

Vorstellung der empirischen Studie

# „Das PMO in der Praxis“

Autoren: Christian Arndt, Michael Ribeiro, Steffen Scheurer, Wolfram von Schneyder

**Auf dem diesjährigen PMO Tag der GPM wurden die Ergebnisse der empirischen Studie mit dem Titel „Das PMO in der Praxis. Verbreitung – Akzeptanz – Erfolgsmessung“ vorgestellt<sup>1)</sup>. Die GPM hatte diese Studie bei der HfWU Hochschule für Wirtschaft und Umwelt in Auftrag gegeben. In einem Auszug wird hier Einblick in die Studienergebnisse bezüglich Akzeptanz der PMOs, Erfolgsmessung von PMOs, deren strategischer Einbindung sowie der Interdependenzen zwischen den vorgestellten Faktoren gegeben.**

## 1 Ansatz der Studie

Projektmanagement wird für viele Organisationen immer wichtiger. Dabei geht es nicht mehr nur darum, einzelne Projekte erfolgreich abzuwickeln, sondern zunehmend um die Frage: Wie kann ein ganzes Portfolio von Projekten erfolgreich gemanagt werden? Ein Project Management Office (PMO) als organisatorische Steuerungseinheit ist eine mögliche Antwort auf diese Herausforderungen. Aus Sicht der Praktiker sind jedoch noch immer zahlreiche Fragen rund um das Thema PMO offen. Ziel der vorgestellten Studie war es, wissenschaftlich fundierte Antworten auf diese für Praktiker besonders wichtige Fragen zum Thema PMO zu liefern.

Um die Studie möglichst praxisnah zu gestalten, wurden die zu untersuchenden Fragestellungen von Experten aus den Fachgruppen „Project Management Offices“ und „Neue Perspektiven in der Projektarbeit“ der GPM zusammen mit einem Beirat von PMO-Praxisexperten identi-

### >> Für eilige Leser

Die neue PMO-Studie zeigt, dass PMOs inzwischen eine hohe Akzeptanz erlangt haben, auch bei den Linienführungskräften in der Organisation. Obwohl zwischen der Erfolgsmessung der PMOs und deren Akzeptanz ein deutlich erkennbarer Zusammenhang besteht, misst nur ein kleiner Teil der PMOs seinen Erfolg qualitativ oder quantitativ. Die geringe strategische Einbindung der PMOs deutet darauf hin, dass der potenzielle Mehrwert, den PMOs beitragen können, bei Weitem noch nicht ausgeschöpft ist.

fiziert. Zu den Themenschwerpunkten, die den Praktikern am wichtigsten erschienen, zählt die aktuelle Verbreitung von PMOs, die Akzeptanz der PMOs bei ihren verschiedenen Stakeholdern und der Beitrag, den die PMOs zum Erfolg der Organisation beisteuern können. Darüber hinaus formulierten die PMO-Experten Informationsbedarf zur Frage, wie der Erfolg der PMOs in der Praxis gemessen wird, welche Eigenschaften die betreuten Projekte haben, welche Aufgaben die PMOs in der Praxis übernehmen sowie ob bzw.

wie die PMOs in die Strategiearbeit und in die Hierarchie der Organisationen im deutschsprachigen Raum eingebunden sind (Abb. 1). In diesem Beitrag soll nur auf drei Themenschwerpunkte eingegangen werden: Akzeptanz, Erfolgsmessung und strategische Einbindung. Bei weiterem Interesse sei direkt auf die Studie verwiesen, die über die Webseite der GPM bezogen werden kann.

Die thematische Vielfalt der Fragestellungen macht deutlich, dass aktuell noch in verschiedenen Praxisbereichen des PMOs Informationsbedarf besteht. Die Breite des Fragenspektrums ist neben der Praxisorientierung ein wichtiges Merkmal dieser Studie. Der umfassende Ansatz macht es möglich, Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Themenbereichen zu erfassen, um wesentliche Erfolgsfaktoren des PMOs zu identifizieren (siehe Abschnitt 5 dieses Beitrags).

Die Antworten aus der Befragung wurden mit modernen empirischen Verfahren ausgewertet. Alle Zusammenhänge wurden hinsichtlich ihrer statistischen Signifikanz systematisch überprüft. Der direkte Kontakt zur Zielgruppe von PMO-Praktikern, die Einbeziehung aller Stakeholder-Gruppen des PMOs, die Erfassung der Organisationen im deutschsprachigen Raum aus möglichst allen Größenklassen und Branchen sowie eine hinreichende Anzahl von Antworten bei gleichzeitig hoher Rücklaufquote sind die wesentlichen Qualitätsmerkmale der PMO-Umfrage (für weitere Details siehe den Informationskasten zu Charakter, Struktur und Qualität der Studie auf S. 46).

