

Dr. Jörg Klein Stefanie Hanschkatz Nicole Malso

DAS MVPMO - DER SCHNELLSTE WEG ZUM PMO

**EIN ANSATZ ZUR ETABLIERUNG
EINES MINIMUM VIABLE PMO
(MVPMO)**

1. EINLEITUNG: WARUM PMO UND WARUM SCHNELL?

Ein Project Management Office (PMO) ist eine zentrale Einheit, die Organisationen dabei unterstützt, Projekte strategisch auszurichten und effizient umzusetzen.^{1 2} PMO spielt in fast allen Organisationen eine wichtige Rolle, um die Unternehmensstrategie durch die richtigen Projekte umzusetzen („die richtigen Projekte machen“) und gleichzeitig die Projektabwicklung zu optimieren („Projekte richtig machen“).

Doch der Aufbau eines PMOs wird oft als langwieriger und ressourcenintensiver Prozess wahrgenommen. Unternehmen, die vor der Herausforderung stehen, ein PMO einzuführen, fragen sich daher: „**Wie können wir diesen Prozess beschleunigen und trotzdem ein effektives PMO aufbauen?**“ Dieses Whitepaper liefert eine Antwort auf diese Frage. Es kombiniert Erkenntnisse aus der Literatur mit einem pragmatischen Ansatz: dem **Minimum Viable PMO (MVPMO)**. Ziel ist es, ein funktionierendes PMO in kürzester Zeit zu etablieren, ohne dabei an Qualität einzubüßen. Vorab ein Hinweis: Sollte das Zielbild der Services eines PMOs sehr große sein, stellt unser Ansatz den ersten Schritt dar.

2. LITERATURRECHERCHE: WAS SAGT DIE FORSCHUNG?

Eine systematische Literaturrecherche der letzten 20 Jahre zeigt, dass es nur wenige aktuelle wissenschaftliche Arbeiten gibt, die konkrete Zeitrahmen für den Aufbau eines PMOs beschreiben. Die wichtigsten Quellen sind in Tabelle 1 zusammengefasst:

Quelle	Zeitraumen	Anmerkungen
Eddie Merla (2005) ³	30 Tage	Sehr technischer Ansatz, wenig aktuelle Details.
PMO Global Institute ⁴	100 Tage	Empfiehlt jedoch standardmäßig 1 Jahr.
Project Management Academy ⁵	1 Jahr	Bestätigt den üblichen Zeitrahmen von einem Jahr.

Darüber hinaus existieren zahlreiche Quellen, die Ansätze für den PMO-Aufbau beschreiben, jedoch keine konkreten Umsetzungszeiten nennen, weil selbige stark kontextabhängig sind.⁶ Diese Quellen bieten wertvolle Hinweise zu Methoden und Prozessen, die bei der Implementierung eines PMOs berücksichtigt werden können. Während schnelle Ansätze wie ein 30-Tage-Plan existieren, erfordern traditionelle Modelle oft bis zu einem Jahr. Dies verdeutlicht den Bedarf an einem schlanken und fokussierten Ansatz wie dem MVPMO, um die Implementierungszeit zu verkürzen.

¹ Braun, T. & Sydow, J. (2024). The Mandate of Project Management Offices Beyond Organizational Boundaries—Still A Blind Spot for Organizational Design, Project Management Journal, 55(5), 507–519. <https://doi.org/10.1177/87569728231223733>

² Mejía, J. L. M. (2024). Implementación de Oficinas de Dirección de Proyectos (PMO) y gestión empresarial, una revisión sistemática de la última década. Gestión En El Tercer Milenio, 27(53), 325–354. <https://doi.org/10.15381/gtm.v27i53.28390>

³ Merla, E. (2005). From zero to PMO in thirty days. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/pmo-implementation-thirty-day-plan-7511>

⁴ PMO Global Institute (o. J.). 100-day blueprint to setup a project management office (PMO). <https://pmoglobalinstitute.org/100-day-blueprint-to-setup-a-project-management-office-pmo/>

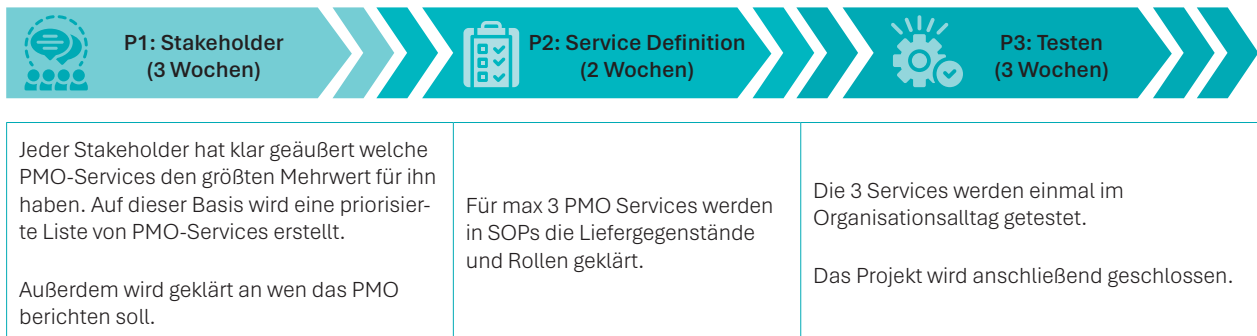
⁵ Project Management Academy (o. J.). How to build a PMO. <https://projectmanagementacademy.net/resources/blog/how-to-build-a-pmo/>

