

Sonderdruck

Karrierechance Project Office – PM-Nachwuchs nachhaltig aufbauen

Als zentraler Dienstleister sorgt der Bereich "Siemens AG, Sector Energy, Information Technology" für die Pflege und kontinuierliche Weiterentwicklung der IT-Landschaft der weltweit 86.000 Anwender im Siemens-Sektor "Energy". Zur Umsetzung dieser Aufgabe werden jährlich zahlreiche Projekte durchgeführt, die teilweise als strategische Projekte eine besonders große Bedeutung für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens haben. Doch ein Blick auf die mittelfristige Personalplanung zeigt, dass Verfügbarkeit und künftiger Bedarf von entsprechend kompetentem Fachpersonal (ob intern oder extern) zunehmend auseinander driften – ein Problem, mit dem sich immer mehr Unternehmen konfrontiert sehen.

Dieses Problems nahm sich Siemens Energy IT an und arbeitete einen Lösungsansatz aus, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Kern des Modells ist die gezielte Förderung von Project-Office-Mitarbeitern, die durch die Übernahme relevanter Projektmanagement-Tätigkeiten an die Rolle des Projektleiters schrittweise herangeführt werden. Dieser Beitrag beschreibt, wie die Implementierung eines solchen Karrieremodells gelingen kann.

Die Ausgangslage

Rund 1.000 Mitarbeiter an 40 Standorten weltweit befassen sich bei Siemens Energy IT u.a. mit der Pflege der etablierten Anwendungssysteme und der kontinuierlichen Weiterentwicklung der IT-Landschaft. In diesem Zusammenhang wickelt die Energy IT jährlich rund 120 Projekte mit einem Gesamtbudget von ca. 100 Millionen Euro ab.

Zehn bis 15 Projekte sind dabei von strategischer Natur – es handelt sich hier um komplexe Projekte mit einem hohem Budgetbedarf und besonders hoher Geschäftsrelevanz. Das Management dieser IT-Projekte verantworten i.d.R. Projektleiter aus dem Segment "Globale strategische Projekte". Darüber hinaus existiert ein zentrales Project Management Office, das vor allem Governance-Aufgaben wie etwa die Weiterentwicklung der Projektmanagement-Methodik, das zentrale Projekt-Reporting für das Management oder die Entwicklung der Nachwuchskräfte für das Projektmanagement übernimmt. Zur Unterstützung der vielfältigen Aufgaben der Projektleiter wird in strategischen Projekten

Autoren



Roland Seidl

PMO-Verantwortlicher für globale strategische IT-Projekte im Siemens-

Sektor Energy

Kontakt: Roland.Seidl@siemens.com



Nicolaus von Gersdorff

Dipl.-Ing. Elektrotechnik, Geschäftsführer der Assure Consulting GmbH

Kontakt:

Nicolaus.vongersdorff@assure.de

Mehr Informationen unter:
> projektmagazin.de/autoren

Ähnliche Artikel

[Potenzialanalyse für Projektleiter und –mitarbeiter](#)

[Fachlaufbahn für IT-Projektleiter in der Allianz](#)

[Der Projektleiter – 'Versager' oder 'Held'?](#)

Sowie in den Rubriken:

> [Laufbahnmodelle](#)

> [Rollen / Verantwortlichkeiten](#)

> [Projektkultur](#)

Service-Links



Dienstleister

> [Weiterbildung & Information](#)



Bücher

> [Unternehmensführung](#)

> [Erfolg & Karriere](#)

i.d.R. ein eigenes Project Office zugeordnet und personell ausgestattet. Die typische Projekt-Organisation ist in Bild 1 zu sehen.

Engpass PM-Ressourcen: Ein Problem mit Zukunft

Bereits in der Vergangenheit war die Nachfrage nach Projektmanagement-Ressourcen im eigenen Haus größer als das Angebot. Für die Zukunft zeichnet sich hier eine Zuspitzung der Lage ab: Immer weniger potenzielle Fachkräfte im Bereich Projektmanagement treffen auf einen mittelfristig weiter steigenden Bedarf.

