

WHITE PAPER

Best Practice in einem
Telekommunikationsunternehmen

**Ablauf- und aufbauorganisa-
torische Optimierung des
Projektportfoliomanagements
durch Einführung adaptierter
Governance-Strukturen**

Executive Summary

Sollen Kundenprojekte **wertsteigernd** im Unternehmen wirken, müssen sie sinnvoll priorisiert und gesteuert werden. Im Sinne einer **umfassenden Prozessbetrachtung** dürfen die am übergreifenden Unternehmensprozess beteiligten Organisationseinheiten dabei nicht unabhängig voneinander agieren. Vielmehr müssen sie eng miteinander verzahnt sein, damit Projekte und Programme **zeit-, leistungs- und kostengerecht** abgewickelt werden können. Nur so lassen sich in der Vertriebsphase realisierbare Kundenanforderungen definieren, die die verantwortliche Organisationseinheit anschließend erfolgreich umsetzen kann. Der Fokus muss hier stets auf der **Realisierbarkeit der Anforderungen** liegen.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Etablierung dieses **Ende-zu-Ende-Gedankens** sind entsprechende Governance-Mechanismen, wie zum Beispiel ein Portfolio-Board. Sie schaffen eine **phasenintegrierende Struktur**, in der vor allem die umsetzungsverantwortliche Organisationseinheit die Möglichkeit hat, Kundenanforderungen bereits vor ihrer Implementierung im Hinblick auf Technik, Budget und Fragen des Projektmanagements umfassend abzustimmen. Vor allem Projekte, die vom Vertrieb in die Umsetzung übergehen, sollten einer **phasenintegrierenden Governance** unterliegen.

Dieses White Paper stellt aufbau- und ablauforganisatorisch integrierte **Governance-Mechanismen als Instrument der ersten Wahl** vor, um ein Projektportfolio effektiv und in enger Abstimmung mit den Unternehmenszielen zu optimieren und zu steuern. Als Fallbeispiel dient dabei ein **Rollout einer Projektmanagement-Methodik und einem -Tool** bei einem weltweit agierenden Telekommunikationsunternehmen. Governance-Mechanismen positionieren sich als wichtiger Hebel für eine **erfolgreiche unternehmerische Zielerreichung**.

Inhalt

- 1** Projektvorstellung
- 2** Projektarbeit
 - 2.1 Bestandsaufnahme
 - 2.2 Gap-Analyse
 - 2.3 Definition des Soll-Zustands
 - 2.4 Planung der Implementierung
 - 2.5 Implementierung
 - 2.6 Qualitätssicherung
- 3** Governance als Grundlage effektiven Projektmanagements
- 4** Über Assure Consulting

1 | Projektvorstellung

Bei einem führenden Telekommunikationsunternehmen ging es darum, die bereits etablierte Projektmanagement-Methodik schrittweise für sämtliche Landesgesellschaften weltweit einzuführen. Dazu gehörte unter anderem ein globales Reporting mit einer einheitlichen Projektmanagement-Sprache zu schaffen, um so zu mehr Effektivität im Projektmanagement zu gelangen und das existierende Governance-Modell zu optimieren. Dabei sollte jede Landesgesellschaft mit einer für sie optimalen Lösung

versorgt werden. Neben der Einführung der Methodik, sollten die Landesgesellschaften ein entsprechend abgestimmtes Projektmanagement-Tool erhalten.

Der Rollout beinhaltete initial die europäischen Landesgesellschaften. Im weiteren Projektverlauf kamen über die europäischen Grenzen hinausgehend weitere Lokationen hinzu.

In diesem White Paper wird die Harmonisierung der Projektmanagement-Methodik

exemplarisch anhand einer Landesgesellschaft vorgestellt, die ein jährliches Projektportfolio von rund 25 komplexen Großkundenprojekten mit einem Volumen von je mindestens 250 TEUR verwaltet.

