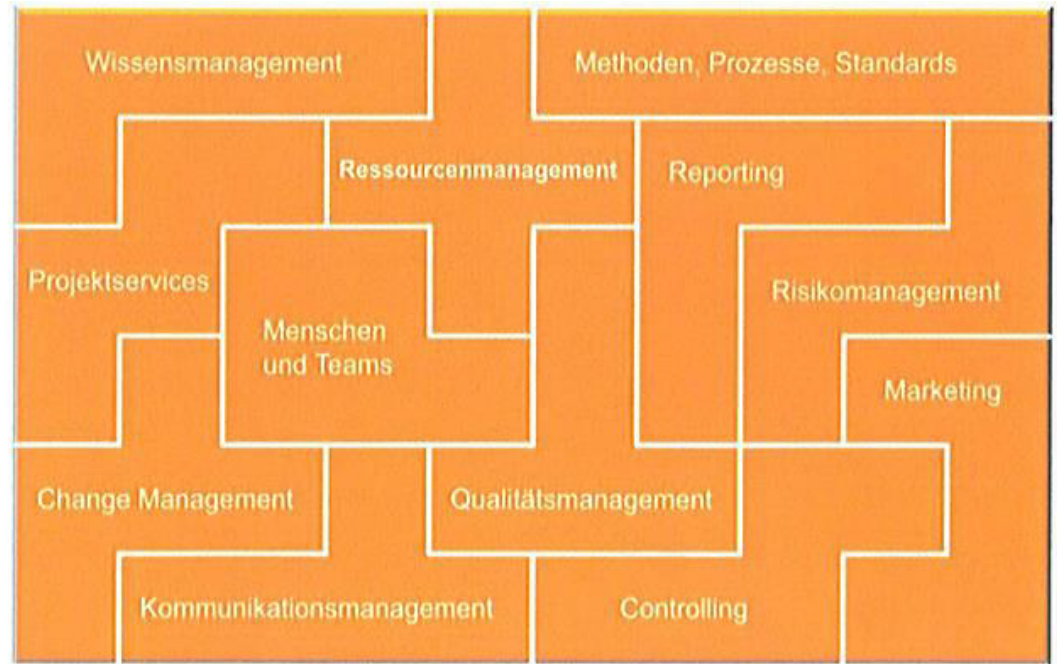


Bild 2: PMO Wirkungsfelder – die Landkarte
 (Quelle: Veröffentlichung der GPM Facharbeit Project Management Offices in projektMANAGEMENT aktuell 4/2012)

**Trotz der weiten Verbreitung von PMO in den deutschen Firmen ver-
stummt die Kritik nicht.** Einerseits erreichen in Deutschland nur 1/3 aller Projekte über 80 % ihrer Performance. Das heißt 2/3 aller Projekte laufen aus dem Ruder (Quelle: "Projektmanagement Studie 2008 "Erfolg und Scheitern im Projektmanagement"" von GPM und PA Consulting Group).

Andererseits zeigt eine Studie des Marktforschers Forrester Research auf, dass viele PMO scheitern (Quelle: Projekt Magazin: "[Studie: PMOs verlieren oft den Überblick](#)", News vom 11.01.2012):

- **PMO verlieren sich in der taktischen Ausführung und haben nicht das große Ganze im Blick**
- **75 % der PMO beschäftigen sich mit praktischem Projektmanagement, hingegen nur 60 % mit Portfolio-Management**
- **Bei den befragten Unternehmen scheitern die Hälfte der Projekte innerhalb von zwei Jahren, nach drei Jahren seien es sogar drei Viertel**
- **Mangelndes Verständnis für Projektmanagement bei vielen Entscheidern**

Die Studie zeigt, dass viele Project Management Offices offensichtlich ihrer Rolle (siehe Bild 3) nicht gerecht werden, nämlich für die Entscheider den Überblick über alle Vorhaben herzustellen, die richtigen Projekte richtig zu machen und die Vorteile der Projektarbeit als messbaren Mehrwert für die Firma zu vermitteln.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

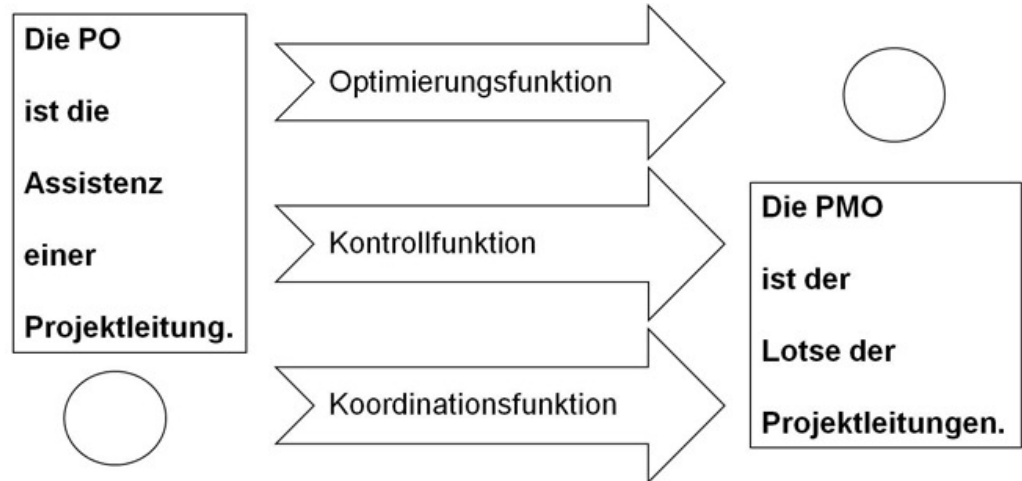


Bild 3: Funktionen eines Project Management Office (Quelle: Max L. J. Wolf)

Auch wenn Project Management Offices für die Projekte eine Menge leisten, so sind PMO dennoch **mehr in einer Beraterfunktion als ordnungspolitisch in die Projektgeschehnisse einzugreifen**. Deshalb sollten die PMO in Projektleitstellen übergeführt werden.

