



Workshop:

Das PMO als Schaltzentrale der Energiewende - Strategische Verankerung und Akzeptanzmanagement

User Group „Projektmanagement im Digitalen Wandel“

09. Juni 2026 – Philipp Weller

Gemeinsam
Zukunft
nachhaltig gestalten.

10 min

Kurzimpuls & Gruppeneinteilung



turbulente Zeiten

Datenmengen explodieren



hohe Kundenverluste





Regulatorik und weitere politische Vorgaben

Das Geschäftsmodell etablierter Energieversorger ist in Gefahr



Volatile Beschaffung



Gasgeschäft fällt weg



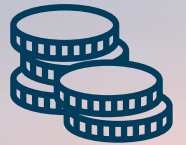
**Massive
Kundenverluste**



**Rückläufige
Commodity-Margen
und -mengen**



**Kaum Lösungen für
Einspeiser
(Großkunden)**



**Erheblicher
Investitionsbedarf**

Ausgangslage der Energieversorger

- Energiewende, Dekarbonisierung, Digitalisierung und enormer Regulierungsdruck erzeugen Projektflut
- Fachkräftemangel trifft auf wachsendes Portfolio bzw. wachsende Aufgaben
- Wenn alles Prio 1 hat, hat nichts mehr Prio 1... - Regelmäßige Priorisierung der Themen hält das EVU auf Kurs
- **Project Management Office** (PMO) als zentrale Steuerungseinheit schafft Transparenz und lenkt die knappen Ressourcen auf die Projekte, die den größten strategischen Wert stiften

Was leistet ein PMO?

PMO als Rückgrat der Projektlandschaft: Dienstleister und Steuerer im Unternehmen, keine reine Administrations- oder Assistenzstelle.

Transparenz:

- Zentrale Übersicht aller laufenden und geplanten Projekte (Multi-Projektmanagement / Portfolio-Board).
-

Standardisierung:

- Einheitliche Methoden, Vorlagen und Tools für alle, damit nicht jeder das Rad neu erfindet.
-

Qualitätssicherung:

- Coaching der Projektleiter und Sicherstellung von methodischen Mindeststandards.
-

Strategisches Alignment:

- Sicherstellen, dass nur die Projekte gestartet werden, die auf die Unternehmensziele einzahlen.
-

Reifegrade und Aufgaben: Wie PMOs wachsen

Ein PMO wird nicht über Nacht perfekt implementiert. Es wächst organisch in Phasen und muss sich an das Unternehmen anpassen:

Phase 1 - Unterstützend (Der Dienstleister):

- Stellt Vorlagen, Methoden, best practices bereit, sammelt Projektdaten, unterstützt administrativ. Operative Verantwortung bleibt in den Projekten. Schafft Orientierung und methodische Einheitlichkeit.
 - *Fokus: Hilfe anbieten, Vertrauen aufbauen. (Geringe Kontrollfunktion)*
-

Phase 2 - Kontrollierend (Der Wächter):

- Fordert Standards ein und kontrolliert diese, konsolidiert Statusberichte, auditiert laufende Projekte. Schafft Vergleichbarkeit, Governance und Steuerbarkeit.
 - *Fokus: Methodik und Transparenz. (Mittlere Kontrollfunktion)*
-

Phase 3 - Direktiv (Der Steuermann):

- Steuert das gesamte Portfolio, teilt Ressourcen aktiv zu, priorisiert hart.
 - *Fokus: Unternehmensstrategie. (Hohe Kontrollfunktion)*
-

Gruppeneinteilung

Wir brauchen 5 Gruppen

Durchzählen von 1 – 5 → Zahl merken!

Verteilen an Metaplanwänden an jeweiliger Nummer 1 - 5

Sucht euch ein Stadtwerk aus, aus dessen Rolle ihr eine Roadmap zur Einführung eines PMO beschreibt:

Der vorsichtige Tanker

Der agile Innovator

Das Post-Merger-Chaos

Der pragmatische Sparfuchs

Der politisch Gesteuerte

20 min

Briefing & Arbeitsaufgabe

Aufgabenstellung für euch

- Sucht euch ein Archetyp-Stadtwerk aus, aus dessen Sicht ihr ein PMO aufbauen wollt.
 - Ihr müsst alle 3 Phasen des PMO Reifegrades durchlaufen.
 - Reifegrade sind die X-Achse der Roadmap.
 - Wie wächst das PMO von Phase 1 bis Phase 3 heran?
 - **Hintergrund:** Der häufigste Fehler bei der PMO-Einführung ist der "Big Bang" – man versucht an Tag 1 sofort ein perfektes, strategisches PMO (Phase 3) hinzustellen. Das führt zu massiver Überforderung der Organisation und sofortiger Ablehnung.
-

Metaplanwand

PMO-Reifegrade		
Phase 1: Fundament & Quick-Wins ca. Monate 1-6	Phase 2: Transparenz & Steuerung ca. Monate 6-18	Phase 3: Strategisches Portfolio ca. ab Monat 18
...	...	...
...	...	...
...	...	...

