



PMO CHARTER

STABSSTELLE STRATEGISCHE DIGITALISIERUNG UND
PROJEKTMANAGEMENT



Inhalt

ZUSAMMENFASSUNG.....	2
1. FAKTEN.....	3
1.1 Hintergrund.....	4
1.2 Ausgangslage.....	6
2. ZIELE.....	7
2.1 Vision, Mission und Purpose des PMO.....	7
2.3 Ziele des PMO.....	11
3. ORGANISATION.....	14
3.1 Das PMO innerhalb der CIO-Struktur.....	14
3.2 Die Stakeholder des PMO.....	15
4. FUNKTIONEN und KOMPETENZBEREICHE.....	18
4.1 Definition und Funktionen des PMO.....	18
4.2 Die Kompetenzbereiche des PMO.....	19
4.3 Aufgaben des PMO innerhalb der Kompetenzbereiche.....	20
4.4 Rollen und Verantwortlichkeiten im PMO.....	22
5. PMO ROADMAP und PERSPEKTIVE.....	23
APPENDIX.....	25
Glossar.....	26
Versionskontrolle.....	27

ZUSAMMENFASSUNG

GEGENSTAND	Das in der Stabsstelle Strategische Digitalisierung und Projektmanagement als Handlungsfeld integrierte Project Management Office übernimmt die operative Begleitung der aus den strategischen Zielen der Philipps-Universität Marburg hervorgehenden Projekte innerhalb der Digitalen Transformation.	
DEFINITION PMO	Das Project Management Office („PMO“) ist ein permanentes Handlungsfeld, das mit der Einrichtung, Einbindung und Weiterentwicklung des Projektmanagementsystems der Philipps-Universität Marburg betraut ist. Es übernimmt dabei innerhalb seiner Kernkompetenzen unterstützende und steuernde Funktionen.	
PURPOSE („ZWECK“)	„Projekte miteinander erfolgreich und Digitalisierung füreinander nachhaltig gestalten“	
ZWECK DES CHARTERS	Das Charter fasst verbindliche Informationen zu den Zielen, Aufgabenbereichen, Stakeholdern, Verantwortlichkeiten und der Organisation des Project Management Office zusammen, legitimiert die Existenz des PMO und autorisiert dieses zur Aufnahme seiner Arbeit.	
VISION	„Die Philipps-Universität Marburg kultiviert ein modernes und adaptives Projektmanagement, das unsere Digitale Transformation erleichtert und bereichert.“	
MISSION	„Wir (das PMO) binden anwendbare und nutzenstiftende Projektmanagement-Praktiken zielgerichtet ein, um Arbeitserleichterung und Kompetenzentwicklung zu fördern.“	
KOMPETENZBEREICHE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektberatung ▪ Methodenmanagement ▪ Projektportfoliomanagement ▪ Vernetzung 	
STRATEGISCHE ZIELE	<p>Vereinheitlichung von Prozessen und Methoden</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Methodenmanagement 	<p>Durch die Vereinheitlichung von Prozessen und Methoden soll ein effizienter Ressourceneinsatz (= Personal, physische und immaterielle Ressourcen) und die Vergleichbarkeit von Projekten erreicht werden. So sollen Synergieeffekte und Einsparpotentiale sichergestellt und eine Grundlage zur Ermittlung der aktuellen und Vorhersage der zukünftigen Entwicklung der UMR innerhalb der Digitalen Transformation geschaffen werden.</p>
STRATEGISCHE ZIELE	<p>Wissensaufbau, -management und -transfer</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Projektberatung ○ Methodenmanagement 	<p>Durch eine plattformbasierte Lösung für das Wissensmanagement sowie bedarfsgerechte Schulungs- und Coachingangebote soll die Vertiefung und Weiterentwicklung von Projektmanagement-Kenntnissen und -Qualifikationen der Projektmitarbeitenden sowie die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von standardisierten PM-Methoden und -tools sichergestellt werden.</p>

	<p>Auf- und Ausbau von internen und hochschulübergreifenden Kooperationen</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Projektberatung ○ Vernetzung 	<p>Durch uni-interne Vernetzung und eine Kooperation im PMO-Verbund hessischer Hochschulen sollen eine stetige Informationsgewinnung und -weitergabe über Methoden, Prozesse, Bedarfe und Good Practices im Sinne der Nachhaltigkeit und Weiterentwicklung der der Philipps-Universität Marburg innerhalb der DT sichergestellt werden.</p>
	<p>Etablierung einer zentralen Kompetenz- und Servicestelle</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Projektberatung ○ Methodenmanagement ○ Projektportfoliomanagement ○ Vernetzung 	<p>Durch die Etablierung einer zentralen Kompetenz- und Servicestelle mit den definierten Kernkompetenzen soll eine qualitativ hochwertige Umsetzung und Steuerung der strategischen Oberziele der Philipps-Universität Marburg auf Projektebene unterstützt werden.</p>
STAKEHOLDER	<p>Intern</p> <p>Präsidium CIO-Gremium Organisationseinheiten Projekte</p>	<p>Extern</p> <p>PMO-Verbund Dienstleister*innen</p>
TEAM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitung Stabsstelle DP (Dr. Thorsten Arendt) ▪ Inhouse Project Consultant (Dr. Corinna Müller) ▪ Inhouse Project Consultant (Annika Kreis) 	
KONTAKT	<p>Stabsstelle Strategische Digitalisierung und Projektmanagement Biegenstraße 36, 4. OG 35032 Marburg</p>	<p>E-Mail: pmo@uni-marburg.de Telefon: 06421-2826746 Web: Project Management Office</p>

1. FAKTEN

1.1 Hintergrund

Die Philipps-Universität Marburg („UMR“) ist aktiver Teil des digitalen Wandels der Gesellschaft. Ihr ist bewusst, dass die Digitalisierung Arbeits- und Prozessabläufe verändert und dynamisiert und versteht selbige (Digitalisierung) als eine fortwährende und strategische Aufgabe, die ständige Anpassungen erfordert und sämtliche Bereiche der Universität durchzieht. Ihre Ziele, Handlungsfelder und Leitlinien der digitalen Transformation hat die Philipps-Universität Marburg deshalb in ihrem „IT-Gesamtkonzept der Philipps-Universität Marburg“ beschrieben, welches auch die Anforderungen des „Hessischen Digitalpaktes Hochschulen 2020-2024“ („HDPH“) aufgreift und vertieft. Der sich aus den Zielen und Anforderungen ergebende und zu bewältigende komplexe und dynamische Transformationsprozess erfordert auch eine Weiterentwicklung der Governance- bzw. der Chief Information Office-Strukturen („CIO-Strukturen“) der Universität, um den einhergehenden Aufgaben in der Führung, Koordination und Verantwortung der strategischen Belange der IT-Entwicklung und der Informationssicherheit gerecht zu werden. Zudem hat die Geschwindigkeit und Komplexität der Digitalisierung auch Auswirkungen auf das Projektmanagement der Philipps-Universität Marburg. Um kurzfristig und dynamisch auf diese Entwicklungsprozesse reagieren zu können, gewinnen agile Projektmanagementmethoden zunehmend an Bedeutung.