Einen Lösungsansatz bietet das externe Recruiting. Hier setzt Siemens seit langem auf junge Berufseinsteiger, die dezidiert für eine Fachkarriere als Projektmanager eingestellt werden. Doch den Personalverantwortlichen stellt sich dabei auch die Frage: Wie können die Nachwuchs-Projektmanager langfristig an ihre Aufgaben und das Unternehmen gebunden werden? Und wie muss in diesem Zusammenhang auch die Rolle des Project Office ausgestaltet sein, um als interessant wahrgenommen zu werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen hat sich der Energy-IT-Bereich für einen neuen, nachhaltig angelegten Ansatz entschieden: die Integration der Rolle des Project Office in die Projektmanagement-Laufbahn.

High Potentials im Project Office

Um High Potentials zu rekrutieren, schreibt der Energy-IT-Bereich bei Bedarf entsprechende Stellen für das Project Office eines Projekts aus. Für die Selektion der Bewerber ist dann in erster Linie entscheidend, ob diese auch die grundlegenden Fähigkeiten (z.B. Soft Skills) für eine spätere PM-Laufbahn mitbringen. In

Unternehmensstruktur bei Siemens

Der Technologiekonzern Siemens unterteilt sich in vier Hauptgeschäftsbereiche. Diese Bereiche bezeichnet Siemens als "Sektoren":

- Energy
- Industry
- Infrastructure and Cities
- Healthcare

Die Sektoren unterteilen sich wiederum in Divisionen, die sich nach verschiedenen Produkten und Absatzmärkten aufgliedern. Im Sektor Energy sind dies z.B. die Divisionen "Fossil Power Generation", "Wind Power" oder "Oil & Gas". Darüber hinaus gibt es je Sektor Abteilungen, wie z.B. IT oder Unternehmenskommunikation, die übergreifend für alle Divisionen zuständig sind.

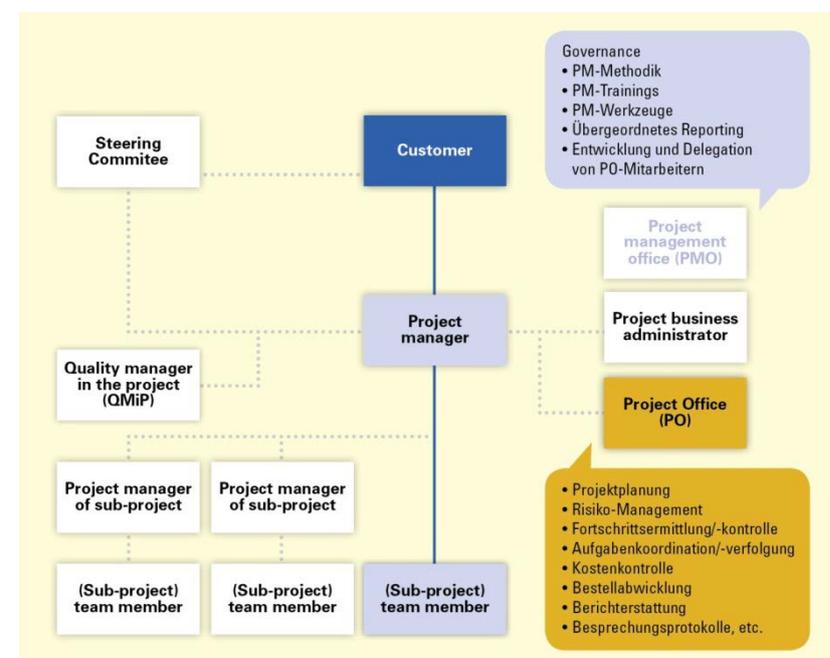


Bild 1: Typische Projekt-Organisation bei Siemens Energy IT (strategische Projekte).
(Quelle: Siemens, Bereich Energy IT)

den meisten Fällen sind dies Berufsanfänger mit entsprechendem Potenzial.

