

Executive Research Summary 07

Erfolgsbeitrag von Project Management Offices (PMOs)

Frederik Ahlemann, Nadine Limbeck, Andreas Drechsler

Motivation

Project Management Offices (PMO) haben sich in den vergangenen zehn Jahren weitgehend etabliert und sind in vielen Unternehmen mit mittleren bis großen Projektportfolios zu finden. PMOs sollen als zentrale Einheit dabei helfen, typische projekt- und portfolio-bezogene Probleme zu adressieren. Hierunter fallen z.B. Kompetenzdefizite, mangelnder Strategiebeitrag von Projekten oder überlastete Ressourcen. Der Einfluss, den ein Project Management Office dabei auf den Erfolg von Projekten und Projektportfolios hat, ist nur schwer mess- oder nachweisbar. Dies ist ein Grund dafür, warum einige Unternehmen PMOs wieder abschaffen und entsprechende Aufgaben dezentral organisieren und koordinieren.

Daher stellt sich die Frage nach dem Erfolgsbeitrag von PMOs. Ein klares Verständnis des Erfolgsbeitrags hilft Führungskräften bei der Bewertung der Sinnhaftigkeit von PMOs.

Funktionen und Aufgaben des PMO

Um den Erfolgsbeitrag von PMO zu verstehen, werden zunächst die Aufgaben und Funktionen eines PMO verdeutlicht. PMOs wirken im Wesentlichen auf drei Ebenen:

1. *Ebene der Projekte:* Auf Projektebene wird ein replizierbarer Projekterfolg angestrebt. Deshalb gehört ein langfristiger Aufbau von Projektmanagement-Kompetenzen zur Kernaufgabe eines PMOs.
2. *Multiprojektebene:* Hinzu kommt das Management von Abhängigkeiten im Multiprojektmanagement. Hier ist insbesondere das Management gemeinsam genutzter Ressourcen zu nennen.
3. *Portfolioebene:* Das PMO übernimmt auf Portfolioebene

2015-07-01

**Prof. Dr.
Frederik Ahlemann**

*Chair of Information
Systems and Strategic IT-
Management*

*Unsere Executive
Research Summaries
stellen ausgewählte
Forschungsergebnisse in
komprimierter Form für
IT-Führungskräfte vor. Ihr
Fokus liegt auf den
zentralen Erkenntnissen
und den sich daraus
ergebenden
Implikationen für das
Management.*

Aufgaben im Kontext der Projektinitiierung und übergeordneten Überwachung von Projekten, um eine optimale Zielerreichung für die Organisation sicherzustellen.

Um diese Funktionen zu erfüllen, übernehmen PMOs in der Regel auch weitere Unterstützungsfunktionen wie ein (Multi-)Projekt-Controlling, die Bereitstellung und den Betrieb von (P)PM-Software oder auch Projektaudits.

Tabelle 1: Beispielhafte Aufgaben eines PMOs

Projektebene	Multiprojekt-ebene	Portfolioebene	Unterstützungs-funktionen
Projektleiter-Training und Zertifizierung	Multiprojekt-ressourcen-management	Projektauswahl und -priorisierung	Standardisierung des PM
Projektleiter-Coaching	Multiprojekttermin-management	Steuerung, Reporting und Eskalation	(Multi-) Projekt-Controlling und Berichtswesen
Nutzung von Best Practices	Management von Änderungen	Projekt- und Portfolio-Governance	Bereitstellung und Betrieb von (P)PM-Software
Wissens-management		Risikomanagement	Projektaudits
		Nutzenmanagement	Reifegradmessungen/Benchmarking

Nutzen von PMOs

Von PMOs, die diese Aufgaben übernehmen, wird im Allgemeinen angenommen, dass sie einen positiven Einfluss auf den Projekterfolg haben. Der aktuelle Stand der Forschung kommt jedoch zu der Erkenntnis, dass keine ausreichende Evidenz dafür vorliegt, dass die Einrichtung eines PMOs eine klare Wirkung auf den Projekt- oder Projektportfolioerfolg hat.

Einige Studien legen nahe, dass die Wirkung von PMOs stark von ihrem Aktivitätsschwerpunkt abhängen und eher indirekter Natur ist. Beispielsweise haben Unger et al. herausgefunden, dass es durch die Einrichtung eines PMOs schwache positive Wirkungen auf Portfolio-

und Projektebene gibt, diese aber den Erfolg und die Wirkung von Projekten nur in geringem Umfang erklären¹. Andere Studien von z.B. Desouza und Evaristo besagen, dass die Wirkung eines PMOs stark von der PMO-Rolle abhängt. So ist es vorteilhaft, wenn ein PMO die Rolle eines Coaches, der Best Practices identifiziert und zur Anwendung bringt, einnimmt. Für eine solche Rollenentwicklung ist allerdings ein hoher Reifegrad der Organisation erforderlich².

In der Forschung gibt es sogar Negativbeispiele. So haben Ward und Daniel herausgefunden, dass PMOs keine Wirkung auf den Projekterfolg haben und PMOs sogar die Zufriedenheit des Top-Managements mit den Projekten verringern³.

