

August 2026

PMO mit Impact:

Wie **PMOs** Strategie in **Wirkung** übersetzen

Das PMO muss sich seinen Platz erst verdienen

Interview mit Douglas Pulini

PMOGA Community - Aktiv die Zukunft des PMOs gestalten

Pierre Corell im Interview mit Lars Rosenberg und Tim Vorfalt

PMI Infinity™

Bernhard Konrad Schwab und Wolfgang Friesike

Spitzenleistung im Projektmanagement -

Was Projektorganisationen vom Spitzensport lernen können

René Göldner

Impressum

PMI Germany Chapter e. V.
Pappelallee 78/79
D-10437 Berlin
E-Mail: info@pmi-gc.de

Registergericht: Amtsgericht Berlin (Charlottenburg)
Vereinsregister-Nr.: VR 37708 B

Vertreten durch den Vorstand, u. a.:

Wolfgang Friesike (Präsident)
Alexandra Bruckschen (Vizepräsidentin Volunteering)

Verantwortlich i. S. d. § 55 Abs. 2 RStV:

Alexandra Bruckschen (Vizepräsidentin Volunteering),
c/o PMI Germany Chapter e. V., Pappelallee 78/79, 10437 Berlin

Chefredaktion:

Alex Bruckschen, Paula Wenzel

Lektorat:

Lektornet GmbH

Copyright

Alle Inhalte dieses Magazins sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung oder Verbreitung – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion bzw. der Autor:innen gestattet. Beiträge sind namentlich gekennzeichnet und geben nicht zwingend die Meinung der Redaktion wieder.

Bildrechte

Die Rechte an den Fotos liegen bei den jeweiligen Autor:innen oder Fotograf:innen. Diese haben die erforderlichen Einwilligungen zur Veröffentlichung eingeholt. Dekorative Bilder in dieser Ausgabe sind bei Adobe Stock lizenziert.

Haftungsausschluss

Die Inhalte wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Für Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität übernimmt die Herausgeber keine Gewähr. Trotz sorgfältiger Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Inhalt



ZUKUNFT & TRENDS

- 06 Das PMO muss sich seinen Platz erst verdienen
- 10 Was PMOs von den strategischen Entscheidungen von NVIDIA lernen können
- 32 Das PMO macht Leadership wirksam
- 40 Vom Project Office zum strategischen Partner - Die Evolution der PMOs
- 48 Konsequenzen managen, nicht nur Projekte - Das Second-Order-PMO

PROJEKTE & PRAXIS

- 14 Mindset des Teams - Ob und wie kannst du damit arbeiten?
- 16 Global Construction Project Management Conference 2026 - Gemeinsam über Grenzen hinweg
- 18 Strategie sagt, wohin es gehen soll. - Ein PMO zeigt, wie man tatsächlich dorthin kommt.
- 20 Drei Herausforderungen agiler Arbeit - Kein Selbstläufer und Selbstzweck
- 26 Spitzenleistung im Projektmanagement - Was Projektorganisationen vom Spitzensport lernen können
- 34 Die Governance-Falle
- 36 Gantt, Granger, Gandalf - Von wem können PMO-Leiter wirklich lernen?

- 42 PMO mit vertrieblicher DNA - Mehr Kontrolle oder bessere Unterstützung?
- 46 Strategie erkannt. Umsetzung noch nicht gespeichert.

METHODEN & WERKZEUGE

- 22 PMI Infinity™ - Weshalb braucht es neben den bekannten Gen-AI-Modellen überhaupt noch einen Projektmanagement-Coach?
- 28 Wertstiftende PMOs - PMO-Mentoren im Interview

COMMUNITY & CHAPTER

- 12 PMOGA Community Aktiv die Zukunft des PMOs gestalten
- 24 Mehr Fachlichkeit. Mehr Nutzen. Mehr PMI Germany Chapter.
- 39 PMI entwickelt die Zukunft des Projektmanagements weiter
- 44 Neue Podcast Episodes, die ihr nicht verpassen solltet

Ein gutes PMO darf stören

Editorial

Organisationen mögen reibungslose Abläufe. Projekte sollen vorankommen, Entscheidungen schnell getroffen, Konflikte gelöst und Fortschritt sichtbar werden. Ein gutes PMO unterstützt genau das.

Aber vielleicht entsteht Impact manchmal gerade dort, wo es nicht reibungslos weitergeht.

Wenn jemand fragt, ob ein längst beschlossenes Projekt heute noch einmal genehmigt würde. Wenn eine grüne Ampel nicht ausreicht, weil der erwartete Nutzen fraglich geworden ist. Wenn hinter einer vermeintlich klaren Priorität sichtbar wird, dass Budget und Ressourcen eigentlich eine andere Geschichte erzählen. Oder wenn die Begeisterung für Automatisierung und KI auf die Frage trifft, welche Entscheidungen wir überhaupt an Technologie delegieren wollen.

Das sind keine besonders komfortablen Momente. Aber möglicherweise sind es genau die Momente, in denen ein PMO seinen größten Wert entfaltet.

Viele Beiträge dieser Ausgabe beschäftigen sich aus ganz unterschiedlichen Perspektiven mit der Frage, was ein PMO mit Impact heute ausmacht. Dabei zeigt sich für uns ein interessantes Muster: Wirkung entsteht nicht allein durch bessere Methoden, mehr Daten oder ausgefeiltere Governance. Sie entsteht dort, wo aus Informationen Konsequenzen werden.

Dazu gehört auch, produktive Reibung zuzulassen.

Ein PMO sollte nicht künstlich Prozesse verlangsamen oder zusätzliche Bürokratie schaffen. Aber es sollte Widerstand leisten, wenn Geschwindigkeit zum Selbstzweck wird, wenn Investitionen nur deshalb fortgeführt werden, weil bereits viel investiert wurde, oder wenn Reporting Aktivität dokumentiert, ohne eine Entscheidung auszulösen.

Vielleicht ist deshalb eine der spannendsten Fragen für moderne PMOs nicht: **Wie können wir Organisationen noch effizienter machen?**

Sondern: **An welchen Stellen sollten wir dafür sorgen, dass sie kurz innehalten und die bessere Frage stellen?**

Denn Impact bedeutet nicht, dass immer alles reibungslos läuft. Impact bedeutet, dass eine Organisation an den richtigen Stellen genauer hinsieht, bessere Entscheidungen trifft – und dann konsequent handelt.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen, Hinterfragen und vielleicht auch ein wenig produktive Reibung.

Alex Bruckschen & Paula Wenzel
Chefredaktion



Alex Bruckschen steuert als Senior Project und Transformation Consultant und KI-Expertin branchenübergreifend komplexe Programme und entwickelt skalierbare Delivery- und Quality-Prozesse. Ihre Expertise umfasst agile Skalierung, BizDevOps, KI-Implementierung sowie Performance-Management.



Paula Wenzel hat einen Masterabschluss im Projektmanagement mit Schwerpunkt auf KI-gestützten Methoden und datengestützter Entscheidungsfindung. Ihr Fokus liegt auf dem Gesundheitswesen und der Entwicklung praxisnaher Ansätze, um klinische Prozesse und Versorgungssysteme nachhaltig zu verbessern.



Das PMO muss sich seinen Platz erst verdienen

Wie PMOs durch bessere Entscheidungen, Governance und strategische Ausrichtung Mehrwert schaffen.

INTERVIEW MIT DOUGLAS PULINI

PMimpact: Euer PMO bei SPC Brasil wurde als eines der besten PMOs weltweit ausgezeichnet. Erfolg kann aber auch zu Selbstzufriedenheit führen. Was habt ihr nach dieser Auszeichnung ganz bewusst verändert – und wobei habt ihr erkannt, dass ihr noch nicht gut genug aufgestellt wart?

Douglas: Die erste Botschaft an mein Team war: Die Auszeichnung beschrieb, was wir bereits erreicht hatten; sie war keine Garantie für das, was als Nächstes kommen würde. Ich sah darin sogar ein Risiko: Wenn ein Modell von außen bestätigt wird, zögern Menschen eher, es infrage zu stellen. Unser Erfolg beruhte aber gerade auf Anpassungsfähigkeit.

Deshalb begannen wir, unsere eigenen Praktiken kritischer zu hinterfragen. „Pick 'n Use“ und unser Ansatz mit maßgeschneiderten KPIs hatten sehr gut funktioniert, sollten aber nicht zum Dogma werden. Wir fragten uns: Wenn wir das PMO heute neu aufbauen würden, würden wir noch genauso vorgehen? Gleichzeitig öffneten wir uns stärker nach außen, lernten von anderen Organisationen, teilten Erfahrungen und ließen unsere Annahmen hinterfragen. Sobald man als Referenz gilt, wird es gefährlich, sich nur an der eigenen Vergangenheit zu orientieren. Die wichtigste Erkenntnis betraf jedoch die Nutzenrealisierung. Wir waren stark in Projektdurchführung sowie Leistungs- und Wertmessung während der Umsetzung, aber weniger ausgereift nach der Übergabe an das Geschäft: Traten die erwarteten Nutzen zwölf oder vierundzwanzig Monate später noch ein? Wer war dafür verantwortlich? Waren die ursprünglichen Annahmen noch gültig?

Das hat meine Sicht auf PMO-Reife verändert. Ein Projekt kann bei Abschluss „grün“ sein und zwei Jahre später wirtschaftlich scheitern. Mich interessiert deshalb weniger, ob wir ein Projekt erfolgreich umgesetzt haben, als ob das Unternehmen dadurch besser ge-

worden ist. Meine wissenschaftliche Forschung hat diesen Fokus auf Governance und langfristige Wertschöpfung noch verstärkt.

PMimpact: Viele PMOs sagen heute von sich, dass sie „strategischer“ werden. Ab welchem Punkt ist dieser Anspruch aus deiner Sicht wirklich glaubwürdig? Welche Entscheidungen muss ein PMO tatsächlich beeinflussen können, bevor du von einem Strategic Management Office statt von einem klassischen PMO mit neuem Etikett sprechen würdest?

Douglas: Glaubwürdig wird der Anspruch, wenn das PMO Entscheidungen bereits vor der Umsetzung beeinflusst und nicht nur bereits getroffene Entscheidungen verwaltet. Ich nutze drei Prüfkriterien.

Erstens: die Portfolioauswahl. Kann das PMO beeinflussen, was ins Portfolio aufgenommen wird – und was nicht? Ein traditionelles PMO nimmt Projekte entgegen und verwaltet sie. Ein Strategic Management Office verknüpft strategische Prioritäten mit Investitionen, Kapazitäten und Portfolioentscheidungen. Bei SPC Brasil haben wir den strategischen Planungszyklus 2023–2028 mitstrukturiert und Wertschöpfungskette, Portfolio, Budget, Finanzmodellierung, Investitionsszenarien und KPIs verbunden. So halfen wir, den Mechanismus zu gestalten, durch den strategische Entscheidungen zu Investitions- und Umsetzungsprioritäten wurden. Zweitens: Kann das PMO eine Initiative auch nach ihrer Genehmigung hinterfragen? Ein strategisches PMO sollte sagen können: Dieses Projekt liegt zwar im Zeit- und Budgetrahmen, aber seine strategische Begründung trägt nicht mehr. Das PMO entscheidet nicht selbst über Stopp oder Neuausrichtung, muss aber glaubwürdig genug sein, die Diskussion anzustoßen und Änderungen zu empfehlen. Drittens: Nutzt die Führung die PMO-Informationen nur, um den Status zu verstehen – oder um über Prioritäten, Ressourcen, Kompromisse und Investitionen zu ent-



scheiden? Sobald Dashboards und Portfolioanalysen zu Entscheidungsinstrumenten statt Berichtsinstrumenten werden, verändert sich die Rolle grundlegend.

Und ein letzter Test: Man sollte sich nicht selbst als „strategisch“ bezeichnen müssen. Bei SPC Brasil beschrieb unser Präsident und Vorstandsvorsitzender das PMO als grundlegende Säule für Strategieumsetzung und Wertschöpfung. Das ist wichtiger als die organisatorische Bezeichnung. Ein strategisches PMO ist ein Titel, den andere aufgrund der Entscheidungen verleihen, zu deren Verbesserung man beiträgt.

PMimpact: Ein starkes PMO schafft Transparenz. Transparenz kann aber auch unangenehme Wahrheiten über Investitionen, Prioritäten und Managemententscheidungen sichtbar machen. Hast du Situationen erlebt, in denen mehr Transparenz den politischen Handlungsspielraum oder Einfluss des PMO zunächst sogar geschwächt hat? Wie sollten PMO-Verantwortliche mit dieser Spannung umgehen?

Douglas: Ja. Diese Spannung ist fast unvermeidlich, sobald ein PMO echte Transparenz schafft, statt lediglich Projektstatus zu melden. Ich habe erlebt, wie Portfoliotransparenz Annahmen zu stark geförderten Initiativen infrage stellte. Noch unangenehmer wird es, wenn Strategie, Portfolio, Budget und Ressourcen miteinander verknüpft werden: Manchmal erzählt das Portfolio eine andere Geschichte als die Strategie. Das Unternehmen bezeichnet etwas als Priorität, doch Geld, Personal und Aufmerksamkeit der Führung deuten auf etwas anderes hin. Dann hält das PMO der Organisation einen Spiegel vor.

Ich habe drei Grundsätze gelernt. Erstens: Einigt euch auf die Regeln, bevor Informationen unangenehm werden. Strategische Kriterien, KPIs und Governance-Schwellenwerte sollten vorher abgestimmt sein, damit anhand vereinbarter Kriterien diskutiert wird und für jede Initiative derselbe Maßstab gilt. Zweitens: Keine Überraschungen im Governance-Forum. Wenn sich ein Problem abzeichnet, bespreche ich es zunächst mit dem Sponsor, verstehe den Kontext und prüfe die Fakten, bevor ich es offiziell anspreche. Das beschönigt die Wahrheit nicht, sondern bewahrt Vertrauen. Transparenz sollte niemals zur Hinterhaltung werden. Mach das Problem sichtbar, ohne die

Person zum Problem zu machen. Drittens: Bring nie nur das Problem. Wenn eine Initiative nicht mehr den erwarteten Wert schafft, leg Szenarien vor: fortführen, neu gestalten, neu priorisieren, pausieren oder stoppen – mit den jeweiligen Auswirkungen. Transparenz ohne Entscheidungsweg ist bloße Offenlegung; mit Alternativen wird sie zur Entscheidungshilfe.

Transparenz kann politischen Komfort reduzieren. Beständigkeit schafft jedoch etwas Wertvolleres: Glaubwürdigkeit. Führungskräfte lernen, dass das PMO unabhängig vom Sponsor denselben Maßstab anlegt und unangenehme Informationen mit Kontext und Optionen präsentiert. Diese Glaubwürdigkeit würde ich kurzfristigem politischen Komfort vorziehen.

PMimpact: Unternehmen orientieren sich zunehmend weniger am reinen Projekterfolg und stärker an tatsächlicher Wertschöpfung. Doch Wert ist häufig schwer messbar, zeigt sich erst verzögert und wird von unterschiedlichen Stakeholdern unterschiedlich bewertet. Wie sollte ein PMO mit Initiativen umgehen, deren strategischer Wert sich nicht zuverlässig in KPIs oder einem klassischen Business Case abbilden lässt?

Douglas: Ich bin ein überzeugter Verfechter von Messungen, aber nicht von Scheingenauigkeit. Nicht jeder strategische Wert lässt sich zuverlässig in einen Business Case übersetzen. Wer das erzwingt, produziert schnell fiktive Zahlen, die Unsicherheit wie Gewissheit aussehen lassen. Ich gehe in drei Schritten vor. Erstens unterscheide ich zwischen Wert, der schwer messbar ist, und Wert, der noch nicht messbar ist. Für eine Investition in Kompetenzen, eine regulatorische Initiative, eine Plattform oder eine Marke gibt es vielleicht keinen glaubwürdigen ROI. Aber man kann Frühindikatoren, Risikominderung, Kompetenzaufbau und beobachtbare Belege dafür definieren, dass strategische Annahmen eintreten. Deshalb passen wir bei SPC Brasil KPIs an Kontext und erwartete Wirkung jeder Initiative an.



WEITERLESEN

Zweitens: Ist der Wert ungewiss oder umstritten, behandel ihn als Hypothese statt als Versprechen. Mach die Werttheorie explizit: Was soll sich verändern, warum glauben wir daran, welche Annahmen müssen gelten und welche Belege würden zeigen, dass wir falschlagen? Kontrollpunkte helfen, diese Hypothese regelmäßig zu überprüfen. Die Frage lautet nicht nur: „Haben wir die ursprüngliche Zahl erreicht?“, sondern: „Ist die strategische Logik hinter dieser Investition noch gültig?“ Strategischer Wert darf keine Ausnahme von Rechenschaftspflicht sein. Drittens: Mach Unsicherheit auf Portfolioebene sichtbar. Ein gesundes Portfolio kann finanzielle Business Cases, regulatorische Notwendigkeiten, Kompetenzinvestitionen, Innovationsoptionen und langfristige strategische Investments enthalten. Führungskräfte sollten diese Abwägungen bewusst sehen. Unsicherheit sollte beeinflussen, wie wir eine Investition steuern, nicht sie automatisch ausschließen. Wo Monetarisierung glaubwürdig ist, nutze ich sie. Wo nicht, bevorzuge ich eine ehrliche, evidenzbasierte Bewertung gegenüber einem ROI, an den niemand glaubt. Meine Doktorarbeit zu ESG und Unternehmenswert hat diesen Blick verstärkt: Wert kann verzögert, komplex und kontextabhängig entstehen. Gerade deshalb müssen wir klar benennen, was wir wissen, was wir annehmen und welche Evidenz unsere Einschätzung verändern würde.

PMimpact: Du verbindest praktische PMO-Führung mit wissenschaftlicher Forschung zu Governance, ESG und Unternehmenswert. Wenn man das PMO aus dieser breiteren Governance-Perspektive betrachtet: Welche Verantwortung sollte ein modernes PMO dafür übernehmen, nicht nur zu hinterfragen, ob eine Initiative erfolgreich umgesetzt werden kann, sondern auch, ob die Organisation sie überhaupt verfolgen sollte?

Douglas: Ja – aber mit klaren Entscheidungsbefugnissen. Ein modernes PMO sollte das Recht haben, Entscheidungen zu hinterfragen, aber kein Vetorecht. Die Entscheidung über eine Initiative liegt bei den zuständigen Führungskräften und bei wesentlichen Entscheidungen beim Vorstand. Würde das PMO sie selbst treffen, würde es Governance eher schwächen.

Die traditionelle Trennung zwischen „das Geschäft entscheidet was“ und „das PMO verwaltet wie“ reicht für ein Enterprise-PMO nicht mehr. Ein SMO verfügt über einen organisationsübergreifenden Blick auf Strategie, Portfolio, Ressourcen und Umsetzung. Bei SPC Brasil verbindet die strategische Planung Wertschöpfungskette, Portfolio, Budget, Finanzmodellierung, Investitionsszenarien und KPIs. Diese Transparenz schafft die Verantwortung, die Qualität von Entscheidungen zu hinterfragen, auch wenn wir sie nicht selbst treffen.

Ich sehe drei Verantwortungsbereiche. Erstens: strategische Kohärenz. Bevor wir fragen, ob wir eine Initiative umsetzen können, sollten wir prüfen, ob sie die Strategie tatsächlich voranbringt und ihre Annahmen noch gültig sind. Strategische Ausrichtung darf kein Etikett sein, das einem Business Case nachträglich angeheftet wird. Zweitens: Opportunitätskosten. Jedes „Ja“ ist auch ein implizites „Nein“, weil Kapital, Personal, Managementaufmerksamkeit und Kapazitäten gebunden

werden. Ein Business Case erklärt, warum eine Initiative attraktiv sein kann; Portfoliosteuerung muss zusätzlich fragen, ob sie wertvoller ist als die Alternativen, die nicht finanziert werden. Das PMO sollte diesen unsichtbaren Kompromiss sichtbar machen. Drittens: langfristige Konsequenzen. Eine Initiative kann machbar, finanziell attraktiv und strategisch ausgerichtet sein und trotzdem erhebliche regulatorische, reputationsbezogene, soziale oder ökologische Risiken außerhalb des Projekthorizonts erzeugen. Das PMO muss dort nicht überall Experte sein, sollte aber sicherstellen, dass diese Konsequenzen sichtbar werden, die richtigen Funktionen beteiligt sind und die Führung sie versteht.

Ich würde dem PMO deshalb kein Vetorecht geben, sondern die formelle Verpflichtung, die Frage „Sollten wir?“ bei der Portfolioaufnahme und an wichtigen Entscheidungspunkten zu stellen. Genau das unterscheidet ein Ausführungsbüro von einer Governance-Instanz: Das eine fragt „Können wir das gut umsetzen?“, das andere zusätzlich: „Sollten wir das überhaupt noch tun?“

PMimpact: KI hält zunehmend Einzug in Projekt- und Portfoliomanagement. Welcher Teil der heutigen PMO-Arbeit wird deiner Einschätzung nach durch KI weitgehend überflüssig werden – und welche menschliche Fähigkeit wird gerade deshalb wichtiger, weil KI Analyse, Reporting und Koordination immer stärker übernimmt?

Douglas: Bei SPC Brasil spekulieren wir darüber nicht nur – wir erleben es bereits. Wir erstellen mit KI Projektstartvideos in Minuten statt Stunden und nutzen unsere Wissensdatenbank und Lessons Learned, um Business-Intelligence-Erkenntnisse zu gewinnen. Ich habe gesehen, was passiert, wenn KI einem PMO Verwaltungsaufwand abnimmt. Weitgehend überflüssig werden dürfte die „Zusammenstellungsschicht“: Statusdaten sammeln, Informationen konsolidieren, Routineberichte verfassen, Besprechungen zusammenfassen, Zeitpläne abgleichen und erste Risiko- und Problemanalysen erstellen. KI und Automatisierung machen das deutlich schneller und günstiger. Wenn der Hauptwert Ihres PMO darin besteht, einen Bericht zu erstellen, ist KI eine Bedrohung. Wenn es Führungskräften hilft zu entscheiden, was der Bericht bedeutet, ist KI ein Verstärker. Wichtiger wird das Urteilsvermögen in unklaren Situationen – Daten, Kontext, konkurrierende Ziele und Konsequenzen zusammenzuführen, wenn es keine objektiv richtige Antwort gibt. KI kann vielleicht sehr gut sagen: „Auf Basis der Erkenntnisse sollte diese Initiative wahrscheinlich gestoppt werden.“ Aber sie kann keine Verantwortung für die organisatorischen Konsequenzen übernehmen. Jemand muss entscheiden, ob der strategische Kontext eine Fortsetzung rechtfertigt, welche Kompromisse akzeptabel





sind, und Verantwortung dafür tragen. Dazu gehören politische und zwischenmenschliche Intelligenz. Eine Empfehlung kann analytisch korrekt sein und organisatorisch dennoch scheitern. Man braucht Vertrauen, Einfluss und Stakeholderverständnis, um Informationen in Handlungen zu übersetzen. KI kann Analysen erstellen; sie kann nicht automatisch Legitimität erzeugen. Ebenso wichtig wird das Stellen der richtigen Frage. KI entwickelt sich zu einem außergewöhnlichen Antwortgenerator – damit wird die Qualität der Frage zum Engpass. „Wird dieses Projekt rechtzeitig fertig?“ ist eine Frage. „Sollten wir angesichts veränderter Rahmenbedingungen überhaupt noch investieren?“ ist die wichtigere.