Dabei ist klar: High Potentials werden sich nur dann für eine Funktion im Project Office bewerben, wenn sie die damit verbundene Aufgabe als interessant, ausbaufähig und zielführend im Rahmen der persönlichen Karriereplanung begreifen. Nach einer stichprobenartigen Erhebung des Beratungsunternehmens Assure Consulting unter PO-Mitarbeitern mit zwei bis drei Jahren Erfahrung im Setup und Betrieb eines Project Offices besteht dabei ein enger kausaler Zusammenhang zwischen dem Projektmanagement-Reifegrad eines Unternehmens und der von den Beteiligten rückgemeldeten Attraktivität der PO-Rolle.

Leitungsaufgaben sind besonders attraktiv

Als attraktiv und die eigene Karriere fördernd werden z.B. Aufgaben empfunden, in denen das Handwerkszeug des Projektmanagements erlernt und gefestigt werden, wie z.B. in der Projektplanung (Einbindung und Mitwirkung), im Projektcontrolling oder im Risikomanagement (s. "PM-regular"-Aufgaben in Bild 2). Wichtig sind den betroffenen Mitarbeitern bei solchen Aufgaben vor allem die Zusammenarbeit mit anderen Kollegen sowie die Integration in das Projektteam.

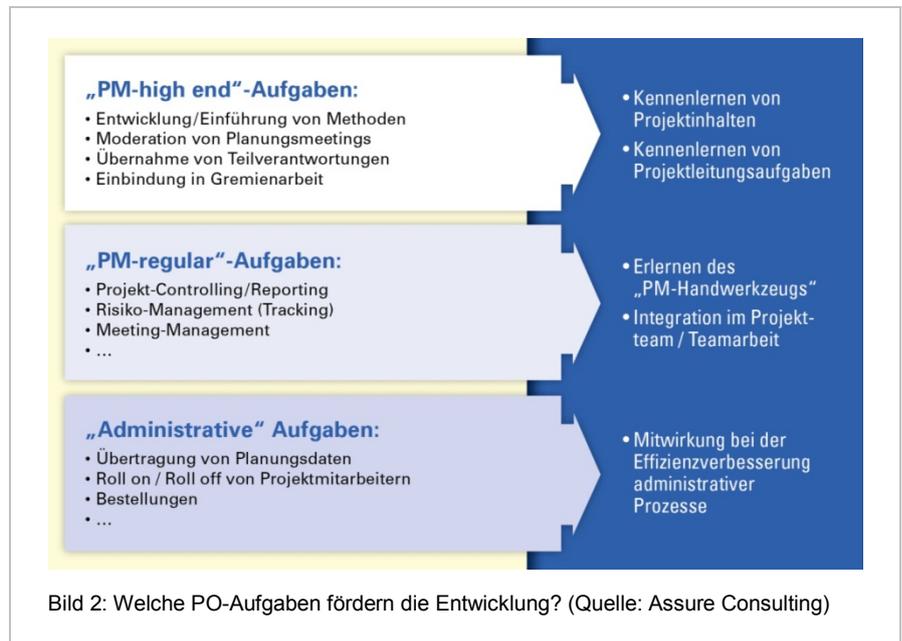


Bild 2: Welche PO-Aufgaben fördern die Entwicklung? (Quelle: Assure Consulting)

Den höchsten Platz im Attraktivitätsranking haben jedoch PO-Aufgaben, die am oberen Ende des Tätigkeitsspektrums liegen ("PM-high end"-Aufgaben in Bild 2), wie z.B. Methodenentwicklung, die Moderation von Planungs-Workshops oder die Übernahme von Teilverantwortung (z.B. als Teilprojektleiter für alle Test-Aktivitäten). Diese Aufgaben dienen dem Kennenlernen der Projekthinhalte sowie ersten Projektleitungsaufgaben und haben deswegen nicht nur aus Sicht der Personalentwickler, sondern auch aus der Perspektive junger Mitarbeiter einen hohen Stellenwert.

