Projektmanagement Office (PMO) erfolgreich einführen

Strategie, Aufbau & Nutzen in der Praxis



InLoox

Einleitung

Steuerung, strategische Ausrichtung von Projektportfolios und Entwicklung von Best Practices für die Planung, Durchführung und das Controlling von Projekten – das sind die **Kernaufgaben des Projektmanagement Office (PMO)**.

Gerade wenn es um die **Anwendung von Methoden und den Einsatz von Projekt- und Portfolio-Software oder KI-Tools** geht, kommt dem PMO eine wichtige Vorreiter-Rolle zu.

Der **Aufbau eines PMO** innerhalb einer Organisation bringt Vorteile auf allen Ebenen, von der Entscheidungsebene, über die Abteilungs- oder Projektverantwortlichen bis auf die Team-Ebene.

Ein effektives PMO kann zu **weitreichenden Verbesserungen** hinsichtlich der Prozesse, der Transparenz und Zusammenarbeit führen, und in weiterer Folge zu schnellerer Marktreife von Produkten und Services beitragen.

Die Etablierung eines erfolgreichen Projektmanagement Office ist der Schlüssel zur effizienten Steuerung des Projektportfolios in der Praxis.

- Definition & Kernaufgaben eines PMO
- Typen von PMOs
- Aufbau eines PMO in der eigenen Organisation
- Verbesserungspotentiale durch ein PMO

Definition & Kernaufgaben des Projektmanagement Office

Ein PMO ist eine Organisationseinheit, die Methoden, Standards und Prozesse für das Projektmanagement zentral definiert und unterstützt. Es übernimmt koordinierende, beratende oder steuernde Aufgaben.

Grundsätzlich gilt: das PMO übernimmt keine Projektleitung, ist keine Projektassistenz, sondern agiert als methodischer und struktureller *‚Enabler‘* – befähigt also die Menschen im Unternehmen selbständig bestmögliche Projektergebnisse zu erzielen.

Um das zu erreichen, fungiert ein PMO direktiv, unterstützend, und kontrollierend:

- **Direktiv:** Zentrale Vorgabe und Steuerung von Projektmanagement-Standards, -Methoden und allgemeinen Prozessen.
- **Unterstützend:** Beratung & Schulung zu Projektmanagement-Methoden und Software; Bereitstellung von Vorlagen.
- **Kontrollierend:** Einhaltung von Standards; Reporting zu Performance.

Bei der Definition des Begriffs PMO wird je nach Projektmanagement-Standard die direktive, unterstützende oder kontrollierende Ausprägung betont. Hinzu kommt, dass nicht alle Standards von einer permanenten Funktion des PMO ausgehen und von einer temporären, projektspezifischen Funktion sprechen.

So wird nach PRINCE2 und ISO 21502 beispielsweise der Begriff **Projektbüro (Project Office)** verwendet. Wohingegen der europäische PM^2-Standard vom **Project Support Office (PSO)** spricht.

