

Das PMO wird wichtiger – nicht überflüssig

Wie KI das Project Management Office grundlegend verändert



Autor: Thomas Schlereth, Geschäftsführer Can Do GmbH

WWW.CAN-DO.DE

cando

Enterprise-Software für KI-gestütztes
Projekt- & Ressourcenmanagement

EXPERTEN-FACHARTIKEL

Das PMO wird wichtiger – nicht überflüssig

Wie Künstliche Intelligenz das Project Management Office grundlegend verändert

Eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) aus dem Jahr 2022 zeigt, dass rund 34,5 Prozent der gesamten Arbeitszeit in Deutschland in Projekten erbracht werden. Das entspricht einer Bruttowertschöpfung von rund 1,2 Billionen Euro. Damit entfällt nahezu jede dritte Arbeitsstunde auf projektbezogene Tätigkeiten.



Die Fähigkeit von Unternehmen, Projekte effizient und professionell umzusetzen, ist somit ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Gleichzeitig werden Projekte immer komplexer. Terminpläne verändern sich, Ressourcen sind begrenzt, Abhängigkeiten nehmen zu und Menschen mit unterschiedlichsten Qualifikationen und Interessen arbeiten gemeinsam an einem Ziel. Aufwände und Laufzeiten lassen sich deshalb nur bedingt prognostizieren und müssen kontinuierlich an neue Rahmenbedingungen angepasst werden.

Professionelles Projekt- und Ressourcenmanagement ist unter diesen Voraussetzungen keine Kür mehr, sondern eine notwendige Voraussetzung für den Projekterfolg. Umso erstaunlicher ist, dass nach wie vor nur ein vergleichsweise kleiner Teil der Unternehmen spezialisierte Projekt- und Ressourcenmanagement-Software einsetzt. Technologie allein genügt allerdings nicht. Erfolgreiches Projektmanagement erfordert ebenso eine geeignete Projektorganisation, etablierte Prozesse und Mitarbeitende, die Projektmanagementmethoden sicher beherrschen und die eingesetzten Systeme kompetent nutzen können.

Aus diesem Grund etablieren viele Unternehmen organisatorische Einheiten, die genau diese Aufgaben übernehmen: das Project Management Office (PMO).

EXPERTEN-FACHARTIKEL

Das Project Management Office – mehr als ein Projektbüro

In vielen Unternehmen wird das PMO noch immer wörtlich als „Office“ verstanden – als organisatorische Stelle, die Projektleiter und Management administrativ unterstützt, Daten pflegt, Statusberichte erstellt oder Excel-Listen aktualisiert. Das PMO wird häufig als eine Art Projektsekretariat wahrgenommen, das Informationen sammelt und für andere aufbereitet.

Dieses Verständnis greift jedoch deutlich zu kurz.

Die eigentliche Aufgabe eines modernen PMOs besteht darin, die Fähigkeit eines Unternehmens zum erfolgreichen Projektmanagement kontinuierlich weiterzuentwickeln. Unternehmen, die Projekte schneller, zuverlässiger und qualitativ hochwertiger durchführen als ihre Wettbewerber, verschaffen sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

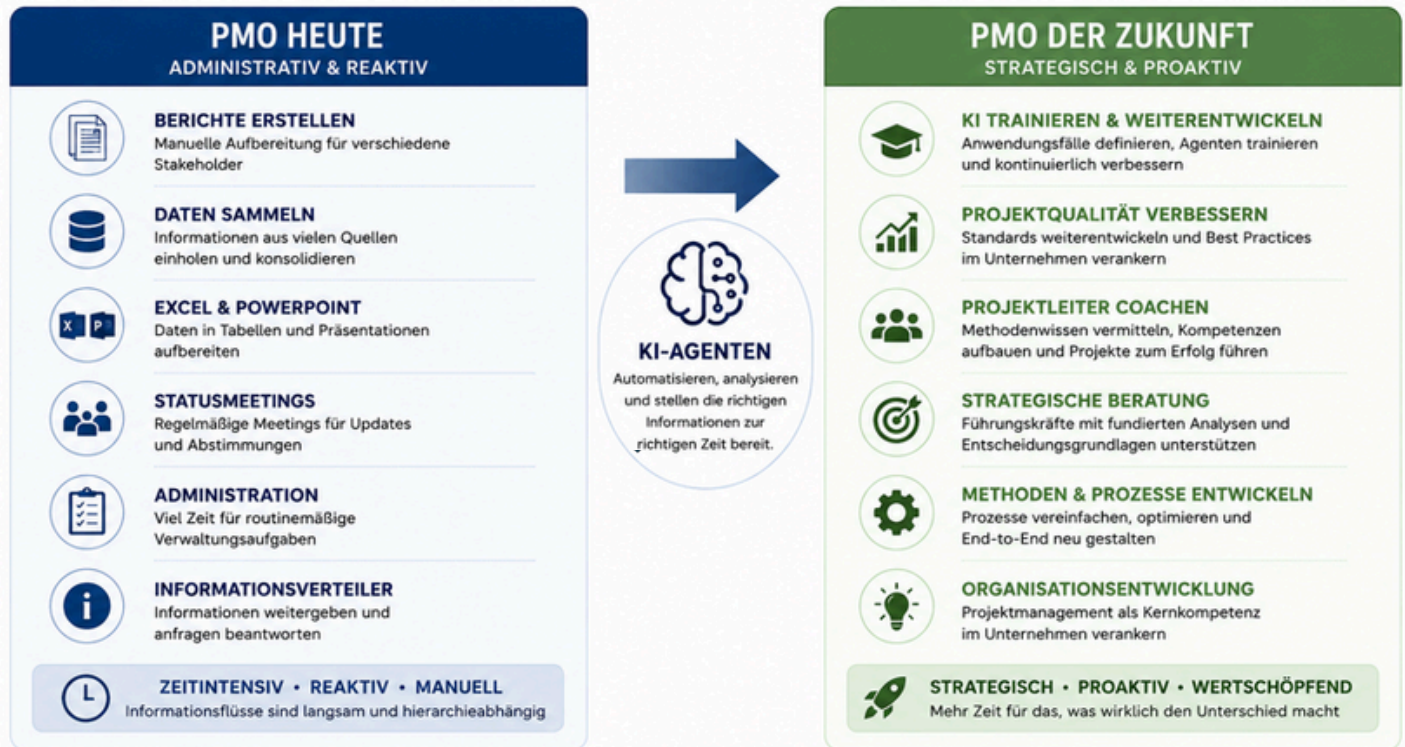
Dazu gehört unter anderem,

- geeignete Projektmanagementprozesse zu etablieren,
- digitale Informationsflüsse zu gestalten,
- Projektleiter und Führungskräfte methodisch zu qualifizieren,
- Standards und Vorgehensmodelle bereitzustellen,
- sowie ein leistungsfähiges Berichts- und Informationswesen aufzubauen.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

