

PMO MATURITY STUDIE

BUSINESS VALUE OF A PMO

- Executive Summary -

2010



Eine gemeinschaftliche Studie der
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik III,
maxence business consulting gmbh
und Planview GmbH



Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg



Mit freundlicher
Unterstützung von:







INHALTSVERZEICHNIS

EXECUTIVE SUMMARY	Seite 05
1 MOTIVATION UND ZIELSETZUNG	Seite 11
2 DURCHFÜHRUNG DER ERHEBUNG	Seite 15
2.1 Vorbereitung der Erhebung	Seite 16
2.2 Europaweite Onlinebefragung von Unternehmen	Seite 18
2.3 Teilnehmer der Onlinebefragung	Seite 21
3 ERGEBNISSE	Seite 29
3.1 Projektspezifische Rahmenbedingungen der betrachteten Unternehmen	Seite 29
3.2 PMO-spezifische Rahmenbedingungen der betrachteten Unternehmen	Seite 37
3.3 Wertbeitrag und wirtschaftlicher Nutzen von PMOs	Seite 41
3.4 Wertschöpfende PMO-Funktionen und -Aufgaben	Seite 45
3.5 Einführung, Gestaltung und Weiterentwicklung von PMOs	Seite 51
3.6 Fähigkeiten und Qualifikationen von PMO-Mitarbeitern	Seite 59
3.7 Prozess-, Methoden- und IT-Unterstützung des Projektmanagements	Seite 63
3.8 Weiterführende Erkenntnisse	Seite 67
4 ZUSAMMENFASSUNG	Seite 71
Abbildungsverzeichnis	Seite 74
Tabellenverzeichnis	Seite 76
Literaturverzeichnis	Seite 77
Ausschlussklausel	Seite 78
Autoren	Seite 79
Kurzvorstellung	Seite 82
Anhang	Seite 85
Impressum	Seite 87



EXECUTIVE SUMMARY

Motivation und Zielsetzung

Vorgehensweise

Möglichkeiten zur Erzielung eines Wertbeitrags

Funktionen und Aufgaben eines PMOs zur Erzielung eines Wertbeitrags

Fähigkeiten und Qualifikationen von PMO-Mitarbeitern

Realisierte Wertbeiträge von den betrachteten PMOs

Auch kleine und mittlere Unternehmen können mithilfe eines PMOs einen Wertbeitrag erzielen



EXECUTIVE SUMMARY

Motivation und Zielsetzung

Projektorientierte Arbeitsweisen stellen zunehmend ein zentrales Instrument zur wirkungsvollen Umsetzung von Unternehmensstrategien dar. Um eine effektive und effiziente Strategieumsetzung sicherzustellen, ist das Management einzelner Projekte jedoch nicht ausreichend. Vielmehr ist eine ganzheitliche Betrachtung der Projektlandschaft erforderlich. In diesem Zusammenhang erhalten Abteilungen, die die übergreifende Koordination und Unterstützung von Projekten übernehmen – so genannte Project bzw. Program Management Offices (PMOs) – in den vergangenen Jahren eine zunehmende Bedeutung. Insbesondere der Wertbeitrag solcher Organisationseinheiten steht in letzter Zeit verstärkt im Mittelpunkt von Diskussionen.

Dieses Thema greifen die Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg und maxence business consulting mit der vorliegenden Studie auf. Dabei wird das Ziel verfolgt, die Faktoren zu analysieren, die in Verbindung mit dem Wertbeitrag von PMOs relevant sind.

Vorgehensweise

Hierzu wurden im Rahmen dieser Studie zunächst 36 qualitativ-explorative Experteninterviews geführt. Auf der Grundlage der dadurch gewonnenen Erkenntnisse sowie der Ergebnisse der PMO Maturity Studie 2009 wurde ein Fragenkatalog konzipiert, der die relevanten Themenbereiche für die Untersuchung des Wertbeitrags abdeckt. Mithilfe dieses Fragenkatalogs wurde eine quantitative Untersuchung unter 517 Unternehmen aus 28 verschiedenen europäischen Ländern durchgeführt. Dabei handelt es sich um Unternehmen verschiedenster Branchen und Größenordnungen, von denen etwa zwei Drittel ein PMO aufweisen. Als Ansprechpartner der Unternehmen standen vorwiegend Mitarbeiter in Führungspositionen zur Verfügung.



Möglichkeiten zur Erzielung eines Wertbeitrags

Grundsätzlich stehen einem PMO zwei Möglichkeiten zur Erzielung eines Wertbeitrags zur Verfügung. Zum Einen kann es durch Tätigkeiten wie der Ausrichtung aller Projekte auf die strategischen Unternehmensziele zu einer Effektivitätssteigerung des Projektgeschäfts beitragen. Zum Anderen haben PMOs aber auch die Möglichkeit, die Effizienz zu steigern, z.B. indem sie Synergiepotenziale ausschöpfen oder Projektteams mit Methoden und IT-Systemen unterstützen.

Aus Sicht der Umfrageteilnehmer kann ein PMO auf beide Arten einen hohen Wertbeitrag für ein Unternehmen erzielen. Dabei messen die Umfrageteilnehmer, in deren Unternehmen ein PMO vorhanden ist, der Effektivitätssteigerung einen etwas höheren Wertbeitrag bei, während die Unternehmen ohne PMO die Steigerung der Effizienz des Projektgeschäfts als etwas wertschaffender betrachten.

Die Ansichten über den Wertbeitrag unterscheiden sich auch in Abhängigkeit von den Positionen der Umfrageteilnehmer. Während die Umfrageteilnehmer, die selbst in einem PMO tätig sind (PMO-Leiter und -Mitarbeiter) der Effektivitätssteigerung durchschnittlich einen höheren Wertbeitrag beimessen, sind für die übrigen Umfrageteilnehmer vorrangig Effizienzsteigerungen von Interesse.

Auch in Hinblick auf die Organisationsebene, auf der die betrachteten PMOs verankert sind, können weitere Erkenntnisse gewonnen werden. Insbesondere sind in diesem Zusammenhang PMOs auf der Ebene von Organisations- bzw. Geschäftseinheiten, wie z.B. IT-PMOs oder F&E-PMOs, hervorzuheben. So lässt sich feststellen, dass Umfrageteilnehmer, in deren Unternehmen das PMO an dieser Stelle verankert ist, den höchsten Wertbeitrag durch Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen von ihrem PMO wahrnehmen.

Bereits zum heutigen Zeitpunkt wird der Nutzen von PMOs nachgewiesen. In den meisten Fällen erfolgt dies bisher mithilfe von nicht-monetären oder sonstigen Kenngrößen. Jedoch weist auch ein hoher Anteil der PMOs ihren wirtschaftlichen Nutzen durch monetäre Kenngrößen oder gar eine Kombination aus monetären und nicht-monetären Kenngrößen nach.



Funktionen und Aufgaben eines PMOs zur Erzielung eines Wertbeitrags

Innerhalb eines Unternehmens kann ein PMO verschiedenste Funktionen übernehmen. Aktuell sind in den betrachteten PMOs koordinierende Tätigkeiten, wie die Abstimmung des Planungsprozesses oder der Projektressourcen sowie unterstützende Aktivitäten, wie z.B. die Bereitstellung von Templates für Projektteams, durchschnittlich am stärksten ausgeprägt. Nach Ansicht der Befragten sollten PMOs zukünftig in allen Aufgabenbereichen stärker tätig sein. Dabei lässt sich feststellen, dass in Zukunft insbesondere beratende Aktivitäten (z.B. Beratung des Top-Managements bei der Projektportfoliogestaltung) und Governance-/Regulierungsfunktionen (z.B. Priorisierung von Projekten, Risikomanagement) stärker wahrgenommen werden sollten.

Bei detaillierter Untersuchung der Umfrageergebnisse zeigt sich jedoch, dass sich auch diese Ansichten in Abhängigkeit von der Position der Umfrageteilnehmer unterscheiden. Während aus Sicht von PMO-Leitern und -Mitarbeitern zukünftig insbesondere die Governance-/Regulierungsfunktion, die Beratungsfunktion sowie die Koordinationsfunktion besonders stark ausgeprägt sein sollten, steht für Umfrageteilnehmer aus dem Projektgeschäft (Projektleiter und -teammitglieder) zukünftig eher die Unterstützungsfunktion im Fokus. Die weiteren Befragten, wie Vorstände/Geschäftsführer und Abteilungsleiter, wünschen sich dagegen zukünftig eine stärkere Beratung durch das PMO.

Insgesamt verdeutlichen die Angaben der Umfrageteilnehmer, dass sich die untersuchten PMOs schon zum heutigen Zeitpunkt den Aufgaben widmen, die für die je-

weiligen Unternehmen von Bedeutung sind. Weitere Erkenntnisse hinsichtlich der PMO-Funktionen und -Aufgaben lassen sich beim Vergleich der aktuellen Studienergebnisse mit den Ergebnissen der PMO Maturity Studie 2009 gewinnen. Aus Sicht der Umfrageteilnehmer wurde im Jahr 2009 die Beratungsfunktion durchschnittlich am stärksten und die Governancefunktion am wenigsten von den PMOs umgesetzt. Aus damaliger Sicht sollten zukünftig jedoch weniger beratende Aktivitäten, sondern eher Governancefunktionen von den PMOs übernommen werden. Dies ist bisher jedoch noch nicht eingetreten. Auch zum aktuellen Zeitpunkt wird nach Aussage der Umfrageteilnehmer aus dem deutschsprachigen Raum die Beratungsfunktion am umfassendsten und die Governance-/Regulierungsfunktion am wenigsten von den PMOs wahrgenommen. Für die Zukunft sehen die Umfrageteilnehmer bei diesen beiden Funktionen den höchsten Entwicklungsbedarf unter den vier genannten Funktionen.

Hinsichtlich der Aufgaben, die im Rahmen dieser vier Funktionen durchgeführt werden können, zeigt sich, dass diese zum aktuellen Zeitpunkt etwas zufriedenstellender umgesetzt sind, als dies im Jahr 2009 der Fall war. Mit Ausnahme von zwei Aufgaben – der Bereitstellung von qualitativen Informationen über die Projektlandschaft und Projektinterdependenzen sowie der Sicherstellung des Abstimmungsprozesses bzw. Ausrichtung der Projektvorhaben auf strategische Unternehmensziele – wird den Aufgaben in der aktuellen Studie zudem eine etwas höhere Bedeutung beigemessen.



