



MEISTERPLAN

Whitepaper

PMO

Thematische Einführung und aktuelle Entwicklungen



PMO

Thematische Einführung und aktuelle Entwicklungen

Deadlines werden nicht eingehalten, Überstunden sammeln sich an, manche Ressourcen werden gleich mehrfach, andere gar nicht eingeplant – wenn Unternehmen solche und ähnliche Probleme lösen wollen, stoßen sie früher oder später auf den Begriff PMO. Dieses White Paper richtet sich gezielt an solche Unternehmen und bietet sowohl einen allgemeinen thematischen Einstieg, als auch einen Einblick in aktuelle Diskussionen und Trends.

Teil 1: Grundlagen führt in das Thema ein und erklärt grundlegende Begriffe und Klassifikations-schemata für PMOs.

Teil 2: Strategic Shift greift die aktuelle Diskussion auf, die sich um die gegenwärtig stattfindende Veränderung der Rolle des PMO dreht. Das PMO gewinnt zunehmend an Bedeutung für das strategische Portfoliomanagement. Wir gehen auf die Gründe dafür ein und stellen den Lean PPM Prozess als konkreten Vorschlag vor, wie das PMO einen schlanken, strategisch ausgerichteten Portfoliomanagementprozess im Unternehmen etabliert.

Die Autoren



Dr. Christoph Hirnle,
Geschäftsführer Meisterplan

Seit vielen Jahren in der Unternehmenssteuerung zu Hause.
Begründer der Lean-PPM-Methode.
Fan von PMOs, die mehr sind, als die interne Prozesspolizei.



Stefan Schneider,
Portfoliokoordinator Meisterplan

Als Projektportfoliomanager hat er die Einführung eines PMOs
und von Projektportfoliomanagement selbst erfahren.
Sein Tipp für ein gutes Gelingen: Information und Kommunikation.

Inhaltsverzeichnis

Die Autoren	3
Einleitung	5
Teil 1: PMO – Was ist das eigentlich?	5
Teil 2: Strategisches PMO? Einfacher als gedacht!	6
Teil 1: Grundlagen	7
Klassifizierung	7
Verhältnis des PMO zum Projektmanagement	7
Position des PMO im Unternehmen	9
Aufgaben des PMO	10
Gemeinsamkeiten	10
Ein klassischer Ansatz	10
PMO als Übersicht-Koordinationsmaschine	11
Projektmanagement optimieren alleine reicht nicht mehr	11
Teil 2: Strategic Shift	13
Wir brauchen strategische PMOs	13
Das Evolutionsmodell	14
Schlank ist besser, ein Plädoyer	14
WIE vs. WAS	14
Eine klare Trennung	16
PMO als Heimat eines schlanken PPM Prozesses	16
Mal konkret: Die vier Bereiche von Lean PPM	17
Strategize	17
Collect	19
Decide	20
Execute	22
Lean PPM – Fazit	23
PMO(s) der Zukunft – Ein Ausblick	25
Quellen	26

Einleitung

Teil 1: PMO – Was ist das eigentlich?

Wer sich mit dem Thema PMO beschäftigt, wird schnell feststellen, dass das Thema reichlich unübersichtlich ist. Es gibt keine einheitliche Definition und keine einheitlichen Standards dafür, wie ein PMO zu organisieren ist.¹ Stattdessen findet sich eine zunächst schwer überschaubare Menge an teils sehr unterschiedlichen Aufgaben, die dem PMO zugeschrieben werden. Und diese Aufgaben hängen nur lose mit den vielen unterschiedlichen Positionen und Organisationsformen zusammen, die ein PMO in Unternehmen einnehmen kann. Die regelmäßigen Versuche, das Themengebiet zu ordnen und übersichtlicher zu gestalten, sorgen zudem für eine Flut an neuen Begriffen.

Hier eine kleine Auswahl:

- PMO 2.0
- Evolved PMO
- Investment Opportunity PMO
- Transformational PMO
- Digital PMO
- Enterprise PMO
- Agile PMO
- und viele mehr

Häufig wird diskutiert, was verschiedene Arten von PMOs unterscheidet, ohne dass klar wird, was all diese Modelle eint – oder anders gesagt: ohne dass klar wird, was PMOs zu PMOs macht. Und um die babylonische Verwirrung perfekt zu machen, meinen all diese Bezeichnungen dann nicht einmal immer das Gleiche.

In **Teil 1: Grundlagen** geben wir zunächst einen groben Überblick über typische Kriterien, anhand derer PMOs klassifiziert werden. Dieser Teil ist besonders nützlich für Einsteiger in das Thema, da wir hier häufig verwendete Begriffe vorstellen und einen Überblick geben, der hoffentlich bei der weiteren Beschäftigung mit dem Thema hilfreich ist. Daran anschließend werfen wir einen Blick auf einige Gemeinsamkeiten, die alle PMOs miteinander verbindet.

Wir glauben, dass sich mit der Idee des PMO schon immer die Hoffnung verbunden hat, eine Struktur im Unternehmen zu etablieren, die nicht in den Projekten selbst verankert ist, sondern aus einer draufschauenden Perspektive **Übersicht** gewinnt und diese Übersicht in **koordinierende Unterstützung** umsetzen kann. Während das PMO klassischerweise² vor allem mit Prozessstandardisierung

¹ PMI (2013). The Impact of PMOs on Strategy Implementation; Seite 2

² (und sehr vereinfacht ausgedrückt)

im Projektmanagement verbunden wurde, wird seit Mitte der 2000er Jahre³ zunehmend die Bedeutung des PMO für strategische Entscheidungen diskutiert. Unsere Betrachtung des PMOs als Übersichts- und Koordinationsmaschine macht klar, warum das PMO auch die natürliche Heimat für Prozesse ist, die strategische Entscheidungen vorbereiten. Diese Erkenntnis bietet die Grundlage, um zum zweiten Teil des White Papers überzugehen.

Teil 2: Strategisches PMO? Einfacher als gedacht!

In **Teil 2: Strategic Shift** beschäftigen wir uns damit, wie die Implementierung eines modernen, strategieorientierten PMO praktisch gestaltet werden kann. Dabei widersprechen wir dem Modell des sogenannten „Evolved PMO“. Das „Evolved PMO“ durchläuft verschiedene Phasen, in denen es immer besser darin wird, klassische PMO Aufgaben auszuführen, um dann am Ende, quasi als Akt der Vervollkommnung, auch strategisch lenkend tätig zu werden.⁴ Wir sehen das anders. Wir glauben es spricht überhaupt nichts dagegen, in einem bestehenden PMO sofort und ohne weiteren Vorlauf strategische Prozesse zu etablieren – oder sogar ein PMO aus dem Nichts zu gründen, das gar keine andere Aufgabe erfüllt.

Das von uns vorgeschlagene PMO-Modell erreicht seine Ziele, indem es einen schlanken, reaktions-schnellen und strategisch orientierten Portfoliomanagementprozess (Lean PPM⁵) etabliert. Dieser Prozess ermöglicht es, gezielt die Projekte, Initiativen und Vorhaben ins Portfolio aufzunehmen, die gemessen an den strategischen Zielen des Unternehmens den meisten „Value“ bringen. Klassische PMOs beschäftigen sich eher mit der Frage, **WIE** Projekte, Initiativen und Vorhaben bearbeitet werden, bei dieser Art von PMO geht es darum, **WELCHE** Projekte, Initiativen und Vorhaben bearbeitet werden. Um zu verdeutlichen, wie der vorgeschlagene Portfoliomanagement-prozess diese Frage beantworten kann, beschreiben wir diesen Prozess ausführlich. Wir zeigen, warum die Fragen **WIE** und **WELCHE/WAS** nicht in ein und demselben PMO abgebildet werden sollten.⁶ Vor allem wird dabei aber auch deutlich, dass die Einführung eines strategisch ausgerichteten PMOs absolut kein Hexenwerk ist. Tatsächlich ist die praktische Umsetzung sehr viel einfacher, als es dieser Text bis zu diesem Punkt vielleicht vermuten lässt

3 Vgl. Giraudo, L. & Monaldi, E. (2015). PMO evolution: from the origin to the future

4 Ibid.

5 Lean Projektportfoliomanagement = Lean PPM. Der Prozess ist lean, die Bezeichnung ist es nicht.

6 Ob es besser ist, ein WIE PMO und ein WAS PMO als getrennte Einheiten einzurichten oder beide Themen in einem WIE&WAS PMO abzubilden, hängt vom Unternehmen ab. Auf jeden Fall müssen die WIE-Prozesse sauber von den Was-Prozessen getrennt werden. Lean PPM ist eine Vorgehensweise, die genau das sicherstellt.