Erwarteter Nutzen nach Harmonisierung
der Projektmanagement-Methodik
und des -Tools

Erwarteter Nutzen nach der Methodik- und Tool-Einführung

- Steigerung der Effektivität im Projektmanagement
- Grundlegende Professionalisierung des Projektmanagements
- Effizientere und qualitativ höherwertige Abwicklung komplexer Kundenprojekte
- Optimale Verzahnung von PM- und Business-Prozessen, Methodik und Tool
- Einführung eines global einheitlich strukturierten Projektstatus- und Portfolio-Reportings
- Einführung eines globalen KPI-Reportings und eines effizienteren lokalen Portfoliomanagements
- Professionalisiertes und Tool-basiertes Risiko- sowie Change Management

2 | Projektarbeit

Das für den Methodik- und Tool- Rollout entwickelte Vorgehensmodell diente nach erfolgreicher Umsetzung als Blueprint für weitere Implementierungen. Dass die Landesgesellschaft weniger methodische als Governance-basierte Defizite aufwies, wurde erst im Laufe der ersten Analysen klar: Innerhalb der Organisation und des Gesamtprozesses offenbarten sich große prozessuale Defizite im Großkunden-Projektgeschäft. Diese Defizite galt es abzubauen.

Das für den Methodik und Tool-Rollout zuständige Projektteam arbeitete entlang des folgenden Vorgehensmodells:

1. Bestandsaufnahme
2. Gap-Analyse
3. Definition des Soll-Zustands
4. Planung der Implementierung
5. Implementierung
6. Qualitätssicherung

2 | 2.1 Bestandsaufnahme

Um ein gemeinsames Verständnis der eigenen Organisation und von ihren Prozesse zu entwickeln, wurden in ersten Gesprächen mit den Haupt-Stakeholdern unter anderem folgende Fragen gestellt: Gibt es bereits einen Standard-Prozess in der Projektabwicklung und inwieweit wird dieser befolgt? Sind die Phasenübergänge im Prozessmodell definiert, wie verlaufen sie und wer ist dafür verantwortlich? Wie läuft der Projektinitiierungsprozess ab? Welche Projektmanagement-Methoden und -Tools sind bereits vorhanden?

Im nächsten Schritt wurde das Projektportfolio genau untersucht: Anzahl, Volumen und Komplexität der Projekte wurden erörtert und definiert.

Auf der Grundlage dieser Ergebnisse wurden die Voraussetzungen für einen

erfolgreichen Tool- und Methodik-Rollout diskutiert.

Im Fall der geschilderten Landesgesellschaft zeichnete sich schnell ab, dass der Methodik- und Tool-Rollout nur für ein Projektportfolio mit einer ausreichend großen Anzahl komplexer Projekte Sinn ergeben würde. Begründet ist dies im Kosten-Nutzen-Verhältnis einer solchen Einführung: Ganzheitliches Projektmanagement mit einer neuen Methodik und einem neuen PM-Tool kann nur Mehrwert stiften solange die Komplexität der Projekte den Aufwand, den die Projektleiter anschließend in Struktur, Methoden und Tool investieren müssen, rechtfertigt. Dies war in der vorliegenden Fallstudie gegeben. Das hier beschriebene Unternehmen wickelt seine Programme und Projekte im Großkundenbereich grund-

sätzlich nach einem phasenbasierten Vorgehensmodell ab: Begonnen wird mit einer Vertriebsphase, gefolgt von einer Abwicklungs- bzw. Umsetzungs- sowie einer abschließenden Betriebsphase.

Die initiale Analyse identifizierte bereits Defizite im Hinblick auf (Abstimmungs-) Prozesse, Governance und die allgemeine Projektabwicklung. Diese Defizite galt es nun in einem zweiten Schritt anhand ihrer unmittelbaren negativen Auswirkungen auf die Projektabwicklung zu priorisieren. Außerdem wurde bereits an dieser Stelle deutlich, dass die Optimierung des Governance-Modells im Gesamtprozess eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung der Methodik und des PM-Tools sein würde.

2 | 2.2 Gap-Analyse

In einem weiteren Schritt wurden mit Hilfe mehrerer Workshops die bis dato vorhandenen Informationen detaillierter analysiert und bewertet. Gegenstand der Gap-Analyse war somit eine detaillierte Bestandsaufnahme aller für das Projektmanagement relevanten Informationen.

