

Urheberrechtlich geschützt
©Uwe Merkert



Mehrprojekt-Techniken in Unternehmen

TEIL 1 – PROGRAM MANAGEMENT OFFICE
KAPITEL 1 - 4

UWE MERKERT

Offizielles Begleitmaterial zum Seminar – Stand V1.5

© Uwe Merkert

Urheberrechtlich geschützt
©Uwe Merkert

Rechtliche Hinweise

Urheberrecht:

Die durch den Autor erstellten Inhalte und Werke auf diesen Seiten unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Beiträge Dritter sind als solche gekennzeichnet. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung des jeweiligen Autors bzw. Erstellers.

Hinweise zum Copyright:

Für alle Firmen- und Produktnamen liegt das Copyright bei den jeweiligen Firmen bzw. Herstellern. Sämtliche Softwareprodukte und Produktbilder über ClearPMO sowie alle Texte der vorliegenden Seminarunterlage unterliegen dem Copyright von Uwe Merkert.

Interner Gebrauch:

Die Nutzung und Vervielfältigung der vorliegenden Seminarunterlage für den rein privaten Gebrauch ist zulässig.

Externer Gebrauch:

Die Vervielfältigung und die Weitergabe an Dritte sowie die Nutzung für den kommerziellen Gebrauch der vorliegenden Seminarunterlage bedarf der ausdrücklichen und schriftlichen Genehmigung des Autors Uwe Merkert.

Haftungsausschluss:

Diese Seminarunterlage wurde mit großer Sorgfalt erstellt und die Beispiele praxisnah ausgewählt. Es gibt allerdings keine offiziell allgemeingültige Lösung, zumal jede Organisation ihre eigenen internen Rahmenbedingungen vorgibt. Aus diesem Grund sind die in diesem Dokument dargestellten Lösungsansätze und angewendeten Methoden zwar vielfach und über einen langen Zeitraum praxisbewährt, aber mit keinerlei Erfolgsgarantie verbunden.

Inhalt

1	Ausgangslage	3
2	Das moderne PMO	4
2.1	Erfolgreiche Projekte wiederholbar machen	4
2.2	Die Erfolgsfaktoren	4
2.3	Was am Wichtigsten ist	4
3	Planung und Aufbau eines PMO	5
3.1	Bedeutung des PMO im Projektalltag	5
3.2	Abgrenzung.....	5
3.3	Aufgaben und Zielsetzung	6
3.4	Leistungsangebot festlegen.....	8
3.4.1	Mehrwert des PMO definieren	8
3.4.2	Methode zur Leistungsmessung bereitstellen	8
3.5	Die wichtigste Voraussetzung für ein PMO zur Erfüllung der Aufgaben	9
4	Positionierung des PMO im Unternehmen	10
4.1	Formen der Positionierung des PMO im Unternehmen	10

1 Ausgangslage

Zahlreiche Befragungen und Studien zum Erfolg von IT-Projekten und über die Zufriedenheit der Verantwortlichen und der Auftraggeber zeigen ein eher gedämpftes Bild.

Nachfolgend verschiedene Erfahrungswerte und Einschätzungen:

- Jedes zweite IT-Projekt endet als Pleite
- 42 Prozent der CIOs in Deutschland geben eine IT-Erfolgsquote von bis zu 50 Prozent an
- 22 Prozent der CIOs schätzen den Anteil rentabler IT-Projekte auf 10 bis 25 Prozent
- Jährlich versiegen in Deutschland ca. 150 Mrd. Euro durch gescheiterte oder nicht zufriedenstellende Projekte

NICHT KOPIEREN

Urheberrechtlich geschützt
©Uwe Merkert

2 Das moderne PMO

Das Programm Management Office (PMO) unterstützt Einzelprojekte und Projektprogramme in verschiedenen Funktionen:

- Projektunterstützung
- Bereitstellung zentraler Prozesse
- Beratungsfunktion

Ein PMO ist immer in der Lage, die gegebenen Standards einer Organisation zur Vorgehensweise in Projekten aufzunehmen und effektiv zu unterstützen.

Ebenso unterstützt es etablierte PM-Methoden und zunehmend auch agile Vorgehensweisen, u. a. Scrum und Kanban.

„Das PMO nimmt eine projektübergreifende Unterstützungsfunktion zur Einführung und Optimierung von Projektmanagementsystemen sowie der operativen Unterstützung von Projekten und Projektbeteiligten wahr.“ (DIN-Norm 69901)

In der Praxis:

Das PMO wird zunehmend als eigenständige Instanz innerhalb einer Unternehmens-Organisation verankert. Es soll mit ausgesuchten Aufgaben und Funktionen Einfluss auf das gesamte Projektmanagement eines Unternehmens ausüben.

