

# Projekt Management Office

## Ein Vorgehensmodell für die organisatorische Implementierung in KMUs

Leonie Holzheimer

Masterstudentin

Otto-Friedrich-Universität

Bamberg

Kapuzinerstraße 16

96047 Bamberg

E-Mail: [leonie.holzheimer@web.de](mailto:leonie.holzheimer@web.de)

Artur Rung

Leiter Produktmanagement &  
PMO

xpecto AG

Ergoldinger Straße 2a

84030 Landshut

E-Mail: [artur.rung@xpecto.com](mailto:artur.rung@xpecto.com)

Jürgen Wunderlich

Wirtschaftsinformatik

Hochschule Landshut

Am Lurzenhof 1

84036 Landshut

E-Mail: [juergen.wunderlich@haw-landshut.de](mailto:juergen.wunderlich@haw-landshut.de)

### ABSTRACT

Ein verstärktes Projektaufkommen stellt heutige Unternehmen häufig vor die Herausforderung, Projekte innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens erfolgreich abzuschließen. Um diesen Herausforderungen strukturiert entgegenzuwirken, ist eine Priorisierung von Projekten notwendig, wobei Ansätze eines Multiprojektmanagements verwendet werden können. Für die Umsetzung des Multiprojektmanagements sowie der Standardisierung des Projektmanagements wird zumeist eine separate Abteilung in Unternehmen geschaffen, sodass eine unternehmensweite Projektplanung- und Steuerung umgesetzt werden kann. Diese Abteilung wird oft Projekt Management Office genannt und umfasst ferner die Aufgabe der strategischen Ausrichtung der aufkommenden Projekte. Die Einführung eines Projekt Management Offices ist firmenspezifisch zu gestalten, kann jedoch mittels vordefinierter Konzepte unterstützt werden. Dahingehend wird in diesem Artikel ein Vorgehensmodell zur organisatorischen Implementierung eines Projekt Management Offices in KMUs entwickelt und dessen Anwendung am Beispiel eines Softwareentwicklungsunternehmens beschrieben, das ein professionelles Einzelprojektmanagement sowie ein standardisiertes Projektportfoliomanagement etabliert.

### SCHLÜSSELWÖRTER

Projektmanagement, Einzelprojektmanagement, Projektportfoliomanagement, Projektportfoliocontrolling, Gesamtprojektplanung, PMO, Change Management, KMU

### BEDEUTUNG EINES PMO

Wie eine Studie zeigt, besteht schon seit mehreren Jahren insbesondere im informationstechnischen Bereich ein zunehmendes Interesse an der Einführung eines Projekt Management Offices (Frost et al. 2014). Dies ist auf die Komplexität von IT-Projekten zurückzuführen, bei denen gegenseitige Projektabhängigkeiten und unvorhersehbare Wechselbeziehungen die Ursache für eine erschwerte Projektplanung darstellen (Pawellek und Schramm 2017). Eine abteilungsübergreifende Projektplanung, um Interdependenzen zwischen unterschiedlichen Projektvorhaben berücksichtigen zu können, kann ohne zentrale Organisationseinheit nicht gewährleistet werden (Wyrozebski 2015). Der Verantwortungsbereich der einzelnen Projektleiter liegt meist nur auf deren zugewiesenen Projekten, sodass sie keinen Blick auf das gesamte Projektportfolio werfen (Lomnitz 2008). Ein professionelles Projektmanagement, das mittels eines Projekt Management Office (PMO) umgesetzt werden kann, stellt eine adäquate Methode dar, um Projekte zukünftig effizient organisieren und ohne Terminverzögerungen abschließen zu können.

Der Aufbau eines PMO lässt sich vielfältig gestalten, wobei die Unternehmensgröße und Organisationsstruktur

ausschlaggebend sind (Frost et al. 2014). Es empfiehlt sich, um eine möglichst effiziente Organisationseinheit zu schaffen, den Aufbau eines firmenindividuellen PMO anzustreben. Wie eine Studie aus dem Jahr 2020 ergeben hat, erfordern besonders klein- und mittelständische Unternehmen eine Projektmanagement-Methode, die auf den Mensch ausgerichtet ist und Flexibilität bietet (Parizotto et al. 2020). Dahingehend fokussiert sich dieser Beitrag auf die Bereitstellung eines Vorgehensmodells zur Implementierung eines auf die unternehmensspezifischen Anforderungen ausgerichteten PMOs in klein- und mittelständischen Unternehmen.

