



Project Management Office (PMO)

MehrWert anstatt Verwaltung

Eine Präsentation von Andreas Splett

Präsentation von Andreas Splett

Thema: Project Management Office (PMO) – MehrWert anstatt Verwaltung

Bei dieser Präsentation geht es darum den Mehrwert von PMOs im Vergleich zu POs und Verwaltungseinrichtungen aufzuzeigen.

PMOs liefern selbstverständlich auch Basisdienstleistungen, welche administrativen Charakter haben. Dies ist allerdings nicht die hervorzuhebende Stärke eines PMOs.

Unterschiede zwischen Project-Office (PO) und Project Management Office (PMO)

Beispielhaft

Project Office (PO)

- Unterstützt ein spezielles Projekt
- Wird für die Projektlaufzeit als Unterstützung für dieses Projekt aufgesetzt
- Extrem gute Kenntnisse der projektspezifischen Besonderheiten
- Zugriff nur auf zugeteilte Ressourcen, Aufstockung nur durch starken Projektsponsor möglich
- Förderung der gemeinsamen Projektsprache und -methodik für das Projektteam



Project Management Office (PMO)

- Unterstützt eine komplette Projektlandschaft (Portfolio)
- Ständige Einrichtung für das Projekt-Programm und Portfoliomanagement einer Organisation (auf Dauer angelegt)
- Überblick über Gesamtziele und Zusammenhänge der unterschiedlichen Projekte
- Durch zentrales Ressourcenmanagement Zugriff auf alle Projektressourcen mit der Möglichkeit der Umpriorisierung
- Förderung gleicher Projektsprache und -methodik im gesamten Projektportfolio

Autor:
Andreas Splett

Project Management Office (PMO)
MehrWert anstatt Verwaltung

2

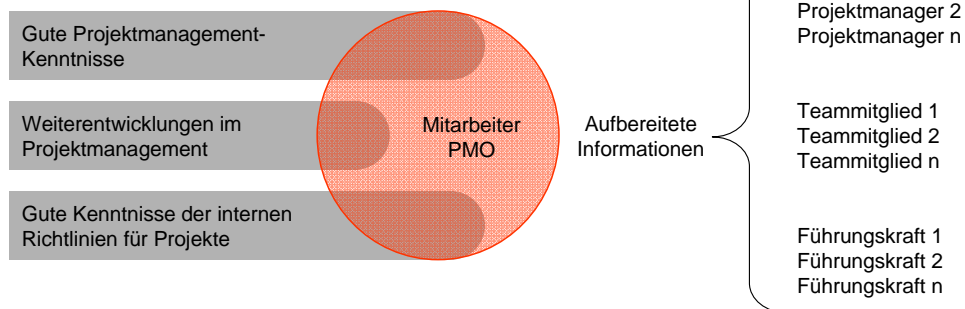
Der direkte Vergleich zwischen einem Project Office (Projektbüro) und einem Project Management Office (Projektmanagementbüro) zeigt, dass die Dienstleistungen eines PMOs die Basisdienstleistungen eines POs erweitern. Hierbei wird durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise ein Mehrwert generiert, welcher nicht auf ein einzelnes Projekt und die Projektmitarbeiter begrenzt ist, sondern sich auf die Organisation, in welcher das PMO tätig ist, beziehen lässt.

Spezielle Vorgehensweisen, Methoden und Ergebnistypen können gleichartig eingeführt und –gefordert werden.

Eine Weiterentwicklung der Organisation durch ein PMO ist möglich und das langfristige Ziel.

Mitarbeiter des Projektmanagementbüros sind Multiplikatoren für die Organisation

Schematisch



Autor:
Andreas Splett

Project Management Office (PMO)
MehrWert anstatt Verwaltung

3

Durch die anspruchsvolle Tätigkeit welche in einem PMO anfällt, ist ein besonderes Augenmerk auf die Qualifikation der PMO-Mitarbeiter zu legen.

