

Horn-Vahlefeld, Marc

**Working Paper**

## Projektdesign als organisatorischer Rahmen des Projektmanagements

SIMAT Arbeitspapiere, No. 04-12-018

**Provided in Cooperation with:**

Hochschule Stralsund, Stralsund Information Management Team (SIMAT)

*Suggested Citation:* Horn-Vahlefeld, Marc (2012) : Projektdesign als organisatorischer Rahmen des Projektmanagements, SIMAT Arbeitspapiere, No. 04-12-018, Fachhochschule Stralsund, Stralsund Information Management Team (SIMAT), Stralsund, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0226-simat0412180>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60091>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



**SIMAT Arbeitspapiere**  
Herausgeber: Prof. Dr. Michael Klotz

SIMAT AP 04-12-018

---

# Projektdesign als organisatorischer Rahmen des Projektmanagements

---

Marc Horn-Vahlefeld

---

Fachhochschule Stralsund  
SIMAT Stralsund Information Management Team

Juli 2012

ISSN 1868-064X

Horn-Vahlefeld, Marc: Projektdesign als organisatorischer Rahmen des Projektmanagements. In: SIMAT Arbeitspapiere. Hrsg. von Michael Klotz. Stralsund: FH Stralsund, SIMAT Stralsund Information Management Team, 2012 (SIMAT AP, 4 (2012), 18), ISSN 1868-064X

Download über URN vom Server der Deutschen Nationalbibliothek:  
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0226-simat0412180>

### **Impressum**

Fachhochschule Stralsund  
SIMAT Stralsund Information Management Team  
Zur Schwedenschanze 15  
18435 Stralsund  
[www.fh-stralsund.de](http://www.fh-stralsund.de)  
[www.simat.fh-stralsund.de](http://www.simat.fh-stralsund.de)

### **Herausgeber**

Prof. Dr. Michael Klotz  
Fachbereich Wirtschaft  
Zur Schwedenschanze 15  
18435 Stralsund  
E-Mail: [michael.klotz@fh-stralsund.de](mailto:michael.klotz@fh-stralsund.de)

### **Autor**

Marc Horn-Vahlefeld studierte an der Fachhochschule Stralsund Elektrotechnik mit der Vertiefungsrichtung Automatisierungstechnik und schloss das Studium mit einem Bachelor of Science ab. Nach dem Elektrotechnikstudium erwarb er ein Diplom im Wirtschaftsingenieurwesen. Während eines studienbegleitenden Praktikums sammelte er erste Erfahrung in Entwicklungsprojekten der Automobilzulieferindustrie. Im Anschluss an sein Studium absolvierte er ein internationales Traineeprogramm bei der LEONI Bordnetz-Systeme GmbH. Seit März 2012 ist er dort als Projektkoordinator im Project Management Office (PMO) tätig und befasst sich u. a. mit der Optimierung des Projektmanagementsystems und der Koordination kleinerer Projekte.

---

Die „SIMAT Arbeitspapiere“ dienen einer möglichst schnellen Verbreitung von Forschungs- und Projektergebnissen des SIMAT. Die Beiträge liegen jedoch in der alleinigen Verantwortung der Autoren und stellen nicht notwendigerweise die Meinung der FH Stralsund bzw. des SIMAT dar.

# Projektdesign als organisatorischer Rahmen des Projektmanagements

Marc Horn-Vahlefeld<sup>1</sup>

**Zusammenfassung:** In den letzten Jahren haben Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität der betrieblichen Umwelt drastisch zugenommen. Die Betriebsstrukturen entsprechen den daraus resultierenden Anforderungen oftmals nicht mehr. Häufig sind die bestehenden Organisationen zu fragmentiert und zu hierarchisch strukturiert und damit für interdisziplinäre Zusammenarbeit und rasche Entscheidungen zu schwerfällig. In dieser Situation ist die Abwicklung von Vorhaben mit den etablierten Abläufen kaum mehr zu bewältigen. Es braucht dann neue Organisationsformen und Strukturen, die vor allem effizientere Führungs- und Kommunikationswege ermöglichen, entsprechend den Anforderungen der jeweiligen Aufgabenstellung. Vor diesem Hintergrund wird Projektmanagement zunehmend zur Schlüsseldisziplin. Das vorliegende Arbeitspapier widmet sich diesem Themenkomplex. Der Fokus liegt hierbei auf dem Projektdesign, d. h. der Schaffung der aufbauorganisatorischen Rahmenbedingungen, die mit der Arbeits- und Organisationsform „Projektmanagement“ verbunden sind. Hierbei werden die bisherigen Projektorganisationsformen ergänzt um die explizite Definition von Rollen einerseits und Unterstützungsstrukturen – vor allem durch ein Project Management Office – andererseits. Weiterhin werden eine klare Befugnisabgrenzung sowie die Notwendigkeit von Vorgehensmodellen betont.

## Gliederung

Vorwort des Herausgebers.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	6
Tabellenverzeichnis .....	6
Abkürzungsverzeichnis.....	7
1 Einleitung .....	8
2 Grundlegende Begriff.....	9
2.1 Prozess .....	9
2.2 Projekt .....	11
2.2.1 Projektmerkmale .....	12
2.2.2 Abgrenzung des Projektbegriffs .....	13

---

<sup>1</sup> Marc Horn-Vahlefeld, Projects Management, LEONI Bordnetz-Systeme GmbH, Wiring Systems Division, Flugplatzstrasse 74, 97318 Kitzingen, [marc.horn-vahlefeld@leoni.com](mailto:marc.horn-vahlefeld@leoni.com), privat: [marc.vahlefeld@web.de](mailto:marc.vahlefeld@web.de)

2.3	Management.....	15
2.4	Projektmanagement .....	16
2.4.1	Operativ-ausführende Ebene (operatives PM) .....	17
2.4.2	Strategisch-konzeptionelle Ebene (strategisches PM) .....	17
3	Projektdesign.....	19
3.1	Projektarten .....	20
3.2	Projektorganisationsformen .....	23
3.2.1	Linienorganisation .....	25
3.2.2	Einflussprojektorganisation .....	26
3.2.3	Matrixprojektorganisation .....	27
3.2.4	Reine Projektorganisation .....	30
3.3	Projektrollen .....	32
3.3.1	Projektauftraggeber .....	32
3.3.2	Projektmanager .....	34
3.3.3	Projektteam .....	42
3.3.4	Lenkungsausschuss .....	43
3.3.5	Project Management Office .....	45
3.4	Kompetenzmatrix .....	46
3.5	Vorgehensmodelle .....	49
4	Fazit .....	50
	Literaturangaben .....	52

**Schlüsselwörter:** Project Management Office – Projekt – Projektdesign – Projektleitung – Projektmanagement – Projektorganisation – Rollen – Unternehmen

**JEL-Klassifikation:** L29, M21

## Vorwort des Herausgebers

Projektmanagement gehört zu denjenigen Managementdisziplinen, für die es Literatur und Weiterbildungsangebote zuhauf gibt. Trotzdem bedarf es immer wieder einer erneuten Aufbereitung dieses Wissensgebietes, auch wenn es vermeintlich bereits zur Genüge beschrieben ist. Dies liegt zum einen an den sich ändernden Rahmenbedingungen, denen gerade auch das Projektmanagement ausgesetzt ist. Beispielhaft seien Internationalisierung und Compliance als aktuelle Herausforderungen genannt. Zum anderen ist aber doch immer wieder eine Selbstvergewisserung notwendig, bei der auch gesichertes Wissen durch zwischenzeitliche Erfahrungen in neuem Lichte erscheint. So verhält es sich mit einem umfassender verstandenen Begriff der Projektorganisation im Allgemeinen und ihren einzelnen Elementen im Besonderen. Beispielsweise werden die Begriffe „Projektleitung“ und „Projektmanagement“ für gewöhnlich gleichgesetzt. Betrachtet man jedoch die Praxis, so können Projektleitungs- und Projektmanagementaufgaben im Projektalltag durchaus auseinanderfallen – und tun dies auch. Gerade in größeren Projekten ist die Projektleitung oftmals bestrebt, zumindest einige (vor allem operative) Aufgaben des Projektmanagements zu delegieren. Hierzu wurde in der Vergangenheit das Konzept des Projektbüros diskutiert. Zieht man für diese Unterstützung jetzt aber stattdessen eine einzelne Person mit einem größeren Verantwortungsumfang in Betracht, so gelangt man zu der eigenständigen Position einer Projektmanagerin bzw. eines Projektmanagers, die bzw. der der Projektleitung auf Augenhöhe zur Seite steht – wobei aus organisatorischer Sicht Aufgaben und Befugnisse tunlichst genau abzugrenzen sind.

Die vorliegende Arbeit erweitert den Blick über die üblichen Projektorganisationsformen hinaus, indem die unterschiedlichen Projektrollen in der Leitung und Durchführung von Projekten thematisiert werden. Selbstverständlich sind weitere Diskussionen und Erfahrungen notwendig, um diese Unterscheidungen weiter zu klären und zu substantiieren. Einen hilfreichen Anstoß hierzu gibt das vorliegende Arbeitspapier.

Prof. Dr. Michael Klotz

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Prozess als horizontale Ablaufstruktur .....	10
Abb. 2	Projektmanagement-Begriff .....	17
Abb. 3	Projektmanagement in der Linie.....	25
Abb. 4	Matrixprojektorganisation .....	28
Abb. 5	Reine Projektorganisation .....	30
Abb. 6	Projektorganisation mit Projektleiter und Projektmanager ...	35

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Projektmanagement-Definitionen .....	18
Tab. 2	Differenzierungskriterien der Projektarten.....	20
Tab. 3	Organisationsbedingte Einflüsse auf Projekte.....	24
Tab. 4	Anforderungen an den „idealen“ Projektmanager .....	37
Tab. 5	IZBED-Kompetenzmatrix .....	48

## Abkürzungsverzeichnis

CASE	Computer Aided Software Engineering
DIN	Deutsches Institut der Normung e.V.
EN	Europäische Norm
F&E	Forschung und Entwicklung
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnik, Informationstechnologie
IZBED	Information, Zustimmung, Beratung, Entscheidung, Durchführung
NPO	Non-Profit-Organisation
OGC	Office of Government Commerce
PM	Projektmanagement
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Projekt Management Institute
PMO	Projekt Management Office
Prince2	PRojects IN Controlled Environments
USA	United States of America

## 1. Einleitung

Der Zweck von Wirtschaftsunternehmen ist die Erstellung und Vermarktung von Leistungen. In der Regel erfolgen diese in sich wiederholenden, standardisierten Routineprozessen. Die Linienorganisation eines Unternehmens ist auf diese Routineprozesse zugeschnitten. Neben den Routinearbeiten sind jedoch Entwicklungs- und Innovationsprozesse für die langfristige Existenz eines Unternehmens unabdingbar. Für immer mehr Firmen stellen innovative Vorhaben sogar das Alltagsgeschäft dar. Innovationsaufgaben werden in diesem Zusammenhang als Sonderaufgaben in den Strukturen und mit den Verfahrensweisen der Linienorganisation oder in einer projektorientierten Arbeitsweise durchgeführt. Vor allem in mittleren und großen Unternehmen wird die Projektarbeit bevorzugt eingesetzt, um das Risiko für Investitionen in neue Aufgabenfelder zu minimieren und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu organisieren.

Innovation in der  
Linienorganisation

Die Eigenschaften von Projekten stellen besondere Anforderungen an die Organisation, Planung, Überwachung und Steuerung. Wie in der Praxis häufig zu beobachten ist, wird die traditionelle Linienorganisation mit ihrer auf Dauer ausgerichteten Zielsetzung, Aufgabenstellung, Organisationsstruktur, Personal- und Sachmittelplanung diesen Anforderungen nicht oder nur mehr unzureichend gerecht. Aus diesem Grund wurde das Projektmanagement (PM) als Führungskonzept entwickelt, welches auf die Lösung temporärer, interdisziplinärer Aufgaben ausgerichtet ist, die einen hohen Grad an Neuartigkeit und Komplexität aufweisen.<sup>2</sup> Projektmanagement kann – richtig angewandt – die Führungsaufgabe zur Bewältigung von Projekten erleichtern. Es ermöglicht, Entwicklungen überschaubar zu gestalten, Problemsituationen rechtzeitig zu erkennen und frühzeitig steuernde Eingriffe vorzunehmen.

Rolle des Projekt-  
managements

Das in den letzten Jahren wachsende Interesse am Projektmanagement in der Betriebswirtschaftslehre zeigt sich unter anderem in der außerordentlich umfangreichen Fachliteratur. Es herrscht eine große Quantität an fachspezifischen Publikationen – bei unterschiedlicher Qualität. Darüber hinaus wird das Projektmanagement mehr und mehr zu einem wesentlichen Bestandteil der Personalentwicklung. Die Zahl der Anbieter für PM-Seminare ist entsprechend umfangreich.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. *Litke 2007*, S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. *Wegmann/Winklbauer 2006*, S. 29.

## 2. Grundlegende Begriffe

In der Praxis werden die Begriffe „Projekt“ und „Prozess“ inflationär verwendet und ihre Bedeutung ist in vielen Fällen nicht klar abgegrenzt. Vor allem Anwender, die keine Wissensgrundlagen der Fachgebiete „Projektmanagement“ oder „Prozessmanagement“ besitzen, tendieren oft dazu, die Begriffe abweichend von ihrer eigentlichen Bedeutung oder gleichbedeutend zu nutzen. Bestandteil eines ganzheitlichen Projektmanagementsystems<sup>4</sup> muss demnach die Schaffung eines gemeinsamen Sprachstandards sein, der sich in einem einheitlichen Begriffsverständnis sowie der Nutzung der Begrifflichkeiten im richtigen Kontext äußert. Dies führt zu einer Vereinfachung der Kommunikation und Zusammenarbeit in vor allem internationalen Arbeitsgruppen und so zu einem signifikanten Effizienzgewinn. Gerade für international tätige Unternehmen ist dies von großem Nutzen, da terminologische Missverständnisse reduziert oder vollständig vermieden werden können.

Begriffsklarheit  
erforderlich

### 2.1 Prozess

Nach GAREIS und STUMMER ist ein Prozess „ein klar abgrenzbarer, relativ umfangreicher organisatorischer Ablauf, der die Mitwirkung mehrerer Rollen einer oder mehrerer Organisationen bedingt“.<sup>5</sup> Elemente von Prozessen sind Aufgaben, Entscheidungen, deren Beziehungen zueinander sowie organisatorische Zuständigkeiten. Ein Prozess ist jedoch keine eigenständige Organisation, sondern eine Ablaufstruktur, die eine oder mehrere Organisationen horizontal durchläuft.<sup>6</sup> Der vom lateinischen „procedere“ (voranschreiten) abgeleitete Prozessbegriff steht für die Beschreibung eines Ablaufs, respektive einer (sach-) logischen Folge von Aufgaben. Im betriebswirtschaftlichen Kontext findet auch der Begriff „Geschäftsprozess“ seine Anwendung, der Abläufe im Zusammenhang unternehmerischer Tätigkeiten kennzeichnet. Abbildung 1 verdeutlicht diese Eigenschaften.

Prozessdefinition

Der genaueren Bestimmung des Prozessbegriffs widmen sich diverse betriebswirtschaftliche Verbände, Autoren sowie internationale Fachorganisa-

Prozess-  
charakteristika

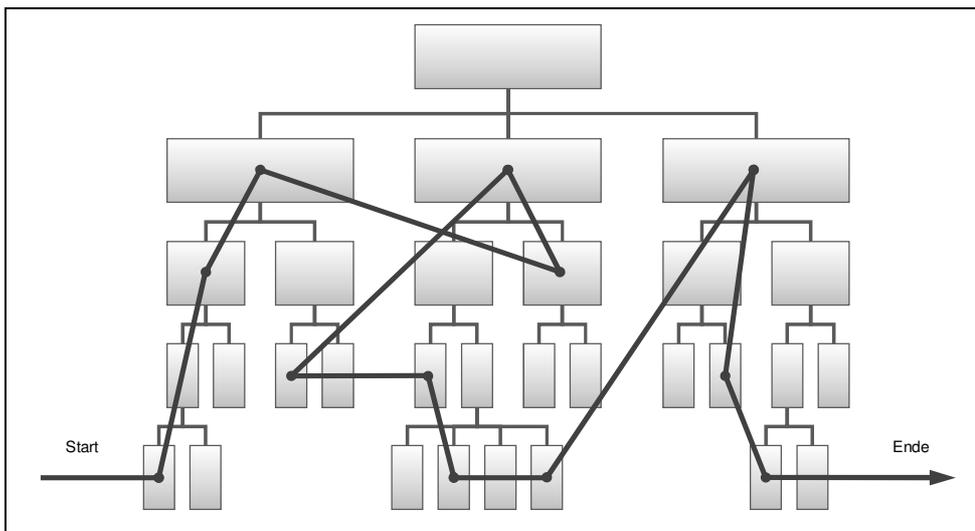
---

<sup>4</sup> Die DIN 69901-5:2009-01 „Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe“ definiert ein Projektmanagementsystem als ein „System von Richtlinien, organisatorischen Strukturen, Prozessen und Methoden zur Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten“ (s. *DIN 69901-5*, S. 14).

<sup>5</sup> *Gareis/Stummer 2007*, S. 34.

