

Anhand welcher Merkmale lassen sich Projektgesellschaften von Arbeitsgemeinschaften unterscheiden?

Arbeitsgemeinschaften sind ein Zusammenschluss mehrerer Unternehmen, während die Projektgesellschaft ein Unternehmen darstellt. Die Zusammenarbeit in einer Arbeitsgemeinschaft muss vertraglich zwischen den beteiligten Unternehmen geregelt werden. Das Konsortium als eine Ausprägung der Arbeitsgemeinschaft verfügt im Ggs. zu Projektgesellschaften über kein eigenes Gesellschaftsvermögen und eigene Ressourcen.

Grenzen Sie Programmmanager vom Multiprojektleiter ab?

Programmmanger

Wenn mehrere Projekte zusammenhängen, spricht man von Programm. Der Programmmanager koordiniert die Projektleitungen der einzelnen Projekte. Er ist für die einheitliche Führung der Projekte innerhalb des Programms verantwortlich.

Multiprojektleiter

Beim Multiprojektleiter handelt es sich im Ggs. zum Projektleiter und Programmmanager nicht um eine Führungsaufgabe. Der Multiprojektleiter tritt als Koordinator im Rahmen der Planung der Steuerung der Projektlandschaft auf. Hierzu zählen der Aufbau und die Optimierung der Infrastruktur für die Durchführung der Projekte. Darüber hinaus ist er verantwortlich für die Besetzung des PL-Pools.

Inwiefern haben die Befugnisse und Verantwortlichkeiten Einfluss auf den Projekterfolg?

Zur Erreichung des Projekterfolgs ist Teamarbeit notwendig um, um Aufgaben innerhalb des Projektes zu erledigen. Hier muss jedem Projektmitarbeiter seine Verantwortlichkeit klar sein. Mittels der Rollenzuordnung zum Projektmitarbeiter wird ihm zugewiesen, welche Tätigkeiten und Aufgaben in seinem Verantwortungsbereich liegen.

Um diese Aufgaben auch durchführen zu können, muss der Rolleninhaber auch über Befugnisse verfügen. So z.B. muss der Projektleiter z.B. ein Mitwirkungsrecht bei der Besetzung des Projektteams haben und auch eine fachliche Weisungsbefugnis, um funktionale Projektziele erreichen zu können.

Aus welchen Gründen kann die Projektrahmenorganisation im Projektlebensweg verändert werden?

Ein Grund kann die Größe und / oder Dauer des Projektes sein. Bei einem großen Projekt kann es sinnvoll sein, die Projektrahmenorganisation je nach Phase anders vorzunehmen, z.B.

- Projektvorbereitung: Einflussorganisation
- Projektstart, -planung: Matrixorganisation
- Projektdurchführung: Autonome Projektorganisation
- Projektabschluss: Einflussorganisation

Beim Projektstart bzw. bei den Vorbereitungen ist noch nicht klar, ob das Projekt überhaupt durchgeführt wird. Deshalb ist es empfehlenswert, große Umorganisationen zu diesem Zeitpunkt zu vermeiden. Außerdem sind am Beginn und während der Planungsphase noch nicht die volle Anzahl an Projektmitgliedern erforderlich wie dann bei der Umsetzung. Daher auch die Matrixorganisation während der Planungsphase.

Die autonome Projektorganisation hat dann ihre Stärken bei der Umsetzung. Alle Projektmitarbeiter können sich dann voll auf ihre Aufgaben konzentrieren und es bestehen eindeutige Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse.

In der Abschlussphase werden nicht mehr alle Projektmitarbeiter benötigt, so dass hier wieder die Einflussorganisation angewendet werden kann.

Was muss beachtet werden, wenn ein Projektleiter ein Team in einer Matrixorganisation zusammenstellen soll?

- Verbindliche Zusage der entsprechenden Fachbereichsleiter, dass die Mitarbeiter für den vereinbarten Zeitraum im vereinbarten Umfang zur Verfügung stehen.