Fähigkeiten und Qualifikationen von PMO-Mitarbeitern

Entwicklungsbedarf besteht aus Sicht der Umfrageteilnehmer noch in Bezug auf die Fähigkeiten und Qualifikationen der PMO-Mitarbeiter. Dabei ist zu beachten, dass Projektmanagementkenntnisse die entscheidenden Qualifikationen von PMO-Mitarbeitern darstellen, wohingegen fachliche Kenntnisse über das Kerngeschäft des Unternehmens nur für einen vergleichsweise geringen Teil der Umfrageteilnehmer relevant erscheinen. Wichtiger als Fachkenntnisse sind vielmehr andere Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensmuster von PMO-Mitarbeitern, wie z.B. Kontaktfreudigkeit, Selbstvertrauen, Flexibilität und ein gutes Stressmanagement.

Realisierte Wertbeiträge von den betrachteten PMOs

Der Wertbeitrag, den die betrachteten PMOs erzielen, wird auf verschiedene Weisen sichtbar. Zum Einen schließen die Unternehmen, in denen ein PMO vorhanden ist, ihre Projekte durchschnittlich mit etwas geringeren Überschreitungen der geplanten Zeitdauern, der personellen Ressourcen sowie des vorgesehenen Budgets ab. Somit kann dieser positive Einfluss eines PMOs auf den Projekterfolg, der bereits mit den Ergebnissen der PMO Maturity Studie 2009 aufgezeigt werden konnte, auch mit der aktuellen Untersuchung bestätigt werden. Zum Anderen verdeutlichen die Studienergebnisse, dass die Aspekte, die für die Optimierung des Projektportfolionutzens entscheidend sind, aus Sicht der Befragten in Unternehmen mit einem PMO besser umgesetzt werden.



Auch kleine und mittlere Unternehmen können mithilfe eines PMOs einen Wertbeitrag erzielen

Die Möglichkeit zur Realisierung solcher Wertbeiträge scheint dabei nicht nur auf größere Unternehmen beschränkt zu sein. Vielmehr verdeutlichen die vorliegenden Ergebnisse, dass auch Umfrageteilnehmer aus Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten und einem Jahresumsatz unter 10 Mio. Euro einen entsprechenden Wertbeitrag durch das PMO ihres Unternehmens wahrnehmen. So zeichnen sich auch kleinere und mittlere Unternehmen, die ein PMO aufweisen, durchschnittlich durch geringere Überschreitungen der geplanten Zeitdauern, der personellen Ressourcen sowie des vorgesehenen Budgets gegenüber Unternehmen vergleichbarer Größe ohne PMO aus.

1 MOTIVATION UND ZIELSETZUNG

PMO Maturity Studie 2009

PMO Maturity Studie 2010



1 MOTIVATION UND ZIELSETZUNG

Unternehmen stehen heute vor neuartigen Herausforderungen im Bereich des Projektmanagements. Während sich dieses Tätigkeitsfeld in der Vergangenheit vorwiegend auf einzelne, unabhängige Projekte bezog, ergeben sich durch die steigende Komplexität des Marktumfelds neue Anforderungen. So weisen Projekte heute in der Regel komplexe inhaltliche und zeitliche Abhängigkeiten auf. Daneben stellen projektorientierte Arbeitsweisen zunehmend ein zentrales Instrument zur wirkungsvollen Umsetzung von Unternehmensstrategien dar. Um eine effektive und effiziente Projektdurchführung – und damit Strategieumsetzung – sicherzustellen, müssen diese Herausforderungen adäquat berücksichtigt werden. Hierzu ist eine ganzheitliche Betrachtung der Projektlandschaft erforderlich. Diesem übergreifenden Management von Projekten zur Erfüllung strategischer Ziele kommt daher eine hohe Bedeutung zu.¹

Häufig wird diese Aufgabe institutionalisiert, um ein adäquates, übergreifendes Management von Projekten sicherzustellen. Dabei wird die resultierende Organisationseinheit oftmals mit ‚PMO‘ bezeichnet. Dieser Begriff ist jedoch nur ungenau abgegrenzt. In einer Umfrage von Hobbs und Aubry wurde die betrachtete Organisationseinheit bei 59% der Befragten mit Project Management Office und bei 12% mit Program Management Office bezeichnet. Auch andere Bezeichnungen wie Project Support Office (7%), Project Office (2%), Center of Excellence (2%) und weitere existieren, ohne dass sich diese Abteilungen inhaltlich signifikant voneinander unterscheiden.²

¹ Gareis, Roland: Happy Projects!, Wien, 2006.

Dobiéy, Dirk; Köplin, Thomas; Mach, Wolfram: Programm-Management. Projekte übergreifend koordinieren und in die Unternehmensstrategie einbinden, Weinheim, 2004.

² Hobbs, Brian; Aubry, Monique: A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. In: Project Management Journal, 2007, Ausgabe 38, Nr. 1, S. 74-86.



PMO Maturity Studie 2009

Zur Analyse der Rolle von PMOs in Unternehmen des deutschsprachigen Raums haben die Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg und maxence business consulting dieses Thema im Jahr 2009 in einer umfassenden Studie, der PMO Maturity Studie 2009, untersucht. Insgesamt haben sich über 230 Personen aus Unternehmen verschiedenster Branchen und Größenordnungen des deutschsprachigen Raums an der Studie beteiligt. Dabei konnten wichtige Erkenntnisse zu der Entwicklung und Verbreitung von projektübergreifendem Management sowie dessen Institutionalisierung in Organisationen gewonnen werden. So hat sich unter anderem gezeigt, dass die Umfrageteilnehmer, in deren Unternehmen ein PMO vorhanden ist, ihre Projekte durchschnittlich mit geringeren Überschreitungen der geplanten Zeitdauer, der personellen Ressourcen und des vorgesehenen Budgets abschließen. Weiterhin gewinnt aus Sicht dieser Umfrageteilnehmer die Regulierungsfunktion des PMO zukünftig an Bedeutung, während der Beratungsfunktion zukünftig eine etwas geringere Relevanz beigemessen wird.³

PMO Maturity Studie 2010

Die PMO Maturity Studie 2010 soll sich durch drei Merkmale auszeichnen: eine zusätzliche Vertiefung im Bereich des Wertbeitrags von PMOs, die Ableitung von PMO-spezifischen Entwicklungstrends sowie eine Ausweitung auf den europäischen Raum.

- **Wertbeitrag von PMOs:** Neben den bereits dargestellten Erkenntnissen aus der PMO Maturity Studie 2009 konnte im Rahmen dieser Studie ein Themenbereich identifiziert werden, der eine weitere, detaillierte Untersuchung erfordert. Dabei handelt es sich um den Wertbeitrag von PMOs, der verstärkt im Mittelpunkt von Diskussionen steht. So wird von PMOs zunehmend ein Nachweis über ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg, insbesondere ihrem wirtschaftlichen Nutzen, gefordert. Jedoch existieren in diesem Zusammenhang verschiedenste, entscheidende Fragestellungen, die bisher nur unzureichend beantwortet sind. Aus diesem Grund soll dieses Thema einen Schwerpunkt bei der PMO Maturity Studie 2010 darstellen.
- **Ableitung von PMO-spezifischen Entwicklungstrends:** Neben der Fokussierung auf den Wertbeitrag von PMOs sollen zudem zentrale Fragestellungen aus der PMO Maturity Studie 2009 in die aktuelle Studie übernommen werden, um PMO-spezifische Entwicklungstrends ableiten zu können.

³ Amberg, Michael; Lang, Michael; Thiessen, Inke; Sandrino-Arndt, Bop; Thomas, Rüdiger L.: PMO Maturity Studie 2009, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 2009



- **Ausweitung auf den europäischen Raum:** Nachdem mit der PMO Maturity Studie 2009 wichtige Erkenntnisse über PMOs des deutschsprachigen Raums gewonnen werden konnten, sollen in der aktuellen Studie auch Unternehmen aus weiteren europäischen Ländern in die Untersuchung einbezogen werden. Hierdurch wird angestrebt, die Anzahl an befragten PMOs zu steigern und eine höhere Validität hinsichtlich der statistischen Gesamtheit zu erzielen.

2 DURCHFÜHRUNG DER ERHEBUNG

Vorbereitung der Erhebung durch eine Expertenbefragung

2.1 EUROPaweite ONLINEBEFRAGUNG VON UNTERNEHMEN

Überblick über den Fragenkatalog

Vorgehensweise bei der Befragung

Qualitätssicherung der Umfragedaten



2 DURCHFÜHRUNG DER ERHEBUNG

Zur Befragung einer Vielzahl von Unternehmen des europäischen Raums eignet sich insbesondere die Verwendung von geschlossenen Fragen. Da die Antwortkategorien bei derartigen Fragen bereits vorgegeben sind, können die Antworten aller Umfrageteilnehmer besser verglichen und zur Ableitung von Aussagen zu den untersuchten Aspekten genutzt werden.

Um bei der Verwendung solcher geschlossener Fragen sicherzustellen, dass die wesentlichen Aspekte berücksichtigt werden, die in Zusammenhang mit der Wertbeitragsdiskussion von PMOs von Bedeutung sind, wurde vorab eine qualitativ-explorative Expertenbefragung durchgeführt.

Vorbereitung der Erhebung durch eine Expertenbefragung

Ziel dieser Expertenbefragung, die im November und Dezember 2009 stattfand, war demnach die Identifikation von Fragen und den jeweiligen Antwortkategorien, die zur Untersuchung des Themas dieser Studie geeignet sind.

Die Identifikation der Experten erfolgte auf verschiedene Arten. Zum Einen haben einige Teilnehmer der PMO Maturity Studie 2009 ihr Interesse zur Mitwirkung an der aktuellen Studie geäußert. Davon wurden die Personen, die aufgrund ihrer bisherigen Tätigkeiten umfassende PMO-spezifische Erfahrungen und Kenntnisse aufweisen, als Interviewpartner ausgewählt. Zum Anderen wurde gezielt nach weiteren Personen recherchiert, die Expertenkenntnisse im Umfeld von PMOs haben. Zudem haben die Partner dieser Studie einige Empfehlungen für besonders vielversprechende Interviewpartner abgegeben.