Teil 1: Grundlagen

Klassifizierung

Es gibt viele Arten von PMOs, aber kein einheitliches, allgemein anerkanntes System, um diese zu klassifizieren. Was es jedoch gibt, sind eine Reihe von Merkmalen, die häufig genannt werden, wenn über PMOs gesprochen wird:⁷

- Verhältnis des PMO zum Projektmanagement
- Position des PMO im Unternehmen
- Aufgaben des PMO

Dies ist gerade beim Einstieg ins Thema hilfreich: Die Bezeichnungen von PMOs sind oft schon der erste Hinweis auf die Art des PMOs, weil ein bestimmtes Merkmal besonders in den Vordergrund gestellt wird. Der Begriff **Enterprise PMO** bezieht sich beispielsweise auf die Position des PMO im Unternehmen und **Strategic Project Office** stellt die Aufgabe in den Vordergrund, die das PMO übernimmt.⁸ Im Folgenden besprechen wir die drei Merkmale der Reihe nach:⁹

Verhältnis des PMO zum Projektmanagement

Das Verhältnis zum Projektmanagement lässt sich klassischerweise in drei unterschiedliche Typen unterteilen:

1. Das PMO ist eine **beratende und unterstützende Instanz**.
2. Das PMO hat die Aufgabe, die projektübergreifende Einhaltung bestimmter Vorgaben zu **kontrollieren und durchzusetzen**.
3. Das PMO **managt die Projekte direkt**.

Wir haben die drei Punkte hier so angeordnet, dass das PMO in absteigender Reihenfolge immer mehr mit der tatsächlichen operativen Projektumsetzung zu tun hat.

In ihrer Rolle als **beratende** und **Unterstützende Instanz** dienen PMOs als eine Art institutionelles Gedächtnis oder **Center of Excellence**. Man könnte auch sagen: als Mentor für die Projektteams. Solche PMOs erkennen, sammeln und verfeinern Best Practices, führen Trainings durch und dienen als Ansprechpartner in Krisensituationen. Zudem könnten sie damit beauftragt sein, Probleme wie eventuelle Ressourcenkonflikte im Voraus zu erkennen und Lösungen zu erarbeiten.

7 Vgl. Giraudo, L. & Monaldi, E. (2015). PMO evolution: from the origin to the future

8 Natürlich spricht nichts dagegen, ein Strategic Enterprise PMO einzurichten.

9 Wir orientieren uns hierbei sehr stark an Giraudo, L. & Monaldi, E. (2015). PMO evolution: from the origin to the future sowie PMI (2013). PMO Frameworks.

PMOs, die mit der **Kontrolle und Durchsetzung** bestimmter Richtlinien beauftragt sind, finden sich oft in Unternehmen, die bestimmte ISO-Zertifizierungen oder Auflagen erfüllen müssen. Solche PMOs verlangen häufig viele Berichte und Nachweise von den operativen Teams.

PMOs, die Projekte **direkt managen**, sind am engsten in die täglichen operativen Aufgaben eingebunden und die Grenze zwischen dem **Project Management Office** und dem **Project Management** kann gelegentlich verschwimmen. Oft gehen solche PMOs aus großen Projekten hervor, die sich im Verlauf der Zeit zu umfassenden Programmen weiterentwickelt haben, in denen jetzt mehrere Projekte angesiedelt sind. Das „Projektmanagement“ des ursprünglichen Projekts wandelt sich zum PMO, da es nun gilt, mehrere Einzelprojekte aufeinander abzustimmen.

ACHTUNG!!! Die Prozesspolizei kommt!!!

Wer beginnt, sich mit PMOs zu beschäftigen, wird schnell auf die Frage stoßen, warum so viele PMOs scheitern. Einer der wichtigsten Gründe: Die Teams nehmen das PMO als „Prozesspolizei“ wahr und fühlen sich durch die zusätzlichen Reportingverpflichtungen eher in ihrer Arbeit behindert als gefördert.

Was aber tun, wenn Ihr Unternehmen dringend eine projektübergreifende Kontroll- und Durchsetzungsinstanz benötigt? Hier ein paar Möglichkeiten:

Zunächst gilt es zu akzeptieren, dass dies eines der grundlegenden Probleme dieses PMOs sein wird. Wenn eine Gruppe Mitarbeiter die andere Gruppe Mitarbeiter überwacht, prägt dies die Zusammenarbeit – auch wenn alle zusammen einmal im Jahr zum Team Building klettern gehen oder mit Farbkugeln aufeinander schießen. Das bedeutet nicht, dass Team Building keine gute Idee ist, im Gegenteil! Aber das Problem wird damit gehandhabt, nicht endgültig gelöst.

Es ist wichtig, sich genau zu überlegen, welche Aufgaben und Rollen dieses kontrollierende PMO noch haben soll. Wenn Schwierigkeiten in den Projekten auftauchen, ist es eine völlig menschliche Reaktion, nicht zuerst zur Kontrollinstanz zu gehen, sondern erst einmal zu sehen, ob man nicht selbst eine Lösung findet. Insbesondere, wenn die Schwierigkeiten teilweise selbstverschuldet sind. Das hindert das PMO aber daran, unterstützende und koordinierende Leistungen zu übernehmen. Wenn etwas schief geht, ist genau DER MOMENT, in dem unterstützende PMOs ihren größten Wert haben. Wir empfehlen, solche Aufgaben nicht in einer PMO-Struktur abzubilden, sondern bei Bedarf unterschiedliche PMOs zu gründen. Wenn das zu verwirrend wird, kann man auch einfach darauf verzichten, eines der PMOs PMO zu nennen. Wichtig ist nur, nicht den gleichen Personen Aufgaben zu übertragen, die miteinander im Konflikt stehen.

Die Auswahl der Mitarbeiter im PMO ist ebenfalls entscheidend. Die besten Mitarbeiter für diese Aufgabe sind nicht notwendigerweise die besten Regelfüchse, die alle Vorgaben schon bis in ihr letztes Detail kennen. Das erste Kriterium bei der Mitarbeiterwahl sollte deren Persönlichkeit sein. Benötigt werden gute Kommunikatoren, die auch unliebsame Änderungen erklären und Zustimmung für diese erzeugen können. Es braucht Mitarbeiter, die auf Versäumnisse und Verfehlungen hinweisen können, ohne dass dies zu schlechter Stimmung oder Kleinkriegen führt. Mitarbeiter, denen die Projektteams vertrauen. Kurz: Mitarbeiter mit guten Kommunikations- und Führungsqualitäten.

Position des PMO im Unternehmen

PMOs sind typischerweise angesiedelt auf einer dieser drei Ebenen:

- Projekt (Project Based PMO)
- Abteilung (Departmental PMO)
- Unternehmen (Enterprise PMO)

Projektbasierte PMOs werden gezielt für bestimmte Projekte ins Leben gerufen. Solche Projekte zeichnen sich typischerweise durch komplexe Prozesse, viele Projektbeteiligte und eine lange Dauer aus. Das PMO kann hier viele verschiedene Aufgaben übernehmen, typischerweise soll es die verschiedenen Beteiligten koordinieren, Ressourcenkonflikte und Abhängigkeiten im Blick behalten und für den gesamten Prozessverlauf gewisse Standards durchsetzen. Historisch gesehen liegt hier der Ursprung des klassischen PMO. Der Begriff wurde das erste Mal in den 1930'ern bei der Flugzeugentwicklung von der U.S. Luftwaffe verwendet.¹⁰

PMOs, **die auf Abteilungsebene angesiedelt sind**, stehen eine Stufe über den Projekten und überdauern diese. Alle möglichen Arten von Abteilungen können ein PMO haben, aber am weitesten häufigsten findet sich diese Unterart in IT-Abteilungen. Es ist schwer zu sagen, was das erste PMO dieser Art war, aber die 1980er und 1990er Jahre waren sicherlich der Zeitraum, in dem dieses Modell seinen steilen Aufstieg begann. Damit fällt die historische Entwicklung des PMO mit anderen wichtigen Entwicklungen zusammen (und war auch eine Reaktion auf diese): Die explosionsartige Bedeutungszunahme der weltweiten Digitalisierung sowie die Professionalisierung und Standardisierung des Projektmanagements in diesem Zeitraum.¹¹