PM-Standard	Definition	Ausprägung	Art
PMBoK Guide	Eine Managementstruktur, die die projektbezogenen Steuerungsprozesse standardisiert und die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Methoden, Werkzeugen und Techniken erleichtert.	direktiv unterstützend	permanent
PRINCE2	Ein zeitlich befristetes Büro, das eingerichtet wurde, um die Umsetzung einer bestimmten Veränderungsinitiative zu unterstützen, die als Projekt durchgeführt wird. Wenn es eingesetzt wird, übernimmt das Projektbüro die Verantwortung der Projektunterstützungsfunktion.	unterstützend	temporär
IPMA ICB 4.0	Definiert die Strategie und die Ziele für alle Projektmanagement-bezogenen Entwicklungsvorgänge, unterstützt die Entwicklung durch Coaching, Mentoring oder Training und ermöglicht die Entwicklung kollektiver oder organisationaler Kompetenzen durch gemeinsame Aktivitäten aller an Projekten und Programmen beteiligten Personen. Externe Experten wie Berater und Coaches können hinzugezogen werden, um die bestehenden Erfahrungen optimal zu nutzen.	direktiv unterstützend kontrollierend	permanent
PM²-Standard	Ein Project Support Office (PSO) ist eine organisatorische Einrichtung, die Dienstleistungen zur Unterstützung des Projektmanagements anbietet. Diese können von der Bereitstellung einfacher Unterstützungsfunktionen bis hin zur Verknüpfung von Projekten mit strategischen Zielen reichen.	direktiv unterstützend kontrollierend	permanent oder temporär
ISO-21502	Projektbüros können eine Vielzahl von Tätigkeiten zur Unterstützung des Projektleiters und des Projektteams ausführen, u. a. Analyse; Festlegung und Verwaltung der Governance; Standardisierung von Projektmethoden und -prozessen; Projektmanagement-Schulungen; Planung und Überwachung; Informationsmanagement; Bereitstellung administrativer Unterstützung. (...) Darüber hinaus kann ein Projektbüro mehrere Projekte unterstützen, mit einem Programm- oder Portfoliomanagementbüro kombiniert werden oder die Funktionen des Programm- oder Portfoliomanagementbüros (Program bzw. Portfolio Management Office) übernehmen.	direktiv unterstützend kontrollierend	permanent oder temporär

PMOs übernehmen eine Vielzahl von Aufgaben im Unternehmen. Wenn das PMO in der Ausprägung sowohl direktiv, unterstützend als auch kontrollierend wirken soll, können die folgenden **6 Kernaufgaben** die wichtigsten Funktionen zusammenfassen.

1. Governance sicherstellen

Das PMO setzt die **Rahmenbedingungen für das Projektmanagement** auf Organisationsebene. Hier geht es um die übergeordnete Steuerung und Regelsetzung innerhalb der Organisation.

- ✓ Projektrollen, Verantwortlichkeiten und Eskalationswege definieren
- ✓ Vorgaben zur Projektgenehmigung, Priorisierung und Steuerung (e. B. regelmäßige Status-Updates)
- ✓ Sicherstellung der Einhaltung von Richtlinien (Compliance)
- ✓ Etablierung von Gremien wie z. B. Lenkungsausschuss

Ziel ist es, einen organisationsweiten Ordnungsrahmen für verantwortliches und konsistentes Projektmanagement einzuführen und einzuhalten.

2. Methoden & Prozesse standardisieren

Das PMO übernimmt die **operative Ausgestaltung und Unterstützung der Projektarbeit** in Form von konkreten Vorgaben zu PM-Methoden und PM-Prozessen.

- ✓ Entwicklung von Standardprozessen z. B. für Planung, Projektanträge, Reporting oder Risikomanagement
- ✓ Bereitstellung von Vorlagen, Checklisten und Leitfäden
- ✓ Harmonisierung von Vorgehensmodellen (klassisch, agil, hyprid)
- ✓ Unterstützung bei der Einführung und Anwendung dieser Standards

Ziel ist es, die Effizienz, Vergleichbarkeit und Qualität in der täglichen Projektarbeit zu erhöhen. Standards nehmen Projektteams viele administrative Entscheidungen ab und erlauben den Fokus auf die tatsächliche Projektarbeit, wodurch viel Zeit eingespart wird.

3. Ressourcen koordinieren

Das PMO sorgt für die **übergreifende Sicht auf verfügbare personelle und materielle Ressourcen** und schafft damit die Grundlage für fundierte Entscheidungen zur Allokation von Personen, Maschinen bis hin zu Finanzmitteln.

- ✓ Erstellung einer Ressourcenübersicht über die gesamte Projektlandschaft hinweg
- ✓ Unterstützung bei der Kapazitätsplanung und Verfügbarkeitsabfrage
- ✓ Vorschläge zur Priorisierung von Projekten bei Engpässen

Ziel ist es, frühzeitig Kapazitätsengpässe oder Überlastungen zu erkennen, um beim Ausgleich zwischen Projekten oder zwischen Projekt- und Linienarbeit zu unterstützen.

4. Berichtswesen festlegen

Das PMO schafft ein **einheitliches Reporting** und übernimmt die zentrale Aufbereitung und Darstellung von Statusinformationen, Kennzahlen und Risiken über das gesamte Projektportfolio hinweg.