### DER WEG ZUR IMPLEMENTIERUNG EINES PMOs

Das Vorgehensmodell enthält die vier grundlegenden Phasen *Ist-Analyse*, *Konzeptionierung*, *Implementierung* und *Übergang in den Regelbetrieb*, die während des gesamten Transformationsprozesses schrittweise zu durchlaufen sind (vgl. Abb. 1). Es sei jedoch angemerkt, dass parallel zu diesem vierstufigen Verfahren auch die Erfolgsfaktoren des Stakeholder Managements und des Change Managements zu berücksichtigen sind. Ein erfolgreiches Stakeholder Management zeichnet sich durch eine frühzeitige Miteinbeziehung von Stakeholdern aus, um so potenzielle Unterstützer und/oder Blockierer zu identifizieren und letztendlich einen reibungslosen und erfolgreichen Veränderungsprozess gewährleisten zu

können. Ebenfalls spielt während des gesamten Prozesses zur Einführung eines unternehmensweiten professionellen Projektmanagements das Change Management eine wichtige Rolle. Wie oftmals beobachtet wurde, sind



Abbildung 1 - Vorgehensweise zur Etablierung eines PMOs

Veränderungen im gewohnten Umfeld nicht gerne gesehen, sodass bei Optimierungen oder einer Neugestaltung von gewohnten Abläufen in der Regel schnell auf Widerstand seitens der Stakeholder gestoßen wird (Pfetzing und Rohde 2017). Ebenfalls hat, wie die Forschung von John P. Kotter ergeben hat, der Rückfall in gewohnte Verhaltensmuster eine beeinträchtigende Wirkung auf den Erfolg bzw. Misserfolg von Projekten (2011). Aus diesem Grund definierte Kotter das 8-Phasen-Modell, welches Projektbeteiligte während des gesamten Veränderungsprozesses begleiten soll, um ein positives und nachhaltiges Resultat erzielen zu können.

**Ist-Analyse**

Die erste Phase zur Entwicklung und letztlich Einführung eines PMOs-Konzeptes beinhaltet die Ist-Analyse des Unternehmens. Bei der Bestimmung des Status quo sind eine Vielzahl von Aspekten zu berücksichtigen, welche sich in die folgenden drei Kernelemente der Ist-Analyse zusammenfassen lassen: (1) Projektmanagement Prozesse & Methoden, (2) Projektorganisation & Unternehmensrichtlinie und (3) Projektmanagement Kompetenzen & Leitvorstellungen (vgl. Abb. 2).

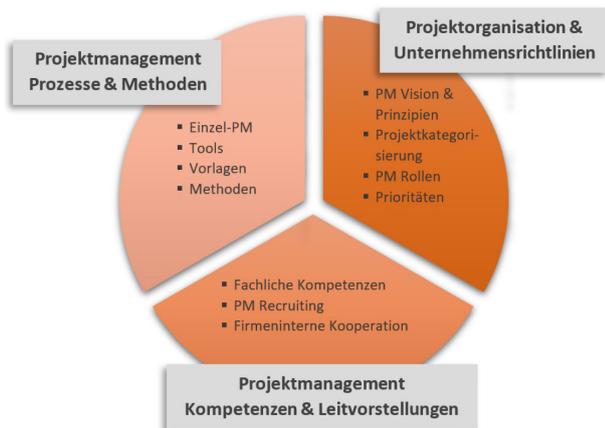


Abbildung 2 - Elemente der Ist-Analyse

**Konzeptionierung**

In Folge der evaluierten Ausgangssituation des Unternehmens erfolgt die Konzeptionierung eines firmenspezifischen PMOs. Darin sollen die Ziele sowie die Größe

