



# Rollenbeschreibung und -verteilung für die Arbeit mit und in Projekten



ERZBISTUM  
PADERBORN

# INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung .....	2
2	Änderungshinweis .....	3
3	Gültigkeitsbereich .....	3
4	Rollenbeschreibung und -Verteilung .....	4
4.1	Projektauftraggeberschaft (PAG) .....	4
4.1.1	Phase Projekt starten .....	4
4.1.2	Phase Projekt steuern .....	5
4.1.3	Phase Projektziel erreichen .....	6
4.2	Projektleitung (PL) .....	7
4.2.1	Aufgaben nach Phasen .....	8
4.2.2	Aufgaben in kollegialer Rollenteilung .....	12
4.3	Projektteam .....	18
4.4	Managementteams (MT) und Leitung Bereich Entwicklung und Kommunikation ....	20
4.4.1	Phase Projekte initiieren .....	20
4.4.2	Phase Projekte beauftragen .....	20
4.4.3	Phase Projektportfolio steuern .....	21
4.4.4	Phase Projektarbeit evaluieren .....	22
4.5	Abteilung Entwicklung .....	22
4.5.1	Phase Projekte initiieren .....	22
4.5.2	Phase Projekte beauftragen .....	23
4.5.3	Phase Projektportfolio steuern .....	24
4.5.4	Phase Projektarbeit evaluieren .....	25
5	Ansprechpartner .....	26
6	Abkürzungen .....	26

# 1 Einleitung

Ein Projekt ist eine temporäre Organisation. Alle Rollen im Projekt sind für die Dauer des Projektes eingesetzt und werden nach Abschluss des Projektes wieder entpflichtet. Damit das Projekt Anbindung an die dauerhaften Strukturen der Organisation erhält, ist die Rolle des Projektauftraggebers (PAG) in aller Regel durch eine Führungskraft aus der Linienorganisation besetzt. Aus der Linienorganisation und innerhalb der Projektorganisation wird es in der Regel weitere Personen geben, die als Verbinder fungieren. So wie der Projektauftraggeber für die Einbindung des Projektes in die Linienorganisation und die Projektleitung (PL) für die operative Arbeit im Projekt verantwortlich sind, wird aus jedem Teilprojekt mindestens ein Teammitglied für den Kontakt zur Projektleitung verantwortlich sein.

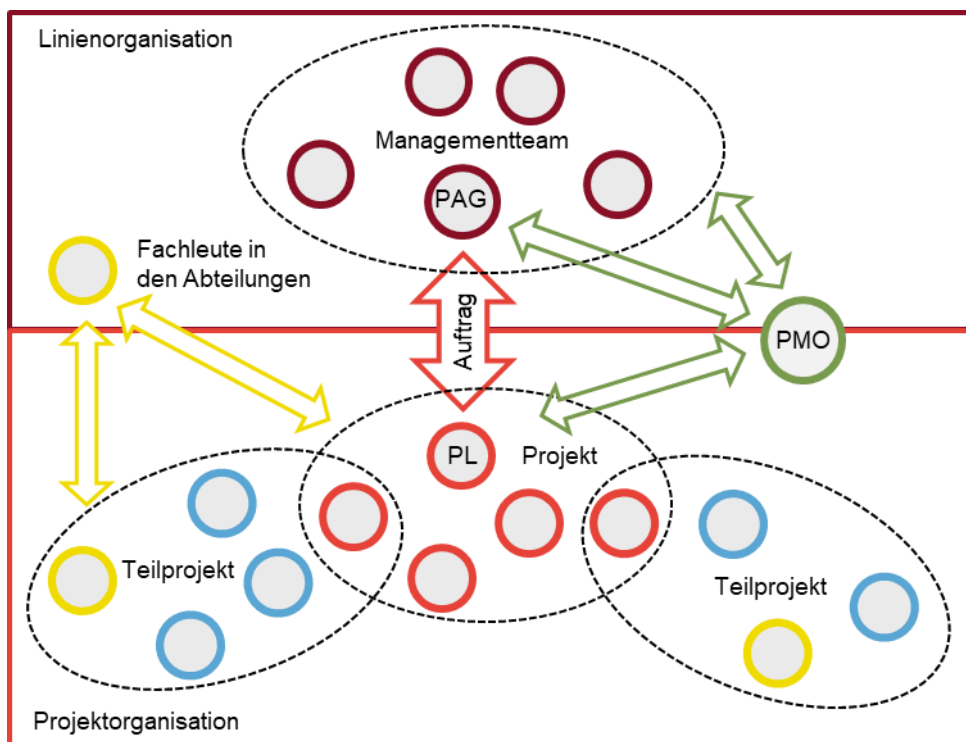


Abbildung 1: Organisation der Rollen im Projekt zueinander

Über solche Verbindungen kann ein Projekt sich in verschiedene Unter- und Teilprojekten organisieren. Die im Folgenden skizzierten Rollen sind dann jeweils vergleichbar zu besetzen. So hat dann ein Mitglied der Projektleitung für ein Teilprojekt entsprechend Aufgaben des Auftraggebers.

Unterstützt wird die (temporären) Organisation des einzelnen Projektes durch das Multi-Projektmanagement. Darin liegt die strategische Verantwortung bei den Managementteams und dem Leiter der ZA Entwicklung. Die operative Verantwortung leistet die Abteilung Entwicklung als „Projektmanagement-Office“ (PMO).

Die Aufgaben, Befugnisse (Kompetenzen) und Verantwortungen in den Rollen der Projektorganisation verlagern sich während der Entwicklung des Projektes. Im Folgenden

werden sie entlang des Phasen-Modells für das Projektmanagement im Erzbistum (siehe Abbildung 2) beschrieben.