Unternehmensweite PMOs oder auch **Enterprise PMOs** bzw. **EPMOs** werden in Organigrammen weit oben direkt unter, neben oder zusammen mit der Geschäftsleitung dargestellt. Das Enterprise PMO blickt nicht nur auf ein komplexes Projekt oder die Projekte in einer Abteilung, sondern auf das gesamte Unternehmen. Gartner, Forrester, PMI und viele andere – wer etwas zum Thema PMO zu sagen hat, stimmt zu: Das Enterprise PMO ist die Zukunft.¹² Dies hat mehrere Gründe.¹³ Zum einen hat sich gezeigt, dass fehlende Unterstützung durch die Geschäftsleitung einer der häufigeren Ursachen für das Scheitern von PMOs ist. Das PMO neben, unter oder in der Geschäftsleitung anzusiedeln klingt zwar vielleicht ein bisschen nach Brechstange, aber löst dieses Problem. Wichtiger ist aber ein anderer Grund. Dem PMO wird eine neue Aufgabe zugewiesen, bei der die Beteiligung

10 Siehe: Giraudo, L. & Monaldi, E. (2015). PMO evolution: from the origin to the future.

11 Diese Themen waren alle verwoben und nicht unabhängig voneinander. Die Digitalisierung beschleunigte die Projektwelt ungemein, die Professionalisierung des Projektmanagements war die Antwort auf diese Herausforderung und das PMO, meist abteilungsgebunden, war die unternehmerische Einheit, die die Professionalisierung vorantreiben, umsetzen und überwachen sollte. Im perfekten Zirkelschluss setzte PMOs dabei stark auf die neuen Tools, die erst durch die Digitalisierung zur Verfügung standen. Hier sehen wir alle Faktoren, die die Bedeutung des Begriffs PMO entscheidend mitgeprägt haben: Nähe zur IT, Ansiedlung auf Abteilungsebene, Prozessoptimierung, Standardisierung, Reporting und Controlling. Wann immer Sie auf einen Artikel stoßen, der fordert, das PMO neu zu denken, geht es wahrscheinlich darum, das Verständnis des PMO über diese Faktoren hinaus zu erweitern.

12 Siehe zum Beispiel: FORRESTER (2018). Portfolio Ecosystem: The Central Nervous System For Delivering Business Strategy, PMI (2013). PMO Frameworks, PMI (2013). The Impact of PMOs on Strategy Implementation, Gartner (2015). The Growing Importance of the Enterprise PMO.

13 Einer davon ist sicherlich, dass es einfach sexy klingt. Enterprise PMO ... Das hat was!

der Geschäftsleitung als zwingend vorausgesetzt angesehen wird: Und zwar die Vorbereitung und teilweise Übernahme strategischer Entscheidungen.¹⁴

Aufgaben des PMO

Welche Aufgaben übernimmt ein PMO? Das hängt mal mehr, mal weniger lose damit zusammen, in welchem Verhältnis es zum Projektmanagement steht und welche Position es im Unternehmen einnimmt. Daher haben wir die gängigsten Aufgaben bereits erwähnt, nämlich: Centre of Excellence, Projektstandardisierung, Reporting, Controlling sowie Übernahme und Steuerung strategischer Entscheidungen.

Wir besprechen diese Liste hier nicht noch einmal im Detail.¹⁵ Stattdessen wollen wir den Platz nutzen, um eine weitere Aufgabe des PMO hervorzuheben, die des Öfteren übersehen wird, obwohl sie ein Teil ALLER anderer Aufgaben ist: Das PMO ist immer **kommunikative Schnittstelle** zwischen verschiedenen Mitarbeitern, Teams, Abteilungen und anderen Unternehmensbereichen. Es kommuniziert Richtlinien, Standards, Entscheidungen, Ergebnisse, strategische Vorgaben, Änderungen, Wünsche und Feedback allerlei Art – und im Endeffekt tut es das zwischen Menschen.¹⁶ Wir werden immer wieder darauf zurückkommen: Gute Kommunikation ist der Schlüssel zu einem erfolgreichem PMO.

Weil dies so wichtig ist, wiederholen wir es hier gleich noch einmal: Gute Kommunikation ist der Schlüssel zu einem erfolgreichem PMO.

Gemeinsamkeiten

Ein klassischer Ansatz

An diesem Punkt haben wir einen ganz guten Überblick über den aktuellen Stand der Debatte über PMOs. Wir haben darüber gesprochen, was PMOs tun, und einige wichtige organisatorische Aspekte angeführt. Was wir noch nicht gemacht haben, ist zu sagen, was ein PMO eigentlich ist. Eine gute, aber sehr klassische Definition findet sich in der englischsprachigen Wikipedia:¹⁷

„A project management office (abbreviated to PMO) is a group or department within a business (...) that **defines and maintains standards** for project management (...). The PMO **strives to**

14 Für eine Diskussion des Zusammenhangs zwischen Nähe zur Geschäftsleitung und erfolgreicher strategischer Ausrichtung siehe z. B.: PMI (2013). The Impact of PMOs on Strategy Implementation; Seite 5 oder auch Stanleigh, Michael (2010). The Strategic Importance of the Enterprise Project Management Office.

15 Auf die strategische Funktion gehen wir in Teil 2 dieses White Papers sehr ausführlich ein.

16 Noch. Gartner hat einen interessanten Artikel, in dem über die Rolle des PMO im Jahre 2030 spekuliert wird. Die These ist, dass Machine Learning zu immer besseren Expertensystemen führen wird, die das PMO als eigenständige Stakeholder betrachten muss. Siehe: Gartner (2017). Digitalization's Impact on PPM Practices and the PMO by 2030.

17 https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management_office (abgerufen am 16.02.2019); Hervorhebung nicht im Original.

standardize (...) the execution of projects. The PMO is the **source of documentation, guidance and metrics** on the practice of project management and execution.“

Wir können sehen, dass diese Definition vor allem auf klassische PMOs zutrifft, bei denen es vornehmlich um Standardisierung und Dokumentation von Vorgängen geht. Modernere Varianten, die größeren Wert auf strategische Entscheidungen legen, werden davon nicht erfasst. Wir sehen: Die perfekte, allgemeingültige Definition für PMO zu finden, die wirklich alle PMOs erfasst, ist eine knifflige Aufgabe. Dennoch können wir zumindest ein paar Eigenschaften in den Blick nehmen, die alle PMOs eint.

PMO als Übersicht-Koordinationssmaschine

Was alle PMOs eint, ist dass sie „über“ ihrem Aufgabengebiet angesiedelt sind und sich damit die Hoffnung verbindet, dass das PMO die Übersicht über verschiedene Elemente (Mitarbeiter, Projekte, Prozessschritte, Ressourcen etc.) behält und diese Übersicht nutzen kann, um die einzelnen Elemente koordinierend zu unterstützen. Wir halten fest:

PMOs sind **organisatorische Einheiten**, die anderen Einheiten im Unternehmen (z. B. Mitarbeitern, Teams, Abteilungen) **Übersicht** und **koordinierende Unterstützung** bieten.

Aus dieser Perspektive wird ersichtlich, warum PMOs dazu neigen, so viele Aufgaben an sich zu ziehen – und warum sich die Aufgaben und Struktur von PMOs völlig ändern können, wir aber immer noch von PMOs reden. PMOs sind die Antwort auf ein sehr fundamentales Bedürfnis: Dass bitte irgendwer die Übersicht behält. Zur Anwendung kommen sie bei allen komplexen Herausforderungen, bei denen es auf Übersicht ankommt. Die Anpassung und Professionalisierung des Projektmanagements als Reaktion auf die Herausforderungen der Digitalisierung war in den 1980'ern und 90'ern eine gewaltige Aufgabe. Das PMO als organisatorische Einheit, die Übersicht und Koordination produziert, gab es bereits und nahm sich dieser an. Die Bewältigung dieser Aufgabe prägte unser Bild des PMO so sehr, dass wir darin für lange Zeit die Aufgabe des PMO selbst gesehen haben.

