

WHITEPAPER

10 Schritte

für die Einführung eines
erfolgreichen und
nachhaltigen PMOs

Gerald Aquila | Gründer & CEO, ONEPOINT Projects GmbH

Tobias Drugowitsch | Consultant, PMCC Consulting GmbH

Das Project Management Institute (PMI) definiert das Projektmanagement Office (PMO) als “eine Organisationsstruktur, die Standards für Portfolio-, Programm- und Projektmanagement sowie deren Prozesse etabliert und Methoden, Prozesse und Tools verantwortet und unterstützt.”

Mit anderen Worten definiert ein PMO Projektmanagement Regeln und Richtlinien, schult und unterstützt ProjektmanagerInnen in deren Anwendung und verantwortet normalerweise die Einführung einer adäquaten PPM Software, welche die tägliche Projektarbeiten sowie auch das Portfolio Reporting begünstigt.

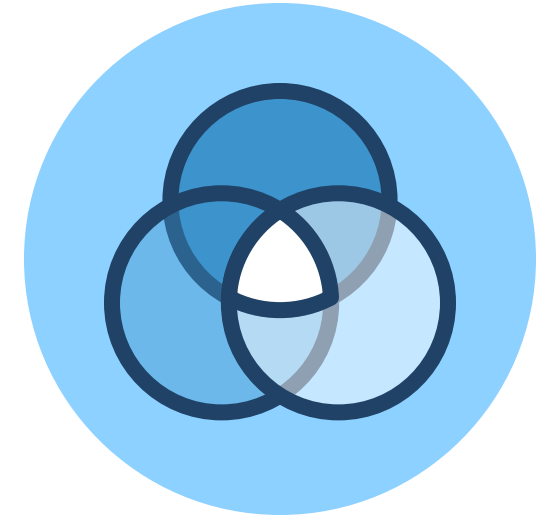
Die Einführung eines erfolgreichen und nachhaltigen PMOs ist eine echte Herausforderung, bietet aber im Gegenzug wesentliche Vorteile, wenn dies entsprechend vorgenommen wird.

Wir haben die folgenden 10 Schritte entwickelt, die Ihnen bei der Einführung eines passenden PMOs helfen sollen. Sie lernen, wie Sie ein Projektmanagement Office gestalten, das zur Strategie und den unternehmerischen Zielen Ihrer Organisation passt.

Los geht's!

TIPP 1

Entscheiden Sie sich für einen PMO-Typen

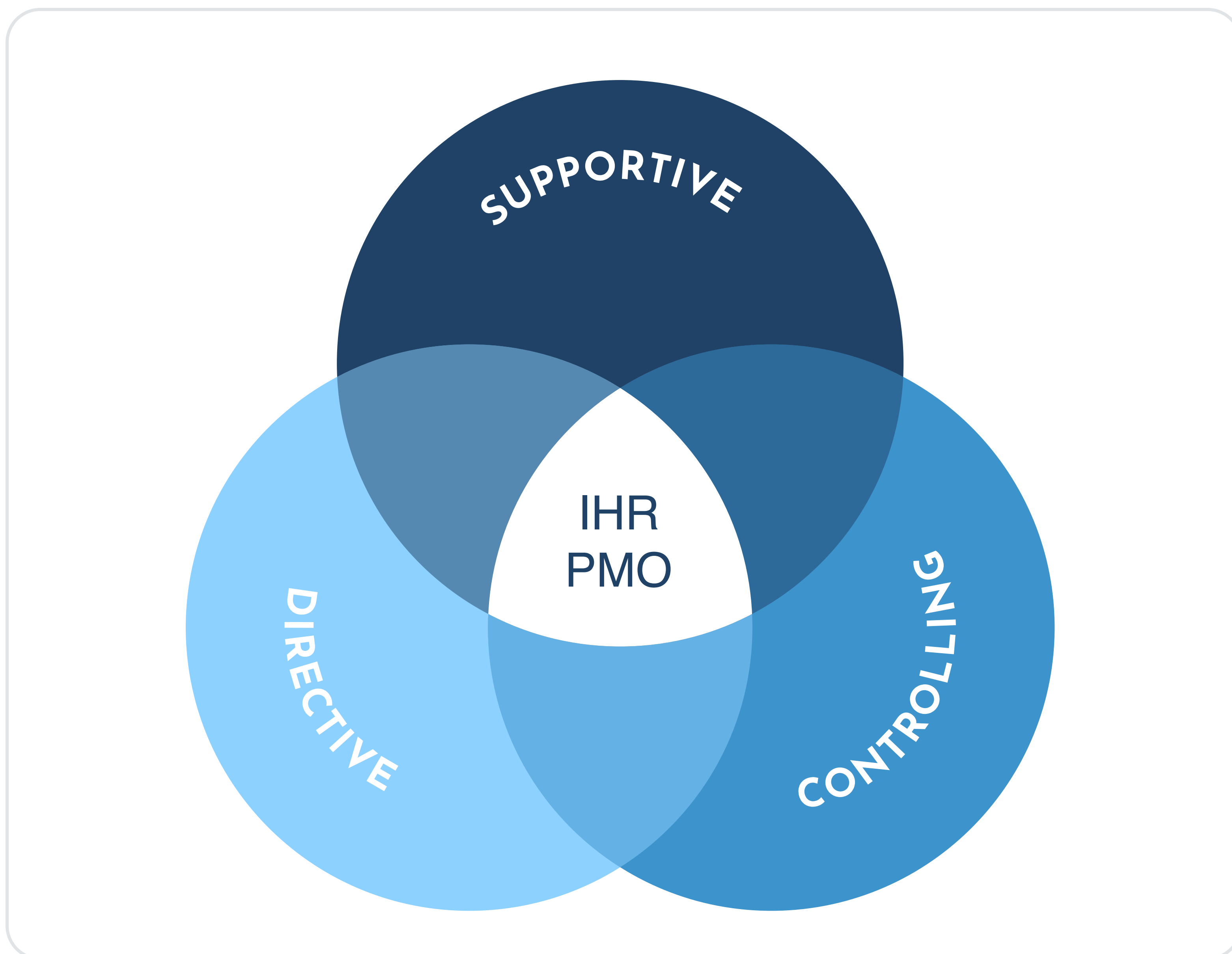


Zu Beginn sollten Sie sich entscheiden welchen Typ von PMO Sie aufbauen möchten. Basierend darauf definieren Sie ein “Vision-Statement” und definieren messbare Ziele und Ergebnisse für Ihr Vorhaben.

Für die Entwicklung dieser Themen sollten Sie Kreativitätstechniken wie Design Thinking oder das Business Model Canvas anwenden. Während der Entwicklung der spezifischen Ideen für Ihr zukünftiges PMO sollten Sie bereits mögliche Risiken und Rahmenbedingungen für den Zweck und Nutzen beachten. Vergessen Sie nicht diese auch an die aktuellen Bedürfnisse ihrer Organisation anzupassen.

In der gängigen Literatur beschreiben wir drei mögliche Typen von PMOs:

- **Supportive:** hier agiert das PMO als Berater. Es sieht seine Aufgabe im Wissensmanagement und Quelle für Best-Practices, Schulungen sowie Erfahrungen rund um die Projektarbeit.
- **Controlling:** hier agiert das PMO als Auditor und Ratgeber. Bei diesem Typen geht es einen Schritt weiter um sicherzustellen, dass Prozesse und Rahmenbedingungen eingehalten werden. Ebenfalls werden Richtlinien entwickelt und eingeführt.
- **Directive:** ein “directives” PMO verantwortet die Projektdurchführung. Die ProjektleiterInnen berichten direkt an das PMO anstatt den Lenkungsausschuss.

