



Bundesministerium für  
Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft

Verwaltungsbereich Wissenschaft und Forschung

## **Projektmanagement-Richtlinie des VB WF**

Version 1.0, 05.11.2015

# Inhalt

1	Einleitung .....	4
1.1	Ziele und Inhalte der PM-Richtlinie .....	4
1.2	Nutzen von Projekten und von Projektmanagement.....	5
1.3	Erstellung und Wartung der PM-Richtlinie .....	5
2	Projektdefinition und Projektarten des VB WF .....	5
2.1	Projektdefinition.....	5
2.2	Programmdefinition .....	6
2.3	Projektarten des VB WF .....	7
2.4	Projekte im Lebenszyklus .....	8
3	Projektinitiierungsprozess .....	9
3.1	Beschreibung des Projektinitiierungsprozesses .....	9
3.2	Methoden zur Projektinitiierung.....	11
4	Projektmanagementprozess .....	13
4.1	Übersicht über den Projektmanagementprozess .....	13
4.2	Methoden zum Projektmanagement.....	15
5	Projektorganisation .....	17
5.1	Projektorganigramm.....	17
5.2	Rollen in Projekten .....	17
5.3	Kommunikationsstrukturen in Projekten.....	19
5.4	Werte und Regeln im Projektmanagement.....	20
5.5	IT-Unterstützung zum Projektmanagement .....	21
6	Anhang .....	22
6.1	Beschreibungen der Projektmanagement-Subprozesse.....	22
6.2	Rollenbeschreibungen .....	32
6.3	Glossar .....	35
6.4	Formulare zur Projektinitiierung und zum Projektmanagement.....	37

## Abbildungen

Abb. 1: Kriterien zur Einstufung von Kleinprojekt und Projekt .....	6
Abb. 2: Projekte im Kontext des Lebenszyklus eines Vorhabens .....	8
Abb. 3: Ziele der Projektinitiierung .....	9
Abb. 4: Ablauf des Projektinitiierungsprozesses.....	10
Abb. 5: Zuständigkeiten im Projektinitiierungsprozess .....	11
Abb. 6: Methoden zur Projektinitiierung .....	12
Abb. 7: Ziele des Projektmanagementprozesses.....	13
Abb. 8: Ablauf des Projektmanagementprozesses.....	14
Abb. 9: Methodeneinsatz im Projektmanagement .....	15
Abb. 10: Projektorganigramm .....	17
Abb. 11: Merkmale der Rolle Projektauftraggeberschaft .....	18
Abb. 12: Merkmale der Rolle Projektleitung .....	18
Abb. 13: Erfüllung der Rollen Projektauftraggeberschaft und Projektleitung .....	18
Abb. 14: Kommunikationsstrukturen in Projekten.....	20
Abb. 15: Beschreibungen der Projektmanagement-Subprozesse.....	22
Abb. 16: Zuständigkeiten im Subprozess: Projekt starten.....	24
Abb. 17: Zuständigkeiten im Subprozess: Projekt koordinieren .....	25
Abb. 18: Zuständigkeiten im Subprozess Projekt kontrollen .....	27
Abb. 19: Zuständigkeiten im Subprozess: Projekt transformieren / neu- positionieren.....	29
Abb. 20: Zuständigkeiten im Subprozess: Projekt abschließen .....	31
Abb. 21: Projektauftraggeberschaft .....	32
Abb. 22: Projektleitung .....	33
Abb. 23: Projektteammitglied .....	34
Abb. 24: Projektmitarbeitende .....	34

# 1 Einleitung

## 1.1 Ziele und Inhalte der PM-Richtlinie

Die vorliegende Projektmanagement (PM)-Richtlinie des VB WF richtet sich an Mitarbeitende des Verwaltungsbereichs, die in Projekten mitwirken. Das sind Mitarbeitende, die als Projektauftraggeber/in, Projektleitung oder Mitglied bzw. Mitarbeitender eines Projektes fungieren.

In der PM-Richtlinie werden Begriffe definiert, Prozesse, Methoden, Hilfsmittel sowie Rollen zur Projektinitiierung und zum Projektmanagement beschrieben. Desweiteren wird der Begriff des Programmes definiert.

Die PM-Richtlinie beinhaltet Beschreibungen von Managementaufgaben. Sie beinhaltet hingegen keine Beschreibungen inhaltlicher Projektaufgaben, da diese auf das jeweilige Projekt bezogen und somit unterschiedlich sind. Zur Unterstützung der Anwendung der Methoden der Projektinitiierung und des Projektmanagement stehen im vorliegenden Dokument Formulare zur Verfügung.

Die PM-Richtlinie bietet Unterstützung für die professionelle Abwicklung von Projekten und Kleinprojekten. Sie leistet einen Beitrag zur organisatorischen Projektmanagementkompetenz. Ziel ist, ein für den gesamten Verwaltungsbereich geltendes Projektmanagementverständnis zu schaffen. Weiters sollen praxiserprobte Prozesse und Methoden zur Verfügung gestellt werden. Die interne Kooperation im VB WF soll gefördert und erleichtert werden.

Die PM-Richtlinie ersetzt keine Trainingsunterlage. Grundsätzliche Projektmanagement-Kenntnisse sind daher Voraussetzung für die Anwendung der PM-Richtlinie. Die in der PM-Richtlinie beschriebenen Vorgangsweisen sind für Projekte des VB WF verbindlich.

## 1.2 Nutzen von Projekten und von Projektmanagement

Professionelles Projektmanagement ist ein Erfolgsfaktor von Projekten. Der Nutzen des Projektmanagement besteht einerseits in der grundsätzlichen Durchführbarkeit komplexer Prozesse und andererseits in der Sicherung der Qualität der Projektdurchführung sowie der Projektergebnisse.

Die Durchführung von klar abgrenzbaren, einmaligen aber auch repetitiven Prozessen mittleren und großen Umfangs in Projektform, dient zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Projekte ermöglichen, eine höhere Qualität und Effizienz als die Durchführung organisationsübergreifender Prozesse durch die Linienorganisation. Projekte sichern eine adäquate Managementaufmerksamkeit und schaffen Synergien durch Teamarbeit.

## 1.3 Erstellung und Wartung der PM-Richtlinie

Die PM-Richtlinie wurde im Auftrag der Sektionsleitungen durch eine Arbeitsgruppe bestehend aus Ursula Brustmann, Andreas Hochmuth, Peter Retzer, unter der Leitung von Peter Wanka erstellt. Eine Beratung erfolgte durch Andreas Berger von der Internen Revision. Die Arbeitsgruppe wurde bei der Erstellung von der RGC Roland Gareis Consulting GmbH unterstützt.

Die vorliegende Richtlinie stellt ein Instrument des organisatorischen Lernens dar. Lernerfahrungen werden durch eine periodische Wartung der PM-Richtlinie berücksichtigt, für die sich die Abteilung VI/1 verantwortlich

# **2 Projektdefinition und Projektarten des VB WF**

## 2.1 Projektdefinition

Für klar abgrenzbare, einmalige aber auch repetitive Prozesse mittleren und großen Umfangs setzt der VB WF Projekte ein. Die Definition eines Prozesses zu einem Projekt, bedingt den Einsatz von Projektmanagement.

Projekte können aufgrund ihres Leistungsumfangs, ihrer strategischen Bedeutung, der Dauer, der Anzahl der beteiligten Organisationen, des Ressourcenbedarfs, der Kosten sowie der Risiken definiert werden. Im Vergleich zu den permanenten Strukturen des VB WF stellen Projekte temporäre

Strukturen dar. Die in Abb. 1 angeführten Kriterien dienen zur Orientierung für die Einstufung eines Prozesses als Projekt oder Kleinprojekt. Dadurch wird demnach deutlich, ob Projektmanagement erforderlich ist und welche Projektmanagement-Methoden zum Einsatz kommen sollen (siehe dazu auch Abb. 9: Methoden zum Projektmanagement).

**Abb. 1: Kriterien zur Einstufung von Kleinprojekt und Projekt**

Kriterium	Kleinprojekt	Projekt
Dauer (ohne Genehmigungsprozess)	ab 4 Monate	ab 6 Monate
Interner Ressourcenbedarf	ab 150 Personentage	ab 250 Personentage
Externe Projektkosten (ohne Ankauf von SW, HW etc. Förderungen, Preise)	ab € 100.000.-	ab € 200.000.-
Beteiligte Organisationseinheiten (Abteilungen und externe OE)	ab 3	ab 5
Strategische/politische Bedeutung	mittel	mittel bis hoch
Leistungsumfang (Anzahl Arbeitspakete)	mittel	mittel bis groß
Risiko	mittel	mittel bis hoch

Sofern die in Abb. 1 unter Kleinprojekt angeführten Kriterien unterschritten werden, kann davon ausgegangen werden, dass es sich um einen Routineprozess handelt, der durch die permanente Linienorganisation durchgeführt wird. Für die Einstufung als Projekt oder Kleinprojekt sollen hingegen mindestens 3 der angeführten Kriterien erfüllt sein. Die endgültige Entscheidung, ob ein Vorhaben als Projekt abgewickelt wird und welche Einstufung (Kleinprojekt oder Projekt) es erfährt, liegt i.d.R. bei jenen Personen, die das jeweilige Projekt initiieren.

