

# Projektmanagement: Rollen (in Projekten)

Eine Übersicht  
Für Projektspensoren, Projektmanager und  
Projektmitarbeiter  
Stand: 01/2016

Als Webseite zu finden unter:  
<https://www.peterjohann-consulting.de/rollen-in-projekten/>

Sie finden diese und weitere  
Präsentationen unter (→ Klick):  
<https://www.peterjohann-consulting.de/praesentationen/>

Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion zum nicht-kommerziellen Gebrauch mit Quellenangabe gestattet. Reproduktion – auch auszugsweise – zum kommerziellen Gebrauch sowie der Gebrauch für Vortragszwecke sind nur mit schriftlicher Bewilligung des Verfassers gestattet.

Zusammengestellt von H. Peterjohann  
Zur Verteilung an Interessierte  
Version 0.20 vom 04.01.2016  
44 Seiten



Die Beschreibung von Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kompetenzen im Projekt geschieht über Rollen, die entweder im Vorhinein festgelegt sind oder bei Projektstart bestimmt werden.

Obwohl die Bedeutung der Rollen in Projekten unbestritten ist – in vielen Untersuchungen werden sie als wesentlich für den Projekterfolg herausgestellt – wird in der Praxis häufig auf die explizite Beschreibung verzichtet. Dies kann im Projektverlauf insbesondere dann zu Schwierigkeiten führen, wenn es kritisch wird, da unklare Verantwortlichkeiten die Behebung von Problemen erschweren.

In dieser Ausarbeitung wird beschrieben, wie Rollen in Projekten eingesetzt werden sollen. Hierzu beginnt man mit der Rollenfindung und -definition, die zu schriftlich fixierten Rollenbeschreibungen führt. Diese werden dann im Laufe des Projekts überprüft und ggf. angepasst.

#### **Bitte beachten Sie:**

Diese Ausarbeitung ist zwar in sich geschlossen, ergänzt aber die umfangreiche **Projektmanagement-Basispräsentation**. Diese ist direkt von der Website ([https://www.peterjohann-consulting.de/\\_pdf/peco-pm-einfuehrung.pdf](https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-einfuehrung.pdf)) herunterladbar.



Nach dem Durcharbeiten dieser Präsentation sollten Sie folgendes Verständnis erworben haben:

- Sie wissen, wozu Rollen im Projekt verwendet werden
- Sie kennen die wichtigsten Rollen in Projekten
- Sie können Rollen von Stellen unterscheiden
- Sie wissen, wie Sie Rollen beschreiben können
- Sie kennen den / einen Prozess zur Rollenklärung und zur Überprüfung im Projektverlauf

**Zielgruppe:** Projektspensoren, Projektmanager und Projektmitarbeiter

**Voraussetzungen:** Erfahrungen in Projekten; Grundlagen des PMs sind bekannt

**Schwierigkeitsgrad:** Mittel bis hoch

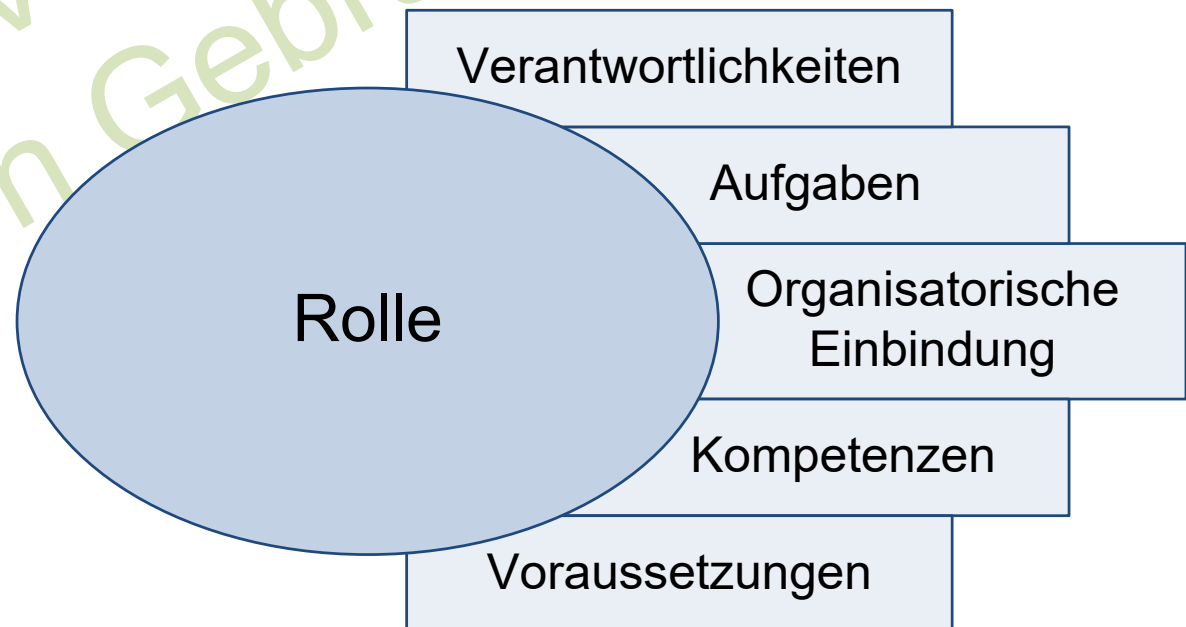


- Einleitung
- Exkurs: Soziale Rolle in der Wikipedia /#Wiki-Soziale-Rolle/
- Rollenklärung
- Mögliche Alternativen zu Rollenklärung
- Rollenbeschreibungen im Projekt (Arten, Tabelle)
- Projektgremien: Minimaler Aufbau
- Die vier (minimalen) Rollen im Projekt
- Die Rolle des Projektmanagers: Beispiel
- Projektgremien: Aufbau für große Projekte
- Weitere Rollen im Projekt
- Die Rolle des Projektsponsors: Beispiel
- Die Rolle des Steering Committees: Beispiel
- Die Rolle des Projektteams: Beispiel
- Übung: Erstellung einer Rollenbeschreibung
- Zusammenfassung: Die vier Minimalrollen im Projekt
- Die Zuweisung von Aufgaben zu Rollen in der Vorprojektphase (Was muss gemacht werden?, Die RACI-Matrix)
- Die Anzahl der Rollen (Bei unterschiedlichen Projektgrößen, Bei unterschiedlichen Vorgehensmodellen, Im V-Modell XT)
- Überprüfung der Rollen im Projekt (Grundsätzliches, Ist-Soll-Wunsch-Vergleich, Ist-Soll-Wunsch-Vergleich: Beispiel, Ist-Soll-Wunsch-Vergleich: Übung, Frageliste: Nimmt der Projektsponsor seine Rolle wahr?)
- Abgleich der Rollen im Projekt und im Unternehmen
- Die Rollen im Projekt und die Stellenausschreibungen
- Weitere Aspekte zu den Rollen
- Tipps zu den Rollen im Projekt
- Fragen zu den Rollen im Projekt
- Anhang (Literatur, Weblinks, Rollen im V-Modell XT, Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun, Kontakt zum Autor)

Über Rollen werden die generellen Tätigkeiten in Projekten den Mitarbeitern zugewiesen. Eine Rollendefinition/-beschreibung regelt die Verantwortlichkeiten, schafft Klarheit und Sicherheit.

Rollenbeschreibungen sollten vor Projektbeginn, zumindest für die wichtigsten Rollen, schriftlich fixiert werden. Ein Projektmitarbeiter kann mehrere Rollen gleichzeitig haben, jedoch sollte darauf geachtet werden, dass sich diese nicht widersprechen.