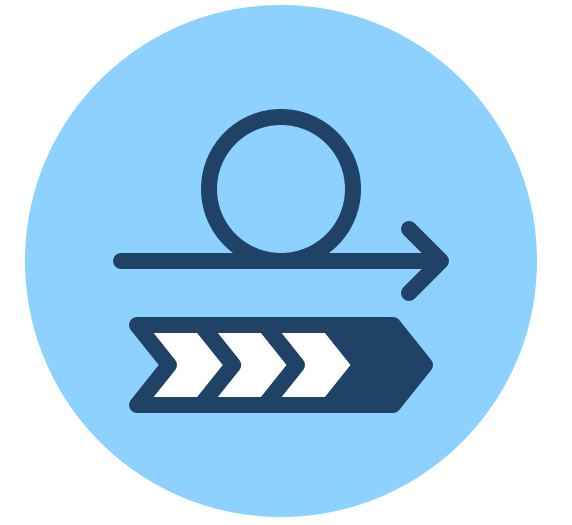


▲ Die drei gängigen Typen von PMOs

Querdenken ist erlaubt und erwünscht – Ihr PMO kann auch eine Kombination aus den drei bekannten Typen sein. Seien Sie kreativ!

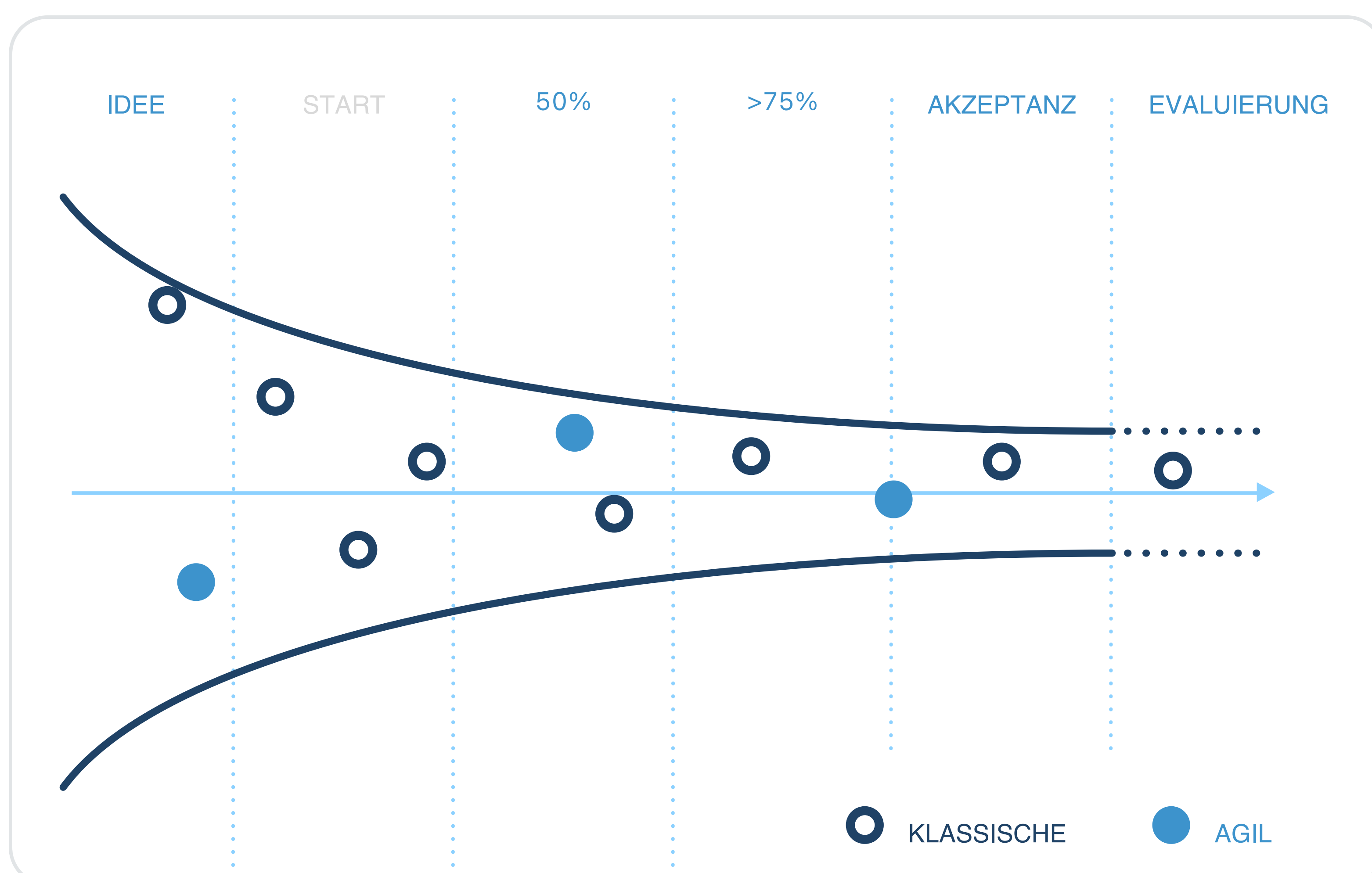
TIPP 2

Berücksichtigen Sie agile und klassische Projekte



Ungeachtet dessen, was einige agile Berater predigen, sehen wir, dass klassische/Wasserfall-Projekte nicht so schnell aussterben werden. Das wahrscheinliche Szenario in vielen Organisationen ist, dass Sie sich sowohl mit agilen als auch mit klassischen/Wasserfall-Projekten in einem hybriden Projektportfolio befassen müssen.

Daher sollten Sie versuchen, eine Aufstellung für Ihre Projektorganisation zu finden, welche alle Arten von Projekten unterstützt, die in Ihrem Unternehmen oder Ihrer NGO existieren.



▲ Die hybride Projekt-Pipeline

Sie möchten keine „Zwei-Klassen-Situation“ für unterschiedliche Projektorganisationen haben. Das bedeutet, dass die gesamte Unterstützung in Ihrem PMO, sowohl für agile als auch für klassische/ Wasserfall-Projekte verfügbar sein sollte, wenn Sie diese Kombination in Ihrer tatsächlichen Projektlandschaft haben. Die MitarbeiterInnen in Ihrem PMO müssen in der Lage sein, alle Arten von Projekten, die Teil Ihres gesamten Portfolios sind, zu unterstützen.

Aus Tool-Sicht sollten Sie sich für eine zukunftssichere PPM-Lösung entscheiden. Idealerweise eine, die sowohl agile als auch klassische Projekte in einem Portfolio gut bewältigen kann. Sie sollten sich auch überlegen, wie Sie mit sehr einfachen Projekten umgehen, die möglicherweise kein vollständiges agiles oder klassisches Setup benötigen. Dies ist unerlässlich, damit diese weiterhin Teil Ihres hybriden Projektportfolios sind, um einen klaren und konsistenten Überblick über alle Projekte zu erhalten.