Die Mitarbeiter müssen exzellente Kenntnisse in den Bereichen

- Projektmanagement (beispielsweise: Methoden, Tools, Soziale Kompetenz),
- Weiterentwicklungen im Projektmanagement (beispielsweise: Aktuelle Themen und Berichte, neue Forschungsergebnisse und Publikationen), sowie über
- internen Richtlinien für Projekte (beispielsweise: Genehmigungszyklen, Formulare, Vorgaben zum Berichtswesen etc.)

vorweisen.

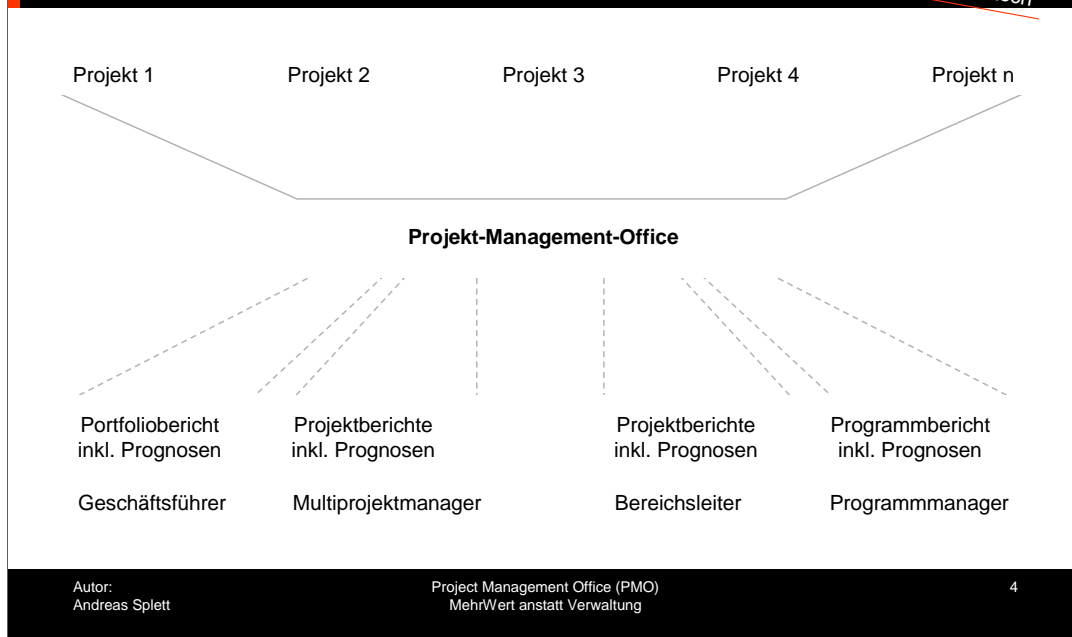
Dieses lässt sich durch langjährige Erfahrungen, Schulungen, Zertifizierungen und eine Förderung der Weiterbildung, sowie der Unterstützung beim Besuch von unternehmensexternen Kongressen und Seminaren durch die Organisation fördern.

Die Mitarbeiter eines PMOs können innerhalb des Unternehmens zu Multiplikatoren werden, wenn das gesamte Projektportfolio zentral unterstützt wird.

Hierbei treten sie nicht nur mit den Projektleitern in Kontakt, sondern auch mit den Teammitgliedern und Führungskräften.

Durch die Portfolioausrichtung kann das PMO fachspezifische Vergleichszahlen und Prognosen erstellen

Schematisch



Die Bündelung der Informationen in einem PMO ermöglicht die Erarbeitung von unternehmensinternen Vergleichs- und Kennzahlen.

Das PMO fungiert in der Datenflut hierbei nicht nur als Verteilstation, sondern als Filter.

Es werden nur die zzt. benötigten Informationen an die Personen weitergegeben, die diese Informationen auch benötigen.

Als Beispiel können hier die unterschiedlichen Berichtsarten dienen.