- ✓ Definition von einheitlichen KPIs die in Berichten erfasst werden
- ✓ Erstellung von Vorlagen für (Multi-)Projektberichten mit Ampellogiken
- ✓ Erstellung von Dashboards und Abweichungsanalysen
- ✓ Unterstützung bei Projektreviews und Eskalationsprozessen

Ziel ist es, über das Berichtswesen eine fundierte Steuerung durch die Entscheider-Ebene zu ermöglichen um Entscheidungen basierend auf Echtzeitdaten treffen zu können.

Diese 4 Kernaufgaben stellen sicher, dass **Projektmanagement** im Unternehmen nicht zufällig oder individuell, sondern **nach klaren Regeln und Vorgaben** erfolgt.

Sie bilden das Fundament für ein **funktionierendes Multi-Projektmanagement** und damit die **Grundlage für strategisches Projektportfolio-Management**.

5. Projektunterstützung bieten

Das PMO agiert als **Ansprechpartner bei methodischen und organisatorischen Fragen** und bietet individuelle oder projektspezifische Unterstützung in Form von Schulungen, Moderation von Kick-offs oder Vorlagen.

- ✓ Schulungen zu PM-Standards, Projektmanagement-Software und Produktivitäts-Tools
- ✓ Methodische Beratung zu und Weiterentwicklung von Vorgehensweisen der agilen, klassischen und hybriden Projektarbeit
- ✓ Projekt-Coaching und Unterstützung in schwierigen Phasen

Ziel ist die kontinuierliche Qualitätssicherung, Erhöhung des Projektmanagement-Reifegrades und der Professionalisierung des Projektmanagements im Unternehmen.

6. Strategische Ausrichtung fördern

Das PMO unterstützt die Unternehmensführung dabei, **Projekte im Einklang mit strategischen Prioritäten zu steuern**, indem es hilft, Projekte und Projektportfolios mit den Unternehmenszielen zu verknüpfen. Damit wird das Projekt-Management Office häufig umbenannt in ein Programm- bzw. Portfolio-Management Office.

- ✓ Kontinuierliche Abstimmung mit Entscheidern hinsichtlich Strategie und Innovation
- ✓ Kontinuierliche Abstimmung mit der Controlling-Abteilung hinsichtlich Projekt-KPIs
- ✓ Unterstützung bei der Bewertung und Auswahl neuer Projekte im Abgleich mit den Unternehmenszielen

Ziel ist es, die Bewertung, Auswahl und Priorisierung von Projektanträgen oder Initiativen zu verbessern, um die Umsetzung von strategischen Programmen oder Veränderungs- und Wachstumsstrategien zu ermöglichen

