

# Professionelle Projektassistenz – wirksame Entlastung für die Projektleitung

von Christine Walker

In allen Bereichen des Projektmanagements wird nach Möglichkeiten gesucht, um die Projektabwicklung effizienter zu gestalten. Ein Optimierungspotenzial, das bisher meist übersehen wird, ist die richtige Auswahl der Projektassistenz. Dabei ist gerade die Arbeitskapazität der Projektleitung in vielen Unternehmen ein kritischer Engpass. Projektleiterinnen und Projektleiter haben oft keine Zeit, um alle Aufgaben termingerecht und in der geforderten Qualität zu bewältigen. Die Folgen dieser Überlastung sind u.a. Verzögerungen, Versäumnisse und Fehlentscheidungen, aber auch Stress, schlechte Stimmung und Überstunden.



**Christine Walker**

Geschäftsführerin der PLU GmbH, Vermittlung von Top-Assistenzkräften; langj. Erfahrung als Vorstands- u. Projektassistentin in internat. Unternehmen im In- und Ausland

Kontakt: [christine.walker@plu.de](mailto:christine.walker@plu.de)

Mehr Informationen unter: [www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

Dieser Artikel richtet sich an Vorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte und insbesondere an Projektleiterinnen und Projektleiter von großen, internationalen Projekten. Er zeigt, wie Projektleitungen durch qualifizierte Assistenzkräfte effektiv entlastet werden können, um sich auf die wesentlichen, erfolgsentscheidenden Arbeiten zu konzentrieren. Der Artikel beschreibt anhand eines konkreten Beispiels, welche Aufgaben die Assistenz übernehmen kann, welches Qualifikationsprofil sie mitbringen sollte und welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, damit eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Projektleitung, Assistenz, Team und Kunde gewährleistet ist.

## Mehr freie Kapazität

Während Unternehmen zunehmend in die Suche und Ausbildung von Top-Managern und Projektleitern investieren, werden Assistenzstellen oft nur mit durchschnittlich qualifiziertem Personal oder angelegerten Hilfskräften besetzt. So werden Management-Kapazitäten vergeudet, welche die Unternehmen zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit nutzen könnten.

Vielen Führungskräften wie Geschäftsführern, Vorständen oder Projekt- und Abteilungsleitern ist nicht bewusst, wie viel ihrer eigenen Arbeitskapazität sie mit einer qualifizierten Hilfe frei räumen und für andere Aufgaben verwenden könnten. Eine gut ausgebildete und erfahrene Assistenz spart durchschnittlich 44% der Arbeitszeit eines Managers ein (Quelle: PLU-Studie "Excellence in Officemanagement"). Dieser hohe Wert kommt zustande, da die meisten Manager viele administrative Dinge selbst erledigen, anstatt sie zu delegieren.

Der Einsatz einer qualifizierten Projektassistenz steigert die Effizienz insbesondere in großen, komplexen oder internationalen Projekten, in denen große Teams zu organisieren und zu führen sind. In kleineren Projekten ist der Einsatz einer Projektassistenz sinnvoll, wenn diese z.B. Teilaufgaben selbstständig abarbeiten kann oder wenn es wichtig ist, dass jemand den Überblick über die Gesamtorganisation behält und auch an "Kleinigkeiten" denkt, wie z.B. funktionierende Telefon- oder WLAN-Leitungen bei einem Umzug.

## Aufgaben und Qualifikationsprofil

Um die Projektleitung effektiv zu entlasten, übernimmt die Assistenz Organisationsaufgaben, sie spielt eine wichtige Rolle in der Kommunikation zwischen Projektleitung und Team und fungiert als Filter für Anfragen.

### Organisations- und Filterfunktion

Die Projektassistenz organisiert die Infrastruktur des Projekts. Diese ist die Basis für eine effiziente Zusammenarbeit im Team. Beispiel: Der Projektleiter teilt jedem neuen Teammitglied mit, dass der erste Ansprechpartner bei Fragen oder Problemen immer die Projektassistenz ist und nennt ihm ihren Namen mit E-Mail-Adresse und Telefonnummer. Die Projektassistenz informiert jeden neuen Mitarbeiter über die administrativen und organisatorischen Eckdaten. Dazu gehören u.a. das Set-up von IT-Zugängen sowie logistische In-

formationen. Die Projektassistenz kümmert sich um alle anfallenden Fragen, sortiert, priorisiert und beantwortet sie und leitet nur die Anfragen an die Projektleitung weiter, die sie selbst nicht bearbeiten kann (z.B. Entscheidungen zu Budgetthemen, Genehmigungen für Veranstaltungen oder größere Projektausgaben).

