

# Inhalt

<b>1 Einleitung .....</b>	1
<b>2 Das Projektmanagement-Office (PMO) .....</b>	3
2.1 Das Projektmanagement-Office – eine Begriffsklärung .....	3
2.2 10 Gute Gründe für ein PMO .....	7
2.2.1 Professionelles Projektmanagement .....	7
2.2.2 Vereinheitlichung .....	8
2.2.3 Unterstützung für die Projektleitung .....	9
2.2.4 Entlastung der Projektteams .....	9
2.2.5 Förderung der Kommunikation .....	10
2.2.6 Einklang der Projekte mit der Unternehmensstrategie .....	10
2.2.7 Förderung der Projektmanagement-Kultur .....	10
2.2.8 Wissensdatenbank und Best-Practices .....	11
2.2.9 Projektmanagement-Tools und Infrastruktur .....	11
2.2.10 Scheitern verhindern und Effektivität erhöhen.....	11
2.3 Vor der Implementierung – Vorbereitungen .....	13
2.3.1 Machen kommt von Macht.....	13
2.3.2 Voraussetzungen für ein erfolgreiches Starten einer PMO-Einführung .....	15
<b>3 Einteilungsmöglichkeiten für PMO .....</b>	21
3.1 Die Größe .....	21
3.1.1 Der Schreibtisch der Projektleitung .....	21
3.1.2 Projektsekretariat und/oder zusätzliche Arbeitskraft .....	22
3.1.3 Projektmanagement-Team .....	22
3.1.4 Mehrere Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen im Projektmanagement-Office .....	23
3.1.5 Bestimmung der Größe eines Projektmanagement-Office ..	23
3.2 Die Bestandsdauer .....	24
3.2.1 Das temporäre Projektmanagement-Office .....	24
3.2.2 Das permanente Projektmanagement-Office .....	24
3.3 Die organisatorische Eingliederung .....	25
3.3.1 Level-1-Projektmanagement-Office (Project- oder Programmebene) .....	25
3.3.2 Level-2-Projektmanagement-Office (Abteilungsebene) ....	26

3.3.3	Level-3-Projektmanagement-Office (Unternehmensebene) .....	27
3.3.4	Wahl der geeigneten Variante .....	27
3.4	Die Funktionen .....	28
3.4.1	Das Supportive-Projektmanagement-Office .....	28
3.4.2	Das Controlling-Projektmanagement-Office .....	28
3.4.3	Das Directive-Projektmanagement-Office .....	29
3.4.4	Wahl der geeigneten Variante .....	29
3.5	Kombination der Unterscheidungsmerkmale .....	29
<b>4</b>	<b>Richtige Positionierung des PMO</b> .....	31
4.1	Wo findet sich die richtige Stelle im Unternehmen? .....	31
4.2	Wer ist die richtige Frau/der richtige Mann? .....	33
<b>5</b>	<b>Aufgaben und Verantwortlichkeiten des PMO</b> .....	37
5.1	Funktionen für das Projekt selbst .....	39
5.1.1	Umgehende Hilfe für schlecht laufende Projekte .....	39
5.1.2	Assistenztätigkeiten .....	39
5.1.3	Projektsupport .....	40
5.1.4	Prozesse, Standards und Methodiken für das Projektmanagement .....	41
5.1.5	Scope-Management .....	43
5.1.6	Unterstützung bei der Projektantrags- oder Projektangebotserstellung .....	43
5.1.7	Unterstützung bei der Erstellung von ProjektAufträgen .....	44
5.1.8	Projektinitiierung und -start .....	45
5.1.9	Unterstützung bei der Durchführung von Kick-off-Meetings .....	46
5.1.10	Ressourcenmanagement .....	46
5.1.11	Unterstützung bei der Erstellung von Projektplänen .....	47
5.1.12	Mitwirkung bei der Kostenschätzung .....	48
5.1.13	Unterstützung bei der Kostenverfolgung .....	48
5.1.14	Unterstützung bei der Ermittlung von Ist-Zeiten .....	49
5.1.15	Unterstützung bei der Projektsteuerung/beim Projektcontrolling .....	50
5.1.16	Unterstützung im Berichtswesen .....	51
5.1.17	Unterstützung bei der Standardisierung und Durchführung von Projektreview-Meetings .....	52
5.1.18	Organisation von Meetings .....	52
5.1.19	Verwaltung der Projektdokumente .....	53
5.1.20	Projektmarketing .....	54
5.1.21	Beschaffungswesen .....	54
5.1.22	Qualitätsmanagement .....	55
5.1.23	Benchmarking .....	55
5.1.24	Risikomanagement .....	56
5.1.25	Change-Management .....	57