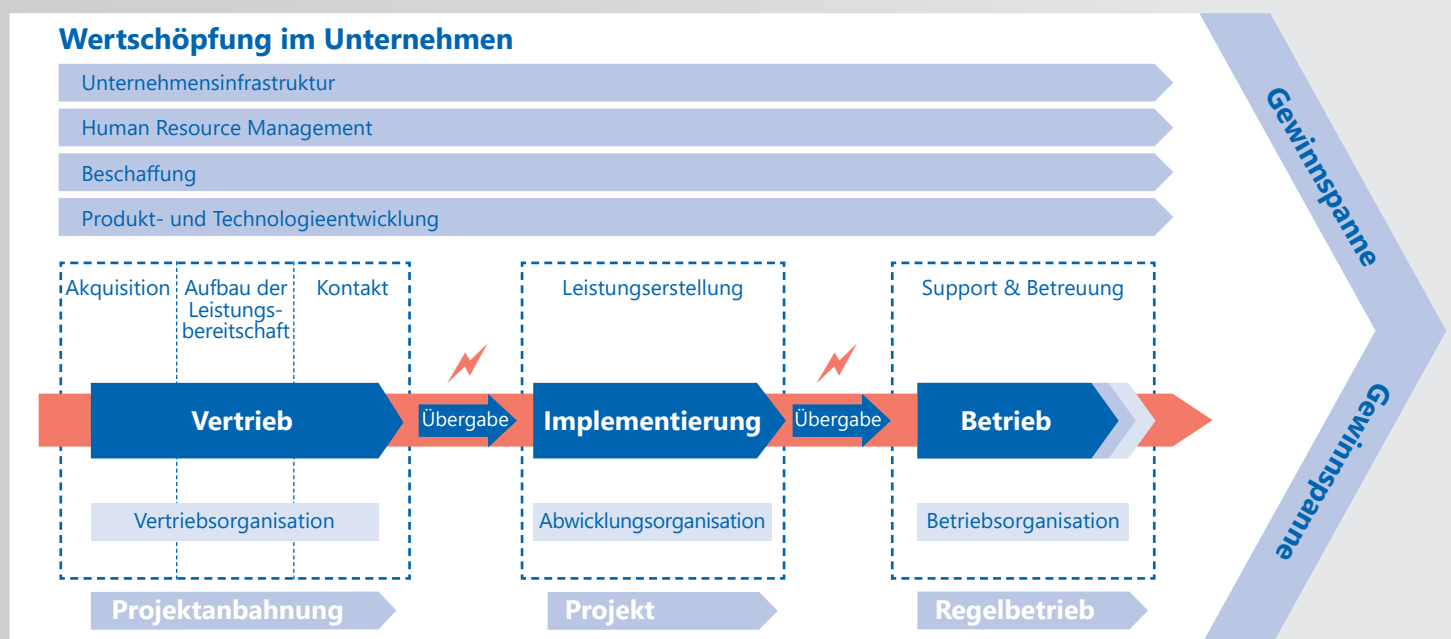
Weiteren wichtigen Input lieferten die Zusammenstellung des Projektportfolios (u.a. Projekt-Anzahl sowie Komplexität und Wachstumsprognosen aus dem Vertrieb) als auch eine Analyse der initial identifizierten Defizite, die besonders großen Einfluss auf Effizienz und Wirtschaftlichkeit hatten.

Bei der Zusammenstellung der in den Workshops involvierten Stakeholder erwies es sich als wichtig, dass die vertretenen Funktionen die gesamte Projektabwicklung (Vertrieb, Abwicklung, Betrieb) möglichst umfassend abbildeten. Somit beteiligte sich folgender Personenkreis:

- Head of Complex Project Delivery: Leitet die für die Abwicklungsphase verantwortliche Organisationseinheit.
- Senior Manager-Ebene: Verantwortet jeweils einen Teil des Gesamtportfolios.
- Senior bzw. Executive Project Manager: Verantworten einzelne Projekte innerhalb des Portfolios.

Die Analyse-Workshops verdeutlichten, dass allen voran die Governance-Defizite priorisiert werden mussten, um eine reibungslose Methodik- und Tool-Einführung gewährleisten zu können. Dieses Bild zeigte, dass in der Landesgesellschaft des Telekommunikationskonzerns insbesondere Governance-Defizite an den Phasenübergängen bestanden. So kam es beispielsweise häufig vor, dass die für die Implementierung komplexer Projekte verantwortliche Organisationseinheit Projekte aus der Vertriebsphase übergeben bekam, die unmöglich innerhalb der geplanten Parameter Zeit, Kosten und Leistung abgewickelt werden konnten.

