

Hermann, Daniel

**Working Paper**

## Empirische Untersuchung zur Implementierung eines IT-Projektmanagement Offices in mittelständischen Unternehmen

Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2014-09

**Provided in Cooperation with:**

Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

*Suggested Citation:* Hermann, Daniel (2014) : Empirische Untersuchung zur Implementierung eines IT-Projektmanagement Offices in mittelständischen Unternehmen, Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2014-09, Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/108973>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



# **ARBEITSPAPIERE DER NORDAKADEMIE**

**ISSN 1860-0360**

**Nr. 2014-09**

## **Empirische Untersuchung zur Implementierung eines IT-Projektmanagement Offices in mittelständischen Unternehmen**

**Daniel Hermann**

**Dezember 2014**

Eine elektronische Version dieses Arbeitspapiers ist verfügbar unter:  
[www.nordakademie.de/de/arbeitspapiere/](http://www.nordakademie.de/de/arbeitspapiere/)



Köllner Chaussee 11  
25337 Elmshorn  
[www.nordakademie.de](http://www.nordakademie.de)

# Empirische Untersuchung zur Implementierung eines IT-Projektmanagement Offices in mittelständischen Unternehmen

Daniel Hermann

**Abstract:** Die vorliegende Papier stellt die Ergebnisse der empirischen Untersuchung der Masterthesis „Entwicklung eines generischen Modells zur Implementierung eines IT-Projektmanagement Offices in mittelständischen Unternehmen“ zusammenfassend dar. Untersucht wurde die Praxistauglichkeit eines generischen Modells zur Implementierung von PMOs.

## 1. Einleitung

Im Rahmen der Masterthesis „Entwicklung eines generischen Modells zur Implementierung eines IT-Projektmanagement Offices in mittelständischen Unternehmen“ wurde eine Modell zur Einführung von PMOs entwickelt, welches dem Unternehmenskontext Rechnung tragen soll. Um die Praxistauglichkeit des Modells unter Beweis zu stellen, wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt, in der Verantwortliche aus kleinen, mittelständischen und Großunternehmen zur Implementierung von PMOs befragt wurden. Die Ergebnisse der Untersuchung werden im Folgenden zusammengefasst dargestellt.

## 2. Grundgesamtheit, Stichprobe und Validität

Zur Untersuchung der relevanten Fragestellung wurden Personen aus kleinen, mittelständischen und großen Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum über das IT-Projektmanagement und Projekt Management Offices (PMOs) in ihren Unternehmen befragt. Im Fokus der Befragung standen daher Personen, die in das IT-Projektmanagement involviert und bestenfalls von der Arbeit eines PMOs betroffen sind. Dies konnten beispielsweise Projektmitarbeiter, Projektmanager, Projektleiter, Abteilungsleiter, Bereichsleiter, PMO-Mitarbeiter, PMO-Leiter und die Geschäftsleitung sein. Die Grundgesamtheit lässt sich nominal nicht bestimmen. Zur Untersuchung der Hypothesen wurde daher eine Teilerhebung durchgeführt.<sup>1</sup> Die Stichprobe wurde über folgende Kanäle erreicht:

- zwei geschlossene Experten-Gruppen des sozialen Businessnetzwerks Xing<sup>2</sup>,
- Onlineplattform des Alumninetzwerks Nordakademiker e.V.<sup>3</sup>,
- Eintrag im frei zugänglichen Forum des Projekt Magazins<sup>4</sup> (mit Ankündigung im regelmäßig erscheinenden E-Mail Newsletter),
- E-Mail Ankündigung des Fachbereichsleiters PMO der Gesellschaft für Projektmanagement (PM) an seine Fachbereichsmitglieder<sup>5</sup> sowie
- E-Mail Ankündigung an Teilnehmer eines Expertenkreises von IT-Leitern mittelständischer Unternehmen in Norddeutschland<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Vgl. Möhring & Schlütz (2010), S. 27 f.

<sup>2</sup> URL: <http://www.xing.com>.

<sup>3</sup> Netzwerk ehemaliger Studenten der Hochschule Nordakademie in Elmshorn.

<sup>4</sup> URL: <http://www.projektmagazin.de>.

<sup>5</sup> Ca. 300 PMO-Experten (lt. Aussage des Fachbereichsleiters).

<sup>6</sup> <http://www.co-create.de/>

An der Untersuchung haben 80 Personen teilgenommen. Alle abgegebenen Fragebögen waren gültig. Die Teilnehmer der Umfrage stammen aus Kleinunternehmen (8), mittelständischen Unternehmen (29) und Großunternehmen (43). (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Häufigkeitsverteilung Unternehmensgröße  
(Quelle: Eigene Darstellung).

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig <b>Kleinunternehmen</b>	8	10,0	10,0	10,0
<b>Mittelständisches Unternehmen</b>	29	36,3	36,3	46,3
<b>Großunternehmen</b>	43	53,8	53,8	100,0
<b>Gesamtsumme</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Die Frage, ob in den Unternehmen der Probanden bereits ein PMO implementiert ist, beantworteten zwei der befragten Probanden aus kleinen Unternehmen, neun der Probanden aus mittelständischen Unternehmen und 29 Probanden aus Großunternehmen positiv (vgl. Tabelle 2). Keines der untersuchten Unternehmen hatte bereits ein PMO implementiert, das sich bereits wieder aufgelöst hat oder sich zum Zeitpunkt der Umfrage in Auflösung befand.

Tabelle 2: Häufigkeitsverteilung PMO-Implementierungen  
(Quelle: Eigene Darstellung)

	<b>Kleinunternehmen</b>		<b>Mittelstand</b>		<b>Großunternehmen</b>	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Ja	2	25,0	9	31,0	29	67,4
Nein	6	75,0	20	69,0	14	32,6
<b>Gesamt</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>

Von den übrigen Befragten konnten zwei Kleinunternehmen, drei mittelständische und vier Großunternehmen von einem in Planung befindlichen PMO berichten.

Das Gütekriterium Repräsentativität ist aufgrund der sehr geringen Fallzahl und der nicht bestimmaren Grundgesamtheit nicht gegeben. Rückschlüsse von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit sind daher nicht möglich.<sup>7</sup> Eine tiefere Analyse der erhobenen Daten ist dennoch sinnvoll, da sie Anregungen für zukünftige Forschung und für die Praxis verwertbare Tendenzen liefern kann.

### 3. Befragungsmethode

Als Befragungsmethode wurde ein Online-Fragebogen verwendet, der den Probanden per Link als E-Mail und mittels Einträgen in Gruppen sozialer beruflicher Netzwerke und einem Online-Forum bekannt gemacht wurde. Die Erstellung und Veröffentlichung des Fragebogens erfolgte über den Internetdienst Google Forms. Der Fragebogen stand über diesen Dienst vom 09.01.2014 bis 06.02.2014 für vier Wochen zur Beantwortung zur Verfügung.

<sup>7</sup> Vgl. Möhring & Schlütz (2010), S. 28.

### 3.1. Fragebogenaufbau

Der Fragebogen<sup>8</sup> ist so konzipiert, dass er für die Zielgruppe verständlich ist. Zum Thema hinleitend wurden allgemeine Fragen zur Relevanz und dem Umfang des Projektgeschäfts in den Unternehmen der Befragten gestellt. Anstoß für diese Fragen gaben *Spelta & Albertin (2012)*, die am Ende Ihrer Untersuchung über PMOs im IT-Umfeld empfehlen, den Faktor strategische Relevanz des Projektportfolios in Untersuchungen zum Thema PMO einzubeziehen.<sup>9</sup> Insbesondere unter Berücksichtigung der Annahme, dass ein Unternehmen mit vielen gleichzeitig laufenden Projekten gegenüber einem Unternehmen mit nur wenigen laufenden Projekten mehr von der Implementierung eines PMOs profitieren könnte, ist die Analyse der Relevanz des Projektportfolios interessant. Anschließend wurden Indikatoren für den Reifegrad des PMs erfragt, die Ziele der PMO-Implementierung sowie die beteiligten Personen, deren Einfluss und der Grad ihrer Begünstigung erhoben. Außerdem waren die Kompetenzen des PMOs von Interesse.

Die Bestimmung der relevanten Messgrößen Reifegrad des PMs, Kompetenzen eines PMOs, organisatorische Eingliederung der Begünstigten eines PMOs sowie die Ziele, die mit der Einführung eines PMOs verfolgt werden, erfolgte wie nachfolgend beschrieben.

### 3.2. Messung des Reifegrades im Projektmanagement

Zur Messung des Reifegrades im PM wurde Bezug auf das Modell zur Messung des Reifegrades im IT Management von *Kesten, Müller & Schröder (2013)* genommen. Die Autoren empfehlen die Überprüfung der Einhaltung standardisierter Prozesse und Verfahren sowie die durchgängige Einbindung des Kunden (z.B. Geschäftsleitung, Fachbereiche oder externe Kunden) im gesamten Projektlebenszyklus zur Messung des Reifegrades im PM.<sup>10</sup> Da der Reifegrad des PMs ein latentes, nicht direkt messbares Konstrukt ist, wurden direkt messbare Indikatoren zur Bestimmung herangezogen. Wie von *Kesten, Müller & Schröder (2013)* gefordert, wurden daher das Vorhandensein standardisierter Prozesse für die Aufgaben des PMs abgefragt. Den Probanden wurde dazu eine vorgegebene Anzahl von Prozessen zur Auswahl angeboten.

