

# Verantwortung übernehmen: Das Project Management Office als Process Owner für das unternehmensweite Projektmanagement

Stefan Hilmer

Acando GmbH  
Millerntorplatz 1  
20359 Hamburg  
stefan.hilmer@acando.de

**Abstract:** Die Diskrepanz zwischen unternehmensweiten Vorgehensmodellen und den tatsächlich gelebten Prozessen des Projektmanagements lässt sich durch die konsequente Zuweisung von Verantwortlichkeiten verringern. Als Lösung schlägt dieser Beitrag vor, die Verantwortung des aus dem Business Process Management bekannten Process Owner auf das Project Management Office zu übertragen und dabei konkrete Aufgaben des Project Management Office festzulegen. Auf diesem Weg wird die Verantwortung für das unternehmensweite Projektmanagement sichergestellt und damit die einheitliche Nutzung vorhandener Vorgehensmodelle verbessert.

## 1 Einleitung

Anspruch und Wirklichkeit bei der Verwendung von Vorgehensmodellen liegen im unternehmensweiten Projektmanagement in der Praxis oft weit auseinander. Dort wo diese Differenz besonders groß ist, mangelt es erfahrungsgemäß häufig an der Verankerung von Verantwortlichkeiten. Diese Verantwortlichkeiten sind sowohl bei der Erstellung bzw. der Auswahl der Modelle als auch bei deren Verwendung zu regeln. Hier sind nicht zwingend neuen Methoden oder Verfahren zu entwickeln, vielmehr können vorhandene Erkenntnisse und Ansätze aus dem Business Process Management (BPM) übernommen werden. Im BPM wird dazu die Rolle des Prozessverantwortlichen, des Process Owner, definiert. Die Übertragung dieser Definition auf das Project Management Office (PMO) als zentrale Instanz des unternehmensweiten Projektmanagements bietet einen nachhaltigen Ansatz für die konsequente Anwendung von Vorgehensmodellen im Projektmanagement.

Dieser Ansatz wird im Folgenden beschrieben. Dazu wird in Abschnitt 2 zunächst die Rolle des Process Owner im Rahmen des BPM-Lebenszyklus betrachtet. Anschließend wird in Abschnitt 3 ein allgemeingültiges Bild eines PMO aufgezeigt. Dieses Bild stützt sich auf Darstellungen in der gängigen Literatur, in der vorzugsweise die Aufgaben eines PMO aufgezeigt werden. Die Übernahme der zugehörigen Verantwortlichkeiten wird auch in der Praxis oft vernachlässigt. Abhilfe bietet die in Abschnitt 4. beschriebene Zuweisung von Verantwortung nach dem Muster des Process Owner.

## 2 Der Process Owner

Die Rolle des Process Owner im Sinne des BPM wird in [Eu09] ausführlich beschrieben. Demnach hat sich in der Praxis eine ganze Fülle unterschiedlichster Rollenbezeichnungen im BPM herausgebildet, Process Manager, Process Analyst, Process Architect usw. Bei dieser Vielfalt hebt sich jedoch die Rolle des Process Owner heraus. Gemäß [Eu09] spielt sie in fast allen Unternehmen, die das Prozessmanagement erfolgreich eingeführt haben, eine zentrale Rolle. Diese gilt als wesentlicher Erfolgsfaktor für das Prozessmanagement. Vor diesem Hintergrund soll die Rolle des Process Owner hier in den verschiedenen Phasen des BPM-Lebenszyklus betrachtet werden.

### 2.1 Der BPM-Lebenszyklus

Der Lebenszyklus eines BPM kann durch verschiedene Aktivitäten beschrieben werden. An dieser Stelle sollen fünf typische BPM-Aktivitäten betrachtet werden, die in [Eu09] exemplarisch zusammengestellt sind. Der so entstehende BPM-Lebenszyklus wird in Abbildung 1 dargestellt. Die ersten vier Aktivitäten unterscheiden sich dabei von der fünften, da sie einmalig durchlaufen werden. Die anschließende kontinuierliche Prozesssteuerung und -optimierung hingegen wiederholt sich fortwährend.



Abbildung 1: Aktivitäten im BPM-Lebenszyklus

In diesem Modell beginnt der Lebenszyklus mit der strategischen Prozessausrichtung. Sie umfasst die Entwicklung einer am Prozessgedanken ausgerichteten Strategie und der Vorgehensplanung. Letztlich geht es dabei um Strategien und Ziele mit dem speziellen Augenmerk darauf, mit einem ganzheitlichen BPM-Ansatz überzeugende Leistungen anzubieten.