<sup>1)</sup> Die vorgestellte Studie wurde in den Jahren 2013/2014 durchgeführt. Auftraggeberin der Studie war Frau Prof. Yvonne Schoper als Vorstand Forschung der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. Die wissenschaftliche Umsetzung wurde von einem Team an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU) geleitet. Mitwirkende im Team der PMO-Studie über die Autoren dieses Beitrags hinaus waren Prof. Lorenz Braun und Stephen Rietiker. An der Zusammenstellung und Priorisierung der Forschungsfragen sowie an der Interpretation der Auswertung wirkten Rita Frost (Mitglied der GPM SIG PM-Expertinnen), Thomas Klug (Thales Deutschland GmbH), Dr. Andrea Hennig (Bayer HealthCare AG), Roland Ehry (MTU Friedrichshafen GmbH) sowie Karin Götz (HUK-COBURG) als erfahrene PMO-Praxisexperten mit. Die Auswertung unterstützen die wissenschaftlichen Hilfskräfte Johannes Ganter, Tobias Jäger, Christian Lechner und Aylin Yilmaz.



**Abb. 1: Interdependenz der Themenschwerpunkte**

## 2 PMOs erfreuen sich durchweg einer hohen Akzeptanz

Bei Praktikern ist die Meinung weit verbreitet, dass PMOs an einer geringen Akzeptanz innerhalb der Organisation kranken und deutliche Unterschiede in der Akzeptanz zwischen den verschiedenen am PMO beteiligten Stakeholder-Grup-

pen bestehen. Die PMO-Umfrage zeigt allerdings, dass 81 Prozent der Befragten das PMO in ihrer jeweiligen Organisation als zufriedenstellend bis sehr gut akzeptiert sehen (Abb. 2). Eine mangelhafte Akzeptanz wurde nur in 10 Prozent aller Fälle angegeben. Die Akzeptanz des PMOs ist somit tatsächlich deutlich besser als zunächst erwartet.

Teilweise kann die hohe Akzeptanz darauf zurückgeführt werden, dass die verschiedenen Stakeholder des PMOs wichtige Beiträge des PMOs für den Organisationserfolg erkennen. Dies zeigen die Ergebnisse der Studie: Von den Befragten waren 94 Prozent davon überzeugt, dass der Beitrag, den ein PMO in Organisationen ganz allgemein leisten kann, als sehr groß oder groß einzuschätzen ist. Auf die konkrete Art des Beitrags, den das PMO nach Meinung der Befragten leisten kann, gehen wir in Kapitel 4 nochmals ein.

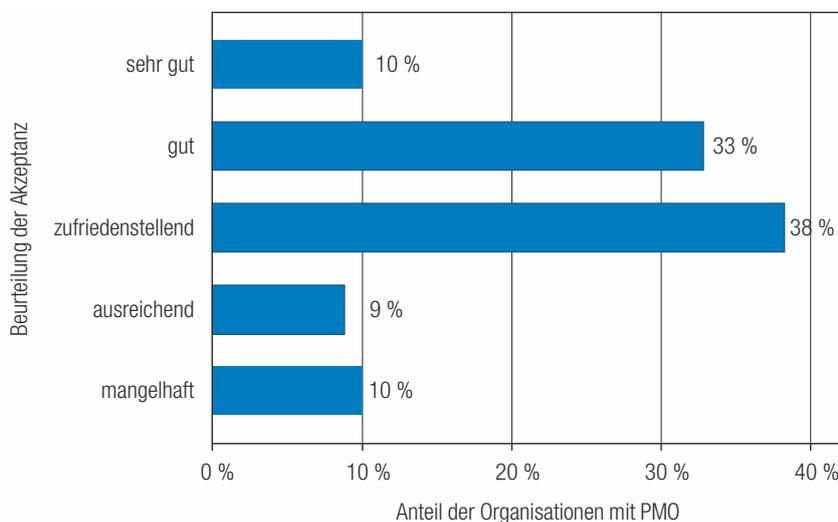
Einen detaillierteren Einblick liefert die separate Betrachtung des Akzeptanzniveaus der einzelnen Stakeholder. In Abbildung 3 wird dargestellt, wie gut die Stakeholder das PMO in der Praxis akzeptieren. Darin zeigt sich, dass das PMO von den meisten Stakeholdergruppen nach eigener Einschätzung „gut“ oder „sehr gut“ akzeptiert wird. Einzig die Projektleiter akzeptieren das PMO lediglich mit gut bis befriedigend. Somit ist die

Akzeptanz nicht nur insgesamt hoch, sondern auch, wenn man jede Stakeholder-Gruppe für sich allein betrachtet. Die Projektleiter dagegen akzeptieren das PMO vergleichsweise weniger.