Die Stabsstelle Strategische Digitalisierung und Projektmanagement („Stabsstelle DP“) wurde im Mai 2021 eingerichtet und unterstützt das Präsidium der UMR in Grundsatzfragen zur Digitalisierung entlang der strategischen Ziele und setzt diese in Bezug auf digital gestützte Prozesse, Praktiken und Methoden um. Neben internen Digitalisierungsprojekten betreut die Stabsstelle DP Projekte im HDPH, an denen die UMR entweder beteiligt ist oder zudem eine federführende, d.h. landesweit koordinierende Rolle einnimmt.

Das HDPH-Projekt „Kompetenz für Digitale Transformation“ als Initiatorin

Das Digitalpakt-Projekt „Kompetenz für Digitale Transformation“ bildet die Grundlage für den Auf- und Ausbau der Stabsstelle DP und damit des Project Management Office („PMO“), welches eines von derzeit drei Handlungsfeldern der Stabsstelle darstellt. Im Rahmen des Projekts werden existierende Governance-Strukturen wie CIO- und PMO-Strukturen weiterentwickelt, Projektmanagementteams eingerichtet und etabliert sowie die Umsetzung und Steuerung von Digitalisierungsprojekten an den hessischen Hochschulen auf moderne agile Ansätze angepasst. Ziel ist dabei u.a. die Sicherstellung einer effektiven und effizienten Umsetzung der Digitalisierungsprojekte einerseits sowie eine maximale Zufriedenheit der Nutzer*innen in Bezug auf die digitale Transformation andererseits in Lehre, Wissenschaft und Verwaltung.

Während die Stabsstelle DP in dem Handlungsfeld „Governance“ bei der strategischen Steuerung der Digitalisierung der UMR unterstützt, erfolgt die operative Begleitung der daraus hervorgehenden Projekte hingegen durch das in der Stabsstelle als Handlungsfeld integrierte PMO in den Kompetenzbereichen Projektberatung, Methodenmanagement, Projektportfoliomanagement und Vernetzung (siehe hierzu Kapitel 4.) sowie im Handlungsfeld „Projektkoordination“. Ein weiteres Handlungsfeld der Stabsstelle DP ist „Change Management“, welches in naher Zukunft gemeinsam mit der Organisationsentwicklung betreut wird.



Abbildung : Das PMO als ein Handlungsfeld der Stabsstelle Strategische Digitalisierung und Projektmanagement

1.2 Ausgangslage

Folgende Handlungsbedarfe wurden bei der Betrachtung der an der UMR angewandten Projektmanagementansätze und der bestehenden Projektlandschaft von dem PMO identifiziert:

- *Wie ist die Projektlandschaft an der UMR beschaffen?*
Es fehlt eine einheitliche Übersicht über das derzeitige Portfolio strategisch relevanter Digitalisierungsprojekte.
- *Über welche Kompetenzen im Projektmanagement verfügt die UMR?*
Es gibt keine Übersicht über die Projektmanagement-Kompetenzen der UMR.
- *Wo erhalte ich Informationen über das Projektmanagement an der UMR?*
Es existiert keine zentrale Stelle der Veröffentlichung und Gewinnung sowie des Austausches von Wissen über Projektmanagement.
- *Wie ist der aktuelle Stand der Digitalen Transformation an der UMR?*
Es fehlt eine zentrale, allgemeinverständliche Veröffentlichung von Informationen für Mitarbeitende über die digitale Entwicklung der UMR.
- *Welche Veränderungen und welchen Nutzen bringt mir als Mitarbeitende*r die Digitale Transformation?*
Es mangelt an einer nutzerorientierten Einbindung bei der Initiierung, Umsetzung und Implementierung digitaler Prozesse.
- *Was machen Projekt X oder Hochschule Y, von dem ich für mein Digitalisierungsprojekt lernen könnte?*
Es gibt kein hochschulinternes Projektnetzwerk und auch kein hochschulübergreifender Verbund zum Austausch von Informationen und Lernen an Good Practices rund um Projektmanagement und Digitalisierung.
- *Wo kann ich Unterstützung für eine gelingende Durchführung meines Digitalisierungsprojekts anfragen?*
Es fehlt eine zentrale Stelle zur Bündelung, Standardisierung und Bereitstellung von Projektmanagement-Expertise und Informationen.

2. ZIELE

2.1 Vision, Mission und Purpose des PMO

Vision

Die Vision des PMO beschreibt die Vorstellung des zukünftigen Zustandes oder auch den übergeordneten Sinn, den das PMO für die UMR bzw. die Mitarbeitenden während der Digitalen Transformation anstrebt und an dessen Erreichung es innerhalb seiner Aufgabenbereiche proaktiv mitwirkt. Die Vision konzentriert sich auf die Frage: „Was möchte das PMO in seinem Handlungsfeld langfristig erreichen?“.

Die Vision des PMOs stellt die Mitarbeitenden der UMR und deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt. Denn die Erwartungen und Anforderungen, die von selbigen an den digitalen Wandel gestellt werden, sind sehr vielfältig und geben zugleich entscheidende Kriterien für den Erfolg bzw. das Ergebnis der Digitalen Transformation der Hochschule vor, die das PMO deshalb in seiner Arbeit berücksichtigt, priorisiert und verfolgt.



Abbildung 2: Mögliche Erwartungen und Anforderungen der Nutzer*innen im digitalen Wandel

Wie bereits beschrieben, ist die Digitale Transformation ein andauernder Prozess, der einer stetigen Veränderung unterliegt, sodass hier „Erfolg“ nicht die Erreichung eines abschließenden, fix definierten Ziels bedeutet, sondern vielmehr als ein angestrebtes Niveau betrachtet werden muss, welches ebenso veränderlich ist und weshalb das PMO sein Leistungsspektrum stetig anpassen muss, um dem aktuellen Niveau gerecht zu werden und damit an einer erfolgreichen Digitalen Transformation mitzuwirken.

Was genau bedeutet nun eine „erfolgreiche Digitale Transformation“ für das PMO und welche erstrebenswerte Vision erwächst daraus für das PMO?

Digitalisierung, das heißt digitale Anwendungen, Prozesse und Kompetenzen, „leben“ erst durch ihre Anwendung und können sich nur durch regelmäßige Anwendung weiterentwickeln.