Im Rahmen der Prozessmodellierung und -analyse werden Prozesse erhoben und Faktoren ermittelt, die für den Prozess förderlich oder hinderlich sind. Dabei werden die Ist-Zustände der Prozesse dokumentiert.

Das anschließende Prozessdesign beschäftigt sich mit der Gestaltung des zukünftigen Soll-Prozesses. Dazu werden die Abfolge der Prozessschritte und deren Inhalt sowie Zeit und Ort der Ausführung festgelegt. Außerdem sind angemessene Kontrollmechanismen einzurichten und Kennzahlen für die zukünftige Leistungsmessung zu definieren.

Mit der Prozessumsetzung und -einführung werden die geplanten Soll-Prozesse realisiert und in das Unternehmen hineingetragen, so dass sie dort anwendbar sind. Dieser Schritt

erfordert ein umfassendes Change Management, bei dem alle Stakeholder von der Qualität der Prozesse zu überzeugen sind.

Eingeführte Prozesse sind nach diesem Modell einer kontinuierlichen Prozesssteuerung und -optimierung zu unterziehen. Kontinuierliches Messen und Verfolgen von Prozessen liefert die Informationen, um Prozesse anzupassen und BPM-Ziele besser erreichen zu können.

## **2.2 Die Rolle des Process Owner im BPM-Lebenszyklus**

Zu dem in Abschnitt 2.1 dargestellten BPM-Lebenszyklus wird in [Eu09] die zentrale Rolle des Process Owner definiert. Dieser trägt die dauerhafte Verantwortung für den kompletten End-to-end-Prozess. Diese Verantwortung umfasst die Gestaltung, Umsetzung und Auszuführung des Prozesses und verteilt sich somit über den gesamten Lebenszyklus.

Process Owner sollten von Anfang an im BPM-Lebenszyklus benannt sein, um über den gesamten Zyklus hinweg ihre Verantwortung wahrnehmen zu können. Daher ist ihre Rolle schon für die strategische Prozessausrichtung in der Organisationsstruktur zu verankern.

In der Entwicklung von Prozessmodellen sind aufgrund der verschiedenen Zielsetzungen in der Regel sehr viele Personen in verschiedenen Rollen involviert, um die Vollständigkeit der Modelle zu gewährleisten. Prozessanalysen erfordern daher das Zusammenspiel vieler Personen. Die Verantwortung für dieses Zusammenspiel sowie für Vollständigkeit und Korrektheit der Ergebnisse werden beim Process Owner gebündelt.

Process Owner müssen viele Fragen zum Prozessdesign mit anderen Managern oder Prozessbeteiligten abstimmen. Dennoch sind sie verantwortlich für das Prozessdesign in seiner Gesamtheit, auch wenn viele Prozessdetails von anderen entschieden werden.

Im Rahmen der Prozessumsetzung und -einführung können verschiedenste Methoden zum Einsatz kommen, wie z. B. Total Quality Management (TQM), Prozesskostenrechnung (activity based costing) oder Performance Improvement (PI). Für jede angewandte Methode wird eine Expertise benötigt, die der Process Owner nicht selbst mitbringen muss. Dennoch obliegt ihm in dieser Phase die Verantwortung für die zielführende Einführung der Prozesse.

Die Verantwortung des Process Owner im Rahmen der kontinuierliche Prozesssteuerung und -optimierung konzentriert sich im BPM stark auf die Prozessleistung. Der Prozessverantwortliche stellt dafür die Prozessleistungsmessung gemäß Prozessdesign sicher. Dabei benötigt er Entscheidungshilfen, die er über Managementmethoden, wie beispielsweise Process Cockpits oder Balanced Scorecards (BSC), gewinnt. Geeignete Entscheidungshilfen können dem Process Owner dazu dienen, die Prozessleistung aufrecht zu erhalten und genau hier liegt seine Verantwortung.

Insgesamt übernimmt der Process Owner zudem eine allgemeine Interessenvertretung, um sicherzustellen, dass benötigte Ressourcen und notwendige Maßnahmen bereitgestellt werden und dass das Top-Management nachhaltig die von ihm verantworteten Prozesse unterstützt.

