

4.5.5 Organisation, Information und Dokumentation

Organisation, Information und Dokumentation

*„Die Kompetenz **ORGANISATION, INFORMATION UND DOKUMENTATION** umfasst die Definition, Einführung und das Management der temporären Projektorganisation. Organisation und Information umfasst außerdem die Definition der erforderlichen Rollen und Verantwortlichkeiten sowie einen effektiven Informationsaustausch für die temporäre Organisation. Die Kompetenz beinhaltet auch die Erstellung und Speicherung von Dokumentation, Strukturen für die Berichterstattung und der projektinternen Kommunikationsabläufe.“*

(GPM)

Agenda

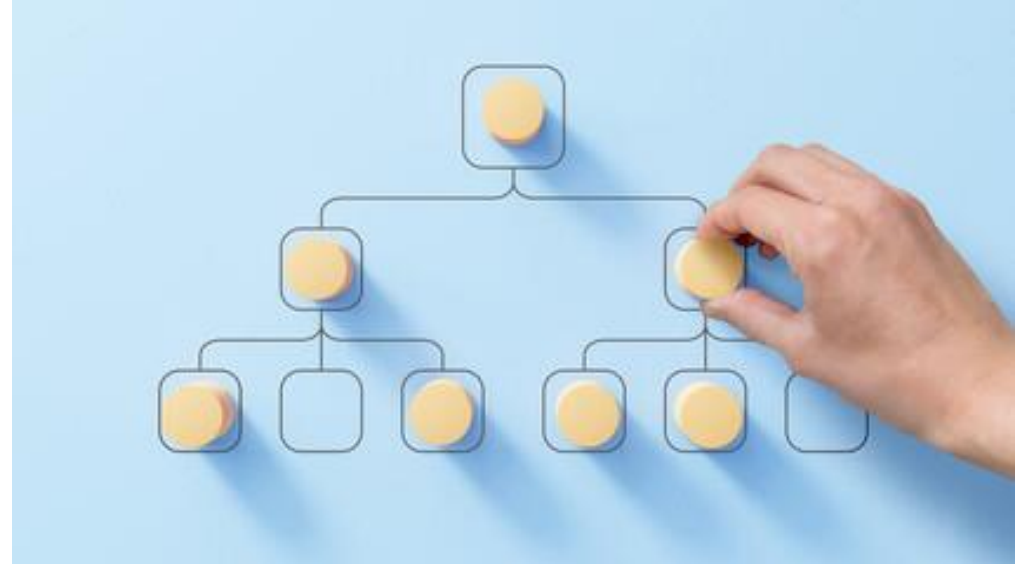
Projektorganisation

1. Stammorganisation vs. Projektorganisation
2. Projektorganisationsformen
 - a. Autonome Projektorganisation
 - b. Einfluss-Projektorganisation
 - c. Matrix Projektorganisation
3. Rollen im Projekt
4. AKV-Matrix
5. RACI-Matrix

Information & Dokumentation

1. Information, Dokument, Dokumentation
2. Projektdokumente
3. Dokumentenmanagement
4. Dokumentenmatrix
5. Projektmanagement-Handbuch
6. Projekthandbuch
7. Berichtsmatrix (Informationsbedarfsmatrix)
8. Kommunikationsmatrix



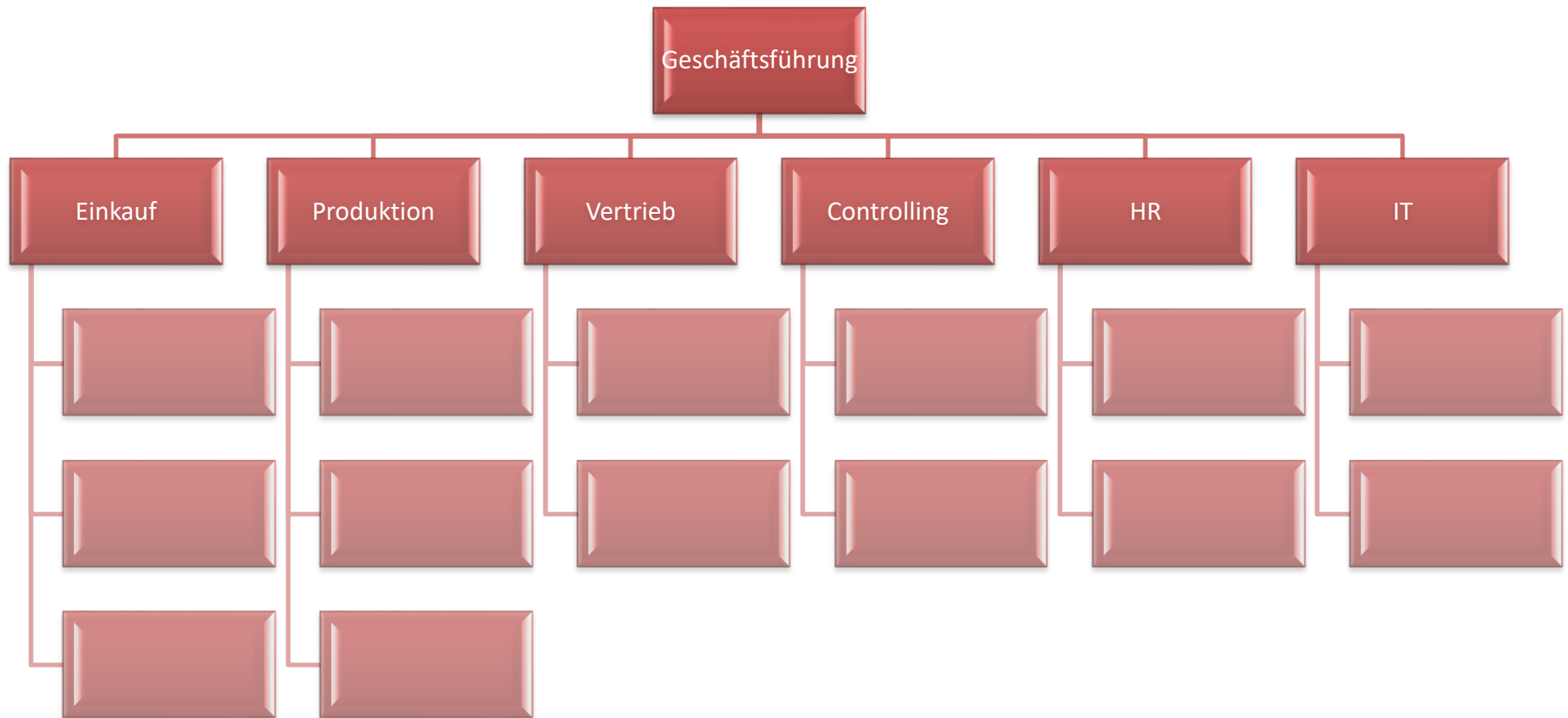


Projektorganisation

Die Projektorganisation

- Projekt: neuartige, ungewohnte und zeitlich begrenzte Aufgaben, meist mit intensiver fach- und abteilungsübergreifender Zusammenarbeit
- klassische Linienorganisation zumeist nicht geeignet → Notwendigkeit einer spezieller, auf das Projekt zugeschnittene Organisation
- Nach DIN 69901-5 ist die Projektorganisation die „*Aufbau- und Ablauforganisation zur Abwicklung eines bestimmten Projekts*“
- Die Projektorganisation ist im Gegensatz zur Stamm- bzw. Linienorganisation eines Unternehmens temporär.
- Eine Aufbauorganisation wird üblicherweise grafisch als Organigramm dargestellt.