Die Digitale Transformation ist für das PMO deshalb erfolgreich bzw. gelingt, wenn sie einen Mehrwert im Arbeitsalltag der Anwender*innen generiert, der von selbigen erkannt und akzeptiert wird und zu einer (pro)aktiven, motivierten Anwendung digitaler Neuerungen führt. Als „Mehrwert“ versteht das PMO eine optimierte und nachhaltige Nutzung individueller und gemeinschaftlicher Ressourcen (wie bspw. Personal, Zeit, Budget, Kompetenzen) bei gleichzeitiger Erhöhung der Arbeits- und Anwender*innenzufriedenheit sowie des Vertrauens der Anwender*innen in digitale Neuerungen, wobei die letztgenannten Werte das grundlegende Mindset der Anwender*innen zur Digitalisierung spiegeln. Die Anwender*innen geben damit die Kriterien, wie bspw. (Allgemein-)Verständlichkeit, Anwendbarkeit und Transparenz, für das Gelingen der Digitalen Transformation vor, welche sich als eine Bereicherung und Erleichterung des Arbeitsalltages zusammenfassen lassen. Wenn man nun diese Überlegungen als Anforderungen an das PMO und damit im engeren Sinne an das Projektmanagement der UMR betrachtet, so ergibt daraus folgende Vision des PMOs:

„Die Philipps-Universität Marburg kultiviert ein modernes und adaptives Projektmanagement, das unsere Digitale Transformation erleichtert und bereichert.“

Damit strebt das PMO an, den Anforderungen, welche durch die Digitalisierung entstehen, wie

- Flexibilität bzw. Anpassungsfähigkeit in einer sich schnell verändernden digitalen (Projekt-)Welt,
- Fokussierung auf die Bedarfe der Projektbeteiligten und
- Nutzenstiftung im Sinne einer Arbeitserleichterung und Bereicherung des Arbeitsalltages der Projektmitarbeitenden (bspw. durch Kompetenzentwicklung, Angebot standardisierter PM-Tools und -Methoden)

gerecht zu werden. Da interne Projekte immer zu einer Veränderung in der Organisation führen, sind von der Arbeit des PMOs im erweiterten Sinne alle Mitarbeitenden der UMR betroffen.

Mission

Die Mission des PMO beantwortet die Frage „Wie erreicht das PMO innerhalb seiner Kompetenzbereiche die angestrebte Vision?“ und beschreibt damit konkretere Ziele, Aufgabenstellungen und Verhaltensweisen des PMOs.

Was „Bereicherung“ und „Erleichterung“ für die Projektmitarbeitenden im Projektalltag bedeuten und welchen Nutzen sie daraus generieren, kann nur durch eine enge und andauernde Zusammenarbeit des PMOs mit allen Stakeholdern erkannt werden und anschließend in der Ausgestaltung der Kernkompetenzen des PMOs Berücksichtigung finden. Das gilt sowohl für die Auswahl als auch für die Anpassungsfähigkeit der Projektmanagement-Praktiken an der UMR. Als „Bereicherung“ und damit als eine weitere wichtige Aufgabenstellung versteht das PMO die Vermittlung und Bereitstellung von Wissen und die Ermöglichung der Entwicklung von Kompetenzen für die Projektmitarbeitenden.

Dementsprechend nimmt das PMO folgende Mission für sich an

„Wir binden anwendbare und nutzenstiftende Projektmanagement-Praktiken zielgerichtet ein, um Arbeitserleichterung und Kompetenzentwicklung zu fördern.“

und richtet seine Arbeit nach den folgenden Anforderungen und Werten aus:

- **Aufgeschlossenheit:** Proaktiv, aufgeschlossen und mit einer Hands-On Mentalität erschließt das PMO kontinuierlich die Bedarfe seiner Stakeholder. Es nimmt sich priorisiert der Aufgabe an, die Erwartungen und Anforderungen seiner Stakeholder an Projekte und digitale Prozesse zu verstehen.
- **Flexibilität:** Die Arbeits- und Beratungsschwerpunkte des PMOs ergeben sich aus den sich ändernden Anforderungen und Erwartungen seiner Stakeholder an digitale Projekte und dahinterliegende Prozesse.
- **Zusammenarbeit:** Das PMO schafft Verbindungen und fördert proaktiv den Austausch zwischen Projekten und den PMOs der hessischen Hochschulen.
- **Transparenz:** Das PMO bleibt mit den Stakeholder*innen im Gespräch und informiert diese kontinuierlich über Neuerungen und Änderungen. Dabei schreibt es Allgemeinverständlichkeit groß.
- **Befähigung:** Das PMO zentralisiert Wissen und macht dieses im Sinne der Kompetenzentwicklung allen Projektmitarbeitenden zugänglich.

Purpose („übergeordneter Zweck“)

Der Purpose verdeutlicht, welchen Beitrag das PMO leistet und welchen übergeordneten Zweck es mit seiner Arbeit erfüllt. Unter Einbezug der obigen Ausführungen leistet das PMO in der Digitalen Transformation der UMR folgenden Beitrag:

**„Projekte miteinander erfolgreich und
Digitalisierung füreinander nachhaltig gestalten“**

„Miteinander“ bedeutet dabei, im permanenten Austausch mit den Projektmitarbeitenden zu stehen und proaktiv zu kommunizieren, um so die Bedarfe der Projektteams aufzudecken und die Beratungsleistungen des PMOs individuell danach auszurichten, sodass in dem jeweiligen Projekt adäquate Projektmanagement-Methoden und -Werkzeuge eingebunden werden, die Nutzen stiften und eine Arbeitserleichterung herbeiführen.

„Digitalisierung füreinander zu gestalten“ setzt voraus, dass digitale Anwendungen und Prozesse allgemeinverständlich gestaltet und digitale Kompetenzen der (Projekt-)Mitarbeitenden stetig weiterentwickelt werden im Sinne der Chancengleichheit. Zudem muss Wissen über Digitalisierung für alle zugänglich und barrierefrei und der Nutzen der Digitalisierung bzw. Der digitalen Neuerungen für alle erkennbar sein.

Zu einer nachhaltigen Gestaltung der Digitalen Transformation trägt das PMO bei, indem es die Bedarfe der Mitarbeitenden kontinuierlich erkundet und seine Aufgabenbereiche regelmäßig danach ausrichtet. Ebenso ist hier eine vorausschauende Sicht auf die möglichen (zukünftigen) Auswirkungen der Digitalen Transformation von Nöten und muss entsprechend geplant werden. So sollte die Digitalisierung nach und nach in die Unternehmenskultur eingebunden und dabei die Vielfalt der digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden berücksichtigt werden.

2.3 Ziele des PMO

Die strategischen Ziele des PMO

Die langfristigen, strategischen Ziele des PMO werden durch die mittelfristigen, taktischen Ziele konkretisiert. Letztere dienen vorrangig als Grundlage für die Entwicklung und Verstetigung der Kernkompetenzen des PMOs sowie für die Erreichung der strategischen Ziele.

Vereinheitlichung von Prozessen und Methoden

Taktisches Ziel: Sicherstellung eines effizienten Ressourceneinsatzes und
Sicherstellung von Vergleichbarkeit in Projekten

Kernkompetenz: Methodenmanagement

Beschreibung: Durch die Vereinheitlichung von Projektmanagement-Prozessen und -Methoden soll ein effizienter Ressourceneinsatz (=Personal, physische und immaterielle Ressourcen) und die Vergleichbarkeit von Projekten sichergestellt werden. So sollen Synergieeffekte, Einsparpotentiale und die Optimierung von Auslastungen sichergestellt und eine Grundlage zur Ermittlung der aktuellen und Vorhersage der zukünftigen Entwicklung der strategischen Ziele der UMR innerhalb der Digitalen Transformation geschaffen werden. Durch die Vergleichbarkeit von Projekten kann deren strategische Relevanz besser eingeschätzt und Good Practice Beispiele ähnlichen Projekten zur Verfügung gestellt werden.

