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

Bibliografische Informationen
http://d-nb.info/1184482276

digitalisiert durch DEUTSCHE NATIONAL BIBLIOTHEK

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 Projektinitiierung 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-Karrierepfad 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