<sup>6</sup> Vgl. *ebd.*, S. 53.

tionen. So versteht das in den USA beheimate Projekt Management Institute (PMI) unter einem Prozess „eine Sammlung von aufeinander bezogenen Handlungen und Aktivitäten, um ein zuvor festgelegtes Produkt, Ergebnis oder eine zuvor festgelegte Dienstleistung zu erzeugen bzw. zu erbringen“.<sup>7</sup> Jeder Prozess ist nach PMI gekennzeichnet durch seine Eingangswerte, die anwendbaren Werkzeuge und Methoden sowie die daraus resultierenden Ausgangswerte.



**Abbildung 1**  
Prozess als  
horizontale  
Ablaufstruktur<sup>8</sup>

GAREIS und STUMMER greifen weitere Prozessdefinitionen auf und leiten folgende Charakteristika von Prozessen ab:

- Prozesse sind ein Bündel von Vorgängen, Aufgaben, Tätigkeiten;
- Prozesse haben ein definiertes Start- und Endereignis;
- Prozesse haben ein definiertes Ziel bzw. Ergebnis;
- Prozesse sind durch eine Input-Output-Beziehung gekennzeichnet.<sup>9</sup>

Als Beispiel für einen Geschäftsprozess nennen HAMMER und CHAMPY in ihrem für das Geschäftsprozessmanagement grundlegenden Werk die Auftragsabwicklung, deren Input der Auftrag und deren Output die Anlieferung der bestellten Ware ist.<sup>10</sup> Die Übergabe der bestellten Ware stellt somit die Wertschöpfung dieses Prozesses dar. Einzelne Prozessschritte sind hierbei

Auftragsabwicklung als Beispiel

<sup>7</sup> PMI 2008, S. 37.

<sup>8</sup> Nach Gareis/Stummer 2007, S. 53.

<sup>9</sup> Vgl. ebd., S. 54.

<sup>10</sup> Vgl. Hammer/Champy 1996, S. 52.

z. B. die Entgegennahme des Auftragsformulars oder die Entnahme der Ware aus dem Lager. Der Prozesskunde muss jedoch nicht zwangsläufig ein Kunde des Unternehmens sein. Er kann sich auch innerhalb eines Unternehmens befinden, wie es unter anderem bei der Materialbeschaffung oder dem Einkauf der Fall ist.

Prozesse in einer Organisation werden üblicherweise im Rahmen eines Prozessmanagements geplant und durchgeführt, um einen Mehrwert zu schaffen. Ziel des Prozessmanagement ist es, durch die Definition, Beschreibung und Optimierung von Prozessen Voraussetzungen zu ihrer effizienten Erfüllung zu schaffen. Prozessmanagement setzt sich aus den Funktionen Planung, Organisation und Kontrolle von Prozessen zusammen und hat das professionelle Managen von Prozessen zur Aufgabe.<sup>11</sup>

Prozess-  
management

Prozesse können nach ihrem Wiederholungsgrad in einmalige und repetitive Prozesse unterschieden werden. Im Sinne des Prozessmanagements wiederholen sich Prozesse kontinuierlich. Im Fokus der Betrachtung stehen demnach die repetitiven Prozesse. Nur für diese ist eine Beschreibung und Standardisierung mit Hilfe des Prozessmanagements sinnvoll. Für einmalige Prozesse, wie z. B. eine Unternehmensgründung oder die erstmalige Erlangung einer ISO-Zertifizierung, ist diese Managementform nicht geeignet. Regelmäßig durchzuführende ISO-Audits oder die Auftragsabwicklung stellen hingegen einen repetitiven Prozess dar. Die Differenzierung von Prozessen nach ihrem Wiederholungsgrad ermöglicht somit die Standardisierung repetitiver Prozesse.<sup>12</sup>

Repetitive Prozesse

## 2.2 Projekt

Der Projektbegriff erfährt in der betriebswirtschaftlichen Lehre und Forschung, in der Literatur sowie von diversen Fachverbänden und Normungsorganisationen unterschiedliche Abgrenzungsversuche. Bei allen Unterschieden im Detail verwenden die meisten Autoren den Begriff im Sinne einer Aufgabe. Ausgehend von dieser Sichtweise werden Projekte als Sonderaufgaben oder Vorhaben charakterisiert, die eine temporäre Auslagerung aus der Primärorganisation bedingen.

Aufgabenfokus

LECHLER sieht den wesentlichen Grund für das Fehlen einer allgemein akzeptierten Definition des Projektbegriffs darin, dass der Begriff in starkem

Keine allgemein  
akzeptierte  
Definition

---

<sup>11</sup> Vgl. Gareis 2006, S. 65ff.

<sup>12</sup> Vgl. Gareis/Stummer 2007, S. 58.

Maße durch seine Verwendung in der Praxis geprägt ist. Diese ist weniger an definitorischer Exaktheit, sondern mehr an einer pragmatischen Vorgehensweise interessiert.<sup>13</sup> Ein weiterer Grund ist darin zu sehen, „dass der Problembereich Projektmanagement (in der Automobilbranche) in hohem Maße von Ingenieuren bearbeitet wird, deren Begrifflichkeiten als DIN-geleitet zu interpretieren sind und einer kritisch reflektierenden Betrachtung entbehren“.<sup>14</sup> Für eine differenzierte Erfassung des Projektbegriffs ist es demnach erforderlich, Merkmale herauszustellen, die geeignet erscheinen, ein Projekt hinreichend genau zu spezifizieren.

### 2.2.1 Projektmerkmale

Hinsichtlich der Definition des Projektbegriffs werden unterschiedliche Merkmalskataloge aufgestellt, wobei am häufigsten die folgenden Merkmale genannt werden:

Projektmerkmale

■ Zeitliche Befristung (zeitliche Abgeschlossenheit)

Die zeitliche Befristung eines Projektes in der Form der Projektzeit resultiert letztlich aus dem Bestreben, die einzelnen, durchzuführenden Aktivitäten in der kürzestmöglichen oder in einer durch das angestrebte Kostenniveau bestimmten Ausführungszeit zu realisieren.<sup>15</sup>

Zeitliche  
Befristung

■ Komplexität

Unter Komplexität wird in einer systemorientierten Sicht die Anzahl und Vielfalt der Elemente und deren Beziehung untereinander in einem System verstanden.<sup>16</sup> Die Komplexität einer Aufgabe kennzeichnet sich letztlich in einer „Vielzahl von schwer vorausbestimmbaren Teilaktivitäten und Interdependenzen, deren Wirkung die Grenzen eines Unternehmensbereiches überschreiten“.<sup>17</sup> Es werden damit unterschiedliche Fach- und Wissensgebiete bei der Lösung einer Aufgabe relevant, so dass Projekte das Zusammenwirken verschiedener Spezialisten in einer interdisziplinären Gruppe erfordern. Projekte können demzufolge unterschiedliche Komplexitätsgrade aufweisen, was zur Folge hat, dass es „die“ Komplexität eines Projektes nicht gibt.<sup>18</sup>

Komplexität

---

<sup>13</sup> Vgl. *Lechler 1997*, S. 31.

<sup>14</sup> *Corsten u. a. 2008*, S. 1.

<sup>15</sup> Vgl. *ebd.*

<sup>16</sup> Vgl. *ebd.*, S. 2.

<sup>17</sup> *Frese 2005*, S. 512.

<sup>18</sup> Vgl. *Corsten u. a. 2008*, S. 2.

■ Neuartigkeit (auch Singularität oder Einmaligkeit genannt).

Das Merkmal der Neuartigkeit hat seinen Ursprung in der Forschung und Entwicklung (F&E), und zwar im Sinne eines erstmaligen Vorhabens, wobei die Neuartigkeit auf die Sicht der jeweiligen Unternehmung zu beziehen ist. Demzufolge wird aus dem Merkmal „Neuartigkeit“ der Schluss gezogen, dass Projekte in Abhängigkeit von ihrem Novitätsgrad mit einer entsprechenden Unsicherheit verbunden sind.<sup>19</sup> In der Praxis finden sich jedoch selbst in F&E-Projekten häufig ähnliche Aufgaben und Parallelen, wie dies etwa bei

Neuartigkeit

- der Planung und Einrichtung bestimmter Industrieanlagen;
- der Entwicklung pharmazeutischer Wirkstoffe;
- dem Hausbau oder
- dem Schiffbau

der Fall sein kann. Aus diesem Sachverhalt resultiert, dass in der Literatur auch von sogenannten „Wiederholungsprojekten“ oder auch „Routineprojekten“ gesprochen wird, die den Innovationsprojekten gegenüberstehen. Die Neuartigkeit ist folglich nicht nur auf die Aufgabe(n) zu beziehen, sondern auch auf die für ein Projekt geltenden situativen Bedingungen, was eine Relativierung des Begriffs zur Folge hat.<sup>20</sup>

Die Verwendung der Begriffe „Einmaligkeit“ oder „Singularität“ ist in diesem Zusammenhang differenziert zu betrachten. Sowohl Einmaligkeit als auch Singularität könnten suggerieren, dass eine Aufgabenstellung in ihrer Gesamtheit einmalig bzw. singular ist. Dies muss nicht der Fall sein, denn wie beschrieben können Projekte auch einen Routinecharakter aufweisen. Neuartigkeit und Wiederholbarkeit sind demzufolge nicht unabhängig voneinander, sondern beeinflussen sich gegenseitig. So sinkt mit zunehmender Wiederholung von Projekten oder Projektteilen zwangsläufig die damit verbundene Neuartigkeit.<sup>21</sup>

Einmaligkeit

### 2.2.2 Abgrenzung des Projektbegriffs

Der Zweck einer terminologischen Abgrenzung ist in der Schaffung einer gemeinsamen inhaltlichen Basis zu sehen, deren Zugang auch ohne entsprechendes begriffliches Vorverständnis möglich ist – auch dann, wenn die

Zweck

---

<sup>19</sup> Vgl. *Schreyögg 2008*, S. 160.

<sup>20</sup> Vgl. *Beck 1996*, S. 52ff.

<sup>21</sup> Vgl. *Corsten u. a. 2008*, S. 4.

herausgestellten Merkmale teilweise nur situationsbezogen interpretiert werden können.<sup>22</sup> Eine häufig verwendete Abgrenzung des Projektbegriffs ist diejenige des DIN-Instituts. Nach der Norm DIN 69901-5:2009-01 ist ein Projekt ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“. Als Beispiele für derartige Bedingungen nennt die Norm „Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, projektspezifische Organisation“.<sup>23</sup> Dies ist auch jene Definition, die sich in den meisten Lehr- und Fachbüchern wiederfindet.

Die Projektdefinition nach DIN ist jedoch durch ihren enumerativen Charakter problematisch. Die zentrale Schwachstelle dieser aufzählenden Vorgehensweise ist, dass keine Merkmale herangezogen werden, auf deren Grundlage eindeutig entschieden werden kann, ob ein Projekt vorliegt oder nicht.<sup>24</sup> Darüber hinaus werden mit der Fokussierung auf die Einmaligkeit des Vorhabens andere Merkmale, wie „Komplexität“, „zeitliche Befristung“ und die „relative Neuartigkeit“, vernachlässigt. Die Verwendung der Projektdefinition nach DIN 69901-5 ist somit nur bedingt tauglich, wenn es darum geht, Projekte von anderen Aufgaben abzugrenzen.

Projektdefinition  
des DIN

Einen weiteren Abgrenzungsversuch stellt die Projektdefinition des PMI dar. Im allgemeinen Standard PMBOK Guide<sup>25</sup> des amerikanischen Projektmanagementverbandes wird ein Projekt als ein „zeitlich begrenztes Vorhaben mit dem Ziel, ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu schaffen“<sup>26</sup> definiert. Der PMBOK Guide verknüpft damit die Merkmale „Einmaligkeit“, „zeitliche Abgeschlossenheit“ sowie „Zielvorgabe“ und konkretisiert sie durch die Forderung nach einem Resultat in Form eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Ergebnisses. In dieser Begriffsdefinition erfährt das Merkmal „Komplexität“ keine Berücksichtigung. Im weiteren Verlauf der Erläuterung des Projektbegriffs führt der PMBOK Guide hingegen den Partizipationsaspekt auf, nach dem an einem Projekt „ein Einzelner, eine einzige oder mehrere Organisationseinheiten“<sup>27</sup> beteiligt sein können, womit indirekt auf die Komplexität Bezug genommen

Projektdefinition  
des PMI

---

<sup>22</sup> Vgl. Corsten u. a. 2008, S. 3.

<sup>23</sup> DIN 69901-5, S. 11.

<sup>24</sup> Vgl. Corsten u. a. 2008, S. 4.

<sup>25</sup> Der PMBOK Guide ("A Guide to the Project Management Body Of Knowledge") des PMI enthält die allgemein als bewährt anerkannte Praxis des Projektmanagements.

<sup>26</sup> PMI 2008, S. 5.

<sup>27</sup> ebd., S. 5.

wird. Die Projektbeteiligung in Form eines Einzelnen widerspricht jedoch der vorhergehenden Komplexitätsbetrachtung, da davon auszugehen ist, dass die Zielerreichung des Projektes die Kapazität und die Fähigkeiten des Einzelnen übersteigt. Die dafür notwendigen unterschiedlichen Fach- und Wissensgebiete erfordern die Schaffung einer interdisziplinären Gruppe. In diesem Sinne ist der Aspekt der Gruppen- oder Teamarbeit als ein wesentliches Projektkriterium herauszustellen.

Die Diskussion dieser zwei Definitionen unterstreicht deren Relativität, da keine zu einer eindeutigen Abgrenzung gegenüber Routineaufgaben führt. Projekte lassen sich vor diesem Hintergrund allgemein als komplexe, zeitlich begrenzte Vorhaben mit relativer Neuartigkeit definieren. Aus der Gesamtheit der Definitionen ergibt sich eine Fülle von Anforderungen an die Unternehmensführung, an das Management und an die Projektleitung. Projekte unterscheiden sich von der täglichen Routinearbeit und müssen dementsprechend nach anderen Gesetzmäßigkeiten als beispielsweise Geschäftsprozesse behandelt werden.

Anforderungen an  
das Management

### 2.3 Management

Der Terminus „Management“ ist ein fester Bestandteil des allgemeinen Sprachgebrauchs. Management wird oft mit dem Begriff der Unternehmensführung bzw. der Führung gleichgesetzt, wobei sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur ein differenziertes Verständnis für den Begriff beobachten lässt. STEINMANN und SCHREYÖGG stellen für den Managementbegriff zwei unterschiedliche Begriffsbildungen fest; den institutionellen und den funktionalen Ansatz.<sup>28</sup>

Begriff des  
Managements

- Der institutionelle Ansatz beschreibt die Personengruppe, die in einer Organisation mit Anweisungsbefugnissen betraut ist. Zum Management gehören demnach sämtliche Organisationsmitglieder mit Führungsfunktion.
- Der funktionale Managementansatz hingegen beinhaltet jegliche Handlungen zur Steuerung des Leistungsprozesses. Solche Steuerungshandlungen können beispielsweise das Planen, Organisieren oder Kontrollieren sein.

---

<sup>28</sup> Vgl. *Steinmann/Schreyögg 2000*, S. 5ff.

ULRICH und FLURI liefern eine ähnliche Definition, nach der unter Management „die Leitung soziotechnischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht mit Hilfe von professionellen Methoden“<sup>29</sup> verstanden werden kann. Das Management bewältigt hierbei Aufgaben, die sich aus den Zielen des Systems bzw. des Unternehmens ableiten, und ist dabei auf den richtigen Umgang mit den Personen angewiesen, die in Kooperation die Aufgaben erfüllen. Management kann demnach als Führungsprozess bestimmt werden, dessen Ziel es ist, Menschen und Ressourcen im Hinblick auf die Formulierung und Erreichung von Zielen zu koordinieren. Das Management stellt dabei einen iterativen Prozess dar, der sich aus den Teilprozessen Planung, Realisierung, Kontrolle und Steuerung zusammensetzt.<sup>30</sup>

## 2.4 Projektmanagement

Die Komplexität von Projekten stellt besondere Anforderungen an die Organisation, Planung, Überwachung und Steuerung derartiger Vorhaben. Nach RINZA geht das Projektmanagement von zwei Konzepten aus.

Projektmanagement

- Zum einen wird das Leitungskonzept betrachtet, „das die zur Projektdurchführung notwendigen Aufgaben definieren hilft und die zur Lösung dieser Aufgaben benötigten Methoden zur Verfügung stellt“.
- Zum anderen steht „das Konzept für die Institution, von der die Aufgaben durchgeführt werden sowie die erforderliche Organisationsform, durch die die Institution in das Unternehmen optimal eingegliedert ist“ im Zentrum der Überlegung.<sup>31</sup>

Das Projektmanagement ist folglich durch ein Leitungskonzept und ein Organisationskonzept gekennzeichnet. In Anlehnung an diesen Aspekt und an die zuvor genannte Managementdefinition besitzt der Terminus „Projektmanagement“ somit eine operativ-ausführende wie auch eine strategisch-konzeptionelle Bedeutung.<sup>32</sup> HAGEN konkretisiert dies in Form einer operativen sowie einer strategischen Ebene, vgl. Abbildung 2.