## 2.2 Programmdefinition

Ein Programm ist eine temporäre Struktur zur Erfüllung eines einmaligen mittelfristigen Prozesses großen Umfangs. Programme beinhalten mehrere Projekte und temporäre Aufgaben, die über gemeinsame Programmziele und Programmstrategien eng gekoppelt sind.

### 2.3 Projektarten des VB WF

Der VB WF führt unterschiedliche Projektarten durch. Die Projektarten können jeweils nach Komplexität, Inhalten und Konkretisierungsgrad unterschieden werden.

Anhand der Komplexität kann zwischen Kleinprojekt und Projekt unterschieden werden. Diese Unterscheidung ist für das Design der Projektorganisation und den Einsatz der Projektmanagement-Methoden relevant.

Die inhaltliche Differenzierung von Projekten ermöglicht die Entwicklung von Standardprojektplänen je Projektart wie z.B. eines Standard-Projektstrukturplans für ein Eventprojekt. Ein Projekt kann anhand seines Inhaltes als Dienstleistungs- (z.B. Logistik, Strategie), Event-, Organisations-, Personal-, IKT- oder Bauprojekt definiert werden. Die Dienstleistungs- und Eventprojekte werden für Dritte mit externen Partner/innen und unter politischer Einflussnahme durchgeführt. Organisations-, Personal-, IKT- und Bauprojekte sind VB WF-interne Projekte.

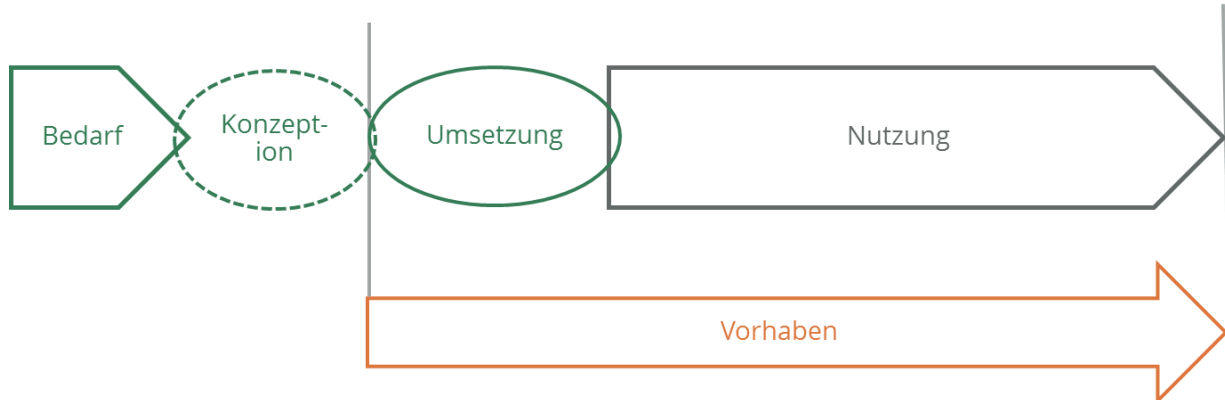
Bezüglich der Konkretisierung der Inhalte kann in Konzeptions- und Umsetzungsprojekte unterschieden werden. Ziel einer Konzeption ist die Aufbereitung der Entscheidungsfindung bezüglich der Umsetzung eines Vorhabens. Für den kreativen und strategisch bedeutenden Konzeptionsprozess sind in der Regel die Phasen „Informationssammlung“, „Zieledefinition“, „Alternativendefinition und Alternativenbeschreibung“, „Umsetzungsplanung und Entscheidungsfindung“ durchzuführen. Die Umsetzungsplanung stellt die Grundlage für die Projektinitiierung dar. Umsetzungsprojekte dienen der Sicherung der Nachhaltigkeit im VB WF. Die sequentielle Durchführung eines Konzeptions- und eines darauffolgenden Umsetzungsprojekts führt zu einer Projekte-Kette. Dabei ist der Transfer von einem Projekt zum Folgeprojekt zu managen.

## 2.4 Projekte im Lebenszyklus

Projekte können im Kontext des Lebenszyklus eines Vorhabens wahrgenommen werden (siehe Abbildung 2). Ein Vorhaben (z.B. IT Applikation, organisatorische Lösung) basiert auf einem diesbezüglichen Bedarf. Dieser Bedarf kann in einer Konzeption konkretisiert werden. Lösungsalternativen können in einer Kosten-Nutzen-Analyse bewertet werden. Das Betrachtungsobjekt einer Kosten-Nutzen-Analyse stellt schließlich das Vorhaben dar. Der Betrachtungszeitraum für eine Kosten-Nutzen-Analyse beginnt ab der Entscheidung dieses umzusetzen und endet grundsätzlich zum Ende der Nutzungsphase. Dieser Betrachtungszeitraum sollte nicht länger als 5 – 10 Jahre sein. Bei Vorhaben ohne einem fixierten Ende sollte als Zeithorizont für die Kosten-Nutzen-Analyse eine 10-jährige Nutzungsdauer angenommen werden.

Umfangreiche Umsetzungen von Vorhaben sind oft projektwürdig. Falls die Entscheidung ein Vorhaben umzusetzen strategisch bedeutend und sozial komplex ist, kann auch die Konzeption als Projekt durchgeführt werden.

**Abb. 2: Projekte im Kontext des Lebenszyklus eines Vorhabens**





### 3 Projektinitiierungsprozess

#### 3.1 Beschreibung des Projektinitiierungsprozesses

Die Projektinitiierung stellt die Grundlage für die Durchführung eines Kleinprojekts oder Projekts dar und damit auch die Erfüllung des Prozesses Projektmanagement dar. Grundlage für die Projektinitiierung ist das positive Ergebnis einer für ein geplantes Vorhaben durchgeführten Kosten-Nutzen-Analyse. In einer Projekte-Kette ist die Projektinitiierung für jedes einzelne Projekt durchzuführen und nicht für die gesamte Projekte-Kette gemeinsam.

Ziel der Projektinitiierung ist, einen Prozess als Kleinprojekt oder Projekt zu definieren. Nicht-Ziel der Projektinitiierung ist wiederum, bereits eine detaillierte Projektplanung vorzunehmen.

Die Projektinitiierung ist als Sub-Prozess eines übergeordneten Prozesses (z.B. einer Antragstellung, einer Konzeption oder einer Feasibility Studie) zu verstehen. Die Ziele der Projektinitiierung sind in Abb. 3 zusammengefasst, der Ablauf ist in der Abb. 4 dargestellt.