Administrative Aufgaben schrecken ab

Als weniger attraktiv gilt die Bewältigung der Datenflut in ineffizienten Projektmanagement-Prozessen. In der Regel besteht hier eine enge Korrelation zwischen der Effizienz der PM-Prozesse und dem Umfang administrativer Aufgaben im Project Office. Das heißt: Je ineffizienter die zugrunde liegenden Prozesse, desto mehr Zeit verbringen die Project-Office-Mitarbeiter mit der Abarbeitung wenig herausfordernder Verwaltungsaufgaben. Und je mehr Zeit die Mitarbeiter im Durchschnitt benötigen, um solche Aufgaben zu erledigen, desto schneller können Frustration und Entfremdung entstehen.

Zwischenfazit: Damit das in diesem Beitrag vorgestellte Modell in der Praxis auch tatsächlich erfolgversprechend ist, müssen die Nachwuchs-Projektmanager in ihrer Project-Office-Tätigkeit anspruchsvolle Aufgaben erhalten – ansonsten ist eine Beschäftigung im Project Office für High Potentials demotivierend und dadurch letztendlich kontraproduktiv.

Die Umsetzung: Das Project Office als Karriereschritt

Das Project Office eines typischen Großprojekts bei der Siemens Energy IT besteht aus einem PO-Mitarbeiter, der Vollzeit im Projekt tätig ist. Teilweise übernehmen Zeitarbeitskräfte zentralisiert administrative Aufgaben. Im Jahr 2007 hatte Energy IT damit begonnen, das "neue" Project Office im Unternehmen umzusetzen. Die drei wesentlichen Maßnahmen dabei waren:

- Effizienzsteigerung in den Projektmanagement-Prozessen
- Gezielte Positionierung der Rolle des Project Office
- Einführung eines Projektmanagement-Karrierpfades mit Mentorenprinzip

Effizienzsteigerung und Reduktion administrativer Aufgaben

Den organisatorischen Startpunkt bildete der Rollout einer einheitlichen, aus der Praxis abgeleiteten Projekt-Methodik mit einem darauf abgestimmtem Werkzeugkasten, der verbindlich für alle Projekte anzuwenden ist. Diese Methodik unterliegt dabei einer ständigen Weiterentwicklung, die durch Feedback und Best Practices aus den Projekten an das PMO erfolgt. Sie bildet einen skalierbaren Standard für unterschiedliche Projektkategorien wie z.B. strategische globale Projekte (SAP-Rollouts etc.) oder lokale Standortprojekte (z.B. Infrastruktur-Projekte). Die PO-Mitarbeiter unterstützen den Projektmanager bei der Umsetzung der methodischen Vorgaben im jeweiligen Projekt.



Die ganze Projekt-Community wurde in der neuen Methodik trainiert, Neuerungen werden laufend im Rahmen monatlicher Project-Management-Foren kommuniziert, für die global alle Projektleiter eingeladen sind. Die Foren werden als Online-Konferenzen durchgeführt, an denen die Teilnehmer vom jeweiligen Standort teilnehmen können.

Die Einheitlichkeit der Methodik erleichtert nicht nur die Projektarbeit, sie verbessert auch den Ressourceneinsatz: So lassen sich die Mitarbeiter seit ihrer Einführung ohne lange Einarbeitungszeiten in mehreren Projekten parallel einsetzen oder auswechseln.