1. DAS PMO HEUTE vs. DAS PMO DER ZUKUNFT

Vom Informationsverteiler zum strategischen Kompetenzzentrum



KI-Agenten übernehmen Routinen. Menschen gestalten Zukunft.
Das PMO wird vom Projektbüro zum strategischen Kompetenzzentrum.

Besonders wichtig ist dabei, entscheidungsrelevante Informationen zielgruppengerecht bereitzustellen. Das Controlling von Projekten und Portfolios gehört zwar ebenfalls zu den Aufgaben eines PMOs, sollte jedoch nicht dessen Schwerpunkt bilden. Vielmehr besteht die eigentliche Aufgabe darin, Transparenz zu schaffen und das Management bei fundierten Entscheidungen zu unterstützen. Ein modernes PMO sollte deshalb strategisch und methodisch arbeiten – nicht primär administrativ.

Die Realität sieht allerdings häufig anders aus. Eine Studie der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen zeigt, dass 62 Prozent der untersuchten PMOs nur gering oder gar nicht in strategische und methodische Aufgaben eingebunden sind. Stattdessen fließt ein erheblicher Teil der Arbeitszeit in die Pflege von Daten, die Erstellung von Berichten und die Aufbereitung von Informationen.

Genau an diesem Punkt setzt Künstliche Intelligenz an.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

Künstliche Intelligenz im PMO

Ein Großteil der heute in vielen PMOs anfallenden administrativen Tätigkeiten lässt sich künftig durch KI-Agenten unterstützen oder vollständig automatisieren. Dazu gehören beispielsweise das Sammeln, Aufbereiten und Verteilen von Informationen, die Erstellung von Statusberichten oder die Analyse projektbezogener Daten. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die relevanten Informationen strukturiert und in einem professionellen Projekt- und Ressourcenmanagementsystem vorliegen.

Ganz anders sieht es aus, wenn Projektdaten auf zahlreiche Excel-Dateien, lokale Planungen einzelner Projektleiter oder isolierte Dokumente in Word, PowerPoint oder anderen Anwendungen verteilt sind. In einer solchen Umgebung fehlt die konsistente Datengrundlage, die ein KI-Agent für zuverlässige Analysen benötigt. Die Herausforderung liegt dann nicht in der Leistungsfähigkeit der KI, sondern in der mangelnden Qualität und Struktur der zugrunde liegenden Daten.

Werden Projekte und Ressourcen hingegen in einem zentralen System geplant und verwaltet, eröffnen sich völlig neue Möglichkeiten. KI-Agenten können Informationen automatisiert zusammentragen, Muster erkennen und Ergebnisse analysieren. Sie können fehlende Informationen über Chat oder E-Mail bei den beteiligten Mitarbeitenden einholen und die gewonnenen Erkenntnisse zielgruppengerecht für Projektleiter oder Management aufbereiten. Aus umfangreichen Datenbeständen entstehen so verständliche Handlungsempfehlungen und Entscheidungsgrundlagen. Diese Entwicklung hat weitreichende Auswirkungen auf die klassische Rolle des PMO. Viele der heute überwiegend administrativen Aufgaben – etwa das Einsammeln von Statusinformationen, die Erstellung regelmäßiger Berichte oder die manuelle Konsolidierung von Projektdaten – werden künftig weitgehend automatisiert erfolgen. Dadurch sinkt der Aufwand für diese Tätigkeiten erheblich.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

Genau an diesem Punkt werden häufig vorschnell Schlussfolgerungen gezogen. Aus der Automatisierung administrativer Aufgaben wird nicht selten abgeleitet, dass das PMO künftig deutlich kleiner werden oder sogar ganz entfallen könne. Aus meiner Sicht wäre das ein strategischer Fehler. Die eigentliche Chance besteht nicht darin, Personal einzusparen, sondern die frei werdenden Kapazitäten für Aufgaben einzusetzen, die einen wesentlich höheren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Künstliche Intelligenz sollte das PMO nicht ersetzen, sondern von Routinetätigkeiten entlasten und damit den Weg für eine neue, deutlich strategischere Rolle ebnen. Wie diese Transformation aussehen kann und welche neuen Aufgaben daraus entstehen, wird in den folgenden Kapiteln beschrieben.

Die Menschen bleiben der entscheidende Erfolgsfaktor

Ein Unternehmen besteht aus Menschen, Kapital und Infrastruktur. Von diesen drei Faktoren ist der Mensch derjenige, der Kreativität, Erfahrung und Entscheidungsfähigkeit einbringt. Ohne diese Fähigkeiten lassen sich Unternehmen weder weiterentwickeln noch erfolgreich führen.

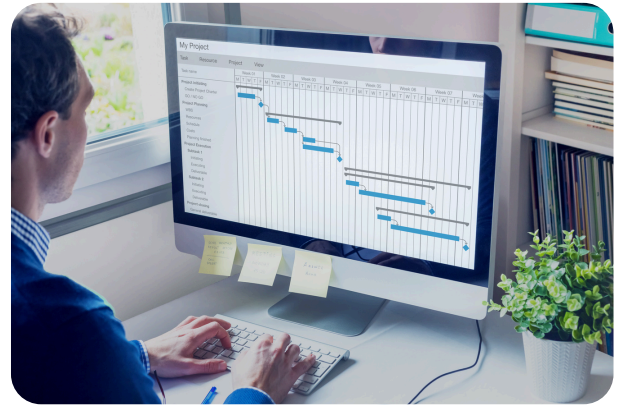
Gleichzeitig verändert die rasante Entwicklung agentischer KI die Arbeitswelt grundlegend. Immer häufiger wird darüber diskutiert, wie viele Aufgaben künftig vollständig automatisiert werden können. Sam Altman, CEO von OpenAI, vertrat beispielsweise die These, dass künftig Unternehmen mit Milliardenbewertung entstehen könnten, die nur noch von einer einzigen Person geführt werden und deren operative Arbeit weitgehend von KI-Agenten übernommen wird. Unabhängig davon, wann oder ob dieses Szenario Realität wird, verdeutlicht es die Dynamik der aktuellen Entwicklung. Entscheidend ist deshalb nicht die Frage, ob sich die Arbeitswelt verändert, sondern wie Unternehmen diese Veränderung gestalten.