⁶ Pinto, A. (2025). Project Management Offices: A Practice Guide. Project Management Institute. ISBN: 978-1-62825-823-3
Ortner, G. & Stur, B. (2024). Das Projektmanagement-Office - Einführung und Nutzen (4. Aufl.). Springer Professional. <https://www.springerprofessional.de/das-projektmanagement-office/17261360>

Deloitte (2021). Next Level PMO. https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/de/de/docs/services/financial-advisory/2024/Next_Level_PMO_Studie_2021.pdf
The Project Group (o. J.). PMO Setup. <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/pmo-setup/>

3. DAS MINIMUM VIABLE PMO (MVPMO)

Das Konzept des Minimum Viable PMOs basiert auf dem Prinzip der Konzentration auf das Wesentliche. Ziel ist es, mit minimalem Aufwand ein funktionierendes PMO bereitzustellen, das sofort Mehrwert liefert. Der Prozess gliedert sich in drei Phasen:



Phase 1: Stakeholder

In dieser Phase wird ermittelt, wer das PMO benötigt und welche Services es erbringen soll. Ein Stakeholder-Register hilft dabei, die Erwartungen relevanter Interessengruppen zu identifizieren und zu priorisieren.

Schritte:

- Befragung der Stakeholder zu ihren Anforderungen.
- Starke Fokussierung auf Mehrwerte, die ein PMO schaffen soll, wie zum Beispiel: zentrale Steuerung des Projektportfolios
- Klärung der organisatorischen Verortung des PMOs (Berichtslinie).

Ergebnis: Eine priorisierte Liste von Stakeholder-Erwartungen und den entsprechenden PMO-Services.



Phase 2: Service Definition

Basierend auf der Liste aus Phase 1 werden maximal drei zentrale Services ausgewählt. Für diese Services werden klare Liefergegenstände und Standard Operating Procedures (SOPs) definiert.

Schritte:

- Auswahl von max. 3 Services mit hohem Mehrwert für die Stakeholder.
- Definition von Rollen und Liefergegenständen um die Services zu erbringen in SOPs.
- Erfolgsfaktoren: Services klein und einfach halten. Die Einführung eines konzernweiten PPM-Systems mit direkter Anbindung an das ERP ist kein passender Service für ein MVPMO!
- Ergebnis: Ein klarer Fokus auf wenige Kernleistungen des PMOs.



Phase 3: Testen (Pilotierung)

Die ausgewählten Services werden an einem ersten Beispiel getestet. Dies ermöglicht eine praktische Validierung.

I Schritte:

- Durchführung eines Pilotprojekts für jeden Service.
- Abschluss des Projekts mit Lessons Learned.
- Kommunikation des Projektabschlusses inkl. der Services.
- Ergebnis: Ein einsatzbereites MVPMO.

Nach Abschluss des MVPMO-Projekts können weitere Services schrittweise eingeführt oder bestehende Leistungen verfeinert werden.

Hilfestellung bei der Auswahl von Services

Die Auswahl der richtigen Services ist entscheidend für den Erfolg eines PMOs. Folgende Liste zeigt typische Services eines PMOs sowie deren Mehrwert:

Service	Beschreibung	Mehrwert
Projektportfolio Management	Erstellung einer zentralen Projektliste	Transparenz über laufende Projekte; Unterstützung bei Priorisierungen und Aufdeckung von Synergien zwischen Projekten.
Risikomanagement	Pflege eines zentralen Risikoregisters	Überblick über Chancen und Risiken; gesetzlich gefordertes Frühwarnsystem.
Standardisierung Governance	Einheitlicher Rahmen für Projektprozesse	Effizientere Abwicklung durch klare Vorgaben.
Standardisierung Methoden	Bereitstellung von Vorlagen	Zeitersparnis durch Wiederverwendbarkeit.
Training	Schulung von Projektbeteiligten	Entwicklung von Kompetenzen; Verbesserung der Projektergebnisse.
IT und Tools	Zentraler Zugang zu Informationen	„Single Source of Truth“ für alle Projektbeteiligten.
Strategieplanung	Unterstützung bei der strategischen Ausrichtung	Sicherstellung des Beitrags zur Unternehmensstrategie.
Projektleitung	Bereitstellung erfahrener Projektleiter	Erhöhung der Erfolgsquote insbesondere bei komplexen Projekten.
Reporting	Standardisierte Berichte für Projekte/Portfolios	Vereinfachte Auswertung durch Konsistenz in Berichten.
Interne Beratung	Unterstützung der Projektleitungen und Führungskräfte im Projektalltag	Stärkt die Kompetenzen der Projektleitungen und Führungskräfte

Eine weiterer Hebel um Geschwindigkeit zu gewinnen ist das Konzept „PMO as a Service“, bei dem externe Anbieter (mit viel Erfahrung und Wissen) bestimmte Leistungen übernehmen. Hieraus ergeben sich strategische Vorteile, wie z.B. eine neutrale Betrachtung durch neutrale Personen.