**Abb. 3: Ziele der Projektinitiierung**

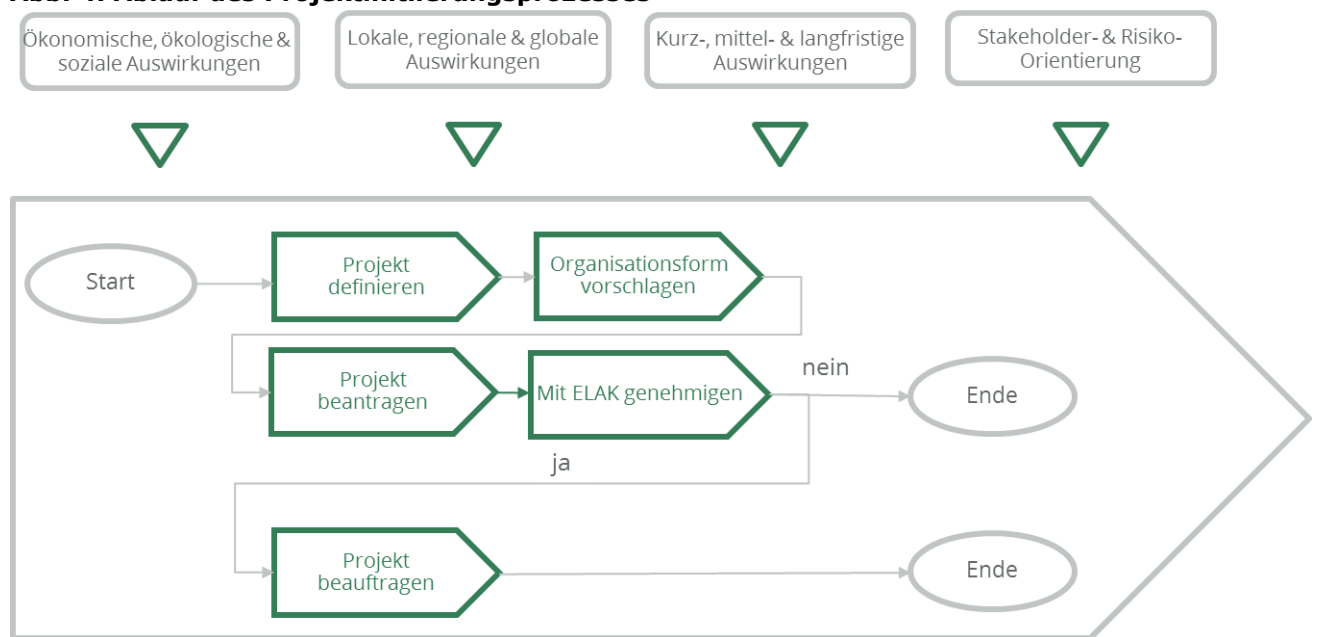
Prozessstart	Entscheidung und Analyse, welche Organisationsform zur Erfüllung eines relativ einmaligen, umfangreichen Prozesses adäquat ist
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Entscheidung bezüglich der adäquaten Organisationsform, um einen Prozess zu erfüllen</li> <li>&gt; Nominierung des Projektauftraggebers</li> <li>&gt; Beauftragung der Projektleitung und des Projektteams mit der Durchführung</li> <li>&gt; Entwicklung der groben Projektplanung</li> <li>&gt; Einbeziehen von Stakeholdern im Initiierungsprozess Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer &amp; sozialer Auswirkungen des Projekts</li> </ul>
Nicht-Ziele	Entwicklung einer detaillierten Projektplanung
Prozessende	Erteilung/Nicht-Erteilung eines Projektauftrag

Die Projektinitiierung beginnt mit der Analyse, welche Organisationsform (z.B.: Linienorganisation, Arbeitsgruppe, Kleinprojekt, Projekt, Netzwerk mehrerer Projekte oder Programm) zur Erfüllung eines relativ einmaligen, umfangreichen Prozesses adäquat erscheint. Das durchzuführende Kleinprojekt bzw. Projekt wird definiert, indem die Projektgrenzen festgelegt und eine grobe

Projektplanung erstellt werden. Anschließend wird die adäquate Organisationsform vorgeschlagen und ein Projektantrag erstellt. Dieser ist die Grundlage für die Genehmigung im ELAK dar. Die groben Projektpläne (siehe Abb. 6) sind im ELAK als Beilagen anzuführen.

Auf Basis der Entscheidung für ein Kleinprojekt bzw. Projekt wird die Projektleitung und das Projektteam mit der Durchführung des Projektes beauftragt. Der Ablauf des Projektinitiierungsprozesses ist in Abb. 4 dargestellt. In Abbildung 5 werden die Zuständigkeiten für die Projektinitiierung ersichtlich.

**Abb. 4: Ablauf des Projektinitiierungsprozesses**



**Abb. 5: Zuständigkeiten im Projektinitiierungsprozess**

Subprozess: Projekt initiieren								
Vorgänge	Zuständigkeit							Dokumente/Hilfsmittel
	Initiator/in	Initiierungsteam	Genehmiger/in lt. Geschäftsordnung	Abteilungsleitung	Projektauftraggeber	Projektleitung	Stakeholder	
Projekt definieren	I	D		M			M	1)
Organisationsform vorschlagen	D							
Projekt beantragen	D	M	I					2)
Mit ELAK genehmigen	I		D					
Projekt beauftragen				I	D	M	I	3)
Legende:		Dokumente:						
D ... Durchführung		1) Grobe Projektplanung						
M ... Mitarbeit		2) Projektantrag						
I ... wird informiert		3) Projektauftrag						
K ... Koordination								

In der Projektinitiierung werden die Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung berücksichtigt. Das bedeutet, dass zur Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung nicht nur ökonomische, lokale und kurzfristige Konsequenzen von Projekten und Vorhaben zu berücksichtigen sind sondern vielmehr eine Balance zu schaffen ist:

- zwischen ökonomischer, ökologischer und sozialer Orientierung
- zwischen lokaler, regionaler und globaler Orientierung und
- zwischen kurz-, mittel- und langfristiger Orientierung.

Die nachhaltige Entwicklung ist auch durch eine Stakeholder- und Risikoorientierung charakterisiert.

### 3.2 Methoden zur Projektinitiierung

Für die Projektinitiierung relevante Methoden sind in Abb. 6 dargestellt.

**Abb. 6: Methoden zur Projektinitiierung**

Methoden zur Projektinitiierung	Kleinprojekt	Projekt
Kosten-Nutzen-Analyse	muss	muss
Projektantrag/Projektauftrag	muss	muss
Grobe Projektplanung (Erstansätze von: Projektzielplan, Projektstrukturplan, Meilensteinplan, Projektressourcen, Projektkostenplan, Projektorganigramm, Projektstakeholderanalyse)	muss	muss

## 4 Projektmanagementprozess

Folgend wird eine Übersicht über den Projektmanagementprozess gegeben. Desweiteren werden die einzusetzenden Projektmanagementmethoden dargestellt. Eine Beschreibung der Subprozesse des Projektmanagement und ein Glossar finden sich im Anhang.

### 4.1 Übersicht über den Projektmanagementprozess

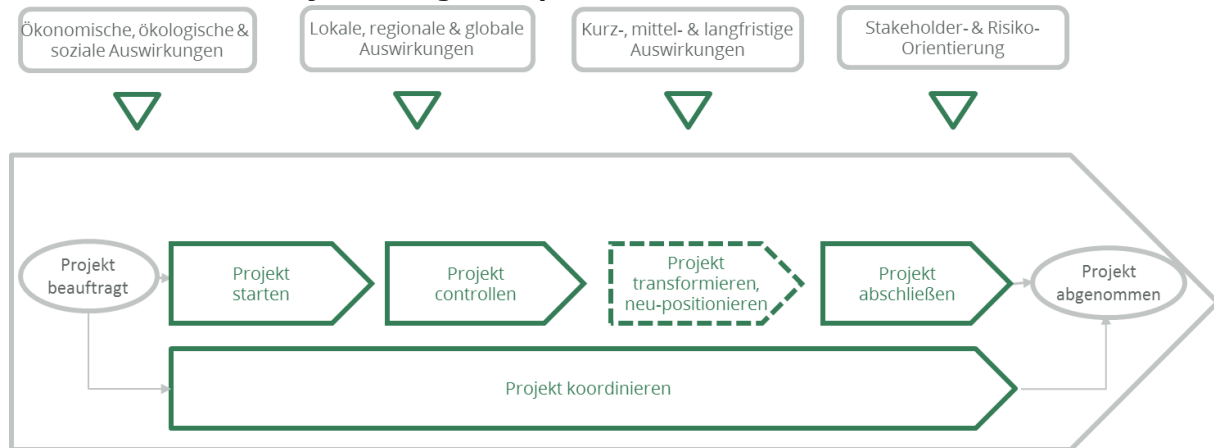
Die Ziele des Projektmanagementprozesses sind in der Abb. 7 zusammengefasst.

**Abb. 7: Ziele des Projektmanagementprozesses**

Prozessstart	Erteilung des Projektauftrags
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Management der Projektkomplexität, der Projektdynamik und der Zusammenhänge zu den Projektkontexten</li> <li>&gt; Professionelle Durchführung von „Projekt starten“, „Projekt koordinieren“, „Projekt kontrollen“ und „Projekt abschließen“; Eventuelle Durchführung von „Projekt transformieren/neu-positionieren“</li> <li>&gt; Optimierung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen des durch das Projekt implementierten Vorhabens Einbeziehung der Stakeholder in das Projektmanagement</li> </ul>
Nicht-Ziele	Durchführung von inhaltliche Prozesse (z.B. Beschaffen, Testen)
Prozessende	> Abnahme des Projekts

Projektmanagement gliedert sich in die Subprozesse „Projekt starten“, „Projekt kontrollen“, „Projekt koordinieren“, „Projekt transformieren oder neu-positionieren“ und „Projekt abschließen“. Der Projektmanagementprozess beginnt mit der Erteilung des Projektauftrags durch die Projektauftraggeberschaft an das Projektteam und endet mit der Projektabnahme durch die Projektauftraggeberschaft (siehe Abb. 8).