Defizite an den Phasenübergängen



2 | 2.2 Gap-Analyse

Die Defizite an den Phasenübergängen hatten verschiedene Ursachen, die im Folgenden näher beschrieben werden.

Diskrepante Zielsysteme (Umsatz/Marge vs. Lieferbarkeit)

Weil Vertriebsmitarbeiter naturgemäß auf Vertriebsparameter, also den Verkauf von Produkten und Leistungen und den damit einhergehenden Umsatz, fokussiert sind, waren die für die Abwicklung verantwortlichen Projektleiter immer wieder mit unrealistischen Zeitplanungen oder überkomplexen Produktvariationen konfrontiert. Wie leitende Funktionen aus der Abwicklungsorganisation beklagten, fehlte es oft am „Blick aufs Ganze“: „Der Vertrieb mache sein eigenes Ding und wir kämpfen nachher mit dem Kunden, weil die versprochene Leistung im Rahmen des Projekts nicht in Gänze oder nur mit zeitlichem Verzug umgesetzt werden kann.“

Defizite in der Kommunikation

Fehlende oder unzureichende Kommunikation führte zu Abstimmungsproblemen zwischen Vertrieb und der Abwicklungsorganisation. Dem Vertrieb fehlte es an technischem Verständnis. Projektleiter oder Mitarbeiter, die mit diesem Know-how aufwarten konnten, wurden jedoch nicht in die Vertriebsphase mit einbezogen. Zudem erschwer-

te sich die Zusammenarbeit durch fehlende einheitliche und übergreifende Tools. Beispielsweise gab es kein Tool, das den gesamten Prozess über alle Phasen abbildete.

Mangelnde Integration

Durch die unzureichende Abstimmung war die Abwicklungsorganisation nicht in den Vertriebsprozess involviert. Projekte wurden nach Aussagen Beteiligter „einfach über den Zaun geworfen“. Ohne entsprechende Governance-Mechanismen, die insbesondere die Brücke zwischen den Phasen Vertrieb und Abwicklung schlagen, agierten die verantwortlichen Organisationseinheiten isoliert voneinander. Die Folgen: Nicht-Implementierbarkeit von Kundenanforderungen im avisierten Projekt sowie Ressourcenengpässe.

In Summe bedeutete dies: Nicht abgestimmte Übergeben, keine vorgelagerten Kontrollmöglichkeiten der Abwicklungsorganisation in der Vertriebsphase, Frustration und verhärtete Fronten zwischen Vertrieb und Projektleitern. Kurz gesagt: Fehlende Governance im Gesamtprozess.

2 | 2.3 Definition des Soll-Zustands

Der Bestandsaufnahme folgte auf Basis des ermittelten Status Quo die Beschreibung des Soll-Zustands.

Im Falle des Telekommunikationsanbieters waren sich alle Beteiligten einig: Das Unternehmen brauchte eine phasenintegrierende Governance, und zwar über den gesamten Unternehmensprozess der Leistungserbringung hinweg. Somit sollten nicht nur Qualität und Effizienz sondern auch die Kundenzufriedenheit gesteigert werden.

Vor dem Hintergrund der Größe und Komplexität der betroffenen Organisation waren Kosten und Nutzen institutionalisierter Governance-Strukturen genau abzuwägen.

Ausschlaggebend für die Einführung waren schließlich folgende Faktoren:

- Mit dem anhaltenden Wachstum im Großkunden-Projektgeschäft war von einer weiter zunehmenden Anzahl und gesteigerten Komplexität der Projekte auszugehen – sowohl auf Vertriebs- als auch auf Produktseite.
- Unzuverlässige und wenig nachhaltige Produktlieferungen gegenüber dem Kunden hätten zu Wettbewerbsnachteilen im umkämpften Telekommunikationsmarkt geführt.
- Die Governance-Defizite und ihre negativen Auswirkungen, sowohl auf die

Projektentwicklung als auch auf den Projekterfolg, wurden letztlich beiderseits (auf Vertriebs- und Abwicklungsseite) als eklatant empfunden.

