



Planisware

EBOOK

8 Schritte zum Aufbau eines erstklassigen PMOs

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	S. 3	Wie man ein erfolgreiches PMO aufbaut (Fortsetzung)	
2. Wie man ein erfolgreiches PMO aufbaut	S. 5	6. Schritt 6: Legen Sie fest, wie Sie Fortschritt messen möchten	S. 18
1. Schritt 1: Erstellen Sie Ihren Business Case	S. 6	7. Schritt 7: Vergessen Sie das Change-Management nicht	S. 20
2. Schritt 2: Identifizieren Sie Ihre Stakeholder	S. 9	8. Schritt 8: Kommunizieren Sie effektiv	S. 21
3. Schritt 3: Passen Sie Ihr PMO-Modell an Ihr Umfeld an	S. 10	3. Nichts ist in Stein gemeißelt	S. 23
4. Schritt 4: Evaluieren Sie verschiedene PM-Tools	S. 15	4. Über Planisware	S. 24
5. Schritt 5: Analysieren Sie Ihre PPM-Landschaft	S. 17		

Einleitung

71 % der Unternehmen verfügen heute bereits über mindestens ein PMO. Auch Sie als Leserin oder Leser unseres eBooks dürften deshalb mit dem Konzept bereits grundsätzlich vertraut sein.

Dieses eBook hilft Ihnen dabei, ein erfolgreiches PMO einzurichten oder die Performance eines oder mehrerer bereits bestehenden PMOs zu steigern.

Doch bevor Sie sich diesem entscheidenden Projekt widmen, müssen Sie sich folgende Frage stellen:

Warum möchten Sie überhaupt ein PMO einführen bzw. weiterentwickeln?



Ein Project Management Office (PMO) ist eine Stabsstelle oder Abteilung innerhalb einer Organisation. Zu seinen Aufgaben gehören unter anderem die Verwaltung von Projektportfolios, die Standardisierung von Projektmanagement-Methoden und -Leitfäden, die Bereitstellung von Projektstatusberichten und die Erleichterung von Projektgenehmigungsverfahren.

Auf diese Frage gibt es keine eindeutige Antwort. Viele Unternehmen entscheiden sich für die Einführung von PMOs aus verschiedenen Gründen:

- Steigerung des Reifegrads der Projektmanagementprozesse
- Bewältigung großer Projektportfolios oder komplexer Projekte
- Verbesserung der strategischen Ausrichtung der Projekte auf die Unternehmensziele
- Weiterbildung der Projektteams und Standardisierung der Projektarbeit

Ein PMO fungiert als stützende Säule des Projektmanagements. Denn es ist verantwortlich für Verfahren, Prozesse und Reporting. Mit seiner Hilfe können leistungsschwache Projektteams gestärkt, die Produktivität erhöht und die "Time-to-Value" verkürzt werden, was letztendlich auch die anspruchsvollsten Stakeholder zufriedenstellen sollte.

Der passende Aufbau eines PMOs ist entscheidend.





Wie man ein erfolgreiches PMO aufbaut

Es gibt jedoch keinen Standard-Leitfaden für den Aufbau eines PMOs. Das liegt daran, dass alle Project Management Offices anders gestaltet sind. Denn es sind Ihre individuellen Bedürfnisse und Einsatzbereiche in Ihrem Unternehmen, die über Größe, Funktion und Langlebigkeit eines PMOs bestimmen.

Da die Realität gezeigt hat, dass **50 % der PMOs bereits innerhalb von 2 Jahren wieder aufgelöst werden**, sollte Ihr Plan zum Aufbau Ihres PMOs bis ins kleinste Detail ausgearbeitet sein. Er muss ein Konzept umfassen, das nicht nur Ihre Bedürfnisse, sondern auch die Ihrer Stakeholder und der Projektteams berücksichtigt.

Die folgenden Schritte werden Ihnen dabei helfen, ein stabiles PMO aufzubauen, das langfristig Bestand hat.

Schritt 1:

Erstellen Sie Ihren Business Case

Business Cases sind wichtig, um Erwartungen zu kommunizieren und managementseitige Freigaben zu erhalten. Sie sind aber auch eine großartige Gelegenheit zur Selbstreflexion.