Verweise / Abgrenzungen:  
Stellenbeschreibungen,  
Stakeholder,  
Personen,  
Personas





Die soziale Rolle ist ein dem Theater entlehnter Begriff der Soziologie und Sozialpsychologie. Laut Definition des US-amerikanischen Anthropologen Ralph Linton (1936) stellt die soziale Rolle die Gesamtheit der einem gegebenen Status (z.B. Mutter, Vorgesetzter, Priester etc.) zugeschriebenen „kulturellen Modelle“ dar. Dazu gehören insbesondere vom sozialen System abhängige Erwartungen, Werte, Handlungsmuster und Verhaltensweisen. Diesen Anforderungen muss sich ein Sozialer Akteur entsprechend seiner Position stellen.

Die Rollentheorie beschreibt und erklärt einerseits die Rollenerwartungen und -festlegungen und andererseits, welche Spiel- und Handlungsfreiräume dem Individuum und sozialen Gruppen in einer Rolle offenstehen. Sie beschäftigt sich damit, wie gesellschaftlich vorgegebene Rollen erlernt, verinnerlicht, ausgefüllt und modifiziert werden.

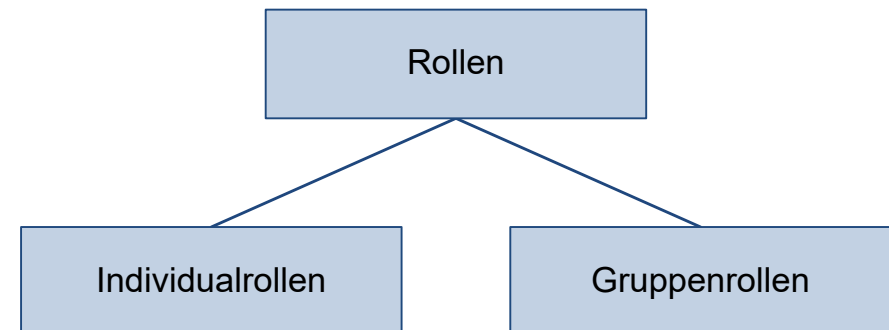
Unabhängig von der sozialen Rolle bewirkt im Berufsleben die zugewiesene operationelle Rolle aufgrund von Qualifikationen eine die Arbeitsteilung bestimmende Unterscheidung.

Eine einmalige Beschreibung der Rollen reicht nicht für „das Projektmanagement“ aus – Rollen in Projekten sollten für das jeweilige Einzelprojekt „passend“ geklärt, angepasst und beschrieben sein.

Folgende Schritte sollten zur Rollenklärung durchgeführt werden:

1. Identifikation der Rollen (Rollenfindung), beispielsweise anhand des Projektorganigramms
2. Beschreibung der Rollen, beispielsweise in einer Tabelle (mit Standard-Vorgaben)
3. Überprüfung / Abgleich mit dem aktuellen Projekt:  
Passen die Rollenbeschreibungen?
4. Zuweisung der Rollen zu Personen oder Gruppen:  
Sind alle Rollen zugewiesen / Haben alle Beteiligten eine Rolle?

Es wird im Allgemeinen zwischen Individual- und Gruppenrollen unterschieden.





Wann und wie die Projektrollen für das jeweilige Einzelprojekt geklärt werden, kann je nach Projekt und Organisationsvorgaben unterschiedlich gehandhabt werden.

Folgende Möglichkeiten gibt es:

- Durch das Management (vorab, fix): Nur für kleine Projekte geeignet
- Durch den Projektmanager (vorab, fix oder variabel, ggf. Rücksprache): Für kleine bis mittlere Projekte einsetzbar
- Durch das Projektteam (bei Projektstart, variabel, ggf. Rücksprache): Nur für mittlere oder große Projekte sinnvoll

**Wir betrachten hier im Folgenden nur kleine Projekte, bei denen die Rollenklärung nicht zu umfangreich werden darf.**

Anmerkung:

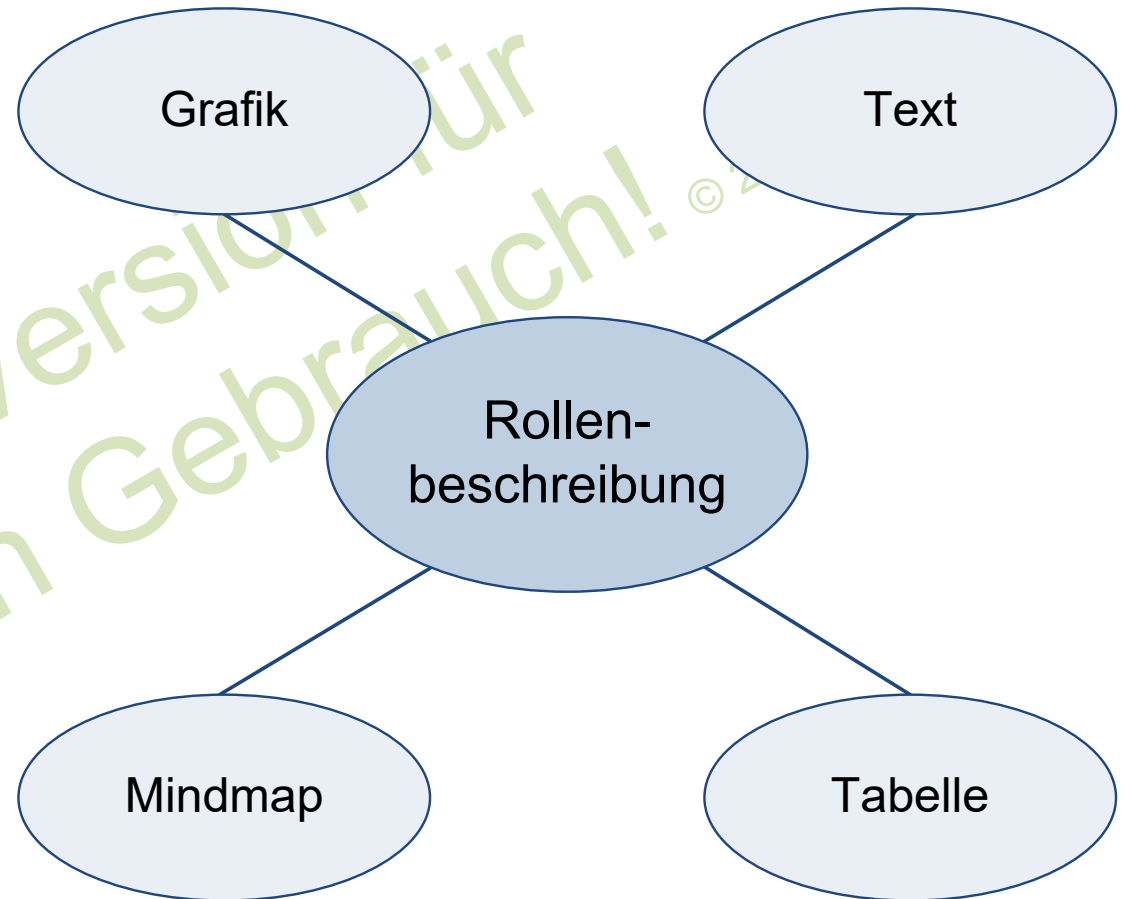
Unabhängig von der Projektgröße sollten zumindest für die vier Minimalrollen (siehe später) Beschreibungen vorliegen.





Rollen können auf verschiedene Arten beschrieben werden.