Ebenen des PM

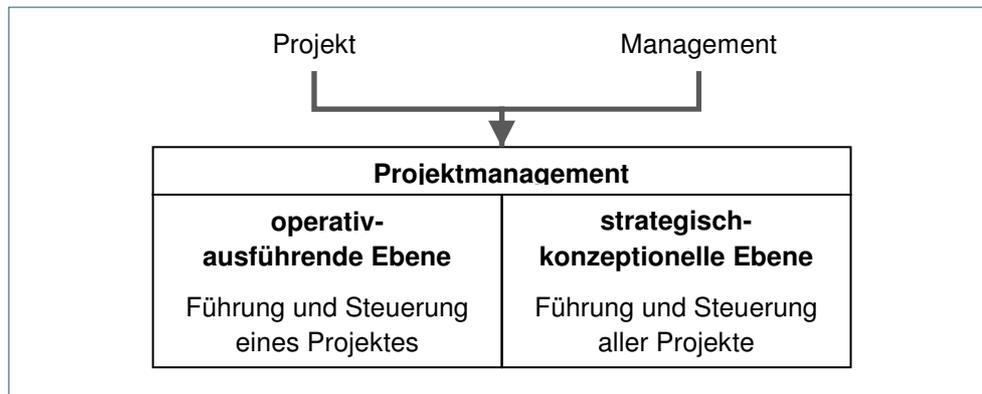
---

<sup>29</sup> Ulrich/Fluri 1995, S. 36.

<sup>30</sup> Vgl. Hagen 2009, S. 33.

<sup>31</sup> Rinza 1998, S. 4.

<sup>32</sup> Vgl. Keßler/Winkelhofer 2004, S. 11; Litke 2007, S. 20f.



**Abbildung 2**  
Projektmanagement-  
begriff<sup>33</sup>

#### 2.4.1 Operativ-ausführende Ebene (operatives PM)

Auf der operativen Ebene ist Projektmanagement eine Arbeitsform zur Bewältigung neuartiger und komplexer Aufgabenstellungen. Sie beinhaltet somit alle Fähigkeiten, Techniken und Methoden, die notwendig sind, um *ein* Projekt in der geforderten Qualität, zu den festgelegten Kosten sowie im definierten Zeitraum zu realisieren. Für das operative Projektmanagement ist in der Regel der Projektmanager hauptverantwortlich.<sup>34</sup>

Operative Ebene

Die meisten Begriffsdefinitionen für Projektmanagement, die in der Fachliteratur wie auch in den Standards der großen Normungsinstitute und PM-Verbände enthalten sind, gehen auf ein operativ-ausführendes Verständnis von Projektmanagement zurück. Tabelle 1 fasst die wesentlichen PM-Definitionen zusammen.

#### 2.4.2 Strategisch-konzeptionelle Ebene (strategisches PM)

Projektmanagement wird in zunehmendem Maß auch als übergeordneter Management-, Organisations- und Führungsansatz verstanden und definiert. Projektmanagement beinhaltet demnach

Strategische Ebene

- organisatorische Elemente, die Zielsetzungs-, Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse festlegen, und
- einen allgemeinen Vorgehensrahmen, der Methoden und Instrumente bereithält.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Nach Hagen 2009, S. 34.

<sup>34</sup> Vgl. *ebd.*

<sup>35</sup> Vgl. Keßler/Winkelhofer 2004, S. 10.

Institution	Definition
Deutsches Institut für Normung (DIN)	Projektmanagement = „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“. <sup>36</sup>
Project Management Institute (PMI)	„Projektmanagement ist die Anwendung von Wissen, Fertigkeiten, Werkzeugen und Methoden auf Projektvorgänge, um die Projektanforderung zu erfüllen.“ <sup>37</sup>
International Organization for Standardization (ISO)	Projektmanagement „umfasst das fortwährende Planen, Organisieren, Überwachen, Lenken, Berichten und Ergreifen notwendiger Korrekturmaßnahmen in allen Projektprozessen, die benötigt werden, um die Projektziele zu erreichen.“ <sup>38</sup>
Office of Government Commerce (OGC) <sup>39</sup>	Projektmanagement „ist die Planung, Delegation, Überwachung und Steuerung aller Aspekte eines Projekts. Dazu gehören die Motivation der Beteiligten, die Projektziele zu erreichen, und zwar innerhalb der erwarteten Leistungsziele für Zeit, Kosten, Qualität, Umfang, Nutzen und Risiken“. <sup>40</sup>

**Tabelle 1**  
Projektmanagement-Definitionen

Auf strategischer Ebene ist Projektmanagement somit eine (meist ergänzende) Organisationsform zur effektiven und effizienten Auswahl, Abwicklung, Steuerung und Überwachung aller Projekte in einem Unternehmen oder Unternehmensbereich. Entsprechend beinhaltet das strategische Projektmanagement sämtliche Rahmenbedingungen, Prozesse und Strukturen, die notwendig sind, um das Gesamtsystem aller Projekte zu optimieren.<sup>41</sup>

Fokus auf sämtliche Projekte

Folgende Teilkonzepte des Projektmanagements können primär der strategisch-konzeptionellen Ebene zugeordnet werden:

- Projektorientiertes Unternehmen
- Projektportfolio-Management
- Mehrprojektmanagement
- Multiprojektmanagement
- Programm-Management
- Projektmanagementsystem.

<sup>36</sup> DIN 69901-5, S. 14.

<sup>37</sup> PMI 2008, S. 6.

<sup>38</sup> ISO 10006, S. 12

<sup>39</sup> Der in Großbritannien weit verbreitete PM-Standard „Prince2“ (PRojects IN Controlled Environments) wird seit 1996 von der Britischen Regierung, heute vom „Cabinet Office“, veröffentlicht.

<sup>40</sup> Vgl. OGC 2009, S. 4.

<sup>41</sup> Vgl. *ebd.*, S. 34.

Eine Vertiefung des strategischen Projektmanagements soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit jedoch nicht erfolgen.

### 3. Projektdesign

In der klassischen Organisationslehre wird Organisation in einem engeren Sinn als Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens insgesamt oder eines Unternehmensbereichs verstanden. Der Aufbau stellt den statischen Teil der Organisation dar, der sich in einer beständigen vertikalen Gliederung des Unternehmens in aufgabenspezifische Organisationseinheiten äußert. Ferner befasst sich die Aufbauorganisation mit der Gestaltung von Weisungs- und Kommunikationsbeziehungen zwischen diesen Einheiten. Demgegenüber spielen bei der Ablauforganisation Raum und insbesondere Zeit eine Rolle, so dass sich diese als dynamisches Moment bezeichnen lässt. Die Ablauforganisation beschäftigt sich vor allem mit den chronologischen Zusammenhängen von Aufgaben. Ziel der Ablauforganisation ist die optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe unter Berücksichtigung der Arbeitsmenge, des Leistungsvermögens der Arbeitskräfte und der verfügbaren Sachmittel. Betrachtungsobjekte der Ablauforganisation sind Prozesse sowie organisatorische Hilfsmittel zu deren Erfüllung.<sup>42</sup>

Aufbau- und  
Ablauforganisation

Aufbau- und Ablauforganisation bauen aufeinander auf und bedingen einander. Die Aufbauorganisation liefert das organisatorische Gerüst, innerhalb dessen sich die Prozesse vollziehen. Ist jedoch eine komplexe, neuartige Aufgabenstellung in den (Standard-) Prozessen der Stammorganisation nicht ausreichend lösbar, wird eine zusätzliche Struktur in Form eines Projektes eröffnet. Die temporäre Auslagerung von Lösungsprozessen in Projektform erfordert eine entsprechende Projektorganisation, d. h. nach DIN 69901-05 eine „Aufbau- und Ablauforganisation zur Abwicklung eines bestimmten Projekts“<sup>43</sup>. Die Betrachtung des Aufbaus der projektorientierten Organisation erfolgt als Projektdesign. Innerhalb der Projektorganisation legt das Projektdesign die statischen, respektive strukturellen Eigenschaften eines Projektes fest, während im Rahmen der dynamischen Eigenschaften die Projektplanung und Projektvorgaben erfasst werden.<sup>44</sup>

Projektdesign

---

<sup>42</sup> Vgl. Gareis/Stummer 2007, S. 7.

<sup>43</sup> DIN 69901-5, S. 15.

<sup>44</sup> Vgl. Steinbuch 2000, S. 31.

Folgend stehen die inhaltliche Aufgabenart eines Projektes und der Projektprozess im Fokus der Betrachtung. Das Kapitel zur Projektorganisation skizziert die sogenannten Grundformen der Projektorganisation. Des Weiteren werden einerseits permanente und temporäre Organisationen sowie andererseits spezifische Projektrollen zur Umsetzung der Projektorientierung beschrieben, die ebenfalls das interne Design eines Projektes bestimmen.

### 3.1 Projektarten

Projekte können nach unterschiedlichen Kriterien in verschiedene Arten unterteilt werden. Dadurch wird es möglich, je Projektart spezifische Herausforderungen und Potenziale für das Projektmanagement zu analysieren und spezifische Standardprojektpläne zu entwickeln. Jede Art von Projekt kann spezifische personelle und organisatorische Voraussetzungen erfordern, unterschiedliche Anforderungen an die Projektmitglieder stellen und differierende Projektkulturen bedingen. Zugleich haben verschiedene Projektarten unterschiedliche Zielsetzungen und voneinander abweichende strategische Bedeutung.<sup>45</sup> GAREIS und STUMMER differenzieren Projektarten nach Branche, Standort, Projektinhalt, Wiederholungsgrad, Kunde, Projektdauer und Bezug zu Prozessen. Tabelle 2 stellt die Projektarten den Differenzierungskriterien gegenüber.

Projektarten

Differenzierungskriterien	Projektarten
Branche	Bau, Anlagenbau, IT, Pharma, NPO, etc.
Standort	Inland, Ausland
Inhalt	Kundenbeziehung, Produkte und Märkte, Infrastruktur, Personal, Organisation
Wiederholungsgrad	Einmalig, repetitiv
Kunde	Interner Kunde, externer Kunde
Projektdauer	Kurz-, mittel-, langfristig
Bezug zu Prozessen	Primär-, Sekundär- und Tertiärprozess

**Tabelle 2**  
Differenzierungskriterien der Projektarten<sup>46</sup>

Bei einer Differenzierung von Projekten nach Branchen können z. B. Bau-, Anlagenbau-, IT-, Organisationsentwicklungs-, Pharma-, oder Forschungs- und Entwicklungsprojekte unterschieden werden. Für Projekte unterschied-

Differenzierung nach Branchen

<sup>45</sup> Vgl. Gareis 2006, S. 83.

<sup>46</sup> Vgl. Gareis/Stummer 2007, S. 61.

licher Branchen benötigen die Projektteammitglieder entsprechende Technologie- und Marktkenntnisse.

Hinsichtlich des Standorts der Projektdurchführung ist eine Unterteilung in Inlands- und Auslandsprojekte möglich. Für Auslandsprojekte sind spezifische personelle und organisatorische Voraussetzungen zu schaffen. Einerseits sind die Mobilität der Projektteammitglieder und deren Fremdsprachenkenntnisse zu sichern. Andererseits sind fremdsprachige Projektdokumentationen zu erstellen sowie unterschiedliche, nationale Kulturen im Projektteam zu berücksichtigen.

Differenzierung  
nach Standort

Eine Differenzierung nach dem Projektinhalt ermöglicht, Projekte in kundenbeziehungsbezogene Projekte, produkt- und marktbezogene Projekte, infrastrukturbezogene Projekte, sowie personal- und organisationsbezogene Projekte zu unterscheiden. Für Projekte mit unterschiedlichen Inhalten können außer unterschiedlichen Kompetenzen der Projektteammitglieder auch unterschiedliche Projektkulturen erforderlich sein. So sind z. B. Kundenauftragsprojekte durch eine höhere Zielverbindlichkeit als Organisationsentwicklungsprojekte charakterisiert. Darüber hinaus lassen sich je Projektart spezifische Projektphasen definieren und Standardprojektpläne entwickeln. So existieren z. B. für Software- und Produktentwicklungsprojekte Vorgehensmodelle (z. B. CASE) und projektartenspezifische PM-Ansätze (z. B. FOCUS-PM von Hewlett Packard), in denen je Projektphase Meilensteine und detaillierte Arbeitspaketspezifikationen dokumentiert sind.

Differenzierung  
nach Projektinhalt

Die Differenzierung in interne und externe Projekte richtet sich nach den unterschiedlichen Kunden. Bei externen Projekten (Kundenauftragsprojekte) beauftragt ein unternehmensexterner Kunde ein Unternehmen, eine Dienstleistung gegen Entgelt zu erfüllen. Nur komplexe Kundenaufträge mit relativer Neuartigkeit sind als Projekte durchzuführen. Für wenig komplexe Kundenaufträge geringen Umfangs, wie z. B. Lieferung von Maschinen, Personalbereitstellung oder technische Planungen, wird der Einsatz von Projektmanagement nicht zweckdienlich sein. Das Ziel eines internen Projektes ist hingegen die Lösung einer unternehmensinternen Aufgabe für interne Kunden. Bei externen Projekten gibt es oft aufgrund der umfangreichen Vorarbeiten im Zuge der Angebotserstellungen im Verlauf mehr Klarheit bezüglich des Projektzieles als bei internen Projekten. Bei der Priorisierung wird in der Regel externen Projekten der Vorzug gegeben. Das ist insofern verwunderlich, als interne Projekte meist eine höhere strategische Bedeutung haben als externe Projekte.

Differenzierung in  
interne/externe  
Projekte

Die Betrachtung des Wiederholungsgrades erlaubt eine Differenzierung in einmalige und in repetitive Projekte. Die Erlangung eines Qualitätszertifikats entsprechend der ISO 9000 stellt z. B. für jedes Unternehmen ein einmaliges Projekt dar. Dagegen stellt beispielsweise die Durchführung eines Kundenauftragsprojektes durch ein Bauunternehmen ein repetitives Projekt dar, weil bei allen Auftragsprojekten grundsätzlich die gleichen Prozesse (Konstruktion, Beschaffung, Baustelleneinrichtung, Bauausführung etc.) erfüllt werden. Es empfiehlt sich, die Abwicklung komplexer Kundenaufträge (neuer Kunde, teilweise neue Lieferanten oder Partner etc.) in Projektform durchzuführen. Für repetitive Projekte können im Gegensatz zu einmaligen Projekten manche Projektpläne (z. B. Projektstrukturplan, Meilensteinplan, Kostenplanstruktur) standardisiert werden. Für repetitive Projekte ist ein geringeres Maß an Kreativität erforderlich als für einmalige Projekte. Die Anwendung von Kreativitätstechniken und der Einsatz multidisziplinärer Teams für innovative Problemlösungen sind daher vor allem für einmalige Projekte von Bedeutung.

Differenzierung  
nach Wiederholungsgrad

Da Projekte unterschiedliche zeitliche Ausdehnungen aufweisen, kann man kurzfristige (bis 3 Monate), mittelfristige (bis 6 Monate) und langfristige (bis 1 Jahr) Projekte abgrenzen. Werden Projekte in Bezug zu Prozessen gesetzt, gibt es Projekte zur Durchführung von Primärprozessen (Projekte zur Abwicklung von Kundenaufträgen), Projekte zur Durchführung von Sekundärprozessen (z. B. Produktentwicklungsprojekte) und Projekte zur Durchführung von Tertiärprozessen (Reorganisationen).<sup>47</sup> Bei langfristigen (Infrastruktur-)Projekten ist auf mögliche Fluktuationen im Projektteam zu achten; die qualitative und die quantitative Zusammensetzung des Teams kann sich im Verlauf des Projektes ändern. Des Weiteren sollten aufgrund etwaiger technologischer Weiterentwicklungen und neuer gesetzlicher Bestimmungen Vorkehrungen für Veränderungen im Projekt geschaffen werden.

Differenzierung  
nach Fristigkeit

Nach der Ausprägung von Größen wie Aufwand, Zeit, Anzahl der Projektbeteiligten, Durchlaufzeit, technische Komplexität werden kleine Projekte von großen Projekten abgegrenzt. Allerdings ist es essentiell, diese Größen in Relation zum Umfang der Firma, dem Umsatz, zu der Anzahl der Mitarbeiter oder der strategischen Bedeutung des Vorhabens zu setzen, um eine korrekte Zuordnung vornehmen zu können. WOLF weist darauf hin, dass kleine Vorhaben sich neben den meist geringeren Ausprägungen der oben genannten Größen darüber hinaus durch eine ungenaue Definition der

Differenzierung  
nach Projektgröße

<sup>47</sup> Vgl. Gareis/Stummer 2007, S. 61ff.