des zukünftigen PMOs bestimmt werden. Die nachhaltige Etablierung eines PMOs lässt sich am besten durch eine Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation umsetzen (Sandrino-Arndt und Amberg 2010). Das Konzept sieht daher vor, das PMO in die Unternehmensstruktur zu verankern, indem es in der gewünschten/notwendigen Hierarchieebene eingegliedert wird. Einer Umfrage zu Folge erfolgt die Verankerung eines PMOs überwiegend in Form einer Stabstelle oder durch die Einbindung in die Linienorganisation. Dabei wurde außerdem festgehalten, dass bei größeren Unternehmen die Wahl überwiegend auf die Verankerung des PMOs in die Linienorganisation fällt (Frost 2014). Demgegenüber ist aufgrund knapper Ressourcen gut vorstellbar, dass das PMO bei KMUs im Idealfall als Stabstelle einzugliedern ist, die nur mit einem Mitarbeiter besetzt wird. Während in der Aufbauorganisation die organisatorische Eingliederung des PMOs bestimmt wird, wird mit der Ablauforganisation die Definition des zukünftigen Aufgabenbereichs des PMOs in Verbindung gebracht. Eine Pyramide, die sich aus den aufeinander aufbauenden Ebenen Einzelprojektmanagement, Operatives Projektportfoliomanagement und Strategisches Projektmanagement zusammensetzt (vgl. Abb. 3) ist als ein kompaktes Gesamtpaket eines PMOs zu betrachten. In Abhängigkeit vom Kompetenz-

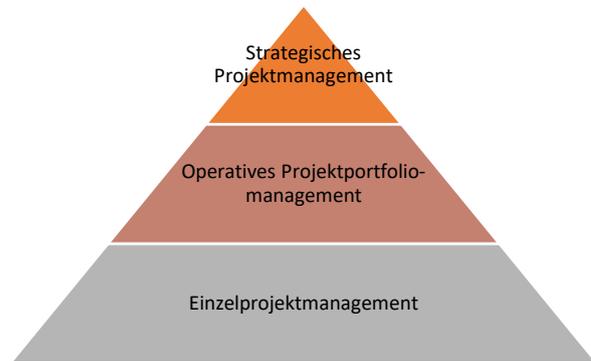


Abbildung 3 - Elemente des Projekt Management Offices

profil der Projektleitung, dem Auslastungsgrad der Mitarbeiter sowie dem Umfang des zukünftigen Aufgabenportfolios des PMOs, ist zu bestimmen, in welcher Ausprägung die einzelnen Elemente etabliert werden sollen (Ortner und Stur 2019). Der Grundstein der Pyramide wird durch die Definition eines einheitlichen Einzelprojektmanagement gelegt, das standardisierte Projektabläufe vorsieht. In der zweiten Ebene der Pyramide ist das Operative Projektportfoliomanagement angesiedelt, das sich primär auf das Projektportfoliocontrolling konzentriert. Darüber hinaus legt das Strategische Projektmanagement bzw. Strategische Projektportfoliomanagement das Hauptaugenmerk auf die strategische Projekt- und Ressourcenplanung.

Nun stellt sich die Frage, wie am besten vorzugehen ist, um ein unternehmensindividuelles Vorgehensmodell für das Einzelprojektmanagement zu entwerfen. Zunächst sollte ein einheitliches Verständnis für die Thematik des Projektmanagements geschaffen werden, um mögliche Konflikte vorzubeugen. Jedoch stellt ein standardisiertes

Projektmanagement sowohl Chancen als auch Risiken (oder Herausforderungen) für Projektbeteiligte dar. Dahingehend gilt es herauszufinden, wie starr ein Projekt- ablauf gestaltet werden kann, ohne die Projektarbeit un- nötig zu erschweren. Zu den bekanntesten Formen des Einzelprojektmanagements zählen das traditionelle, agile oder hybride Vorgehensmodell. Um nun ein adäquates Vorgehensmodell identifizieren zu können, das auf die Unternehmenssituation abgestimmt ist, sind einige As- pekte zu beachten, die zur Entscheidungsfindung heran- gezogen werden können:

