INHALT

Kapitel 2: Textbeispiel

**Inhaltsverzeichnis**

[Baustein 9: Organisation des Projekt- und Mehrprojektmanagements 1](#_Toc487009826)

Baustein 9: Organisation des Projekt- und Mehrprojektmanagements

ROLLEN UND GREMIEN IM PROJEKT- und MehrprojektMANAGEMENT

Textbeispiel: Vorlage für ein mittelständisches Unternehmen aus der  
Automobilindustrie mit ca. 2.500 Mitarbeitenden

*„****PROJEKTORGANISATION: ROLLEN UND GREMIEN IM PROJEKTMANAGEMENT UND DEREN VERANTWORTUNGSBEREICHE***

*Die Projektorganisation ist eine zeitlich befristete und auf die Aufgabe bezogene Organisationsform. Sie muss ggf. während des Projektverlaufes weiterentwickelt und angepasst werden und zu Projektende aufgelöst werden.*

*Die Projektorganisation legt Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten zu den folgenden Gremien und Projektmitarbeitern fest:*

* Projekt-Portfolio-Management (PPM)
* Projekt-Portfolio-Board (PPB)
* Auftraggeber (AG)
* Lenkungsausschuss (LA)
* Führungskraft in der Linie (FL)
* Projektleiter (PL)
* Teilprojektleiter (TPL)
* Projektteam-Mitglied (PTM)
* Arbeitspaketverantwortlicher (APV)

*Bei der XXXX XXXX werden Projekte im Regelfall in Form einer Matrix-Organisation bearbeitet. Abweichungen sind gesondert zu vereinbaren. Bei der Matrix-Organisation werden die Projektmitarbeiter bzgl. aller Aufgaben, die sie für das Projekt wahrnehmen, vom Projektleiter geführt. Disziplinarisch bleiben sie aber der Linienführungskraft unterstellt.*

***Projekt-Portfolio-Management (PPM)***

*Das Projekt-Portfolio-Management ist eine Funktion, die folgende Aufgaben erfüllt:*

* hat Übersicht über die gesamte Projekt-Landschaft der XXXX XXXX,
* nimmt Projektberichte entgegen und aktualisiert das Projekt-Portfolio,
* nimmt Projektideen in Form einer Projektskizze entgegen, führt eine erste Bewertung durch und bereitet die Entscheidung im Projekt-Portfolio-Board vor,
* nimmt Projektaufträge entgegen, führt eine Bewertung durch und bereitet die Entscheidung in den zuständigen Gremien vor (Projekt-Portfolio-Board),
* bereitet die Sitzungen des Projekt-Portfolio-Boards vor,
* berichtet über die Situation der Projektlandschaft,
* informiert Projektleiter und Linienmanagement über die wesentlichen Entscheidungen des Projekt-Portfolio-Boards.

*Eine detaillierte Beschreibung der Funktion Projekt-Portfolio-Management siehe Abschnitt Projekt-Portfolio-Management.*

*...“*

Textbeispiel: Fortsetzung Beispieltext

***„Projekt-Portfolio-Board (PPB)***

*Das Projekt-Portfolio-Board steuert die Projektlandschaft der XXXX XXXX. Es besteht aus Mitgliedern des XXXX Managements.*

*Verantwortung*

* Gesamtverantwortung für die Projektlandschaft der XXXX XXXX.

*Aufgaben*

* Entscheidet über Projektskizzen und Projektaufträge.
* Legt Projektoberziele fest.
* Setzt den Projektleiter ein.
* Legt den Projektauftraggeber fest.
* Entscheidet über Start und Ende von Projekten.
* Entlastet des Projektleiters.

*Befugnisse*

* Volle Entscheidungsbefugnis.

***Der Auftraggeber (AG)***

*Der Auftraggeber ist in der Regel die Führungskraft, in dessen Verantwortungsbereich das Projekt durchgeführt wird.*

*Der Projektauftraggeber wird durch das Projekt-Portfolio-Board eingesetzt.*

*Verantwortung*

* Siehe Verantwortung Lenkungsausschuss.