Wissensaufbau, -management und -transfer

Taktisches Ziel: Sicherstellung der Projektmanagement-Kompetenzen und
-Qualifikationen der Universitätsmitglieder*innen

Kernkompetenzen: Projektberatung, Methodenmanagement

Beschreibung: Durch eine plattformbasierte Lösung für das Wissensmanagement sowie bedarfsgerechte Schulungs- und Coachingangebote soll die Vertiefung und Weiterentwicklung von Projektmanagement-Kenntnissen und -Qualifikationen der Projektmitarbeitenden sowie die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von standardisierten PM-Methoden und -tools sichergestellt werden.

Auf- und Ausbau von internen und hochschulübergreifenden Kooperationen

Taktisches Ziel: Sicherstellung der stetigen Informationsgewinnung und -weitergabe über Methoden, Prozesse und Bedarfe

Kernkompetenzen: Vernetzung, Projektberatung

Beschreibung: Über den Auf- und Ausbau von Kooperationen innerhalb der UMR (bspw. zwischen den Projekten) und extern im PMO-Verbund mit den anderen hessischen Hochschulen sollen eine stetige Informationsgewinnung und -weitergabe über Projektmanagement-Methoden, -Prozesse, Bedarfe und Good Practices im Sinne der Nachhaltigkeit und Weiterentwicklung der UMR innerhalb der Digitalen Transformation sichergestellt werden.

Etablierung einer zentralen Kompetenz- und Servicestelle als unterstützendes und steuerndes PMO für Digitalisierungsprojekte

Taktisches Ziel: Unterstützung bei der qualitativ hochwertigen Umsetzung und Steuerung der strategischen Oberziele der UMR auf Projektebene

Kernkompetenzen: alle

Beschreibung: Durch die Etablierung einer zentralen Kompetenz- und Servicestelle mit den definierten Kernkompetenzen soll eine qualitativ hochwertige Umsetzung der strategischen Oberziele der UMR auf Projektebene sichergestellt werden. Durch eine Priorisierung und Behandlung von Projekten und Projektideen nach ihrer strategischen Relevanz wird zudem die Steuerung der strategischen Oberziele auf Projektebene unterstützt.

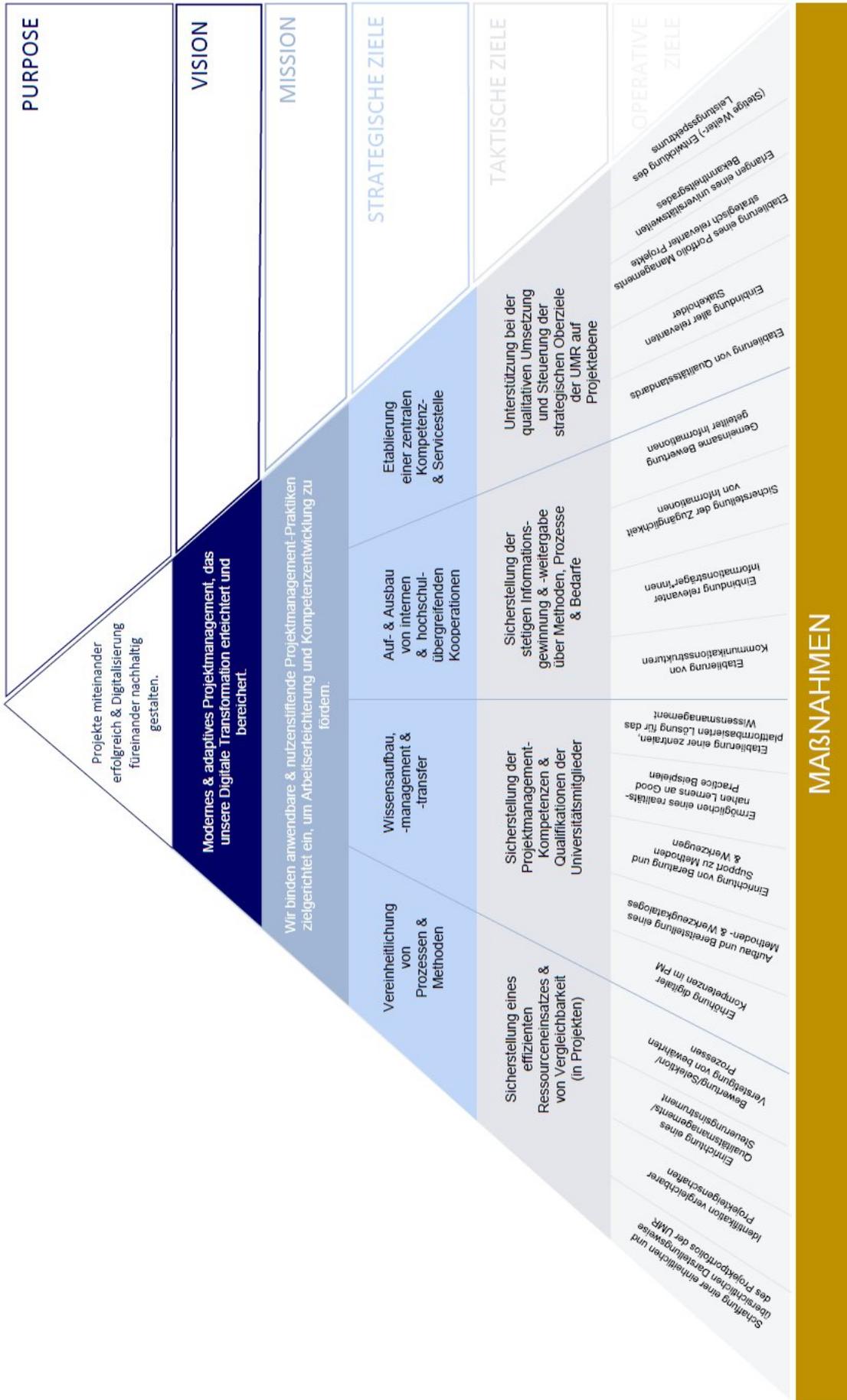


Abbildung 3: Zielpyramide des PMO

3. ORGANISATION

3.1 Das PMO innerhalb der CIO-Struktur

Das PMO ist in der Stabsstelle Strategische Digitalisierung und Projektmanagement ansässig, welche wiederum dem Präsidium zugeordnet ist (-> Organigramm der Universitätsverwaltung). Die Leitung der Stabsstelle Strategische Digitalisierung und Projektmanagement ist Mitglied im CIO Gremium und informiert das Project Management Office über aktuelle Themen der Digitalen Transformation und die strategische Zielsetzung bzw. Ausrichtung der Philipps-Universität Marburg. Das PMO berichtet wiederum aktuelle Informationen hervorgehend aus den Kompetenzbereichen an die Leitung der Stabsstelle, welche diese Informationen im CIO Gremium einbringt. Das PMO begreift sich dabei als ein zentrales Bindeglied bzw. eine zentrale Informationsvermittlung zwischen dem CIO Gremium und den (Multi-)Projektleitungen zur Sicherstellung der strategischen Digitalisierung: Es steht in regelmäßigem Kontakt mit den (Multi-)Projektleitungen und unterstützt diese sowie deren Teams im Rahmen der Kompetenzbereiche und im Sinne der strategischen Ausrichtung der Philipps-Universität Marburg bei angehenden und laufenden Projekten. Ein regelmäßiger Austausch zwischen dem PMO und den (Multi-)Projektleitungen sowie Weiterleitung der generierten Informationen und anschließendem Abgleich stellt einen Konsens der unterschiedlichen Stakeholder über den Fortschritt der Einbindung von Maßnahmen (Methoden und Tools) sowie deren Praktikabilität zur Erreichung der strategischen Ziele bzw. der Vision sicher.