TIPP 3

Konzentration auf “schnelle” Erfolge

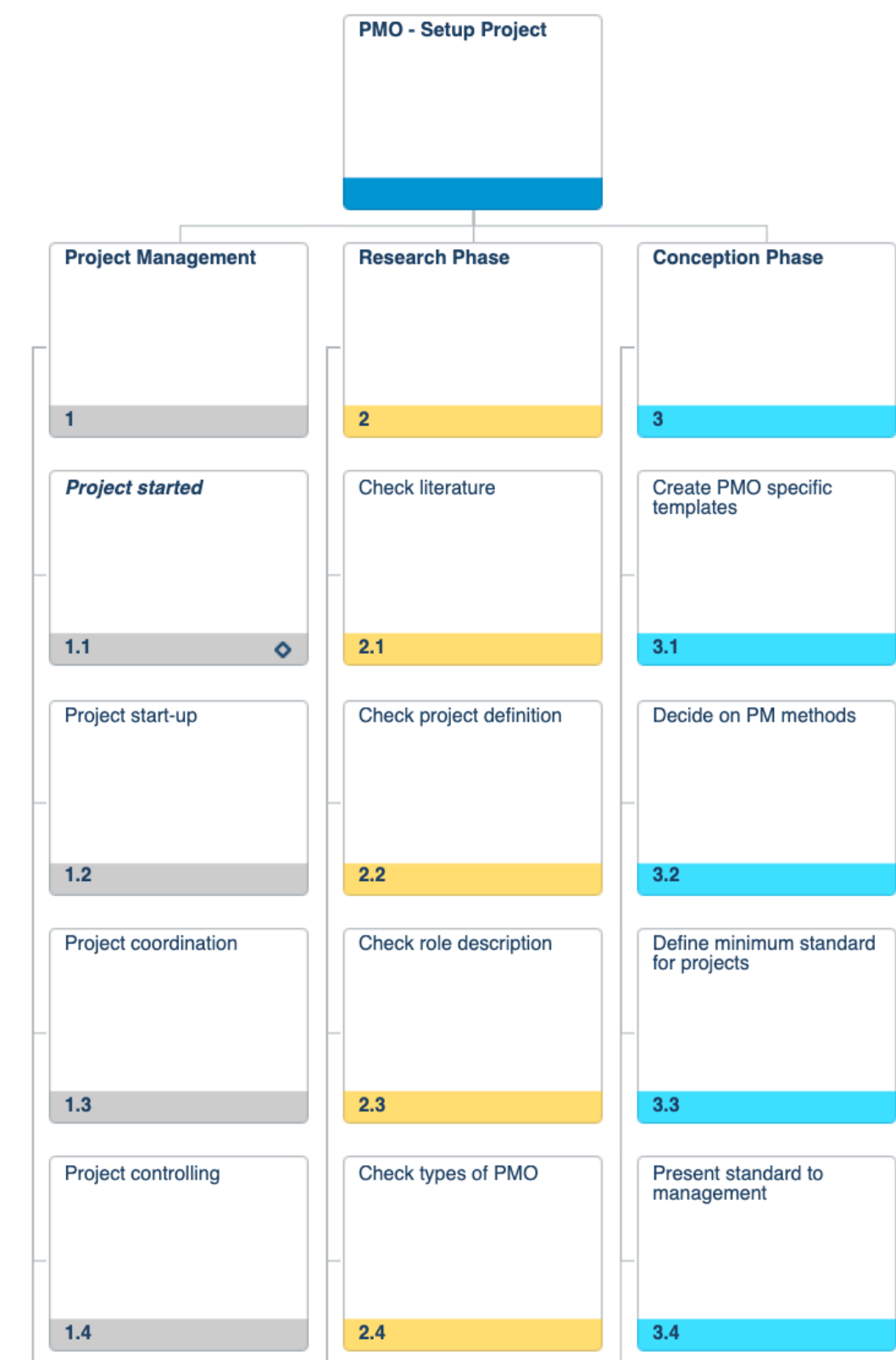


Definieren Sie „Low Hanging Fruits“, d.h. kleine, aber leicht zu erreichende Ziele in einem kurzen Zeitrahmen. Denken Sie an konkrete Ergebnisse, die einem Projekt oder Projektteam Nutzen bringen. Die Perspektive auf Einzelprojektmanagement kann der erste Schritt sein. Wenn dieses Setting eingerichtet ist, können Sie die Themen für Multiprojekt-/ Portfoliomanagement hinzufügen, um einen umfassenden Überblick zu erhalten und die klassischen/Wasserfall- bzw. agilen Notwendigkeiten zu berücksichtigen.

Konzentrieren Sie sich auf die Entscheidungsträger in Ihrem Unternehmen, um diese bei wichtigen Schritten oder Entscheidungen für Ihre PMO-Initiative einzubeziehen. Mit der Portfolioübersicht ist das Top-Management nun in der Lage, strategische Entscheidungen auf dieser Ebene zu treffen, um Projekte mit hoher Priorität zu unterstützen. Dies hilft bei der Entscheidung über die nächsten Initiativen in Ihrem PMO. Konzentrieren Sie sich auf die Zukunft Ihres PMOs und fragen Sie das Top-Management, ob es zusätzliche Anforderungen hat – Lessons Learned aus verschiedenen Zielgruppen sind willkommen!

Feiern Sie die schnellen Erfolge. Dies wird dazu beitragen, Engagement aufzubauen und die Moral zu fördern, während diese Änderungen umgesetzt werden.

In Bezug auf das Einsetzen von Tools sollten Sie die Anzahl der Ansichten und Funktionen begrenzen, die Sie Ihren Erstbenutzern zur Verfügung stellen. Selbst eine einfach zu bedienende Softwarelösung kann kompliziert aussehen, wenn zu viele Aspekte eines PPM-Tools gleichzeitig eingeführt werden. Konzentrieren Sie sich auf Ihre schnellen Erfolge und überlegen Sie, welche Ansichten und Funktionen Sie wirklich benötigen, um Ihre aktuellen Benutzer zu unterstützen.

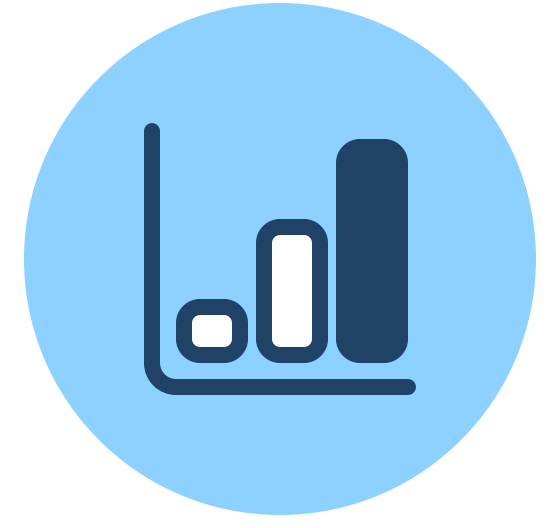


▲ Planen Sie Ihre schnellen Erfolge

Gleichzeitig sollten Sie auch darüber nachdenken, Ihre Projektmanagement-Richtlinien und PPM-Lösung nur auf eine definierte Pilotgruppe auszurollen, z.B. für eine Abteilung. Auf diese Weise können Sie aus dem Feedback dieser Gruppe lernen und die Richtlinien und das Setup verbessern, bevor Sie es in der gesamten Organisation einführen.