### **Definierte Kompetenzen**

Um die Projektleitung entlasten zu können, braucht die Assistenz festgelegte Spielräume und Kompetenzen. Nur unter dieser Voraussetzung kann sie selbständig arbeiten und entscheiden. So braucht sie z.B. freie Hand, wenn es darum geht, das Team oder einzelne Mitarbeiter "arbeitsfähig" zu machen oder von der Projektleitung gewünschte Besprechungen, Workshops und Veranstaltungen zu organisieren. Die Projektassistenz ist dafür verantwortlich, dass alles reibungslos läuft und das Team effizient arbeiten kann.

### **Qualifikationsprofil**

Das Kompetenzprofil einer Projektassistenz unterscheidet sich von einer klassischen Sekretärin hinsichtlich der fachlichen Kompetenzen. Ihre Position ist anspruchsvoller, da sie nicht nur Organisationstalent, Kommunikationsstärke, Belastbarkeit und Flexibilität mitbringen muss, sondern auch viel Projekterfahrung, Geschäftsverständnis (bei IT-Projekten z.B. im IT-Bereich) und ausgeprägte Kenntnisse von IT-Anwendungssystemen. In großen ERP-Projekten sind u.a. der sichere Umgang mit Microsoft Office und Microsoft Project sowie ein ausgezeichnetes Verständnis für Zahlen eine Grundvoraussetzung, um das Projektcontrolling aufbauen zu können. In großen internationalen Projekten muss die Projektassistenz darüber hinaus fließend Englisch in Wort und Schrift beherrschen.

Weiterhin sollte die Assistenz auch eine Reihe persönlicher Kompetenzen mitbringen wie selbstbewusstes Auftreten, eigenständiges Arbeiten und absolute Zuverlässigkeit – auch in schwierigen Situationen. Wichtig sind außerdem Diplomatie, Souveränität, Selbstbewusstsein und den Mut, eigenständig Entscheidungen zu treffen.

### **Karrieremöglichkeiten**

Die von einer Projektassistenz geforderten Eigenschaften wie Entscheidungsstärke, Souveränität und Diplomatie sind Grundlage für die Übernahme von Positionen mit Personalverantwortung. Da Projektassistenzen diese Kompetenzen während ihrer Tätigkeit ausbauen und vertiefen, können sie sich auch für Aufgaben empfehlen, die Managementqualitäten voraussetzen, z.B. die Leitung mehrerer Sekretärinnen und Teamassistenzen im Unternehmen oder für Marketing, Aufgaben im HR-Bereich oder Projektcontrolling. Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten einer Projektassistenz offen stehen, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab.

### **Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit**

Damit sich die Assistenz effektiv einbringen kann, muss die Projektleitung deren Kompetenzen auch tatsächlich für sich nutzen. Das gelingt nur, wenn die Projektleitung sich wöchentlich ein bis zwei Stunden Zeit nimmt für ein ausreichendes Briefing. Hier erhält die Assistenz alle notwendigen Hintergrundinformationen, um Vorgänge in den richtigen Kontext zu setzen und eigenständig agieren zu können. Bei dieser Gelegenheit werden Themen besprochen, welche die Assistenz nicht alleine entscheiden kann, z.B. größere Ausgaben. Um ständige Rücksprachen außerhalb der festgelegten Briefing-Termine zu vermeiden, braucht die Projektassistenz ein eigenes Budget für kleinere Ausgaben wie die Bestellung von Büromaterial, Getränke oder kleine Team-Essen.

Eine weitere wichtige Grundlage für ein selbständiges Arbeiten der Projektassistenz, ist ein hohes Maß an Vertrauen von Seiten der Projektleitung. Diese muss sich darauf verlassen können, dass die Assistenz stets in ihrem Sinn handelt und Entscheidungen im Interesse des Projekts trifft. Die Projektleitung hat definitiv nicht die Zeit, um die Assistenz zu kontrollieren oder zu überwachen.