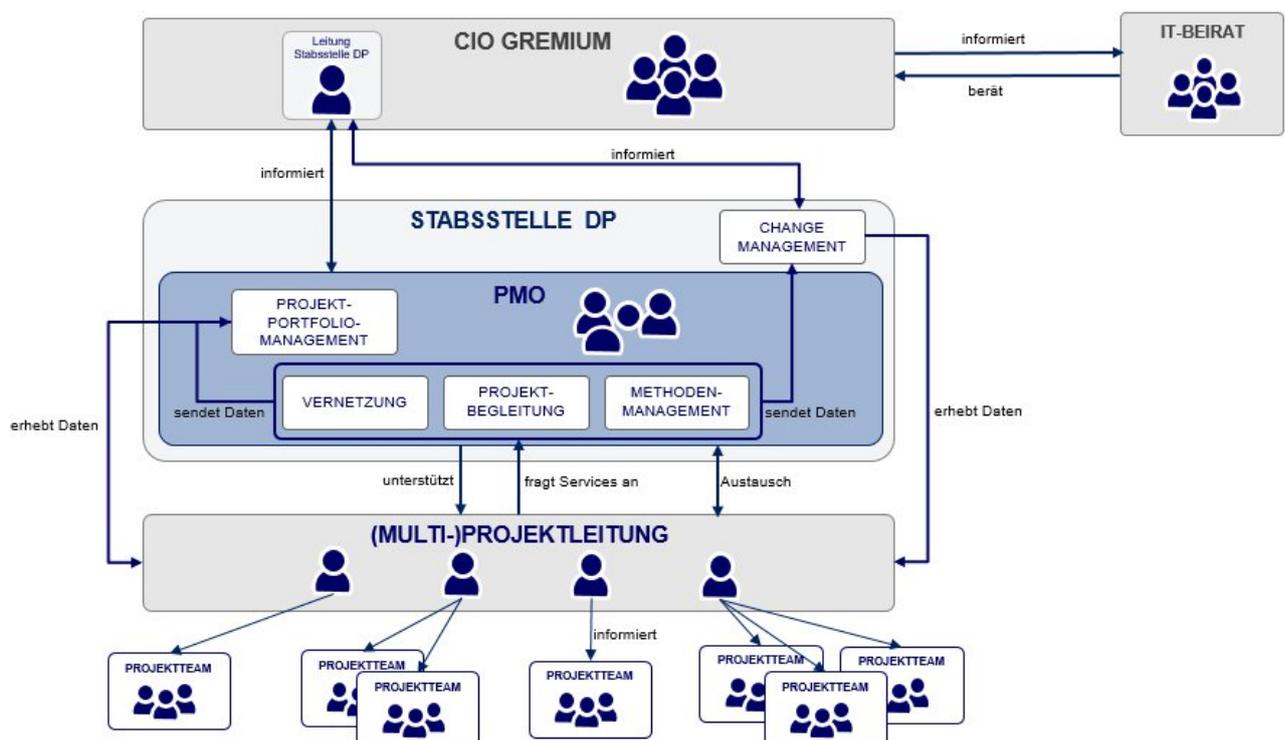


Abbildung 4: Das PMO innerhalb der CIO-Struktur

3.2 Die Stakeholder des PMO

Unsere Stakeholder lassen sich in die Gruppen Leitung, Organisationseinheiten, Projekte und Extern einteilen. Je nach Gruppierung und Stakeholder begegnet das Project Management Office individuellen Interessen und Anforderungen, die es zur ganzheitlichen Einbindung der Stakeholder im Sinne der Vision und Sicherstellung der strategischen Ziele wahrnimmt, auswertet und steuert. Die untenstehende Grafik gibt einen groben Überblick über die Stakeholder und die Einbindung dieser.

LEITUNG

Hierzu zählen das Präsidium, das CIO Gremium als auch die Stabsstelle für Strategische Digitalisierung und Projektmanagement selbst. Diesen Stakeholdern obliegt die **Definition der Kernaufgaben und Ziele des PMO** als auch die **Steuerung und Kontrolle des PMO**, welches daraus **Handlungsbedarfe** seinerseits ableitet (Anpassung Leistungsspektrum etc.). Das PMO informiert diese Stakeholder über **aktuelle Entwicklungen** innerhalb seiner Kompetenzbereiche und adressiert die **Anliegen der anderen Stakeholder** an das CIO Gremium.

ORGANISATIONSEINHEITEN

Hierzu zählen Leitungen und Mitarbeitende der Fachbereiche, Zentren, Dezernate und Museen und Sammlungen sowie der Stabsstellen und Gremien (Personalrat, IT-Beirat), die an einem Digitalisierungs-projekt oder an der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie beteiligt sind. Hauptsächlich erfragen diese Stakeholder **unterstützende Leistungen (Methoden und Tools)** des PMO sowie **Informationen über Handlungsbedarfe**, die sich aus der Digitalen Transformation für die Organisationseinheiten ergeben. Das PMO holt von diesen Stakeholdern wiederum zur **Weiterentwicklung der Kernkompetenzen** und Leistungen sowie zur **Auswertung der Nutzer*innen-zufriedenheit** (etc.) regelmäßig **Feedback** ein.

PROJEKTE

Hierzu zählen der Lenkungsausschuss sowie die Projektleitungen, Projektspensoren und Projektteams. Hauptsächlich nehmen diese Stakeholder **unterstützende Leistungen (Projektberatung / Methoden- und Prozess-management)** und **steuernde Leistungen** des PMO in Anspruch und gewinnen basierend auf dem zentralisierten (Multi-)Projektmanagement übergreifende (ganzheitliche, vergleichbare) Informationen zu ihren Projekten. Das PMO wiederum holt im Zuge der **Weiterentwicklung der Kernkompetenzen und Leistungen** und **Auswertung der Nutzer*innenzufriedenheit** regelmäßig **Feedback** von diesen Stakeholdern ein.

EXTERN

Hierzu zählen die PMOs der kooperierenden Hochschulen sowie externe Dienstleistende (bspw. Berater*innen, Trainer*innen und Softwarefirmen). Das PMO nimmt Dienstleistungen der externen Anbieter*innen im Zuge der stetigen **Weiterentwicklung der Kompetenzbereiche und des PMOs** in Anspruch und strebt dabei langfristige Kooperationen an. Die **Vernetzung** im PMO-Verbund dient dem **regelmäßigen Informationsaustausch**, um mögliche Chancen und Risiken der (hochschulübergreifenden) Digitalen Transformation sowie Good Practices im Methoden- und Prozessmanagement für die Philipps-Universität Marburg frühzeitig zu erkennen bzw. zu erschließen.