TIPP 4

Definieren Sie hybride KPIs



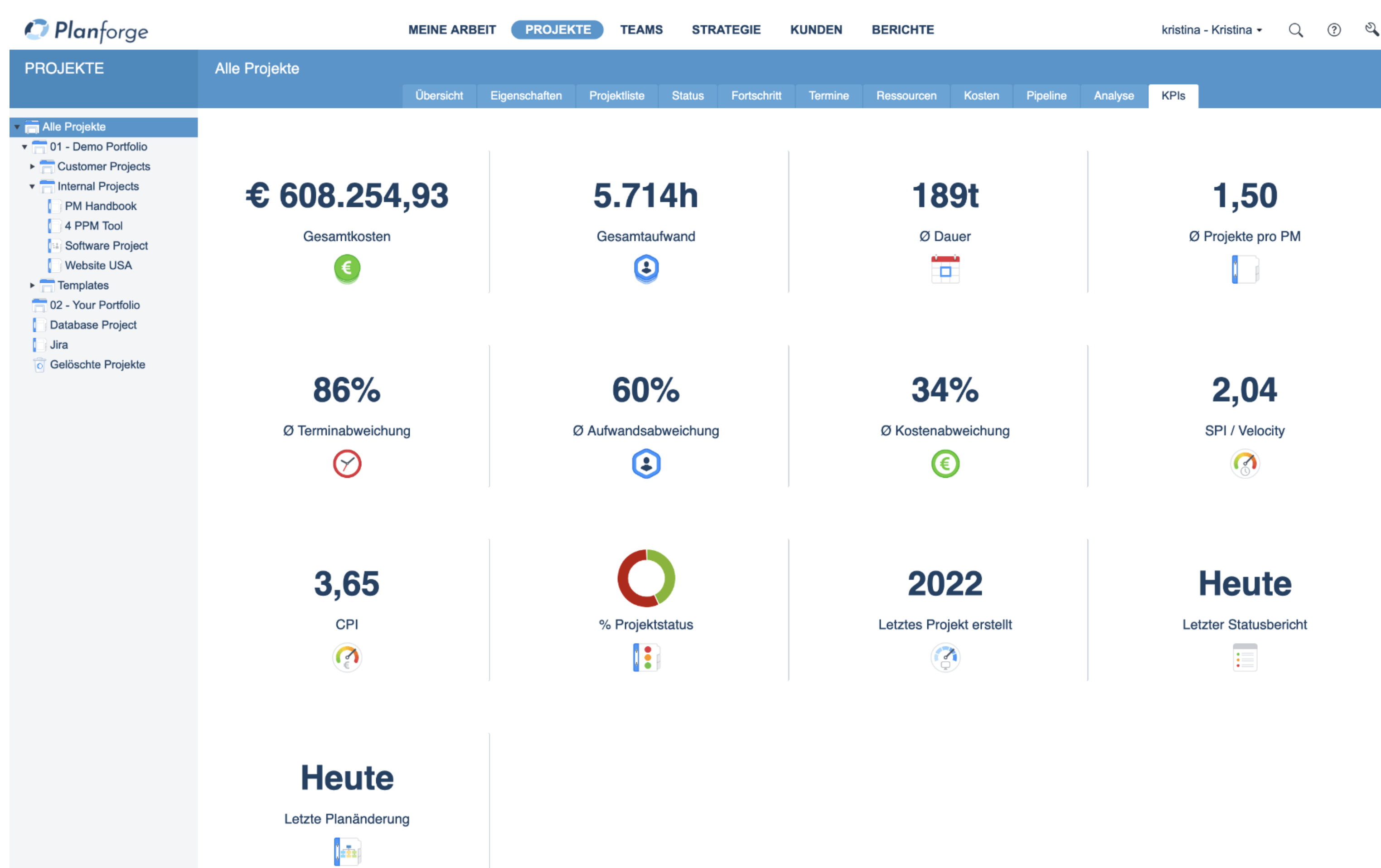
Key Performance Indicators (KPIs) für Projekte und/oder Portfolios helfen, einen klaren und konsistenten Überblick über Projekte zu behalten. Sie schaffen Transparenz hinsichtlich der Interaktionen mit anderen Projekten und unterstützen vor allem die Entscheidungsträger dabei, fundierte und zeitnahe Entscheidungen zu treffen. KPIs ermöglichen zudem den Vergleich verschiedener Szenarien, um Auswirkungen der Interaktionen zwischen den Projekten transparent aufzuzeigen.

Die von Ihnen definierten KPIs müssen sowohl für klassische als auch für agile Projekte funktionieren. Glücklicherweise sind die meisten etablierten KPIs, die aus klassischem PPM stammen, auch für agile Projekte (insbesondere Scrum) anwendbar. Wir haben alle vom PMBoK des PMI definierten KPIs analysiert und festgestellt, dass der Scheduled Performance Indicator (SPI) der einzige KPI ist, der nicht direkt für Scrum-Projekte verwendet werden kann. Wir glauben jedoch, dass es durch die klassische Velocity im Sinne des Scrum-Frameworks ersetzt werden kann, da die Berechnungsmethoden sehr ähnlich sind.

Für den Anfang empfehlen wir, dass Sie (sofern Sie nicht bereits eine Reihe von KPIs im Sinn haben) zunächst mit etablierten KPIs wie SPI/ Entwicklungsgeschwindigkeit und CPI (Cost Performance Indicator, basierend auf Earned Value) arbeiten. Überlegen Sie als Nächstes, ob es spezifische Indikatoren für Ihre Unternehmensstruktur, Prozesse oder Ihr Geschäftsmodell gibt, die von Wert sein könnten, und fügen Sie bei Bedarf Ihre eigenen KPIs hinzu.

Die Definition einer Reihe von brauchbaren KPIs ist ein wichtiger Bestandteil eines erfolgreichen PMOs. Denken Sie immer an KPIs, die für einzelne Projekte und für Portfolios funktionieren, wie jene in der Earned Value-Analyse.

Hier wird der Fortschritt anhand des Ist-Aufwands vs. Aufwand bis zur Fertigstellung (bzw. Ist-Kosten vs. Cost-to-Complete für Kosten) im Zeitverlauf gemessen. Alle diese Werte sind sowohl für klassische/ Wasserfall- als auch für agile Projekte verfügbar (denken Sie an die zeitliche Sprintplanung).



▲ Eine Beispielsicht von KPIs aus einem PPM Tool

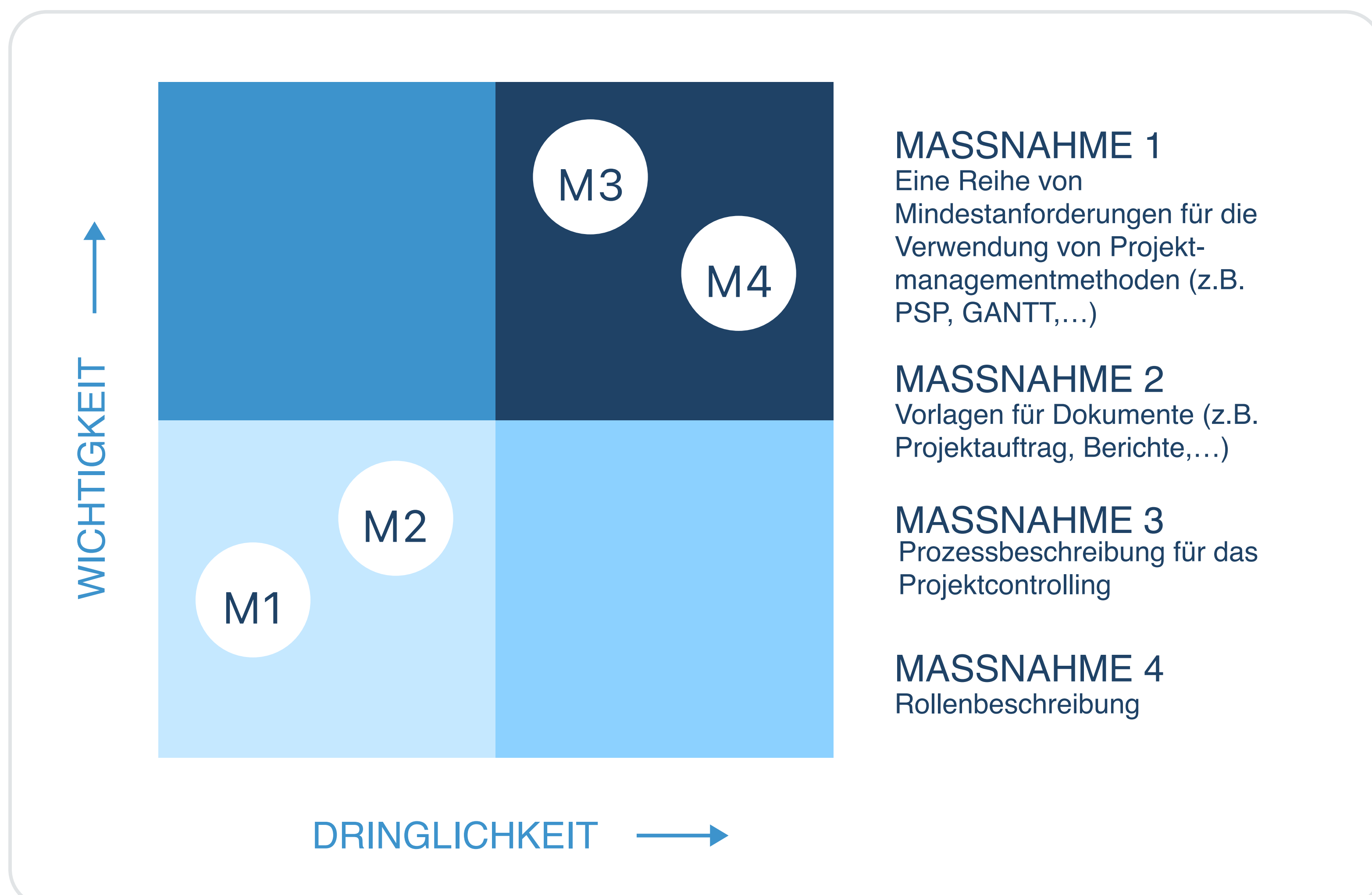
Bei der Verwendung von Tools ist es wichtig, sowohl auf Projekt- als auch auf Portfolioebene schnellen Zugriff auf die KPIs zu haben. Diese sind wichtig für Ihren Entscheidungsprozess. Daher sollten KPIs immer leicht zugänglich sein – idealerweise in Echtzeit. Zudem sollten diese auch berichtsfähig sein, um sie in Berichte wie Projektlisten und Statusberichte aufzunehmen.

