

EBOOK

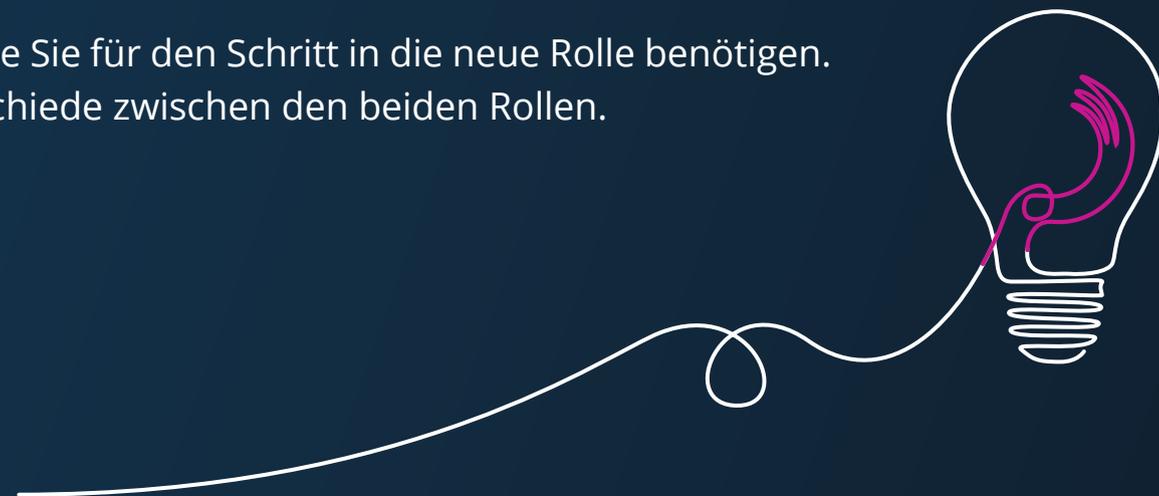
Vom Projektmanager zum Projekt Management Officer: So schaffen Sie die notwendige Weiterentwicklung

Sie haben es geschafft! Vom Projektmanager zum Project Management Officer.

Vielleicht haben Sie ja erfolgreich mehrere Projekte gleichzeitig geleitet, oder sind ein Naturtalent in Sachen Kommunikation und Austausch mit sämtlichen internen und externen Projektbeteiligten.

Die Weiterentwicklung von einem Projektmanager zu einem Project Management Officer bringt in der Regel eine gewisse Komplexität mit sich. Ihre Erfahrungen als Projektmanager sind zwar wichtige Grundlagen für die neue Rolle. Allerdings erfordert diese meist eine andere Denkweise und neue Ansätze, in die man erst hineinwachsen muss. Denn der Fokus wechselt von der operativen auf eine eher strategische Ebene. Sie werden in Ihrer neuen Rolle über Best Practices entscheiden und somit den Reifegrad Ihres Unternehmens im Bereich Projektmanagement maßgeblich beeinflussen.

In diesem E-Book stellen wir die Kompetenzen vor, die Sie für den Schritt in die neue Rolle benötigen. Doch zunächst werfen wir einen Blick auf die Unterschiede zwischen den beiden Rollen.



Projektmanager vs. Project Management Officer

Die Kompetenzen als Projektmanager und PM Officer sind teilweise ähnlich. Es gibt jedoch auch deutliche Unterschiede, was Ziele und Ansätze betrifft.

