



Le Bihan



Whitepaper

PMO: AUFBAU UND NEUAUSRICHTUNG FÜR EINE WIRKSAME PROJEKT- UND RESSOURCENSTEUERUNG

Wie Sie mit einem soliden PMO-Setup
Ressourcenengpässe, Projektinflation und
Intransparenz endlich in den Griff bekommen

Autor



Jan Erik Brunschede
Director Sales & Marketing

Über das Whitepaper

In der Praxis fehlt oft nicht das Wissen über PMO Aufgaben, sondern ein Aufbauansatz, der zur Reife der Organisation passt und sich im Alltag durchsetzt, ob Greenfield oder Neuausrichtung.

Dieses Whitepaper zeigt, wie ein PMO so gestaltet und verankert wird, dass Projekte, Ressourcen und Prioritäten greifbar werden. Je nach Reifegrad verschiebt sich der Schwerpunkt dabei von Transparenz und Prozessaufbau hin zur strategischen Entscheidungsunterstützung.

Entscheidend sind dabei nicht nur Methoden, sondern Organisationsarchitektur, Mandat und Führung sowie die Change Realität. Deshalb unterscheiden wir zwischen Governance PMO (Rahmen, Standards, Entscheidungslogik) und Delivery PMO (operative Unterstützung und Umsetzung) und leiten daraus einen pragmatischen Aufbauweg entlang der drei typischen Herausforderungen ab.



Herausforderung #1

Ressourcenknappheit

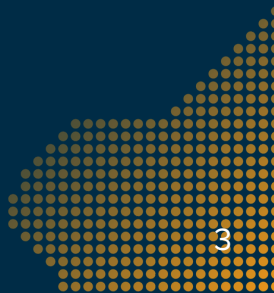


Schlüsselpersonen sind in zu vielen Projekten gebunden...

Keine verlässliche Transparenz über die verfügbaren Kapazitäten und Ressourcen und gleichzeitig steigt die Zahl der Projekte und Initiativen.

Schlüsselpersonen sind dadurch in zu vielen Vorhaben gebunden und kritische Engpässe werden oft erst sichtbar, wenn Verzögerungen bereits eingetreten sind. Genau daraus entsteht im Projektalltag das bekannte Ressourcenchaos.

Ressourcenknappheit ist dabei meist kein isoliertes Problem einzelner Teams. Sie ist ein typisches Zeichen dafür, dass Projekte, Prioritäten und Kapazitäten nicht übergreifend gesteuert werden. Ohne klare Strukturen im Ressourcenmanagement steigt der Abstimmungsaufwand und operative Hektik ersetzt vorausschauende Planung.



Häufige Ursache

Fehlende Transparenz und unkoordinierte Planung



Strukturen, Prozesse und Werkzeuge fehlen, um Ressourcen übergreifend zu planen. Kapazitäten werden dezentral gesteuert, Prioritäten laufend neu verhandelt und Abhängigkeiten zwischen Projekten zu spät sichtbar. Zusätzlich binden „never ending“ Projekte dauerhaft Kapazität, weil Vorhaben selten konsequent abgeschlossen oder aktiv beendet werden. Engpässe werden dadurch nicht gestaltet, sondern erst im Konfliktfall bearbeitet.

Unkoordinierte Planung führt zur Überlastung von Schlüsselpersonen und zu kritischen Verzögerungen. Ressourcenknappheit entsteht damit nicht nur durch zu wenig Personal, sondern vor allem durch fehlende Transparenz, klare Entscheidungslogik und konsequentes Portfolio- und Abschlussmanagement.

Handlungsempfehlung

Ressourcensteuerung als PMO-Kernfunktion aufbauen

Der erste wirksame Schritt ist nicht mehr Reporting, sondern ein gemeinsamer, belastbarer Blick auf Projekte, Kapazitäten und Abhängigkeiten. Ein PMO schafft diese Transparenz als Grundlage für klare Prioritäten und faktenbasierte Entscheidungen.