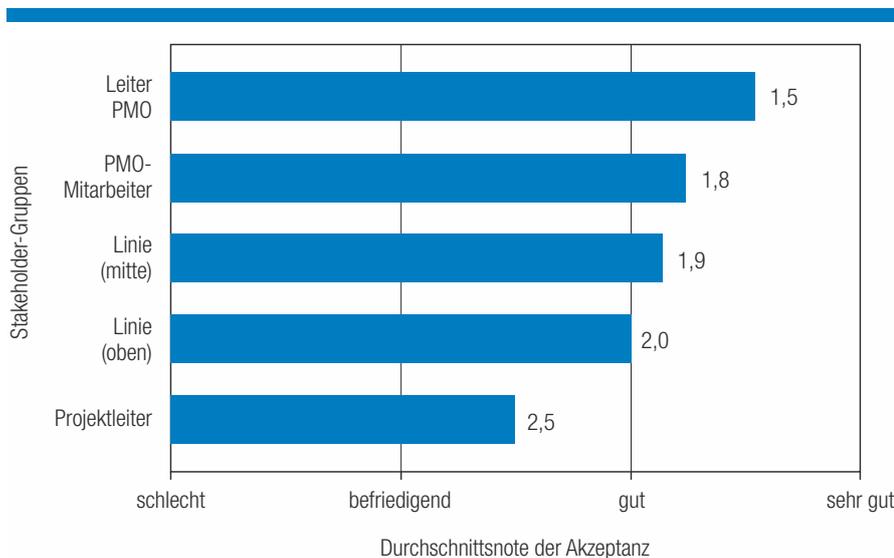
Nachdem aufgezeigt wurde, wie die Stakeholder die Akzeptanz der PMOs innerhalb der eigenen Gruppe beurteilen, werden im Folgenden die Unterschiede zwischen der Selbst- und Fremdeinschätzung der Akzeptanz für die einzelnen Stakeholder-Gruppen herausgearbeitet. Abbildung 4 deckt diese Unterschiede in der Selbst- und Fremdeinschätzung der Akzeptanz des PMOs für die Stakeholder-Gruppen auf.

Während die PMOs von den Linienführungskräften mindestens gut akzeptiert werden, wird diesen von den anderen Stakeholdergruppen unterstellt, dass ihre Akzeptanz des PMOs lediglich gut bis befriedigend sei. Das oftmals kolportierte Bild von der schlechten Akzeptanz des PMOs durch Linienführungskräfte wird somit in dieser Studie entlarvt: Die Linienführungskräfte akzeptieren das PMO deutlich besser, als die Stakeholder dies von ihnen annehmen.

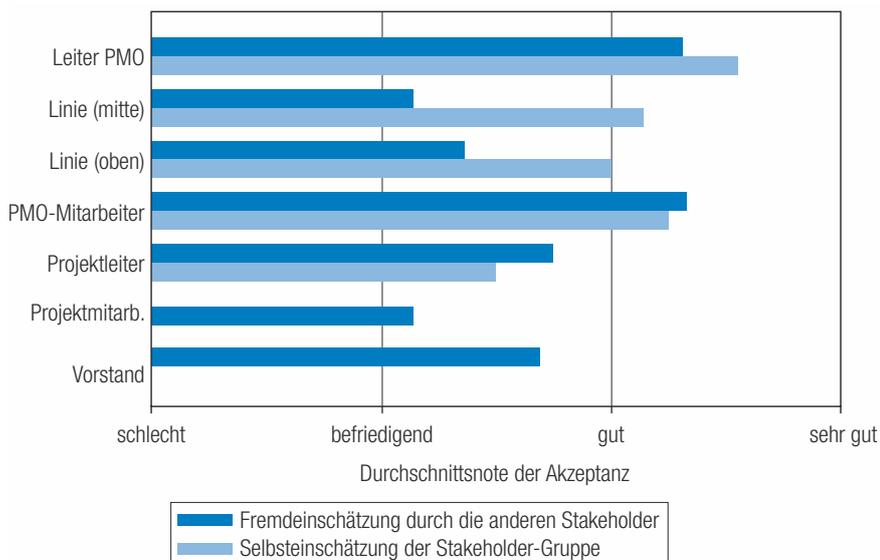
Hingegen akzeptieren die Projektleiter, die von einer Weiterentwicklung des Projektmanagements im PMO profitieren sollten, das PMO relativ schlecht – sogar schlechter als das Linienmanagement. Ein möglicher Grund hierfür könnte der Aspekt der starken Fremdkontrolle durch das PMO sein. Denkbar wäre auch, dass die Qualität der Dienstleistungen des PMOs nicht den Erwartungen der Projektleiter entspricht oder die Dienstleistungen des PMOs nicht ausreichend an die Projektmanager vermarktet werden.



**Abb. 2: Akzeptanz des PMOs in der Praxis; Ergebnisse der Fragestellung: Alles in allem: Wie beurteilen Sie persönlich die Akzeptanz des PMOs in Ihrer Organisation insgesamt? Quelle: HfWU/GPM-Umfrage 2013 zum PMO in der Praxis, eigene Berechnungen**



**Abb. 3: Akzeptanz des PMOs in den Stakeholder-Gruppen; Ergebnisse der Fragestellung: Wie beurteilen Sie persönlich die Akzeptanz des PMOs bei den folgenden Personengruppen in Ihrer Organisation? Anmerkung: Zur Verringerung der Komplexität wurden die ordinalskalierten Antworten („sehr gut“ bis „ausreichend“) zu „Schulnoten“ gemittelt. Quelle: HfWU/GPM-Umfrage 2013 zum PMO in der Praxis, eigene Berechnungen**



