

# PMO-Leadership\*

**Die Ausrichtung des Portfolios an einer langfristigen „Strategischen Roadmap“ und die erfolgreiche Umsetzung in Projekten sind existenzieller denn je, auch hinsichtlich der Mobilisierung und Flexibilisierung von Unternehmen. Ein Project Management Office (PMO) kann bei dieser Entwicklung eine entscheidende Rolle spielen.**

Erfahren Sie,

- wie Projektportfoliomanagement (PPM) strategisch aufgestellt wird,
- wie die Aufgaben und die Organisation eines aktiven und zukunftsorientierten Projektportfoliomanagement aussehen und
- wie Projektportfoliomanagement eine führende Rolle einnehmen kann.

Peter Wollmann, Frank Kühn

## Standortbestimmung in drei Schritten

Die Organisation in großen, internationalen Unternehmen erleben

Große internationale Unternehmen zeichnen sich heute – speziell im Angesicht der Krise – häufig durch sehr komplexe Organisationsformen aus: Dazu gehören immer noch eine angelsächsische Prägung von Organisationen, tayloristische Sozialisierungen und Paradigmen militärischer Herkunft. Dahinter steht der Wunsch, Unternehmen nicht nur lokal, sondern weltweit, in Teile mit eindeutigen Verantwortlichkeiten und Zuordnungen zu zerlegen, die sich klar steuern lassen. Allerdings zeigt sich, dass eine präzise Aufgabenabgrenzung und -trennung immer weniger möglich ist, weil Tätigkeiten und Aufgaben sich mehr und mehr überlappen und an Nahtstellen miteinander Wechselwirkungen eingehen. Die hektischen, ständigen Organisationsanpassungen machen deutlich, dass die gewünschte Klarheit und Eindeutigkeit in der Primärorganisation schwer erreichbar ist. Auch Matrixorganisationen, die die Überlappungen und Wechselwirkungen von Verantwortung und Aufgaben komplexer darzustellen versuchen, scheitern in der Regel. Sie verursachen zu viel Abstimmungsbürokratie, um ein gemeinsames und abgestimmtes Handeln in der Optimierung des Gesamtunternehmens zu erreichen. Zudem wird die Primärorganisation von überlagernden Sekundär- und Tertiärorganisationen (wie Prozessmanagement, Geschäftsfeldmanagement, Projektmanagement etc.) überlappt und teilweise angegriffen.

---

\*Manuskript zum Buchbeitrag: WOLLMANN, P.; KÜHN, F.: PMO Leadership. In: SANDRINO-ARNDT, B.; THOMAS, R.L.; BECKER, L.: Handbuch Project Management Office – Mit PMO zum strategischen Management der Projektlandschaft. Düsseldorf: Symposion Publishing, 2010, 83-95

Die Folge kann nicht verwundern: Je raffinierter die Organisation vermeintlich ist, desto mehr beschäftigt sie sich mit sich selbst und wird unbeweglich. Wir erleben deshalb allorts Organisationen, die der Schnelligkeit und Volatilität der globalen Märkte kaum noch folgen können. Die Reaktion des Managements ist oft kontraproduktiv: Größere Hast, Management by Numbers, Anreiz durch Boni. Die Konsequenzen werden seit Jahren beklagt: Entfremdung zwischen Organisationen und Menschen, Verlust an Verbindlichkeit, innere Kündigungen.

## Projektmanagement unter neuem Anforderungsdruck

Projektmanagement ist eine seit Jahrzehnten eingeführte Organisationsdimension und definierte Vorgehensmethodik zur Bewältigung neuartiger, komplexer und übergreifender Aufgaben. Heute ist das Projektmanagement durch hohe Anforderungen an die Führung größerer und internationaler Projekte geprägt. Nicht umsonst haben sich in den letzten Jahren die Project Offices bzw. Project Management Offices (PMO) etabliert, die die Projektleitung operativ unterstützen.