### **3 Das Project Management Office**

Projektorientierte Unternehmen verankern das Projektmanagement nachhaltig in ihrer Stammorganisation. Aufbauorganisatorisch geschieht dies häufig in Form einer festen Stelle oder Abteilung (vergl. [Ge09]). Für diese Rolle hat sich der Begriff Project Management Office (PMO) weitestgehend durchgesetzt. Ein PMO kann für ein Unternehmen oder eine Teilorganisation (Bereich bzw. Abteilung) eingerichtet werden. Diese Einrichtung kann als organisatorische Maßnahme die Qualität und Performance der gesamten Projektlandschaft steigern und die Projektsteuerung vereinheitlichen. Wichtig ist die Dauerhaftigkeit der Einrichtung PMO. An dieser Stelle treten häufig Verwechslungen mit einer anderen Organisationseinheit, dem Project Office auf. Ein Project Office wird jedoch nur für die Dauer eines Projektes eingerichtet (vergl. [Ge09]).

#### **3.1 Die Aufgaben des PMO**

Ein PMO dient als projektübergreifende Unterstützungsfunktion zur Einführung und Optimierung von Projektmanagementsystemen sowie der operativen Unterstützung von Projekten und Projektbeteiligten. So definiert es die DIN 69901-5. In dieser Funktion werden dem PMO verschiedene Aufgaben zugewiesen (vergl. [Ge09], [SOP08] und [Sc10]), die sich drei grundsätzlichen Aufgabenfelder zuordnen lassen:

- Standardisierung von Projektmanagementsystemen
- Unterstützung des operativen Projektmanagements
- Organisation des Multi-Projektmanagements

Die Standardisierung von Projektmanagementsystemen umfasst typischerweise die Erarbeitung, Pflege und Überwachung von Standards und einheitlichen Vorgehensmodellen vor dem Hintergrund der vorhandenen Unternehmensstrategie.

Im operativen Projektmanagement steht das PMO allen Projekten innerhalb des Unternehmens unterstützend und beratend zur Seite. Dies gilt insbesondere in Bezug auf unternehmenseinheitliche Vorgehensmodelle und anderer Standards. Die Aus- und Weiterbildung von Projektmanagern können dabei eine wesentliche Unterstützungsmaßnahme bilden. Aber auch die Bereitstellung qualifizierter Projektmanager, z.B. aus einem zentralen Pool, ist möglich.

Im Bereich Multi-Projektmanagement verantwortet das PMO geeignete Prozesse zur Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Projekte des Unternehmens bzw. der vom PMO

betreuten Organisationseinheit. Das Spektrum reicht von der projektübergreifenden Kapazitätsplanung bis hin zum kompletten Project Portfolio Management. In dieser Funktion unterstützt das PMO das Management durch Aufbereitung von aggregierten Informationen für die Entscheidungsfindung.

Zur Erfüllung dieser Aufgaben im Betrieb des PMO ist dieses zunächst entsprechend im Unternehmen aufzusetzen. Dieses Setup und der anschließende Betrieb bilden den PMO-Lebenszyklus.

### 3. 2 PMO-Lebenszyklus

Der Lebenszyklus eines PMO beginnt mit seinem Setup. Für dieses hat sich in der Praxis ein Vorgehen bewährt, das aus fünf Schritten besteht, die zusammen mit dem nachfolgenden PMO-Betrieb in Abbildung 2 dargestellt werden.



Abbildung 2: Aktivitäten im PMO-Lebenszyklus

Die erste Aktivität des PMO-Lebenszyklus beinhaltet, ausgehend von einer Analyse des individuellen Projektportfolios, die Zieldefinition für das zukünftige PMO. Mit diesem, in der Praxis oft vernachlässigten Schritt, werden klare Ziele aufgestellt und dokumentiert (vergl. [Sc13]).

Das Leistungsangebot festzulegen umfasst im Wesentlichen die Ableitung konkreter Maßnahmen aus den gefundenen Zielen und deren Festlegung im Rahmen eines Umsetzungsplans (vergl. [Sc13]). Das Spektrum möglicher Maßnahmen erstreckt sich auf die Bereiche Standardisierung von Projektmanagementsystemen, Unterstützung des operativen Projektmanagements sowie Institutionalisierung des Multi-Projektmanagements. Nachdem im vorherigen Schritt definiert wurde, was das zukünftige PMO erreichen soll, wird hier festgelegt, welche Mittel dafür eingesetzt werden. In der Regel zählen geeignete Vorgehensmodelle zu diesen Mitteln.