**Abb. 8: Ablauf des Projektmanagementprozesses**



Der Subprozess „Projekt kontrollen“ wird mehrmals in einem Projekt durchgeführt. Der Subprozess „Projekt koordinieren“ wird kontinuierlich während der Projektlaufzeit durchgeführt. Der Subprozess „Projekt transformieren oder neu-positionieren“ ist nur beim Auftreten einer Projektdiskontinuität zu erfüllen. Projektdiskontinuitäten können in Projektkrisen und Projektchancen unterschieden werden. Beide Situationen führen zu einer grundsätzlichen Veränderung des Projekts.

#### Definition: Projektkrise und Projektchance

Eine Projektkrise ist eine Phase der existentiellen Gefährdung eines Projekts, die durch eine oder mehrere der folgenden Ursachen auftreten kann:

- grundsätzliche Verschlechterung der Ergebnisse der Kosten-Nutzen-Analyse
- grundsätzliche Veränderung der Rahmenbedingungen (z.B. politisch, wirtschaftlich)
- grundsätzliche Veränderung der Projektziele
- wesentliche Überschreitung der Projektkosten
- wesentliche Überschreitung der Projektdauer
- wesentliches Problem mit einem oder mehreren Stakeholder/n

Eine Projektchance ist eine Phase der Nutzung neuer Potenziale durch ein Projekt, die durch eine oder mehrere der folgenden Ursachen auftreten kann:

- Erweiterung des Aufgabenumfangs
- Verfügbarkeit zusätzlicher Ressourcen, wesentlicher neuer Erkenntnisse oder neuer Technologien

Die Zuständigkeiten für die Durchführung des Projektmanagementprozesses sind aus den Funktionendiagrammen zur Darstellung der Subprozesse des Projektmanagement im Anhang ersichtlich.

Sowohl die Projektinhalte als auch der Projektmanagementprozess können Gegenstand einer Evaluierung sein. Diese kann während oder nach Abschluss des Projekts erfolgen (siehe z.B. fteval).

#### 4.2 Methoden zum Projektmanagement

Um ein Projekt erfolgreich zu managen, sind die in Abb. 9 gelisteten Projektmanagementmethoden einzusetzen. Bezüglich des Methodeneinsatzes wird zwischen MUSS und KANN unterschieden. Ein über die MUSS-Kriterien hinausgehender Methodeneinsatz ist zwischen den jeweiligen Projektauftraggeber/innen und der Projektleitung zu vereinbaren. Eine Kurzbeschreibung der gelisteten Methoden findet sich im Glossar im Anhang.

**Abb. 9: Methodeneinsatz im Projektmanagement**

Methoden zum Projekt starten	Kleinprojekt	Projekt
Projektzieleplan	muss	muss
Projektstrukturplan	kann	muss
Projektbalkenplan	muss	muss
Interne Projektpersonalressourcen (in Personentagen)	kann	Kann
Externe Projektkosten in € (inklusive Nicht-Bundespersonal)	muss	Muss
Projektstakeholderanalyse	muss	Muss
Kosten-Nutzen-Analyse (für das Vorhaben)	kann	Muss
Projektauftrag	muss	Muss
Projektorganigramm bzw. Liste mit Projektrollen	muss	Muss
Methoden zum Projekt koordinieren, kontrollen, abschließen		
To-Do-Liste	muss	Muss
Projektauftraggeber- bzw. Projektteamsitzungsprotokolle	muss	Muss
Projektfortschrittsbericht	muss	Muss
Projektabschlussbericht	kann	Muss

Die Planung der Ressourcen bzw. Kosten kann grob erfolgen. Die Projektpersonalressourcen sind in Personentagen oder in -halbtagen (als kleinste Einheit) zu planen. Ob eine Planung der internen Projektpersonalressourcen erfolgt, entscheiden jeweils die Sektionsleitungen.

Bei Kleinprojekten ist der Detaillierungsgrad der Projektplanung geringer als bei Projekten. Um die Anwendung der Methoden zu unterstützen, werden Formulare (siehe Anhang) und Projektmanagement-Software zur Verfügung gestellt.

Die im Projektmanagement erstellten Dokumente werden Projektmanagement-Dokumentation genannt. Diese wird gemeinsam mit den dokumentierten Projektergebnissen in einem Projekthandbuch zusammengefasst. Das Projekthandbuch soll entsprechend dem Projektstrukturplan strukturiert sein.

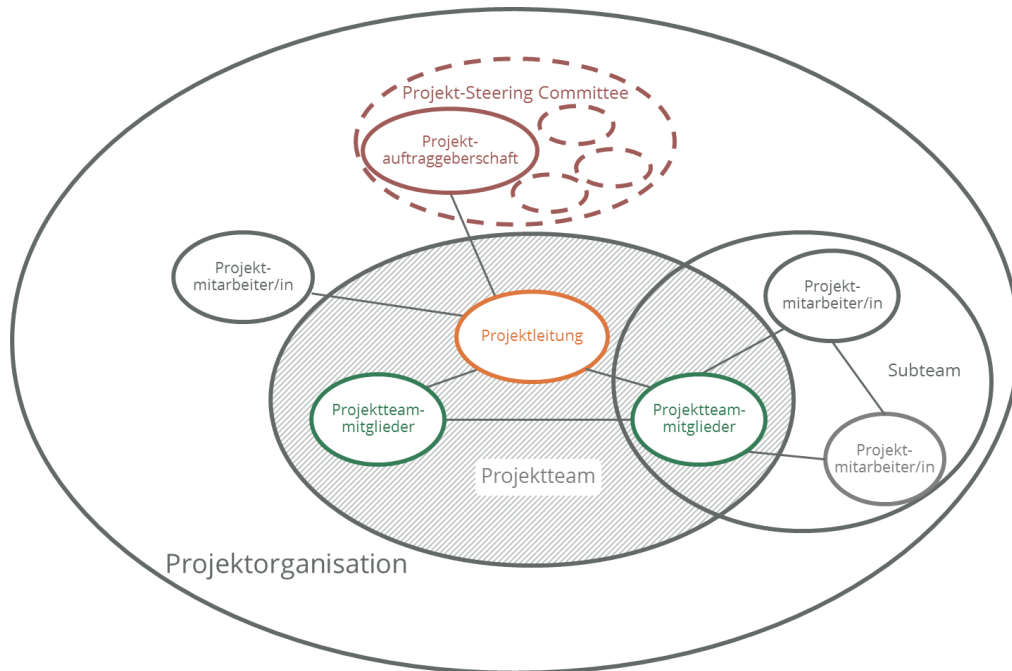


## 5 Projektorganisation

### 5.1 Projektorganigramm

Die grundsätzlichen Projektrollen und die Beziehungen zwischen diesen Rollen sind im in Abb. 10 dargestellten Projektorganigramm dargestellt.

**Abb. 10: Projektorganigramm**



### 5.2 Rollen in Projekten

Folgende Rollen sind in Projekten zu erfüllen:

- Projektauftraggeberschaft ,
- Projektleitung
- Projektteammitglied
- Projektmitarbeitende
- Projektteam
- Subteam

Die Beschreibungen dieser Projektrollen befinden sich im Anhang.

Einen Überblick über die Rollen Projektauftraggeberschaft und Projektleitung finden sich in den folgenden Abb. 11

**Abb. 11: Merkmale der Rolle Projektauftraggeberschaft**

Bedeutung für den Projekterfolg	Sehr hoch: wird in der Praxis meist nicht entsprechend wahrgenommen
Ziele	Wahrnehmung projektbezogener Unternehmensinteressen; strategisches Projektmanagement; Bereitstellung von Kontextinformationen
Anzahl Personen	1 (bei Kleinprojekten) oder 2 bis maximal 3 (bei Projekten); von derselben oder von unterschiedlichen Hierarchieebenen
Nicht-Ziele	Wahrnehmung der Aufgaben der Projektleitung, Schiedsrichter für das Projektteam
Anforderungen	Unternehmenskenntnisse, Projektmanagementkompetenz, strategische Orientierung, soziale und Entscheidungskompetenzen
Rekrutierung	Führungskräfte der von den Projektergebnissen betroffenen Bereiche

**Abb. 12: Merkmale der Rolle Projektleitung**

Bedeutung für den Projekterfolg	Sehr hoch: in der Praxis oft auf sich allein gestellt
Ziele	Wahrnehmung von Projektinteressen, strategisches und operatives Projektmanagement, Sicherung von Projektinformationen
Anzahl Personen	Immer nur 1 Person
Nicht-Ziele	Inhaltliche Projektarbeit
Anforderungen	Projektmanagementkompetenz, Unternehmens- und Fachkompetenz
Rekrutierung	Ausgewählte Mitarbeitende aus den Abteilungen

Beispiele bezüglich der Erfüllung der Rollen Projektauftraggeberschaft und Projektleitung sind in der Abbildung 13 dargestellt. Die Projektleitung kann in jedem Fall auch durch Externe erfüllt werden.