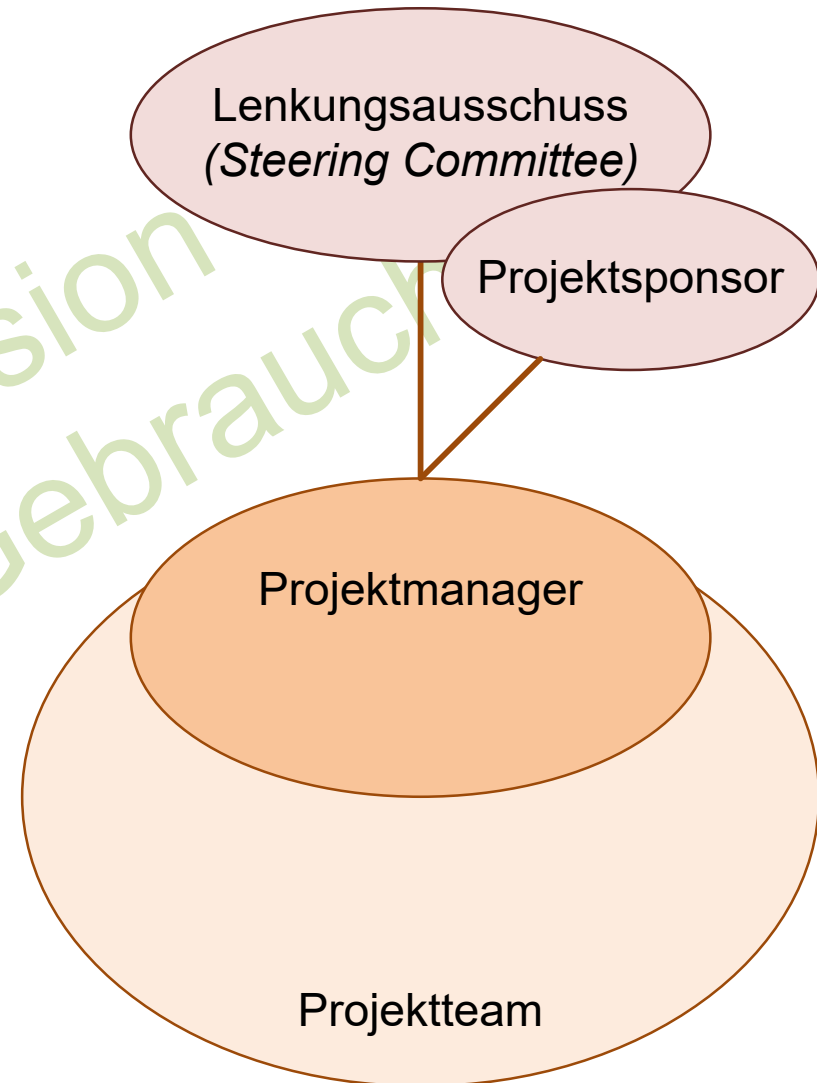
„Durchgesetzt“ hat sich die Beschreibung in Tabellenform.





<b>Rolle</b>	Beschreibung
Verantwortlichkeiten	Welche Bereiche soll der Rolleninhaber verantworten?
Aufgaben	Welche Aufgaben soll er im Detail umsetzen?
Organisatorische Einbindung	Wie ist der Rolleninhaber in der Projekt- und Unternehmensorganisation eingebunden?
Kompetenzen	Welche Befugnisse hat er?
Voraussetzungen	Was sind die Voraussetzungen zur Erfüllung der Rolle?

Hier ist der Kunde nicht extra ausgewiesen, sondern wird durch den Projektponsor repräsentiert. Der Projektponsor ist (führendes) Mitglied des Lenkungsausschusses, der Projektmanager (führendes) Mitglied des Projektteams.





Aus dem (minimalen) Projektorganigramm lassen sich die vier Rollen im Projekt ableiten, die immer beschrieben werden sollten:

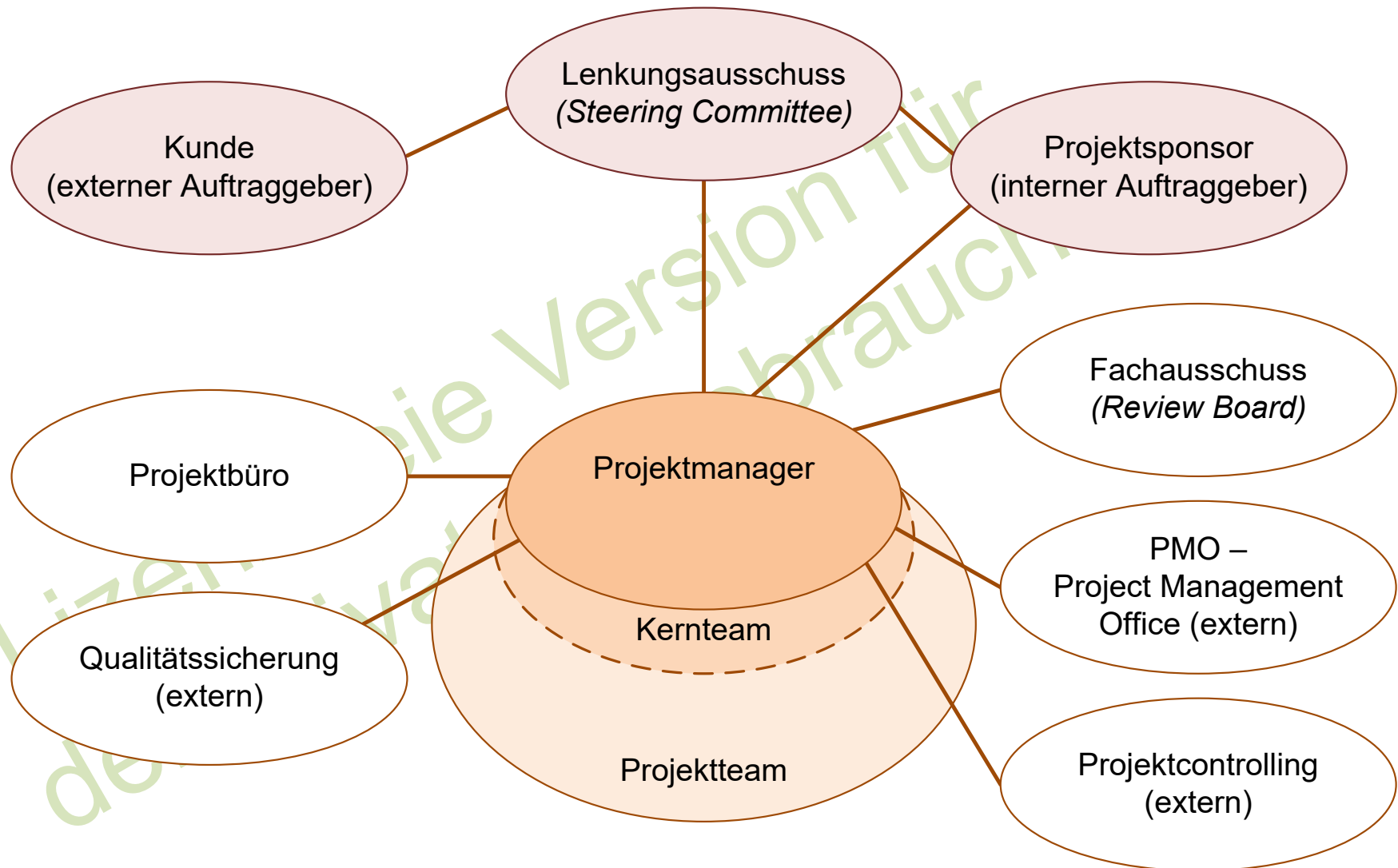
- Der **Projektmanager** (PjM, oder auch Projektleiter) ist derjenige, der die Aufgabe hat, das Projekt in dem vordefinierten Rahmen umzusetzen
- Der **Projektsponsor** (PjS, oder auch Projektauftraggeber) ist derjenige, der das Projekt nach innen und außen stützt – und dies im Zweifel auch darf und kann. Er ist Mitglied und Vorsitzender des Steering Committees
- Das **Steering Committee** (PSC, oder auch Lenkungsausschuss): Dies ist eine Gruppe, die die Entwicklung des Projekts in regelmäßigen Abständen überprüft und im Zweifel die Vorgaben macht
- Das **Projektteam** (PjT) / die Projektteammitglieder (PTM): Dies sind die Mitarbeiter, die dem Projekt zugeordnet werden.  
Es kann dabei zwischen dem ...
  - Projektkernteam (stehen über 50 % dem Projekt zur Verfügung) und dem
  - Projektteam (stehen unter 50 % dem Projekt zur Verfügung)unterschieden werden



Die Rollenbeschreibung für einen Projektmanager könnte (in Kurzform) so aussehen.

