Projektorganisation

- so strukturierst du richtig

PROJECTBASE

Inhaltsverzeichnis

Vorwort – die Relevanz des Projektmanagements 0

1. Definition Projektorganisation 1
2. Ziele der Projektorganisation 2
3. Formen der Projektorganisation 2
4. Anwendungsgebiet und Bewertung von Projektorganisationsformen 5
5. Akteure der Projektorganisation 7
6. Scrum 9
7. Prince 2 12
8. Kanban 14

I. Gender-Klausel 15

© Copyright 2021 Project Base. All rights reserved

Das Nutzen und Verbreiten dieser Inhalte ist erlaubt, sofern eine Quellenangabe mit anklickbarem Link auf Project Base gewährleistet ist.

Vorwort – die Relevanz des Projektmanagements

Es gibt unzählige Bücher über das **Projektmanagement** und das Projektmanagement betreffende Standards. PMI®, Prince2®, SCRUM und GPM/IPMA sind nur einige der geläufigen Methoden und Normen. Agiles Projektmanagement ist in aller Munde.

Project Base versucht seinen Usern qualitativ hochwertige Inhalte auf verständliche Weise zu vermitteln. So muss das Thema Projektmanagement und agile Organisationen kein Expertenwissen mehr darstellen, sondern jeder Interessierte kann sich darin Weiterbilden und sein Wissen vertiefen.

Der Begriff Projektmanagement (PM) umfasst die Planung, Koordination und Kontrolle von geschäftlichen Projekten.

Aber wodurch? Auf unserer Website www.project-base.org haben einige unserer projekterfahrenen Autoren ihr Wissen niedergeschrieben und in verschiedenen Medien anschaulich dargestellt. Ihr findet bei uns unter Anderem:

- **Projektmanagement-Glossar:**
  2.000 Begriffe einfache erklärt
- **Projektmanagement-Vorlagen:**
  kostenlos downloaden und profitieren
- **Tutorials und Erklärvideos:**
  extra produziert für dich
- **Ausführliche Inhalte in Schriftform:**
  verschiedene Langartikel und Beschreibungen

1. Definition Projektorganisation

Unter Projektorganisation versteht man die Akzeptanz der Einteilung bzw. die Einteilung von **Ressourcen** bzw. Organisationseinheiten bei gleichzeitiger Zuteilung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen zur Durchführung eines Projektes. Einer Projektorganisation liegt ein aufbau- und ablauforganisatorisches Regelkonstrukt zugrunde, an welches sich die Beteiligten des Projektes ausrichten. Ein Projekt ist eine einmalige Aufgabe für die durchzuführende Projektorganisation, die in einer festgelegten Zeitspanne zu umzusetzen ist. Start- und Endtermin sind wesentliche Planungskriterien für eine Ausgestaltung der Projektorganisation.

Für die Erfüllung eines Projektziels eingesetzte Personen sowie das Budget und weitere Sachmittel, also die für das Projekt nötige Infrastruktur, werden als Ressourcen bezeichnet.

Die Projektorganisation ist eine der Kernaufgaben des Projektmanagements mit dem Ziel, den Aufbau einer zeitlich begrenzten Teamorganisation mit klarer Definition aller notwendigen Organisationseinheiten bzw. Rollen, Kompetenzen und Verantwortungen sowie deren Regelungen (aufbau- und ablauforganisatorisch) inkl. der Schnittstellenverantwortlichkeiten umzusetzen. Die Projektorganisation ist eine Kernaufgabe des Projektmanagements und wird in der Betriebswirtschaftslehre dem Teilgebiet der Organisationslehre zugeordnet.

Wie im Projektmanagement üblich, besteht das Ziel der Projektleitung darin, eine Projektorganisation zu definieren, die die Erreichung eines optimalen Ergebnis-/Aufwandsverhältnis ermöglicht.

2. Ziele der Projektorganisation

Eine Projektorganisation hat das Ziel eines effizienten Ressourceneinsatzes aller Projektbeteiligten, die an der Durchführung eines Projekts beteiligt sind. Eine Projektorganisation soll darüber hinaus die Schaffung eines innovations- und kreativitätsfördernden Umfelds zum Ziel haben, damit neue Produkte und echte Innovationen für das Projekt entstehen können. Dies fördert zudem die Motivation von Projektmitarbeitern, welches ein anderes Ziel einer gut aufgebauten Projektorganisation darstellt.