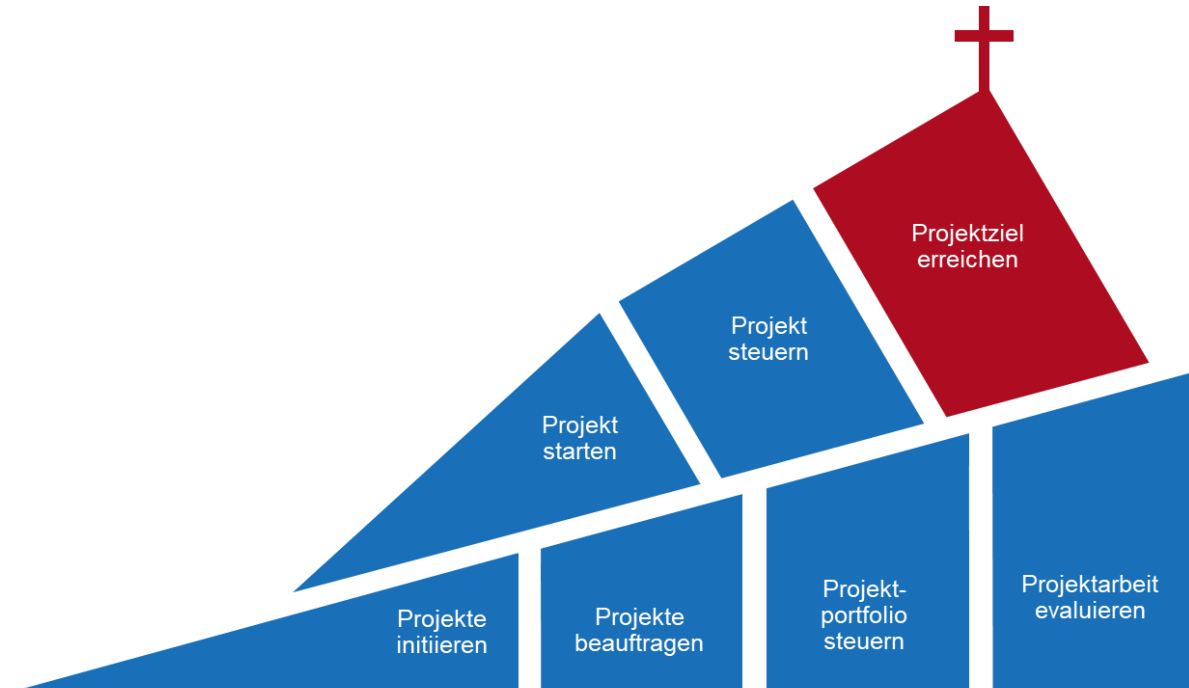


Abbildung 2: Phasen der Multi- und Einzelprojektarbeit

Die Beschreibungen sind tabellarische Aufzählungen und haben den Anspruch, allen Rolleninhabern eine einfache Orientierung über Zuständigkeiten zu geben. Die Beschreibung der Rollen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder absoluter Korrektheit. Die Beschreibung ist als Rahmen zu verstehen, der je nach Projekt, -zielen, -umfang und -mitglieder ggfls. Individuell und situativ auszulegen und anzupassen ist.

## 2 Änderungshinweis

Version	Stand	Bearbeitung	Änderungen / Kommentar
1.0	01.07.2019	Msgr. Dr. Michael Bredeck	Freigabe als Vorgabedokument für Projektarbeit
1.1	17.06.2019	Markus Freckmann	Anpassungen an Corporate Design, geschlechtersensible Sprache, geänderte Aufbauorganisation

Tabelle 1: Änderungshinweis

## 3 Gültigkeitsbereich

Diese Beschreibung ist ein mitgeltendes Dokument der Projektmanagementrichtlinie im Erzbischöflichen Generalvikariat.

## 4 Rollenbeschreibung und -Verteilung

### 4.1 Projektauftraggeberschaft (PAG)

Die Projektauftraggeberschaft hat die „Schirmherrschaft“ für das Projekt (engl. Project-Owner). In dieser Rolle ist der Wunsch der Organisation nach einer erfolgreichen Erreichung des Projektziels repräsentiert. Sie ist Ansprechperson für Entscheidungsbedarfe und Abstimmungen in Bezug auf das Projekt, sowohl aus dem Projekt als auch aus den Gremien der Linienorganisation.

#### 4.1.1 Phase Projekt starten

Aufgabe	Befugnisse	Verantwortung
Beauftragung Projektleitung	Personalauswahl, Personaleinsatz	Arbeitsfähigkeit der Projektleitung
Beauftragung Projektteam-Mitglieder	Ernennung zur Projektmitarbeit (in Abstimmung mit Linien-Vorgesetzten)	Arbeitsfähigkeit des Projektteams
Mitarbeit bei der Projektplanung	Formulieren von Zielen und Prioritäten Festlegung der Projektportfolios und Priorität zum Bericht in den Managementteams über das Projekt	Fachliche Führung der Projektleitung in der Startphase Gewährleisten der strategischen Ausrichtung des Projektes in Passung zur Organisationsstrategie Gewährleisten der Akzeptanz der Ziele bei Projektleitung und -team
Freigabe der detaillierten Projektplanung	entweder: Mandat aus Managementteams zur direkten Entscheidung oder: Vorstellung des Projektes zur Beauftragung im entsprechenden Managementteam	Gewährleisten eines verlässlichen Mandats für die weitere Projektarbeit

Bereitstellung Ressourcen für Projektarbeit anstoßen	Antrag zur Einrichtung von Personalressourcen, Etats und Infrastruktur	Verfügbarkeit der zur Erreichung des Projektziels nötigen Ressourcen  Einhaltung von Prozessen und Rahmenbedingungen der Organisation
Formeller Projektstart	Kommunikation des Auftrags an das Projekt und wesentliche Verantwortungsträger im Projektumfeld	Transparenz dazu schaffen, dass das Projekt gewollt ist, wer die Akteure und was ihre Ziele sind

Tabelle 2: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Projektauftraggeberschaft – Phase Projekt starten

#### 4.1.2 Phase Projekt steuern

<b>Aufgabe</b>	<b>Befugnisse</b>	<b>Verantwortung</b>
Erreichbarkeit für Projektleitung	Regeln für eigene Erreichbarkeit durch die Projektleitung (Zeiten, Wege, Prioritäten, ggf. Vertretungen) aufstellen	Arbeitsfähigkeit der Projektleitung während der gesamten Projektlaufzeit
Eskalationsinstanz bei Konflikten	Interventionen beauftragen  Entscheidungen zur Auflösung des Konfliktes treffen bzw. herbeiführen	Arbeitsfähigkeit im Projektteam und Projektumfeld
Entgegennehmen von Berichten	Einfordern von Projektstatus-Berichten  Einberufen von Projektstatus-Gesprächen, punktuelle Teilnahme an Projektteam-Sitzungen  Änderung der Status-Bewertung für das Projekt (Ampel)	Regelmäßige Bewertung von Projektfortschritt, Projektumfeld und Entscheidungen aus der Projektarbeit