Die roten Pfeile deuten auf „übliche“ Diskussionspunkte hin.

Verantwortlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titel: Projektmanager</li> <li>• Alle Belange zur Umsetzung des Projekts</li> <li>• Erfüllung des Projektauftrags (Project Charters)</li> </ul>
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielermittlung und -verfolgung</li> <li>• Kommunikation mit allen Stakeholdern</li> <li>• Aufbau und Führung des Teams</li> <li>• Koordination aller Projektaktivitäten</li> <li>• Erstellen des Projektplans</li> <li>• Überwachen der Durchführung</li> <li>• Berichten an das Management</li> </ul>
Organisatorische Einbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dem oberen Management direkt unterstellt</li> <li>• Keine weitere Einbindung in die Linie</li> <li>• Erhält Team-MAs während der Projektlaufzeit disziplinarisch zugeordnet</li> </ul>
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeichnungsberechtigt bis 50 T€</li> <li>• Weisungsbefugt gegenüber allen Teammitgliedern</li> <li>• Änderungen bis 20 T€ ohne Rücksprache erlaubt</li> </ul>
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsfähig und durchsetzungsstark</li> <li>• Projektmanager-Expertise (Kurs mit Zertifikat)</li> <li>• Ausgewiesene Kommunikationsfähigkeiten</li> <li>• Soziale Kompetenzen</li> </ul>





- Die Projektteammitglieder (**PTM**): Stehen dem Projekt zur Verfügung und sind stärker dem Projekt als einer Linienorganisation zugeordnet. Das **Projektkernteam** umfasst nur die Projektteammitglieder
- Die Fachabteilungsmitarbeiter (**MA**): Werden temporär für das Projekt aus den Fachabteilungen dem Projektteam zugeteilt, sind aber ansonsten in der Linienorganisation eingeordnet
- Ggf. Teilprojektmanager (**TPM**), falls das Projekt aufgrund der Größe oder Komplexität in einzelverantwortbare Bereiche (Teilprojekte – TPRJ) untergliedert wird
- Das **Project Management Office (PMO)**: Stabsgremium, welches beim Aufsetzen von Projekten hilft. Definiert zu Beginn, welches Vorgehensmodell verwendet wird und welche Dokumente erstellt werden müssen. Ist dem Management unterstellt
- Der **Fachausschuss** (oder *Review Board*): Dies sind Mitarbeiter aus betroffenen oder beteiligten Fachabteilungen, die bei fachlichen Fragen Entscheidungsbefugnis haben



- Die **Qualitätssicherung** (auch **Quality Assurance, QA**): Gremium zur Überwachung der Qualität (sowohl Inhalts- wie Prozess-Qualität) im Projekt. Ist im Allgemeinen dem Management und nicht dem Projektmanager unterstellt
- Das **Projektcontrolling**: Gremium zur Unterstützung der Überwachung (und Steuerung) des Projekts; liefert dem Projektmanager die zur Entscheidung notwendigen Auswertungen. Ist im Allgemeinen dem Management und nicht dem Projektmanager unterstellt
- Das **Projektbüro** (auch **Project Office, PO**): Zentrale Anlaufstelle für alle administrativen Tätigkeiten im Projekt. Hier werden die Projektdokumente gepflegt und die Projektberichte zusammengestellt

Weitere mögliche Rollen (nicht in den Grafiken dargestellt):

- Das **Change Control Board (CCB)**: Gremium, welches über Änderungsanforderungen entscheidet
- Der **Projektmentor** (oder Projektpate): Mitglied des Managements, welches dem Projekt(manager) beratend zur Seite steht (Senioritätsprinzip), viel Projekterfahrung hat, aber nicht direkt in das Projekt involviert ist





Der Projektponsor (als interner Auftraggeber) ist zum einen Geldgeber und zum anderen Unterstützer des Projekts.

Er beruft und „intronisiert“ den Projektmanager.

Verantwortlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titel: Projektponsor</li> <li>• Auswahl und Inthronisierung des Projektmanagers</li> <li>• Unterstützung des Projekts auf allen Ebenen</li> </ul>
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beseitigung von Hindernissen, die von Außen kommen</li> <li>• Bei externen Kunden: Kommunikation mit dem Management des externen Kunden</li> <li>• Kommunikation mit den Lenkungsausschussmitgliedern</li> <li>• Verfolgen des Projektfortschritts anhand der Berichte</li> <li>• Leiten der Lenkungsausschusssitzungen</li> <li>• Projektmarketing beim oberen Management</li> </ul>
Organisatorische Einbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gehört zum oberen Management</li> <li>• Gehört zum Lenkungsausschuss des Projekts und ist deren Vorsitzender</li> </ul>
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeichnungsberechtigt bis zur Gesamtsumme des Projekts</li> <li>• Weisungsbefugt gegenüber dem Projektmanager in kritischen Phasen</li> <li>• Änderungen bis 50 T€ ohne Rücksprache erlaubt</li> </ul>
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchsetzungsstark</li> <li>• Führungsfähig</li> <li>• Projekterfahrung (auf Managementebene)</li> <li>• Ausgewiesene Kommunikationsfähigkeiten</li> </ul>



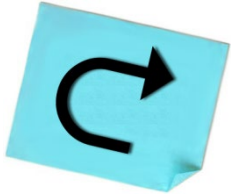
Der Lenkungsausschuss ist das zentrale Beschlussgremium für Projekte (hier genauer: für das Einzelprojekt).

Verantwortlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titel: Lenkungsausschuss</li> <li>• Überwachung und Lenkung des Projekts auf Entscheidungsebene</li> </ul>
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnahme an den Lenkungsausschusssitzungen</li> <li>• Verfolgen des Projektfortschritts anhand der Berichte</li> <li>• Mitgestaltung der Entscheidungen bei den Lenkungsausschusssitzungen</li> <li>• Kommunikation der Projektinhalte im eigenen Umfeld/ Bereich</li> <li>• Mitgestaltung des Projektumfelds</li> </ul>
Organisatorische Einbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gehört zum oberen Management</li> <li>• Stellt Verbindung zwischen Projekt- und Unternehmensorganisation her</li> </ul>
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitentscheidend bei den Lenkungsausschusssitzungen</li> </ul>
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsstark</li> <li>• Projekterfahrung (auf Managementebene)</li> <li>• Ausgewiesene Kommunikationsfähigkeiten</li> </ul>



Das Projektteam sorgt für die Umsetzung der Projektaufgaben und besteht zum größten Teil aus Fachexperten, deren Fachgebiete aber durchaus unterschiedlich sein können.

Verantwortlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titel: Projektteam</li> <li>• Umsetzung der Projektaufgaben</li> <li>• Am Projektziel/-ergebnis orientiert</li> </ul>
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung der Aufgaben im Projekt</li> <li>• Teilnahme an den Teamsitzungen</li> <li>• (Mit-)Aufbau des Projektplans, zumindest für den eigenen Zuständigkeitsbereich (Arbeitspakete, Teilprojekte)</li> <li>• Abschätzen der eigenen Arbeitspakete</li> <li>• Erfassen der eigenen Arbeitsleistung</li> <li>• Berichten an den Projektmanager</li> </ul>
Organisatorische Einbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist für die Dauer des Projekts dem Projektmanager unterstellt</li> <li>• Jedes Teammitglied arbeitet zumindest zu 50 % der Gesamtarbeitszeit im Projekt mit</li> </ul>
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitgestaltend bei der Teamentwicklung</li> </ul>
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachexperte im eigenen Umfeld</li> <li>• Projekterfahrung wünschenswert</li> <li>• Bei fehlender Fachkompetenz kann individuell nachgeschult werden</li> </ul>



Erstellen Sie eine Rollenbeschreibung für Ihre derzeitige (Haupt-)Rolle in Ihrem Projekt.

Alternativen:

Dauer:  
20 Min.

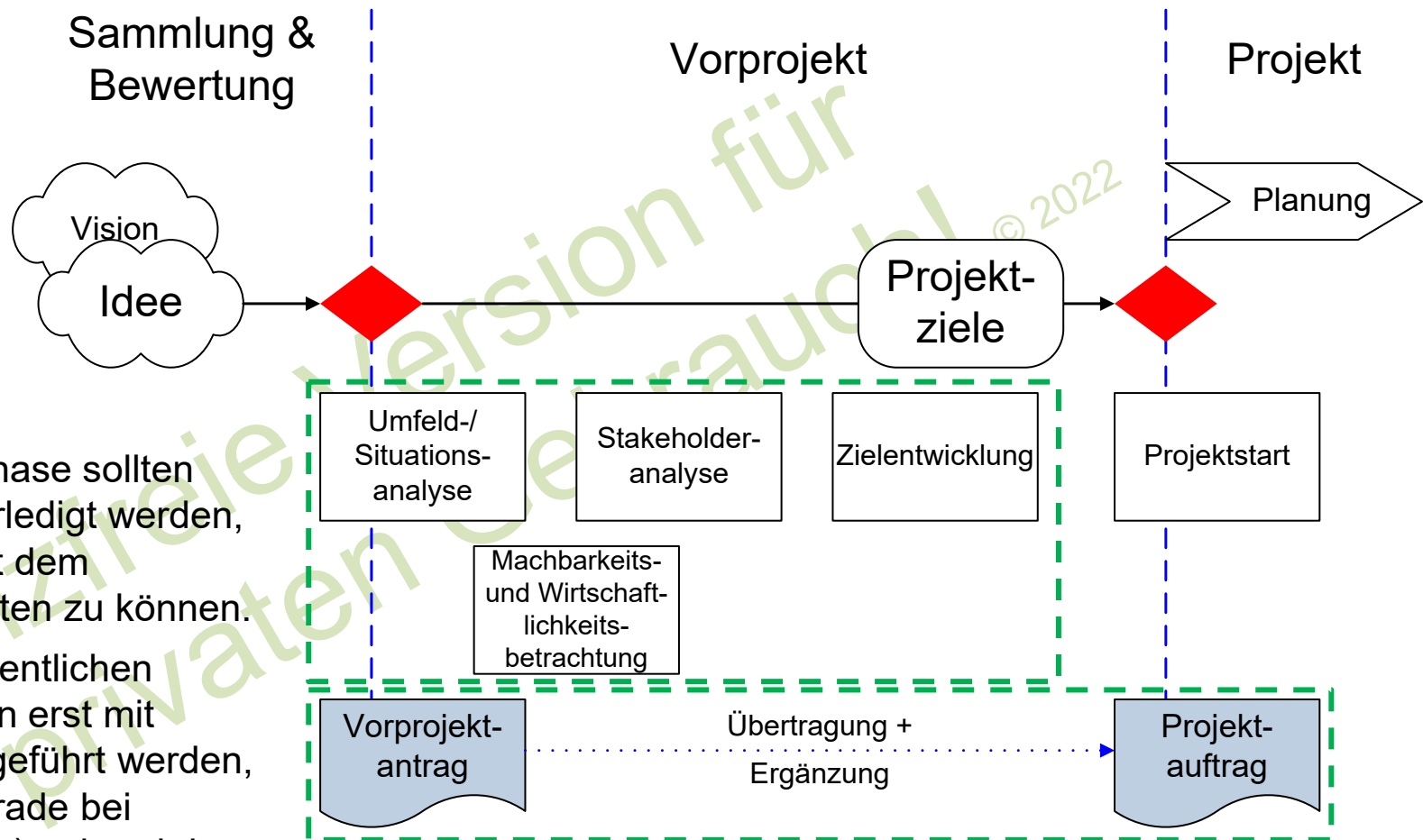
1. Erstellen Sie eine Rollenbeschreibung für Ihre (Haupt-)Rolle in Ihrer Organisation / in Ihrem Unternehmen
2. Erstellen Sie eine Rollenbeschreibung für eine Rolle in einem großen Projekt (beispielsweise aus dem Projektorganigramm)

Keine  
Muster-  
lösung!



Für jedes Projekt sollten zumindest die Beschreibungen der vier Minimalrollen bei Projektstart vorhanden sein. Es bietet sich an, diese bereits „vorgefertigt“ vorliegen zu haben, da diese dann als Diskussionsgrundlage oder Muster für andere Rollenbeschreibungen verwendet werden können.

	Projektmanager	Projektsponsor	Lenkungs- ausschuss	Projektteam
Abkürzung	PjM	PjS	PSC	PjT
Typ	Individualrolle	Individualrolle	Gruppenrolle	Gruppenrolle



In der Vorprojektphase sollten einige Aufgaben erledigt werden, um das Projekt mit dem Projektauftrag starten zu können.

Auch wenn die eigentlichen Rollenzuweisungen erst mit Projektstart durchgeführt werden, kann dennoch (gerade bei kleineren Projekten) anhand der Rollenbeschreibung eine Aufgabenzuteilung stattfinden.



Über die RACI-Matrix werden den Rollen Tätigkeiten zugewiesen. Auch wenn das Projekt „noch nicht offiziell“ gestartet ist, so kann doch häufig vorab mit einer „Vorabzuordnung“ begonnen werden.

Tätigkeit	Rolle			
	Projektmanager	Projektsponsor	Lenkungs- ausschuss	Projektteam
Vorprojektantrag erstellen	C	RA		I
Umfeld-/Situationsanalyse durchführen	R	A		C
Machbarkeits-und Wirtschaftlichkeits- betrachtung durchführen	R	A	C	C
Stakeholderanalyse durchführen	A			R
Zielentwicklung durchführen	A			R
Projektauftrag erstellen	R	A		

R = Verantwortung  
 A = Zuständig  
 C = Mitarbeit  
 I = Information



Die Anzahl der Rollen ist nicht im Vorhinein festgelegt oder beschränkt. Je nach Projektgröße kann die Anzahl der Rollen auf 50 oder mehr anwachsen.

	Kleines Projekt („C-Projekt“)	Mittleres Projekt („B-Projekt“)	Großes Projekt („A-Projekt“)
Dauer	6-12 Monate	6-24 Monate	Über 12 Monate
Teamgröße	2-6 Mitarbeiter	4-12 Mitarbeiter	Über 6 Mitarbeiter
Rollen	Etwa 4, vordefiniert	Mindestens 4 (bis 10), vordefiniert	Über 10, nur zum Teil vordefiniert





In den unterschiedlichen Vorgehensmodellen zur Projektumsetzung werden unterschiedlich viele Rollen vorgeschlagen. Ähnlich ist bei allen Modellen, dass zumindest 3 bis 4 Rollen definiert werden sollten.