Der Umfang administrativer Aufgaben im Project Office wird so niedrig wie möglich gehalten. So gibt es in den Projekten bei Siemens Energy IT weder ein toolgestütztes Ressourcen-Management noch eine detaillierte Terminplanung im zentralen Projektmanagement-Tool. Der Grund: Die Erfahrung zeigt, dass der Aufwand zur Datenpflege in keinem Verhältnis zum Nutzen steht. Stattdessen finden über das zentrale PMO monatliche Ressourcen-Meetings statt, in denen der Projektleiter seinen Bedarf mitteilt und Besetzungswünsche einbringt. Dieser Bedarf wird mit den aktuellen Besetzungsmöglichkeiten abgeglichen, wobei eine Abstimmung zwischen Linie und Projekt erforderlich ist.

Das Project Office als "rechte Hand" des Projektleiters

Sind die Prozesse effizient strukturiert, ist es möglich, die Rolle des Project Offices durch gezielte Förderung in Richtung "rechte Hand" des Projektleiters aufzuwerten. Die Mitarbeiter übernehmen anspruchsvollere Aufgaben wie Projektplanung, Projektcontrolling, Risikomanagement und Kommunikation. Sie schaffen damit gleichzeitig den Freiraum, den der Projektleiter braucht, um originäre Managementaufgaben wie Teamführung, Projektmarketing oder Stakeholdermanagement zu erfüllen – vorausgesetzt, die Bereitschaft zur Delegation auch anspruchsvollerer Aufgaben ist beim Projektleiter vorhanden.

Genau hier liegt ein entscheidender Erfolgsfaktor des vorgestellten Karrieremodells: Das Weiterkommen des PO-Mitarbeiters ist nicht das primäre Interesse eines Projektleiters! So pflegt der ein oder andere Projektleiter gerne immer noch eigenständig den Plan in Microsoft Project oder führt selbst Planungsupdates durch, während die Nachwuchskraft weiterhin mit administrativen Tätigkeiten oder Finanzauswertungen beschäftigt ist. Delegiert der Projektleiter höherwertige Aufgaben aber nicht an das Project Office, kann dies schnell zu einer Unterforderung des High Potentials führen, wodurch das gesamte Karrieremodell gefährdet ist. Hier liegt der Ball also bei den Projektleitern: Nur wenn ihnen ihre Verantwortung zur Delegation bewusst ist und sie auch wirklich attraktive Aufgaben delegieren, kann das Karrieremodell funktionieren. Dies sicherzustellen und zu fördern, ist Aufgabe des PMO.

Und so profitieren am Ende beide: die Project-Office-Mitarbeiter durch eine steile Lernkurve, ein gutes Standing innerhalb des Projektteams und attraktive Karriereoptionen; der Projektleiter durch umfassende Entlastung, valide Planungs- und Reporting-Informationen sowie ein motiviertes Project-Office-Team. Dieses Zusammenspiel kann allerdings nur dann funktionieren, wenn die Arbeitsteilung zwischen Projektleiter und Project-Office-Mitarbeiter eindeutig definiert ist und das Ziel verfolgt, die vorhandenen Skills und Kapazitäten optimal einzusetzen. Bei Siemens im Bereich Energy IT wird dies forciert, indem jedem größeren Projekt (ab ca. 1 Mio. Euro) ein Project-Office-Mitarbeiter zur ganzheitlichen Unterstützung fest zugeordnet wird.

Project Office als Teil der Projektmanager-Fachkarriere

Wie für alle Kernkompetenzen hat Siemens im Bereich Energy IT – auf der Basis des unternehmensweiten Karrieremodells für Projektmanager (nach PM@Siemens) – auch einen Karrierepfad mit entsprechenden Entwicklungsperspektiven für die Fachkarriere im Projektmanagement beschrieben. Darin gibt es vier evolutionäre Karrierestufen:

- Projektteam-Mitglied, z.B. in einer Project-Office-Rolle
- Projektmanager für kleinere Projekte (Project Manager)
- Projektmanager für mittelgroße Projekte (Senior Project Manager)
- Projektmanager für große/komplexe Projekte (Project Director)