Die Ausarbeitung eines Business Case definiert den Sinn und Zweck Ihres PMOs. Betrachten Sie es als Ihr Sprungbrett zum Erfolg.

Ihr Business Case sollte folgende Punkte umfassen:



Stellen Sie den Bedarf heraus: Führen Sie kein PMO ein, nur weil jedes andere Unternehmen eines hat. Legen Sie den Zweck Ihres PMOs fest. Wie soll und kann es mit den Zielen, der Vision und der Mission Ihres Unternehmens in Einklang gebracht werden? Folgende Aspekte können durch ein PMO optimiert werden:

- Strategische Ausrichtung operativer Aktivitäten anhand von Portfolios
- Entscheidungsgrundlagen zur besseren Verwaltung der Ressourcen Ihres Unternehmens
- Operative Projektumsetzung durch den gezielten Einsatz von Projektmanagement-Prozessen und Projektmanagement-Tools.



Definieren Sie Umfang und Rollen: Sie sollten Ihre Projektorganisation mit den zugehörigen Prozessen, Tools und den erwarteten Ergebnissen stets vor Augen haben und die zugehörigen Verantwortlichkeiten festlegen. Weitere Rollen müssen zudem im Bereich Aufgabenmanagement (z. B. Projektvorbereitung, Organisation und Projekt-Follow-up) verteilt werden.



Definieren Sie übergeordnete Ziele: Die drei zentralen Gesichtspunkte sind dabei Zeitplan, Qualität und Kosten. Sie werden sich aber auf kurz oder lang damit abfinden müssen, dass Sie nicht all Ihre Ziele erreichen werden. Steht für Sie hohe Qualität im Vordergrund, werden Sie sehr wahrscheinlich mehr Zeit einplanen müssen. Daher sollten Sie aufgrund Ihrer Unternehmenssituation entscheiden, welcher dieser Punkte für Sie am entscheidendsten ist, und die anderen diesem entsprechend unterordnen.



Gehen Sie bei der Definition Ihrer Zielen so tief ins Detail wie möglich: Identifizieren Sie dazu relevante Daten und finden Sie heraus, wie Sie diese am besten verwalten können, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.



Identifizieren Sie die Bedürfnisse der verschiedenen Stakeholder: Sie müssen allen Beteiligten die entsprechenden Informationen übermitteln, damit diese ihre jeweiligen Aufgaben erfüllen können.



Holen Sie sich einen starken Sponsor: Der Aufbau eines PMOs wird wesentlich einfacher, wenn Sie Unterstützung erhalten. Diese sollte idealerweise aus dem Top-Management kommen.





Berücksichtigen Sie die Kostenaspekte: Der Aufbau von PMOs braucht Zeit und Sie werden möglicherweise erst nach 12 bis 18 Monaten die gewünschten Ergebnisse erzielen. Dies liegt an den Tool-Anpassungen, Prozessumgestaltungen und allgemeinen organisatorischen Änderungen.



Legen Sie messbare Ergebnisse fest: Diese stützen die Arbeit sämtlicher Beteiligten. Erarbeiten Sie Indikatoren, anhand derer Veränderungen abgebildet und somit visualisiert werden können. Diese können sich etwa auf Markteinführungszeit, Ressourcenauslastung oder Qualität beziehen.



Definieren Sie den Leistungsumfang der einzelnen PMO-Zuständigkeiten: Was fällt in den Zuständigkeitsbereich des PMOs (z. B. PPM-Tools, Prozesse, Projektabwicklung)? Auch die diesbezügliche Kontrollfunktion des PMOs sollte definiert werden. Soll es ein PMO mit einer unterstützenden Funktion und reduzierter Eigenverantwortung werden oder eher eines mit umfassenden Entscheidungsbefugnissen?

Wenn Sie weitere Ideen und Inspirationen für Ihr PMO benötigen, werden Sie online **schnell fündig** werden. Das Netz bietet Ihnen eine große Palette an äußerst hilfreichen Ratschlägen.

Schritt 2:

Identifizieren Sie Ihre Stakeholder



By 2025, 75% of all PMOs will dynamically evolve, with each step in evolution being based on guidance by business leaders responsible for pursuing strategic enterprise objectives.

