

Nähe macht den Unterschied

Der globale Wettbewerb wird härter, der Zeitdruck steigt, die Komplexität von Projekten nimmt zu: Über die Branchen hinweg stehen Unternehmen vor der Herausforderung, trotz wachsender Anforderungen termingerecht hundertprozentige Arbeitsergebnisse abzuliefern. Neue Modelle für die Projektabwicklung sind gefragt – so wie die Project Management Offices (PMO) von Brunel.

Ein Project Management Office (PMO) ist ein projektspezifisches Brunel Büro, das unweit des Kunden errichtet und nach Projektabschluss wieder geschlossen wird. Die Mitarbeiter – Ingenieure, Projektmanager, Techniker oder Betriebswirtschaftler – übernehmen für Unternehmen aus technologischen Branchen komplette Aufgabenpakete beispielsweise in den Bereichen Planung und Entwicklung, Projektdurchführung, Einkauf, Umweltmanagement oder Arbeitssicherheit. „Der Erfolg eines PMO steht und fällt mit der Schnelligkeit, mit der es dem Kunden zur Verfügung steht“, erklärt Dipl.-Ing. Peter Bolz, Geschäftsführer der Brunel Car Synergies GmbH. „Daher ist Brunel ein attraktiver Anbieter von PMOs“, ergänzt Dipl.-Wirtsch.-Ing. Dirk Lind, Leiter des Geschäftsbereichs Südwest: „Wir sind bundesweit mit über 40 Standorten und 3.000 Spezialistinnen und Spezialisten vertreten und können so innerhalb weniger Wochen Projektteams bilden und PMOs eröffnen.“

Bolz und Lind begannen vor fünf Jahren, ein Konzept für die flexible Projektabwicklung durch PMOs zu entwickeln. Ausgangspunkt war eine europaweite Untersuchung von Brunel Kunden, die zeigte, dass Unternehmen branchenübergreifend vor allem in der Forschung und Technologieentwicklung, aber auch in der Projektumsetzung zunehmend kurze Wege sowie einen direkten Draht zu ihren Dienstleistern erwarten. Brunel trug diesem Trend Rechnung und eröffnete vor zwei Jahren die ersten PMOs. „Unsere Projektteams arbeiten entweder direkt beim Kunden auf von Brunel angemieteten und ausgestatteten Büros oder in einem nicht weit entfernten Gebäude“, so Dirk Lind. Diese räumliche Nähe stellt eine enge Datenanbindung sicher und gewinnt angesichts der immer höheren Dynamik komplexer Entwicklungsprojekte an Bedeutung. Denn verschieben sich in den Projektphasen wichtige Indikatoren, hat dies Auswirkungen auf nachfolgende Aufgaben. „Projekte sind lebendig“, veranschaulicht Peter Bolz, „hier ist ein beständiger Face-to-Face-Austausch zwischen Kunde und Dienstleister wichtig, um etwa Zwischenschritte zu besprechen oder Meilensteine neu zu priorisieren.“

Dabei gebe es keinen Wirtschaftszweig, für den sich das PMO-Modell besonders eigne, so Dirk Lind: „Sie passen prinzipiell zu allen technischen Branchen, die in sich abgeschlossene Projekte auslagern, weil diese beispielsweise nicht die Kernkompetenzen eines Unternehmens betreffen. Wirtschaftlich sinnvoll sind PMOs ab einer Laufzeit von mehr als sechs Monaten, in der eine kontinuierliche Arbeitsauslastung des Projektteams sichergestellt ist.“ Den rechtlichen Rahmen für die Übernahme der zeitlich befristeten Arbeitspakete durch die PMOs bilden Werkverträge, wobei die Mitarbeitenden bei Brunel unbefristet angestellt sind. Die Teams werden für jeden Einsatz individuell

Ausformulierter Fachartikel auf der Basis eines Textpfads zusammengestellt und umfassen in der Regel rund 15 Experten. „Größere Projekte werden von der jeweiligen Niederlassung oder von Brunel Car Synergies abgewickelt“, erläutert Peter Bolz. „Denn der USP der PMOs ist ihre Flexibilität – und die verlieren sie, wenn die Arbeitsgruppen zu groß werden.“

Die Projektteams sind nach einer klaren Hierarchie strukturiert, wobei die Teamleitung die Koordination und Kommunikation mit dem Kunden sowie die inhaltliche Führung verantwortet und die Kapazitäten plant. Für alle übergeordneten organisatorischen Themen, wie der Suche nach einer geeigneten Immobilie oder das allgemeine Management der PMOs sorgt entweder eine Brunel Niederlassung oder Brunel Car Synergies. „Nach der Kundenanfrage klären wir in einem internen Prüfprozess, ob wir die richtigen Partner sind und die gewünschten Leistungen erbringen können. Anschließend entscheiden wir, welche Niederlassung das PMO managen wird. Denn unsere Standorte haben unterschiedliche Know-how-Schwerpunkte“, beschreibt Dirk Lind. Die Eröffnung eines PMO hat dann in der Regel eine Vorlaufzeit von drei bis vier Wochen. „Den größten zeitlichen Aufwand beansprucht dabei die Suche nach den geeigneten Arbeitsflächen und das Einholen der Betriebserlaubnis“, erklärt Peter Bolz. „Die EDV-Anbindung und die restliche Infrastruktur ist dagegen schnell betriebsbereit.“

Derzeit unterhält Brunel vier PMOs für Großunternehmen der Automobilindustrie, der Schienenverkehrstechnik, der Elektro- und Metallbranche sowie des Sondermaschinenbaus. „Für einen Kunden haben wir ein PMO zur Organisation des Einkaufs eingerichtet und arbeiten hier im Wesentlichen im administrativen Bereich“, so Dirk Lind. „Von der Bedarfsanforderung über die Terminvereinbarungen und Bestellung bis zum Einkauf selbst tragen wir die komplette Verantwortung.“ Das Management erfolgt von der Brunel Niederlassung in Ulm aus, etwa 50 Kilometer vom Standort des Kunden entfernt. „Unsere Teams sind eingespielt, daher spielt die Entfernung vom PMO zur Niederlassung keine Rolle“, ergänzt Lind. „Alle Managementaufgaben rund um das Büro lassen sich auch mittels moderner Kommunikationstechnologie aus der Distanz ausführen. Wichtig ist, dass die fachlichen Ansprechpartner und diejenigen, die das Projekt umsetzen, beim Kunden vor Ort sind.“

Für einen Automobilhersteller konzipiert ein anderes PMO die technische Gebäudeausrüstung für eine Fertigungslinie inklusive der Planung der Stromversorgung, der Wasserzugänge oder der innerbetriebliche Versorgungslogistik. Dirk Lind: „Der Auftrag ist klar umrissen, erfordert jedoch regelmäßige Begehungen und Bemaßungen vor Ort – ein ideales Arbeitspaket für ein PMO.“ Da das Unternehmen gleichzeitig auch Brunel Car Synergies als Entwicklungsdienstleister mit akkreditiertem Prüflabor beauftragt hat, ergeben sich hier ausgezeichnete Synergieeffekte. „Gerade dieses Beispiel zeigt, dass die PMOs eine ideale Ergänzung unserer Angebotsstruktur sind“, fasst Peter Bolz zusammen. „Bestehende Kunden können die Zusammenarbeit mit Brunel projektweise ausbauen. Neukunden haben die Möglichkeit, uns über ein anspruchsvolles und dennoch klar abgegrenztes Projekt kennenzulernen.“

Quelle: Der Spezialist Das Magazin für Technik und Management (Brunel GmbH), Nr. 29 (2017)