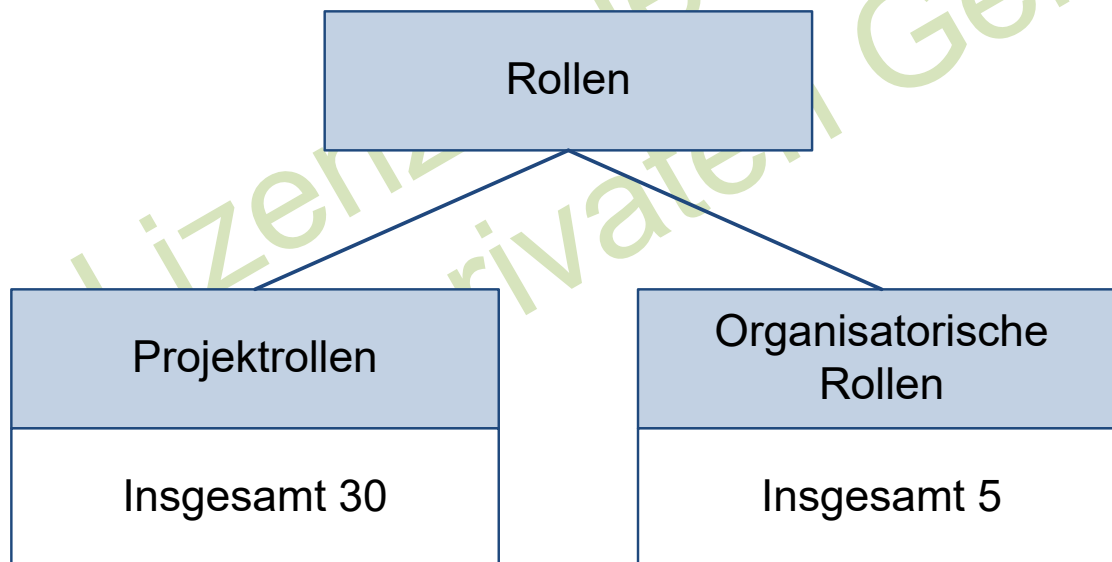
	Hier	V-Modell XT 2.0 (2015)	PRINCE2:2009	Scrum
Anzahl	Offen, mindestens 4	35	9	3
Minimal- anzahl	4	Offen	3	3



Im V-Modell XT (Vorgehensmodell für die Softwareentwicklung) werden 35 Rollen verwendet und beschrieben /V-Modell-XT-Rollen/. Allerdings müssen nicht alle Rollen besetzt werden: Bei kleineren und mittelgroßen Projekten dürfen Rollen gestrichen werden, sodass die Gesamtzahl reduziert wird.

Das V-Modell XT unterscheidet zwischen Projektrollen („die das Projektergebnis erstellen“) und Organisationsrollen („die das Projekt organisieren“).

Im Anhang ist eine Liste aller Rollen im V-Modell XT zu finden.



Hier	V-Modell XT 2.0 (2015)
Verantwortlichkeiten	Aufgaben und Befugnisse
Aufgaben	Fähigkeitsprofil
Organisatorische Einbindung	Rollenbesetzung
Kompetenzen	Verantwortlich für
Voraussetzungen	Wirkt mit bei



Im Verlauf des Projekts sollten die Rollenbeschreibungen überprüft werden, da sich die Rahmenbedingungen geändert haben könnten. Hierzu können die ursprünglichen Rollenbeschreibungen herangezogen und das tatsächlich gelebte dem gewünschten Verhalten (aus Sicht des Rolleninhabers oder des Verantwortlichen) gegenübergestellt werden. Eine Tabelle kann hierfür verwendet werden (siehe nächste Folien); diese dient als Diskussionsgrundlage.

## **Beispiel:**

Im Laufe des Projekts stellt sich heraus, dass die Zeichnungsgrenze, also die Summe bis zu der der Projektmanager Material oder Personal ohne weitere Rücksprache einkaufen darf, so klein gewählt wurde, dass fast alle Beschaffungssummen darüber lagen. Hierdurch wurde der organisatorische Aufwand sehr groß und es kam zu (unnötigen) Verzögerungen im Projekt.

## **Achtung:**

Änderungen an den Rollenbeschreibungen müssen (zumindest) durch den Projektsponsor genehmigt und mit den Beteiligten abgesprochen werden.



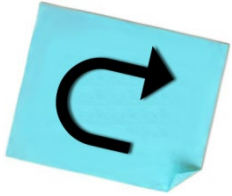
Mit folgender Tabelle kann die Rollenbeschreibung überprüft werden.

	Ist	Soll	Wunsch
Verantwortlichkeiten			
Aufgaben			
Organisatorische Einbindung			
Kompetenzen			
Voraussetzungen			
		Ist	Tatsächliche Tätigkeit (wie sie ausgeübt wird)
		Soll	Tätigkeit nach Rollenprofil (wie in der Stellenbeschreibung)
		Wunsch	Tätigkeit nach Selbstverständnis (Sicht des Rolleninhabers oder des Verantwortlichen)



In diesem Beispiel wird die Rolle(nbeschreibung) des Projektmanagers überprüft. Über die Tabelle kann nur eine Sicht wiedergegeben werden – hier könnte dies die Sicht des Projektmanagers sein.

<b>Projekt- manager</b>	Ist <b>Sicht PJM</b>	Soll (laut Beschreibung)	Wunsch <b>Sicht PJM</b>
Verantwortlichkeiten	Titel: Projektleiter	Titel: Projektmanager	Titel: Projektleiter
Aufgaben	-	-	-
Organisatorische Einbindung	Dem Bereichsleiter Produktion unterstellt	Keine weitere Einbindung in die Linie	Keine weitere Einbindung in die Linie
Kompetenzen	Keine Änderungen ohne Rücksprache erlaubt	Änderungen bis 20 T€ ohne Rücksprache erlaubt	Änderungen bis 10 T€ ohne Rücksprache erlaubt
Voraussetzungen	Projektmanagement-Kurs steht noch aus	Projektmanager-Expertise (Kurs mit Zertifikat)	Projektmanagement-Kurs wird ausgeführt



Machen Sie einen Ist-Soll-Wunsch-Vergleich für Ihre Rolle(nbeschreibung) in Ihrem Projekt.

Alternativ:

Dauer:  
20 Min.

1. Erstellen Sie eine Ist-Soll-Wunsch-Vergleichsübersicht für eine besonders kritische Rolle(nbeschreibung) in Ihrem Projekt

Keine  
Muster-  
lösung!



## Frage- liste

- Erhielt der Projektmanager einen klaren Projektauftrag?
- Wurden die Strategien, Projektziele und Prioritäten mit dem Projektmanager festgelegt?
- Wurden die organisatorischen Rahmenbedingungen mit dem Projektmanager vereinbart?
- Genießt der Projektmanager die volle Unterstützung des Projektsponsors, auch bei Problemen und Krisen?
- Trifft der Projektsponsor die strategischen Entscheidungen im Projekt?
- Trifft der Projektsponsor die Budget-Entscheidungen im Projekt?
- Vertritt der Projektsponsor die Projektinteressen nach außen?
- Nimmt der Projektsponsor zumindest einmal monatlich an Projektmeetings teil?