TIPP 5

Kommunizieren Sie den Nutzen



Konzentrieren Sie sich auf Ihrem Weg zu einem erfolgreichen PMO sowohl auf die organisatorischen als auch auf die einzelnen Projektvorteile. Beziehen Sie Zielgruppen in Ihre Überlegungen ein und kommunizieren Sie effektiv mit ihnen. Fokussieren Sie sich nicht auf Marketingschlagworte wie „Effizienz“ oder „KPI-Tracking“, sondern schaffen Sie ein individuelles Nutzenpaket für Ihr Unternehmen.



▲ Eine Eisenhower Matrix für Priorisierungsmaßnahmen

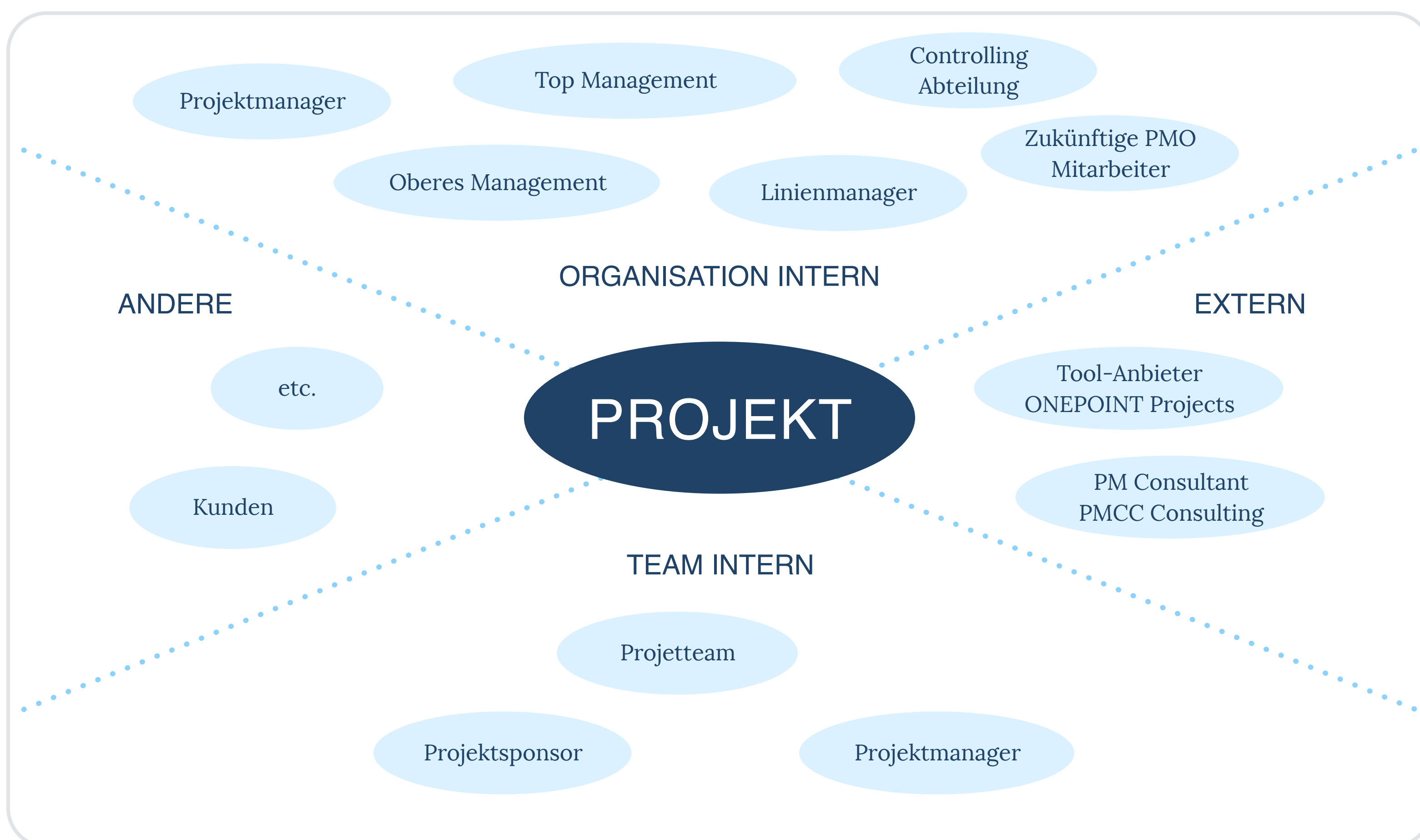
Visualisieren Sie diese Vorteile zum Beispiel in Form einer Roadmap. Machen Sie deutlich, dass Sie dieses neue PMO einrichten, um das Unternehmen oder die NGO zu mehr Erfolg zu verhelfen.

TIPP 6

Sicherung von nachhaltigen Erfolgen



Die Etablierung eines PMOs bedeutet für die gesamte Organisation eine signifikante und nachhaltige Veränderung. Es ist wichtig, sich auf das Change Management und das Engagement der Interessensgruppen zu konzentrieren, um sicherzustellen, dass sich die Menschen für den langfristigen Erfolg engagieren. Diese organisatorische Veränderung muss an den strategischen Zielen des Unternehmens ausgerichtet und damit Teil der Unternehmensstrategie werden – sonst scheitert sie.