Die Rolle "Project Office" ist dabei dem Einstiegslevel zugeordnet und dient damit auch der Entwicklung von Kandidaten für die Fachkarriere im Projektmanagement. Kandidaten für eine Aufgabe als Projektmanager empfehlen sich durch nachgewiesene Methodenkenntnis und besondere Führungsfähigkeiten, die im Rahmen der Mitarbeit im Project Office "on the job" vertieft und unter Beweis gestellt werden können. Bei Eignung übernimmt der Project-Office-Mitarbeiter zusätzlich Management-Verantwortung für ein Teilprojekt und kann sich so sukzessive für die Leitung eines eigenständigen Projekts qualifizieren.

Begleitet wurde die neue Positionierung des Project Offices im Bereich Energy IT durch die gleichzeitige Implementierung eines Mentoren-Konzepts. So ist jedem Nachwuchs-Projektmanager ein projekterfahrener Mentor zugeordnet, der ihn während der ersten Jahre begleitet. Je nach Performance der Nachwuchskraft dauert eine solche Begleitung zwischen drei bis vier Jahren. Der Mentor führt den Project-Office-Mitarbeiter von Stufe zu Stufe auf der Projektmanagement-Laufbahn und bleibt auch dann an seiner Seite, wenn der Project-Office-Mitarbeiter in ein anderes Projekt wechselt. Flankiert wird das Mentoren-System durch eine hochwertige Ausbildung im Projektmanagement mit verschiedenen Bausteinen aus den Bereichen Methodenwissen und Soft Skills. Zu dieser Ausbildung gehören u.a. interne bei Siemens angebotenen PM-Schulungen, PMI-Vorbereitungstrainings, externe Microsoft-Project-Trainings oder interne PM-Methodentrainings.

Fazit

Das Beispiel des Bereichs Energy IT bei Siemens zeigt einen in der Praxis erfolgreichen Lösungsansatz, der alle Rollen im Projektmanagement betrifft und über effiziente Prozesse und optimalen Ressourcen-Einsatz die Grundlage für ein nachhaltig erfolgreiches Projektmanagement schafft. Gleichzeitig fördert das Konzept die Perspektiven sowie die Motivation der Nachwuchs-Projektmanager, die sich auf Basis dieses Karrieremodells strukturieren und kontinuierlich weiterentwickeln können. Durch attraktive Karriereperspektiven fühlen sich so auch "High Potentials" langfristig an ihre Aufgabe und das Unternehmen gebunden. Wird ein solches Konzept verinnerlicht und konsequent umgesetzt, steigt gleichzeitig auch die Erfolgsquote der Projekte nachhaltig an.

Entscheidend für eine erfolgreiche Implementierung dieses Karrieremodells ist ein Projektleiter, der bereit ist, anspruchsvolle Project-Office-Aufgaben zu delegieren, was manchem bestimmt nicht leicht fallen wird. Zudem ist anfangs ein enges Coaching der High Potentials durch den Projektleiter erforderlich, was aber nicht immer ausreichend erfolgt. Hier gilt es, selbst in Stresssituationen, den Project-Office-Mitarbeiter eng zu führen und weiterzuentwickeln – ansonsten wird sich ein High Potential schnell andere Aufgaben suchen.

Bei Siemens im Bereich Energy IT haben seit der Stärkung und Positionierung der Rolle des Project Office vier Mitarbeiter die dargestellte Laufbahn vom Project-Office-Mitarbeiter zum Projektmanager durchlaufen. Alle vier leiten inzwischen erfolgreich kleinere und mittelgroße Projekte.

Projekterfolg ist planbar!

Das ProjektMagazin für erfolgreiches Projektmanagement.

Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.000 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 900 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Themenspecials, News, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement

Besuchen Sie uns unter www.projektmagazin.de

ProjektMagazin

Das Fachportal für Projektmanagement