- Die grundsätzliche Veränderungsbereitschaft im Unternehmen war hoch.
- Es folgte eine Definition der notwendigen Mechanismen und Prozesse, die die beschriebenen Defizite beseitigen würden.

Aufgedeckte Defizite mit Hilfe einer Gegenüberstellung des Ist- und Soll-Zustands

Ist-Zustand	Soll-Zustand
Isolation der Phasen innerhalb des Gesamtprozesses – keine Integration	Definition klarer Rollen und Verantwortlichkeiten anhand einer RACI -Matrix (R esponsible – A ccountable – C onsulted – I nformed), um eine phasenintegrierende Governance zu schaffen
Fehlende Prüfung der Realisierbarkeit der Projektanbahnung	Einbindung einer Machbarkeitsanalyse in den Vertriebsprozess, verantwortet von der Abwicklungsorganisation
Mangelhafte Übergaben	Einführung eines aufbauorganisatorisch integrierten Portfolio-Boards

2 | 2.4 Planung der Implementierung

Das Projektteam beriet sich mit den bereits an der Gap-Analyse beteiligten Stakeholdern darüber, wie die Abwicklungsphase optimal gestaltet werden könnte. In einer mehrwöchigen Beratungsphase verabschiedete man in Zusammenarbeit mit dem Management ein zweistufiges Vorgehensmodell für die geplante Governance-Implementierung.

Stufe 1: Konzepterstellung zur Einführung einer phasenverzahnenden Governance

Ein Portfolio-Board sollte künftig den Governance-Defiziten an den Phasenübergängen vorbeugen und als aufbauorganisatorischer Governance-Mechanismus wirken, um im Sinne der Portfolio-Optimierung über die Projektdurchführung zu entscheiden.

- Zusammensetzung des Portfolio-Boards sowie Verantwortungsbereiche: Aus jeder der notwendigen Phasen nimmt mindestens ein Vertreter am Portfolio-Board teil. Dabei verfügt jeder über ein Veto-Recht.
- Turnus der Tagungen: Das Portfolio-Board tagt mindestens alle zwei Wochen.
- Vorschaltung einer verpflichtenden Machbarkeitsanalyse noch in der Vertriebsphase sowie die Erarbeitung von Entscheidungsparametern

für diese. Für die Machbarkeitsanalyse wurden vergleichbare Ziel- und Prüfpunkte definiert und im Rahmen eines Templates festgehalten. Die Parameter der Machbarkeitsanalyse orientieren sich dabei an den Projektmanagement-Größen Zeit, Kosten und Leistung. Bestandteile sind beispielsweise, ob die technische Machbarkeit gegeben und die Zeitleiste realistisch ist sowie eine Kostenschätzung für die Erstellung eines Business Cases. Die Machbarkeitsanalyse muss dem Portfolio-Board vorgelegt und durch dieses abgenommen werden.

- Der voraussichtlich angehende Projektleiter aus der Abwicklungsphase gibt auf Basis der Machbarkeitsanalyse innerhalb der Vertriebsphase eine Empfehlung (Projekt machbar/nicht machbar) an das Portfolio-Board ab.
- Definition eines obligatorischen Meilensteins, der erst nach erfolgreichem Durchlaufen des Portfolio-Boards und damit nach positiver Bewertung der Machbarkeitsanalyse erreicht werden kann. Dieser Meilenstein ist zeitlich gesehen noch in der Vertriebsphase angesiedelt und somit direkt dem Übergang in die Abwicklungsphase vorgeschaltet. Die Erreichung des Meilensteins muss keineswegs positiv ausfallen. Vielmehr dient er als

institutionalisierter Entscheidungspunkt, an dem entschieden wird, ob eine konkrete Projektanbahnung von der Vertriebs- in die Abwicklungsphase übergeht oder aber eben nicht. Bei Erreichen des Meilensteins erfolgt eine im Prozess definierte Verantwortungsübergabe von der Vertriebs- in die Abwicklungsorganisation.

