

---

## Artikelserie

---

### **Projektmanagement-Office**

Projektarbeit ermöglicht die Entwicklung intelligenter, kreativer und vor allem bedarfsgerechter Lösungen, die Unternehmen heute brauchen, um im Wettbewerb zu bestehen. Besonders deutsche Firmen, die möglichst schnell auf wechselnde Anforderungen globaler Märkte reagieren müssen, arbeiten zunehmend projektorientiert. Das Projektmanagement-Office geht der Frage nach, wie das strategische Management die Projektportfolien organisiert um die höchste Effizienz zu erreichen. Damit wird das Projektmanagement im Unternehmen Institutionalisiert, indem es strategische, operative und organisatorische Elemente miteinander verbindet.

Gerade in Zeiten knapper Ressourcen müssen Unternehmen mehr denn je auf den Erfolg ihres Projektmanagements achten. Der Weg zum Projekterfolg hat etliche Hürden, die Erreichung der Unternehmensziele sollen messbar unterstützt werden oder Projektleiter müssen endlich den lästigen "Papierkram" vom Schreibtisch bekommen, um sich auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren zu können. Ein Mittel zur Lösung dieser Projekt-Probleme ist die erfolgreiche Etablierung eines so genannten Projektbüros oder Projektmanagementoffice im Unternehmen. Im Tagesgeschäft findet häufig keine klare Abgrenzung statt. Dies führt immer dann zu Missverständnissen, wenn ein Unternehmen bereits Projektoffices auf Einzelprojektebene einsetzt. Betrachtet man jedoch die Aufgabenstellungen, die ein Projektmanagement-Office bzw. Projekt-Office zu bewältigen hat, werden deutliche Unterschiede in der Ansiedelung der Aufgaben und der verfolgten Ziele innerhalb der Organisation sichtbar: Die wesentlichen Aufgaben eines Projektmanagement-Office liegen eher auf der Ebene des Multiprojektmanagements. Die Schwerpunkte eines Projekt-Offices liegen eher auf der operativen Einzelprojektebene und umfassen Aufgaben wie Kommunikation, Entlastung des Projektleiters, Stellvertretung, Archivierung und Sicherung der Projektdokumentation.

## KLUGE + PARTNER

Die Tendenz zu schlanken, flachen Hierarchien hat dazu geführt, dass moderne Unternehmen auch im Bereich des Projektbüros auf den effizienten Einsatz von Extern zurückgreifen. Diese unterstützen Unternehmen in Zeiten personeller Engpässe und sind die idealen Partner für rasche Projektunterstützung. Dringend notwendige Projekte können zügig realisiert werden oder Vakanz rasch überbrückt werden.



Ein Projektbüro unterstützt die Projektleitung bei Planungs-, Erfassungs- und Informationsaufgaben, deckt alle entwicklungsflankierenden und -betreuenden Aufgaben ab und bewahrt damit den Gesamtblick auf das Projekt. Darüber hinaus ermöglicht die Arbeit des Projektbüros auch die einheitliche und gleichwertige Durchdringung der Prozesse mit Projektmanagement-Know-how.

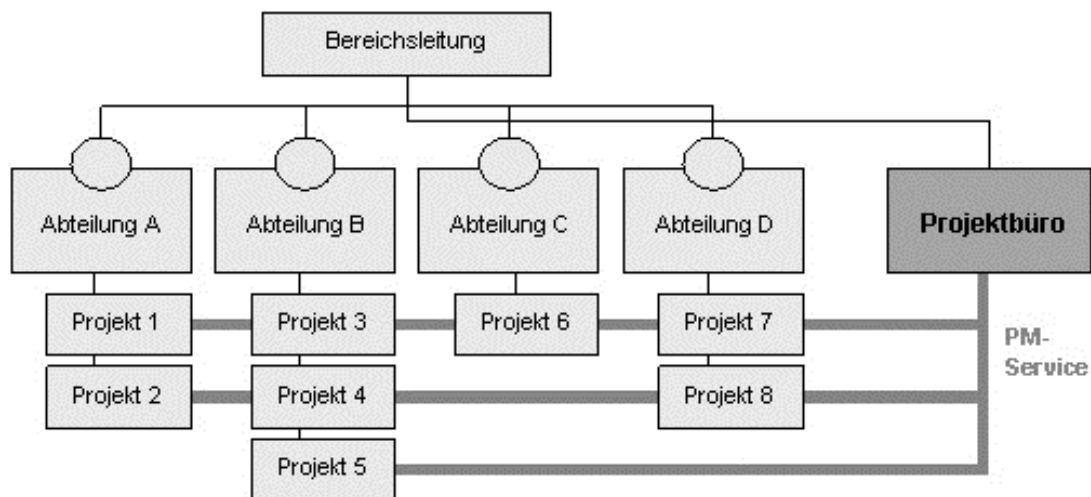
## KLUGE + PARTNER

Es wird gewährleistet, dass in allen Projekten dieselben Methoden und Werkzeuge angewendet werden. Auf dieser Basis ist das Projektbüro im Rahmen seiner projektübergreifenden Tätigkeit in der Lage, die verschiedenen Projektinformationen auf einer höheren Ebene zusammenführen und – entsprechend aufbereitet – jederzeit zur Verfügung zu stellen. Unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Projekten durch gemeinsame Ressourcennutzung, aufgabenbezogene Abhängigkeiten und Projekt Priorisierung.