Generell verfolgt eine Projektorganisation das Ziel, sich verstärkt auf den Kunden bzw. den Markt ausrichten. Darüber hinaus ist es zielführend, die Beteiligung der **Stakeholder** durch eine Projektorganisation zu fördern. Abschließend wird mit der Projektorganisation angestrebt, die Flexibilität in einem Projekt zu erhöhen und die Komplexität zu verringern, z.B. Senkung des Koordinationsaufwandes.

Als Stakeholder bezeichnet man eine Person oder eine Gruppe, die ein berechtigtes Interesse oder einen direkten Bezug zu einem Projekt hat.

3. Formen der Projektorganisation

Grundsätzlich gibt es im klassischen Projektmanagement drei Formen der Projektorganisation bzw. der Einbindung von Projekten in eine Organisation, z.B. in ein Unternehmen. Die erste Form ist die reine Projektorganisation, bei der die Projektmitarbeiter der Projektleitung disziplinarisch

und fachlich bezogen auf ihre zu erfüllenden Aufgaben unterstellt sind. Die Projektleitung trägt für die Dauer des Projektes die Fach- und die Führungsverantwortung. Die Projektmitarbeiter sind in der Regel Vollzeit für ein Projekt tätig. Die reine Projektorganisation bietet Vorteile wie kurze Kommunikationswege, eindeutige Verantwortlichkeiten, die Möglichkeit zur Teambildung sowie zur optimalen Ausrichtung auf ein **Projektziel**. Der Nachteil kann in der mangelnden Bereitschaft der Linie zur notwendigen Kooperation mit dem Projektteam liegen. Zudem kann die Wiedereingliederung der Projektbeteiligten in die Linie nach Projektabschluss ein Problem darstellen.

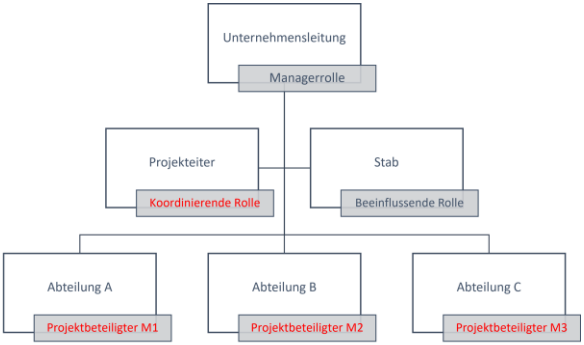
Nur wenn ein **Projektziel** klar definiert und dessen Erreichbarkeit überprüfbar ist, kann die Durchführung eines Projektes auch gelingen.

Eine zweite Form bildet die Matrix-Projektorganisation, die eine Mischform der reinen und der Stab-Linien Projektorganisation ist. Bei dieser Projektorganisationsform werden Projektmitarbeiter zeitlich begrenzt neben ihrer eigentlichen Aufgabe für die Dauer des Projektes in der Organisation eingesetzt. Entscheidungen werden von der linienverantwortlichen Führungskraft und der Projektleitung gemeinsam getroffen. Ein Vorteil ist die zeitnahe Personalbeschaffung bei Eignung eines Mitarbeiters. Nachteilig ist hier sicherlich die Doppelunterstellung der Projektmitarbeiter.

Diese Organisationsform wird in der Regel bei standardisiert ablaufenden Projekten bzw. bei Routineprojekten (= Projekte, mit einer routinegemäßen Abwicklung) gewählt.

Die letzte Projektorganisationsform ist die Stab-Linien Projektorganisation. Der Projektleiter hat die Funktion des Projektkoordinators und trägt die Verantwortung für die fachliche und terminliche Umsetzung des Projektes. Die Projekt

mitarbeiter sind kraft ihrer Funktion an dem Projekt beteiligt. Die Führungsverantwortung verbleibt bei dem Linienverantwortlichen für die eigentliche Linienfunktion der Projektmitarbeiter. Nachteilig kann sich durch eine Stablinien-Organisation der hohe Koordinationsaufwand, die verminderte Reaktionsfähigkeiten, die nicht eindeutig zugeordneten Verantwortlichkeiten sowie die Vernachlässigung von Projektaufgaben aufgrund fehlender Führungsverantwortlichkeit der Projektleitung auswirken. Der Vorteil ist eindeutig in der geringen Veränderung der bestehenden Organisation bzw. der Unternehmensorganisation zu sehen.