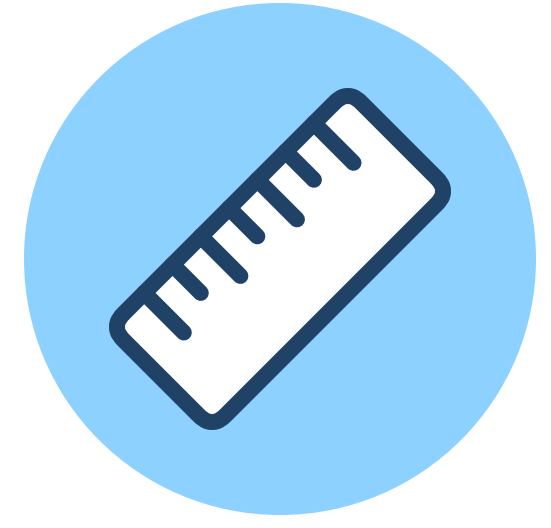


▲ Ein Beispiel einer Stakeholder-Analyse für ein PMO Projekt

Aus Tool-Sicht sollten Sie einen Anbieter, der Feedback schätzt und an einer langfristigen Beziehung interessiert ist. Wenn Benutzer sehen, dass ihr Feedback geschätzt und teils in das Produkt eingebaut wird, werden sie viel motivierter sein, das Tool zu verwenden. Im besten Fall werden aktuellere PPM-Daten von höherer Qualität geliefert, die zu fundierten und besseren Entscheidungen führen.

TIPP 7

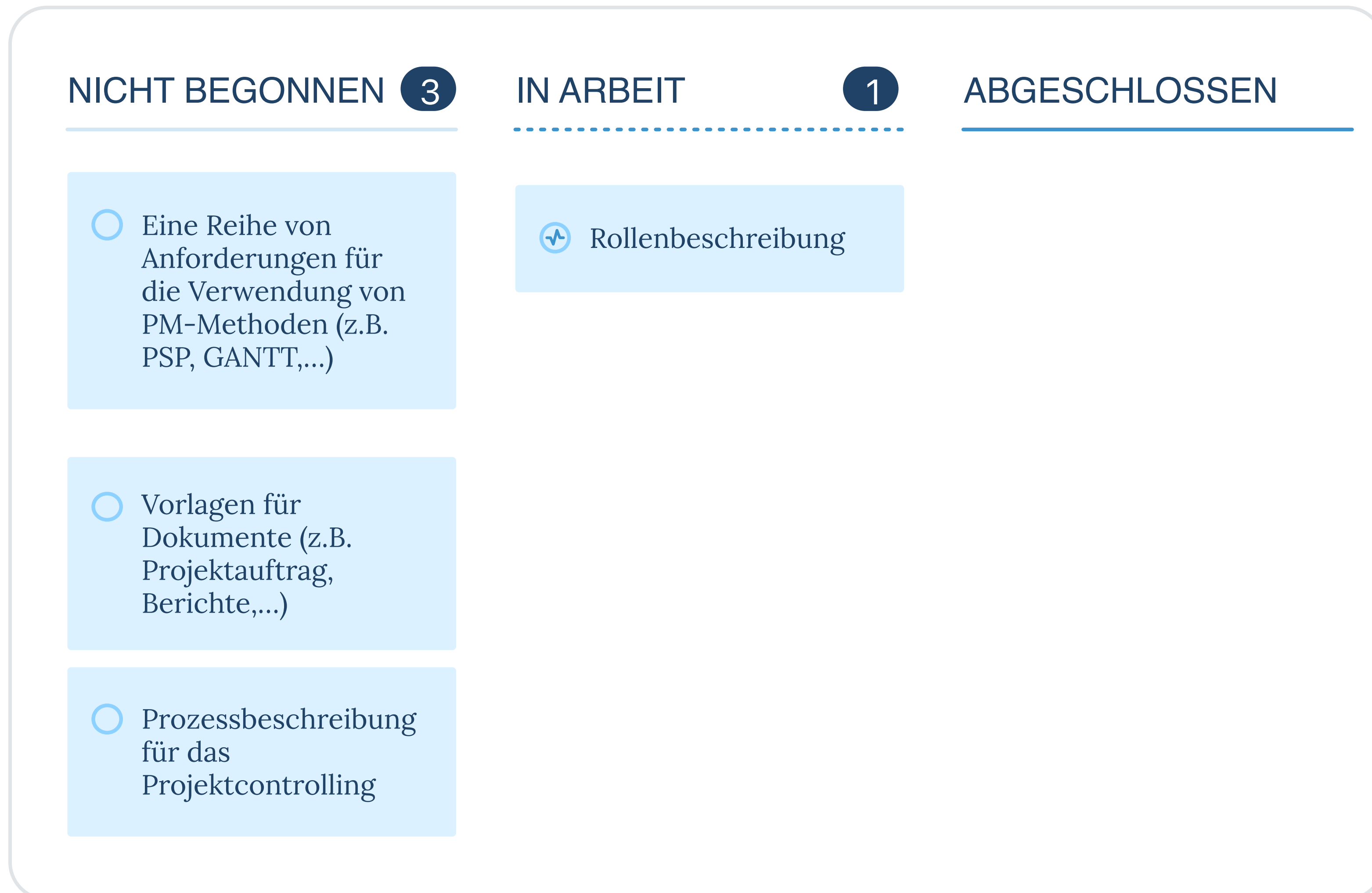
Stellen Sie sicher, dass der Erfolg messbar ist



Wie bereits erwähnt, müssen die Vorteile der Implementierung eines PMOs frühzeitig klar definiert und kommuniziert werden. Diese Vorteile sollten messbar sein, damit sie sowohl während der Einführung als auch nach dem ersten Rollout nachverfolgt und berichtet werden können.

Eine gute Möglichkeit, dies zu erreichen, besteht darin, explizite „Deliverables“ für Ihre Projektmanager und Ihr PMO zu definieren. Diese sind z.B.

- eine Reihe von minimalen Projektmanagementmethoden, die verwendet werden müssen (z.B. Projektauftrag, PSP, Gantt-Diagramm, Ressourcenplan, Kostenplan usw.)
- regelmäßige Statusberichte im Rahmen eines standardisierten Projektcontrolling-Prozesses
- eine Reihe von Rollenbeschreibungen in der Projektorganisation, um Ihrer Organisation beim Aufbau einer angemessenen Projektorganisation zu helfen
- die erforderlichen Daten zur Berechnung der definierten KPIs und Dashboards oder Berichte zur Kommunikation dieser KPIs für Einzel- und Multiprojektmanagement



▲ Eine gute Möglichkeit den Fortschritt zu messen: das „Kanban Board“

Und vergessen Sie natürlich nicht, den Status dieser Ergebnisse regelmäßig an alle relevanten Stakeholder zu kommunizieren.

TIPP 8

Bleiben Sie motiviert



Die Umsetzung einer bedeutenden organisatorischen Änderung kann fordernd sein. Es wird wahrscheinlich Phasen geben, in denen es Ihnen vorkommt, dass Dinge langsam oder gar nicht geschehen. In diesen Zeiten ist es wichtig, positiv zu bleiben und sich darauf zu konzentrieren, die Interessensgruppen mit einzubeziehen und für das Ziel zu begeistern. Beachten Sie, dass die relevanten Stakeholder für klassische und agile Projekte unterschiedlich sein können und sich daher auch der Informationsbedarf unterscheiden kann.

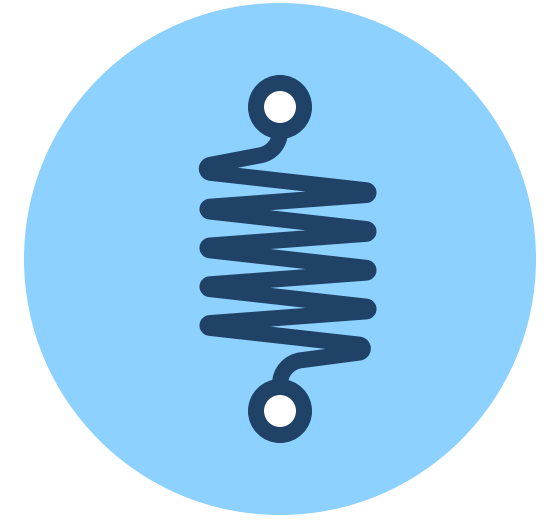


▲ Schneller Zugriff auf Informationen: Projekt- und Portfolio-Dashboards

PPM-Tools können dies unterstützen, indem sie Nutzungsstatistiken und/oder nutzungsbasierte KPIs anbieten, die anzeigen, wie intensiv Benutzer das Tool verwenden und ob die Daten aktuell sind. Software-unterstütztes Statusreporting kann hier einen erheblichen Nutzen bringen. Es stellt sicher, dass alle Projektmanager periodisch (in der Regel einmal pro Monat) Statusberichte einreichen müssen. Wird die Häufigkeit und Aktualität dieser Statusmeldungen wiederum über KPIs verfolgt, hat man einen sehr guten Indikator für die Datenqualität der Nutzung sowie für den Projektstatus.

