

GERHARD ORTNER
BETINA STUR

Das Projekt- management- Office

Einführung und Nutzen

 Springer

Das Projektmanagement-Office

Gerhard Ortner • Betina Stur

Das Projektmanagement-Office

Einführung und Nutzen

 Springer

Prof. (FH) Dr. Gerhard Ortner
FH des bfi Wien
Projektmanagement und Informationstechnik
Wohlmutschtr. 22
1020 Wien
Österreich
gerhard.ortner@fh-vie.ac.at

Mag. (FH) Betina Stur
FH des bfi Wien
PMO
Wohlmutschtr. 22
1020 Wien
Österreich
betina.riebl@fh-vie.ac.at

ISBN 978-3-642-20785-3 e-ISBN 978-3-642-20786-0
DOI 10.1007/978-3-642-20786-0
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Als die Fachhochschule des bfi Wien im Herbst 2004 ihr PM-Office einrichtete, hat die eine der beiden AutorInnen des vorliegenden Buches ihr Studium am FH-Studiengang „Projektmanagement und Informationstechnik“ gerade begonnen und war der andere Autor als Lektor für „Projektmanagement“ etwa ein halbes Jahr Mitarbeiter der FH.

Die Implementierung eines PM-Office war einerseits ein recht mutiger Schritt für unsere FH. Abgesehen davon, dass die wenigsten der damaligen MitarbeiterInnen wussten, was ein solches PM-Office leisten kann, war es doch eine Herausforderung für das hochschulische Selbstverständnis, eine zeitgemäße Organisationskomponente projektorientierter Unternehmen anzunehmen. Die Einrichtung eines PM-Office war andererseits aber auch ein notwendiger Schritt, weil die FH zu diesem Zeitpunkt vor mehreren strategisch bedeutsamen Aufgabenstellungen stand. Das neu eingerichtete PM-Office war gewiss nicht allein dafür verantwortlich, dass die betreffenden – mitunter riskanten – Projekte erfolgreich und effizient abgeschlossen wurden, aber es leistete mit Sicherheit einen wichtigen Beitrag.

Womöglich ist es gar kein Fehler, wenn ausgerechnet Hochschulen Interesse an innovativen unternehmerischen Konzepten haben. Als ExpertInnen-Organisationen können Hochschulen solche Konzepte selbstreflexiv erproben und auf die eigenen organisatorischen Bedürfnisse anpassen. Da passt es ganz gut, was eine Kollegin einer anderen Fachhochschule in Wien unlängst mitgeteilt hat. Auf einer Weihnachtskarte berichtete sie unter anderem darüber, dass ihre FH nun endlich auch ein PM-Office installieren konnte. Ich habe die Weihnachtswünsche erwidert und ergänzt, dass wir selbst unser PM-Office sicher nicht mehr hergeben würden.

Wien, im
Jänner 2011

Dr. Peter Sturm
Qualitätsmanager der FH des bfi Wien

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	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	Projektiitiierung 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

Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Execution Officer
CMM/CMMI	Capability Maturity Model/Capability Maturity Model Integration
COO	Chief Operating Officer
ERP	Enterprise Resource Planning
HR	Human Resources
IPMA	International Project Management Association
IT	Informationstechnik
KPI	Key Performance Indicator
MA	Mitarbeiter/Mitarbeiterin
PM	Projektmanagement
PMBOK	Guide to the Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMMM	Project Management Maturity Model
PMO	Projektmanagement-Office(s)
PSP	Projektstrukturplan
QM	Qualitätsmanagement
ROI	Return on Investment

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Begriffswolke „PMO“	4
Abb. 2.2	Bottom-up- vs. top-down-Entstehung	14
Abb. 2.3	Stakeholder eines Projektmanagement-Office	17
Abb. 3.1	Unterscheidungskriterien eines PMO	22
Abb. 3.2	Level von Projektmanagement-Office	26
Abb. 3.3	Kombination der Unterscheidungskriterien eines PMO	30
Abb. 5.1	Kundenebenen eines PMO	38
Abb. 5.2	Schnellzuordnung von PMO-Aufgaben	38
Abb. 6.1	Möglichkeiten bei der Einführung eines PMO	88
Abb. 6.2	Mögliche Aufgabengebiete	94

Fähigkeiten im Projektmanagement sind in der Menschheitsgeschichte schon sehr lange gefragt. Große Bauprojekte wie etwa die ägyptischen Pyramiden, römische Wasserleitungssysteme, aber leider auch Kriege in der Antike bedurften guter Planung und Steuerung. Das Projektmanagement-Know-how jener Tage war dabei in die Fähigkeiten mancher Berufsgruppen wie z. B. Architekten und Baumeister eingebettet. Immer mehr neue Techniken und Methoden wurden mit der Zeit entwickelt und stammen z. B. aus dem technischen oder militärischen Bereich (z. B. Planungstechniken für Aufgaben und Ressourcen). Aber erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts entwickelte sich daraus schließlich langsam die Profession des/der Projektmanagers/-in zu einem eigenen Berufsbild. Projektmanagement gibt es jetzt am Beginn des 21. Jahrhunderts fast überall, in Kleinst- und Kleinbetrieben und im multinationalen Konzern. Ob unbewusst oder ganz bewusst zur optimalen Ergebnisreichung eingesetzt, existiert kaum eine Branche, in der keine Projekte durchgeführt werden.