Auf diese Weise konnten 36 Experten ermittelt werden, die sich in Form eines Interviews an dieser Studie beteiligt haben. Bei den Experten handelte es sich um

- PMO-Leiter (55,56%),
- PMO-Mitarbeiter (19,44%)
- PMO- und Projektmanagementberater (13,89%)
- Leiter von PMO-Unterbereichen wie dem Projektportfoliomanagement sowie Programmleiter (11,11%),



aus dem deutschsprachigen Raum. Die befragten Personen aus PMOs sind in Unternehmen verschiedenster Branchen und Größenordnungen beschäftigt. In diesen PMOs waren jeweils bis zu 15 Mitarbeiter tätig. Mithilfe der Expertenbefragung konnten vielversprechende Fragestellungen zu folgenden Themenbereichen ermittelt werden:

- **Wertbeitrag und wirtschaftlicher Nutzen von PMOs:** Im Fokus dieses Themenbereichs stehen Fragestellungen zu den Arten von Wertbeiträgen, die PMOs für Unternehmen erzielen können, sowie den Möglichkeiten der PMOs zum Nachweis dieser Beiträge.
- **Wertschöpfende PMO-Funktionen und -Aufgaben:** Zur Erzielung eines Wertbeitrags können PMOs unterschiedliche Funktionen innerhalb des Unternehmens einnehmen und verschiedene Aufgaben im Rahmen der Projektstätigkeit durchführen.
- **Einführung, Gestaltung und Weiterentwicklung von PMOs:** Entscheidende Faktoren für den Erfolg und Wertbeitrag eines PMOs werden bereits mit dessen Einführung, Gestaltung und Weiterentwicklung festgelegt. Daher sollte dieser Themenbereich nach Ansicht der befragten Experten ebenfalls im Kontext der Wertbeitragsdiskussion untersucht werden.
- **Fähigkeiten und Qualifikationen von PMO-Mitarbeitern:** Neben den bisher beschriebenen Themenbereichen sind auch die Mitarbeiter eines PMOs von entscheidender Bedeutung, um die Wertbeitragspotenziale zu erkennen und freizusetzen. Hierbei erscheinen für die Experten insbesondere deren Fähigkeiten und Qualifikationen für die vorliegende Untersuchung als bedeutend.
- **Prozess-, Methoden- und IT-Unterstützung des Projektmanagements:** Auch die Unterstützung der Projektstätigkeit durch Prozesse, Methoden und IT-Systeme stellt gemäß der Expertenbefragung einen wichtigen Themenbereich dar, der im Zusammenhang mit der Wertbeitragsdiskussion zu untersuchen ist.



2. 1 EUROPaweite ONLINEBEFRAGUNG VON UNTERNEHMEN

Überblick über den Fragenkatalog

Die Fragestellungen, die mithilfe der Expertenbefragung zu den fünf genannten Themenbereichen identifiziert werden konnten, wurden für die Onlinebefragung um weitere Fragen ergänzt. Dabei handelt es sich einerseits um Aspekte, die bereits mit der PMO Maturity Studie 2009 untersucht wurden und nun zur Ableitung von PMO-spezifischen Entwicklungstrends herangezogen werden sollen. Andererseits werden auch Fragen zu den projekt- und PMO-spezifischen Rahmenbedingungen der Unternehmen berücksichtigt, die zu einem besseren

Verständnis der gewonnenen Erkenntnisse beitragen sollen. Insgesamt wurden die Teilnehmer der Onlineumfrage auf diese Weise zu den sieben in Tabelle 1 dargestellten Themenbereichen befragt.

Der Großteil dieser Themenbereiche wurde im Vergleich zu der PMO Maturity Studie 2009 um zahlreiche Fragestellungen erweitert. Zwei der Themenbereiche wurden in den Fragenkatalog aufgenommen, um die angestrebten Erkenntnisse zu dem Wertbeitrag von PMOs ableiten zu können.

Themenbereich	Kapitel	Änderungen zur Studie 2009
Projektspezifische Rahmenbedingungen der betrachteten Unternehmen	3.1	erweitert
PMO-spezifische Rahmenbedingungen der betrachteten Unternehmen	3.2	erweitert
Wertbeitrag und wirtschaftlicher Nutzen von PMOs	3.3	neu
Werschöpfende PMO-Funktionen und Aufgaben	3.4	identisch
Einführung, Gestaltung und Weiterentwicklung von PMOs	3.5	erweitert
Fähigkeiten und Qualifikationen von PMO-Mitarbeitern	3.6	neu
Prozess-, Methoden- und IT-Unterstützung des Projektmanagements	3.7	erweitert

Tabelle 1: Inhalte des Fragenkatalogs



Vorgehensweise bei der Befragung

Die Onlineumfrage wurde im Zeitraum zwischen März und Juni 2010 mit der Befragungssoftware „EFS Survey“ des Anbieters Globalpark vorgenommen.

Im Fokus der Umfrage standen Personengruppen, die aufgrund ihrer Tätigkeitsbereiche umfassende und valide Aussagen zu den verschiedenen Themenbereichen dieser Studie machen können. Demnach sollten Leiter oder Mitarbeiter von Projektbüros, Vorstände/Geschäftsführer sowie Fachbereichs-/Abteilungsleiter aber auch Projektleiter und Projektteammitglieder befragt werden. Durch die Befragung dieser verschiedenen Personengruppen können zudem die Ansichten der zentralen Stakeholder eines PMOs berücksichtigt werden. Die Kontaktaufnahme zu den Umfrageteilnehmern erfolgte dabei auf mehrere Arten. Zum Einen wurden Personen, die aufgrund ihrer Angaben in Onlinenetzen wie XING oder LinkedIn der genannten Zielgruppe angehören, direkt kontaktiert. Daneben wurde auf verschiedenen fachspezifischen Webseiten auf die Möglichkeit zur Umfrageteilnahme hingewiesen.

Weiterhin wurde auch in themenspezifischen Gruppen, wie der Gruppe „PMI - Project Management Institute“ im Onlinenetzwerk XING, auf die Umfrage aufmerksam gemacht. Neben den Initiatoren und Koordinatoren der PMO Maturity Studie 2010 – der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg sowie maxence busi-

ness consulting – konnten auch die Partner durch ihre Kommunikationsmaßnahmen zu dem Erfolg der Onlinebefragung beitragen. Bei diesen Partnern handelt es sich um das Unternehmen Planview sowie die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM).

Da nicht von allen potenziellen Umfrageteilnehmern aus den genannten Personengruppen Antworten zu allen Themenbereichen des Fragenkatalogs dieser Studie erwartet werden konnten, wurden im Rahmen der Onlinebefragung jedem Studienteilnehmer nur die Fragen gestellt, die er aufgrund seiner Position im Unternehmen sowie in Abhängigkeit davon, ob im Unternehmen ein PMO existiert, beantworten kann. Demnach liegen nicht bei allen Fragen Antworten von allen Umfrageteilnehmern vor. Die zu jeder Frage angegebene prozentuale Verteilung der Antworten bezieht sich somit immer auf die Anzahl der Personen, die diese Frage zur Beantwortung erhalten haben.



Qualitätssicherung der Umfragedaten

Während der dreimonatigen Dauer der Onlinebefragung haben insgesamt 1.490 Personen den Fragebogen gestartet. Davon haben ihn 536 Personen bis zur letzten Frage durchgeführt. Vor Beginn der Datenauswertung wurden die vorliegenden Datensätze hinsichtlich ihrer Qualität untersucht. Im Vordergrund dieser Untersuchung stand eine Plausibilitätsprüfung hinsichtlich der Beantwortungszeiten sowie dem Anteil an fehlenden Werten innerhalb der einzelnen Datensätze. In diesem Zusammenhang wurden 19 Datensätze aus der Stichprobe ausgeschlossen, so dass 517 verwertbare Datensätze als Ausgangspunkt für die Datenanalyse vorlagen.

2.3 TEILNEHMER DER ONLINEBEFRAGUNG

Positionen der Umfrageteilnehmer

Organisatorische Zuordnung der Umfrageteilnehmer

Branchenzugehörigkeit der Unternehmen

Größe der Unternehmen

Länderverteilung der Umfrageteilnehmer

Anteil der Unternehmen mit einer PMO-Funktion

Bezeichnung der PMO-Funktion



Positionen der Umfrageteilnehmer

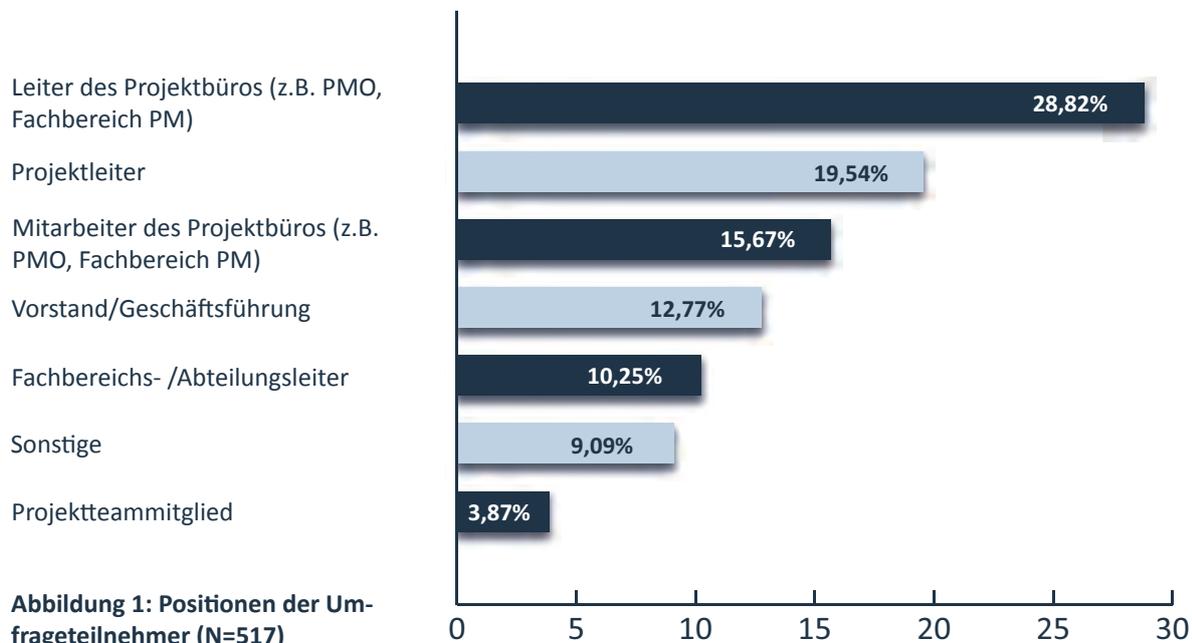


Abbildung 1: Positionen der Umfrageteilnehmer (N=517)

Die Mehrzahl der insgesamt 517 Umfrageteilnehmer nimmt jeweils eine führende Position im Unternehmen ein (vgl. Abbildung 1). So sind 149 Umfrageteilnehmer Leiter eines Projektbüros. Daneben sind 66 Vorstände bzw. Geschäftsführer sowie 53 Abteilungsleiter unter den Befragten. Von den verbleibenden Personen ist der Großteil entweder selbst in einem PMO beschäftigt (20 Personen) oder ist in einer Projektleitungsfunktion tätig (101 Teilnehmer). Aufgrund dieser Teilnehmerstruktur können verlässliche Ergebnisse von den Befragten zum Thema dieser Studie erwartet werden.

