



# 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

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	1
<b>2</b>	<b>Das Projektmanagement-Office (PMO)</b>	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
<b>3</b>	<b>Einteilungsmöglichkeiten für PMO</b>	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
<b>4</b>	<b>Richtige Positionierung des PMO</b> .....	<b>33</b>
4.1	Wo findet sich die richtige Stelle im Unternehmen? .....	33
4.2	Wer ist die richtige Frau/der richtige Mann? .....	35
	Literatur .....	38
<b>5</b>	<b>Aufgaben und Verantwortlichkeiten des PMO</b> .....	<b>39</b>
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
<b>6</b>	<b>Aufgabengebiet finden, PMO einführen und verankern</b> .....	<b>91</b>
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
<b>7</b>	<b>Erfolgsfaktoren und Akzeptanz</b> .....	<b>109</b>
	Literatur .....	113
<b>8</b>	<b>Fallbeispiele</b> .....	<b>115</b>
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
<b>Stichwortverzeichnis</b>	.....	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