Mit einer konsequenten Umsetzung von Prozessen geht auch die Einführung geeigneter IT-Systeme, die diese Prozesse unterstützen, einher.<sup>11</sup> Daher wurde im Folgenden auch der Einsatz von IT-Werkzeugen zur Unterstützung der PM-Aufgaben untersucht. Da für die Standardisierung von Abläufen und Prozessen der Einsatz von allgemein anerkannten und nachvollziehbaren Methoden von Vorteil ist, wurde darüber hinaus der Einsatz von Methoden für die Abwicklung der Aufgaben im PM abgefragt. Zusätzlich wurde das Vorhandensein verschiedener Dokumentenvorlagen untersucht, welche je nach Typ auf eine Interaktion und damit auf eine durchgängige Einbindung der Kunden hindeuten können. Darüber hinaus dienen Dokumente häufig der Prozessunterstützung und wurden somit auch zur Messung des Reifegrades im PM herangezogen.

#### Standardisierte Prozesse

Bei den **Kleinunternehmen** fällt der Einsatz der Prozesse Projektgenehmigung (62,5 Prozent) und Projektabschluss (62,5 Prozent) positiv auf. Die übrigen Prozesse des PMs finden in Kleinunternehmen nur wenig Anwendung. Ein Viertel der befragten Probanden konnte von keinen standardisierten Prozessen im PM berichten.

---

<sup>8</sup> Vgl. Anlage A, S. 24 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Spelta & Albertin (2012), S. 51.

<sup>10</sup> Vgl. Kesten, Müller & Schröder (2013), S. 44 f.

<sup>11</sup> Vgl. Martins & Martins (2012), S. 73.

Auch bei den **mittelständischen Unternehmen** ist der Prozess der Statusberichterstattung (69 Prozent) häufig standardisiert. Mehr als die Hälfte der Probanden haben angegeben, einen standardisierter Prozess für die Projektgenehmigung (58,6 Prozent), das Anforderungsmanagement (51,7 Prozent), die Projektdokumentation (58,6 Prozent) und den Projektabschluss (58,6 Prozent) im Einsatz zu haben. Ungefähr jedes dritte Unternehmen setzt Prozesse für das Risikomanagement (37,9 Prozent) und die Qualitätskontrolle (34,5 Prozent) ein. Standardisierte Prozesse für die Machbarkeitsstudie (17,2 Prozent) und die Wissensverteilung (17,2 Prozent) bilden die Ausnahme. Drei der befragten Mittelständler haben keine standardisierten Prozesse (10,3 Prozent) für das PM etabliert.

Bei der Analyse des Einsatzes von Prozessen im PM in **Großunternehmen** treten auch die Prozesse Projektgenehmigung (83,7 Prozent) und Statusberichterstattung (81,4 Prozent) positiv hervor, dicht gefolgt von den Prozessen Projektabschluss (74,4 Prozent), Anforderungsmanagement (69,8 Prozent) und Projektdokumentation (67,4 Prozent). Noch etwa die Hälfte der befragten Unternehmen haben einen Prozess für das Risikomanagement (51,2 Prozent) etabliert. Der Prozess der Wissensverteilung hat die geringste Verbreitung (16,3 Prozent). Etwa jedes zehnte befragte Großunternehmen hat keine standardisierten Prozesse im Zusammenhang mit dem Projektmanagement im Einsatz.

**Zusammengefasst** ist die Verbreitung der Prozesse Projektgenehmigung, Projektabschluss und Statusberichterstattung über alle Unternehmensgrößen hinweg als hoch zu beurteilen. Der Prozess des Wissensmanagements bzw. der Wissensverteilung hat über alle Unternehmensgrößen hinweg die geringste Verbreitung. Darüber hinaus kann ein vergleichsweise großer Einsatz von standardisierten Prozessen in Großunternehmen festgestellt werden. Dies ist nicht überraschend, wenn der Anteil der bereits implementierten PMOs in den Großunternehmen im Verhältnis zu den Klein- und Mittelstandsunternehmen berücksichtigt wird (vgl. Tabelle 1). Eine weitere Erklärung wäre in der zunehmenden Bürokratisierung der Abläufe im PM mit zunehmender Unternehmensgröße zu sehen.

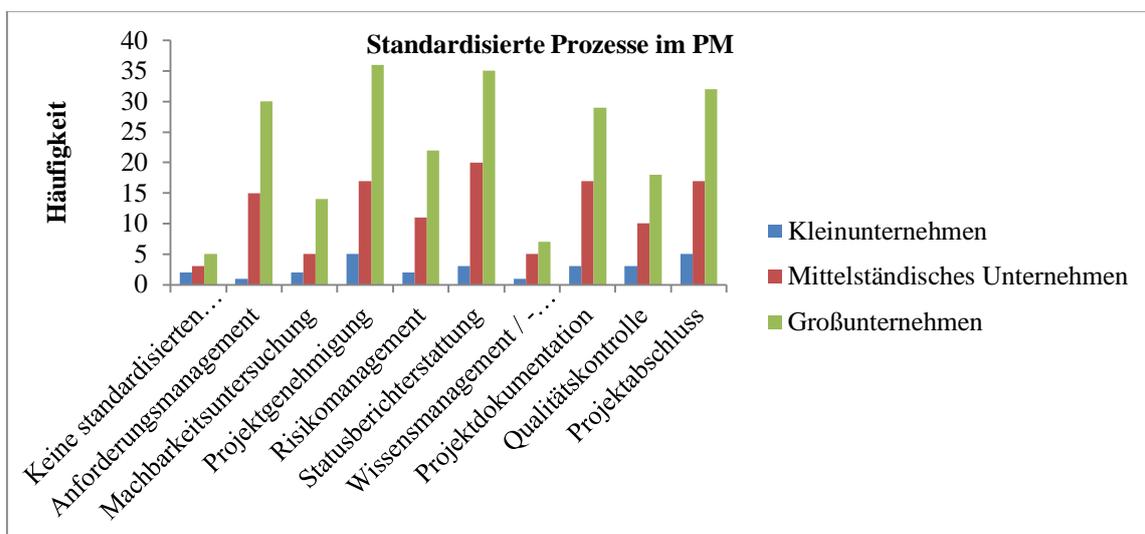


Abbildung 1: Standardisierte Prozesse im PM (Quelle: Eigene Darstellung).

### IT-Werkzeuge

In den befragten **Kleinunternehmen** werden IT-Werkzeuge zur Zeitplanung (75 Prozent), Terminplanung (62,5 Prozent) und Projektmanagement (62,5 Prozent) häufig eingesetzt. IT-Werkzeuge für das PM (50 Prozent) werden in jedem zweiten, für das Multiprojektmanagement (MPM) (37,5 Prozent) in etwa jedem dritten Unternehmen eingesetzt. Die übrigen IT-Werkzeuge finden selten Anwendung.

Bei den **mittelständischen Unternehmen** ist eine größere Verbreitung von IT-Werkzeugen festzustellen. Den größten Einsatz finden ebenfalls die Tools zur Terminplanung (79,3 Prozent), Zeitplanung (65,5 Prozent) und das Projektmanagement (55,2 Prozent). Aber auch Tools zur Zusammenarbeit (44,8 Prozent), zum Ressourcenmanagement (41,4 Prozent), zum Informationsaustausch (41,4 Prozent) und zum Wissensmanagement (41,4 Prozent) werden in mittelständischen Unternehmen eingesetzt. Tools für das MPM (34,5 Prozent) werden noch von jedem dritten und für das Anforderungs- (27,6 Prozent) sowie Changemanagement (24,1 Prozent) von jedem vierten Unternehmen eingesetzt.

Bei den **Großunternehmen** ist der Einsatz von IT-Tools für das PM (69,8 Prozent) und die Terminplanung (65,1 Prozent) am weitesten verbreitet. Gut die Hälfte der befragten Unternehmen nutzt IT-Werkzeuge für die Zeitplanung (55,8 Prozent), das Ressourcen- (51,2 Prozent) und Anforderungsmanagement (51,2 Prozent). Etwas weniger als die Hälfte der Unternehmen nutzt Kollaborationslösungen (44,2 Prozent) sowie Tools für den Informationsaustausch (41,9 Prozent). Jedes dritte Unternehmen nutzt IT-Werkzeuge für Multiprojekt- (37,2 Prozent) und Changemanagement (34,9 Prozent). Tools für das Wissensmanagement (25,6 Prozent) hat noch jedes vierte Unternehmen im Einsatz.

**Zusammengefasst** fällt in allen drei Gruppen die weite Verbreitung von IT-Werkzeugen zur Unterstützung des PMs sowie der Zeit- und Terminplanung auf. Im Wissens-, Change- und MPM ist der Einsatz von IT-Werkzeugen hingegen über alle Unternehmensgrößen hinweg am geringsten. Die größere Verbreitung von IT-Werkzeugen in mittelständischen und Großunternehmen kann auf die hohen Investitionskosten für solche Tools zurückgeführt werden. In Kleinunternehmen steht diesen Investitionen eine geringere Anzahl Projekte gegenüber. Die zu erwartenden Skaleneffekte nehmen daher mit der Unternehmensgröße zu.<sup>12</sup> Die Häufigkeitsverteilung der Antworten ist Abbildung 2 zu entnehmen.