Die Anforderungen sind jetzt noch einmal deutlich gewachsen. Der Druck auf Geschäftsergebnisse und Unternehmensentwicklung hat sich erhöht und – daraus folgend – der interne Wettbewerb von Veränderungsideen um Budgets verschärft. Politische, strategische und ökonomische Außenbedingungen im Unternehmen erschweren die Anwendung der reinen Projektmanagementlehre zusätzlich. Darauf reagiert zum Beispiel die Bewegung des „Appropriate Project Management“: Abhängig vom Projekt wird die Vorgehensweise gewählt, die dem Problem gerecht wird. Schnell, aber nicht überhastet, flexibel, aber nicht beliebig. Das Vorgehensmodell bedient das Projekt, nicht umgekehrt.

Hinzu kommt, dass die „einfachen“ Veränderungsmaßnahmen vielfach ausgeschöpft sind und nun die „höher hängenden Früchte“ mit sehr viel schwierigeren Projekten gepflückt werden sollen. Mit dem Projektmanagement verknüpfen sich dann schnell Konzepte aus Organisationsentwicklung und Change Management. In der Regel ist hierfür das Projektpersonal, auch wenn es technisch und methodisch gut ausgebildet ist, nicht vorbereitet.

## Projektportfoliomanagement strategisch aufstellen

Es ist heute eine Standardsituation geworden, dass auf der einen Seite Unternehmen ihre langfristige Strategic Roadmap nur sehr verschwommen formulieren und auf der anderen Seite sich auf „Short-term-oriented“-Projekte konzentrieren, um die Wachstums- und Gewinnvorgaben von Shareholdern/Analysten und Unternehmenszentralen zu erreichen. Nicht selten gibt es einen erheblichen Mangel an Orientierung, fehlt es an Top down gesetzten Rahmen für Projektportfolios. Dafür sind aber bottom up im internen Wettbewerb Unmengen von Projektideen zu verzeichnen, die um Ressourcen und Budgets kämpfen.

Der Erfolgs- und Veränderungsdruck auf das Unternehmen mündet in eine Hyperaktivität, die auch das Projektportfolio trifft, das ständig überbucht ist und eine immer aufwendigere und konfliktreichere Koordination verlangt. Das Ergebnis für viele Beteiligte: „Das ist sowieso nicht zu schaffen.“

Zurzeit wird dieses mehr grundsätzliche Problem vor allem – unzulänglich – auf rein methodischem und technischem Gebiet bekämpft. Es werden immer neue Methoden zur Projektplanung (inkl. Business Cases und Cost/Benefit Analysis) zur Priorisierung etc. erarbeitet und ausgerollt. Daneben suchen sehr viele Unternehmen ihr Heil in der Einführung komplexerer Projektportfolio-management-Tools. Diese scheitern allerdings in der Regel, wenn die Basis fehlt: ein grundlegendes, strategisches und unternehmerisches Selbstverständnis, das im Unternehmen in der Breite übertragen werden muss, damit die Projektmanagement-Methoden und -Tools zu den gewünschten Ergebnissen führen.

Ähnliches gilt für die Organisation des Projektmanagements. Sollte über viele Jahre das Projektmanagement einen Ausweg aus der Falle der Linienstrukturen bieten, wird es selbst mit formalisierten Vorgehensmodellen und weiteren Gremien zusätzlich belastet. Ist also das Projektmanagement selbst in die Organisationsfalle geraten?

Die gründliche Ausarbeitung und Fixierung der Organisation in Strukturen, Stellenbeschreibungen etc. führt zur Unbeweglichkeit. Bewegliche Organisation begrenzen die Strukturen auf das Nötigste und schaffen professionelle Spielräume für eine dynamische Entwicklung. Altbekannte und neue Begriffe kennzeichnen diese Entwicklung: Führung, Interaktion, Agilität, Exploration. In dieser Entwicklung sind auch die PMOs gefragt (Abb. 1).