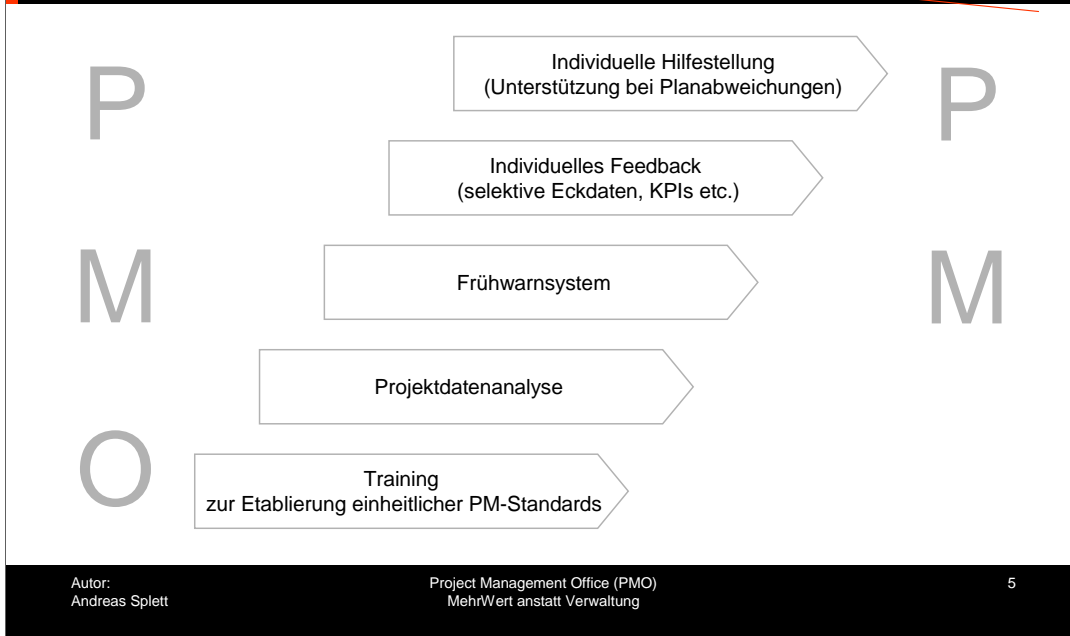
Ein Projektleiter braucht eine viel detailliertere Aussage über sein Projekt, als der Programmmanager oder Geschäftsführer.

Die entsprechenden Berichte können hierbei insbesondere durch Trends und Prognosen, basierend auf den erhobenen unternehmensweiten Vergleichszahlen, ergänzt werden.

Hierdurch ist eine besser Portfoliosteuerung möglich, da Unternehmensziele und -strategien einbezogen werden.

Die individuelle Betreuung der Projektmanager (PM) durch das PMO kann helfen ein Scheitern der Projekte zu vermeiden

Beispielhaft



Die Dienstleistungen eines PMOs können auf die Bedürfnisse der „Kunden“ (beispielhaft ein Projektmanager oder andere Projektrollen), angepasst werden.

- 1) Grundlegende Dienstleistungen, wie ein einheitliches Projektmanagementtraining zur Etablierung eines einheitlichen Projektmanagementstandards werden an alle Kunden in Schulungen weitergegeben.
- 2) Projektdaten werden analysiert und mit anderen Projekten verglichen (mögliches internes oder externes Benchmarking).
- 3) Die Einführung eines Frühwarnsystems kann nicht nur Einzelprojekte, sondern das gesamte Portfolio schützen.
- 4) Die selektive Weitergabe von Daten ermöglichen es, organisationspezifische KPIs (Key Performance Indicator) zu entwickeln.
- 5) Durch die Erfahrung der PMO-Mitarbeiter können diese die Projektmanager (oder andere Kunden) coachen. Dies kann unterschiedliche Arten beinhalten (Beispiele):
 - Unterstützung bei der Planung
 - Unterstützung bei der Durchführung und Ermittlung von Projektdaten
 - Unterstützung bei Planabweichungen
 - Unterstützung bei Lessons Learned
 - Persönlichkeitsentwicklung (Social Skills)
 - Expertenwissen in Fachfragen (wenn Wissen durch bisherige Arbeit vorhanden)
 - Kreativtechniken für Workshops, Verhandlungen und Präsentationen
 - Projektmarketing
 - U.v.m.