Die Umfrageteilnehmer lassen sich anhand ihrer Positionen in drei Personengruppen einteilen: (1) Personen, die selbst in einem PMO tätig sind (PMO-Leiter und -Mitarbeiter), (2) Personen aus dem Projektgeschäft (Projektleiter und -teammitglieder) sowie

(3) sonstige Befragte wie z.B. Vorstände/ Geschäftsführer oder Abteilungsleiter (vgl. Abbildung 2). Diese Gruppierung der Umfrageteilnehmer wird im Folgenden genutzt, um eine differenziertere Betrachtung der Studienergebnisse zu ermöglichen. So werden ausgewählte Aspekte dieser Studie in Abhängigkeit von der Position der Umfrageteilnehmer untersucht.

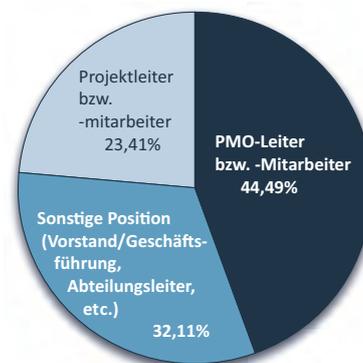
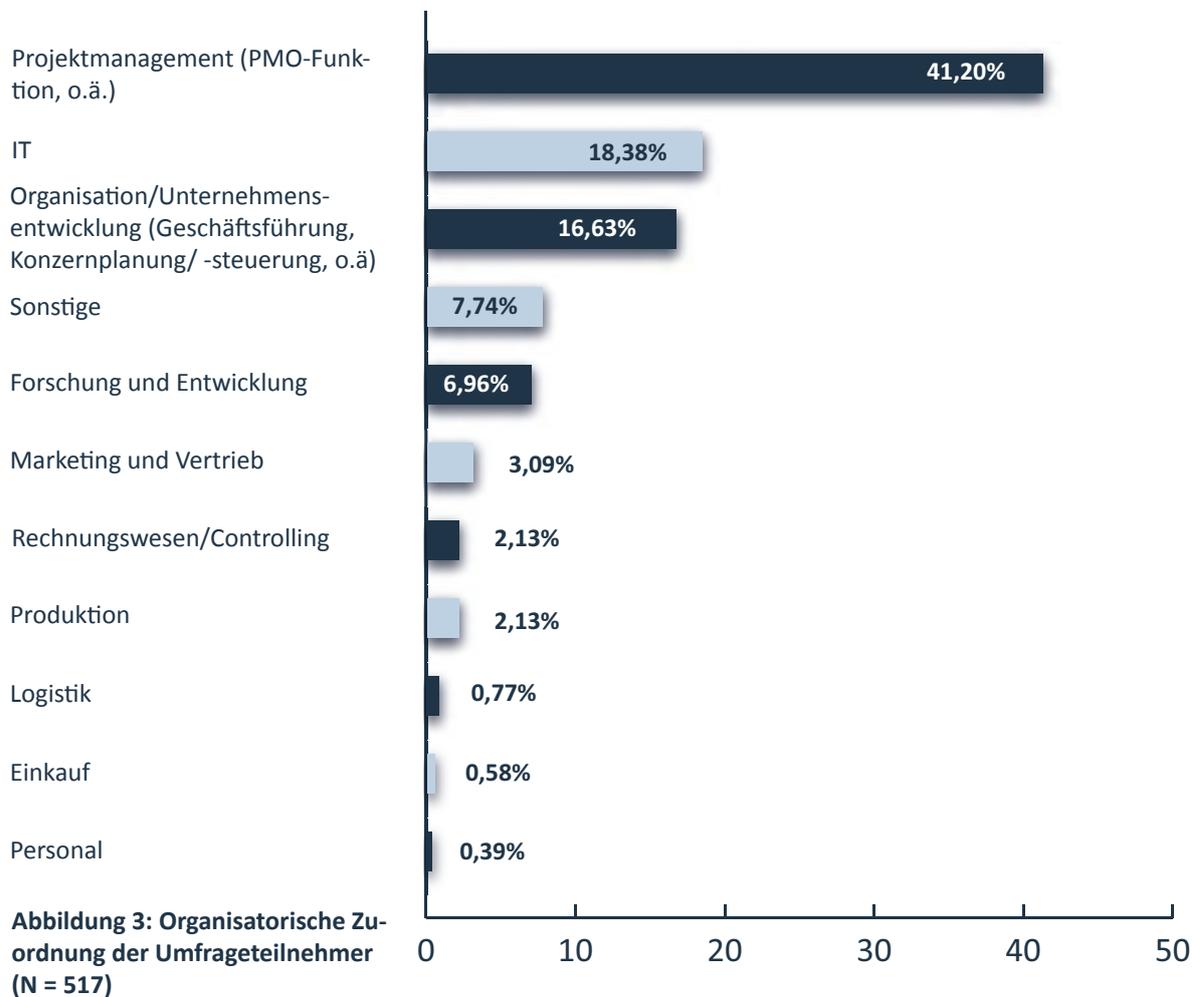


Abbildung 2: Gruppierung der Teilnehmer (N = 517)



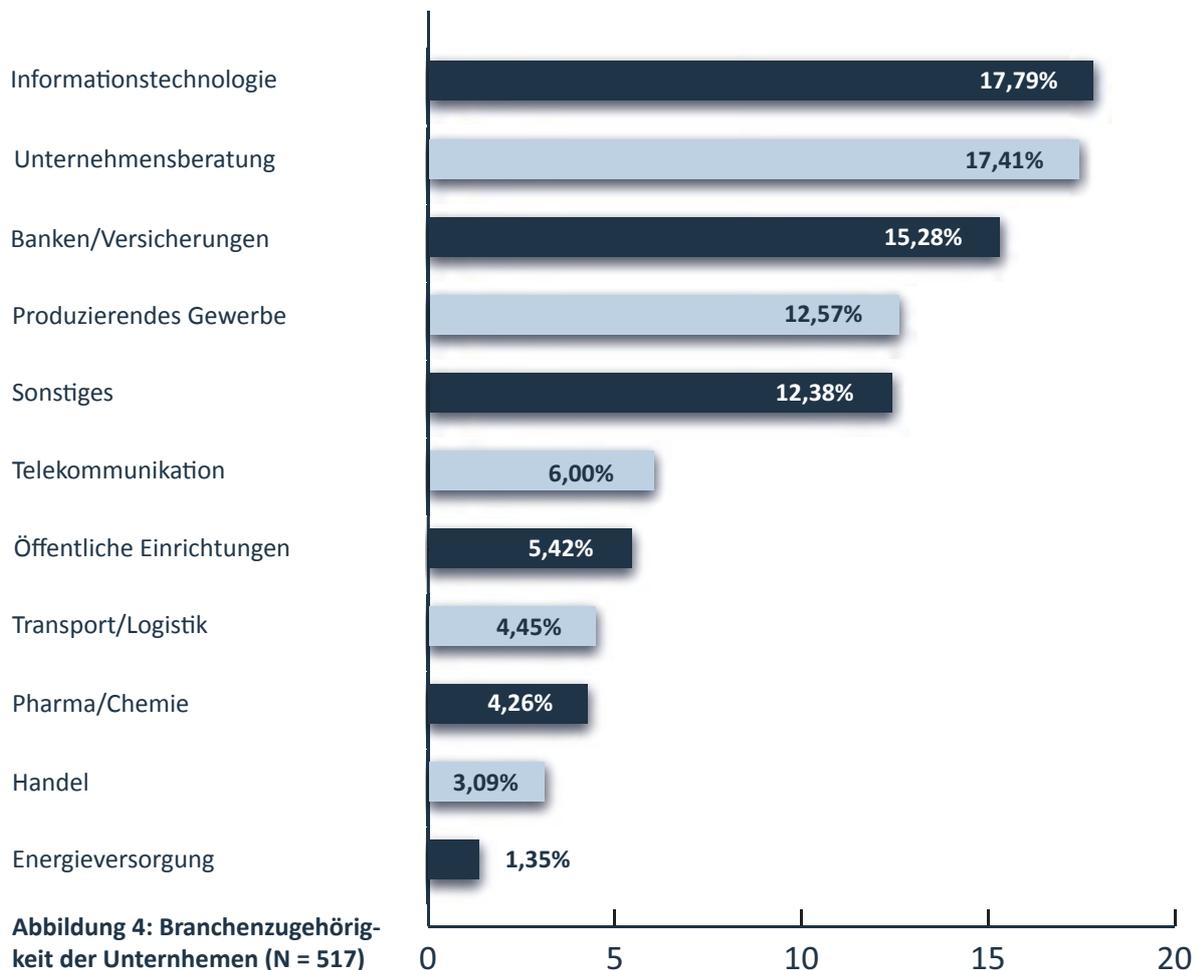
Organisatorische Zuordnung der Umfrageteilnehmer



Über 40% der Befragten sind in ihrem Unternehmen im Fachbereich ‚Projektmanagement‘ beschäftigt. Die Verteilung der weiteren Umfrageteilnehmer auf die einzelnen Unternehmensbereiche wie die IT-Abteilung oder den Forschungs- und Entwicklungsbereich wird in Abbildung 3 verdeutlicht.



Branchenzugehörigkeit der Unternehmen



Bei einer Klassifikation der Umfrageteilnehmer nach ihrer Branchenzugehörigkeit lässt sich feststellen, dass ein Großteil der Personen in den Branchen Informationstechnologie (17,79%), Unternehmensberatung (17,41%) oder Banken/Versicherungen (15,28%) tätig ist. Die vollständige Verteilung ist in Abbildung 4 ersichtlich.



Größe der Unternehmen

Als Kriterien zur Bestimmung der jeweiligen Unternehmensgröße wurden der Unternehmensumsatz des letzten Geschäftsjahres sowie die Anzahl an Beschäftigten herangezogen.

Die Umsätze der Unternehmen, in denen die Umfrageteilnehmer beschäftigt sind, lagen im Jahr 2009 in einer Bandbreite von „weniger als 10 Mio. Euro“ bis hin zu „mehr als 1 Mrd. Euro“ (vgl. Abbildung 5).