In welcher Situation ist welche Organisationsform zu empfehlen?

Einflussorganisation

- Kleine und nicht kritische Projekte
- Strategische abteilungsübergreifende Projekte
- Hohe Betroffenheit vieler Organisationseinheiten
- Wenn Geschäftsleitung das Projekt eindeutig unterstützt
- Projektleiter verfügt über persönliche Autorität und Einfluss

Autonome Projektorganisation

- Große und terminkritische Projekte
- Geringe organisatorische Anknüpfungspunkte zu anderen Stellen

Matrixorganisation

- Mittlere und große Projekte
- Wichtige und terminkritische Projekte

Projektorientiertes Unternehmen

- Unternehmen führt ausschließlich oder überwiegend Projekte durch

Was ist unter Projektbeteiligte zu verstehen?

Projektbeteiligte sind entweder direkt am Projekt beteiligt, sie arbeiten also mit oder sie sind an der Projektdurchführung oder Projekterfolg interessiert und können es beeinflussen. Sie werden auch als Stakeholder oder interessierte Parteien genannt.

Direkte Projektbeteiligte:

- Auftraggeber
- Auftragnehmer
- Projektleiter
- Lenkungsausschuss
- Projektmitarbeiter

Mittelbare Projektbeteiligte:

- Projektcontroller
- Projektkaufmann
- PM-Büro
- Projektbüro
- Fachbereich (Leiter, Mitarbeiter, Koordinatoren)
- Externe Berater
- Bürgerinitiativen

Was sind projektorientierte Teilbereiche und wie unterscheiden sie sich vom projektorientierten Unternehmen?

Wird nicht ein ganzes Unternehmen einer Projektorientierung unterzogen, sondern nur einzelne, spricht man von projektorientierten Teilbereichen. In diesen Teilbereichen werden die Projekte abgewickelt und sind dementsprechend wie die autonome Projektorganisation organisiert. Es gibt für jeden Teilbereich eine Projektleitung und es werden entweder ein größeres oder mehrere gleichartige Projekte abgewickelt.

Diese Art der Organisation findet sich bei größeren Unternehmen, die schwerpunktmäßig Innovationsprojekte durchführen, aber auch bei Beratungsunternehmen.

Welche Arten der Matrix-Projektorganisation gibt es und wie unterscheiden sie sich?

Starke Matrixorganisation

Diese orientiert sich eher an der autonomen (reinen) Projektorganisation. Hier verfügt der Projektleiter über die vollständige Projektverantwortung. Allerdings ist der PL ebenfalls in die Linie eingebunden und seinem Linienvorgesetzten verantwortlich.

Schwache Matrixorganisation

Diese orientiert sich eher an der Einflussorganisation. Hier verfügt der PL nur über koordinierende Funktionen.

Welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten haben der Auftraggeber und Auftragnehmer?

Auftraggeber

- Erstellung Projektauftrag und -ziele (gemeinsam mit Projektleiter)
- Bereitstellung des Budgets
- Steuerung des Projektes (zusammen mit Projektleiter)
- Projektergebnis abnehmen
- Projektleiter entlasten
- Freigabe des Abschlusses der jeweiligen PM-Phase
- Abstimmung mit den Unternehmenszielen
- Eskalation bei Problemen

Auftragnehmer

- Verantwortliche Durchführung des Projektes.
- Ggf. Bestimmung des Projektleiters

Welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten haben der Projektleiter und das Projektteam?

Projektleiter

- Abstimmung des Projektauftrags und der Projektziele mit dem Lenkungsausschuss.
- Beschaffung geeigneter Ressourcen.
- Koordination, Führung und Motivation des Projektteams
- Planung, Steuerung und Überwachung der Termine, Kosten, Qualität und Zielerreichung
- Repräsentation des Projekts nach außen
- Durchführung des Projektabschlusses

Projektteam

- Durchführung der an sie delegierten Aufgaben
- Dokumentation der von ihnen erbrachten Arbeitsleistungen
- Unterstützung des Projektleiters
- Kontrolle des Fortschritts der eigenen Aufgaben
- Rückmeldung der Arbeitsergebnisse und des damit verbundenen Aufwands

Welche Bedeutung hat die Vergabe von Befugnissen für die verschiedenen Projektrollen?

