

WHITE PAPER | JUNI 2017
PROJEKT- UND PORTFOLIOMANAGEMENTOFFICE

Warum ein modernes PMO unverzichtbar ist

Erfolgreich in einer schnelllebigen Welt

Inhaltsverzeichnis

Definition des PMO	3
Warum ein modernes PMO unverzichtbar ist	3
Die zukünftige Projektdurchführungsumgebung	4
Das moderne PMO	5
Kompetenzen im modernen PMO	7
Fazit	7

Definition des PMO

Was genau ist ein Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagementoffice (PMO) heute? Die Antwort hängt davon ab, wen Sie fragen, in welcher Branche und welcher Position der Gefragte arbeitet und wie sein Unternehmen PMOs einsetzt. Während wir uns ein PMO heute als einen Aufgabenbereich vorstellen, hat sich diese Bezeichnung eher als Oberbegriff für viele verschiedene Aufgabenbereiche entwickelt. Das Tempo geschäftlicher Tätigkeiten steigt in fast jeder Branche. Dabei spielt das PMO zunehmend eine zentrale Rolle für die Wertschöpfung des Unternehmens. Auch wenn es schwierig sein kann, die Aufgaben des PMO zu definieren, besteht zunehmend Klarheit und Einigkeit darüber, welche Eigenschaften an einem modernen PMO besonders geschätzt werden. Aktuell verändern sich die Kernaufgaben des PMOs wie folgt:

- Der Tätigkeitsschwerpunkt verschiebt sich in Richtung Geschäftsbetrachtung (Blick nach oben und nach außen statt nach unten und innen).
- Die Betrachtung erfolgt zunehmend wertorientiert statt ausschließlich projektorientiert (Gesamtnutzen statt nur Einzelergebnisse).
- Damit wird zunehmend eine strategische Gesamtbetrachtung notwendig (Portfoliobetrachtung statt nur Einzelprojektbetrachtung).

Außerdem gibt es viele Belege dafür, dass PMOs, die nach diesen Prinzipien aufgebaut sind, einfach funktionieren. Vor Kurzem ergab eine Umfrage von CA Technologies: 31,6 % der Unternehmen, die mehr als 80 % ihres Projektbudgets über PMOs managen, erreichten regelmäßig alle ihre geschäftlichen Ziele, im Vergleich zu nur 23,6 % derjenigen, die weniger als 20 % ihres Projektbudgets über ein PMO-Modell managen. Dies hat zur Entstehung strategischer Unternehmens-PMOs geführt, die sich darauf konzentrieren, eine Brücke zwischen Unternehmensstrategie und Projektdurchführung zu schlagen, um geschäftliche Ziele effektiv und effizient zu erreichen. Genau in dem Moment, in dem diese Methode und diese Ideologie zur Normalität werden, veralten sie jedoch auch schon wieder. Es ist an der Zeit, sich anzusehen, wie das PMO der Zukunft definiert werden wird, denn in vielen Fällen ist die Zukunft schon jetzt.

Warum ein modernes PMO unverzichtbar ist

Die heute üblichen PMO-Modelle basieren im Allgemeinen auf Prinzipien des Projekt- und Portfoliomanagements (PPM). Sie wurden entwickelt, damit sich Projektteams stärker auf den Nutzen und weniger auf die Einschränkungen konzentrieren können. Dies berücksichtigt die Tatsache, dass es viel wichtiger ist, geschäftliche Ziele zu erreichen, als künstliche Vorgaben wie Zeitplan, Budget und Projektumfang oberflächlich einzuhalten. Diese PMOs wurden auch als Mittel für das Management und die Beaufsichtigung des Portfolios strukturiert, zumindest für den Teil des Portfolios, der zwischen der Auswahl des Projekts und der abgeschlossenen Bereitstellung liegt.

Sie basierten jedoch noch überwiegend auf dem herkömmlichen „Wasserfallmodell“ der Projektdurchführung, und sie wurden im Allgemeinen als ein Zusatz zum vorhandenen Planungs- und Genehmigungsprozess betrachtet. Daher behandelten sie das Portfolio noch als etwas Jährliches, denn das war der Zeitrahmen, in dem die meisten Unternehmen planten. Sie tendierten dazu, „nicht zentrale“ Initiativen im Portfolio auszuschließen, da diese nicht in das enge Modell davon passten, wie ein Projekt auszusehen hatte. Ein weiterer Grund für den Niedergang dieser PMOs war, dass sie zu wenige Informationen aus agil umgesetzten Projekten ziehen konnten oder diesen Projekten kaum Nutzen zu bieten hatten. Außerdem hatten sie Mühe, Möglichkeiten zu identifizieren, mithilfe agiler Methoden die Qualität der Projektdurchführung zu verbessern. Forrester merkt an, dass dieser sequenzielle, jährliche Planungsansatz „Unternehmen daran hindert, sich zu verändern, wenn ihr Geschäft es erfordert“, und dass er „innovatives Denken erschwert“.¹