**Abb. 4: Selbst- und Fremdeinschätzung der Akzeptanz des PMOs bei ausgewählten Stakeholder-Gruppen; Anmerkung: Zur Verringerung der Komplexität wurden die ordinalskalierten Antworten („sehr gut“ bis „ausreichend“) zu „Schulnoten“ gemittelt. Eine gruppenspezifische Auswertung für Projektmitarbeiter und Notstände ist aufgrund einer zu geringen Anzahl von Beobachtungen nicht möglich. Quelle: HfWU/GPM-Umfrage 2013 zum PMO in der Praxis, eigene Berechnungen**

### 3 Nur wenige PMOs messen ihren Erfolg

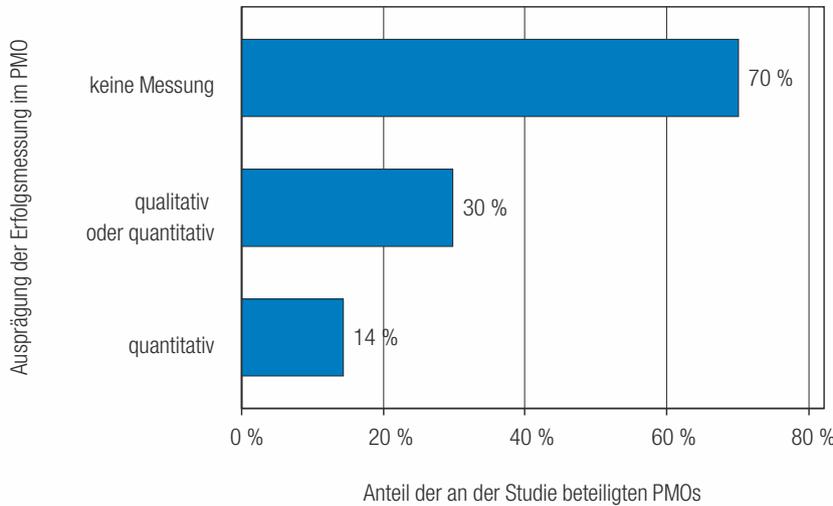
Die Vermutung eines Mehrwerts des PMOs für die Organisation reicht in der Praxis häufig aus, um ein PMO zu gründen. Allerdings ist davon auszugehen, dass PMOs einen konkreten Erfolgsnachweis erbringen müssen, um an weitere Budgets für ihren Ausbau zu gelangen. Die Messung des Erfolgs ist somit eine besondere Herausforderung für jede Leitung eines PMOs; sie gilt als schwierig und aufwendig. Zugleich ist die Erfolgsmessung aber essenziell für die Steuerung und Weiterentwicklung eines PMOs in der Organisation.

Abbildung 5 zeigt, wie häufig und auf welche Weise der Erfolg bei den an der Studie beteiligten PMOs gemessen wird. Die Analyse ergibt, dass bei 70 Prozent und somit bei der überwiegenden Mehrheit der PMOs der Erfolg weder qualitativ noch quantitativ gemessen wird. Bei 30 Prozent der PMOs wird der Erfolg qualitativ oder quantitativ gemessen. Bei 14 Prozent der PMOs wird der Erfolg quantitativ gemessen. Mithilfe von Regressionen lässt sich zeigen, dass die Häufigkeit, mit welcher der Erfolg von PMOs gemessen wird, unabhängig von der Anzahl der Beschäftigten in der Organisation und vom Alter der PMOs ist.

Abbildung 6 zeigt, dass im Branchenvergleich deutliche Unterschiede in der Verbreitung der Erfolgsmessung im PMO bestehen. Insbesondere fällt auf, dass in der Branche „Herstellung von Kraftwagen“ der Erfolg in 60 Prozent der PMOs qualitativ oder quantitativ und damit im Vergleich zu den weiteren Branchen besonders häufig gemessen wird.

### 4 PMOs sind unzureichend strategisch eingebunden

Die PMOs sind nach Meinung der Studienteilnehmer mehrheitlich wenig oder überhaupt nicht



**Abb. 5: Verbreitung der Erfolgsmessung von PMOs; Ergebnisse der Fragestellung: Wird der Erfolg des PMOs in Ihrer Organisation, sei es qualitativ oder quantitativ „gemessen“? Quelle: HfWU/GPM-Umfrage 2013 zum PMO in der Praxis, eigene Berechnungen**