Das Paradoxon: Je stärker Analyse automatisiert wird, desto wertvoller wird der am wenigsten automatisierbare Teil der PMO-Führung – mit Entscheidungsträgern die Fakten interpretieren, Zielkonflikte abwägen und Verantwortung für schwierige Entscheidungen übernehmen.

PMimpact: Stell dir eine sehr reife Organisation im Jahr 2030 vor, in der Strategieumsetzung, Portfoliodaten und KI-gestützte Entscheidungsfindung hervorragend funktionieren. Was würde in einer solchen Organisation noch die Existenz eines PMO oder Strategic Management Office rechtfertigen – und was wäre umgekehrt das stärkste Argument dafür, es ganz abzuschaffen?

Douglas: Lass mich das Argument für die Abschaffung ernst nehmen, denn ein ausgereiftes PMO sollte bereit sein, Teile seiner eigenen Struktur überflüssig zu machen. Viele traditionelle PMO-Aktivitäten existieren, weil Organisationen fragmentierte Informationen, uneinheitliche Managementfähigkeiten und hohe Koordinationskosten haben. Wenn 2030 Portfolioinformationen vereinheitlicht und in Echtzeit verfügbar sind, KI Risiken, Abhängigkeiten und Ressourcenkonflikte identifiziert und Führungskräfte Strategie selbst mit Umsetzung verbinden, könnte ein PMO, das vor allem Informationen konsolidiert, Arbeit koordiniert und Methodik durchsetzt, unnötiger Aufwand sein.

Ein Zeichen von PMO-Reife ist, Kompetenzen zu verteilen statt Abhängigkeiten zu schaffen. Bei SPC Brasil haben wir Projektmanagement, strategische Planung, Design Thinking und Agilität unternehmensweit aufgebaut. Ziel ist, dass die Organisation besser umsetzen kann, ohne ständig auf das PMO angewiesen zu sein. Sind diese Fähigkeiten 2030 wirklich verankert, würde ich ein PMO nicht verteidigen, nur weil es schon immer existiert hat. Die Frage lautet: Welches unternehmensweite Problem löst diese Funktion noch? Gibt es keine überzeugende Antwort, sollte man sie abschaffen. Ein Strategic Management Office könnte jedoch weiterhin andere Probleme lösen. Erstens: Abwägungen auf Unternehmensebene. Perfekte Informationen beseitigen

konkurrierende Interessen nicht. Finanzen, Geschäftsbereiche, Risikomanagement und langfristige Strategie können unterschiedliche Prioritäten haben. KI kann diese Zielkonflikte transparenter machen, aber nicht beseitigen oder Verantwortung übernehmen. Jemand muss sicherstellen, dass Entscheidungen über einen konsistenten Governance-Prozess getroffen werden. Zweitens: Kohärenz über die Zeit. Geschäftsbereiche haben naturgemäß engere Mandate als das Unternehmensportfolio. Auch in einer reifen Organisation braucht es möglicherweise jemanden, der Investitionen, Fähigkeiten, Abhängigkeiten und Zeithorizonte übergreifend betrachtet und fragt, ob die Entscheidungen weiterhin zur Strategie passen. Drittens: die Governance des Mensch-KI-Entscheidungssystems. Wenn Analysen und Empfehlungen zunehmend automatisiert werden, brauchen Organisationen klare Regeln: Was delegieren wir an Maschinen? Wo bleibt menschliches Urteilsvermögen zwingend? Wie hinterfragen wir Annahmen und Bias? Wer trägt die Verantwortung? Diese Aufgabe muss nicht zwingend beim PMO liegen. Wenn ein zukünftiges SMO jedoch für die Qualität unternehmensweiter strategischer Entscheidungen verantwortlich ist, könnte sie Teil seiner Rolle werden.

Meine Antwort ist daher bewusst bedingt: Das „Berichts-PMO“ würde ich definitiv abschaffen. Kann eine reife Organisation strategische Kohärenz, Portfoliosteuerung und disziplinierte Abwägungen durch dezentrale Kompetenzen besser erreichen, hätte ich auch mit der vollständigen Abschaffung kein Problem. Ein PMO hat kein Daseinsrecht aus Tradition. Es muss sich seinen Platz kontinuierlich verdienen, indem es ein unternehmensweites Problem besser löst, als die Organisation es ohne PMO könnte.



Douglas Pulini, PMP, PMI-PMOCP, Head of Enterprise PMO, Process Excellence & Business Strategy bei SPC Brasil, ist verantwortlich für Unternehmensstrategie, Portfoliomanagement und Transformation. Mit mehr als 15 Jahren Erfahrung in globalen Unternehmen ist er für seine Führungsqualitäten im PMO und seine Innovationskraft bekannt. Er verfügt über einen Master-Abschluss und promovierte derzeit an der Insper in Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Governance und Unternehmenswert.

Was PMOs von den strategischen Entscheidungen von NVIDIA lernen können

ANDREA DE RUITER

Der Erfolg von NVIDIA wird häufig mit technologischer Innovation oder dem rasanten Aufstieg der künstlichen Intelligenz erklärt. Doch Technologie allein erklärt diesen Erfolg nicht.

Jahre bevor künstliche Intelligenz für die meisten Unternehmen zu einem strategischen Thema wurde, traf NVIDIA eine Reihe von Entscheidungen, die außergewöhnliche Weitsicht und Durchhaltevermögen erforderten. Das Unternehmen investierte frühzeitig in Accelerated Computing, entwickelte mit CUDA eine Softwareplattform, lange bevor ein breiter Markt dafür existierte, und baute konsequent ein weltweites Ökosystem aus Hardware, Software, Entwicklern und Partnern auf.

Rückblickend erscheinen diese Entscheidungen visionär. Damals waren sie vor allem eines: mutig.

Damit stellt sich eine entscheidende Frage – auch für moderne Project Management Offices (PMOs): Wie gelingt es Organisationen, unter Unsicherheit strategische Entscheidungen zu treffen, die langfristigen Erfolg ermöglichen?

Über viele Jahre wurden PMOs vor allem mit Governance, Reporting und Projektsteuerung verbunden. Heute hat sich diese Rolle grundlegend verändert. Von PMOs wird erwartet, Portfolios an der Unternehmensstrategie auszurichten, Transparenz über Initiativen zu schaffen, Führungskräfte bei Entscheidungen zu unterstützen, KI-gestützte Erkenntnisse nutzbar zu machen und den Beitrag von Projekten zum Unternehmenserfolg sichtbar zu machen. Das PMO entwickelt sich damit von einer operativen Steuerungsfunktion zu einem strategischen Partner der Unternehmensführung. Doch dabei wird häufig ein entscheidender Unterschied übersehen.

Projekte setzen Strategien um. Entscheidungen bestimmen, ob daraus tatsächlich Wirkung entsteht.

Gerade in einer Zeit, die von künstlicher Intelligenz, technologischen Umbrüchen und zunehmender Komplexität geprägt ist, gewinnt diese Unterscheidung an Bedeutung. Unternehmen scheitern selten daran, dass sie zu wenige Projekte haben. Häufiger scheitern sie daran, dass strategische Entscheidungen zu spät getroffen werden, widersprüchlich sind oder nicht konsequent an den strategischen Zielen der Organisation ausgerichtet werden. Die Qualität der Umsetzung beginnt deshalb lange vor dem Projektstart. NVIDIA zeigt dies eindrucksvoll. Der Wettbewerbsvorteil entstand nicht durch ein einzelnes erfolgreiches Produkt,



sondern durch die Fähigkeit, über viele Jahre hinweg konsequent strategische Entscheidungen zu treffen und diese auch unter Unsicherheit beizubehalten.

Daraus lassen sich mehrere Erkenntnisse ableiten.

- Langfristige strategische Zielbilder gaben Orientierung, auch wenn kurzfristige Marktsignale dagegen sprachen.
- Investitionen wurden an zukünftigen Chancen ausgerichtet – nicht ausschließlich an der aktuellen Nachfrage.
- Hardware, Software, Entwicklergemeinschaft, Forschung und Partnerschaften wurden als zusammenhängendes Ökosystem entwickelt und nicht als voneinander getrennte Initiativen.

Vor allem aber blieb die strategische Ausrichtung über viele Jahre hinweg konsistent.

Diese Erkenntnisse reichen weit über die Technologiebranche hinaus. Sie beschreiben eine Fähigkeit, die heute für jede Organisation entscheidend wird: die Fähigkeit, dauerhaft hochwertige strategische Entscheidungen zu treffen und diese in abgestimmtes Handeln zu übersetzen. Genau hier entsteht der größte Beitrag des PMO der Zukunft. Es entwickelt sich von einer Governance- und Reportingfunktion zu einer Organisationseinheit, die Transparenz schafft, Prioritäten sichtbar macht, bereichsübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht und strategische Entscheidungen unterstützt. Mit anderen Worten: Das PMO der Zukunft gestaltet die Voraussetzungen dafür, dass gute Entscheidungen nicht zufällig entstehen, sondern systematisch ermöglicht werden.

Hier setzt Decision Architecture™ – die Architektur wirksamer Entscheidungen – an. Sie betrachtet nicht in erster Linie Projekte oder Prozesse, sondern die organisatorischen Bedingungen, unter denen strategische Entscheidungen entstehen. Sie verbindet strategische Absicht, Kontext, Governance, Bewertung und Umsetzung zu einer Architektur, die Organisationen

dabei unterstützt, auch unter Unsicherheit bessere Entscheidungen zu treffen. Künstliche Intelligenz wird diese Fähigkeit erheblich erweitern. Sie kann Muster erkennen, Szenarien analysieren und Entscheidungsoptionen sichtbar machen. Was sie jedoch nicht ersetzen kann, ist menschliche Führung. Strategische Absichten formulieren, Zielkonflikte abwägen und Verantwortung übernehmen bleiben Führungsaufgaben. Je stärker sich PMOs zu strategischen Partnern entwickeln, desto weniger wird ihr Erfolg daran gemessen, wie viele Projekte sie steuern. Entscheidend wird vielmehr sein, ob sie Organisationen dabei unterstützen, bessere strategische Entscheidungen zu treffen, bevor die eigentliche Umsetzung beginnt.

Vielleicht ist genau das die wichtigste Lektion, die PMOs von NVIDIA lernen können. Nicht, dass nachhaltiger Erfolg auf der besten Technologie beruht.

Sondern darauf, dass Wettbewerbsvorteile dort entstehen, wo Organisationen die Qualität ihrer strategischen Entscheidungen bewusst gestalten – und eine Architektur schaffen, die diese Entscheidungen transparent, nachvollziehbar und wiederholbar macht. Am Ende entscheiden nicht Projekte über den langfristigen Erfolg einer Organisation. Es sind die Entscheidungen, die ihnen vorausgehen.

Und genau darin liegt die eigentliche Aufgabe des PMO der Zukunft.



Andrea De Ruiter ist Strategieberaterin, Projektmanagerin und Transformationsexpertin mit Erfahrung in komplexen Organisations- und Digitalprojekten. Ihr Fokus liegt auf wertorientiertem Projektmanagement, Führung in Transformationen und der Verbindung von Strategie, Umsetzung und Wirkung. Sie ist Begründerin von Decision Architecture™.

Quellen: NVIDIA Corporation: NVIDIA History – A Timeline of Innovation, Unternehmensgeschichte; NVIDIA Corporation: CUDA Programming Guide – Introduction

PMOGA Community

Aktiv die Zukunft des PMOs gestalten

PIERRE CORELL IM INTERVIEW MIT LARS ROSENBERG UND TIM VORFALT

Pierre: Welche Trends und aktuellen Herausforderungen seht ihr für PMOs?

Lars: Die reine Durchsetzung von Projektrichtlinien erzeugt nur einen geringen Mehrwert und reicht heutzutage nicht mehr aus. PMOs können und müssen heute durch das Vorantreiben von Unternehmenstransformationen einen weit höheren strategischen Beitrag zum Unternehmenserfolg beitragen.

Tim: Das PMO übernimmt heute weit mehr als reine Governance-Aufgaben. Es entwickelt sich zunehmend zum strategischen Enabler, der die Brücke zwischen Unternehmensstrategie und operativer Umsetzung schlägt. Neben fundierten Projektmanagementkompetenzen sind dafür ein tiefes wirtschaftliches Verständnis sowie exzellentes Stakeholder-Management unerlässlich.

Pierre: Wie müssen sich moderne PMOs aufstellen, um den Herausforderungen gerecht zu werden?

Lars: PMOs müssen sich von einer "Projektpolizei" zu einem Serviceanbieter transformieren, der Projekte nicht nur kontrolliert, sondern gezielt zum Erfolg des Projekts, des Programms und des gesamten Portfolios beiträgt.

Tim: Um dieser erweiterten Rolle gerecht zu werden, benötigen PMO-Teams heute ein deutlich vielfältigeres Kompetenzprofil als noch in der Vergangenheit. Das Skillset muss breiter aufgestellt sein und sich flexibel am Reifegrad des Projektmanagements orientieren, damit das PMO seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg optimal entfalten kann.



Pierre: Was muss ein PMO anbieten, um diesen Mehrwert zu erzielen?

Lars: Das hängt natürlich vom Unternehmen, seinen Problemstellungen und besonders vom Reifegrad ab. Ich habe sehr gute Erfahrungen damit gemacht, das PMO als Kompetenzzentrum für Projekt, Programm und Portfoliomanagement zu etablieren und damit insbesondere Projektmanagement als Service für die Business Units anzubieten. Somit übernimmt das PMO die Verantwortung für die Projektumsetzung – anstatt diese nur zu überwachen. Auch die Projektauswahl durch ein strukturiertes Portfoliomanagement sollte das PMO als Service für die Unternehmensführung bereitstellen.

Tim: Alternativ kann das PMO auch in einer strategisch beratenden Rolle erheblichen Mehrwert schaffen – insbesondere dann, wenn der Projektmanagement-Reifegrad bereits hoch ist und es im innovativen R&D-Umfeld vor allem um die optimale Priorisierung sowie den richtigen Mix aus Projekten mit unterschiedlichem Risikoprofil geht.

Pierre: Was bietet das PMI an, um PMO Verantwortlichen Unterstützung zu geben und sich auf diese Transformation vorzubereiten?

Lars: Seit das PMI vor wenigen Jahren die PMO Global Alliance (PMOGA) übernommen hat, gibt es viele Ressourcen für PMO-Mitarbeitende wie den PMO Practice Guide und eine dazugehörige Zertifizierung als PMI-PMO Certified Professional™ sowie Konferenzen und Webinare. Im Aufbau ist im Moment der PMOGA Europe Hub, der PMO-Interessierte aus dieser Region zusammenbringen soll. Im PMI Germany Chapter haben wir bereits eine PMOGA-Community etabliert, in der sich PMO-Interessierte zu verschiedensten PMO-Themen einmal monatlich austauschen und von den Erfahrungen der anderen Teilnehmenden profitieren können.

Pierre: Was genau steckt hinter der von euch geleiteten PMOGA-Community im PMI Germany Chapter? Welchen Mehrwert können Teilnehmende der Community erzielen?

Lars: Die aktive Mitarbeit anstatt einer reinen Konsumierung von Inhalten steht bei unserer Community im Vordergrund. Zu ausgewählten Themen rund um das PMO leiten die Mitglieder abwechselnd Präsentationen, Erfahrungsberichte aus ihrer Praxis oder Diskussionsrunden.

Tim: Wir setzen bewusst auf den Austausch unter den Teilnehmenden und schaffen ein Forum, in dem PMO-Interessierte von den Erfahrungen anderer profitieren können. Da in vielen Unternehmen nur ein einziges PMO existiert, fehlt dieser Blick über den eigenen Teller häufig. Genau hier bieten wir echten Mehrwert – mit Themen, die für zahlreiche PMOs relevant sind.



Lars Rosenberg ist Head of PMO bei SunExpress Airlines und verfügt über 28 Jahre Erfahrung in der Leitung von Projekten, Programmen, Portfolios und PMOs. Seit 10 Jahren verantwortet er das Unternehmens-Projektportfolio und begleitet die damit verbundene Transformation der Fluggesellschaft effizient.



Tim Vorfalt verfügt über mehr als 15 Jahre internationale Führungserfahrung in F&E, Produktion und Organisationsentwicklung im Konzern und mittelständigen Unternehmen. Zurzeit arbeitet er als Portfolio Manager bei AB Enzymes und leitet Programme von der Idee bis zur Markteinführung.



Pierre Corell ist PMO-Ambassador, PMI-PMOCP™, PMP®, PBP®, P3GP®, Dozent und Speaker und arbeitet in einem Cybersecurity-PMO und engagiert sich aktiv für die Weiterentwicklung der Profession.

Mindset des Teams

Ob und wie du damit arbeiten kannst?

NAIRA GRABOWSKI

Trotz unterschiedlichster Persönlichkeiten, die wir als Individuen in unseren Leben treffen und mit denen wir arbeiten, hat sich die Teamarbeit in verschiedenen Formen, Rollen und Abhängigkeiten zu einem wichtigen Bestandteil in unserem beruflichen Leben entwickelt.

Diese Fähigkeit ist mittlerweile für ein gutes Unternehmen genauso wichtig wie unsere Fachkenntnisse, die nicht nur die Qualität unserer Arbeit beeinflussen, sondern auch entscheiden, ob ein Projekt Erfolg oder Misserfolg wird.

Kannst du mit dem Mindset des Teams arbeiten? Diese Frage lässt sich eindeutig mit einem Ja beantworten. Dabei ist es ausschlaggebend, dass dieser Aspekt mit jedem Projekt erneut thematisiert wird, insbesondere in der Consulting-Umgebung, wo sich die Konstellation des Teams mit einem neuen Projekt ändert. Und **wie** macht man es als Projektverantwortliche:r erfolgreich?

Normalerweise richtet sich der Blick überwiegend auf externe und interne Entscheidungsträger:innen, wie das PMP-Stakeholdermanagement lehrt. Aber was passiert mit dem Team, das eigentlich die ganze Arbeit zu erledigen hat? Da denkt man sofort an Bruce W. Tuckman mit seinen Phasen der Teamentwicklung (1965). Im Projektmanagement des 21. Jahrhunderts reicht dieses Modell allein allerdings nicht aus. Unabhängig

davon, ob der oder die Projektverantwortliche in jedem Meeting mit dabei ist oder lediglich einmal pro Woche einen Bericht über den aktuellen Stand des Projekts erhält, ist es entscheidend, dass man sich als relevanten Bestandteil des Teams sieht und genauso in der Projektarbeit agiert. Davon sind auch die Projekte betroffen, die immer wieder das gleiche Team haben. Ohne ein funktionierendes Team - und ohne dich als wertvolles Mitglied des Teams - ist die erfolgreiche Implementierung des magischen Dreiecks mit Zeit, Scope, Kosten und Qualität kaum möglich.

Was tun? Bei der Übernahme eines neuen Projekts und nach den ersten Meetings mit dem Team nimm dir Zeit für die erste Analyse mit bekannten Methoden, zum Beispiel DISG mit Verhaltensstilen, die in zahlreichen Büchern ausführlich dargestellt wurde. Es empfiehlt sich, diesen Schritt sowohl in dem neu aufgestellten Team als auch in konstanten Teamumgebungen durchzuführen, die sich seit Jahren kennen und bereits in mehreren Projekten zusammengearbeitet haben. Warum? Man vergisst oft, dass die Mitarbeiter:innen aus ihren Erfahrungen lernen und sich weiterentwickeln, auch wenn man dies als Projektverantwortliche:r nicht immer wahrnimmt. In dem Fall wirst du nicht nur das Team besser kennenlernen, sondern deinen Kolleg:innen eine Chance geben, die bereits gebildete Meinung über dich als Projektverantwortliche:r entsprechend anzupassen bzw.

zu verbessern. So schaffst du gute Voraussetzungen sowohl für einen erfolgreichen Projektabschluss als auch für die produktive Zusammenarbeit aller Beteiligten.

Nächste Schritte beschäftigen sich mit dem Punkt, wie du persönliche Verhaltensmuster des Teams zugunsten des Projekterfolgs umwandeln kannst. Und da stehen dir zwei Möglichkeiten zur Verfügung: Manipulation und Inspiration. Diese zwei Instrumente begleiten unseren Alltag weit über das Arbeitsumfeld hinaus. In der Wirtschaft werden beide aktiv eingesetzt und funktionieren einwandfrei, allerdings in verschiedenen Richtungen und am Ende mit unterschiedlichen Ergebnissen. In diesem Artikel werden lediglich drei typische Anzeichen für jeweils eine Möglichkeit beschrieben:

- Manipulation löst gezielt Schuldgefühle aus.
- Manipulation stellt die Wahrnehmung eines Gegenübers (absichtlich) infrage.
- Manipulation schiebt die Verantwortung (ständig) von sich weg.
- Inspiration dagegen ist achtsam mit Teamkolleg:innen.
- Inspiration geht mit dem Team geduldig um.
- Inspiration findet immer etwas, was man für die Kolleg:innen im Team regelmäßig tun kann.