---

5.1.26	Problemlösungen fördern . . . . .	58
5.1.27	Durchführung von Projekt-Audits . . . . .	59
5.1.28	Projektabchluss . . . . .	59
5.2	Funktionen im Bereich Tools und Infrastruktur . . . . .	60
5.2.1	Entwicklung von Standards im Software-Bereich . . . . .	60
5.2.2	Identifizierung von Bedarf an Software . . . . .	61
5.2.3	Auswahl und Beschaffung der Software . . . . .	61
5.2.4	Implementierung, Administration und Wartung der Software . . . . .	62
5.2.5	Unterstützung bei der Anwendung der Software . . . . .	62
5.2.6	Finanzierung der Software-Tools . . . . .	63
5.2.7	Schnittstellen zu anderen Systemen . . . . .	63
5.2.8	Etablierung und Wartung eines Projektraums und einer Projektwebsite . . . . .	64
5.2.9	Ermittlung der Anforderungen an Arbeitsumgebungen . . .	65
5.2.10	Ermittlung der Anforderungen an diverse Einrichtungen . . . . .	65
5.3	Funktionen für das Projektteam . . . . .	66
5.3.1	Kommunikation . . . . .	66
5.3.2	Augmentation . . . . .	67
5.3.3	Mentoring . . . . .	67
5.3.4	Consulting und Coaching . . . . .	68
5.3.5	Training . . . . .	68
5.3.6	Konfliktmanagement . . . . .	69
5.4	Funktionen für die Projektleitung . . . . .	70
5.4.1	Einstellung von Projektleiterinnen und -leitern . . . . .	70
5.4.2	Zuordnung von Projektmanagern und Projektmanagerinnen zu Projekten . . . . .	71
5.4.3	Mentoring für unerfahrene Projektmanager und -managerinnen . . . . .	71
5.4.4	Etablierung eines Programms zur gegenseitigen Hilfe . . .	72
5.4.5	Beschreibung von Projektmanagement-Positionen . . . .	73
5.4.6	Evaluierung der Projektleitung . . . . .	73
5.4.7	Projektmanagement-Karrierepfad und Beruf der Projektmanagerin/des Projektmanagers . . . . .	74
5.4.8	Eskalationspfad für Probleme . . . . .	75
5.4.9	Linienmanagement für Projektmanagerinnen und -manager . . . . .	75
5.4.10	Unterstützung für Projektleiterinnen und Projektleiter, die gleichzeitig Teammitglied sind . . . . .	76
5.4.11	Unterstützung für Personen, die mehrere Projekte gleichzeitig leiten . . . . .	77
5.5	Funktionen für das ganze Unternehmen . . . . .	78
5.5.1	Wissensmanagement . . . . .	78
5.5.2	Ausbildungsplan . . . . .	79

---

5.5.3	Projektportfolio-Management .....	80
5.5.4	Verbesserung der Projektleistung .....	82
5.5.5	Unterstützung bei der Bewertung der Projektmanagement-Reife .....	83
5.5.6	Einführung eines teamorientierten Entlohnungssystems .....	83
5.5.7	Aufgaben in Verbindung mit Metriken .....	84
<b>6</b>	<b>Aufgabengebiet finden, PMO einführen und verankern .....</b>	<b>87</b>
6.1	Wie beginnen? .....	87
6.2	Wie lange kann/soll die Einführung des PMO dauern? .....	89
6.3	Welche Räumlichkeiten? .....	89
6.4	Wo bestehen Schnittstellen? .....	91
6.5	Was ist das richtige erste Aufgabengebiet? .....	93
6.6	Wie festigt sich die Position des PMO? .....	95
6.7	Was ist das strategische Endziel? .....	97
6.8	Marketing für das PMO – ist das notwendig? .....	99
6.9	PMO++ .....	101
<b>7</b>	<b>Erfolgsfaktoren und Akzeptanz .....</b>	<b>103</b>
<b>8</b>	<b>Fallbeispiele .....</b>	<b>107</b>
8.1	Fallbeispiel Portfoliomangement .....	107
8.2	Fallbeispiel Top-Down .....	109
8.3	Fallbeispiel Directive-PMO .....	110
8.4	Fallbeispiel Bottom-Up .....	111
8.5	Fallbeispiel Level-1-PMO .....	112
8.6	Fallbeispiel Partizipation .....	113
8.7	Fallbeispiel PMO-Team .....	114
8.8	Fallbeispiel Kommunikation .....	115
8.9	Fallbeispiel Marketing .....	116
8.10	Fallbeispiel Level-2-PMO .....	118
8.11	Fallbeispiel verteiltes PMO .....	119
8.12	Fallbeispiel Controlling-PMO .....	120
8.13	Fallbeispiel Akzeptanz .....	121
8.14	Fallbeispiel Standardisierung .....	122
<b>Literatur .....</b>	<b>123</b>	
Bücher .....	123	
Internetquellen und -dokumente .....	124	
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>125</b>	