

1 Einleitung	1
2 Das Projektmanagement-Office (PMO)	5
2.1 Das Projektmanagement-Office – eine Begriffsklärung	5
2.2 10 Gute Gründe für ein PMO	9
2.2.1 Professionelles Projektmanagement	9
2.2.2 Vereinheitlichung	10
2.2.3 Unterstützung für die Projektleitung	11
2.2.4 Entlastung der Projektteams	11
2.2.5 Förderung der Kommunikation	12
2.2.6 Einklang der Projekte mit der Unternehmensstrategie	12
2.2.7 Förderung der Projektmanagement-Kultur	13
2.2.8 Wissensdatenbank und Best-Practices	13
2.2.9 Projektmanagement -Tools und Infrastruktur	14
2.2.10 Scheitern verhindern und Effektivität erhöhen	14
2.3 Vor der Implementierung – Vorbereitungen	15
2.3.1 Machen kommt von Macht	16
2.3.2 Voraussetzungen für ein erfolgreiches Starten einer PMO-Einführung	18
Literatur	22
3 Einteilungsmöglichkeiten für PMO	25
3.1 Die Größe	25
3.1.1 Der Schreibtisch der Projektleitung	26
3.1.2 Projektsekretariat und/oder zusätzliche Arbeitskraft	26
3.1.3 Projektmanagement-Team	27
3.1.4 Mehrere Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen im Projektmanagement-Office	27
3.1.5 Bestimmung der Größe eines Projektmanagement-Office	27

3.2	Die Bestandsdauer	29
3.2.1	Das temporäre Projektmanagement-Office	29
3.2.2	Das permanente Projektmanagement-Office	29
3.3	Die organisatorische Eingliederung	29
3.3.1	Level-1-Projektmanagement-Office (Projekt- oder Programmebene)	30
3.3.2	Level-2-Projektmanagement-Office (Abteilungsebene)	31
3.3.3	Level-3-Projektmanagement-Office (Unternehmensebene)	32
3.3.4	Wahl der geeigneten Variante	32
3.4	Die Funktionen	33
3.4.1	Das unterstützende Projektmanagement-Office (Supportive-PMO)	33
3.4.2	Das steuernde Projektmanagement-Office (Controlling-PMO)	33
3.4.3	Das weisende Projektmanagement-Office (Directive-PMO)	33
3.4.4	Wahl der geeigneten Variante	34
3.5	Die Projektarten oder Vorgehensmodelle	34
3.6	Das interne/externe PMO	35
3.6.1	Das firmeninterne PMO (inhouse-PMO)	35
3.6.2	Das ausgelagerte PMO (PMO-outsourcing)	36
3.7	Kombination der Unterscheidungsmerkmale	36
	Literatur	37
4	Richtige Positionierung des PMO	39
4.1	Wo findet sich die richtige Stelle im Unternehmen?	39
4.2	Wer ist die richtige Frau/der richtige Mann?	41
	Literatur	45
5	Aufgaben und Verantwortlichkeiten des PMO	47
5.1	Funktionen für das Projekt selbst	49
5.1.1	Umgehende Hilfe für schlecht laufende Projekte	49
5.1.2	Assistenztätigkeiten	50
5.1.3	Projektsupport und Projektleitung	50
5.1.4	Prozesse, Standards und Methodiken für das Projektmanagement	51
5.1.5	Scope-Management	54
5.1.6	Unterstützung bei der Projektantrags- oder Projektangebotserstellung	54
5.1.7	Unterstützung bei der Erstellung von Projektaufträgen	55
5.1.8	Projektinitiierung und -start	56
5.1.9	Unterstützung bei der Durchführung von Kick-off-Meetings	57