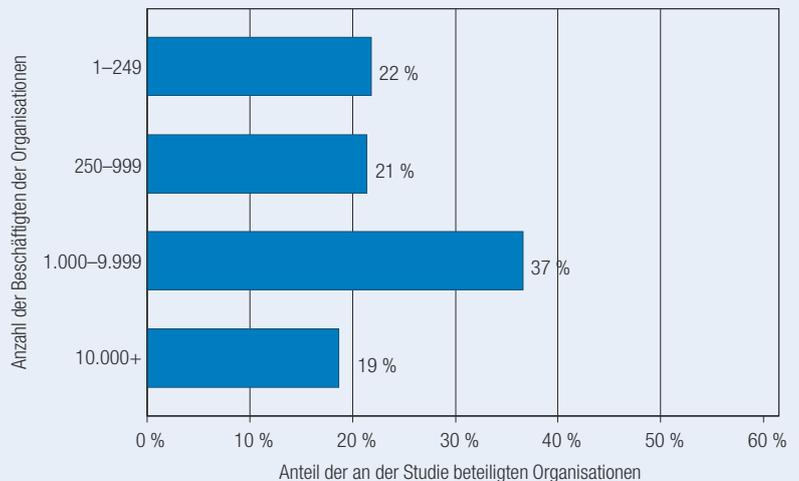
strategisch eingebunden. So zeigt Abbildung 7, dass 62 Prozent der PMOs in den Organisationen aktuell wenig oder überhaupt nicht in die strategischen Entscheidungs- und Steuerungsprozesse eingebunden werden. Interessant ist dabei, dass die Intensität der strategischen Einbindung der PMOs weder vom Alter des PMOs noch von der Größe der Organisation abhängt.

Auf welche Art die PMOs strategisch eingebunden sind, lässt sich daran erkennen, welche Art von Beitrag das PMO nach Meinung der Befragten in ihrer eigenen Organisation konkret leistet (Abb. 8). Die Bedeutung dieser strategisch relevanten Beiträge wird jedoch, jeweils für sich genommen, von wenigen Befragten als hoch oder sehr hoch eingeschätzt. Noch am stärksten wird darunter der Beitrag zu einer höheren Zuverlässigkeit beim Erreichen strategischer Ziele (42%)

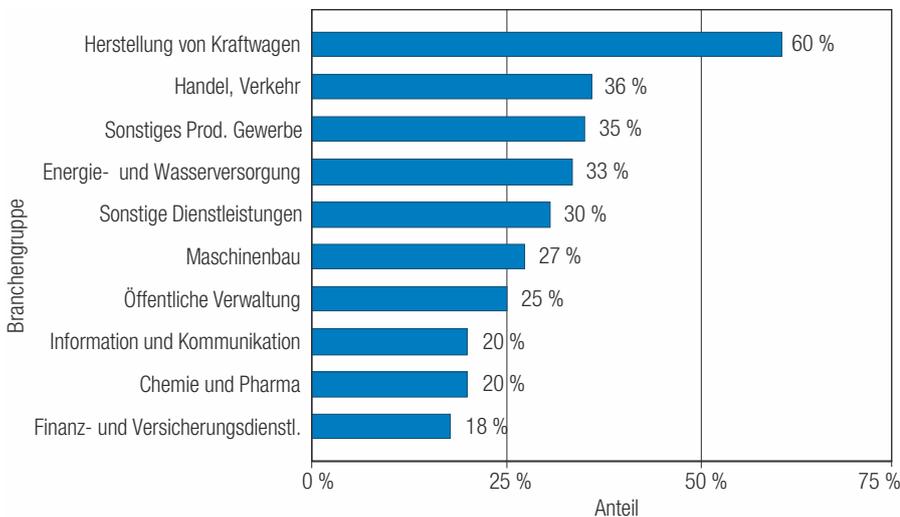
sowie einer nachhaltigen Entwicklung der Organisation (41%) eingeschätzt. Allerdings müssen diese Ergebnisse zu den konkreten strategischen Beiträgen des PMOs für die Organisation dahingehend relativiert werden, dass, wie schon aufgezeigt, die PMOs nach Meinung der Studienteilnehmer mehrheitlich wenig oder überhaupt nicht strategisch eingebunden sind.