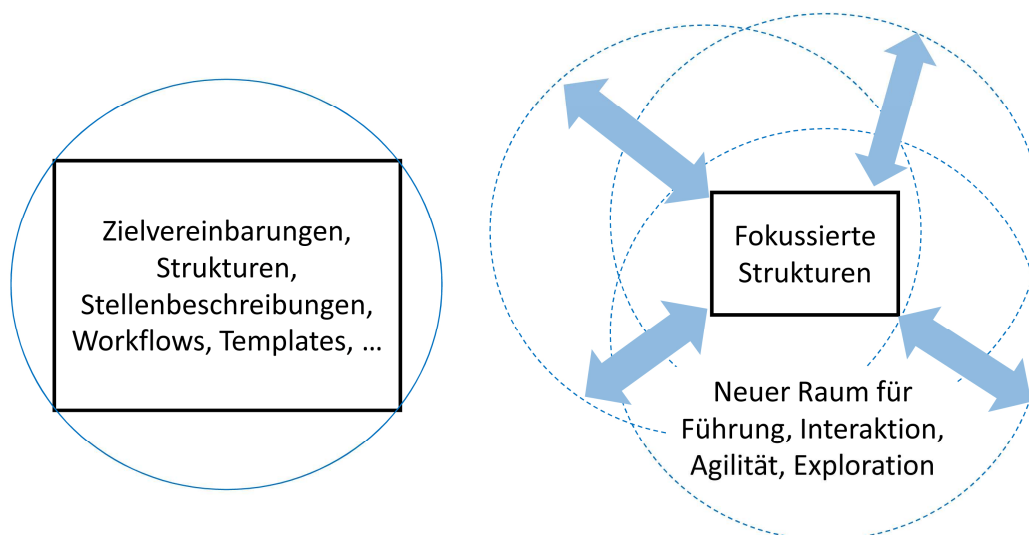


Abb. 1: Von der strukturellen Erstarrung zur beweglichen Organisation

## Deutlichen Handlungsbedarf erkennen

In der geschilderten Ausgangssituation, die von der augenblicklichen Finanzkrise noch verschärft wird, gibt es einen erheblichen Mangel an:

- Grundsätzlicher Orientierung (einer Strategic Roadmap, die aufzeigt, „wo die Reise hingehen soll und wie der Bebauungsplan dazu aussieht“.)
- Unternehmerischem Handeln unter Berücksichtigung des Gesamtkontexts (das Treffen von Entscheidungen nicht anhand des singulären Falls, sondern durch die Kontextbetrachtung mit den Auswirkungen für das Unternehmen insgesamt).
- Prozess- und Organisationsstärke (die erhebliche Komplexität und die Vielzahl der Nahtstellen bedürfen definierter Kooperations- und Abstimmprozesse, die souverän von kompetenten Personen mit Überblick und Verankerung in der Organisation gesteuert werden müssen).
- Sponsorship für das Projektportfoliomanagement (in vielen Unternehmen beträgt das Portfolio schnell zehn Prozent der Gesamtkosten und stellt, wenn die allokierten Projekte nicht erfolgreich sind, ein erhebliches Risiko für die mittel- und langfristigen Unternehmungen des Unternehmens dar).
- Projektmanagement-Kompetenz zur letztendlichen Realisierung des Projektportfolios (Fähigkeit, angemessene Vorgehensweisen für schwierige und oft bewegliche Projekte zu wählen, Change Management zu beherrschen und die Projekte konsequent zum Erfolg zu führen.)

## Das Unternehmens-PMO hat strategische Bedeutung

In dem geschilderten Kontext kommt dem Unternehmens-PMO eine überragende Bedeutung zu. Es ist übergreifende Klammer in der fragmentierten Unternehmensorganisation, koordiniert einen erheblichen Teil des Unternehmensbudgets und Innovationsinvestments in die Zukunft, hat dabei eine hohe Sichtbarkeit und Vorbildfunktion für die Effektivität und Effizienz des Projektportfolio- und Projektmanagements.