Projektmanagement optimieren alleine reicht nicht mehr

Der Prozess der Anpassung und Professionalisierung des Projektmanagements wird zwar nie abgeschlossen sein, aber wir haben heute Rahmenwerke wie PRINCE2, PMBOK und ICB, aber auch beispielsweise Scrum oder Kanban. Und wir haben Jahrzehnte Erfahrung damit, wie sich modernes Projektmanagement am besten umsetzen lässt. Es lassen sich weitere Erfolge erzielen, aber der größte „Gain“ ist gemacht. Das bedeutet aber nicht, dass die Digitalisierung oder der technische Wandel abgeschlossen wären. Oder das Unternehmen nicht dennoch auf unglaublich temporeichen Märkten gegeneinander antreten, auf denen schnelle Entscheidungen und clevere Strategien den Unterschied machen. Im Gegenteil. Was gestern noch **„The next big thing“** war, kann heute schon Anlass für Wirtschaftsjournalisten sein, Artikel darüber zu verfassen, dass sich ein Unternehmen zu sehr auf alten Erfolgen ausruht.¹⁸ Das Projektmanagement zu verbessern reicht nicht. Das machen alle! Gewinnen tut der, der sich schneller und besser entscheidet, schneller die Richtung

¹⁸ Aus Pietätsgründen verzichten wir an dieser Stelle auf das Anführen von Beispielen.

wechselt und auf Veränderungen reagieren kann. Und was braucht man für all das? Richtig. Übersicht! Und wer kann Übersicht? Auch richtig. PMOs.

Wir glauben, dies ist der Grund, weshalb wir im Kontext PMO seit einigen Jahren immer wieder über den „Strategic Shift“ reden. Eine Übersichts-Koordinationsmaschine zu haben ist ein Wettbewerbsvorteil. Diese Übersichts-Koordinationsmaschine nicht nur für die Optimierung des Projektmanagements einzusetzen, sondern auch für die Vorbereitung strategischer Entscheidungen und bei der Anpassung an Veränderungen hinzuzuziehen – auch ein Wettbewerbsvorteil.

Wie sich eine solche Übersichts-Koordinationsmaschine organisieren lässt, die die Geschäftsleitung bei strategischen Entscheidungen unterstützt, ist Gegenstand des zweiten Teils dieses White Papers.

Teil 2: Strategic Shift

Wir brauchen strategische PMOs

Wir haben Teil 1 mit der Feststellung beendet, dass ein PMO, das auch strategische Funktionen übernimmt, einen Wettbewerbsvorteil bietet. Das ist nicht nur graue Theorie. Die Bedeutung der strategischen Funktion von PMOs für Unternehmen wurde in den letzten Jahren vermehrt gezielt untersucht – und die Ergebnisse sind eindeutig. Das PMI befand bereits 2013:¹⁹

„Ultimately, **organizations that elevate the PMO to a strategic decision making level are far more likely to be high performers**, according to our findings. In fact, 42 percent of PMOs believe a more strategic orientation among project owners and stakeholders is a top way to increase the effectiveness of the PMO.“

Das PMI in einer anderen Studie, ebenfalls aus dem Jahr 2013:²⁰

“A two-speed economy (...) **means that companies must execute in an increasingly complex world**. In this environment, **the ability to develop and implement new strategic initiatives and change gears rapidly is becoming a key differentiator**. (...) A program or project management office (PMO) can play a crucial role in helping enable this by actively supporting the implementation of key strategic programs. However, **the role of the PMO within the company must, in turn, become more strategic, and it must develop its capabilities accordingly**.”

Und weiter unten in der gleichen Studie:²¹

„PMI’s research on PMOs shows that aligning projects with strategic objectives has the greatest potential for adding value to the organization.“

Ähnlich sieht das auch Gartner 2017:²²

„The EPMO – in its 2017 form – will turn out to have been a transitional state on the way to becoming the well accepted, strategic change management office’. This is a function that will be responsible for overseeing and managing all enterprise changes resulting from projects and programs.“

Die Liste ließe sich fortsetzen.

Wenn sich alle einig sind, dass das PMO der Zukunft strategische Aufgaben übernimmt, bleibt eigentlich nur noch, die Frage zu klären, wie sich das am besten organisieren lässt. Wie wird das PMO „strategisch“?

19 PMI (2013). The Impact of PMOs on Strategy Implementation; Seite 5; Hervorhebung nicht im Original.

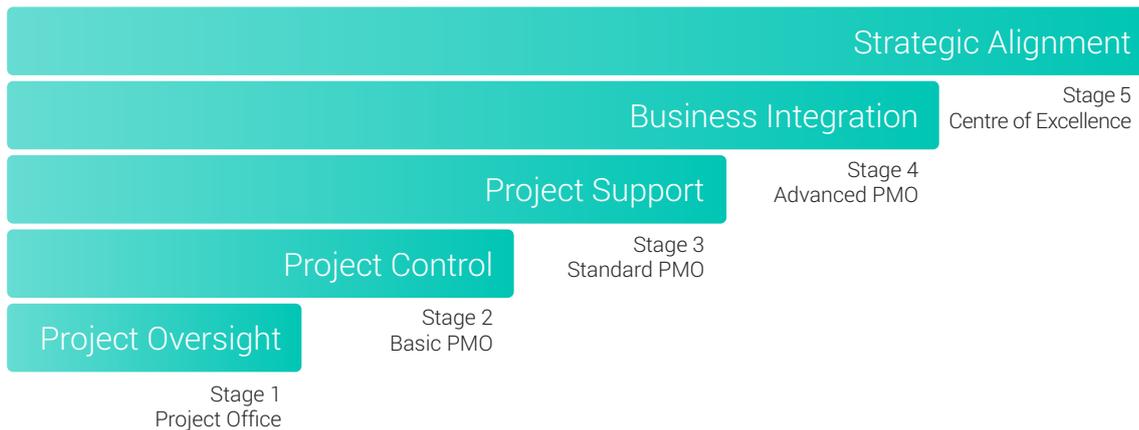
20 PMI (2013): Strategic Initiative Management: The PMO Imperative; Seite 3; Hervorhebung nicht im Original.

21 Ibid.; Seite 9; Hervorhebung nicht im Original.

22 Gartner (2017). Digitalization’s Impact on PPM Practices and the PMO by 2030; Seite 2

Das Evolutionsmodell

Oft wird davon ausgegangen, dass ein PMO zunächst einen bestimmten Reifegrad erreichen muss, bevor es als abschließenden Schritt seiner Entwicklung auch strategische Funktionen übernimmt. Sehr gut zum Ausdruck kommt diese Idee im Evolutionsmodell von Giraudo und Monaldi:²³



Dieses White Paper hat den Gedanken von Giraudo und Monaldi viel zu verdanken, aber dieser Darstellung widersprechen wir. Die „Strategy Function“ ist historisch gesehen die neueste Entwicklungsstufe des PMO und viele exzellente PMOs weltweit haben diese Entwicklung mit vorangetrieben, indem sie entsprechende Aufgaben übernommen haben. Es gibt aber keinen Grund, aus dem Unternehmen die historische Entwicklung nachahmen müssten. Im Gegenteil: Es gibt sogar gute Gründe, darüber nachzudenken, ob man die strategischen Funktionen nicht in einer eigenen Einheit (einem anderen PMO) abbildet, also getrennt von den klassischeren PMO Funktionen. Diese Gründe besprechen wir im nächsten Abschnitt „Schlank ist besser, ein Plädoyer“.

Schlank ist besser, ein Plädoyer

WIE vs. WAS

Wenn wir einen großen Schritt zurück machen, geht es bei allen bisher besprochenen Aufgaben um die Frage „WIE wollen wir Projekte umsetzen?“ – sowie um die operative Umsetzung der gefundenen Antworten. Ein einfaches Beispiel: Das PMO entwickelt Standards für das Projektmanagement und unterstützt dieses bei der Umsetzung. Die strategische Funktion des PMO antwortet aber auch

²³ Giraudo, L. & Monaldi, E. (2015). PMO evolution: from the origin to the future.

eine völlig andere Frage: WELCHE Projekte, Initiativen und Vorhaben wollen wir umsetzen? Man könnte auch sagen, es geht um den Unterschied zwischen

„WAS wollen wir machen?“ und „WIE wollen wir es machen?“

Natürlich ist es für Unternehmen ein gewaltiger Vorteil auf beide Fragen zuverlässig klare und gute Antworten zu erhalten. Und das PMO ist als Übersichts-Koordinationsmaschine die geeignete Einheit im Unternehmen, um beide Fragen zu beantworten. Aber: Um zuverlässig gute Antworten auf WIE und WAS zu erhalten sind völlig unterschiedliche Informationen und Prozesse nötig. Zudem fallen Entscheidungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten.²⁴

Prozesse, die das WAS klären sollen, müssen potentielle Projekte, Initiativen und Vorhaben auf ihren strategischen Nutzen für das Unternehmen hin bewerten, die verfügbaren Ressourcen und geschätzten Aufwendungen berücksichtigen und mit kühlem Kopf klare Entscheidungen treffen. Natürlich sind dabei auch Informationen aus dem operativen Alltag nötig. Verzögert sich beispielsweise ein strategisch wichtiges Projekt, sind die Ressourcen im Projekt länger eingebunden als ursprünglich geplant. Das ist auch auf der strategischen Ebene wichtig zu wissen. Es geht auf dieser Ebene aber nicht darum, dass das Problem durch mangelnde Dokumentation im Code hervorgerufen wurde. Und die Diskussion, welche Qualitätskontrollen und neuen Standards solche Probleme künftig vermeiden können, ist wichtig, aber hilft erst einmal nicht dabei, zu entscheiden, welche Auswirkungen die Verzögerung auf das Portfolio der nächsten drei Monate haben wird.