### **Das Projekt bei einem führenden internationalen Landmaschinenhersteller**

Anhand eines Projekts, das ein führender internationaler Landmaschinenhersteller 2007 in Kooperation mit einer bekannten Unternehmensberatung startete, wird im Folgenden gezeigt, wie eine Projektassistenz arbeitet, welche Funktionen sie im Projektmanagement-Office (PMO) übernimmt und wie sie die Projektleitung in der täglichen Arbeit unterstützt. Hauptstandort des Projekts ist in einem kleinen Ort in Süddeutschland; das Projekt soll noch bis August 2008 laufen.

## Das Projekt

Ziel des Projekts ist es, die Geschäftsprozesse zu optimieren und SAP zu implementieren, um auf diese Weise eine signifikante Umsatzsteigerung zu erreichen. Das Projekt ist in sieben Teilprojekte mit jeweils eigenem Team und einer Teilprojektleitung untergliedert. Der Gesamtprojektleiter informiert den Kunden regelmäßig über den Projektfortschritt und stellt die (Teil-)Ergebnisse in Lenkungs- bzw. Projektfortschrittsitzungen vor. Die meisten Teammitglieder sowie die Projektleitung arbeiten am Standort in Süddeutschland. Insgesamt arbeiten im Team rund 100 Personen aus über 15 Nationen.

Die Projektassistenz hat Ihren Arbeitsplatz im Projektmanagement Office (PMO), der Schnittstelle zwischen dem Unternehmen, der Projektleitung und den Teams. Grundsätzlich steht das PMO – wenn es die räumlichen Kapazitäten zulassen – der Projektassistenz alleine zur Verfügung. Da im PMO viel telefoniert wird und oft Projektmitarbeiter mit unterschiedlichen Fragen persönlich vorbeikommen, herrscht viel Unruhe. Von daher kommt es nur in Ausnahmefällen vor, dass im PMO noch eine weitere Person arbeitet. Werden Praktikanten eingesetzt, haben diese ihren Arbeitsplatz im PMO, da sie von hier aus den besten Einblick in das Geschehen auf einem internationalen Projekt bekommen. Sie erhalten ihre Aufgaben von der Projektassistenz oder von einzelnen Teamleads und haben eine unterstützende Funktion.

Die Projektassistenz im Beispiel arbeitet auf freiberuflicher Basis. Sie wurde von einer externen Agentur vermittelt und begleitet das gesamte Projekt bis zum endgültigen Abschluss. Ihre Qualifikation umfasst ein abgeschlossenes Studium der Wirtschaftsethnologie, eine Ausbildung zur Außenhandelskauffrau (IHK) sowie über 15 Jahre Erfahrung im Projektmanagement, davon drei Jahre als IT-Projektassistenz.

## Aufgaben der Projektassistenz

### Projektstart

Der Projektstart stellt immer eine große Herausforderung für die Projektassistenz dar. Im Beispielprojekt musste innerhalb kürzester Zeit die Infrastruktur für über 100 Mitarbeiter aufgebaut werden, um das Team überhaupt erst arbeitsfähig zu machen.

Der Projektleiter war in der Startphase vor allem damit beschäftigt, innerhalb weniger Tage die einzelnen Experten, Teamleiter und –mitglieder zu rekrutieren sowie die Hierarchien, Kommunikations- und Abstimmungsprozesse festzulegen. Das organisatorische Set-up, das im Folgenden detailliert beschrieben wird, lag vollständig im Verantwortungsbereich der Projektassistenz. Sie sorgte dafür, dass jedes neue Teammitglied von der ersten Minute an komplett arbeitsfähig war. Dafür erhielt sie vom Projektleiter die erforderlichen Kompetenzen, wie komplette Handlungsfreiheit, um z.B. Abläufe wie die Koordination von Besprechungen zu organisieren. Es gibt Projekte, in denen jedes einzelne Projektmitglied bei Ankunft auf dem Projekt zunächst einen halben Tag damit verbringt, seinen IT-Zugang zu organisieren. Bei 100 Mitarbeitern gehen so 400 Stunden bzw. 50 Personentage verloren. Im Beispielprojekt lag diese Aufgabe bei der Assistenz, so ließen sich Kosten und Zeit einsparen.