### Informationskasten: Charakter, Struktur und Qualität der Studie

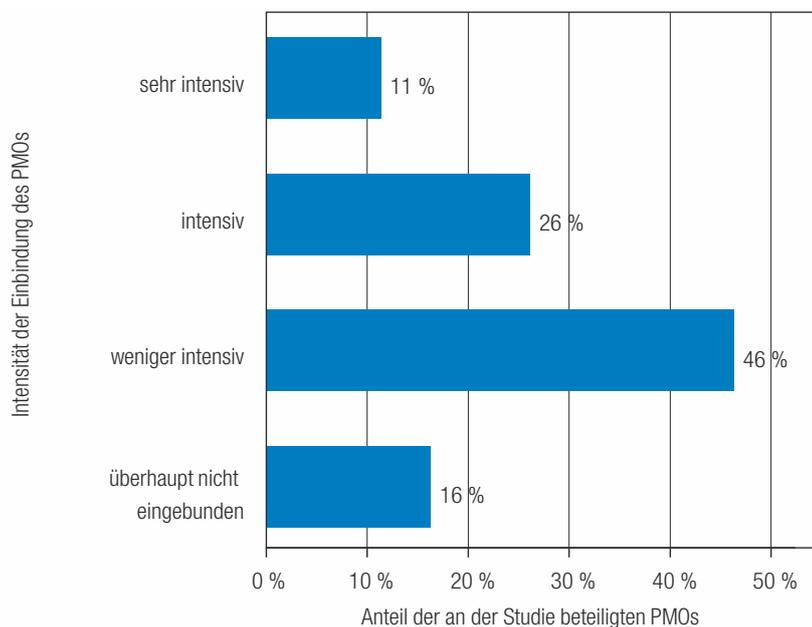
Mithilfe eines dreistufigen Umfragekonzepts konnten PMO-Praktiker und die Projektmanagement-Community in den Aufbau der Datengrundlage einbezogen werden. Der Zugang zu den Stakeholdern des PMO erfolgte während des PMO Tages und des PM Forums 2013 der GPM, die als größte Veranstaltungen der Projektmanagement-Community im deutschsprachigen Raum gelten, sowie mittels einer in Fachzeitschriften und Newslettern gezielt beworbenen, inhaltlich identischen internetbasierten Befragung. Die Studienergebnisse sind somit repräsentativ für die Zielgruppe PMO-affiner Organisationen im deutschsprachigen Raum. Insgesamt beruht die Studie auf 257 Datensätzen, die zwischen Oktober 2013 und Ende Januar 2014 erhoben wurden. Dabei stammen 22 Prozent der Antworten von Vertretern kleiner und mittlerer Organisationen (KMU). Somit sind mit den Studienteilnehmern alle wesentlichen Organisationsgrößen erfasst (Abb.). Die Stichprobe umfasst auch das gesamte Branchenspektrum.



**Größenverteilung der beteiligten Organisationen: Verteilung der Anzahl der Beschäftigten der Organisationen, die an der Befragung teilgenommen haben. Quelle: HfWU/GPM-Umfrage 2013 zum PMO in der Praxis, eigene Berechnungen**



**Abb. 6: Erfolgsmessung von PMOs in verschiedenen Branchen; Ergebnisse der Fragestellung: „Wird der Erfolg des PMOs in Ihrer Organisation, sei es qualitativ oder quantitativ, „gemessen“?“**  
Quelle: HfWU/GPM-Umfrage 2013 zum PMO in der Praxis, eigene Berechnungen



**Abb. 7: Intensität der Einbindung des PMOs in die strategischen Entscheidungs- und Steuerungsprozesse der Organisation; Ergebnisse der Fragestellung: Wie intensiv wird das PMO Ihrer Meinung nach in die strategischen Entscheidungs- und Steuerungsprozesse Ihrer Organisation eingebunden?**  
Quelle: HfWU/GPM-Umfrage 2013 zum PMO in der Praxis, eigene Berechnungen

Stattdessen wird der stark operative Charakter der PMO-Beiträge deutlich: Nach Ansicht von über der Hälfte der Befragten (55 %) besteht ein konkreter Beitrag des PMOs für ihre Organisation in der Vermeidung von Doppelarbeit.

Die bislang offensichtlich noch geringe strategische Einbindung der PMOs weist jedoch darauf hin, dass der potenzielle Mehrwert, den PMOs beitragen können, bei Weitem noch nicht ausgeschöpft ist.

## 5 Akzeptanz, Erfolgsmessung und strategische Einbindung sind in der Praxis des PMOs miteinander verknüpft

In den Studienergebnissen zeigen sich zum Teil deutliche wechselseitige Beziehungen zwischen dem Beitrag, der Aufgabenwahrnehmung, der organisatorischen Einbindung und der Akzeptanz der PMOs in ihrer jeweiligen Organisation. Eine besonders enge Verflechtung ist zwischen der Akzeptanz von PMOs und der Erfolgsmessung zu vermuten. Insbesondere ist davon auszugehen, dass Evaluations- und Messergebnisse im Sinne eines Controllings die Steuerbarkeit des PMOs in der Praxis verbessern. Eine verbesserte Steuerbarkeit sollte wiederum die Akzeptanz des PMOs erhöhen.

Die Abhängigkeit zwischen Akzeptanz und Erfolgsmessung wird in Abbildung 9 deutlich. Die Akzeptanz des PMOs in der Organisation ist grundsätzlich besser, wenn dessen Erfolg gemessen wird. Während 37 Prozent der PMOs ohne Erfolgsmessung gut oder sehr gut akzeptiert sind, ist dies bei 44 Prozent der PMOs der Fall, die den Erfolg qualitativ oder quantitativ messen. Bei PMOs, deren Erfolg quantitativ gemessen wird, beträgt der Anteil sogar 76 Prozent. Signifikant besser ist die Akzeptanz also in Organisationen, die den Erfolg quantitativ messen. Bemerkenswert ist, dass kein PMO, dessen Erfolg quantitativ gemessen wird, von den Befragten als nur ausreichend oder mangelhaft akzeptiert bewertet wurde.