Jede:r Lesende erkennt sofort eigene Erfahrungen in dieser Aufzäh-

lung. Letztendlich entscheidest du als Projektverantwortliche:r selbst, welche Art und Weise einem zusagt und/oder welche du im täglichen Doing am besten beherrschst. Aber Folgendes sollte stets vor Augen geführt werden:

Manipulation funktioniert meistens einmal oder wenige Male, bis die Vorgehensweise von anderen Kolleg:innen bemerkt wird. Es führt dazu, dass die Kolleg:innen im Team minimal und passiv mitarbeiten oder ihren aktuellen Arbeitsplatz oder Arbeitgeber wechseln. Ja, ein paar Erfolge werden vielleicht erzielt, aber diese sind kurzfristig, und du verspielst oft die eigene Reputation.

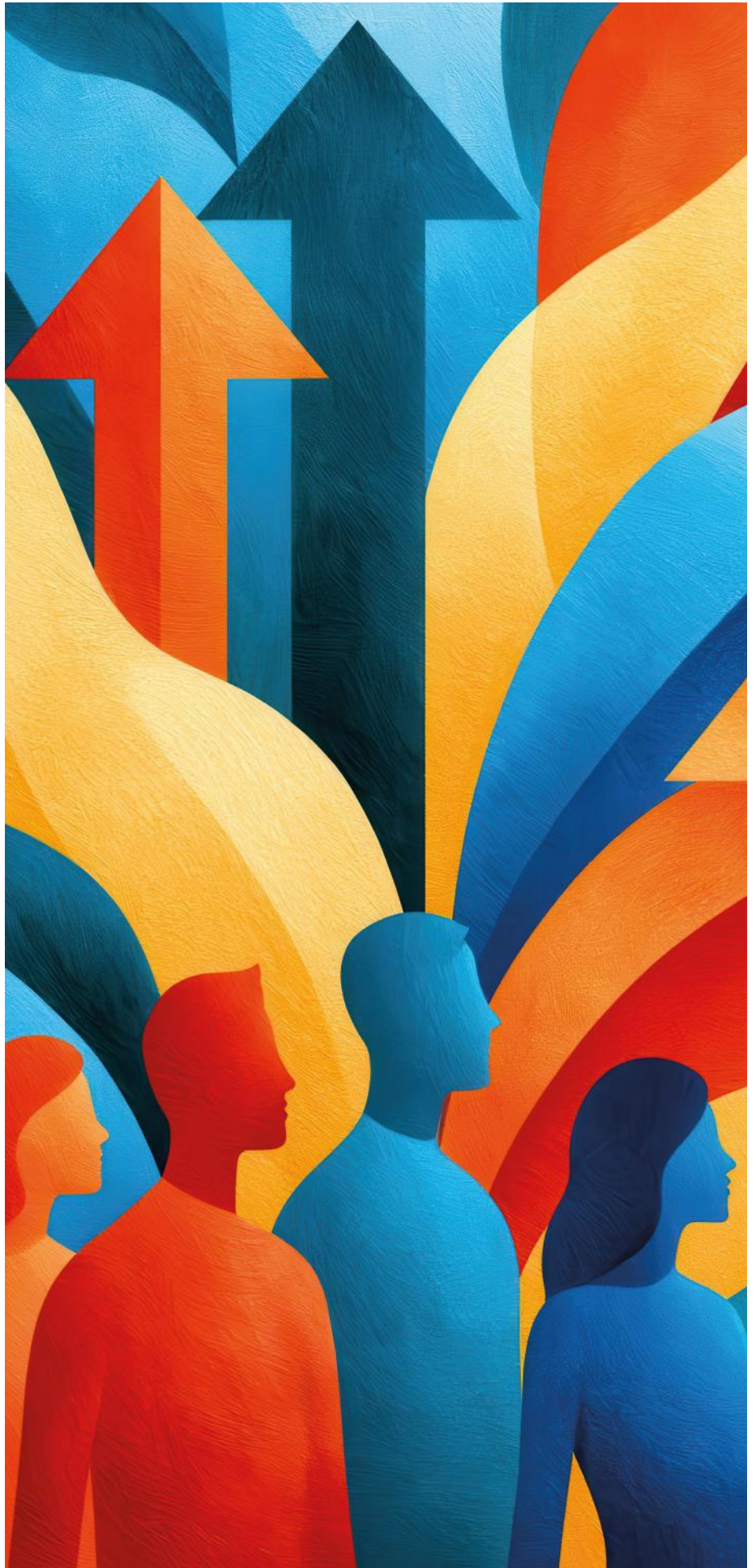
Inspiration verlangt wesentlich mehr Anstrengungen und ist nicht einfach zu erreichen, aber der Erfolg ist nachhaltiger und wirkt in jeder Hinsicht positiv: nicht nur auf dich als Projektverantwortliche:n, sondern auch auf Team, Projekt, Programm, Portfolio und entsprechend das Gesamtunternehmen.

Also, du hast die Wahl!



Naira Grabowski ist Lead Consultant bei NTT DATA und verfügt insgesamt über mehr als zehn Jahre Berufserfahrung als Customer-Projektmanagerin und Projektleiterin. Ihre Expertise erstreckt sich über verschiedene Branchen wie Automotive, IT und Zertifizierungswesen.

Foto: studioline Holding GmbH



Global Construction Project Management Conference 2026

Gemeinsam über Grenzen hinweg

ALEX BRUCKSCHEN

Acht PMI Chapter, 17 Speaker und Panelists sowie Perspektiven aus mehreren Kontinenten: Die Global Construction Project Management Conference 2026 zeigte, welche Themen das Bauprojektmanagement der Zukunft prägen – und welche Wirkung entsteht, wenn PMI Communities ihre Kompetenzen und Netzwerke über Ländergrenzen hinweg verbinden.

Am 27. Juni 2026 kamen Projektprofessionals, Ingenieur, Construction Leaders und Fachexperten zu einer virtuellen Konferenz zusammen. Unter dem Leitgedanken „Building the Future of Construction“ ging es um die technologischen, methodischen und menschlichen Herausforderungen des Bauprojektmanagements. Acht PMI Chapter organisierten die Konferenz gemeinsam: Galicia, Switzerland, Germany, Lima, Sweden, Bolivia, Portugal und Armenia. PMI Galicia übernahm Projektleitung und das Hosting. PMI Switzerland koordinierte die Zusammenarbeit mit den Speakern, während das PMI Germany Chapter Marketing und Kommunikation verantwortete. Gemeinsam

übernahmen wir die Verantwortung für die inhaltliche und organisatorische Gestaltung der Konferenz. Die weiteren Chapter brachten ihre Netzwerke, Perspektiven und Kommunikationskanäle ein.

Globale Herausforderungen brauchen globale Perspektiven

Die Bau- und Infrastrukturbranche verändert sich tiefgreifend. Digitalisierung, Nachhaltigkeit, künstliche Intelligenz, Building Information Modeling, neue Vertragsmodelle und Projektkomplexität beeinflusst, wie Bauprojekte geplant, gesteuert und realisiert werden. Entsprechend breit war das Programm. Die Beiträge behandelten unter anderem künstliche Intelligenz im Construction Project Management, BIM und digitale Transformation, Advanced Planning and Control, Lean Scheduling, Budgetierung, Contracts and Claims, Risikomanagement sowie Mega- und Giga Projects. Fachvorträge und Paneldiskussionen wechselten sich ab. Strategische Perspektiven trafen auf operative Projektarbeit und Forschung auf Baustellenpraxis. Dabei wurde deutlich: Technologie treibt die Transformation, doch auch Führung, Vertrauen, Stakeholder Management und tragfähige Entscheidungsstrukturen bleiben entscheidend.

Cross-Chapter Collaboration als Fundament

Die besondere Stärke der Konferenz lag nicht allein im Programm, sondern in ihrer Entstehung. Acht PMI Chapter wirkten gemeinsam an Vorbereitung und Durchführung mit und übernahmen Verantwortung für Programm,



GLOBAL CONSTRUCTION

Project Management Conference
June 27 2026

Einblicke und die Zukunft von Bauprojekten!

Konkrete Anwendungsbeispiele für KI in Bauprojekten

Durchgängige BIM-Implementierung vom Modell bis zur Baustelle

Komplexitätsmanagement in Großprojekten

Vertragsstrategien und Schadenmanagement in der Praxis

Lessons-Learned aus Megaprojects

Innovationen, die die Zukunft der Bauindustrie prägen

Cross-Chapter Event



Speaker-Koordination, Kommunikation, Reichweite und Organisation. Gerade im Marketing zeigte sich der Mehrwert dieses Ansatzes. Statt die Veranstaltung nur über die Kanäle eines Chapters zu kommunizieren, wurde sie über mehrere Länder, Netzwerke und Communities hinweg sichtbar gemacht. Einheitliche Gestaltungselemente, abgestimmte Botschaften sowie eine frühzeitige und kontinuierliche Kommunikation bildeten einen gemeinsamen Marketingmotor. Im Mittelpunkt stand nicht die Sichtbarkeit eines einzelnen Chapters, sondern ein konsistenter gemeinsamer Auftritt aller beteiligten Communities. Dabei galt es, die fachliche Vielfalt in eine verständliche Konferenzgeschichte zu übersetzen und die Kommunikation über Ländergrenzen hinweg zu verbinden.

Internationale Vielfalt mit Praxisbezug

Insgesamt wirkten 17 Speaker und Panelists aus unterschiedlichen Regionen und Disziplinen mit. Civil, Mechanical und Electrical Engineering trafen auf digitale Bauplanung und Virtual Design and Construction. Projektmanager diskutierten mit PMO-verantwortlichen, Wissenschaftler, Governance-Expert und internationalen PMI Repräsentant. Diese Mischung eröffnete Einblicke in unterschiedliche Märkte, Projektkulturen, Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen.

Fortsetzung im Jahr 2027

Nach der erfolgreichen ersten Durchführung wird die Global Construction Project Management Conference im Jahr 2027 fortgesetzt. Die nächste Ausgabe soll die internationale Zusammenarbeit vertiefen, weitere Communities einbeziehen und neue fachliche Schwerpunkte setzen. Die Konferenz 2026 war damit nicht nur ein Forum für die Zukunft des Construction Project Managements. Sie war selbst ein Beispiel dafür, wie internationale Projektarbeit funktionieren

kann: mit einem gemeinsamen Ziel, klar verteilten Verantwortlichkeiten, unterschiedlichen Perspektiven und der Bereitschaft, Wissen, Reichweite und Erfolg miteinander zu teilen.

Für mich persönlich war es eine große Freude, das PMI Germany Chapter in diesem internationalen Team zu vertreten. Besonders wertvoll war die Erfahrung, dass aus acht Chapter-Netzwerken eine gemeinsame Community entstehen kann – verbunden durch ein Thema und die Überzeugung, dass die Zukunft des Bauprojektmanagements am besten gemeinsam gestaltet wird.



Alex Bruckschen, PMI-CP™, ist als Global Construction Ambassador aktiv und unterstützt die PMI-Initiative, Projektmanagement-Standards in Bau- und Megaprojekten zu etablieren.

Strategie sagt, wohin es gehen soll.

Ein PMO zeigt, wie man tatsächlich dorthin kommt.

DIPMALA THAKUR

Als ich zum ersten Mal in einem Projekt-Review saß, in dem sich drei Zeitzonen auf einen gemeinsamen Liefertermin einigen mussten, wurde mir etwas klar, das mir keine Strategiefolie je hätte vermitteln können: Ein guter Plan ist nur so stark wie der Rhythmus, der ihn vorantreibt. Strategie sagt, wohin es gehen soll. Ein Project Management Office (PMO) zeigt, wie man tatsächlich dorthin kommt – einen Dienstag nach dem anderen.

Dieser Unterschied ist wichtiger, als er zunächst klingt. Die Strategie der Unternehmensführung bewegt sich meist auf einer Flughöhe von 30.000 Fuß: „in neue Märkte expandieren“, „die Zeit bis zur Inbetriebnahme um 20 Prozent reduzieren“, „diese Plattform standortübergreifend skalieren“. Weder in der Produktion noch im wöchentlichen Lieferantengespräch stellt jemand diese Ziele infrage. Die Schwierigkeiten beginnen in dem Moment, in dem jemand sie in die Agenda für Dienstag übersetzen muss. Ich habe die vergangenen Jahre sehr nah an genau dieser Schnittstelle gearbeitet – in internationalen Industrieprojekten, in denen die strategischen Ambitionen eines Kunden dem Zusammenspiel von drei Engineering-Teams, zwei Zeitzonen und einem Dutzend Lieferanten standhalten mussten. Dabei zu beobachten, wie PMOs in diesem Umfeld arbeiten, hat mir gezeigt, dass ihr tatsächlicher Wert nur selten auf einer Roadmap sichtbar wird. Er zeigt sich in drei weniger auffälligen Dingen: Rhythmus, Transparenz und Verantwortlichkeit.

Ein Beispiel ist ein Roll-out, an dem ich 2019 beteiligt war: Eine Fertigungslinie wurde über zwei Länder hinweg neu konzipiert und verlagert. Mechanische, elektrische und steuerungstechnische Workstreams liefen parallel, hinzu kam ein Kunde, der jeden wesent-

lichen Schritt freigeben musste. Das Projekt hatte sich bereits einmal verzögert, und die Inbetriebnahme war nun für November 2019 festgesetzt – ein Termin, den der Kunde nicht verschieben würde. Auf dem Papier war die Strategie einfach: Die Linie pünktlich und ohne Überraschungen in Betrieb nehmen. In der Praxis waren fünf verschiedene Teams jeweils davon überzeugt, genau zu wissen, was „pünktlich“ bedeutete.

Was den Ausgang des Projekts veränderte, war kein neues Strategiedokument. Es war eine Kommunikationsarchitektur, die das PMO etablierte. Sie begann damit, die unspektakulären Fragen zu klären, die in den meisten Projekten unausgesprochen bleiben: Welche Teams mussten tatsächlich miteinander sprechen? Was musste für alle sichtbar bleiben? Wer war für welche Entscheidung verantwortlich? Und wie gelangte ein ungelöstes Problem zu jemandem, der es tatsächlich entscheiden konnte? Aus den Antworten entstanden die drei Dinge, die ein Projekt tragen. Der Rhythmus entstand durch einen wöchentlichen internen Designabgleich, sodass Engineering-Probleme sichtbar wurden, bevor sie zu Kundenproblemen wurden, sowie durch einen separaten, enger getakteten Austausch mit dem Kunden, damit nichts überraschend aufkam. Transparenz entstand durch eine gemeinsame Referenz, auf die alle zugreifen konnten. Verantwortlichkeit entstand dadurch, dass dieselbe Referenz eindeutig festhielt, wer welche Entscheidung bis wann zu treffen hatte. Meetings hatten Namen, eine festgelegte Dauer und Verantwortliche statt vager „Syncs“. Für Eskalationen gab es einen klaren Weg statt eines Posteingangs. Plötzlich war „pünktlich“ kein Schlagwort mehr, sondern eine Reihe terminierter und klar zugeordneter Verpflichtungen, für die Menschen tatsächlich Verantwortung übernehmen konnten. Die

Linie wurde im November 2019 in Betrieb genommen, und die Kunden eskalationen, die sich normalerweise vor einem Go-live häufen, blieben zunehmend aus.

Genau diese Übersetzungsarbeit leistet ein gutes PMO. Es entwickelt normalerweise nicht die Strategie und erhält dafür nur selten Anerkennung im Vorstand. Aber es entscheidet darüber, ob „Time-to-Market reduzieren“ zu einer tatsächlich gelebten wöchentlichen Disziplin wird oder eine Formulierung in einer Kick-off-Präsentation bleibt. Der messbare Impact – weniger Terminverzögerungen, schnellere Entscheidungen, ein Kunde, der nicht mehr eskaliert, weil er bereits weiß, was passiert – ist im Grunde einfache Strategie, die oft genug sichtbar gemacht wird, sodass niemand sie stillschweigend ignorieren kann.

Ich bin meiner Position nach keine PMO-Expertin. Ich arbeite auf der kommerziellen Seite und betreue Key Accounts in der Automatisierungsindustrie. Das bedeutet, dass ich den Impact eines PMO vor allem als dessen Kundin erlebe: Ich spüre den Unterschied zwischen einem Projekt, das einen Rhythmus hat, und einem, das keinen hat – meist am Ton der E-Mail, die ich an einem Freitagnachmittag erhalte. Diese Perspektive hat mich von etwas überzeugt, das PMO-Praktiker bereits wissen, aber nur selten offen aussprechen: Die Disziplin, einen Rhythmus festzulegen, Verantwortlichkeiten zuzuweisen und Fortschritt sichtbar zu machen, ist kein administrativer Mehraufwand. Sie ist der eigentliche Mechanismus, durch den Strategie aufhört, nur ein Satz zu sein, und beginnt, zu einem Ergebnis zu werden. Entscheidend ist dabei die Unterscheidung zwischen Rhythmus und einem bloßen Füllen des Kalenders: Ein Rhythmus verdient seinen Platz nur dann, wenn er eine Entscheidung voranbringt. In dem Moment, in dem ein Meeting oder ein Bericht

nicht mehr verändert, was jemand als Nächstes tut, ist er wieder zu genau jenem administrativen Mehraufwand geworden, den zu Recht niemand haben möchte.

Wenn es eine Gewohnheit gibt, die man von starken PMOs übernehmen sollte, dann diese: Bevor man fragt, ob die Strategie die richtige ist, sollte man fragen, ob sie einen Rhythmus hat. Strategie ohne Rhythmus ist lediglich eine Meinung über die Zukunft. Rhythmus, Verantwortlichkeit und Transparenz machen aus dieser Meinung etwas, das man ein Quartal später messen – und verteidigen – kann.



Dipmala Thakur ist Key Account Managerin bei Automation Industry GmbH und treibt die Geschäftsentwicklung in der europäischen Automobil- und Fertigungsindustrie voran. Mit Erfahrung im C-Level-Support verbindet sie Prozessverständnis und Account Management und absolvierte einen MBA in Leadership & AI.



Drei Herausforderungen agiler Arbeit

Kein Selbstläufer und Selbstzweck.

OLAF SCHWEIZER

Agiles Arbeiten gilt als Erfolgsrezept für Flexibilität, Kundennähe und schnelle Ergebnisse. Entsprechend haben Scrum, Kanban und hybride Ansätze Einzug in viele Unternehmen gehalten. In der Praxis zeigen sich neben den Chancen jedoch auch Herausforderungen, die erkannt und aktiv gemanagt werden sollten.

Die Auswahl der drei folgenden Herausforderungen basiert einerseits auf dem Artikel von Daniel Raymond auf projectmanagers.net aus dem Jahr 2025 und andererseits auf Erfahrungen aus der persönlichen Praxis. Bemerkenswert ist, dass die Expert:innen des Stuttgarter Projektmanagement-Stammtisches unabhängig vom Inhalt des Artikels dieselben Herausforderungen nannten, als ihnen das Thema vom Autor grundsätzlich vorgestellt wurde. Dabei ist wichtig zu erwähnen, dass sowohl die Gruppe als auch der Autor agilen Arbeitsweisen offen und positiv gegenüberstehen.

1. Mühsame Entscheidungsfindung und Abhängigkeit von Persönlichkeiten

Agile Teams entscheiden gemeinsam. Je nach Team kann dies in der Praxis zu langwierigen Diskussionen führen – etwa wenn Rollen und Verantwortlichkeiten nicht klar definiert sind, Teammitglieder sich noch nicht trauen, Entscheidungen zu treffen oder sich mehrfach absichern möchten.

In solchen Fällen stellt sich auch die Frage nach der Unternehmenskultur: Inwieweit werden Eigenverantwortung und Fehlerkultur tatsächlich gelebt? Oder wurde agiles Arbeiten eingeführt, während das Management mit den zugrunde liegenden Werten noch wenig anfangen kann? Raymond beschreibt hierzu die „Team Dependency“. Das bedeutet: Agiles Arbeiten

funktioniert so gut wie das Team selbst. Nach seiner Ansicht sind Kompetenz, Erfahrung und Gruppendynamik entscheidend. Fehlt Know-how oder dominieren Einzelpersonen, leidet die Qualität.

Meine Ableitung: Auch im agilen Kontext kann es notwendig sein, dass Führungskräfte im richtigen Moment Impulse geben. Gemeint sind dabei Führungskräfte, die Fehlerkultur leben und Eigenverantwortung fördern.

Ein weiterer Aspekt ist der Mut zu hinterfragen, ob Meetings möglicherweise überreguliert sind. Was braucht es wirklich? Daily Scrums, Reviews und Retrospektiven haben ihren Zweck, eine zu große Anzahl kann jedoch kontraproduktiv wirken. Teilweise werden alte Absicherungsmechanismen nur mit neuen Methoden abgebildet. Aus meiner Sicht ist deshalb zentral, wie stark der Wert „Vertrauen“ tatsächlich gelebt wird. Das hat erheblichen Einfluss darauf, wie selbstständig und schnell Entscheidungen getroffen werden.

2. Unzureichende Dokumentation und Qualität

„Working software over comprehensive documentation“ ist ein agiles Prinzip, das häufig missverstanden wird. Die Folge: Es wird zu wenig dokumentiert und Wissen bleibt in den Köpfen einzelner Teammitglieder. Spätestens bei Teamwechseln oder Projektübergaben zeigt sich, wie teuer diese Lücke werden kann. Raymond beschreibt diesen Nachteil als „inadequate documentation“.

Mein Lösungsansatz aus der Praxis ist, Dokumentation nicht ausschließlich als Pflicht für Audits zu verstehen, sondern als Verpflichtung gegenüber dem Team. Nach dem Motto: Ich dokumentiere, damit mein Team

bei meinem Ausfall einfacher weiterarbeiten kann – und damit mein eigener Stapel nach dem Urlaub kleiner ist. Die Frage ist: Wie kommt ein Team dazu, das tatsächlich zu tun? Aus meiner Sicht kann dies beispielsweise in Workshops gemeinsam vereinbart werden. Ob jedes Teammitglied selbst dokumentiert, eine Person diese Aufgabe übernimmt oder Inhalte mithilfe Künstlicher Intelligenz erstellt werden, hängt vom jeweiligen Kontext ab.

Ähnlich verhält es sich mit unzureichenden Tests. Gerade kurze Iterationen bergen die Gefahr, Qualitätssicherung zu vernachlässigen. Tests sollten deshalb ebenso wie die Dokumentation als verpflichtender Teil der Lieferung etabliert und beispielsweise in der Definition of Done verankert werden.

3. Kostenüberschreitungen und Vertragsmodelle

Agile Projekte gelten als flexibel. Diese Flexibilität kann jedoch teuer werden. Häufige Änderungen oder fehlendes Controlling können zu Kostenüberschreitungen führen. Raymond bezeichnet dies als „Cost Overruns“.