Das ist in der heutigen Zeit einfach kein nachhaltiges Modell. Unternehmen haben sich bereits weiterentwickelt und sehen Agile nicht mehr nur als eine Vorgehensweise der Projektdurchführung an. Sie entwickeln agile Prinzipien weiter und integrieren sie in ihren gesamten Unternehmensbetrieb. So schaffen sie ganz neue Grundlagen für das moderne Unternehmensmanagement. Dieses neue Modell basiert darauf, das Unternehmen als eine dynamische und sich ständig weiterentwickelnde Organisation zu verwalten, statt als eine stabile Struktur, die sich nur ab und zu verändert. In einigen Fällen führen Unternehmen hierfür eine speziell agile Methodik ein. In anderen reicht ihnen die Erkenntnis, dass die Planung regelmäßiger (oder kontinuierlicher) stattfinden muss als einmal im Jahr.

Wie Gartner vor Kurzem feststellte: „Effektive Projekt- und Programmmanagementoffices, PMOs und EPMOs, unterstützen schnellere, gut gemanagte Veränderungen. Um sich auf eine neue Zukunft einzustellen, müssen Führungskräfte im Programm- und Portfoliomanagement über das Herkömmliche hinausgehen und mit klaren geschäftlichen Absichten reagieren, um Reibungsverluste zu minimieren und stetig Nutzen zu erbringen.“²

Die zukünftige Projektdurchführungsumgebung

Um ein modernes PMO einzurichten, sind Ausblicke auf die Zukunft erforderlich. Umfassende Trends für die Projektdurchführung in Unternehmen sind ziemlich deutlich, und diese Trends beziehen sich auf alle Verantwortungsbereiche im PMO. Als Erstes müssen Unternehmen weiter daran arbeiten, ihre Planungszyklen zu verkürzen. Die auf Technologien basierende globale Wirtschaft hat den Wettbewerb in fast jeder vertikalen Branche verstärkt. Unternehmen sind inzwischen gezwungen, nicht mehr alle paar Jahre eine große Transformation durchzuführen, sondern sich fast ständig schrittweise weiterzuentwickeln, um auf die Bedrohungen und Chancen in ihrem Tätigkeitsumfeld zu reagieren.

Aus der Perspektive von Projekten zeigt sich dies in einem kürzeren strategischen Planungszyklus. Vierteljahre werden in vielen Branchen schnell zur Normalität. Viele Unternehmen entwickeln sich in Richtung eines kontinuierlicheren Planungsmodells. Dabei wird ihr Produkt-Backlog kontinuierlich aktualisiert und verwaltet. Das Ergebnis ist, dass weniger Initiativen auf einmal genehmigt werden und dass umfangreiche Programme häufig in eigenständige Elemente aufgeteilt werden, die voneinander unabhängig ausgeführt werden können. Zusammen verändern diese Faktoren die Projektlandschaft grundlegend. Dies passiert in jeder Branche und jeder Abteilung, nicht nur in vertikalen Branchen, die sich stark auf Technologien verlassen.

Auch in vierteljährlichen Planungszyklen müssen Projekte schneller an vorgelagerte Änderungen in der Unternehmensumgebung, an veränderte Durchführungsmethoden und an Änderungen des erwarteten Nutzens angepasst werden. Dies führt zu einem kontinuierlichen Zyklus der Planung und Neuplanung. Er zeigt sich als eine Reihe kleiner Anpassungen an einzelnen Projekten und am integrierten Ökosystem der Unternehmensinitiativen. Folgende Faktoren können diesen Veränderungen zugrunde liegen:

- veränderte Prioritäten und Ziele
- externe Herausforderungen im Hinblick auf die Möglichkeit, diese Ziele zu erreichen
- Planabweichungen bei der Projektdurchführung
- schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis (kein akzeptabler Ertrag für den Arbeitsaufwand und finanziellen Aufwand)

