

parameta Anamnese-Report, Teil 3



## 50 SHADES OF PMO

Warum Patentrezepte bei PMOs nicht funktionieren können.



*parameta*  
Projektmanagement

# 50 SHADES OF PMO WARUM PATENTREZEPTE BEI PMOs NICHT FUNKTIONIEREN KÖNNEN.

Für Project Management Offices, kurz PMO, kursieren in den Unternehmen bisweilen die wildesten Decknamen oder Titulierungen. Und andersherum finden sich für den Begriff PMO (sicher weit über 50) verschiedene Ausprägungen in Unternehmen: von Services, Sekretariats-Jobs, Tool-Expertise, Methoden-Vorgeber bis hin zu Strategie-Bestimmern ist alles dabei. Der Begriff PMO ist eben nicht einheitlich definiert, was der Interpretation ein weites Feld eröffnet.

Dass PMOs wirklich entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg von Projekten sind, wurde in über zwölf Jahren Beratungserfahrung immer wieder bestätigt. Grund genug, die parameta Status quo-Analysen des Mittelstands einmal im Hinblick auf Funktionsweise und organisatorische Einbettung von PMOs zu durchleuchten. Die Daten von insgesamt 72 deutschen mittelständischen Unternehmen sind die Grundlage für den vorliegenden „parameta Anamnese-Report, Teil 3“. Angereichert mit zahlreichen Erfahrungen und Beispielen aus unserem Beratungsalltag, versuchen wir hier eine Antwort zu geben auf die zentrale Frage: **Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Projekterfolg einerseits und dem Vorhandensein und der Ausgestaltung eines Project Management Offices andererseits?**

Was ist eigentlich ein PMO? Der Begriff wird, wie oben angedeutet, in der Projektmanagement-Welt nicht trennscharf benutzt. Bei parameta verstehen wir darunter die Organisationseinheit innerhalb eines Unternehmens, in der die Verantwortung für das Projektmanagement und dessen Weiterentwicklung verankert ist. Laut dieser Definition ist ein PMO also keine Assistentenabteilung, die die Projekte unterstützt, sondern die Abteilung, die das Projekt- und Projektportfoliomanagement an sich verkörpert.

Der vorliegende Report versucht, die häufigsten Fragen in Bezug auf PMOs zu klären. Zu ihnen zählen u.a.: „Welche Befugnisse und 'Durchgriffs-Möglichkeiten' sollte ein PMO im Allgemeinen haben?“, „Welche Skills haben die PMO-Mitarbeiter optimalerweise?“ oder „Sollte es ein oder mehrere PMOs geben, z.B. eines in der IT, eines in der Entwicklung, usw. – welche Organisationsform ist ideal?“

## Welche (Aus-)Richtung sollte das PMO haben?

Vor der Einführung oder Optimierung eines PMOs sollten die Verantwortlichen sehr genau hinschauen und herausfinden, wie ihr Unternehmen in Sachen Projektmanagement tickt. Das PMO muss so konzipiert und geführt werden, dass es quasi auf die Geschmacksrichtung des Unternehmens eine passende Antwort findet, eine ideale Ergänzung liefert für einen ganz bestimmten Stil. Die vielbeschworene „Zuckerbrot und Peitsche“-Haltung, die man als PMO-Mitarbeiter im Projektalltag an den Tag legen muss, ist sicherlich keine schlechte. Die Dosis macht hier den Unterschied zwischen Heilung und Schmerz. Und sie ist immer individuell. So wie in der Medizin eben auch.

Unsere Experten haben für Sie die Anamnese-Befunde von 72 deutschen Mittelstandsunternehmen zum Thema PMO ausgewertet. Ergänzt um vielfältige Beratungserfahrungen aus über einem Jahrzehnt gibt dieser Report Auskunft darüber, warum und wie PMOs zum Erfolgsfaktor für das Projektmanagement einer ganzen Organisation werden.

Auch dieses Mal wünsche ich Ihnen eine interessante Lektüre – und freue mich auf eine angeregte Diskussion. Einfach und schnell per E-Mail an [m.streng@parameta.de](mailto:m.streng@parameta.de). Oder bei einem persönlichen Vier-Augen-Gespräch.

