

---

# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                          |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b>                                                        | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Das Projektmanagement-Office (PMO)</b>                                | <b>3</b>  |
| 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                                                        | 7         |
| 2.2.3    | Unterstützung für die Projektleitung                                     | 8         |
| 2.2.4    | Entlastung der Projektteams                                              | 9         |
| 2.2.5    | Förderung der Kommunikation                                              | 9         |
| 2.2.6    | Einklang der Projekte mit der Unternehmensstrategie                      | 9         |
| 2.2.7    | Förderung der Projektmanagement-Kultur                                   | 10        |
| 2.2.8    | Wissensdatenbank und Best-Practices                                      | 10        |
| 2.2.9    | Projektmanagement-Tools und Infrastruktur                                | 11        |
| 2.2.10   | Scheitern verhindern und Effektivität erhöhen                            | 11        |
| 2.3      | Vor der Implementierung – Vorbereitungen                                 | 12        |
| 2.3.1    | Machen kommt von Macht                                                   | 12        |
| 2.3.2    | Voraussetzungen für ein erfolgreiches Starten einer<br>PMO-Einführung    | 14        |
|          | Literatur                                                                | 18        |
| <b>3</b> | <b>Einteilungsmöglichkeiten für PMO</b>                                  | <b>21</b> |
| 3.1      | Die Größe                                                                | 21        |
| 3.1.1    | Der Schreibtisch der Projektleitung                                      | 22        |
| 3.1.2    | Projektsekretariat und/oder zusätzliche Arbeitskraft                     | 22        |
| 3.1.3    | Projektmanagement-Team                                                   | 23        |
| 3.1.4    | Mehrere Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen im<br>Projektmanagement-Office | 23        |
| 3.1.5    | Bestimmung der Größe eines Projektmanagement-Office                      | 23        |

|          |                                                                               |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2      | Die Bestandsdauer .....                                                       | 25        |
| 3.2.1    | Das temporäre Projektmanagement-Office .....                                  | 25        |
| 3.2.2    | Das permanente Projektmanagement-Office .....                                 | 25        |
| 3.3      | Die organisatorische Eingliederung .....                                      | 25        |
| 3.3.1    | Level-1-Projektmanagement-Office<br>(Projekt- oder Programmebene) .....       | 26        |
| 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 .....                                            | 28        |
| 3.4      | Die Funktionen .....                                                          | 28        |
| 3.4.1    | Das unterstützende Projektmanagement-Office<br>(Supportive-PMO) .....         | 28        |
| 3.4.2    | Das steuernde Projektmanagement-Office<br>(Controlling-PMO) .....             | 28        |
| 3.4.3    | Das weisende Projektmanagement-Office<br>(Directive-PMO) .....                | 29        |
| 3.4.4    | Wahl der geeigneten Variante .....                                            | 29        |
| 3.5      | Die Projektarten .....                                                        | 29        |
| 3.6      | Das interne/externe PMO .....                                                 | 30        |
| 3.6.1    | Das firmeninterne PMO (inhouse-PMO) .....                                     | 30        |
| 3.6.2    | Das ausgelagerte PMO (PMO-outsourcing) .....                                  | 31        |
| 3.7      | Kombination der Unterscheidungsmerkmale .....                                 | 31        |
|          | Literatur .....                                                               | 32        |
| <b>4</b> | <b>Richtige Positionierung des PMO .....</b>                                  | <b>35</b> |
| 4.1      | Wo findet sich die richtige Stelle im Unternehmen? .....                      | 35        |
| 4.2      | Wer ist die richtige Frau/der richtige Mann? .....                            | 37        |
|          | Literatur .....                                                               | 40        |
| <b>5</b> | <b>Aufgaben und Verantwortlichkeiten des PMO .....</b>                        | <b>41</b> |
| 5.1      | Funktionen für das Projekt selbst .....                                       | 43        |
| 5.1.1    | Umgehende Hilfe für schlecht laufende Projekte .....                          | 43        |
| 5.1.2    | Assistentztätigkeiten .....                                                   | 43        |
| 5.1.3    | Projektsupport und Projektleitung .....                                       | 44        |
| 5.1.4    | Prozesse, Standards und Methodiken für<br>das Projektmanagement .....         | 45        |
| 5.1.5    | Scope-Management .....                                                        | 47        |
| 5.1.6    | Unterstützung bei der Projektantrags- oder<br>Projektangebotserstellung ..... | 47        |
| 5.1.7    | Unterstützung bei der Erstellung von Projektaufträgen .....                   | 48        |
| 5.1.8    | Projektinitiierung und -start .....                                           | 49        |
| 5.1.9    | Unterstützung bei der Durchführung von Kick-off-Meetings ....                 | 50        |