Legende: M = Projektmitarbeiter

Abb.: Stablinien-Projektorganisation

Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	Stablinien-organisation	Matrix-organisation	Projekt-organisation
Fachliche Führungskompetenz	Nein	Ja	Ja
Disziplinarische Führungskompetenz	Nein	Nein	Ja
Verantwortung für Zielerreichung	Keine	Volle	Volle

Abb.:

Kompetenzen u. Verantwortlichkeiten bei Organisationsformen

4. Anwendungsgebiet und Bewertung von Projektorganisationsformen

Autonome Projektorganisationen werden regelmäßig aufwendigen Projekten, bei größeren Projekten mit hoher strategischer Relevanz bzw. mit hohem **Risiko** oder hoher Komplexität gewählt. Beispielsweise können große Bauprojekte oder innovative Vorhaben mittels dieser Organisationsform optimal zum Ziel geführt werden.

Allgemein wird unter einem Risiko die Möglichkeit des Eintritts künftiger Ereignisse, die nachteilige Auswirkungen beispielsweise auf ein Projekt haben, verstanden.

Mittelgroße (und zum Teil größere) Projekte mit einer durchschnittlichen Komplexität und einem mittleren Risikoprofil bzw. Aufwand weisen meist eine Matrixorganisation auf. Dies sind im Ergebnis und nach Angaben vieler Autoren ca. achtzig Prozent aller Projekte. Hier kann die Projektleitung fachlich großen Einfluss auf die Projektbeteiligten nehmen und sie profitiert bei Schnittstellenthemen von der guten Vernetzung in die Organisation hinein bzw. innerhalb einer Unternehmensorganisation.

Bei kleinen, risikoarmen und strategisch unbedeutenden Projekten wird häufig die Stablinien-Projektorganisation angewendet. Bei dieser Organisationsform sind viele Organisationseinheiten in das Projekt mit eingebunden bzw. von dem Projektergebnis betroffen. Genießt die Projektleitung ein sehr gutes Standing oder ist offiziell bekannt, dass die Unternehmensleitung das Projekt als wesentlich erachtet, besteht die Möglichkeit sich für die Stablinien-Projektorganisation zu entscheiden.

Kriterium	Stablinien-organisation	Matrix-organisation	Projekt-organisation
Aufwand	--	o	++
Dauer	++	o	--
Risiko	--	o	++
Komplexität	--	o	++

Abb.:
Bewertung der Organisationsformen anhand wesentlicher Kriterien

Eine reine Projektorganisation erlaubt der Projektleitung großen Einfluss auf Projektbeteiligte und eine hohe Fokussierung auf die eigentlichen Projektaufgaben. Das Projektergebnis hat große Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.

Die reine Projektorganisation ist eine autonome Projektorganisation. Es handelt sich hierbei um eine Herauslösung aus der Stammorganisation. D.h. alle Projektmitarbeiter werden aus ihren jeweiligen Abteilungen abgezogen und vollständig der Projektorganisation zugeordnet. Die Projektorganisation ist eine temporäre Organisationsform und findet ihre Anwendung häufig bei Großprojekten und bei Programmen mit zahlreichen Projektvorhaben.

Im Gegensatz zu den klassischen Organisationsformen findet die agile Projektorganisation meist Anwendung bei einem unklaren oder flexiblen Zielbild seitens der Stakeholder und Auftraggeber.

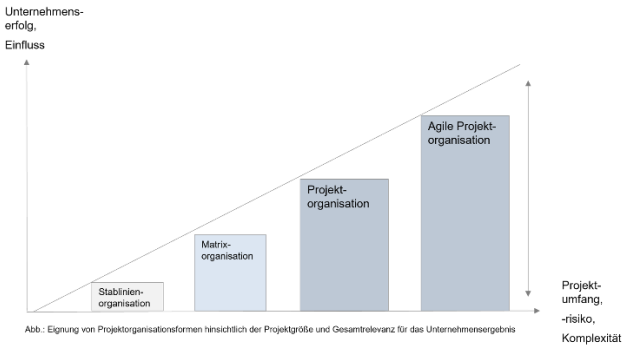


Abb.: Eignung von Projektorganisationsformen hinsichtlich der Projektgröße und Gesamtrelevanz für das Unternehmensergebnis

Aufgrund des einmaligen Vorkommnisses eines Projektes ist die Projektorganisation bei jeder gewählten Organisationsform zeitlich begrenzt angelegt. Am Ende eines Projektes wird die Auflösung der Projektorganisation vorgenommen. Die Projektorganisation kann auch im Projektverlauf beispielsweise abhängig vom Ergebnisfortschritt verändert werden. Die Veränderung der Projektorganisation kann sowohl eine Erweiterung, eine Vergrößerung oder eine Umstrukturierung der Projektorganisation sein.