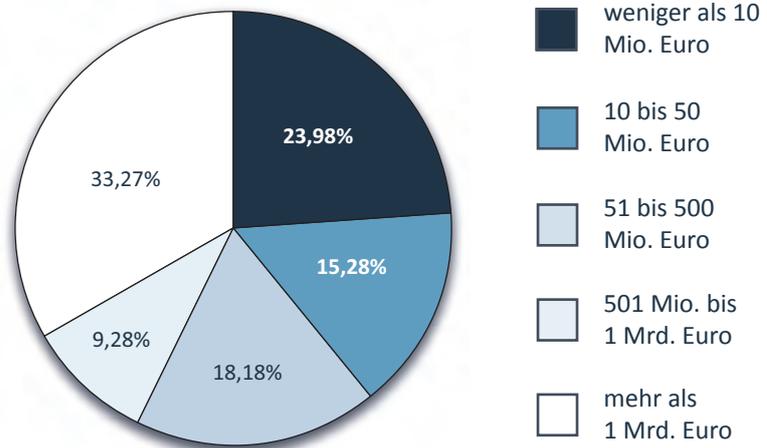


Abbildung 5: Höhe des Unternehmensumsatzes im letzten Geschäftsjahr (N = 517)

Die Anzahl der in den Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter verteilte sich wie in Abbildung 6 dargestellt auf eine Spannweite zwischen „weniger als 100 Mitarbeiter“ und „mehr als 10.000 Mitarbeiter“.

Insgesamt verdeutlichen die Häufigkeitsverteilungen zu den Unternehmensumsätzen sowie der Beschäftigtenanzahl, dass im Rahmen dieser Studie Unternehmen verschiedenster Größenordnungen berücksichtigt wurden und für jede Unternehmensgröße eine ausreichende Fallzahl vorliegt.

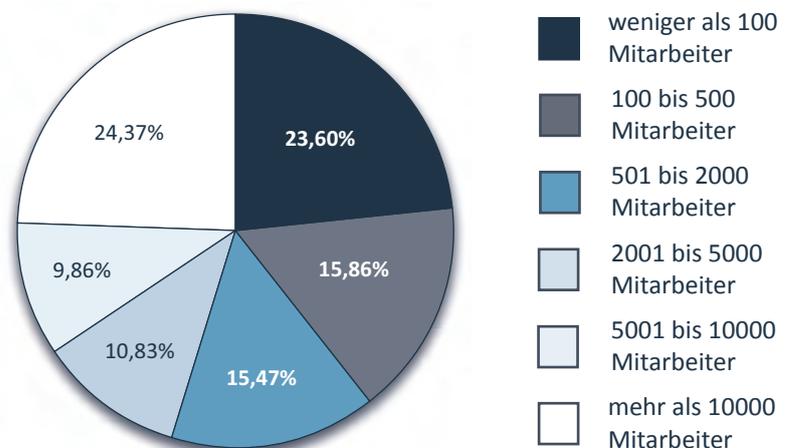
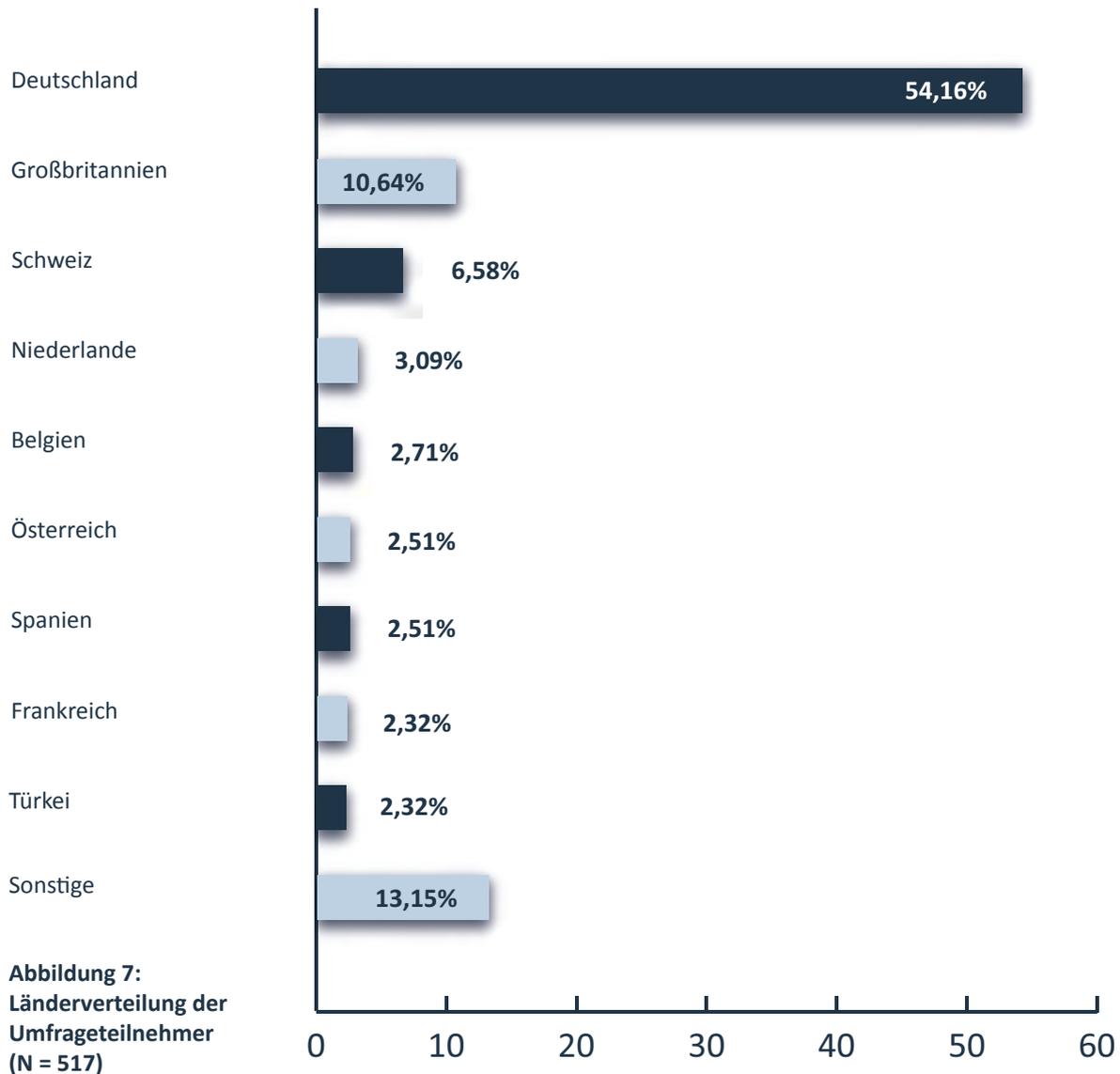


Abbildung 6: Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter (N = 517)



Länderverteilung der Umfrageteilnehmer



Abschließend können die befragten Personen auch nach dem Land klassifiziert werden, in dem sie beruflich tätig sind. Diesbezüglich lässt sich feststellen, dass sich an der Onlinebefragung Personen aus 28 europäischen Ländern beteiligt haben (vgl. Abbildung 7).

Neben Deutschland, aus dem etwa die Hälfte aller Teilnehmer stammt, haben sich auch

aus acht anderen Ländern jeweils mehr als 10 Personen beteiligt (vgl. Abbildung 7). Bei den restlichen 19 Ländern, die in der Abbildung unter „Sonstige“ zusammengefasst sind, handelt es sich um Portugal, Luxemburg, Italien, Ungarn, Polen, Finnland, Tschechien, Litauen, Rumänien, Schweden, Dänemark, Irland, Russland, Bulgarien, Estland, Griechenland, Kroatien, Lettland sowie Serbien.



Anteil der Unternehmen mit einer PMO-Funktion



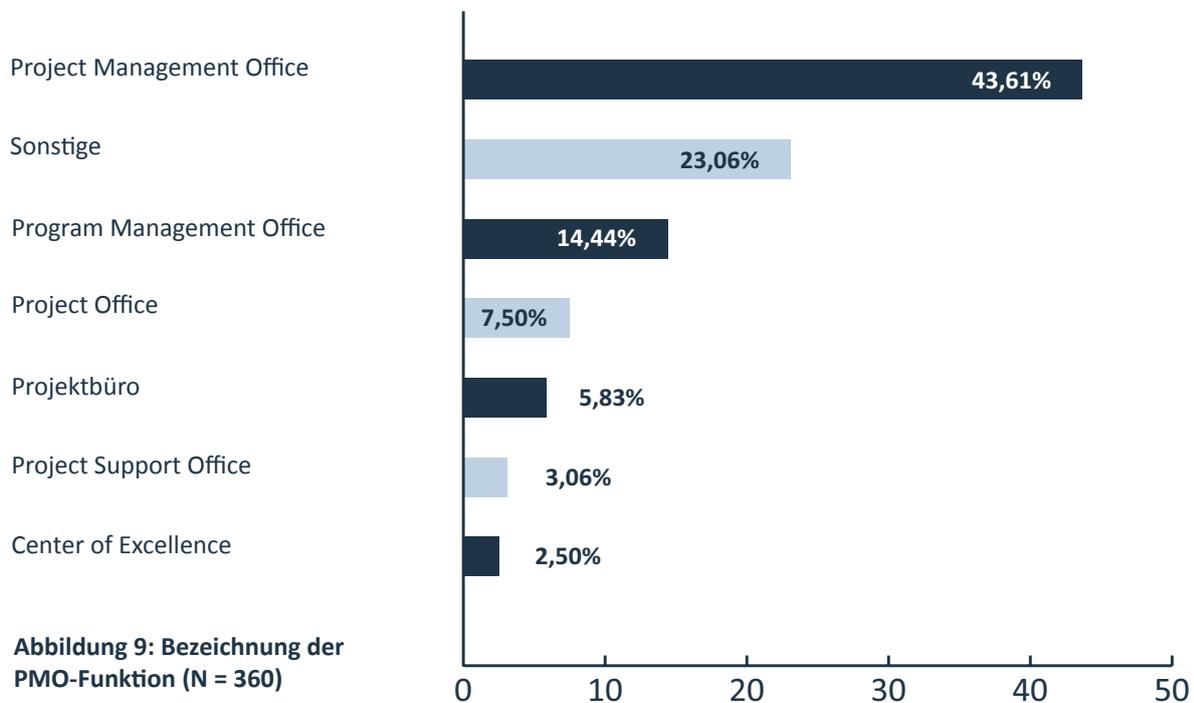
Abbildung 8:
Anteil der Unternehmen mit einer PMO-Funktion (N = 517)

Bei über zwei Drittel der Befragten ist im Unternehmen eine Abteilung vorhanden, die die übergreifende Koordination bzw. Unterstützung von Projekten und Programmen übernimmt (vgl. Abbildung 8). Diese 363 Unternehmen mit einem PMO weisen unterschiedliche Größen auf und stammen aus verschiedensten Branchen und Ländern. Dabei ist jedoch festzustellen, dass PMOs tendenziell häufiger in größeren Unternehmen – gemessen am Unternehmensumsatz sowie der Beschäftigtenanzahl – vorhanden sind. Zudem zeichnen sich hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit die betrachteten Banken und Versicherungen durch einen vergleichsweise hohen Anteil an PMOs aus. So sind unter den 363 Unternehmen mit einer PMO-Funktion 76 Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 10 Mio. Euro. Weitere 53

dieser Unternehmen weisen einen Umsatz zwischen 10 und 50 Mio. Euro aus. Insbesondere ist auch zu beachten, dass derartige Abteilungen nicht nur in Großunternehmen vorhanden sind. Vielmehr zeigen die Studienergebnisse, dass unter den 363 betrachteten Unternehmen mit einer solchen Abteilung 72 Unternehmen sind, die weniger als 100 Mitarbeiter beschäftigen, und weitere 54 Unternehmen, die zwischen 100 und 500 Mitarbeiter haben. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich auch bei der Untersuchung des Jahresumsatzes, den die betrachteten Unternehmen aufweisen. So sind unter den 363 Unternehmen mit einer PMO-Funktion 76 Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 10 Mio. Euro. Weitere 53 dieser Unternehmen weisen einen Umsatz zwischen 10 und 50 Mio. Euro aus.