In klassischen Projekten wird mithilfe klarer Pläne und Budgets auf die Einhaltung des Kostenrahmens geachtet. In agilen Projekten erscheint dies schwieriger. Ein möglicher Ansatz wäre, regelmäßig zu überprüfen, ob die umgesetzten Aufgaben tatsächlich einen Mehrwert für Produkt oder Projektergebnis schaffen und damit zum Return on Investment beitragen. Ein weiterer Aspekt aus der Praxis: Agilität verlangt Vertragsmodelle, die Veränderungen zulassen. Häufig wird daher mit Time-and-Material-Verträgen gearbeitet. Dabei wird der Rahmen der Leistung beschrieben, ohne jeden Liefergegenstand vollständig festzulegen.

Wenn Unternehmen Projekte als Investition verstehen, ist jedoch die Rentabilität des eingesetzten Kapitals relevant. Entsprechend werden häufig Werkverträge bevorzugt, die einen konkreten Liefergegenstand, einen Lieferzeitpunkt und einen festen Betrag vorsehen. Dieses Spannungsfeld behandelt Raymond nicht, es ist jedoch in vielen Projekten eine erste relevante Hürde. Der praktische Lösungsansatz wäre aus meiner Sicht: früh miteinander sprechen, gegenseitiges Vertrauen aufbauen und gegebenenfalls mit einem kleinen Testballon starten, um auszuprobieren, wie die Zusammenarbeit funktioniert.

► Fazit

Agilität ist kein Selbstläufer und kein Selbstzweck. Die beschriebenen Herausforderungen – von Entscheidungsfindung und Teamabhängigkeit über Dokumentation und Qualität bis hin zu Kostenrisiken – zeigen, dass agile Methoden bewusst und diszipliniert eingesetzt werden müssen.

Persönlich bin ich weiterhin Fan agiler Arbeitsweisen, weil sie das Projektteam stärker in die aktive Mitarbeit und Verantwortung einbinden. Entscheidend ist jedoch, Agilität nicht nur über Methoden und Meetings zu definieren, sondern auch die notwendige Kultur, Führung und Rahmenbedingungen zu schaffen.



Termine und Links zu den kommenden Treffen der Local Group im Herbst/Winter:

25.09.2026 ab 18 Uhr - [Link zum Event](#)

23.10.2026 ab 18 Uhr - [Link zum Event](#)

20.11.2026 ab 18 Uhr - [Link zum Event](#)



Olaf Schweizer ist Lead Strategisches Projektmanagement bei S-Communication Services, PMP®, Agile Coach und Dozent. Sein Fokus liegt auf wirksamem Projektmanagement, agilen Methoden und Wissenstransfer.

Quelle: <https://projectmanagers.net/top-10-cons-or-disadvantages-of-agile-methodology/>

PMI Infinity™

Weshalb braucht es neben den bekannten Gen-AI-Modellen überhaupt noch einen Projektmanagement-Coach?

BERNHARD KONRAD SCHWAB UND WOLFGANG FRIESIKE

Beim virtuellen Workshop der Community of Practice künstliche Intelligenz des PMI Germany Chapter am 20. Juli stand ein Werkzeug im Mittelpunkt, das PMI-Mitgliedern kostenlos zur Verfügung steht, dessen Möglichkeiten aber häufig noch unterschätzt werden: **PMI Infinity™**.

Während des Workshops entwickelte sich schnell eine lebhafte Diskussion. Die Teilnehmer interessierte weniger die Bedienung des Werkzeugs als vielmehr die grundsätzliche Frage: **Welchen Mehrwert bietet PMI Infinity™ gegenüber ChatGPT, Claude oder Gemini?**

Aus dieser Diskussion entstand die Idee zu diesem Beitrag.

Was ist PMI Infinity™?

PMI Infinity™ ist der generative KI-Assistent des Project Management Institute (PMI). Dabei handelt es sich jedoch nicht um ein eigenes Large Language Model (LLM). Stattdessen nutzt PMI mehrere führende Sprachmodelle – darunter Modelle von OpenAI, Google Cloud und Cohere – und ergänzt diese um projektspezifisches Wissen. Die eigentliche Stärke von PMI Infinity™ liegt deshalb nicht im zugrunde liegenden Sprachmodell, sondern in der Domänen-erweiterung. PMI verbindet moderne KI-Technologie mit seinem umfangreichen Fachwissen aus PMBOK® Guide, Practice Guides, Standards, Thought Leadership sowie weiteren kuratierten Inhalten der weltweiten PMI-Community. Das Ergebnis ist ein KI-Assistent, der Fragen nicht nur sprachlich beantwortet, sondern sie im Kontext des professionellen Projektmanagements interpretiert.

Sprachmodell oder Anwendung?

Im Workshop wurde deutlich, dass häufig zwei Dinge miteinander verwechselt werden. ChatGPT, Claude oder Gemini sind zunächst einmal Sprachmodelle beziehungsweise KI-Anwendungen, die auf leistungsfähigen Foundation Models basieren. Sie verfügen

über beeindruckende allgemeine Fähigkeiten beim Schreiben, Analysieren oder Zusammenfassen von Texten. PMI Infinity™ verfolgt einen anderen Ansatz. Das Werkzeug nutzt verschiedene Foundation Models und erweitert sie um projektspezifisches Fachwissen und projektmanagementbezogene Funktionen und Agenten (z. B. für die Erstellung eines Risikomanagementplans).

Man könnte vereinfacht sagen:

- ChatGPT beantwortet allgemeine Fragestellungen.
- PMI Infinity™ beantwortet Projektmanagementfragen auf Basis des PMI-Standards mit einer sehr umfangreichen spezifischen Wissensbibliothek.

Der Unterschied ähnelt dem zwischen einem Allgemeinmediziner und einem Facharzt. Beide verfügen über medizinisches Wissen – der Facharzt besitzt jedoch zusätzliche Spezialisierung für ein bestimmtes Fachgebiet.

Was kann PMI Infinity™?

Der Leistungsumfang geht inzwischen deutlich über einen klassischen Chatbot hinaus. Zu den wichtigsten Funktionen gehören unter anderem:

- Beantwortung projektbezogener Fragestellungen mit Quellenangaben
- Erstellung typischer Projektartefakte wie Stakeholderanalysen, Kommunikationspläne oder Risiko-Register über vorgefertigte Agenten
- Analyse und Zusammenfassung eigener Projektdokumente



Mehr Infos zu
PMI Infinity™

- Generierung von Vorlagen, Checklisten und Berichten
- Unterstützung bei Planung, Entscheidungsfindung und Reflexion
- Spezialisierte Promptbibliothek und KI-Agenten für typische Aufgaben im Projektmanagement

Damit versteht sich PMI Infinity™ weniger als Suchmaschine, sondern vielmehr als methodischer Begleiter während des gesamten Projektlebenszyklus.

Wann lohnt sich PMI Infinity™?

Eine der spannendsten Diskussionen des Workshops drehte sich um die Frage, für welche Aufgaben welches Werkzeug die beste Wahl ist. Für allgemeine Wissensfragen, Brainstorming, das Schreiben von E-Mails oder Präsentationen liefern ChatGPT oder vergleichbare Werkzeuge häufig bereits hervorragende Ergebnisse. Seine besondere Stärke entfaltet PMI Infinity™ dagegen überall dort, wo fundiertes Projektmanagementwissen gefragt ist:

- Interpretation von PMBOK® Guide und PMI-Standards
- Auswahl geeigneter Vorgehensweisen und Tailoring
- Erstellung PMI-konformer Projektartefakte
- Reflexion komplexer Projektsituationen
- Vorbereitung auf PMI-Zertifizierungen
- Lernen und Weiterentwicklung im Projektmanagement

Gerade bei Fragen zur Anwendung von Standards oder Best Practices liefert PMI Infinity™ häufig deutlich fundiertere Antworten als ein allgemeines Sprachmodell.

PMI Infinity™ ersetzt kein Projektmanagementsystem

Ein weiterer Diskussionspunkt betraf die zukünftige Rolle von PMI Infinity™ in Unternehmen. Auf den ersten Blick könnte man vermuten, PMI wolle eine eigene

Projektmanagementplattform entwickeln. Tatsächlich zeichnet sich jedoch ein anderes Bild ab. Die strategische Ausrichtung scheint vielmehr darin zu bestehen, PMI Infinity™ als intelligenten Projektmanagement-Coach zu etablieren. Projektmanager werden ihre Projekte auch künftig in Werkzeugen wie Jira, Microsoft Project, Planview, SAP oder anderen Enterprise-Plattformen planen und steuern. PMI Infinity™ soll diese Systeme nicht ersetzen, sondern den Projektmanager unterstützen – durch methodische Beratung, Reflexion und kontextbezogene Empfehlungen.

Für Organisationslösungen arbeitet PMI derzeit daran, unternehmensspezifische Methoden, Governance-Modelle, Vorlagen und Wissensbestände einzubinden. Ziel ist es, Antworten nicht nur auf Basis der PMI-Standards, sondern auch unter Berücksichtigung der jeweiligen Organisationsmethodik zu liefern. Gleichzeitig sind Integrationen mit Enterprise-Systemen angekündigt, um den Projektkontext besser berücksichtigen zu können.

► Fazit

PMI Infinity™ versteht sich nicht als Konkurrenz zu ChatGPT oder anderen KI-Assistenten. Vielmehr ergänzt es diese um das, was ein allgemeines Sprachmodell naturgemäß nicht leisten kann: fundiertes, kuratiertes Projektmanagementwissen. Während ChatGPT der vielseitige Generalist bleibt, positioniert sich PMI Infinity™ als spezialisierter Coach für Projektmanager – mit einem klaren Fokus auf Standards, Best Practices und methodischer Orientierung.

Gerade darin könnte langfristig seine größte Stärke liegen: nicht als weiteres KI-Tool, sondern als intelligenter Sparringspartner für alle, die Projekte professionell planen und erfolgreich umsetzen wollen.



Bernhard Konrad Schwab ist Fachexperte und Speaker im Projektmanagement mit Schwerpunkt auf Automatisierung und Künstlicher Intelligenz. Mit langjähriger Erfahrung verbindet er strategische Orientierung mit operativer Umsetzung und eröffnet neue Perspektiven auf anspruchsvolle Projektumfelder.



Wolfgang Friesike ist Präsident des PMI Germany Chapter. Er hat Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Berlin studiert und war sein gesamtes Berufsleben in der Gestaltung und Umsetzung von Projekten und Projektportfolien tätig. Heute fungiert er freiberuflich als Mentor und Organisationsberater.

Mehr Fachlichkeit. Mehr Nutzen. Mehr PMI Germany Chapter.

ALEX BRUCKSCHEN UND WOLFGANG FRIESIKE

Was haben unsere Mitglieder eigentlich davon, wenn wir Fachlichkeit im PMI Germany Chapter noch stärker in den Mittelpunkt stellen? Die kurze Antwort: mehr relevantes Wissen, mehr Orientierung, mehr Austausch – und mehr Möglichkeiten, die eigene Expertise weiterzuentwickeln und einzubringen. Genau darum ging es in einem Workshop des Boards im Juli: Gemeinsam haben wir geschärft, was „Fachlichkeit“ für das PMI Germany Chapter bedeutet und wie wir sie künftig noch stärker in unseren Angeboten verankern wollen.

Globales Wissen trifft auf die Praxis in Deutschland

Das PMI stellt weltweit eine enorme Wissensbasis bereit: Standards, Guides, Frameworks, Studien, Research-Ergebnisse, Tools und Thought Leadership. Dieses Wissen bildet auch für uns im Germany Chapter das fachliche Fundament. Unser Anspruch geht aber einen Schritt weiter: Wir wollen dieses Wissen für den deutschen Kontext zugänglich und praktisch nutzbar machen – und gleichzeitig Erfahrungen und neue Impulse aus unserer Community zurück in die internationale PMI-Welt tragen. Fachlichkeit verstehen wir deshalb ausdrücklich nicht als Einbahnstraße. PMI Global liefert ein starkes Fundament. Im Germany Chapter verbinden wir es mit den Erfahrungen, Fragestellungen und Herausforderungen unserer Mitglieder und des deutschen Projektmanagement-Umfelds.

Was bedeutet das konkret für unsere Mitglieder?

Vor allem soll Fachlichkeit dort ankommen, wo sie Nutzen stiftet: in der Praxis unserer Mitglieder.

Dazu wollen wir unsere Communities und Netzwerke als Orte des fachlichen Austauschs weiter stärken. Mitglieder sollen voneinander lernen, Erfahrungen teilen, neue Entwicklungen diskutieren und gemeinsam Expertise aufbauen können. Gleichzeitig sollen unsere Angebote noch stärker dabei helfen, PMI-Wissen in der täglichen Projektpraxis anzuwenden sowie die eigene Qualifizierung und Karriereentwicklung zu

unterstützen. Das bedeutet auch: Es sind noch nicht alle Formate so wertvoll, wie sie sein könnten, nur weil sie sich mit Projektmanagement beschäftigen. Deshalb wollen wir bestehende Veranstaltungen, Webinare, Stammtische und Publikationen künftig stärker auf ihren fachlichen Mehrwert überprüfen und Qualitätskriterien entwickeln. Kriterien wie PMI-Bezug, Aktualität, Praxisnutzen, Interaktion und Transfer sollen uns dabei Orientierung geben.

Für Mitglieder und Interessierte soll dadurch noch klarer werden: Wo PMI Germany Chapter draufsteht, steckt relevanter fachlicher Mehrwert drin.

Von KI bis Sustainability: Orientierung in relevanten Zukunftsthemen

Projektmanagement entwickelt sich weiter – und damit auch die Themen, mit denen sich Projektmanagerinnen und Projektmanager auseinandersetzen müssen. Artificial Intelligence, Sustainability, Power Skills, PMOs oder Standards & Guidelines gehören beispielsweise zu den Themen, die wir aktuell besonders in den Blick nehmen. Künftig wollen wir fachliche Schwerpunktthemen noch gezielter über verschiedene Angebote hinweg sichtbar machen. Ein Thema kann damit beispielsweise in einer Community of Practice diskutiert, in einem Webinar vertieft, in einem Artikel beleuchtet und bei einem Event mit praktischen Erfahrungen verbunden werden. Der Vorteil: Statt einzelner, voneinander losgelöster Angebote entstehen mehr Orientierung und fachliche Tiefe.

Mitglieder sind nicht nur Zielgruppe – sondern Mitgestalter:innen

Eine stärkere Fachlichkeit bedeutet für uns ausdrücklich nicht, Wissen ausschließlich „von oben“ zu vermitteln. Im Gegenteil: Die Expertise unserer Mitglieder ist eine der größten Stärken unserer Community. Wer ein Thema aus der eigenen Praxis kennt, Erfahrungen teilen möchte oder neue Entwicklungen diskutieren



möchte, soll die Möglichkeit haben, Fachlichkeit aktiv mitzugestalten – beispielsweise in Communities of Practice, Veranstaltungen, Publikationen oder anderen Fachformaten. Genau deshalb wollen wir die fachlichen Bedarfe unserer Mitglieder künftig noch systematischer erfassen und daraus Themen, Formate und Communities ableiten.

So entsteht ein Kreislauf: PMI bringt internationales Wissen ein, unsere Community verbindet es mit der Praxis in Deutschland – und aus dieser Praxis entstehen wiederum neue Erfahrungen und Impulse für die internationale PMI-Community.

Unser Ziel: Fachlichkeit, die Wirkung entfaltet

Wir verstehen das PMI Germany Chapter als Fachorganisation für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. Dazu gehören die Vermittlung von Standards, Methoden, Wissen und Best Practices ebenso wie fachliche Weiterbildung und die Weiterentwicklung unserer Disziplin. Unser fachliches Leitbild bringt die-

sen Anspruch auf den Punkt: Die Fachlichkeit des PMI bildet das Fundament unseres Handelns. Wir machen dieses Wissen für den deutschen Markt nutzbar, entwickeln es gemeinsam mit unseren Mitgliedern weiter und bringen unsere Erfahrungen und Innovationen in die internationale PMI-Community ein.

Für unsere Mitglieder soll daraus vor allem Folgendes entstehen: konkreter Mehrwert. Relevantes Wissen. Orientierung bei neuen Themen. Austausch mit anderen Expertinnen und Experten. Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung. Und eine Community, in der man Fachlichkeit nicht nur konsumiert, sondern selbst mitgestalten kann.

Oder kurz gesagt: Globales Wissen. Lokales Handeln. Zukunft gestalten.



Alex Bruckschen steuert als Senior Project und Transformation Consultant und KI-Expertin branchenübergreifend komplexe Programme und entwickelt skalierbare Delivery- und Quality-Prozesse. Ihre Expertise umfasst agile Skalierung, BizDevOps, KI-Implementierung sowie Performance-Management.



Wolfgang Friesike ist Präsident des PMI Germany Chapter. Er hat Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Berlin studiert und war sein gesamtes Berufsleben in der Gestaltung und Umsetzung von Projekten und Projektportfolien tätig. Heute fungiert er freiberuflich als Mentor und Organisationsberater.

Spitzenleistung im Projektmanagement

Was Projektorganisationen vom Spitzensport lernen können

RENÉ GÖLDNER

Projektmanager kennen diese Situationen: Ein kritischer Go-live steht bevor, wichtige Stakeholder erwarten Ergebnisse, die Zeit wird knapp, und die Verantwortung ist hoch. Biologisch betrachtet unterscheidet sich dieser Zustand kaum von dem eines Athleten unmittelbar vor einem Wettkampf.

Unser Nervensystem reagiert auf beide Situationen mit denselben Mechanismen. Stresshormone werden ausgeschüttet, die Aufmerksamkeit fokussiert sich, Energiereserven werden mobilisiert. Für den Körper spielt es zunächst keine Rolle, ob die Herausforderung auf einer Marathonstrecke oder in einem strategisch wichtigen Transformationsprojekt entsteht. Diese Erkenntnis ist für Projektorganisationen hochrelevant. Denn Projekterfolg wird häufig über Methoden, Governance-Strukturen oder digitale Werkzeuge diskutiert. Dabei gerät leicht in Vergessenheit, dass diese Instrumente von Menschen angewendet werden, deren Leistungsfähigkeit natürlichen Grenzen unterliegt.

Das eigentliche Problem moderner Projekte ist selten die Methode

Agile Vorgehensmodelle, hybride Ansätze, KI-gestützte Planungstools und PMO-Strukturen bieten grundsätzlich alle Voraussetzungen für erfolgreiche Projektarbeit. Viel öfter scheitern Projekte an Überlastung, mangelnder Fokussierung, unklaren Prioritäten oder eingeschränkter Entscheidungsfähigkeit unter Druck. Mit anderen Worten: Die Herausforderung liegt häufig weniger im Projektmanagement als vielmehr im Leistungsmanagement.

Was Spitzensportler anders machen

Spitzensportler verfügen über ein außergewöhnlich hohes Maß an Selbstkenntnis. Sie wissen sehr genau, unter welchen Rahmenbedingungen sie ihr Potenzial

am besten entfalten können, welche Belastungen sie verkraften, welche Faktoren ihre Leistung fördern und wann gezielte Regeneration notwendig wird. Diese Selbstwahrnehmung ist kein „weicher Faktor“, sondern ein wesentlicher Bestandteil ihrer Leistungsstrategie. Im Projektmanagement wird dieser Aspekt häufig unterschätzt. Viele Fachkräfte lernen, Projekte zu planen, Budgets zu steuern und Risiken zu managen. Deutlich seltener lernen sie jedoch, ihre eigene Leistungsfähigkeit systematisch zu beobachten und zu steuern.



Der größte Performancehebel: Selbststeuerung

Die eigene Leistungsfähigkeit lässt sich nur von der jeweiligen Person selbst realistisch einschätzen. Die entscheidende Kompetenz lautet daher Selbststeuerung. Erfolgreiche Projektmitarbeitende und Projektleiter kennen ihre Stärken und Grenzen. Sie erkennen frühzeitig Anzeichen von Überlastung und übernehmen Verantwortung für ihr eigenes Energie- und Stressmanagement.

Obwohl das Gehirn nur etwa zwei Prozent des Körpergewichts ausmacht, benötigt es rund 20 Prozent der verfügbaren Energie. Unter anhaltendem Stress stehen weniger Ressourcen für komplexe Denkprozesse zur Verfügung. Sinkt das Energieniveau, leiden Fähigkeiten, die in Projekten besonders wichtig sind: analytisches Denken, Kreativität, Problemlösungskompetenz, Entscheidungsqualität und Kommunikation.

Professionelles Energiemanagement ist daher kein Wohlfühlthema. Es ist ein entscheidender Erfolgsfaktor komplexer Projektarbeit.

Leistung ist kein Sprint, sondern ein System

Eine weitverbreitete Fehlannahme besteht darin, Projekte dauerhaft im Krisenmodus bearbeiten zu können. Kurzfristig funktioniert das häufig. Langfristig führt es jedoch zu Leistungseinbußen, Qualitätsproblemen und steigenden Risiken.

Im Spitzensport würde niemand erwarten, dass Athleten dauerhaft in Wettkampfintensität trainieren. Spitzenleistung entsteht dort durch einen systematischen Wechsel zwischen Belastung, Erholung und gezielter Weiterentwicklung. Auch Projekte profitieren von klaren Prioritäten, Erholungsphasen und realistischen Ressourcenplanungen.

Leistung entsteht zwischen Können und Wollen

Als Denkmodell lässt sich dieser Zusammenhang stark vereinfacht in einer Formel darstellen:

Leistung = Kompetenz × Energie × Motivation.

Fehlt die Energie aufgrund chronischer Überlastung oder die Motivation aufgrund mangelnder Sinnhaftigkeit, werden die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurückbleiben.

Für Projektmanager ergibt sich daraus eine wichtige Erkenntnis: Die Steuerung von Projekten umfasst nicht nur Termine, Kosten und Risiken, sondern ebenso die Entwicklung von Kompetenz, Energie und Motivation innerhalb der Teams, sowie die Entwicklung körperlicher Eigenschaften, durch die Leistung erst möglich wird.

► **Fazit: Der unterschätzte Erfolgsfaktor im Projektmanagement**

Unternehmen investieren erhebliche Ressourcen in Prozesse, Tools und Methoden und vergleichsweise wenig in Menschen. Entscheidend bleibt jedoch, wie leistungsfähig die Menschen sind, die diese Instrumente täglich einsetzen. Spitzensportler entwickeln systematisch ihre Fähigkeit zur Selbststeuerung, Regeneration und langfristigen Leistungsentwicklung. Wer die Leistungsfähigkeit von Menschen stärkt, erhöht gleichzeitig die Leistungsfähigkeit von Projekten.