Aufgabenstellung, weniger Zeit und Motivation für Planung und Verfolgung sowie die geringere Kompetenz im Projektmanagement auszeichnen. Dies führt dazu, dass kleine Projekte häufig nicht im Fokus des Interesses stehen und ihre Bedeutung unterschätzt wird.<sup>48</sup>

### 3.2 Projektorganisationsformen

Die Organisationsstruktur eines Unternehmens ist nach dem PMBOK Guide als dessen Umgebungsfaktor definiert, der einen Einfluss auf die Verfügbarkeit von Ressourcen und auf die Ausführungsweise von Projekten haben kann. Organisationsstrukturen können sowohl funktions- als auch projektbasiert sein, mit einer Vielfalt dazwischen liegender Matrixstrukturen.<sup>49</sup> Während die permanente, funktionsorientierte Stammorganisation (Linienorganisation) für die Durchführung repetitiver Prozesse gestaltet ist, erfordert die Durchführung von Projekten temporäre Organisationen, da in Projekten meist eine intensive fachübergreifende Zusammenarbeit zur Bewältigung neuartiger Aufgaben notwendig ist. Daraus ergeben sich Konflikte sowohl im fachlichen Bereich als auch im Führungsbereich. Um derartige Probleme möglichst auszuschließen, bietet sich die Schaffung einer speziellen Organisation für Projekte an. Die Projektorganisation wird in den meisten Unternehmen als eine zusätzliche Organisation neben der traditionellen hierarchischen Linienorganisation eingesetzt.

Grundsätzliche Organisationsformen

Unter der Projektorganisationsform wird die mit der Durchführung eines Projektes beauftragte Organisation und ihre Eingliederung in die bestehende Firmenorganisation verstanden.<sup>50</sup> Nach WINKELHOFER wird mit dieser Organisationsform der Ordnungsrahmen geschaffen, der das zielgerichtete Zusammenwirken der am Projekt Beteiligten (Projektleitung, Projektteam, erweitertes Projektteam, Projektmitarbeiter, etc.) und den reibungslosen Ablauf des Projektes sicherstellen soll.<sup>51</sup>

Projektorganisationsform

Temporäre Organisationen können nach dem Ausmaß von Projektarbeiten unterschiedliche Formen annehmen, welche zwischen den Extremen einer steil hierarchischen und einer flachen netzwerkartigen Organisation liegen. Dabei erfordert die Erfüllung eines Arbeitspakets durch ein Projektteammitglied formelle Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, die zwischen

Weisungsbefugnisse

<sup>48</sup> Vgl. Wolf/Krause 2005, S. 1f.; Scheublein 2008, S. 52.

<sup>49</sup> PMI 2008, S. 28.

<sup>50</sup> Vgl. Osterloh/Frost 2003, S. 93.

<sup>51</sup> Vgl. Winkelhofer 2005, S. 171.

dem Projektmanager und dem Vorgesetzten eines Projektteammitglieds in der Linienorganisation unterschiedlich verteilt sein können. Basierend auf der Aufteilung der Weisungsbefugnisse treten drei Grundtypen von Projektorganisationsformen in besonderer Weise in den Vordergrund:

- Einfluss-Projektorganisation (Stabs-Projektorganisation, Projekt-Koordination)
- Matrix-Projektorganisation
- reine Projektorganisation.<sup>52</sup>

Abhängig von der Projektorganisationsform besitzt der Projektmanager mehr oder weniger Verantwortung und Kompetenzen bzw. das Projektteam hat einen größeren oder geringeren Freiheitsgrad bezogen auf seine Arbeit. Die entscheidenden projektbezogenen Merkmale der wichtigsten Arten von Organisationsstrukturen sind in der Tabelle 3 aufgeführt.

Organisationsstruktur Projektmerkmale	Linienorganisation	Matrixorganisation	Reine Projektorganisation
<b>Befugnis des Projektmanagers</b>	Gering oder keine	Niedrig bis mäßig	Hoch bis fast vollständig
<b>Ressourcenverfügbarkeit</b>	Gering oder keine	Niedrig bis mäßig	Hoch bis fast vollständig
<b>Kontrolle über das Projektbudget</b>	Linienmanager	Gemischt	Projektmanager
<b>Rolle des Projektmanagers</b>	Teilzeit	Teilzeit	Vollzeit

**Tabelle 3**  
Organisationsbedingte Einflüsse auf Projekte<sup>53</sup>

Da Projekte auch innerhalb der Linienorganisation abgewickelt werden können, wird im Folgenden zunächst auf diese Art der permanenten Organisation eingegangen.<sup>54</sup>

<sup>52</sup> Vgl. Gareis 2006, S. 89ff.

<sup>53</sup> In Anlehnung an PMI 2008, S. 28.

<sup>54</sup> Vgl. Litke 2007, S. 69.

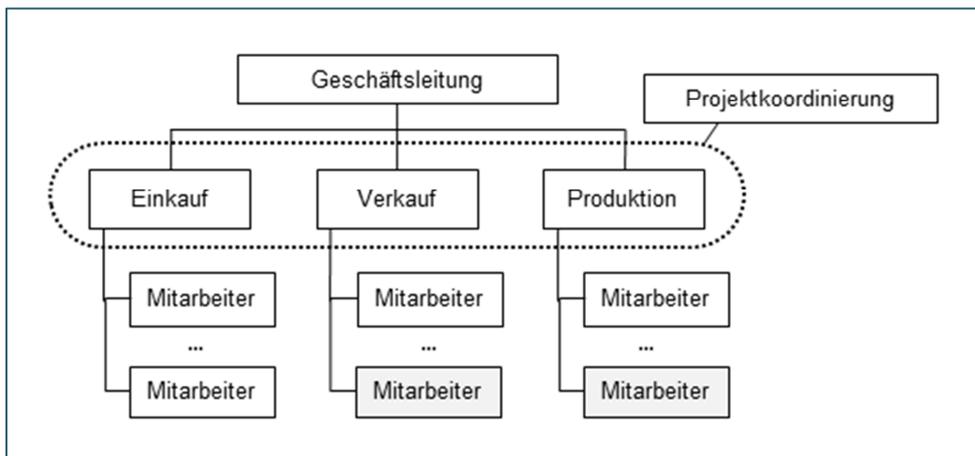
### 3.2.1 Linienorganisation

Ein Unternehmen mit reiner Linienorganisation zeichnet sich durch eine strenge Hierarchie mit festen Entscheidungsstrukturen aus. Jedem Mitarbeiter ist genau ein Vorgesetzter zugeordnet. Das Unternehmen ist in Funktionen (Abteilungen, Fachbereichen) gegliedert, die nach bestimmten Kriterien (z. B. Kundensegmenten, Produkten, Funktionen usw.) gebildet werden. Die Zusammenarbeit zwischen den Funktionen findet nur über die Ebene der Vorgesetzten statt. Das Personal ist auf der Führungsebene (obersten Ebene) nach Fachbereichen wie Produktion, Marketing, Konstruktion und Buchhaltung aufgeteilt. Die Linienorganisation ist das Pendant zur Projektorganisation und spannt mit ihr zusammen die Matrix zwischen Tagesgeschäft und Projekt auf. Zur Linienorganisation zählen demnach alle Funktionen und organisatorischen Einheiten des Unternehmens im regulären Betrieb.<sup>55</sup>

Linienorganisation

Bei der linienintegrierten Projektorganisation wird bewusst auf die Einrichtung projektbezogener organisatorischer Einheiten verzichtet. Das Projekt wird im Rahmen der existierenden Linienstruktur durchgeführt, so dass die Koordination der Projektaktivitäten in den Aufgabenbereich der entsprechenden Instanz (Stelle/Abteilung) in der Linie fällt, vgl. Abbildung 3.

Linienintegrierte Projektorganisation



**Abbildung 3**  
Projektmanagement in der Linie<sup>56</sup>

Jede Abteilung in einer Linienorganisation erledigt ihre Projektarbeit unabhängig von anderen Abteilungen. Die Primär- bzw. Linienorganisation eignet sich demnach nur für Projekte mit geringer Komplexität.<sup>57</sup>

<sup>55</sup> Vgl. Angermeier 2012.

<sup>56</sup> Nach PMI 2008, S. 29.

<sup>57</sup> Vgl. Corsten u. a. 2008, S. 50.

### 3.2.2 Einflussprojektorganisation

Bei der Einflussprojektorganisation bleibt innerhalb der Primärorganisation die funktionale Hierarchie unverändert bestehen und wird lediglich durch eine Stabsstelle, dem Projektmanager im Stab, ergänzt. Dem Stab obliegt die Aufgabe der Informationssammlung, Beratung und Entscheidungsvorbereitung, mit dem Ziel, die Fachabteilungen zu entlasten. Dies bedeutet, dass entscheidungsvorbereitende Tätigkeiten aus dem Aufgabenspektrum der Linieninstanzen ausgegliedert und dem Stab zugeordnet werden.<sup>58</sup> Die eigentliche Entscheidungs- und Weisungsbefugnis bleibt der Instanz vorbehalten. Der Stab verfolgt den Projekttablauf hinsichtlich des sachlichen Fortschritts, der Termin- und Kosteneinhaltung und schlägt im Bedarfsfall den entsprechenden Linieninstanzen mögliche durchzuführende Maßnahmen vor. Damit kann er die Projektverantwortung hinsichtlich Zeit, Kosten und Erreichung der Projektziele nicht übernehmen; sie verbleibt in den einzelnen mitarbeitenden Fachabteilungen. Der Projektmanager im Stab ist lediglich für die rechtzeitige Informierung der entsprechenden Linieninstanzen und eventuell auch für die Güte der von ihm vorgeschlagenen Maßnahmen verantwortlich. Kompetenzmäßig ist ihm der ungehinderte Zugang zu allen Informationen, die das Projekt betreffen, einzuräumen.<sup>59</sup>

Einflussprojektorganisation

WINKELHOFER fasst die wesentlichen Merkmale der Einflussprojektorganisation wie folgt zusammen:

Merkmale

- Die Projektmitarbeiter bleiben voll – funktionell und personell – den Linienvorgesetzten unterstellt. Der Projektmanager hat kein Weisungsrecht.
- Der Projektmanager übt beratende und berichtende Funktion aus.
- Der Projektmanager ist verantwortlich für den Informationsstand des Entscheiders sowie die Qualität der Entscheidungsvorlage.
- Die Projektleitung stellt eine Stabsstelle dar.<sup>60</sup>

Als Vorteil der Einfluss-Projektorganisationsform kann das hohe Maß an Flexibilität hinsichtlich des Personaleinsatzes genannt werden, da ein gleichzeitiger Einsatz der Mitarbeiter in verschiedenen Projekten ohne organisatorische Umstellungen möglich ist. Zudem, vielleicht auch gerade des-

Vorteile

---

<sup>58</sup> Vgl. *ebd.*, S. 51f.

<sup>59</sup> Vgl. *Litke 2007*, S. 70f.

<sup>60</sup> Vgl. *Winkelhofer 2005*, S. 173.

halb, ist die Sammlung von Erfahrungen und deren Austausch über verschiedene Projekte relativ einfach.

Nach LITKE sind die Nachteile der Einfluss-Projektorganisation darin zu sehen, dass sich niemand für das Projekt verantwortlich fühlt und kaum ein Bedürfnis entsteht, Schwierigkeiten über die Abteilungsgrenzen hinweg gemeinsam zu überwinden. Die Reaktionsgeschwindigkeit bei Störungen ist ebenfalls geringer, da für die Entscheidungen die Linieninstanzen zuständig sind, welche sich nicht ausschließlich nur mit dem betreffenden Projekt beschäftigen. Lediglich Projektmanager, die von allen Seiten anerkannt sind und den entsprechenden Einfluss im Unternehmen haben, schaffen es, die Schwierigkeiten dieser Organisationsform zu meistern. Jedoch können in der Regel Probleme und Konflikte vom Projektmanager selbst nicht wirkungsvoll gelöst werden, so dass ihre Lösung letztlich der Unternehmensleitung übertragen werden muss.<sup>61</sup> Der Projektmanager, der das Informationszentrum des Projektes bildet, kann somit nur auf Informations- und Überzeugungsarbeit bauen, wenn er auf die Entscheidungsprozesse einwirken möchte. Die Einfluss-Projektorganisationsform stellt damit die schwächste Form der Projektorganisation dar. Der Projektmanager wird deshalb teilweise auch als Projektkoordinator bezeichnet. Damit dieser direkten Zugang zu jener Führungskraft hat, welche Konflikte in wesentlichen Fragen entscheiden kann, muss diese Stabsstelle in der Unternehmenshierarchie genügend hoch angesiedelt sein.<sup>62</sup>

Nachteile

Obwohl diese Organisationsform für die Projektdurchführung die unwirkksamste ist, wird sie in der Praxis recht häufig angewandt. Der relativ hohe Verbreitungsgrad ist damit zu erklären, dass sie problemlos und ohne organisatorische Umstellung einzuführen ist. Die Einfluss-Projektorganisation eignet sich für kleinere Projekte, die den Rahmen der herkömmlichen Aufgaben nicht wesentlich übersteigen.<sup>63</sup>

### 3.2.3 Matrixprojektorganisation

Kennzeichen der Matrixprojektorganisation ist die gleichzeitige Anwendung zweier Strukturierungskonzepte. Die vertikal (nach Funktionen) gegliederte Linienorganisation wird hier von einer horizontal strukturierten projekt-internen Organisation überlagert, vgl. Abbildung 4. Damit wird das Prinzip

Matrixprojektorganisation

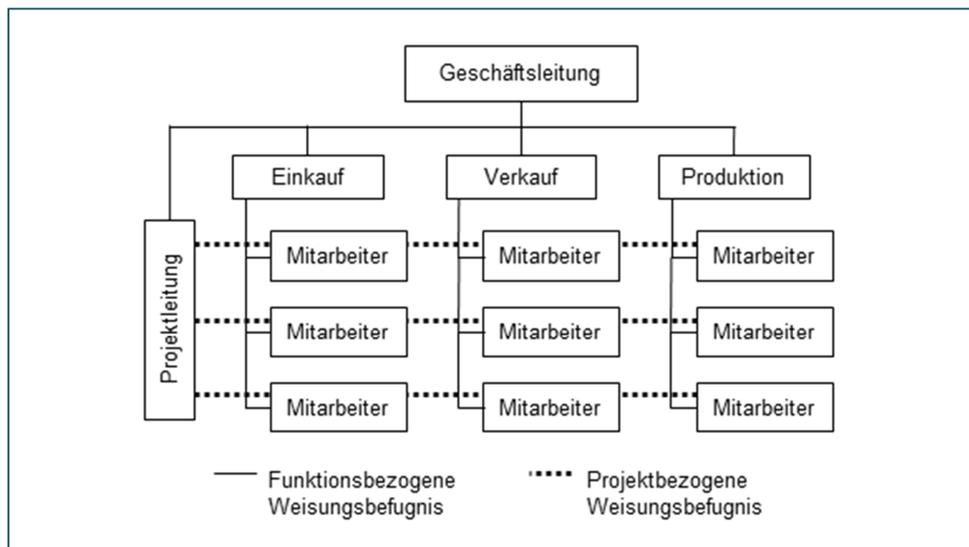
---

<sup>61</sup> Vgl. Litke 2007, S. 71.

<sup>62</sup> Vgl. Corsten u. a. 2008, S. 52.

<sup>63</sup> Vgl. Litke 2007, S. 71f.

der Einheit der Auftragserteilung an die Mitarbeiter zugunsten des direkten und damit kürzeren Anordnungs- und Informationsweges aufgegeben. Mit der daraus resultierenden dualen Organisation entsteht eine gewollte Kompetenzüberschneidung zwischen der Linienorganisation und der projektorientierten Organisation.



**Abbildung 4**  
Matrixprojektorganisation<sup>64</sup>

Während dem Funktionsbereichsleiter die effiziente Aufgabenabwicklung und die vertikale Integration innerhalb der Abteilung obliegen, betreibt der Projektmanager ein funktionsübergreifendes Projektmanagement und ist mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet, die es ihm ermöglichen, den Projektfortschritt voranzutreiben. Dabei wird dem Projektmanager nur ein Teil der für das Projekt notwendigen Ressourcen fest zugeordnet, so dass sich für ihn die Notwendigkeit ergibt, auch auf die Ressourcen der Funktionsbereiche zurückzugreifen.<sup>65</sup>

Stellung der  
Projektleitung

Projektbezogen sind Verantwortung und Kompetenzen zwischen den beteiligten Linieninstanzen und dem Projektmanager aufgeteilt. Während der Funktionsbereichsleiter für die fachliche Durchführung der Projektaufgaben verantwortlich ist und über ein aufgabengebundenes Weisungsrecht verfügt, ist der Projektmanager für die Definition der Zielvorgabe und die zeitliche Realisierung des Projektes zuständig. Der Projektmanager erhält somit ein projektgebundenes Weisungsrecht quer durch die nach Aufgaben geglieder-

Verantwortungs-  
teilung

<sup>64</sup> Nach Litke 2007, S. 71.

<sup>65</sup> Vgl. Corsten u. a. 2008, S. 53f.

ten Fachabteilungen, womit der absolute Führungsanspruch der Fachabteilungsleitung reduziert wird. Dabei hängt die Abgrenzung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen von der Natur des Projektes ab. Hinsichtlich des Gelingens oder Misslingens des Projektes tragen beide Leitungsgremien gemeinsame Verantwortung.