Maßnahmen /
Meilensteine

Hürden

Maßnahme zur
Überwindung v.
Hürden

Reifegrade und Aufgaben: Wie PMOs wachsen

Ein PMO wird nicht über Nacht perfekt implementiert. Es wächst organisch in Phasen und muss sich an das Unternehmen anpassen:

Phase 1 - Unterstützend (Der Dienstleister):

- Stellt Vorlagen, Methoden, best practices bereit, sammelt Projektdaten, unterstützt administrativ. Operative Verantwortung bleibt in den Projekten. Schafft Orientierung und methodische Einheitlichkeit.
 - *Fokus: Hilfe anbieten, Vertrauen aufbauen. (Geringe Kontrollfunktion)*
-

Phase 2 - Kontrollierend (Der Wächter):

- Fordert Standards ein und kontrolliert diese, konsolidiert Statusberichte, auditiert laufende Projekte. Schafft Vergleichbarkeit, Governance und Steuerbarkeit.
 - *Fokus: Methodik und Transparenz. (Mittlere Kontrollfunktion)*
-

Phase 3 - Direktiv (Der Steuermann):

- Steuert das gesamte Portfolio, teilt Ressourcen aktiv zu, priorisiert hart.
 - *Fokus: Unternehmensstrategie. (Hohe Kontrollfunktion)*
-

Der vorsichtige Tanker

Unternehmen

Ein großes, sehr traditionsreiches und historisch gewachsenes Stadtwerk. Die Organisation ist stark in Silos unterteilt (Erzeugung, Netz, Vertrieb reden kaum miteinander). Prozesse sind extrem detailliert dokumentiert, aber langsam. Sicherheit und Fehlervermeidung haben oberste Priorität.

Der aktuelle Schmerz (Business Case):

Die Energiewende zwingt den “Tanker” zu mehr Tempo und massiven Infrastrukturprojekten. Aktuell dauern Projekte viel zu lange, weil Entscheidungen über unzählige Hierarchiestufen und Lenkungskreise abgesichert werden müssen. Ressourcen sind da, werden aber ineffizient eingesetzt.

Besondere Hürden & Kritiker (Die roten Post-its):

- “Das haben wir hier schon immer so gemacht.”
- Abteilungsleiter verteidigen ihre Ressourcen (“Silo-Denken”).
- Große Skepsis gegenüber noch mehr zentraler Bürokratie.

Euer Auftrag:

Entwerft eine Roadmap, die dem Tanker **Sicherheit durch Standardisierung** gibt, aber gleichzeitig die **Geschwindigkeit erhöht**, ohne die Unternehmenskultur in den ersten 100 Tagen komplett zu überfordern.

Der agile Innovator

Unternehmen

Ein mittelgroßes, ambitioniertes Stadtwerk. Die Geschäftsführung liebt Buzzwords. In der IT und einigen Fachbereichen wird bereits mit Scrum und Kanban gearbeitet, andere Bereiche arbeiten klassisch. Es herrscht eine hohe Eigenmotivation, aber auch enormer Wildwuchs.

Der aktuelle Schmerz (Business Case):

Es gibt viel zu viele parallel laufende Initiativen (“Pet Projects”). Jeder fängt an, wenig wird fertiggestellt. Es fehlt völlig der Überblick auf Portfolio-Ebene. Zudem knirscht es an den Schnittstellen zwischen agilen Teams und klassischer Linienorganisation.

Besondere Hürden & Kritiker (Die roten Post-its):

- “Ein PMO ist Old-School-Wasserfall-Bürokratie und macht uns wieder langsam!”
- Massiver Widerstand gegen klassisches Reporting, Zeiterfassung oder Statusberichte.
- Projektleiter wollen sich nicht in ein zentrales Korsett zwingen lassen.

Euer Auftrag:

Baut ein “Lean & Agile PMO”. Wie schafft ihr auf Management-Ebene die nötige **Transparenz und Steuerung**, ohne den agilen Teams ihre **Freiheit und Schnelligkeit** zu nehmen?