Eine Befugnis ist die Berechtigung zu rechtswirksamen Handlungen im Namen und im Rahmen von Projekten. Jeder formalen Rolle im Projekt werden neben Verantwortlichkeiten, Berechtigungen auch entsprechende Befugnisse zugewiesen.

Die Zuweisung ist explizit notwendig, damit der Rolleninhaber diese auch wahrnehmen kann. Die Zuweisung kann nur von einem Rollenträger erfolgen, der seinerseits die Befugnis hat, diese anderweitige Befugnis zu erteilen.

Der Rollenträger, dem die Befugnis erteilt wird, muss über die entsprechende Kompetenz verfügen, um die Befugnis ausfüllen zu können.

Welche Bedeutung hat eine Verantwortlichkeitsmatrix? Welche Notationen gibt es?

Eine Verantwortlichkeitsmatrix ist ein Arbeitsmittel, in der Projektaufgaben den sie erfüllenden Stellen oder Rollen zuordnet und damit verbindlich an sie überträgt. Sie ist eine zweidimensionale Matrix, welche die Organisationsstruktur des Projekts mit Projektstrukturplan in Beziehung setzt.

Mögliche Notationen:

- **VGB (RAC):** Verantwortlich für die Durchführung, Genehmigung, Aufgabe abschließen
- **VGBI (RACI):** zusätzlich welche Rolle über den Fortschritt und das Ergebnis informiert werden soll.
- **VGMBI (RASCI):** zusätzlich, welche Rollen die Aufgabe durch zusätzliche Ressourcen unterstützen sollen.
- **VGBI-KM (RACI-VS):** zusätzlich, welche Rollen das Ergebnis nach festgelegten Kriterien überprüfen sollen.

Welche Formen der Projektorganisationen gibt es? Welche Vor- und Nachteile sind mit ihnen verknüpft?

Einflussorganisation

Hier verbleiben die Mitarbeiter in den Organisationseinheiten der Linie. D.h. die Linie verfügt über die alleinige Weisungsbefugnis über die Mitarbeiter. Der Projektleiter kann hier also nur koordinierend agieren. Vorteile und Nachteile sind:

- (+) Keine organisatorische Veränderung notwendig
- (+) Hohe Flexibilität bei der Bereitstellung der Mitarbeiter
- (+) Optimierte Auslastung der Mitarbeiter möglich
- (-) Aufwändige Abstimmung und Koordination
- (-) Projektleiter hat kaum Möglichkeiten, Maßnahmen durchzusetzen
- (-) Linie wird stark belastet
- (-) Es ist möglich, dass keine Identifikation mit dem Projekt stattfindet

Reine Projektorganisation

Hier verfügt die Projektleitung über die disziplinarische und fachliche Weisungsbefugnis. Die PL ist auf der gleichen Ebene angesiedelt wie Fachbereichsleitung. Mehrere Projekte können in mehreren Projektorganisationen angesiedelt sein. Die Projektmitarbeiter werden für die Projektlaufzeit vollständig der Projektorganisation zur Verfügung gestellt. D.h. der Projektmitarbeiter ist vollständig dem PL unterstellt. Vorteile und Nachteile sind:

- (+) Eindeutige Befugnisse und Verantwortlichkeiten
- (+) Kaum Konfliktpotenzial durch unterschiedliche Aufgabenzuteilungen
- (+) Identifikation mit dem Projekt
- (+) Einfache Kommunikationswege
- (-) Auslastungsprobleme durch Zuordnung der Ressourcen nur zu einem Projekt
- (-) Know-How Abfluss nach Beendigung des Projektes
- (-) Mögliche Probleme bei Wiedereingliederung nach Projektende in die Linie
- (-) Erhöhte Umstellungskosten bei Aus- und Wiedereingliederung