	Freigeben von Projektberichten für das Multi-Projektmanagement	
Strategische Projektsteuerung	Verändern von Projektorganisation, Inhalten (Ziele, Hauptaufgaben) sowie strategischer Bedeutung  Entscheidung über Projektabbruch	Regelmäßiges Abgleichen von Projektfortschritt und Strategie (der Organisation)
Berichterstattung in Managementteams	Vorschlag für Stellung des Projektes im Multi-Projektmanagement (Portfolios und Prioritäten)  Anmelden von Berichten und Entscheidungen zum Projekt in den Managementteams	Rückhalt aus der Organisation und von wesentlichen Verantwortungs-trägern für das Projekt  Projektmarketing
Bereitstellung Ressourcen für Projektarbeit sicherstellen	Antrag zur Einrichtung und Änderung von Personalressourcen, Etats und Infrastruktur	Verfügbarkeit der zur Erreichung des Projektziels nötigen Ressourcen  Einhaltung von Prozessen und Rahmenbedingungen der Organisation

Tabelle 3: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Projektauftraggeberschaft – Phase Projekt steuern

#### 4.1.3 Phase Projektziel erreichen

<b>Aufgabe</b>	<b>Befugnisse</b>	<b>Verantwortung</b>
Entgegennahme der Projektergebnisse	Einberufen eines Gesprächs zum Projektabschluss  Einfordern von, Mitarbeiten an und Freigeben von Ergebnispräsentation und Projektabschlussbericht	Abschließende Bewertung von Projektergebnissen und damit verbundenen Entscheidungen  Gewährleisten der strategischen Passung der Projektergebnisse zur Organisationsstrategie

		In der Projektarbeit gewonnene Erkenntnisse für die strategische Entwicklung der Organisation sichern  Gewährleisten der Akzeptanz des Projektabschlusses bei Projektleitung und -team sowie im Projektumfeld
Berichterstattung in Managementteams und Projektumfeld	Anmelden von Berichten und Entscheidungen zum Projektergebnis in den Managementteams	Übergang der Ergebnisse in die Organisation
Formaler Projektabschluss	Entpflichtung Projektleitung und Projektteam  Auftrag zur Rückabwicklung von Personalressourcen, Etats und Infrastruktur	Wertschätzender Abschied für Projektmitarbeiter  Ressourcen, die für die Projektarbeit bereitgestellt wurden, sind künftig wieder für die Organisation einsetzbar

Tabelle 4: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Projektauftraggeberschaft – Phase Projektziel erreichen

## 4.2 Projektleitung (PL)

Die Projektleitung ist als „Geschäftsführung“ für alle operativen Aufgaben des Projektes verantwortlich (engl. Project-Manager). Diese Rolle ist zentrale Stelle für alle Anfragen und Aufträge des Projektauftraggebers und alle weiteren Projektbeteiligten.

Die Rolle kann von einer Person oder in kollegialer Arbeitsteilung ausgefüllt werden. Die Betrachtung ihrer Aufgaben entlang der Phasen des Projektes entspricht eher dem Verständnis von konventionellem Projektmanagement und der Besetzung der Projektleitung mit einer Person (siehe 4.2.1). Die Betrachtung der Aufgaben in unterscheidbaren Rollen passt eher zu einem agilen Verständnis von Arbeitsorganisation (siehe 4.2.2). Beide Betrachtungen variieren in den operativen Aufgaben, sind bei Befugnissen und Verantwortung in vielen Punkten identisch.

### ***Konventionell oder agil?***

*Projektmanagement wird eingesetzt, um in befristeter Zeit und mit begrenzten Mitteln ein einmaliges Ziel zu erreichen. Je präziser das Ziel (Anforderungen) und*



*das Vorgehen zu seiner Erreichung (Lösungsweg) definiert sind, desto wirksamer kann konventionelles Projektmanagement werden.*

*Sind Anforderungen und Lösungsweg weniger klar, werden im Projektverlauf immer wieder Entscheidungen über die Ausrichtung nötig. Für solche Fälle sind zwei Ansätze für ein agileres Vorgehen möglich:*

*1. Der Lösungsweg wird als Folge bewusst kurz gehaltenen Projekte gestaltet, die jeweils nacheinander beauftragt werden (z.B. Phasen: Konzipierung, Pilotierung, ...).*

*2. Das Projektteam erhält Entscheidungsbefugnisse und Freiheiten, einen zur strategischen Ausrichtung des Projektes passenden Weg eigenverantwortlich zu wählen.*

#### 4.2.1 Aufgaben nach Phasen

##### 4.2.1.1 Phase Projekt starten

<b>Aufgabe</b>	<b>Befugnisse</b>	<b>Verantwortung</b>
Projektauftrag übernehmen	Überarbeitung des Projektsteckbriefs (redaktionell) Herbeiführen von Entscheidungen der Projektauftraggeberschaft zur Präzisierung des Auftrags und zur Festlegung von Prioritäten für die Projektarbeit	Wechselseitige Transparenz über Ziele und Nicht-Ziele zwischen PAG und PL Zustimmung zum Auftrag als Arbeitsgrundlage für die gesamte Projektarbeit
Projektteam aufbauen	Auswahl und Ansprache potentieller Mitarbeiter und ihrer Linienvorgesetzten Vorschlag an den Projektauftraggeber zur Ernennung Maßnahmen zur Teambildung gestalten oder beauftragen	Operative Arbeitsfähigkeit des Projektteams (durch Einbindung der Mitglieder in die temporäre Projektorganisation und Abstimmung mit der Linienorganisation)