— 2021 Strategic Roadmap for the PMO, Gartner

Wenn Sie ein strategisches PMO aufbauen möchten, ist dieser Teil des Prozesses von entscheidender Bedeutung.

Je nach Funktion Ihres PMOs und der Größe Ihres Unternehmens werden die einzelnen Stakeholder aus sehr unterschiedlichen Positionen kommen:

- Führungskräfte
- Abteilungsleiter
- Sponsoren
- Externe Organisationen, wie z. B. Leitungsgremien von öffentlichen Einrichtungen
- Projekt- oder Programmmanager.

Ihre Stakeholder können verschiedene Rollen und Verantwortlichkeiten abdecken. Für den Aufbau des PMOs selbst gibt es jedoch meist eine oder mehrere Personen, die die letzten Entscheidungen treffen und für die Umsetzung des Konzepts letztendlich verantwortlich sind.

Das bedeutet jedoch nicht, dass Sie die anderen Stakeholder nicht mit ins Boot holen müssen.

Schritt 3: Passen Sie Ihr PMO- Modell an Ihr Umfeld an

Viele Organisationen orientieren sich an verschiedenen **PMO-Klassifizierungen**, die auf der erwarteten Entscheidungsbefugnis, Hierarchie sowie dem zentralen Standort des PMOs basieren.



Die Beantwortung folgender Fragen, kann Ihnen bei der Wahl des für Sie passenden PMO-Modells helfen:

Auf Grundlage der Entscheidungsbefugnis

1. Hat Ihr PMO hauptsächlich eine beratende Funktion, in deren Rahmen es Ressourcen verwaltet und so die einzelnen Teams unterstützt? Wenn ja, könnte ein unterstützendes PMO (Supportive) die richtige Option sein. Dieses verfügt nur über eine geringe Entscheidungsgewalt hinsichtlich der Projektteams und fungiert als Kompetenzzentrum.
2. Benötigen Sie eine klarere Struktur bei der Leitung der einzelnen Projektteams? Wenn Sie Prozesse standardisieren und schlanker gestalten möchten, könnte die Entscheidung auf ein steuerndes PMO (Controlling) hinauslaufen. Bei diesem Modell hat das PMO einen mäßigen Einfluss auf das Projektmanagement, da es Methodiken, Vorlagen, Leitfäden und Standards erarbeitet.
3. Sind die meisten Ihrer Projekte komplex und umfangreich? Oder haben Sie nur einen geringen Reifegrad im Projektmanagement? Dann bietet sich womöglich ein weisendes PMO (Directive) an, das die Projektarbeit in hohem Maße steuert. Es ist für die Erstellung und Umsetzung projektspezifischer Verfahrensweisen verantwortlich.



Ermitteln Sie Ihren PPM-Reifegrad

Füllen Sie unseren Kurzfragebogen aus und erhalten Sie einen maßgeschneiderten Bericht mit hilfreichen Tipps.

[Zum Fragebogen](#)



Auf Grundlage des Standorts

1. Ist der PMO-Bedarf abteilungsspezifisch? Ist dies der Fall, benötigen Sie möglicherweise ein Business-Unit-PMO. Diese PMOs unterstützen speziell einen Geschäftsbereich.
2. Ist der PMO-Bedarf unternehmensweit? In diesem Fall bietet sich ein Enterprise-PMO an, das für unternehmensweite Strategieprojekte verantwortlich ist.
3. Ist der PMO-Bedarf projektspezifisch? Hier bieten Projekt-PMOs zeitlich begrenzte, gezielte Unterstützung für einzelne Projekte.

Die Wahl des PMO

Ihre Entscheidung ist stets mit mehreren Faktoren verknüpft:



Branche und Projekttyp

Bedenken Sie, dass jedes Projekt anders ist. Länge, Umfang und Schnittstellen mit anderen Abteilungen und Projekten sind so gut wie nie identisch.

Nehmen wir jedoch ein Luftfahrtunternehmen, das komplexe Großprojekte durchführt. Dieses Unternehmen benötigt möglicherweise mehrere PMOs, um die Qualität, die Einhaltung von Vorschriften, Budgetanpassungen und die teamübergreifende Koordination sicherzustellen. Gerade in dieser Branche werden die PMOs wahrscheinlich eine größere Kontrollfunktion benötigen.