Die Verantwortlichkeiten eines Projektmanagers:

- Überwachung von Kapazitäten und Lieferungen
- Steuerung der operativen Projektteams
- Umsetzung von Best Practices innerhalb der Teams
- Feedback an Project Management Officer sowie andere Projektbeteiligte

Die Verantwortlichkeiten eines Projektmanagers:

- Überwachung von Kapazitäten und Lieferungen
- Steuerung der operativen Projektteams
- Umsetzung von Best Practices innerhalb der Teams
- Feedback an Project Management Officer sowie andere Projektbeteiligte

Die Verantwortlichkeiten eines Project Management Officer:

- Überwachung des Projektportfolios
- Definition und Standardisierung von Best Practice-Prozessen und Methoden
- Priorisierung der Projekte mit dem höchsten Wertbeitrag zur Unternehmensstrategie
- Sicherstellung der Einhaltung von Projektvorgaben

Für diese Rolle ist strategisches Denken ein Muss. Auch die Fähigkeit, Projekte so zu managen, dass sie pünktlich, im Rahmen des Budgets und manchmal sogar mit geringem Budget durchgeführt werden können, ist eine Anforderung an diese Rolle.

Ein Project Management Officer ist Knotenpunkt zwischen der Unternehmensleitung und den operativen Teams. Er muss sicherstellen, dass Projekte auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet sind.

Der **Hauptunterschied** zwischen beiden Rollen

Der Projektleiter steuert mehrere Projekte operativ, der Project Management Officer hat in diesem Zusammenhang eher eine moderierende Rolle als Facilitator.

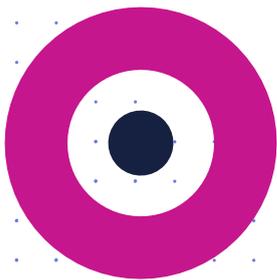
Er behält den Überblick über sämtliche Projekte innerhalb einer Abteilung oder sogar unternehmensweit und vergibt Projektbudgets an die einzelnen Projektteams so, dass sie zu den strategischen Zielen passen und mit ihnen die bestmögliche Rendite erwirtschaftet werden kann. Der Fokus des PMO Officers liegt also darin, mithilfe der richtigen Prioritäten die Organisation näher an ihre strategischen Ziele heranzuführen.



Die Projekttypen

In vielen Unternehmen ist der Projektmanager für mehrere unterschiedliche Projekte gleichzeitig verantwortlich. Project Management Officer konzentrieren sich häufig auf einen bestimmten Projekttyp. Dies gilt insbesondere dann, wenn Ihr Project Management Office (PMO) für Projekte einer bestimmten Abteilung zuständig ist.

Während der Projektmanager im Laufe der Zeit unterschiedlichste Projekttypen bearbeitet (Digitalisierungsprojekte, Optimierungsprozesse, ...) bleibt der PM Officer inhaltlich stets im selben Kontext und verantwortet Projekte ähnlichen Typs zuständig.



Einhalten von Standards vs. Definition von Standards

Als Project Management Officer legen Sie die Best Practices, Prozesse und Verfahren, Methoden und Werkzeuge fest, die den Projekten zum Erfolg verhelfen sollen. Dazu gehören unter anderem:

- Tools zur Erleichterung der Arbeit der einzelnen Teams
- Prozessstandards passend zu den Projektbedarfen
- Best Practices für die Bearbeitung der Projekte
- Bereitstellung von Schulungsmaterialien

Der Projektmanager auf der anderen Seite richtet sich mit seinen Teams nach diesen Vorgaben und stellt sicher, dass diese eingehalten werden. Rückmeldungen aus den Teams sind ein Hinweis darauf, wie ob die PMO-Vorgaben effizient umsetzbar sind. Projektmanager und PMO Officer sollten deshalb im permanenten Kontakt zueinander stehen.

Operativ vs. Strategisch

Projektmanager beschäftigen sich hauptsächlich mit operativen Vorgängen. Das bedeutet, sie kümmern sich um die Lieferung und feilen im Sinne einer optimalen Projektumsetzung an den Prozessvorgaben.

PM Officer sind strategisch unterwegs. Sie sehen das Projektportfolio aus der Vogelperspektive und hinterfragen seine Strategiekonformität und nehmen entsprechende Priorisierungen vor. Dies hat Auswirkungen auf die Priorisierung auf der Einzelprojektebene und auf die Zuteilung der operativen Projektressourcen. Mit seiner breit angelegten Projektkompetenz ist der PM Officer eine wichtige Instanz in den Entscheidungsfindungsprozessen bezüglich der Projekte durch das Senior Management.