Während des Aufbaus des Leistungsangebotes werden geeignete Vorgehensmodelle und standardisierte Projektmanagement-Methoden, beispielsweise zur Projektplanung und -steuerung, entwickelt (vergl. z. B. [Ge09] und [SOP08]). Zu diesen werden zugehörige Unterstützungsmaßnahmen, z.B. Schulungen, für das operative Projektmanagement vorbereitet. Zudem werden Methoden zum Multi-Projektmanagement definiert und für die Etablierung in der Organisation vorbereitet.

Parallel zum Aufbau des Leistungsangebots ist eine PMO-Organisation zu schaffen, die geeignet ist, die definierten Leistungen zu erbringen. Diese steht in enger Wechselwir-

kung mit dem Unternehmen und ist daher an ihm auszurichten. Bei Planung und Aufbau von Leistungsangebot und PMO-Organisation ist insbesondere das individuelle Umfeld des PMO zu berücksichtigen, um die Akzeptanz im Unternehmen und damit den Erfolg des PMO sicherzustellen (vergl. [KS10]).

Mit dem nächsten Schritt wird der Übergang des PMO in den operativen Betrieb vollzogen, d.h. das gesamte geschaffene Leistungsangebot und die erbringende Organisation werden so im Unternehmen etabliert, dass die angestrebten Ziele passgenau erreicht werden. Beides, Leistungsangebot und PMO-Organisation, zu etablieren setzt voraus, dass in den vorherigen Phasen eine starke Akzeptanz und ein hohes Maß an Qualität im Leistungsangebot erreicht wurden. Erfahrungsgemäß kann nur so ein nachhaltiger PMO-Betrieb sichergestellt werden.

In dem so vorbereiteten Betrieb werden vom PMO die drei benannten Aufgaben, die Standardisierung von Projektmanagementsystemen, die Unterstützung des operativen Projektmanagements sowie die Organisation des Multi-Projektmanagements, wahrgenommen. Dabei gilt es, das gesamte Leistungsangebot kontinuierlich zu verbessern.

Den in Abschnitt 3.1 dargestellten Aufgaben des PMO werden in der Regel keine konkreten Verantwortungen zugewiesen, nicht in der DIN, nicht in der Literatur und erfahrungsgemäß auch nicht in der Praxis. Diese zu übernehmende Verantwortung soll im Folgenden über den PMO-Lebenszyklus hinweg betrachtet werden.

## **4 Das PMO als Process Owner**

Die in diesem Beitrag betrachteten Vorgehensmodelle bilden die Prozesse, für die das PMO im Sinne eines Process Owner (s. Abschnitt 2) die Prozessverantwortung übernehmen soll. Sie sind einer der zentralen Aufgaben eines PMO (s. Abschnitt 3) zuzuordnen: der Standardisierung von Projektmanagementsystemen. Bezüglich der Prozessverantwortung ist die Art des Vorgehensmodells unerheblich. Möglich sind beispielsweise die in der Software-Entwicklung weit verbreiteten standardisierten Modelle Rational Unified Process (RUP), V-Modell oder Scrum, aber auch proprietäre Modelle, klassisch, agil oder hybrid, sind möglich (vergl. [Hi12]). Allein die zu übernehmende Verantwortung des PMO soll an dieser Stelle im Vordergrund stehen. Diese Verantwortung umfasst die Gestaltung, Umsetzung und Ausführung des Vorgehensmodells und verteilt sich somit über den gesamten Lebenszyklus des PMO.

Im Sinne der BPM-Definitionen zum BPM (s. Abschnitt 2) übernimmt das PMO als Prozessverantwortlicher eine zentrale Rolle in Bezug auf die Projektmanagement-Vorgehensmodelle des Unternehmens. Damit trägt es in jedem Schritt des PMO-Lebenszyklus die Verantwortung. Diese Schritte sollen in den folgenden Abschnitten einzeln betrachtet werden.

## 4.1 Ziele definieren

So wie der Process Owner im BPM die Verantwortung für einen Prozess bereits in der strategischen Prozessausrichtung übernimmt, sollte auch das PMO bereits bei der Zieldefinition seine Verantwortung übernehmen. An dieser Stelle kann sicher noch nicht von einer dedizierten Verantwortung für einen bestimmten, in einem Vorgehensmodell verankerten Prozess gesprochen werden. Allerdings sollte sich das PMO schon jetzt generell zu seiner Verantwortung für die zu entwickelnden Modelle bekennen und dieses Bekenntnis auch in verwendeten strategischen Werkzeugen, wie beispielsweise der PMO-Vision und insbesondere dem PMO-Leitbild, verankern (vergl. [Sc13]).