Um die Auswirkungen agentischer KI auf Unternehmen besser zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf die unterschiedlichen Rollen innerhalb einer Organisation. Denn nicht jede Tätigkeit wird sich im gleichen Maße verändern. Während einige Aufgaben weitgehend automatisiert werden können, gewinnen andere erheblich an Bedeutung.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

Wie KI die Rollen im Unternehmen verändert

Die Auswirkungen agentischer KI unterscheiden sich je nach Rolle im Unternehmen erheblich. Während einige Tätigkeiten weitgehend automatisiert werden können, gewinnen andere sogar an Bedeutung. Entscheidend ist dabei weniger die Hierarchieebene als vielmehr die Art der Tätigkeit: Je stärker eine Aufgabe aus dem Sammeln, Aufbereiten und Weitergeben von Informationen besteht, desto größer ist das Automatisierungspotenzial.



Wo hingegen Kreativität, Erfahrung oder unternehmerische Entscheidungen gefragt sind, wird KI den Menschen unterstützen – nicht ersetzen.

Die Geschäftsleitung – schneller zu besseren Entscheidungen

Die Geschäftsleitung legt die strategische Ausrichtung eines Unternehmens fest. Dafür benötigt sie belastbare Informationen über Märkte, Technologien, Wettbewerber und insbesondere über die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens. Entscheidungen sind jedoch nur so gut wie die Informationen, auf denen sie beruhen. Heute gelangen diese Informationen meist über mehrere Hierarchieebenen zur Geschäftsleitung. Sie werden in Meetings vorgestellt, mit PowerPoint-Präsentationen visualisiert und häufig zusätzlich in Excel aufbereitet. Rückfragen führen nicht selten dazu, dass neue Analysen erstellt und erst im nächsten Meeting präsentiert werden. Dieser Prozess bindet erhebliche Ressourcen und kostet vor allem Zeit.

Business-Intelligence-Systeme haben diesen Ablauf bereits verbessert. Sie stellen Kennzahlen automatisiert bereit und ermöglichen erste Analysen. Dennoch bleibt die Interpretation der Daten weitgehend beim Management. Komplexere Fragestellungen müssen weiterhin durch Fachabteilungen beantwortet werden. KI-Agenten verändern diesen Prozess grundlegend.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

Sie können Projekt- und Portfoliodaten in Echtzeit analysieren, Zusammenhänge erkennen und auf konkrete Fragen unmittelbar antworten. Statt auf den nächsten Bericht zu warten, erhält das Management genau die Informationen, die im jeweiligen Moment benötigt werden. Darüber hinaus können Agenten Szenarien simulieren, Trends erkennen und komplexe Zusammenhänge verständlich visualisieren.

Der größte Vorteil liegt jedoch an anderer Stelle: Führungskräfte müssen keine komplexen Softwareoberflächen mehr bedienen. Sie kommunizieren mit dem System in natürlicher Sprache und erhalten präzise Antworten auf ihre Fragen. Damit wird der Zugang zu entscheidungsrelevanten Informationen deutlich einfacher.

Das mittlere Management – vom Informationsverteiler zum Gestalter

Das mittlere Management bildet heute häufig die Schnittstelle zwischen operativer Projektarbeit und Unternehmensleitung. Informationen werden gesammelt, bewertet, verdichtet und an die nächste Hierarchieebene weitergegeben. Dabei verändern sich Inhalte zwangsläufig – bewusst oder unbewusst. Nicht selten entsteht der bekannte Effekt der „stillen Post“: Je mehr Ebenen eine Information durchläuft, desto stärker verändert sich ihre Aussage.

Gerade deshalb wird diese Managementebene besonders stark vom Einsatz agentischer KI betroffen sein. Viele ihrer heutigen Aufgaben – insbesondere Berichtserstellung, Informationsaufbereitung und administrative Steuerung – lassen sich künftig automatisieren. Internationale Studien gehen davon aus, dass sich die Aufgabenprofile des mittleren Managements in den kommenden Jahren deutlich verändern werden. Darin liegt jedoch nicht nur ein Risiko, sondern auch eine große Chance. Kaum eine Personengruppe kennt Prozesse, Datenflüsse und organisatorische Zusammenhänge so gut wie erfahrene Führungskräfte des mittleren Managements. Dieses Wissen wird künftig benötigt, um KI-Agenten zu trainieren, Geschäftsprozesse zu modellieren und neue Anwendungsfälle zu entwickeln. Die Rolle verändert sich damit vom Informationsvermittler hin zum Gestalter intelligenter Unternehmensprozesse.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

Voraussetzung dafür ist allerdings die Bereitschaft, sich intensiv mit Künstlicher Intelligenz auseinanderzusetzen. Wer lernt, KI-Systeme zu verstehen und weiterzuentwickeln, kann künftig einen erheblichen Beitrag zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens leisten.



Servicebereiche – Automatisierung als Chance

Auch unterstützende Unternehmensbereiche wie Personalwesen, Verwaltung, Marketing oder IT bestehen zu einem großen Teil aus standardisierten Prozessen. Viele dieser Tätigkeiten folgen klar definierten Abläufen und eignen sich daher besonders gut für die Unterstützung durch KI-Agenten.

Bereits die Digitalisierung hat hier erhebliche Effizienzgewinne ermöglicht. Dennoch verbringen Mitarbeitende in Deutschland weiterhin einen beträchtlichen Teil ihrer Arbeitszeit mit administrativen Aufgaben. Studien zeigen, dass Bürokratie und regulatorische Anforderungen nach wie vor erhebliche Ressourcen binden und damit Geschwindigkeit und Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen.