- Außerdem entschied man sich auf Anraten des Projektteams für die Einführung eines weiteren Portfolio-Boards in der Abwicklungsphase, welches insbesondere die Steuerung der laufenden Projekte und Programme zur Aufgabe hatte.

Stufe 2: Durchführung einer Impact-Analyse

Hierbei wurden die Auswirkungen der eingeführten Governance insbesondere auf den Vertrieb, aber auch auf weitere betroffene Abteilungen analysiert. Es wurde untersucht und erörtert, wie sich die Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der einzelnen Phasen im Gesamtprozess verändern und welche Auswirkungen auf die bestehenden Prozesse existieren. Daraus lässt sich eine entsprechende RACI-Matrix ableiten, die eine transparente und allumfassende prozessuale Abwicklung und Kommunikation in der Vertriebs- und Abwicklungsphase erleichtert.

2 | 2.5 Implementierung

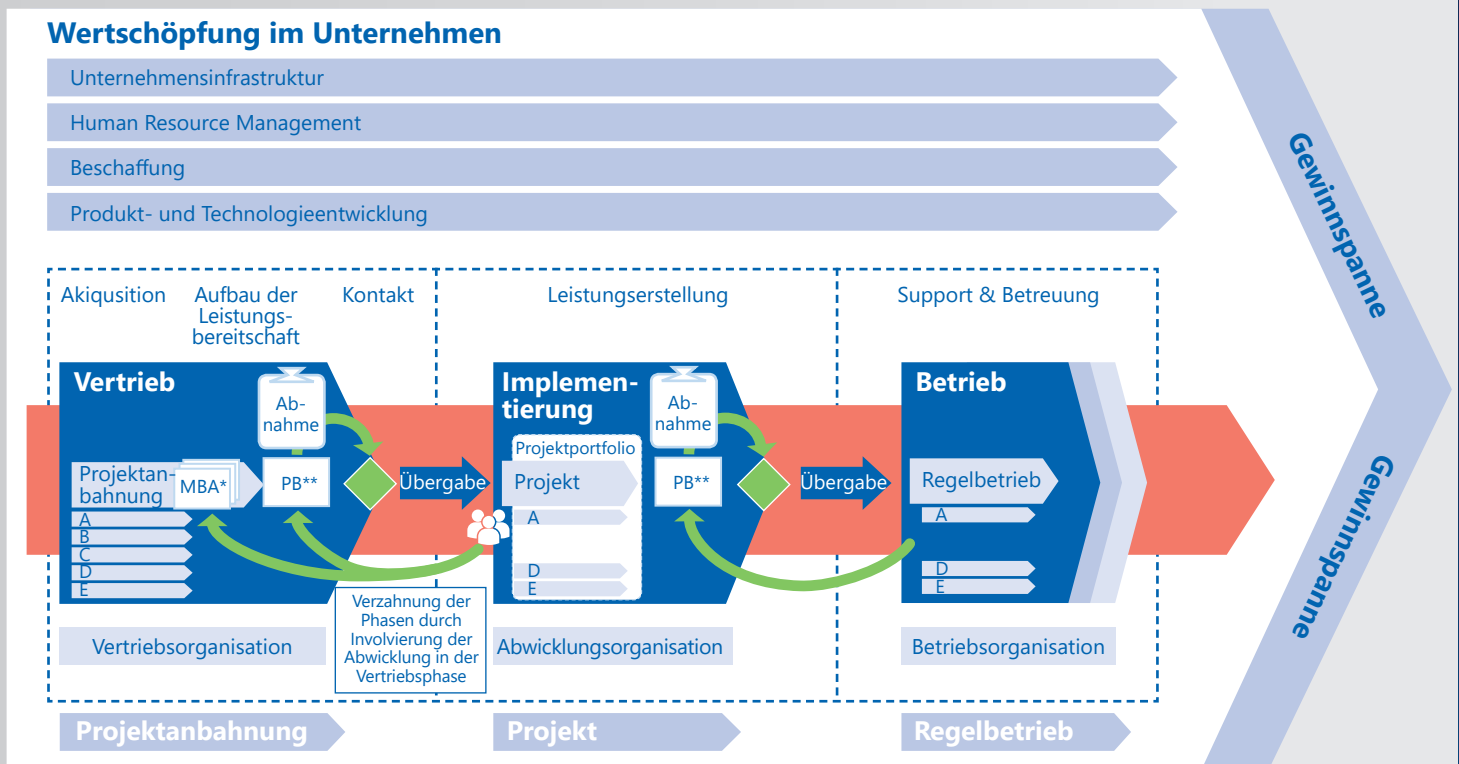
Sichtbarstes Zeichen der neuen Governance-Struktur war folglich die Etablierung der beiden Portfolio-Boards in der Vertriebs- als auch in der Abwicklungsphase. Die grundlegende Bereitschaft diese tiefgreifende Veränderung in der Landesgesellschaft zu implementieren war zu jeder Zeit hoch, was die operative Umsetzung merklich erleichterte. Das frühzeitige Einbinden entsprechender Stakeholder bereits in der Analysephase schuf zudem das Verständnis für die Notwendigkeit dieser Veränderung.