5. Akteure der Projektorganisation

Insgesamt besteht eine Projektorganisation aus unterschiedlichen Akteuren. In einer klassischen Projektorganisation gibt es Akteure, die meist an einer Projektorganisation beteiligt sind:

Bei jedem Projekt gibt es Stakeholder bzw. **Auftraggeber**, die eine Zielvorgabe für das Projekt vorgegeben haben und den Auftrag für die Projektumsetzung erteilt haben. Die Projektleitung ist zuständig für die Planung, Überwachung und die Steuerung eines Projektes. Sie ist ein wesentliches und führendes Element der Projektorganisation. Das Projektteam und die Projektmitarbeiter zeichnen sich für die Umsetzung des Projekts verantwortlich. Es besteht darüber hinaus die Möglichkeit allerdings keine Verpflichtung für ein Projekt einen Lenkungsausschuss einzurichten. Das Gremium wird bei Projekten mit größerer Tragweite und hohen Budgets eingerichtet. Ein Lenkungsausschuss ist für ein Projekt und die Projektleitung das formale Gremium, welches übergeordnete Entscheidungen trifft und formale Aufgaben wahrnimmt, wie beispielsweise:

Der Auftraggeber
Im Projektmanagement ist diejenige Vertragspartei, welche das Projekt bestellt.

- Formulierung des Projektauftrags
- Ressourcenzuteilung
- Vorgabe zeitlicher Restriktionen
- Freigabe von Budgets
- Freigabe und Beendigung von Projektphasen, etc.

6. Scrum

Die wichtigsten Rollen in einer agilen Scrum-Projektorganisation sind der Scrum Master, der Projektmanager, der Product Owner und der Lenkungsausschuss.

In dem agilen Projektmanagement ist das Project Management Office (PMO) der Scrum Master aller bzw. des Projektteams. Aufgabe des Scrum Master ist es, die Befähigung der oder eines Projektteams die agilen Prinzipien im Projekt umzusetzen. Dies erfordert auch die Beseitigung von Blockaden bzw. negativen Beeinträchtigungen. Um dieses Ziel zu erreichen, etabliert das agile PMO bzw. der Scrum Master die agilen Methoden Scrum, Kanban bzw. Canvas und schult sein Projektteam dieses Methodenwissen anzuwenden. Es besteht die Möglichkeit, seitens des agilen PMO und des Scrum Masters den Projektteams Multiplikatoren bzgl. des Methodenwissens zur Verfügung zu stellen. Die Multiplikatorenaufgabe besteht darin, offene Fragen bei der Projektarbeit zu beantworten und da Projektteam bei der Anwendung agiler Prinzipien zu coachen.

Im Ergebnis wird der Wertbeitrag einer agilen PMO oder eines Scrum Masters, anhand der Anzahl der erfolgreich umgesetzten agilen Projekte und deren substanziellen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg, z.B. Ressourcen- und Kostenreduktion beurteilt. In einer agilen Projektorganisation ist der Project Owner der Projektleiter eines Projekts. Der Project Owner verantwortet die Umsetzung und den Erfolg des Projektes. Zusätzlich trägt er die Verantwortung zeitnah Projekte ohne erkennbaren Mehrwert für die Orga

nisation zu stoppen. Eine weitere Aufgabe des Product Owner ist der Einbezug der wesentlichen Stakeholder in die Projektentscheidungen und die stringente Ableitung der Bedarfe der Kunden oder der eigentlichen Anwender für das Projekt. Der Product Owner legt Entscheidungen und **Priorisierungen** für das Projekt eigenständig fest und stimmt sich hierüber mit seinem Projektteam ab.

Im Projektmanagement spricht man von der **Priorisierung**, wenn mehrere Prozesse gleichzeitig anstehen und es dadurch vorteilhaft erscheint, eine Reihenfolge festzulegen.