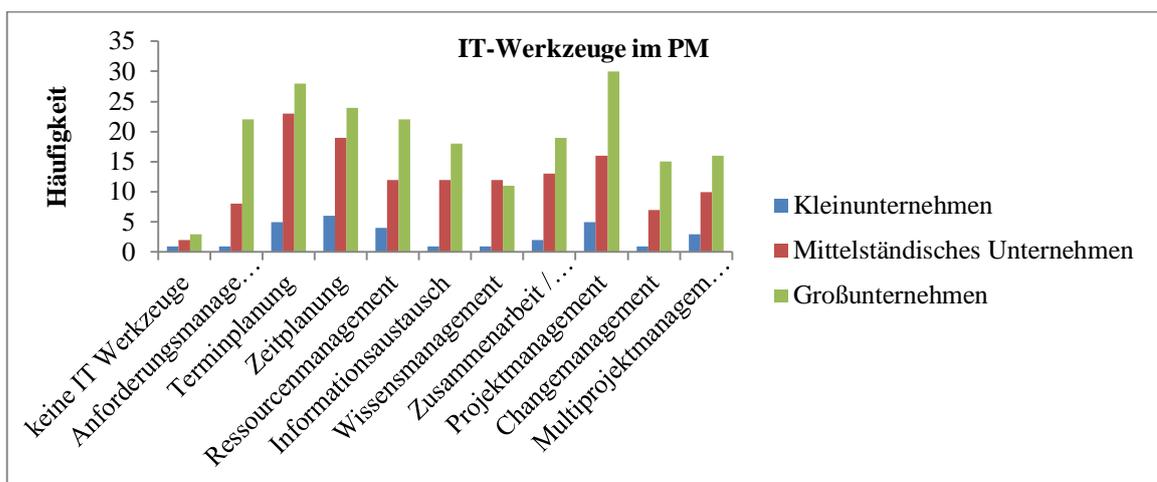


Abbildung 2: Einsatz von IT-Werkzeugen im PM (Quelle: Eigene Darstellung).

### Methodeneinsatz

Die Häufigkeitsverteilung der Antworten bezüglich der Frage nach den eingesetzten Methoden ist Abbildung 3 zu entnehmen.

In den untersuchten **Kleinunternehmen** haben Methoden für Termin- (75 Prozent), Zeit- (62,5 Prozent) und Meilensteinplanung (62,5 Prozent) die größte Verbreitung. Die Hälfte der Befragten hat darüber hinaus angegeben, Methoden der Fortschrittskontrolle (50 Prozent) zu nutzen. Etwa jeder Dritte gab an, Methoden für die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (37,5 Prozent), Budget- (37,5 Prozent) und Ressourcenplanung (37,5 Prozent) sowie für die Organisation der Teamarbeit (37,5 Prozent) zu nutzen. Methoden für das Risiko- (25 Prozent) und Qualitätsmanagement (25 Prozent) werden noch von jedem vierten Unternehmen genutzt.

<sup>12</sup> Voraussetzung für diese Skaleneffekte ist die Zunahme der Projektanzahl mit der Unternehmensgröße.

Die Befragten der **mittelständischen Unternehmen** haben am häufigsten Planungsmethoden für die Termin- (65,5 Prozent), Meilenstein- (65,5 Prozent), Zeit- (62,1 Prozent) und Budgetplanung (62,1 Prozent) genannt. Darauf folgt der Einsatz von Methoden für die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (48,3 Prozent), Fortschrittskontrolle (44,8 Prozent), Ressourcenplanung (41,4 Prozent) und Qualitätsmanagement (37,9 Prozent). Noch ca. jeder vierte der Befragten gab an, Methoden für das Risikomanagement (27,6 Prozent), Nutzenermittlung (27,6 Prozent) und zur Organisation der Teamarbeit (24,1 Prozent) zu nutzen.

Auch bei den **Großunternehmen** ist der Einsatz von Planungsmethoden für die Meilenstein (83,7 Prozent), Termin- (72,1 Prozent), Zeit- (65,1 Prozent) und Budgetplanung (65,1 Prozent) am größten. Mehr als die Hälfte der Probanden gab darüber hinaus an, Methoden der Fortschrittskontrolle (58,1 Prozent), des Risikomanagements (58,1 Prozent) und der Ressourcenplanung (51,2 Prozent) einzusetzen. Etwas weniger als die Hälfte der Befragten gab an, eine Methode der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (46,5 Prozent) im Unternehmen zu verwenden. Ungefähr jedes dritte Unternehmen nutzt Methoden des Qualitätsmanagements (32,6 Prozent) und zur Organisation der Teamarbeit (27,9 Prozent). Methoden der Nutzenermittlung (20,9 Prozent) und des Informationsmanagements (20,9 Prozent) werden von jedem fünften Unternehmen genutzt.

**Zusammengefasst** ist über alle Unternehmensgrößen hinweg der Einsatz von Planungsmethoden für Termin-, Zeit- und Budgetplanung sowie Methoden zur Fortschrittskontrolle am weitesten verbreitet. Methoden der Nutzenermittlung, der Organisation der Teamarbeit und des Informations- und Qualitätsmanagements werden nur sehr selten eingesetzt.

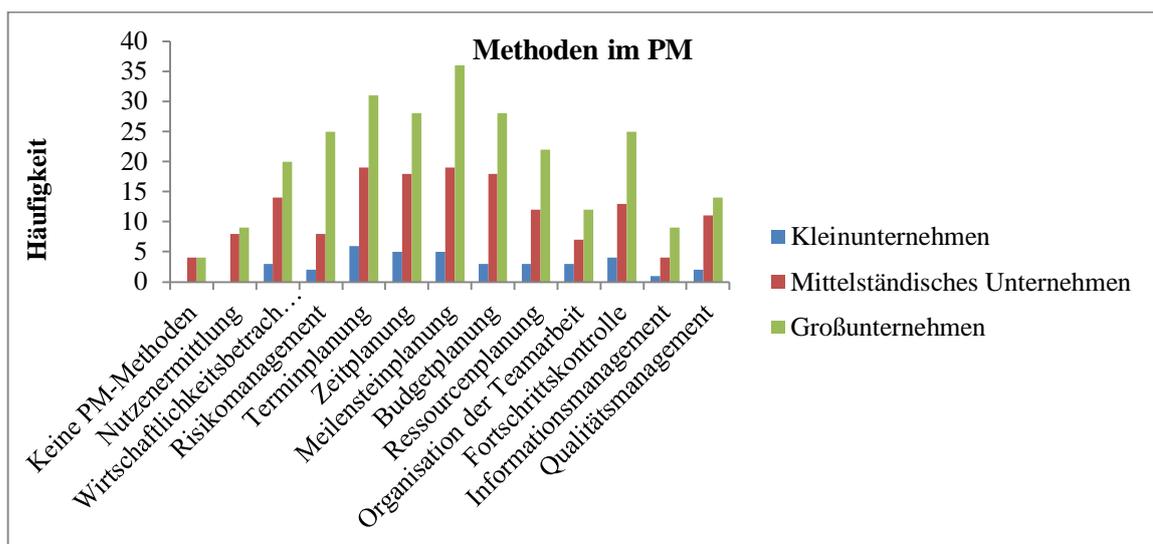


Abbildung 3: Methodeneinsatz im PM (Quelle: Eigene Darstellung).

### Dokumentenvorlagen

Die Häufigkeitsverteilung der Antworten auf die Frage welche Dokumentenvorlagen zur Unterstützung der Projektarbeit in den Unternehmen eingesetzt werden ist Abbildung 4 zu entnehmen.

Die Analyse der Antworten aus **Kleinunternehmen** ergibt, dass die Dokumentenvorlagen Projektantrag (62,5 Prozent), Besprechungsprotokoll (62,5 Prozent) und Abnahmeprotokoll (62,5 Prozent) am häufigsten zum Einsatz kommen. Die Hälfte der Befragten nutzt Dokumentenvorlagen (50 Prozent) für die Projektdokumentation. Dokumentenvorlagen für den Projektsteckbrief (37,5 Prozent), das Pflichtenheft (37,5 Prozent), den Projektabschlussbericht (37,5 Prozent) sowie das Übergabeprotokoll (37,5 Prozent) werden von jedem dritten befragten Kleinunternehmen genutzt. Nur jeder vierte Proband aus Kleinunternehmen gibt an, ein Grobkonzept oder Lastenheft zu nutzen.

Die Befragten aus **mittelständischen Unternehmen** nutzen mit großer Mehrheit Dokumentenvorlagen für den Projektantrag (82,8 Prozent) und das Besprechungsprotokoll (82,8 Prozent). Mehr als die Hälfte der Mittelständler nutzt darüber hinaus Dokumentenvorlagen für Projektdokumentation und Projektabschlussbericht. Darauf folgen Pflichtenheft (44,8 Prozent), Abnahmeprotokoll (41,4 Prozent) und Projektsteckbrief (41,4 Prozent). Etwa jedes dritte mittelständische Unternehmen hat die übrigen Dokumentenvorlagen Grobkonzept (37,9 Prozent), Übergabeprotokoll (34,5 Prozent), Lastenheft (34,5 Prozent) und Feinkonzept (31 Prozent) im Einsatz.

In den befragten **Großunternehmen** ist der Einsatz der Dokumentenvorlagen für Projektanträge (76,7 Prozent) und Projektabschlussberichte (74,4 Prozent) am größten. Besprechungsprotokollvorlagen (69,8 Prozent) folgen kurz darauf. Mehr als die Hälfte der Großunternehmen nutzen Vorlagen für Lastenhefte (55,8 Prozent) und Projektdokumentation (53,5 Prozent). Etwas weniger als die Hälfte der Probanden haben angegeben Vorlagen für Pflichtenhefte (48,8 Prozent), Abnahmeprotokolle (44,2 Prozent), Fein- (44,2 Prozent) und Grobkonzept (41,9 Prozent) zu nutzen.

**Zusammengefasst** ist über alle Unternehmensgrößen hinweg ein hohes Niveau des Einsatzes von Dokumentenvorlagen für Besprechungsprotokolle, Projektanträge und den Projektabschlussbericht zu erkennen. Selten findet der Einsatz von Dokumentenvorlagen für den Projektsteckbrief und das Übergabeprotokoll Anwendung. Der Einsatz von Dokumentenvorlagen für Grobkonzept, Feinkonzept, Lastenheft und Pflichtenheft ist augenscheinlich niedrig. Das kann allerdings darin begründet sein, dass es inhaltliche Überschneidungen bei diesen Dokumententypen gibt. Insgesamt ist festzustellen, dass bei den beobachteten mittelständischen und großen Unternehmen die Nutzung von Dokumentenvorlagen ausgeprägter ist als bei Kleinunternehmen.