TIPP 9

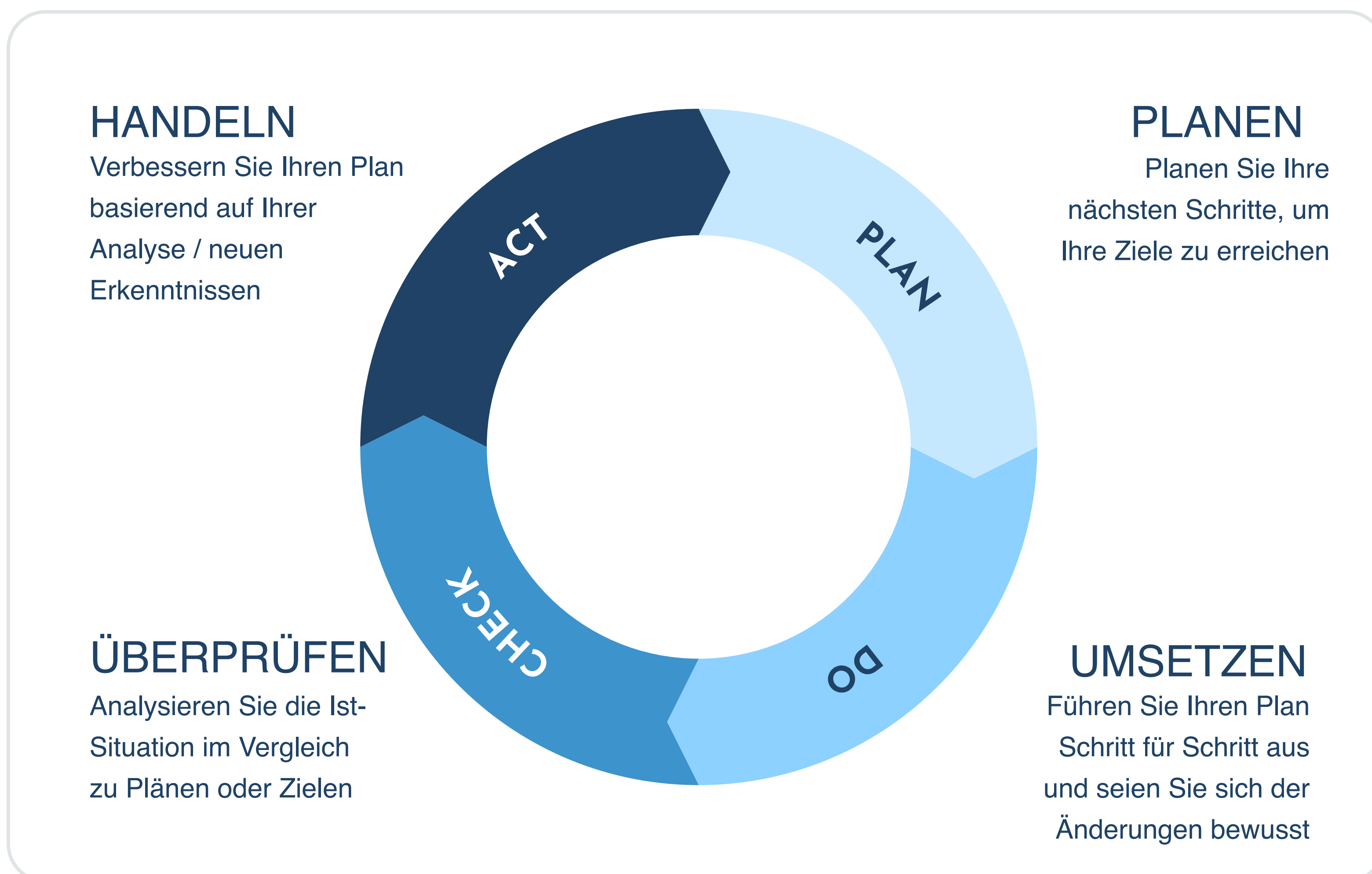
Behalten Sie Flexibilität & Anpassungsfähigkeit



Wenn das Unternehmen wächst und sich verändert, muss sich das PMO anpassen können. Beispielsweise kann das PMO als Supportive PMO beginnen, sich aber im Laufe der Zeit in ein Directive PMO umwandeln. Gleiches gilt für die Art von Projekten – auch wenn Sie zunächst nur klassische Projekte haben, sollte Ihr PMO flexibel genug sein, um zukünftig auch agile Projekte abzudecken.

Die Mitarbeiter Ihres PMOs können diesen Wandel in der eigenen Organisation unterstützen und aktiv mitgestalten. Dies könnte z.B. ein vierteljährlicher Workshop sein, in dem „neue“ Methoden oder „moderne“ Ideen recherchiert und bewertet werden, die Ihrer Organisation einen Nutzen bringen könnten. Einige interessante Ideen sind zum Beispiel:

- Hybrides Projektmanagement
- Business Model Canvas
- Design Thinking
- Kanban
- Lean Management
- SAFe® - Scaled Agile Framework
- ...

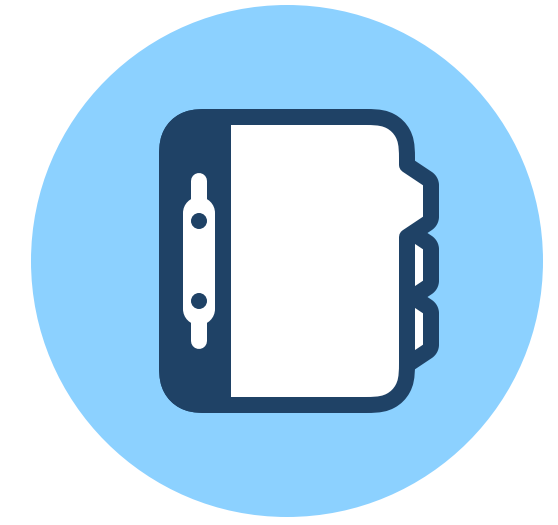


▲ Das Comeback des ehrwürdigen PDCA-Kreislaufs

Das von Ihnen gewählte PPM-Tool sollte auch flexibel sein. Es sollte sich Ihren Bedürfnissen anpassen und erweiterbar sein. Sie benötigen ein Tool, das Sie selbst konfigurieren und bei Bedarf an Ihre aktuellen Bedürfnisse anpassen können. Sie sollten keinen externen Berater hinzuziehen müssen, um einfache Änderungen umzusetzen. Dies gilt insbesondere für das Reporting-Framework: Die PPM-Lösung sollte adaptive integrierte Reporting-Möglichkeiten unterstützen und idealerweise über Reporting-Tools von Drittanbietern (Business-Intelligence-Lösungen) zugänglich sein.