Ein anderes Unternehmen wiederum, das sich in einem hart umkämpften Markt befindet, in dem Innovation ein Schlüsselfaktor ist, wird die Time-to-Market der Qualität vorziehen. In diesem Fall könnte ein unterstützendes PMO ausreichend sein.





Projektreife

Wenn in Ihrem Unternehmen erfahrene Projektmanager arbeiten, es aber bei der Projektmanagementstruktur noch Defizite gibt, ist womöglich ein unterstützendes PMO ausreichend.

Wenn es jedoch sehr an Teamorganisation und Projektstandards mangelt, ist sehr wahrscheinlich ein steuerndes oder weisendes PMO erforderlich. Denn dieses bietet deutlich mehr praktische Unterstützung.

Sie können Ihren Reifegrad mit unserem kostenlosen Bewertungsbogen (Seite 11) ermitteln.



Größe der Organisation

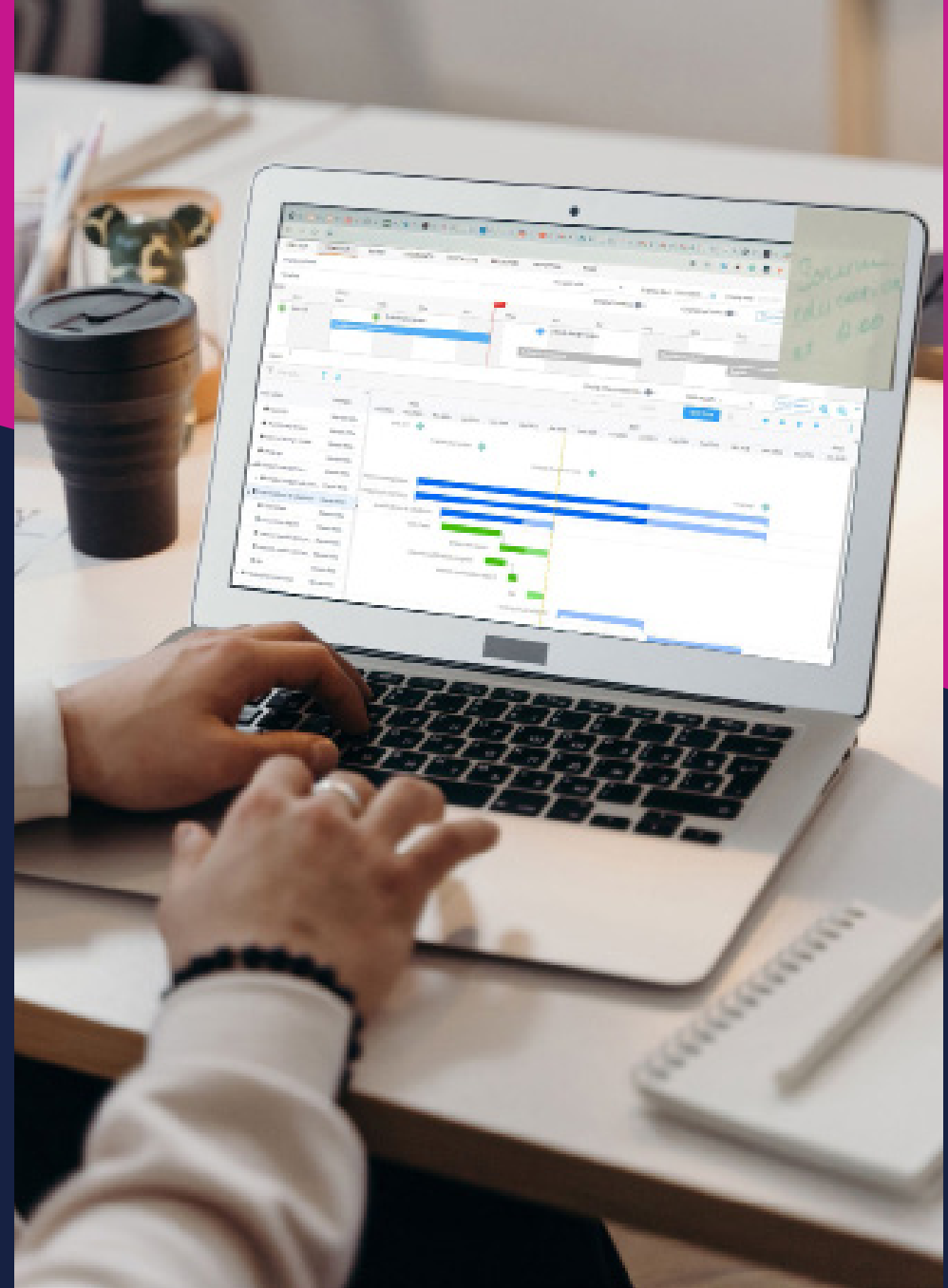
Unternehmen mit größeren Projektportfolios und großen Teams eignen sich für größere Enterprise-PMOs und/oder dedizierte Business-Unit-PMOs. Gute Beispiele hierfür sind Großbanken mit komplexen Projekten, regulatorischen Auflagen und einer Vielzahl von Niederlassungen.