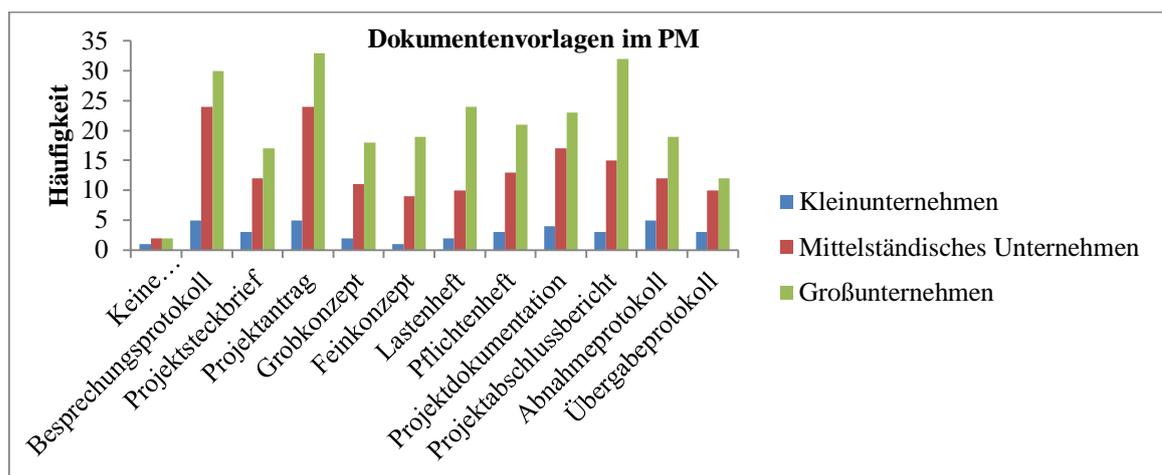


Abbildung 4: Einsatz von Dokumentenvorlagen im PM  
(Quelle: Eigene Darstellung).

### 3.3. Messung der Kompetenzen des PMOs

Zur Messung der Kompetenzen des PMOs in den untersuchten Unternehmen wurden den Befragten mögliche Kompetenzen eines PMOs zur Auswahl angeboten. Wie die Untersuchungen von *Unger, Gemünden & Aubry (2012)*, *Hobbs & Aubry (2007)* sowie *Arto et. al. (2011)* gezeigt haben, lässt sich jede der auswählbaren Kompetenzen den PMO Rollen Support-, Controlling oder Koordination zuordnen.

Tabelle 3: PMO Rollen und Kompetenzen (Quelle: Eigene Darstellung).

Rolle	Kompetenzen
Support- Rolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stellt Dokumentvorlagen (Z.B. Projektantrag, Grobkonzept, Besprechungsprotokoll) zur Verfügung</li> <li>✓ Stellt Methoden für das PM zur Verfügung und unterstützt bei der Umsetzung</li> <li>✓ Erstellt regelmäßige Reports (z.B. Projektstatus, Ressourcenauslastung usw.)</li> <li>✓ Organisiert Meetings, moderiert und protokolliert diese</li> <li>✓ Stellt Tools für das PM zur Verfügung</li> <li>✓ Stellt den Informationsaustausch sicher</li> </ul>
Controlling- Rolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Überwacht den Projektfortschritt</li> <li>✓ Überwacht die Einhaltung der Terminvorgaben</li> <li>✓ Überwacht die Einhaltung der Budgetvorgaben</li> <li>✓ Überwacht die Erreichung der Zielvorgaben</li> <li>✓ Überwacht den Ressourcenverbrauch</li> <li>✓ Überwacht den Informationsaustausch</li> </ul>
Koordinations- Rolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Erkennt Wechselwirkungen mit anderen Projekten und Unternehmensbereichen</li> <li>✓ Steuert den Ressourceneinsatz</li> <li>✓ Steuert das Projektbudget (für ein Projekt)</li> <li>✓ Verantwortet das gesamte Projektbudget</li> <li>✓ Gestaltet das Projektportfolio aktiv (welche Projekte werden gemacht?)</li> </ul>

Die Analyse der Antworten aus **Kleinunternehmen** zeigt, dass alle PMOs die Koordinations-Kompetenz „Erkennen von Wechselwirkungen zwischen Projekten und Unternehmensbereichen“ gewählt haben. Für Mittelstands- und Großunternehmen fällt der Anteil hier mit 58 Prozent bzw. 36 Prozent deutlich geringer aus. Bei der Häufigkeitsanalyse folgen bei den Kleinunternehmen daraufhin sämtliche Aufgaben der Support-Rolle (zwischen 50 und 75 Prozent) sowie die Überwachung des Projektfortschritts (75 Prozent) als Controlling-Kompetenz. Die übrigen Controlling- (zwischen 25 Prozent und 50 Prozent) und Koordinations-Kompetenzen (25 Prozent) kommen weniger häufig zum Einsatz.

Bei der Gruppe der **mittelständischen Unternehmen** sind die Support-Kompetenzen der Methoden-, Tools- und Dokumentenbereitstellung (jeweils 91,7 Prozent) am häufigsten vertreten. Darauf folgen die Controlling-Kompetenz Überwachung des Projektfortschritts (75 Prozent), die Support-Kompetenzen Erstellung von Reports (66,7 Prozent) sowie Organisation, Moderation und Protokollierung von Meetings (66,7 Prozent). Darauf folgend werden die Koordinations-Kompetenzen Steuerung des Ressourceneinsatzes (58,3 Prozent) und Erkennen von Wechselwirkungen zwischen Projekten und Bereichen (58,3 Prozent) genannt. Dahinter folgen die Controlling-Aufgaben Überwachung des Ressourcenverbrauchs (50 Prozent), Überwachung der Erreichung von Zielvorgaben (50 Prozent), die Überwachung des Informationsaustauschs (50 Prozent) sowie die Koordinations-Funktion aktive Gestaltung des Projektportfolios (50 Prozent). Etwas weniger als die Hälfte der Befragten gibt an, es steuere das Budget eines Projektes (41,7 Prozent). Nur jedes dritte PMO in den untersuchten mittelständischen Unternehmen überwacht die Einhaltung der Budgetvorgaben (33,3 Prozent) und nur jedes vierte Unternehmen ist für das gesamte Projektbudget verantwortlich (25 Prozent).

Bei der Auswertung der Ergebnisse für **Großunternehmen** zeichnet sich ein anderes Bild. Am häufigsten genannt wurden die Support-Kompetenzen Bereitstellung von Dokumentenvorlagen (78,8 Prozent), Erstellung von Reports (72,7 Prozent) und Bereitstellung von Methoden (69,7 Prozent) sowie die Controlling-Kompetenz Überwacht den Projektfortschritt (69,7 Prozent). Dicht darauf folgen die übrigen Support- und Controlling-Kompetenzen (zwischen 42,4 Prozent und 63,6 Prozent). Die Koordinations-Kompetenz Erkennen von Wechselwirkungen zwischen Projekten und Bereichen (36,4 Prozent) sowie die aktive Gestaltung des Projektportfolios (27,3 Prozent) werden noch von etwa jedem dritten PMO in Großunternehmen wahrgenommen. Die Kompetenzen zur Steuerung des Ressourceneinsatzes (15,2 Prozent) und die Sicherstellung des Informationsflusses (15,2 Prozent) enthalten nur knapp jedes siebte PMO in Großunternehmen. Die Steuerung des Projektbudgets für einzelne Projekte (3 Prozent) und die Verantwortung über das Gesamtprojektbudget (6,1 Prozent) spielen in Großunternehmen nur eine untergeordnete Rolle.

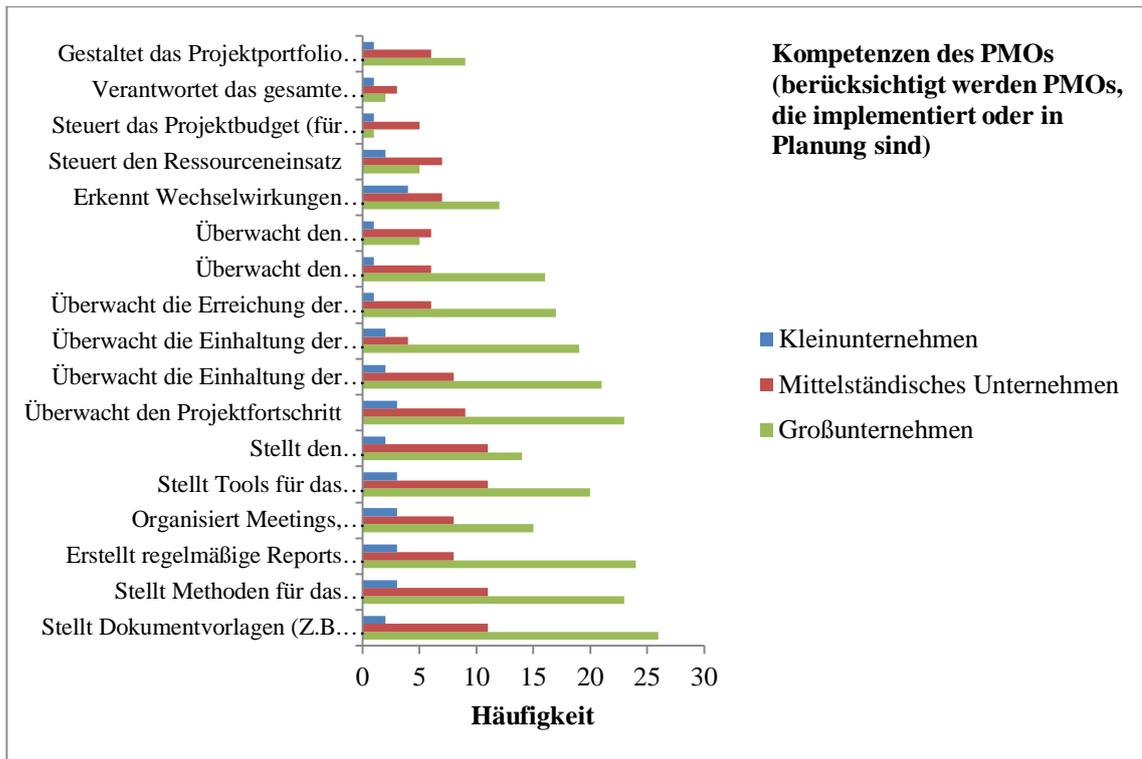


Abbildung 5: Kompetenzen des PMOs (Quelle: Eigene Darstellung).