Eine PMO-Vision beschreibt die Ziele des angestrebten PMO. Dazu zählt auch eine Darstellung, wo es in drei bis fünf Jahren stehen will. Damit legt das PMO seine langfristige Ausrichtung fest und macht diese gegenüber den Stakeholdern sichtbar. Genau in einer solchen nach außen gerichteten Selbstdefinition darf die Benennung der eigenen Verantwortung nicht fehlen. Das gleiche gilt auch für das PMO-Leitbild, oder eine andere, nach innen und außen gerichtete Darstellung der vorgesehenen Zusammenarbeit und des eigenen Selbstverständnis, zu dem auch die eigene Verantwortung zählt.

## 4.2 Leistungsangebot festlegen

Vorgehensmodelle sind in praktisch jedem PMO-Leistungsangebot enthalten. Entweder wird ein standardisiertes Modell ausgewählt oder ein proprietäres Modell entwickelt. In jedem Fall wird ein Modell definiert, um die Standardisierung von Projektmanagementsystemen voranzutreiben, die Unterstützung des operativen Projektmanagements sicherzustellen oder eine Basis für die Institutionalisierung des Multi-Projektmanagements zu schaffen. Es ist also davon auszugehen, dass ein Vorgehensmodell zu den Mitteln zählt, die zur Erreichung der im ersten Schritt des PMO-Lebenszyklus aufgestellten Ziele ausgewählt werden.

Das Leistungsangebot wird beispielsweise in einem PMO-Umsetzungsplan verankert (vergl. [Sc13]). Ein PMO-Umsetzungsplan zeigt, welche Maßnahmen das PMO ergreifen will und welche Ziele damit erreicht werden bzw. wie die Mission und das Leitbild umgesetzt werden. Zudem, wird festgelegt, wer an der Umsetzung beteiligt ist. Mit dieser Planung übernimmt das PMO seine Verantwortung, überträgt aber gleichzeitig auch Verantwortung auf andere Stakeholder.

## 4.3 Leistungsangebot aufbauen

Wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, ist ein Vorgehensmodell im Leistungsangebot der meisten PMO enthalten. Unabhängig davon, ob ein standardisiertes Modell ausgewählt oder ein eigenes Modell entwickelt werden soll, das entsprechende Vorgehen zur Auswahl oder Entwicklung ist zu planen und umzusetzen. Sowohl in die Auswahl als auch in die Entwicklung von Vorgehensmodellen sind aufgrund der verschiedenen Zielsetzungen viele Personen involviert. Dies gilt von der Analyse bis zum Design. Nur so gelingt es, ein passgenaues Vorgehen in dem Zielunternehmen zu etablieren.

So wie ein Process Owner viele Fragen zum Prozessdesign mit anderen Managern und Prozessbeteiligten abstimmt, muss sich auch das PMO bei allen Maßnahmen zum Vorgehensmodell mit vielen Stakeholdern abstimmen. Dennoch ist das PMO verantwortlich für das Modelldesign in seiner Gesamtheit. Das PMO muss in diesem Zusammenhang zudem die Verantwortung für das Zusammenspiel der Beteiligten sowie für Vollständigkeit und Korrektheit der Ergebnismodelle übernehmen. Insgesamt plant das PMO mit seinem Leistungsangebot auch seine Verantwortung. Auch dieser Teil der Planung ist dabei zu dokumentieren und gegenüber den Stakeholdern transparent zu machen.

#### **4.4 PMO-Organisation aufbauen**

Parallel zum Leistungsangebot ist eine PMO-Organisation aufzubauen, die geeignet ist, die angebotenen Leistungen zu erbringen. Dies gilt auch, oder insbesondere, für die PMO-Aktivitäten rund um die vorgesehenen Vorgehensmodelle. Sie stehen in einer sehr engen Wechselwirkung mit dem Unternehmen bzw. den darin durchgeführten Projekten. Hier liegt die besondere Verantwortung des PMO in der Sicherstellung der Akzeptanz der angestrebten Modelle bei allen Stakeholdern.