Stamm- bzw. Linienorganisation: Aufbauorganisation (nach Funktionsbereichen)



Stammorganisation versus Projektorganisation

	Stammorganisation	Projektorganisation
Zeit	permanent	Temporär, für die Dauer des Projekts
Personen	Stellen	Rollen
Kommunikation	Durch die Linie	symmetrisch

Die Projektorganisation

Projektorganisation = Ordnungsrahmen für

- das zielgerichtete Zusammenwirken der am Projekt Beteiligten und
- den reibungslosen Ablauf des Projekts

Voraussetzung für Zusammenspiel von Projekt und permanenten Organisation ist die **Festlegung von Rollen und Rollenbeschreibungen**:

- **Aufgaben** (wer ist für was zuständig?)
- **Kompetenzen** (mit welchen **Befugnissen**?)
- **Verantwortungen** (und verantwortet was?)

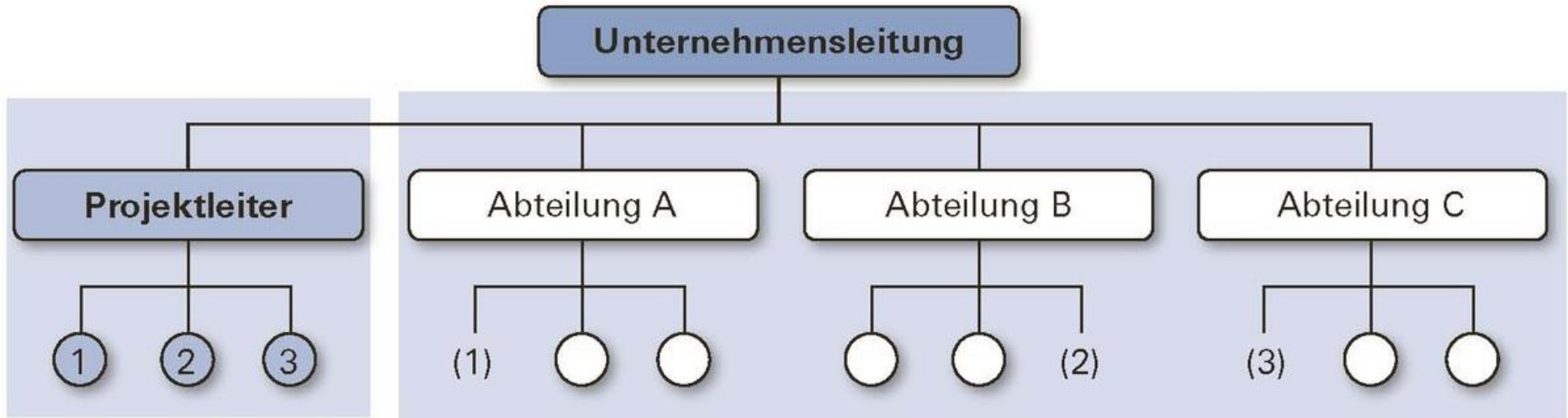
Projektorganisationsformen

- Die Aufbauorganisation des Projektes bestimmt maßgeblich, wie erfolgreich ein Projekt sein kann. Nur wenn die Organisation das Projekt stützt, kann das Projekt erfolgreich sein.

Es werden drei Projektorganisationsformen unterschieden:

- **Autonome Projektorganisation (Reine PO)**
- **Einfluss-Projektorganisation (Stabs-PO)**
- **Matrix-Projektorganisation**

Autonome Projektorganisation (Synonym: Reine Projektorganisation)



Autonome Projektorganisation - Merkmale

- für ein Projekt wird eine praktisch eigenständige Linie gebildet.
- Alle Projektmitarbeiter werden für die Dauer des Projektes aus ihren jeweiligen Abteilungen abgezogen und vollständig der Projektorganisation zugeordnet.
- Die Projektmitarbeiter arbeiten während des Projekts zu 100% ihrer Kapazität nur für das Projekt.
- Anweisungen erhalten sie ausschließlich vom Projektleiter.
- Projektleitung hat alle notwendigen Kompetenzen (fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis).
- Die Projektleitung hat **fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis**, dadurch aber auch **volle Zielverantwortung**

Autonome Projektorganisation - Vorteile

- Die Projektbeteiligten können sich zu 100 % auf das Erreichen der Projektziele konzentrieren → schnelle Projektabwicklung
- Auftretende Probleme & Schwierigkeiten können schneller gelöst werden.
- Hohe Identifikation der MA mit dem Projekt.
- PL hat volle Weisungsbefugnis → erleichtert das Führen.
- einfache Kommunikationswege
- geringes Konfliktpotenzial bzgl. der Aufgabenverteilung (da die Mitarbeiter voll für das Projekt arbeiten und nur die PL ihnen Anweisungen geben kann)
- Abrechnungstechnisch einfach (MA werden zu 100% der Kostenstelle „Projekt“ zugerechnet)

Autonome Projektorganisation - Nachteile

- Bereitstellung der erforderlichen Personalressourcen kann sich schwierig gestalten
- Schwierigkeit der Wiedereingliederung der Projektmitarbeitenden in die bestehende Linienorganisation
 - Woher kommen die MA bei Projektbeginn, wohin gehen sie, wenn sie nicht mehr oder nur noch sporadisch benötigt werden?)
- Schwächung der Stammorganisation (Abfluss von Kapazitäten & Know-how durch den Weggang der MA in die Projektorganisation)
 - Entweder die Arbeit bleibt liegen, der Rest der Abteilung muss die Arbeit miterledigen oder eine Aushilfe wird eingestellt

Autonome Projektorganisation - Nachteile

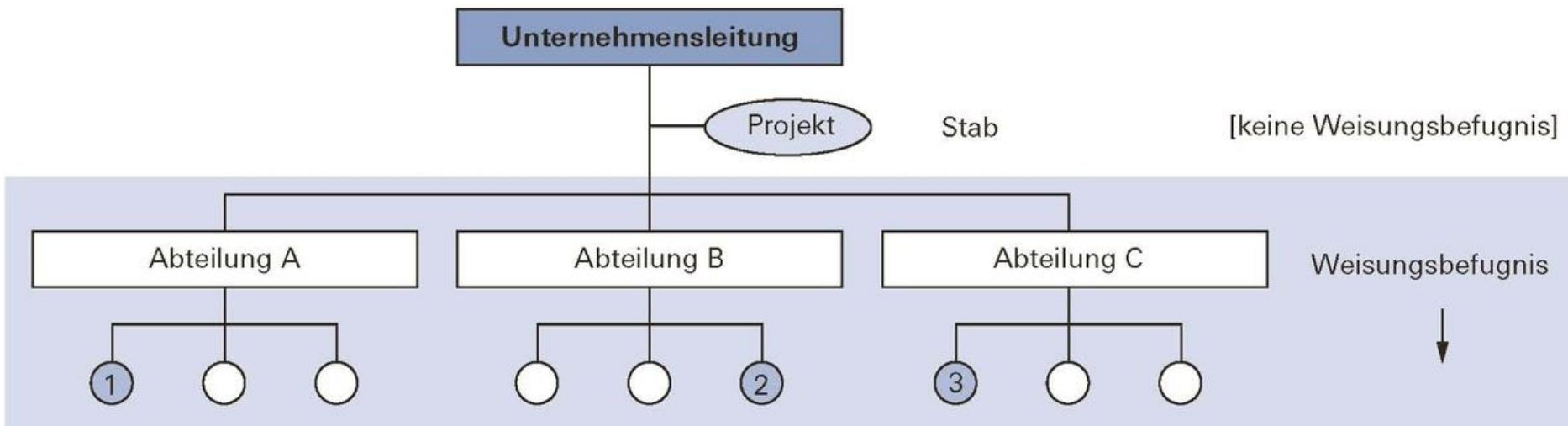
- Kein Wissenstransfer zwischen Projekt und Fachabteilungen
- Ggf. schlechte Ressourcenauslastung: Falls die MA durch die Projektarbeit nicht voll ausgelastet sind kommt es zu „Leerlaufzeiten“
- Kritisch ist der Einsatz von Spezialisten, die nur zeitweise benötigt werden
- Unsicherheit/Sorgen seitens der MA wie es nach Projektende für sie weitergeht