Herzlichst,

  
Dr. Michael Streng

# „ALLES IM GRÜNEN BEREICH!“ ODER „ACHTUNG, HANDLUNGSBEDARF!“ DIE PARAMETA PPM-ANAMNESE® FÜR PMO-FRAGEN

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung basieren auf den Resultaten der etablierten parameta PPM-Anamnese® – einer mittlerweile hundertfach angewandten Schätz-, Mess- und Vergleichs-Methode zur Bestimmung der Portfoliomanagement-Kompetenzen einer Organisation. Im Rahmen der parameta PPM-Anamnese® werden Organisationen in Bezug auf ihre Projekte unvoreingenommen und sachlich auf Herz und Nieren geprüft und die wahren „Schmerzauslöser“ identifiziert. Eine solche Bestandsaufnahme oder Status-quo-Analyse macht eine sichere Therapie möglich.

Die neutrale Betrachtung „von außen“ liefert wertvolle Hinweise für den Auf- und Ausbau von PMOs, wie das Project Management Office in dieser Organisation konzipiert, eingeführt und betrieben werden sollte.

Viele Unternehmen sind erstaunt, wenn ein Ergebnis der PPM-Anamnese® lautet: Wichtige strukturelle Rahmenbedingungen für erfolgreiche Projektarbeit sind schlichtweg nicht (ausreichend) etabliert. Auch im vorliegenden Report war bei über der Hälfte der ausgewerteten Unternehmen entweder kein Project Management Office vorhanden (11 Prozent) oder das PMO war zu tief bzw. falsch im Unternehmen verankert (40 Prozent). Interessanterweise waren diese Unternehmen praktisch alle davon überzeugt, dass Projekte zukünftig einen immer größeren Anteil am Unternehmenserfolg ausmachen werden. An diesem Beispiel wird deutlich, dass in Organisationen das Bewusstsein für die Anforderungen an Strukturen und Prozesse im Projektmanagement häufig erst schwach ausgeprägt ist. Wichtige Erfahrung für den Aufbau solcher Rahmenbedingungen fehlt bisweilen.

## Erst analysieren, dann umsetzen. So klappt es mit dem PMO.

Eine der häufigsten Fragen, die die parameta Experten im Rahmen einer Status-quo Analyse beantworten müssen, lautet: Wie ist die ideale Abfolge, um ein wirklich erfolgreiches PMO aufzusetzen oder um ein PMO aus dem „Dornröschenschlaf“ wach zu küssen?

Idealerweise erfolgt zu Beginn einer Zusammenarbeit eine PPM-Anamnese, eine fundierte Bestandsaufnahme. Sie zeigt, wo Schwachstellen liegen im Projektmanagement an sich und speziell im Zusammenhang mit dem PMO. Zu den häufigsten „Schmerzen“, die hier zutage treten, zählen:

- kein Überblick über verfügbare Ressourcen und Kapazitäten;
- mangelnde Transparenz über die Multiprojektumgebung;
- Projektmanagement-Know-how der Mitarbeiter ist gering;
- Projekte werden nicht priorisiert;
- Projekte verfehlen regelmäßig Leistungs-, Kosten- und Terminziele.

Diese Befunde sind ein Indiz dafür, dass notwendige strukturelle Voraussetzungen für erfolgreiche Projektarbeit fehlen. Als „Strukturgeber“ und Dreh- und Angelpunkt im Projektmanagement ist das PMO ein wichtiger – und wesentlicher – Baustein der Projektmanagement-Architektur. Es leistet auf diese Weise einen entscheidenden Beitrag zur Beseitigung der aufgetretenen Schmerzen.

# MANAGEMENT SUMMARY

## MIT PMO MEHR PROJEKTERFOLG

Hüter des Projektmanagements, Wellness-Abteilung oder Einpeitscher und Projektmanagement-Bürokraten sind nur einige der nicht immer schmeichelhaften Bezeichnungen für ein Project Management Office. Im täglichen Spagat zwischen Stakeholdern, Vorgesetzten und den Projektleitern und deren Teams zeigt sich die stark angestiegene Bedeutung von PMOs.