Die Herausforderungen an das PMO kommen aus verschiedenen Richtungen:

- Die Strategic Roadmap des Unternehmens muss optimal durch das Projektportfolio unterstützt werden.
- Das Projektportfolio muss den Konsens der Unternehmensleitung und der oberen und mittleren Führungsebenen haben (Commitment, dass man mit dem Portfolio den richtigen Weg geht).
- Das Portfolio und seine Projekte müssen operativ, effektiv und effizient gestaltet sein, Engpässe und Konflikte optimal gelöst werden.

- Die nötigen Fähigkeiten der Organisation (Organizational capabilities), um jetzt und in der Zukunft besser als der Wettbewerb Projekte und Projektportfolios zu führen, müssen auf- bzw. ausgebaut werden.
- Es muss ständig eine neutrale Sicht auf den Projektportfolioplan bzw. den Stand seiner Umsetzung (Report) gewährleistet sein, ohne dass „eigene Interessen“ abgebildet werden.
- Das Projektportfolio mit seinem „tieferen Sinn“, seinem Status, seiner Bedeutung und seinen Konsequenzen muss überzeugend in das Unternehmen und nach außen getragen werden; Projekte und Projektportfolio sind nur erfolgreich, wenn das Unternehmen an sie „glaubt“.

Damit kommt dem Unternehmens-PMO viel mehr als eine administrative Funktion zu, nämlich eine überragende Leadership-Rolle, die strategische, operative, auf jeden Fall aber unternehmerische Elemente, miteinander verbindet. Denn neben der angemessenen und fundierten Planung und Steuerung braucht es eine Inspiration, Anleitung und Unterstützung, die die Beteiligten wirklich und nachhaltig bewegt, die zur Interaktion zwischen Projekten, Programmen und Portfolio, der Organisation insgesamt und dem schnellen Wandel der Welt ermutigt und befähigt.

## Aufgaben und Lösungen konkret verstehen

Wie sind vor dem geschilderten Hintergrund die Project Management Offices heute aufgestellt? Welchen Nutzen kann ein PMO im Spannungsfeld zwischen Struktur und Agilität, zwischen Management und Führung leisten? Wie kann das heutige, schon überkommene Verständnis eines PMO, für die Zukunft weiterentwickelt oder erneuert werden?

Das sind die Aufgaben eines zukunftsorientierten PMOs:

- Führung des Projektportfolios
  - Detaillierte Zuordnung von Projektportfolien zur Strategic Roadmap des Unternehmens
  - Strategic Alignment der wichtigsten Projekte im Einzelnen durchgängig sicherstellen, gegebenenfalls Projektziele anpassen
  - Gegebenenfalls Schärfung, Definition oder Überarbeitung der Unternehmensstrategie auslösen
  - Operative Führung des Portfolios, einschließlich Sicherstellung der diversen Nahtstellen im Portfolio (zwischen Projekten), zum Portfolioumfeld (zu anderen Prozessen und Aktivitäten des Unternehmens) und zum Unternehmensfeld (Projekte mit Dienstleistern und Kunden)
  - Steuerung von Quality Assurance und Delivery Assurance in Projekten im Gesamtkontext
  - Erarbeitung einer Change Landscape: Welche Auswirkungen haben die verschiedenen Veränderungsprojekte in der Summe in den wichtigsten Organisationseinheiten?