- Größe und Kompetenzen des Teams
- Standortübergreifende/räumliche Strukturen des Teams
- Beständigkeit der Anforderungen
- Komplexitätsgrad der Projekte
- Zusammenspiel von Linien- und Projektaktivitäten
- Anforderungen und Vorgaben vom Kunden (Timinger 2017)

Selbst nach der Auswahl bzw. Einführung einer unter- nehmensweiten allgemeinen Vorgehensweise im Pro- jektmanagement gilt es zu beachten, dass das erarbeitete Konzept stets evaluiert und ggf. überarbeitet werden sollte. Dabei kann nach dem Kontinuierlichen Verbesse- rungsprozess (KVP) nach Deming mit den vier Phasen Plan – Do – Check – Act vorgegangen werden (Chakraborty 2016).

Nachdem ein einheitliches Konzept für das Einzelpro- jektmanagement entwickelt wurde, wird zur Realisierung des zweiten und dritten Bausteins der PMO-Pyramide die Etablierung eines Portfoliomanagement angestrebt. Da- für wird eine fünfstufige Handlungsanleitung zur kon- zeptionellen Entwicklung eines Portfoliomanagements bereitgestellt (vgl. Abb. 4).

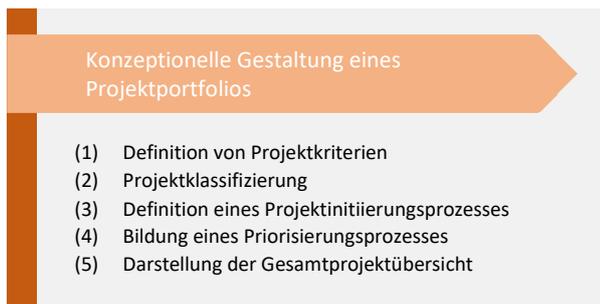


Abbildung 4 - Entwicklung eines Portfoliomanagements

Die im ersten Schritt vorzunehmende Definition von Pro- jektkriterien gewährleistet die Abgrenzung der Projekttä- tigkeiten von den Linientätigkeiten, um nachfolgend die einzelnen Projekte klassifizieren zu können. Im dritten Schritt erfolgt die Festlegung eines Projektinitiierungs- prozesses, der eine vollständige Erfassung aller Projek- tanträge im Projektportfolio sicherstellen soll, um in der Folge ein effektives Portfoliomanagement ermöglichen zu können.

Zur Gestaltung eines solchen Prozesses können z.B. fol- gende Fragestellungen herangezogen werden:

- Wie erfolgt die Sammlung von Projektideen und -anträgen?
- In welchem zeitlichen Rhythmus erfolgt eine Aktualisierung des Projektportfolios?
- Wie und durch wen erfolgt eine Genehmigung von Projektanträgen?
- Befinden sich alle Beteiligten auf einer gemeinsa- men Informationsbasis?

Der vierte Schritt des Konzeptes sieht die Definition ei- nes Priorisierungsprozesses vor, indem die Phasen De- zentrale Planung – Zentrale Vorhabensplanung und Res- sumbercenenallokation zu durchlaufen sind. Der letzte Schritt, die Darstellung der Gesamtprojektübersicht, zielt auf die Bereitstellung eines zentralen Informationsspeichers, der die abteilungsübergreifenden Projektplanung unterstüt- zen soll.

### Implementierung

Nachdem das gesamte Konzept des PMOs erarbeitet wurde, ist nun die Implementierung zu vollziehen. Diese sollte möglichst nur unter Vorbereitung der Mitarbeiter sowie in schrittweisen Etappen realisiert werden. Die Im- plementierungsphase beinhaltet außerdem die Verdeutli- chung des Nutzens eines PMO für die betroffenen Stake- holder. Bei Berücksichtigung der zuvor genannten Punkte, steht der anschließenden Implementierung des PMOs nichts mehr im Wege.