Auf Basis dieser Erkenntnisse lässt sich die These formulieren, dass PMOs nur dann erfolgreich sind, wenn:

1. *Die richtigen Aktivitätsschwerpunkte gesetzt werden.* Dies kann zum Beispiel das Design eines einheitlichen Vorgehensmodells zur Projektabwicklung sein, das auf den Projekterfahrungen der Vergangenheit aufbaut.
2. *Mit den Aktivitätsschwerpunkten Mitarbeiter befähigt werden, ihr Verhalten im Projektmanagement positiv zu verändern.* Es sollten Transparenz bezüglich des Projektgeschehens, Raum für Reflektion der eigenen Verhaltensweisen und Trainingsmöglichkeiten etabliert werden.
3. *Und es drittens zu einer tatsächlichen Verhaltensänderung kommt.* Hierbei sollte der Fokus auf dem Coaching und der operativen Projektmanagementunterstützung liegen.

Damit wird deutlich, dass die Wirkung von PMOs sehr indirekt ist und eine langfristige Wirkung hat. Das heißt, von der Einrichtung eines

¹ Unger, Barbara Natalie, Hans Georg Gemünden, and Monique Aubry. "The Three Roles of a Project Portfolio Management Office: Their Impact on Portfolio Management Execution and Success." *International Journal of Project Management*, Special Issue on Project Portfolio Management, 30, no. 5 (July 2012): 608–20. doi:10.1016/j.ijproman.2012.01.015

² Desouza, Kevin C., and J. Roberto Evaristo. "Project Management Offices: A Case of Knowledge-Based Archetypes." *International Journal of Information Management* 26, no. 5 (Oktober 2006): 414–23. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2006.07.002.

³ Ward, John, and Elizabeth M. Daniel. "The Role of Project Management Offices (PMOs) in IS Project Success and Management Satisfaction." *Journal of Enterprise Information Management* 26, no. 3 (2013): 316–36

PMOs bis zur tatsächlichen Erhöhung des Projekterfolgs können Jahre vergehen.

Zudem gibt es eine Reihe weiterer Schwerpunkte und Aktivitäten, die eine positive Wirkung des PMOs erhöhen können. Dazu gehören die aktive Unterstützung der Projektleitung während der Projektdurchführung, Aktivitäten im Bereich des Nutzenmanagements oder die Orientierung an individuellen Zielen des Top-Managements.

Auf der anderen Seite gibt es auch Schwerpunkte und Aktivitäten, die eine eher geringe oder keine positive Wirkung haben. Dazu gehören zum Beispiel eine allgemeine Projektadministration, das Bereitstellen von PM-Software ohne Nutzenorientierung oder allgemeine (d.h. nicht spezifische) Mitarbeitertrainings/ Zertifizierungen.

Implementierung des PMOs

Der Prozess der erfolgreichen Etablierung und Arbeit eines PMOs kann als organisationaler Lernprozess verstanden werden, in dem ein Unternehmen Kompetenzen und Fähigkeiten aufbaut. Typischerweise vollzieht sich dieser Prozess in drei Schritten.

1. *Standardisierungsphase:* In der Standardisierungsphase wird eine einheitliche Terminologie etabliert und Transparenz über das Projektgeschehen hergestellt - zum Beispiel indem Projekte durch ein einheitliches Vorgehensmodell vergleichbar gemacht werden.
2. *Zentralisierungsphase:* In der Zentralisierungsphase werden neben einem besseren Projektcontrolling auch die strategische Ausrichtung sowie die Ressourcenverteilung verbessert. Hier geht es im Wesentlichen darum, wichtige Projektmanagement-Funktionen zu zentralisieren, um eine bessere Projektkoordination zu ermöglichen.
3. *Professionalisierungsphase:* In der Professionalisierungsphase werden eine höhere Projekterfolgsrate sowie eine gesteigerte Nutzenrealisierung angestrebt.

Das Durchlaufen jeweils einer dieser Phasen erfordert in der Regel ein bis zwei Jahre. Nicht selten verharren Organisationen dann jeweils noch auf einer Stufe, so dass es häufig fünf bis zehn Jahre dauert, bis ein Unternehmen ein erfolgreiches PMO implementiert hat.

Empfehlungen für das Management

1. Initiieren Sie PMOs mit einem klaren Schwerpunkt auf der Entwicklung spezifischer Kompetenzen, die in ihrer Organisation benötigt werden, um Projekte erfolgreich durchzuführen.
2. Wählen Sie als PMO-Mitarbeiter erfahrene Projekt- und Projektportfolio-Manager.
3. Beachten Sie den Reifegrad ihrer Organisation und definieren Sie realistische Ziele für das PMO.

Zusammenfassung

Die Wirkungsweisen von PMOs sind noch nicht hinreichend erforscht. Nach derzeitigem Stand der Forschung haben erfolgreiche PMOs eine indirekte Wirkung, die sich nur entfaltet, wenn besondere Schwerpunktsetzungen vorgenommen werden. Es wird zudem ein erneuertes Verständnis der Rolle des PMOs benötigt. Im Mittelpunkt stehen die PM-Kompetenzentwicklung und die direkte Unterstützung von Projektbeteiligten auf allen Ebenen. Administrative PMOs sind hingegen meist wenig erfolgreich.

Haben diese ersten Informationen Ihr Interesse geweckt?

Wenn ja, beantworten wir gerne weiterführende Fragen oder tauschen Erfahrungen mit Ihnen aus.

Kontakt

Prof. Dr. Frederik Ahlemann

Chair of Information Systems and Strategic IT Management

University of Duisburg-Essen

Universitätsstr. 9

45141 Essen

Germany

Tel.: +49 201 183 4250

Fax: +49 201 183 6851

frederik.ahlemann@uni-due.de

<http://www.sitm.wiwi.uni-due.de/>