Die wesentlichen Merkmale der Matrix-Projektorganisationsform können nach LITKE wie folgt zusammengefasst werden:

Merkmale

- Die Projektabwicklung erfolgt durch die Linienabteilungen entsprechend ihren Funktionen als eine Dienstleistung mit dem notwendigen Know-how.
- Der Projektmanager wirkt als Koordinator und Gesamtprojektverantwortlicher für die Planung, Steuerung, Ergebniskontrolle, Termine und Aufwendungen. Er sorgt für die Abstimmungen, Reviews, Änderungsdurchführungen und Entscheidungen.
- Mehrere Projektmanager greifen unter Umständen auf dieselben Ressourcen zurück.
- Der Projektmanager ist in der Linie integriert.<sup>66</sup>

Als wesentliche Vorteile der Matrix-Projektorganisation werden in der Literatur die zielgerichtete Koordination verschiedener Interessen sowie die Förderung einer ganzheitlichen Betrachtungsweise genannt. Außerdem wird die Konfliktbewältigung bewusst auf der Ebene der mittleren Führung gehalten. Die Mitarbeiter verfügen über einen „fachtechnischen Heimathafen“, der folgende Vorteile bietet:

Vorteile

- Ein flexibler Personaleinsatz ist möglich.
- Die Kontinuität der fachlichen Weiterbildung ist eher gewährleistet.
- Spezialwissen und besondere Erfahrungen können gezielt von einem Projekt zum anderen transferiert werden.
- Die Mitarbeiter, die nicht vollständig aus ihrer Stammorganisation herausgelöst werden, haben ein größeres Sicherheitsgefühl.
- Unstimmigkeiten werden sichtbar und sind damit einer geordneten Konfliktlösung zugänglich.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. *Litke 2007*, S. 72f.

<sup>67</sup> Vgl. *Litke 2007*, S. 78ff; *Schreyögg 2008*, S. 186.

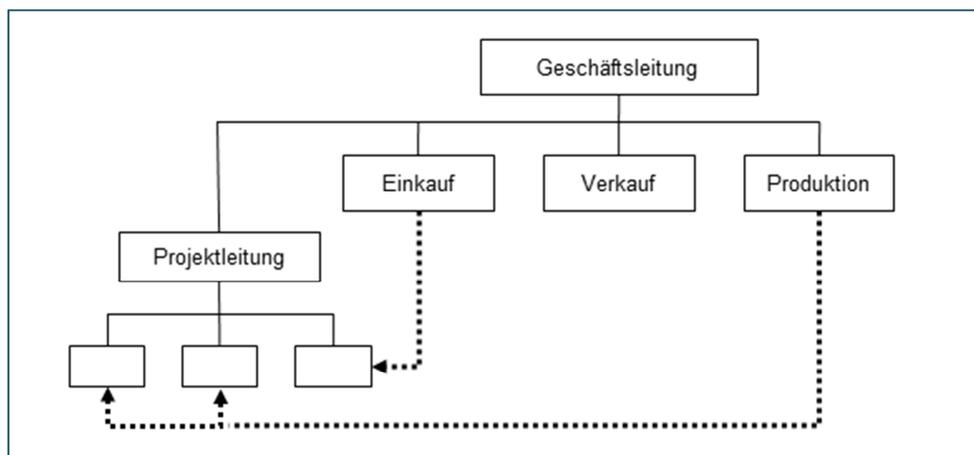
Dem stehen als Nachteile eine aufwändige Organisation und ein nicht unerheblicher Personalaufwand für die Projektleitung gegenüber. Dies impliziert eine mögliche Verzögerung von Entscheidungen, hohe Koordinationskosten und eine mögliche Intransparenz. Vor allem auf das Konfliktpotenzial ist hinzuweisen, das sich aus den unterschiedlichen Interessen von Projekt und Linie ergibt. Dabei darf die Verunsicherung von Vorgesetzten (Verlust des Ausschließlichkeitsanspruchs) und Mitarbeitern („Zwei-Boss-System“) nicht vergessen werden. Als ebenfalls negativ anzusehen sind eine erforderliche höhere Qualifikation der Mitarbeiter sowie hohe Anforderungen an die Kommunikations- und Informationsbereitschaft.<sup>68</sup>

Nachteile

### 3.2.4 Reine Projektorganisation

Im Rahmen der reinen Projektorganisation wird für ein Projekt eine eigenständige Organisationseinheit gebildet, die vom Projektmanager in voller Verantwortung selbst geleitet wird. Bei dieser Organisationsform werden die Mitarbeiter der Projektgruppe für die Dauer des Projektes aus ihren angestammten Funktionsbereichen ausgegliedert und erhalten ihre Anweisungen ausschließlich vom Projektmanager, vgl. Abbildung 5.

Reine Projektorganisation



**Abbildung 5**  
Reine Projektorganisation<sup>69</sup>

Der Projektmanager besitzt formal alle notwendigen Kompetenzen, um das Projekt rasch und wirksam durchführen zu können.<sup>70</sup> Er hat somit die volle Führungsverantwortung gegenüber den Mitgliedern des Projektteams. Gegebenenfalls gibt es innerhalb des Projektes eine eigene Personalararchie mit

Stellung der Projektleitung

<sup>68</sup> Vgl. Corsten u. a. 2008, S. 59; Litke 2007, S. 74.

<sup>69</sup> Nach Litke 2007, S. 70.

<sup>70</sup> Vgl. Litke 2007, S. 69.

Teilprojektmanagern und Gruppenleitern. Von einer Linienstelle unterscheidet sich diese Organisationsform durch ihre zeitliche Befristung. Sie stellt die nachhaltigste Anpassung an die Projektanforderung dar. Sie eignet sich für außerordentliche Vorhaben mit großem Umfang, die relativ wenig Berührung zu den herkömmlichen Aufgaben (z. B. die Entwicklung einer völlig neuen Produktlinie) haben.<sup>71</sup>

Als wesentliche Merkmale der reinen Projektorganisation lassen sich nach WINKELHOFER folgende Aspekte zusammenfassen:

Merkmale

- Das Projekt ist eine selbstständige Organisationseinheit.
- Die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen sind für die Dauer des Projektes fachlich und disziplinarisch dem Projektmanager unterstellt.
- Der Projektmanager besitzt in der Regel die Verfügungsgewalt über alle Projektressourcen (Sach-, Termin- und Kostenziele) und trägt dafür die Verantwortung.<sup>72</sup>

In einem Unternehmen mit reiner Projektorganisation ist von den Mitarbeitern eine höhere Flexibilität gefordert als bei einem Unternehmen mit Linienorganisation, da ihre Position von ihrem aktuellen Projekt abhängig ist. Ein Projektmanager kann nach Ablauf seines Projektes z. B. wieder „einfaches“ Mitglied eines neuen Projektteams werden. Nach Projektende übernehmen die Projektmitarbeiter wieder ihre Linienaufgaben und die Projektorganisation wird aufgelöst.<sup>73</sup>

Wiedereingliederung nach Projektende

Die Vorteile der reinen Projektorganisation liegen in der vollen Konzentration der Beteiligten auf die Projektziele. Es herrscht eine hohe Identifikation mit dem Projekt. Außerdem bestehen in dieser Projektorganisationsform eine eindeutige Weisungsbefugnis (durch vollkommene Linien-Autorität des Projektmanagers) und die dadurch gegebene Möglichkeit zur straffen Führung und schnellen Reaktion auf Störungen.

Vorteile

Die Nachteile der reinen Projektorganisation bestehen in der Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen und der Auflösung der temporären Organisation nach Projektende, respektive die Wiedereingliederung der Projektmitarbeiter in die bestehende Linienorganisation. Ebenfalls kritisch ist der Ein-

Nachteile

---

<sup>71</sup> Vgl. *ebd.*, S. 69f.

<sup>72</sup> Vgl. Winkelhofer 2005, S.173.

<sup>73</sup> Vgl. Litke 2007, S. 70.

satz von Spezialisten, die nur zeitweise benötigt werden. Hier besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter ganz im Projekt zurückbehalten werden, obwohl sie tatsächlich nur noch sporadisch benötigt werden. Gleiches gilt für Hilfsmittel verschiedenster Art. Dieses Vorgehen hat zur Folge, dass Ressourcen nicht immer effizient eingesetzt werden.

### 3.3 Projektrollen

Zusätzlich zu den Rollen der funktionsorientierten, permanenten Organisation existieren im projektorientierten Unternehmen die Projektrollen der temporären Organisationen. Es werden Projektrollen, die von Individuen, und solche, die von Teams wahrgenommen werden, unterschieden. Zu den Individualrollen zählen der Projektauftraggeber (als Einzelperson), Projektmanager, Teilprojektmanager, Projektteammitglied und Projektmitarbeiter. Teamrollen sind das Projektauftraggeberteam, Projektteam und Subteam. Projektrollen werden durch die Darstellung der Ziele, der organisatorischen Eingliederung, der zu erfüllenden Aufgaben, der Entscheidungsbefugnisse und der Beziehungen zu relevanten Projektumwelten charakterisiert. Durch die Definition und die Beschreibung von Projektrollen wird die Zusammenarbeit im Projekt eindeutiger geregelt. Im Folgenden werden die wesentlichen Inhalte der unterschiedlichen Projektrollen dargestellt.

Projektrollen

#### 3.3.1 Projektauftraggeber

Die organisatorische Integration eines Projektes im Unternehmen erfolgt vor allem durch den Projektauftraggeber (als Einzelperson) bzw. durch das Projektauftraggeberteam. Die Größe und die Besetzung des Projektauftraggeberteams richten sich nach dem Leistungsumfang des Projektes. Essentiell für den Erfolg des Projektes ist die Zusammensetzung des Projektauftraggeberteams sowie die dem Projekt gewidmete Managementaufmerksamkeit. Ist das Projektauftraggeberteam nicht adäquat besetzt, werden nach GAREIS und STUMMER dessen Mitglieder dem Projekt entweder nicht genug Unterstützung geben können oder Desinteresse am Projekt zeigen.<sup>74</sup>

Projekt-  
auftraggeber

Die Hauptaufgabe des Projektauftraggebers in einem Unternehmen besteht darin, den Projektnutzen sicherzustellen. Er verantwortet den Business Case, trägt also die Verantwortung dafür, dass der Nutzen des Projektergebnisses über den Projektkosten liegt. Dies ist aus seiner Perspektive gleichbedeu-

Rolle des Projekt-  
auftraggebers

<sup>74</sup> Vgl. Gareis/Stummer 2007, S. 223f.

tend mit „Projekterfolg“. Der Projektauftraggeber beauftragt ein Projektteam im Projektstartprozess mit der Realisierung der Projektziele und sorgt für die Abnahme des Projektes im Projektabschlussprozess. Dabei stellt der Auftraggeber dem Projektteam Kontextinformationen zur Verfügung, trifft strategische Projektentscheidungen und gibt dem Projektteam Feedback zu den erzielten (Zwischen-) Ergebnissen.<sup>75</sup>

Eine wesentliche Aufgabe des Projektauftraggebers liegt in der Führung des Projektmanagers und in der Verantwortung für die Anwendung der Standards zum Projektmanagement. Der Projektauftraggeber hat somit eine bedeutende Verantwortung hinsichtlich der Sicherung der Managementqualität im Projekt.<sup>76</sup> Folgt man der bisher dargelegten Sichtweise, dann trägt der Projektauftraggeber die größte Verantwortung im Projekt. Das lässt sich allein aus der Tatsache ableiten, dass die an den Projektmanager delegierte Verantwortung für die Projektdurchführung Bestandteil des Business Case ist. Der Projektauftraggeber sollte somit auch die wichtigsten, das Projekt betreffenden Entscheidungen treffen.<sup>77</sup>

Beziehung zum  
Projektmanager

Nachfolgend sind exemplarisch die Aufgaben des Auftraggebers genannt, die für den Projekterfolg von besonderer Bedeutung sind. Die Aufgaben und die daraus abgeleiteten Verantwortungen müssen für jedes Projekt auf der Grundlage der Unternehmensorganisation und -kultur spezifisch festgelegt bzw. ausgeprägt werden. Sie ergänzen sich z. T. mit denen des Projektmanagers. Die Hauptaufgaben des Auftraggebers sind im Einzelnen:

Wesentliche  
Aufgaben

- Erstellen des Projektauftrags bzw. Aushandeln des Vertrags;
- Bereitstellung des Projektbudgets;
- Ernennen der Projektleitung, Austausch des Projektmanagers falls nötig, evtl. in Zusammenarbeit mit Abteilungen, die PM-Unterstützungsfunktionen haben;
- Verantwortung für den Business Case über die gesamte Projektlaufzeit;
- Steuerung der Projekteckwerte in Zusammenarbeit mit dem Projektmanager;
- Aktive Unterstützung des Projektmanagers bei Erstellung und Interpretation der Leistungsbeschreibung (evtl. an Produktanwender delegiert);

---

<sup>75</sup> Vgl. Angermeier 2007, S. 3.

<sup>76</sup> Vgl. Gareis/Stummer 2007, S. 223f.

<sup>77</sup> Vgl. Angermeier 2007, S. 5.

- Verantwortung für die Ressourcenbeschaffung in Zusammenarbeit mit dem Projektmanager;
- Ansprechpartner und Entscheider für operative Projektprobleme außerhalb der Projektmanager-Kompetenz;
- Vorsitz im Lenkungsausschuss, Freigabe des Statusberichts, zeitnahes Treffen weitreichender Entscheidungen;
- Überwachung der Einhaltung von Standards, z. B. zu Risikomanagement, Berichtswesen und Vorgehensweisen:
- Vertretung des Projektes nach außen (d. h. außerhalb der Projektorganisation):
- Definition einer Projektkrise (Krise als Chance neue Wege zu finden);
- Entscheidung über einen frühzeitigen Projektabbruch;
- Abnahme des Projektergebnisses (evtl. auf Empfehlung der Produktanwender);
- Annahme Abschlussbericht und Entlastung des Projektmanagers.<sup>78</sup>

Unterschieden wird zwischen internem und externem Auftraggeber. Der interne Auftraggeber entstammt demselben Unternehmen wie der Auftragnehmer und ist damit dem Projekt entsprechend verpflichtet. Beispielsweise kann ein interner Auftraggeber keine Regressforderungen gegen den Auftragnehmer stellen, da beide derselben juristischen Person angehören. Ein externer Auftraggeber steht mit dem Auftragnehmer in einem gesetzlich geregelten Vertragsverhältnis, basierend auf dem zwischen ihnen geschlossenen Vertrag. In jedem Fall ist der Auftraggeber Mitglied im Lenkungsausschuss des Projektes. Je nach Projektart hat er dort in der Regel die letzte Entscheidungsbefugnis.<sup>79</sup>

Interner/externer  
Projektauftraggeber

### 3.3.2 Projektmanager

Erfolg oder Misserfolg eines Projektes hängen sehr stark von der Person des Projektmanagers ab. Der Projektmanager zeichnet als Mitglied des Projektteams für das Projektmanagement verantwortlich und nimmt als Ansprechpartner für alle Mitglieder der Projektorganisation und für die Vertreter rele-

Projektmanager

---

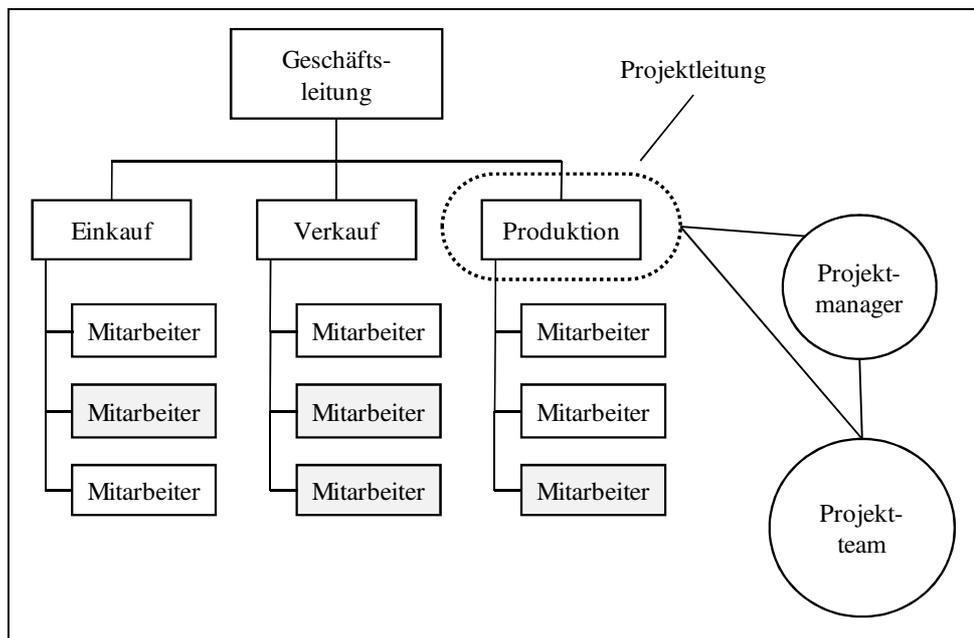
<sup>78</sup> Nach *Oechtering 2007*, S. 5f.

<sup>79</sup> Vgl. *Angermeier 2012*.

vanter Projektumwelten eine zentrale Integrationsrolle wahr.<sup>80</sup> Auswahl und Besetzung dieser Funktion sind somit grundlegend für den Projekterfolg. Der Projektmanager „treibt“ das Projekt, ist am Leistungsfortschritt und am erfolgreichen Abschluss des Projektes interessiert.<sup>81</sup>

Dem Projektmanager als zentrale Integrationsrolle steht oft der „Projektleiter“ gegenüber. Häufig werden die beiden Begrifflichkeiten gleichgesetzt. Im englischen Sprachraum existiert die Unterscheidung gar nicht. Dennoch ist eine Differenzierung im deutschen Sprachgebrauch anzutreffen. Während der Projektmanager als Fachkraft mit spezifischer Methodenkompetenz definiert ist, kann der Projektleiter als verantwortliche Führungsperson angesehen werden.<sup>82</sup> Dies schließt ein gleichzeitiges Wirken beider Rollen mit ein. Zwar stellt der Projektmanager eine Rolle dar, die der Projektleiter wahrnehmen kann und dies häufig auch tut, jedoch kann das reine methodische Projektmanagement auch durch einen gesonderten Projektmanager übernommen werden, der eng mit dem Projektleiter zusammenarbeitet. Abbildung 6 visualisiert die Teilung der disziplinarischen und fachlichen Führung zwischen dem Projektleiter und dem Projektmanager.