Die Zukunft erfolgreichen Projektmanagements wird durch die Fähigkeit bestimmt, Human Performance als strategischen Erfolgsfaktor zu verstehen und gezielt zu entwickeln.

Eine Erfahrung zieht sich durch meine gesamte Arbeit: Menschen wollen verstehen, wie sie ihre Leistungsfähigkeit, ihre Energie und ihren Fokus gezielter steuern können.



Dipl.-Ing. **René Göldner** verbindet internationales Projektmanagement mit Leistungssport. Als Projektmanager, Inhaber von projectmanagementlikeapro.com und Hochschuldozent unterstützt er Unternehmen bei erfolgreicher Projektumsetzung und nachhaltiger Leistungsfähigkeit – mit Erfahrungen bis zur Ironman-WM.



Wertstiftende PMOs

PMO-Mentoren im Interview

PIERRE CORELL IM INTERVIEW MIT THORSTEN SIEMERS, JÖRG FALTIN UND ANDREI ELOVSKIKH

Pierre: Warum bist du Mentor im PMO Mentoring Programm (PMO-MP) des Chapters?

Thorsten: Ich bin seit 2015 PMI-Mitglied und habe während meiner Karriere und den unterschiedlichen Rollen, die ich innehatte, immer vom PMI-Content profitiert. Wo ich kann, gebe ich gerne zurück.

Jörg: Ich habe mehr als 20 Jahre Erfahrung in einer sehr traditionellen Grundstoffproduktion und habe Transformation sichtbar gemacht. Ich würde mich freuen, manchen Input weitergeben zu dürfen, und habe mich daher entschlossen, im PMO-MP mitzuwirken.

Andrei: Ich lebe nach dem Motto des berühmten Zitats, dass man etwas erst verstanden hat, wenn man es jemandem einfach erklären kann (Richard Feynman, Anm. d. Red.). 1,5 Jahre nach dem PMP suchte ich nach einer Möglichkeit, mich einzubringen, und wollte bei dem Programm unbedingt mitmachen.

Pierre: Woran erkennst du, dass ein PMO tatsächlich Wert für die Organisation schafft?

Thorsten: Nach PMOGA-Definition, wenn ich einen ROI vorzeigen kann. Das ist nicht immer ganz einfach, aber definitiv wert, die Services im richtigen Mix zu erstellen, die notwendigen Kompetenzen bereitzustellen und kontinuierlich mit den internen Kunden die angestrebten Verbesserungen zu erörtern. Auch die interne Kundenzufriedenheit ist immer ein guter Gradmesser. Immer daran denken: Perception is Reality.

Jörg: Mehrwert sollte für ein PMO mehr sein als ein ROI größer Null. Mehrwert ist für mich zum Beispiel die Nachfrage eines Plant Managers oder Mitglieds des Board of Directors, am nächsten Project Steering Committee als Gast teilnehmen zu dürfen. Transparenz der Entscheidungen und Informationen an alle bis zu den Kolleg:innen in der Produktion schafft ein Vertrauen in die Arbeit des PMOs: der beste Mehrwert und unbezahlbar.

Pierre: Welche Rolle sollte ein PMO bei der Benefits Realization haben – und bekommt es echte Verantwortung?

Thorsten: Das ist glaube ich von PMO zu PMO verschieden. Es gibt PMOs, die sind in ihrer Maturity vielleicht noch nicht so weit oder brauchen die Benefits Realisation nicht als Service und haben einen anderen Fokus. Wenn aber Benefit Realisation im Fokus bzw. im PMO Servicekatalog steht und gebucht ist, dann sehe ich den Service zu erbringen natürlich in der Verantwor-



tung des PMO. Ein Blick in die PMOGA-Definition ergibt Folgendes „Managing and measuring the realization of benefits from an organization's portfolio of programs and projects to ensure they deliver the expected value to the organization.“ Was das "Managing" konkret bedeutet, ist zu definieren. Dafür ist Governance gefragt.

Pierre: Nach welchen Kriterien entscheidest du, wie viel Governance, Dokumentation und Kontrolle ein Projekt oder Programm tatsächlich benötigt?

Thorsten: Meine Erfahrung ist, dass dies das Governance Board zu entscheiden hat. Erstens gibt es unterschiedliche Projekte und Programme mit unterschiedlichem Business Impact. Zweitens gibt es auch unterschiedliche Risikoklassifizierungen und drittens natürlich auch die Ressourcenfrage. Ich denke, dass das Governance Board gut bestückt werden muss und unterschiedliche Ebenen braucht, die diese Fragen für sich erörtern und als „Policy“ definieren.

Jörg: Die grundlegenden KPIs für ein Projekt sind immer noch Safety, Scope, Budget, Schedule. Und jeder Projektleiter wird darstellen können, in welchem Bereich das Projekt Unterstützung gebrauchen kann. Ich begreife ein PMO nicht als Administration im Downstream. Ein PMO soll die Performance der Projekte verbessern. Das Controlling der Firma ist die beste Kontrolle für den erforderlichen Aufwand des PMO. Aus meiner Perspektive ist das PMO kein Projekt, außer in der Einführungsphase. Doku machen die Projektleiter selbst. Wozu eine weitere?

Pierre: Hast du ein konkretes Beispiel?

Jörg: In einem Werk werden in den einzelnen Abteilungen verschiedenste Projekte an die Prozess- und Produktionsingenieure übertragen. Jeder Ingenieur gibt sein Bestes und möchte das Unternehmen voranbringen. Leider führt das schnell zu grenzwertigen Arbeitsbelastungen der Mitarbeiter, sodass unweigerlich Priorisierungen vorgenommen werden – es kommt zum Konflikt um Ressourcen. Hier kann ein PMO seine Wirkung voll entfalten: Welche Projekte bekommen welche Ressourcen? Und: Ein Reporting bis in alle Unternehmensebenen fördert den Betriebsfrieden. Das PMO wurde von unten nach oben organisiert.

Pierre: Was ist die Hauptaufgabe eines PMO in Bezug auf Reporting, wenn es an das Management berichtet?

Andrei: Für mich war ein sehr großer Wendepunkt, als ich realisiert habe, dass das Reporting nicht rückblickend sein soll, sondern zukunftsblickend. Es ist gut, dem Management die Vergangenheit aufzuzeigen – zum Beispiel durch CPI und SPI. Aber das Management soll steuern, nicht zurückblicken. Zum Beispiel: Wir haben den 7. August und berichten zum 31. Juli. Das Projekt ist im Budget, ist im Plan, alles gut, aber das ist ein vergangener Stand. Was wird aber Ende August oder Ende September sein? Müssen wir irgendwelche Entscheidungen herbeiführen? PMOs müssen die Zukunft zur Debatte stellen. Ein PMO ist für mich daher derjenige, der die Rahmenbedingungen schafft, damit die Stakeholder über wichtige Dinge nachdenken.

Pierre: Es gibt diverse KPIs, die im Reporting relevant sein können. An welchen Zahlen ist das Management wirklich interessiert?

Andrei: Auf Zahlen lege ich einen großen Schwerpunkt. Das schafft Self-Awareness, wie kürzlich beim Local-Group-Treffen in Mainz debattiert. Zahlen lügen nicht, sie unterstützen die Planung und Entscheidungsfindung und sind ein Indikator, dass wir der Analyse genug Zeit gewidmet haben. Wenn man sich den Scope und die Gegebenheiten des Projektes genau anschaut, erhält man die wertvollen Metriken. Das Methodenwissen, das uns der PMP® mitgibt, ist dabei entscheidend. Wenn du Zahlen im Steuerungskreis auf eine Folie wirfst und sie vertrittst, führst du die Entscheidungen herbei, die das Projekt benötigt. Berichtswesen spielt eine entscheidende Rolle, Projekt-Fortschritt und -Prognosen zu belegen – und Zahlen sind dafür die Königsdisziplin.



WEITERLESEN

Pierre: Stellen Prozesse das Rückgrat eines PMO dar? Muss ein PMO Prozesse optimieren?

Thorsten: Meine DNA schreit nach Prozessen; also: Ja! Kontinuierliche Verbesserung funktioniert als Prozess. Ein PMO besteht aus Services, die auch als Prozesse abgebildet werden. Daher muss ein PMO zunächst die eigenen Prozesse kontinuierlich verbessern. Lädt mich der Kunde ein, seine Prozesse anzuschauen, dann ist das ein guter Schritt in eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit, die echten Mehrwert schaffen kann.

Jörg: Eindeutig: ja. Ein PM-Office ohne Struktur und definierte Prozesse wird keinen Mehrwert für das Unternehmen bringen. Wie kommt das PMO zu einer Entscheidung? Wie wird diese kommuniziert? Zwei simple Fragen, die ohne Prozess jedes Mal anders beantwortet werden können. Aber: Der Umfang an Prozessen lässt sich steuern! Und ein erfahrener Prozessmitarbeiter wird „sein“ PMO immer optimieren. Das perfekte PMO kann es nicht geben, da sich das Unternehmen stets selbst transformieren muss.

Pierre: Wie unterstützt ein PMO die Organisation bestenfalls dabei, nicht nur Projekte richtig umzusetzen, sondern die richtigen Vorhaben auszuwählen, zu priorisieren und gegebenenfalls zu beenden?

Thorsten: Das ist ein klassisches Portfoliomanagement- / Demand-Management-Thema. Wer auf dieser Ebene in der strategischen Beratung auf Unternehmensebene agiert, hat im Auge, welche Initiative zu welchem Zeitpunkt, welchen Unternehmensbeitrag in Bezug auf die Unternehmensstrategie verspricht, geliefert hat und auch noch langfristig liefert (Benefits Realisation). Wer sich die Sieger der PMO of the Year näher anschaut wird feststellen, dass mit dem Top-Down-Support alles steht und fällt.



Jörg Faltin ist Projektleiter Infrastruktur am Universitätsklinikum Halle (Saale) und im Qualitäts- und Projektmanagement engagiert. Zuvor war er über 20 Jahre bei einem US-Glashersteller in Sachsen-Anhalt in Prozessmanagement und PMO tätig. Früh prägten ihn dabei die Philosophien von Koch und PMI.



Thorsten Siemers ist PMO-Lead mit Erfahrung in Sales, Strategy und Projektarbeit. Er nutzt systemisches Denken, KI-gestützte Ansätze und Team-Enabling, um moderne, wirkungsvolle Projektumgebungen zu gestalten und Komplexität in Klarheit zu übersetzen. „Neues auszuprobieren und Wissen zu teilen gehört für mich zu guter Zusammenarbeit.“



Pierre Corell ist PMO-Ambassador, PMI-PMOCP™, PMP®, PBP®, P3GP®, Dozent und Speaker und arbeitet in einem Cybersecurity-PMO und engagiert sich aktiv für die Weiterentwicklung der Profession.



Andrei Elovskikh arbeitet seit 11 Jahren im Projektgeschäft und hat sich seit 3 Jahren als Externer PMO positioniert. Seine Schwerpunkte sind Governance, automatisiertes Reporting, und strukturierte Projektkoordination.

KENNST DU SCHON?

PMOGA & PMOGA RESEARCH

Die globale Community für PMO-Exzellenz

PMOGA verbindet PMO-Professionals weltweit und schafft eine Plattform für Austausch, Vernetzung und gemeinsames Lernen. Im Mittelpunkt stehen Best Practices, neue Perspektiven und aktuelle Erkenntnisse aus Forschung und Praxis. So entsteht ein internationales Netzwerk, das Impulse für die Weiterentwicklung moderner und wirkungsvoller PMOs gibt.

PMOGA Research ergänzt diesen Austausch durch fundierte Studien, Analysen und Benchmarks zu relevanten PMO-Themen. Die Veröffentlichungen zeigen aktuelle Entwicklungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren auf und liefern eine fundierte Grundlage, um die eigene PMO-Arbeit einzuordnen und weiterzuentwickeln.

Die Ergebnisse bieten Orientierung über den eigenen Unternehmenskontext hinaus und zeigen, wie sich PMOs weltweit verändern, welche Kompetenzen und Services an Bedeutung gewinnen und wie sich ihr Wertbeitrag für die Organisation sichtbar machen lässt.



MEHR ERFAHREN

Alle Informationen zu den Zertifizierungen und zur Anmeldung findest du unter: pmoga.pmi.org/certifications



PMOGA RESEARCH

Daten. Analysen. Erkenntnisse.

Fundierte Research-Studien und Benchmarks schaffen Transparenz über aktuelle Trends, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im PMO-Umfeld.



Studien & Reports
Aktuelle Research zu relevanten PMO-Themen



Benchmarks
Vergleiche und Kennzahlen aus der Praxis



Trends & Insights
Frühzeitig erkennen, was PMOs morgen bewegt



Praxisnah & anwendungsorientiert
Erkenntnisse direkt in die Organisation übertragen



WERDE TEIL DER COMMUNITY

Vernetzen. Lernen. Gestalten.
pmoga.pmi.org

Schließe dich einer globalen Community an, die PMOs stärkt, Wissen teilt und gemeinsam die Zukunft des Projektmanagement Office gestaltet.



(erstellt mit ChatGPT (OpenAI))

KENNST DU SCHON?

PMI PMO AWARDS

Ausgezeichnete PMOs. Inspirierende Wirkung.

Die PMI PMO Awards zeichnen herausragende Project Management Offices aus, die mit ihrem Beitrag echten Mehrwert schaffen – für ihre Organisation, ihre Projekte und die Zukunft des Projektmanagements.

Ob strategische Ausrichtung, messbare Ergebnisse, innovative Methoden oder nachhaltige Wirkung: Die Awards machen sichtbar, was PMOs leistungsstark macht – und geben anderen Organisationen wertvolle Impulse.

Die Auszeichnung fördert den Austausch bewährter Praktiken, stärkt die Anerkennung des PMO-Beitrags und inspiriert dazu, Projektmanagement kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Feiere Erfolge. Teile Erfahrungen. Gestalte die Zukunft.



Du möchtest mehr dazu erfahren?

Weitere Informationen findest du unter:

pmoga.pmi.org/recognition/pmo-awards



Warum teilnehmen?



Anerkennung

Erhalte Sichtbarkeit und Anerkennung für die herausragende Arbeit deines PMOs.



Inspiration

Lass dich von Best Practices inspirieren und lerne von anderen führenden PMOs.



Weiterentwicklung

Nutze Feedback und Benchmarking, um euer PMO gezielt weiterzuentwickeln.



Netzwerk & Austausch

Knüpfe wertvolle Kontakte und werde Teil einer starken, internationalen Community.



„ Ausgezeichnete PMOs setzen Standards und zeigen, was möglich ist. “



Die nächste Ausschreibungsrunde startet bald.
Bleib informiert und verpasse keine Neuigkeiten!



pmoga.pmi.org/recognition/pmo-awards

(erstellt mit ChatGPT (OpenAI))

Das PMO macht Leadership wirksam

ANGELOS KIRIANES

Transformation wird heute schneller, komplexer und ressourcenintensiver. In Unternehmen laufen gleichzeitig Digitalisierungsprogramme, KI-Initiativen, Reorganisationen, Cloud-Projekte und regulatorische Vorhaben. Das Problem entsteht dort, wo niemand mehr zuverlässig beantworten kann, welche Projekte tatsächlich zur Strategie beitragen, welche Ressourcen sie binden und welche Vorhaben deshalb nicht oder noch nicht verfolgt werden sollten. Genau hier entscheidet sich, ob die Projektmanagementorganisation Wirkung entfaltet. Nach meiner Erfahrung aus mehr als 25 Jahren Verantwortung für internationale Programme und Organisationen wird sie noch immer zu häufig mit einem administrativen Project Management Office gleichgesetzt: mit Statusberichten, Templates und Eskalationslisten. Diese Sicht ist zu eng. Die Projektmanagementorganisation ist mehr als ein einzelnes Büro. Sie ist ein unternehmensweites Steuerungs- und Regulationssystem und damit eine Leadership-Funktion.

Als Global Head Project Delivery bei T-Systems International GmbH (2012 bis 2017) habe ich eine globale Project-Delivery-Organisation aufgebaut und ein globales PMO im Follow-the-Sun-Modell etabliert. Seit 2018

vertrete ich diese Sichtweise auch im Umfeld von PMI PMOGA. Meine Überzeugung: Projektmanagementorganisationen schaffen ihren größten Wert nicht durch mehr Berichte, sondern durch bessere Entscheidungen.

Drei Perspektiven auf PMO with Impact

Der Begriff PMO steht sowohl für Project Management Office als auch für Project Management Organization. Das Office ist eine konkrete Einheit. Die Projektmanagementorganisation umfasst dagegen Governance, Entscheidungswege, Ressourcensteuerung und die Verbindung von Projekten und Portfolios mit Strategie und Wertbeitrag. Für „PMO with Impact“ verbinde ich drei Perspektiven: Mein Organisationsmodell betrachtet die Projektmanagementorganisation als Hypothalamus des Unternehmensorganismus – sie reguliert und unterstützt das Gleichgewicht von Prioritäten, Ressourcen und Entscheidungen. Der PMI-PMOGA-Ansatz versteht PMOs als interne Service Provider, deren Funktionen an Stakeholder-Erwartungen und Benefits ausgerichtet werden. Die Business- und Leadership-Perspektive macht sichtbar, welche Initiativen zur Strategie beitragen und welche Entscheidungen die Geschäftsführung treffen muss.

Organismus	Organisation
Hypothalamus	Projektmanagementorganisation (PMO)
Reguliert die Homöostase	Hält die Organisation auf einem stabilen Leistungsniveau
Sammelt Informationen aus verschiedenen Bereichen	Bündelt Informationen aus Geschäftsführung, Führung und operativen Einheiten
Steuert Energieverteilung und Gleichgewicht	Steuert Priorisierung und Ressourcenverteilung
Wirkt als Feedback- und Regulationszentrum	Wirkt als Feedbackschleife und Koordinationsinstanz

Die Projektmanagementorganisation als Hypothalamus

In meinem Buch „Die Wirbelsäule des Erfolgs“ beschreibe ich Unternehmen als lebendige Organismen. Die Projektmanagementorganisation ordne ich funktional dem Hypothalamus zu. Dieser hält im Körper zentrale Gleichgewichte aufrecht. Eine strategisch ausgerichtete Projektmanagementorganisation übernimmt eine vergleich-

Abbildung 1: Organismus vs. Organisation (A. Kirianes)

bare Regulationsfunktion: Sie sammelt Signale, bewertet Abweichungen, macht Spannungen sichtbar und unterstützt Entscheidungen. Ihre eigentliche Leistung besteht nicht darin, Daten zu archivieren. Sie macht aus Daten belastbare Informationen und aus Informationen entscheidungsfähiges Wissen.

Von Daten zu Leadership-Entscheidungen

In Unternehmen mit vielen Silos konkurrieren Bereiche um Fachkräfte, Budgets werden mehrfach beansprucht und Abhängigkeiten zu spät sichtbar. Eine zentrale Projektmanagementorganisation schafft gemeinsame Governance und verbindet Informationen aus Projekten mit den Prioritäten der Geschäftsführung.

Sie macht entscheidbar: Welchen Beitrag leistet ein Projekt zur Strategie? Welche Projekte haben Vorrang? Was sollte verschoben oder beendet werden? Das sind keine methodischen Detailfragen. Es sind Führungsfragen.

Wirkung statt Aktivität

Governance wird dann als Bürokratie erlebt, wenn sie sich auf Freigaben und Reports beschränkt. Gute Governance schafft Klarheit darüber, wer welche Entscheidung trifft und welche Informationen dafür notwendig sind. Sie schützt damit nicht nur Budgets, sondern auch die Entscheidungsfähigkeit der Organisation.

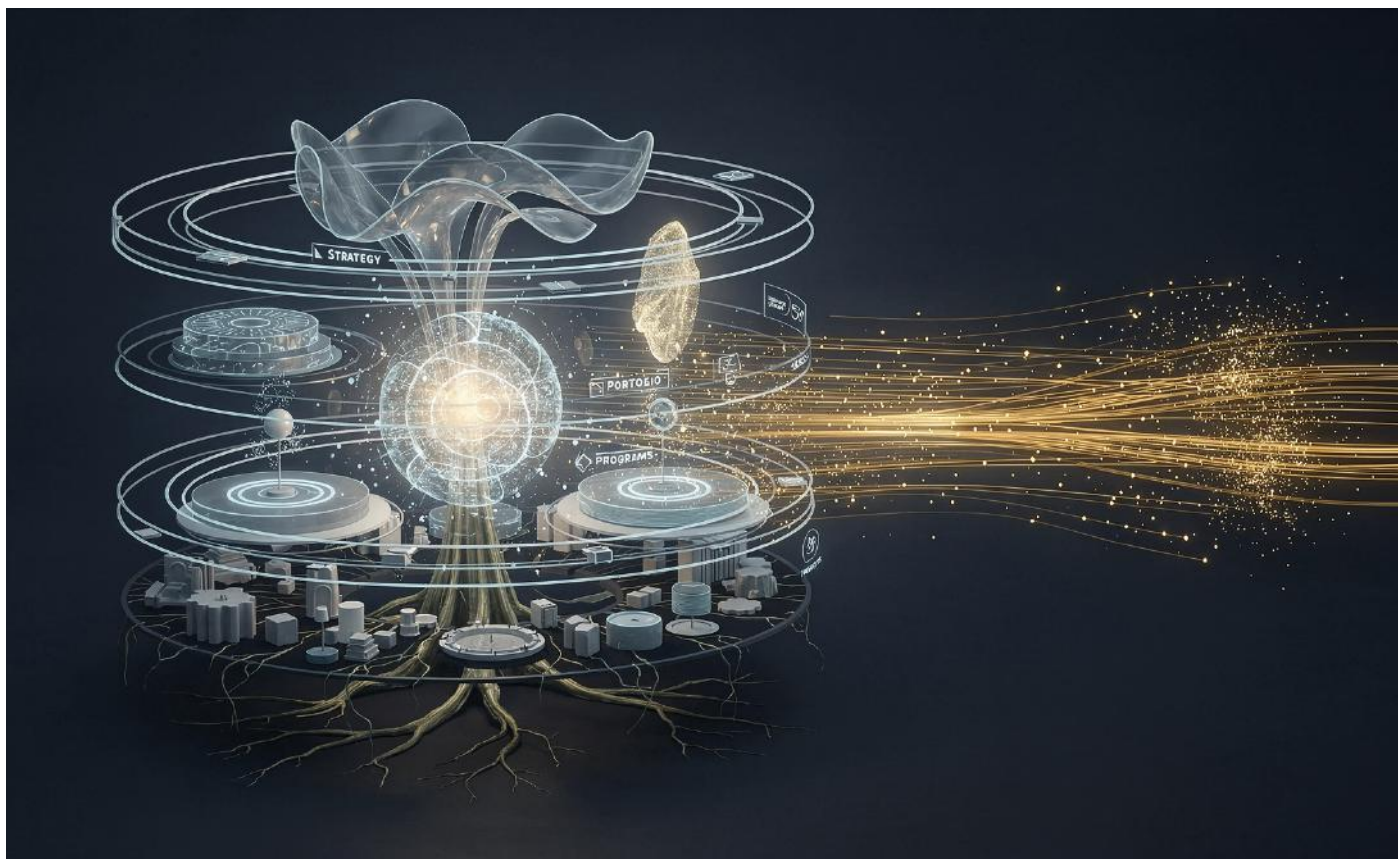
Die Zahl laufender Projekte ist kein Beweis für Fortschritt. Ein pünktlich abgeschlossenes Projekt ist nicht automatisch erfolgreich, wenn es keinen relevanten Beitrag zur Strategie leistet. Eine Projekt-

managementorganisation mit Impact fragt deshalb: Welche Wirkung soll durch dieses Projekt entstehen – und welche Entscheidung müssen wir heute treffen, damit diese Wirkung tatsächlich eintritt?