Bezeichnung der PMO-Funktion



In den untersuchten Unternehmen ist „Project Management Office“ die am häufigsten verwendete Bezeichnung für die Abteilung, die die übergreifende Koordination bzw. Unterstützung von Projekten und Programmen übernimmt (vgl. Abbildung 9).

Neben den sechs in der Abbildung aufgeführten möglichen Bezeichnungen wird in den Unternehmen von 78 Umfrageteilnehmern ein anderer Name für diese Abteilung verwendet. Dabei handelt es sich beispielsweise um „Enterprise Portfolio Office“, „Central Project Office“ oder „Strategic Business Office“. Die vollständige Auflistung der genannten Bezeichnungen ist im Anhang dieser Studie ersichtlich.

3 ERGEBNISSE

3.1 PROJEKTSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Charakteristika der Projektstätigkeit

**Anteil der Projekte, die den ursprünglichen Zeitplan bzw. die
festgelegten Ressourcen überschreiten**

**Ursachen für die Überschreitung der geplanten Projektdauer und
Projektressourcen**

**Möglichkeiten zur Optimierung des Geschäftsnutzens aller
Projekte des Portfolios**



Charakteristika der Projektstätigkeit

Die Projektstätigkeit der befragten Personen lässt sich anhand von vier wesentlichen Kriterien beschreiben: der durchschnittlichen Projektgröße, der durchschnittlichen

Projektdauer, der Anzahl an jährlich durchgeführten Projekten sowie der Höhe des gesamten Projektbudgets, das von den Befragten koordiniert wird.

Bezüglich der Projektgröße wurden die durchschnittliche Anzahl an Projektbeteiligten sowie die Höhe des Projektbudgets betrachtet.

Dabei lässt sich feststellen, dass bei dem Großteil der befragten Personen durchschnittlich bis zu 25 Personen an einem Projekt beteiligt sind (71% der Nennungen) und die Projekte vorwiegend ein Projektbudget von bis zu 5 Mio. Euro aufweisen (77,39% der Nennungen).

Ein kleinerer Teil der Umfrageteilnehmer ist dagegen in der Regel in Großprojekten involviert. So gaben 6% der Befragten an, dass an ihren Projekten durchschnittlich mehr als 100 Projektmitglieder beteiligt sind. 17 Umfrageteilnehmer sind zudem in Projekten tätig, bei denen das Budget 100 Mio. Euro übersteigt (vgl. Abbildung 10 und Abbildung 11).

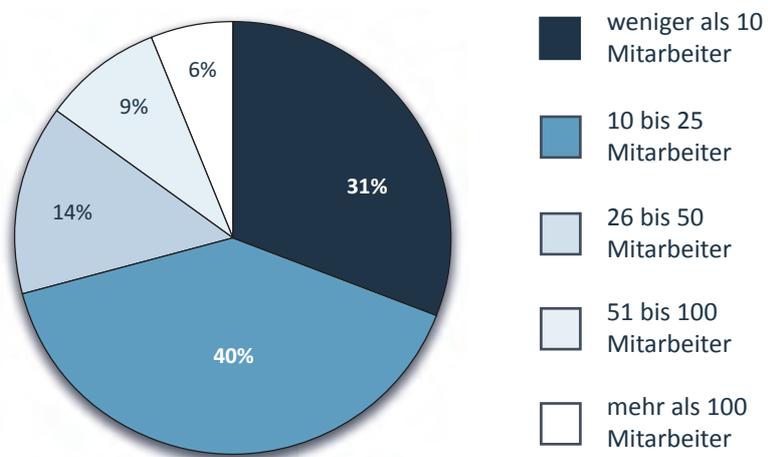


Abbildung 10: Durchschnittliche Anzahl an Projektbeteiligten (N = 513)

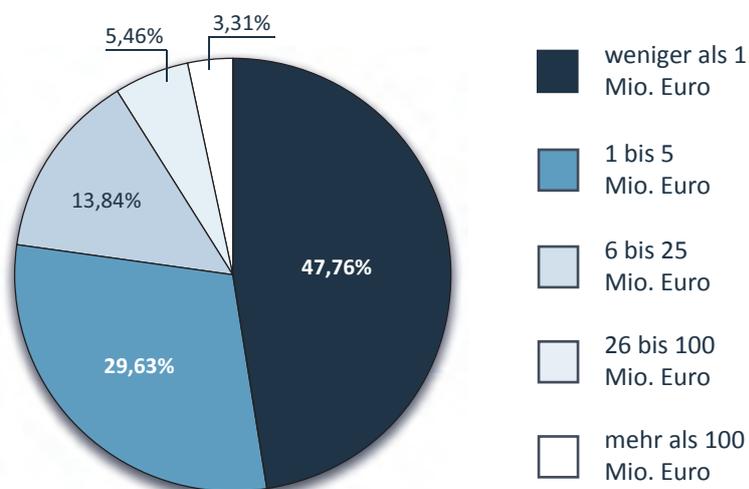


Abbildung 11: Durchschnittliche Höhe des Projektbudgets (N = 513)

4 ZUSAMMENFASSUNG

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

Abschlussklausel

Autoren

Kurzvorstellung

Sponsoren

Impressum

Hinweis:

“Kapitel 3 - Ergebnisse” ist nicht Bestandteil der Executive Summary. Die vollständige Studie kann unter folgendem Kontakt angefordert werden:

eMail: info@pmo-symposium.de

Web: <http://www.pmo-study.eu>



ZUSAMMENFASSUNG

Unternehmen stehen heute vor neuartigen Herausforderungen im Bereich des Projektmanagements. So ist das Management einzelner Projekte nicht mehr ausreichend, um eine effektive und effiziente Strategieumsetzung sicherzustellen. Vielmehr ist eine ganzheitliche Betrachtung der Projektlandschaft erforderlich. In diesem Zusammenhang erhalten PMOs in den vergangenen Jahren eine zunehmende Bedeutung. Dabei steht in letzter Zeit verstärkt der Wertbeitrag solcher Organisationseinheiten im Mittelpunkt von Diskussionen.

Steigerung des Wertbeitrags durch Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen

Im Fokus der Untersuchung standen beide Möglichkeiten, die einem PMO grundsätzlich zur Erzielung eines Wertbeitrags zur Verfügung stehen. Zum Einen kann es durch Tätigkeiten wie der Ausrichtung aller Projekte auf die strategischen Unternehmensziele zu einer Effektivitätssteigerung des Projektgeschäfts beitragen. Zum Anderen haben PMOs aber auch die Möglichkeit, die Effizienz zu steigern, z.B. indem sie Synergiepotenziale ausschöpfen oder Projektteams mit Methoden und IT-Systemen unterstützen. Aus Sicht der Umfrageteilnehmer kann ein PMO auf beide Arten einen hohen Wertbeitrag für ein Unternehmen erzielen. Dabei bewerten Umfrageteilnehmer, in deren Unternehmen ein PMO vorhanden ist, Effektivitätssteigerungen höher, während sich Teilnehmer aus Unternehmen ohne PMO höhere Vorteile von der Steigerung der Effizienz des Projektgeschäfts erhoffen.

Funktionen und Aufgaben eines PMOs zur Erzielung eines Wertbeitrags

PMOs können innerhalb von Unternehmen verschiedenste Funktionen und Aufgaben übernehmen, mit denen die Effektivität und Effizienz der Projektstätigkeit – und dadurch auch der Wertbeitrag des jeweiligen PMOs – gesteigert werden kann. Aktuell sind in den betrachteten PMOs koordinierende Tätigkeiten, wie die Abstimmung des Planungsprozesses oder der Projektressourcen sowie unterstützende Aktivitäten, wie z.B. die Bereitstellung von Templates für Projektteams, durchschnittlich am stärksten ausgeprägt. Nach Ansicht der Befragten sollten PMOs zukünftig in allen Aufgabenbereichen stärker tätig sein. Dabei lässt sich feststellen, dass in Zukunft insbesondere beratende Aktivitäten (z.B. Beratung des Top-Managements bei der Projektportfoliogestaltung) und Governance-/Regulierungsfunktionen (z.B. Priorisierung von Projekten, Risikomanagement) stärker wahrgenommen werden sollten.

Hinsichtlich der Aufgaben, die im Rahmen dieser vier Funktionen durchgeführt werden können, zeigt sich, dass diese zum aktuellen Zeitpunkt etwas zufriedenstellender umgesetzt sind, als dies im Jahr 2009 der Fall war. Mit Ausnahme von zwei Aufgaben – der Bereitstellung von qualitativen Informationen über die Projektlandschaft und Projektinterdependenzen sowie der Sicherstellung des Abstimmungsprozesses bzw. Ausrichtung der Projektvorhaben auf strategische Unternehmensziele – wird den Aufgaben in der aktuellen Studie zudem eine etwas höhere Bedeutung beigemessen.



Fähigkeiten und Qualifikationen von PMO-Mitarbeitern

In Zusammenhang mit den Funktionen und Aufgaben eines PMOs sind zudem angemessene Fähigkeiten und Qualifikationen der PMO-Mitarbeiter sicherzustellen. So stellen diese die entscheidende Grundlage dar, um die Wertbeitragspotenziale eines PMOs auszuschöpfen. Aus Sicht zahlreicher Umfrageteilnehmer besteht noch Entwicklungsbedarf in Bezug auf diese Fähigkeiten und Qualifikationen in ihren Unternehmen. Dabei ist zu beachten, dass Projektmanagementkenntnisse die entscheidenden Qualifikationen von PMO-Mitarbeitern darstellen, wohingegen fachliche Kenntnisse über das Kerngeschäft des Unternehmens nur für einen vergleichsweise geringen Teil der Umfrageteilnehmer relevant erscheinen. Wichtiger als Fachkenntnisse sind vielmehr andere Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensmuster von PMO-Mitarbeitern, wie z.B. Kontaktfreudigkeit, Selbstvertrauen, Flexibilität und ein gutes Stressmanagement.