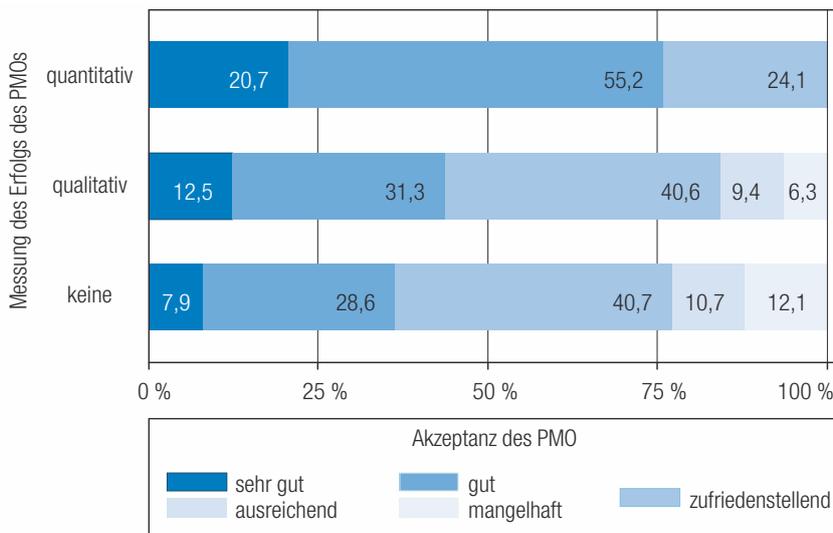
Es besteht also ein sehr enger Zusammenhang zwischen quantitativer Erfolgsmessung des PMOs und seiner Akzeptanz. Bedenkt man, wie wichtig der Nachweis des Erfolgs eines PMOs für die Akzeptanz und diese damit auch für die Finanzierung von PMOs ist, besteht insbesondere mit Blick auf die quantitative Erfolgsmessung noch ein erheblicher Nachholbedarf in der Praxis.

Eine ähnliche Wirkungskette wie zwischen Erfolgsmessung und Akzeptanz lässt sich auch zwischen Erfolgsmessung und strategischer Einbindung des PMOs vermuten. Somit ist es nicht verwunderlich, dass ähnliche Ergebnisse in Hinblick auf die strategische Einbindung von PMOs in der Organisation resultieren, sowohl was die Bedeutung der strategischen Einbindung betrifft als auch bezüglich des Nachholbedarfs.

Die Ergebnisse in Abbildung 10 zeigen, dass eine intensive strategische Einbindung und eine hohe Akzeptanz der PMOs systematisch miteinander einhergehen. Bei Organisationen, die das PMO



**Abb. 8: Konkreter Beitrag des PMO; Ergebnisse der Fragestellung: Welchen Beitrag leistet das PMO in Ihrer Organisation Ihrer Meinung nach konkret? Quelle: HfWU/GPM-Umfrage 2013 zum PMO in der Praxis, eigene Berechnungen**



**Abb. 9: Akzeptanz des PMOs nach Erfolgsmessung; Ergebnisse der Fragestellung: Alles in allem: Wie beurteilen Sie persönlich die Akzeptanz des PMOs in Ihrer Organisation insgesamt? Quelle: HfWU/GPM-Umfrage 2013 zum PMO in der Praxis, eigene Berechnungen**

sehr intensiv in ihre strategischen Entscheidungs- und Steuerungsprozesse einbinden, wird das PMO zu etwa 60 Prozent gut oder sehr gut akzeptiert. Bei Organisationen, die das PMO überhaupt nicht strategisch einbinden, beträgt die Akzeptanz lediglich 20 Prozent. Die Unterschiede sind statistisch signifikant.

Ob eine eindeutige Kausalitätsrichtung existiert, also ob die intensive strategische Einbindung eine hohe Akzeptanz des PMOs zur Folge hat, oder ob die Wirkungsrichtung entgegengesetzt verläuft beziehungsweise beide Größen von einem dritten Einflussfaktor gemeinsam in dieselbe Richtung

getrieben werden, lässt sich aus dieser Betrachtung nicht ableiten.

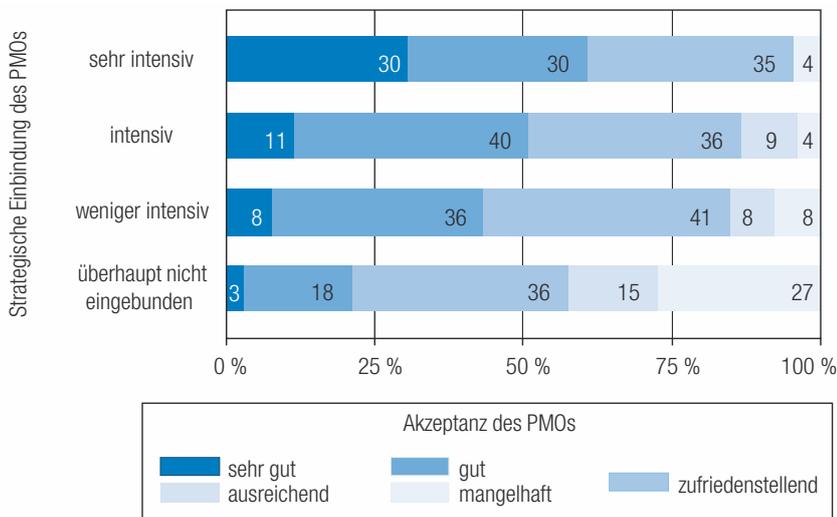
Allerdings lässt sich statistisch signifikant zeigen, dass PMOs, die eine quantitative Erfolgsmessung vorweisen können, und PMOs, die gut akzeptiert sind, häufiger intensiv strategisch in die Organisation eingebunden sind.