2.1 Erfolgreiche Projekte wiederholbar machen

Eines der Ziele von PMOs ist es, die erforderlichen Rahmenbedingungen durch geeignete Prozesse, Methoden und Beratung bereitzustellen, damit in Unternehmen Projekte erfolgreich durchgeführt und abgeschlossen werden können.

Erfolgreiche Projekte sollen nicht zufällige Einzelfälle sein, sondern jederzeit wiederholbar werden.

2.2 Die Erfolgsfaktoren

Hindernisse und Widerstände bewältigen:

- Das Management gewinnen
- Den Zusatznutzen klar herausstellen
- Den Nutzen eines PMO messbar und transparent machen
- Alle Zielgruppen und Stakeholder am PMO-Konzept teilhaben lassen
- Kompromisse entwickeln (z. B. bei der konkreten Ausgestaltung)
- Bedenken abbauen

2.3 Was am Wichtigsten ist

Die Unterstützung durch das Management wird am besten demonstriert, durch verbindliche und offizielle **Grundsätze für die Projektarbeit** (Compliance-Richtlinien, Management-Anweisung). Dadurch erhalten alle Projektbeteiligten klare Definitionen und verbindliche Aufgaben, Rechte und Kompetenzen. **Und:** Die Projektleitung wird „*nicht im Regen stehen gelassen*“ !

3 Planung und Aufbau eines PMO

Dieses Kapitel beschreibt wichtige Schritte zur Planung und dem Aufbau eines PMO.

3.1 Bedeutung des PMO im Projektalltag

Die Ergebnisse einer Studie¹ zeigen, dass PMOs inzwischen in deutschsprachigen Unternehmen weit verbreitet sind, auch in kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs). Das ist ein wichtiges Zeichen insbesondere für Organisationen kleinerer Größe, die bisher davon ausgegangen sind, dass PMOs nur für größere Organisationen relevant sind.

3.2 Abgrenzung

Projektmanagement Office:

- Ein Projektmanagement Office unterstützt grundsätzlich ein konkretes Projekt.
- Neben vielen administrativen Aufgaben nimmt es zunehmend auch Kernaufgaben eines PMO wahr. Dies wird erforderlich, um elementare Prozesse für ein Projekt zu entwickeln, u. a. für das Projekthandbuch.

PMO:

- Ein PMO kann sowohl ein einzelnes Projekt als auch eine Gruppe von Projekten unterstützen.
- Sobald es eine Gruppe von Projekten unterstützt, übernimmt das PMO Aufgaben zur Auswahl, Priorisierung und des Alignments der Projekte.
Dann wird es integraler Bestandteil eines Projektprogramm- bzw. eines Projektportfolio-Management.
- Ein PMO kann mit Beratungskompetenzen gegenüber Projektleitungen, Teams und Führungskräften ausgestattet sein.

¹Empirische PMO Studie 2013/14, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU) und GPM, S. 42

Weitere Begriffe:

- **Projektprogramm:**
Eine Gruppe von Projekten, die thematisch gleich ausgerichtet sind - hier steht das operative Management im Vordergrund
- **Projektportfolio Management (PPM):**
Betrachtet ein Projektprogramm aus der Business-Sicht
- **Multiprojekt-Management (MPM):**
Eine Gruppe von thematisch gemischten Projekten.
Hat den Fokus auf Projektcontrolling und Projekterfolg.

3.3 Aufgaben und Zielsetzung

Nachfolgend typische Aufgaben eines PMO:

- Entwicklung von Methoden, Prozessen, Tools, und Templates
- Multiprojekt-Reporting
- Coaching für Projektleiter
- Bereitstellung von Unterstützungsleistungen für Einzelprojekte
- Projektportfolio Management
- Aufbau und Weiterentwicklung einer Projektmanagement Community
- Projektcontrolling
- Bildungsangebote im Projektmanagement
- Qualitätsmanagement, z. B. über Controlling von Quality Gates
- Übernahme der Verantwortung für die Durchführung von Einzelprojekten
- Ressourcenmanagement
- Bereitstellung von Projektleitern

Auszug aus Studie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. in Kooperation mit der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU) durchgeführt.:
„Das PMO in der Praxis“ - Empirische PMO Studie 2013/14 (Seite 34) - Aufgaben, die ein PMO in der Praxis erfüllt. „Welche Aufgaben erfüllt das PMO in Ihrer Organisation?“

Quelle: HfWU/GPM Umfrage 2013 zum PMO in der Praxis, eigene Berechnungen.

„Das PMO nimmt eine projektübergreifende Unterstützungsfunktion zur Einführung und Optimierung von Projektmanagementsystemen sowie der operativen Unterstützung von Projekten und Projektbeteiligten wahr“.