Vier zentrale PM Officer Kompetenzen

Der Wechsel von der einen Rolle in die andere bringt gewisse Herausforderungen mit sich. Es ist deshalb wichtig, dass für einen problemlosen Übergang die bereits vorhandenen Kernkompetenzen weiter geschärft werden, um die neue Rolle erfolgreich ausfüllen zu können. Diese Kernkompetenzen umfassen:

- Strategisches Denken
- Analysefähigkeiten für Projektdaten
- Kommunikative Kompetenzen
- Multi-Tasking-Fähigkeit



1. Strategisches Denken

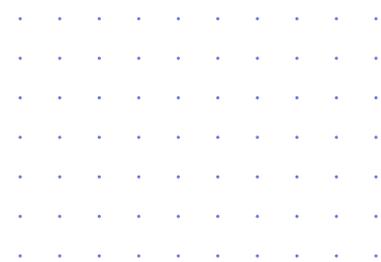
Ein PM Officer verantwortet die Auswahl der Projekte, die strategisch sind. Der PM Officer wählt deshalb die Projekte aus, die zu den Unternehmenszielen passen. Feingefühl braucht der PM Officer dann, wenn erklärt werden muss, warum ein aus Projektmanagersicht wichtiges Projekt doch nicht umgesetzt werden kann.

Bei der Projektauswahl darf es auch nicht darum gehen, von wem das Projekt stammt. Es ist schließlich die Aufgabe des PM Officers die Ziele des Unternehmens zu verfolgen.

Ein möglicher Ansatz besteht darin, die Projektrisiken zu ermitteln und zu beurteilen, ob die Maßnahmen zur Risikominimierung zu kostspielig wären oder zu viel Zeit und Mühe erfordern würden im Vergleich zur erwarteten Rendite.

Ein weiterer Ansatz bei der Auswahl der strategisch wertvollen Projekte ist die Betrachtung von Markttrends. Gegebenenfalls stehen Projekte zur Disposition, die wegen sich ändernden Markttrends nicht mehr verfolgt werden sollten.

Lessons Learned aus abgeschlossenen Projekten sind ein weiterer Ansatz, um aussagekräftige Schlüsse aus vergangenen Projekten ziehen können. Dazu bieten sich feste Termine an, bei denen Sie mit den einzelnen Teams Projekte aufarbeiten. Empfehlenswert sind hierbei PPM-Tools, die Ihnen Detailansichten zu Fristen und Abhängigkeiten geben und im Nachhinein aufzeigen, wie Risiken behandelt wurden. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse können Sie dann Prozesse entwickeln, die allen Projektbeteiligten von Nutzen sein werden und die den Projektreifegrad Ihres Unternehmens anheben werden.



2. Analysefähigkeiten für Projektdaten

Als Project Management Officer müssen Sie ein tiefes Verständnis für Projektdaten entwickeln. Sie sollten diese genau beurteilen und dementsprechend Entscheidungen treffen können. Die Daten basieren auf unterschiedlichen Metriken bzgl. Budget, Ressourcenzuteilung, Risiken usw. Und Sie werden diejenige Person sein, die diese Daten der Unternehmensleitung möglichst kurz und präzise präsentieren muss.

Sie sind für die Datenerhebung und die Datenqualität zuständig. Wenn Sie keine verlässlichen **Prozesse zum Sammeln relevanter Daten** aufsetzen, wird es schwierig, den Erfolg der einzelnen Projekte zu messen. Sie laufen Gefahr, sich für Projekte zu entscheiden, die sich als unwirtschaftlich erweisen.