5.1.10	Ressourcenmanagement	58
5.1.11	Unterstützung bei der Erstellung von Projektplänen	59
5.1.12	Mitwirkung bei der Kostenschätzung	59
5.1.13	Unterstützung bei der Kostenverfolgung	60
5.1.14	Unterstützung bei der Ermittlung von Ist-Zeiten	61
5.1.15	Unterstützung bei der Projektsteuerung/beim Projektcontrolling	62
5.1.16	Unterstützung im Berichtswesen	63
5.1.17	Unterstützung bei der Durchführung von Projektreview-Meetings	64
5.1.18	Organisation von Meetings	65
5.1.19	Verwaltung der Projektdokumente	65
5.1.20	Projektmarketing	66
5.1.21	Beschaffungswesen	67
5.1.22	Qualitätsmanagement	68
5.1.23	Benchmarking	68
5.1.24	Risikomanagement	69
5.1.25	Change-Management	70
5.1.26	Problemlösungen fördern	71
5.1.27	Durchführung von Projekt-Audit	72
5.1.28	Projektabchluss	73
5.2	Funktionen im Bereich Tools und Infrastruktur	74
5.2.1	Entwicklung von Standards im Software-Bereich	74
5.2.2	Identifizierung von Bedarf an Software	75
5.2.3	Auswahl und Beschaffung der Software	75
5.2.4	Implementierung, Administration und Wartung der Software	76
5.2.5	Unterstützung bei der Anwendung der Software	77
5.2.6	Finanzierung der Software-Tools	77
5.2.7	Schnittstellen zu anderen Systemen	78
5.2.8	Etablierung und Wartung eines Projektraums und einer Projektwebsite	78
5.2.9	Ermittlung der Anforderungen an Arbeitsumgebungen	79
5.2.10	Ermittlung der Anforderungen an diverse Einrichtungen	80
5.2.11	Integration von KI-Technologien in das Projektmanagement	81
5.3	Funktionen für das Projektteam	82
5.3.1	Kommunikation	82
5.3.2	Erhöhung der Personalressourcen (Augmentation)	83
5.3.3	Mentoring	84
5.3.4	Consulting und Coaching	84

5.3.5	Training	85
5.3.6	Konfliktmanagement	86
5.4	Funktionen für die Projektleitung	87
5.4.1	Einstellung von Projektleiterinnen und -leitern	87
5.4.2	Zuordnung von Projektmanagern und Projektmanagerinnen zu Projekten	88
5.4.3	Mentoring für unerfahrene Projektmanager und -managerinnen	88
5.4.4	Schaffung von Gelegenheiten zur gegenseitigen Hilfe	89
5.4.5	Beschreibung von Projektmanagement-Positionen	90
5.4.6	Evaluierung der Projektleitung	91
5.4.7	Projektmanagement- Karrierepfad und Beruf der Projektmanagerin/des Projektmanagers	92
5.4.8	Eskalationspfad für Probleme	93
5.4.9	Linienmanagement für Projektmanagerinnen und -manager ...	93
5.4.10	Unterstützung für Projektleiterinnen und Projektleiter, die gleichzeitig Teammitglied sind	94
5.4.11	Unterstützung für Personen, die mehrere Projekte gleichzeitig leiten	95
5.5	Funktionen für das ganze Unternehmen	96
5.5.1	Wissensmanagement	96
5.5.2	Entwicklung von Ausbildungsplänen	98
5.5.3	Projektporfolio-Management	99
5.5.4	Verbesserung der Projektleistung	101
5.5.5	Unterstützung bei der Bewertung der Projektmanagement-Reife	102
5.5.6	Einführung eines teamorientierten Entlohnungssystems	103
5.5.7	Aufgaben in Verbindung mit Kennzahlen	103
5.5.8	Strategie-Alignment/Strategie-Ausrichtung sicherstellen	104
5.5.9	Wirtschaftlichkeit sicherstellen (Business Case)	105
5.5.10	Projektgovernance-Strukturen aufbauen	106
Literatur		108
6	Aufgabengebiet finden, PMO einführen und verankern	111
6.1	Wie beginnen?	111
6.2	Wie lange kann/soll die Einführung des PMO dauern?	113
6.3	Welche Räumlichkeiten?	114
6.4	Wo bestehen Schnittstellen?	115
6.5	Was ist das richtige erste Aufgabengebiet?	117
6.6	Wie festigt sich die Position des PMO?	120
6.7	Was ist das strategische Endziel?	122
6.8	Marketing für das PMO – ist das notwendig?	124

6.9	Integratives PMO	126
	Literatur	127
7	Erfolgsfaktoren und Akzeptanz	129
	Literatur	133
8	Fallbeispiele	135
8.1	Fallbeispiel Portfoliomanagement	135
8.2	Fallbeispiel Top-Down	136
8.3	Fallbeispiel Directive-PMO	137
8.4	Fallbeispiel Bottom-Up	138
8.5	Fallbeispiel Level-1-PMO	139
8.6	Fallbeispiel Partizipation	140
8.7	Fallbeispiel PMO-Team	141
8.8	Fallbeispiel Kommunikation	142
8.9	Fallbeispiel Marketing	143
8.10	Fallbeispiel Level-2-PMO	144
8.11	Fallbeispiel verteiltes PMO	145
8.12	Fallbeispiel Controlling-PMO	146
8.13	Fallbeispiel Akzeptanz	147
8.14	Fallbeispiel Standardisierung	148
8.15	Fallbeispiel agile und traditionelle Methoden	149
8.16	Fallbeispiel international verteiltes PMO	150
	Stichwortverzeichnis	153