Für die Umsetzung empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen:

- Projektübersicht herstellen: Welche Vorhaben laufen, welche sind kritisch, welche blockieren Schlüsselrollen.
- Kapazitäts- und Ressourcenbedarfe erfassen: Wo liegen Engpassrollen, welche Bandbreiten sind realistisch, welche Abhängigkeiten sind relevant.
- Planungsmethodik entwickeln und einführen: Wie wird künftig geplant, wie werden Konflikte gelöst, wie wird Abschluss und Beendigung konsequent umgesetzt.



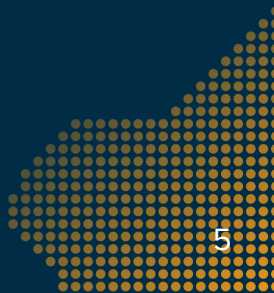
Herausforderung #2 Projektinflation



Zu viele Initiativen konkurrieren gleichzeitig um Zeit und Budget...

Mehr Projekte starten, als die Organisation tatsächlich stemmen kann. Initiativen laufen parallel, konkurrieren um Zeit und Budget und binden dieselben Schlüsselressourcen. Das Management verliert dabei zunehmend den Überblick über Status, Prioritäten und tatsächliche Umsetzbarkeit.

Projektinflation entsteht oft schrittweise. Neue Vorhaben werden mit hohem fachlichem Druck angestoßen, ohne dass bestehende Projekte konsequent priorisiert oder beendet werden. So wächst das Portfolio schneller als die Steuerungsfähigkeit der Organisation.



Häufige Ursache

Fehlende Priorisierung auf Portfolioebene



Projekte werden einzeln geplant und bewertet, aber nicht als Gesamtportfolio betrachtet. Dadurch fehlt eine belastbare Entscheidungslogik, welche Vorhaben strategisch priorisiert, welche verschoben und welche bewusst gestoppt werden sollten.

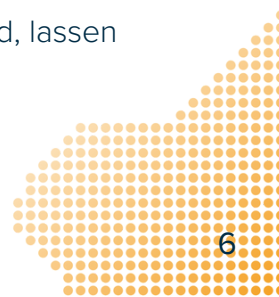
Die Folge ist ein interner Konkurrenzkampf statt abgestimmter Umsetzung: Projekte konkurrieren um Ressourcen, Doppelarbeit entsteht und die Organisation arbeitet dauerhaft am Limit. Ohne übergreifende Steuerung auf Portfolioebene wird die Projektinflation nicht reduziert, sondern laufend reproduziert.

Handlungsempfehlung

Portfolio-Steuerung als zentrale PMO-Leistung etablieren

Projektinflation lässt sich nicht durch strengere Einzelprojektplanung lösen. Entscheidend ist ein Portfolioansatz, der strategische Ziele, Ressourcenrealität und Budget zusammenbringt. Ein PMO wird für strategisch denkende Organisationen unverzichtbar, wenn aus „vielen sinnvollen Vorhaben“ die zentrale Frage wird: Was zahlt wirklich auf die Strategie ein und was ist unter realen Kapazitäten überhaupt machbar.

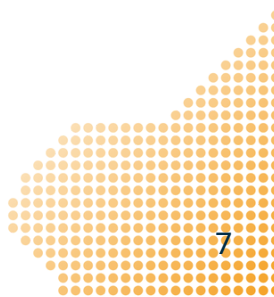
Dafür braucht es zuerst eine gemeinsame Bewertungsbasis, bevor priorisiert wird. Erst wenn Nutzen, Dringlichkeit, Risiken, Abhängigkeiten und Aufwand vergleichbar bewertet sind, lassen sich Entscheidungen sauber treffen und konsequent durchhalten.



Für die Umsetzung bewährt sich ein klarer Aufbau in drei Schritten:

- Projektportfolio transparent machen: Welche Initiativen laufen, welche sind strategisch relevant, welche erzeugen Abhängigkeiten und Engpässe.
- Bewertungslogik festlegen: Einheitliche Kriterien, nach denen Vorhaben bewertet, gestartet, verschoben oder beendet werden.
- Entscheidungsroutrinen verankern: Regelmäßige Portfolio-Reviews mit klaren Verantwortlichkeiten, belastbaren Daten und konsequenten Entscheidungen.