Die Projektmanagementorganisation ist nicht das Nervenzentrum, das alles selbst entscheidet. Sie ist der Hypothalamus, der das System reguliert, damit Leadership entscheiden und die Organisation wirksam handeln kann.



Angelos Kirianes ist Transformation- & IT Executive mit internationaler Interim- und Portfolioerfahrung in Organisationsveränderungen und IT-Großprojekten weltweit. PMI- und IPMA-zertifiziert, zudem CISO, ITIL und Cynefin. Autor des Bestsellers „Die Wirbelsäule des Erfolgs“ und von „Die Wirbelsäule der Zukunft“. In München daheim, in der Welt zu Hause.



Quelle: Bild erstellt mit FLUX2 [pro]

Die Governance-Falle

ALEXANDRA ERREA

Die meisten PMOs werden in erster Linie mit dem Ziel aufgebaut, die Governance zu verbessern: Statusberichte, RAG-Ampeln, Prozessvorlagen und Meeting-Rhythmen sind einige der Werkzeuge, die PMO-Manager in ihrem Methodenbaukasten zur Verfügung stehen. Das ist richtig und sinnvoll, insbesondere für unterstützende PMOs. Lange Zeit war ich davon überzeugt, dass der Impact automatisch folgen und für die Stakeholder unmittelbar sichtbar werden würde, wenn ich nur die Governance richtig aufsetze. Leider stellte sich heraus, dass das nicht ausreicht. Führungskräfte wachen morgens nicht dankbar für einen gut formatierten Statusbericht auf. Stattdessen müssen sie wissen, ob die Strategie der Organisation tatsächlich umgesetzt wird – und ob sie eingreifen müssen, wenn dies nicht der Fall ist.

Ich habe mehr als 20 Jahre im Portfolio Delivery in verschiedenen Branchen gearbeitet und in den vergangenen Jahren bei globalen Softwareunternehmen ein PMO von Grund auf aufgebaut. Während dieser Zeit habe ich etwas gelernt, das sich auf jedes PMO-Setup übertragen lässt: Der tatsächliche Impact dieser Funktion wird nicht daran gemessen, wie gut wir als PMO-Verantwortliche Projekte nachverfolgen. Er wird daran gemessen, wie sichtbar wir die Umsetzung mit dem verbinden können, was am wichtigsten ist: strategische Ergebnisse. Dieser Wandel von Governance hin zu strategischem Enablement ist keine einmalige Initiative, sondern vielmehr eine Haltung der kontinuierlichen Verbesserung.

Fokus auf Transparenz, nicht nur auf Strukturen

Als ich begann, PMOs aufzubauen, war die Situation in den meisten Organisationen ähnlich: Alle Projekte verfügten über unterschiedliche Tracking-Mechanismen und uneinheitliche Berichtsstrukturen. Das größte Risiko bestand darin, dass die Abteilungen nur einen sehr eingeschränkten Überblick über das Portfolio und darüber hatten, was die Projekte tatsächlich lieferten. Der erste Impuls war natürlich, Strukturen einzuführen, also Playbooks, Checkpoints, Vorlagen und einen robusten Change-Management-Prozess. Dies hätte

als zusätzliche Kontrolle und zusätzlicher administrativer Aufwand wahrgenommen werden können. Doch durch einen weiteren Faktor haben wir meiner Ansicht nach die entscheidende Veränderung erreicht. Dieser Schlüsselfaktor war Transparenz. Transparenz zu schaffen bedeutete, dass ich nach der Entwicklung standardisierter, an PMI ausgerichteter Prozesse und Vorlagen für jede Phase des Projektlebenszyklus den nächsten Schritt ging und das Portfolio-Reporting in verschiedenen Dashboards konsolidierte, die für die Führungsebene bestimmt waren. Die Dashboards wurden nicht lediglich als Reporting-Übung erstellt, in eine Präsentation eingefügt und anschließend für immer vergessen. Diese Berichte wurden entsprechend den Bedürfnissen der Führungskräfte angepasst und entwickelten sich zu einer gemeinsamen Sprache, die das Management in Vorstandssitzungen nutzen konnte, um konkrete Investitions- und Priorisierungsentscheidungen zu treffen. Sie wurden tatsächlich zu einem Werkzeug, das Führungskräfte als Grundlage nutzen konnten. Nach und nach wurde die PMO-Funktion nicht mehr als administrativer Mehraufwand wahrgenommen, sondern wurde Teil davon, wie Strategie tatsächlich gestaltet wurde.

Aus Überblick wird ein Platz am Entscheidungstisch

Ein weiterer Grund dafür, dass eine PMO-Funktion als zusätzlicher Aufwand wahrgenommen werden kann, ist, wenn sie ausschließlich nach oben berichtet. Es ist sehr wichtig, sich vor Augen zu führen, dass Governance-Formate wie wöchentliche Reviews, Lessons-Learned-Sessions, Steering Boards oder vierteljährliche Portfolio-Reviews nicht als Punkte auf einer Checkliste betrachtet werden sollten, die lediglich abgehakt werden müssen. Vielmehr sind sie der Ort, an dem sich das PMO Einfluss bei seinen internen Kunden erarbeiten sollte – nicht nur bei Führungskräften, sondern auch bei den Delivery-Teams.

Meiner persönlichen Erfahrung nach bedeutet die Tatsache, dass die PMO-Funktion regelmäßig Governance-Reviews mit Delivery-Teams und Steering Boards mit Stakeholdern auf C-Level- und VP-Ebene

durchführt, dass sie an jedem Entscheidungspunkt präsent ist und nicht lediglich über Ergebnisse berichtet, nachdem die Projekte bereits abgeschlossen sind. Die Einführung strukturierter Frameworks für jede Projektphase gibt Führungskräften und Projektteams eine konsistente und belastbare Möglichkeit, den Fortschritt der geleisteten Arbeit zu verstehen. Dies wiederum gibt unserer PMO-Funktion die Möglichkeit, tatsächlich mitzugestalten, welche Ziele die Organisation verfolgt, anstatt lediglich den Fortschritt zu dokumentieren.

Impact vervielfacht sich durch Menschen

Natürlich lässt sich all das nicht allein durch Dashboards und Frameworks skalieren. Ich glaube, dass der Impact eines PMO nur begrenzt Bestand hat, wenn er davon abhängt, dass eine einzelne Person den gesamten Kontext kennt. Eines meiner ursprünglichen Ziele war es daher auch, das Team der Projektmanager zu begleiten und weiterzuentwickeln, ein standardisiertes Onboarding aufzubauen und eine echte Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu gestalten. Auf diese Weise existiert die Arbeitsweise des PMO nicht nur in meinem Kopf, sondern wird vom Team selbst getragen. Erst dann können wir unseren internen Kunden, der Führungsebene und den Projektteams langfristiges strategisches Enablement bieten.

Impact bedeutet Vertrauen

Wenn es abschließend eine Sache gibt, die ich anderen PMO-Verantwortlichen mitgeben möchte, dann diese: Der Impact der Funktion basiert nicht auf einem Reifegrad-Score oder auf der Anzahl der verwendeten

Vorlagen. Entscheidend ist, ob die Führungsebene der Sicht des PMO auf die Realität ausreichend vertraut, um schwierige Priorisierungsentscheidungen zu treffen und ob dieses Vertrauen konsequent im Team der Projektmanager verankert ist, das die Ergebnisse liefert.

Die entscheidende Frage sollte daher nicht auf „Wie ausgereift ist unsere Governance?“ beschränkt bleiben. Sie sollte erweitert werden zu:

Wie können wir mehr Vertrauen aufbauen?



Alexandra Errea ist PMO-Managerin und Expertin für technisches Programm- und Portfoliomanagement mit mehr als 20 Jahren Erfahrung in den Bereichen Telekommunikation, IoT und Software. Sie verfügt über die PMI-PMOCP™-Zertifizierung und ist aktives PMI-Mitglied.



Gantt, Granger, Gandalf

Von wem können PMO-Leiter:innen wirklich lernen?

DR. ANDREAS BERNING

Wer sich heutzutage zu konkreten Fragen der PMO-Leitung bzw. -Wirksamkeit aufschlagen möchte, nutzt – Hand aufs Herz – doch eh meistens KI-Chatbots wie PMI Infinity, ChatGPT, Claude, Copilot, Gemini, Perplexity und weitere KI-Protagonisten, oder? Das früher als erste Anlaufstelle genutzte, prall mit Fachliteratur zu Themen wie Reifegradmodellen, Portfolio-Management, Strategieumsetzung, Organisationsentwicklung oder den neuesten PMO-Standards gefüllte Bücherregal hat längst ausgedient. Aber vielleicht sollte man einfach mal an anderer Stelle im Bücherregal suchen, und zwar weiter rechts oben (oder links unten – je nachdem) im Fantasy-Genre. Denn gute Führung mit samt wirksamer Strategieumsetzung wird nicht nur in Managementliteratur beschrieben. Sie wird erzählt. In Geschichten. In Romanen. In Figuren, die komplexe Herausforderungen meistern, Menschen zusammenbringen und Orientierung geben.

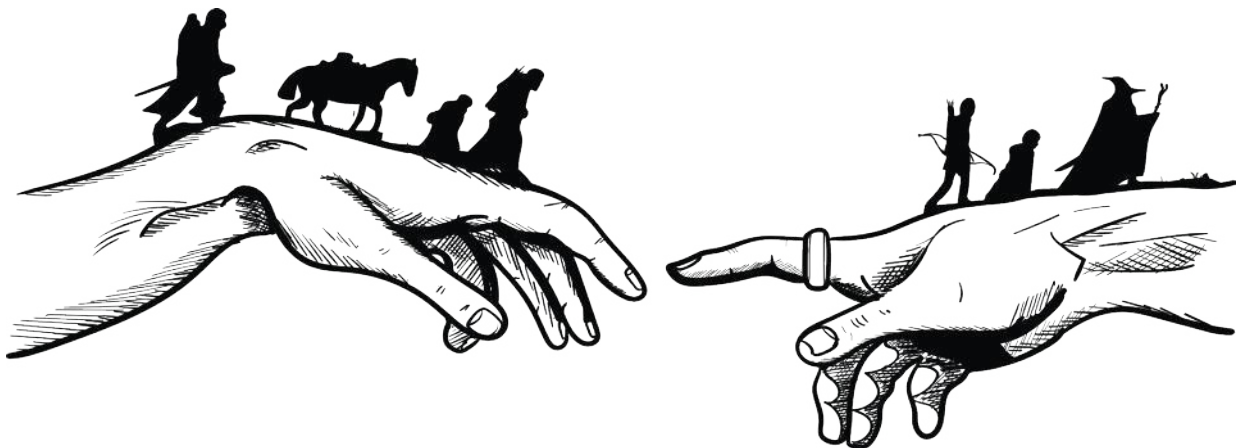
Zwei Figuren stechen dabei besonders hervor. **Hermine Granger** aus der **Harry-Potter-Reihe** steht für methodische Exzellenz, Vorbereitung und Wissensmanagement. **Gandalf** aus **Der Herr der Ringe** verkörpert strategische Führung, Stakeholder-Management und die Kunst, Menschen für eine gemeinsame Vision zu gewinnen. Beide sind keine Projektleiter im klassischen Sinn, und gerade deshalb bieten sie überraschend treffende Bilder für die Rolle eines modernen PMO.

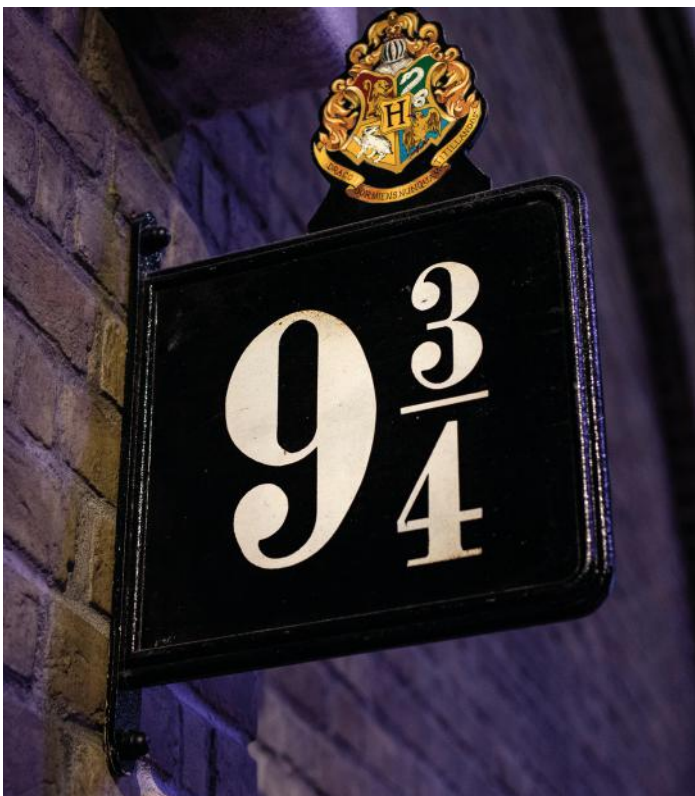
Natürlich gibt es weder in Hogwarts ein Enterprise PMO noch in Mittelerde einen Portfolio-Lenkungsausschuss. Gandalf erstellt keine Statusberichte und Hermine Granger pflegt auch sicher kein KPI-Dashboard. Und dennoch würden viele Organisationen von genau diesen beiden Persönlichkeiten profitieren. Denn beide verkörpern auf ganz unterschiedliche Weise das, was ein modernes PMO leisten sollte: Orientierung geben, Entscheidungen vorbereiten, Zusammenarbeit ermöglichen und Strategie wirksam in die Umsetzung bringen.

Hermine Granger – Die Meisterin der Vorbereitung

Hermine Granger beeindruckt vom ersten Band an durch ihre außergewöhnliche Kombination aus analytischem Denken, Wissensdurst und beinahe grenzenlosem Vorbereitungseifer. Während andere noch darüber diskutieren, worin das eigentliche Problem besteht, hat sie längst recherchiert, Zusammenhänge erkannt und mögliche Lösungswege durchdacht.

Besonders deutlich wird das in **Harry Potter und die Kammer des Schreckens**. Hermine erkennt als Erste, dass ein Basilisk hinter den Angriffen in Hogwarts steckt. Obwohl sie selbst versteinert wird, hinterlässt sie Harry und Ron den entscheidenden Hinweis. Ihre Erkenntnisse wirken also weiter – auch ohne ihre persönliche Anwesenheit.





Genau hier beginnt die Parallele zum PMO. Wissen allein schafft noch keinen Mehrwert. Erst wenn es dokumentiert, geteilt und im entscheidenden Moment verfügbar ist, entfaltet es seine Wirkung. Ein wirksames PMO sorgt deshalb nicht nur dafür, dass Informationen vorhanden sind, sondern dass sie unabhängig von einzelnen Personen genutzt werden können.

Eine ganz andere Stärke zeigt Hermine in **Harry Potter und der Orden des Phönix**. Mit Dumbledores Armee organisiert sie weit mehr als eine geheime Lerngruppe. Sie schafft Strukturen, etabliert sichere Kommunikationswege über die verzauberten Galleonen und sorgt dafür, dass aus vielen Einzelnen eine handlungsfähige Gemeinschaft entsteht.

Auch das ist eine der eigentlichen Stärken moderner PMOs. Sie führen Projekte nicht selbst zum Erfolg. Sie schaffen die Voraussetzungen dafür. Methoden, Standards und Governance sind dabei kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck: Sie geben Orientierung, erleichtern Zusammenarbeit und helfen der Organisation, wirksamer zu werden.

Was PMO-Leiter nicht von Hermine übernehmen sollten

Gerade ihre Schwächen machen Hermine zu einem besonders glaubwürdigen Rollenmodell.

In **Harry Potter und der Gefangene von Askaban** versucht sie mithilfe des Zeitumkehrers, nahezu jedes Unterrichtsfach gleichzeitig zu belegen. Der Anspruch, alles perfekt machen zu wollen, führt am Ende zu Überlastung, Stress und sinkender Leistungsfähigkeit.

Die Versuchung ist auch im PMO groß. Jedes Projekt begleiten. Jede Kennzahl erfassen. Jede Vorlage perfek-

tionieren. Das Ergebnis ist jedoch selten mehr Wirkung – dafür umso häufiger mehr Bürokratie. Ein gutes PMO zeichnet sich deshalb nicht dadurch aus, dass es alles tut, sondern dass es konsequent priorisiert und seine Energie dort einsetzt, wo der größte strategische Nutzen und damit die größte Wirkung entstehen. Auch im Umgang mit Regeln entwickelt sich Hermine im Laufe der Geschichte weiter. Anfangs hält sie Vorschriften oft für unantastbar und verwechselt Regelkonformität gelegentlich mit dem eigentlichen Ziel. Erst später lernt sie, Prinzipien und Pragmatismus sinnvoll miteinander zu verbinden.

Genau darin liegt auch für PMOs eine wichtige Erkenntnis. Governance soll Strategieumsetzung ermöglichen – nicht erschweren. Standards schaffen Orientierung, dürfen aber niemals wichtiger werden als der Nutzen für Projekte und Organisation.

Gandalf – Der strategische Orchestrator

Wenn Hermine für methodische Exzellenz steht, dann verkörpert Gandalf die strategische Seite wirksamer PMO-Arbeit.

Ein besonders eindrucksvolles Beispiel liefert die Szene des Rats von Elrond in **Der Herr der Ringe – Die Gefährten**. Vertreter unterschiedlichster Völker, Interessen und Perspektiven kommen zusammen, um über das Schicksal des Einen Rings zu beraten. Gandalf entscheidet nicht allein. Er sorgt vielmehr dafür, dass Informationen zusammengetragen, Risiken offen diskutiert und schließlich eine gemeinsame Richtung gefunden wird.

Die Szene wirkt erstaunlich modern. Fast wie die Sitzung eines Portfolio-Boards. Genau so sollte auch ein Enterprise PMO agieren: nicht als eigentlicher Entscheider, sondern als Instanz, die Entscheidungen vorbereitet, unterschiedliche Perspektiven zusammenführt und tragfähige Grundlagen für gute Beschlüsse schafft.

Eine zweite Stärke zeigt Gandalf im Umgang mit König Théoden in **Die zwei Türme**. Nachdem dieser von Sarumans Einfluss befreit wurde, übernimmt Gandalf nicht dauerhaft die Führung. Stattdessen stärkt er Théoden darin, seine Verantwortung wieder selbst wahrzunehmen.

Vielleicht ist genau das eine der wichtigsten Aufgaben eines modernen PMO. Nicht möglichst viele Projekte selbst zu steuern, sondern Menschen und Organisationen zu befähigen. Ein PMO entfaltet seine größte Wirkung dort, wo Führungskräfte und Projektleiter erfolgreicher werden, weil sie bessere Voraussetzungen vorfinden.



WEITERLESEN

Was PMO-Leiter an Gandalf kritisch betrachten sollten

Doch auch Gandalf ist kein fehlerfreies Vorbild. Mehrfach behält er wichtige Informationen zunächst für sich und erklärt seine Beweggründe erst deutlich später. Seine Intuition führt ihn zwar häufig zum richtigen Ergebnis. Für sein Umfeld bleiben seine Entscheidungen jedoch nicht immer nachvollziehbar. Für ein PMO wäre das problematisch. Gute Governance lebt von Transparenz. Entscheidungen sollten nachvollziehbar vorbereitet, dokumentiert und kommuniziert werden. Nur so entstehen Vertrauen und Akzeptanz. Hinzu kommt eine weitere Schwäche: Vieles hängt an seiner Person. Nach Gandalfs scheinbarem Tod in den Minen von Moria fehlt der Gemeinschaft zunächst Orientierung, weil Wissen, Erfahrung und Führung stark auf ihn konzentriert waren. Genau diese Abhängigkeit sollten PMOs vermeiden. Methodenwissen, Netzwerke und Entscheidungsprozesse gehören in die Organisation – nicht in die Köpfe einzelner Personen. Nachhaltige Strategieumsetzung gelingt erst dann, wenn Verantwortung breit verankert und Wissen dauerhaft verfügbar ist.

Zwei Figuren – zwei Perspektiven auf wirksame PMO-Arbeit

Hermine Granger und Gandalf könnten unterschiedlicher kaum sein. Und genau deshalb ergänzen sie sich als Vorbilder so gut. Hermine steht für analytische Stärke, Wissensmanagement und methodische Exzellenz. Sie erinnert daran, dass erfolgreiche Projekte auf guter Vorbereitung, strukturiertem Arbeiten und konsequentem Lernen aufbauen. Gandalf verkörpert dagegen die strategische Dimension. Er zeigt, dass wirksame Strategieumsetzung weniger von perfekten Plänen lebt als von kluger Orchestrierung, überzeugendem Stakeholder-Management und der Fähigkeit, Menschen hinter einem gemeinsamen Ziel zu versammeln. Mindestens ebenso wertvoll sind jedoch die Grenzen beider Figuren. Hermine Perfektionismus erinnert PMOs daran, Wirkung höher zu bewerten als Vollständigkeit. Gandalfs starke Personenorientierung zeigt, wie wichtig belastbare Strukturen sind, die unabhängig von einzelnen Persönlichkeiten funktionieren.