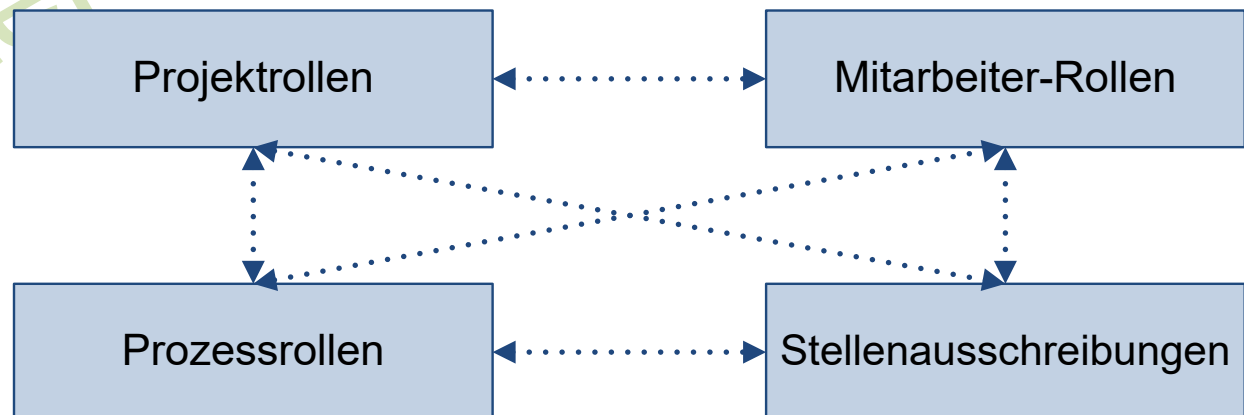
nach  
/Domendos-07/



Rollen und Rollenbeschreibungen existieren nicht nur in Projekt, sondern sind in Unternehmen allgemein vorhanden.

Die Rollenbeschreibungen im Projekt sollten mit den Rollenbeschreibungen im Unternehmen (Mitarbeiter-Rollen, Prozessrollen) abgeglichen werden. Daraus ergeben sich unter anderem folgende Fragestellungen:

- Sind die Mitarbeiter-Rollen mit den Projektrollen abgestimmt?
- Bei Stellenausschreibungen: Sind die Belange der (zukünftigen) Projekte berücksichtigt?
- Gibt es weitere Rollenbeschreibungen (z.B. über Prozesse)?





Aus den Rollenbeschreibungen können Stellenbeschreibungen generiert werden (und umgekehrt). Bei der Stellenbeschreibung werden aber zudem noch der Einsatzort, die eigenen Besonderheiten („Das wird geboten“) und das Gehalt näher beschrieben.

Verantwortlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titel: Projektmanager</li> <li>• Alle Belange zur Umsetzung des Projekts</li> <li>• Erfüllung des Projektauftrags (Project Charters)</li> </ul>
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielermittlung und -verfolgung</li> <li>• Kommunikation mit allen Stakeholdern</li> <li>• Aufbau und Führung des Teams</li> <li>• Koordination aller Projektaktivitäten</li> <li>• Erstellen des Projektplans</li> <li>• Überwachen der Durchführung</li> <li>• Berichten an das Management</li> </ul>
Organisatorische Einbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dem oberen Management direkt unterstellt</li> <li>• Keine weitere Einbindung in die Linie</li> <li>• Erhält Team-MAs während der Projektlaufzeit disziplinarisch zugeordnet</li> </ul>
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeichnungsberechtigt bis 50 T€</li> <li>• Weisungsbefugt gegenüber allen Teammitgliedern</li> <li>• Änderungen bis 20 T€ ohne Rücksprache erlaubt</li> </ul>
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsfähig und durchsetzungsstark</li> <li>• Projektmanager-Expertise (Kurs mit Zertifikat)</li> <li>• Ausgewiesene Kommunikationsfähigkeiten</li> <li>• Soziale Kompetenzen</li> </ul>



Projektmanager	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genaue Bezeichnung</li> <li>• <b>Einsatzort</b></li> <li>• Disziplinarische Einordnung</li> <li>• Fachliche Fähigkeiten</li> <li>• Soziale Fähigkeiten</li> <li>• Formale Voraussetzungen</li> <li>• <b>Das wird geboten</b></li> <li>• <b>Gehalt(sspanne)</b></li> <li>• Tätigkeitsbeginn</li> </ul>



Folgende Aspekte zu Rollen wurden hier nicht behandelt:

- Die Abgrenzung zu „sozialen Rollen im Projekt“ wurde hier nicht vorgenommen. Soziale Rollen werden in der Ausarbeitung „Führung“ beschrieben, die unter [https://www.peterjohann-consulting.de/\\_pdf/peco-pm-fuehrung.pdf](https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-fuehrung.pdf) frei herunterladbar ist
- Das Konzept „Holocracy“ (siehe /Wiki-d/) setzt sehr stark auf Rollen: Über diese werden in Unternehmen und Organisationen alle Tätigkeiten gesteuert – jede Tätigkeit wird über Rollen definiert, die dann fortlaufend überprüft werden
- Aus Personas können Rollen abgeleitet werden. In der Wikipedia /Wiki-d/ steht: „Die Persona stellt einen Prototyp für eine Gruppe von Nutzern dar, mit konkret ausgeprägten Eigenschaften und einem konkreten Nutzungsverhalten“
- Die Abbildung von Rollen in PM-Software wurde hier nicht betrachtet



1. Klären Sie mit Beginn des Projekts, wer welche Rollen in Ihrem Projekt besetzt
2. Achten Sie darauf, dass zumindest die Rollenbeschreibungen der „vier Minimalrollen“ von Anfang an „richtig und gültig“ sind
3. Wenn Qualifikationen zur Ausübung der Projektstätigkeiten fehlen, so kommunizieren Sie diese gegenüber dem Projektsponsor / „dem Management“ und lassen sich und die Teammitglieder coachen oder nachschulen
4. Überprüfen Sie (auch nach Projektstart) in regelmäßigen Abständen die Rollendefinitionen: Passen Sie gegebenenfalls die Beschreibungen den Tätigkeiten an



1. Was ist eine Rolle? Was ist der Unterschied zu einer Person?
2. Wann und durch wen erfolgt die Rollenklärung im Projekt?
3. Wie erfolgt die Rollenklärung im Projekt?
4. Wie erfolgt die Rollenidentifikation im Projekt?
5. Wie erfolgt die Rollenbeschreibung im Projekt?
6. Welche Rollen sollten im Projekt immer beschrieben werden?
7. Was sind die Projektgremien in einem kleinen Projekt?
8. Warum gibt es genau einen Projektsponsor?
9. Was sind die (notwendigen) Kernkompetenzen des Projektmanagers?
10. Müssen die Rollenzuweisungen unterschrieben werden?
11. Benötigt man für den (externen) Kunden eine (explizite) Rollenbeschreibung?



# Anhang

- Literatur
- Weblinks
- Rollen im V-Modell XT (Die 30 Projektrollen, Die fünf Organisationsrollen)
- Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun
- Kontakt zum Autor

Seite  
37–44



- /Andler15/ Nicolai Andler: Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, Publicis Corporate Publishing, Erlangen 6. Auflage 2015, ISBN 978-3-89578-453-8
- /Drews10/ Günter Drews, Norbert Hillebrand: Lexikon der Projektmanagement-Methoden, Haufe, 2. Auflage München 2010, ISBN 978-3-448-10224-6
- /DIN13/ DIN: Projektmanagement. Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme. DIN-Taschenbuch 472, Beuth, Berlin 2. Auflage 2013, ISBN 978-3-410-23984-0
- /Jenny14/ Bruno Jenny: Projektmanagement. Das Wissen für den Profi, Vdf Hochschulverlag, Zürich 3. Auflage 2014, ISBN 978-3-7281-3565-0
- /Lent13/ Bogdan Lent: IT-Projektmanagement als kybernetisches System: Intelligente Entscheidungsfindung in der Projektführung durch Feedback, Springer Vieweg, Wiesbaden 2013, ISBN 978-3-8348-2511-7