Autonome Projektorganisation - Einsatz

- Eignet sich für außerordentlich wichtige Vorhaben mit großem Umfang, die wenig Berührung zu den herkömmlichen Aufgaben haben.
- Oder für Projekte die Geheimhaltung erfordern (z.B. bei Forschung und Entwicklung), da hier kein Austausch mit den Abteilungen vorgesehen ist, und die Mitarbeiter aus der Linie herausgelöst sind.
- Kommt eher zum Einsatz in Unternehmen, die sowieso schon sehr projektorientiert arbeiten (Baubranche, Beratung, IT etc.).
- Häufig bei großen Investitionsprojekten

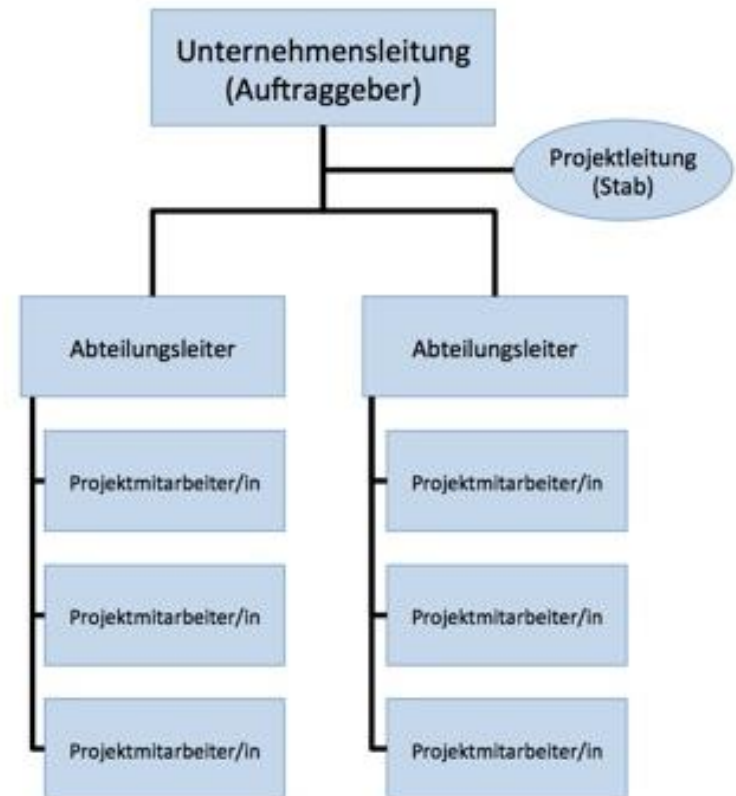
Einfluss-Projektorganisation - (Stabs-PO)

- Minimalausstattung einer Projektorganisation
- Stabsstelle = Projektkoordinator



Einfluss-Projektorganisation - (Stabs- PO)

- Die Projektleitung ist direkt der Unternehmensleitung unterstellt. In Stabsfunktion koordiniert sie den Projektverlauf, hat jedoch keine Entscheidungskompetenz
- Gegenüber den Projektmitarbeitern hat sie keinerlei Weisungsbefugnis, denn diese bleibt bei den Linienverantwortlichen



Einfluss-Projektorganisation - Merkmale

- Einzig die Projektleitung wird aus der Linie herausgelöst und in die Stabsfunktion gesetzt.
- Projektmitarbeiter verbleiben in der Linie und werden lediglich zur Unterstützung benannt, jedoch ohne Angabe einer zur Verfügung gestellten Kapazität
- Die Projektleitung hat **KEINE fachliche** und **KEINE disziplinarische Weisungsbefugnis**, dadurch aber auch **KEINE Zielverantwortung**

Einfluss-Projektorganisation - Vorteile

- Keine organisatorische Anpassung/Umgestaltung der Stammorganisation notwendig
- sehr hohe Flexibilität bei der Ressourcenzuteilung (was zu sehr guter Ressourcenauslastung führen kann)
- einfacher Wissensaustausch möglich

Einfluss-Projektorganisation - Nachteile

- sehr hoher Koordinationsaufwand (zwischen Projektleitung, Geschäftsführung und Abteilungsleitung)
- Projektleitung hat - ohne Unterstützung der GF - kaum Möglichkeiten etwas „durchzusetzen“ (sie ist nur beratend tätig)
- Oftmals schleppender Projektverlauf
- eher geringe Identifikation mit dem Projekt (niemand fühlt sich für das Projekt verantwortlich)
- Die Reaktionsgeschwindigkeit bei Störungen ist ebenfalls kleiner
- Probleme und Konflikte können von der Projektleitung selbst nicht wirkungsvoll gelöst werden
- Keine festgelegten Personalkapazitäten mit den man rechnen/planen kann
- Dadurch auch abrechnungstechnisch schwierig/aufwändig

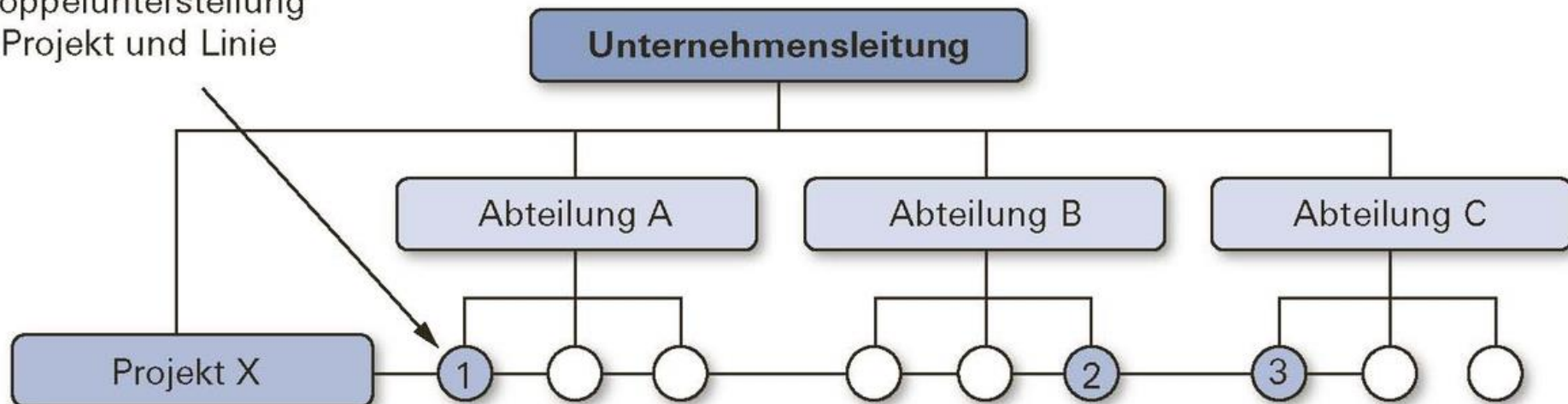
Einfluss-Projektorganisation - Einsatz

- in der Praxis recht häufig angewandt
- hoher Verbreitungsgrad ist damit zu erklären, dass sie problemlos und ohne organisatorische Umstellung einzuführen ist
- eignet sich für kleinere Projekte, die den Rahmen der herkömmlichen Aufgaben nicht wesentlich übersteigen
- Häufig im Einsatz bei **internen Organisationsprojekten**