### Organisation der Arbeitsplätze

Zunächst musste die Projektassistenz ausreichend Bürofläche für alle Projektmitarbeiter schaffen. Da die Reserveflächen im Unternehmen bei weitem nicht ausreichten, organisierte sie kurzfristig Bürocontainer sowie Tische, Stühle, Schränke, Büromaterial, Drucker usw.

### Unterbringung der Projektmitarbeiter

Eine weitere Herausforderung war es, über 100 Projektmitarbeiter in einem kleinen, ländlichen Ort unterzubringen, das auf Geschäftsleute nicht eingerichtet ist. Die wenigen verfügbaren Hotels mussten über lange Zeit gebucht werden – was insbesondere zur Ferien- und Oktoberfestzeit nur begrenzt möglich ist. Daher mietete die Assistenz zusätzlich eine größere Zahl von Apartments an. Dafür hatte sie die Genehmigung des Projektleiters. Einzige Vorgabe war, dass das Budget nicht höher sein durfte als ein Hotelzimmer, das für denselben Zeitraum gebucht wurde. Eine besondere logistische Aufgabe war es, das komplette internationale Team zum Kick-off anreisen zu lassen – rechtzeitig und zu optimierten Kosten.

### IT-Infrastruktur

Damit das Team effizient zusammenarbeiten kann, ist bei einem derart komplexen Projekt eine gut organisierte IT-Infrastruktur erforderlich. Die Projektassistenz kümmerte sich um ein funktionierendes Netzwerk,

baute das Dokumentenablagensystem auf dem Projektserver auf und verwaltet die Zugriffsrechte zum Entwicklungssystem.

### **Orientierung für Projektmitarbeiter**

Damit die Projektmitarbeiter sich auf dem Projekt möglichst schnell zurecht finden, war die Assistenz dafür verantwortlich, ihnen die notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen: Hotel- und Reiseinformationen, Projekt-Who is Who, Projektorganisation, Zugangsdaten, Kernarbeitszeiten, Abrechnung von Reisekosten usw. Hierzu hatte sie vorab in Zusammenarbeit mit dem Projektleiter einen Projektleitfaden erstellt, den sie in Form eines "Welcome-Packages" persönlich jedem Teammitglied überreichte.

### **Kurz- und langfristige Ziele von Projektleitern**

Das kurzfristige Ziel einer Projektleiterin oder eines Projektleiters ist es, das jeweilige Projekt zum Erfolg zu führen. Hierfür ist es notwendig, den Überblick zu behalten über den Zeitplan und den Projektfortschritt, zeitkritische Teilaktivitäten, Workshops und Lenkungsausschusssitzungen, das Budgets, die Auslastung der Mitarbeiter und die Stimmung im Team. Gleichzeitig ist die Projektleitung gerade in Großprojekten für das gesamte Team auch Ansprechpartner für viele administrative Fragen. Deren Klärung kann einen erheblichen Teil ihrer Arbeitskapazität binden und dazu führen, dass das Projektziel aus dem Blick gerät. Ein langfristiges, persönliches Ziel ist die eigene Karriereentwicklung. Die Projektleiterin oder der Projektleiter muss neben der erfolgreichen Projektstätigkeit weitere Aufgaben übernehmen und z.B. Projekte verkaufen. Hierzu muss zusätzliche Zeit für Verkaufsiniciativen, Präsentationen und Kundentermine aufgewendet werden.

Das alles kann nur geleistet werden, wenn die Projektleitung ihre Projekte unter Kontrolle hat und möglichst viele administrative Aufgaben delegiert. Sowohl unter dem Aspekt kurzfristiger als auch langfristiger Herausforderungen schafft eine qualifizierte Projektassistenz der Projektleitung Freiräume, die sie für die Steuerung ihrer Projekte benötigt, aber auch für ihre berufliche Weiterentwicklung im Unternehmen.