Durch diese Arbeiten kann die Wahrscheinlichkeit des Scheitern von Projekten verringert werden. Wenn eine kollegiale Arbeitsweise erreicht wird, welche eine offene Feedbackkultur und realistische Statusmeldungen beinhaltet, können die Erfolgchancen vergrößert werden.

Ein PMO bietet ein breiteres Spektrum an Möglichkeiten, als eine administrative Hilfskraft

Beispielhaft

MehrWertschöpfende
Aufgaben

- Prozessstandardisierung und –optimierung
- Wissensmanagement über die Grenzen von Einzelprojekten hinweg
- Fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter (Training)
- Individuelle Hilfestellungen (Coaching)
- Informationen zu aktuellen Projektmanagementthemen
- Einführung von Frühwarnsystemen
- Entwicklung von KPIs
- Analysen
- Individualisierte Berichte und Prognosen
- Nutzung von Synergien
- Schnittstellenmanagement
- Ressourcenmanagement für gesamtes Projektportfolio

Administrative
Aufgaben

- Unterstützung Projektplanung
- Vor- und Nachbereitung von Meetings (inkl. Protokolle)
- Projektcontrolling
- Risikomanagement
- Dokumentation und Berichtswesen

Autor:
Andreas Splett

Project Management Office (PMO)
MehrWert anstatt Verwaltung

6

Grundlage eines PMOs sind die angebotenen Dienstleistungen.

Hierbei gibt es administrative Aufgaben, welche auch als Basisdienstleistungen bezeichnet werden können.

Die Basisdienstleistungen könnten auch von Assistenten übernommen werden. Dies würde aber eine Bündelung des Wissens über Projektgrenzen hinweg einschränken.

Wirkliche Mehrwerte entstehen aber durch die Einführung von Dienstleistungen, welche über das Level Projektbüro (Project Office) hinausgehen.

Hierbei ist die Übersicht über alle Projekte maßgeblich. Die Portfoliosicht ermöglicht es auch Experten mit unerfahrenen Mitarbeitern ins Gespräch zu bringen, um einen aktiven Wissensaustausch zu speziellen Themen zu ermöglichen und zu fördern.

Die Aufgaben eines PMO müssen auf die Bedürfnisse der Organisation abgestimmt werden

Beispielhaft



Nicht jedes PMO nimmt die gleichen Aufgaben innerhalb der Organisation wahr

Bedürfnisse der Organisationen sind unterschiedlich

Basis- oder administrative Aufgaben müssen immer abgedeckt sein, um ein Grundbedürfnis zu stillen

Chancen im Hinblick auf eine lernende Organisation und das bisher nicht adressierte Verbesserungspotential sollten als langfristige Ziele integriert werden

Nutzen muss für alle Stakeholder klar erkennbar sein

Autor:
Andreas Splett

Project Management Office (PMO)
MehrWert anstatt Verwaltung

7

Die Aufgaben des PMOs müssen sich an den Bedürfnissen der Organisation orientieren.

Werden nur administrative oder Dienstleistung angeboten, welche bei den „Kunden“ keinen Mehrwert erkennen lassen, wird das Angebot nicht wirklich ernst genommen, und auch nicht genutzt. Ohne erkennbaren Nutzen wird die Unterstützung und Akzeptanz der Stakeholder ausbleiben.

Deshalb ist es wichtig, sich vor einer Einführung über die Muss- und Kann-Dienstleistungen bewusst zu werden.

