

Inhaltsverzeichnis

- 1.06 Projektorganisation** 1
- Projekt und Organisation** 1
- Aufbauorganisation 1
- Ablauforganisation 2
- Soziologische Organisation 2
- WARUM: 2
- Kontext 2
- Formen 3
- Wichtige Begriffe 4
- Projektrollen** 5
- AKV 5
- Literatur** 6
- Siehe auch** 6
- Weitere Informationen** 6
- Weblinks** 7
- Einzelnachweise** 7

1.06 Projektorganisation

Checkliste

1.06 Projektorganisation hat enge Anknüpfungspunkte zu [3.05 Stammorganisation](#) und [3.08 Personalmanagement](#)

Grundsätzliche Unterschiede zwischen Projekt und Stammorganisation

Projektorganisation		Stammorganisation	
Temporär- wird aufgelöst, wenn Projekt beendet ist		Permanent- unterliegt keinen oder nur relativ seltenen Änderungen	
Orientiert sich an dem zu erreichenden Ziel, Projektziel		Orientiert sich an den zu erledigenden Aufgaben eines Unternehmens (z.B. Marketing, Personal, Konstruktion, Fertigung)	
in der Regel interdisziplinär besetzt		vereinigt in der Regel je Organisationseinheit Spezialisten einer Fachrichtung	
Rollen: Auftraggeber, Projektleiter, Projektmitarbeiter, Lenkungskreis		Rollen: Geschäftsführer, Abteilungsleiter	
Ablauf und wichtigste Punkte bei der Projektorganisation			
Grundsatz	Für jedes Projekt muss eine Projektorganisation gewählt werden.		
	Diese stimmen PAG und PL miteinander ab. Die Organisationsform zeigt welche Entscheidungsbefugnis man dem Projektleiter gibt.		
	Form der Projektorganisation zeigt die Einbettung in die Stammorganisation an		
1	Anhand der fachlichen und disziplinarischen Weisungsbefugnisse zeigt sich, welche der drei typischen Projektorganisationen vorliegt		
2	Wenn die Projektorganisation definiert ist, werden den Projektmitarbeitern rollen zugeordnet → AKV Prinzip beachten		
3	Wenn die Form, die Rollen und die AKV definiert sind müssen Mitarbeiter beschafft werden um im Projekt zu arbeiten		
4	Personalbeschaffung, Weiterentwicklung und Ausphasung am projektende sind Aufgaben des Personalmanagements in Projekten		

Projekt und Organisation

WAS: Eine Organisation lässt sich in drei Komponenten einteilen:

- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Soziologische Organisation

Aufbau und Ablauforganisation betrachten die gleichen Objekte unter verschiedenen Aspekten und hängen voneinander ab.

Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation [W Aufbauorganisation](#) bildet den hierarchischen Aufbau einer Organisation [W Organisation](#)(Gebilde, Projekt, Unternehmen) ab. Sie legt Rahmenbedingungen, Aufgaben [W](#)

Aufgabenanalyse, Kompetenzen, Verantwortung und Meldewege fest. Welche Aufgaben werden von welchen Menschen mit welchen Sachmitteln bewältigt:

- Welche Organisationseinheiten sind beteiligt?
- Über,- Unterordnungen?
- Welche Projektgremien gibt es?

Ablauforganisation

Die Ablauforganisation [W Ablauforganisation](#) definiert innerhalb des Rahmens der Aufbauorganisation die Arbeits- und Informationsprozesse unter Berücksichtigung von Personal, Raum, Zeit und Sachmittel.

- Kompetenzen
- Schnittstellendefinition zwischen Teams intern und extern
- Eskalationswege

Soziologische Organisation

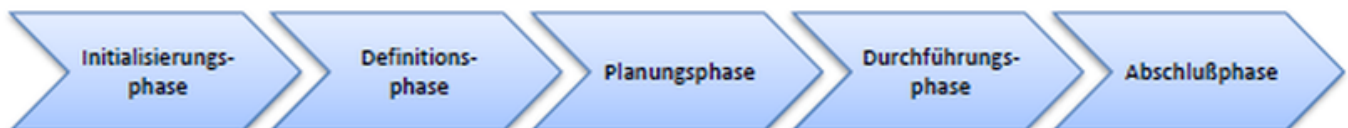
Die soziologische Organisation berücksichtigt die Formen, Strukturen und internen Prozesse von Organisationen sowie ihre Interaktionen mit der Umwelt. Aufbau- und Ablauforganisation befassen sich primär mit der Zweckmässigkeit und wirtschaftlichen Effizienz. Organisationssoziologie ziel auf die weichen Faktoren, informeller Strukturen, Team-Mitglieder, Ziele und Funktionen sowie das individuelle Verhalten unter Gesichtspunkten von sozialer Interaktion.