Matrix-Projektorganisation

- Bei dieser Organisationsform wird die **vertikal** gegliederte Linienorganisationsstruktur von einer **horizontal** strukturierten Projektorganisationen überlagert

Doppelunterstellung
Projekt und Linie



Matrix-Projektorganisation

- Bei der Matrix-PO verbleiben die MA in ihren jeweiligen Abteilungen
- Weisungsbefugnisse werden zwischen Stamm- und Projektorganisation aufgeteilt
- Die Abteilungsleitung behält die disziplinarische Weisungsbefugnis
- die Projektleitung bekommt „Zugriff“ auf die Mitarbeiter verschiedener Abteilungen und hat fachliches Weisungsrecht bezüglich der Projektaktivitäten
- Die Kapazität, die die Mitarbeiter dem Projekt zuarbeiten sollen, ist schriftlich festgelegt (prozentual oder nach Stunden)

Matrix-Projektorganisation

- Die PL hat jedoch nicht vollen Zugriff auf die Mitarbeiter und muss mit dem Tagesgeschäft in den Abteilungen konkurrieren (Konfliktpotential!).
- Die MA sind zwei Instanzen unterstellt („Diener zweier Herren“)
- Abstimmungs-/Kommunikationsbedarf zwischen Projekt- und Abteilungsleitung, aber auch mit den Mitarbeitern deutlich höher als bei der reinen Projektorganisation.
- Obwohl die Matrix-Projektorganisation einen hohen Verbreitungsgrad (ca. 80%) hat, steht man ihr nach wie vor kritisch gegenüber. Es ist vor allem auf das **Konfliktpotential** hinzuweisen, das sich aus den unterschiedlichen Interessen von Projekt und Linie ergibt.

Matrix-Projektorganisation - Vorteile

- Flexibler & effizienter Ressourceneinsatz (da die Mitarbeiter im Projekt sowie in der Stammorganisation tätig sind).
- Da die Mitarbeiter in ihren Abteilungen verbleiben, gibt es keine Probleme durch spätere Reintegration in die Stammorganisation.
- Guter Wissensaustausch zwischen Projekt- und Stammorganisation möglich.
- Größeres Sicherheitsgefühl der MA, da sie nicht vollständig aus ihrer Stammorganisation herausgelöst werden.
- Durch festvereinbarte Kapazitäten kostentechnisch meist einfach in der Abrechnung.

Matrix-Projektorganisation - Nachteile

- Hoher Abstimmungsaufwand zwischen Projekt- und Abteilungsleitung.
- Gefahr von Kompetenzrängeleien zwischen Linien- und Projektautorität.
- Konfliktpotenzial zwischen Projekt- und Abteilung.
- Gefahr einer Überlastung der Mitarbeiter (durch die Doppelrolle in Projekt- und Stammorganisation)
- Möglicherweise werden dann Projektaufgaben vernachlässigt, da die höhere Loyalität meist der Abteilung gilt (da zeitlich unbefristet und dort disziplinarisch unterstellt)

Matrix-Projektorganisation - Einsatz

- Projektorganisation, die am häufigsten anzutreffen ist.
- Die Matrix-Projektorganisation empfiehlt sich für mittlere bis große Projekte, die bereichsübergreifend sind.

Matrix-Projektorganisation

Bei der Matrixorganisation werden drei Ausprägungen unterschieden:

- **Schwache Matrix:** Die Linie hat Vorrang. Der Projektmanager hat nur geringe Befugnisse (ähnlich der Stabs-PO)
- **Ausgewogene Matrix:** Linientätigkeit und Projektmitarbeit stehen gemeinsam im Fokus. Die Mitarbeiter sind sowohl dem Linienvorgesetzten wie auch dem Projektmanager unterstellt
- **Starke Matrix:** Das Projekt hat Vorrang. Die Projektmitarbeiter sind dem Projektmanager unterstellt, der sich jedoch mit dem Linienvorgesetzten abspricht. Der Projektmanager hat weitreichende Befugnisse (ähnlich der reinen PO)

Entscheidungskriterien/Auswahlkriterien

Die Wahl der Projektorganisationsform ist abhängig von:

- Strategische Bedeutung des Projekts
- Erfahrungen mit den PO-Formen
- Projektart
- Projektgröße
- Projektdauer
- Größe des Unternehmens
- Komplexität des Projekts
- Ressourcenverfügbarkeit

Entscheidungskriterien/Auswahlkriterien

Kriterien	Reine Projektorganisation	Matrix- Projektorganisation	Stabs- Projektorganisation
Bedeutung für das Unternehmen	Sehr gross	Gross	Gering
Grösse des Projekts	Sehr gross	Gross	Klein, mittel oder mehrere
Risiko der Zielerreichung	Hoch	Mittel	Gering
Technologieanspruch	Neu	Hoch	Normal
Projektdauer	Lang	Mittel–lang	Kurz
Komplexitätsgrad	Hoch	Mittel	Gering
Bedürfnis nach zentraler Steuerung	Sehr gross	Gross	Gering
Mitarbeitereinsatz	Permanent	Teilzeit	Oft nebenamtlich
Anforderungen an die Projektleitung	Hoch qualifiziert mit hoher Fach- und Methodenkompetenz	Hoch qualifiziert mit hoher Methodenkompetenz	Hohe Anforderungen an die Persönlichkeit

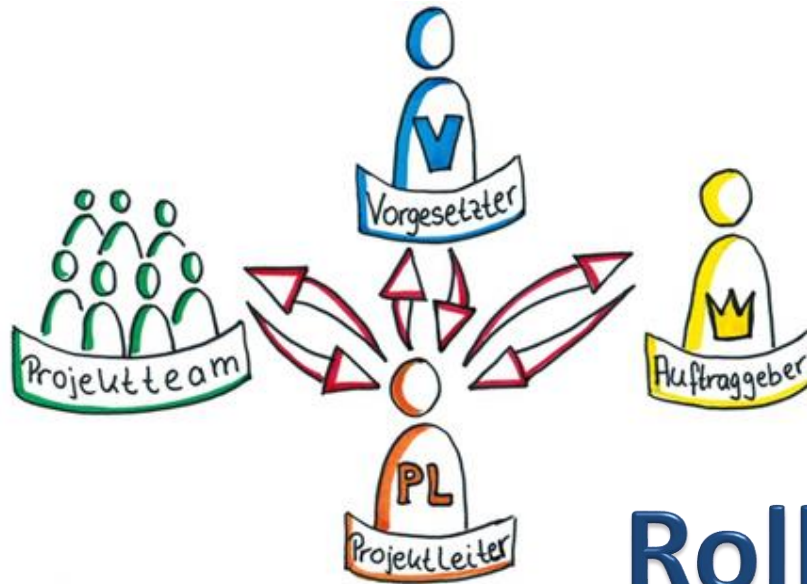
Überblick

Befugnisse und die Zielverantwortung der Projektleitung

	Projektorganisation		
	Reine/ Autonome	Matrix	Einfluss/Stab
Fachliche Weisungsbefugnis	JA	JA	NEIN
Disziplinarische Weisungsbefugnis	JA	NEIN	NEIN
Zielverantwortung	JA	JA	NEIN