Akzeptanz ist nur schwer messbar. In [KS10] wird jedoch mit dem „Blitzcheck von Stakeholdern“ ein geeigneter Ansatz dafür vorgestellt. Die Akzeptanz von Vorgehensmodellen ist bei allen Stakeholdern stark durch deren Empfindungen gesteuert. Damit ist auch die Anzahl der Faktoren sehr groß, die diese Akzeptanz beeinflussen. Der „Blitzcheck von Stakeholdern“ fasst die wichtigsten Faktoren zusammen und gewichtet diese mit einem einfachen Punktemodell. Dieser Ansatz erlaubt zumindest eine grobe Einordnung der Stakeholder in Gruppen, und zwar danach, wie wahrscheinlich sie dem Vorhaben positiv oder negativ gegenüberstehen werden.

#### **4.5 PMO etablieren**

Vorgehensmodelle im Unternehmen zu etablieren, d. h. sie in den operativen Betrieb zu übernehmen, gelingt nur wenn ein passgenaues Modell entwickelt wurde, das von allen Stakeholdern im Unternehmen akzeptiert wird. Beides ist vor allem über die beiden vorherigen Schritte sicherzustellen.

Allerdings verantwortet das PMO auch die Aufrechterhaltung der Akzeptanz, beispielsweise durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen oder durch gezielte Information aller Beteiligten. Zudem muss schon in diesem Schritt eine kontinuierliche Prozesssteuerung und -optimierung vorbereitet werden, um die angestrebten Ziele des PMO dauerhaft zu erreichen.

#### **4.6 PMO betreiben und weiterentwickeln**

Die Verantwortung des PMO im Betrieb liegt in der Wahrnehmung seiner projektübergreifenden Unterstützungsfunktion. Dabei sorgt es auch dafür, dass die benötigten Ressourcen und notwendigen Maßnahmen bereitgestellt werden und dass das Management

nachhaltig die von ihm verantworteten Vorgehensmodelle unterstützt. In Abschnitt 3.1 wurden die grundsätzlichen Aufgaben eines PMO dargestellt, für die im Folgenden hinsichtlich der Verantwortungen des PMO im laufenden Betrieb genauer betrachtet werden.

#### **4.6.1 Standardisierung von Projektmanagementsystemen**

Ein wesentlicher Bestandteil der Aktivitäten eines PMO im laufenden Betrieb bildet die kontinuierliche Weiterentwicklung von Projektmanagementsystemen. Zu diesen zählen selbstverständlich die eingeführten Vorgehensmodelle. Ihre Pflege vor dem Hintergrund der vorhandenen Unternehmensstrategie zählt zu den zentralen Verantwortungen des PMO. Sie erfolgt typischerweise im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, der sich mehr an der Zufriedenheit der Stakeholder orientiert als an einer gemessenen Prozessleistung. Letzter lässt sich in einem Vorgehensmodell für das Projektmanagement nur schwer ermitteln, da Projekte per Definition einen individuellen Charakter aufweisen.

Die Überwachung der Modelle bringt eine zusätzliche, zentrale Verantwortung mit sich. Hier kommt dem PMO die Rolle eines Projektcontrollers zu (vergl. [Ge09] und [SOP08]). Dabei beschreiten die Mitarbeiter des PMO oft einen schmalen Grad zwischen der Verantwortung für die Einhaltung der Modelle und der Sicherung der Akzeptanz bei den überwachten Stakeholdern. Dies bildet eine große Herausforderung, die vorrangig mit Hilfe individueller Maßnahmen in dem jeweiligen PMO-Umfeld gelöst werden kann. Eine grundsätzliche Maßnahme bildete hierbei beispielsweise die einheitliche Ablage aller verbindlich im Vorgehensmodell definierten sowie aller weiteren zusätzlichen Projektmanagement-Dokumente in einer standardisierten Struktur. Dies kann eine Verzeichnisstruktur, ein Dokumentenmanagement-System oder eine andere strukturierte Dokumentenablage sein. Wichtig ist, dass alle Dokumente einheitlich und für alle Beteiligten transparent und dauerhaft verfügbar sind. Für die Inhalte, also die erstellten Projektmanagement-Dokumente, sind die Projekte respektive die Projektmanager verantwortlich. Die Ablage, deren Struktur und vor allem die Überwachung der Einhaltung verantwortet das PMO.