Jeder kennt das. Man geht in ein Meeting und erwartet X zu besprechen (**welches der 8 neuen Vorhaben ist wie wichtig**) und redet am Ende nicht einmal über Y und Z (was machen wir mit dem Bug im Reportingsystem, brauchen wir einen Luftfilter für den Raucherbereich etc.). Ein PMO, das strategisch sein will, aber WIE nicht klar von WAS trennt, läuft Gefahr, solche Meetings in Reihe zu produzieren.²⁵

24 Denken Sie an die Klassifizierung des PMO anhand seines Verhältnisses zum Projektmanagement auf Seite 8 (unterstützend / beratend, kontrollierend/durchsetzend, direkt beteiligt). Der strategische Aufgabenbereich fällt unter keinen dieser Punkte, er ist den Fragen der operativen Umsetzung vorgelagert.

25 Weltweites Feedback hierzu finden Sie hier: https://www.google.de/search?q=meeting+meme&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKewiq1Z7r7sXgAhUhZlkKHbFqCUMQ_AUIDigB&biw=1440&bih=789&dpr=2

Von Babys und Brunnen

Ein weiterer Grund, operative von strategischen Entscheidungen zu trennen, ist ein mentaler bzw. ein menschlicher Grund. Operative PMO Prozesse sind „näher“ am tatsächlichen alltäglichen Geschehen. Näher an der Umsetzung, näher an denen, die die Schrauben reindrehen und die Nägel gerade klopfen. Auf dieser Ebene sollen sich die Beteiligten mit den Projekten identifizieren. Treten Probleme auf, ist es gut, wenn sie sich denken „Das schaffen wir“ und zur Not in den Baumarkt (www.stackoverflow.com) fahren, um das richtige Werkzeug zu finden. Auf der strategischen Ebene ist mehr Abstand nötig. Vielleicht gilt es eine Produktlinie einzustellen, die das Unternehmen bisher definierte und auf die alle stolz sind. Vielleicht ist ein Projekt auf so fundamentale Schwierigkeiten gestoßen, dass der Aufwand, den die Lösung erfordert, nicht gerechtfertigt erscheint, wenn man ihn mit der Bedeutung des Projekts für die strategischen Ziele des Unternehmens ins Verhältnis setzt. Schauen wir auf den Projektmanager: Es ist unwahrscheinlich, dass er das richtige „Mindset“ hat, um für die Einstellung des Projekts zu argumentieren. Wichtiger noch: Eigentlich soll er das auch nicht. Immerhin ist es sein Baby, das in den Brunnen gefallen ist. Es wäre unfair zu verlangen, dass er die Rettungsaktion abblasen soll, weil der Schacht zu tief/eng/teuer ist. Operative PMOs sind in dieser Metapher so etwas wie der Onkel oder die Tante des Projekts im Brunnen. Nicht ganz so nah dran, aber voraussichtlich auch nicht objektiv. Und das ist gut so!

Eine klare Trennung

Nötig ist also eine klare Trennung der WAS-Prozesse von den WIE-Prozessen. Der Beitrag zum WIE, den PMOs leisten können, ist gut entwickelt und erfolgreiche PMOs weltweit greifen hier auf jahrzehntelange Erfahrungen zurück. Wir haben hier nicht viel Neues zu sagen. Daher beschäftigt sich der Rest dieses White Papers mit dem WAS und stellt einen Prozess vor, der sich gezielt damit auseinandersetzt. Dieser Prozess ist der Lean PPM Prozess.

„PPM“ steht hierbei für Projektportfoliomanagement. Es geht also nicht um das Management der Projekte, sondern um das Management des Projektportfolios.

„Lean“ bedeutet, dass der Prozess darauf ausgelegt ist, so schlank und effizient wie möglich zu sein. Dies gelingt vor allem (aber nicht nur), indem viel Wert darauf gelegt wird, die verfügbare Flut an Informationen auf das im Moment Wesentliche zu reduzieren, indem sich gezielt nur um das WAS, nicht um das WIE gekümmert wird. Und das ist exakt das, was benötigt wird.

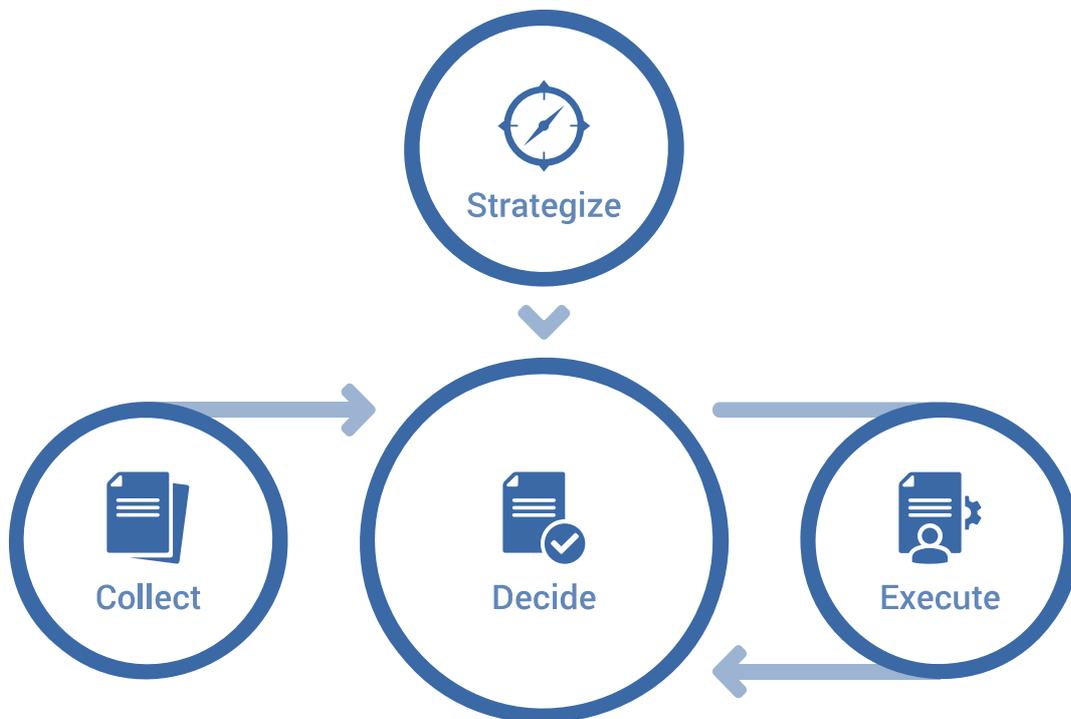
PMO als Heimat eines schlanken PPM Prozesses

Lean PPM ermöglicht es einem Unternehmen, alle aktuellen und potentiellen Projekte, Initiativen und Vorhaben systematisch zu bewerten und vor dem Hintergrund der verfügbaren Ressourcen realistische Entscheidungen bezüglich der Frage zu treffen, was das Unternehmen tun soll. Der Prozess läuft dabei so schlank und effizient wie möglich, d.h. nicht mehr Meetings als nötig, nicht mehr Beteiligte als nötig und nicht mehr Informationen als nötig. An bestimmten Stellen im Prozess

sind Schnittstellen zu anderen organisatorischen Einheiten im Unternehmen vorgesehen (z. B. zur Geschäftsleitung oder zum Projektmanagement), aber der Prozess lebt im PMO. Das PMO organisiert ihn und führt ihn durch – und ist als einzige Instanz an jedem Schritt beteiligt. Doch genug der wolkigen Versprechungen, schauen wir uns an, wie der Lean PPM Prozess konkret organisiert ist.

Mal konkret: Die vier Bereiche von Lean PPM

Der Lean PPM Prozess ist in vier Bereiche geteilt: **Strategize, Collect, Decide, Execute**. Jedem dieser Bereiche sind konkrete Aufgaben, Ziele, Meetings und Rollen zugewiesen. Wir besprechen diese Bereiche jetzt einzeln und gehen dabei auf die jeweiligen Komponenten ein.