Abbildung 5: Stakeholder des PMO

4. FUNKTIONEN und KOMPETENZBEREICHE

4.1 Definition und Funktionen des PMO

Das Project Management Office ist eine übergeordnete und permanente Organisationseinheit, die mit der Einrichtung, Einbindung und Weiterentwicklung des Projektmanagementsystems der Philipps-Universität Marburg betraut ist. Das PMO ist verantwortlich für die operative Umsetzung der strategischen Ziele der Philipps-Universität Marburg auf Projektebene und übernimmt dabei innerhalb seiner Kernkompetenzen folgende Funktionen:

Unterstützendes Project Management Office

- Beratung und Kenntnisvermittlung in der Projektorganisation und zum PM-Prozess
- Bereitstellung von Projektmanagement-Methoden und -Werkzeugen
- Coaching und Mentoring von Projektmitarbeitenden
- Vernetzung von Projekten bzw. Projektmitarbeitenden
- Kriterien definieren und Werkzeuge zur Verfügung stellen für die Bewertung von Projektideen (Unterstützung des CIO Gremiums bei der Bewertung von Projektideen)

Steuerndes Project Management Office

- Festlegung von Bewertungs- und Priorisierungskriterien (strategische Relevanz)
- Einbindung und Bewahrung von Projektmanagement-Standards und -Prozessen und zugehörigem Qualitätsmanagement
- Etablierung eines Projektportfoliomanagements als Informationsquelle für das CIO Gremium (Strukturierung Projektlandschaft)
- Regelinformationen an Stakeholder
- Regelmäßige Status- und KPI-Erfassung zu Projektfortschritt und Ressourceneinsatz
- Trendanalyse / Forecasting
- Erfassen von Änderungs- und Anpassungsbedarfen



Abgrenzung Projekt-Verantwortlichkeiten

Die Projektleitung zeichnet in dieser Organisationsstruktur weiterhin verantwortlich für sein/ihr Projekt. Ebenso obliegen die administrativen Tätigkeiten innerhalb eines Projektes weiterhin den Projektmitarbeitenden bzw. dem Projektteam, welches projektspezifisch eingerichtet wird und nur für die Dauer des Projektes besteht (Abgrenzung zum PMO).

4.2 Die Kompetenzbereiche des PMO

Auf Grundlage der Anforderungen resultierend aus dem „IT-Gesamtkonzept der Philipps-Universität Marburg“ und dem „Hessischen Digitalpakt Hochschulen 2020-2024“ verantwortet das PMO folgende Kompetenzbereiche ganzheitlich oder in Zusammenarbeit mit der Stabsstelle DP:

Projektberatung

Unterstützung von Projektleitungen und Projektteams in der Projektorganisation und dem Projektmanagement-Prozess: Das PMO berät und unterstützt Projektteams in allen Phasen eines Projektes, wenn es um die Einbindung und Anwendung geeigneter Projektmanagement-Methoden und -Werkzeuge geht und schult Projektteams in der Anwendung dieser. In einem Coaching wird das PMO als Unterstützung tätig, wenn bspw. Projektziele konkretisiert oder Lösungsansätze erarbeitet werden möchten. In einem Mentoring berät das PMO zu Weiterentwicklungsmöglichkeiten von Projektmanagement-Kompetenzen.

Methodenmanagement

Das PMO ist mit der Selektion, Erprobung, Standardisierung und Weiterentwicklung von bewährten Projektmanagement-Methoden und -Werkzeugen betraut und stellt diese zur Einbindung in Projekten bereit. Ebenso unterstützt das PMO Projektteams bei der Einbindung der Methoden und Werkzeuge im Projekt.

Projektportfoliomanagement

Das PMO unterstützt durch das Projektportfoliomanagement eine einheitliche Übersicht über alle laufenden Projekte und Projektideen sowie eine Bewertung dieser nach ihrer strategischen Relevanz und fördert damit eine zielgerichtete sowie nachhaltige Organisation der Projektlandschaft der UMR. Das PMO ist dabei mit der Erhebung und Aufbereitung von Informationen zu geplanten und laufenden Digitalisierungsprojekten betraut, welche als Entscheidungsgrundlage für das CIO Gremium dienen.

Vernetzung

Das PMO vernetzt uni-intern Projekte und Projektteams bzw. vermittelt Kontakte zum Erfahrungs- und Kenntnisaustausch und ist daran interessiert, von den Anwender*innen Rückmeldung zum Verlauf ihres Projektes und zur Praktikabilität verschiedener Projektmanagement-Methoden und -Werkzeuge zu erhalten, um diesen Erfahrungsschatz anderen Projekten zugänglich zu machen. Zudem ist das PMO in einem Verbund mit den PMOs der anderen hessischen Hochschulen organisiert, um hochschulübergreifend zum Thema Projektmanagement auf dem Laufenden zu bleiben und Synergieeffekte gemeinsam mit den anderen hessischen Hochschulen ausfindig und nutzbar zu machen.

4.3 Aufgaben des PMO innerhalb der Kompetenzbereiche

Folgende Aufgabenbereiche verantwortet das PMO innerhalb der Kompetenzbereiche:

<p>Projektberatung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung und Unterstützung bei der Projektinitiierung (Projektantrags- und -auftragserstellung) und im Anforderungsmanagement ▪ Beratung und Support bei der Einbindung und Anwendung geeigneter Projektmanagement-Methoden und -Werkzeuge innerhalb des PLC ▪ Schulung in der Anwendung von Projektmanagement-Methoden und -Werkzeugen ▪ Mentoring zur Weiterentwicklung von Kernkompetenzen und benötigten Soft Skills im Projektmanagement ▪ Coaching von Projektmanager*innen und Projektteams (bspw. zur Klärung von Konfliktsituation, Rollenverständnis, zielführende Beziehungs- und Kommunikationsgestaltung) ▪ Beratung zu grundsätzlichen Compliance-Anforderungen an Projekte
<p>METHODENMANAGEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selektion und Standardisierung bewährter PM-Methoden und -Werkzeuge ▪ Bereitstellung eines PM-Methoden- und Werkzeug-Koffers für Projektteams ▪ Prototypische Erprobung von PM-Methoden und -Werkzeugen ▪ Aufbau und Betrieb einer zentralen, plattformbasierten Lösung für das Wissensmanagement
<p>VERNETZUNG</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontaktvermittlung zwischen Projekten zwecks Austausch ▪ Einbindung von Fachabteilungen zwecks Einhaltung der Compliance-Anforderungen innerhalb der Projekte ▪ Kooperationen mit Digital Transformation- und Project Management Offices anderer hessischer Hochschulen