Auch in diesen Bereichen werden KI-Agenten künftig viele Routinetätigkeiten übernehmen. Gleichzeitig entstehen neue Aufgaben: Prozesse müssen gestaltet, Agenten trainiert und ihre Ergebnisse kontinuierlich überwacht werden. Die Arbeit verschwindet also nicht – sie verändert ihren Schwerpunkt.

Die Wertschöpfung bleibt menschlich

Den größten Wert eines Unternehmens schaffen diejenigen Menschen, die Produkte entwickeln, Software programmieren, Maschinen konstruieren, Kunden beraten oder Projekte umsetzen. Kreativität, Erfahrung und Problemlösungskompetenz bleiben auch künftig entscheidende Erfolgsfaktoren. Im Projektmanagement wird KI diese Mitarbeitenden vor allem von administrativen Tätigkeiten entlasten.

Statusmeldungen, Zeiterfassungen oder organisatorische Rückfragen lassen sich künftig komfortabel über intelligente Agenten erledigen. Dadurch bleibt mehr Zeit für die eigentliche Wertschöpfung – die Umsetzung erfolgreicher Projekte.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

Das PMO als intelligenter Informationshub

Die zentrale Aufgabe eines PMOs besteht darin, Informationen aus Projekten zusammenzuführen, zu bewerten und den verschiedenen Stakeholdern in geeigneter Form bereitzustellen. Projektleiter benötigen einen anderen Blick auf die Daten als Bereichsleiter oder die Geschäftsführung. Entsprechend werden Informationen heute häufig mehrfach aufbereitet, verdichtet und in unterschiedlichen Formaten bereitgestellt.

Ein erheblicher Teil dieser Arbeit besteht aus dem Sammeln, Validieren und Verteilen von Informationen. Projektfortschritte werden abgefragt, Statusberichte konsolidiert, Risiken bewertet und Berichte erstellt. Viele dieser Tätigkeiten folgen klar definierten Abläufen und sind daher prädestiniert für den Einsatz von KI-Agenten. Ein intelligenter PMO-Agent kann Informationen automatisch bei den beteiligten Personen einholen, mit den Daten des Projekt- und Ressourcenmanagementsystems abgleichen und daraus konsistente Analysen erzeugen. Unterschiedliche Zielgruppen erhalten anschließend genau die Informationen, die sie für ihre Entscheidungen benötigen – ohne dass dieselben Daten mehrfach manuell aufbereitet werden müssen.

Besonders deutlich wird dieser Nutzen bei der **Risikobewertung**. Moderne Projektmanagementsysteme berechnen bereits heute Risiken auf Basis von Terminplänen, Ressourcenauslastungen, Projektabhängigkeiten und zahlreichen weiteren Parametern. KI-Agenten können diese Ergebnisse interpretieren, ergänzen und in verständlicher Form erläutern. Sie erkennen Muster, vergleichen aktuelle Situationen mit ähnlichen Projekten und unterstützen Projektleiter sowie Management dabei, fundierte Entscheidungen zu treffen.

Dadurch verändert sich die Rolle des PMO grundlegend. Es muss Informationen nicht länger sammeln und verteilen. Stattdessen konzentriert es sich darauf, die Qualität der Daten sicherzustellen, neue Anwendungsfälle für KI zu entwickeln und die Organisation bei der Nutzung dieser Möglichkeiten zu begleiten.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

KI unterstützt Entscheidungen – sie ersetzt sie nicht

Eine weitere wichtige Aufgabe des PMO besteht darin, Entscheidungsoptionen vorzubereiten. Besonders bei kritischen Projekten werden unterschiedliche Szenarien simuliert, um Auswirkungen auf Termine, Budgets oder Ressourcen transparent zu machen. Ein typisches Beispiel ist der Engpass einer kritischen Schlüsselqualifikation. Das PMO analysiert, wann und in welchem Umfang bestimmte Kompetenzen benötigt werden und entwickelt daraus Handlungsempfehlungen. Sollten bestehende Mitarbeitende weiterqualifiziert werden? Ist externe Unterstützung sinnvoll? Oder müssen neue Fachkräfte eingestellt werden? Auch hier kann KI einen erheblichen Beitrag leisten.

Trainierte Agenten erkennen unternehmensspezifische Muster und berücksichtigen dabei etablierte Entscheidungsprinzipien. Wenn ein Unternehmen beispielsweise bevorzugt internes Know-how aufbaut, wird die KI diesen Grundsatz in ihre Empfehlungen einbeziehen. Gleichzeitig kann sie analysieren, welche Mitarbeitenden aufgrund ihrer vorhandenen Kompetenzen für eine Qualifizierung besonders geeignet sind. Die endgültige Entscheidung bleibt jedoch immer beim Menschen. KI liefert Entscheidungsgrundlagen, entwickelt Alternativen und bewertet deren Auswirkungen. Verantwortung und unternehmerische Entscheidungskompetenz verbleiben bei den handelnden Personen. Genau darin liegt die Stärke einer vertrauenswürdigen Enterprise-KI.