### Übergang in den Regelbetrieb

Der Übergang in den Regelbetrieb leitet sozusagen den vorübergehenden Abschluss des Veränderungsprojektes bzw. Transformationsprozesses ein. Hierbei sollte der Aufgabenbereich des PMOs genauestens eingegrenzt wer- den. Weiterhin ist der PMO-Mitarbeiter entsprechend zu schulen. Außerdem ist nochmals darauf hinzuweisen, dass trotz erfolgreicher Etablierung einer zentralen Orga- nisationseinheit eine kontinuierliche Weiterentwicklung des gesamten Konzeptes angestrebt werden sollte.

### DIE IMPLEMENTIERUNG EINES PMOs IM UNTERNEHMEN XPECTO AG

In Folge des Unternehmenswachstums musste über orga- nisatorische Anpassungen nachgedacht werden. Die zu- nehmende Anzahl von Projektaufträgen hat bei der xpecto AG dazu geführt, dass Projekte mittels der ge- wohnten Arbeitsweise (ohne standardisiertes Projektma- nagement) nicht mehr effizient bewältigt werden konn- ten.

Besonders bei Organisationen mit einem hohen Projekt- aufkommen stellt ein professionelles und unternehmens- weites Projektmanagement ein wirkungsvolles Mittel für eine effiziente Projektabwicklung dar. Auch im projekt- orientierten Softwareentwicklungsunternehmen xpecto AG wurde diesbezüglich Handlungsbedarf erkannt. Auf- grund des Unternehmenswachstums entstand der

Wunsch nach einem professionellen Projektmanagement, das mittels eines PMOs umgesetzt werden sollte. In Anlehnung an das vierstufige Vorgehensmodell zur Implementierung eines PMOs wurde dieser Wunsch verwirklicht.

Zunächst wurde durch die *Ist-Analyse* der Projektorganisation das Problem eines nicht vorhandenen Portfoliomanagements identifiziert, das erfolgskritisch für eine effiziente Projektplanung ist. Der Wille einer Projektpriorisierung und die dementsprechende Umsetzung dieser Projekte konnten somit nicht erfüllt werden. Darüber hinaus wurde auch das Nichtvorhandensein und der Bedarf nach einem unternehmensweiten standardisierten Projektmanagement-Vorgehen festgestellt. Dieses soll den vorherig unstrukturierten Projektablauf entgegenwirken und überflüssigen Arbeitsaufwand durch Bereitstellung einheitlicher Verfahren auf ein Minimum senken. Die Projektmanagement-Kompetenzen der einzelnen Projektleiter wurden durch eine zertifizierte Projektmanagement-Schulung verbessert, sodass ein einheitliches Verständnis für dieses Fachgebiet vorhanden ist und somit darauf aufbauen ein Konzept für ein erfolgreiches PMO entworfen werden konnte.

In der *Konzeptionierungsphase* wurde zu Beginn die organisatorische Eingliederung des PMOs in Angriff genommen, wobei der Wunsch nach der Integration als Stabsstelle verfolgt wurde. Das PMO soll in dieser Position den strategischen Ambitionen der Geschäftsleitung folgen und gleichzeitig als unterstützendes Instrument zur abteilungsübergreifenden Projektplanung für Projektbeteiligte dienen. Das geplante Aufgabenspektrum des PMOs wird durch nachfolgende Abbildung (vgl. Abb. 5) veranschaulicht.



Abbildung 5 - Aufgaben PMO

Wie Abbildung 5 zeigt, soll das zukünftige PMO der xpecto AG alle fünf Aufgabenfelder eines PMOs übernehmen. Darunter fällt das Strategische Projektmanagement, das Projektportfoliocontrolling, die Entwicklung und Weiterentwicklung der Projektmanagement-Methodik (z.B. durch die Definition von Standards), das Operative Projektcontrolling sowie Fortbildung durch Training und Coaching.

Zur Durchführung dieser Aufgaben wurden Kern- und Unterstützungsprozesse definiert, um die exakten Tätigkeiten des PMOs festzulegen. Die Unterstützungsprozesse beziehen sich dabei auf das Operative Projektcontrolling, das eine Unterstützung für die Projektplanung und -umsetzung bezwecken soll, z.B. durch Bereitstellung eines Leitfadens zur Projektabwicklung sowie standardisierter Arbeitsmittel. Ein weiterer Punkt, der im Rahmen der Unterstützungsprozesse definiert wurde, befasst sich mit dem Thema Fortbildung. Hierbei wird die Planung und Koordination von internen und externen Weiterbildungsmöglichkeiten betrachtet.