WARUM:

Wenn im Projekt die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geregelt sind, ist eine Konzentration auf den Projektinhalt gewährleistet.

Kontext

Zeitlich



- Definitionsphase: wird die Projektorganisation festgelegt. Abstimmung Auftraggeber mit Projektleiter. Dabei werden auch die Rollen und Verantwortlichkeiten definiert. Bei Änderungen der Projektmitarbeiter oder deren Rollen würde man die Projektorganisation anpassen.
- Abschlussphase: Auflösung der Projektorganisation

Inhaltlich

- Das Thema hat inhaltlich zu folgenden Themen Beziehungen (Nummern geben die Kompetenzelemente der IPMA an):

PM-technische Methodische Kompetenzen			
1.02 Interessierte Parteien	1.03 Projektanforderungen und Projektziele	1.06 Projektorganisation	1.07 Teamarbeit
1.09 Projektstrukturen	1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte	1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine	1.13 Kosten und Finanzmittel
1.14 Beschaffung und Verträge	1.18 Kommunikation	1.19 Projektstart	1.20 Projektabschluss
PM-Verhaltens Kompetenzen			
2.01 Führung	2.02 Engagement und Motivation	2.03 Selbststeuerung	2.04 Durchsetzungsvermögen
2.05 Entspannung und Stressbewältigung	2.07 Kreativität	2.08 Ergebnisorientierung	2.09 Effizienz
2.10 Beratung	2.13 Verlässlichkeit	2.14 Wertschätzung	2.15 Ethik
PM-Kontext Kompetenzen			
3.01 Projektorientierung	3.02 Programmorientierung	3.03 Portfolioorientierung	3.05 Stammorganisation
3.06 Geschäft			

Formen

Typische Formen der Projektorganisation, wobei meist als Matrix zwischen den Polen Einfluss- (schwache Matrix) und Autonome (starke Matrix) angesiedelt

1. Einfluss-Projektorganisation
2. Matrixprojektorganisation
3. Autonome oder reine Projektorganisation

Für die Auswahl entscheidende Kriterien

- Bedeutung des Projekts für das Unternehmen
- Geringer/Hoher Projektumfang
- Risiko (hoch/niedrig)
- Hoher Zeitdruck
- Komplexitätsgrad
- Betroffenheit der Mitarbeiter
- Mitarbeiter und/oder Projektleiter in Teil- oder Vollzeit
- Neue Technologie
- Projektdauer
- Externe Beteiligung

Org-Form	1. Einfluss-Projektorganisation	2. Matrixprojektorganisation	3. Autonome oder reine Projektorganisation
Kennzeichen	<ul style="list-style-type: none"> - Projektleiter hat weder fachliche noch disziplinarische Weisungsbefugnis - Projektleiter hat keine Verantwortung für den Projekterfolg - Projektleiter ist Bittsteller 	<p>Häufige in der Praxis verwendet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zuständigkeiten werden zwischen Linienvorgesetzten und Projektleiter aufgeteilt - PL entscheidet über das WAS und WANN, nicht über das WIE und WER 	<p>PL ist mit großer Machtfülle ausgestattet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projekt-Mitarbeiter werden auf Dauer dem Projekt unterstellt und von ihrer Linienaufgabe freigestellt - PL entscheidet über das WAS, WANN, WIE und WER
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> - Kostengünstig und schnell einzurichten - Wenig Widerstand in der Linie - Flexible Mitarbeiterauslastung 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatorischer Eingriff in die Stammorganisatin gering - Mitarbeiter sind weiterhin in Fachabteilung verfügbar - Gezielter Einsatz von Fachkräften - Ressourcen stehen dem Projekt bei Bedarf zur Verfügung - gute Auslastung 	<ul style="list-style-type: none"> - Koordinationsmöglichkeit erleichtert - Geringe Konfliktpotentiale - Mitarbeiter aus dem Tagesgeschäft herausgelöst: Effizienzgewinn - Schnelle Entscheidungswege - Hohe Identifikation mit dem Projekt
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Mangelnde Durchsetzungsfähigkeit des PL - Entscheidung allein in den Linieninstanzen - Mehrfachbelastung der Mitarbeiter (Linie und Projekt) - PL wird als Bittsteller wahrgenommen 	<ul style="list-style-type: none"> - Konflikt mit der Linie - Hoher Kommunikationsbedarf - Bedeutung des Projektes wird nicht deutlich - Hohes Konfliktpotential bei mangelnder Abgrenzung der Befugnisse - Zielkonflikte durch mehrere Vorgesetzte 	<ul style="list-style-type: none"> - Erheblicher Eingriff in die Unternehmensstruktur - Auslastung der Mitarbeiter unregelmäßig - Eingliederungsprobleme der Mitarbeiter nach Ende des Projektes - Gefahr des Eigenlebens
Aufgabe des PL	<p>Projektverlauf in sachlicher und terminlicher Hinsicht koordinieren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informationen sammeln und aufbereiten - Entscheidungen vorbereiten und Vorgehensvorschläge erarbeiten 	Fachliche Leitung des Projektes	Inhaltliche und fachliche Leitung des Projektes
Verantwortung des PL	keine	Fachliche Verantwortung	Gesamtverantwortung für das Projektergebnis, Termine und Kosten
Kompetenz des PL	<ul style="list-style-type: none"> - Koordination der Projektaktivitäten - Beratung - Keine Weisungsbefugnis! 	Fachliche Weisungsbefugnisse	Disziplinarische und fachliche Kompetenz