Im Gegensatz zur klassischen Projektorganisation existiert ein Lenkungsausschuss bei einer agilen Projektorganisation nicht. Der Product Owner ist demnach autonom und muss sich Entscheidungen nicht von einem offiziellen Gremium wie dem Lenkungsausschuss genehmigen lassen.

Das Projektteam im agilen Umfeld organisiert sich in Eigenregie: Projektteams oder Mitarbeiter zeichnen sich für die Erledigung einzelner Aufgabenpakete verantwortlich. In kurzen Intervallen geben die Teams oder die Mitarbeiter einen transparenten Überblick über den Erledigungsstatus der Aufgabe und pflegen mit dem Projektbeteiligten einen ständigen Austausch. Die Eigenorganisation der Mitarbeiter erfordert die Fähigkeit für sich genug Zeit für die erhaltene Aufgabe einzuplanen, um den Projekterfolg zu erreichen. Konfliktpotenzial bietet ein verminderter Beitrag zum Projekt bei Mitarbeitern, die auf mehreren Projekten eingesetzt sind und sich verzetteln. Lösungen können hier eine neue Priorisierung der Projektaufgaben oder die offene Kommunikation im Projektteam unter Begleitung des agilen PMO oder des Scrum Masters sein.

Wesentliche Adressaten für die Kommunikation über ein Projekt sind die Stakeholder. Sie sind stark an dem Projekt

erfolg interessiert und nehmen Einfluss auf Rahmenparameter eines Projekts. In der agilen Projektorganisation bildet der Product Owner die Schnittstelle zu den Stakeholdern und es gibt eine explizite Trennung zu dem Projektteam bzw. den weiteren Projektbeteiligten. Die Stakeholder geben Rückmeldung zum Projekt, welche der Product Owner in seiner Rolle als Projektleiter berücksichtigen kann, aber nicht muss. Ziel der Kommunikation zwischen Product Owner und Stakeholdern ist die gleiche Ausrichtung zwischen dem Projekt und dem Bestreben des Unternehmens bzw. der Organisation die Schaffung von Transparenz über den Projekterfolg. In klassischen Projekten sind Stakeholder meist fester Bestandteil der eigentlichen Projektorganisation.

Der Kunde eines Projekts ist in der agilen Projektorganisation ein wichtiger Mitspieler, somit erfolgt ein ständiger Abgleich zu seinen Bedarfen und Annahmen. Hiermit wird die bestmögliche Zielerreichung des Projekts aus Kundensicht gewährleistet. Interne Kunden sind direkter Bestandteil des Unternehmens bzw. der Organisation und kommunizieren mit den Projektverantwortlichen. Bei externen (z.T. unbekannten) Kunden ist eine Kommunikation zu Projektbeteiligten nicht standardisiert vorhanden. In klassischen Projektorganisationen steht der Kunde nicht direkt im Fokus, kann jedoch auch hier einbezogen werden.

Der Scrum Master ist Mitglieder der agilen Projektorganisation und befähigt sein Projektteam zur Umsetzung des Projekts nach agilen Prinzipien. Die konkrete Unterstützung leistet ein Scrum Master bei Konflikten mit Stakeholdern oder innerhalb des Projektteams. Dabei verfolgt er das Ziel,

die Autonomie des Projektteams zu gewährleisten, die agile Arbeitsweise zu fördern und in traditionell geprägten Strukturen die Einflussnahme von Externen abzuwenden.

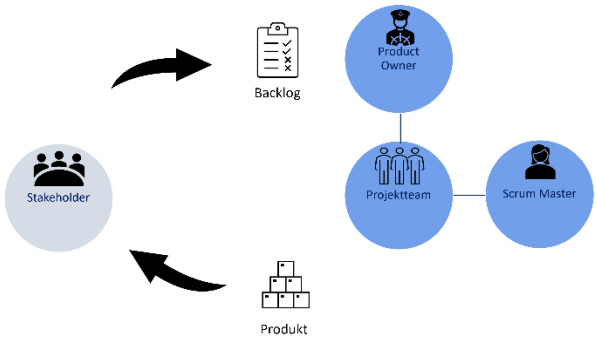


Abb.: Agile Projektorganisation, Beispiel: Scrum

7. Prince 2

Grundsätzlich bedienen sich agile Organisationen klassischer PRINCE2-Rollen (Auftraggeber, Benutzer- und Lieferantenvertreter im Lenkungsausschuss, Projektleiter und Teamleiter, Projektsicherungsvertreter, Änderungsausschuss und Projektunterstützung). Zusätzlich werden Rollen auf Teamebene gebildet. Dynamic Systems Development Method weist viele weitere Rollen auf, Kanban hingegen keine. Scrum weist einige der genannten Rollen, jedoch nicht alle auf. Folgende offizielle PRINCE2-Rollen gibt es:

Scrum Master: Die Kernaufgabe eines Scrum Masters ist es, das Team zu unterstützen, Scrum richtig anzuwenden. Er ist kein Teamleiter und hat keine Führungskompetenz.