*Aufgaben*

* Siehe Aufgabenbeschreibung Lenkungsausschuss, darüber hinaus:
* Übernimmt im Regelfall den Vorsitz des Lenkungsausschusses.
* Unterzeichnet zusammen mit dem Projektleiter den Projektauftrag.
* Ist zentraler und verantwortlicher Ansprechpartner für den Projektleiter.

*Befugnisse*

* Siehe Befugnisse Lenkungsausschuss.
* Verfügt im Lenkungsausschuss über ein Vetorecht zur strategischen Steuerung des Projektes bzw. der Projektgruppe.

*…“*

Textbeispiel: Fortsetzung Beispieltext

***„Der Lenkungsausschuss (LA)***

*Für Projekte können Lenkungsausschüsse gebildet werden. Dies geschieht in der Regel für Projekte der Projektklasse A und B. Ebenso ist es aus Effizienzgründen sinnvoll und möglich, für eine Projekt-gruppe ähnlicher Projekte, einen gemeinsamen Lenkungsausschuss zu bilden.*

*Lenkungsausschüsse haben eine strategische Steuerungsfunktion für das Projekt bzw. die Projekt-gruppe.*

*Ein Lenkungsausschuss wird durch das Projekt-Portfolio-Board eingesetzt.*

*In die Lenkungsausschüsse werden in der Regel folgende Personen berufen:*

* Projektauftraggeber (Leitung des LA und zentraler Ansprechpartner des Projektleiters).
* Linien-Führungskräfte, in der Regel die Führungskräfte aus der Linie, deren Mitarbeiter in das Projekt eingebunden sind.
* Besondere Fachexperten oder Querschnittfunktionen, wie z. B. das Controlling.
* Der Projektleiter (ohne Stimmrecht).

*Verantwortung*

* Verantwortlich für die strategische Steuerung des Projektes oder der Projektgruppe.

*Aufgaben*

* Vertretung der übergeordneten Unternehmensinteressen, der Interessen des Auftraggebers und der Interessen der beteiligten Fachbereiche.
* Überwachung der Erarbeitung des vollständig ausgearbeiteten Projektauftrages, incl. der Festlegung der Projektziele.
* Festlegen der Projektorganisation (Projektmitarbeiter, Teilprojektleiter) in Absprache mit dem Projektleiter.
* Bereitstellen der erforderlichen Ressourcen für das Projekt unter Beachtung der Kapazitäten in der Linie.
* Teilnahme an den durch den Projektleiter einberufenen Meilenstein-Sitzungen.
* Bewerten der Projektsituation, insb. zu den Meilensteinterminen.
* Unterstützen des Projektleiters bei allen Fragen und Problemstellungen im Rahmen der Projektarbeit, z. B. bei der Rekrutierung von Projektmitgliedern oder bei Ressourcenkonflikten zwischen Projekten oder zwischen Projekt und Linie.

*Befugnisse*

* Entscheidungsbefugnis zur Ausrichtung des Projektes, zu Projektzielen, zum Projektauftrag und insb. zu den Meilensteinen.
* Treffen von Entscheidungen, wenn der Kompetenzbereich des Projektleiters überschritten wird (z.B. Freigabe, Fortführung, Erweiterung, Einstellung des Projektes).
* Entscheidet nach Rücksprache oder auf Vorschlag des Projektleiters über personelle Veränderungen des Projektteams.