Kleinere Organisationen hingegen benötigen vielleicht nur ein einziges PMO. Die Bedeutung der zu betreuenden Projekte und der Reifegrad des Projektteams sind entscheidend für das jeweilige Modell.

Schritt 4: Evaluieren Sie verschiedene PM-Tools

Fast jedes Unternehmen verwendet mindestens ein Tool zur Verwaltung seiner Projekte, selbst wenn es sich dabei nur um eine einfache Aufgabenliste oder eine Excel-Tabelle handelt.

Zu Beginn mögen diese Tools ihren Zweck erfüllen, aber mit zunehmender Reife Ihrer Projektmanagementprozesse reichen herkömmliche Werkzeuge nicht mehr aus, was sich auf die Arbeit der Projektteams auswirken wird.



Bevor Sie nach umfangreicheren Tools Ausschau halten, sollten Sie sich folgende Fragen stellen: Verpassen Sie häufig Deadlines? Sind Ihre Tools in der Lage, die verpassten Deadlines zu tracken?

- Verwenden Sie einfache PM-Tools, wie z. B. Excel? Beschweren sich Ihre Projektteams über Ihre aktuellen Tools? Wie groß ist diesbezüglich der Unmut?
- Können die Projektteams effizient kommunizieren? Sind sie zufrieden mit den Informationen, die über die vorhandenen Tools bereitgestellt werden? Wie hoch ist der Zeitaufwand für das Reporting an die Stakeholder?
- Erhalten die Projektteams die notwendigen Daten (z. B. Projektinformationen und Zeitrahmen), um ihre Aufgaben zu erfüllen?

- Sind Projekt-Dashboards, Zeitpläne und Messgrößen für alle Stakeholder leicht zugänglich?
- Können die Manager die Aufgaben nach Dringlichkeit und strategischer Bedeutung priorisieren?
- Können Ressourcen effizient geplant werden?
- Sind die Verantwortlichkeiten für Ihre PM-Tools klar definiert? Haben Sie Product Owner und Administratoren zugewiesen, die sich um die Wartung und Weiterentwicklung der Tools kümmern?

Ihr **PM-Tool muss Ihre PMOs unterstützen**. Wenn Sie feststellen, dass Ihr PM-System Ihren Anforderungen bzgl. Projektkommunikation, Datenverwaltung und Reporting nicht entspricht, müssen Sie so schnell wie möglich handeln und nach Alternativen suchen.

Schritt 5:

Analysieren Sie Ihre PPM-Landschaft

In Ihrem Business Case sollten bereits Projektideen enthalten sein, und an dieser Stelle sollten Sie sich Gedanken zu deren Umsetzung machen. Berücksichtigen Sie dabei Tools, finanzielle Abhängigkeiten, Prozesse und Methoden. So könnte für Sie bereits eine bestimmte Methode ausreichen, ggf. bietet sich jedoch eine Mischung aus klassischen (Wasserfall) und agilen Ansätzen für Ihre Projektanforderungen an.

Dies müssen Sie auf der Grundlage Ihrer bestehenden PM-Erfahrung entscheiden. Hierzu empfiehlt sich eine Art Bestandsaufnahme, wie Ihre Mitarbeiter ihre Projekte derzeit verwalten. Dabei muss geklärt werden, ob sie mit den derzeitigen Prozessen, Werkzeugen und Strukturen zufrieden sind und welche die aktuell größten Hindernisse sind.