## 6 Fazit: Ermutigend mit Luft nach oben

Die Ergebnisse der Studie „Das PMO in der Praxis. Verbreitung – Akzeptanz – Erfolgsmessung“

zeigen, dass PMOs in deutschsprachigen Organisationen aller Größenklassen verbreitet sind, auch in kleinen und mittleren Organisationen (KMUs). Das ist ein wichtiges Zeichen insbesondere für kleinere Organisationen, wurde doch bisher oftmals davon ausgegangen, dass PMOs eher für größere Organisationen relevant sind.

Ziel der Studie war es nicht, aus den Daten ein generelles Erfolgsrezept für die konkrete Ausprägung eines PMOs herauszulesen. Insbesondere hat sich gezeigt, dass Branchenspezifika oder andere Orientierungsgrößen, wie die Größe der Organisation, häufig eine untergeordnete Rolle



**Abb. 10: Akzeptanz des PMOs in der Organisation; Ergebnisse der Fragestellung: Alles in allem: Wie beurteilen Sie persönlich die Akzeptanz des PMOs in Ihrer Organisation insgesamt? Quelle: HfWU/GPM-Umfrage 2013 zum PMO in der Praxis, eigene Berechnungen**

spielen. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen somit, dass PMOs primär organisationspezifisch unter Berücksichtigung ihres jeweiligen Kontexts ausgestaltet werden müssen.

Die Resultate verdeutlichen weiterhin, dass PMOs von den verschiedenen Stakeholdern in der Organisation unterschiedlich gesehen werden, insbesondere von PMO-Leitern und Projektmanagern. Dabei ist die Akzeptanz der PMOs insgesamt gesehen überraschend hoch, gerade auch bei jenen Stakeholdern wie Linienmanagern, denen eher eine kritische Einstellung gegenüber PMOs zugeschrieben wird.

Als wichtigster Faktor für die Akzeptanz des PMOs erweist sich die Quantifizierung des Mehrwerts. Zugleich zeigt die Studie, dass der Mehrwert des PMOs in den meisten Organisationen nicht quantifiziert wird.

Aufgrund der hohen Bedeutung einer konkreten Messung des Mehrwerts der PMOs legt diese Studie die Empfehlung nahe, dass PMOs trotz der damit verbundenen Schwierigkeit ein großes Augenmerk auf die quantitative Messung ihres Erfolgs legen sollten.

Darüber hinaus zeigt die Studie, dass die Rolle der PMOs in Organisationen bislang von allen Stakeholdern eher operativ interpretiert wird, und dies obwohl die Akzeptanz der PMOs mit zunehmender strategischer Einbindung steigt.

Da der Erfolg der Organisation, vor allem aber die gesamte Entwicklung der Organisation zuneh-

mend von der Effektivität ihrer gesamten „Projektlandschaft“ abhängt, wäre es höchste Zeit, Projektmanagement stärker im Kontext der Unternehmensführung als Führungskonzeption zu interpretieren. Das würde bedeuten, die Ziele, die Aufgaben und die Methoden des Projektmanagements unmittelbar mit der strategischen Entwicklung der Organisation zu verknüpfen. Genau hier könnte eine wichtige Rolle von PMOs liegen. Das PMO könnte eine „Brückenfunktion“ zwischen strategischer Organisationsentwicklung einerseits und deren konkreter Umsetzung über Projekte übernehmen.

**Schlagwörter**

Akzeptanz, Erfolgsmessung, Project Management Office, Stakeholder, Unternehmensstrategie

**Elemente der NCB 3.0**

4.1.1 Projektmanagementenerfolg, 4.1.2 Interessierte Parteien, 4.1.6 Projektorganisation, 4.3.1 Projektorientierung, 4.3.2 Programmorientierung, 4.3.3 Portfolioorientierung

**Autoren**



Prof. Dr. Christian Arndt, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU) und IAW, Tübingen



Michael Ribeiro, ifmme Institut für moderne Managemententwicklung an der HfWU



Prof. Dr. Steffen Scheurer, HfWU; Mitglied in der Fachgruppe „Neue Perspektiven in der Projektarbeit“ der GPM und in der Fachgruppe „PM an Hochschulen“



Dr. Wolfram von Schneyder, Leiter der Fachgruppe „PMO“ der GPM

**Kontaktanschrift der Autoren:** ifmme – Institut für moderne Managemententwicklung an der HfWU Nürtingen-Geislingen, Sigmaringer Straße 14, D-72622 Nürtingen, E-Mail: pmo-studie@ifmme.de