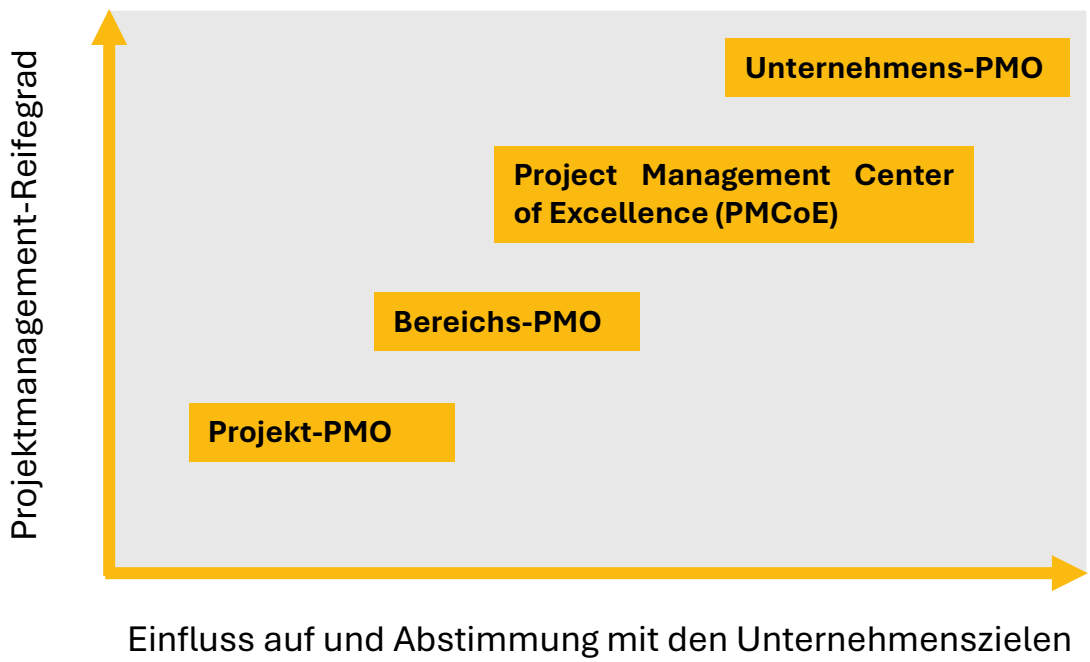
Diese 2 Kernaufgaben stellen sicher, dass über kontinuierliche Abstimmungsprozesse zwischen der Entscheidungsebene und der operativen Ebene einerseits der **Professionalisierungsgrad stetig erhöht** wird. Und andererseits die **strategische Ausrichtung (Strategic Alignment)** im gesamten Unternehmen passt.

Typen von Projektmanagement Offices

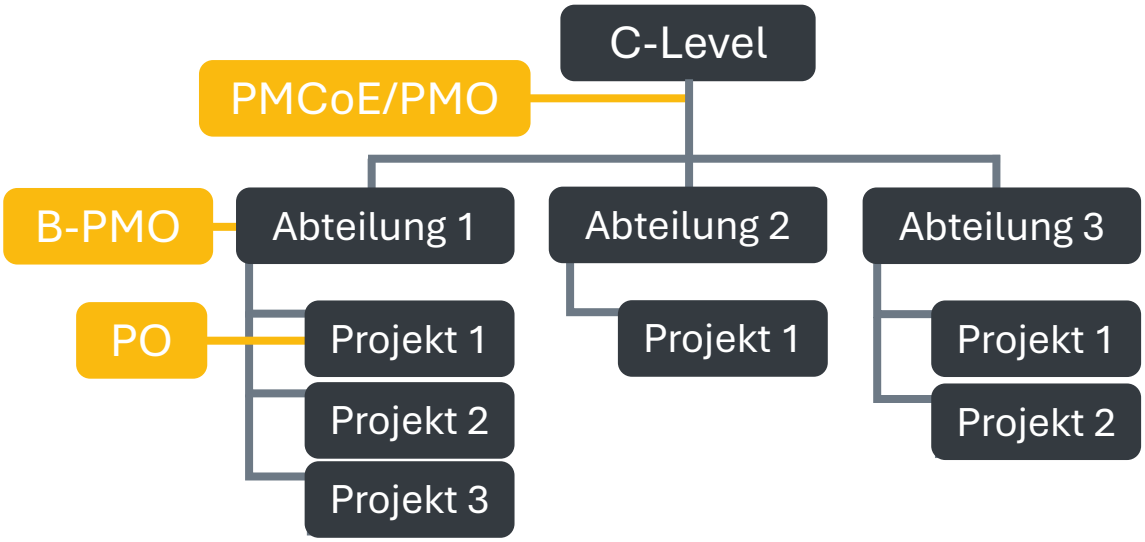
PMO-Arten gibt es gefühlt so viele wie es Unternehmen gibt – entscheidend ist, dass es zu den Bedürfnissen passt und adaptiv ist. Dann kann ein PMO höchst effektiv sein.

Welche **Art von Projektmanagement Office** ein Unternehmen etablieren möchte, hängt davon ab, **wie hoch der Projektmanagement-Reifegrad** ist. Idealerweise sollte das PMO gemeinsam mit dem operativen Projektmanagement-Reifegrad parallel „wachsen“.