**Zusammengefasst** hat sich gezeigt, dass die Kompetenzverteilung bei den untersuchten Unternehmen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße unterschiedlich ist. Insbesondere das Erkennen von Wechselwirkungen scheint in kleinen und mittelständischen Unternehmen eine wichtigere Rolle zu spielen als in Großunternehmen. Dies unterstreicht die Bedeutung einer bisher ausgebliebenen differenzierten Betrachtung von PMOs in Abhängigkeit von ihrer Unternehmensgröße.

Abschließend wird die Summe der Kompetenzen je PMO-Rolle für jeden Fragebogen ermittelt. Für die untersuchten Unternehmen ergibt sich daraus die in Abbildung 6 dargestellte Häufigkeitsverteilung der Support-Kompetenzen. Die Abbildung zeigt, dass Kleinunternehmen mit drei, vier oder fünf Support-Kompetenzen ausgestattet sind. Die meisten (83,3 Prozent) mittelständischen Unternehmen verfügen hingegen über fünf oder sechs Support-Kompetenzen. Für Großunternehmen zeigt die Grafik annähernd eine Normalverteilung. Der größte Anteil (30 Prozent) der untersuchten PMOs verfügt über drei Support-Kompetenzen. Leichte Ausschläge gibt es auch bei fünf (18,2 Prozent) und sechs (18,2 Prozent) Support-Kompetenzen.

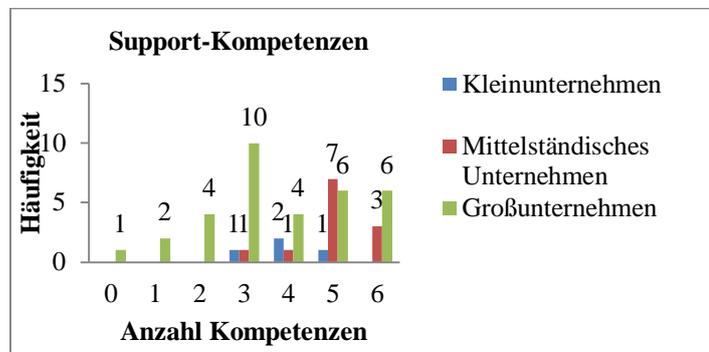


Abbildung 6: Support-Kompetenzen (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Analyse der Controlling-Kompetenzen zeigt keine Ausreißer für kleine und mittelständische Unternehmen. Die Analyse der Großunternehmen zeigt Ausreißer bei den PMOs mit einer (24,2 Prozent), zwei (15,2 Prozent), vier (18,2 Prozent) oder fünf (24,2 Prozent) Controlling-Kompetenzen (vgl. Abbildung 7). Dies zeigt wie unterschiedlich das Mandat<sup>13</sup> eines PMOs in der Unternehmenspraxis sein kann.

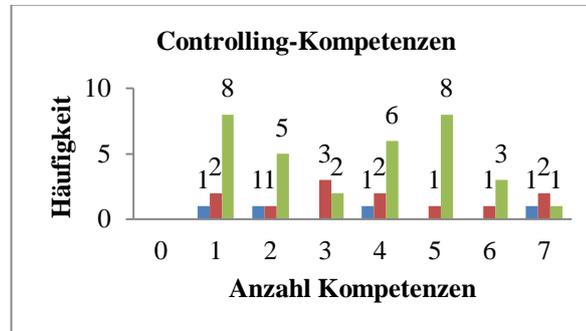


Abbildung 7: Controlling-Kompetenzen  
(Quelle: Eigene Darstellung).

Die Analyse der Häufigkeitsverteilung der Koordinations-Kompetenzen zeigt, dass die PMOs aus Kleinunternehmen über keine (25 Prozent), eine (25 Prozent) oder zwei (50 Prozent) Koordinations-Kompetenzen verfügen. Mittelständler verteilen sich gleichmäßig auf keine (25 Prozent), eine (25 Prozent), zwei (25 Prozent) oder vier (25 Prozent) Kompetenzen. Wie in Abbildung 8 zu sehen ist, verfügen fast zwei Drittel aller PMOs aus Großunternehmen über keine Koordinations-Kompetenzen, ein Drittel wiederum verfügt über genau eine Koordinationskompetenz. Auch hier ist deutlich zu erkennen, dass es Unterschiede bei der Verteilung von Kompetenzen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße gibt. Während in mittelständischen Unternehmen ein Mandat für ein oder mehrere Koordinationsaufgaben nicht unüblich ist, sind umfangreiche Mandate in den untersuchten Großunternehmen eher selten.

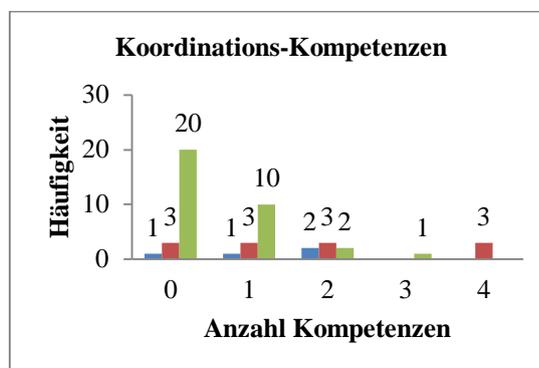


Abbildung 8: Koordinations-Kompetenzen  
(Quelle: Eigene Darstellung).

### 3.4. Messung der Organisationsebene der Begünstigten

Da es in der Unternehmenspraxis nicht einen Begünstigten eines PMOs, sondern ein kompliziertes Beziehungsgeflecht aus vielen Begünstigten gibt, kann es keine repräsentative Variable für die Organisationsebene der Begünstigten geben. Stattdessen wird je Organisationsebene der Grad der Begünstigung gemessen. Die Probanden wurden daher gebeten einzuschätzen, in welchem Maße eine vorgegebene Auswahl organisatorisch-sozialer Schnittstellen von der Einführung eines PMOs profitiert oder profitieren wird. Bewertet werden sollte die Höhe der Begünstigung folgender organisatorisch-sozialer PMO-Schnittstellen:

- Projektmitarbeiter,
- Projektmanager / Projektleiter,

<sup>13</sup> Unter Mandat versteht man den Auftrag und die Bevollmächtigung etwas für jemanden ausführen zu können. Vgl. Duden.

- Abteilungsleiter,
- Bereichsleiter und
- Unternehmensleitung.

Jede dieser PMO-Schnittstellen repräsentiert genau eine Organisationsebene im Unternehmen. Als Antwortmöglichkeit wurde den Probanden eine Skala mit Rangordnung aber ohne feste Abstände bestehend aus den Werten:

- profitiert nicht,
- profitiert wenig,
- profitiert vollständig und
- profitiert in besonderem Maße

vorgelegt.

Für die Analyse der Organisationsebene der Begünstigten eines PMOs wurden nur die Antworten der Unternehmen berücksichtigt, die bereits ein PMO implementiert oder in Planung haben. Für diese Probanden war die Beantwortung dieser Frage obligatorisch. Allen übrigen Befragten wurde die Frage nach den Begünstigten eines PMOs nicht gestellt. Abbildung 9 zeigt die Häufigkeitsverteilung der Antworten je organisatorisch-sozialer Schnittstelle und Unternehmensgröße.

Bei der Analyse der Antworten aus der Gruppe der **Kleinunternehmen** fällt insbesondere auf, dass 75 Prozent der Befragten angegeben haben, dass die Unternehmensführung von der Einführung eines PMOs vollständig profitiert. Darüber hinaus gab jeweils ein Befragter an, dass Abteilungs- bzw. Bereichsleiter nicht von der Einführung eines PMOs profitieren.

Für **mittelständische Unternehmen** zeigt die Untersuchung der Ergebnisse, dass Projektmitarbeiter sehr häufig vollständig oder in besonderem Maße profitieren, dies gaben insgesamt 83,3 Prozent der Befragten an. Bemerkenswert ist auch, dass 83,3 Prozent der Befragten dem Projektmanager bzw. Projektleiter attestieren in besonderem Maße von der Einführung eines PMOs zu profitieren. Auch für die Schnittstelle Abteilungsleiter geben insgesamt 83,3 Prozent der Befragten an, dass sie vollständig oder in besonderem Maße von der PMO-Implementierung profitieren. Auf die Frage der Begünstigung von Bereichsleitern geben jeweils 33 Prozent der Befragten an, dass die Bereichsleitung wenig, vollständig bzw. in besonderem Maße profitiert. 66,7 Prozent der Befragten geben an, dass die Unternehmensleitung vollständig oder in besonderem Maße profitiert. In 33 Prozent der Fragebögen wurde hingegen angegeben, dass die Unternehmensführung nicht oder nur wenig von der PMO-Einführung profitiert.