Die Einrichtung eines PMOs erscheint lohnenswert

Vergleicht man den Projekterfolg von Unternehmen, in denen ein PMO existiert, mit dem Projekterfolg von Unternehmen ohne PMO zeigt sich, dass ein signifikanter Unterschied vorhanden ist. So schließen Unternehmen, in denen ein PMO vorhanden ist, ihre Projekte durchschnittlich mit etwas geringeren Überschreitungen der geplanten Zeitdauern, der personellen Ressourcen sowie des vorgesehenen Budgets ab. Dieser positive Einfluss eines PMOs auf den Projekterfolg konnte bereits mit den Ergebnissen der PMO Maturity Studie 2009 aufgezeigt werden. Zudem ist der positive Einfluss von PMOs nicht nur auf Einzelprojekte beschränkt, sondern liegt auch hinsichtlich des gesamten Projektportfolios vor.

Die Einrichtung eines PMOs ist nicht nur für größere Unternehmen interessant. Vielmehr sind die Studienergebnisse ein Indiz dafür, dass auch Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten und einem Jahresumsatz unter 10 Mio. Euro positive Wirkungen durch ein PMO erzielen können.

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1	Positionen der Umfrageteilnehmer (N = 517)	Seite 22
Abbildung 2	Gruppierung der Umfrageteilnehmer anhand ihrer Positionen (N = 517)	Seite 22
Abbildung 3	Organisatorische Zuordnung der Umfrageteilnehmer (N = 517)	Seite 23
Abbildung 4	Branchenzugehörigkeit der Unternehmen (N = 517)	Seite 24
Abbildung 5	Höhe des Unternehmensumsatzes im letzten Geschäftsjahr (N = 517)	Seite 25
Abbildung 6	Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter (N = 517)	Seite 25
Abbildung 7	Länderverteilung der Umfrageteilnehmer (N = 517)	Seite 26
Abbildung 8	Anteil der Unternehmen mit einer PMO-Funktion (N = 517)	Seite 27
Abbildung 9	Bezeichnung der PMO-Funktion (N = 360)	Seite 28
Abbildung 10	Durchschnittliche Anzahl an Projektbeteiligten (N = 513)	Seite 30
Abbildung 11	Durchschnittliche Höhe des Projektbudgets (N = 513)	Seite 30
Abbildung 12	Durchschnittliche Projektdauer (N = 512)	Seite 31
Abbildung 13	Durchschnittliche Anzahl an jährlich durchgeführten Projekten (N = 512)	Seite 31
Abbildung 14	Höhe des Budgets aller Projekte, die von einem Umfrageteilnehmer betreut bzw. koordiniert werden (N = 429)	Seite 32
Abbildung 15	Anteil der Projekte, die den ursprünglichen Zeitplan überschreiten (N = 450)	Seite 33
Abbildung 16	Anteil der Projekte, die die festgelegten Ressourcen (z.B. Personal, Budget) überschreiten (N = 450)	Seite 34
Abbildung 17	Ursachen für die Überschreitung der ursprünglich geplanten Projektdauer und/oder der festgelegten Ressourcen (N = 517)	Seite 35
Abbildung 18	Existenzdauer der PMOs (N = 260)	Seite 38



Abbildung 19	Anzahl der jährlich durch das PMO koordinierten bzw. betreuten Projekte (N = 258)	Seite 38
Abbildung 20	Höhe des Projektvolumens, das von den PMOs betreut bzw. gesteuert wird (N = 254)	Seite 39
Abbildung 21	Anzahl der in den PMOs beschäftigten Mitarbeiter (N = 356)	Seite 40
Abbildung 22	Funktionen von PMOs – Aktuelle und zukünftig erforderliche Ausprägung (Mittelwerte, N = 351)	Seite 46
Abbildung 23	Aufgaben von PMOs – Bedeutung der Aufgaben und Zufriedenheit mit deren Umsetzung (Mittelwerte, N = 350)	Seite 48
Abbildung 24	Bedeutung von Faktoren zur erfolgreichen Einrichtung eines PMOs (Mittelwerte, N = 260)	Seite 53
Abbildung 25	Ebene der organisatorischen Verankerung von PMOs (N = 261)	Seite 54
Abbildung 26	Herausforderungen von PMOs (Mittelwerte, N = 257)	Seite 56
Abbildung 27	Einflussfaktoren auf die Weiterentwicklung von PMOs (Mittelwerte, N = 239)	Seite 57
Abbildung 28	Fähigkeiten und Qualifikationen von PMO-Mitarbeitern und deren Entwicklungspotenzial (N = 517)	Seite 60
Abbildung 29	Inwieweit werden die folgenden Methoden/Rahmenwerke, die sich auf das Management von Projekten beziehen, in Ihrem Unternehmen eingesetzt? (Mittelwerte, N = 517)	Seite 65



TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1	Inhalte des Fragenkatalogs	Seite 18
Tabelle 2	Nachweis des wirtschaftlichen Nutzens von PMOs – Aufforderung und aktuelle Umsetzung (N = 261)	Seite 43



LITERATURVERZEICHNIS

Amberg, Michael; Lang, Michael; Thiessen, Inke; Sandrino-Arndt, Bop; Thomas, Rüdiger L.: PMO Maturity Studie 2009, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 2009.

Dobiéy, Dirk; Köplin, Thomas; Mach, Wolfram: Programm-Management. Projekte übergreifend koordinieren und in die Unternehmensstrategie einbinden. WILEY-VCH Verlag, 1. Auflage, Weinheim, 2004.

Gareis, Roland: Happy Projects! MANZ Verlag, 3. Auflage, Wien, 2006.

Gareis, Roland; Stummer, Michael: Prozesse und Projekte. MANZ Verlag, 2. Auflage, Wien, 2007.

Hobbs, Brian; Aubry, Monique: A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. In: Project Management Journal, März 2007, Ausgabe 38, Nr. 1, S. 74-86.



ABSCHLUSSKLAUSEL

Inhalt der Studie

Die bereitgestellten Informationen in dieser Studie entsprechen unserem Kenntnisstand zum Veröffentlichungszeitpunkt und können sich verändern, sofern neue Erkenntnisse vorliegen. Die Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen die Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

Die Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik III, behält es sich ausdrücklich vor, Teile der Seiten oder die gesamte Studie ohne gesonderte Ankündigung zu verändern, zu ergänzen, zu löschen oder die Veröffentlichung zeitweise oder endgültig einzustellen.

Urheber-, Marken-, Patent- und andere Schutzrechte

Sämtliche Inhalte der Studie einschließlich der Texte und der grafischen Darstellungen sind das geistige Eigentum der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik III, oder Dritter und dürfen ohne vorherige schriftliche Zustimmung nicht für öffentliche oder gewerbliche Zwecke vervielfältigt, verändert, übertragen, wieder verwendet, neu bereitgestellt, verwertet oder auf sonstige Weise genutzt werden. Alle innerhalb der Studie genannten und gegebenenfalls durch Dritte geschützten Marken- und Warenzeichen unterliegen uneingeschränkt den Bestimmungen des jeweils gültigen Kennzeichenrechts und den Besitzrechten der jeweilig eingetragenen Eigentümer.



AUTOREN

Prof. Dr. Michael Amberg



Prof. Dr. Michael Amberg ist seit 2001 Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik III an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Er studierte Informatik in Aachen und Erlangen. 1993 promovierte er an der Universität Bamberg. Im Anschluss an seine Habilitation war Prof. Amberg von 1999 bis 2001 Professor für Wirtschaftsinformatik an der RWTH Aachen. An der Universität Erlangen-Nürnberg ist Prof. Amberg seit 2007 zusätzlich Dekan und Fachbereichssprecher der Fakultät Rechts- und Wirtschaftswissenschaften.

Dr. Michael Lang



Dr. Michael Lang ist Diplom Wirtschaftsinformatiker und als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Dr. Michael Amberg beschäftigt. Der Schwerpunkt seiner Forschungsarbeiten liegt in den Bereichen des IT-Managements sowie des Projekt-, Projektportfolio- und Programmmanagements.



Bop Sandrino-Arndt

Bop Sandrino-Arndt ist stellvertretender Leiter des Instituts für angewandte Organisationsentwicklung (ifanO) GmbH. Der Initiator der europäischen PMO-Maturity-Studie blickt auf eine fast fünfzehnjährige Erfahrung im Projektgeschäft zurück. 1998 übernahm er als Projektmanager bei der British American Tobacco (BAT) die Leitung mehrerer internationaler Projekte in Zentralafrika. Hier wirkte er maßgeblich am Aufbau des regionalen Project Offices in Kamerun mit. 2003 wechselte er in die Beratungsbranche, wo er als Unternehmensberater und Coach mehrere internationale Entwicklungsprojekte in der Telekommunikationsindustrie in Dakar, Paris und London leitete. Seit 2006 ist er als Practice Leader »IT-Governance & Strategy« bei der maxence business consulting GmbH tätig.



Herr Sandrino-Arndt ist diplomierter Wirtschaftsinformatiker und absolvierte 2004 den Master of Business Administration (MBA) in Corporate Finance und Merger & Acquisition an der Sorbonne Business School in Paris. Seit 2009 ist er nebenberuflich Lehrbeauftragter für projektorientierte Unternehmensführung an der Karlshochschule International University.



Rüdiger L. Thomas

ist Director Research am Institut für angewandte Organisationsentwicklung (ifanO), Bankkaufmann, zertifizierter Projektmanager (PMP) und Certified Manager (HIMS). Er studierte u.a. am Hagener Institut für Managementstudien der Fernuniversität Hagen sowie an der Donauuniversität Krems. Herr Thomas ist Lehrbeauftragter an der Macro-media University for Media and Communication (MHMK). Seit 1996 sammelte er umfangreiche Erfahrungen als Projektmanager, zunächst im Bankwesen, später als Berater Knowledge Management & Collaboration bei der IBM Deutschland. Seit 2002 ist er für die maxence business consulting GmbH als Verantwortlicher »Marketing & Communication« und Projektmanager tätig. Im Vordergrund stehen dabei kommunikationsintensive Beratungs- und Coachingthemen mit Bezug zur IT. Rüdiger L. Thomas ist Initiator der PMO-Maturity-Studie 2009/2010 sowie des PMO-Symposiums 2009/2010.