Durch die Neudefinition der Governance-Strukturen im Gesamtprozess sowie der Vorschaltung der Machbarkeitsanalyse kamen neue Verantwortlichkeiten auf beteiligte Mitarbeiter zu. Daher wurden für diese Mitarbeiter Informationsveranstaltungen gehalten und Verantwortlichkeitsmatrizen versandt. Nur so konnten die ergänzten Rollen und Verantwortlichkeiten im Prozess geschärft und letztlich zum Leben erweckt werden.

Methoden-Trainings sicherten notwendiges Wissen auf Sei-

ten der Projektmitarbeiter. Im Fokus standen insbesondere die Vermittlung des Zusammenspiels von Governance, Methodik und Tool.

Optimierte Portfoliosteuerung mit Hilfe von Governance-Mechanismen



*MBA = Machbarkeitsanalyse
**PB = Portfolio Board

2 | 2.6 Qualitätssicherung

Die Implementierung von Governance-Mechanismen hat messbare Verbesserungen mit sich gebracht. Spürbar sind die Effekte vor allem in den Bereichen Planung, bei der Kundenzufriedenheit, in der

Größe Time-to-Market sowie bei den internen Prozessen.

Die Entscheidungs- und Planungsgrundlage des Projektmanagements wurde durch die zielgerichtete Steuerung

nachhaltig in Richtung technisch, finanziell und zeitlich umsetzbare Programme und Projekte verbessert.

Messbare Veränderungen durch die Harmonisierung und den Rollout

Bereich	Messbare Verbesserungen
Portfolio-optimierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimierte Arbeitsabläufe ▪ Kürzere Projektdurchlaufzeiten trotz gleichbleibender Komplexität ▪ Proaktives Ressourcenmanagement aufgrund der transparenten Rollen und Verantwortlichkeiten (RACI Matrix/Machbarkeitsanalyse) ▪ Strukturiertes, lokales sowie globales Reporting mit transparenten Projekt-KPIs ▪ Portfolio-Board als Vehikel zur strategischen Zielerreichung des Unternehmens
Kundenzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deutliche Steigerung der Kundenzufriedenheit (ermittelt über eine standardisierte Weiterempfehlungsquote) ▪ Starke Verbesserung der Stammkundenbindung und Optimierung der Projektkennzahlen
Time-to-Market	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deutlich verbesserte Time-to-Market Zeiten durch verkürzte Projektzyklen ▪ Verringerung der Projektdurchlaufzeit um ca. 10% (auf Basis initialer Erhebungen), was im gleichen Zuge die Umsatzzielerreichung des Vertriebs steigert ▪ Schlankere Prozesse in der Vertriebsphase durch eindeutige Rollen und Verantwortlichkeiten ▪ Erhöhte Realisierbarkeit des Projekt-Scopes in der Abwicklungsphase durch Machbarkeitsanalysen in der Vertriebsphase und realistischere Projektlaufzeiten in der Abwicklungsphase (z.B. geringeres Change Management, weniger Eskalationen)

3 Governance als Grundlage effektiven Projektmanagements

Diese Art von Veränderung lässt sich lediglich in einer Organisation umsetzen, die eine gesunde Einstellung und ehrliche Haltung ihren eigenen Defiziten gegenüber aufweist. Da auch das Management der Vertriebsorganisation zu jeder Zeit kooperierte, konnte die Veränderung nachhaltig und sinnvoll durchgesetzt werden, ohne einer grundlegenden Abwehrhaltung der Vertriebsmitarbeiter standhalten zu müssen. Letztlich ist im Rahmen einer solchen Veränderung beiderseitige Offenheit und Ehrlichkeit Trumpf, sowohl von Seiten des Projektteams, welches diese Veränderung implementieren möchte, als auch von Seiten des Managements und der Mitarbeiter in der entsprechenden Organisation.