So wird aus einer Vielzahl paralleler Initiativen wieder ein fokussiertes Portfolio mit klaren Prioritäten und realistischen Kapazitätsentscheidungen.





Schmerzpunkt #3

Intransparenz



Führung trifft Entscheidungen ohne belastbare Faktenbasis...

Ein einheitlicher Blick auf Projekte, Initiativen und Abhängigkeiten fehlt. Entscheidungen werden dadurch nicht auf einer belastbaren Faktenbasis getroffen, sondern häufig auf Basis einzelner Statusmeldungen oder kurzfristiger Einschätzungen. Genau das erschwert eine wirksame Steuerung auf Managementebene.

In der Praxis zeigt sich Intransparenz vor allem dann, wenn jede Einheit separat reportet, aber niemand den Überblick über das Gesamtbild hat. Das führt zu widersprüchlichen Prioritäten, verspäteten Reaktionen und unnötigen Reibungsverlusten zwischen Linie und Projekten.



Häufige Ursache

Fehlende Standards und kein gemeinsames Steuerungsmodell



Intransparenz entsteht meist nicht durch fehlende Informationen, sondern durch fehlende Struktur. Daten liegen vor, werden aber unterschiedlich erhoben, unterschiedlich bewertet und nicht zu einer gemeinsamen Entscheidungsgrundlage zusammengeführt. Ohne klare Standards, Rollen und Governance bleibt Reporting Stückwerk.

Zusätzlich fehlt häufig eine zentrale Instanz, die Transparenz aktiv herstellt und in Steuerung übersetzt. Genau hier bleibt ein PMO ohne klares Mandat oft unter seinem möglichen Nutzen.

Handlungsempfehlung

Transparenz als Grundlage für wirksame PMO Steuerung etablieren

Ein wirksames PMO schafft zuerst einen einheitlichen Blick auf Projekte, Initiativen und Abhängigkeiten. Entscheidend ist dabei nicht „mehr Reporting“, sondern Klarheit darüber, welche Informationen für Entscheidungen gebraucht werden und wie sie konsistent erhoben werden. Ohne klares Mandat, Alignment mit Führung und Akzeptanz in der Organisation bleibt Transparenz sonst ein Papiertiger.

Wichtig ist ein strukturierter Aufbau:

- Berichtsbild definieren: Wer braucht welche Informationen, in welchem Takt, für welche Entscheidungen.
- Standards und Statuslogik festlegen: Einheitliche Begriffe, Inhalte und Definitionen, damit Informationen vergleichbar werden.
- Erhebung absichern: Wie werden Daten erhoben, wer liefert sie, und sind Voraussetzungen und Tools dafür vorhanden.
- Mandat und Verantwortung klären: Wer fordert Transparenz ein, wer konsolidiert, und wie wird Führung eingebunden, damit Routinen akzeptiert und gelebt werden.
- So wird Reporting vom Selbstzweck zur verlässlichen Entscheidungsgrundlage und das PMO gewinnt Schritt für Schritt an Akzeptanz und Relevanz im Unternehmen.

Wo steht Ihre Organisation heute beim Thema PMO?

Erzählen Sie es uns!

Ihr Ansprechpartner



Tillmann Henrichs
Functional Lead



Für Kontakt
hier klicken

Autor



Jan Erik Brunschede
Director Sales & Marketing



Für Kontakt
hier klicken

Über Le Bihan Consulting

Mit mehr als 30 Jahren Erfahrung im internationalen Projektmanagement-Umfeld ist Le Bihan Consulting ein führendes Beratungsunternehmen, das sich auf Projekt- und Portfoliomanagement-Lösungen spezialisiert hat. Das umfasst sowohl die Organisations-Beratung als auch die Evaluierung und technische Implementierung von Software.

Le Bihan Consulting bietet ein umfassendes Beratungsangebot – von der Projekt-Initialisierung sowie der Prozess- und Methodenberatung über die Anforderungsanalyse und Softwareauswahl bis zur technischen und organisatorischen Umsetzung.

Weitere Informationen unter www.lebihan.de