Das Dienstleistungsspektrum eines neuen PMOs ist dementsprechend von Organisation zu Organisation unterschiedlich. Dieses zeigen auch die Untersuchungen von Dr. Brian Hobbs (Vergleiche auch „The Multi-Project PMO: A global Analysis of the Current State of Practice“
<http://splett.posterous.com/what-research-is-telling-us-about-pmo-pmot-vi>)

Hauptgrund für ein PMO ist die Entwicklung einer neuen Transparenz welche für Mehrwerte steht

Beispielhaft

Transparenz über:

Kosten	▶	verhindert Kostenüberschreitungen
Kosteneinsparungen	▶	Offenlegen von möglichen Potentialen
Einnahmequellen	▶	Förderung von neuen Ertragsquellen
Geistiges Eigentum	▶	Sichern aller erarbeiteten Ergebnisse und Erkenntnisse
Strategische Ausrichtung	▶	aller Projekte richten sich an Unternehmenszielen aus
Wettbewerbsvorteile	▶	durch Synergien zwischen Einzelprojekten
Datenverwaltung	▶	gleiche Strukturen zur schnellen Informationsfindung

Autor:
Andreas Splett

Project Management Office (PMO)
MehrWert anstatt Verwaltung

8

Die Frage für Entscheidungsträger ist immer, warum ein Thema angegangen werden sollte.

Die Einführung oder die Unterstützung und Förderung eines PMOs bei seiner Weiterentwicklung ermöglicht eine neue Art der Transparenz.

Es können unterschiedlichste Themen ganzheitlich angegangen, und durch eine „uneingefärbte“ Transparenz Mehrwerte für die gesamte Organisation geschaffen werden.

So kann beispielsweise eine Kostentransparenz dabei helfen, Überschreitungen der Kostenziele zu verhindern. Gleichzeitig kann die Offenlegung von Einsparungspotentialen Chancen eröffnen, welche von einem Unternehmen aktiv gefördert werden können.

Neue Einnahmequellen können identifiziert werden (beispielsweise Claim Management).

Die Sicherung des geistigen Eigentums der Firma ist ein kompliziertes Thema. Aber die Sicherstellung, dass alle Ergebnisse und Erkenntnisse bei Bedarf zeitnah zur Verfügung gestellt werden können und eine genaue Übersicht über alle Fakten vorhanden ist, stärkt die Bestrebungen das geistige Eigentum zu sichern.

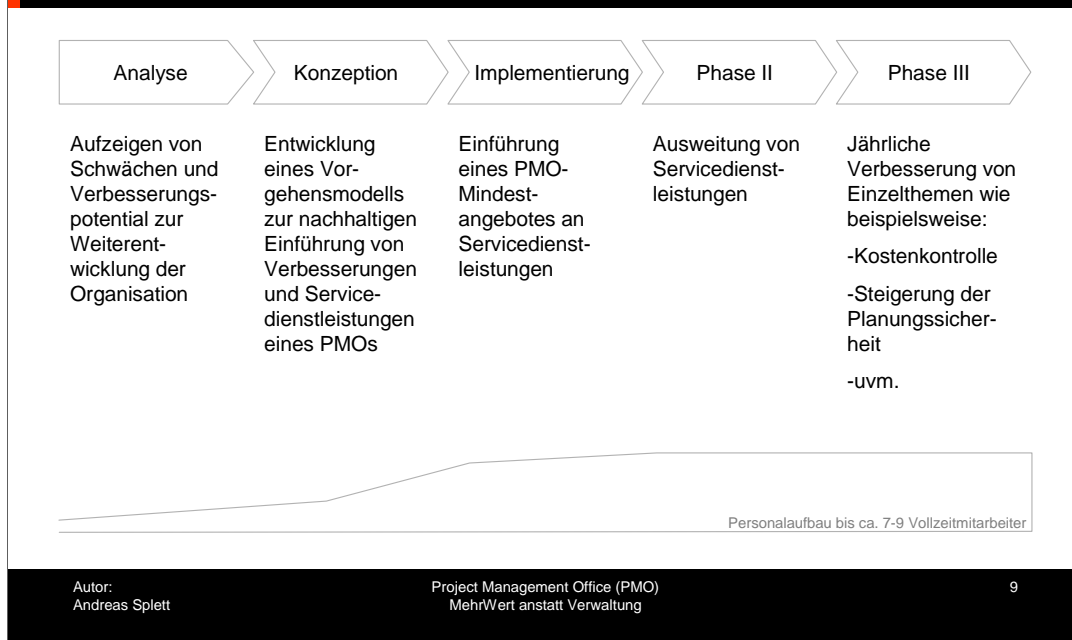
Die Portfoliosicht ermöglicht es vor allem, bei der Beurteilung und Priorisierung innerhalb des Projektportfolios, die Unterstützung der strategische Ausrichtung des Unternehmens sicher zu stellen. Im Falle eines Strategiewechsels kann ein PMO durch Repriorisierung und evt. auch vorzeitigen Projektabschluss die neue Strategie sicherstellen. Eine Einzelbeurteilung aller Projekte, durch ein neu eingesetztes Gremium oder durch den Vorstand auf Basis von Vorlagen, welche durch die einzelnen Projektbüros erstellt wurden, kann nicht als objektiv bezeichnet werden.