Die Analyse der Ergebnisse für die Gruppe der **Großunternehmen** hat ergeben, dass in zirka der Hälfte der untersuchten Unternehmen Projektmitarbeiter nur wenig (39,4 Prozent) oder gar nicht (12,1 Prozent) von der Einführung eines PMOs profitieren. Die andere Hälfte der Probanden gibt an, dass Projektmitarbeiter vollständig (42,4 Prozent) oder in besonderem Maße (6,1 Prozent) von der PMO-Implementierung profitiert. Für Projektmanager bzw. Projektleiter attestiert hingegen ein Großteil der Großunternehmen vollständigen (48,5 Prozent) bzw. Benefit in besonderem Maße (42,4 Prozent). Der Abteilungsleitung bescheinigen hingegen fast 40 Prozent der Befragten keinen (3 Prozent) oder nur wenig Profit (36,4 Prozent) von der Einführung eines PMOs. Die verbliebenen 60 Prozent geben an, dass die Abteilungsleitung vollständig (42,4 Prozent) oder in besonderem Maße profitiert (18,2 Prozent). Knapp 80 Prozent der Befragten geben darüber hinaus an, dass auch die Bereichsleitung vollständig (57,6 Prozent) oder in besonderem Maße (21,2 Prozent) von der Einführung profitiert. Für die Unternehmensleitung geben knapp 70 Prozent der Befragten an, sie profitiere vollständig oder in besonderem Maße.

**Zusammengefasst** zeigt sich bei der Frage der Begünstigten eines PMOs eine Vielfalt von mehr oder weniger begünstigten organisatorisch-sozialen Schnittstellen. Während Projektmanager bzw. Projektleiter fast immer zu den Profiteuren zählen, ergibt sich für Projektmitarbeiter, Abteilungs-, Bereichs- und Unternehmensleitung ein differenzierteres Bild.

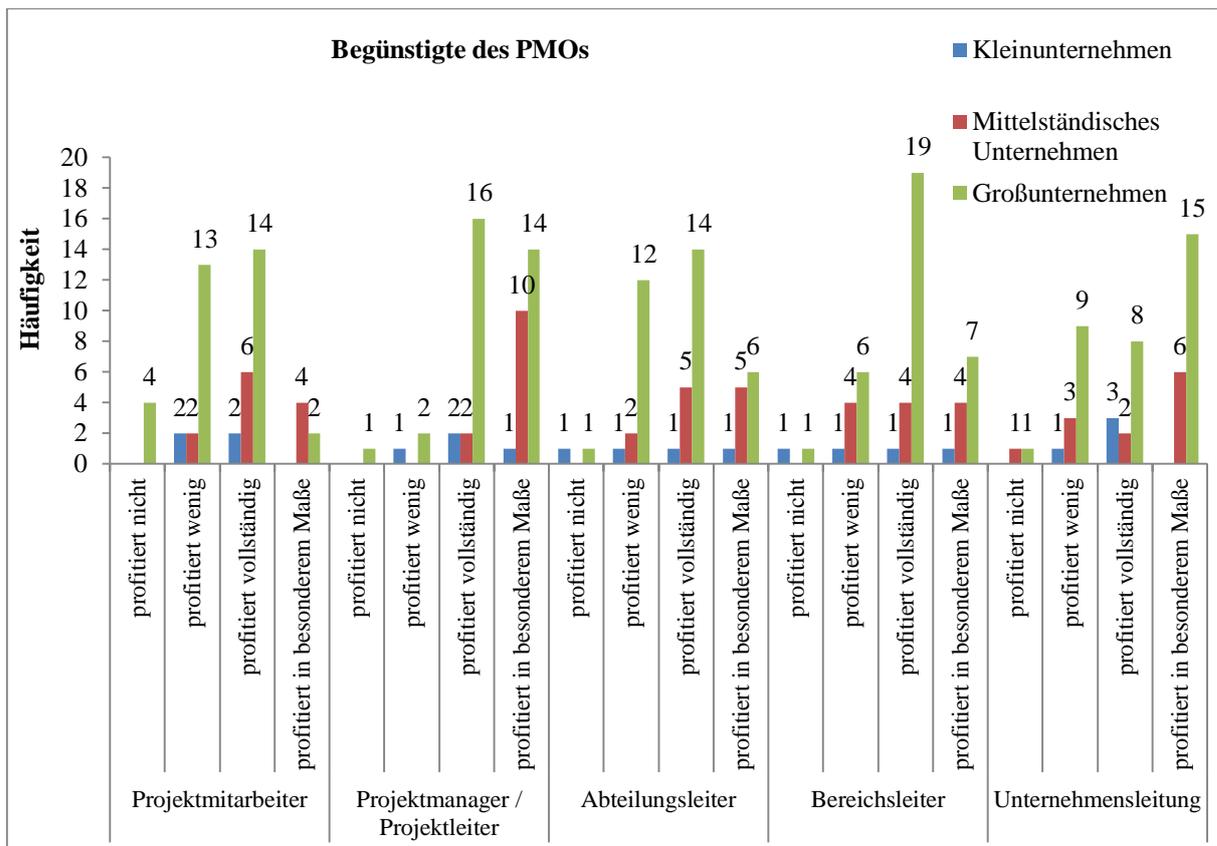


Abbildung 9: Begünstigte des PMOs (Quelle: Eigene Darstellung).

### 3.5. Erhebung der Implementierungs-Ziele

Zur Messung der Ziele, die mit der Einführung eines PMOs verbunden sind, wurde den Probanden eine Reihe von Absichten vorgelegt, die mit der Einführung eines PMOs verbunden sein können. Die Ziele orientieren sich an den Rollen und Kompetenzen, die ein PMO wahrnehmen kann. Zur Auswahl stehen folgende operationale und strategische Implementierungsziele, die einem der drei PMO-Rollen Support, Controlling und Koordination zugeordnet werden können:<sup>14</sup>

#### Support-Rolle:

- Professionalisierung des PMs,
- Erhöhung der Transparenz im Projektgeschäft,

#### Controlling-Rolle:

- Verbesserte Koordination zwischen den beteiligten Personen und Bereichen,
- Erkennen von Wechselwirkungen zwischen den Projekten und Bereichen,
- Überwachung der Einhaltung von Projektzielvorgaben,

#### Koordinations-Rolle:

- Koordinierter Ressourceneinsatz,
- Auswahl der richtigen Projekte.

<sup>14</sup> Wenngleich eine trennscharfe Zuordnung zu nur einer der PMO-Rollen nicht möglich ist.

Die Analyse der Antworten aus **Kleinunternehmen** hat gezeigt, dass für alle Befragten die Professionalisierung des PMs (100 Prozent), die Verbesserung der Koordination zwischen Projektbeteiligten Personen und Bereichen (100 Prozent) und die Überwachung der Einhaltung von Projektzielvorgaben (100 Prozent) Ziele einer PMO-Implementierung sind. Die Hälfte der Befragten hat darüber hinaus angegeben mit der PMO-Einführung die Transparenz im Projektgeschäft erhöhen (50 Prozent) zu wollen, das Erkennen von Wechselwirkungen zwischen Projekten und Bereichen zu verbessern (50 Prozent) und die Auswahl der richtigen Projekte zu forcieren (50 Prozent). Ein Viertel der Befragten gab an sich einen koordinierten Ressourceneinsatz (25 Prozent) von der Implementierung zu erhoffen.

Eine Untersuchung der Ergebnisse der Befragung für **mittelständische Unternehmen** ergibt, dass die Mehrheit der Befragten sich eine Erhöhung der Transparenz im Projektgeschäft (100 Prozent) und eine Professionalisierung des PMs (91,7 Prozent) von der PMO-Implementierung erhofft. Dreiviertel der Befragten sieht darüber hinaus in der Überwachung der Einhaltung von Projektzielvorgaben (75 Prozent) und zweidrittel in einer verbesserten Koordination zwischen projektbeteiligten Personen und Bereichen (66,7 Prozent) ein Ziel der PMO-Einführung. Die Hälfte der Befragten sieht in dem Erkennen von Wechselwirkungen zwischen Projekten und Bereichen (50 Prozent) sowie einem koordinierten Ressourceneinsatz (50 Prozent) die Ziele begründet. Eindrittel gibt die Auswahl der richtigen Projekte (33,3 Prozent) als Ziel an.

Auch für **Großunternehmen** zeigt die Analyse der Antworten, dass die Ziele Erhöhung der Transparenz im Projektgeschäft (90,9) sowie die Professionalisierung des PMs (87,9 Prozent) an oberster Stelle stehen. Dreiviertel der Befragten gibt darüber hinaus an auf die Überwachung der Einhaltung von Projektzielvorgaben (75,8 Prozent) bei der PMO-Einführung abzielen. Eine verbesserte Koordination des Ressourceneinsatzes (69,7 Prozent) sowie zwischen den projektbeteiligten Personen und Bereichen (63,6 Prozent) erhoffen sich zweidrittel der befragten Probanden. Noch etwa jeder zweite der Befragten git an das Erkennen von Wechselwirkungen zwischen Projekten und Bereichen sowie die Auswahl der richtigen Projekte mit der PMO-Einführung erreichen zu wollen.