Wenn ein hoch professionalisiertes PMO in einem Unternehmen mit sehr geringem Reifegrad eingeführt wird, führt dies häufig zu unnötigen Reibereien und wirkt demotivierend.



Je nach Typ ist ein PMO an verschiedenen stellen im Organigramm eines Unternehmens angesiedelt.



Ein Projektmanagement Office kann sich im Laufe der Zeit zu einem Programm oder Portfolio-Management Office entwickeln. Voraussetzung ist natürlich die gelungene Professionalisierung des Projektmanagements über alle Abteilungen des Unternehmens hinweg.

Demensprechend reift die Bedeutung des Buchstabens **P** von **Projekt** über **Programm** hin zu **Portfolio**.



Aufbau eines PMO in der eigenen Organisation

Ein PMO aufzubauen ist ein Projekt und sollte auch genauso strukturiert werden.
Die 4 Phasen lauten: Analyse, Konzeption, Implementierung und Übergang in den Regelbetrieb, begleitet von kontinuierlicher Optimierung .

Die Einführung eines PMO ist ein eigenständiges Projekt und erfordert eine fundierte Planung. Eine **gründliche Analyse der Ist-Situation** bildet die Grundlage für ein maßgeschneidertes PMO-Konzept. Dabei ist es wichtig, das PMO an die spezifischen Rahmenbedingungen und tatsächlichen Bedarfe im Unternehmen anzupassen.

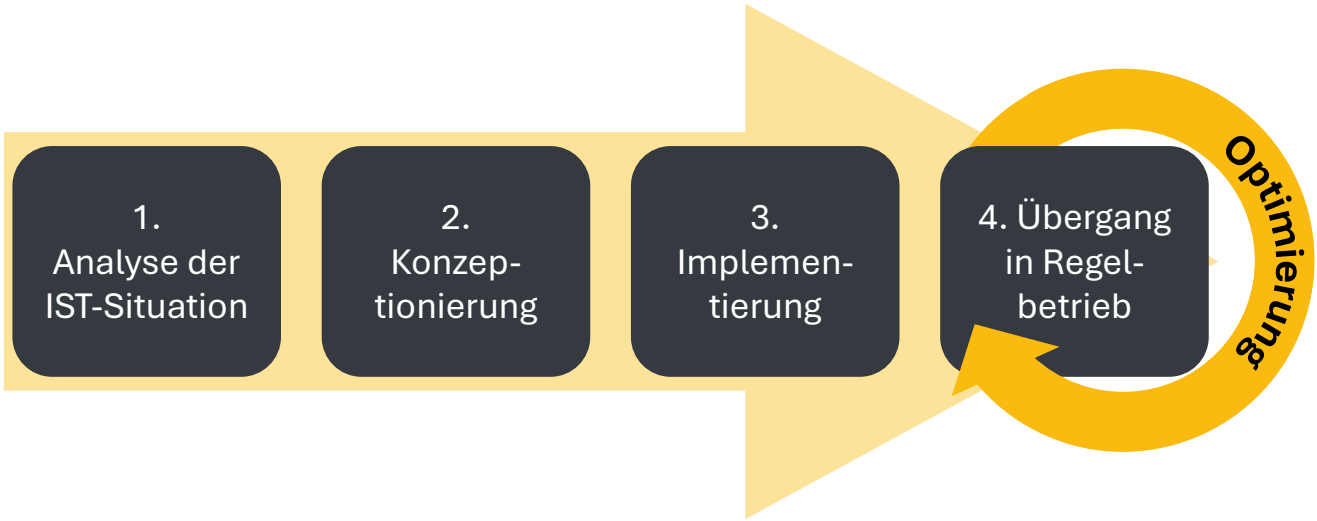
Eines der **wichtigsten Erfolgskriterium ist Transparenz** gegenüber allen Stakeholdern in allen Schritten des Prozesses. Sowohl die Geschäftsführung als auch die Abteilungsleitungen und die Mitarbeitenden sollten hinter der Entscheidung stehen und diese aktiv unterstützen.

Ein **schlanker Start** mit klaren Services schafft Akzeptanz und ermöglicht eine spätere Skalierung. **Klare Kommunikation** zum Ablauf des Aufbauprozesses und welche **Ziele** damit erreicht werden sollen ist genauso wichtig.