Ansätze der agilen Projektdurchführung sind in vielen Unternehmen schon tief verwurzelt. Die Agile-Methode sollte einfach als ein Projektdurchführungsansatz von vielen betrachtet werden, der ausgewählt werden kann, wenn er für

die jeweiligen Umstände der Initiative passend ist. Wir können jedoch davon ausgehen, dass agile Prinzipien in allen Projektdurchführungstechniken zunehmend eingesetzt werden. Dies ist, wie weiter oben erläutert, eine Folge kürzerer Planungszyklen. Projekte werden in einem kürzeren und dynamischeren Zyklus vorgeschlagen, überprüft und genehmigt. Änderungen an diesen Projekten werden in einer fast dauerhaften Abfolge von Anpassungen identifiziert. Somit wird es unverzichtbar, effektiver und effizienter zu reagieren. Außerdem sind auch strategische Ziele alles andere als statisch: Sie werden von Wettbewerbsdruck und entsprechenden externen Kräften beeinflusst. Dies fordert von Unternehmen schnelle und effektive Reaktionen auf Veränderungen.

Die Fähigkeit, sich strategisch und effektiv zu verändern, wenn sich neue Chancen oder Bedrohungen abzeichnen, hat wesentliche Auswirkungen auf den Erfolg eines Unternehmens. Dieser kürzere, dynamischere Rhythmus kann einen effizienteren und stärker wertorientierten Prozess ermöglichen. Er verlangt jedoch auch, dass Führungskräfte Einblicke in die Projektdurchführung und die Strategie transparenter aufbereiten.

Mit herkömmlichen Projektdurchführungsmodellen führt dies zu Änderungen an Prozessen und Aufgabenbereichen, aber es verändert auch das Vorgehen bei der Beaufsichtigung und Verwaltung von Projekten. Formelle Change-Control-Prozesse mit schwerfälligen Genehmigungsverfahren werden in Zukunft einfach nicht mehr funktionieren. Teams müssen die Möglichkeit haben, Veränderungen zu identifizieren, zu initiieren und umzusetzen. Nur so können sie sicherstellen, dass die sich weiterentwickelnden Anforderungen des Projekts erfüllt werden, und „können“ die Koordination zwischen dem Projektziel und den Projektergebnissen wahren und verbessern. Zusammen fördern und ermöglichen diese kleineren Veränderungen auf Umsetzungsebene die oben erwähnten strategischen Veränderungen.

Mit diesem Ansatz einer „autonomen Kontrolle“ müssen Projektteams:

- verstehen, wie jede einzelne Initiative zu den Zielen des Unternehmens beiträgt;
- identifizieren, welche Auswirkungen Abweichungen bei Projekten auf die Möglichkeit haben, diese Ziele zu erreichen;
- Prioritäten für Kompromisse vergeben, die zur Zielerreichung in Betracht kommen;
- zu Änderungen in der Unternehmensumgebung auf dem Laufenden bleiben;
- integriert vorgehen, damit sich diejenigen, die an ähnlichen oder zusammenhängenden Zielbeiträgen arbeiten, auf die Erreichung erfolgreicher Teamergebnisse konzentrieren.

Dies ist die Projektdurchführungsumgebung, die in vielen Branchen bereits entsteht, und genau dies muss ein zukunftsfähiges, modernes PMO – ganz gleich in welcher Branche – managen können.

Das moderne PMO

Wenn es überhaupt ein gemeinsames Thema für das moderne PMO und die moderne Unternehmensmanagementumgebung gibt, dann die Anpassungsfähigkeit. Ein PMO, das in dieser Umgebung erfolgreich sein kann, muss in der Lage sein, sich an veränderliche Unternehmensprioritäten und kürzere Zyklen der strategischen Planung anzupassen. Es muss selbst ebenfalls agil arbeiten, um Veränderungen im integrierten Projektökosystem, aus dem die Portfoliobereitstellung besteht, zu verstehen, zu bewerten und auf sie zu reagieren. Es muss eine Kultur der Anpassungsfähigkeit in allen Projektteams erreichen. Dazu gehören die Integration fast kontinuierlicher Veränderungen und der souveräne Umgang mit Unsicherheiten. Und schließlich muss das moderne PMO Methoden der agilen Projektdurchführung ebenso nahtlos und effektiv nutzen wie herkömmliche Ansätze (und sie je nach Projektanforderungen anpassen). Dies bedeutet eine grundlegende Veränderung der Denkweise.