**Abb. 13: Erfüllung der Rollen Projektauftraggeberschaft und Projektleitung**

Beispiel	Projektauftraggeberschaft	Projektleitung
A	Mehrere Sektionsleitungen	Eine Sektionsleitung/Abteilungsleitung
B	Eine Sektionsleitung	Abteilungsleitung/Referatsleitung
C	Mehrere Abteilungsleitungen	Abteilungsleitung/Referatsleitung
D	Abteilungsleitung	Referatsleitung

Wird die Projektauftraggeberschaft von mehreren Personen wahrgenommen, ist eine Person als Sprecher/in der Projektauftraggeberschaft zu nominieren. Bei Kooperationsprojekten kann ein Steering Committee gebildet werden. Die Mitglieder der Projektauftraggeberschaft sind in diesem Fall auch Mitglieder des

Steering Committees, dem z.B. auch Vertreter/innen von Projektpartner/innen angehören können. Im Falle des Einsatzes eines Steering Committees, hat dieses die finale Entscheidungsbefugnis in Projekten.

Eine Person kann gleichzeitig mehrere Rollen in einem Projekt einnehmen. Die Rolle der „Projektauftraggeberschaft“, soll aber nicht gleichzeitig die Rolle „Projektleitung“ oder „Projektteammitglied“ wahrnehmen. Die punktuelle Übernahme der Expertenrolle „Projektmitarbeitende“ ist aber mit der Rolle „Projektauftraggeberschaft“ kombinierbar.

Die Projektleitung ist operativ für das Projektmanagement zuständig. Die Rollen „Projektleitung“ und „Projektteammitglied“ werden in Projekten oft kombiniert.

### 5.3 Kommunikationsstrukturen in Projekten

Die für Projekte wichtigen Kommunikationsstrukturen sind in Abb. 14 dargestellt. Die Umsetzung der darin beschriebenen Sitzungen und Workshops ist sowohl in Kleinprojekten als auch in Projekten empfohlen. Die Inhalte, Teilnehmenden und Häufigkeiten sowie die Dauer sind je Sitzungsart projektspezifisch zu planen.

**Abb. 14: Kommunikationsstrukturen in Projekten**

Bezeichnung	Inhalte	Teilnehmer/innen	Häufigkeit und Dauer
Projektstart-Workshop	Big Project Picture, Projektplanung, Entscheidungen	Projektauftraggeberschaft, Projektleitung, Projektteammitglieder	Einmalig im Rahmen des Projektstartprozesses
Projektauftraggeberschaftssitzung	Projektstatus (evtl. inkl. Übersicht bzgl. derzeitiger inhaltlicher Zwischenergebnisse ) und -vorschau, aktuelle Probleme, notwendige Entscheidungen	Projektauftraggeberschaft, Projektleitung, ausgewählte Projektteammitglieder	Je nach Projektdauer, etwa alle 4 Wochen, etwa 2 Stunden je Sitzung
Projektteamsitzung	Projektstatus (evtl. inkl. Übersicht bzgl. derzeitiger inhaltlicher Zwischenergebnisse ) und -vorschau, Abstimmungen, Vermittlung Projektstrategien, Entscheidung Nicht: inhaltliche Arbeit	alle Projektteammitglieder, eventuell ausgewählte Vertreter/innen von Stakeholdern	Je nach Projektdauer, etwa alle 4 Wochen, etwa 2 Stunden je Sitzung (vor Projektauftraggeberschaftssitzung)
Subteamsitzung	Subteam-spezifische Inhalte (Status, Problemlösungen)	Subteammitglieder, eventuell Projektleitung und ausgewählte Vertreter/innen von Stakeholdern	Nach Bedarf
Projektabschluss- Workshop	Formale Abnahme, Vereinbarung für Nachprojektphase, Reflexion, Feedback	Projektauftraggeberschaft, Projektleitung, Projektteammitglieder	Einmalig im Rahmen des Projektabschlussprozesses

#### 5.4 Werte und Regeln im Projektmanagement

Ergänzend zur nachhaltigen Entwicklung stellen Empowerment und Integration grundsätzliche Werte im Projektmanagement dar.

Bei Empowerment handelt es sich um die Übergabe von Verantwortung. In Projekten kann Empowerment auf unterschiedliche Arten umgesetzt werden. Die Verantwortung kann bspw. auf Projektteammitglieder, das Projektteam oder auch auf das gesamte Projekt übergeben werden.

Das Empowerment des Projektteammitglieds erfolgt durch die Übertragung der qualitativen Verantwortung der Arbeitspaketergebnisse an das Projektteammitglied. Das Projektteammitglied entscheidet eigenverantwortlich im Rahmen bestehender Richtlinien über die Form der Erfüllung der

übertragenen Arbeitspakete und verantwortet damit auch die Ergebnisse dieser Arbeitspakete. Das Empowerment des Projektteams erfolgt durch den Einbezug des Projektteams in Projektmanagement-Entscheidungen. Das Projektteam übernimmt dadurch die Verantwortung für den Projekterfolg. Das Empowerment des Projekts erfolgt durch die Abgrenzung des Projekts von seinen Kontexten. Dadurch werden z.B. häufige Interventionen aus der permanenten Organisation verhindert. Ein Mindestausmaß an Projektautonomie wird gesichert, um eine effiziente Projektdurchführung zu gewährleisten.

Eine „integrierte Projektorganisation“ ist eine Projektorganisation, in der Vertreter/innen unterschiedlicher Organisationen Mitglieder sind. Die Mitglieder integrierter Projektorganisationen können Vertreter/innen des VB WF, aber auch deren Partner/innen und Auftragnehmer/innen.

Für eine erfolgreiche Umsetzung einer integrierten Projektorganisation ist, neben einem hohen Ausmaß an Vertrauen und Offenheit, eine Entkoppelung der Organisationsstrukturen von etwaigen Vertragsstrukturen notwendig. Darüber hinaus müssen alle kooperierenden Organisationen akzeptieren, dass es nur ein Projekt, eine Projektleitung und einen einheitlichen zugrundeliegenden Projektmanagementansatz gibt.

Regeln im Projektmanagement können sich z.B. auf die zur Dokumentation einzusetzende Software, auf Unterschriftenregelungen, auf Verwendung von CD-Elementen, auf die Ablagestruktur etc. beziehen.

## 5.5 IT-Unterstützung zum Projektmanagement

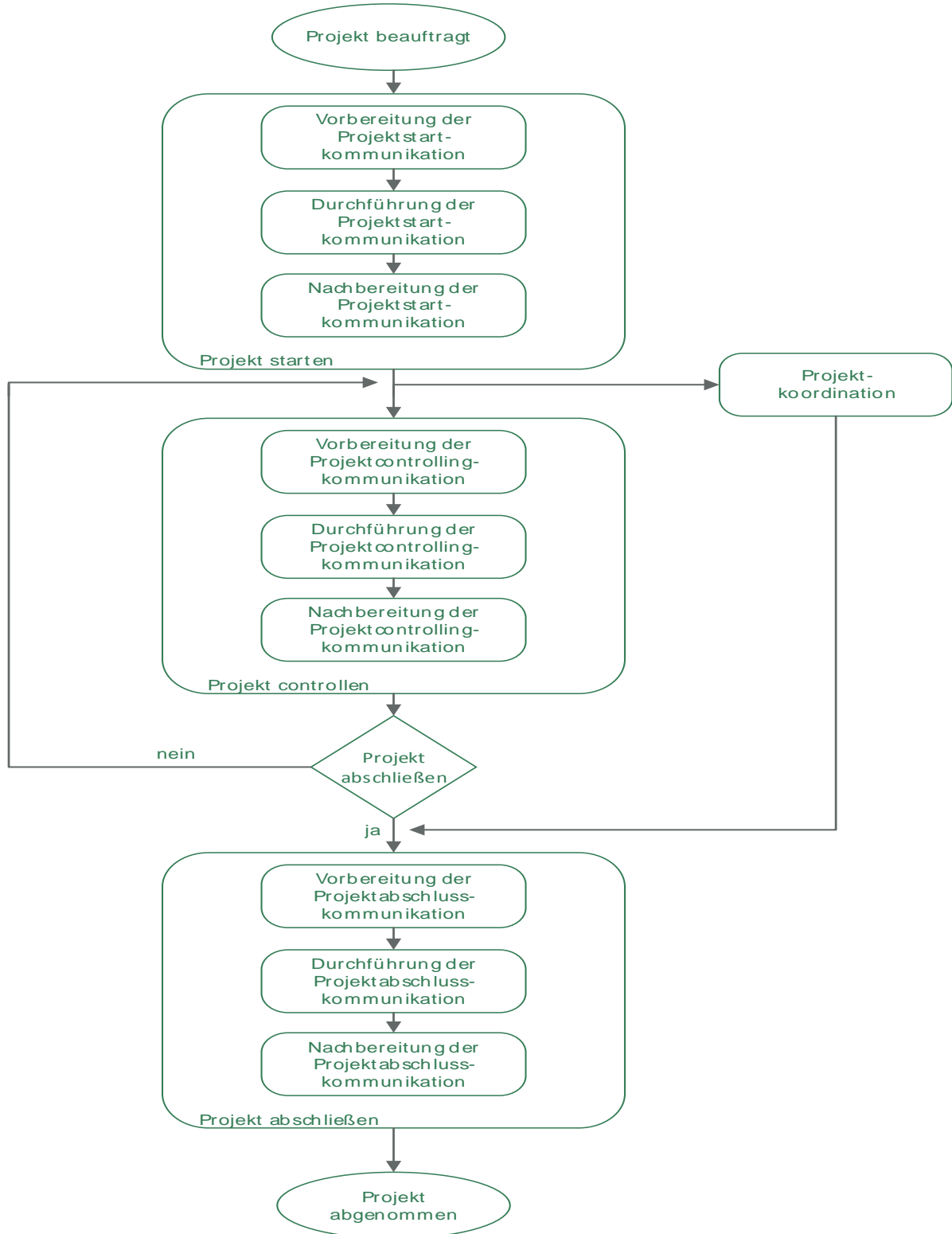
Als IT-Unterstützung zum Projektmanagement steht Sharepoint 2010 zur Verfügung. Die Projektpläne aktueller Projekte werden dort dargestellt.