<p>Projektorganisation und -infrastruktur aufbauen</p>	<p>Entscheidungen über die Kommunikations- und Informationsstruktur</p> <p>Operative Entscheidungen zur Projektorganisation</p> <p>Beauftragung interne/ externe Dienstleistungen/ Beschaffungen im Rahmen des Projektetats bzw. der Standards der Organisation</p>	<p>Operative Arbeitsfähigkeit des Projektes (als temporäre Organisation)</p>
<p>Projektplanung ausarbeiten</p>	<p>Ansprechen und Beteiligen von internen/externen Fachleuten für die Planung</p> <p>Benennen von Arbeitspaketen sowie Einschätzen von Dauer, Umfang und Kosten</p> <p>Anfordern von Mitarbeit des Referates Projekte und Prozesse</p>	<p>Realisierbare Planung für die operative Erreichung des Projektziels</p> <p>Risiko- und Umfeldbewertung</p> <p>Einhaltung von Standards der Organisation</p>
<p>Projektmarketing aufbauen</p>	<p>Vertreten des Projektes als Ansprechpartner</p> <p>Erstellen und/oder Freigeben von medialen Darstellungen zum Projekt (inhaltlich)</p> <p>Anfordern von Unterstützung durch die Abteilung Kommunikation</p>	<p>Vertrauen in das Projekt (incl. Projektteam) bei relevanten Beteiligten in der Organisation/ im Umfeld fördern</p>

Tabelle 5: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Projektleitung – Phase Projekt starten

**4.2.1.2 Phase Projekt steuern**

Aufgabe	Befugnisse	Verantwortung
---------	------------	---------------

<p>Projektarbeiten inhaltlich koordinieren</p>	<p>Festlegen von Arbeitspaketen</p> <p>Beauftragen und Entgegennehmen der Ergebnisse für einzelne Arbeitspakete im Projekt</p> <p>Bewerten der Bearbeitung der Arbeitspakete (qualitativ, zeitlich, Aufwand an Ressourcen)</p>	<p>Zielgerichteter Einsatz von Mitarbeitenden und weiteren Ressourcen des Projektes</p> <p>Abstimmung des Ressourceneinsatzes mit Vorhaben aus der Linienorganisation und anderen Projekten</p>
<p>Einsatz der Mitglieder Projektteam koordinieren</p>	<p>Führungsaufgaben aus dem temporären Führungsverhältnis ausführen</p> <p>Vorschlagsrecht an den Linienvorgesetzten für Personalmaßnahmen</p>	<p>Operative Arbeitsfähigkeit des Projektteams (durch Einbindung der Mitglieder in die temporäre Projektorganisation und Abstimmung mit der Linienorganisation)</p>
<p>Projektressourcen überwachen</p>	<p>Einholen von Nachweisen</p> <p>Bewertung der Ressourcen</p> <p>Vorschlag an die PAG zum Antrag zur Einrichtung und Änderung von Personalressourcen, Etats und Infrastruktur</p>	<p>Verfügbarkeit der zur Erreichung des Projektziels nötigen Ressourcen</p> <p>Einhaltung von Prozessen und Rahmenbedingungen der Organisation</p>
<p>Berichterstattung an PAG und in Projektportfolios</p>	<p>Festlegen der Status-Bewertung für das Projekt (Ampel)</p> <p>Erstellen von Projektstatus-Berichten und Vorlage bei der PAG zur Freigabe</p> <p>Einberufen von Projektstatus-Gesprächen mit der PAG und Einladung der PAG zur Teilnahme an Projektteam-Sitzungen</p>	<p>Regelmäßige Bewertung von Projektfortschritt, Projektumfeld und dokumentieren von Entscheidungen aus der Projektarbeit</p>

<p>Entscheidungen zum Projekt vorbereiten und herbeiführen</p>	<p>Vorschlag an PAG zur Verändern von Projektorganisation, Inhalten (Ziele, Hauptaufgaben) sowie strategischer Bedeutung</p> <p>Vorschlag an PAG zum Projektabbruch</p> <p>Eskalation von Konflikten an den PAG</p> <p>Anfordern von Mitarbeit der Abteilung Entwicklung</p>	<p>Ständiges Abgleichen von Projektfortschritt und Projektzielen</p>
<p>Projektmarketing</p>	<p>Vertreten des Projektes als Ansprechpartner</p> <p>Erstellen und/oder Freigeben von medialen Darstellungen zum Projektfortschritt (inhaltlich)</p> <p>Anfordern von Unterstützung durch die Abteilung Kommunikation</p>	<p>Vertrauen in das Projekt (incl. Projektteam) bei relevanten Beteiligten in der Organisation/ im Umfeld fördern</p>

Tabelle 6: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Projektleitung – Phase Projekt steuern

#### 4.2.1.3 Phase Projektziel erreichen

<b>Aufgabe</b>	<b>Befugnisse</b>	<b>Verantwortung</b>
<p>Übergabe der Ergebnisse an Auftraggeber</p>	<p>Zusammenstellen und Aufbereiten der Projektergebnisse</p> <p>Vorlage der Ergebnisse bei der PAG</p>	<p>Transparenz und Verständlichkeit der Ergebnisse für die PAG gewährleisten</p>
<p>Projektabschlussbericht erstellen</p>	<p>Beschreiben und Bewerten des Projektverlaufes</p> <p>Auswählen von weiterzugebenden</p>	<p>In der Projektarbeit gewonnene Erkenntnisse für die Entwicklung der Organisation sichern (Wissenstransfer)</p> <p>Gewährleisten der Akzeptanz des</p>

	<p>Erfahrungen (lessons learned)</p> <p>Abschlussrechnung zum Ressourcenverbrauch aufstellen</p> <p>Offene Arbeitspakete benennen</p>	<p>Projektabschlusses bei Projektteam sowie im Projektumfeld</p>
<p>Marketing zum Projektabschluss</p>	<p>Erstellen und/oder Freigeben von medialen Darstellungen zum Projektabschluss (inhaltlich)</p> <p>Anfordern von Unterstützung durch die Abteilung Kommunikation</p>	<p>Positive Akzeptanz für die Projektergebnisse und insgesamt die Leistungen des Projektes bei relevanten Beteiligten in der Organisation/ im Umfeld fördern</p>
<p>Projektteam verabschieden</p>	<p>Leistungsbeurteilung der Projektteam-Mitglieder</p> <p>Vertrauliches Gespräch zum Abschluss des temporären Führungsverhältnisses</p>	<p>Verabschiedung der Projektteam-Mitglieder aus der temporären Projektorganisation</p>
<p>Rückbau Projektorganisation und -infrastruktur anstoßen</p>	<p>Übergabe Projektdokumente zur Archivierung</p> <p>Auftrag zur Rückabwicklung von Personalressourcen, Etats und Infrastruktur (in Abstimmung mit der PAG)</p>	<p>Einhaltung von Standards der Organisation</p> <p>Ressourcen, die für die Projektarbeit bereitgestellt wurden, sind künftig wieder für die Organisation einsetzbar</p>