Schnellere Entscheidungen durch intelligente Informationsflüsse

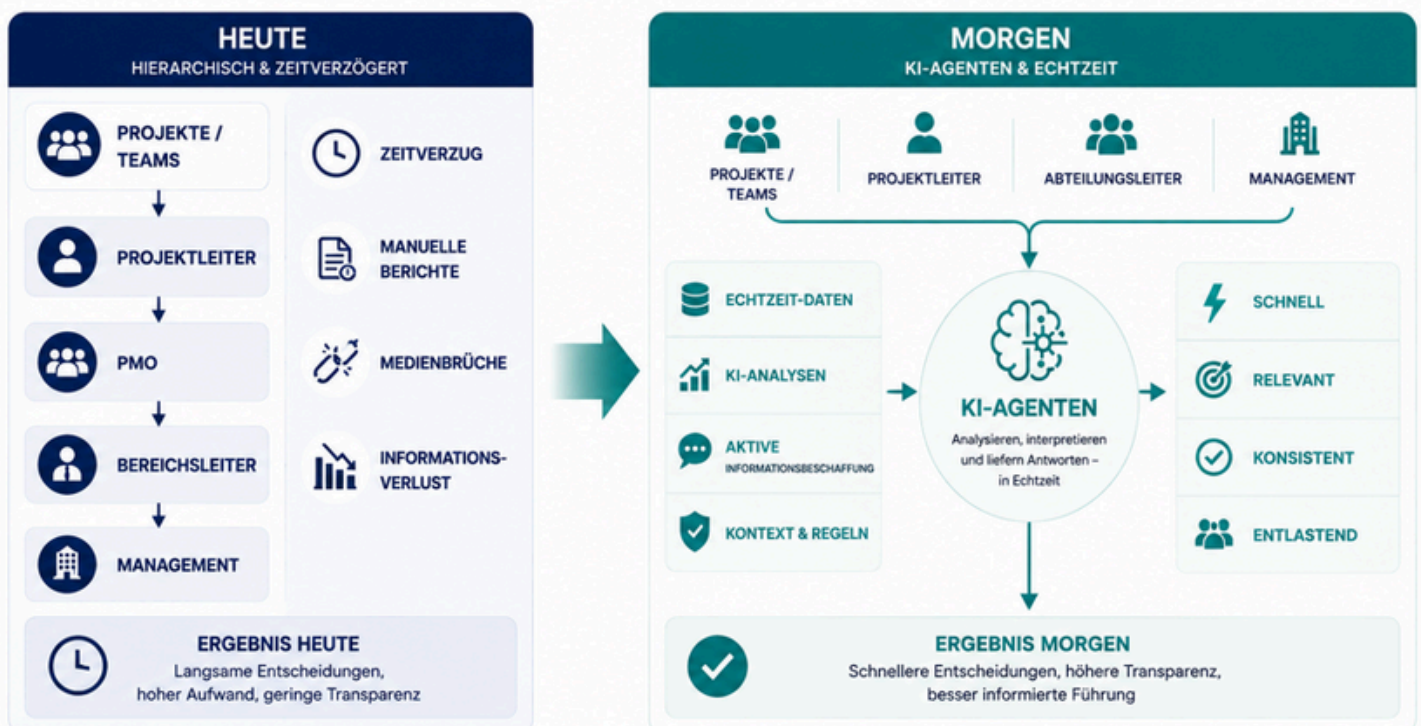
Der vielleicht größte Vorteil agentischer KI liegt nicht allein in der Automatisierung einzelner Aufgaben, sondern in der Geschwindigkeit, mit der Informationen im Unternehmen verfügbar werden. Heute orientiert sich die Berichterstattung häufig an festen Zyklen – beispielsweise wöchentlichen oder monatlichen Statusmeetings. Der Informationsbedarf des Managements entsteht jedoch nicht nach einem Kalender, sondern immer dann, wenn Entscheidungen getroffen werden müssen. Zwischen Informationsbedarf und verfügbarer Information entsteht dadurch zwangsläufig eine zeitliche Lücke.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

KI-Agenten arbeiten nach einem anderen Prinzip. Sie greifen jederzeit auf aktuelle Projektdaten zu, können fehlende Informationen aktiv anfordern und Antworten unmittelbar bereitstellen. Statt statischer Berichte liefern sie bedarfsgerechte Analysen genau dann, wenn sie benötigt werden. Informationen werden dadurch aktueller, präziser und relevanter. Darüber hinaus können Agenten dieselbe Datengrundlage für unterschiedliche Hierarchieebenen individuell aufbereiten. Projektleiter, Bereichsleiter und Geschäftsführung erhalten jeweils die für sie relevanten Informationen – ohne zusätzliche manuelle Aufbereitung durch das PMO. Informationswege verkürzen sich, Hierarchien werden entlastet und Entscheidungen können deutlich schneller getroffen werden.

2. Informationsfluss: Heute vs. Morgen

Von zeitverzögerten Berichten zu bedarfsgerechter Echtzeit-Intelligenz



Informationen dann, wenn sie gebraucht werden – nicht, wenn der Bericht fällig ist.
KI-Agenten verkürzen Informationswege und schaffen Entscheidungsstärke.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

Technische Voraussetzungen für leistungsfähige KI-Agenten

Viele Unternehmen verbinden mit Künstlicher Intelligenz die Hoffnung, bestehende Datenbestände einfach einer KI zur Verfügung zu stellen und anschließend automatisch bessere Entscheidungen zu erhalten. Projektpläne in Excel, Präsentationen, ERP-Daten, E-Mails oder Dokumente sollen in einen gemeinsamen Datenraum fließen – den Rest übernimmt die KI.

Diese Vorstellung ist nachvollziehbar, greift jedoch zu kurz. Für den erfolgreichen Einsatz von KI-Agenten muss zwischen zwei grundsätzlich unterschiedlichen Systemarten unterschieden werden:

- Data Systems
- Business Logic Systems

Diese Unterscheidung ist entscheidend für die Leistungsfähigkeit einer Enterprise-KI.

Data Systems liefern Daten

Data Systems speichern Informationen. Dazu gehören beispielsweise Excel-Dateien, PowerPoint-Präsentationen, Microsoft Project, Jira oder andere Anwendungen, in denen einzelne Projektinformationen abgelegt werden. Die Daten liegen häufig verteilt vor und besitzen nur wenig fachliche Logik. Sie beschreiben den aktuellen Zustand, beantworten jedoch keine komplexen Fragestellungen. Soll eine KI beispielsweise die tatsächliche Auslastung eines Mitarbeiters bestimmen, müsste sie Informationen aus unterschiedlichsten Quellen zusammenführen, Urlaubszeiten berücksichtigen, Kapazitätsgrenzen kennen und sämtliche Zusammenhänge selbst interpretieren.