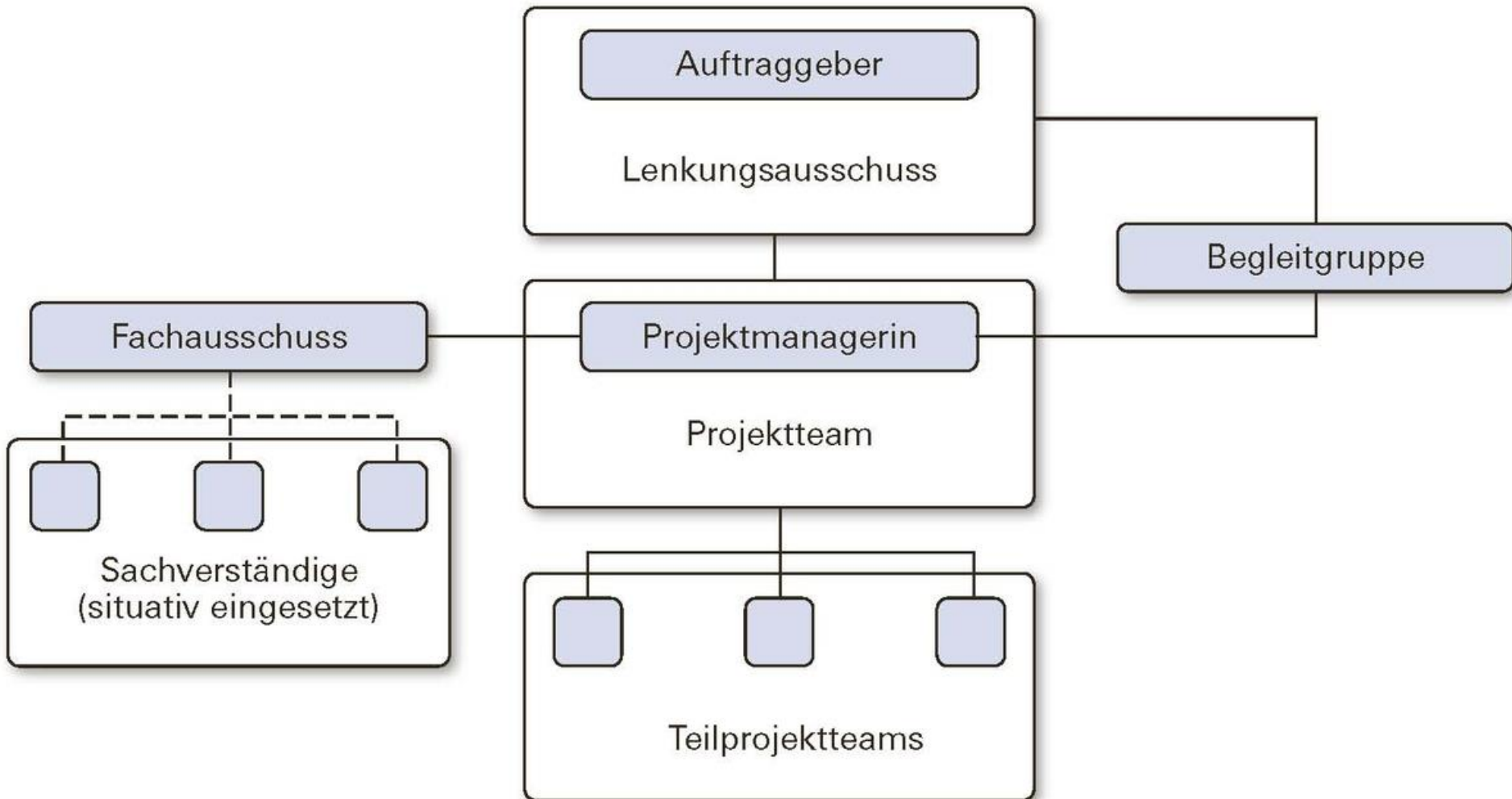
Projektorganisation

- In der Praxis gibt es auch Mischformen der Organisationsformen.
- Zudem können je nach Phase in einem Projekt die Organisationsformen wechseln. Dies ist sinnvoll, wenn in einer bestimmten Phase (zumeist die Realisierungs-/Umsetzungsphase) besonders intensiv nach Projekt-Prinzipien gearbeitet werden muss.



Rollen im Projekt

Rollen und Aufgabenträger in Projekten



Rollen im Projekt - Übersicht

- Die **Projektleitung** übernimmt die Planung, Organisation und Steuerung des Projekts.
- Der **Auftraggeber** legt die Ziele fest, stellt das Budget und überprüft die Abnahme.
- Der **Lenkungsausschuss** bestimmt den Projektleiter, fordert Berichte an, fungiert als Berichts- und Eskalationsgremium, trifft strategische Entscheidungen, prüft Meilensteinergebnisse und erteilt Freigaben.
- Die **Geschäftsleitung** veranlasst die Durchführung des Projekts und sichert die Finanzierung.
- Das **Projektmanagement-Office (PMO)** stellt eine projektübergreifende, permanente Unterstützungsfunktion dar. Es legt methodische Rahmenbedingungen und Standards für Projekte fest, begleitet die Einführung und Weiterentwicklung eines internen Projektmanagement-Systems und des PM-Handbuchs, die Verwaltung des Ressourcenpools (MA), Training & Qualifizierung der Projektmitarbeitenden und das übergreifende Controlling.

Rollenbeschreibung: **AKV-Matrix**

- Die AKV-Matrix dient dazu für jede Rolle die **Aufgaben**, **Kompetenzen** (im Sinne von Befugnissen) und **Verantwortlichkeiten** zu beschreiben.
- Bei den Rollenbeschreibungen ist es wichtig, das **Kongruenzprinzip** zu beachten.
- **Das Kongruenzprinzip verlangt die Übereinstimmung zwischen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.**
- Mit anderen Worten: wer eine Aufgabe und somit die Verantwortung erhält, dem muss auch die notwendige Kompetenz eingeräumt werden.

Anmerkung: Inzwischen wird oftmals die ABVF-Matrix (Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung, Fähigkeiten) anstelle der AKV-Matrix verwendet, da der Begriff „Kompetenzen“ mehrdeutig ist.

AKV-Matrix - Beispiel

Rolle	Aufgabe	Kompetenz (Befugnis)	Verantwortung
Projektleiter*in	<ul style="list-style-type: none"> • Planen • Überwachen • Dokumentieren • Steuern • Teamführung • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektbezogenes Weisungsrecht • Einfordern von Informationen • Fällen von Entscheidungen im festgelegten Rahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Für die Lieferung vereinbarter Projektergebnisse • Einhalten des Projektbudgets • Einhalten der Projekttermine
Auftraggeber*in	<ul style="list-style-type: none"> • Beauftragung des Projekts • Bereitstellen von Ressourcen • Projektmonitoring • Rücksprache halten mit PL • Entscheiden • Genehmigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsbefugnis über Start, Stopp und Änderung • Priorisieren von Inhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • für das Projektbudget • Klare Zielformulierung • Abnahme der Ergebnisse

AKV-Matrix

Reihenfolge, die eingehalten werden sollte:

Können — Wollen — Dürfen — Müssen

1. **Können:** Ich muss die Fähigkeit besitzen, die Aufgabe zu bewältigen: ausreichendes Wissen und umfassende Informationen.
2. **Wollen:** Ich muss die Aufgabe lösen wollen: ohne Widerwillen.
3. **Dürfen:** Ich muss die Befugnis haben, die Aufgabe zu lösen: die entsprechenden Kompetenzen (Befugnisse) wurden übertragen.
4. **Müssen:** Ich habe die Pflicht, die Aufgabe zu lösen: Ich trage die Verantwortung dafür.