**Zusammengefasst** zeigt die Analyse, dass für die befragten Mittelständler und Großunternehmen die Erhöhung der Transparenz des Projektgeschäfts eine große Bedeutung hat. Hingegen hat dieses Ziel nur für die Hälfte der befragten Kleinunternehmen Relevanz. Auch bei dem Ziel eines koordinierten Ressourceneinsatzes ist das Bild ähnlich differenziert. Dies hebt noch einmal die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung von PMOs in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße hervor. Die Analyse zeigt darüber hinaus, dass die Ziele Professionalisierung des Projektgeschäfts und Überwachung der Einhaltung von Projektzielvorgaben über alle Unternehmensgrößen hinweg weit verbreitet und mit der PMO-Implementierung verbunden sind.

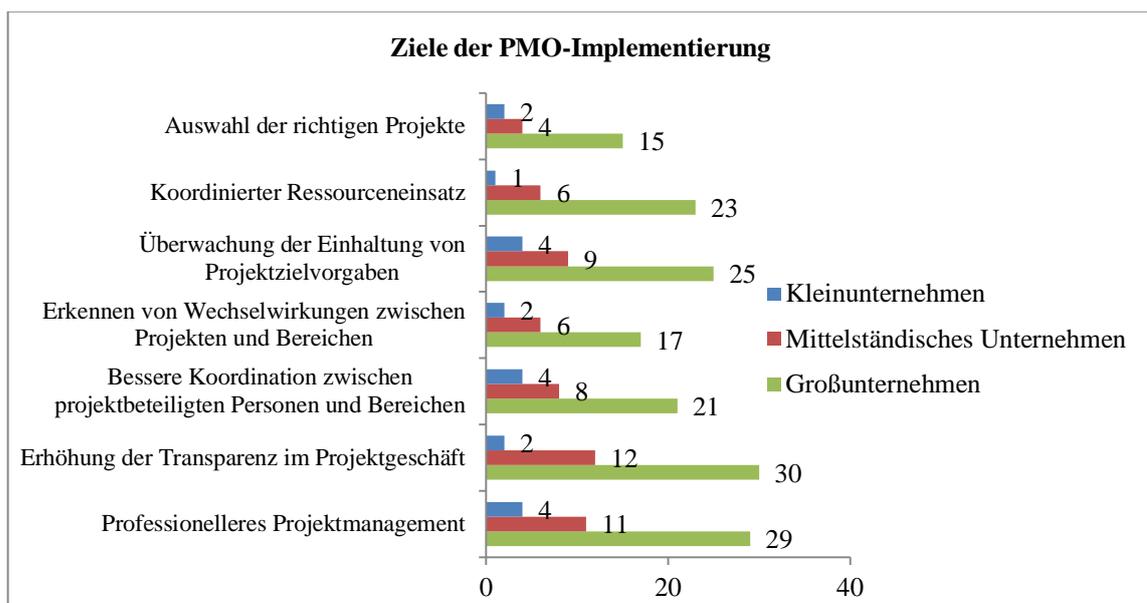


Abbildung 10: Ziele der PMO-Implementierung (Quelle: Eigene Darstellung).

### 3.6. Kritische Erfolgsfaktoren

Die Berücksichtigung wichtiger Interessengruppen ist ein Erfolgsfaktor im Projekt.<sup>15</sup> In einer Untersuchung von *Ward & Daniel (2013)* konnten die Autoren eine negative Korrelation zwischen dem Vorhandensein von PMOs und der Zufriedenheit des Managements mit der Projektarbeit feststellen. Einen Unterschied beim Projekterfolg bei Unternehmen mit und ohne PMO konnten die Autoren hingegen nicht identifizieren. Die Unzufriedenheit des Managements steht in engem Zusammenhang mit der Tätigkeit des PMOs. So sorgt das PMO für Transparenz im Projektgeschäft und deckt Probleme auf. Infolgedessen sinkt durch die strengere Kontrolle des Projektablaufs auf Managementebene die Toleranz für Fehler. Für PMOs und Projektmanager kann sich das gleichermaßen unkomfortabel anfühlen.<sup>16</sup> Es entsteht ein Spannungsfeld zwischen den Aufgaben und Pflichten einerseits und den Beziehungen zu den organisatorisch-sozialen Schnittstellen des PMOs andererseits. Diesem Spannungsfeld gerecht zu werden ist eines der kritischen Erfolgsfaktoren bei einer PMO-Implementierung.

Dieser Eindruck spiegelt sich auch in den Ergebnissen der vorliegenden Fragebögen wider. Die Frage nach den kritischen Erfolgsfaktoren wurde bewusst als offene Frage formuliert, um den Befragten größtmögliche Freiheit bei der Beantwortung zu lassen. 23 der vorliegenden 80 Fragebögen enthielten valide und verwertbare Antworten auf die Frage nach den kritischen Erfolgsfaktoren bei einer PMO-Implementierung. 17 der vorliegenden Antworten stammen aus Großunternehmen, fünf aus mittelständischen Unternehmen sowie ein Fragebogen aus einem Kleinunternehmen. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse ist in Abbildung 11 zu finden.

Die häufigsten Antworten beschreiben die Beziehung eines PMOs zu seinen Schnittstellen. 39 Prozent der Befragten führen die Akzeptanz durch die Führungsebenen und 35 Prozent die Akzeptanz durch das PM als kritische Erfolgsfaktoren auf. Darüber hinaus sehen 17 Prozent der Befragten die Unterstützung durch die Unternehmensführung als einen entscheidenden Faktor zur erfolgreichen Implementierung eines PMOs an. Die Untersuchung von *Ward & Daniel (2013)* zeigt, dass insbesondere die Bereitstellung von Informationen über Änderungen in den Geschäftsprozessen sowie über die Vorteile und das Ergebnis einer Investition am Ende eines Projektes der Schlüssel zur Zufriedenheit im Management sein können.<sup>17</sup> Eine größtmögliche Transparenz über den Mehrwert den ein PMO bietet sehen ebenfalls 17 Prozent der Befragten als erfolgskritisch an. 30 Prozent der Befragten halten die Einführung standardisierter Prozesse für erfolgsversprechend. Ebenso *Martins & Martins (2012)*, die zur Etablierung standardisierter Prozesse noch Investitionen in unterstützende IT-Systeme fordern.<sup>18</sup> Knapp 9 Prozent der Befragten sehen den Erfolg der Einführung eines PMOs in qualifizierten Mitarbeitern, einem ausreichenden Mandat des PMOs sowie den Eigenschaften Beharrlichkeit, Einfachheit, Verfügbarkeit und Reaktionszeit begründet. Dieser Eindruck wird auch durch die Untersuchung von *Unger (2012)* gestützt, die in ihrer Studie eine akzeptanzfördernde, exponierte Positionierung, z.B. als Stabsstelle und ein damit offen kommuniziertes Mandat durch die Geschäftsleitung als einen kritischen Erfolgsfaktor für die Einführung eines PMOs identifiziert.<sup>19</sup> Auch *Martins & Martins (2012)* identifizieren die Mitarbeiter des PMOs als wesentlichen Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Implementierung. Die Ausbildung von Personal, die Entwicklung von Prozessen und Methoden sowie die Investition in IT-Systeme bilden den Autoren zufolge die wirtschaftlichen Grenzen für PMOs im Allgemeinen.<sup>20</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Patzak & Rattay (1998), S. 70.

<sup>16</sup> Vgl. Ward & Daniel (2013), S. 329 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Ebenda, S. 329 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Martins & Martins (2012), S. 73.

<sup>19</sup> Vgl. Unger (2012), S. 13 f.

<sup>20</sup> Vgl. Martins & Martins (2012), S. 73.

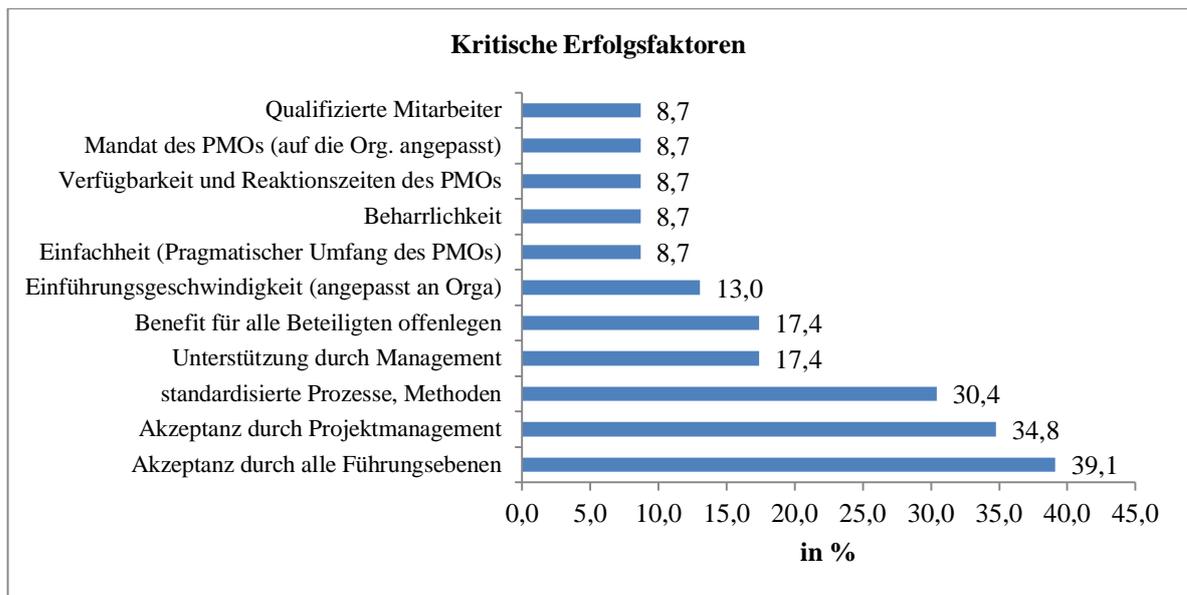


Abbildung 11: Kritische Erfolgsfaktoren der PMO-Implementierung (Quelle: Eigene Darstellung).