Das ist technisch möglich, verursacht jedoch einen erheblichen Aufwand und führt zu einem hohen Ressourcenverbrauch. Vor allem große Sprachmodelle müssen dabei enorme Mengen an Informationen verarbeiten. Dadurch steigen sowohl die Komplexität als auch die Betriebskosten erheblich.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

Business Logic Systems liefern Entscheidungen

Business Logic Systems verfolgen einen anderen Ansatz. Sie speichern nicht nur Daten, sondern enthalten bereits die fachliche Logik, mit der diese Daten interpretiert und verarbeitet werden. Ein professionelles Projekt- und Ressourcenmanagementsystem kennt beispielsweise Kapazitäten, Projektstrukturen, Terminlogiken, Ressourcenregeln und Planungsalgorithmen. Der KI-Agent muss diese Zusammenhänge deshalb nicht selbst berechnen. Er stellt lediglich eine fachliche Anfrage an das Planungssystem und erhält eine belastbare Antwort zurück. Die eigentliche Berechnung erfolgt dort, wo sie hingehört – innerhalb des spezialisierten Systems. Dadurch entstehen mehrere Vorteile:

- deutlich höhere Geschwindigkeit,
- geringerer Ressourcenverbrauch,
- konsistente Ergebnisse,
- sowie eine wesentlich höhere Zuverlässigkeit.

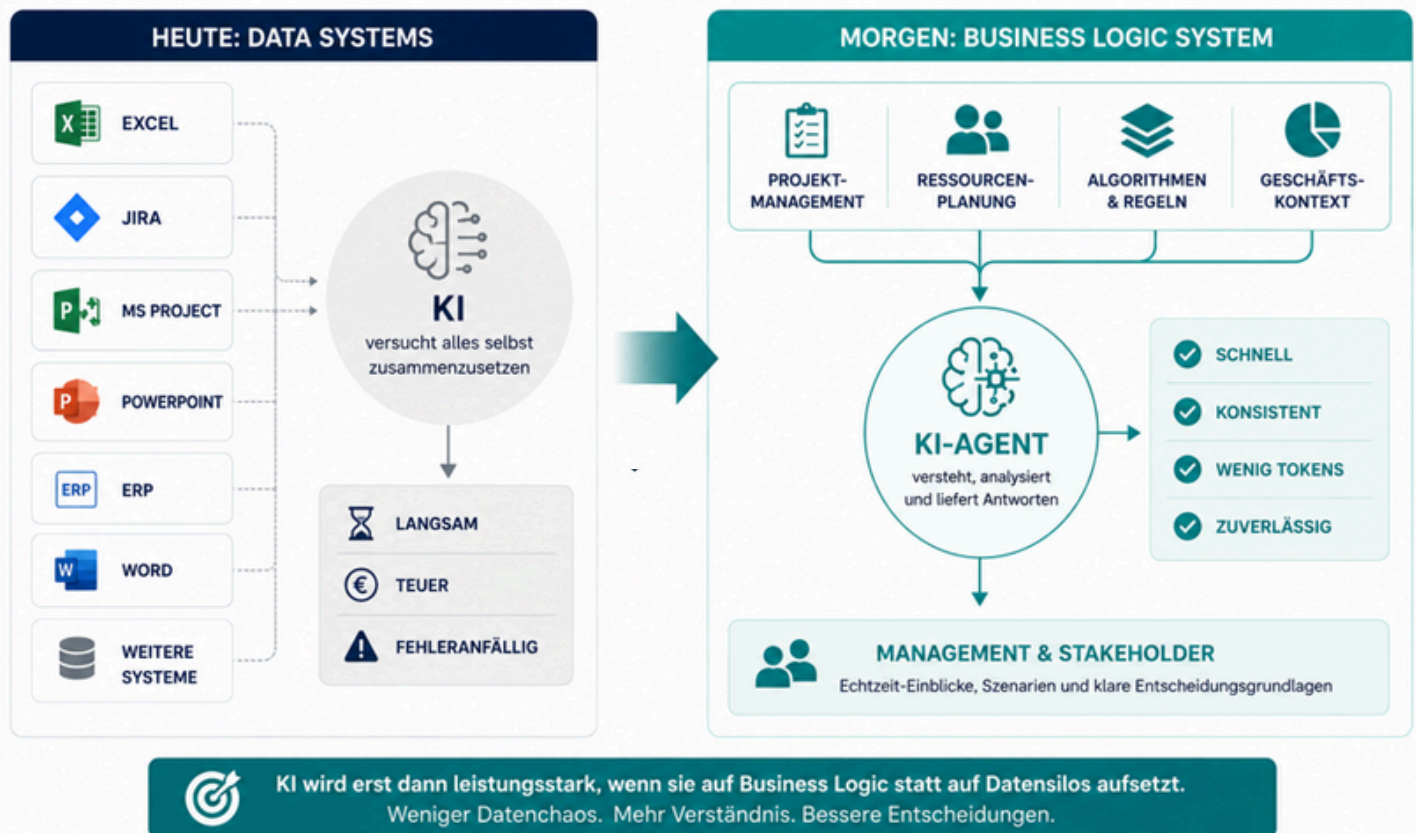
Die Stärke der KI liegt damit nicht darin, sämtliche Geschäftslogik selbst nachzubilden. Ihre eigentliche Aufgabe besteht darin, spezialisierte Systeme intelligent miteinander zu verbinden, Ergebnisse zu interpretieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.



EXPERTEN-FACHARTIKEL

3. Vom Datensilo zur Business Logic

Warum KI nur mit Business Logic wirklich wirksam wird



KI wird vom Auskunftssystem zum digitalen Kollegen

Generative KI wird häufig als komfortable Suchmaschine betrachtet. Tatsächlich reicht ihr Potenzial deutlich weiter. Ein erfahrener Projektmanager stellt selten nur eine einzelne Frage. Er kombiniert verschiedene Informationen, bewertet deren Zusammenhänge und entwickelt daraus eine Entscheidungsempfehlung. Genau dieses Vorgehen lässt sich trainieren.

Ein KI-Agent kann mehrere Analysen selbstständig durchführen, Ergebnisse miteinander kombinieren, Abhängigkeiten erkennen und daraus eigenständig Schlussfolgerungen ziehen. Wiederkehrende Analysen können anschließend automatisiert ausgeführt werden. Der Agent informiert das Management nur noch dann, wenn tatsächlich Handlungsbedarf besteht. Die Voraussetzung dafür bleibt jedoch dieselbe: Alle relevanten Projekt-, Portfolio- und Ressourcendaten müssen in einem zentralen Planungssystem verfügbar sein, das über klar definierte Schnittstellen angesprochen werden kann. Erst dann entsteht die Grundlage für leistungsfähige KI-Agenten.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

Das Training der KI-Agenten

Mit der technischen Infrastruktur allein ist es allerdings nicht getan. Der eigentliche Mehrwert entsteht erst durch das Training der KI-Agenten. Dabei geht es nicht darum, der KI einzelne Prompts beizubringen. Vielmehr muss sie lernen, wie das Unternehmen arbeitet, welche Prozesse existieren und welche Entscheidungen in bestimmten Situationen getroffen werden.