Eine enge Zusammenarbeit mit Projektmanagern und Projektteams ist an dieser Stelle essenziell. Denn letztendlich muss jede einzelne Entscheidung, die Sie treffen, zu den anderen Projekten und zur globalen PPM-Landschaft passen. Wenn Sie nämlich Projekte isoliert verwalten und dabei unterschiedliche Ansätze und verschiedene Tools verwenden, wird sich eine voll umfängliche Projektverwaltung schwierig gestalten.

Schritt 6:

Legen Sie fest, wie Sie Fortschritte messen möchten

Den Projektfortschritt zu kommunizieren, ist eine zentrale Aufgabe aller PMOs. Fundierte Entscheidungen zu treffen, wäre andernfalls deutlich schwieriger. Und doch gaben 54 % der Teilnehmer einer PPM-Studie an, noch immer keinen Zugang zu **Echtzeit-Projekt-KPIs** zu haben.





Bei der Fortschrittsverfolgung sind für Ihr PMO folgende Schritte entscheidend:

1. Machen Sie eine Bestandsaufnahme dessen, was Sie bereits verfolgen.
2. Entscheiden Sie, was sofort verfolgt werden muss (und was warten kann).
3. Legen Sie die benötigten Informationen oder Messgrößen fest.
4. Beurteilen Sie, ob und wie Sie diese Daten zusammenstellen können.
5. Richten Sie ein Datenerfassungssystem ein und stellen Sie Dashboards zur Verfügung.

Analysieren Sie Ihre Ergebnisse und passen Sie Ihre Prozesse an die strategischen Ziele an.

Bei all diesen Punkten stehen Daten im Mittelpunkt. Dabei muss nicht erwähnt werden, wie mühsam es ist, diese manuell zu sammeln und zu analysieren. Das richtige Projektmanagement-Tool kann Ihnen hierbei helfen. So können Sie Projektvorlagen standardisieren, die Datenerfassung automatisieren sowie letztendlich Daten konsolidieren.

Sie erstellen Portfolios, Roadmaps und Indikatoren, die Entscheidungsprozesse auf oberster Ebene unterstützen. Zudem können diese Elemente stets an neue Bedürfnisse angepasst werden.

Mit diesem Wissen können Sie Portfolios, Roadmaps und Indikatoren erstellen, die die Entscheidungsprozesse der Beteiligten erleichtern. Passen Sie diese auf die individuellen Bedürfnisse und die Ziele an, die sie erreichen möchten.

Schritt 7:

Vergessen Sie das Change-Management nicht

Erwarten Sie nicht, dass jeder mit dieser Veränderung zufrieden sein wird und sich kooperativ zeigt. Einigen Leuten wird der Gedanke nicht gefallen, dass ihnen durch ein PMO Teile ihrer Freiheiten genommen werden. Andere haben die Erwartung, dass das PMO einen Großteil ihrer Arbeit übernimmt.

Auf diese Schwierigkeiten müssen Sie sich vorbereiten und sich fragen, wie Sie dafür sorgen können, dass die Mitarbeitenden mit den notwendigen Veränderungen klar kommen. Wie möchten Sie Ihre Mitarbeiter schulen, wenn Sie neue Tools einführen oder Ihre Prozesse ändern? Erfordern verschiedene Rollen unterschiedliche Schulungsansätze?



Wie sollen Projektteams davon überzeugt werden, neue, standardisierte Vorlagen zu verwenden? Berücksichtigen Sie möglichst alle Änderungen und Schwierigkeiten, die während und nach dem Aufbau des PMOs auftreten können. Eine solche Veränderung ist ein **langwieriger Prozess**. Je mehr Unterstützung und Trainings Sie Ihren Projektteams anbieten, desto reibungsloser wird dieser Transformationsprozess voranschreiten.

Schritt 8:

Kommunizieren Sie effektiv

Wenn Ihr PMO eingerichtet ist und Sie die entsprechenden Prozesse und Trainings implementiert haben, ist Ihr PMO das Kompetenzzentrum für Projektstandards und Datenverwaltung. Dies macht es zur ersten Anlaufstelle für Ihre Projektmanager. Aber auch die gesamten Stakeholder finden dort die gewünschten Informationen.