Matrixorganisation

Hier wird die Projektorganisation horizontal in die Linien- / Stammorganisation integriert. Die Entscheidungs- und Weisungsbefugnis wird hierbei zwischen Linie und Projektleitung aufgeteilt. Die PL erhält die Entscheidungs- und Weisungsbefugnis für die Projektbelange. Die Mitarbeiter verbleiben disziplinarisch in der Linie. Der Linienvorgesetzte hat die Entscheidungs- & Weisungsbefugnisse für Angelegenheiten außerhalb des Projektes. Mitarbeiter erhalten Weisungen sowohl vom Linienvorgesetzten als auch vom PL.

- (+) Optimierte Auslastung der Mitarbeiter (Projekt- und Linienaufgaben)
- (+) Flexibler Einsatz der Mitarbeiter
- (+) Kein Herauslösen aus der Linienorganisation erforderlich
- (+) Abteilungsübergreifende Projekte werden in der Koordination und Abstimmung vereinfacht
- (-) Konfliktpotenzial durch konkurrierende Projekt- und Abteilungsziele
- (-) Gefahr der Überlastung der Mitarbeiter durch Projekt- und Linienaufgaben
- (-) Erhöhter organisatorischer Aufwand
- (-) Gefahr, dass das Projektgeschäft durch das Tagesgeschäft vernachlässigt wird

Projektorientierte Unternehmen

Extreme Ausprägung der reinen Projektorganisation. Ein Unternehmen führt nur Projekte durch. Es gibt daher nur projektbezogene und keine produktbezogenen Abteilungen. Aufgabenbezogene Abteilungen wie IT, Marketing, Einkauf, Personalwesen u.ä. sind dort auch vorhanden. Vor- und Nachteile:

- (+) Eindeutige Befugnisse und Verantwortlichkeiten
- (+) Identifikation mit dem Projekt
- (+) Einfache Kommunikationswege innerhalb des Projektes
- (-) Auslastungsprobleme bei Zuordnung von Ressourcen zu nur einem Projekt
- (-) Erhöhter Kommunikations- und Informationsaufwand bei projektübergreifender Koordination

Welche Kompetenzarten kennen Sie?

Fachkompetenz

Fähigkeiten, Kenntnisse und Wissen zur Ausübung der beruflichen Tätigkeit.

Methodenkompetenz

Kognitive Fähigkeiten, sich selbstständig neues Wissen und neue Arbeitsmethoden anzueignen und zielorientiert auf Ergebnisse hinzuarbeiten.

Sozialkompetenz

Fähigkeit, konstruktive und langfristige Arbeitsbeziehungen herzustellen und respektvoll miteinander umzugehen.

Personale Kompetenz

Fähigkeit zur Reflexion und Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen.

Welche Kriterien sind bei der Auswahl der geeigneten Projektorganisationsform zu beachten?

- Projektgröße
- Projektdauer
- Erfahrung mit dem Projektmanagement
- Komplexität des Projektes
- Projektstandort
- Unternehmensorganisation
- Verfügbare Ressourcen
- Philosophie der Unternehmensleitung
- Art des Projektes
- Bedeutung des Projektes
- Vielfalt der Produktlinien
- Größe des Unternehmens
- Änderungshäufigkeiten bei den Produktlinien
- Unabhängigkeit zwischen den Untereinheiten

Welche kulturellen Einflüsse auf Projekte kann es geben?

- Verhalten zu Macht: PL muss starke Autorität sein.
- Streben nach Leistung: Spannungsfeld "leistungsbezogen" zu "Wert der zwischenmenschlichen Beziehungen"
- Zeitliche Orientierung: "Tüchtigkeit, Ausdauer und Sparsamkeit" vs. "weniger Tradition und Stabilität"
- Beziehungsorientierung: "Reine Arbeit" vs. "Beziehungen und Kommunikation zu Arbeitskollegen"
- Grad der Bedeutung von Regeln: Feste Regeln vs. "Laissez-faire-Prinzip".
- Grad der Zeitorientierung: Pünktlichkeit vs. flexiblere Handhabung der Zeit.