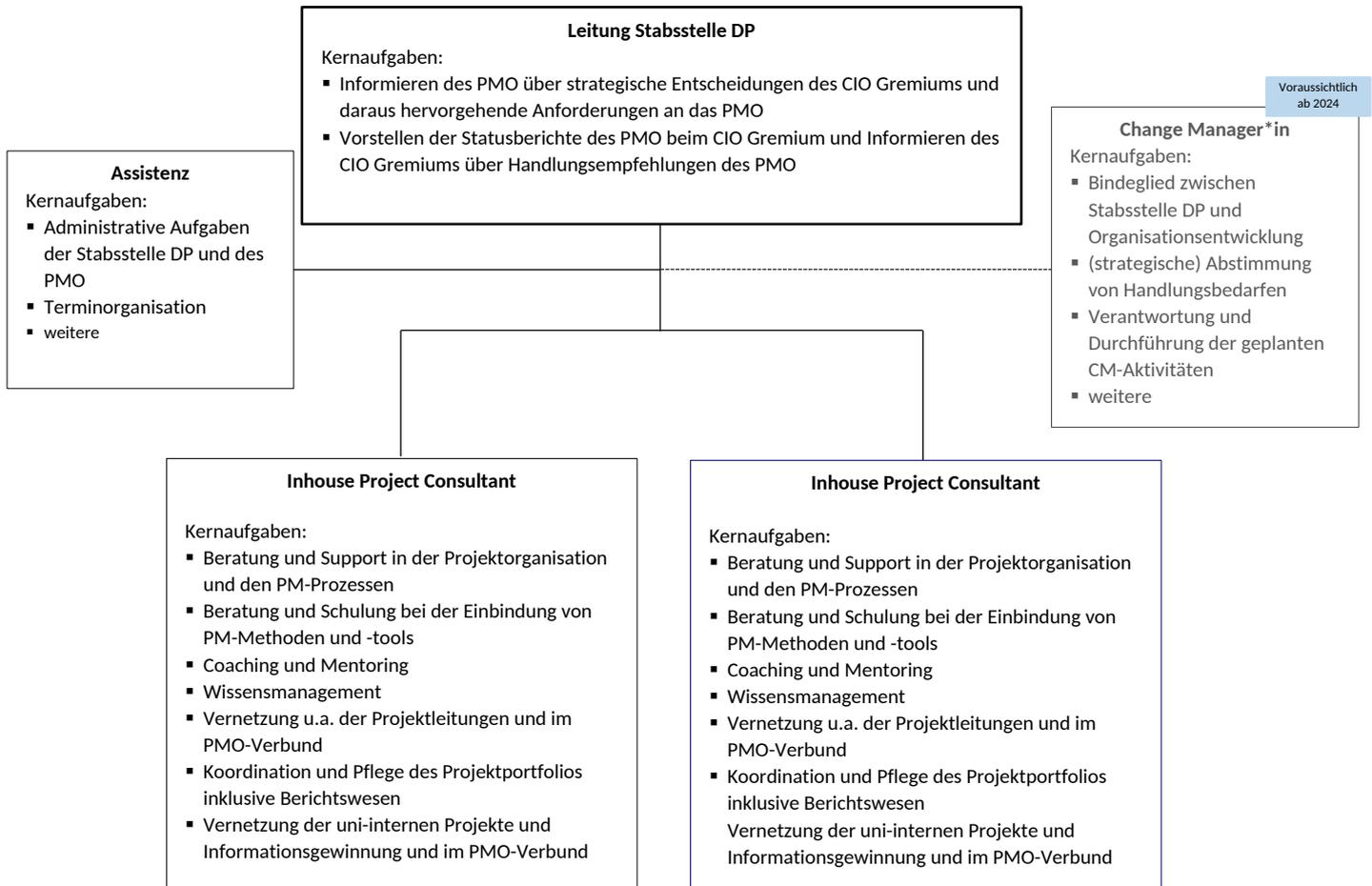
**PROJEKTPORTFOLIO-
MANAGEMENT**

- Beratung des CIO Gremiums bei der Auswahl und Priorisierung strategisch relevanter Projekte
- Übergreifendes Monitoring aller Digitalisierungsprojekte
- Sicherstellung der Einhaltung der eingebundenen Qualitätsstandards

**Aufgaben innerhalb eines Projektes, die nicht vom PMO übernommen werden**

- Anfallende administrative und organisatorische Tätigkeiten (bspw. Beantragung von Dienstreisen, Organisation von Projektmeetings, Erstellen von Berichten und Reports, Bestellungen)
- Projektmanagement-Tätigkeiten (bspw. Planung von Budget, Umfang und Aktivitäten, Zeit etc., Beantragung von Drittmitteln, Durchführung von Jours fixes)
- Leitung und Verantwortung von Projekten

4.4 Rollen und Verantwortlichkeiten im PMO



5. PMO ROADMAP & PERSPEKTIVE

Die Roadmap zeigt die geplante Entwicklung innerhalb der Kernkompetenzen im Zeitraum Q1 2023 bis Q4 2024 (Stand Mai 2023).

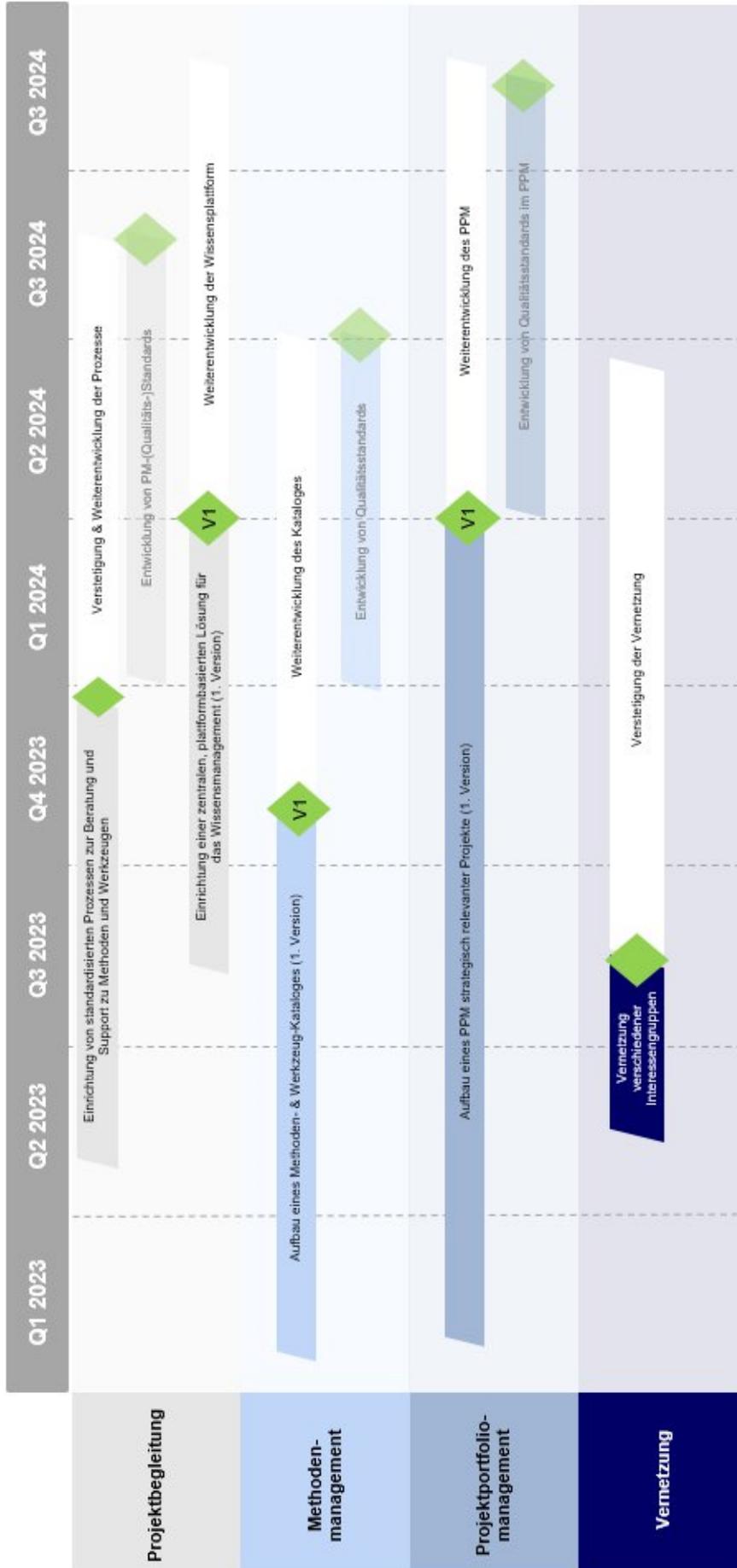


Abbildung 6: PMO Roadmap Q1 2023 - Q4 2024 (Stand 05/2023)