Als Schnittstelle zwischen Projektvorbereitung und Geschäftsstrategie muss aber auch die Kommunikation zur Kernkompetenz des PMOs gehören. In diesem Kontext muss es über den Projektfortschritt berichten, den Projektmehrwert herausstellen und die Geschäftsziele und Prioritäten klar hervorheben.





So vermeiden Sie Lücken zwischen Projektarbeit und Strategie:

- Kommunizieren Sie stets mit den relevanten Personen: Ihnen sollten die disziplinarischen Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse auf jeder Ebene bekannt sein. Auf diese Weise sind Sie in der Lage, mit den richtigen Personen zur richtigen Zeit über die richtigen Themen zu sprechen.
- Erstellen Sie einen Kommunikationsplan: Darin sollte definiert werden, wie und worüber Ihr PMO und Ihre Projektteams kommunizieren, wie Sie Probleme angehen und wie Sie Entscheidern den Mehrwert von Projekten aufzeigen. Des Weiteren müssen darin auch Punkte zum Thema Wissensmanagement in Bezug auf PPM-Systeme, Prozesse und zu erwartende Änderungen festgehalten sein.
- Kommunizieren Sie nicht zu viel: Ihre Stakeholder wollen Ihre Fortschrittsberichte zwar erhalten, jedoch nicht ständig kontaktiert werden. Nehmen Sie Rücksicht auf Zeit und Bedarfe der Beteiligten und entscheiden Sie gründlich, ob eine Information wirklich so wichtig für Sie oder die Beteiligten ist. Letztendlich sollten Sie die Kommunikation auf allen Ebenen optimieren und sicherstellen, dass in Fortschrittsberichten nur nützliche Informationen weitergegeben werden.
- Hören Sie aktiv zu: Ihr PMO muss ein offenes Ohr für Ideen, Kritikpunkte und Anfragen von Projektteams und Stakeholdern haben. Da Projektmanager die wichtigsten Datenlieferanten sind, ist vor allem ihr Feedback entscheidend. Aktives Zuhören wird Ihnen helfen, sich in ihre Bedürfnisse einzufühlen und bessere Beziehungen aufzubauen.

Nichts ist in Stein gemeißelt

Auch PMOs können sich bestimmten Veränderungen nicht entziehen. Daher ist auch die Einführung oder die Umstrukturierung eines PMOs eine aufregende Herausforderung.

Mit den beschriebenen acht Schritten stellen Sie ein Project Management Office zusammen, das sich seiner Verantwortlichkeiten, seiner Abhängigkeiten, seiner Stakeholder und – vor allem – seiner Möglichkeiten bewusst ist. Doch, wie alles im Leben, ist nichts in Stein gemeißelt.

Sobald das PMO steht, muss dessen Erfolg nachhaltig gemessen werden und Verbesserungen kontrolliert und kontinuierlich umgesetzt werden, damit Ihr Unternehmen dauerhaft von der Institution PMO profitieren.



The PMOs in today's enterprises have a new opportunity — to help the domains they support adapt to the needs of the enterprises they serve.

— PMI's Pulse of the Profession (2021) report

Über Planisware

Planisware ist ein führender Business-to-Business („B2B“) Anbieter von Software-as-a-Service („SaaS“) in der schnell wachsenden Project Economy. Planisware bietet Lösungen, die Unternehmen dabei helfen, ihre Projekte, Projektportfolios, Programme und Produkte strategisch zu planen und umzusetzen.

Mit weltweit über 700 Mitarbeitenden in 14 Niederlassungen betreut Planisware rund 500 Kunden in unterschiedlichsten Branchen in mehr als 30 Ländern. Zu den Kunden von Planisware gehören sowohl große, globale Blue-Chip-Unternehmen als auch mittelständische Unternehmen. Führende Analysten, wie Gartner oder Forrester, sehen Planisware als Leader. Planisware ist auch 2024 Leader bei Forrester im Bericht “The Forrester Wave (TM) Strategic Portfolio Management Tools, Q2 2024.