- Definition, Implementierung und Unterstützung von Rollen, Ansprechpartnern und Kooperationsgremien
- Ressourcenmanagement
  - Trendanalysen und Prognosen zur Ressourcenentwicklung intern und am Markt, um das Projektportfolio perspektivisch mit qualifizierten Mitarbeitern ausstatten zu können
  - Übergreifende Planung und Steuerung des Ressourceneinsatzes zur Realisierung des Projektportfolios, um Synergien zu nutzen und Engpässe zu managen
  - Summarischer Abgleich der erforderlichen und verfügbaren Ressourcen mit der Linienorganisation
- Wissensmanagement
  - Entwicklung von wissensbasierten Projektmanagement-Prozessen und Instrumenten
  - Sicherung von Projekterfahrungen („lessons learned“)
  - Projektübergreifende Vermittlung von Best Practices und zur Effizienzsteigerung
  - Koordination des Erfahrungsaustausches zwischen Projekten
- Förderung der Projektmanagement- und Veränderungskompetenz im Unternehmen (Organizational Capability to Support Change)
  - Unterstützung von aktivem wirtschaftlichem und verantwortlichem Denken und Handeln (Entrepreneurship, Ownership, Leadership)
  - Vermittlung von entsprechenden Instrumenten (Business Case, Cost/Benefit Analysis)
  - Mitwirkung an Projektmanagement-Konzeption, Governance und Guideline
  - Initiative und Unterstützung von bedarfsorientierten Qualifizierungsprogrammen im Projektportfolio-, Projekt- und Change-Management
  - Koordination von Projekt-Coaching mit internen und externen Beratern
  - Unterstützung von ausgesuchten Veränderungsprojekten und –programmen

## **PMO-Leadership im Nahtstellenmanagement**

Es gibt wenige Stellen in einem Unternehmen, die derartig viele Nahtstellen in einem außerordentlich dynamischen, auf Change ausgerichteten Umfeld zu managen haben wie das PMO. Informationen müssen ausgetauscht, intensive Kooperationen eingerichtet und unterhalten werden.

Auf der einen Seite definiert das Projektportfolio des Unternehmens (in seiner Fragmentierung nach Geschäftsbereichen bzw. fachlichen oder strategischen Clustern) vielfältige Nahtstellen, die sich insbesondere in Planungs-, Tracking-, Reporting- oder Steuerungs- und Approvalprozessen niederschlagen. In der Regel sind hier immer mehrere Ansprechpartner, die wichtigsten Projektgremien und Linienverantwortliche, auf einmal zu koordinieren. Leadership bedeutet hier, in Kontexten mit sehr unterschiedlichen politischen und sachlichen Interessenlagen einen auf die Unter-

nehmensstrategie und die langfristige Unternehmensentwicklung ausgerichteten Ausgleich zu erreichen.

Auf der anderen Seite hat das PMO Nahtstellen zu wesentlichen Querschnitts- und Supportfunktionen. Hierzu gehören die strategische Planung, das Marketing, Finance und die Unternehmenskommunikation ebenso wie IT, Business Change (oder Betriebsorganisation), Risk Management, Audit etc. Im Falle von strategischer Planung und Marketing bezieht sich die enge Kooperation auf die Strategic Roadmap für die Entwicklung des Unternehmens mit der speziellen Ausprägung von Projekten und Initiativen, bei Finance auf den Abgleich und die enge Verbindung zwischen Projekt- bzw. Projektportfolioplan und dem Finanzplan des Unternehmens. In enger Zusammenarbeit mit der Unternehmenskommunikation muss die gesamte Veränderungslandkarte für das Unternehmen so vermittelt werden, dass eine Orientierung für die Mitarbeiter und Führungskräfte über alle Ebenen entsteht.

Mit IT und Business Change sind auf der einen Seite die anstehenden Projekte und ihre Besetzung inhaltlich weiter zu klären, auf der anderen Seite bezieht sich der Austausch auf die Entwicklung künftig benötigter Fähigkeiten und deren Aufbau in den Teilen des Unternehmens, die für das Staffing der Projekte entscheidend sind. Mit Risk Management werden Risikolandkarten für das Projektportfolio erstellt, mit Audit die neutralen externen Projektreviews aus Revisionsicht vorbereitet.