- /Patzak14/ Gerold Patzak, Günter Rattay: Projektmanagement. Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen, Linde, Wien 6. Auflage 2014, ISBN 978-3-7143-0266-0
- /PBG12/ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania Fifth Edition 2012, ISBN 978-1-935589-67-9
- /PBG12-d/ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Fünfte Ausgabe, Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania 2012, ISBN 978-1-62825-003-9
- /Schreck13/ Berta C. Schreckeneder: Projekte überwachen, steuern, präsentieren, Haufe, München 4. Auflage 2013, ISBN 978-3-648-03654-9
- /Wolf06/ Max L. J. Wolf, Rudolf Mlekusch, Gerhard Hab: Projektmanagement live: Instrumente, Verfahren und Kooperationen als Garanten des Projekterfolgs, Expert-Verlag, Renningen 6. Auflage 2006, ISBN 978-3-8169-2604-7



- /Domendos-07/ Fa. Domendos (Autor: Franz Pavlik): „Rollen und Verantwortung in Projekten“: <http://www.domendos.com/fachlektuere/fachartikel/artikel/rollen-und-verantwortung-in-projekten/>; eingesehen am 04.01.2016
- /Domendos-11/ Fa. Domendos (Autorin: Bianca Franta, 14.02.2011): „Die Rolle des Projektauftraggebers im Projekt“:  
<http://www.domendos.com/fachlektuere/fachartikel/artikel/rolle-und-aufgaben-des-projektauftraggebers/>; eingesehen am 04.01.2016
- /V-Modell-XT-Rollen/ Rollen im V-Modell XT (Version 2.0, 2015): <http://ftp.tu-clausthal.de/pub/institute/informatik/v-modell-xt/Releases/2.0/Dokumentation/V-Modell-XT-HTML/11b87fbe855bc5d.html#toc661>; eingesehen am 04.01.2016
- /#Wiki-Soziale-Rolle/ Soziale Rolle in der deutschen Wikipedia:  
[https://de.wikipedia.org/wiki/Soziale\\_Rolle](https://de.wikipedia.org/wiki/Soziale_Rolle); eingesehen am 04.01.2016
- /Wiki-d/ Deutsche Wikipedia: <https://de.wikipedia.org>; eingesehen am 04.01.2016

Legende – so werden die Weblinks klassifiziert:

// Verweis auf Website generell

/\*/ Verweis auf eine Website, die als Buch-Ergänzung dient

/#/ Verweis auf einzelnes Thema auf einer Website

/#V/ Verweis auf ein Video (auf einer Website) mit Minutenangabe und Sprache



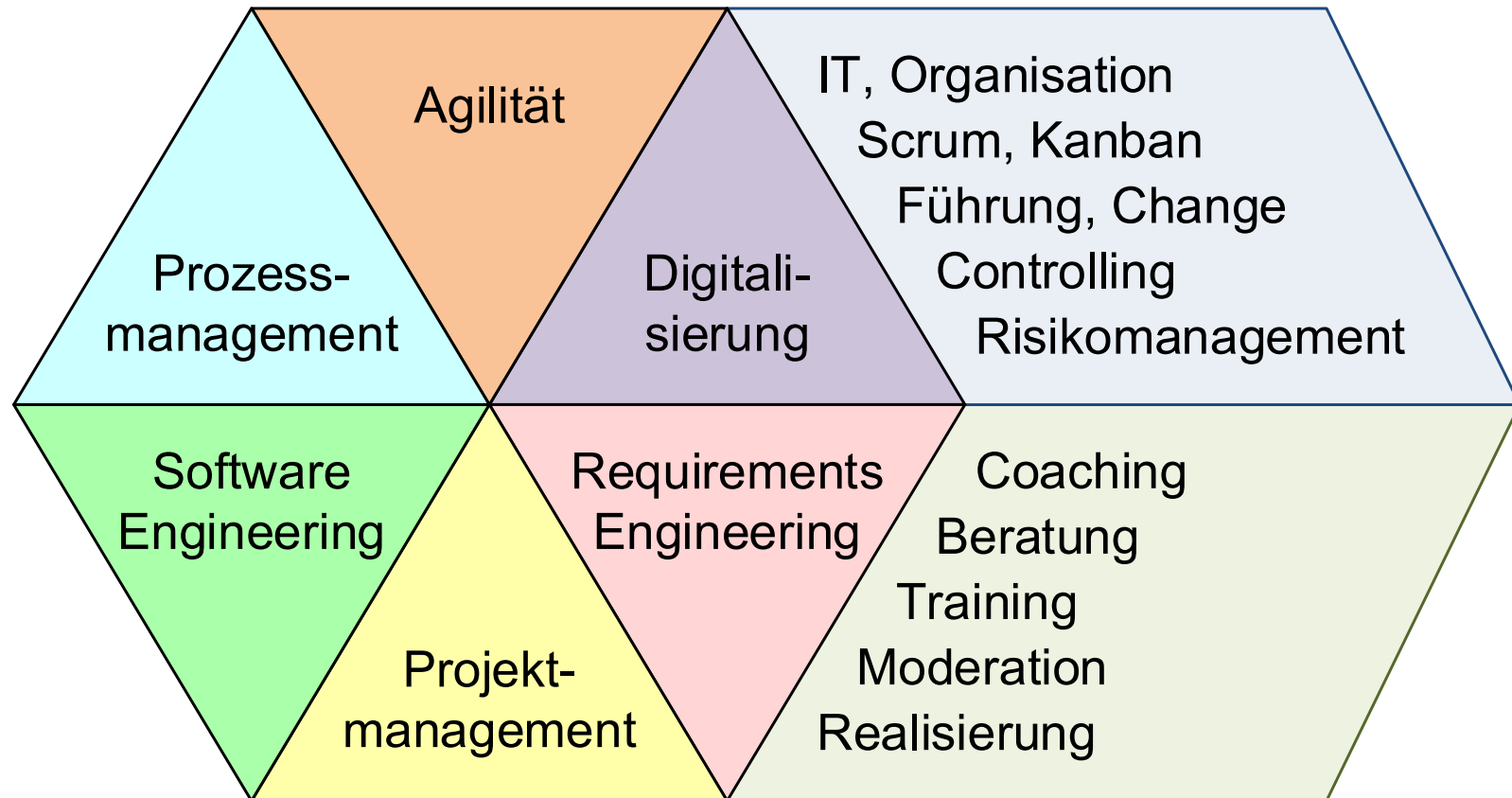


1. Änderungssteuerungsgruppe (Change Control Board)
2. Änderungsverantwortlicher
3. Anforderungsanalytiker (AG)
4. Anforderungsanalytiker (AN)
5. Anwender
6. Assessor
7. Ausschreibungsverantwortlicher
8. Datenschutzverantwortlicher
9. Ergonomieverantwortlicher
10. Funktionssicherheitsverantwortlicher
11. HW-Architekt
12. HW-Entwickler
13. Informationssicherheitsverantwortlicher
14. KM-Administrator
15. KM-Verantwortlicher
16. Lenkungsausschuss
17. Logistikentwickler
18. Logistikverantwortlicher
19. Projektkaufmann
20. Projektleiter
21. Projektmanager
22. Prozessingenieur
23. Prüfer
24. QS-Verantwortlicher
25. SW-Architekt
26. SW-Entwickler
27. Systemarchitekt
28. Systemintegrator
29. Technischer Autor
30. Trainer



1. Akquisiteur
2. Datenschutzbeauftragter  
(Organisation)
3. Einkäufer
4. IT-Sicherheitsbeauftragter  
(Organisation)
5. Qualitätsmanager

Lizenzfreie Version für  
den privaten Gebrauch! © 2022



Sie benötigen noch weitere Informationen?  
Kontaktieren Sie mich!

## **Peterjohann Consulting**

Dipl.-Inform.

### **Horst Peterjohann**

*PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2*

Kattenvenner Straße 24

49549 Ladbergen



Telefon: 0 54 85 / 830 17 29

Mobil: 0 162 / 977 47 65

E-Mail: [kontakt@peterjohann-consulting.de](mailto:kontakt@peterjohann-consulting.de)

Website: <https://www.peterjohann-consulting.de>