## **Projektentwicklung**

### **Organisation einer effizienten Zusammenarbeit im Team**

Damit alle Projektmitarbeiter schnell und harmonisch zusammenarbeiten können und stets auf einem gemeinsamen Informationsstand sind, arbeiten sie in der zentralen Kommunikations- und Dokumentenablagestruktur. Die Projektassistenz hat hier eine disziplinierende Funktion, indem sie die abgelegten Dokumente auf Einhaltung der Standards prüft und ggf. mit dem Projektmitarbeiter Rücksprache hält. Dieser Prozess wird durch eine spezielle IT-Lösung, eine Web-basierte Datenbank, unterstützt. Das Tool stellt eine Änderungshistorie bereit und ermöglicht es so, Änderungen rückzuverfolgen. Außerdem verfügt es über eine Rechteverwaltung und gewährleistet, dass jeder Mitarbeiter im Rahmen seiner Berechtigung Zugriff auf die projektrelevanten Informationen und Dokumente hat. Im System sind u.a. Teaminformationen, Kontaktdaten, Teamfotos, Anwesenheitslisten, E-Mail-Adressen und Telefonlisten hinterlegt, außerdem Standards bzw. Vorlagen für wichtige Vorgänge und Prozesse. Mit Hilfe der IT-Lösung werden auch alle inhaltlichen Projektdokumente, Präsentationen, Systemdokumentationen, Handbücher sowie Projekt-abnahmedokumente abgelegt. Aufgabe der Projektassistenz ist es, die Dokumente aktuell zu halten und darauf zu achten, dass die Ablagelogik eingehalten wird.

## **Laufendes Projektcontrolling**

Ein effektives Projektcontrolling kann wesentlich zur Entlastung der Projektleitung beitragen. Um einen exakten Überblick über den Projektstatus zu haben, werden die Projekt- und Zeitpläne regelmäßig bzw. mindestens einmal pro Woche über Microsoft Project verwaltet und aktualisiert. Im PMO wird überprüft, ob die ca. 100 Teammitglieder regelmäßig ihre Tätigkeiten mit dem entsprechenden Stundenaufwand in Microsoft Project eingeben. Säumige Mitarbeiter erhalten von der Assistenz ggf. eine Erinnerung.

Projektcontrolling erfordert zum einen sehr viel Disziplin der Projektmitarbeiter, zum anderen ist es eine tägliche Herausforderung für die Projektassistenz, beharrlich dafür zu sorgen, dass niemand "vergisst", seine Stunden zu registrieren.

Die Assistenz bereitet für die Projektleitung regelmäßig Statusberichte vor. So ist diese immer auf dem aktuellen Stand und kann auf Veränderungen schnell reagieren. Im Rahmen des Projektcontrollings koor-

diniert das PMO die monatliche Rechnungsstellung (Honorare und Expenses) des Teams an den Kunden und verfolgt Zahlungseingänge.

### **Projektkommunikation**

Je größer und internationaler ein Projekt ist, desto mehr Personen müssen mit Informationen versorgt und in gemeinsame Aktivitäten eingebunden werden. Grundlage für diese Kommunikation, die jeden einzelnen erreichen muss, sind die Teamlisten und E-Mail-Verteiler. Die Projektassistenz pflegt diese permanent und hält sie aktuell. So kann sie für die Projektleitung die regelmäßigen Status-Meetings sowie Team-Essen oder Events verlässlich kommunizieren und organisieren.

### **Organisation und Durchführung von Besprechungen**

Das Projekt wird über wöchentlich stattfindende Status-Besprechungen gesteuert. Hinzu kommen zahlreiche Kunden-Workshops sowie Telefon- und Videokonferenzen. Die Projektleitung muss in Hinblick auf die begrenzte Zeit gewährleisten, dass alle Besprechungen effizient ablaufen, die Agenda festlegen und dafür sorgen, dass die relevanten Teilprojektleiter und Teammitglieder vorbereitet sind. Die Projektassistenz erstellt zusammen mit der Projektleitung die Agenda und versendet diese unter Angabe aller erforderlichen Details. Sie prüft die Protokolle der letzten Status-Besprechungen, kümmert sich darum, dass offene Punkte noch termingerecht abgearbeitet werden und die Präsentationen für das anstehende Meeting erstellt werden. Die Projektassistenz nimmt an allen Status-Besprechungen teil, erstellt die Protokolle und verteilt diese im Anschluss an die Teilnehmer.