Im Sharepoint finden sich auch als Hilfsmittel wie Projektmanagement-Formulare und auch Beispiele von Projektplänen realer Projekte. Desweiteren bietet auch MS Project eine Unterstützung an.

## 6 Anhang

### 6.1 Beschreibungen der Projektmanagement-Subprozesse

**Abb. 15: Beschreibungen der Projektmanagement-Subprozesse**



## Subprozess: Projekt starten (Abb. 16)

### Ziele

- > Informationstransfer aus der Vorprojektphase in das Projekt, Definition von Erwartungen an die Nachprojektphase
- > Entwicklung adäquater Projektpläne zum Management der Projektziele, Projektleistungen, Projekttermine, Projektressourcen, der Projektkosten
- > Design der Projektorganisation, adäquate Integration des Projekts in die Stammorganisationen
- > Etablierung von Kommunikationsbeziehungen zwischen dem Projekt und anderen Projekten und Projektstakeholdern, erstes Projektmarketing
- > Definition der Strukturen für die folgenden Projektmanagement-Subprozesse
- > Erstellung des Projekthandbuchs und effiziente Gestaltung des Projektstartprozesses

### Zeitliche Abgrenzung

- > Beginn: Projektauftrag erteilt
- > Ende: Projekthandbuch abgelegt
- > Dauer: wenige Wochen

**Abb. 16: Zuständigkeiten im Subprozess: Projekt starten**

Subprozess: Projekt starten							
	Zuständigkeit						Dokumente
	Projektauftraggeberschaft	Projektleitung	Projektteam	Projektteammitglieder	Abteilungsleitung	Stakeholder	
<b>Vorgänge</b>							
Vorbereitung Projektkommunikation							
Check: interner Projektauftrag und Ergebnisse Vorprojektphase		D					
Auswahl der Projektteammitglieder		D			M		
Auswahl einzusetzender PM-Methoden		D					1)
Abstimmung mit Projektauftraggeberschaft	M	D					
Vorbereitung Projektstartworkshop und Projektauftraggeberschaftssitzung		D		M			
Einladung zu Projektstartworkshop		D		I	M		2)
Erstellung Erstantwürfe der detaillierten Projektplanung		D		M		M	
Erstellung von Info-Material für Projektteamworkshop		D		M			3)
<b>Durchführung Projektstartkommunikation</b>							
Verteilung Info-Material des Projektteamworkshops		D		I		I	
Durchführung Projektstartworkshop	M		D			M	
Überarbeitung der Projektplanung		D					
Durchführung Projektauftraggeberschaftssitzung		D		M		M	
<b>Nachbereitung Projektstartkommunikation</b>							
Fertigstellung PM-Dokumentation "Projektstart"		D		D			
Abstimmung der Projektplanung mit der Projektauftraggeberschaft	M	D					4)
Projektmarketing: Erstinformation	M	D		M		M	
Ablage der PM-Dokumentation "Projektstart" im Sharepoint	I	D		I	I	I	
Durchführung erster Arbeitspakete (parallel)				D		M	
<b>Legende:</b>							
D ... Durchführung	<b>Dokumente:</b>						
M ... Mitarbeit	1) Liste einzusetzender Projektmanagement-Methoden						
I ... wird informiert	2) Einladung zu Projektstartworkshop						
K ... Koordination	3) Info-Material für Projektstartworkshop						
	4) Projekthandbuch						



## Subprozess: Projekt koordinieren (Abb. 17)

### Ziele

- > Laufende Informationen der Mitglieder der Projektorganisation und der Vertreter/innen von Stakeholdern
- > Laufendes Projektmarketing
- > Laufende Koordination der Projektressourcen
- > Sicherung des laufenden Projektfortschritts durch Controlling des Arbeitspaketfortschritts und Abnahme von Arbeitspaketen
- > Koordination der inhaltlichen Zusammenhänge zwischen den Arbeitspaketen

### Zeitliche Abgrenzung

- > Beginn: Projektauftrag
- > Ende: Projektabschluss

**Abb. 17: Zuständigkeiten im Subprozess: Projekt koordinieren**

Projektmanagement							
Subprozess: Projekt koordinieren							
	Zuständigkeit						Dokumente
	Projektauftraggeberschaft	Projektleitung	Projektteammitglieder	Subteam	Abteilungsleitung	Stakeholder	
<b>Vorgänge</b>							
Kommunikation mit der Projektauftraggeberschaft	M	D	M				1)
Kommunikation mit Projektteammitgliedern, Projektmitarbeitenden					I		2)
Kommunikation mit Stakeholdern	M	D	M			M	1)
Laufendes Projektmarketing	M	D	M				
Teilnahme an Subteamsitzungen		M		D			3)
<b>Legende:</b>				<b>Dokumente:</b>			
D ... Durchführung				1) To-Do-Listen			
M ... Mitarbeit				2) Abnahmeprotokolle			
I . .. wird informiert				3) Sitzungsprotokolle			

## Subprozess: Projekt kontrollen (Abb. 18)

### Ziele

- > Feststellung des Projektstatus, Konstruktion einer gemeinsamen Projektwirklichkeit
- > Vereinbarung steuernder Maßnahmen
- > Aktualisierung der Projektpläne, Erstellung eines Projektfortschrittsberichts
- >

### Zeitliche Abgrenzung

- > Beginn: Veranlassung (des formalen) Projektcontrolling
- > Ende: Projektfortschrittsbericht abgelegt
- > Dauer: 3-4 Tage je Projektcontrollingzyklus

**Abb. 18: Zuständigkeiten im Subprozess Projekt kontrollen**

Projektmanagement							
Subprozess: Projekt kontrollen							
	Zuständigkeit						Dokumente
	Projektauftraggeberschaft	Projektleitung	Projektteammitglieder	Projektteam	Abteilungsleitung	Stakeholder	
<b>Vorgänge</b>							
Vorbereitung Projektcontrollingkommunikation							
Ist-Datenerfassung und Soll-Ist-Vergleich		D	M				
Abweichungsanalysen, Planung steuernde Maßnahmen		D	M				
Erstansatz: Adaptierte Projektpläne und Projektcontrollingbericht		D	M				1)
Vorbereitung Projektcontrollingkommunikation		D					
Durchführung Projektcontrollingkommunikation							
Verteilung Info-Material an Teilnehmer der Projektteamsitzung	I	D		I	I	I	
Durchführung Projektteamsitzung	M	K		D		M	
Durchführung Projektauftraggeberschaftssitzung	M	K		D		M	
Nachbereitung Projektcontrollingkommunikation							
Fertigstellung adaptierter Projektpläne, Projektcontrollingbericht		D					2)
Projektmarketing	M	K		D		M	
Ablage Projektcontrollingbericht und adaptierte Projektpläne im Sharepoint	I	D		I	I	I	
Inhaltliche Arbeiten (parallel)			D			D	
<b>Legende:</b>							
D... Durchführung	Ergebnisse/Dokumente:						
M... Mitarbeit	1) Adaptiertes Projekthandbuch						
I ... wird informiert	2) Projektcontrollingbericht						
K ... Koordination							