Für die Einführung des MVPMO ist es wichtig zu beachten, dass die strukturelle Implementierung innerhalb weniger Wochen möglich sein kann. Die kulturelle Eingliederung, also ein gelebtes PMO, dauert jedoch deutlich länger und benötigt mehrere Monate.

Wie messe ich Erfolg?

In dem vorgestellten Ansatz gibt es nur einen Maßstab für Erfolg: Der "gefühlte Mehrwert" der Stakeholder. Die Stakeholder werden von Beginn an nach ihren Bedürfnissen befragt und in die Planung einbezogen. Bei Projektabschluss wird das MVPMO den Stakeholdern vorgestellt und geprüft, inwieweit die Erwartungen "getroffen" wurden. Auf dieser Basis kann in Folgeprojekten ganz im Sinne der agilen Methoden weiterentwickelt werden.

4. FAZIT: GESCHWINDIGKEIT TRIFFT EFFEKTIVITÄT

Der schnellste Weg zur Einführung eines PMOs liegt in der Fokussierung auf ein Minimum Viable PMO (MVPMO). Durch die klare Priorisierung von Stakeholder-Anforderungen und die Konzentration auf wenige Kernservices kann ein funktionsfähiges PMO innerhalb kürzester Zeit (ca. 8 Wochen) etabliert werden.

Das MVPMO-Modell bietet folgende Vorteile:

- | Schnelle Ergebnisse durch pragmatische Ansätze.
- | Flexibilität zur schrittweisen Erweiterung.
- | Maximale Wertschöpfung durch gezielte Fokussierung.
- | Sehr service- und kundenorientierter Ansatz.

Dieser Ansatz kombiniert Geschwindigkeit mit Effektivität und bietet eine praktikable Lösung für Unternehmen, die ihre Projektmanagementkompetenz schnell ausbauen möchten.

DIE AUTOREN

Dr. Jörg Klein leitet seit 2019 die Fachgruppe PMO der GPM. Als Interim-Manager unterstützt er Unternehmen bei der Einführung und Optimierung von PMOs, Strategie und Nachhaltigkeit.

www.linkedin.com/in/jörg-klein-phd/

www.interim-pmo.eu



Stefanie Hanschkatz ist Führungskraft im Bereich IT und Projektmanagement. Seit September 2023 arbeitet sie als Head of Transformation Platform Services bei der LCS GmbH, wo sie sich auf Beratung in der öffentlichen Verwaltung zu Plattformlösungen sowie Entwicklung und Betrieb von IT spezialisiert hat. Seit 2024 ist sie Fachgruppenleiterin PMO der GPM.

www.linkedin.com/in/stefanie-hanschkatz



Nicole Malso beschäftigt sich in ihrer Funktion als Leiterin der Stabsstelle Projekt- und Programmmanagement bei der Bundesstadt Bonn mit dem Aufbau und der Weiterentwicklung der PMO-Services. Seit Anfang 2024 leitet sie die Fachgruppe PMO der GPM.

www.linkedin.com/in/nicole-mal-so-pmo/





GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Es ist Zeit für Projektmanagement!

Als gemeinnütziger Verein und Fachverband haben wir eine Mission: den großen Nutzen von Projektmanagementmethoden für Wirtschaft, Gesellschaft und Institutionen sichtbar zu machen. Wir bilden über unser Lizenzpartner-System Expertinnen und Experten aus und zertifizieren sie in unserer akkreditierten Zertifizierungsstelle, der PM-ZERT.

Wir begeistern Menschen für das Arbeiten in Projekten!

Seit über 40 Jahren fördert die GPM das Projektmanagement in der Gesellschaft, befähigt Menschen, ihre innovativen Ideen nachhaltig zu verwirklichen und unterstützt bei allen Fragen zum Projektmanagement. Wir bieten umfangreiche Initiativen und Angebote für Einzelpersonen, Hochschulen, Unternehmen, Ausbildungseinrichtungen, Politik und Verbände. Dazu gehört auch die Förderung junger Menschen sowie die Gleichstellung von Frauen im Projektmanagement.

gpm-ipma.de



Weltweit vernetzt – als Teil der IPMA

Nicht nur das Projektmanagement gewinnt immer weiter an Bedeutung, sondern auch große starke Netzwerke mit wichtigen Bündnissen. Die GPM Community ist eines der führenden Expertennetzwerke in Europa, das Wissen und Erfahrungen aus Tausenden von Projekten teilt.

Als Teil der International Project Management Association (IPMA®) ist die GPM ein wichtiger Bestandteil eines großen internationalen Netzwerks von Organisationen, deren gemeinsames Ziel die Entwicklung von Projektmanagementkompetenz und die Vernetzung von Menschen im Projektmanagement weltweit ist.

ipma.world