Bei der Entwicklung eines Vorgehensmodells für das Einzelprojektmanagement wurde ein unternehmensindividuelles Konzept erarbeitet, das zunächst für Großprojekte entwickelt wurde und anschließend entsprechend an die restlichen Projektarten angepasst wurde. Es verfolgt die klassische Herangehensweise mit den fünf Phasen Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung und Abschluss, wobei die Steuerungsphase als agile Phase ausgearbeitet wurde, um eine gewisse Flexibilität mittels der Scrum-Methodik im Projektverlauf ermöglichen zu können. Das fünfstufige Vorgehensmodell diente auch bei der konzeptionellen Gestaltung des Projektportfolios als Orientierung. Hier wurden zunächst Projektkriterien definiert, um anschließend anhand dieser Kriterien die Ausprägung der Projektaktivitäten bestimmen zu können. Als Kriterien wurden bspw. die Laufzeit und die inhaltliche Komplexität eines Vorhabens sowie die Größe des gesamten Projektteams berücksichtigt. Daraus resultierend erfolgte eine Klassifikation der Projekte in Mini-Projekt, mittleres Projekt oder Groß-Projekt (vgl. Abb. 6).

Kriterien	Ausprägung	
Größe des gesamten Projektteams	klein	groß
Dauer	dauerhaft	sehr lang
Inhaltliche Komplexität	niedrig	hoch
Neuartigkeit für das Projektteam	gering	hoch
Qualitätsrisiko	keines	sehr hoch

Kein Projekt	Mini-Projekt	Mittleres-Projekt	Groß-Projekt
--------------	--------------	-------------------	--------------

Abbildung 6 - Projektklassifikation

Für den Projektinitiierungsprozess wurde ein Ablauf definiert, der Projektanträge bis hin zu Umsetzungsentscheidungen abbilden soll (vgl. Abb. 7).

Hierbei liegt der Fokus auf der vollständigen Erfassung von Projektideen und -anträgen mittels eines zentralen Systems, wodurch eine effiziente und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht werden soll. Die Bildung eines Priorisierungsprozesses zielt auf eine zukünftige Projektplanung nach Prioritäten, zur optimalen Steigerung des Unternehmenswertes, ab. Der Prozess beinhaltet die drei Phasen Dezentrale Planung, Zentrale Vorhabensplanung und die Ressourcenallokation.