In den Worten von Forrester: „PMO-Leiter müssen eine Mentalität des dienenden Leiters entwickeln und das PMO als eine Organisation ansehen, die Ergebnisse managt.“³

Auch das Unternehmen muss sich anpassen. Das PMO der Zukunft muss bei der Planung als Partner des Führungsteams agieren, das ihm Vertrauen und Wertschätzung entgegenbringt. Es kann nicht auf einen Teil des Planungszyklus festgelegt werden, in dem ihm nur der Bereitstellungsanteil des Portfolios unterstehen würde. Es muss in die regelmäßige Planung integriert werden und die Möglichkeit haben, zu Genehmigungsentscheidungen beizutragen, bei denen es um Leistungsmerkmale und Kapazitäten, Risikobegrenzung und -streuung, unabhängige und zusammengehörige Arbeit und mehr geht. Es sollte als das Fenster zur Umsetzung strategischer Projekte anerkannt werden und die Möglichkeit haben, diese Umgebung zu steuern.

Neben seiner Aufgabe in der anfänglichen Planung benötigt das PMO eine noch stärkere Beteiligung an der Optimierung und Anpassung des Portfolios. Dieser Prozess wird in Zukunft viel häufiger und wichtiger sein, da die Zeit zwischen Entscheidung und Bereitstellung kürzer wird. Das PMO muss der Umschlagplatz für präzise, vollständige und zeitnahe Informationen zur aktuellen Arbeit sein, und es muss in der Lage sein, die Auswirkungen vorgeschlagener Änderungen auf diese Arbeit und ihre Produkte einzuschätzen. Die Daten, die diesen Entscheidungen zugrunde liegen, können mit der aktuellen Generation von PPM-Softwarelösungen effektiv verwaltet werden. Das PMO der Zukunft benötigt jedoch die Fähigkeit, diese Daten zu nutzen und sie in entscheidungsrelevante Informationen zu verwandeln, die die Erfolgchancen des Unternehmens erhöhen. Wenn dies gelingt, ermöglicht das PMO dem Unternehmen Folgendes:

- Kosten-Nutzen-Messungen: Alle wissen genau, woher die größten Nettobeiträge stammen und wo Ergebnisse unzureichend sind.
- Kürzere Reaktionszeiten: Je früher Entscheidungsträger entscheidungsrelevante Informationen erhalten, umso besser können sie Chancen nutzen.
- Souveränere Entscheidungen: Bessere unterstützende Informationen ermöglichen konsistent bessere Entscheidungen.

Um diese Verständnisebene zu erreichen, muss das moderne PMO genau verstehen, wie Portfolioinitiativen miteinander in Beziehung stehen, da das Management des gesamten Produktportfolios den langfristigen Nutzen bringt. Dies ist ganz anders als die herkömmliche Projektorientierung, und der Einsatzbereich des PMO muss hierfür deutlich erweitert werden.

Das PMO der Zukunft bietet viel mehr als eine Beaufsichtigung der Projektdurchführung. Es ist Coach, Mentor, Unterstützung und Lösungsanbieter. Es muss unabhängig vom verwendeten Bereitstellungsansatz eine Umgebung für die agile Projektdurchführung einrichten – eine Umgebung, in der Veränderungen nicht nur toleriert, sondern unterstützt und akzeptiert werden. Das PMO muss stets klare und vollständige Kommunikation von der Führungsebene bis hin zu den Teams sicherstellen. So können Änderungen unter Berücksichtigung ihres gesamten Kontexts vorgenommen werden, und das PMO kann Erläuterungen zu Nutzenabhängigkeiten hinzufügen, die aus dem Portfolio selbst stammen. Das PMO muss als Fachexperte für Elemente der technischen Projektdurchführung agieren, wie agile Veränderungen und Weiterentwicklungen. Es muss auch als Fachexperte für das Portfolio und das Unternehmen agieren und Teams helfen, stets die Umgebung ihrer Arbeit zu verstehen.

Kompetenzen im modernen PMO

Um all dies zu erreichen, muss sich das PMO weiterentwickeln, und wir müssen unsere aktuelle Vorstellung davon verändern, was diesen Aufgabenbereich effektiv macht. Geschäftsorientierung und nutzenbasierte Bereitstellung werden immer wichtig sein; diese Elemente müssen jedoch weiter verfeinert werden. Das PMO der Zukunft ist optimiert und konzentriert und fördert dies auch bei seinem Team. Dies bedeutet nicht, dass Mitarbeiter gekündigt und Kosten gesenkt werden, sondern dass Verschwendung und Fluktuation minimiert werden und dass die Fähigkeit zu Richtungswechseln optimiert wird. Dies wird sich in den bereits erörterten schnelleren und kleineren Weiterentwicklungen zeigen, aber auch in der Fähigkeit zu schnellen Veränderungen, um neue Chancen zu nutzen. Hierzu werden ein Übergang zu kleineren und kürzeren Initiativen und ein aktiveres Management von Projekt-Backlogs gehören. Außerdem umfasst es die Entwicklung von Projektteams, die sich schneller an Veränderungen anpassen können – nicht nur hinsichtlich der Funktionalität, sondern auch der Prioritäten, der Teamstrukturen und der Unternehmenskultur.