TIPP 10

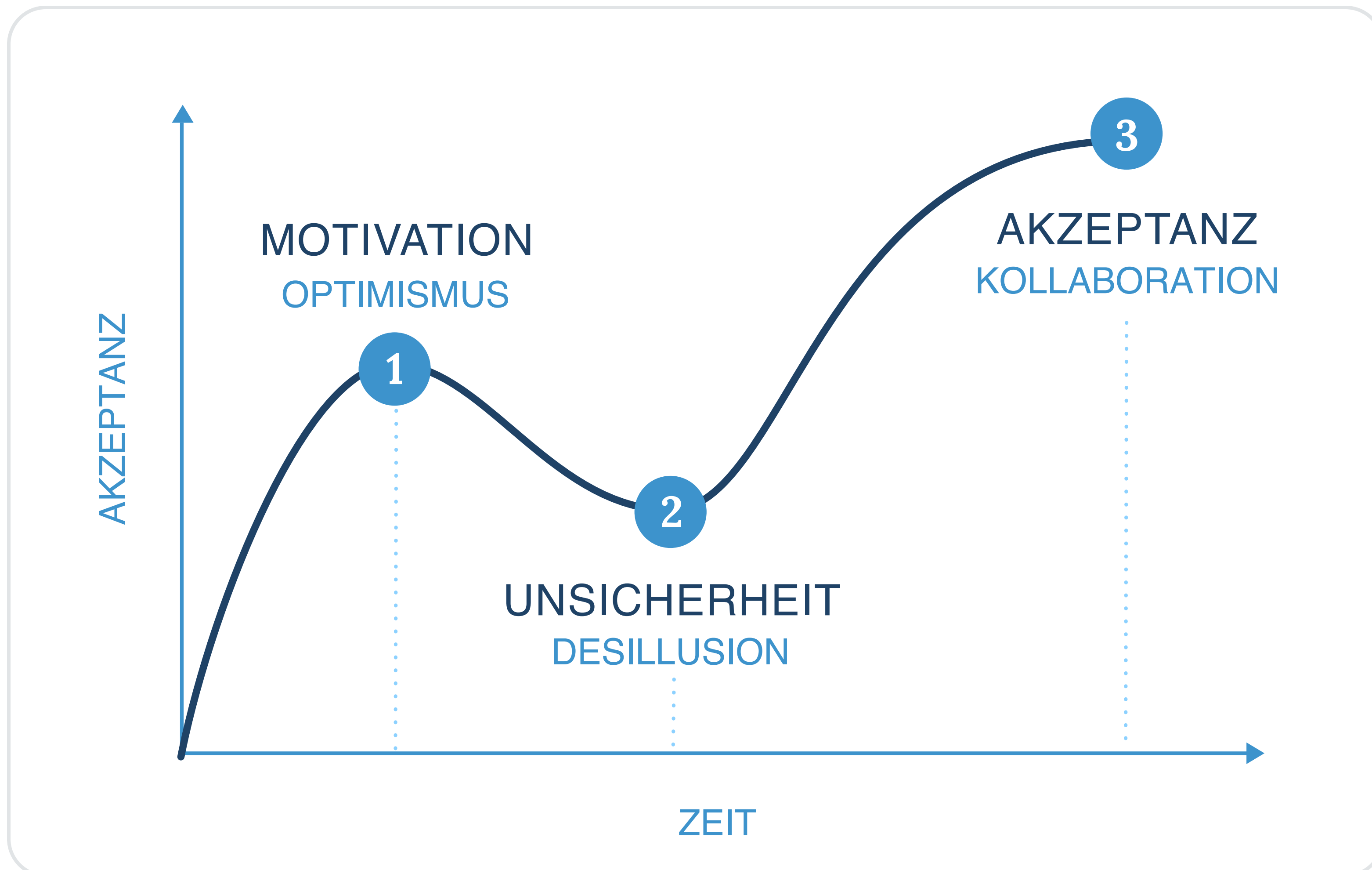
Machen Sie es zu Ihrem Projekt



Schließlich ist der Aufbau einer neuen Organisationseinheit (Ihr neues PMO) in einem Unternehmen oder einer NGO ein eigenes Projekt wert.

Dieses Projekt sollte sich an der Steuerung, Struktur und den Prozessen der gesamten Organisation orientieren und auch in die Strategie passen, um die Implementierung eines PMO zu rechtfertigen. Es ist wichtig, das organisatorische „Buy-In“ sicherzustellen, bevor mit der Umsetzung begonnen wird. Um erfolgreich zu sein, sollten Sie Ihre Key-Stakeholder in den Fokus rücken – sowohl Ihre internen Unterstützer als auch Ihre Gegner: „Keep your friends close, keep your enemies closer!“

- Aufbau einer temporären Projektorganisation. Unterstützen Sie dieses Team mit Schlüsselpersonen aus verschiedenen Linienorganisationen/Abteilungen, die sich später mit dem Ergebnis dieses Projekts befassen. Die Rollen Projektauftraggeber, Manager, Mitglieder des Kernteams sind obligatorisch
- Definieren Sie die Grenzen für klassische und agile Projekte
- Entwickeln Sie ein Projektbudget. Nicht nur die benötigten Ressourcen, sondern auch die finanziellen Aspekte sollten Teil Ihrer Überlegungen sein
- Definieren Sie ein realistisches Enddatum für das Ergebnis und/oder entwickeln Sie einige grobe Meilensteine (Highlights und Termine) für die Roadmap



▲ Ein typischer Hype-Zyklus eines PMO-Einführungsprojektes

Beachten Sie, dass dies wie eine „Henne-Ei“-Situation erscheinen kann, da Ihre Projektmanagementprozesse natürlich noch nicht eingerichtet sind. Wenn Sie das PMO-Setup jedoch wie ein Projekt ausrollen, können Sie nicht nur Ihre frühen Entscheidungen validieren, sondern auch Ihre Bemühungen auf Kurs halten und organisieren. Nutzen Sie diese Situation um Unterstützung/Coaching zu erhalten und dadurch Best-Practice-Erfahrungen von qualifizierten Projektmanagern zu lernen.

Zusammenfassung & Conclusio

Wir hoffen, wir konnten Ihnen ein paar nützliche Tipps oder zumindest Denkanstöße für die Einrichtung Ihres neuen PMOs geben. Jetzt liegt es an Ihnen, den nächsten Schritt zu machen. Kontaktieren Sie uns, wenn Sie Hilfe bei Ihren Projektmanagementprozessen oder bei der Auswahl einer modernen, hybriden PPM-Softwarelösung benötigen.

Über PMCC Consulting

PMCC Consulting ist Spezialist und Full-Service-Dienstleister für Projektmanagement, Prozessmanagement und Strategieentwicklung und unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung hin zu prozess- und projektorientierten Organisationen.

Wir sind Experten auf diesem Gebiet, verfügen über langjährige Erfahrung in der Beratung und Schulung von Unternehmen auf der ganzen Welt und helfen unseren Kunden, tragfähige und pragmatische Lösungen zu entwickeln und diese mithilfe von Change-Management-Prozessen nachhaltig umzusetzen.

Als international agierendes Beratungsunternehmen verfügen wir über hervorragende Kundenbeziehungen und Referenzen, die es uns ermöglichen, die von uns geschaffenen Benchmarks flexibel zum Vorteil unserer Kunden einzusetzen.

Über ONEPOINT Projects

ONEPOINT Projects unterstützt Teams, Projekte erfolgreich umzusetzen. Mit seiner hybriden PPM-Software Planforge vereinfacht ONEPOINT die tägliche Projektarbeit durch einen praktischen Ansatz für Projekt- und Portfoliomanagement und Enterprise Agile Planning. ONEPOINT wurde von Gartner als APMR-Leader ausgezeichnet und baut auf wichtigen Standards wie IPMA, PMI, PRINCE2 und SAFe auf. So können projektorientierte Organisationen die Projekt- und Portfoliotransparenz erhöhen, die Time-to-Market verkürzen und die Ressourcennutzung optimieren.