Durch die Einführung der neuen Governance-Mechanismen rückte die Einführung der Projektmanagement-Methodik und des -Tools selbstverständlich nicht komplett in den Hintergrund. Vielmehr fungierte die Governance als Voraussetzung für eine erfolgreiche Methodik- und Tool-Einführung: Die ausgerollte Methodik orientierte sich maßgeblich an einem strukturgebenden Governance-Modell. Das PM-Tool hingegen bildete diese Methodik ab, z.B. bildete es den phasenübergreifenden Workflow ab. Insbesondere die Methodik-Schulungen fokussierten sich demnach auf das Zusammenspiel von Governance, Methoden und dem neuen PM-Tool.

Geeignete Governance-Mechanismen helfen fortan den Ende-zu-Ende-Gedanken im Unternehmensprozess zu verankern. Nur so können die Isolation von phasenverantwortlichen Organisationseinheiten und die damit verbundenen einhergehenden Übergabeprobleme an den Phasenübergängen vermieden werden.

Diese Art der Governance wird es Unternehmen vieler Branchen ermöglichen den immer diverseren Kundenanforderungen dynamisch und flexibel gerecht zu werden. Das Denken in Prozessen und die sinnvolle Optimierung des Projektportfolios werden viele Unternehmen auch erfolgreich für die Ära der Digitalisierung und Industrie 4.0 wappnen.

4 | Über Assure Consulting

Assure Consulting ist eine der führenden Unternehmensberatungen für Projektmanagement-Dienstleistungen und Beratung, die internationale Konzerne dabei unterstützt, komplexe Großprojekte erfolgreich zu realisieren, Prozesse und Strukturen in der Projektorganisation zu optimieren sowie agile Transformationen voranzutreiben.

Als Spezialist für klassische, hybride und agile Projektmanagement-Leistungen berät Assure Consulting neutral bei der Auswahl des geeigneten Ansatzes und schafft Mehrwert unabhängig von der gewählten Methodik. Im Rahmen von Project/Program Offices (PO), in der Leitung von Projekten sowie in agilen Rollen (z.B. Scrum Master) erhöhen die Projektmanager von Assure die

Qualität der Projektplanung und –steuerung, schaffen Entlastung im Projektalltag und unterstützen Projektteams in sämtlichen Projektmanagement-Anliegen. Je nach Bedarf werden Projekte beratend oder operativ begleitet, um beispielsweise Methoden und Werkzeuge im Einzel- und Multi-Projektmanagement zu optimieren, Project Management Offices (PMO) aufzusetzen oder hybride sowie agile Team zu etablieren.

Um den vielfältigen Projektmanagement-Anliegen optimal gerecht zu werden, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Assure Consulting kontinuierlich geschult und nach internationalen Standards zertifiziert: Alle Mitarbeiter absolvieren bereits im ersten Jahr ihrer

Firmenzugehörigkeit die Zertifizierung zur Projektmanagement-Fachfrau/-Fachmann (GPM) der IPMA. Als weiterführende Ausbildungsstandards haben sich bei Assure Consulting Zertifizierungen nach dem PMBOK Guide (PMI), PRINCE2 und SCRUM etabliert.

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln die Assure Projektmanager maßgeschneiderte Lösungen, die Anwender und Management gleichermaßen überzeugen – davon zeugen die Referenzen bei namhaften Unternehmen.

Kontakt

Assure Consulting GmbH
Rudolf-Diesel-Str. 7
D-61273 Wehrheim
+40 6081/ 44 47-0
info@assure.de
www.assure.de

Ihr Ansprechpartner:
Nicolaus v. Gersdorff,
Geschäftsführer