Durch die Bündelung der Informationen und die Nutzung von Synergien zwischen den Projekten können Wettbewerbsvorteile entstehen. Diese gilt es zu fördern, und sicherzustellen, dass die Projekte ineinandergreifen und sich nicht gegenseitig behindern.

Transparenz innerhalb der Datenverwaltung klingt einfach. Die Schaffung einheitlicher Strukturen, so dass sich jedes Projekt immer wieder in dem gleichen Rahmenbedingungen wiederfindet, ist allerdings nicht trivial. Hier gilt es, sich an bestehenden Strukturen zu orientieren und mögliche Andersartigkeiten von zukünftigen Projekten zu berücksichtigen. Eine Orientierung an den Wissensselementen der ICB 3.0 ist hilfreich. Nicht jedes Thema muss im vollen Umfang durch jedes Projekt abgedeckt werden, aber jedes Thema sollte mindestens einmalig durchdacht worden sein.

Durch die neue Transparenz innerhalb der Datenablage können sich neue Mitarbeiter in allen Projekten gleichermaßen zurechtfinden.

Der Versuch alle Services und Themen gleichzeitig anzugehen wird die Mitarbeiter eines PMO überfordern



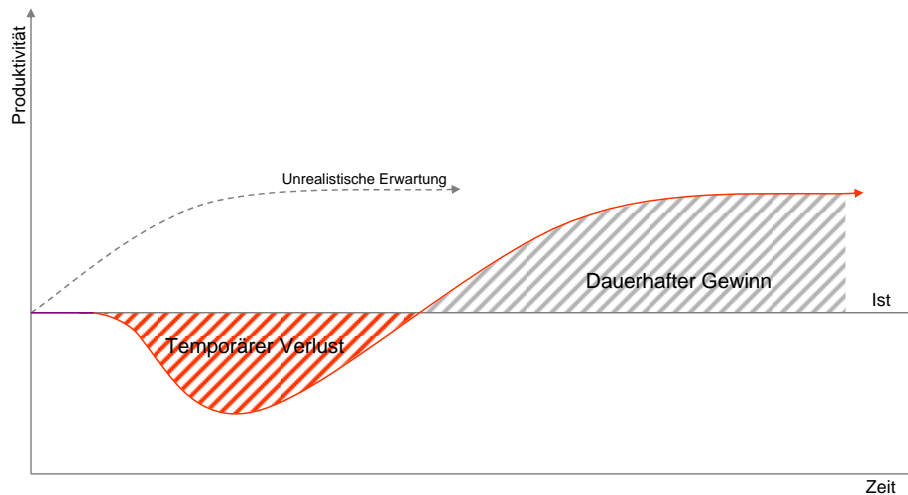
Die Einführung aller gewünschten Servicedienstleistungen zu einem Stichtag wird die Mitarbeiter eines PMOs überfordern. Dieses kann durch ein iteratives Vorgehen verhindert werden.