Unterschied zur Projektleitung



**Abbildung 6**  
Projektorganisation mit Projektleiter und Projektmanager

<sup>80</sup> In einem projektorientierten Unternehmen ist die Rolle des Projektmanagers ein eigenständiges Berufsbild. So kann bei Bedarf aus einem Expertenpool, dem die Projektmanager angehören, rekrutiert werden, vgl. Gareis 2006, S. 98ff.

<sup>81</sup> Vgl. Gareis/Stummer 2007, S. 224.

<sup>82</sup> Vgl. Angermeier 2012.

Da der Projektleiter in dieser Konstellation auch Erfolgsverantwortung trägt, kann sich seine disziplinarische Führung auch auf die fachliche Führung ausweiten. Die Projektleitung ist dann mit einer formalen Position verbunden, die insbesondere die Projektverantwortung gegenüber dem Unternehmen (Unternehmensleitung, Projektsteuerungsausschuss, Projektauftragerteam) und die disziplinarische Mitarbeiterführung beinhaltet. Dies setzt jedoch eine klare Trennung durch definierte Aufgabepakete, respektive der fachlichen und disziplinarischen Weisungsbefugnis beider Rollen voraus.

Neben den Begriffen „Projektleiter“ und „Projektmanager“ findet sich auch oft der Begriff des Projektkoordinators. Im Regelfall wird dieser Begriff in Unternehmen angewandt, die eine reine Linienorganisation aufweisen und keine Führungs- bzw. Leitungspositionen neben der Linie etablieren.<sup>83</sup> Der Projektkoordinator untersteht in diesem Fall meist einer Führungskraft als nominellem Projektleiter und hat selbst oft nur begrenzte oder gar keine Entscheidungsbefugnisse. Verbindliche Entscheidungen und Anweisungen kann er nur über den nominellen Projektleiter oder die Linienverantwortlichen erreichen. Die dadurch verursachte Zeitverzögerung führt zu einer erheblichen Verringerung der Effektivität in der Projektsteuerung.<sup>84</sup>

Projektkoordinator

Nach STEINBUCH sind für die Rolle des Projektmanagers folgende Aspekte von besonderer Relevanz: Anforderungen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.

Die genannten Merkmale der Position des Projektmanagers müssen schriftlich festgelegt werden. Nur so hat der Projektmanager die Sicherheit, nicht in Kompetenzkonflikte verwickelt zu werden. Diese schriftliche Fixierung sollte in einer Arbeitsplatz- bzw. Stellenbeschreibung oder im Projektauftrag erfolgen. Dabei hängen die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung immer individuell vom Projekt, der Organisationsstruktur oder auch vom Auftraggeber ab. Die folgende Betrachtung der Merkmale geht von einer Matrix-Projektorganisationsform aus, in der der Projektmanager nur fachliche Kompetenz besitzt.<sup>85</sup>

Merkmale

### **Anforderungen**

Die Stelle des Projektmanagers ist mit besonders hohen Anforderungen an diese Person verbunden. Ein Projektmanager muss einerseits über das ent-

Hohe Anforderungen

---

<sup>83</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1.

<sup>84</sup> Vgl. Angermeier 2012.

<sup>85</sup> Vgl. Steinbuch 2000, S. 79.

sprechende fachliche Know-how und andererseits über ausgeprägte Fähigkeiten hinsichtlich Menschenführung und Kooperation verfügen. Die Aufgaben und die Verantwortlichkeiten stellen eine Vielzahl von Anforderungen an den Projektmanager, die dieser idealerweise mitbringen sollte, siehe Tabelle 4.

Kriterium	Erläuterungen/Ausprägungen
Teamfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präferenz für Gruppenarbeit</li> <li>• Extrovertiert</li> <li>• Rollenflexibel und anpassungsfähig</li> <li>• Lobt andere und begeistert sich für Sachleistungen</li> </ul>
Durchsetzungsvermögen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann andere überzeugen</li> <li>• Verliert seine eigenen Ziele nicht aus den Augen</li> <li>• Einsatz von Belohnungs- oder Sanktionierungsmacht</li> </ul>
Frustrationstoleranz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktiver Umgang mit Misserfolgen</li> <li>• Ausdauer und Beständigkeit</li> </ul>
Vernetztes Denken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkennen direkter und indirekter Konsequenzen</li> <li>• Komplexe Zusammenhänge erkennen können</li> <li>• Überblick behalten bei komplexen Sachverhalten</li> </ul>
Handlungsorientiertheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikobereitschaft und Entscheidungswille</li> <li>• Motivation, Energie und Tatendrang</li> <li>• In Problemsituationen Konzentration auf Lösungssuche</li> <li>• In Stresssituationen nicht aufgeben</li> </ul>
Zukunftsorientiertheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agieren statt reagieren</li> <li>• Lösungen entwickeln, Entscheidungen finden, bevor sie abgefragt werden</li> <li>• Vorausschauende Arbeitsweise</li> </ul>
Generalist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breites Interessenspektrum, Neugier</li> <li>• Projektdenken und -handeln statt Interessenvertretung</li> </ul>
Ökonom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespür für wirtschaftliche Chancen und Risiken</li> <li>• Mut zum Abbruch unwirtschaftlicher Projektarbeit</li> </ul>
Positives Selbstvertrauen und -bewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe soziale Kompetenz</li> <li>• Nicht autoritätsgläubig</li> <li>• Erfolgsoversicht bei neuen, schwierigen Aufgaben</li> </ul>
Fähigkeit der Selbstdarstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideen und Projekt überzeugend darstellen können</li> <li>• Dialogfähig</li> <li>• Gespür für den Dialogbedarf</li> </ul>
Urteilsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann seine eigenen Taktiken und Verhaltensweisen selbstkritisch reflektieren und daraus lernen können</li> <li>• Stärken und Schwächen anderer erkennen und bei der Projektarbeit berücksichtigen</li> </ul>

**Tabelle 4**  
Anforderungen an den „idealen“ Projektmanager<sup>86</sup>

<sup>86</sup> In Anlehnung an Litke 2007, S. 162f.

Realistisch betrachtet wird man jedoch nie einen Projektmanager finden, der all diese Anforderungen in sich vereint. Insofern ist der Projektmanager gefordert, im Sinne eines Generalisten zu handeln und sich nicht als Spezialist zu tief in die sachliche Projektarbeit einzuschalten. Neigt ein Projektmanager zum Spezialistentum, besteht die Gefahr, dass er sich zu sehr mit den Aufgaben der Projektmitarbeiter beschäftigt und seine eigentliche Aufgabe, die Überwachung, Kontrolle und Übersicht über das Projekt vernachlässigt. In diesem Fall erfährt das Projekt keine Zielerreichung mehr und beginnt zu stagnieren. LITKE weist ebenfalls darauf hin, dass durch eine ständige Intervention in Detailaufgaben auch die anderen Mitarbeiter kontinuierlich demotiviert werden und nicht mehr mit den meist steigenden Anforderungen eines Projektes mitwachsen können.<sup>87</sup>

Gefahr des  
Spezialistentums

### *Aufgaben*

Die Aufgaben des Projektmanagers fallen in die Gestaltung des PM-Prozesses. Das jeweilige Projekt ist zu starten, laufend zu koordinieren, zu steuern und abzuschließen. Der Projektleitung obliegen die Zielklärung und -formulierung, Organisation, Planung, Überwachung, Steuerung und Koordination des Gesamtprojektes. Gegebenenfalls ist auch eine Projektdiskontinuität zu bewältigen. Dazu sind die geeigneten Kommunikationsformen zu wählen, PM-Methoden einzusetzen und IT- und Telekommunikationshilfsmittel anzuwenden. Der Projektmanager ist für ein professionelles Projektmanagement und für ein adäquates Projektmarketing verantwortlich. Ein Projektmanager plant, steuert und überwacht die Projektgruppe, die Projektarbeit und die Projektergebnisse in allen ihren Ausprägungen. Zu den schwerpunktmäßigen Aufgaben zählen:

Anspruchsvolle  
Aufgaben

- Das Projektziel formulieren, vereinbarte Ziele in einem Projektauftrag festschreiben und vom Auftraggeber genehmigen lassen.
- Die Überprüfung der Realisierbarkeit der Projektziele.
- Die Festlegung der Aufbau- und Ablauforganisation des Projektes.
- Die Projektgruppe bestimmen und strukturieren.
- Die Benennung von Stellvertretern.
- Die Führung von Mitarbeitern.
- Termine und Kosten planen und überwachen.

---

<sup>87</sup> Vgl. Litke 2007, S. 164ff.

- Die Definition der Projektmeilensteine.
- Die Beschaffung der erforderlichen Ressourcen.
- Die Installation eines Planungs-, Überwachungs-, Steuerungs- und Informationssystems entsprechend Projektgegenstand und Projektgröße.
- Die Planung, Überwachung und Steuerung des Gesamtprojektes.
- Die Entscheidung über Lösungsalternativen, die sich auf Projektgegenstand und Projektvorgehen beziehen.
- Die Repräsentation des Projektes nach außen.
- Den Informationsaustausch (Sitzungen, Berichte etc.) und die Dokumentation sicherstellen.
- Die Delegation von Aufgaben und die Vergabe von Teilaufträgen.
- Das Vorbereiten und Herbeiführen von Entscheidungen (z. B. Entscheidung über die Freigabe von Projektergebnissen).
- Die Berücksichtigung von Änderungen.
- Das Veranlassen von notwendigen Schulungsmaßnahmen.
- Die Koordination aller am Projekt beteiligten Mitarbeiter und Stellen.
- Die Beurteilung der Projektwirtschaftlichkeit.
- Die kontinuierliche Information des übergeordneten Managements bzw. des Auftraggebers zu festgelegten oder erforderlichen Zeitpunkten im Projektverlauf.<sup>88</sup>

Die Erfüllung von PM-Aufgaben durch den Projektmanager ist laut GAREIS „eine Dienstleistung am Projekt und nicht das Wahrnehmen einer Machtposition“. Bei der Erfüllung der PM-Aufgaben kooperiert der Projektmanager mit den anderen Mitgliedern des Projektteams und mit dem Projektauftraggeber. Für den Projekterfolg ist der Projektmanager nicht alleine, sondern gemeinsam mit den Projektteammitgliedern verantwortlich.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> In Anlehnung an *Litke 2007*, S. 168f. und *Wolf 2000*, S. 1f., die im Hinblick auf die Aufgaben disziplinarischen (sowie repräsentativen) Charakters diese primär der Projektleitung zuweisen.

<sup>89</sup> Vgl. *Gareis/Stummer 2007*, S. 224.

### *Verantwortung*

Verantwortung als Begriff steht für „die Berechtigung und Verpflichtung zum selbstständigen Handeln, mit dem Ziel der Erfüllung einer übernommenen Aufgabe, eines Auftrags oder in einem eingesetzten Funktionsbereich“. <sup>90</sup> Mit dem selbstständigen Handeln verknüpft sich die Verantwortung für Erfolg und Misserfolg gegenüber jener Instanz, von der die Kompetenz für die Aufgabe oder den Funktionsbereich gegeben wurde. Die Übernahme der Verantwortung erfolgt meist ohne ihre ausdrückliche Nennung, sondern allein durch die Übernahme einer Aufgabe. Es ist jedoch erforderlich, den Verantwortungsumfang gesondert zu definieren und zu dokumentieren.

Verantwortung

Die Verantwortungen des Projektmanagers sind begrenzt durch die Kompetenzen, die ihm übertragen werden. KEßLER und WINKELHOFER formulieren dies im Grundsatz der Einheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung: „Wofür der Projektmanager keine Kompetenz erhält, dafür ist er auch nicht verantwortlich“. Dies schließt eine Rechenschafts-, Berichts- oder Informationspflicht jedoch nicht aus. <sup>91</sup> Ebenso bedeutet Verantwortung, dass aus falschem Handeln oder Nicht-Handeln Konsequenzen, wie beispielsweise Vertragsstrafen oder disziplinarische Strafen, erwachsen können. Ausgehend von einer Matrix-Projektorganisation, in der der Projektmanager nur fachliche Kompetenz hat, umfasst der Verantwortungsbereich des Projektmanagers nach WOLF:

Umfang

- die Kostenüberwachung und Budgeteinhaltung;
- die Termineinhaltung;
- die Sachzielerreichung;
- das Konfliktmanagement;
- die fachliche und sachliche Verantwortlichkeit für das Projektteam;
- die Steuerung der Projektaktivitäten;
- die Einhaltung der Richtlinien, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, einschließlich der Qualitätsvorschriften;
- die Kommunikation innerhalb des Teams und mit dem Auftraggeber;

---

<sup>90</sup> Keßler/Winkelhofer 2004, S. 40f.

<sup>91</sup> Vgl. *ebd.*, S. 101f.

- die Vorbereitung und Durchführung von Projektbesprechungen und die Erstellung und Aktualisierung des Projektplans.<sup>92</sup>

Der Umfang der Verantwortung kann auf bestimmte Bereiche beschränkt sein, z. B. kann die Verantwortung für das wirtschaftliche Ergebnis von der Verantwortung für das technische Ergebnis getrennt sein. Dies setzt voraus, dass auch die Aufgabenstellungen entsprechend entflochten sind. Verantwortung können sowohl Einzelpersonen als auch Organisationseinheiten innehaben. In Projekten werden die Verantwortungen durch Verträge, die Projektorganisation und Delegation verteilt. Die Verteilung der Verantwortung innerhalb eines Projektes wird oft in der sogenannten Kompetenzmatrix oder Verantwortlichkeitsmatrix dargestellt (vgl. Kapitel 3.4).<sup>93</sup>

Beschränkung

### **Kompetenzen**

Kompetenz ist kein eindeutiger Begriff. Er kann zum einen die Befugnis, zum anderen die Qualifikation der Tätigkeit bezeichnen. Es ist daher zu empfehlen, entweder direkt von Befugnis oder Qualifikation zu sprechen, oder durch geeignete Zusätze (z. B. fachliche Kompetenz) die beabsichtigte Bedeutung klar zu stellen. In der vorliegenden Arbeit soll unter dem Begriff der Kompetenz die Befugnis verstanden werden, welche das Recht zu einer bestimmten Handlung darstellt.

Bedeutungen des Kompetenzbegriffs

Kompetenzen können absolut bestehen, z. B. hat die Geschäftsführung qua Amt alle Befugnisse innerhalb des Unternehmens. Kompetenzen können auch aus der Übernahme von Verantwortung für eine Aufgabe erwachsen. Nach dem Kongruenzprinzip<sup>94</sup> muss eine Person oder Organisationseinheit mit Erteilung einer Aufgabe auch die dafür erforderlichen Befugnisse (z. B. das Zeichnungsrecht) erhalten. Ein Projektmanager sollte dementsprechend mit der Beauftragung auch die zur Durchführung des Projektes erforderlichen Handlungskompetenzen erhalten.<sup>95</sup> Er sollte zumindest

Kompetenzen des Projektmanagers

- bei der Zieldefinition für das Projekt mitwirken;

---

<sup>92</sup> Vgl. *Wolf 2000*, S. 1f.

<sup>93</sup> Vgl. *Angermeier 2012*.

<sup>94</sup> Nach dem Kongruenzprinzip bilden Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung in der Organisationslehre eine untrennbare Einheit, deren Teile aufeinander abgestimmt werden müssen, damit der Übertragung von Entscheidungskompetenzen optimal funktionieren kann. Das heißt, dass bei der Übertragung einer Aufgabe die Kompetenz und die Verantwortung dem Umfang der Aufgabe angepasst werden müssen.

<sup>95</sup> Vgl. *Keßler/Winkelhofer 2004*, S. 41.