Welche Möglichkeiten gibt es, um die Projektorganisation während des Projektlebenswegs zu optimieren?

- Projektleiter austauschen
- Unterstützung für Projektleiter einsetzen
- Projektrahmenorganisation ändern

Welche Organisationseinheiten können Ressourcen für ein Projekt bereitstellen?

- Linienorganisation
- Bei projektorientierten Unternehmen werden die Mitarbeiter direkt im Unternehmen (Personalabteilung) dem Projekt zugeordnet.

Wie grenzt sich die virtuelle Projektorganisation ggü. einer Arbeitsgemeinschaft ab?

Die echte Arbeitsgemeinschaft verfügt über ein eigenes Gesellschaftsvermögen und eigenen Ressourcen, die virtuelle Projektorganisation nicht. Bei der virtuellen Projektorganisation sind die Mitarbeiter oft räumlich und zeitlich voneinander getrennt. Bei der Arbeitsgemeinschaft gibt es oft ein führendes Unternehmen.

Wie kann ein Projektorganigramm aufgebaut sein?

Sie können einerseits als Matrixdiagramm aufgebaut werden, indem horizontal die Zugehörigkeit zu den Projekten dargestellt wird. D.h. eine Zeile entspricht der Zuordnung zu einer Projektleitung. Vertikal wird die Linienzugehörigkeit der Projektmitarbeiter abgebildet.

Es gibt aber auch die Möglichkeit der Darstellung als Systeme. Der Projektleitung unterstellt ist das Projektteam im System Projekt. Die Abteilungen der Projektmitarbeiter werden als Umsysteme mit ihren Mitarbeitern incl. Verknüpfungen dargestellt.

Welche unternehmensübergreifenden Organisationsformen gibt es und welche Vor- und Nachteile haben sie?

Arbeitsgemeinschaften (ARGE)

Entweder echte Arbeitsgemeinschaften mit gemeinsamem Geschäftsvermögen oder Konsortien.

Vorteile:

- Identifikation des gesamten Unternehmens mit Projektziel
- Erhöhter Einsatz von Ressourcen möglich
- Vermehrtes Wissen durch Zusammenschluss

Nachteile:

- Mitarbeiter müssen nach Projektende wieder in ihre ursprüngliche Organisation eingegliedert werden.
- Meinungsverschiedenheiten während des Projekts führen zu Problemen.

Virtuelle Projektorganisationen

Spontaner Zusammenschluss mit lockeren und informellen Bindungen.

Vorteile:

- Erhöhter Einsatz von Ressourcen möglich
- Vermehrtes Wissen durch Zusammenschluss
- Mitarbeiter verbleiben in ihrer Stammorganisation

Nachteile:

- Meinungsverschiedenheiten während des Projekts führen zu Problemen.
- Unterschiedliche Unternehmenskulturen können zu Problemen führen.

Wie kann sich ein Mangel an Führung auf den Projekterfolg auswirken?

- Fehlende Motivation des Teams -> Zeitverzug, Fehler in der Ausführung
- Anforderungen nicht vollständig oder korrekt erkannt -> Zeitverzug, zu hohe Kosten
- Unzufriedene Stakeholder

Wie unterscheiden sich Projektcontroller und Projektkaufmann hinsichtlich der Aufgaben?

Projektcontroller

Er macht den Status des Projekts für alle Projektbeteiligten jederzeit transparent. Er unterstützt den Projektleiter im operativen PM und mahnt ggf. auch Steuerungsaktionen an. Der Projektcontroller verfügt aber über keine Befugnisse.

Projektkaufmann

Er ist zuständig für die Sicherstellung und Durchführung einer wirtschaftlichen, termingemäßen und vertragsgerechten Abwicklung der projektbezogenen kfm. Angelegenheiten.