APPENDIX

Operative Ziele des PMO

Z1.1 Schaffung einer einheitlichen und übersichtlichen Darstellungsweise des Projektportfolios der UMR (E2306, T2)

Z1.2 Identifikation vergleichbarer Projekteigenschaften (E2304, T2)

Z1.3 Einrichtung eines Qualitätsmanagements/Steuerungsinstrument (E2304, T2)

Z1.4 Bewertung/Selektion/Verstetigung von bewährten Prozessen (E2304, T2)

Z2.1 Erhöhung digitaler Kompetenzen im Projektmanagement (E2307)

Z2.2 Aufbau und Bereitstellung eines Methoden- und Werkzeug-Kataloges (E2304, T2 und T6)

Z2.3 Einrichtung von Beratung und Support zu Methoden und Werkzeugen (E2303, T2 und T6)

Z2.4 Ermöglichen eines realitätsnahen Lernens an Good Practice Beispielen (E2303, T2 und T6)

Z2.5 Etablierung einer zentralen, plattformbasierten Lösung für das Wissensmanagement (E2303, T2 und T6)

Z4.1 Etablierung von Kommunikationsstrukturen (E2303, T1 und T6)

Z4.2 Einbindung relevanter Informationsträger*innen (E2303, T1 und T6)

Z4.3 Sicherstellung der Zugänglichkeit von Informationen (E2303, T1 und T6)

Z4.4 Gemeinsame Bewertung geteilter Informationen (E2305, T1 und T6)

Z5.1 Etablierung von Qualitätsstandards (E2306, T1/T2/T3)

Z5.2 Einbindung aller relevanten Stakeholder (E2310, T1/T2/T3)

Z5.3 Etablierung eines Portfolio Managements strategisch relevanter Projekte (E2306, T1/T2/T3)

Z5.4 Erlangen eines universitätsweiten Bekanntheitsgrades (E2308, T1/T2/T3)

Z5.5 (Stetige Weiter-) Entwicklung des Leistungsspektrums (E2303, T1/T2/T3)

Glossar

BEGRIFF	DEFINITION	ABKÜRZUNG
Project Management Office	Das Project Management Office ist eine übergeordnete permanente Organisationseinheit, die mit der Einrichtung, Einbindung und Weiterentwicklung des Projektmanagementsystems der Philipps-Universität Marburg betraut ist. Das PMO übernimmt dabei innerhalb seiner Kernkompetenzen unterstützende und steuernde Tätigkeiten und ist verantwortlich für die operative Umsetzung der strategischen Ziele der UMR auf Projektebene.	PMO
Vision	Eine motivierende, positiv-formulierte Beschreibung des Zustandes, den die UMR für die Zukunft anstrebt.	
Mission	Eine positiv formulierte Beschreibung der Umsetzung der Vision, der Auftrag dem sich das PMO verpflichtet. Sie ist auch ein Statement und Bekenntnis zu bestimmten Werten.	
Stakeholder	Als Stakeholder des PMO werden alle internen und externen Personen und Personengruppen bezeichnet, die gegenwärtig oder zukünftig Leistungen des PMOs in Anspruch nehmen oder Leistungen für das PMO erbringen oder von der Arbeit des PMO direkt oder indirekt betroffen sind.	
Project Office	Ein Project Office wird projektspezifisch eingerichtet und besteht für die Dauer eines Projektes. Es übernimmt bspw. administrative oder koordinative Aufgaben (häufig gleichbedeutend mit „Projektassistenz“).	PO
Projektportfoliomanagement	Ein Projektportfolio ist eine Sammlung bzw. Zusammenfassung von Projekten, die in vorab definierten Eigenschaften ähnlich geartet sind. Das Management eines Projektportfolios umfasst	PPM
Projektmanagement-Methodik (auch „Rahmenwerk“ oder „Vorgehensmodell“)	Eine PM-Methodik ist ein Rahmenwerk bzw. ein übergeordnetes, geregeltes Vorgehensmodell zur Ablaufgestaltung eines Projektes bzw. der Projektphasen. Eine PM-Methodik beinhaltet eine Auswahl an PM-Methoden, die zur Erreichung des	PM-Methodik

	<p>übergeordneten Ziels eingesetzt werden.</p> <p>Beispiele: Agiler oder klassischer Projektlebenszyklus, V-Modell, Scrum, Kanban, prince2, SaFe, PMP, DASM, XP</p>	
Projektmanagement-Methode	<p>Eine PM-Methode ist ein geregelt Vorgehen zur Bearbeitung der definierten Aufgaben und Erreichung der Ziele innerhalb des Projektes bzw. der Projektphasen.</p> <p>Eine PM-Methode kann in verschiedenen Methodiken eingebunden werden.</p> <p>Beispiele: Stakeholder- oder Risikoanalyse, Netzplantechnik, Risiko, Planning Poker, Design Thinking, Canvas, Ishikawa-Diagramm</p>	PM-Methode
Projektmanagement-Werkzeug (auch „Tool“ oder „PM-Tool“)	<p>Arbeitshilfe, mit dem ein Liefergegenstand des Projektes erarbeitet und Informationen über diesen Liefergegenstand erfasst werden.</p> <p>Beispiele: Templates, Applikationen (wie Projektmanagement- und Task Management Software), Arbeitsmaterialien wie Planning-Poker-Karten</p>	PM-Werkzeug, PM-Tool
Coaching	<p>Coaching ist eine interaktive, personenzentrierte Beratungsleistung, bei der der Coach dem Coachee „Hilfe zu Selbsthilfe“ anbietet. Der Coach gibt keine Lösungen oder Ziele vor, sondern unterstützt den Coachee bei der individuellen Lösungsfindung und im Zielerreichungsprozess mit anerkannten Methoden und Werkzeugen.</p>	
Projekt	<p>Ein Projekt ist ein einmaliges, zeitlich befristetes, interdisziplinäres, organisiertes Vorhaben, um festgelegte Arbeitsergebnisse im Rahmen vordefinierter Anforderungen und Rahmenbedingungen zu erzielen.(nach ipma)</p>	

Versionskontrolle

VERSION	DATUM	VORGENOMMENE ÄNDERUNG	AUTOR/EDITOR
0.1	29.11.2022	Initiale Version	Annika Kreis
1.0	06.12.2023	Veröffentlichung Erstversion	Annika Kreis