1. Neben einer ersten Analyse, welche den wirklichen Bedarf aufzeigt, kann auch gleichzeitig die Weiterentwicklungschance offengelegt werden
2. Die Konzeption sollte ein Vorgehensmodell erstellen, in welchem die zeitliche Abfolge und die Mehrwerte deutlich werden. Was sind Basisdienstleistungen, und werden deshalb bei der Erstimplementierung eingesetzt? Was sind zusätzliche Mehrwertthemen, die jetzt schon bekannt sind?
3. Einführung eines Mindestangebotes an Servicedienstleistungen zu einem Stichtag bedeutet, dass die administrativen Dienstleistungen alle abgedeckt sind und Mehrwerte für die Projekte und die Organisation ab diesem Zeitpunkt geschaffen werden.
4. In der folgenden Iteration wird der Service weiter ausgebaut.
5. Mindestens einmal pro Jahr sollte eine neue Dienstleistung erschlossen werden.

Untersuchungen zeigen, dass nur PMOs mit ausreichend Personal einen Mehrwert schaffen können. Deshalb sollte von Anfang an ein Personalaufbau von 7 bis 9 Vollzeitkräften angestrebt werden. Dieses muss natürlich im Verhältnis zur Gesamtorganisation aber vor allen in den übertragenden Aufgaben stehen. Laut der Unternehmensberatung zeigen Erhebungen, dass PMOs mit 7 bis 9 Vollzeitkräften am schlagkräftigsten agieren.

Bei jeder eingeführten Verbesserung kommt es durch die Einarbeitung zu temporären Produktivitätsverlusten

Schematisch



Autor:
Andreas Splett

Project Management Office (PMO)
MehrWert anstatt Verwaltung

10

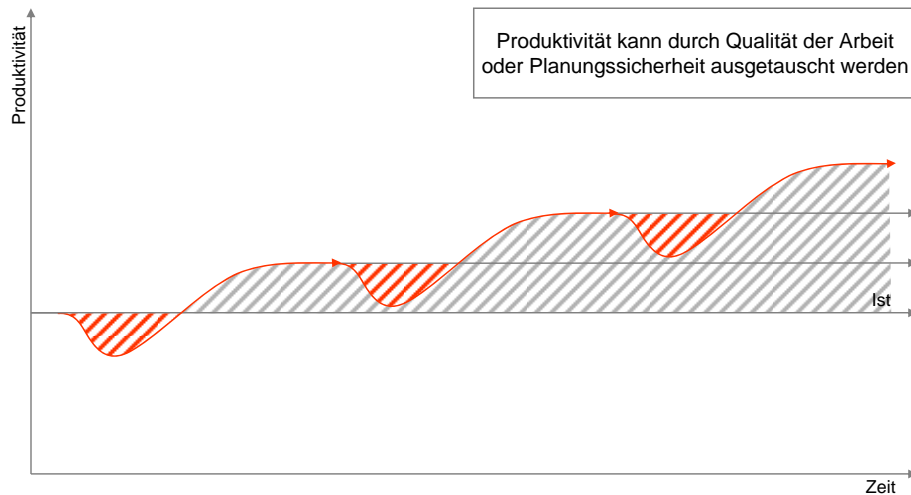
Jede Verbesserung beruht auf einer guten Vorbereitung und Schulung der betroffenen Mitarbeiter.

Dieses hat zur Folge, dass nicht die volle Arbeitskraft zur Verrichtung der Regeltätigkeiten zur Verfügung stehen.