### PMO Nahtstellen-Management

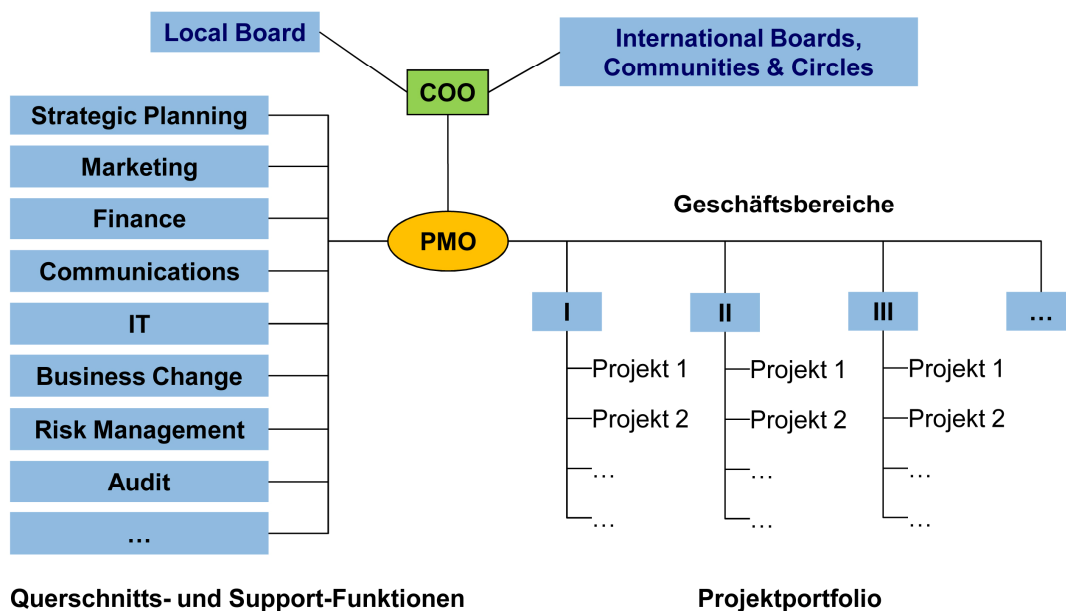


Abb. 2: Nahtstellen zu Boards, Geschäftsbereichen und Querschnittsfunktionen

Eine entscheidende politische Nahtstelle besteht zum Chief Operations Officer (COO) und dem lokalen Board – hier agiert das PMO als Treiber und Sparringpartner auf dem Weg zur Orientierung und Rahmensetzung für das Projektportfolio. In internationalen Unternehmen kommt dann weiter noch die Verbindung zu den internationalen Boards, Committees, Communities, Circles etc. hinzu. Hier ist dann die „politische Willensbildung“ über den lokalen Level hinaus in der weltweiten Organisation mit zu steuern und damit die Voraussetzung für den Betrieb eines Projektportfolios in einer weltweiten komplexen Matrixorganisation zu schaffen.

Vor diesem Hintergrund kommt dem PMO als Governance-Instanz und als Bewahrer von Standards, die überhaupt erst internationale Kooperation und Willensbildung möglich machen, zu.

## **PMO richtig besetzen**

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Aufgaben wird schnell klar, dass es eine herausfordernde Aufgabe ist, das PMO mit den richtigen Personen zu besetzen. Die Führung des PMO muss zwangsläufig ein im Unternehmen – national und international – etablierter, gut vernetzter Senior Manager einnehmen, der möglichst sowohl Erfahrungen im Geschäft als auch in Finanzen und im Projektmanagement sowie in der Strategie mitbringt. Dabei ist es von Nutzen, wenn er oder sie auch verschiedene internationale Etappen im Lebenslauf aufzeigen kann.

Die Mitarbeiter des PMO müssen fundiertes Finanz- und Controllingwissen auf der einen sowie Methodenkompetenz und -erfahrung im Projektgeschäft auf der anderen Seite vorweisen können. Sie müssen kommunikationsstark sein, starke organisatorische und strategische Kompetenzen haben, den Umgang mit diversen Tools und Datenbanken souverän beherrschen und auch schon einmal größere Konflikte aushalten. Man rekrutiert sie am ehesten aus begabten Projektmanagern mit Finanzkompetenz und einer vielseitigen Erfahrung oder als organisationsstarke und strategieaffine Controller, die sich nach einer stärkeren managementnahen Steuerungsaufgabe sehnen und dabei mit den Unsicherheiten und Ungenauigkeiten im Projekt- bzw. Projektportfoliogeschäft gut umgehen können.