Von den 72 untersuchten Mittelständlern haben mittlerweile 89 Prozent ein solches Project Management Office, die größten 10 Prozent der Unternehmen leisten sich gar mehrere PMOs; v. a. wenn sie in der IT, der Medizintechnik bzw. anderen, sehr qualitätsabhängigen Branchen tätig sind. Allerdings ließ sich bei der Analyse der Daten nicht feststellen, dass Unternehmen mit mehreren PMOs zwangsläufig erfolgreicher sind. Das Gegenteil scheint sogar der Fall zu sein: In kleinen Organisationen klappt es mit der Konzeption, Einführung und Betrieb eines PMO oft besser – weil dort die nachfolgenden drei zentralen Bedingungen für erfolgreiche PMOs häufig bereits strukturell vorgegeben sind.

*„Gerade im eigentümergeführten Mittelstand ist es anfangs häufig schwierig, das PMO vom Geschmack des reinen Kosten-Verursachers zu befreien. Aber einmal eingeführt, entfacht es dort in der Regel die größte und unmittelbare Begeisterung.“*

**Dr. Michael Streng,**  
Gründer und Geschäftsführer  
parameta Projektmanagement

### PMO als Gipfelstürmer – das Ziel ist „ganz oben“

Das PMO muss mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet sein, mit den richtigen Kompetenzen, viel Know-how – und den richtigen Mitarbeitern an dieser Stelle. Und, es muss ganz oben aufgehängt sein in der Organisation. Erst dann entwickelt ein PMO seine volle Leistungsfähigkeit, kann seinen Nutzen und die Vorteile für alle Beteiligten klar kommunizieren. Und so für mehr Projekterfolg in der Organisation sorgen.

#### Die Lösung:

Eine der „Zauberformeln“ lautet: direkt an den obersten Chef berichten. Dann muss sich das PMO nicht an Mittelmännern und -frauen, Zwischenetagen und den Hierarchiestufen abarbeiten.

### Ein mächtiges PMO macht den Unterschied – und alle profitieren

Ein PMO einzurichten und zu betreiben ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu mehr Projekterfolg – und zu einer nachhaltig erfolgreichen Projektorganisation. Denn ... Projekte brauchen Strukturen und klare Rahmenbedingungen! Mitarbeiter anderer Fachbereiche oder Projektleiter haben weder die Aufgabe noch die erforderliche Zeit oder Skills zum Aufbau der erforderlichen PM-Strukturen. Genau dafür gibt es im PMO die Spezialisten. Sie schaffen die notwendigen Strukturen und entwickeln sie weiter. Um zukünftig Projekte erfolgreich(er) abwickeln zu können. Zur Bewältigung dieser Aufgabe ist das PMO im Idealfall mit adäquaten, bisweilen weitreichenden Kompetenzen ausgestattet. Es gilt: Je erfolgreicher das Unternehmen Projektarbeit leisten möchte, umso strategischer sollte das PMO ausgestaltet sein. Oder anders ausgedrückt: Je weniger ein PMO „zu melden hat“, umso erfolgloser laufen die Projekte, bzw. umso erfolgloser ist das Projekt- und Projektportfoliomanagement an sich.

#### Die Lösung:

Das PMO mit den erforderlichen Kompetenzen ausstatten. Und Verantwortung übertragen, damit die PMO-Experten für die Projektorganisation diese Strukturen schaffen und weiterentwickeln können. Mit sauber definiertem Auftrag, Zielen, Leistungen und der Unterstützung durch das Top-Management.