Sie sollten einen Datenqualitätsstandard festlegen, der in Ihrer Abteilung oder sogar im gesamten Unternehmen eingehalten wird. Diesbezüglich müssen Sie sicherstellen, dass die Projektmanager die entsprechenden Prozesse befolgen und die richtigen Daten (im richtigen Format und Tool) pflegen. Dazu gehören Daten bzgl. Projektbudget und Ressourcen. Im Laufe der Zeit müssen Sie diese Prozesse aber auch hinterfragen, ggf. weiter optimieren oder sogar neu implementieren. Wichtig ist dabei, dass Sie stets für Verbesserungen offen sind und auch aktiv danach suchen.



3. Kommunikative Kompetenzen

Als Project Management Officer müssen Sie sich daran gewöhnen, klar und offen zu kommunizieren. In Ihrer neuen Rolle müssen Sie mit Personen aller Unternehmensebenen in Kontakt treten. Dabei geht es mitunter auch darum, taktvoll auf Probleme hinzuweisen. Sorgen Sie dafür, dass alle Beteiligten weiterhin engagiert mitarbeiten, auch wenn nicht jeder im Projekt das bekommt, was er sich gewünscht hätte.

Die Kommunikation beschränkt sich nicht nur auf den internen Austausch. In vielen Fällen müssen PM Office Manager auch einen guten Draht zu Zulieferern aufbauen, damit Projekte nicht alleine daran scheitern, dass das notwendige Material nicht rechtzeitig zur Verfügung steht. Zudem lassen sich so ggf. auch bestimmte Skaleneffekte erzielen, wenn sich etwa herausstellt, dass bestimmte Materialien auch für weitere Projekte benötigt werden.

Weil Softwarelösungen im IT-Bereich immer häufiger in Form von Cloudlösungen betrieben werden sind gerade in einem IT-PMO die Kontakte zu den externen Dienstleistern von größter Bedeutung.

4. Multi-Tasking-Fähigkeit

In Ihrer Rolle als Project Management Officer sind Sie für eine große Bandbreite an Projekten aus Ihrem Portfolio verantwortlich, die alle von Ihnen betreut werden wollen. So verlieren Sie nicht den Überblick:

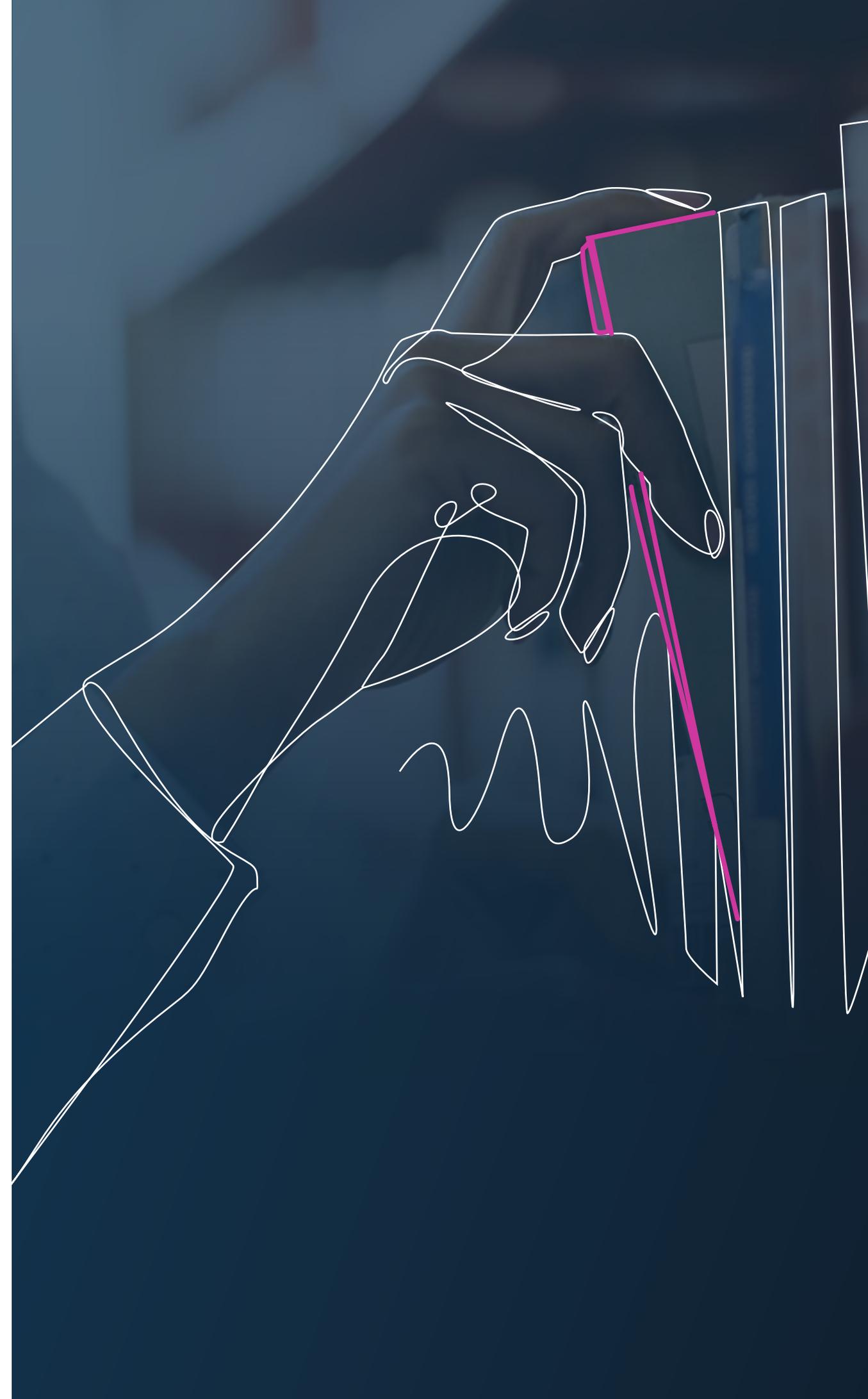
- Optimieren Sie Ihre Zeitmanagement-Kompetenzen, indem Sie lernen, mit Unterbrechungen besser umzugehen, indem Sie sich täglich Ziele setzen, die sich mit größter Sicherheit erreichen lassen.
- Nutzen Sie High-Level-Ansichten Ihres Portfolios, die die einzelnen Abhängigkeiten und Überlappungen präzise anzeigen. So lassen sich Projekte leichter priorisieren.
- Delegieren Sie Aufgaben an andere Personen. Beachten Sie aber dabei, um potentielle Streitigkeiten zu vermeiden, dass die Gesamtverantwortung weiterhin bei Ihnen liegen muss.
- Implementieren Sie die richtigen Tools und Prozesse. Nur wenn Sie ständig uneingeschränkten Zugriff auf alle Projektdaten haben, werden Sie die richtigen Entscheidungen treffen können.



Quellen zur Steigerung Ihrer Projektmanagement-Reife

Laut einer durch das US-amerikanische Versicherungs- und Finanzunternehmen **Prudential** durchgeführten Studie hat die Corona-Pandemie 50 % der Angestellten dazu bewegt, ihre Kompetenzen neu zu bewerten. Rund 20 % gab an, dass Fortbildungen für sie eine immer größere Rolle spielten. Wenn Sie auch nach Informationen suchen, wie Sie Ihren PM-Reifegrad steigern, Ihre Kompetenzen erweitern oder die Produktivität Ihres PMOs erhöhen können, bietet Planisware z. B folgende Buchempfehlung:

- **The Strategic Project Office (Second Edition)**
- **Conference Paper: „A Roadmap to PMO Excellence“**



The Strategic Project Office (Second Edition)

In der zweiten Ausgabe von The Strategic Project Office werden die Leser Schritt für Schritt durch den Entwicklungsprozess eines PMO geleitet. Das Augenmerk des Buches liegt dabei auf folgenden Aspekten:

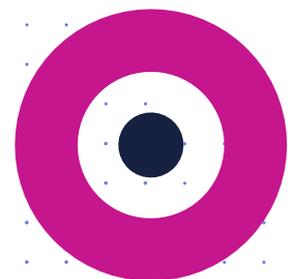
- Projektsteuerung und Portfolioverwaltung
- Optimierung des Ressourceneinsatzes
- Unternehmenswandel
- Leistungsmessung

Conference Paper: „A Roadmap to PMO Excellence“

In Sam Farids Artikel „A Roadmap to PMO Excellence“ wird erläutert, warum eine Roadmap für ein PMO von zentraler Bedeutung ist und wie Sie diese erfolgreich zusammenstellen können. PMOs, die ihre Planungsfertigkeiten erweitern möchten, bietet dieser Fachartikel einige hilfreiche Aspekte.

Conference Paper: „Why PMOs do not deliver to their potential?“

Der Erfolg eines PMO ergibt sich aus einer klaren Vision. In diesem Artikel stellt Ori Schibi die Frage, warum PMO-Pläne trotz anfänglicher Euphorie am Ende im Sand verlaufen. Es werden Tipps gegeben, wie dieses Problem zu lösen ist und wie PMOs auf den richtigen Weg gebracht werden können.



Von **PMOs** lernen: eine Planisware-Fallstudie

Beim Wechsel von Project Manager zum Project Management Officer bietet es sich natürlich an, Kurse zu belegen und sich in die neue Rolle einzulesen. In diesem Kontext lohnt sich der Einblick in den Alltag eines bestehenden PMO – in seine Entscheidungen und Ergebnisse.

Als Beispiel soll an dieser Stelle ein Planisware-Kunde aus dem Bereich Engineering dienen. Dieser stellt LKW, Busse und Motoren her und beschäftigt über 14.500 Personen weltweit. Zudem betreibt er ein Zulieferernetz, das auf über 90 Länder der Welt verteilt ist. Zeitgleich laufen dort rund 150 Projekte über verschiedene Abteilungen verteilt, bei denen häufige Anpassungen notwendig sind – eine Herkulesaufgabe für das PMO. Dabei setzt das PMO dieses Kunden auf einen ausgereiften agilen PPM-Ansatz.



Mit welchen Problemen hatte das Unternehmen vor der Etablierung seines PMOs zu kämpfen?

- Die Kapazitätsplanung wurde mithilfe von Excel und anderen internen Lösungen verwaltet. Doch mit der Zeit und den wachsenden Anforderungen war dies schlicht nicht mehr ausreichend, weshalb der Bedarf nach einem neuen Tool entstand.
- Über ein Jahrzehnt lang war eine Software zur Ressourcen- und Programmplanung verwendet worden, die eigentlich nicht mehr in der Lage war, die Produktivität und die geforderte Planungsgenauigkeit sicherzustellen.
- Die Verwendung einer Vielzahl an Arbeitsblätter war der Grund für Einschränkungen, doppelte Arbeit und die Schwierigkeiten bei der Suche und Organisation von Daten.
- Es gab keine standardisierten Genehmigungs- und Prüfprozesse, weshalb die einzelnen Teams eigene Lösungen entwickelten. Dabei kamen verschiedene Dritt-Lösungen zum Einsatz, was sich als ineffizient und zeitintensiv herausstellte.

Eine Modernisierung seiner Projektverwaltung war für den Kunden daher unumgänglich. Dies erfolgte durch die unternehmensweite Implementierung der Lösung Planisware Enterprise, die mit folgenden Zielen:

- Zeitersparnis
- Förderung der Zusammenarbeit
- Einführung einer Single-Source-of-Truth für Daten
- Beendigung externer Workflows
- Abschaffung von Mehrfachdatenhaltung
- Bessere Herausstellung von Ressourcen, Risiken und potenzieller Engpässe

Mit der Einführung von Planisware Enterprise wurden Workflows auf einander abgestimmt, unzählige Arbeitsblätter abgeschafft und klare Verantwortlichkeiten geschaffen. Der Tool-Wechsel erwies sich als richtige Entscheidung.