- ein Mitspracherecht bei der Mitarbeiterauswahl haben;
- über ein projektbezogenes Informations-, Weisungs-, und Entscheidungsrecht verfügen;
- Teilaufgaben zur weiteren Bearbeitung freigeben dürfen;
- Projektergebnisse akzeptieren oder ablehnen können.<sup>96</sup>

Die Befugnisse des Projektmanagers sind mit den Kompetenzen des Vorgesetzten oder eines Lenkungsausschusses abzustimmen, damit es nicht zu unerwünschten Kompetenzüberschneidungen kommt.<sup>97</sup>

### 3.3.3 Projektteam

Das Projektteam besteht aus dem Projektmanager und den Personen, die vom Projektmanager zur Realisierung des Projektes und zur Unterstützung des Projektmanagements ausgewählt und beauftragt wurden. Es hat im Hinblick auf die Erreichung des Projektziels die Planung, Steuerung und Integration aller Projektarbeiten vorzunehmen; seine Tätigkeit ist planungs- und überwachungsorientiert. Die Fachabteilungen mit den entsprechenden Spezialkenntnissen konzentrieren sich auf die eigentliche Entwicklungsarbeit und sind demnach ausführungsorientiert. Die Mitglieder des Projektteams bleiben innerhalb der Matrixorganisation während ihrer Projektarbeit disziplinar ihrem Linienvorgesetzten unterstellt, womit der Projektmanager nur das projektbezogene fachliche Weisungsrecht erhält.<sup>98</sup>

Projektteam

Die Struktur eines Projektteams besteht aus dem Kernteam, eventuell einem Subteam sowie den Projektteammitgliedern und Projektmitarbeitern. Das Kernteam besteht aus dem Projektmanager und den Personen des Projektteams, die während der gesamten Projektlaufzeit dem Projekt zugeordnet sind. Das Projektteam setzt sich aus dem Kernteam und weiteren Personen zusammen, die für bestimmte Aufgaben oder Phasen des Projektes vom Projektmanager in das Projektteam berufen werden. Das Projektteam ist verantwortlich für die kompetente Unterstützung des Projektmanagers und die Berücksichtigung der unterschiedlichen Sichtweisen und Lösungsansätze der verschiedenen, im Projekt vertretenen Fachrichtungen.<sup>99</sup> Des Wei-

Struktur des Projektteams

---

<sup>96</sup> Vgl. *Wolf 2000*, S. 1f.

<sup>97</sup> Vgl. *Steinbuch 2000*, S. 85f.

<sup>98</sup> Vgl. *Litke 2007*, S. 73.

<sup>99</sup> Vgl. *Keßler/Winkelhofer 2004*, S. 103.

teren liegt die Verantwortung des Projektteams in der Schaffung qualitativ hochwertiger PM-Lösungen durch deren Entwicklung, Abstimmung und Entscheidung im Team. Das Projektteam erfüllt demnach neben den inhaltlichen Arbeiten auch Projektmanagementaufgaben und entscheidet unter Umständen, wer im Fall eines Problems einzubeziehen ist. Subteams, die sich aus einem Projektteammitglied und mehreren Projektmitarbeitern zusammensetzen, werden bei überdurchschnittlichen Leistungsumfängen gebildet. Projektteam und Subteam nehmen eigenständige Rollen in Projekten ein. Gleiches gilt für Projektteammitglieder und Projektmitarbeiter.

Nach dem Kriterium der Intensität der Mitarbeit im Projektmanagement kann zwischen einem Projektteammitglied und einem Projektmitarbeiter unterschieden werden. Während Mitarbeiter im Projekt inhaltliche Arbeitspakete erfüllen, nehmen Projektteammitglieder zusätzlich Projektmanagement- und Projektmarketingaufgaben wahr. Die Projektteammitglieder nehmen an Projektteamsitzungen teil und kommunizieren die Projektziele und deren Ergebnisse an relevante Projektumwelten. Sie sind für die Qualität der Ergebnisse ihrer Arbeitspakete verantwortlich. Die Projektteammitglieder müssen durch ihre Mitgliedschaft im Projektteam Beiträge zur Realisierung der Projektziele leisten. Sowohl das Projektteammitglied als auch der Projektmitarbeiter haben für den Projekterfolg eine hohe Bedeutung, da ohne eine entsprechende Fachkompetenz zur Erfüllung der Arbeitspakete keine adäquaten Projektergebnisse erzielt werden können.<sup>100</sup>

Projektteammitglied vs.  
Projektmitarbeiter

### 3.3.4 Lenkungsausschuss

Der Lenkungsausschuss ist das verbindende Gremium zwischen Projekt- und Unternehmensorganisation. Seine Funktion und Rolle ist jedoch nicht einheitlich festgelegt. Es gibt im Wesentlichen zwei Interpretationen:

Lenkungsausschuss

#### *a) Oberstes beschlussfassendes Gremium der Organisation eines einzelnen Projektes*

Handelt es sich um einen Lenkungsausschuss für ein einzelnes Projekt, so ist dieser einerseits die höchste Entscheidungsinstanz innerhalb dieses Projekts, andererseits ist er der Unternehmensführung bzw. dem Projektportfoliomanagement untergeordnet. Der Lenkungsausschuss stellt in diesem Zusammenhang ein temporäres, projektbegleitendes Gremium dar, das nach Abschluss der Projektaufgabe seine Arbeit beendet. Im Lenkungsausschuss

... für ein Projekt

<sup>100</sup> Vgl. Gareis/Stummer 2007, S. 224f.

sind die Entscheidungs- und Verantwortungsträger für das Projekt zusammengefasst. Der Auftraggeber ist stets Vorsitzender des Lenkungsausschusses. Er trifft auch die an den Lenkungsausschuss herangetragenen Entscheidungen. Die anderen Mitglieder haben nur beratende Funktion. Im Lenkungsausschuss sollten die Interessen aller Projektbeteiligten in geeigneter Weise vertreten sein.<sup>101</sup>

Die Rollenbeschreibung des Lenkungsausschusses kann von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gestaltet sein. Die Projektaktivitäten werden vom Lenkungsausschuss ergebnisverantwortlich geleitet und überwacht. Bezogen auf das einzelne Projekt sollte er dafür grundsätzlich folgende Aufgaben und Befugnisse haben:

Aufgaben

- die Sicherung der Qualität des Projektmanagements;
- die Abnahme der Projektergebnisse;
- das Anfordern und Prüfen von Projektstatusberichten;
- die Abnahme von abgeschlossenen sowie die Freigabe noch nicht begonnener Projektphasen;
- Überwachung und Freigabe von Kosten- und Ablaufplänen;
- Unterbrechung oder Abbruch eines Projekts;
- Entscheidung über Änderungsanträge, sofern sie extern vorgegebene Randbedingungen (z. B. Budget, Spezifikationen, Termine) nicht verletzen;
- die Überwachung externer Einflüsse auf das Projekt, z. B. Risiken, die aus veränderten Rahmenbedingungen entstehen;
- die Beschlussfassung über eskalierte Entscheidungen innerhalb des Projekts, z. B. bei Ressourcenkonflikten;
- Berichterstattung über den Projektfortschritt an das übergeordnete Programm- oder Projektportfoliomanagement;
- das Eskalieren von Entscheidungen aus dem Projekt an die Unternehmensführung oder das Projektportfoliomanagement;
- das Umsetzen von Entscheidungen der Unternehmensführung oder des Projektportfoliomanagements im Projekt.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. *Litke 2007*, S. 69.

<sup>102</sup> Vgl. *Angermeier 2012*.

### ***b) Zentrales Gremium einer Organisation zur Steuerung des gesamten Projektportfolios***

In einem zentralen Lenkungsausschuss zur Projektportfoliosteuerung sind Verantwortliche der Unternehmensführung vertreten. Über die Aufgaben eines Lenkungsausschusses für ein einzelnes Projekt hinaus hat der zentrale Lenkungsausschuss Verantwortung für das Projektportfolio als Gesamtes. Für die Aufgaben und Befugnisse eines zentralen Lenkungsausschusses gibt es jedoch keine einheitlichen Regeln, sie müssen vielmehr im Einzelfall festgelegt werden. Mögliche weitergehende Aufgaben und Befugnisse können nach ANGERMEIER sein:

... für das gesamte Projektportfolio

- die Initiierung und Beauftragung von Projekten im Einklang mit der Unternehmensstrategie;
- die Ausrichtung der einzelnen Projekte hinsichtlich Ergebnis, Budget und Termin auf die Unternehmensstrategie;
- die Überprüfung und Genehmigung von Projektanträgen;
- die Entscheidung über Änderungsanträge hinsichtlich spezifiziertem Projektergebnis, bewilligtem Budget und vereinbartem Termin;
- die Abstimmung der Projekte innerhalb des Portfolios untereinander;
- die Planung, Überwachung und Steuerung von Programmen.<sup>103</sup>

### **3.3.5 Project Management Office**

Um der durch den Einsatz von Projekten gestiegenen Differenzierung und Komplexität des Unternehmens zu entsprechen, werden integrative Organisationsmaßnahmen erforderlich, zu denen das „Project Management Office“ (PMO) zählt. Das Büro für Projektmanagement ist eine in die Stammorganisation integrierte permanente Organisationseinheit, die in projektorientierten Unternehmen häufig mit der Formalisierung des Projektmanagements etabliert wird. Das Ziel des PMO ist die Sicherung eines professionellen Projektmanagements.<sup>104</sup> Es übernimmt verschiedene Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit dem zentralen und koordinierten Management von Projekten innerhalb seines Zuständigkeitsbereiches. Die Verantwortlichkeiten eines PMO können von Unterstützungsfunktionen im Projektmanage-

Project Management Office

---

<sup>103</sup> Vgl. Angermeier 2012.

<sup>104</sup> Vgl. Gareis/Stummer 2007, S. 225ff.

ment bis zur Ausübung der tatsächlichen Verantwortung für die direkte Abwicklung eines Projektes reichen. Darüber hinaus ist es möglich, das PMO in die Auswahl, Verwaltung und Einführung gemeinsamer oder dedizierter Projektressourcen mit einzubeziehen.

Zur Unterstützung der Zielerreichung stellt das PMO gewisse Dienstleistungen, wie den Management-Support, für das projektorientierte Unternehmen bereit. Dabei ist eine primäre Funktion in der Unterstützung des Projektmanagers auf unterschiedliche Art und Weise zu sehen. Für die Aufgaben eines PMO nennt der PMBOK Guide als Beispiele:

Unterstützungsleistungen

- das Managen gemeinsamer Projektressourcen für alle durch das PMO koordinierten Projekte;
- die Anleitung, Mentorenfunktion, Schulung und Aufsicht;
- die Identifikation und Entwicklung von Standards, optimaler Verfahren (best practice) sowie einer PM-Methodik;
- die Überwachungsfunktion zur Einhaltung von PM-Standards, -verfahren und -vorlagen;
- die Ausarbeitung und Verwaltung von Projektvorschriften, -verfahren, Vorlagen und anderen gemeinsamen Unterlagen;
- die Koordination der projektübergreifenden Kommunikation.<sup>105</sup>

### 3.5 Kompetenzmatrix

Ein Grundprinzip jeder Organisation, respektive Projektorganisation ist die eindeutige und verbindliche Festlegung von Zuständigkeiten, Befugnissen und Verpflichtungen. Diese sind projektspezifisch zu bestimmen und zu dokumentieren. Wesentliche Effizienzverluste in der Projektarbeit entstehen vor allem durch Unklarheit dieser Aspekte. Ein klares Rollenkonzept bezogen auf die aufgabenbezogenen Zuständigkeiten im Projekt ist aus diesem Grund unabdingbar.<sup>106</sup> Durch eine professionelle Projektplanung, verteilt auf die Projektrollen in der Projektorganisation, werden die Zuständigkeiten (Aufgaben), die Befugnisse (Kompetenzen) sowie die Verpflichtungen (Verantwortung) konkret wiedergegeben. Für die eindeutige Zuordnung von Aktivitäten zu den Aufgabenträgern der Projektorganisationsform und deren

Kompetenzmatrix

---

<sup>105</sup> PMI 2008, S. 28.

<sup>106</sup> Vgl. Hab/Wagner 2006, S. 43.

Handlungsrahmen kann die Kompetenzmatrix eingesetzt werden.<sup>107</sup> In der Kompetenzmatrix ist eindeutig festgehalten,

- wer ein Informationsrecht (I) hat;
- wer ein Beratungsrecht (B) hat;
- wer ein Zustimmungsrecht (Z) hat;
- wer das Entscheidungsrecht (E) hat;
- wer für die Durchführung (D) bestimmter Aktivitäten zuständig ist.

Das Informationsrecht ist das Recht, über Entscheidungen, die zu einer bestimmten Aufgabe oder für einen bestimmten Bereich getroffen wurden, informiert zu werden. So kann beispielsweise festgelegt werden, dass die IT-Abteilung über Entscheidungen zu IT-Systemen im Projekt informiert wird.

Informationsrecht

Das Beratungsrecht legt fest, dass man das Recht und gegebenenfalls auch die Pflicht hat, zu einem bestimmten Aufgabengebiet zu beraten, bevor die Entscheidung getroffen wird. So könnte man festlegen, dass die IT-Abteilung in einem Unternehmen das Recht hat, vor einer IT-Systementscheidung in einem Projekt hierzu beratend tätig zu sein.

Beratungsrecht

Das Zustimmungsrecht stellt ein Vetorecht dar; Entscheidungen zu einem bestimmten Bereich bedürfen der Zustimmung der Person, der ein Zustimmungsrecht obliegt. So könnte festgelegt werden, dass die IT-Systementscheidung im Rahmen eines Projektes der Zustimmung der IT-Abteilung des Unternehmens bedarf. Verweigert die Abteilung die Zustimmung, dann kann die Systementscheidung entsprechend im Projekt so nicht getroffen werden.

Zustimmungsrecht

Das Entscheidungsrecht legt fest, wer projektbezogen eine Entscheidung überhaupt treffen darf. Ein Zustimmungsrecht ist hiervon unbenommen und gilt natürlich einschränkend für das Entscheidungsrecht. So kann etwa festgelegt werden, dass der Projektmanager eines Projektes IT-Entscheidungen bis zu einer Summe von 10.000,- Euro selbst treffen darf.

Entscheidungsrecht

Die Durchführungspflicht (und diese beinhaltet natürlich das Durchführungsrecht) legt fest, wer eine bestimmte Aufgabe ausführen muss. So kann z. B. festgelegt werden, dass der Projektmanager (bzw. der Stab) eine IT-

Durchführungspflicht

---

<sup>107</sup> Vgl. *Keßler/Winkelhofer 2004*, S. 42f.

Bestellung selbst abwickeln muss und diese nicht durch die IT-Abteilung erfolgt.<sup>108</sup>

Die Definition dieser Rechte erlaubt es, für eine Entscheidung und Durchführung einer Aufgabe klare Festlegungen zu treffen, so dass es keine Streitigkeiten geben dürfte. Die Darstellung erfolgt oft in einer Tabelle, bei der auf der X-Achse die zuständigen Stellen und auf der Y-Achse die Aufgaben abgetragen sind. In die Spalten sind folglich die Projektbeteiligten einzutragen – entweder als Personen oder Rollen. Dies sind mindestens alle im Organigramm der Projektorganisation aufgeführten Personen oder Rollen. In der Tabelle selbst ist dann mit der entsprechenden Abkürzung (I, Z, B, E oder D) vermerkt, welches Recht die Stelle hat, siehe Tabelle 5. Zur Vereinfachung können Zustimmungs- (Z) und Beratungsrecht (B) in ein Mitspracherecht (M) umgewandelt werden.

IZBED-Darstellung

	Rolle/Person A	Rolle/Person B	Rolle/Person C	...
Aufgabe 1	I	D	E	
Aufgabe 2	D	E	M	
Aufgabe 3		D	E	
Aufgabe 4	D	E		
...				

**Tabelle 5**  
IZBED-Kompetenzmatrix

Für die Verknüpfung der Aufgaben mit den entsprechenden Projektrollen gelten nach ANGERMEIER folgende Rahmenbedingungen:

Darstellungsregeln

- In jeder Zeile muss genau ein „E“ stehen, d. h. es muss genau eine Person oder Rolle geben, die dieses Element (z. B. Produkt) freigibt. Wenn weitere Beteiligte ihre Freigabe erteilen müssen, sind diese entweder mit einem „M“ zu versehen oder das Element ist feiner zu gliedern.
- In jeder Spalte muss mindestens ein Eintrag vorhanden sein – ansonsten ist dieser Beteiligte entweder überflüssig oder es fehlt ein Element im Projektstrukturplan.
- Es dürfen mehrere Beteiligte für die Ausführung oder Erstellung eines Elements verantwortlich („D“) sein, d. h. Zusammenarbeit ist selbstverständlich erlaubt.

<sup>108</sup> Vgl. Wegmann/Winklbauer 2006, S. 140ff.

- In jeder Zeile muss mindestens ein „D“ stehen, da schließlich die Aufgabe durchgeführt bzw. das Produkt erstellt werden muss.<sup>109</sup>

Mit Hilfe der Matrix werden die Zuständigkeiten der Aufbauorganisation mit den Prozessschritten und Aktivitäten der Ablauforganisation abgestimmt. WINKELHOFER empfiehlt den Einsatz einer Kompetenzmatrix zu Beginn eines jeden Projektes in der Phase der Projektdefinition, unabhängig davon, ob es sich dabei um die Projektdefinition des Gesamtprojektes oder einzelner Teilprojekte handelt.<sup>110</sup>

Einsatz bei  
Projektdefinition

Bei der Erstellung einer Kompetenzmatrix sind nach WINKELHOFER folgende Grundsätze zu beachten:

Grundsätze bei der  
Erstellung

- klare und eindeutige Formulierung der einzelnen Aktivitäten;
- strikte Abgrenzung der einzelnen Aktivitäten zueinander;
- einzelne Aktivitäten entsprechend den Kenntnissen und Fertigkeiten den Aufgabenträgern zuordnen.<sup>111</sup>

Der Aufwand, ein solches Schema für alle Projektaufgaben zu erstellen, ist sehr hoch. Daher ist zu empfehlen sich bei der Regelung nach dem IZBED-Modell auf wichtige Aufgaben wie etwa die Meilensteinfreigabe, Budgetfragen oder andere Entscheidungen mit großer Tragweite zu beschränken. Auf dieser Basis kann die Kompetenzmatrix als einfaches und wirkungsvolles Instrument zur klaren Abgrenzung von Aufgaben und Verantwortungsbereichen eingesetzt werden. Durch eine frühzeitige Erarbeitung der Kompetenzmatrix und entsprechende Diskussionen im Vorfeld eines Projektes wird die Identifikation des einzelnen Mitarbeiters mit seiner Aufgabe gestärkt und Konflikte werden vermieden. Sie ist einfach in der Handhabung und kann das Verständnis für das Zusammenwirken von verschiedenen Beteiligten im Rahmen eines Projektes stärken.<sup>112</sup>

Frühzeitiger  
Einsatz

### 3.5 Vorgehensmodelle

Das Vorgehensmodell beschreibt und regelt den Ablauf und die Abwicklung von Projekten und legt fest, in welcher Ausprägung die Projektaktivitäten

Vorgehensmodelle

---

<sup>109</sup> Vgl. Angermeier 2009, S. 2.