## Subprozess: Projekt transformieren / neu-positionieren (Abb. 19)

### Ziele

- > Bewältigung einer Projektdiskontinuität (Projektkrise, Projektchance)
- > Limitierung des möglichen Schadens bzw. Optimierung der möglichen Potenziale für das Projekt
- > Schaffung von Grundlagen für eine erfolgreiche Fortführung des Projekts oder für den Abbruch des Projekts
- > Grundlegende Veränderung der Projektstrukturen (z.B. Projektziele, Projektorganisation, Stakeholderbeziehungen)

### Zeitliche Abgrenzung

- > Beginn: Wahrnehmung einer Projektdiskontinuität
- > Ende: Beendigung der Projektdiskontinuität kommuniziert
- > Dauer: mehrere Wochen

**Abb. 19: Zuständigkeiten im Subprozess: Projekt transformieren / neu- positionieren**

Projektmanagement							
Subprozess: Projekt transformieren / neu-positionieren							
Vorgänge	Zuständigkeit						Dokumente
	Projektauftrags- berschaft	Projektleitung	Projektteam	Projektteammitgl. ied	Abteilungsleitung	Externe	
Definition der Projektdiskontinuität							
Definition einer Projektdiskontinuität vorschlagen	I	D	M				
Entscheidung zur Definition der Projektdiskontinuität	D	M	M		I		
Kommunikation der Projektdiskontinuität an Stakeholder	M	K	D		I	I	1)
Planung u. Durchführung von Sofortmaßnahmen							
Planung von Sofortmaßnahmen	M	K	D				
Entscheidung Sofortmaßnahmen	D	M	M		M		2)
Durchführung von Sofortmaßnahmen		K		D		M	
Erfolgskontrolle der Sofortmaßnahmen	D	K	M				
Kommunikation der Ergebnisse der Sofortmaßnahmen	M	K, D	M		I	I	
Ursachenanalyse, Planung Szenarien und Strategien							
Ursachenanalyse	M	K	D	M			
Entwicklung von Projektszenarien		K	D		M		
Planung alternativer Strategien zur Bewältigung der Diskontinuität		K	D		M		
Entscheidung für eine alternative Strategie	D	M					3)
Kommunikation der Ergebnisse der Planungen	M	K		D	I	I	
Re-Design des Projekts							
Planung Zusatzmaßnahmen 1 - n	M	K	D		M		4)
Durchführung Zusatzmaßnahmen 1 - n		K		D		M	
Erfolgskontrolle der Zusatzmaßnahmen	D	K	M				
Kommunikation der Ergebnisse der Zusatzmaßnahmen	M	K		D	I	I	
Projektdiskontinuitätsbeendigung							
Erfolgskontrolle der Bewältigung der Projektdiskontinuität	D	M	M				
Definition des Endes der Diskontinuität	D	M	M				
Adaption der Projektmanagement-Dokumentation und Ablage im Sharepoint		K	D				5)
Dokumentation der Lernmöglichkeiten		K	D				
Kommunikation der Beendigung der Projektdiskontinuität	M	K		D	I	I	
Durchführung inhaltlicher Arbeiten				D		D	
Alternative: Projektabbruch (siehe Projektabschlussprozess)	M	K		D		I	
Alternative: Projektunterbrechung (siehe Projektabschlussprozess)	M	K		D		I	

Legende:	Dokumente:
D ... Durchführung	1) Kommunikationsplan
M ... Mitarbeit	2) Sofortmaßnahmenplan
I ... wird informiert	3) Dokumentation der Szenarien und Strategien
K ... Koordination	4) Zusatzmaßnahmenplan
	5) Plan für die Phase nach Beendigung der Diskontinuität

## Subprozess: Projekt abschließen (Abb. 20)

### Ziele

- > Inhaltlicher und emotionaler Projektabschluss, Fertigstellung inhaltlicher Restarbeiten
- > Erstellung der Ist-Projektdokumentation, Vereinbarung für Nachprojektphase
- > Erstellung eines Projektabschlussberichts, Transfer des gewonnenen Know-hows in die das Projekt durchführenden Stammorganisationen und in andere Projekte
- > Auflösung der Projektstakeholder-Beziehungen, abschließendes Projektmarketing
- > Beurteilung des Projekterfolgs, Beurteilung des Beitrags der Mitglieder der Projektorganisation zum Projekterfolg, Auflösung des Projektteams

### Zeitliche Abgrenzung

- > Beginn: Veranlassung (des formalen) Projektabschlusses
- > Ende: Projekt abgenommen
- > Dauer: 2-3 Wochen

**Abb. 20: Zuständigkeiten im Subprozess: Projekt abschließen**

Projektmanagement							
Subprozess: Projekt abschließen							
Vorgänge	Zuständigkeit						Dokumente
	Projektauftraggeberschaft	Projektleitung	Projektteammitglied	Projektteam	Abteilungsleitung	Externe	
Planung und Vorbereitung Projektabschluss							
Planung Projektabschluss		D					1)
Dokumentation der zu erfüllenden Restarbeiten		D					
Planung von Tätigkeiten und Zuständigkeiten in Nachprojektphase		D	M				
Vorbereitung der Beurteilung des Projekterfolgs		D	M			M	
Vorbereitung der Auflösung von Stakeholder-Beziehungen		D	M				
Erstansatz des Projektabschlussberichts		D	M			M	
Vorbereitung Projektabschlussitzung		D	M				
Durchführung Projektabschlusskommunikation							
Verteilung Info-Material an Teilnehmer/innen Projektabschlussitzung	I	D		I		I	2)
Durchführung Projektabschlussitzung	M	K		D		M	
Durchführung Erfahrungsaustausch-Workshop		D			M	M	
Durchführung "soziale" Abschlussveranstaltung	M	K		D	M	M	
Nachbereitung Abschlusskommunikation							
Auflösung und Etablierung Projektstakeholder-Beziehungen		D	M			M	
Fertigstellung Projektabschlussbericht		D	M			M	3)
Ablage des Projektabschlussberichts und der Letztfassung der Projektpläne im Sharepoint	I	D	I		I	I	
Schließung der Projektkostenstelle	I	D					
Abschluss Projektmarketing	I	D					
Inhaltliche Restarbeiten (parallel)							
Legende:				Dokumente:			
D ... Durchführung				1) Adaptierte Projektabschlussstrukturen			
M ... Mitarbeit				2) Info-Material für Projektabschlussitzung			
I ... wird informiert				3) Projektabschlussbericht			
K ... Koordination							

## 6.2 Rollenbeschreibungen

**Abb. 21: Projektauftraggeberschaft**

Organisatorische Stellung
Wird von Minister/in / Generalsekretär/in / Sektionsleitungen eingesetzt
Projektleitung berichtet der Projektauftraggeberschaft
Falls die Projektauftraggeberschaft aus mehreren Personen besteht, ist ein Sprecher zu nominieren
Die Projektauftraggeberschaft kann Teil eines Steering Committee sein
Ist Teil der Projektorganisation
Aufgaben
Auswahl der Projektleitung
Beauftragung der Projektleitung und des Projektteams
Unterstützung bei der Auswahl wesentlicher Projektteammitglieder
Zielvereinbarung mit der Projektleitung und dem Projektteam
Führung der Projektleitung
Vermittlung des Gesamtverständnisses für die Kosten-Nutzen des Vorhabens
Aktiver Beitrag zur Konstruktion des Projektkontexts
Sicherung der Ressourcenbereitstellung
Teilnahme beim Projektstart-Workshop, an Projektauftraggeberschaftssitzungen und am Projektabschlussworkshop
Projektbezogene Wahrnehmung der VB-Interessen
Kommunikation mit Vertreter/innen von Stakeholdern (in Abstimmung mit Projektleitung)
Treffen strategischer Projektentscheidungen
Beitrag zur Bewältigung von Konflikten
Definition einer Projektdiskontinuität und Mitarbeit bei der Bewältigung der Projektdiskontinuität
Formale Projektabnahme
Befugnis (eventuell gemeinsam mit Minister/in / Generalsekretär/in / anderen Sektionsleitungen)
Auswahl Projektleitung
Beauftragung der Projektleitung und des Projektteams mit der Projektdurchführung
Veränderung der Projektziele
Definition einer Projektdiskontinuität
Projektabbruch
Projektabnahme



