



PMO as a Service – Die effektivste Form des PMO

PMOs sind in aller Munde, aber vielfach werden diese eher als Bürokratie und Belastung empfunden. Ülgen Öztürk zeigte in seinem Vortrag am 22.02.2019 vor über 50 Teilnehmern in Augsburg, wie ein PMO als Service erheblichen Mehrwert für ein Unternehmen generieren kann.

Jeder, der in Projekten arbeitet, kennt den Projektleiter, der keine Zeit für die Projektleitung hat, die Risiken, die keiner sehen will, das Projektbudget, das niemand überwacht, oder die Großprojekte, die nie fertig werden. So sieht der Alltag in vielen Projekten aus, die Konsequenzen sind vielfach bekannt.

Der Ansatz von Ülgen Öztürk ist es, neben den Projektleitern im Unternehmen auch ein PMO (Project Management Office) zu etablieren, welches der „Owner der Methodik“ ist. Dafür ist es wesentlich, dass im PMO Projektmanagement-Fachleute sitzen, die helfen, dass der Projektleiter sich auf die inhaltlichen Themen konzentrieren kann und das Projektmanagement ihm die dafür notwendigen Entscheidungsgrundlagen liefert. Dieser Bruch mit der vielfach vermittelten Lehre, wonach der Projektleiter auch Eigentümer der Methode und vieler anderer Aufgaben ist, stellt eine wesentliche Abkehr von alten Modellen dar und hält erst langsam mit neuen Methoden wie SCRUM Einzug.

Dabei muss ein PMO aber auch befähigt werden, seine Services in der entsprechenden Qualität liefern zu können. Nach einer Studie der GPM existiert das durchschnittliche PMO erst seit sechs Jahren, besteht aus rund acht Mitarbeitern und hat ein Gesamtbudget von 600.000 Euro. Es werden durchschnittlich 30 Projekte parallel betreut.

Öztürk zeigte die TOP4-Aufgaben auf, die laut der Studie erwartet werden, verwies aber auch darauf, dass die Kultur im Umgang miteinander beziehungsweise auch die Verankerung im Unternehmen vielfach wesentlicher zum Erfolg beitragen als die reine Fokussierung auf die strategischen Ziele eines Unternehmens („Culture eats strategy for breakfast“).

Viel diskutiert wurde über die Frage nach dem Nutzen eines PMOs. Dieser wird zwar vielfach als hoch betrachtet, aber gerade bei Projektleitern oder Projektmitarbeitern ist häufig eine skeptische Grundhaltung zu sehen. Viele Projektleiter sehen in den vom PMO geforderten Zuarbeiten (Reporting, Budgetzahlen, etc.) Mehraufwände und betrachten das PMO daher oft als PMB (Project Management bureaucracy).

Die Lösung hierfür lautet PMO as a Service: Im Fokus dieses Ansatzes steht der Service an sich, egal ob beim Projekt-Setup, beim Stakeholdermanagement, Risikomanagement oder bei der Vertragsanalyse. Das PMO unterstützt, erstellt und entlastet das Projekt, wobei gleichzeitig Qualitätsstandards und Mindestanforderungen eingehalten werden. Die vier Grundthesen von Ülgen Öztürk sind dabei:

- Vom fordernden PMO zum fördernden PMO
- Vom Ressourcenlieferant zum Service-Lieferant
- Vom Aufgabenerfüller zum Methodenverantwortlichen
- Von der Qualitäts-Hoffnung zur Qualitätssicherung

Anhand eines Beispiels aus der praktischen Umsetzung erläuterte Öztürk noch einmal detailliert, wie sich dieser Anspruch erfolgreich umsetzen lässt. Er zeigte auf, dass die Services mit klaren Service-Level-Vereinbarungen, aber auch mit KPIs klar messbar und bewertbar werden. Im gewählten Fall wurde das PMO sogar bei Nichteinhaltung mit Pönalen sanktioniert.

Wesentlicher Erfolgsfaktor für die Etablierung eines PMO as a Service ist es, mehrere Mitglieder im PMO zu befähigen. Somit wird sichergestellt, dass das PMO seine Services auch gewährleisten kann, wenn ein Mitglied im Urlaub weilt oder krank ist. Damit dies erreicht werden kann, muss das Wissen im PMO geteilt und für alle verfügbar gemacht werden. Dies geschieht am einfachsten durch gleiche Templates,

Methoden in allen Projekten, aber auch durch gleiche Ordnerstrukturen und Prozesse. Natürlich darf aber auch die direkte Kommunikation nicht vernachlässigt werden.

Die ursprüngliche Planung sah nur einen kurzen Vortrag vor, gefolgt von einem ausgedehnteren Worldwork-Format. Das Interesse der Teilnehmer an diesem Thema war jedoch sehr groß, so dass sich ein intensiver Dialog entwickelte. Auf Wunsch der Gäste wurde daher der Vortrag entsprechend umfangreicher, während das anschließende Worldwork-Format reduziert wurde.

Dennoch wurden im Anschluss noch diverse Thesen zum PMO und dessen Bedeutung oder Rolle im Unternehmen im Worldwork-Format diskutiert. Worldwork ist eine Diskussionsmethode für stark polarisierte Konflikte in kleinen und großen Gruppen. Es macht im zu behandelnden Themenfeld alle Polaritäten sichtbar und fördert somit ein tieferes Verständnis der jeweiligen Positionen und Sichtweisen.

Beim anschließenden Imbiss und dem verdienten Glas Wein wurden noch weitere Fragen rund um das Thema diskutiert. Die Teilnehmer waren von der Art und den Ergebnissen der Veranstaltung angetan und wünschten sich teilweise eine Wiederholung und Vertiefung. Das pm-forum-augsburg wird diesen Wunsch gerne prüfen und gegebenenfalls aufnehmen.

Das pm-forum-augsburg bedankt sich bei allen Teilnehmern und dem Referenten für den kurzweiligen und interessanten Abend sowie für das umfangreiche Engagement aller Beteiligten.

Zum Referenten: Ülgen Öztürk ist CEO bei Exello und berät weltweit führende Unternehmen bei der Einführung von Project Management Offices und in der agilen Transformation. Gemeinsam mit Praxisexperten hat er das PMO as a Service Konzept entwickelt und publiziert regelmäßig zu Themen des Projektmanagements.

Link zum PMOaaS-Vortrag: pmoaas.exello.de