Tabelle 7: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Projektleitung – Phase Projektziel erreichen

## 4.2.2 Aufgaben in kollegialer Rollenteilung

### 4.2.2.1 Rolle Organisieren der Arbeitsfähigkeit

Aufgabe	Befugnisse	Verantwortung
<p>Besetzung aller Rollen</p>	<p>Auswahl und Ansprache potentieller Mitarbeiter</p>	<p>Operative Arbeitsfähigkeit des Projektteams (durch Einbindung der Mitglieder)</p>

	<p>und ihrer Linienvorgesetzten</p> <p>Herbeiführen von Entscheidungen zur Ernennung und Entpflichtung (durch Team und PAG)</p> <p>Maßnahmen zur Einarbeitung in die jeweilige Rolle gestalten oder beauftragen</p>	<p>in die temporäre Projektorganisation und Abstimmung mit der Linienorganisation)</p> <p>Alle zur Arbeitsfähigkeit nötigen Rollen sind besetzt, Vakanzen werden unverzüglich beholden</p>
<p>Einhaltung von Projektauftrag und weiteren Absprachen zur Arbeitsweise sicherstellen</p>	<p>Herbeiführen von Arbeitsvereinbarungen im Team</p> <p>Herbeiführen von Entscheidungen über Arbeitspakete (siehe fachliche Aufgaben)</p> <p>Herbeiführen von regelmäßigen Statusbewertungen (Statusbericht) und daraus abgeleiteter Entscheidungen</p> <p>Vorschlag an PAG zum Projektabbruch</p> <p>Eskalation von Konflikten an PAG</p> <p>Anfordern von Mitarbeit der Abteilung Entwicklung</p>	<p>Wechselseitige Transparenz über Ziele und Nicht-Ziele zwischen PAG und Projektteam</p> <p>Zustimmung des Teams zum Auftrag als Arbeitsgrundlage für die gesamte Projektarbeit sicherstellen</p> <p>Zielgerichtetes Arbeiten des Projektes zur Erreichung des Projektziels sicherstellen</p> <p>Risiko- und Umfeldbewertung</p> <p>Einhaltung von Standards der Organisation</p>

Tabelle 8: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Projektleitung – Rolle Organisieren der Arbeitsfähigkeit

#### 4.2.2.2 Rolle Außenvertretung wahrnehmen

Diese Rolle kann von unterschiedlichen Personen in Zuordnung auf unterschiedliche Gruppen und Gremien im Projektumfeld ausgefüllt werden.

Aufgabe	Befugnisse	Verantwortung
---------	------------	---------------

<p>Erreichbarkeit des Projektes für Projektauftraggeber sicherstellen</p>	<p>Ansprechpartner der PAG für alle das Projekt betreffenden Belange</p> <p>Weitergabe von Informationen zwischen PAG und Projektteam</p> <p>Herbeiführen von Entscheidungen des Projektes zu Anliegen des PAG</p> <p>Einberufen von Projektstatus-Gesprächen mit der PAG und Einladung des PAG zur Teilnahme an Projektteam-Sitzungen</p>	<p>Vertrauen in das Projekt (incl. Projektteam) bei PAG fördern</p> <p>Wirksamkeit der Rolle PAG für das Projekt sicher stellen (gemäß den unter 4.1 genannten Aufgaben)</p>
<p>Erreichbarkeit des Projektes für wesentliche Partner sicherstellen</p>	<p>Vertreten des Projektes als Ansprechpartner für den/die Partner</p> <p>Herbeiführen von Entscheidungen des Projektes zu Anliegen der jeweiligen Partner</p>	<p>Vertrauen in das Projekt (incl. Projektteam) bei relevanten Beteiligten in der Organisation/ im Umfeld fördern</p>
<p>Interessen des Projektes in anderen Gruppen/Gremien vertreten</p>	<p>Anfragen und Anträge im Namen des Projektes in der jeweiligen Gruppe einbringen</p>	<p>Operative Arbeitsfähigkeit des Projektes (als temporäre Organisation)</p> <p>Einhaltung von Standards der Organisation</p>
<p>Projektmarketing</p>	<p>Erstellen und/oder Freigeben von medialen Darstellungen zum Projektfortschritt (inhaltlich)</p> <p>Anfordern von Unterstützung durch die Abteilung Kommunikation</p>	<p>Vertrauen in das Projekt bei relevanten Beteiligten in der Organisation/ im Umfeld fördern</p>

Tabelle 9: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Projektleitung – Rolle Außenvertretung wahrnehmen

### 4.2.2.3 Rolle Ressourcen verwalten

Aufgabe	Befugnisse	Verantwortung
Berichterstattung über verfügbare Ressourcen	Einholen von Nachweisen Bewertung der Ressourcen (u.a. Ampel im Statusbericht) Anmelden von Engpässen zur Entscheidung im Projekt Abschlussrechnung zum Ressourcenverbrauch aufstellen	Verfügbarkeit der zur Erreichung des Projektziels nötigen Ressourcen Einhaltung von Prozessen und Rahmenbedingungen der Organisation
Entscheidungen über Planung und Planänderungen begleiten	Herbeiführen von Entscheidungen zur Einrichtung und Änderung von Personalressourcen, Etats und Infrastruktur	Operative Arbeitsfähigkeit des Projektes (als temporäre Organisation) Einhaltung von Standards der Organisation

Tabelle 10: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Projektleitung – Rolle Ressourcen verwalten

### 4.2.2.4 Rolle Gastgeber Zusammenkünfte

In aller Regel arbeitet ein Team in mehreren Zusammenkünften (Konferenzen, Sitzungen, Meetings, Treffen). Die Rolle Gastgeber ist jeweils auf einen solchen Termin gerichtet und kann daher auch von Treffen zu Treffen wechselnd oder als Leistung von außerhalb des Teams besetzt werden.