## Quellenverzeichnis

- Artto et al. (2011)** Artto, K., Kulvika, I., Poskela, J. & Turkulainen, V.: The integrative role of the project management office in the front end of innovation, *International Journal of Project Management* (29), S. 408–421, o.O. 2011.
- Hobbs & Aubry (2007)** Hobbs, B. & Aubry, M.: A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): The results of phase 1. *Project Management Journal*, 1 (38), S. 74-86, o.O. 2007.
- Kesten, Müller & Schröder (2013)** Kesten, R., Müller, A. & Schröder, H.: .: IT-Controlling: IT-Strategie, Multiprojektmanagement, Projektcontrolling und Performancekontrolle, Vahlen, München 2013..
- Martins & Martins (2012)** Martins, V. A. & Martins, M. R.: Outsourcing Operations in Project Management Offices: The Reality of Brazilian Companies, *Project Management Journal* (43), S. 68-83, o.O. 2012.
- Möhring & Schlütz (2010)** Möhring, W. & Schlütz, D.: Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung (2. Aufl.), VS Verlag, Wiesbaden 2010.
- Patzak & Rattay (1998)** Patzak, G. & Rattay, G.: Projekt Management - Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen (3. Ausg.), Linde, Wien 1998.
- Spelta & Albertin (2012)** Spelta, A. G. & Albertin, A. L.: Project Management Offices in the IT Area: A Context–Discriminant Model for their Establishment, *Information Systems Management* (29), S. 40-54, 2012.
- Unger (2012)** Unger, B.: Das Project Management Office: Strategische PMOs erfolgreich in komplexen Projektlandschaften einsetzen, *Zeitschrift Führung + Organisation* (1), S. 11-16, o.O. 2012.
- Unger, Gemünden & Aubry (2012)** Unger, B. N., Gemünden, H. G. & Aubry, M.: The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success, *International Journal of Project Management* (30), S. 608–620, o.O. 2012.
- Ward, Daniel (2013)** Ward, J. & Daniel, E. M.: The Role of Project Management Offices (PMOs) in IS Project Success and Management Satisfaction, *Journal of Enterprise Information Management* (26), S. 316-336, o.O. 2013.

## Anhang A: Fragebogenaufbau Quelle: (Eigene Darstellung)

Untersuchungsgröße	Frage I	Frage II	Skalierung
<b>Strategische Relevanz des Projektgeschäfts</b>	Wieviele neue IT-Projekte werden bei Ihnen jährlich initiiert?		<10 10-30 30-50 >50
	Wieviele IT-Projekte laufen bei Ihnen zeitgleich?		1 2-5 5-10 >10
	Tragen IT-Projekte signifikant zur Erreichung Ihrer Unternehmensziele bei?		ja nein
<b>Reifegrad des Projektmanagements</b>	Gibt es standardisierte Prozesse für das Projektmanagement in Ihrem Unternehmen? Welche sind es?	Keine standardisierten Prozesse Anforderungsmanagement Machbarkeitsuntersuchung Projektgenehmigung Risikomanagement Statusberichterstattung Wissensmanagement / -verteilung Projektdokumentation Qualitätskontrolle Projektabschluss Sonstiges	
	Welche Aufgaben des Projektmanagements werden in Ihrem Unternehmen durch die Nutzung von Methoden (z.B. Nutzwertanalyse und Netzplan) unterstützt?	keine PM-Methoden Nutzenermittlung Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Risikomanagement Terminplanung Zeitplanung Meilensteinplanung Budgetplanung Ressourcenplanung Organisation der Teamarbeit Fortschrittskontrolle Informationsmanagement Qualitätsmanagement Sonstiges	
	Werden Dokumentenvorlagen für die Projektarbeit in Ihrem Unternehmen zur Verfügung gestellt und genutzt? Welche sind es?	Keine Dokumentenvorlagen Besprechungsprotokoll Projektsteckbrief Projektantrag Grobkonzept Feinkonzept Lastenheft Pflichtenheft Projektstatusbericht Projektdokumentation Projektabschlussbericht Abnahmeprotokoll Übergabeprotokoll Sonstiges	
	Welche der folgenden Aufgaben und Methoden im Projektmanagement werden in Ihrem Unternehmen durch IT-Werkzeuge unterstützt?	Keine IT-Unterstützung Anforderungsmanagement Terminplanung Zeitplanung Ressourcenmanagement Informationsaustausch Wissensmanagement Zusammenarbeit / Kollaboration Projektmanagement Multiprojektmanagement Sonstiges	
<b>IT-PMO (implementiert)</b>	Haben Sie bereits ein IT-PMO in Ihrem Unternehmen implementiert?		ja nein

	In welcher Phase der IT-PMO Implementierung?		In Vorbereitung Im Aufbau Implementiert Implementiert und etabliert
	Welche Personen oder Rollen haben die Implementierung eines IT-PMOs in Ihrem Unternehmen positiv beeinflusst?	Projektmitarbeiter Projektmanager / Projektleiter Abteilungsleiter Bereichsleiter Unternehmensleitung	kein Einfluss geringer Einfluss mittlerer Einfluss maßgeblicher Einfluss
	Welche Personen oder Rollen haben von der Implementierung eines IT-PMO in Ihrem Unternehmen profitiert?	Projektmitarbeiter Projektmanager / Projektleiter Abteilungsleiter Bereichsleiter Unternehmensleitung	profitiert nicht profitiert wenig profitiert vollständig profitiert in besonderem Maße
<b>IT-PMO Auflösung)</b>	(in) Wurde in Ihrem Unternehmen ein IT-PMO implementiert, das sich aufgelöst hat bzw. sich in Auflösung befindet?		ja nein
	In welcher Phase der IT-PMO Auflösung befinden Sie sich?		In Vorbereitung In Auflösung Aufgelöst
	Welche Personen oder Rollen haben die Implementierung eines IT-PMOs in Ihrem Unternehmen positiv beeinflusst?	Projektmitarbeiter Projektmanager / Projektleiter Abteilungsleiter Bereichsleiter Unternehmensleitung	kein Einfluss geringer Einfluss mittlerer Einfluss maßgeblicher Einfluss
	Welche Personen oder Rollen haben von der Implementierung eines IT-PMO in Ihrem Unternehmen profitiert?	Projektmitarbeiter Projektmanager / Projektleiter Abteilungsleiter Bereichsleiter Unternehmensleitung	profitiert nicht profitiert wenig profitiert vollständig profitiert in besonderem Maße
	Woran ist die Einführung eines IT-PMOs in Ihrem Unternehmen gescheitert?		
<b>IT-PMO Planung)</b>	(in) Planen Sie in nächster Zeit ein IT-PMO in Ihrem Unternehmen einzuführen?		ja nein
	Welche Personen oder Rollen nehmen positiven Einfluss auf die Implementierung eines IT-PMOs in Ihrem Unternehmen?	Projektmitarbeiter Projektmanager / Projektleiter Abteilungsleiter Bereichsleiter Unternehmensleitung	kein Einfluss geringer Einfluss mittlerer Einfluss maßgeblicher Einfluss
	Welche Personen oder Rollen sollen von der Implementierung eines IT-PMOs in Ihrem Unternehmen profitieren?	Projektmitarbeiter Projektmanager / Projektleiter Abteilungsleiter Bereichsleiter Unternehmensleitung	profitiert nicht profitiert wenig profitiert vollständig profitiert in besonderem Maße
<b>Ziele</b>	Welche Ziele verfolgen/verfolgten Sie mit der Einführung eines IT-PMOs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionelleres PM</li> <li>• Erhöhung der Transparenz im Projektgeschäft</li> <li>• Bessere Koordination zwischen beteiligten Personen und Bereichen</li> <li>• Erkennen von Wechselwirkungen zwischen Projekten und Bereichen</li> <li>• Überwachung der Einhaltung von Projektzielvorgaben</li> <li>• Koordinierter Ressourceneinsatz</li> <li>• Auswahl der richtigen Projekte</li> <li>• Sonstiges</li> </ul>	

<b>Kompetenzen</b>	Mit welchen Kompetenzen wird/wurde das IT-PMO ausgestattet?	Stellt Dokumentenvorlagen zur Verfügung stellt Methoden für das PM zur Verfügung Erstellt regelmäßige Reports Organisiert Meetings, moderiert und protokolliert Stellt Tools für das PM zur Verfügung Stellt Informationsaustausch sicher Überwacht den Projektfortschritt Überwacht die Einhaltung von Terminvorgaben Überwacht die Einhaltung von Budgetvorgaben Überwacht die Einhaltung von Zielvorgaben Überwacht den Ressourcenverbrauch Überwacht den Informationsaustausch Erkennt Wechselwirkungen mit anderen Projekten und Bereichen Steuert den Ressourceneinsatz Steuert das Projektbudget (für ein Projekt) Verantwortet das gesamte Projektbudget Gestaltet das Projektportfolio aktiv	
<b>IT-PMO Organisation</b>	Auf welcher Organisationsebene wird/wurde das IT-PMO in Ihrem Unternehmen implementiert?		Projektebene (Matrixorganisation) Abteilungsebene Bereichsebene Geschäftsführungsebene Sonstiges
<b>Erfolgsfaktoren</b>	Welches sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Einführung eines IT-PMOs?		
<b>Persönliche Daten</b>	Welche Funktion haben Sie im Unternehmen?		Projektmanager Projektleiter Leiter IT-PMO IT-Leiter Geschäftsleitung Sonstiges
	Welche Größe hat Ihr Unternehmen?		Kleinunternehmen mittelständisches Unternehmen Großunternehmen
	Name		
	Unternehmen		