- ✓ Klares Mandat & Ziele
- ✓ Unterstützung von C-Level
- ✓ Transparente Kommunikation
- ✓ Fokussierter Start
- ✓ Messbare Ergebnisse

- x Unklare Verantwortlichkeit
- x Fehlende Akzeptanz
- x Überregulierung
- x Hohe Anfangskomplexität
- x Mangelnde Transparenz & Inflexibilität

Vorgehensweise



1. Phase: Analyse der IST-Situation

Wie bei jedem anderen Projekt auch, ist es ratsam zuerst eine **Analyse der IST-Situation im Unternehmen** durchzuführen. Dabei erhalten Sie detaillierte Einblicke in den **aktuellen Reifegrad des PM im Unternehmen** und können erstmalig einige der Bedürfnisse an das neue PMO identifizieren. Im Rahmen der Analyse untersuchen Sie die PM-Methoden, Prozesse und Tools und betrachten die laufenden Projekte.

Erstellen Sie zusätzlich eine **Projektliste**, die einen Überblick gibt, für welche Projekte das PMO zuständig sein wird. Anhand dieser Liste wird es Ihnen später leichter fallen, einzuschätzen wie viele Mitarbeiter Sie im PMO brauchen und welche Aufgaben dem PMO zugeordnet werden sollen.

2. Phase: Konzeptionierung

In dieser Phase erarbeiten Sie ein **realistisches Konzept für das PMO**. Als Grundlage für dieses Konzept nutzen Sie die IST-Analyse und die bereits identifizieren Anforderungen. Anschließend legen Sie die **Ziele mit messbaren KPIs des PMO** fest. Sie überlegen also, welche **Ausprägung das PMO** hat: soll es sich eher um ein operatives PMO, ein projektüberwachendes PMO oder ein strategisches PMO handeln. Denn das Ziel bzw. die Ausrichtung des PMO ist ausschlaggebend für die tatsächlichen Aufgabenfelder und damit verbundenen messbaren Ergebnissen.

Dann leiten Sie die notwendigen Aufgabenfelder und Zuständigkeiten ab. Auf Basis dieser Rahmenbedingungen identifizieren Sie nun den **Ressourcenbedarf**. Außerdem sollten Sie im Konzept bereits wichtige **PM-Prozesse und Methoden definieren**. Diese werden anschließend durch das PMO in allen Projekten umgesetzt.

Sinnvolle KPIs für das PMO

Damit Sie den Einfluss des PMO auf Ihre Projekte und das Unternehmen messen können, sollten Sie in der Konzeptionierungsphase entsprechend der Ausprägung des PMO messbare Leistungsindikatoren definieren.

Diese **Key Performance Indicators** können z. B. sein:

PMO-Ausprägung	KPIs
Direktives PMO	• **Termintreue** erhöhen – 70% Anteil fristgerecht abgeschlossener Projekte • **Budgetabweichungen** unter +5% halten • **ROI** des Projektportfolios 10-20%
Unterstützendes PMO	• **Adaptionsrate** von Vorlagen, Standards, Methoden von 90% • Anzahl **Schulungen** & Workshops – 2 pro Person/Jahr • **Zufriedenheit** der Projekt-Teams auf 80% erhöhen
Kontrollierendes PMO	• **Compliance-Quote** auf 90% erhöhen • **Vollständigkeit** der Berichte in 90% der Projekte • Reduzierung der **Regelabweichungen** auf 10%

3. Phase: Implementierung

In der Implementierungsphase setzen Sie das erarbeitete Konzept Schritt für Schritt um. Spätestens jetzt erfolgt die **Besetzung der Positionen im PMO** in der Regel durch die PMO-Leitung. Achten Sie hierbei auf eine fundierte Ausbildung des PMO-Teams und eine gute Vorbereitung für die zukünftigen Aufgaben. Investieren Sie in Schulungen und Workshops, um sicher zu stellen, dass das Team qualifiziert ist.