Eine zentrale Aufgabe des PMO besteht deshalb darin, die relevanten Anwendungsfälle systematisch zu identifizieren. Häufig zeigt sich dabei, dass deutlich mehr Prozesse vom PMO unterstützt werden, als zunächst vermutet. Unterschiedliche Stakeholder haben jeweils eigene Anforderungen und Erwartungen an die Organisation.

Besonders wichtig ist dabei das End-to-End-Prinzip. Nicht der heutige Ablauf eines Prozesses sollte automatisiert werden, sondern dessen eigentlicher Zweck. Ausgangspunkt ist immer die Frage: Welches Ergebnis soll erreicht werden? Erst anschließend wird untersucht, welche Schritte dafür tatsächlich notwendig sind und welche sich vollständig automatisieren oder sogar ganz vermeiden lassen. Das bedeutet häufig, bestehende Prozesse radikal zu vereinfachen.

Nicht jeder heute etablierte Freigabeschritt schafft einen echten Mehrwert. Viele Abläufe existieren vor allem deshalb, weil sie historisch gewachsen sind. KI bietet die Chance, diese Prozesse grundlegend zu hinterfragen und auf das Wesentliche zu reduzieren. Steht diese Grundlage, beginnt das eigentliche Training der Agenten. Dabei vermitteln PMO-Mitarbeitende ihr organisationsspezifisches Wissen an die KI. Sie definieren Anwendungsfälle, prüfen Ergebnisse und entwickeln die Agenten kontinuierlich weiter. Dieses Training endet niemals. Mit jeder neuen Anforderung, jedem zusätzlichen Prozess und jeder neuen Erfahrung wächst auch die Leistungsfähigkeit der KI-Agenten.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

Die Transformation des PMO

Wenn KI-Agenten einen Großteil der administrativen Aufgaben übernehmen, entsteht zwangsläufig die Frage nach der zukünftigen Rolle des PMO. Aus meiner Sicht liegt die Antwort nicht im Personalabbau, sondern in einer grundlegenden Weiterentwicklung dieser Organisationseinheit. Das klassische PMO entwickelt sich von einer administrativen Unterstützungsfunktion zu einer strategischen Beratungs- und Qualitätsorganisation. Die frei werdenden Kapazitäten können dort eingesetzt werden, wo sie den größten Mehrwert für das Unternehmen schaffen: bei der Weiterentwicklung von Projektmanagement, Ressourcenmanagement und organisatorischen Fähigkeiten. Diese Transformation erfolgt nicht über Nacht. Sie ist ein schrittweiser Veränderungsprozess, der sowohl technische als auch organisatorische und kulturelle Veränderungen umfasst. Ziel sollte es sein, möglichst viele heutige PMO-Mitarbeitende auf diesem Weg mitzunehmen und ihre Erfahrungen für die neue Rolle nutzbar zu machen.

Das neue PMO trainiert nicht Projekte – sondern KI

Die Einführung leistungsfähiger KI-Agenten endet nicht mit der technischen Integration. Im Gegenteil: Danach beginnt die eigentliche Arbeit. KI-Agenten müssen kontinuierlich weiterentwickelt, überwacht und an neue Anforderungen angepasst werden. Unternehmen verändern ihre Prozesse, Märkte entwickeln sich weiter und neue Anwendungsfälle entstehen. Entsprechend verändert sich auch das Wissen, das den Agenten vermittelt werden muss.

Hier entsteht eine völlig neue Kernkompetenz des PMO. Die Mitarbeitenden verfügen bereits heute über ein tiefes Verständnis der Projektprozesse, der Stakeholder und der Entscheidungswege im Unternehmen. Dieses Wissen bildet die Grundlage für das Training der Agenten. Das PMO wird damit zum Kompetenzzentrum für projektbezogene KI-Anwendungen. Seine Aufgabe besteht künftig nicht mehr primär darin, Informationen manuell aufzubereiten, sondern intelligente digitale Kollegen zu entwickeln, deren Qualität sicherzustellen und deren Fähigkeiten kontinuierlich auszubauen.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

Ein neues Kompetenzprofil

Dadurch verändert sich auch das Anforderungsprofil der Mitarbeitenden. Gefragt sind künftig Menschen, die Projektmanagementmethoden beherrschen, Prozesse verstehen und gleichzeitig Interesse an Künstlicher Intelligenz mitbringen. Das Training von KI-Agenten unterscheidet sich grundlegend von der Formulierung einzelner Prompts. Es erfordert analytisches Denken, ein tiefes Verständnis der Geschäftsprozesse und die Fähigkeit, unterschiedlichste Anwendungsfälle präzise zu modellieren. Die Qualität dieses Trainings entscheidet maßgeblich über die Qualität der späteren Ergebnisse. Diese Aufgabe ähnelt weniger klassischer Administration als vielmehr einer Verbindung aus Prozessberatung, Organisationsentwicklung und Softwarekonzeption.

Vom Projektbüro zum Kompetenzzentrum

Durch die Automatisierung administrativer Tätigkeiten sinkt die operative Arbeitsbelastung des PMO erheblich. Gleichzeitig entstehen neue Freiräume für Aufgaben mit deutlich höherem strategischem Nutzen. Das zukünftige PMO verfolgt deshalb andere Ziele als heute. Es entwickelt Projektmanagement-Standards weiter, verbessert die Ressourcenplanung, unterstützt Führungskräfte, qualifiziert Projektleiter und trägt dazu bei, die Projektmanagementkompetenz des gesamten Unternehmens kontinuierlich auszubauen. Jeder Prozess wird dabei konsequent hinterfragt:

- Schafft er einen Mehrwert?
- Verbessert er Qualität?
- Beschleunigt er Entscheidungen?
- Unterstützt er die Wertschöpfung?