Aufgabe	Befugnisse	Verantwortung
Zusammenkunft vorbereiten	Entscheidung über Termin und Ort herbeiführen Verträge zu Veranstaltungsort und Bewirtung im Rahmen des Etats abschließen Teilnehmerliste und Tagesordnung zusammenstellen und verteilen	Transparenz über Rahmenbedingungen bei allen Beteiligten sicher stellen Einhaltung von Prozessen und Rahmenbedingungen der Organisation



Ablauf der Zusammenkunft gestalten	Gesprächs- und Veranstaltungsleitung	Zielgerichteten Ablauf der Zusammenarbeit in den vereinbarten Rahmenbedingungen ermöglichen
Zusammenkunft nachbereiten	Zusammenstellen der Ergebnisdokumentation zur Zusammenkunft Freigabe Rechnungen (sachliche Richtigkeit)	Geordneter Abschluss der Zusammenkunft Einhaltung von Prozessen und Rahmenbedingungen der Organisation

Tabelle 11: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Projektleitung – Rolle Gastgeber Zusammenkünfte

#### 4.2.2.5 Rolle Entscheidungen und Ergebnisse dokumentieren

Aufgabe	Befugnisse	Verantwortung
Entscheidungen dokumentieren	Formulieren der Entscheidungen des Projektes (z.B. Logbuch) Herbeiführen der Status-Bewertung für das Projekt (Ampel) Zusammenstellen von Projektstatus-Berichten sowie des Projektabschlussberichtes und Vorlage beim Team und PAG zur Freigabe	Entscheidungen und Entwicklungen des Projektes sind im gesamten Projektverlauf nachvollziehbar
Zugänglichkeit relevanter Dokumente gewährleisten	Entscheidungen über die Kommunikations- und Informationsstruktur Bei Projektabschluss: Übergabe Projektdokumente zur Archivierung	Operative Arbeitsfähigkeit des Projektes (als temporäre Organisation) Einhaltung von Standards der Organisation

Tabelle 12: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Projektleitung – Rolle Entscheidungen dokumentieren

#### 4.2.2.6 Rolle Lernbegleiter

Aufgabe	Befugnisse	Verantwortung
---------	------------	---------------

<p>Angebot zur Betrachtung und Bewertung der Zusammenarbeit machen</p>	<p>Formulieren, Zusammenstellen, Bewerten und Auswählen von Erfahrungen aus der laufenden Zusammenarbeit (lessons learned)</p> <p>Herbeiführen von Entscheidungen über Art und Umfang von regelmäßigen Bewertungen der Zusammenarbeit</p> <p>Eskalation von Konflikten an PAG</p>	<p>Abgleich von Projektfortschritt mit Projektauftrag und -zielen</p> <p>Vertrauen der Projektteam-Mitglieder in die Zusammenarbeit fördern</p> <p>In der Projektarbeit gewonnene Erkenntnisse für die Entwicklung der Organisation sichern (Wissenstransfer)</p>
<p>Angebot zur Betrachtung und Bewertung der individuellen Arbeitsfähigkeit machen</p>	<p>Vertrauliche Entwicklungsgespräche führen</p> <p>Bedarf für Maßnahme zur Personalentwicklung anmelden (nach Freigabe durch die jeweilige Person)</p>	<p>Abgleich von Rollenerwartungen/ Aufträgen und eingebrachten Fähigkeiten/ Leistungen fördern</p> <p>Vertrauen der einzelnen Personen in ihre Arbeitsfähigkeit im Projekt fördern</p>

Tabelle 13: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Projektleitung – Rolle Lernbegleiter

#### 4.2.2.7 Rolle Fachliche Aufgaben erledigen

<b>Aufgabe</b>	<b>Befugnisse</b>	<b>Verantwortung</b>
<p>Übertragene Aufgabe erfüllen</p>	<p>Beschreiben und bewerten einzelner Arbeitspakete (qualitativ, zeitlich, Aufwand an Ressourcen)</p> <p>Herbeiführen von Entscheidungen zum verantworteten Arbeitspaket je nach</p>	<p>Realisierbare Planung für die operative Erreichung der übertragenen Aufgabe</p> <p>Zielgerichteter Einsatz von Mitarbeitenden und weiteren Ressourcen des Projektes</p> <p>Abstimmung des Ressourceneinsatzes mit Vorhaben aus der</p>

	übertragenen Befugnissen  Anfordern von Unterstützung durch Fachabteilungen im Rahmen der vom Projekt übertragenen Befugnisse	Linienorganisation und anderen Projekten
Berichterstattung über Fortschritt und Abschluss der Aufgabenerfüllung	Einholen von Nachweisen zum übertragenen Arbeitspaket  Bewertung der für das übertragene Arbeitspaket verfügbaren Ressourcen  Antrag an das Projektteam zur Bereitstellung und Änderung von Personalressourcen, Etats und Infrastruktur für das übertragene Arbeitspaket  Festlegen von Status-Bewertungen zum übertragenen Arbeitspaket	Transparenz im Projektteam über Ziele und Fortschritte des übertragenen Arbeitspaketes  Einhaltung von Prozessen und Rahmenbedingungen der Organisation

Tabelle 14: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Projektleitung – Rolle Fachliche Aufgabe erledigen

### 4.3 Projektteam

Die Rollen im Projektteam sind abhängig davon, wie die Rolle der Projektleitung (siehe 4.2) ausgefüllt wird. Grundsätzlich sind die Projektteam-Mitglieder Teil der temporären Projektorganisation und unterliegen in ihrer temporären Rolle den im Projekt geltenden Regelungen. Häufig sind Projektteam-Mitglieder auch in der Linienorganisation eingesetzt und unterliegen ebenso den dortigen Regelungen. Mitunter geraten sie dadurch in Konflikte, weil sich Regelungen der Linienorganisation und der Projektorganisation überlagern (z.B. bei der Urlaubsplanung oder bei Präsenzzeiten).

Aufgabe	Befugnisse	Verantwortung
Mitarbeit an Inhalten der Projektarbeit	Arbeitsaufträge im Rahmen des Projektes	Unterstützung bei der Erreichung des Projektziels durch

