

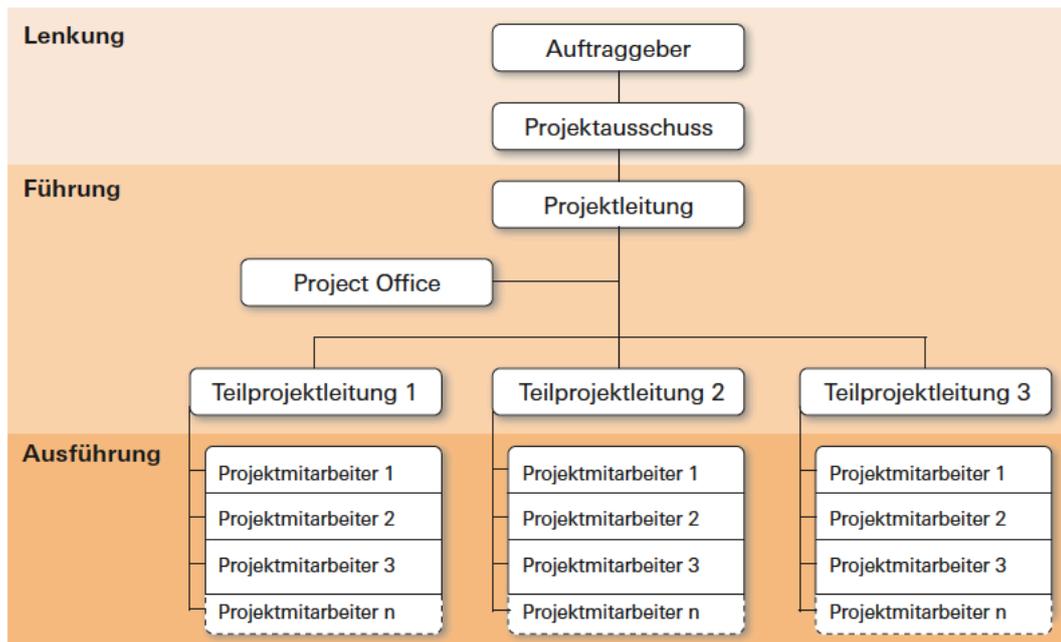
LS 1-2: Die eigene Rolle im Softwareprojekt identifizieren

Info

7.2 Rollen und Instanzen bestimmen

Nebst der Projektleitung gibt es weitere Aufgabenträger (Instanzen), die unterschiedliche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen innerhalb des Projekts wahrnehmen. Besonders dem Auftraggeber kommen wichtige Entscheidungs- und Kontrollaufgaben zu.

Instanz-Ebenen eines Projekts



Man unterscheidet zwischen den folgenden Instanz-Ebenen:

- Die **Lenkungsebene** nimmt hauptsächlich übergeordnete, strategische Steuerungs- und Entscheidungsaufgaben wahr. Ihr gehört der Auftraggeber und gegebenenfalls der Projektausschuss an.
- Die **Führungsebene** ist für die operative Projektführung zuständig. Ihr gehören die Projektleitung und – bei entsprechendem Bedarf – auch die Teilprojektleitung an.
- Die **Ausführungsebene** sorgt für die operative Abwicklung des Projekts bzw. für die Umsetzung der Projektziele. Ihr gehören die Projektmitarbeitenden an.
- In vielen Projekten kommt eine **Fachbeteiligungsebene** hinzu; sie besteht aus den Mitarbeitenden der verschiedenen Unternehmens-Fachbereiche, die das Projekt mit ihrem Fachwissen bei Bedarf unterstützen.

Wie in der Linienführung besteht auch in Projekten eine **Weisungsbefugnis** von oben nach unten, wodurch die Kompetenzen und Verantwortungen der einzelnen Ebenen klar abgegrenzt werden können. Jede Instanz muss folglich nicht nur ihre eigenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen genau kennen, sondern auch diejenigen der über- und der untergeordneten Instanzen.

Beispiel

Der Auftraggeber verfügt über die Kompetenz, mit dem Projektleiter den Projektauftrag abzuschließen. Er trägt dafür die Verantwortung und darf den Projektauftrag nicht vollumfänglich an den Projektleiter delegieren. Desgleichen darf der Projektleiter den mit dem Auftraggeber vereinbarten Projektauftrag nicht eigenmächtig abändern.

LF 7: Softwareprojekte durchführen

LS 1-2: Die eigene Rolle im Softwareprojekt identifizieren

Datum:

Seite 2

7.2.1 Auftraggeber

Der Auftraggeber ist entweder eine namentlich bekannte Einzelperson oder eine bestimmte Gruppe von Personen (z. B. die Geschäftsleitung).

Der Auftraggeber übt die wichtigste Steuerungs- bzw. **Lenkungsrolle** aus. Er formuliert den Projektauftrag, setzt den Projektleiter ein und muss den Projektfortschritt laufend kontrollieren, weil er letztlich die **Gesamtverantwortung** für die Projektergebnisse (Leistung und Qualität), die getätigten Investitionen (entstandene Kosten) und die Einhaltung der Termine trägt. Deshalb stehen ihm auch **sämtliche Kompetenzen** für das betreffende Projekt zu. Zwischen der Projektleiterin und dem Auftraggeber findet ein regelmässiger Austausch statt, vor allem über die Vereinbarung von Zielen für das Projekt, bei der Präsentation von Lösungsvarianten im Rahmen eines Auswahl- und Entscheidungsverfahrens und bei der Berichterstattung über den Projektfortschritt.

