

Gerhard Ortner
Betina Stur

Das Projektmanagement- Office

Einführung und Nutzen

3. Auflage



Springer Gabler



Das Projektmanagement-Office

Gerhard Ortner • Betina Stur

Das Projektmanagement-Office

Einführung und Nutzen

3., überarbeitete Auflage

 Springer Gabler

Gerhard Ortner
Projektmanagement und Organisation
Fachhochschule des BFI Wien
Wien, Österreich

Betina Stur
Projektmanagement-Office
Fachhochschule des BFI Wien
Wien, Österreich

ISBN 978-3-662-59485-8 ISBN 978-3-662-59486-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59486-5>

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

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2011, 2015, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort zur 3. Auflage

Die Profession Projektmanagement ist schon immer ständiger Veränderung und Anpassung ausgesetzt gewesen. Neue Einsatzgebiete haben neue Herausforderungen mit sich gebracht, die wiederum neue Lösungsansätze hervorgebracht haben. Auch Projektmanagement-Offices kann man als Antwort von Organisationen auf die immer stärkere Nutzung des Managementinstrumentes Projekt für unternehmerische Herausforderungen betrachten.

In den letzten Jahren sind in der Projektmanagement-Community einige neue Thematiken in den Vordergrund getreten. Heiß diskutiertes Thema ist etwa die Agilität, die auch viele Grundwerte des traditionellen Projektmanagements zunächst scheinbar in Frage stellt, bei genauerer Betrachtung aber eigentlich mit ihren Kernaussagen und Ansprüchen (z. B. im agilen Manifest) die Grundpfeiler des Projektmanagements (Nutzen für die Auftraggebenden effizient und effektiv zu generieren) wieder ganz stark in den Mittelpunkt stellt. Ein anderes Thema ist die Verantwortung der Führungskräfte (Projektauftraggeber) für ihre Projekte. Langsam aber sicher setzt sich die Meinung durch, dass aktive Projektauftraggeber ein wichtiger Erfolgsfaktor für Projekte sind. Mehr Projektmanagement-Wissen ist zunehmend auch beim Top-Management gefragt, um das Instrument Projektmanagement in Unternehmen besser und zielgerichteter einzusetzen.

Für Projektmanagement-Offices bringen solche Entwicklungen neue Aufgaben, mögliche neue Lösungsansätze, vielleicht mehr Verantwortung und damit oft ein Mehr an Sichtbarkeit in Unternehmen. Jedes PMO ist angehalten die Entwicklungen in der Profession Projektmanagement zu beobachten und seine eigene Weiterentwicklung an den Bedürfnissen seiner Organisation auszurichten, um nachhaltigen Nutzen für seine Stakeholder generieren zu können.

Wien, im März 2019

Prof. (FH) Dr. Gerhard Ortner, zPM
Mag. (FH) Betina Stur

Vorwort zur 2. Auflage

Mehr als drei Jahre nach Erscheinen der ersten Auflage hat das Projektmanagement-Office heute zunehmend an Relevanz gewonnen. Es lässt sich beobachten, dass das Thema Projektmanagement-Office in der Praxis vermehrt diskutiert wird. Nicht nur sind in den letzten Jahren zunehmend Fachartikel zu diesem Themengebiet publiziert worden, auch Veranstaltungen wie Konferenzen, Workshops, ExpertInnenseminare etc. widmen sich vermehrt (zumindest teilweise) diesem Fachgebiet und nicht zuletzt ist eine steigende Zahl an entsprechenden Stellenangeboten zu registrieren.

Leider sind aber gerade im deutschsprachigen Raum – ganz im Gegensatz zum englischen Sprachraum – noch immer kaum Bücher im Bereich Projektmanagement-Office erschienen. Für uns Anlass genug, sich einer zweiten, aktualisierten und ein wenig erweiterten Auflage zu widmen.

Neben Ergänzungen in bestehenden Teilen, wie z. B. zusätzlichen Gliederungskriterien für Projektmanagement-Offices, behandeln die Neuerungen im Wesentlichen aktuelle Entwicklungen. Das sind in erster Linie der Trend zum Outsourcing von Projektmanagement-Offices und auch die Zusammenfassung mehrerer – übergreifender – Aufgabenbereiche in ein sogenanntes integratives Projektmanagement-Office.

Wir beobachten gespannt die weiteren Entwicklungen auf dem Gebiet der Projektmanagement-Offices, die uns sicher auch in Zukunft Stoff für künftige Erweiterungen und Verbesserungen liefern werden.