Nachdem das Team steht, setzen Sie gemeinsam das Konzept, die PM-Prozesse und die Methoden nach und nach um. Dafür ist eine **klare Kommunikation** entscheidend: **was** wird **warum wann** eingeführt – das wollen die Betroffenen wissen. Für den Erfolg des PMO und auch für die erfolgreiche Anwendung der Vorgaben durch das PMO ist es ausschlaggebend, dass jeder im Bilde ist, warum die Maßnahmen sinnvoll sind.

Die Implementierungsphase ist in diesem Sinne die **Change-Phase**, in der auf neue, teils ungewohnte Arbeitsweisen umgestellt wird. Daher sollte für diese Phase genüg Zeit eingeplant werden, um die Mitarbeitenden nicht zu überrollen.

4. Phase: Regelbetrieb & Optimierung

Nach der Implementierungsphase folgt der Regelbetrieb mit kontinuierlicher Optimierung. Sie und alle, die die Einführung des PMO betreut haben aber keine aktive Rolle im Projekt Management Office inne haben, ziehen sich nun zurück und **übergeben vollständig an die PMO-Leitung und das PMO-Team**.

Das PMO führt nach der Übergabe und dem Übertritt in den Regelbetrieb alle Aufgaben eigenständig durch. Dazu gehört auch die **kontinuierliche Optimierung** der eingeführten Prozesse und die **Anpassung auf sich verändernde Rahmenbedingungen**. Das PMO sollte immer im Hinterkopf behalten, dass es proaktiv agiert und möglichst agil mit Veränderungen im operativen Geschäft umgeht.

Dafür ist **Wissen, Erfahrung und ein gutes Gespür** notwendig, um beurteilen zu können, welche Prozesse und Methoden auf Grund von Regularien bestimmt eingehalten werden müssen, wann Prozesse adaptiert werden müssen, um schnellstmöglich zu besseren Ergebnissen zu führen, und wie diese Änderungen nachhaltig in den Projektteams und im gesamten Unternehmen verankert werden.

PMO – Gut implementiert ein klarer Wettbewerbsvorteil

Wenn das PMO einen sehr hohen Reifegrad hat und zu den führenden 10% gehört, erreicht das Unternehmen 2x mehr Umsatzwachstum und die 3x höhere Kundenzufriedenheit als die anderen 90%.

Quelle: PMI und PwC PMO-Reifegrad: Lektionen von den global führenden Unternehmen 2022

Ein PMO ist mehr als ein organisatorisches Hilfsmittel – es ist ein strategisches Steuerungsinstrument, das Transparenz, Priorisierung und Effizienz in das Projektgeschäft bringt.

Die Einführung erfordert zwar sorgfältige Planung und Anpassung an die Unternehmensstruktur, doch die Vorteile überwiegen deutlich: Projekte werden schneller abgeschlossen, Ressourcen gezielter eingesetzt und strategische Ziele konsequent verfolgt.

Unternehmen, die ein PMO erfolgreich einführen, erhöhen ihre Wettbewerbsfähigkeit, minimieren Risiken und gewinnen Entscheidungsstärke. Ein gut konzipiertes PMO unterstützt nicht nur Projektteams, sondern wirkt als Bindeglied zwischen operativer Umsetzung und strategischer Unternehmensführung.

Laut dem Bericht *PMO-Reifegrad: Lektionen von den global führenden Unternehmen* des Project Management Institute (pmi) zusammen mit PwC erzielen Unternehmen mit einem PMO das zu den besten 10% weltweit gehört **zweimal mehr Umsatz** und eine **drei Mal höhere Kundenzufriedenheit** als der Rest.

Das zeigt, wie groß das Potential und der Einfluss einer konsequenten Optimierung des PMOs auf den gesamten Unternehmenserfolg sind.

Projektmanagement Office (PMO) erfolgreich einführen

Strategie, Struktur &
Nutzen in der Praxis

Kontaktieren Sie uns

info@inloox.com

+49 89 35899 88 - 0

www.inloox.de

Walter-Gropius-Str. 17
80807 München
Deutschland

InLoox testen

www.inloox.de/testen

InLoox