Strategize

Im Zentrum des Bereichs Strategize steht der Strategy Workshop. In diesem Workshop werden die Ziele des Unternehmens besprochen und ein System zur Projektbewertung entwickelt, das in den Bereichen Collect und Decide zur Anwendung kommen wird. Anders gesagt: Hier wird die Vorarbeit geleistet, um später alle Projekte hinsichtlich ihres Werts für die Ziele des Unternehmens zu bewerten. Vielleicht ist das Unternehmen ein Start-up und muss um jeden Preis Kunden gewinnen und Umsätze erzielen. Vielleicht sucht ein etabliertes Unternehmen neue Spielwiesen für das viele Geld, das die letzten Jahre/Jahrzehnte verdient wurde. Oder es ist ein wichtiges Ziel, die Ökobilanz des Unternehmens innerhalb von 10 Jahren entscheidend zu verbessern. Was auch immer die Ziele sind, hier gilt es ein System zu entwickeln, mit dem Ideen für neue Projekte in ein Ranking gebracht werden können, das ausdrückt, wie gut diese zu den strategischen Zielen passen. Die Idee des Rankings ist entscheidend. Lean PPM zielt darauf ab, alle Projekte in eine eindeutige Reihenfolge zu bringen, die ihre Bedeutung fürs Unternehmen ausdrückt.

Am Strategy Workshop nehmen der Portfolio-Koordinator und sogenannte Strategie-Manager teil. Der Portfolio-Koordinator ist eine Rolle, die im PMO angesiedelt ist. Die Strategie-Manager gehören typischerweise zur Geschäftsleitung oder arbeiten direkt für diese – sie müssen aber in jedem Fall genauestens mit den strategischen Zielen des Unternehmens vertraut sein.

Der Strategy Workshop findet in regelmäßigen Abständen statt, um das entwickelte Bewertungsschema zu überarbeiten und zu prüfen, ob die vereinbarten Ziele noch zum Unternehmen passen. Wie oft das passiert, hängt ab vom Unternehmen und dem Markt, auf dem es agiert – typische Abstände sind alle 6 oder 12 Monate.

Strategize

Ziele:

- Festlegen der strategischen Ziele des Unternehmens
- Erstellen/Aktualisieren des Bewertungsschemas, mit dem Projekte, Initiativen und Vorhaben in ein Ranking gebracht werden können

Meetings/Workshops:

- Strategy Workshop (typischerweise alle 6-12 Monate)

Beteiligte:

- Portfolio-Koordinator (PMO)
- Strategie-Manager

Collect

Im Bereich **Collect** werden neue Projekte, Initiativen und Vorhaben gesammelt und für die Bewertung anhand der in **Strategize** ausgearbeiteten Kriterien vorbereitet. Dies geschieht in sogenannten **Proposal Coachings**, an denen **Initiatoren** und **Portfolio-Koordinatoren** (PMO) teilnehmen. **Initiatoren** sind Mitarbeiter, die neue Ideen und Initiativen einbringen können (z. B. ein Key Account Manager, der ein neues Projekt vorschlägt).

Das **Proposal Coaching** findet typischerweise wöchentlich oder nach Bedarf statt. In diesem Meeting besprechen **Initiatoren** und **Portfolio-Koordinatoren** alle neuen Projekte, Initiativen und Vorhaben, um diese auf die weitere Bewertung vorzubereiten. Auf welche Ziele des Unternehmens zielt eine Idee voraussichtlich ein? Sind alle nötigen Informationen vorhanden, um das Bewertungsschema anzuwenden zu können? Der Portfolio-Koordinator (das PMO!) fungiert hierbei als Schnittstelle zwischen **Strategize** und **Collect**. Er war an der Ausarbeitung des Bewertungsschemas beteiligt, d. h. er kennt es nicht nur, er versteht es – und er versteht, warum es ist, wie es ist. Damit ist der **Portfolio-Koordinator** hier perfekt platziert, um a) um für Akzeptanz des Schemas bei den Mitarbeitern zu sorgen und b) die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihre Vorschläge auf die spätere Bewertung vorzubereiten.

Und das ist noch nicht alles: Der **Portfolio-Koordinator** ist dabei, wenn das Schema angewandt wird, d.h. er sieht, wann das bestehende Bewertungsschema in der Praxis an seine Grenzen stößt. Das ist wichtiges Feedback, wenn es im nächsten Strategy Workshop darum geht, das Bewertungsmodell weiterzuentwickeln und anzupassen. Diese Funktion des PMO als kommunikative Schnittstelle zwischen allen Lean PPM Bereichen ist ungemein wichtig. Ein gutes PMO ist keine Top-Down-Struktur, in die die Geschäftsleitung oben reinruft, damit unten im Maschinenraum anständig gearbeitet wird. Ein gutes PMO kommuniziert in alle Richtungen.²⁶ Das PMO ist also nicht nur dafür verantwortlich, die **Initiatoren** dabei zu unterstützen, das Bewertungsschema anzuwenden, sondern auch dafür, es den **Strategie-Managern** mitzuteilen, wenn das erarbeitete Bewertungssystem in der Praxis nicht funktioniert.

26 Das PMO soll „Übersicht“ gewinnen und ist damit immer irgendwie „über“ seinem Verantwortungsbereich angesiedelt. Dadurch denkt man sehr schnell in Top-Down-Strukturen, was zu einem Bild führt, in dem das PMO Anweisungen von oben nach unten durchreicht und deren Einhaltung überwacht. Hier wird die Perspektive einer unternehmerischen Einheit mit ihrer Rolle in einer Befehlsstruktur verwechselt. Aber: Das PMO schaut „von oben“ auf alles, auch auf die Geschäftsleitung. Aus dieser Perspektive erscheinen alle Geschäftsbereiche nebeneinander. Machen Sie sich diese Erkenntnis zunutze und beeindrucken Sie Ihren nächsten Gesprächspartner abends um 23:26 an der Hotelbar eines Kongresszentrums, indem Sie von der „Lateralität der Beobachterperspektive des PMO“ erzählen und vehement(!) für die Einführung des Lateral PMO argumentieren. Weitere Gesprächshilfen: „Aus systemtheoretischer Sicht ist ‚oben/unten‘ nur ein dichotomes Differenzierungsmerkmal, das bei der Selbstzuschreibung unterschiedlicher unternehmerischer Subsysteme erfolgt. Um seiner multidirektionalen Kommunikationsfunktion gerecht zu werden, sollte ein PMO hier dekonstruktiv-tisch herangehen, statt systeminhärente Sinnstrukturen ungefragt zu akzeptieren.“; „... Noch einen Doppelten?“; „... und deswegen ist das PMO der Zukunft lateral! Das ist Latein und bedeutet seitlich.“; „... Kennen Sie eigentlich den Song Lateralus von Tool?“

Collect

Ziele:

- Sammeln neuer Ideen für Projekte, Initiativen und Vorhaben
- Vorbereiten der Ideen für die spätere Bewertung

Meetings/Workshops:

- Proposal Coaching (typischerweise einmal wöchentlich)

Beteiligte:

- Initiatoren
- Portfolio-Koordinator (PMO)

Decide

Im Bereich **Decide** gibt es zwei Meetings: Einmal das Meeting des **Pipeline Review Committees** und zum anderen das **Portfolio Board Meeting**.

Das Meeting des **Pipeline Review Committees** bearbeitet die unter **Collect** gesammelten Projektideen für das **Portfolio Board Meeting** auf. Dieser Schritt basiert also auf der Arbeit, die in den **Proposal Coachings** unter **Collect** geleistet wurde. Am Meeting nehmen die Mitglieder des **Pipeline Review Committees** sowie der **Portfolio-Koordinator** teil. Weitere Teilnehmer werden nach Bedarf hinzugezogen – beispielsweise der **Initiator** des Projekts oder Mitarbeiter, die über Expertenwissen verfügen, das zur abschließenden Projektbewertung benötigt wird. Das Ziel ist, einen abschließenden Vorschlag für die Bewertung aller Projektideen vorzubereiten, d. h. an dieser Stelle des Prozesses sind bereits alle neuen Projektideen nach Priorität geordnet. Die so erarbeitete Liste dient als Grundlage für die Entscheidungen der Geschäftsleitung im anschließenden **Portfolio Board Meeting**. Das **Pipeline Review Committee** trifft sich üblicherweise mindestens einmal monatlich.