Nicht jeder bestehende Prozess sollte automatisiert werden. Manche Prozesse sollten vollständig entfallen. Denn auch ein KI-Agent bearbeitet unnötige Prozesse lediglich schneller – sinnvoll werden sie dadurch nicht. Das eigentliche Ziel besteht darin, Unternehmen leistungsfähiger zu machen. Schnellere Projekte, bessere Entscheidungen, eine höhere Transparenz und eine effizientere Nutzung knapper Ressourcen stärken langfristig die Wettbewerbsfähigkeit. Genau hier liegt der eigentliche Beitrag des zukünftigen PMO.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

4. Das neue Kompetenzmodell des PMO

Vom Report Center zur strategischen Kompetenzdrehzscheibe



Das PMO wird zur strategischen Drehscheibe für Projekte, Ressourcen und KI.
Weniger Administration. Mehr Wirkung. Nachhaltiger Beitrag zum Unternehmenserfolg.

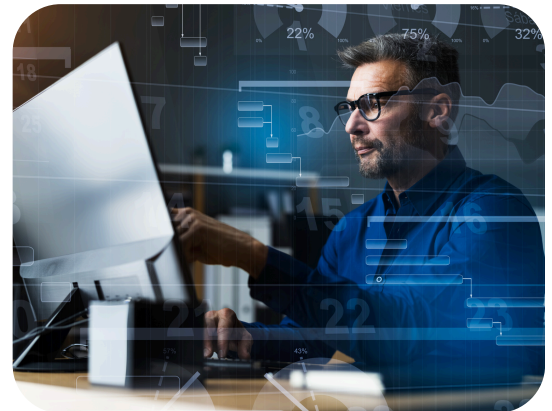
Die Mitarbeitenden im neuen PMO

Mit dieser Entwicklung verändern sich auch die Anforderungen an die Menschen im PMO. Neben fundierten Kenntnissen im Projekt-, Portfolio- und Ressourcenmanagement benötigen sie künftig Kompetenzen in Prozessgestaltung, Organisationsentwicklung und Künstlicher Intelligenz. Sie begleiten Veränderungsprozesse, entwickeln neue Methoden und sorgen dafür, dass KI-Agenten dauerhaft einen echten Mehrwert liefern. Darüber hinaus entwickeln sie sich zu internen Beratern. Sie unterstützen Projektleiter bei kritischen Projekten, vermitteln Methodenwissen, moderieren Workshops und tragen dazu bei, Projektmanagement als unternehmensweite Kernkompetenz zu etablieren. Das PMO wird damit zu einer strategischen Einheit, die weit über klassische Verwaltungsaufgaben hinausgeht.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

Fazit

Künstliche Intelligenz wird das Project Management Office grundlegend verändern – allerdings anders, als häufig erwartet. Nicht das PMO verschwindet, sondern seine heutige Arbeitsweise. Administrative Tätigkeiten, Informationsaufbereitung und Standardberichte werden zunehmend von KI-Agenten übernommen.



Gleichzeitig entstehen neue Aufgaben, die wesentlich stärker auf Beratung, Methodik, Organisationsentwicklung und die kontinuierliche Weiterentwicklung intelligenter Systeme ausgerichtet sind. Das PMO entwickelt sich dadurch von einem Projektbüro zu einem Kompetenzzentrum für modernes Projektmanagement.

5. KI-Agenten im PMO: Von reaktiv zu proaktiv

So verändert KI die Arbeitsweise im PMO grundlegend

HEUTE: REAKTIV & MANUELL

**Daten sammeln**

Aus vielen Quellen,
zeitaufwendig

**Berichte erstellen**

Manuell aufbereiten
und konsolidieren

**Probleme erkennen**

Oft zu spät und
ohne Kontext

**Maßnahmen ableiten**

In Meetings diskutieren,
Entscheidungen verzögern

**Umsetzung verfolgen**

Status manuell prüfen,
nachfassen

**Ergebnis heute**

Reaktiv, langsam, intransparent

MORGEN: PROAKTIV & INTELLIGENT

**Daten verstehen**

KI-Agenten sammeln und strukturieren
Daten in Echtzeit

**Analysen & Insights**

Automatisiert Muster erkennen
und Zusammenhänge verstehen

**Frühwarnungen**

Risiken und Abweichungen
frühzeitig identifizieren

**Empfehlungen geben**

KI schlägt Handlungsoptionen vor –
fundiert und priorisiert

**Umsetzung steuern**

Maßnahmen verfolgen, nachhalten
und Ergebnisse messen

**Ergebnis morgen**

Proaktiv, schnell, transparent

**BUSINESS IMPACT****Schnellere Entscheidungen**

Echtzeit-Insights und klare
Empfehlungen

**Höhere Transparenz**

Alle sehen das Gleiche –
jederzeit aktuell

**Weniger Risiken**

Frühwarnungen ermöglichen
rechtzeitiges Handeln

**Mehr Kapazität**

Weniger manuelle Arbeit,
mehr strategische Wirkung

**Besserer Projekterfolg**

Ziele erreichen, Ressourcen
optimal nutzen



KI-Agenten entlasten das PMO von Routineaufgaben und machen es zum strategischen Steuerungszentrum.
Weniger reagieren. Mehr gestalten. Zukunft aktiv steuern.

EXPERTEN-FACHARTIKEL

Unternehmen, die diese Transformation frühzeitig gestalten, gewinnen mehr als nur Effizienz. Sie schaffen die Voraussetzungen für schnellere Entscheidungen, höhere Projektqualität und eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Die eigentliche Stärke Künstlicher Intelligenz liegt dabei nicht darin, Menschen zu ersetzen. Ihr größter Nutzen besteht darin, Menschen von Routinetätigkeiten zu entlasten und ihnen mehr Zeit für die Aufgaben zu geben, die Erfahrung, Kreativität und Urteilsvermögen erfordern.

Das PMO der Zukunft wird deshalb nicht kleiner sein – sondern wichtiger.

Autor:

Thomas Schlereth

Als Gründer und Geschäftsführer der Can Do GmbH verantwortet Thomas Schlereth die operative Leitung der Entwicklung von Can Do und ist für die Konzeption, das Design und die permanente Weiterentwicklung der Software verantwortlich. Auch die Beratung sowie das Roll-out beim Kunden zählen zu seinen Aufgaben.



LinkedIn®

Can Do GmbH

Implerstr. 26, 81371 München
cando@can-do.de
www.can-do.de