**Abb. 22: Projektleitung**

Organisatorische Stellung
Ist Mitglied des Projektteams
Berichtet der Projektauftraggeberschaft
Koordiniert die Projektteammitglieder und Projektmitarbeitenden
Aufgaben
Koordination des Projektteams und der Projektmitarbeitenden
Gestaltung des Projektstartprozesses (eventuell gemeinsam mit ausgewählten Projektteammitgliedern)
Know-how Transfer aus Vorprojektphase in das Projekt
Vereinbarung und ggf. Anpassung von Projektzielen
Erstellung adäquater Projektpläne, Design der Projektorganisation, Teambildung
Planung der Gestaltung von Projekt-Kontext-Beziehungen
Durchführung des Projektmarketings
Vertretung des Projekts gegenüber Stakeholder
Wahrnehmung der Projektinteressen, Sicherung der Realisierung der Projektziele
Erstellung und Aktualisierung des Projekthandbuchs
Beauftragung und Abnahme von Arbeitspaketen
Erstellung von Projektcontrollingberichten
Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Projektauftraggeberschaftssitzungen
Vereinbarung bzw. Vornahme steuernder Maßnahmen
Bei Bedarf: Vorschlag zur Definition einer Projektdiskontinuität an die Projektauftraggeberschaft
Gestaltung des Prozesses zur Bewältigung der Projektdiskontinuität gemeinsam mit der Projektauftraggeberschaft
Gestaltung des Projektabschlussprozesses und Erstellung des Projektabschlussberichts
Befugnis
Weisungsbefugnis gegenüber Projektteammitglieder und den Projektmitarbeitenden
Einberufen von Projektauftraggeberschaftssitzungen und von Projektteamsitzungen
Auswahl der Projektteammitglieder gemeinsam mit Projektauftraggeberschaft und Linienvorgesetzten der Projektteammitglieder

**Abb. 23: Projektteammitglied**

Organisatorische Stellung	
	Wird vom/von der Linienvorgesetzten in Abstimmung mit Projektleitung eingesetzt
	Berichtet der Projektleitung
	Eventuelle Subteammitglieder berichten dem Projektteammitglied
	Ist Teil der Projektorganisation
Aufgaben	
	Mitarbeit an der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Projektstartworkshop
	Mitarbeit bei der Erstellung und bei der Aktualisierung der Projektpläne
	Mitarbeit beim Design der Projektorganisation
	Mitarbeit bei der Gestaltung von Projekt-Kontext-Beziehungen
	Mitarbeit beim Projektmarketing
	Vertretung des Projekts intern und extern
	Mitarbeit beim Projektcontrolling (u.a. Lieferung von Fortschrittsdaten, Meldung von Abweichungen etc.)
	Beitrag zur Realisierung der Projektziele
	Vereinbarung und Vornahme steuernder Maßnahmen
	Wechselseitiges Feedback mit der Projektleitung und anderen Projektteammitgliedern
	Mitarbeit beim Projektabschluss
	Termingerechte Erfüllung von inhaltlichen Arbeitspaketen in entsprechender Qualität
	Eventuell Führung von Subteammitgliedern
Befugnis	
	Entscheidung bezüglich der inhaltlichen Vorgangsweise bei der Erfüllung der Arbeitspakete
	Qualitätsentscheidung in Bezug auf die Arbeitspakete in Abstimmung mit Projektleitung
	Eventuell Beauftragung von Subteammitgliedern mit der Durchführung von Arbeitspaketen

**Abb. 24: Projektmitarbeitende**

Organisatorische Stellung	
	Wird vom/von der Linienvorgesetzten eingesetzt in Abstimmung mit Projektleitung
	Berichtet der Projektleitung oder einem Projektteammitglied
	Ist Teil der Projektorganisation
Aufgaben	
	Zielvereinbarung mit der Projektleitung oder dem koordinierenden Projektteammitglied
	Termingerechte Erfüllung von inhaltlichen Arbeitspaketen in entsprechender Qualität
	Beitrag zur Realisierung der Projektziele
	Teilnahme an Subteamsitzungen
	Eventuell Teilnahme an Projektteamsitzungen
	Regelmäßiger Bericht über den Leistungsfortschritt bezüglich der Arbeitspakete
	Wechselseitiges Feedback mit anderen Subteammitgliedern und dem Projektteammitglied
Befugnis	
	Entscheidung bezüglich der inhaltlichen Vorgangsweise bei der Erfüllung der Arbeitspakete gemeinsam mit Projektleitung bzw. koordinierendem Projektteammitglied
	Qualitätsentscheidung in Bezug auf die Arbeitspakete in Abstimmung mit Projektleitung oder Projektteammitglied

## 6.3 Glossar

### **Projektziele**

Die Listung der Projektziele soll eine ganzheitliche Projektbetrachtung gewährleisten. Ein Projekt ist unter Berücksichtigung aller „eng gekoppelten“ Ziele abzugrenzen. Durch die Definition von Nicht-Zielen werden die Projektgrenzen deutlicher. Das „Ausgegrenzte“ kann bei Bedarf zu einem späteren Zeitpunkt als zusätzliches Projektziel definiert werden. Die Projektziele sind sowohl hinsichtlich der angestrebten Qualität als auch der angestrebten Quantität möglichst operational zu formulieren.

### **Projektstrukturplan (PSP)**

Der PSP ist eine Gliederung des Projekts in plan- und kontrollierbare Teilaufgaben, sogenannte Arbeitspakete. Der PSP ist ein Modell des Projekts, in dem die zu erfüllenden Projektleistungen dargestellt werden. Der Projektstrukturplan stellt die Projektleistungen graphisch in einer Baumstruktur und/oder tabellarisch dar.

Der PSP ist die gemeinsame strukturelle Basis für die Termin-, Kosten- und Ressourcenplanung. Im PSP werden die Arbeitspakete, die an Projektteammitglieder zu verteilen sind, definiert. Der PSP ist ein zentrales Kommunikationsinstrument im Projektmanagement. Der PSP ist die Basis für das projektbezogene Ablagesystem.

### **Projektmeilensteinplan**

Im Projektmeilensteinplan werden zentrale Projektereignisse (sogenannte „Meilensteine“) und deren Termine dargestellt. Je Projekt sollten etwa 7 Meilensteine definiert werden. „Projekt beauftragt“ und „Projekt abgenommen“ sind obligatorische Meilensteine.

### **Projektbalkenplan**

Der Projektbalkenplan ist eine graphische Darstellung des Projektes aus dem die Termine sowie die Dauer der einzelnen Vorgänge ersichtlich werden. Die Vorgänge sind als zeitproportionale Balken dargestellt.

## **Projektkostenplan**

Im Projektkostenplan werden projektbezogene Kosten dargestellt. Der Projektkostenplan ist entsprechend dem Projektstrukturplan zu strukturieren. Im Projektkostenplan werden die Kostenarten Personalkosten, Materialkosten, Fremdleistungen und sonstige Kosten berücksichtigt. Je Kostenart sind die Mengengerüste und die (Verrechnungs-)Preise zu ermitteln.

## **Projektstakeholderanalyse**

In der Projektstakeholderanalyse werden die Beziehungen des Projekts zu den Stakeholdern, die Einfluss auf den Projekterfolg nehmen können, betrachtet. Projektstakeholder können in projektinterne und projektexterne Stakeholder unterschieden werden. Projektexterne Stakeholder sind z.B. Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, aber auch Bereiche und Abteilungen des projektdurchführenden Unternehmens. Das Projektteam oder die Projektauftraggeberschaft können als (projektinterne) Stakeholder betrachtet werden. Die Projektstakeholder-Beziehungen werden beschrieben und in Hinblick auf Konflikte bzw. Potenziale analysiert. Aufgrund dieser Analyse können konkrete Strategien und Maßnahmen zur erfolgreichen Gestaltung der Beziehungen geplant werden.

## **Kosten-Nutzen-Analyse**

Die Kosten und Nutzen von Vorhaben sind zu analysieren, zu beschreiben und gegebenenfalls zu bewerten. Dabei kann in Projektkosten bzw. Projektnutzen und Kosten bzw. Nutzen der Nutzungsphase unterschieden werden. Wenn möglich, sind monetäre Bewertungen bzw. Quantifizierungen vorzunehmen. Ergänzende qualitative Beschreibungen sind in jedem Fall sinnvoll.

## **Projektauftrag**

Mittels des Projektauftrags erfolgt eine schriftliche Beauftragung durch die Projektauftraggeberschaft an die Projektleitung bzw. das Projektteam. Die Projektbeauftragung ist das formale Startereignis eines Projekts. Der Projektauftrag enthält die wichtigsten Projektdaten. Er ist von der Projektauftraggeberschaft und von der Projektleitung zu unterschreiben.

### **Projektorganigramm**

Im Projektorganigramm sind die Projektrollen und deren wechselseitige Beziehung dargestellt.

### **Projektfortschrittsbericht**

Projektfortschrittsberichte werden periodisch erstellt. Sie beschreiben den jeweiligen Projektstatus sowie die geplanten steuernden Maßnahmen. Anlagen zu den Projektfortschrittsberichten stellen die adaptierten Projektpläne dar.

### **Projektabschlussbericht**

Die durch das Projekt erzielten Ergebnisse sowie die bei der Projektdurchführung gesammelten Erfahrungen werden in einem Projektabschlussbericht dargestellt.

## 6.4 Formulare zur Projektinitiierung und zum Projektmanagement

Siehe Excel Formulare