Das PMO ist nun in eine **Projektleitstelle** umgebaut worden. Außerdem ist ein Bereich Projektarbeit in der Firma gegründet, in dem alle Projektleitungen beheimatet sind. Die Projektleitstelle ist als Dienstleister direkt beim Leiter der Projektarbeit angebunden. Nun muss die Projektleitstelle Verantwortung für das organisatorische und kaufmännische Projekt übernehmen. Die Projektleitung konzentriert sich auf die Technik. So ist aus der Beratungsfunktion eine Führungsfunktion in enger Zusammenarbeit mit der Projektleitung erwachsen.

In der PLS sind Copiloten, die

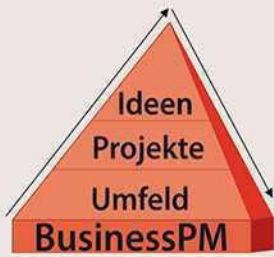
- produktiv beim Start, Planung, Steuerung und Abschluss mitgestalten
- bei Verträgen, Gegenmaßnahmen und Konflikten eingreifen
- die gezielte Personalförderung betreiben
- die Wächter des Methoden- und Prozess-Standards sind
- Hotline und Support in den Projekten (Moderation, Protokoll, TOOLing) bieten

Projekte werden im Tandem gestemmt:

fachliche Projektleitung (Pilot) und organisatorische, menschliche Projektleitung (Copilot)

Bild 4: Leistungsumfang einer Projektleitstelle (Quelle: Max L. J. Wolf)

Eine Projektleitstelle ist wie ein Stellwerk auf einem Bahnhof. Projektleitung und die Mitarbeiter der Projektleitstelle tragen Verantwortung. So kann sich zum Beispiel eine Projektleitung auf die Technik konzentrieren und die Projektleitstelle auf die Organisation. Dieses Tandem kann sein ganzes Potential für die optimale Erledigung des Projekts entwickeln.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Mehrwert PO

- Professionelle Erledigung administrativer Aufgaben
- Transparent und einheitliche, konzentrierte Berichterstattung

Die Projekte effektiv machen.

Mehrwert PMO

- Zentrale Steuerung aller Projekte einer Organisationseinheit
- Einheitlichkeit in Methoden, Verfahren, Prozessen
- 4 Augen Prinzip (Lotsen-Funktion)
- Moderation, Training und Coaching

Die Projekte richtig effektiv machen.

Mehrwert PLS

- Organisatorische Projektleitungsverantwortung
- Personalverantwortung
- Methoden- und Prozessverantwortung
- Copilotfunktion

Die richtigen Projekte richtig effektiv machen.

Bild 5: Nutzen der Projektleitstelle (Quelle: Max L. J. Wolf)

Schauen Sie sich Ihre Project-Offices oder Project Management Offices kritisch an. Bauen Sie diese Schritt für Schritt zur Projektleitstelle aus.

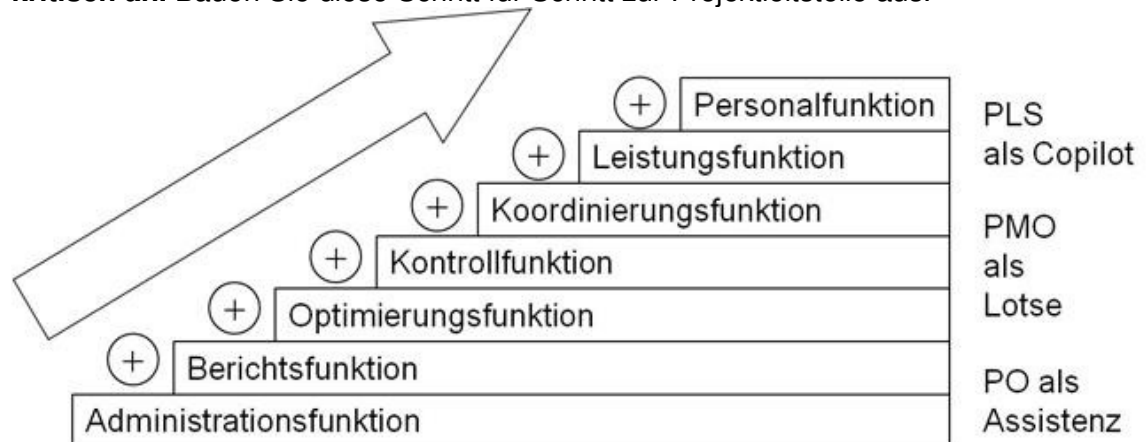


Bild 6: Vom Projekt-Office zum Project Management Office und dann zur Projektleitstelle (Quelle: Max L. J. Wolf)

Was meinen Sie dazu?

- Wie hoch sehen Sie den Mehrwert durch ein PO/PMO/PLS in Ihrer Organisation – zwischen 100 % und 80 % – zwischen 80 % und 60 % oder weniger?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit PO/PMO und PLS gemacht?
- Wo würden Sie ansetzen, Projektlandschaften zu optimieren?