	<p>übernehmen, bearbeiten und abschließen</p> <p>Berichte und Vorschläge für Entscheidungen an die Projektleitung richten</p> <p>Entscheidungen im delegierten Rahmen selbst treffen</p>	<p>zielgerichteten Einsatz der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten</p> <p>Transparenz über Arbeitsstände herstellen</p> <p>Zielgerichteter Einsatz von Arbeitszeit und –mitteln</p>
<p>Mitarbeit an den Phasen der Projektarbeit (Projekt planen, Projekt steuern und Projektziel erreichen)</p>	<p>Unterstützen der Projektleitung durch Informationen, Einschätzungen, Bewertungen, Entscheidungsvorschläge</p> <p>Teilnahme an Sitzungen des Projektteams</p> <p>Zugriff auf Informationen/ Dokumente aus der Projektarbeit</p>	<p>Erreichen des Projektziels unterstützen</p> <p>Einhaltung von Prozessen und Rahmenbedingungen der Organisation</p> <p>In der Projektarbeit gewonnene Erkenntnisse für die Entwicklung der Organisation sichern (Wissenstransfer)</p>
<p>Mitarbeit bei der Abstimmung zwischen Projekt- und Linienorganisation</p>	<p>Planen, Dokumentieren und Auswerten der eigenen Leistungen (z.B. Arbeitszeit) im Projekt und in der Linie</p> <p>Maßnahmen anwenden zum Datenschutz und Schutz vertraulicher Informationen zwischen Linie und Projekt</p> <p>Ansprechpartner für das Projekt in der eigenen Linienorganisation sein (in Abstimmung mit der Projektleitung)</p> <p>Benennen von Konflikten aus Anforderungen aus dem Projekt und aus der Linie bei den Vorgesetzten</p>	<p>Erfüllung der Aufgaben/Rollen in Projekt und Linie sicher stellen</p> <p>Arbeitsfähigkeit und Akzeptanz des Projektes im Projektumfeld (Linie) fördern</p>

	Eskalieren von Konflikten an den Projektauftraggeber	
--	--	--

Tabelle 15: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Projektteam

## 4.4 Managementteams (MT) und Leitung Bereich Entwicklung und Kommunikation

Die Managementteams haben die „Schirmherrschaft“ für das Projektmanagement im Erzbistum. Sie verantworten die strategischen Entscheidungen der Organisation zur Projektarbeit. Die Entscheidungen über Qualität und Weiterentwicklung des Projektmanagements im Erzbistum Paderborn trifft die Leitung des Bereichs Entwicklung und Kommunikation als Prozesseigner.

### 4.4.1 Phase Projekte initiieren

Aufgabe	Befugnisse	Verantwortung
Strategische Richtungsentscheidungen formulieren und priorisieren	Einsatz aller Möglichkeiten der Organisation für die Strategiearbeit	Steuerung der Organisation als Ganzes
Fördern von Innovation, Profilierung und Qualität zur Umsetzung der Strategie	Einsatz von Personal und Ressourcen zur Ideenfindung	Effektiver und effizienter Einsatz von Ressourcen
Rahmenbedingungen für den Start von Projekten setzen	Kriterien für die Auswahl von Ideen zur ausführlichen Projektplanung setzen	Transparenz über Entscheidungswege zum Start von Projekten in der Organisation

Tabelle 16: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Managementteams – Phase Projekte initiieren

### 4.4.2 Phase Projekte beauftragen

Aufgabe	Befugnisse	Verantwortung
Auswahl der zu beauftragenden Projekte	Präsentationen von Projektideen anfordern und entgegennehmen	Strategische Priorisierung in der Projektarbeit

	Ausführliche Projektplanung beauftragen	
Entscheidung über Projektauftraggeber herbeiführen	Mandat für Projektauftraggeberschaft erteilen	Gewährleisten eines verlässlichen Mandats für die Projektsteuerung
Entscheidung über Inhalte, Dauer und Aufwände sowie strategische Bedeutung eines Projektes herbeiführen	Projektantrag (Steckbrief) strategisch bewerten Veto bei Entscheidung der Projektauftraggeberschaft zum Projektauftrag /-start	Gewährleisten der strategischen Ausrichtung des Projektes in Passung zur Organisationsstrategie Gewährleisten der Akzeptanz der Ziele bei Projektauftraggeberschaft und im Projektumfeld

Tabelle 17: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Managementteams – Phase Projekte beauftragen

### 4.4.3 Phase Projektportfolio steuern

Die Managementteams erhalten regelmäßig Portfolioberichte über den Status der Einzelprojekte, die für das jeweilige MT von Interesse sind. Die jeweiligen Projektauftraggeber entscheidet darüber, in welche MTs das konkrete Einzelprojekt berichtet wird.

Aufgabe	Befugnisse	Verantwortung
Strategische Bewertung der Einzel- und Multi-Projektarbeit	Informationen zu laufenden Projekten einfordern und entgegennehmen Veto bei Entscheidungen einzelner Projektauftraggeber über Änderungen am Projektauftrage (Change Request) Prioritäten einzelner Projekte entscheiden Projektabbruch entscheiden	Gewährleisten der strategischen Ausrichtung aller laufenden Projekte untereinander und in Passung zur Organisationsstrategie Gewährleisten der Akzeptanz der Projektarbeit in der Organisation und ihrem Umfeld

Tabelle 18: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Managementteams – Phase Projektportfolio steuern

#### 4.4.4 Phase Projektarbeit evaluieren

<b>Aufgabe</b>	<b>Befugnisse</b>	<b>Verantwortung</b>
Bewerten des Beitrags einzelner Projekte zu den strategischen Richtungsentscheidungen	Informationen zu abgeschlossenen Projekten einfordern und entgegennehmen  Entlastung der Projektauftraggeberschaft nach Abschluss eines einzelnen Projektes	Gewährleisten einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Organisationsstrategie
Rahmenbedingungen der Projektarbeit gestalten	Vorschlagsrecht für und Veto bei Entscheidungen der Bereichsleitung Entwicklung und Kommunikation (Prozesseigner) zu Qualität und Weiterentwicklung des Projektmanagements	Gewährleisten der Akzeptanz der Projektarbeit in der Organisation und ihrem Umfeld

Tabelle 19: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Managementteams – Phase Projektarbeit evaluieren

### 4.5 Abteilung Entwicklung

Die Abteilung Entwicklung ist als „Geschäftsführung“ für alle operativen Aufgaben des Multi-Projektmanagements verantwortlich (engl. Project-Management-Office (PMO)). Die Abteilung ist zentrale Stelle für alle Anfragen und Aufträge rund um die Projektarbeit im Erzbistum Paderborn. Die Abteilung ist verantwortlich für die Qualität und Weiterentwicklung der Prozesse für die Projektarbeit.