### **Die "gute Seele" des Projekts**

Die Projektassistenz im Beispielprojekt ist auch die "gute Seele" des Projekts. Sie ist für Teammitglieder mit Fragen und Sorgen ein zuverlässiger Ansprechpartner. In diesem Projekt arbeiten beispielsweise über zehn indische Kollegen, von denen einige das erste Mal im Ausland sind und Fragen zur Verpflegung oder zur medizinischer Betreuung hatten. Im PMO hält die Assistenz darüber hinaus für kleinere Unfälle Pflaster und Desinfektionsmittel, Aspirin gegen Kopfschmerzen und eine große Schale mit Süßigkeiten bereit.

Über viele kleinere Gespräche entwickelte die Projektassistenz im Lauf der Zeit ein gutes Gespür für die Stimmungslage im Team. Durch die intensive Projektarbeit in den Teilprojekten kam z.B. die Kommunikation zwischen den Teams zu kurz. Daher schlug die Projektassistenz dem Projektleiter ein Team-Event vor und organisierte ein Barbecue direkt vor den Büros der Projektmitarbeiter, die Zugang zum Garten hatten. So kamen alle Mitarbeiter zusammen und lernten sich auch privat kennen. Die Zusammenarbeit funktionierte danach noch besser. Das größte Team-Event war der gemeinsame Besuch des Oktoberfests. Mit 100 Personen ins Hofbräuzelt – eine organisatorische und logistische Herausforderung für die Assistenz. Sie musste u.a. eine Reservierung für 100 Personen bekommen, zur "Wiesn"-Zeit günstige Hotelzimmer in München organisieren und das gesamte Team zugleich ins Hofbräuzelt lotsen. Das Event war ein voller Erfolg und ein unvergesslicher Abend, der das gesamte Team noch enger zusammengeschweißt hat.

### **3. Projektabschluss**

Der professionelle Projektabschluss ist sehr wichtig für den Gesamtprojekterfolg und eine Visitenkarte für die Projektleitung sowie das gesamte Team. Der damit verbundene Aufwand kann bei so großen und komplexen Projekten sehr hoch sein. Die Projektassistenz kümmert sich um den Roll-off der Teammitglieder und organisiert den Projektabschluss. Wichtige Unterlagen und Dokumente müssen dem Kunden vollständig zurück gegeben werden – insbesondere wenn sie die Sicherheit betreffen, wie Zugangskarten, Schlüssel, Sperrung der IDs und der IT-Zugänge. Die Büroräume müssen geräumt und dem Kunden in ordentlichem Zustand zurückgegeben werden, die Projektwohnungen sind rechtzeitig zu kündigen, zu räumen und gereinigt zu übergeben. Eine zentrale Rolle spielt die Archivierung aller relevanten Unterlagen wie Software-Dokumentationen, Design-Dokumente, Abnahmedokumente, Workshop-Protokolle und Präsentationen. Diese Arbeit ist nur zu bewältigen, wenn bereits zu Beginn des Projekts ein strukturiertes Dokumentenmanagement eingeführt und die Einhaltung der Standards während des Projekts sichergestellt wurde.

### **Fazit**

Eine hoch qualifizierte, erfahrene und verlässliche Projektassistenz kann der Projektleitung viele organisatorische, koordinierende und kommunikative Tätigkeiten abnehmen. Die so gewonnenen Freiräume und

Kapazitäten kann die Projektleitung in ihre wesentlichen Aufgaben investieren und sich besser auf die Erreichung des Projektziels konzentrieren.

Mit eigenem Budget und festgelegten Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet, ermöglicht die Position der Projektassistenz engagierten, eigenständig arbeitenden, sozial kompetenten und entscheidungsfreudigen Personen eine attraktive, anspruchsvolle und abwechslungsreiche Tätigkeit im Projekt. Unternehmen haben grundsätzlich die Möglichkeit, Projektassistenzen extern einzukaufen oder eigene Mitarbeiter für diese Arbeit heranzuziehen, damit diese ihre PM-Kenntnisse sowie ihre organisatorischen und kommunikativen Fähigkeiten einsetzen und weiterentwickeln können.

## Literatur

- Walker, Christine: Studie 2007 "Excellence in Officemanagement", PLU GmbH