Wichtige Begriffe

Begriff	Erklärung entnommen aus Seite	W	Projektorganisation
	Autonome Projektorganisation		
	Einfluss Projektorganisation		
	Matrix Projektorganisation		
	Stammorganisation		
	Projektorganisation		

Projektrollen

Projektrolle	Beschreibung
Projekt-Auftraggeber	auch Projektsponsor bezeichnet ist die Person oder Organisation, welche die Durchführung des Projekts beauftragt. Stellt das Budget zur Verfügung und führt die Abnahme durch.
Auftragnehmer	Projektleiter
Lenkungsreis	Zeitlich begrenzt eingesetzte Instanz, die als Entscheidungs- und Eskalationsgremium für ein Projekt fungiert
Steuerungsrunde	in der Regel dauerhafte Einrichtung im Unternehmen. Obliegt die Steuerung der Projekte, Entscheidung bei Bedarf sowie die formelle Entlastung des Projektleiters
Projektleiter	plant und steuert das Projektteam mit den ihm zugestandenen Kompetenzen
Projektteam	arbeitet an dem Projektgegenstand und wird aus PL und Projektmitarbeiter gebildet - AKV Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen

AKV

steht für Aufgaben, Kompetenz, Verantwortung AKV [W AKV](#) in der Organisationslehre

Ziel ist, dass alle Mitglieder der Organisation wissen, was sie im Rahmen ihrer Rolle zu tun haben und wofür sie verantwortlich sind. Entscheidend für den Erfolg in einer Rolle sind die Kongruenz von Verantwortung, Aufgaben und Kompetenz

- Aufgabe: Abgegrenzte Tätigkeit die sich aus Projektstrukturierung und Rollenbeschreibung ergibt
- Kompetenz:
 - a) Fähigkeit, Erfahrung/Wissen situationsgerecht anwenden: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Soziale Kompetenz, Persönliche Kompetenz
 - b) Befugnis bzw. Berechtigung zu rechtlich wirksamen Handlungen, im Namen und im Auftrag der Organisation bzw. des Projektes (z.B. disziplinarische Weisungsbefugnis, fachliche Weisungsbefugnis, Prokura, Vertretungsberechtigung, Vollmacht
- Verantwortung: beschreibt die Rechenschaft und Anerkennung bei Erfolg bzw. Misserfolg der Aufgabenerfüllung

Literatur

- Autor: Titel. Verlag, Ort Jahr, ISBN.
- Autor: Titel. Verlag, Ort Jahr, ISBN, S. X-Y.

