
Inhaltsverzeichnis

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	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 PMO-Einführung	14
Literatur	18
3 Einteilungsmöglichkeiten für PMO	21
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 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 (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 (Supportive-PMO)	28
3.4.2	Das steuernde Projektmanagement-Office (Controlling-PMO)	28
3.4.3	Das weisende Projektmanagement-Office (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
4	Richtige Positionierung des PMO	35
4.1	Wo findet sich die richtige Stelle im Unternehmen?	35
4.2	Wer ist die richtige Frau/der richtige Mann?	37
	Literatur	40
5	Aufgaben und Verantwortlichkeiten des PMO	41
5.1	Funktionen für das Projekt selbst	43
5.1.1	Umgehende Hilfe für schlecht laufende Projekte	43
5.1.2	Assistenztätigkeiten	43
5.1.3	Projektsupport und Projektleitung	44
5.1.4	Prozesse, Standards und Methodiken für das Projektmanagement	45
5.1.5	Scope-Management	47
5.1.6	Unterstützung bei der Projektantrags- oder 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 Projektcontrolling	54
5.1.16 Unterstützung im Berichtswesen	55
5.1.17 Unterstützung bei der Standardisierung und Durchführung 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 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 zu Projekten	75
5.4.3	Mentoring für unerfahrene Projektmanager 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-Karrierefad und Beruf der 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, die gleichzeitig Teammitglied sind	81
5.4.11	Unterstützung für Personen, die mehrere 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 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	Aufgabengebiet finden, PMO einführen und verankern	93
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

7 Erfolgsfaktoren und Akzeptanz	109
Literatur	112
8 Fallbeispiele	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
Sachverzeichnis	129