Lenkungsausschuss

- **Synonyme:** Steuerungsgremium, Steuerungsausschuss, Steuerkreis, Lenkungskreis.
- Temporäres, übergeordnetes Steuerungsgremium für das Projekt.
- Dient dem Projektleiter als Berichts-, Entscheidungs- und Eskalationsinstanz.
- Setzt sich aus leitenden Mitarbeitern der betroffenen Unternehmenseinheiten zusammen.
- Löst sich mit Projektende auf.

Aufgaben:

- Entscheidungen in kritischen Projektsituationen treffen.
- Unterstützung des Projektleiters bei Durchsetzung von Projektentscheidungen.
- Bereitstellung benötigter Ressourcen.
- Ggf. Freigabe von Änderungsanträgen
- Regelmäßige Überwachung des Projektstatus

Lenkungsausschuss

Kompetenzen:

- Festlegung der spezifischen Projektleiterkompetenzen.
- Freigabe von Meilensteinen.
- Entscheidung über vorgeschlagene Lösungswege.
- Bewältigung von kritischen Situationen im Projekt.

Verantwortlichkeiten:

- Freigabe/Unterzeichnung des Projektauftrags (durch Sprecher des Ausschusses).
- Entlastung des Projektleiters durch Freigabe des Projektabschlussberichts.
- Zeitnahe Entscheidungen bei Anträgen aus dem Projekt.

Der Fachausschuss

- Temporäres Gremium aus Fachexpert:innen
- soll das Projektteam informieren, unterstützen und beraten.
- trägt dazu bei, Fachwissen im Hinblick auf Auswirkungen, Risiken und Begleiterscheinungen zu vermitteln
- Mitglieder werden vom Lenkungsausschuss ernannt
- Fachausschusssitzungen werden bei Bedarf, mindestens jedoch vierteljährlich einberufen
- Vetorecht in Bezug auf Lösungsvorschläge der Projektgruppe, das er gegenüber dem Lenkungsausschuss vertreten muss

Projektleiter*in / Projektmanager*in

- Zu den wichtigsten Aufgaben gehören Planung, Koordination, Steuerung, Organisation sowie das Controlling des jeweiligen Projekts.
- Oft ist die Projektleitung auch der Vertreter des Projekts nach außen.
- In vielen Fällen ist der/die Fachexperte*in eines Projektthemas auch die Projektleitung
- Diese Situation ist aber oft kontraproduktiv, da die Projektleitung dadurch primär in die fachliche Lösung des Problems involviert ist und dadurch häufig ihre PM-Funktion im Projekt vernachlässigt.
- Grundsätzlich sollte eine Projektleitung über ein Mindestmaß an Fachkompetenz im jeweiligen Thema verfügen; sie muss aber nicht zwingend die Fachperson sein.

Projektleiter*in/Projektmanager*in

- Nur wenn die Projektleitung mit ausreichenden Kompetenzen ausgestattet ist, kann sie das Projekt aktiv gestalten.
- An ihr „hängt“ das ganze Projekt.
- Sie muss unterschiedliche Fähigkeiten mitbringen und vereinen
- Unbedingt notwendig sind kommunikative und methodische Fähigkeiten.
- Sie benötigt aber auch Produkt-, Unternehmens- und Branchenkompetenz.
- Sie ist der zentrale Anlaufpunkt für alle Beteiligten bei allen organisatorischen, nicht aber notwendigerweise bei fachlichen Fragen.

Exkurs: Nutzwertanalyse



1. Schritt:

Festlegung der Alternativen / Entscheidungsvarianten

- Valentino Rockstud Pumps
- Loutboutin So Kate
- Even&Odd Pumps

2. Schritt:

Definition von Bewertungskriterien

Es werden die Kriterien festgelegt, anhand derer eine Entscheidung getroffen werden soll. Diese Kriterien sind häufig Anforderungen an das Produkt oder zu erreichende Ziele. Hier entsteht meist eine Liste von bis zu 10 Kriterien.

- a) Markenimage
- b) Design
- c) Bequemlichkeit (Tragekomfort)
- d) Material
- e) Preis

3. Schritt: Gewichtung der Bewertungskriterien

- Jedem Kriterium wird ein Prozentsatz hinterlegt, der die Wichtigkeit des Kriteriums belegt. Die Summe der Einzelgewichtungen muss 100% ergeben.

Paarweiser Vergleich

	a)	b)	c)	d)	e)	P	%
a)		0	0	1	1	2	10
b)	2		1	2	1	6	30
c)	2	1		2	1	6	30
d)	1	0	0		1	2	10
e)	1	1	1	1		4	20
						20	

2 = wichtiger

1 = gleich wichtig

0 = weniger wichtig

- a) Markenimage
- b) Design
- c) Bequemlichkeit
- d) Material
- e) Preis

4. Schritt:

Festlegung des Bewertungsmaßstabes

- Die einzelnen Kriterien werden mit Punkten bewertet. Um hier eine Eindeutigkeit sicherzustellen, muss der Bewertungsmaßstab genau definiert werden, z.B. 5 Punkte = sehr gut, 1 Punkt = mangelhaft.
- Die Punkteskala (z.B. von 1-5 Punkten) muss für alle Bewertungskriterien gleich sein

4. Schritt:

Festlegung des Bewertungsmaßstabes

a) Markenimage

5 = sehr gut

4 = gut

3 = neutral

2 = schlecht

1 = sehr schlecht

b) Design

5 = sehr gut

4 = gut

3 = neutral

2 = schlecht

1 = sehr schlecht

c) Bequemlichkeit

5 = sehr bequem

4 = bequem

3 = neutral

2 = etwas unbequem

1 = sehr unbequem

d) Material

5 = hochwertiges Leder

4 = Leder

3 = Veloursleder

2 = Kunstleder

1 = Textil

d) Preis

5 = bis 50 €

4 = 51 - 100€

3 = 101-200€

2 = 201-500€

1 = >500€

5. Schritt

Bewertung der Alternativen, Summierung und Auswahl

- Hier erfolgt die eigentliche Bewertung:
 - ✓ Pro Kriterium und Alternative werden nun Punkte vergeben,
 - ✓ mit dem Gewicht multipliziert und so die gewichteten Punkte berechnet.
- Durch Aufsummierung der gewichteten Punkte ergibt sich der Nutzwert jeder Alternative. Die Alternative mit dem höchsten Nutzwert entspricht den definierten Kriterien am besten.