*…“*

Textbeispiel: Fortsetzung Beispieltext

***„Der Projektleiter (PL)***

*Die Projektleitung ist formal der Auftragnehmer für den Projektauftrag und trägt die Durchführungs- und Zielerreichungsverantwortung. Der Projektleiter wird vom Projekt-Portfolio-Board berufen.*

*In besonderen Situationen können für ein Projekt mehrere Projektleiter eingesetzt werden. Hier sind Aufgaben und Verantwortungsbereiche konkret festzulegen und in der Projektorganisation zu beschreiben.*

*Verantwortung*

* Der Projektleiter ist für das Erreichen der Leistungs-, Kosten- und Terminziele verantwortlich.
* Er ist verantwortlich für die ordnungsgemäße Durchführung des Projektmanagements nach der in diesem Leitfaden dargestellten Projektmanagement-Methodik.

*Aufgaben*

* Planen des Gesamtprojektes in allen Projektphasen gemäß XXXX PM-Leitfaden.
* Im Rahmen Auftragsklärung steuert der Projektleiter aktiv alle notwendigen Klärungs- und Ab-stimmungsaufgaben bis zur Erstellung eines aussagefähigen und vollständigen Projektauftrages.
* Im Rahmen der Ressourcenplanung führt der Projektleiter aktiv alle erforderlichen Planungs- und Abstimmungsgespräche mit dem Linienmanagement zum inhaltlichen und zeitlichen Einsatz der Projektmitarbeiter sowie zu dem dafür benötigten internen Arbeitsaufwand.
* Im Rahmen der Projektdurchführung steuert und überwacht der Projektleiter alle Aufgaben und Maßnahmen.
* Informieren der projektbeteiligten und betroffenen Organisationseinheiten. Anleiten, Motivieren und Führen der Projektmitarbeiter.
* Vertreten des Projektes und seiner Mitarbeiter in übergeordneten Gremien.
* Regelmäßiges und frühzeitiges Informieren des Lenkungsausschusses und ggf. weiterer Projektbeteiligter durch Erstellen von Projektstatusberichten.
* Aufbereiten von Entscheidungsunterlagen und Herbeiführen von Entscheidungen. Vorbereitung und Durchführung der Meilenstein-Sitzungen für den Lenkungsausschuss. Vorbereitung und Durchführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen im Rahmen der Projektarbeit.
* Frühzeitige Eskalation bei sich anbahnenden Problemstellungen an den Auftraggeber bzw. Lenkungsausschuss.

*Befugnisse*

* Der Projektleiter hat gegenüber den Projektmitarbeitern und dem Projektteam für alle das Projekt betreffenden Aufgaben eine Weisungsbefugnis.
* Der Projektleiter erhält ein Mitspracherecht bei der Auswahl der im Projekt eingesetzten Mitarbeiter.
* Der Projektleiter erhält das Recht, außergewöhnliche Sitzungen des Lenkungsausschusses einzuberufen.

*Fähigkeiten*

* Beherrschen der Projektmanagement-Instrumente und deren Anwendung
* Erfahrung in der Projektarbeit
* Soziale Qualifikation, vor allem die Fähigkeit zur Führung der Projektgruppe (Fähigkeit zu delegieren, Vorbildfunktion)
* Belastbarkeit und Anpassungsfähigkeit: Zeitdruck, Umgang mit Widerständen
* Kommunikationsfähigkeit: Koordinierungsaufgaben, Kontaktfreudigkeit, Überzeugungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Verhandlungsgeschick …“

Textbeispiel: Fortsetzung Beispieltext

***„Führungskräfte in der Linienorganisation (FL)***

*Die Führungskräfte in der Linienorganisation führen unabhängig von der Projektarbeit ihre Organisationseinheit. Hierauf wird in diesem Leitfaden nicht eingegangen.*

*Führungskräfte in der Linienorganisation können in vielfacher Hinsicht in die Lenkung oder Leitung von Projekten eingebunden sein. Zum Beispiel im Projekt-Portfolio-Board, in den Lenkungsausschüssen oder auch in der Leitung von Projekten.*

*Neben diesen Projektlenkungs- und Projektleitungsaufgaben tragen die Führungskräfte in der Linien-organisation zur Unterstützung der Projektarbeit eine besondere Verantwortung und sind gefordert folgende Aufgaben wahrzunehmen:*