|        |                                                                                             |    |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.1.10 | Ressourcenmanagement .....                                                                  | 50 |
| 5.1.11 | Unterstützung bei der Erstellung von Projektplänen .....                                    | 51 |
| 5.1.12 | Mitwirkung bei der Kostenschätzung .....                                                    | 52 |
| 5.1.13 | Unterstützung bei der Kostenverfolgung .....                                                | 52 |
| 5.1.14 | Unterstützung bei der Ermittlung von Ist-Zeiten .....                                       | 53 |
| 5.1.15 | Unterstützung bei der Projektsteuerung/beim<br>Projektcontrolling .....                     | 54 |
| 5.1.16 | Unterstützung im Berichtswesen .....                                                        | 55 |
| 5.1.17 | Unterstützung bei der Standardisierung und Durchführung<br>von Projektreview-Meetings ..... | 56 |
| 5.1.18 | Organisation von Meetings .....                                                             | 57 |
| 5.1.19 | Verwaltung der Projektdokumente .....                                                       | 57 |
| 5.1.20 | Projektmarketing .....                                                                      | 58 |
| 5.1.21 | Beschaffungswesen .....                                                                     | 59 |
| 5.1.22 | Qualitätsmanagement .....                                                                   | 59 |
| 5.1.23 | Benchmarking .....                                                                          | 60 |
| 5.1.24 | Risikomanagement .....                                                                      | 60 |
| 5.1.25 | Change-Management .....                                                                     | 61 |
| 5.1.26 | Problemlösungen fördern .....                                                               | 62 |
| 5.1.27 | Durchführung von Projekt-Audits .....                                                       | 63 |
| 5.1.28 | Projektabschluss .....                                                                      | 64 |
| 5.2    | Funktionen im Bereich Tools und Infrastruktur .....                                         | 64 |
| 5.2.1  | Entwicklung von Standards im Software-Bereich .....                                         | 65 |
| 5.2.2  | Identifizierung von Bedarf an Software .....                                                | 65 |
| 5.2.3  | Auswahl und Beschaffung der Software .....                                                  | 66 |
| 5.2.4  | Implementierung, Administration und Wartung der Software ....                               | 66 |
| 5.2.5  | Unterstützung bei der Anwendung der Software .....                                          | 67 |
| 5.2.6  | Finanzierung der Software-Tools .....                                                       | 68 |
| 5.2.7  | Schnittstellen zu anderen Systemen .....                                                    | 68 |
| 5.2.8  | Etablierung und Wartung eines Projektraums und einer<br>Projektwebsite .....                | 69 |
| 5.2.9  | Ermittlung der Anforderungen an Arbeitsumgebungen .....                                     | 70 |
| 5.2.10 | Ermittlung der Anforderungen an diverse Einrichtungen .....                                 | 70 |
| 5.3    | Funktionen für das Projektteam .....                                                        | 71 |
| 5.3.1  | Kommunikation .....                                                                         | 71 |
| 5.3.2  | Erhöhung der Personalressourcen (Augmentation) .....                                        | 72 |
| 5.3.3  | Mentoring .....                                                                             | 72 |
| 5.3.4  | Consulting und Coaching .....                                                               | 73 |
| 5.3.5  | Training .....                                                                              | 73 |
| 5.3.6  | Konfliktmanagement .....                                                                    | 74 |