Die temporären Produktivitätsverluste müssen durch das Management verstanden und akzeptiert werden, ansonsten kommt es sehr schnell zu einer Unzufriedenheit der PMO Sponsoren und „Kunden“

Durch kontinuierliche Verbesserungen kann das PMO die Produktivität und dadurch seine Akzeptanz verbessern

Schematisch



Autor:
Andreas Splett

Project Management Office (PMO)
MehrWert anstatt Verwaltung

11

Bei einer kontinuierlichen Verbesserung der Organisation ist mit diesen Einbußen regelmäßig zu rechnen.

Je nachdem an welchen Punkten gespart wird, kann es deshalb zu Verlusten in der

- Produktivität,
- der Qualität der Arbeit
- oder der Planungssicherheit durch fehlende Tiefe kommen.

Nichts desto trotz ist der Mehrwert für die Organisation über die gesamte Zeit vorhanden und deutlich von allen Stakeholdern wahrnehmbar.

PMOs können nur unter gewissen Voraussetzungen ihren vollen Beitrag für eine Organisation entwickeln

Beispielhaft

- Annahme einer realistische Lernkurve für Einzelpersonen und die Organisation an sich
- Unterstützung durch das Management zum Abbau von Widerständen bei Veränderungen
- Qualitativ und quantitativ gut ausgestattete Ressourcenlage für das PMO
- Grundsätzlich gleiche Projektmanagementmethodik oder –kenntnisse bei den PMO-Mitarbeitern
- Genaue Aufgabendefinition und Kompetenzabgrenzung
- Strategische sinnvolle, organisatorische Einordnung als
 - Stabsstelle der Geschäftsleitung
 - Stabsstelle für einen projektorientierten Bereich
 - Servicestelle im Fachbereich
- Kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung des PMO und der angewandten Methodik

Autor:
Andreas Splett

Project Management Office (PMO)
MehrWert anstatt Verwaltung

12

Allein die Einführung eines PMOs ist nicht zielführend, um dauerhaft einen Mehrwert zu schaffen.

Neben Annahmen, die eine realistische Lernkurve und eine gute Ressourcenlage im PMO selbst voraussetzen, sind die Unterstützung des Managements, die organisatorische Einordnung und die kontinuierliche Weiterentwicklung des Serviceangebotes wichtige Faktoren für den Erfolg.

Ohne die Unterstützung des Managements ist die Einführung an sich nicht möglich. Aber auch ein Fortbestand und eine Weiterentwicklung sind nur möglich mit starken Sponsoren im Management.

Die organisatorische Einordnung entscheidet schussendlich darüber, welchen Aufgabenbereich ein PMO abdecken kann.

Wenn es sich um eine Servicestelle für Fachbereiche handelt, wird die Verteilung der Aufgaben zwischen strategischer und operativer Ausrichtung eindeutig auf der operativen Unterstützungsarbeit liegen.

Eine Stabsstelle innerhalb eines projektorientierten Bereiches kann hingegen schon über das Bereichs-Projekt-Portfolio strategische Überlegungen anstellen, welche sich auf die Arbeit deutlich auswirken.

Eine Stabsstelle bei der Geschäftsleitung wird einen deutlich strategischeren Ansatz fahren können und müssen. Hier liegt aber vom Beginn an eine große Chance. Die Reichweite der eingeführten und ab sofort eingeforderten Methodik ist sehr weitreichend und nachhaltig.

Die Entscheidung muss aber nicht aufgrund von „was wäre wenn Spielen“ entschieden werden, sondern aufgrund der Anforderungen an das Portfolio Management.

Offene Fragen

Autor:
Andreas Splett

Project Management Office (PMO)
Mehrwert anstatt Verwaltung

13

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Andreas Splett

IPMA Level B ® - Certified Senior Project Manager

Twitter: <http://twitter.com/splett>

XING: http://www.xing.com/profile/Andreas_Splett

Linkedin: de.linkedin.com/in/splett

Blog: <http://splett.posterous.com/>