Product Owner (PO): Die Aufgabe des Product Owners besteht darin, die Anforderungen des Kunden dem Projektteam zugänglich zu machen und dafür auch finale verantwortlich zu sein. Der Product Owner bildet die **Schnittstelle** zum Projektleiter, je nach Projektgröße ggf. zum Teamleiter.

Als Schnittstelle wird die Position in einem System bezeichnet, welche zwei oder mehrere Bereiche miteinander verbindet

Customer Subject Matter Expert (CSME) und Supplier Subject Matter Expert (SSME): Der Customer Subject Matter Expert (CSME) stellt dem Team seine Expertise zu Verfügung. Genau wie der Supplier Subject Matter Expert (SSME), der auch mit seinen Kompetenzen und seiner Erfahrung dem Team zur Seite steht.

Qualitätssicherer des Kunden und des Lieferanten: Der Qualitätssicherer des Kunden (CQA bzw. der Lieferanten (SQA) arbeiten direkt im Team mit. In der reinen SCRUM-Lehre dagegen wird angenommen, dass das Team, bestehend aus Entwicklern, selbst die geforderte Qualität sicherstellt (Team Quality Assurance) und die Kundenanforderungen erfüllt werden.

Der Teamleiter wird bei einem reinen Scum-Ansatz als nicht notwendig betrachtet. Bei Lösungen mit Teamleiter ist Feingefühl gefragt, wer die Teamleiterfunktion ausführen kann. Der Requirements-Engineer/Business-Analyst wird bei dem reinen Scrum-Ansatz zudem als nicht notwendig angesehen, da diese Aufgaben vom Product Owner mit ausgefüllt übernommen werden sollen.

8. Kanban

Kanban ist für kleinere Teams sehr gut geeignet. Die Aufgabenbeschreibung für das Team basiert auf dem Prinzip der **User Story**. In dem Team gibt es grundsätzlich keine Hierarchien. Es besteht die Möglichkeit, dass eine Person rein organisatorisch die Teamleiterfunktion übernimmt.

Eine User Story beinhaltet die Anforderungen und Bedarfe, die der Kunde an ein Produkt stellt.

Im Team wird gemeinsam die User Story formuliert und sichergestellt, dass ein gemeinsames Verständnis über den Inhalt und den Umfang einer Aufgabe besteht. Im Aufgabenspeicher werden potenzielle Aufgaben zusammengeführt und im Anschluss priorisiert. Die Priorisierung der Aufgaben erfolgt mit allen Teammitgliedern zusammen, indem darüber entschieden wird, welche Aufgaben sofort bzw. mit hoher Priorisierung und welche Aufgaben nachrangig ausgeführt werden. Die Priorisierung von Aufgaben ist im Ergebnis an der Reihenfolge zu erkennen. Bei Start der Aufgaben werden diese Aufgaben in die Spalte in Bearbeitung umgehängt. Jedes Teammitglied hat auf dem **Kanban-Board** eine eigene Swimlane mit zu bearbeitenden bzw. erledigten Aufgaben (Visualisierung). Jedes Teammitglied kann den Aufgabenfortschritt selbst einstufen und verwalten.

Das Kanban-Board ist ein recht umfangreiches Werkzeug zur Darstellung und Visualisierung von Prozessen und Aufgaben.

I. Gender-Klausel

Die weibliche Form ist der männlichen Form im gesamten Dokument gleichgestellt. Lediglich aus Gründen der Vereinfachung wurde die männliche Form gewählt.

Project Base

https://www.project-base.org
info@project-base.org
02159 8166 705

Herausgegeben durch:
Grunenberg & Comp. GmbH
Fritz-Wendt-Str. 7
40670 Meerbusch

Projektorganisation

- so strukturierst du richtig

PROJECTBASE