(DIN-Norm 69901)

In der Praxis:

Das PMO wird zunehmend als eigenständige Instanz innerhalb einer Unternehmensorganisation verankert. Es soll mit ausgesuchten Aufgaben und Funktionen Einfluss auf das gesamte Projektmanagement eines Unternehmens ausüben.

Projektoffice	PMO
unterstützt die strategischen Ziele der Organisation	unterstützt die strategischen Ziele der Organisation
konzentriert sich auf Ziele des Projekts	konzentriert sich auf Ziele der Organisation
optimiert den Einsatz der Ressourcen innerhalb des Projekts	optimiert den Einsatz gemeinsam genutzter Ressourcen über alle Projekte
kontrolliert Umfang, Zeitplan, Kosten und Qualität des Projekts	kontrolliert alle Risiken und Chancen sowie Abhängigkeiten zwischen den Projekten
berichtet über den Projektfortschritt u. a. projektspezifische Informationen	liefert konsolidierte Berichte über das gesamte Projektportfolio
	schafft Transparenz über Projektlandschaft
	unterstützt das Alignment von Projekten
	unterstützt Szenarios (Simulation)
	unterstützt Optimierung des Projektportfolios

3.4 Leistungsangebot festlegen

Typische Leistungsangebote des PMO:

- Standardisierung von Projektmanagement-Systemen
- Unterstützung des operativen Projektmanagements
- Organisation des Multi-Projektmanagements

3.4.1 Mehrwert des PMO definieren

Der Mehrwert kann sein:

- **Erhöhung des Reifegrads:**
Bereitstellung und Förderung von bewährten Prozessen, wiederholbaren und robusten Abläufen.
Mehr Professionalität durch Schulung und Coaching der Projektteams.
- **Mehr Effizienz:**
Durch Einführung und Förderung von einheitlichen Prozessen, dadurch vereinheitlichte und beschleunigte PM-Abläufe, Standards im Berichtswesen, damit Projekte und deren Status vergleichbar werden.
- **Mehr Effektivität:**
Durch die Auswahl der „richtigen“ Projekte durch ein Portfoliomanagement. Einbindung und Unterstützung durch das Management.
- **Mehr Transparenz:**
Mehr Transparenz über die gesamte Projektlandschaft hinsichtlich:
 - Leistung und Erfüllungsgrad
 - Terminen
 - Kosten
 - Qualität
 - Handlungsbedarf
 - Risiken

3.4.2 Methode zur Leistungsmessung bereitstellen

Nachfolgend typische Methoden der Leistungsmessung:

- Anzahl der geschulten Projektteams
- Einhaltung der Projektmanagement-Prozesse
- Zielerreichung der betreuten Projekte
- Steuerbarkeit des Projektportfolios
- Machbarkeit des geplanten Projektportfolios
- Umsetzungsgrad des geplanten Projektportfolios

3.5 Die wichtigste Voraussetzung für ein PMO zur Erfüllung der Aufgaben

Meistens ist der Auslöser zur Einführung eines PMO das Management. Unterstützung zur Einführung eines PMO ist von entscheidender Bedeutung.

Daher:

Nehmen Sie das Management in die Pflicht!
(„An Agreement not written, is an Agreement not given“)

Wichtig:

Die Planung und Einführung eines PMO ist immer zum Scheitern verurteilt, wenn das Management nicht dahintersteht!

NICHT KOPIEREN

Urheberrechtlich geschützt
©Uwe Merkert

4 Positionierung des PMO im Unternehmen

Hier wird die erste Entscheidung für die anschließende Planung eines PMO getroffen: Wie soll ein zukünftiges PMO im Unternehmen positioniert sein?

4.1 Formen der Positionierung des PMO im Unternehmen

In diesem Planungsschritt wird festgelegt, wie ein PMO im Unternehmen positioniert wird. Dies hat entscheidende Auswirkungen auf die Kompetenzen und Berichtswege des PMO.

Folgende Szenarios sind weit verbreitet:

- Stufe-1:** PMO sporadisch für ein Projekt:
- Berichtet an die Projektleitung
- Stufe-2:** PMO individuell und umfassend für ein Projektprogramm:
- Berichtet an das Projektprogramm-Management
- Stufe-3:** PMO als umfassendes und bereichsübergreifendes Competence & Service Center:
- Berichtet an das Management

Das moderne PMO

Damit erfolgreiche Projekte wiederholbar werden



Notizen

Urheberrechtlich geschützt
©Uwe Merkert

NICHT KOPIEREN

Urheberrechtlich geschützt
©Uwe Merkert