5. Schritt:

Bewertung der Alternativen, Summierung und Auswahl

		Valentino Rockstud		Louboutin So Kate		Even&Odd (Zalando)	
Kriterium	Gewicht	Punkte	gewichtet	Punkte	gewichtet	Punkte	gewichtet
a) Markenimage	10%	5	0,5	5	0,5	1	0,1
b) Design	30%	5	1,5	4	1,2	3	0,9
c) Bequemlichkeit	30%	3	0,9	1	0,3	3	0,9
d) Material	10%	5	0,5	5	0,5	2	0,1
e) Preis	20%	1	0,2	1	0,2	5	1
			3,6				2,7
							3,1

RACI-Matrix - Verantwortlichkeitsmatrix

- Die RACI-Matrix ist ein Instrument, das klare Verantwortlichkeiten für Aufgaben durch die Kategorien **Responsible**, **Accountable**, **Consulted** und **Informed** festlegt.

Aufgabe	Projektleitung	Teilprojektleitung	AP-Verantwortlicher
Lieferteil erzeugen	I	A	R
Abnahme planen	A	R	C
Abnahme Endprodukt	A	I	R
...	I	A/R	C

- In der Matrix werden in den Spalten die Rollen und in den Zeilen die Aufgaben aufgeführt. Anschließend werden die Verantwortlichkeiten zugewiesen.

RACI-Matrix - Verantwortlichkeitsmatrix

RACI-Kategorien: Die Kategorien haben folgende Bedeutungen:

- **Responsible (R):** Die Person, die verantwortlich für die Durchführung der Aufgabe ist.
- **Accountable (A):** Die Person, die letzten Endes, im rechtlichen oder kaufmännischen Sinne verantwortlich ist. Prüft die Durchführung und das Ergebnis. Es sollte immer nur eine Accountable Person pro Aufgabe geben.
- **Consulted (C):** Personen, die um Rat oder Input gebeten werden, bevor Entscheidungen getroffen werden.
- **Informed (I):** Personen, die über den Fortschritt oder die Entscheidungen informiert werden müssen, jedoch nicht aktiv beteiligt sind.



Information & Dokumentation

Information & Dokumentation

- Die erfolgreiche Durchführung von Projekten erfordert eine effektive Dokumentation, Informationsverteilung und klare Kommunikationsstrukturen.
- Dokumentenmanagement & Informationsmanagement ermöglichen die gezielte Bereitstellung von Informationen, Berichten und Dokumenten.
- Sie fördern Transparenz, Nachvollziehbarkeit und effiziente Kommunikation, was zur reibungslosen Abwicklung von Projekten beiträgt.
- Projektinformationen und Projektdokumente müssen den Mitgliedern der Projektorganisation und anderen Stakeholdern in passender Form zur Verfügung stehen, damit diese in die Lage versetzt werden, die von ihnen geforderten Aufgaben zu erfüllen.

Information, Dokument, Dokumentation

Information:

- Eine Information ist eine Mitteilung oder Wissensstück, das Daten oder Fakten enthält und für jemanden von Nutzen ist.

Dokument:

- Ein Dokument ist eine konkrete Aufzeichnung oder Darstellung von Informationen, die in schriftlicher, digitaler oder anderer Form vorliegen kann, wie Text, Bild, Video oder Audio.
- Ein Dokument ist nach DIN EN ISO 9000:2015: „eine Information und ihr Trägermedium“.

Dokumentation:

- Die Dokumentation ist der Prozess des Sammelns, Speicherns und Organisierens von Informationen oder Dokumenten, um sie für zukünftige Zwecke zugänglich zu machen.

Anforderungen an Informationen

- Es ist wichtig, dass nur die relevanten Informationen an die richtigen Personen weitergegeben werden
- Eine Informationsüberflutung und redundante Informationen gilt es zu vermeiden.

Erhöhter Informationsbedarf in virtuellen Teams:

- In virtuellen Teams, die räumlich verteilt arbeiten, ist der Bedarf an Informationen in der Regel höher als in physischen Teams.
- Virtuelle Teams sind auf digitale Kommunikationsmittel angewiesen und Informationen können nicht spontan von Angesicht zu Angesicht ausgetauscht werden.

Dokumentenmanagement

- Dokumentenmanagement ist die systematische Erstellung und Verwaltung von Dokumenten in Projekten.
- Es wird oft durch datenbankgestützte elektronische Systeme wie ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) realisiert.

Vorteile und Nutzen eines Dokumentenmanagementsystems:

- Vollständige und korrekte Projektdokumentation sicherstellen
- Wiederauffindbarkeit von Dokumenten gewährleisten
- Schneller Zugriff auf benötigte Dokumente ermöglichen
- Entscheidungen nachvollziehen können
- Transparenz schaffen
- Dokumente reproduzieren können
- Dokumente für Lessons Learned nutzen
- Dokumente als Nachweise bzw. Beweismittel nutzen

Dokumentenmanagement

Versionierung und Dokumentationsstandard:

- Versionierung der Dokumente ist wichtig für das im Hinblick auf Änderungsmanagement.
- Ohne Versionsnummern wird es schwierig, aktuelle Dokumente zu identifizieren.
- Dokumentationsstandards teilen sich in
 - formale (Dokumentenname, Versions-Nr., Erstellungsdatum) und
 - inhaltliche Anforderungen (Gliederung des Dokuments).

Dokumentenmatrix

Um die Projektdokumentation zu organisieren, empfiehlt sich die Verwendung einer Dokumentenmatrix oder -übersichtsliste.

In dieser werden mindestens folgende Informationen festgehalten:

- Welche Dokumente im Projekt erstellt werden müssen oder bereits erstellt wurden.
- Wer für die Erstellung jedes Dokuments verantwortlich ist.
- In welchem Status sich jedes Dokument befindet (z. B. in Bearbeitung, freigegeben).
- Die aktuell gültige Versionsnummer jedes Dokuments.
- Der Ort, an dem jedes Dokument abgelegt ist.

Dokumentenmatrix - Beispiel

Dokument	Verantwortlicher	Status	Versionsnummer	Ablageort
Anforderungsspezifikation	Projektleiterin	In Bearbeitung	V1.2	Projektdokumente/Anforderungen
Lastenheft	Auftraggeber	Freigegeben	V2.1	Projektdokumente/Anforderungen
Technische Spezifikation	Technischer Leiter	In Bearbeitung	V1.5	Projektdokumente/Technik
Projektplan	Projektleiterin	Freigegeben	V1.2	Projektdokumente/Planung
Testplan	Testmanager	In Bearbeitung	V1.0	Projektdokumente/Test
Design-Dokument	Designer	Freigegeben	V1.1	Projektdokumente/Design
Quellcode-Dokument	Entwickler	In Bearbeitung	V1.5	Projektdokumente/Entwicklung
Testbericht	Tester	Abgeschlossen	V1.0	Projektdokumente/Test
Benutzerdokumentation	Technischer Leiter	In Bearbeitung	V1.8	Projektdokumente/Dokumentation
Projektabschlussbericht	Projektleiterin	In Bearbeitung	V1.0	Projektdokumente/Abschluss

Projektdokumente – Arten & Beispiele

- **Berichte:** z. B. Statusberichte, Abschlussbericht, Meilensteinbericht
- **Protokolle:** z.B. Besprechungs-Protokoll, Abnahmeprotokoll
- **Listen:** z.B. Checklisten, Teilnehmerliste, Offene Punkte Liste
- **Pläne:** z. B. Projektstrukturplan, Terminplan, Kostenplan usw.
- **Verträge:** z. B. Projektvertrag, Werkvertrag, Kaufvertrag, Dienstvertrag, Arbeitsvertrag, Mietvertrag, Liefervertrag
- **Analysen:** z.B. Stakeholderanalyse, Wirtschaftlichkeitsanalyse, Risikoanalyse
- **Handbücher:** z.B. Projektmanagement-Handbuch, Projekthandbuch (Projektakte), QM-Handbuch
- **Sonstige:** Projektsteckbrief, Lastenheft, Pflichtenheft, Zieldokumentation

Das Projektmanagementhandbuch

Das Projektmanagementhandbuch (PM-Handbuch) ist nach **DIN 69905** eine

- *"Zusammenstellung von Regelungen, die innerhalb einer Organisation generell für die Planung und Durchführung von Projekten gelten."*
- Es kann als die Dokumentation des "Projektmanagement-Systems" bezeichnet werden



Das Projektmanagementhandbuch

Es ist ein umfassender Leitfaden für die Durchführung von Projekten in einer Organisation.