Das Post-Merger-Chaos

Unternehmen

Hier wurden vor kurzem zwei benachbarte Stadtwerke fusioniert. Die Organisation ist formal eins, kulturell aber noch tief gespalten. Es gibt zwei verschiedene Projektmanagement-Methoden, doppelte IT-Tools und unklare Verantwortlichkeiten.

Der aktuelle Schmerz (Business Case):

Es müssen dringend Synergien gehoben und IT-Systeme harmonisiert werden. Aktuell weiß die Geschäftsführung aber nicht einmal genau, wie viele Projekte in der neuen, großen Organisation überhaupt laufen und wer welche Kapazitäten hat.

Besondere Hürden & Kritiker (Die roten Post-its):

- “Ein Starkes “Wir gegen Die”-Denken (“Die Leute von Standort B haben sowieso keine Ahnung”).
- Ehemalige Führungskräfte kämpfen um ihren Einfluss und blockieren Transparenz.
- Hohes Misstrauen gegenüber dem “neuen, zentralen” PMO (Wessen Seite wählt es?).

Euer Auftrag:

Eure Roadmap muss in erster Linie **diplomatisch** sein. Wie schafft ihr im ersten Reifegrad **schnelle Transparenz und eine neutrale Basis**, um die Gräben zu überwinden und ein gemeinsames Projektverständnis zu etablieren?

Der pragmatische Sparfuchs

Unternehmen

Ein eher kleineres, regional stark verwurzeltes Stadtwerk. Die Personaldecke ist extrem dünn. Jeder im Haus macht irgendwie drei Jobs gleichzeitig. Echte “Vollzeit-Projektleiter” gibt es kaum, Projekte werden neben dem Tagesgeschäft (Linie) gewuppt.

Der aktuelle Schmerz (Business Case):

Der Regulierungsdruck (z.B. Smart Meter Rollout) trifft das kleine Stadtwerk genauso hart wie die Großen, aber es fehlen schlichtweg die Köpfe. Die Leute sind am Limit.

Besondere Hürden & Kritiker (Die roten Post-its):

- “Wir haben weder Zeit noch Geld für administrativen Overhead!”
- “Wir brauchen Leute, die Kabel verlegen, und niemanden, der uns PowerPoints darüber malt, wie man Kabel verlegt.”
- Extremer Rechtfertigungsdruck für jede investierte Stunde ins PMO.

Euer Auftrag:

Beweist den **sofortigen Return on Investment (ROI)**. Euer PMO darf kein Administrations-Wasserkopf werden. Wie sieht ein “Minimum Viable PMO” aus, das den überlasteten Mitarbeitern ab Tag 1 spürbar Arbeit abnimmt?

Der politisch Gesteuerte

Unternehmen

Ein kommunaler Eigenbetrieb oder ein Stadtwerk mit sehr starkem Einfluss des Aufsichtsrats (Lokalpolitiker). Die strategische Ausrichtung wechselt oft mit den Wahlperioden oder der lokalen Berichterstattung in der Presse.

Der aktuelle Schmerz (Business Case):

Projekte werden nicht nach geschäftlichem Wert, sondern nach politischer Opportunität priorisiert. Ressourcen werden oft spontan abgezogen, wenn der Bürgermeister ein neues “Herzensprojekt” ankündigt. Die Frustration bei den Projektleitern ist hoch.

Besondere Hürden & Kritiker (Die roten Post-its):

- Entscheidungen fallen in informellen Netzwerken (Hinterzimmern), nicht in offiziellen Gremien.
- “Das PMO hat hier eh nichts zu melden, wenn der Aufsichtsrat anruft.”
- Verdeckte Agenden und Angst vor totaler Transparenz (Fehler sollen oft vertuscht werden).

Euer Auftrag:

Wie etabliert ihr eine **objektive und unangreifbare Governance**? Eure Roadmap muss einen Weg aufzeigen, wie das PMO Projekte so transparent und datenbasiert bewertet, dass sich auch politische Entscheider an **klare Spielregeln** halten müssen.

60 min

Workshop - Roadmap entwickeln und ausarbeiten

7 min je Gruppe

Gallery Walk

5 min

Abschluss

Mit wem hattet ihr es heute zu tun?

**Sprecht mich
einfach an!**



Philipp Weller

Manager Erzeugung, Infrastruktur &
Smart City

T: +49 341 98 988 535

philipp.weller@energieforen.de

Energieforen Leipzig GmbH – Ein Unternehmen der LF Gruppe
Hainstraße 16 | 04109 Leipzig | www.energieforen.de