**Zusätzlich zu den administrativen Aufgaben eines Projektbüros übernimmt ein Projektmanagement-Office häufig folgende Aufgaben:**

- Durchführung des Anforderungsmanagements
- Weiterentwicklung der Projektmanagement-Methodik des Unternehmens
- Entwicklung und Durchführung von Trainings für Projektmitarbeiter
- Pflege und Weiterentwicklung der verwendeten Tools
- Überwachung der Ressourcenaus und -überlastung.
- Durchführung von Projekt-Audits und Reviews
- Projekt-Portfolio- und -Programm-Management für das Unternehmen
- Unterstützung des Portfolioplanungsprozesses
- Bereitstellung und Verwaltung eines Externen-Pools
- Skillmanagement und Coaching der Projektmitarbeiter und Projektleiter
- Vorbereitung auf die Zertifizierung von Projektmitarbeitern
- Wissensmanagement für Projekte

Projektmanagement als Kernkompetenz wird von vielen Unternehmen bisher nicht wahrgenommen. Somit sind fundierte Projektmanagementkenntnisse in vielen Unternehmen auch nicht vorhanden. Diese Versäumnisse gefährden den erfolgreichen Ablauf von Projekten und sollten aufgefangen werden. Zum Beispiel durch die Projektbegleitung mit Hilfe von Projektcoachs oder durch Trainings. Projekte werden dann effizienter und erfolgreicher durchgeführt. Auch die Verdichtung von Informationen stellt ein Problem dar. Aus dem Zusammenspiel von Unternehmensplanung, Projektportfoliomanagement und Multiprojektmanagement resultieren besondere Anforderungen an das Einzelprojektmanagement, d.h. um Informationen nach oben verdichten zu können, bedarf es einer einheitlichen Projektmanagement-Methodik.



Darüber hinaus ermöglicht die Arbeit des Projektbüros auch die einheitliche und gleichwertige Durchdringung der Prozesse mit Projektmanagement Know-how. Es wird gewährleistet, dass in allen Projekten dieselben Methoden und Werkzeuge angewendet werden. Auf dieser Basis ist das Projektbüro im Rahmen seiner projektübergreifenden Tätigkeit in der Lage, die verschiedenen Projektinformationen auf einer höheren Ebene zusammenzuführen und jederzeit zur Verfügung zu stellen. Zielsetzung des Projektbüros ist hierbei die effektive, sach-, termin- und kostengerechte Abwicklung aller Projekte in einer Organisation unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Projekten durch gemeinsame Ressourcennutzung, aufgabenbezogene Abhängigkeiten und Projekt Priorisierung.

## KLUGE + PARTNER

Des Weiteren ist der Aufbau eines Projektbüros für Organisationen, in denen sich die systematische Etablierung von Strukturen und Methoden noch in der Realisierungsphase (z.B. Prozesseinführung) befindet, optimal dazu geeignet, Prozesse in Bereichen einzuführen, in denen bislang noch keine solchen vorhanden sind.

Für die erfolgreiche Etablierung eines Projektmanagement-Offices muss sich ein Unternehmen einerseits über die Positionierung des neu geschaffenen Projektmanagement-Offices im Klaren sein, d.h. auf welcher Ebene der Organisation soll das Projektmanagement-Office verankert werden? Und es muss Klarheit darüber herrschen, welche Aufgaben und Richtlinienkompetenzen dem Projektmanagement-Office zugestanden werden, damit es seine Arbeit erfolgreich und sinnvoll leisten kann.



In einem ersten Gespräch zwischen Unternehmensführung, Projektleiter und ggf. externen Beratern gilt es zu klären, welche Aufgaben das Projektbüro grundsätzlich zu erfüllen hat und wie es in der Organisation konkret aufgebaut werden sollte, damit es Projekte optimal unterstützen kann. Hierfür ist es wichtig, die Projektrahmenbedingungen zu berücksichtigen. Denn in Abhängigkeit von Größe, Umfang und Komplexität der Projekte sind unterschiedliche Anforderungen an das Projektbüro zu stellen.



## KLUGE + PARTNER

Der Erfolg eines Projektmanagement-Office hängt von der richtigen Personalauswahl, der Kommunikation, Veröffentlichung der Arbeitsergebnisse, transparent Methoden und Verantwortungen ab. Die Einrichtung eines Projektbüros muss auf Anhieb erfolgreich sein. Der Hauptgrund hierfür liegt in der Natur des Menschen: Die Projektmitarbeiter müssen in der Lage sein, mehrere Aufgaben parallel zu bearbeiten. Jede Aufgabe oder Anfrage mit der ein Projektmitarbeiter an sie herantritt, muss unbedingt erfolgreich bearbeitet werden. Machen nämlich die Projektmitarbeiter schlechte Erfahrungen, ist der Vertrauensvorschuss dahin. Das Projektbüro wird nach solchen Vorkommnissen nicht in der Lage sein, seine Aufgabe zukünftig zu erfüllen. Die Mitarbeiter werden am Projektbüro vorbei arbeiten, die wichtige Funktion der Informationszentrale und des Entscheidungsvorbereiters kann so nicht mehr gewährleistet werden.

Seit 20 Jahren sind wir als Know-how Boutique bei der Durchführung von Projekten etabliert. Wir unterstützen Sie bei Ihren Projekten und im Tagesgeschäft. Wir verbinden langjährige Erfahrung in anwendungsbezogenen Lösungen mit kompetenter Beratung und effektivem Projektmanagement. Mit individuellen Konzepten und professioneller Umsetzung sichern wir Ihre Projekte und verbessern die Wertschöpfung über den gesamten Lebenszyklus.

**Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte:**

Bernd Kluge, K+P Consulting GmbH, 64289 Darmstadt, Bad Nauheimer Straße 4, Telefon: 06151-9574390, Telefax: 06151-9574392, Mobil: 0171-6442226 E-Mail: [bernd.kluge@kluge-partner.de](mailto:bernd.kluge@kluge-partner.de)