Siehe auch

Weitere Informationen

Projektorganisation Project organisation Die Projektorganisation besteht aus einer Gruppe von Menschen und der dazugehörigen Infrastruktur, für die Vereinbarungen bezüglich Autorität, Beziehungen und Zuständigkeiten unter Ausrichtung auf die Geschäftsprozesse getroffen wurde. Dieses Kompetenzelement umfasst die Entwicklung und Aufrecht-erhaltung von geeigneten Rollen, Organisationsstrukturen, Zuständigkeiten und Fähigkeiten für das Projekt. Projekt- und Programmorganisationen sind spezifisch, temporär und an die verschiedenen Phasen des Projektlebenszyklus bzw. an die Bedingungen des Programmzyklus angepasst. Portfolioorganisationen sind denen von Stammorganisationen ähnlich und bilden häufig einen Teil derselben. Die Projektorganisation und die zur Lieferung der Projektergebnisse erforderlichen Ressourcen müssen den Anforderungen der Projektziele entsprechen. Wenn die Projektziele die Lieferung von Projektergebnissen innerhalb eines kurzen Zeitraums erfordern und die Kosten eine untergeordnete Rolle spielen, so kann das Projekt ein hohes Maß an Ressourcen und eine groß angelegte Organisation erforderlich machen. Dort aber wo das Projekt über einen langen Zeitraum durchgeführt wird und nur ein relativ geringes Budget zur Verfügung steht, wird die Bereitstellung von Ressourcen und die zugehörige Organisation eher weniger aufwändig sein. Die in einer Organisation angewendeten Verfahren und Entscheidungsmodelle sollten gut konzipiert, angemessen eingesetzt und ständig verbessert werden sowie auf Erfahrungswerten basieren. Im Allgemeinen hat die Projektorganisation eine kürzere Lebensdauer als die Stammorganisation und ändert sich auch häufiger. Die Konzeption der Projektorganisation sollte kulturelle und Umwelteinflüsse mitberücksichtigen. Sie ist im Verlauf des Projektlebenszyklus häufig Änderungen unterworfen. Wo erforderlich, wird sie an unterschiedliche Vertragsformen und Vertragsbedingungen angepasst. Bestimmte Situationen können es möglich und auch ratsam machen, die Projektorganisation örtlich so einzurichten, dass sich die an ihr beteiligten Mitarbeiter in geographischer Nähe befinden, was sich positiv auf die Teamarbeit und Kommunikation auswirkt. In anderen Situationen ist es möglich, dass einzelne Einheiten der Projektorganisation geographisch weit verstreut sind bzw. sich sogar auf verschiedenen Kontinenten befinden, was das Projektmanagement zusätzlich erschwert. Die Leistung einer Projektorganisation hängt von ihren Mitarbeitern ab. Die Kompetenz der für die Mitarbeit am Projekt ausgewählten Personen muss überprüft und deren Verfügbarkeit mit dem Linienmanagement abgestimmt werden. Im Idealfall werden der Projektmanager und der Linienmanager der die Ressourcen zur Verfügung stellenden Abteilung die Eignung eines jeden für eine bestimmte Funktion im Projekt ausgewählten Mitarbeiters miteinander besprechen. Hierbei werden das Wissen, die Fähigkeiten und die Erfahrung des Kandidaten überprüft, während der Projektmanager auch dessen Persönlichkeit und das Zusammenpassen mit anderen Teammitgliedern in die Erwägungen einbezieht. Andererseits hat der Projektmanager häufig keinerlei Einfluss auf die Auswahl der dem Projekt zugewiesenen Personen und muss daher ein Team mit unerfahrenen Mitarbeitern aufbauen, die zudem noch konflikthanfällige Persönlichkeiten aufweisen können. Mögliche Prozessschritte: 1. Feststellung, welche Art von

Projektorganisation und Ressourcen benötigt werden. 2. Ermittlung der Organisationseinheiten, die dem Projekt Ressourcen zur Verfügung stellen sollen. 3. Festlegung der Funktionen, Zuständigkeiten, Schnittstellen, Autoritätsebenen und Projektprozesse. 4. Beschaffung der Ressourcen von den Organisationseinheiten der Stammorganisation. 5. Festlegung und Regelung der Schnittstellen mit den Einheiten der Stammorganisation. 6. Kommunikation von Entscheidungen, Leiten der Projektorganisation. 7. Aufrechterhaltung, Aktualisierung und ggf. Änderung der Projektorganisation im Verlauf des Projekt-lebenszyklus. 8. Kontinuierliche Bemühungen zur Verbesserung der Projektorganisation. 9. Dokumentation der Lessons Learned für die Anwendung auf zukünftige Projekte. NCB 3 März 2013 Seite 64 von 202 Angesprochene Themenfelder: Entscheidungsmodelle Schnittstellenmanagement Organigramme Verfahren, Prozesse Personalqualifikation und Weiterbildung Verantwortlichkeitsmatrix/Funktionendiagramm Standardpläne für Meetings Aufgabenbeschreibungen Schlüsselkompetenzen auf Levelebene: A Hat das Management von Projektorganisationen für Programme bzw. Portfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich geleitet. B Hat die Projektorganisation eines komplexen Projekts erfolgreich gemanagt. C Hat die Projektorganisation eines begrenzt komplexen Projekts erfolgreich gemanagt. D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Management der Projektorganisation und die Fähigkeit dieses anzuwenden. Hauptbeziehungen zu: 4.1.2. Interessierte Parteien, 4.1.7. Teamarbeit, 4.1.9. Projektstrukturen, 4.1.12. Ressourcen, 4.1.14. Be-schaffung und Verträge, 4.1.19. Projektstart, 4.1.20. Projektabschluss, 4.2.1. Führung, 4.2.2. Engagement und Motivation, 4.2.4. Durchsetzungsvermögen, 4.2.5. Entspannung und Stressbewältigung, 4.2.7. Kreativität, 4.2.9. Effizienz, 4.2.10. Beratung, 4.2.14. Wertschätzung, 4.3.3. Portfolioorientierung, 4.3.5. Stammorganisation, 4.3.6. Geschäft, 4.3.8. Personalmanagement

Weblinks

[Checkliste](#)

Methodische Kompetenzen PM-technische Kompetenzelemente

Einzelnachweise

From:

<http://auktor.de/> - Wiki

Permanent link:

http://auktor.de/doku.php?id=1.06_projektorganisation

Last update: **2016/03/02 20:33**