Die PPM-Lösung bot Schnellsuchen, Zugriff auf Echtzeit-Daten, KI-basierte Schätzungen und vieles mehr. Was zuvor zwei bis drei Tage in Anspruch nahm, konnte nun innerhalb von Minuten erledigt werden und das Unternehmen konnte so seine Produktivität im Bereich PPM signifikant steigern.

Mittlerweile muss sich das PMO nicht mehr um Dateneinträge kümmern und kann sich stattdessen auf Priorisierungen und Strategien konzentrieren.

In den Abteilungen für Produktentwicklung und Finanzen hat der Einsatz von Planisware Enterprise Ordnung in das Spreadsheet-Wirrwarr gebracht und Ausgabenschätzungen vereinfacht. Aufgrund der verschiedenen variablen Kosten war es für das Finanz-Team zuvor schwierig, variable Ausgaben zu prognostizieren. Jetzt kann es ohne Weiteres Programmschätzungen aufstellen und prüfen, ob diese realistisch sind oder nicht. In Planisware Enterprise sind sämtliche Prognosedaten an einem Ort, was externe Workflows obsolet macht. Zudem lassen sich automatische E-Mails für Änderungsanträge erstellen.

Ein weiteres Plus ist, dass die Verantwortlichen Engpässe antizipieren und so den Ressourceneinsatz optimieren können. Die Schätzungen im Bereich der Produktentwicklung haben sich um ganze 40 % im Hinblick auf Effizienz, Präzision, Zeitersparnis und Produktivität verbessert.

Planisware Enterprise hat die Arbeit sämtlicher Teams des Kunden erleichtert.

Aber noch einmal zurück zu den größten Benefits der Implementierung von Planisware Enterprise aus Sicht des PMO:

- Leichter zu verwaltende Workflows
- Abschaffung redundanter Software-Tools von Drittanbietern
- Präzision in den Prognosen
- Automatisierte Prozesse (Standardisierung, Skalierung der Prozesse)

Wenn Sie auf State-of-the-Art-Technologien setzen, die die Arbeit Ihrer Teams signifikant erleichtert, wird dies Ihrem PMO und dem gesamten Unternehmen zugutekommen.

Mit diesem Wissen, diesen Kompetenzen und neuen Ansätzen sind Sie bereit für den Wechsel vom Project Manager zum Project Management Officer.



Über Planisware

Planisware ist ein führender Business-to-Business („B2B“) Anbieter von Software-as-a-Service („SaaS“) in der schnell wachsenden Projektwirtschaft. Planisware bietet Lösungen, die Unternehmen dabei helfen, die Strategie, Planung und Durchführung ihrer Projekte, Projektportfolios, Programme und Produkte zu managen.

Mit mehr als 700 Mitarbeitern in 14 Niederlassungen betreut Planisware rund 600 Kunden in unterschiedlichen Branchen in mehr als 30 Ländern weltweit. Zu den Kunden von Planisware gehören große internationale Unternehmen, mittelständische Firmen und Einrichtungen des öffentlichen Sektors.

Führende Analysten, wie Gartner oder Forrester, sehen Planisware als Leader. Planisware ist auch 2024 einziger Anbieter mit der Auszeichnung **„Customers' Choice“ im Gartner® Peer Insights™ Report: Voice of the Customers** für strategisches Portfolio-Management, Nov 2024.

Planisware ist bei Euronext Paris notiert (Compartment A, ISIN-Code FR001400PFU4, Ticker-Symbol „PLNW“).



Make
Vision
Reality


Planisware

Your vision brought to life in the cloud. Software solutions to set projects, products and programs in motion. www.planisware.com

info@planisware.com

[in](#) [X](#) [▶](#) [f](#)