Vielleicht liegt genau darin die eigentliche Botschaft: Ein modernes PMO braucht beides – die methodische Klarheit einer Hermine Granger und die strategische Weitsicht eines Gandalf.

► Fazit

Ein modernes, wirksames PMO ist weit mehr als eine Berichtsstelle oder Methodeninstanz. Es übersetzt Strategie in wirksame Umsetzung, schafft Transparenz über Projekte und Portfolios, unterstützt fundierte Entscheidungen, entwickelt Standards mit Augenmaß und befähigt Menschen, Verantwortung erfolgreich wahrzunehmen. Seine Wirksamkeit entsteht nicht durch Kontrolle, sondern durch Orientierung, Koordination und die Fähigkeit, Komplexität beherrschbar zu machen.

Hermine Granger und Gandalf zeigen auf sehr unterschiedliche Weise, wie diese Aufgaben gelingen können – und wo typische Fallstricke liegen. Die eine erinnert daran, dass Exzellenz auf Vorbereitung, Wissen und Struktur beruht. Der andere verdeutlicht, dass nachhaltige Wirkung vor allem dort entsteht, wo Menschen zusammengeführt, Entscheidungen ermöglicht und Verantwortung bewusst übertragen werden.

Und vielleicht ist das die schönste Erkenntnis dieses kleinen Ausflugs in die Literatur: Man muss weder nach Hogwarts reisen noch einen Ring nach Mordor tragen, um etwas über gute PMO-Arbeit zu lernen. Es genügt manchmal schon, ein gutes Buch aufzuschlagen – vorausgesetzt, man liest zwischen den Zeilen nicht nur von Magie und Abenteuern, sondern auch von Führung, Zusammenarbeit und wirksamer Strategieumsetzung.

Und wer weiß?

Vielleicht steht die nächste große Innovation im PMO gar nicht im PMBOK®, sondern irgendwo zwischen einem sprechenden Hut und einem Zauberer, der erstaunlich selten Projektstatusberichte verlangt.



Andreas Berning – PMP, PMI-ACP, DASSM, GPM-b - arbeitet seit 25 Jahren in Projekten der Finanzdienstleistungsbranche – von IT über Finanzen und Compliance bis zu Initiativen zur Bekämpfung von Finanzkriminalität. Er engagierte sich 2016–2024 im PMI (Frankfurt und Germany Chapter, Gründungsmitglied). Sein Mantra: „Never stop learning.“

PMI entwickelt die Zukunft des Projektmanagements weiter

PMIMPACT BERICHTET

Stillstand gehört nicht zum Selbstverständnis des Project Management Institute. Mit neuen Standards, weiterentwickelten Zertifizierungen und einer stärkeren Ausrichtung auf die Herausforderungen moderner Projektarbeit passt das Institut sein Portfolio kontinuierlich an die Anforderungen der Praxis an. Die jüngsten Neuerungen zeigen deutlich: Projektmanagement wird strategischer, komplexer und stärker an messbarem Nutzen ausgerichtet.

Besonders sichtbar wird diese Entwicklung mit der überarbeiteten PMP®-Zertifizierungsprüfung, die seit Juli 2026 weltweit gilt. Während klassische Kompetenzen wie Planung, Steuerung und Führung weiterhin die Basis bilden, rücken künftig Themen wie Wertschöpfung, strategischer Unternehmenserfolg, Nachhaltigkeit und der verantwortungsvolle Einsatz von künstlicher Intelligenz stärker in den Mittelpunkt. Auch die Gewichtung der Prüfungsbereiche wurde angepasst: Der Bereich Business Environment macht künftig mehr als ein Viertel der Prüfung aus und unterstreicht damit, dass erfolgreiche Projektmanager heute nicht mehr nur Projekte managen, sondern einen aktiven Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie leisten

sollen. Gleichzeitig setzt die neue Prüfung verstärkt auf praxisnahe Szenarien, die reale Entscheidungssituationen abbilden und neben Fachwissen vor allem Urteilsvermögen und situatives Handeln verlangen.

Auch für erfahrene Projektmanager arbeitet PMI an neuen Entwicklungsmöglichkeiten. Aktuell befindet sich eine Advanced Certification in einer Pilotphase. Sie richtet sich an Professionals, die hochkomplexe Projekte, Programme oder unternehmensweite Transformationen verantworten. Voraussetzung sind eine aktive PMP®-Zertifizierung, ein Peer-Review durch eine PMI-akkreditierte Organisation sowie eine zusätzliche standardisierte Prüfung. Ziel ist es, Kompetenzen sichtbar zu machen, die über die Leitung einzelner Projekte hinausgehen und insbesondere bei strategischen Initiativen gefragt sind. Die Pilotphase läuft derzeit mit ausgewählten Organisationen; weitere Informationen zur breiteren Einführung werden nach ihrem Abschluss erwartet.

Veränderungen gibt es außerdem bei der Vorbereitung auf die PMP®-Zertifizierung. PMI hat angekündigt, die Anforderungen an die verpflichtenden 35 Contact Hours für Live-Trainings anzupassen. Ab Ende 2026 werden diese nur noch anerkannt, wenn sie von einem PMI Authorized Training Partner (ATP), einem China Registered Education Provider (REP) oder einem akkreditierten Studienprogramm durchgeführt werden. Bereits absolvierte Trainings behalten selbstverständlich ihre Gültigkeit. Wer die PMP®-Zertifizierung plant, sollte die Änderungen bei der Auswahl eines Trainingsanbieters jedoch bereits jetzt berücksichtigen.

Die aktuellen Entwicklungen verdeutlichen einmal mehr den Anspruch des PMI, Projektmanagement kontinuierlich an die Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt anzupassen. Strategisches Denken, Wertorientierung und die Fähigkeit, Veränderungen aktiv zu gestalten, gewinnen zunehmend an Bedeutung, sowohl in der Praxis als auch in den internationalen PMI-Standards.



Vom Project Office zum strategischen Partner

Die Evolution der PMOs

PIERRE CORELL (PEER-REVIEW: DR. MARTINA GERST)

Knapp 100 Jahre gibt es PMOs (Project Management Offices). Aus einst rein administrativ-kontrollierenden Einheiten entwickelten sich Kompetenzzentren mit diversen Schwerpunktthemen – auf Wertschöpfung ebenso, wie auf die eigentliche Projektumsetzung, Priorisierung und Prozessqualität.

Das P im PMO kann grundlegend Projekt, Programm oder Portfolio meinen, ein Team mit Fokus auf eine der P3M-Domänen. Weitere Zweck-Bezeichnungen sind üblich – wie TMO für Transformation, XMO für Excellence, VMO für Value Management Office. PMOs eint die Maximierung des Nutzens und der Entscheidungsfähigkeit durch gezielte Steuerung und Befähigung in ihrem Wirkungsbereich.

Das erste bekannte PMO ist auf 1930 datiert – als „Project Office“ der US-Luftwaffe überwachte es den komplexen Bau von Flugzeugen. Zu Zeiten des Manhattan Project und des Aufkommens wissenschaftlicher Managementmethoden erreichten PMOs in den 50er-Jahren nennenswerte Relevanz. „System Project Offices“ steuerten Waffenbauprojekte und führten supportive Funktionen aus, z. B. Trainings und die Logistikkoordination. Ab 1980 wurden PMOs, angetrieben durch die IT-Revolution, in Bauwesen, Softwareentwicklung und weiteren Branchen etabliert.¹

In den 90ern veröffentlichten Institute (PMI, IPMA, PRINCE2) professionelle PM-Zertifizierungen und Standards, die Anzahl der Praktizierenden stieg. PMOs erhielten aufgrund ihrer Fähigkeit zur Steuerung verschiedener Initiativen Auftrieb – steigende Anforderungen der Organisationen und zunehmende Komplexität waren die Treiber.

Ab 2010 wurden PMOs typologisiert und in versatile Typen eingeteilt. 24 kritische PMO-Funktionen wurden identifiziert. Perspektivische Differenzierungen von u. a. Autorität, Anteilhabe an Projekten und der Anzahl interner Projektmanager im Team etablierten sich und legten eine hohe Diversität von PMOs offen. Monteiro et al.² summierten 2024 sechzig unterschiedliche PMO-Arten. Sie sprachen PMOs einen wandelnden

Charakter und steigende Adaptierfähigkeit zu. Die Top 3 der PMO-Funktionen blieben hingegen unverändert: Management-Projektstatusberichte, Monitoring und Controlling und die Verantwortung für die Projektdokumentation.

Monteiro et al. gelang es, vier verschiedene Kerntypen zu identifizieren – unter Betrachtung von Aufgabenbereichen bei aufsteigender Autorität:

- **Project Office**, vornehmlich mit Berichtsfunktionen und administrativem Support betraut;
- **PM Center of Excellence (PMCoE)**, die Projektmanagement-Disziplinen betreuend;
- **Controller/Governance PMO**, für Performance Monitoring und Einhaltung von OPA und EEF verantwortlich zeichnend;
- **Enterprise PMO (EPMO)/Strategic PMO**, hat mehrere Verantwortungen im Senior Management und in der Portfolio-Priorisierung inne, mit folglich strategischer Relevanz.

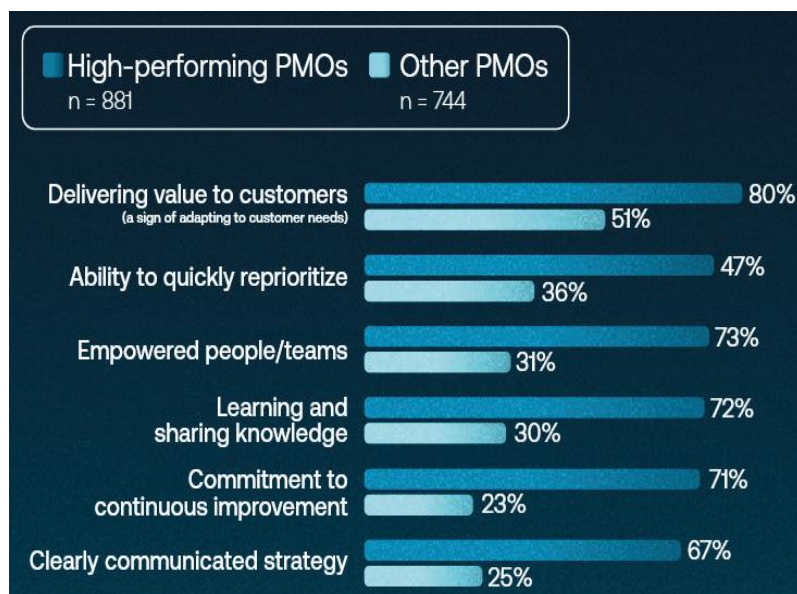


Abbildung 2: PMO Benchmark (Quelle: PMI, Built to Thrive, 2025, S. 12.)⁴

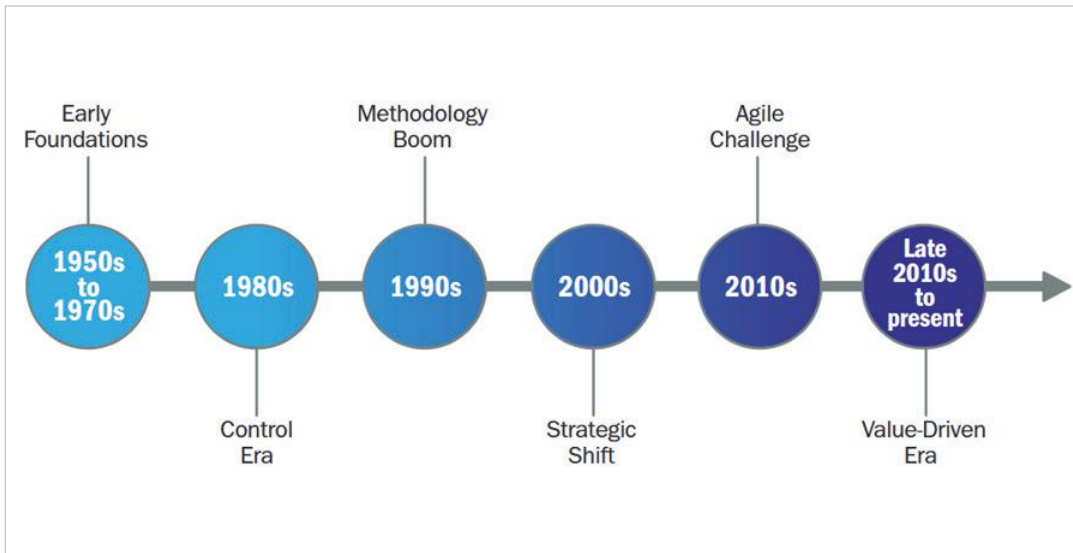


Abbildung 3: PMO Timeline
(Quelle: PMI, PMO Practice Guide, 2025, S. 20)⁶

2022 offenbarte eine Studie der Swiss Business School und der IPMA, dass beinahe 40 Prozent aller 219 befragten Organisationen zwei bis fünf PMOs betrieben.³ Zwar unterhielten lediglich 11,4 Prozent der Unternehmen PMOs mit fünf oder mehr Mitarbeitenden, jedoch wurde der Anteil des PMO-Personals mit mehr als fünf Jahren dedizierter PMO-Erfahrung bereits mit 60,8 Prozent bemessen. Der PMI-Report „Built to Thrive“⁴ zeigte zudem, dass 80 Prozent heutiger hochperformanter PMOs Technologie gezielt einsetzen, um Wert zu generieren.

Ein wesentlicher Faktor für erfolgreiche PMOs, so schließt 2026 der „Bridging the Gap-Report“ des PMI⁵, sind die Beherrschung der jeweils notwendigen „Capabilities“, die sich als Funktionen und Services verstehen lassen, um Wert für PMO-Kunden zu schaffen. Strategisches Alignment wird heutzutage von 68 Prozent aller PMO-Führungskräfte als wichtige Priorität fokussiert, mit einem 10-Prozent-Gap zur Ansicht des Senior Managements.

Mit dem PMO Value Ring® als Rahmenwerk wurden 2025 die PMI-PMOCP™-Zertifizierung und ein Schwerpunkt auf Value- und Benefits-Management standardisiert. Wir berichteten im Detail in der März-Ausgabe 2026 (S. 24). Der zugehörige PMO-Guide statuiert, dass es keine empirisch bewiesenen, universell idealen oder durchwegs effektiveren PMO-Typen gibt. Existierende Klassifizierungen wie die der agilen, direktiven und supportiven PMOs sollten als eine Palette an Optionen betrachtet werden, um spezifische Organisationsziele zu erreichen.

Den Brennpunkt moderner PMOs bringt Pierre Le Manh, PMI-Präsident und -CEO, treffend im Vorwort von „Bridging the Gap“ auf den Punkt (Übers. d. Verf.): „Je weiter wir ins 21. Jahrhundert voranschreiten, desto stärker sehen sich Unternehmen dem anhaltenden Druck durch technologische Umbrüche, sich wandelnde Märkte und steigende gesellschaftliche Erwartungen ausgesetzt. Kontinuierliche Weiterentwicklung ist oft nicht länger optional. [...] PMOs müssen sich weiterentwickeln, um zu echten Partnern bei der Strategieumsetzung zu werden.“



Pierre Corell ist PMO-Ambassador, PMI-PMOCP™, PMP®, PBP®, P3GP®, Dozent und Speaker und arbeitet in einem Cybersecurity-PMO und engagiert sich aktiv für die Weiterentwicklung der Profession.

¹ Luca Giraudo und Emmanuele Monaldi. 2015. „PMO Evolution: From the Origin to the Future.“ Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England, Newtown Square.

² Monteiro, António, João Varajão, und Vitor Santos. „Project Management Office Typologies, Types, and Functions: A Systematic Analysis of the Literature and Directions for Research“. *Project Management Journal*, 18. November 2024, 87569728241297899.

³ Swiss Business School, Zurich, Switzerland, Aiysha Alnuaimi, Robert Joslin, und AIPMO, Wollerau, Switzerland. 2022. „ANALYSING THE IMPACT OF PMO CULTURE ON PMO SUCCESS“. *Value Co-Creation in the Project Society*, Dezember, 278–94.

⁴ Project Management Institute. 2025. *Built to Thrive: PMOs That Elevate Innovation and Power Transformation*.

⁵ Project Management Institute. 2026. *Bridging the Gap: Positioning PMOs as Indispensable Partners in Strategy Execution: What must-have capabilities elevate PMO performance?*

⁶ PMI. 2025. *Project Management Offices: A Practice Guide*. Project Management Institute, Inc.

PMO mit vertrieblicher DNA

Mehr Kontrolle oder bessere Unterstützung?

BERNHARD KONRAD SCHWAB

Stakeholder als Kunden verstehen, als Dienstleister agieren, Nutzen schaffen und Wirkung erzielen

Ich habe PMOs erlebt, die hervorragend organisiert waren. Die Vorlagen waren sauber, die Berichtswege eindeutig und die Gremien ordentlich terminiert. Nur eines funktionierte oft nicht: die Unterstützung der Projekte.

Brauchen Projekte mehr Kontrolle oder bessere Unterstützung?

Ein PMO soll Standards setzen, Risiken sichtbar machen und Entscheidungen vorbereiten. Kritisch wird es, wenn das PMO seine Prozesse mit dem Nutzen verwechselt. Ein Bericht ist noch keine Transparenz. Ein Standard ist noch keine Qualität. Und ein zusätzliches Gremium macht eine Entscheidung nicht automatisch besser.

Ein Beispiel aus der Praxis: In einem Unternehmen, das ich begleiten durfte, bestand das PMO seit rund zehn Jahren. Die Leitung griff tief in operative Projekte ein. Entscheidungen wurden getroffen, obwohl die Nähe zum Kunden, zur Branche und zum konkreten Projekt fehlte. Die Projektleitungen hatten die Vorgaben verbindlich und ohne Abweichungen umzusetzen. Die Verantwortung blieb trotzdem bei ihnen. Als eines der wichtigsten strategischen Projekte scheiterte, wurde der Projektleiter sofort als Schuldiger benannt. Eine bequeme Erklärung. Aber keine hilfreiche.

Das eigentliche Problem war das Selbstverständnis des PMOs

Gemeinsam mit der Geschäftsführung analysierten wir die Situation. Schnell zeigte sich: Es fehlte weder an Prozessen noch an Berichten. Davon gab es eher zu viele. Nach oben vermittelte das PMO den Eindruck, alles sei unter Kontrolle und es agiere als alleiniger Kompetenzträger im Bereich des Projektmanagements. In den Projekten sah die Realität anders aus. Dort fehlten

Orientierung, Unterstützung und Verständnis für die Herausforderungen der Beteiligten. Die erfahrenen Personen waren frustriert und verließen aufgrund der laufenden Konflikte die Firma.

Ein PMO mit einer vertrieblichen DNA macht den Unterschied

Damit ist kein klassischer Vertrieb gemeint. Es geht um eine Haltung. Ein vertrieblich denkendes PMO betrachtet seine typischen Aufgaben nicht als Pflichtprogramm, sondern als Leistungen für seine internen Kunden. Es hört zu, versteht die Anforderungen von Geschäftsführung, Projektleitungen und Fachbereichen und leitet daraus passende Angebote ab. Die zentrale Frage lautet dabei nicht: „Welche Berichte und Vorgaben müssen die Projekte erfüllen?“ Sondern: „Welche Informationen, Strukturen und Unterstützungsleistungen brauchen unsere Stakeholder, um bessere Entscheidungen zu treffen und Projekte erfolgreicher umzusetzen?“

Die Geschäftsführung benötigt belastbare Entscheidungsgrundlagen. Projektleitungen brauchen Unterstützung bei Risiken, Eskalationen und Prioritäten. Fachbereiche erwarten Klarheit über Aufwand, Nutzen und Abhängigkeiten. Ein Standardangebot für alle wird diesen Erwartungen selten gerecht.

Vom Kontrollorgan zum Unterstützer

In dem Unternehmen hielt eine einfache Frage Einzug in die Meetings der Führungskreise: „Was hat deine Abteilung diese Woche zum Erfolg der Mitarbeitenden und des Unternehmens beigetragen?“

Für das PMO bedeutete sie einen Rollenwechsel. Prozesse wurden nicht mehr danach bewertet, wie sauber sie dokumentiert waren, sondern danach, ob sie den Projekten halfen. Berichte wurden gekürzt, Entscheidungswege vereinfacht und Leistungen näher an den tatsächlichen Problemen ausgerichtet. Innerhalb

eines Jahres konnte die Zufriedenheit in den Projekten messbar gesteigert werden. Gleichzeitig wurden die Durchlaufzeiten in mehreren Projektmanagementprozessen reduziert. Das PMO wurde dabei nicht länger als störendes Kontrollorgan, sondern als wertvolle Unterstützung für die Projekte gesehen.

Ein vertrieblich denkendes PMO braucht Rückgrat

Ein vertrieblich denkendes PMO darf nicht zum „Everybody's Darling“ werden. Es versteht Anforderungen, erfüllt aber nicht jeden Wunsch aus falsch verstandener Gefälligkeit. Stattdessen stellt es auch unbequeme Fragen, fordert belastbare Informationen ein und macht Risiken transparent. Kundennähe bedeutet nicht Kundenhörigkeit, sondern die Interessen der Stakeholder mit den Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Governance bleibt daher unverzichtbar. Standards und Kontrollen sind sinnvoll, wenn sie Transparenz schaffen, Qualität sichern und Entscheidungen verbessern. Dafür braucht es Selbstreflexion, Klarheit und vor allem Konsequenz.

► Fazit

Ein modernes PMO braucht Nähe und Abstand zugleich. Es muss die Realität der Projekte verstehen und gleichzeitig strategische Entscheidungen unterstützen.

Sein Wert zeigt sich nicht in der Zahl der Vorlagen, Statusberichte oder Gremien. Er zeigt sich darin, ob Stakeholder bessere Entscheidungen treffen, Projekte wirksamer arbeiten und das Unternehmen seine Ziele verlässlicher erreicht.

Ein PMO darf vieles kontrollieren. Nur die Verbindung zur Realität sollte es dabei nicht verlieren.