*Verantwortung*

* Ist verantwortlich für die Bereitstellung zugesagter Ressourcen.
* *Aufgaben*
* Verfügt über eine Übersicht zu den zur Verfügung stehenden Ressourcen, die für Projektarbeiten eingesetzt werden können und stellt diese Information dem Projekt-Portfolio-Management zur Verfügung.
* Stimmt auf Anfrage der Projektleiter im Rahmen von Planungs- und Abstimmungsgesprächen den Ressourceneinsatz für die jeweiligen konkreten Projekte ab. Hierbei sind sowohl inhaltliche, zeitliche, personelle als auch aufwandsbezogene Festlegungen zu treffen.
* Stellt die Verfügbarkeit der benötigten Ressourcen sicher.

***Das Teilprojekt / der Teilprojektleiter (TPL)***

*Bei zunehmender Komplexität und Größe eines Projekts können Teilprojekte eingerichtet werden. Ein Teilprojekt wird ebenso nach den im XXXX PM-Leitfaden beschriebenen Regeln durchgeführt.*

*An einen Teilprojektleiter werden prinzipiell die gleichen Anforderungen gestellt wie an einen Projektleiter (Verantwortung, Aufgaben, Befugnisse, Fähigkeiten).*

*Im Unterschied zum Projektleiter ist er aber nicht dem Lenkungsausschuss gegenüber verantwortlich sondern dem Projektleiter.*

*Der Teilprojektleiter wird nach Rücksprache mit dem Projektleiter durch den Lenkungsausschuss berufen.*

*…“*

Textbeispiel: Fortsetzung Beispieltext

***„Das Projektteam / Projektteammitglied (PTM)***

*Teamarbeit bildet einen wesentlichen Erfolgsfaktor für den Projekterfolg. Alle ins Projektteam berufenen Teammitglieder haben daher die Aufgabe und Verantwortung sich aktiv in die Zusammenarbeit einzubringen. Alle Teammitglieder sind daher zur gegenseitigen Unterstützung verpflichtet, gemeinsam das Projektziel zu erreichen.*

* Verantwortung
* Das Projektteammitglied ist für das Erreichen der Leistungs-, Kosten- und Terminziele der ihm anvertrauten Aufgaben verantwortlich.
* Er ist verantwortlich für die ordnungsgemäße Durchführung der Projektarbeit nach der in diesem Leitfaden dargestellten Projektmanagement-Methodik.
* Aufgaben
* Inhaltliche und termingerechte Bearbeitung der Aufgabenstellung gem. der mit dem Projektleiter und dem Linienvorgesetzten abgestimmten Arbeitspaketbeschreibung.
* Bringt sich aktiv in die Zusammenarbeit im Team ein.
* Berichtspflichten an den Projektleiter zum Status des Arbeitspaketes.

***Der Arbeitspaketverantwortliche (APV)***

*Im Rahmen der Arbeitssteuerung des Projektes entstehen Arbeitsaufträge (Arbeitspakete).*

*Arbeitspakete können für Projektleiter und Projektmitarbeiter entstehen. Ebenso ist es möglich, dass Arbeitspakete an Mitarbeiter der XXXX XXXX gegeben werden ohne dass diese Mitarbeiter Mitglied des Projektteams sind.*

*In diesem Fall ist durch den Projektleiter eine Abstimmung mit dem zuständigen Linienvorgesetzten des Mitarbeiters vorzusehen, in dem der inhaltliche, zeitliche und aufwandsbezogene Rahmen für die Aufgabe abgesteckt werden.*

*Dem Mitarbeiter kommen dann folgende Aufgaben zu:*

*Aufgaben*

* Inhaltliche und termingerechte Bearbeitung der Aufgabenstellung gem. der mit dem Projektleiter und dem Linienvorgesetzten abgestimmten Arbeitspaketbeschreibung.
* Berichtspflichten an den Projektleiter zum Status des Arbeitspaketes.

*…“*