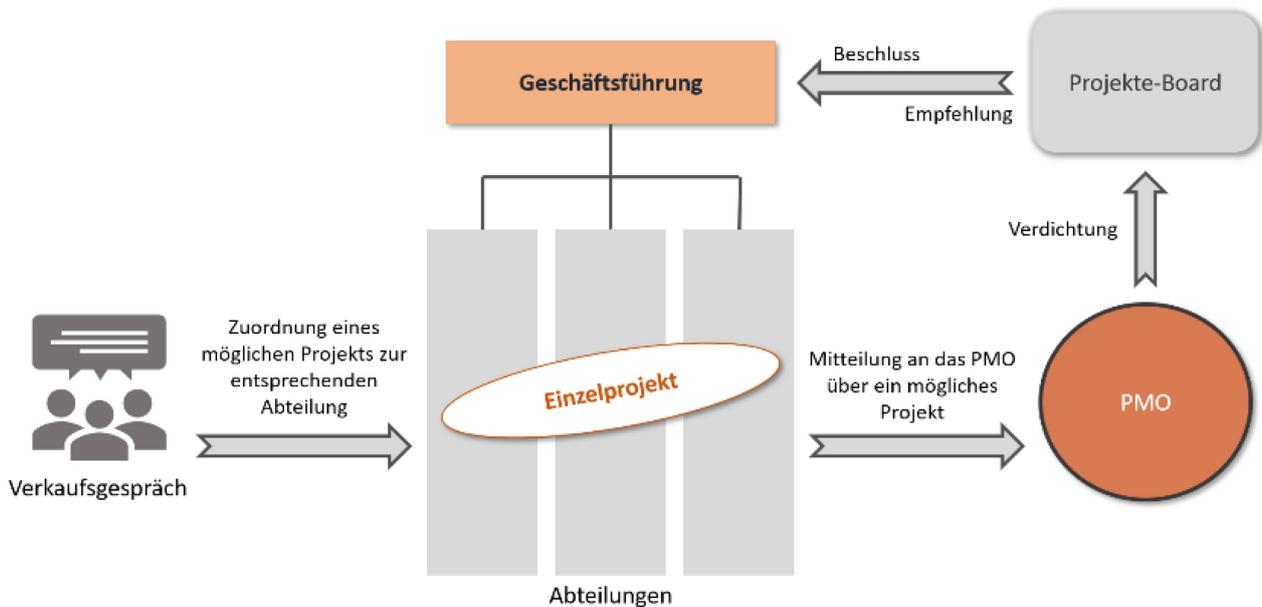


Abbildung 7 - Projektinitiierungsprozess

Die Idee ist, dass zunächst in der dezentralen Phase Projektleiter ihre Projekte innerhalb der jeweiligen Produktgruppe nach selbst gewählten Priorisierungskriterien einstufen, wobei als Priorisierungskriterium z.B. die Qualitätsverbesserung eines Softwareprodukts im Vordergrund stehen kann.

Im zweiten Schritt ist das Ziel die einzelnen dezentralen Priorisierungspläne der unterschiedlichen Produktgruppen zu bündeln, um einen zentralen Vorhabensplan aufstellen zu können. Zur Vereinigung der einzelnen Pläne wird das Verfahren der Blockpriorisierung angedacht.

Das genaue Vorgehen zur Priorisierung mittels Blockbildung kann im Buch „Projektportfolio-Management“ von Hirzel et al. (S. 97f) nachgelesen werden.

Nach Durchführung der Blockpriorisierung sind nachträglich noch Interdependenzen zwischen Projekten zu prüfen und ggf. zu berücksichtigen. Nach Abschluss einer zentralen Ressourcenplanung ist zuletzt die Phase der Ressourcenallokation zu beachten. Hierbei werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen den entsprechend priorisierten Projekten zugeteilt bis das gesamte Kontingent aufgebraucht ist. Zur Darstellung der Gesamtprojektübersicht setzt die xpecto AG auf eine firmeneigene Software-Lösung, die zukünftig unternehmensweit als Standard-Projektmanagementtool genutzt werden soll. Ziel ist es, eine gemeinsame Datenbasis durch ein zentrales System zu schaffen und Projekte unkompliziert und übersichtlich aufeinander abstimmen zu können.

Nach der Konzeptionierung des PMOs wurde der Schwerpunkt der *Implementierungsphase* auf das Einzelprojektmanagement gelegt und das Projektportfoliomanagement als zweitrangig betrachtet, um der Idee einer schrittweisen Implementierung gerecht zu werden.

Trotz *Übergang in den Regelbetrieb* und dem damit verbundenen Abschluss des Veränderungsprojekts, ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung der erarbeiteten Methoden und Standards der xpecto AG zu empfehlen. Mögliche Schwachstellen werden erst durch die Anwendung von Konzepten ersichtlich, sodass laufende Optimierungen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sinnvoll sind.

#### FAZIT

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Probleme im Projektmanagement-Umfeld mit Hilfe eines PMOs vermieden werden können. Denn ein PMO, das für die Planung einer bereichsübergreifenden Projektarbeit zuständig ist, stellt eine enorme Erleichterung für das gesamte Projektmanagement dar. Voraussetzung dafür ist ein auf die Organisationsstruktur abgestimmtes und mit den Stakeholdern vereinbartes Konzept, um ein bestmögliches Ergebnis für das Unternehmen erzielen zu können. Als Leitfaden zur Implementierung eines unternehmensspezifischen PMOs könnte dafür das im Artikel vorgestellte Vorgehensmodell dienen. Dieses wurde bei der xpecto AG erfolgreich im Rahmen eines internen Organisationsprojekts angewandt. Der Aufbau des Modells mit den Phasen Ist-Analyse, Konzeptionierung, Implementierung und Übergang in den Regelbetrieb hat sich dabei als sinnvoll erwiesen. Bereits im ersten Jahr seiner Einrichtung als Stabsstelle hat sich das PMO als fester Bestandteil innerhalb der Organisation etabliert und sorgt über viele Geschäftsprozesse hinweg für erfolgreiche Projekte.