Der Auftraggeber nimmt i. d. R. folgende **Aufgaben** wahr:

- Projektantrag und Projektauftrag formulieren
- Projektleiterin ernennen und einsetzen
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung des Projektleiters definieren
- Organisationsform des Projekts bestimmen (zusammen mit der Projektleiterin)
- Ziele, Rahmenbedingungen und Restriktionen für das Projekt festlegen
- Projektfortschritt kontrollieren
- Entscheidungen (Vernehmlassung der einzelnen Phasen) fällen
- Projektteam unterstützen (als Promotor)

7.2.2 Projektausschuss

Der Auftraggeber beruft dieses Steuerungs- bzw. **Lenkungsgremium** ein, das sich aus ausgewählten Personen (z. B. Linienvorgesetzten, Fachverantwortlichen, weiteren am Projekt entscheidend Beteiligten) zusammensetzt. Die Mitglieder des Projektausschusses entscheiden – unter dem Vorsitz des Auftraggebers – über die einzelnen Phasen und kontrollieren den Projektfortschritt.

Über die erwähnte Steuerungsrolle hinaus übernehmen die Mitglieder des Projektausschusses folgende **Aufgaben**:

- Den eigenen Fachbereich im Projekt vertreten und über wesentliche Projektbelange informieren
- Den Projekterfolg (Unterstützung der Projektarbeit, Promoter) aktiv beeinflussen
- Abteilungsübergreifende Koordination sicherstellen

Hinweis

In der Praxis wird der Projektausschuss auch als Lenkungsausschuss, Project Steering Committee, Steuerungsausschuss usw. bezeichnet.

7.2.3 Projektleiter

Der Projektleiter wird vom Auftraggeber beauftragt, das Projekt ziel-, kosten- und termingerech abzuwickeln. Seine Hauptaufgabe besteht in der **Planung und Führung des Projekts**. Dazu gehören auch die Mitarbeiterführung und Projektadministration. Bei umfangreicheren Projekten setzt die Projektleiterin zudem die Teilprojektleiter für die Führung von Teilprojekten ein.

Die **Kompetenzen** des Projektleiters sind im Wesentlichen die folgenden:

- Aufträge an die Teilprojektleiterinnen und die Projektmitarbeitenden vergeben, steuern und kontrollieren
- Entscheidungen im Rahmen des Projektauftrags fällen
- Bewilligte Ressourcen (Personal, Finanzen, Sachmittel) einsetzen

Die Projektleiterin nimmt i. d. R. folgende **Aufgaben** wahr:

- Projekt initialisieren
- Teilprojektleiter ernennen, fachlich und ggf. auch disziplinarisch führen
- Projektstruktur erstellen
- Projekt planen und führen
- Fortschritt der Teilprojekte kontrollieren
- Stakeholdermanagement betreiben
- Abnahme der Projektergebnisse organisieren bzw. sicherstellen
- Ordnungsgemässen Abschluss des Projekts gewährleisten

7.2.4 Teilprojektleiter

Der Teilprojektleiter wird von der Projektleiterin eingesetzt und mit den für das betreffende Teilprojekt notwendigen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen betraut. Seine Hauptaufgabe besteht in der **Planung und Führung des Teilprojekts** inkl. der Mitarbeiterführung und Teilprojektadministration. Oftmals handelt es sich bei Teilprojektleitern um **Fachspezialisten**, sodass sie auch operative Ausführungsaufgaben im Projekt übernehmen.

Die Teilprojektleiterin nimmt i. d. R. folgende **Aufgaben** wahr:

- Teilprojekt planen und führen
- Mitarbeitende fachlich und ggf. auch disziplinarisch führen
- Fortschritt der Arbeitspakete kontrollieren
- Arbeiten, Ergebnisse und Informationen mit anderen Teilprojekten koordinieren
- Abnahme der Teilprojektergebnisse organisieren bzw. sicherstellen
- Ordnungsgemässen Abschluss des Teilprojekts gewährleisten

7.2.5 Project Office

Bei grösseren Projekten gibt es häufig auch die Rolle des Projektbüros (Project Office). Das Project Office ist als **Entlastung der Projektleitung** in administrativen und organisatorischen Belangen gedacht. So werden dort z. B. Projektpläne nachgeführt, Sitzungstermine koordiniert, Statusberichte konsolidiert, Protokolle verfasst und verwaltet. Das Project Office kann bei Grossprojekten mehrere Mitarbeitende beschäftigen.

7.2.6 Projektmitarbeitende

Das Projektteam ist ein **wesentlicher Erfolgsfaktor** für jedes Projekt, denn die einzelnen Projektmitarbeitenden nehmen mit ihrer Fachkompetenz, Innovationskraft und ihrem Engagement direkten **Einfluss auf die Projektergebnisse**, und zwar sowohl in qualitativer Hinsicht als auch kostenseitig und terminlich.

Die wichtigste Führungsaufgabe des Projektleiters besteht deshalb darin, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Mitarbeitenden ihren Sachverstand einbringen können, genügend Spielraum für die Umsetzung eigener Ideen haben und motiviert bleiben. Der Projektleiter kann dazu wesentlich beitragen, indem er

- seine Mitarbeitenden über die Ziele des Projekts informiert,
- die Aufträge in Form von Arbeitspaketen verständlich beschreibt und den Mitarbeitenden klar zuweist (inkl. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen),
- die Mitarbeitenden für das Vorhaben begeistert,
- Konfliktsituationen im Projektteam frühzeitig erkennt, einvernehmlich löst und
- die Mitarbeitenden fachlich und moralisch (besonders gegenüber übergeordneten Instanzen) unterstützt.

Die **Aufgaben** der Projektmitarbeitenden hängen weitgehend vom zugeteilten Arbeitspaket ab. Die Projektmitarbeitenden werden zwar als ausführende Ebene bezeichnet, doch übernehmen sie selbstverständlich nicht nur ausführende, sondern auch konzeptionelle Aufgaben.