#### 4.5.1 Phase Projekte initiieren

<b>Aufgabe</b>	<b>Befugnisse</b>	<b>Verantwortung</b>
Unterstützen bei der Förderung von Innovation, Profilierung und Qualität zur Umsetzung der Strategie	Gestalten von Angeboten zur Ideenfindung  Beraten von Führungskräften und Mitarbeitern bei der Initiierung von Projekten	Wirksamen Einsatz von Projektarbeit für die strategische Entwicklung der Organisation fördern

Tabelle 20: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Abteilung Entwicklung – Phase Projekte initiieren

#### 4.5.2 Phase Projekte beauftragen

<b>Aufgabe</b>	<b>Befugnisse</b>	<b>Verantwortung</b>
Unterstützung bei der Erstellung von Projektanträgen	<p>Ansprechen und Beteiligen von internen/externen Fachleuten für die Planung</p> <p>Benennen von Hauptaufgaben sowie Einschätzen von Dauer, Umfang und Kosten im Erstanatz</p>	<p>Realisierbare Planung für die strategische Erreichung des Projektziels fördern</p> <p>Risiko- und Umfeldbewertung</p> <p>Einhaltung von Standards der Organisation</p>
Unterstützung bei der Auswahl von Projektmitarbeitern und externen Beratern	<p>Auswahl und Ansprache potentieller Mitarbeiter und ihrer Linienvorgesetzten in Abstimmung mit PAG/ PL (wenn bereits vorhanden)</p> <p>Vorschlag an den Projektauftraggeber zur Ernennung</p> <p>Teilnahme an Besetzungsverfahren für Projektstellen</p> <p>Vorbereiten und Prüfen von Beraterverträgen</p>	<p>Operative Arbeitsfähigkeit des künftigen Projektes und Qualität der in Projekten eingesetzten Mitarbeiter fördern</p>
Formale Vollständigkeit des Projektauftrags prüfen	<p>Vorlage von Projektanträgen zur Entscheidung in den Managementteams</p> <p>Veto bei Entscheidungen zum Antrag auf Beauftragung</p>	<p>Qualität der Projektaufträge sicher stellen, damit Projektziele möglichst wirksam und wie geplant erreicht werden können</p> <p>Einhaltung der Richtlinie für Projektarbeit und weiterer Standards der Organisation</p>

Tabelle 21: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Abteilung Entwicklung – Phase Projekte beauftragen



## 4.5.3 Phase Projektportfolio steuern

<b>Aufgabe</b>	<b>Befugnisse</b>	<b>Verantwortung</b>
Berichtswesen zum Multi-Projektmanagement Formale Vollständigkeit der Projektstatusberichte prüfen	Informationen zu laufenden Projekten bei Projektauftraggeberschaften und Projektleitungen anfordern Ausführen von Projektaudits Zusammenfassungen der Informationen formulieren Vorschlag an Managementteam zur Überprüfung der Status-Bewertung für einzelne Projekte (Ampel)	Verlässlichen Überblick zu allen für die Organisation beauftragten Projekten geben, damit strategische Entscheidungen der Managementteams fördern
Steuerung der Einzel- und Multiprojektarbeit unterstützen	Vorschlag an PAG/ PL zur Verändern von Projektorganisation, Inhalten (Ziele, Hauptaufgaben) sowie strategischer Bedeutung Herbeiführen von Entscheidungen der Managementteams bei Ressourcen-Engpässen (Priorisierung)	Projektübergreifende Steuerung von Inhalten und Ressourceneinsatz für Projektarbeit ermöglichen
Wirksamkeit der Rollen Projektauftraggeberschaft und Projektleitung sichern	Herbeiführen von Entscheidungen im Managementteam zur Besetzung der Rollen Eskalieren von Konflikten an die Leitung Bereich Entwicklung und Kommunikation	Arbeitsfähigkeit PAG/ PL subsidiär sicherstellen

Tabelle 22: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Abteilung Entwicklung – Phase Projektportfolio steuern

4.5.4 Phase Projektarbeit evaluieren

Aufgabe	Befugnisse	Verantwortung
<p>Abschluss Einzelprojekte unterstützen</p> <p>Formale Vollständigkeit Projektabschlussbericht prüfen</p>	<p>Informationen zu beendeten Projekten bei PAG und PL anfordern</p> <p>Ausführen von Projektreviews</p> <p>Zusammenfassungen der Informationen formulieren</p> <p>Vorschlag an PAG für Leistungsbeurteilung der Projektleitung</p> <p>Vertrauliches Gespräch mit PAG und PL zum Projektabschluss</p> <p>Vorschlag an Managementteam zur Entlastung Projektauftraggeber</p>	<p>Transparenz sicherstellen über abschließende Bewertung von Projektergebnissen und damit verbundenen Entscheidungen</p> <p>In der Projektarbeit gewonnene Erkenntnisse für die strategische Entwicklung der Organisation sichern</p> <p>Gewährleisten der Akzeptanz des Projektabschlusses bei Projektbeteiligten und -umfeld</p>
<p>Rahmenbedingungen für Projektarbeit entwickeln</p>	<p>Formulieren einer Richtlinie für Projektarbeit zur Freigabe durch den Leiter ZA Entwicklung</p> <p>Erstellen und/oder Freigeben von Informations- und Bildungsangeboten zur Projektarbeit</p>	<p>systematisches Lernen der Organisation aus dem Zusammenwirken von permanenter und Projektorganisation sicherstellen</p>
<p>Marketing für Projektarbeit</p>	<p>Vertreten der Projektarbeit als Ansprechpartner</p> <p>Erstellen und/oder Freigeben von medialen Darstellungen zur Projektarbeit (inhaltlich)</p> <p>Anfordern von Unterstützung durch die Abteilung Kommunikation</p>	<p>Vertrauen in das Projekt (incl. Projektteam) bei relevanten Beteiligten in der Organisation/ im Umfeld fördern</p>

Tabelle 23: Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung Abteilung Entwicklung – Phase Projektarbeit evaluieren

## 5 Ansprechpartner

Ansprechpartner zur Projektarbeit ist im Erzbischöflichen Generalvikariat:

Abteilung Entwicklung  
 projekte@erzbistum-paderborn.de  
 Kersten Schumacher, Telefon 05251 125-1709  
 Markus Freckmann, Telefon 05251 125-1704  
 Domplatz 3, 33098 Paderborn

## 6 Abkürzungen

<b>Kürzel</b>	<b>Beschreibung</b>
PAG	Projektauftraggeberschaft
PL	Projektleitung
MT	Managementteam
PMO	Projektmanagement-Office
PjM	Projektmanagement

Tabelle 24: Abkürzungsverzeichnis