Wien, im September 2014

Prof. (FH) Dr. Gerhard Ortner, zPM
Mag. (FH) Betina Stur

Vorwort zur 1. Auflage

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

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	19
3.1	Die Größe	19
3.1.1	Der Schreibtisch der Projektleitung	20
3.1.2	Projektsekretariat und/oder zusätzliche Arbeitskraft	20
3.1.3	Projektmanagement -Team	21
3.1.4	Mehrere Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen im Projektmanagement-Office	21
3.1.5	Bestimmung der Größe eines Projektmanagement-Office	21

3.2	Die Bestandsdauer	23
3.2.1	Das temporäre Projektmanagement-Office	23
3.2.2	Das permanente Projektmanagement-Office	23
3.3	Die organisatorische Eingliederung	23
3.3.1	Level-1-Projektmanagement-Office (Projekt- oder Programmebene)	24
3.3.2	Level-2-Projektmanagement-Office (Abteilungsebene)	25
3.3.3	Level-3-Projektmanagement-Office (Unternehmensebene)	25
3.3.4	Wahl der geeigneten Variante	26
3.4	Die Funktionen	26
3.4.1	Das unterstützende Projektmanagement-Office (Supportive- PMO)	26
3.4.2	Das steuernde Projektmanagement-Office (Controlling-PMO)	27
3.4.3	Das weisende Projektmanagement-Office (Directive-PMO)	27
3.4.4	Wahl der geeigneten Variante	27
3.5	Die Projektarten oder Vorgehensmodelle	28
3.6	Das interne/externe PMO	29
3.6.1	Das firmeninterne PMO (inhouse-PMO)	29
3.6.2	Das ausgelagerte PMO (PMO-outsourcing)	29
3.7	Kombination der Unterscheidungsmerkmale	29
	Literatur	31
4	Richtige Positionierung des PMO	33
4.1	Wo findet sich die richtige Stelle im Unternehmen?	33
4.2	Wer ist die richtige Frau/der richtige Mann?	35
	Literatur	38
5	Aufgaben und Verantwortlichkeiten des PMO	39
5.1	Funktionen für das Projekt selbst	41
5.1.1	Umgehende Hilfe für schlecht laufende Projekte	41
5.1.2	Assistenztätigkeiten	41
5.1.3	Projektsupport und Projektleitung	42
5.1.4	Prozesse, Standards und Methodiken für das Projektmanagement	43
5.1.5	Scope-Management	45
5.1.6	Unterstützung bei der Projektantrags- oder Projektangebotserstellung	45
5.1.7	Unterstützung bei der Erstellung von Projektaufträgen	46
5.1.8	Projektitinierung und -start	47
5.1.9	Unterstützung bei der Durchführung von Kick-off-Meetings	48
5.1.10	Ressourcenmanagement	48
5.1.11	Unterstützung bei der Erstellung von Projektplänen	49
5.1.12	Mitwirkung bei der Kostenschätzung	50
5.1.13	Unterstützung bei der Kostenverfolgung	50

5.1.14	Unterstützung bei der Ermittlung von Ist-Zeiten	51
5.1.15	Unterstützung bei der Projektsteuerung/beim Projektcontrolling . . .	52
5.1.16	Unterstützung im Berichtswesen	53
5.1.17	Unterstützung bei der Durchführung von Projektreview-Meetings . . .	53
5.1.18	Organisation von Meetings	54
5.1.19	Verwaltung der Projektdokumente	55
5.1.20	Projektmarketing	55
5.1.21	Beschaffungswesen	56
5.1.22	Qualitätsmanagement	57
5.1.23	Benchmarking	57
5.1.24	Risikomanagement	58
5.1.25	Change-Management	59
5.1.26	Problemlösungen fördern	60
5.1.27	Durchführung von Projekt-Audits	61
5.1.28	Projektabschluss	61
5.2	Funktionen im Bereich Tools und Infrastruktur	62
5.2.1	Entwicklung von Standards im Software-Bereich	62
5.2.2	Identifizierung von Bedarf an Software	63
5.2.3	Auswahl und Beschaffung der Software	63
5.2.4	Implementierung, Administration und Wartung der Software	64
5.2.5	Unterstützung bei der Anwendung der Software	64
5.2.6	Finanzierung der Software-Tools	65
5.2.7	Schnittstellen zu anderen Systemen	65
5.2.8	Etablierung und Wartung eines Projektraums und einer Projektwebsite	66
5.2.9	Ermittlung der Anforderungen an Arbeitsumgebungen	67
5.2.10	Ermittlung der Anforderungen an diverse Einrichtungen	67
5.3	Funktionen für das Projektteam	68
5.3.1	Kommunikation	68
5.3.2	Erhöhung der Personalressourcen (Augmentation)	69
5.3.3	Mentoring	69
5.3.4	Consulting und Coaching	70
5.3.5	Training	70
5.3.6	Konfliktmanagement	71
5.4	Funktionen für die Projektleitung	72
5.4.1	Einstellung von Projektleiterinnen und -leitern	72
5.4.2	Zuordnung von Projektmanagern und Projektmanagerinnen zu Projekten	72
5.4.3	Mentoring für unerfahrene Projektmanager und -managerinnen . . .	73
5.4.4	Schaffung von Gelegenheiten zur gegenseitigen Hilfe	73
5.4.5	Beschreibung von Projektmanagement-Positionen	74
5.4.6	Evaluierung der Projektleitung	75