Decide I - Pipeline Review Committee

Ziele:

- Liste mit allen akzeptierten Projektideen, geordnet nach Priorität

Meetings/Workshops:

- Meeting des Pipeline Review Committees (typischerweise einmal im Monat)

Beteiligte:

- Pipeline Review Committee
- Portfolio-Koordinator (PMO)
- Weitere nach Bedarf (z. B. Initiatoren, Experten)

Das zweite Meeting im Bereich **Decide** ist das **Portfolio Board Meeting**. Hier kommt alles zusammen. Die gesamte Vorarbeit, die bisher unter **Collect** und **Decide** geleistet wurde, zielt darauf ab, eine Liste bereits priorisierter neuer Projekte, Initiativen und Vorhaben zu präsentieren sowie alle relevanten Informationen bereit zu halten, die das **Portfolio Board** benötigt, um die bisher getroffenen Entscheidungen nachvollziehen zu können. Das **Portfolio Board** ist hierbei das höchste Gremium im Lean PPM Prozess und entscheidet im Meeting, wie das neue Projektportfolio aussieht.

Um dies leisten zu können, gehen nicht nur Information aus **Collect** und **Decide** in das Meeting ein, sondern auch aus dem Bereich **Execute**, in dem es um die Umsetzung der bereits beschlossenen Projekte geht. An dieser Stelle müssen wir der Erläuterung von **Execute** vorausgreifen: Im **Portfolio Board Meeting** sind nur solche Informationen aus der Umsetzung wichtig, die tatsächlich für die strategische Ebene, also die Zusammensetzung des Portfolios relevant sind. **Execute** fungiert als Filter, der das **Portfolio Board Meeting** davor schützt, sich mit zu vielen Detailinformationen aus dem operativen Alltag beschäftigen zu müssen.

Das **Portfolio Board Meeting** berücksichtigt also immer, was passiert ist (**Execute**) und was für neue Projekte, Initiativen und Vorhaben auf dem Tisch liegen (**Collect**), und kommt dann zu einem Gesamtbeschluss über das neue Portfolio (**Decide**).

Am **Portfolio Board Meeting** nehmen die **Mitglieder des Portfolio Boards**, die meist auch zur Geschäftsleitung gehören, sowie der **Portfolio-Koordinator** teil. Andere Teilnehmer, beispielsweise Projektleiter, werden bei Bedarf hinzugezogen. Das Meeting findet typischerweise monatlich bis einmal im Quartal statt und das Ergebnis ist das neue Projektportfolio, also die Antwort auf: WAS machen wir (mindestens bis zum nächsten **Portfolio Board Meeting**).

Ebenfalls in den Verantwortungsbereich des PMO gehört die Ergebnisse des **Portfolio Board Meetings** zu kommunizieren, d. h. das PMO stellt sicher, dass alle Beteiligten alle nötigen Informationen haben – welche Projekte werden gemacht, wer ist für das Projektmanagement verantwortlich, welche Ressourcen wurden dafür eingeplant...

Decide II - Portfolio Board Meeting

Ziele:

- Erstellen des Projektportfolios

Meetings/Workshops:

- Portfolio Board Meeting (typischerweise monatlich bis quartalsweise)

Beteiligte:

- Portfolio Board
- Portfolio-Koordinator (PMO)
- Weitere nach Bedarf (z. B. Projektleiter)

Execute

Der Bereich **Execute** ist die Schnittstelle zwischen der strategischen Ebene, dem Projektportfoliomanagement, und der operativen Ebene, dem Projektmanagement. Das Ziel ist es, Lösungen für Probleme und Ressourcenkonflikte zu finden, die sich potentiell auf das Portfolio auswirken könnten. Nur Probleme, für die hier keine Lösung gefunden wird, werden an das **Portfolio Board** eskaliert (üblicherweise im **Portfolio Board Meeting**). Execute dient also auch als Filter zwischen dem „Lärm des Alltags“ und dem Portfolio Board.

Die Suche nach Lösungen erfolgt in zwei Schritten. Der erste Schritt erfolgt in sogenannten **Resource Conflict Resolution Meetings**, in denen **Projektleiter, Ressourcen Manager** und bei Bedarf auch der **Portfolio-Koordinator** nach Lösungen für Ressourcenkonflikte suchen. Diese Meetings finden meist wöchentlich statt. Probleme, für die hier keine Lösungen gefunden werden, werden im zweiten Schritt an den sogenannten Lenkungsausschuss eskaliert. Dieser trifft sich typischerweise monatlich und fungiert als letzter Filter vor dem **Portfolio Board**. Die **Mitglieder des Lenkungsausschusses, Projektleiter** und bei Bedarf natürlich der **Portfolio-Koordinator** (das PMO!!!) suchen gemeinsam Lösungen für die komplexeren Probleme. Nur wenn hier auch keine Lösung gefunden wird und Auswirkungen auf das Portfolio voraussichtlich nicht vermieden werden können, erfolgt die Eskalation ans Portfolio Board, das die Auswirkungen aufs **Portfolio** im **Portfolio Board Meeting** berücksichtigt.²⁷

²⁷ Ein wichtiges Prinzip von Lean PPM ist, dass jedes Meeting einen konkreten Zweck hat und nur solche Informationen und Diskussionen einfließen sollen, die benötigt werden. Das wird besonders deutlich am Portfolio Board Meeting. Dem Meeting sind in beide „Richtungen“ (Idee und Umsetzung) je zwei aufeinander aufbauende Filter vorgeschaltet: Proposal Coaching und Pipeline Review Committee in die eine Richtung, Resource Conflict Resolution und Lenkungsausschuss in die andere.

Execute I – Resource Conflict Resolution

Ziele:

- Lösen operativer Ressourcenkonflikte
- Eskalation größerer Probleme an den Lenkungsausschuss

Meetings/Workshops:

- Resource Conflict Resolution Meeting (typischerweise wöchentlich)

Beteiligte:

- Ressourcen-Manager
- Projektleiter
- Bei Bedarf Portfolio-Koordinator (PMO)

Execute II – Lenkungsausschuss

Ziele:

- Lösen von Problemen, die im Schritt Resource Conflict Resolution nicht gelöst wurden
- Eskalation ungelöster Probleme, die sich auf das Portfolio auswirken, an das Portfolio Board

Meetings/Workshops:

- Meeting des Lenkungsausschusses (typischerweise monatlich)

Beteiligte:

- Mitglieder des Lenkungsausschuss
- Projektleiter
- Bei Bedarf Portfolio-Koordinator (PMO)

Lean PPM – Fazit

Richtig implementiert ist Lean PPM ein effizienter, im PMO angesiedelter Prozess zur strategischen Gestaltung des eigenen Portfolios, der Schnittstellen zu allen hierfür wichtigen Unternehmensbereichen und Entscheidern hat. Unter **Strategize** werden die strategischen Ziele festgelegt und Kriterien definiert, die messbar machen, welche Projekte, Initiativen und Vorhaben diese wie gut erfüllen. Unter **Collect** werden neue Projekte, Initiativen und Vorhaben gesammelt und für die Bewertung vorbereitet. Unter **Decide** werden die entwickelten Vorschläge zunächst verfeinert und in eine vorläufige Reihenfolge gebracht, um dann ins Portfolio Board Meeting einzufließen. Unter **Execute** werden im operativen Alltag auftretende Probleme gelöst, die sich potentiell auf das Portfolio auswirken könnten. Nur solche Probleme, die sich nicht lösen lassen, werden an das Portfolio Board eskaliert. Im Portfolio Board Meeting fließen die relevanten Informationen aus **Strategize, Collect, Decide** und **Execute** zusammen und das neue Portfolio entsteht.