Die Zahlen für die Zertifizierungen von Projektmanagern und Projektmanagerinnen der großen Projektmanagementvereinigungen (IPMA, PMI) zeugen von einem starken Wachstum im Bereich Fortbildung, Standardisierung und Professionalisierung quer über den ganzen Erdball. In einer immer stärker wissensorientierten Gesellschaft und Wirtschaft wird es für viele Unternehmen zunehmend unverzichtbar, Projekte, Programme und Projektportfolios effizient und professionell zum maximalen Nutzen für ihre Organisation zu managen und kontinuierlich an ihrer PM-Maturity zu arbeiten.

Das Projektmanagement-Office ist ein „Werkzeug“, das dazu dienen kann, den Nutzen, die Effizienz und den Erfolg von Projekten, aber auch das Know-how der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen weiter zu verbessern.

Die aus dem Studiengang *Projektmanagement und Informationstechnik* stammende Diplomarbeit „*Projektmanagement-Office – ein Vergleich zwischen Theorie & Praxis*“ von Betina Riebl (nunmehr Betina Stur) hat die ursprüngliche Basis für dieses Buch gelegt. Da es im deutschsprachigen Raum nur wenig Literatur gibt, die ihren Fokus auf Projektmanagement-Offices legt, haben wir uns entschlossen,

dieser in Unternehmen immer öfter anzutreffenden Organisationseinheit mit diesem Buch entsprechend Raum zu widmen.

Neben der Aufarbeitung der aktuellen Literatur zum Thema fließen auch zahlreiche persönliche Interviews¹ in österreichischen Unternehmen als Praxisinput in diese Arbeit mit ein („Statements aus der Praxis“). An dieser Stelle sei allen Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen noch einmal herzlich für ihre Bereitschaft gedankt, uns ihre Erfahrungen mitzuteilen.

Die Gliederung des Buches soll grob der Abfolge von Überlegungen folgen, die bei der Einführung eines Projektmanagement-Office (PMO) bedacht werden sollten.

Als Motivation für Sie, liebe Leserinnen und Leser, starten wir nach einer kurzen Begriffsklärung (Kap. 2) mit 10 guten Argumenten, ein PMO in einem Unternehmen einführen bzw. betreiben zu wollen. Danach wenden wir uns den Vorbereitungen einer PMO-Einführung zu und beschreiben die unterschiedlichen Möglichkeiten, PMO zu klassifizieren (Kap. 3). Die Fragen, wie das PMO richtig im Unternehmen positioniert werden kann (Kap. 4) und welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten ein PMO prinzipiell übernehmen kann (Kap. 5) bilden einen Hauptteil dieses Buches. Die Umsetzung eines solchen Implementierungsvorhabens und die erfolgreiche Verankerung des PMO im Unternehmen bilden dann die Kap. 6 und 7. Als Abschluss sollen 14 Beispiele (in Kap. 8) zur Veranschaulichung von PMO-Implementierungen in ganz unterschiedlichen Unternehmen dienen.

Das Buch ist durchaus als kompakte Übersicht über die prinzipiellen Möglichkeiten und Aufgabengebiete eines PMO aus einem eher projektmanagementtheoretischen Blickwinkel betrachtbar, soll aber eigentlich für die aus der Praxis kommenden Leserinnen und Leser ein Handbuch zur Einführung eines PMO sein und sie unterstützen, nach den jeweiligen unternehmensrelevanten Bedürfnissen ein eigenes sinnvolles Setup für *ihr* PMO zu finden bzw. Ideen für die Weiterentwicklung bestehender PMO zu stimulieren.

¹ Alle Aussagen wurden auf Wunsch der meisten Interviewpartner/-innen anonymisiert.

2.1 Das Projektmanagement-Office – eine Begriffsklärung

... ‚PMO‘ means vastly different things to different people with this as their only consistent thread: ‚Something that’s going to fix our project management mess‘.¹

In der Literatur sowie in Unternehmen kursieren die unterschiedlichsten Bezeichnungen für das, was hier Projektmanagement-Office (PMO) genannt wird. Bei näherer Betrachtung sieht man, dass sich diese organisatorischen Einheiten hinsichtlich ihrer Ausprägungen, Funktionen und Aufgaben oft decken oder zumindest ähnlich sind. Andererseits können trotz gleicher Namensgebung gravierende Unterschiede in der Interpretation des Begriffs Projektmanagement-Office bestehen.

Ein bedeutender Unterschied kann beispielsweise in der Anzahl der Projekte, die von einem PMO betreut werden, liegen. In manchen Unternehmen ist ein PMO lediglich für ein einzelnes Projekt oder Programm zuständig. Andere hingegen sind der Meinung, nur wenn das Projektmanagement-Office unternehmensweit tätig ist, kann es effektiv eingesetzt werden.

Teilweise wird die Meinung vertreten, dass aufgrund der Bezeichnung der Zweck des Projektmanagement-Office ersichtlich ist. Demnach wäre das „Projekt-Office“ beispielsweise für ein einziges Projekt zuständig, während das „Projektmanagement-Office“ für mehrere oder alle Projekte zur Verfügung stünde. Da diese Trennung in der Literatur jedoch nicht durchgängig ist und die Bezeichnungen sehr unterschiedlich verwendet werden, soll hier kurz darauf eingegangen werden, was in diesem Text mit PMO gemeint ist (siehe Abb. 2.1).

Es gilt folglich in jedem Fall zu hinterfragen, was hinter einem **Projektmanagement-Office**, **Projekt-Office**, **Project-Support-Office**, **Programm-Management-Office** – oder wie auch immer die Bezeichnung lauten mag – tatsächlich steckt. Im Folgenden sollen einige Definitionen aus der jüngeren Projektmanage-

¹ Casey und Peck (2001): Choosing the Right PMO Setup.