<sup>110</sup> Vgl. Winkelhofer 2005, S. 176ff.

<sup>111</sup> Vgl. ebd., S. 177.

<sup>112</sup> Vgl. Hab/Wagner 2006, S. 44.

durchgeführt werden müssen. Weiter definiert das Vorgehensmodell den idealtypischen Ablauf hinsichtlich der zeitlichen und inhaltlichen Zuordnung von Aufgaben zu einzelnen Phasen und standardisiert somit die ablauforganisatorische Gestaltung des Vorgehens. Ein Vorgehensmodell beinhaltet die notwendigen Schritte und deren Reihenfolge, um auf möglichst direktem Weg das angestrebte Ergebnis zu erreichen. Aus den einzelnen Schritten entsteht damit ein stufenweiser und in Abschnitte gegliederter Planungs-, Entscheidungs- und Konkretisierungsprozess. Diese Schritte werden in einer Projektdurchführung als Projektphasen bezeichnet und können nach unterschiedlichen Denkansätzen (Vorgehensmodelle) bearbeitet werden.<sup>113</sup> Die Unterteilung eines Projektablaufs in verschiedene Phasen baut ganz bewusst Zäsuren in den Ablauf ein. Diese sollen einerseits die Entscheidung über die Weiterführung eines Projektes und weitere Entwicklungsrichtlinien ermöglichen, andererseits soll sichergestellt werden, dass „die Arbeiten einer Folgephase auf bereinigten und genehmigten Zwischendokumenten aufbauen“.<sup>114</sup>

Voraussetzung für ein sinnvolles Vorgehensmodell ist die Konzentration auf eine Projektart, da ansonsten das gesamte Fachwissen des Projektmanagements integriert werden müsste. Neben der Projektart sind für ein Vorgehensmodell stets auch Spezifika des Unternehmens zu berücksichtigen. Ein für das Unternehmen entwickeltes Vorgehensmodell bildet den zentralen Bestandteil eines Projektmanagement-Handbuchs.<sup>115</sup>

Abhängigkeit von der Projektart

## 4. Fazit

Das Management von Projekten ist unter heutigen Konkurrenzbedingungen eine wettbewerbsrelevante Kernkompetenz. Wichtige Aufgaben im Unternehmen lassen sich nur mit einer systematischen Projektabwicklung lösen. Der Nutzen der Projektorientierung liegt dabei in der Qualitätssicherung und der Effizienzsteigerung und damit der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Gerade deswegen müssen die Anstrengungen intensiviert werden, um ein unternehmensweites Projektmanagement einzuführen, ganzheitlich zu betreiben und nachhaltig zu optimieren.

PM ist Kernkompetenz

---

<sup>113</sup> Vgl. *Litke 2007*, S. 262.

<sup>114</sup> *Winkelhofer 2005*, S. 14.

<sup>115</sup> Vgl. *Angermeier 2012*.

Als aufbauorganisatorisches Grundgerüst, innerhalb dessen sich komplexe, neuartige Aufgabenstellungen effizient und effektiv bearbeiten lassen, bietet das Projektdesign die dafür notwendigen personellen und strukturellen Rahmenbedingungen. Kooperative Projektarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg erfordert gerade zu Beginn eines Projektes Klarheit bezüglich der jeweiligen Zuständigkeiten (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten) sowie der organisatorischen Regeln im Netzwerk zwischen den Abteilungen. „Werden diese nicht klar vereinbart, drohen Doppelarbeiten, Unterlassungen oder gar Friktionen zwischen den Partnern, was der notwendigen Steigerung von Effektivität und Effizienz in der Projektabwicklung entgegenwirkt.“<sup>116</sup> Um Projekte schneller und einfacher abzuwickeln und alle Beteiligten für ihre Arbeit zu begeistern, ist es daher notwendig, Reibungsverluste innerhalb der Projekte sowie an der Schnittstelle zur Linienorganisation auf ein Minimum zu reduzieren. Ganzheitliche Rollenprofile für alle beteiligten Personen sowie die klare Definition von Zuständigkeiten sind wesentliche Schritte auf diesem Weg. Unterstützt wird dies durch eine einheitliche Terminologie, die dazu beiträgt, begriffliche oder konzeptionelle Missverständnisse zu vermeiden.

---

<sup>116</sup> Vgl. *Hab/Wagner 2006*, S. 10.

## Literaturangaben

- Angermeier 2007*: Angermeier, G.: Die Rolle des Auftraggebers im Projektmanagement. In: Projekt Magazin 12/2007.
- Angermeier 2009*: Angermeier, G.: Die RACI-Matrix als einfacher Kommunikationsplan. In: Projekt Magazin 15/2009.
- Angermeier 2012*: Angermeier, G.: Projektmanagement-Glossar, online verfügbar unter: <http://www.projektmagazin.de/glossar>, Zugriff am 15.01.2012.
- Beck 1996*: Beck, T.: Projektorganisation und ihre Gestaltung, Duncker & Humblot, Berlin 1996.
- Corsten u.a. 2008*: Corsten Hans; Corsten Hilde; Gössinger, R.: Projektmanagement, 2. Auflage, Oldenbourg-Verlag, München 2008.
- DIN 69901-5*: Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.): DIN 69901-5:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe, Berlin 2009
- Frese, E., 2005*: Frese, E.: Grundlagen der Organisation, 9. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005.
- Gareis/Stummer 2007*: Gareis, R.; Stummer, M.: Prozesse & Projekte, 2. Auflage, MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, Wien 2007.
- Gareis 2006*: Gareis, R.: Happy Projects!, 3. Auflage, MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, Wien 2006.
- Hab/Wagner 2006*: Hab, G.; Wagner, R.: Projektmanagement in der Automobilindustrie, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.
- Hagen 2009*: Hagen, S.: Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2009.
- Hammer/Champy 1996*: Hammer, M.; Champy, J.: Business Reengineering, 6. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/Main 1996.
- ISO 10006*: Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.): DIN-Fachbericht ISO 10006, ISO 10006, Qualitätsmanagementsysteme – Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten, Deutsche Fassung der ISO 10006, 1. Auflage 2004, Beuth, Berlin 2004
- Keßler/Winkelhofer 2004*: Keßler, H.; Winkelhofer, G.: Projektmanagement, 4. Auflage, Berlin: Springer-Verlag, Berlin 2004.
- Lechler 1997*: Lechler, T.: Erfolgsfaktoren des Projektmanagements, P. Lang, Frankfurt/Main 1997.
- Litke 2007*: Litke, H.: Projektmanagement, 5. Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2007.
- Oechtering 2007*: Oechtering, P.: Aufgaben und Verantwortung in internen Projekten – Teil 1. In: Projekt Magazin 12/2007.
- OGC 2009*: Office of Government Commerce: Erfolgreiche Projekte managen mit PRINCE2™. Dt. Übersetzung der 5. engl. Ausgabe von 2009, 1. Aufl., The Stationary Office (TSO), Norwich, UK 2009
- Osterloh/Frost 2003*: Osterloh, M.; Frost, J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003.
- PMI 2008*: PMI: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 4. Auflage, Project Management Institute, Newtown Square (PA) 2009.
- Rinza 1988*: Rinza, P.: Projektmanagement, 4. Auflage, Springer-Verlag, Berlin 1988.
- Scheublein 2008*: Scheublein, N.: Prozessmanagement und Projektmanagement in Klein- und Mittelunternehmen, GRIN Verlag GmbH, München 2008.
- Schreyögg 2008*: Schreyögg, G.: Organisation, 5. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden 2008.
- Steinbuch 2000*: Steinbuch, P.: Projektorganisation und Projektmanagement, 2. Auflage, Kiehl Verlag, Ludwigshafen (Rhein) 2000.
- Steinmann/Schreyögg 2000*: Steinmann, H.; Schreyögg, G.: Management, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000.
- Ulrich/Fluri 1995*: Ulrich, P.; Fluri, E.: Management, 7. Auflage, UTB Verlag, Stuttgart 1995.

- Wegmann/Winklbauer 2006*: Wegmann, C.; Winklbauer, H.: Projektmanagement für Unternehmensberatungen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.
- Winkelhofer 2005*: Winkelhofer, G.: Management- und Projekt-Methoden, 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin 2005.
- Wolf/Krause 2005*: Wolf, M.; Krause, H.-H.: Projektarbeit bei Klein- und Mittelvorhaben, expert Verlag, Renningen 2005.
- Wolf 2000*: Wolf, R.: Einführung in das Projektmanagement – Teil 4. In: Projekt Magazin 2/2000.

## Das Stralsund Information Management Team (SIMAT)

Das von Prof. Dr. Michael Klotz geleitete „Stralsund Information Management Team“ (SIMAT) ist am Fachbereich Wirtschaft der FH Stralsund angesiedelt. Es bündelt akademische Lehre und Forschung, Weiterbildungsangebote und Projekte im Themenbereich des betrieblichen Informationsmanagements. Informationsmanagement richtet sich auf die effektive und effiziente Nutzung der informationellen Ressourcen eines Unternehmens. Diese Zielsetzung wird heute von verschiedenen spezialisierten Fachrichtungen in der Informatik, der Wirtschaftsinformatik und der Betriebswirtschaftslehre verfolgt. Das SIMAT arbeitet insofern interdisziplinär, wobei die inhaltlichen Schwerpunkte in Kompetenzzentren (Competence Center) fokussiert werden.

Im Rahmen des RD&D-Ansatzes (Research, Development and Demonstration) dienen Labore, die mit aktuellen Tools des Informationsmanagements ausgestattet sind, sowohl der fachlichen Arbeit als auch zu Demonstrationszwecken. Eine intensive Kooperation mit ausgewiesenen Expertinnen und Experten sowie mit privatwirtschaftlichen Unternehmen und die Mitarbeit in anwendungsnahen Fachorganisationen gewährleisten eine praxis- und lösungsorientierte Vorgehensweise. Die Zusammenarbeit mit Lehrstühlen anderer Hochschulen, wissenschaftlichen Einrichtungen und eine umfangreiche Publikationstätigkeit stellen sicher, dass sich das SIMAT am State-of-the-Art des Informationsmanagements orientiert und diesen mitprägt. Auf diese Weise sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des SIMAT in der Lage, anspruchsvolle Konzepte und Lösungen zu konzipieren und zu realisieren.

Das SIMAT versteht sich als Mittler zwischen akademischer Forschung und Lehre auf der einen, und der Wirtschaftspraxis auf der anderen Seite. Diese Transferaufgabe, verankert im Landeshochschulgesetz Mecklenburg-Vorpommerns, bildet den Schwerpunkt der Arbeit des SIMAT. Forschung und Lehre werden nicht als Selbstzweck begriffen, sondern führen zu handlungsrelevanten, innovativen Konzepten und Lösungen, die in die Unternehmenspraxis transferiert werden. Die berufliche Weiterbildung bildet hierbei ein wesentliches Element.

Die anwendungsnahe Forschung am SIMAT ist auf eine ökonomische Verwertung hin orientiert. Es sollen Innovationen entwickelt und in Kooperation mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen, Fach-Institutionen und Unternehmen in eine nachhaltige und profitable Praxis umgesetzt werden. Hierzu werden eigene F&E-Projekte auf dem Gebiet des Informationsmanagements und Innovationsprojekte mit Partnern durchgeführt. Zudem hat sich das SIMAT auf die betriebswirtschaftliche Begleitberatung bei IT-nahen Technologieprojekten spezialisiert. Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die Möglichkeit eröffnet, an

der Lösung praktischer Problemstellungen zu arbeiten und sich so optimal auf das spätere Berufsleben vorzubereiten.

Die studentischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten im SIMAT Einblick in die Arbeitsmethodik sowohl auf wissenschaftlichem als auch auf wirtschaftlichem Gebiet. Aus den Projekten des SIMAT entstehen zahlreiche Abschlussarbeiten, die den Studierenden der FH Stralsund offen stehen. Das SIMAT bietet zudem eine berufliche Perspektive für Studierende, die sich als wissenschaftliche Mitarbeiter in der anwendungsnahen Forschung qualifizieren wollen.

Das SIMAT beteiligt sich zudem an der Diskussion der wissenschaftlichen Gemeinschaft. Hierzu werden regelmäßig Arbeitspapiere veröffentlicht, die den Stand der Arbeit des SIMAT in die Öffentlichkeit tragen und zur Diskussion anregen sollen. Das SIMAT lädt zudem andere Wissenschaftler, aber auch Referenten aus der Praxis als Vortragende ein. Auf diese Weise lernen die SIMAT-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter sowie andere interessierte Studierende aktuelle Forschungsergebnisse und praktische Fragestellungen aus erster Hand kennen. Erkenntnisse aus diesen Aktivitäten sowie aus den verschiedenen F&E-Projekten werden systematisch in die Lehre überführt, so dass alle Studierenden von der Forschungsarbeit des SIMAT profitieren können.

Zum Zwecke des ökonomischen Transfers verfolgt das SIMAT den RD&D-Ansatz (Research, Development and Demonstration). Hierzu werden Labore als Demonstrationsbereiche unterhalten. In den Laboren werden Produkte und Lösungen von Kooperationspartnern des SIMAT in den Bereichen des Informations-, Projekt- und Prozessmanagements betrieben. Auf dieser technischen Grundlage werden im Rahmen von Projekten durch das SIMAT-Team prototypische Lösungen erarbeitet.

### **Kontakt**

FH Stralsund • SIMAT • Zur Schwedenschanze 15 • 18435 Stralsund

Ansprechpartner: Prof. Dr. Michael Klotz (Wissenschaftlicher Leiter)

☎ +49 (0)3831 45-6946

✉ [michael.klotz@fh-stralsund.de](mailto:michael.klotz@fh-stralsund.de)

🌐 <http://simat-stralsund.de>

## Verzeichnis der SIMAT-Arbeitspapiere

AP	Datum	Autor	Titel
01-09-001	01.2009	M. Klotz	Datenschutz in KMU – Lehren für die IT-Compliance
01-09-002	02.2009	M. Klotz	Von der Informationsgesellschaft zum Informationsarbeiter
01-09-003	09.2009	L. Ramin M. Klotz	Aufgaben und Verantwortlichkeiten von IT-Nutzern anhand von COBIT
01-09-004	10.2009	S. Kubisch	Corporate Governance gemäß BilMoG und SOX
02-10-005	06.2010	M. Klotz	PMBOK-Compliance der Projektmanagement-Software Projektron BCS
02-10-006	07.2010	A. Woltering	Kontinuierliche Verbesserung von Desktop-Services mittels Benchmarking
02-10-007	09.2010	M. Klotz	Grundlagen der Projekt-Compliance
02-10-008	11.2010	I. Kaminski	Grundlagen und aktuelle Entwicklungen der digitalen Betriebsprüfung
02-10-009	12.2010	D. Engel/ N. Zdwomyslaw	Benchmarking-Studie Stralsund 2010
03-11-010	02.2011	E. Tiemeyer	Kennzahlengestütztes IT-Projektcontrolling – Projekt-Scorecards einführen und erfolgreich nutzen
03-11-011	05.2011	M. Klotz	Regelwerke der IT-Compliance – Klassifikation und Übersicht, Teil 1: Rechtliche Regelwerke
03-11-012	06.2011	M. Klotz	Konzeption des persönlichen Informationsmanagements
03-11-013	08.2011	H. Auerbach/ N. Zdwomyslaw	9. STeP-Kongress „Region gestalten! Gesundheitswirtschaft und Zukunftsmanagement“
03-11-014	08.2011	M. Klotz	Rollen der Information im Unternehmen
03-11-015	08.2011	Ahlfeldt	eGuides in kulturellen Einrichtungen – deutschsprachige Museums-Apps
03-11-016	11.2011	S. Saatmann / I. Sulk / M. Klotz	Studie zu gewerblichen Strompreisen in Mecklenburg-Vorpommern – Strom als Wettbewerbsfaktor und Gegenstand der Standortvermarktung
04-12-017	04.2012	M. Klotz / I. Sulk / E. Wieck	GDPdU-Konformität von Projektmanagementsoftware – Exemplarische Konzeption und Umsetzung
04-12-018	07.2012	M. Horn-Vahlefeld	Projektdesign als organisatorischer Rahmen des Projektmanagements