Das PMO, vertreten durch den Portfolio-Koordinator, ist dabei an jedem Schritt beteiligt, fungiert als kommunikative Schnittstelle zwischen den einzelnen Beteiligten (eine der wichtigsten Funktionen) und arbeitet konstant daran, den Gesamtprozess mit jeder Iteration zu verbessern. Das erarbeitete Bewertungsmodell kommt bei den Mitarbeitern nicht sehr gut an? Das PMO weiß, warum das Schema so wichtig ist, und kann dafür werben. Das PMO weiß auch, welche Probleme es in der Praxis verursacht, und kann Veränderungen anregen. Ein Portfolio Board Mitglied verabscheut Tortendiagramme und zieht Balkendiagramme vor? Das PMO weiß das und kann Tortendiagramme von Anfang an unterbinden. Ein Projektleiter glaubt, seinem Projekt sei eine zu niedrige Priorität und somit zu wenig Ressourcen zugewiesen worden? Das PMO steht als Ansprechpartner bereit und lädt ihn dazu ein, am Lenkungsausschuss teilzunehmen, um gemeinsam zu besprechen, ob dem Portfolio Board eine Neubewertung empfohlen werden soll.²⁸

Nun gibt es immer mehr Teams, die nicht traditionell arbeiten, sondern agil. Dann kann es besonders herausfordernd sein, über die Gestaltung des Portfolios zu entscheiden und die Interessen aller Teams (auch die der agilen Teams) zu berücksichtigen. Der Grund dafür sind die verschiedenen Planungshorizonte: Während das Management an der langfristigen Entwicklung des Unternehmens interessiert ist, arbeiten agile Teams iterativ und eigenständig. Das bietet jede Menge Nährboden für Konflikte. Eine mögliche Lösung ist es, das Projekt als gemeinsame Diskussionsebene zu nutzen und die agilen Teams aktiv in den regulären Planungsprozess mit einzubeziehen. Dies wird möglich, indem die Backlog-Items vom Product Owner zu Projekten paketiert werden und das Management so ein Gefühl dafür bekommt, woran die Teams arbeiten und was in Zukunft ansteht. Das ist mit dem oben beschriebenen Prozess optimal möglich, da Lean PPM unabhängig von der Arbeitsweise der Teams ist. Somit beeinflusst Agilität die Arbeit des Portfoliokordinators nicht negativ. Der Arbeit des PMO steht also auch im agilen Kontext nichts im Wege.

Der Schilderung dieser „Kluft“ zwischen Management und agilen Teams und der Lösung dieses Problems haben sich Christoph Hirnle, Stefan Schneider und Jakob Thiersch in einem White Paper

²⁸ Oder das PMO hat mit den erarbeiteten strategischen Zielen und Bewertungsschema eine sachliche Grundlage, um dem Projektleiter zu zeigen, warum sein Projekt gegenwärtig hinter einem anderen zurücksteht, obwohl es die größten Umsatzpotentiale fürs nächste Geschäftsjahr aufweist.

gewidmet, wo sie im Detail erklären, mit Hilfe welcher Methoden und Tools diese Herausforderung bewältigt werden kann.²⁹

Insgesamt stellt das PMO so einen schlanken Prozess bereit, der die Frage „WAS sollen wir tun“ beantwortet und die Frage nach dem „WIE sollen wir es tun“ gezielt anderen überlässt. Das lässt viel Freiraum bei der Einrichtung und Strukturierung des PMO. Der Lean PPM Prozess kann in einem bestehenden PMO verankert werden, das auch andere Aufgaben erfüllt, und es ist möglich, ein eigenes PMO zu gründen, das keine andere Aufgabe hat, als das strategische Projektportfoliomanagement. Auf keinen Fall muss ein Unternehmen erst eine Reihe von PMO Entwicklungsstufen durchlaufen, bevor es in den Genuss der strategischen Vorteile kommt, die ein PMO bieten kann.³⁰ Die strategische Ausrichtung des Unternehmens sowie eventuelle Kursänderungen lassen sich so gezielt, schnell und flexibel über die Projekte, Initiativen und Vorhaben umsetzen, die ins Portfolio aufgenommen werden.

29 Das White Paper steht über folgende URL zum Download bereit: <https://meisterplan.com/de/white-paper-agil-management/>

30 Vgl. Seite 15: Das Evolutionsmodell

PMO(s) der Zukunft – Ein Ausblick

Im ersten Teil dieses White Papers haben wir uns mit klassischen PMOs beschäftigt, deren Aufgaben auf der operativen Ebene der Projektumsetzung angesiedelt waren. Dabei wurde klar, dass PMOs viele verschiedene Aufgaben übernehmen und auf viele verschiedene Arten und Weisen organisiert werden können. Als Gemeinsamkeit wurde herausgearbeitet, dass PMOs immer Einheiten im Unternehmen sind, die damit beauftragt sind, die Übersicht zu bewahren und koordinierend tätig zu werden.

Im zweiten Teil haben wir uns damit auseinandergesetzt, dass PMOs als Übersichts-Koordinations-Maschinen perfekt dafür geeignet sind, strategische Aufgaben zu übernehmen – und dies seit einigen Jahren auch verstärkt tun. Dabei haben wir Lean PPM als einen möglichen Ansatz kennengelernt, wie PMOs die Geschäftsleitung unterstützen können, indem sie strategische Entscheidungen gezielt und effizient vorbereiten.

Jetzt stellt sich die Frage, wie geht es weiter? Mit welchen Entwicklungen können wir in den nächsten Jahren oder Jahrzehnten rechnen? Wie sieht das PMO der Zukunft aus? Genau weiß das zwar niemand, aber es lassen sich durchaus einige Prognosen wagen. Zunächst einmal ist davon auszugehen, dass sich der Trend fortsetzen wird, PMOs auf der strategisch-planenden Ebene einzubeziehen. Die Vorteile, die sich daraus ergeben, sind einfach zu groß, um ignoriert zu werden. Wir können weiter davon ausgehen, dass dieser Aufgabenbereich weiter professionalisiert und standardisiert wird – ähnlich wie dies auf der operativen Ebene der Projektumsetzung bereits erfolgt ist. Wir rechnen damit, dass Ansätze wie Lean PPM dabei eine große Rolle spielen werden.

Darüber hinaus kommen auf PMOs (und alle anderen Einheiten in allen Unternehmen weltweit) gewaltige Veränderungen zu – im Verlauf der nächsten 10 Jahre werden neue Tools ihren Weg in die Hände von PMOs und Projektmanagern finden. Und ja, damit meinen wir die gegenwärtig übliche Liste an Schlagwörtern: Big Data, VR, AR, Machine Learning und KI. Wir wissen vielleicht noch nicht genau, welche Veränderungen hier auf uns zukommen, aber dass solche Tools für eine Übersichts-Koordinationsmaschine relevant sind, ist nahezu trivial auszusprechen. In gewisser Hinsicht ähnelt die Situation dem Beginn der industriellen Revolution Ende des 19. Jahrhunderts – wir starren auf den mit Dampfkraft betriebenen Webstuhl und wissen, dass das die Welt ändern wird, wir wissen nur noch nicht wie. Wir können aber mit relativ hoher Sicherheit vorhersagen, dass mit neuen Fähigkeiten auch neue Aufgaben auf das PMO zukommen werden.

Quellen

- **Alderton, M. (2013). PMO 2.0. PM Network, 27(2), 48–53.** Unter: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-resurrect-failed-organizational-changes-2667> (abgerufen 27.12.2018)
- **BrainsLink (2012). PMOs Often Create More Problems Than They Solve.** Unter: <https://brainslink.com/2012/10/pmos-often-create-more-problems-than-they-solve/> (abgerufen am 05.02.2019)
- **FORRESTER (2018). Portfolio Ecosystem: The Central Nervous System For Delivering Business Strategy** [PDF file]. Erhältlich von <https://go.forrester.com/>
- **Gartner (2015). The Growing Importance of the Enterprise PMO.** Unter: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-growing-importance-of-the-enterprise-pmo/> (abgerufen am 12.02.2019)
- **Gartner (2017). Digitalization’s Impact on PPM Practices and the PMO by 2030** [PDF file]. Erhältlich von <https://www.gartner.com>
- **Giraud, L. & Monaldi, E. (2015). PMO evolution: from the origin to the future.** Vorgetragen auf dem PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Unter: <https://www.pmi.org/learning/library/pmo-evolution-9645> (abgerufen am 27.12.2018)
- **PMI (2013). The Impact of PMOs on Strategy Implementation** [PDF file]. Erhältlich von www.pmi.org
- **PMI (2013). PMO Frameworks** [PDF file]. Erhältlich von www.pmi.org
- **Stanleigh, Michael (2010). The Strategic Importance of the Enterprise Project Management Office.** Unter: <https://bia.ca/the-strategic-importance-of-the-enterprise-project-management-office/> (abgerufen 27.12.2018)



Meisterplan ist eine Software für Projektportfoliomanagement. Die Software befähigt das Management, komplexe Abhängigkeiten und Restriktionen zu verstehen. Die Entscheidungsqualität beim Priorisieren, Budgetieren und Planen der Ressourcen wird durch den Einsatz von Meisterplan wesentlich verbessert.

Mehr als 15 Jahre Erfahrung im Projekt- und Portfoliomanagement stecken in Meisterplan. Hergestellt wird die Software von der itdesign GmbH. itdesign ist spezialisiert auf die Beratung, Einführung und Betreuung von Lösungen für PPM und CRM.

Kontakt

 +49 7071 3667- 7600

 mail@meisterplan.com

 meisterplan.com