Klassischerweise ist ein PMO für viele „ein Durchlauferhitzer“; nach zwei bis vier Jahren Tätigkeit in den verschiedenen Bereichen eines PMO ist ein Weg in eine weitere Führungs- und Expertenlaufbahn an anderer Stelle im Unternehmen, häufig in einem anderen Land, programmiert. Dabei können dann die vielfältig aufgebauten Kompetenzen blendend eingesetzt werden; eine Tätigkeit in einem PMO bietet wie an kaum einer anderen Stelle im Unternehmen die Möglichkeit, Überblick über das Ganze aufzubauen, ohne den Bezug zum fundierten Detail zu verlieren. Auch damit ist eine auf lange Zeiträume ausgerichtete Leadership-Rolle des PMO – als Lieferant für hervorragenden Nachwuchs – unterstrichen.



## Ausblick auf ein aktives PMO

Ein aktives Project Management Office kann verschiedene, wertvolle Beiträge leisten, von der strategischen Führung des Projektportfolios bis hin zur Förderung der Führungsqualität als Erfolgsfaktor des Projektmanagement insgesamt, d.h. Umsetzung von Ownership, Leadership und Entrepreneurship in einer Projektarbeit, die sich auf den Business Case „Projektportfolio“ richtet und dem Unternehmen den Weg in die Zukunft beweglicher Organisationen bereiten.

## Zusammenfassung

Viele Organisationen leiden unter ihren Strukturen: Sie investieren viel Zeit und Geld, um flexibel und effizient zu arbeiten, bleiben aber in Wirklichkeit starr und verkrustet. Unter diesen Voraussetzungen sieht sich auch das Projektmanagement, bisweilen als Königsweg missinterpretiert, hohen Erwartungshaltungen ausgesetzt. Einem Unternehmens-Project Management Office (PMO) kommt daher vielmehr als eine administrative Funktion zu, nämlich eine überragende Leadership-Rolle, die strategische, operative und unternehmerische Elemente miteinander verbindet. Dazu sind unterschiedliche Kompetenzen notwendig (Informationsaustausch organisieren, Interessenausgleiche herbeiführen, Kooperationen anbahnen etc.). Eine wichtige Aufgabe ist daher, das PMO mit den richtigen Leuten zu besetzen. Ideal für die Führung ist ein etablierter, gut vernetzter Senior Manager mit möglichst breiten Erfahrungen. Die im PMO gemachten Erfahrungen befähigen die dort Aktiven nach relativ kurzer Zeit für weitere hochwertige Aufgaben, teils auch im Ausland.

## Autoren

**Peter Wollmann** – seit 2005 Leiter Strategic Business Development, vorher Leiter Strategische Planung/Controlling der Versicherungsgruppe Zurich Deutschland. Nach dem Studium der Mathematik wirkte er zunächst beim Aufbau der Unternehmensplanung Deutscher Herold mit und leitete später das Referat. 1987 übernahm er die betriebswirtschaftliche Abteilung und führte deren Verschmelzung mit der Unternehmensplanung zum Bereich Planung/Controlling durch. 1997 wurde er zum Generalbevollmächtigten des Deutschen Herold, damals Versicherungsgruppe der Deutschen Bank und nun deren exklusiver Versicherungspartner in Deutschland, ernannt.

**Dr. Frank Kühn** – Leitende Positionen in Forschung, Industrie und Beratung. Mitgründer der residential ICG, Mitglied in der europäischen Integrated Consulting Group. Arbeit mit Führungskräften und Teams an Veränderungsthemen. Schwerpunkte: Organisationsentwicklung, Optimierung Projekt- und Projektportfolio-Management, Unterstützung und Coaching in strategischen Projekten und Programmen. Zahlreiche Publikationen und Mitautor der Bücher „Prozessmanagement in der Praxis“ und „Projektportfolio-Management“. Lehrauftrag für Projektmanagement.