Bernhard Konrad Schwab ist Fachexperte und Speaker im Projektmanagement mit Schwerpunkt auf Automatisierung und Künstlicher Intelligenz. Mit langjähriger Erfahrung verbindet er strategische Orientierung mit operativer Umsetzung und eröffnet neue Perspektiven auf anspruchsvolle Projektumfelder.



Neue Podcast Episoden, die ihr nicht verpassen solltet

VON UND MIT THOMAS WUTTKE

Folge 116 – Ergebnis, Ziele und Nutzen

Wann schafft ein Projekt tatsächlich Nutzen? Thomas Wuttke spricht mit Dr. Christopher Schulz darüber, wie Ergebnisse, Ziele und Nutzen zusammenhängen – und warum erfolgreiche Delivery allein noch keinen Mehrwert garantiert. Ein Thema, das gerade für wirkungsorientierte PMOs entscheidend ist.

[Direkt Reinhören!](#)

Folge 110 – Die CoP PMO (Community of Practice)

Was steckt eigentlich hinter einem PMO? Gemeinsam mit Annett Schlotte beleuchtet Thomas Wuttke unterschiedliche PMO-Arten – vom Project Office bis zum Projekt-, Programm- und Portfolio Office – und zeigt, wie unterschiedlich Aufgaben und Ausrichtung sein können.

[Direkt Reinhören!](#)

Folge 240 – Denken mit Händen: Mit Legosteinen zum Projekterfolg

Projektmanagement zum Anfassen: Die aktuellste Folge zeigt, wie ein Planspiel mit Legosteinen Zusammenarbeit, Planung und Führung sichtbar machen kann. Ein spielerischer Perspektivwechsel mit ganz praktischem Bezug zum Projektalltag.

[Direkt Reinhören!](#)



KENNST DU SCHON?

PMO-ZERTIFIZIERUNGEN

Welche Zertifizierung passt zu welcher Rolle?

Die PMO Global Alliance (PMOGA) bietet drei international anerkannte Zertifizierungen an, die speziell für PMO-Professionals entwickelt wurden. Sie begleiten unterschiedliche Karrierestufen – vom Einstieg in die PMO-Praxis über die Beratung und Weiterentwicklung von PMOs bis hin zur strategischen Leitung.

- International anerkannt und praxisorientiert
- Speziell für PMO-Professionals entwickelt
- Stärkt Kompetenzen, Sichtbarkeit und Wirkung im PMO
- Teil einer globalen Community von PMO-Professionals



MEHR ERFAHREN

pmoglobalalliance.org/certifications

LEVEL 1 PMOCP® PMO Certified Practitioner



Einstieg ins PMO und erste Berufserfahrung.

Vermittelt die wesentlichen Grundlagen, Methoden und Kompetenzen für eine erfolgreiche Mitarbeit im Project Management Office.

LEVEL 2 PMOCC® PMO Certified Consultant



Erfahrene PMO-Professionals, die PMOs entwickeln oder beraten.

Vertieftes Wissen in Bereichen wie Governance, Service Design, Reifegradentwicklung und Wertbeitrag des PMOs.

LEVEL 3 PMOCD® PMO Certified Director



Strategische Leitung und Weiterentwicklung von PMOs.

Fokus auf strategischer Ausrichtung, Leadership, Portfolio-Integration und nachhaltigem Mehrwert des PMOs für die Organisation.



Zentrale Themen der Zertifizierungen

- Governance & Strategie
- Reifegradentwicklung
- Wirkungsmessung
- PMO-Services
- Portfolio Management
- Kompetenzen im PMO

Mehr Details und Anmeldung



(erstellt mit ChatGPT (OpenAI))

KENNST DU SCHON?

PMO VALUE RING®

Den Wert eines PMOs sichtbar machen

Der PMO Value Ring® ist das bewährte Framework von PMOGA, das PMOs dabei unterstützt, ihren Wert ganzheitlich zu entwickeln, zu messen und kontinuierlich zu steigern.

Das Framework beschreibt fünf miteinander verknüpfte Phasen, die PMOs auf ihrem Weg zu mehr Wirkung begleiten – von der Standortbestimmung über die gezielte Ausrichtung und Umsetzung bis hin zur Messung von Ergebnissen und der kontinuierlichen Weiterentwicklung.

Jede Phase liefert eine klare Perspektive und konkrete Impulse, damit PMOs Transparenz schaffen, wirksame Maßnahmen ableiten und ihren Beitrag zum Unternehmen nachhaltig sichtbar machen.



Du möchtest mehr dazu erfahren?

Weitere Informationen findest du unter:

pmoga.world/value-ring



Ein Framework. Fünf Phasen. Ein Ziel:

Den Wert Deines PMOs stärken – heute und morgen.

(erstellt mit ChatGPT (OpenAI))

Strategie erkannt. Umsetzung noch nicht gespeichert.

MANUEL DIERLINGER

Die Geschäftsleitung hat entschieden: Strategisch wichtige Projekte sollen künftig über ein gemeinsames Portfolio gesteuert werden. Das PMO klärt Rollen, erstellt Vorlagen und organisiert den Kick-off.

Drei Wochen später bringen die Bereiche ihre Lieblingsprojekte weiterhin direkt bei der Geschäftsführung unter. Risiken bleiben gelb, bis sie rot blinken. Eine neue Kundenanfrage hat vier Prioritäten vom Tisch gefegt.

In meinem Buch „Die Macht der Muster“ würde Ronny auftauchen: ein Roboter im Anzug und das Kontrollzentrum automatischen Verhaltens. Er speichert, was Menschen häufig wiederholen. Ob der Ablauf noch sinnvoll ist, prüft er ungefähr so gewissenhaft wie ein Diktiergerät.

„Neue Strategie erkannt. Altes Verfahren weiterhin als Standard hinterlegt.“

Eine Strategie beschreibt, was eine Organisation künftig tun will. Ein Muster beschreibt, was Menschen unter vertrauten Bedingungen tatsächlich tun. Neue Ziele auf alten Standards ergeben alten Alltag mit neuer Überschrift. Gute PMOs kennen Arbeitspakete, Meilensteine und Eskalationswege. Der Blick auf Verhaltensmuster setzt früher an: Welcher Ablauf springt immer wieder an? Was löst ihn aus? Welchen kurzfristigen Vorteil bietet er?

Ronny unterscheidet drei Kippunkte.

1. Anfangen: Keiner weiß, was jetzt zu tun ist

Menschen schieben ihre Steuererklärung, den Anruf bei Mama und den Haushalt auf. Der Kollege ist auch

bei der Arbeit ein Mensch. Dort heißen die Aufgaben „Priorisierungskriterien erarbeiten“, „Stakeholder einbinden“ oder „Kommunikationskonzept entwickeln“.

Klingt wichtig. Ausführbar ist es noch lange nicht.

Große, unscharfe Aufgaben erzeugen Unsicherheit. Also wird recherchiert, noch ein Termin angesetzt oder erst der Kleinkram erledigt. Das fühlt sich sicherer an als eine möglicherweise falsche erste Version. Ronnys Diagnose: „Ziel vorhanden. Erste ausführbare Handlung fehlt.“

Das Arbeitspaket lautet: „Priorisierungskriterien entwickeln.“

Der Einstieg lautet: „Julia und Mehmet sammeln Dienstag von 9.00 bis 9.30 Uhr die bisherigen Kriterien der vier Bereiche in einer Liste. Das Ergebnis darf lückenhaft sein.“ Zeitpunkt, Beteiligte, Handlung und erstes Ergebnis sind klar. Dieser Baby Step löst die Aufgabe noch nicht. Er bringt Menschen hinein.

2. Dranbleiben: Das Projekt läuft. Irgendwohin.

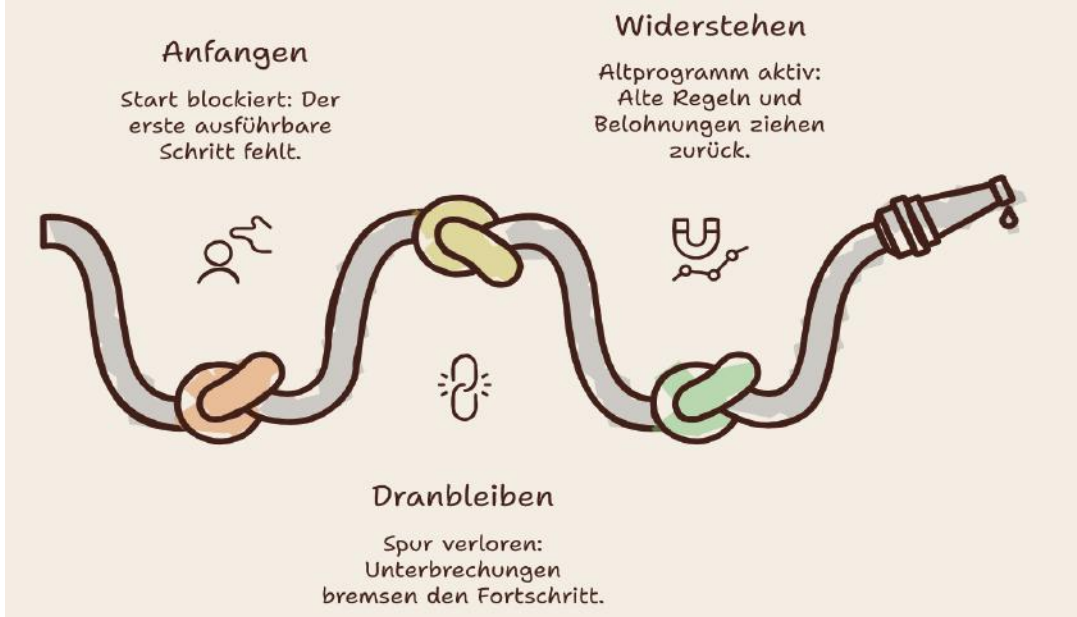
Am Freitag wurden 37 Nachrichten geschrieben, sieben Gespräche geführt und eine Präsentation dreimal umgebaut. Die Entscheidungsvorlage sieht weiterhin aus wie am Montag.

„Hohe Aktivität erkannt. Fortschritt nicht zweifelsfrei ableitbar“, würde Ronny protokollieren.

Der Engpass liegt häufig zwischen zwei Meilensteinen: in Unterbrechungen und beim Wechsel zwischen Baustellen. Darum braucht es belastbare Zwischenstände und Rückkehrpunkte. Vor einer Unterbrechung hält

Drei Kippunkte der Strategieumsetzung

Abbildung 4: Drei Kippunkte der Strategieumsetzung (M. Dierlinger)



das Team fest: Wo stehen wir? Was ist offen? Was ist der nächste Schritt? Zum Beispiel: „Fünf Kriterien ausgewählt. Gewichtung offen. Nächster Schritt: Beide Varianten mit drei Projekten testen.“ Das dauert zwei Minuten und spart später 40 Minuten Anlauf. Aktivität zeigt Arbeit. Ein Zwischenstand zeigt Fortschritt. Ein Rückkehrpunkt macht ihn fortsetzbar.

3. Widerstehen: Etwas anderes zieht stärker

Beim Dranbleiben reißt die Spur unterwegs ab. Beim Widerstehen ist sie klar, doch etwas anderes führt dich in Versuchung. Und die kann laut sein: eine Mail mit drei Ausrufezeichen, ein Auftrag der Geschäftsführung, eine Idee, die „nur kurz“ geprüft werden soll. Dann braucht das Portfolio einen klaren Eingang. Wer priorisiert neu? Welches Vorhaben wartet dafür? Ohne diese Gegenfrage entsteht Projektmagie: Aufgaben kommen hinzu, die Kapazität bleibt angeblich gleich.

Die zweite Versuchung ist leiser. Sie fühlt sich wie Normalität an.

Die Strategie verlangt bereichsübergreifende Entscheidungen, in den Vorgesprächen sitzen aber weiterhin dieselben Bereichsleiter. Risiken sollen früh sichtbar werden, gelbe Ampeln lösen aber Rechtfertigungsrunden aus. Ressourcen sollen strategisch verteilt werden, Führungskräfte vergeben aber Aufgaben weiterhin direkt ins Team.

Ronnys Befund: „Neues Ziel geladen. Alte Auslöser, Regeln und Belohnungen weiterhin aktiv.“

Das PMO baut deshalb den Rahmen um: Neue Anforderungen laufen durch den Portfolioprozess, frühe Risiken lösen Unterstützung aus und Zusatzaufträge werden gegen bestehende Prioritäten geprüft. So wird das neue Verhalten leichter – und der Rückfall schwerer.

Vom Beschluss zum neuen Standard

Eine Strategie wird wirksam, wenn sie im Alltag konkret wird: Jeder Projektvorschlag läuft durch denselben Eingang. Jede Umpriorisierung benennt, was dafür warten muss. Jede Arbeitsphase endet mit Zwischenstand und Rückkehrpunkt.

So übersetzt ein PMO Strategie in verlässliche Abläufe. Was regelmäßig geschieht, wird irgendwann normal.

Ronny würde melden: „Strategie erkannt. Neuer Standard wird ausgeführt.“



Manuel Dierlinger ist Speaker, Autor und Gewohnheits-experte. In seinem Sachbuch „Die Macht der Muster“ geht er der Frage nach, warum Menschen wissen, was gut für sie wäre – und trotzdem etwas anderes tun. Humorvoll, alltagstauglich und ohne Motivationsnebel.

Konsequenzen managen, nicht nur Projekte

Das Second-Order-PMO

RICHA AGARWAL

Das Dashboard des Lenkungsausschusses steht auf Grün. Das Projekt liegt im Zeitplan und im Budget, der vereinbarte Scope wurde geliefert, und die Lösung ist live. Doch drei bis sechs Monate später zeichnet sich ein anderes Bild ab. Mitarbeitende umgehen Probleme manuell. Es gibt mehr Support-Tickets als zuvor. Operative Teams kämpfen mit neuen Abhängigkeiten. Der erwartete Nutzen stellt sich langsamer ein.

Das Projekt war erfolgreich. Warum scheint es dann für die Organisation gescheitert zu sein? Viele PMO-Professionals kennen dieses Szenario. Die klassischen Kennzahlen „on time, on budget und on scope“ sind weiterhin wichtig. Sie zeigen jedoch nur, ob ein Projekt erfolgreich geliefert wurde. Der Go-live ist nicht das Ziel. Er ist der Beginn von Effekten zweiter Ordnung.

Hier kommt das Second-Order-PMO ins Spiel.

Dieser Ansatz führt weg von der reinen Messung unserer Outputs „Haben wir geliefert, was wir geplant hatten?“ – und hin zum Management der Konsequenzen: Was hat das Gelieferte verändert, geschwächt oder ermöglicht? Es managt diese Konsequenzen mit derselben Konsequenz, mit der traditionelle PMOs das Projekt gesteuert haben.

Teure Konsequenzen von First-Order-Thinking

Wenn ein PMO ausschließlich projektorientiert arbeitet, werden die Auswirkungen meist von Business und Operations aufgefangen.

Das „erfolgreiche“ CRM-Projekt: Ein globales Vertriebsteam wechselt auf ein neues CRM-System. Die Implementierung wird termingerecht, innerhalb des Budgets und im vereinbarten Scope abgeschlossen. Der Second-Order-Effekt: Der neue Prozess erfordert mehr manuelle Dateneingaben. Einige Mitarbeitende wechseln wieder zu Excel-Tabellen. Die Datenqualität sinkt, die Sales-Pipeline wird weniger transparent und das Management zweifelt an seinen Prognosen. Das System wurde erfolgreich implementiert, der geschäftliche Nutzen jedoch nicht erreicht.

Das Kostensenkungsprogramm: Eine Organisation reduziert erfolgreich Kosten. Die finanziellen Ziele werden erreicht. Der Second-Order-Effekt: Mitarbeitende, die versetzt oder entlassen wurden, waren zuvor für regulatorische, Eskalations- und Transformationsprogramme verantwortlich. Die Umsetzung verlangsamt sich, Wissen geht verloren und verbleibende Teams werden überlastet. Ein strategisches Ziel wurde erreicht, doch die Fähigkeit, andere strategische Ziele umzusetzen, wurde geschwächt.

Automatisierte Beschaffung: Manuelle Genehmigungsschritte beim Lieferanten-Onboarding werden abgeschafft. Die Bearbeitungszeit sinkt. Der Second-Order-Effekt: Unzureichende Kontrollen führen zu doppelten Lieferantendaten. Ausnahmen im Zahlungsprozess treten häufiger auf und zusätzliche manuelle Kontrollen werden notwendig.

Solche Auswirkungen sind auf dem Projektdashboard kaum sichtbar. Sie zeigen sich erst nach der Umsetzung – im Verhalten, in der Belastung, im Supportbedarf, in der Datenqualität, in den Kapazitäten und in der Performance anderer Projekte.

Wie ein Second-Order-PMO arbeitet

Um diese blinden Flecken zu vermeiden, integriert das Second-Order-PMO das Management von Konsequenzen direkt in den Projekt- und Portfoliolenbenszyklus. Drei Praktiken sind zentral.

1. Pre-Mortems und „Blast Radius“-Mapping

Vor der Projektfreigabe führt das PMO ein Pre-Mortem durch: „Stellen Sie sich vor, das Projekt ist seit sechs Monaten in Betrieb. Sie haben es erfolgreich geliefert, aber die Organisation steht vor Schwierigkeiten. Warum?“ Die Projektteams ermitteln den „Blast Radius“ – Funktionen, Systeme, Prozesse, Kunden, Lieferanten, Kompetenzen und andere Projekte, die betroffen sein könnten. Die Betrachtung endet nicht an den Projektgrenzen. Es wird geprüft, ob mehrere Projekte denselben Prozess beeinflussen, dieselben Expert:innen

First-Order-PMO vs. Second-Order-PMO

Zwei Perspektiven. Zwei Fragen. Zwei Ebenen des Erfolgs.

First-Order-PMO Managt das Projekt	Second-Order-PMO Managt die Konsequenzen
 Fokus Ergebnisse Haben wir geliefert, was wir geplant haben?	 Fokus Konsequenzen Welche Veränderungen haben unsere Lieferung verursacht, gestärkt, gestört, geschwächt oder ermöglicht?
 Erfolgskennzahlen Zeit, Budget, Umfang, Qualität	 Erfolgskennzahlen Geschäftsauswirkungen, Adoption, operative Gesundheit, Realisierung der Nutzen
 Projektlebenszyklus Endet bei Go-live / Projektabschluss	 Projektlebenszyklus Geht weiter bis zur aktiven Nutzenrealisierung
 Hauptanliegen Erfolg des einzelnen Projekts	 Hauptanliegen Gesundheit der Organisation und des Portfolios

Abbildung 5: Erste-Ordnung- vs. Zweite Ordnung (erstellt mit ChatGPT (OpenAI))

benötigen oder dieselben Business-Teams belasten. Maßnahmen zur Risikominderung werden vor der Budgetfreigabe entwickelt.

2. Längere Realisierungszeiträume

Im Second-Order-PMO bedeutet „Go-live“ nicht das Ende der Governance. Projekte gehen für einen bestimmten Zeitraum in eine Phase der „Active Realization“ über. Das PMO überwacht dabei Helpdesk- und Supportanfragen, Nutzerakzeptanz, Prozessabweichungen und Workarounds, Arbeitsbelastung und Kapazitäten, Abhängigkeiten zwischen Projekten sowie den realisierten Geschäftsnutzen im Vergleich zum Business Case.

Es geht nicht darum, Projekte für immer offen zu halten, sondern lange genug, um zu erkennen, ob die Organisation die Veränderung erfolgreich aufgenommen hat.

3. Kennzahlen, die mit Konsequenzen verknüpft sind

Projektverantwortliche werden nicht mehr ausschließlich anhand von Delivery-Kennzahlen bewertet. Zum Erfolg gehört auch der Zustand des Unternehmens nach der Umsetzung. Ein Projekt kann termingerecht geliefert worden sein und dennoch Aufmerksamkeit erfordern, wenn es den Supportbedarf erhöht, die Produktivität verringert, operative Abhängigkeiten verursacht oder ein anderes strategisches Projekt ausbremst.

Das Second-Order-PMO betrachtet Erfolg daher aus zwei Perspektiven: Delivery Health: Haben wir geliefert, was wir versprochen haben? Consequence Health: Ist die Organisation durch das Gelieferte robuster geworden?

Komplexe Veränderungen bringen auch nicht vorhersehbare Folgen mit sich. Das eigentliche Scheitern liegt darin, diese Konsequenzen nicht zu erkennen.

► Fazit

Es gibt kein isoliertes Projekt. Projekte sind Teil eines komplexen Systems, in dem jede Veränderung Auswirkungen auf Menschen, Prozesse, Technologie, operative Abläufe und andere strategische Themen hat. Ein First-Order-PMO liefert das, was geplant wurde. Ein Second-Order-PMO fragt zusätzlich, ob die kumulierten Auswirkungen des Portfolios weiterhin der Strategie dienen. Alle Projekte im Portfolio können auf Grün stehen, während die Organisation gleichzeitig Schwierigkeiten hat, die Veränderungen zu bewältigen. Wenn das PMO Konsequenzen mit derselben Konsequenz managt wie Zeitpläne, Budgets, Risiken und Scope, entwickelt es sich von einer Reporting- und Delivery-Funktion zu einem echten Hüter des Unternehmenswerts.

Denn Projekterfolg hängt nicht allein davon ab, was geliefert wurde. Projekterfolg hängt davon ab, was sich durch das Gelieferte verändert hat.



Richa Agarwal ist Expertin für KI und digitale Transformation mit Fokus auf Governance und moderne Projektrealisierung. Sie verfügt über 11+ Jahre Erfahrung in Banking, Healthcare und Technologie.

Erlebe das PMI Germany Chapter **live!**

**Jeden Monat finden deutschlandweit abwechslungsreiche
Formate virtuell oder in Präsenz statt.**

Mehr dazu findest du unter

<https://pmi-gc.de/event>

(für PMI-Mitglieder und Nichtmitglieder)

**Das nächste PM*impact* erscheint am
24.11.2026**

Unser Leitthema lautet:

**Unplanbar? Und jetzt? – Projektmanagement für eine Welt
in Bewegung**



**Du hast dazu als Autor:in Ideen oder kannst
uns spannende Interviewpartner:innen emp-
fehlen? Melde dich bei uns!**

**redaktion@pmi-gc.de oder scanne den
QR-Code.**