|        |                                                                                                     |           |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.4    | Funktionen für die Projektleitung .....                                                             | 75        |
| 5.4.1  | Einstellung von Projektleiterinnen und -leitern .....                                               | 75        |
| 5.4.2  | Zuordnung von Projektmanagern und Projektmanagerinnen<br>zu Projekten .....                         | 75        |
| 5.4.3  | Mentoring für unerfahrene Projektmanager<br>und -managerinnen .....                                 | 76        |
| 5.4.4  | Schaffung von Gelegenheiten zur gegenseitigen Hilfe .....                                           | 76        |
| 5.4.5  | Beschreibung von Projektmanagement-Positionen .....                                                 | 77        |
| 5.4.6  | Evaluierung der Projektleitung .....                                                                | 78        |
| 5.4.7  | Projektmanagement-Karrierpfad und Beruf der<br>Projektmanagerin/des Projektmanagers .....           | 79        |
| 5.4.8  | Eskalationspfad für Probleme .....                                                                  | 80        |
| 5.4.9  | Linienmanagement für Projektmanagerinnen und -manager .....                                         | 80        |
| 5.4.10 | Unterstützung für Projektleiterinnen und Projektleiter,<br>die gleichzeitig Teammitglied sind ..... | 81        |
| 5.4.11 | Unterstützung für Personen, die mehrere<br>Projekte gleichzeitig leiten .....                       | 82        |
| 5.5    | Funktionen für das ganze Unternehmen .....                                                          | 82        |
| 5.5.1  | Wissensmanagement .....                                                                             | 82        |
| 5.5.2  | Entwicklung von Ausbildungsplänen .....                                                             | 84        |
| 5.5.3  | Projektportfolio-Management .....                                                                   | 84        |
| 5.5.4  | Verbesserung der Projektleistung .....                                                              | 86        |
| 5.5.5  | Unterstützung bei der Bewertung der<br>Projektmanagement-Reife .....                                | 87        |
| 5.5.6  | Einführung eines teamorientierten Entlohnungssystems .....                                          | 88        |
| 5.5.7  | Aufgaben in Verbindung mit Kennzahlen .....                                                         | 88        |
| 5.5.8  | Strategie-Alignment/Strategie-Ausrichtung sicherstellen .....                                       | 89        |
| 5.5.9  | Wirtschaftlichkeit sicherstellen (Business Case) .....                                              | 90        |
|        | Literatur .....                                                                                     | 92        |
| 6      | <b>Aufgabengebiet finden, PMO einführen und verankern .....</b>                                     | <b>93</b> |
| 6.1    | Wie beginnen? .....                                                                                 | 93        |
| 6.2    | Wie lange kann/soll die Einführung des PMO dauern? .....                                            | 95        |
| 6.3    | Welche Räumlichkeiten? .....                                                                        | 95        |
| 6.4    | Wo bestehen Schnittstellen? .....                                                                   | 97        |
| 6.5    | Was ist das richtige erste Aufgabengebiet? .....                                                    | 99        |
| 6.6    | Wie festigt sich die Position des PMO? .....                                                        | 101       |
| 6.7    | Was ist das strategische Endziel? .....                                                             | 103       |
| 6.8    | Marketing für das PMO – ist das notwendig? .....                                                    | 105       |
| 6.9    | Integratives PMO .....                                                                              | 107       |
|        | Literatur .....                                                                                     | 108       |

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| <b>7 Erfolgsfaktoren und Akzeptanz</b> ..... | 109 |
| Literatur .....                              | 112 |
| <b>8 Fallbeispiele</b> .....                 | 113 |
| 8.1 Fallbeispiel Portfoliomanagement .....   | 113 |
| 8.2 Fallbeispiel Top-Down .....              | 115 |
| 8.3 Fallbeispiel Directive-PMO .....         | 116 |
| 8.4 Fallbeispiel Bottom-Up .....             | 117 |
| 8.5 Fallbeispiel Level-1-PMO .....           | 118 |
| 8.6 Fallbeispiel Partizipation .....         | 119 |
| 8.7 Fallbeispiel PMO-Team .....              | 120 |
| 8.8 Fallbeispiel Kommunikation .....         | 121 |
| 8.9 Fallbeispiel Marketing .....             | 122 |
| 8.10 Fallbeispiel Level-2-PMO .....          | 124 |
| 8.11 Fallbeispiel verteiltes PMO .....       | 125 |
| 8.12 Fallbeispiel Controlling-PMO .....      | 126 |
| 8.13 Fallbeispiel Akzeptanz .....            | 127 |
| 8.14 Fallbeispiel Standardisierung .....     | 128 |
| <b>Sachverzeichnis</b> .....                 | 129 |