KURZVORSTELLUNG

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg



Präsenz in allen Wissensbereichen ist ein Markenzeichen der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Im lebendigen Dialog zwischen den Fächern und Fakultäten ist ein nahezu einzigartiges interdisziplinäres Angebot entstanden. Der Schwerpunkt in Forschung und Lehre liegt dabei an den Schnittstellen von Naturwissenschaften, Technik und Medizin in enger Zusammenarbeit mit den klassischen universitären Disziplinen Jura und Theologie sowie den Sozial- und Geisteswissenschaften, den Wirtschafts- und Erziehungswis-

senschaften. Durch enge Vernetzung der einzelnen Disziplinen ist es der Universität gelungen, international renommierte und zukunftsweisende Wissenschaftsschwerpunkte zu etablieren. Mit mehr als 260 Lehrstühlen und insgesamt rund 12.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (inkl. Klinikum), etwa 26.000 Studierenden und circa 136 Studienfächern ist sie die größte Universität Nordbayerns und eine gewichtige Größe in Forschung und Lehre weit über die Region hinaus. Ihr hohes wissenschaftliches Potential macht die Universität Erlangen-Nürnberg zu einem leistungsfähigen Partner für Wirtschaft und Kultur. Mit einem Ausgabevolumen von über 650 Millionen Euro pro Jahr stellt die Universität einen wesentlichen Wirtschaftsfaktor in der Region dar.

<http://www.uni-erlangen.de>



Fraunhofer
Institut
Angewandte
Informationstechnik

Das Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT betreibt anwendungsnahe Forschung und Entwicklung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie und steigert mit system- und technologieorientierten Innovationen die Wettbewerbsfähigkeit seiner Kunden. Ziel ist die Optimierung der Gebrauchs- und Anwendungstauglichkeit von Informationstechnik im Wechselspiel von Handlungspraxis, Organisation und Prozess. Unter den

rund 115 Wissenschaftlern des Instituts sind Informatiker, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler, Psychologen und Ingenieure. Sie sind fachlich in den vier Forschungsbereichen Kooperationssysteme, Life Science Informatik, Information im Kontext und Prozessmanagement organisiert und arbeiten unter einer gemeinsamen Leitung eng mit dem Lehrstuhl für Informationssysteme der RWTH Aachen zusammen. Typische Leistungen sind Studien und Beratung über die Machbarkeit und Einsetzbarkeit von Softwaresystemen sowie ganzheitliche Systementwicklung, angefangen von der Validierung von Konzepten oder Prototypen bis zu Entwurf und Implementierung innovativer Anwendungslösungen.

<http://www.fit.fraunhofer.de>



maxence

Der Name „maxence“ steht für ein schlagkräftiges, herstellerunabhängiges und kundennahes IT-Beratungsunternehmen mit Sitz in Dormagen, Köln und Hamburg. Wir verfügen über exzellente Referenzen unserer Kunden aus der chemisch-pharmazeutischen Industrie, der Energieversorgung, Banken und Versicherungen sowie aus dem öffentlichen Sektor. maxence entwickelt Prozesse, Strukturen und Systeme zur bestmöglichen Umsetzung strategischer Ziele durch den Einsatz von Informationstechnologie. Wir arbeiten mit Leidenschaft für den

Erfolg unserer Kunden. Mit kreativen Konzepten erschließen wir Wettbewerbsvorteile durch IT. Dabei ist Angemessenheit und Wirtschaftlichkeit einer Lösung entscheidend. Unsere Experten zählen zu den besten der Branche, sie sind technisch und fachlich hoch qualifiziert. Unsere Lösungen sind innovativ und zukunftssicher. Sie verbessern messbar den Erfolg. Die gemeinsame Arbeit mit unseren Kunden gestalten wir vollständig transparent. Eine schnelle, offene und ergebnisorientierte Kommunikation ist daher Fundament unserer täglichen Arbeit. Wir glauben daran, dass die Übernahme von Verantwortung für unseren Erfolg von entscheidender Bedeutung ist. Um dieser Überzeugung Ausdruck zu verleihen, ist maxence Mitglied des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e.V..

<http://www.maxence.de>



Seit 20 Jahren ist Planview im Bereich Portfolio-Management tätig und unterstützt seine Kunden darin, die Koordination von Mitarbeitern und Ressourcen im Hinblick auf bessere Unternehmensentscheidungen zu optimieren. Mit seinem Schwerpunkt auf dem Portfolio-Management ist Planview das einzige Unternehmen, das in Zusammenarbeit mit Kunden entwickelte Software, umfangreiches Branchenwissen und bewährte Verfahren bei der Lösung der geschäftsbezogenen Probleme seiner Kunden kombiniert. Mit Planview Enterprise®, einer marktführenden Portfolio-Management-Anwendungssuite, Planview PRISMS®, der Wissensdatenbank zur schnelleren Umsetzung von Veränderungen im Unternehmen, und Planview Process Builder™ für die Modellierung

und das Management von Prozessen, lassen sich in der IT- und Produktentwicklungsabteilung und dem gesamten Unternehmen messbare Ergebnisse erzielen. Als unabhängiger und bewährter Partner setzt Planview auf eine gemeinsame Nutzung entscheidender Managementsysteme innerhalb seiner Produktlinie Planview OpenSuite™. Kunden im deutschsprachigen Bereich wie z.B. Allianz, Deutsche Bank, Praktiker, T-Mobile Austria und Zurich Financial Services vertrauen auf Planview, wenn es darum geht, den Umsatz zu steigern, Risiken zu mindern, Kosten zu senken und sich somit Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Planview ist ein privat geführtes Unternehmen mit Hauptsitz in Austin, Texas (USA). Niederlassungen in Nordamerika, Europa und im asiatisch-pazifischen Raum betreuen weltweit Kunden aus nahezu allen Branchen.

<http://www.planview.com>



IPMA»

international
project
management
association

Die IPMA ist eine weltweit führende, gemeinnützige Projekt Management Organisation. IPMA steht für mehr als 50 Interessenverbände, die sich mit Project Management beschäftigen und auf allen Kontinenten dieser Welt aktiv sind. Die IPMA agiert global und fördert aktiv die Einbindung von Projekt Management in Unternehmen und Organisationen. Um die Wahrnehmung für Projekt Management und dessen Berufszweig zu schärfen, zertifiziert die IPMA Projekt Manager, zeichnet erfolgreiche Projekt Teams und Forschungsprojekte aus und stellt eine hohe Anzahl von Publikationen, die sich mit dem Thema Projekt Management ausein-

ander setzen, bereit. Die IPMA hat ihren Aktionsradius von Europa über Nord- und Südamerika, Asien, den mittleren Osten und schließlich bis nach Australien stetig erweitert und die Anzahl der Interessenverbände steigt noch immer kontinuierlich an. Durch die IPMA haben Projekt Manager verschiedenster Kulturen und Länder die Möglichkeit effektiv miteinander zu kommunizieren, Ideen auszutauschen und so voneinander zu profitieren.

<http://www.ipma.ch>

GPM

Die GPM ist der führende Fachverband für Projektmanagement in Deutschland. Mit derzeit über 5.700 Mitgliedern und 280 Firmenmitgliedern aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen bildet die GPM das größte Netzwerk von Projektmanagement-Experten auf dem Europäischen Kontinent. Das primäre Ziel der 1979 gegründeten GPM ist es, die Anwendung von Projektmanagement in Deutschland zu fördern, weiter zu entwickeln, zu systematisieren, zu standardisieren und weiter zu verbreiten.

<http://www.gpm-ipma.de/>



ANHANG

Bezeichnung der Instanz bzw. zentralen Anlaufstelle, die die übergreifende Koordination bzw. Unterstützung von Projekten und Programmen übernimmt – Nennungen im Feld „Sonstige“

- Bereich strategische Planung und Projektmanagement
- Business Change Delivery
- Center of Competence
- Center of Excellence PMO
- Central Project
- Central Project Office
- Central Project Office / Group Project Office
- Clearing-Stelle
- Continous Improvement Process
- Controlling
- Corporate Program Office
- Corporate Program Management
- Delivery
- Delivery Assurance
- Department Project Management
- Enterprise Development
- Enterprise Portfolio Office
- Enterprise Program Management Office
- Geschäftsführung
- Innerhalb der Holding übernimmt eine Zentralstelle die Terminplanung in Abstimmung mit den Projektleitern der einzelnen Produktionsgesellschaften
- ISP
- IT Services
- ITSM Projects
- Konzernprojektsteuerung
- Konzernstrategie und Portfoliosteuerung
- Leitung Projektmanagement
- MPM
- Multiprojektmanagement (3 Nennungen)
- Operations
- Organisationsabteilung
- Personal Contact
- PM-Coordinator
- PMO
- PMO, nur international



- Portfolio Management Office
- Portfolio Office
- PPO - Project and Provisioning Office
- PPRB oder GPPRB
- Production Planning
- Production Technology
- Program Coordination
- Program Office
- Program Board
- Project Board
- Project Controlling / Process Manager
- Project Delivery
- Project Department
- Project Management
- Project Management Function
- Project Management Group (large Projects have own PMOs as well)
- Project Management Organization
- Project Office (nah am Projekt), Operational Controlling (portfolioübergreifend)
- Project Portfolio Management (2 Nennungen)
- Project Services (2 Nennungen)
- Project Unit
- Projektcenter
- Projekte-Gruppe (PROK)
- Projekte und Prozesse
- Projekt-Service
- Projektkommission
- Projektkoordination
- Projektmanagement
- Projektmanagementbüro
- Projektsteuerungsausschuss
- Prozess- und Anforderungsmanagement
- Quality Management Division (PMO + processes)
- SET (Steuerungs- und Entscheidungsteam)
- Stabsstelle
- Stabsstelle PM
- Strategic Business Office
- Venture Office (2 Nennungen)



IMPRESSUM

Durchführung der Studie

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
in Kooperation mit maxence business consulting gmbh

Wissenschaftliche Leitung

Prof. Dr. Michael Amberg,
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Gestaltung

maxence business consulting gmbh

Ansprechpartner

Dr. Michael Lang, Universität Erlangen-Nürnberg,
Telefon: +49(0)911-5302-861,
michael.lang@wiso.uni-erlangen.de

Rüdiger L. Thomas,
maxence business consulting gmbh,
Telefon: +49(0)2133-2599-14,
ruediger.thomas@maxence.de

Hinweis des Herausgebers

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikroskopie), vorbehalten. Alle Angaben und Daten wurden nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr auf Vollständigkeit und Richtigkeit zusammengestellt.