Das PMO muss auch für das Inventar an Projektdaten verantwortlich sein, es verwalten und nutzen. Unabhängig davon, ob die Daten aus herkömmlichen oder agilen Projekten erzeugt werden, muss es in der Lage sein, eine einzelne, konsistente Perspektive auf den Zustand der Portfoliobereitstellung im Unternehmen zu entwickeln und in entscheidungsrelevante Empfehlungen für die Unternehmensführung umzusetzen. Das PMO muss unbedingt in der Lage sein, Trends früh zu erkennen und auf sie zu reagieren. Daher benötigt es die Fähigkeit, Analysen unterschiedlicher Optionen für Top-down- und Bottom-up-Anpassungen der Projektmischung durchzuführen. Außerdem muss es sicherstellen, dass die Toolinfrastruktur die Projektdurchführung effektiv unterstützt. Dazu gehört alles von der Unterstützung der Zusammenarbeit (zwischen Projektteams, Portfolios und Stakeholdern) bis hin zur Automatisierung von Workflows und Verwaltung der Eingabe einzelner Daten.

Fazit

Das moderne – und zukunftsichere – PMO wird auf einer kleinen Gruppe geschäftsorientierter, projektbezogen denkender Personen aufbauen, die mit Unsicherheiten umgehen sowie eine Projektdurchführungsstruktur erstellen können, die die Mitarbeiter einbezieht und fördert. Diese Personen müssen mit der Ambivalenz umgehen können, die entsteht, weil sie auf interne und externe Faktoren (vor allem die Kunden) reagieren sowie die Kundenanforderungen mit den strategischen Zielen ins Gleichgewicht bringen müssen. Sie müssen sich kompromisslos auf die Wertschöpfung und auf die wahren Kosten der Wertschöpfung konzentrieren, und sie müssen auch andere hierzu ermutigen – in der Führungsetage ebenso wie in der Projektdurchführung. Der Leiter des modernen PMO wird eine der schwierigsten und lohnendsten Rollen im modernen Unternehmen haben. Seine Aufgabe ist die Leitung des „Zentrums“, um das sich das gesamte Unternehmen herum bewegen kann, um echte Business Agility zu erreichen.

In der Einführung haben wir gesehen, wie sich PMOs in den letzten Jahren entwickelt haben, um geschäftsorientiert, wertorientiert und strategisch zu werden. Wir können davon ausgehen, dass sich diese Weiterentwicklung mit zunehmender Akzeptanz dieses Ansatzes fortsetzt:

- von projektorientiert zu geschäftsorientiert **zu geschäftsfördernd**
- von produktorientiert zu wertorientiert **zu an Kosten des Werts orientiert**
- von taktisch zu strategisch **zu differenzierend**

Früher ...	Heute ...	Zukünftig ...
Projektorientiert	Geschäftsorientiert	Geschäftsfördernd
Produktorientiert	Wertorientiert	An Kosten des Werts orientiert
Taktisch	Strategisch	Differenzierend

Weitere Informationen finden Sie unter: ca.com/agilemanagement



Kontaktieren Sie CA Technologies unter ca.com/de.



CA Technologies (NASDAQ: CA) entwickelt Software, die Unternehmen bei der Umstellung auf die Application Economy unterstützt. Software steht in allen Branchen und in allen Unternehmen im Mittelpunkt. Von der Planung über die Entwicklung bis hin zu Management und Security arbeitet CA Technologies weltweit mit Unternehmen zusammen, um die Art, wie wir leben, Transaktionen durchführen und kommunizieren, neu zu gestalten – ob mobil, in der privaten oder öffentlichen Cloud oder in verteilten Systemen oder Mainframe-Umgebungen. Weitere Informationen finden Sie unter ca.com/de.

1 Margo Visitation, Forrester Research, Inc., „Strategic Portfolio Management Is Agile“, 21. Juli 2016.

2 Robert A. Handler, Gartner, „Optimizing and Promoting the Value Contribution of the PMO Primer for 2017“, 6. Januar 2017.

3 Margo Visitation, Forrester Research, Inc., „Increase Your Value: Become the Modern, Agile PMO“, 26. August 2016.