Inhalt: z.B.

- Begriffsdefinitionen für ein gemeinsames Verständnis (Glossar)
- Vorgehensmodelle, Phasenpläne
- Projektmanagementprozesse und Abläufe
- Methoden, Werkzeuge und bewährte Praktiken
- Dokumentvorlagen, Formulare, Checklisten
- Verfahrensanweisungen für spezifische Aufgaben
- Richtlinien für Informations- und Berichtswesen
- Qualitätsstandards

Das Projektmanagementhandbuch

Zweck:

- Gewährleistung einheitlicher Standards in Projekten
- Steigerung der Effizienz durch vordefinierte Prozesse
- Sicherung der Projektergebnis-Qualität
- Wissenstransfer und -speicherung
- Orientierungshilfe für Projektmanager*innen
- Aktive Risikominderung

Das Projektmanagement-Handbuch fungiert als zentrale Ressource, um Projekte konsistent, effizient und qualitativ hochwertig durchzuführen, indem es klare Anleitungen, bewährte Praktiken und Ressourcen bietet.

Das Projekthandbuch (Projektakte)

- Zu unterscheiden ist das PM-Handbuch vom **Projekthandbuch**, das Regelungen und die Dokumentation für ein spezifisches Projekt umfasst.
- Gemäß DIN 69901-5:2009 ist ein Projekthandbuch die:
"Zusammenstellung von Informationen, Standards und Regelungen, die für ein bestimmtes Projekt gelten".
- Die Dokumentation in Projekten erfolgt im Projekt-Handbuch (Projektakte).
- Es enthält die Verwaltung von Dokumenten in Hardcopy oder digitalisierter Form.
- Verantwortlich für seine Erstellung und Aktualisierung ist die Projektleitung
- Falls es eine Projektassistenz gibt, so ist diese für die Verwaltung (Verteilung, Versionierung, Archivierung) des Projekthandbuchs zuständig.

Projekthandbuch

- Das Projekthandbuch (Projektakte) enthält alle zu einem Projekt gehörenden Dokumente, wie Verträge, Protokolle und Berichte.
- Es folgt den Vorgaben des Projektmanagement-Handbuchs sowie den spezifisch festgelegten Regeln.
- Neue Mitarbeiter im Projekt können auf diese Informationen zugreifen.
- Dient auch der Erfahrungssicherung für zukünftige Projekte.

Inhalt: z.B:

- Projektsteckbrief und -auftrag
- Zieldokumentation, Analysen (Stakeholder-, Umfeld-, Risiko-)
- Pflichtenheft mit Realisierungsvorhaben
- Phasenplan und Meilensteinplan
- Projektstrukturplan, Ablauf- und Terminplan
- Ressourcen-, Kosten-, und Risiko-Maßnahmenplan
- Statusberichte und Protokolle
- Abschlussbericht und Erfahrungsbericht (Lessons Learned)

Berichte & Berichtsarten

- Berichte sind statische Dokumente, die Messungen zu einem bestimmten Zeitpunkt darstellen.

Berichtsarten umfassen

- **zeitorientierte** (z.B. Statusberichte)
- **ergebnisorientierte** (z.B. Abschlussbericht, Meilensteinbericht)und
- **Ad-hoc Berichte / ereignisorientierte Berichte** (z.B. Unfallbericht, Krisenbericht).

Berichtsmatrix bzw. Informationsbedarfsmatrix

- Die Berichtsmatrix (auch Informationsbedarfsmatrix genannt) ist ein organisatorisches Instrument, das im Projektmanagement verwendet wird, um sicherzustellen, dass die richtigen Informationen an die richtigen Personen zur richtigen Zeit geliefert werden.
- Sie dient dazu, den Informationsfluss im Projekt klar zu strukturieren und sicherzustellen, dass alle relevanten Stakeholder die benötigten Berichte erhalten.

Bericht	Sender	Empfänger	Zeitpunkt/Frequenz	Form
Statusbericht	PL	Lenkungs- ausschuss	Montag, alle 2 Wochen	per E-Mail
Arbeitspaket-Bericht	AP-Verant- wortliche	PL	Freitag, jede Woche	per E-Mail
Meilensteinbericht	PL	AG, Lenkungs- ausschuss	Monatlich, bis zum 5. des Monats	per E-Mail

Kommunikationsmatrix

- Die Kommunikationsmatrix ist ein Instrument im Projektmanagement, das die Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern klar und strukturiert darstellt.
- Sie beantwortet die wichtigsten Fragen bezüglich der Kommunikation:
 - **Wer** informiert (Sender),
 - **Wen** (Empfänger),
 - **Worüber** (Thema),
 - **Wann und wie häufig** (Termin, Frequenz),
 - **Wie** (In welcher Form, Kanal),
 - Warum (Ziel) => bei GPM nicht zwingend vorgesehen
- Während bei der Berichtsmatrix der Bericht im Fokus steht, ist es in der Kommunikationsmatrix der Sender.

Kommunikationsmatrix

Wer (Sender)	Wen (Empfänger)	Worüber	Wann	In welcher Form	Warum
Projekt- manager*in	Team- mitglieder	Projekt- status	Wöchentlich	Meeting	Updates teilen
Risiko- manager*in	Projekt- manager*in	Risiko- bericht	Monatlich	Bericht	Risikoüber- wachung
Controller	Projekt- manager*in	Projekt- kosten	wöchentlich	E-Mail	Kosten- kontrolle

Übersicht:

Dokumentenmatrix, Berichtsmatrix & Kommunikationsmatrix

- **Dokumentenmatrix (Dokumentenübersichtsliste):** Die Dokumentenmatrix bietet eine Übersicht über alle Projektdokumente. Sie zeigt an, welche Dokumente zu erstellen sind oder bereits erstellt wurden, wer dafür verantwortlich ist, in welchem Status sie sich befinden, welche Versionsnummer sie haben und wo sie abgelegt sind. Diese Matrix trägt zur Organisation und Verwaltung der Projektdokumentation bei.
- **Berichtsmatrix (Informationsbedarfsmatrix):** Die Berichtsmatrix enthält eine Liste der Berichte, die während eines Projekts erstellt werden sollen. Sie definiert, welcher Bericht, von wem, für wen, über was, wann und auf welche Weise erstellt wird. Dies hilft, sicherzustellen, dass alle erforderlichen Berichte erstellt und an die richtigen Empfänger geliefert werden.
- **Kommunikationsmatrix:** Die Kommunikationsmatrix erfasst die geplante Kommunikation mit den Stakeholdern. Sie gibt an, wer mit wem, über was, wann, in welcher Form und warum kommuniziert. Diese Matrix hilft dabei, die Kommunikation innerhalb des Projekts zu strukturieren und sicherzustellen, dass relevante Informationen an die richtigen Personen weitergegeben werden.