#### **4.6.2 Unterstützung des operativen Projektmanagements**

Eine der Kernaufgaben des PMO im laufenden Betrieb bildet die Unterstützung und Beratung aller Projekte innerhalb des Unternehmens. Dies gilt selbstverständlich auch in allen Fragen zu den unternehmenseinheitlichen Vorgehensmodellen. Die Aus- und Weiterbildung von Projektmanagern kann genauso dazugehören wie die Bereitstellung qualifizierter Projektmanager oder Berater mit hinreichender Erfahrung in den vorhandenen Modellen. Mit diesen Maßnahmen kommt das PMO auch der bereits beschriebenen Verantwortung für die Sicherstellung der Akzeptanz nach.

### 4.6.3 Organisation des Multi-Projektmanagements

Im Bereich Multi-Projektmanagement verantwortet das PMO geeignete Prozesse zur Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Projekte. Diese Kontrolle umfasst neben der bereits beschriebenen Einhaltung der unternehmenseigenen Standards vor allem die Kontrolle des Projektfortschritts, der Zielerreichung und der Einhaltung von Termin- und Budgetgrenzen. Vorgehensmodelle bilden dabei eine wesentliche Grundlage. Im Falle eines etablierten Multi-Projektmanagements, z. B. in Form eines dedizierten Project Portfolio Managements, liegt die Verantwortung des PMO zusätzlich in der Ausrichtung der Vorgehensmodelle auf die Aufbereitung von aggregierten Informationen für die Entscheidungsfindung des Managements. Die Verantwortung für das Modell selbst bleibt dabei unverändert.

## 5 Fazit

Nach dem Vorbild des Process Owner und seiner Verantwortung im Rahmen des BPM-Lebenszyklus können auch dem PMO Verantwortungen für das unternehmensweite Projektmanagement und die zugehörigen Vorgehensmodelle übertragen werden. Dies geschieht in der Regel in Zusammenhang mit konkreten, dem PMO zugewiesenen oder von ihm selbst geplanten Aufgaben.

Bei einer geeigneten Definition und einer vollständigen Wahrnehmung aller definierten Verantwortungen, wird das PMO in die Lage versetzt, die in der Praxis übliche Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit eines unternehmensweiten Vorgehens für das Projektmanagement zu verkleinern.

Um den damit verbundenen Verantwortungen gerecht werden zu können muss ein PMO angemessen – insbesondere personell – ausgestattet sein. Der verantwortungsbezogene Aufwand und die damit verbundenen Kosten sind nicht unerheblich und müssen erbracht werden. Zudem muss die gesamte Organisation die Vergabe der Verantwortlichkeiten kennen und akzeptieren. Nur wenn die Projekte die Verantwortung des PMO anerkennen, wird es zu einer verbesserten Einhaltung von Vorgehensmodellen kommen. Dies bringt jedoch normalerweise starke Veränderungen in der Projektmanagement-Kultur mit sich, die wiederum einen erheblichen Aufwand erfordern. Aber, nur so ist es möglich, dass die beschriebenen Verantwortungen gelebt werden können.

## Literaturverzeichnis

- [Eu09] European Association of Business Process Management - EABPM: Business Process Management - BPM Common Body of Knowledge - BPM CBOK®. Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen, 2009.
- [Ge09] Gessler, M. (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3): Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0. GPM - Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, 2009.
- [Hi12] Hilmer, S.: Hybride Vorgehensmodelle für ein unternehmensweit einheitliches, flexibles Projektmanagement. In (Linssen, O.; Kuhrmann, M. Hrsg.): Qualitätsmanagement und Vorgehensmodelle, 19. Workshop der Fachgruppe Vorgehensmodelle (WI-VM) der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI). Shaker Verlag, Aachen, 2012; S. 129-138.
- [KS10] Kuhlmeier, A.; Schneyder, W. von: Leitstand für das Projektgeschäft / Project Management Offices implementieren und Akzeptanz sichern. Projekt Magazin 21/2010.
- [Sc10] Schneyder, W. von: Leitstand für das Projektportfolio / Das Project Management Office - eine Einführung. Projekt Magazin, 17/2010.
- [Sc13] Schuchardt, J.: Visionen und Leitbilder – wirksame Werkzeuge für den PMO-Erfolg. Projekt Magazin, 01/2013.
- [SOP08] Schelle, H.; Ottmann, R.; Pfeiffer, A.: ProjektManager. GPM - Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, 2008.