## Wunschdenken „one size fits all“ – es gibt kein Standard-PMO

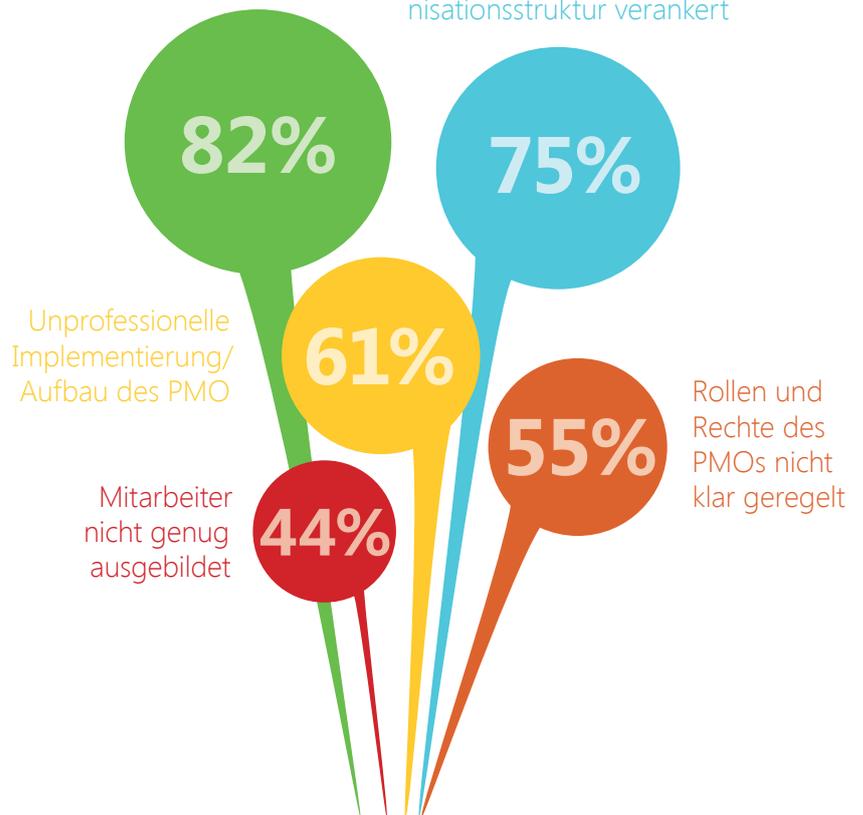
Die Auswertung der PPM-Anamnesen zeigt, dass ein One-Size-Fits-All-Ansatz bei Project Management Offices keine Option ist. Die Anforderungen von Organisationen an das Projektmanagement sind grundsätzlich individuell. Ein PMO muss daher zwingend eine ebenso maßgeschneiderte Antwort auf Herausforderungen, Probleme und Aufgaben sein. Standards oder gar „Norm-Pakete“ für Serviceleistungen, Prozesse oder Methoden gibt es nicht. Diese Erwartung muss von Anfang an aufgegeben werden.

### Die Lösung:

Wenn der strategische Auftrag und die Ziele des neuen oder überarbeiteten PMO klar sind, wird der individuelle Leistungskatalog für das PMO erarbeitet, mit dem diese Zielvorgaben zukünftig erreicht werden sollen. Im laufenden Betrieb sorgt später die kontinuierliche Erfolgsmessung als Basis für eine ständige Verbesserung des Project Management Office. Mit diesen Rahmenbedingungen erhalten Organisationen ein maßgeschneidertes PMO, das wirklich passt.

Kein klares Leistungsprofil des PMO

Zu niedrig in der Organisationsstruktur verankert



Top 5 der „Fehlkonstruktionen“ bei PMOs

Klare, eindeutige Ziele für das PMO, abgeleitet aus PMO-Vision und Mission

Direkte strategische Einbindung

Angemessene Strukturen

Kommunikation und Change im Rahmen der Implementierung

Erfolgsmessung für die Ziele des PMOs, beschrieben und verankert



Top 5 die PMOs zum akzeptieren „Hüter des Projektmanagements“ machen



**parameta Projektmanagement GmbH**

Am Mühlgraben 6 • 85435 Erding  
Tel.: +49 (0)8122 89 20 39 0 • Fax: +49 (0)8122 89 20 39 39  
service@parameta.de • www.parameta.de

Version 2.0 vom Dezember 2016