5.4.7	Projektmanagement-Karrierpfad und Beruf der Projektmanagerin/des Projektmanagers	76
5.4.8	Eskalationspfad für Probleme	77
5.4.9	Linienmanagement für Projektmanagerinnen und -manager	77
5.4.10	Unterstützung für Projektleiterinnen und Projektleiter, die gleichzeitig Teammitglied sind	78
5.4.11	Unterstützung für Personen, die mehrere Projekte gleichzeitig leiten	79
5.5	Funktionen für das ganze Unternehmen	79
5.5.1	Wissensmanagement	79
5.5.2	Entwicklung von Ausbildungsplänen	81
5.5.3	Projektportfolio-Management	82
5.5.4	Verbesserung der Projektleistung	84
5.5.5	Unterstützung bei der Bewertung der Projektmanagement-Reife ...	84
5.5.6	Einführung eines teamorientierten Entlohnungssystems	85
5.5.7	Aufgaben in Verbindung mit Kennzahlen	86
5.5.8	Strategie-Alignment/Strategie-Ausrichtung sicherstellen	86
5.5.9	Wirtschaftlichkeit sicherstellen (Business Case)	87
	Literatur	89
6	Aufgabengebiet finden, PMO einführen und verankern	91
6.1	Wie beginnen?	91
6.2	Wie lange kann/soll die Einführung des PMO dauern?	93
6.3	Welche Räumlichkeiten?	93
6.4	Wo bestehen Schnittstellen?	95
6.5	Was ist das richtige erste Aufgabengebiet?	97
6.6	Wie festigt sich die Position des PMO?	99
6.7	Was ist das strategische Endziel?	101
6.8	Marketing für das PMO – ist das notwendig?	103
6.9	Integratives PMO	105
	Literatur	106
7	Erfolgsfaktoren und Akzeptanz	109
	Literatur	113
8	Fallbeispiele	115
8.1	Fallbeispiel Portfoliomanagement	115
8.2	Fallbeispiel Top-Down	116
8.3	Fallbeispiel Directive-PMO	117
8.4	Fallbeispiel Bottom-Up	118
8.5	Fallbeispiel Level-1-PMO	119
8.6	Fallbeispiel Partizipation	120
8.7	Fallbeispiel PMO-Team	121

8.8	Fallbeispiel Kommunikation	122
8.9	Fallbeispiel Marketing	122
8.10	Fallbeispiel Level-2-PMO	124
8.11	Fallbeispiel verteiltes PMO	125
8.12	Fallbeispiel Controlling-PMO	125
8.13	Fallbeispiel Akzeptanz	126
8.14	Fallbeispiel Standardisierung	127
Stichwortverzeichnis	129

Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Execution Officer
CMM/CMMI	Capability Maturity Model/Capability Maturity Model Integration
COO	Chief Operating Officer
DB	Deutsche Bahn
ERP	Enterprise Resource Planning
HR	Human Resources
IPMA	International Project Management Association
IT	Informationstechnik
KPI	Key Performance Indicator
MA	Mitarbeiter/Mitarbeiterin
ÖBB	Österreichische Bundesbahnen
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
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SLAs	Service-Level-Vereinbarungen



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 (PMO) 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.

In den letzten Jahren lässt sich in der deutschsprachigen Projektmanagement-Community beobachten, dass das PMO in verschiedenen Veranstaltungen, bei Seminaren und Konferenzen zunehmend thematisiert wird. Gerade Leute aus der Praxis zeigen hier steigendes