

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Das Projektmanagement-Office (PMO)	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
3	Einteilungsmöglichkeiten für PMO	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 (Projekt- 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
4	Richtige Positionierung des PMO	31
4.1	Wo findet sich die richtige Stelle im Unternehmen?	31
4.2	Wer ist die richtige Frau/der richtige Mann?	33
5	Aufgaben und Verantwortlichkeiten des PMO	37
5.1	Funktionen für das Projekt selbst	39
5.1.1	Umgehende Hilfe für schlecht laufende Projekte	39
5.1.2	Assistentztätigkeiten	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	Projektabschluss	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
6	Aufgabengebiet finden, PMO einführen und verankern	87
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
7	Erfolgsfaktoren und Akzeptanz	103
8	Fallbeispiele	107
8.1	Fallbeispiel Portfoliomanagement	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
Literatur	123	
Bücher	123	
Internetquellen und -dokumente	124	
Sachverzeichnis	125	