## LITERATUR

- Chakraborty, A. 2016. Importance of PDCA Cycle for SMEs. In: SSRG International Journal of Mechanical Engineering (SSRG - IJME) – Volume 3 Issue 5 – May 2016
- Frost, R.; Klug, T.; Henning, A.; Ehry, R.; Götz, K. 2014. Das PMO in der Praxis. Verbreitung - Akzeptanz - Erfolgsmessung. In: Empirische Studie 2013/2014 - GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. KNOW-HOW
- Hirzel, M.; Alter, W.; Niklas, C. 2019. Projektportfolio-Management, Wiesbaden
- Kotter, J. P. 2011. Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, München
- Lomnitz, G. 2008. Multiprojektmanagement: Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern, München
- Ortner, G. und Stur, B. 2019. Das Projektmanagement-Office, Berlin/Heidelberg
- Parizotto, L.; Tonso, A.; Monteiro de Carvalho, M. 2020. The challenges of project management in small and medium-sized enterprises: a literature review based on bibliometric software and content analysis. *Gestão & Produção*, 27(1)
- Pawellek, G. und Schramm, A. 2017. Komplexe IT-Projekte effizient managen. Klassisches Projektmanagement um innovative Methoden ergänzen. In: it-daily.net
- Pfetzling, K. und Rohde, A. 2017. Ganzheitliches Projektmanagement, Gießen
- Sandrino-Arndt, B. und Amberg, M. 2010. Handbuch Project Management Office. Mit PMO zum strategischen Management der Projektlandschaft, Düsseldorf
- Timinger, Holger. 2017. Modernes Projektmanagement. Mit traditionellem, agilem und hybridem Vorgehen zum Erfolg, Weinheim
- Wyrozebski, P. 2015. PMO in Focus of Management Sciences. In: Kommunikation in multikulturellen Projektteams, Frankfurt am Main

## KONTAKT



**LEONIE HOLZHEIMER** ist in München geboren und absolvierte 2020 an der Hochschule Landshut ihr Bachelorstudium in Wirtschaftsinformatik. Ihre Abschlussarbeit zum Thema PMO schrieb sie in Zusammenarbeit mit der xpecto AG. Nach ihrem Bachelorabschluss begann sie ihr Masterstudium an der Universität Bamberg, das sie voraussichtlich im Herbst 2022 abschließen wird. Ihre E-mail Adresse ist: [leonie.holzheimer@web.de](mailto:leonie.holzheimer@web.de)



**ARTUR RUNG** verantwortet den Bereich Produktmanagement & PMO bei der xpecto AG. Seine berufliche Leidenschaft liegt dabei an der Entwicklung von Produkten, der strategischen Optimierung von Prozessen und dem Projektmanagement. Seine E-Mail Adresse ist: [artur.rung@xpecto.com](mailto:artur.rung@xpecto.com)



**JÜRGEN WUNDERLICH** ist seit 1. Oktober 2010 Professor und Studiengangsleiter für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Landshut. Dort entwickelt er v.a. Methoden zur wertschöpfungsorientierten Optimierung betrieblicher Strukturen und Prozesse in Produktion und Logistik. Darüber hinaus führt er als interdisziplinärer Prozessoptimierer laufend Projekte in der Fertigungs- und Logistikindustrie durch und verfügt außerdem über eine langjährige Operations-Erfahrung bei einer international führenden Top-Management-Beratung. Seine E-Mail Adresse ist: [juergen.wunderlich@haw-landshut.de](mailto:juergen.wunderlich@haw-landshut.de)