

Martin Stern

Einsatz von Projektmanagement bei Sportgroßveranstaltungen

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2006 GRIN Verlag
ISBN: 9783640290376

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/120808>

Martin Stern

Einsatz von Projektmanagement bei Sportgroßveranstaltungen

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Einsatz von Projektmanagement bei Sportgroßveranstaltungen

Diplomarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades

Magister für wirtschaftswissenschaftliche Berufe (FH)

Eingereicht von:

Martin Stern

im Fachbereich: Projektmanagement
am Fachhochschulstudiengang
„Projektmanagement und Informationstechnik“

Kennzahl des Fachhochschul-Studienganges: 00119V

Erhalter: Fachhochschule des bfi Wien GesmbH

März 2006

Danksagung

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich all denjenigen Personen danken, die mich bei meiner Diplomarbeit tatkräftig unterstützt haben.

Das sind besonders Markus Redl, Siegfried Ledolter, Christian Schmölzer, Wolfgang Weiss, Hubert Neuper, Josef Schmid und Alexander Zimmermann, die mich reichlich mit Projektunterlagen, Erfahrungsberichten sowie Insider-Wissen versorgt haben.

Bedanken möchte ich mich auch bei meinem Betreuer Dr. Peter Sturm für unsere konstruktive und interessante Zusammenarbeit.

Der größte Dank gilt aber meiner Familie, die mir mein Studium ermöglicht hat und mich dabei immer tatkräftig unterstützt hat.

Danke!

Vorwort (von Markus Redl)

Es ist merkwürdig: Auf der einen Seite rühmt sich Österreich seiner großen Tradition und Kompetenz bei der Organisation von Sportgroßveranstaltungen. Auf der anderen Seite gibt es heute erstaunlich wenige Menschen in oder aus unserem Land, die sich auf internationalem Niveau mit diesem speziellen Bereich im Sportmanagement auseinandersetzen.

Ich habe sogar häufig erlebt, dass Funktionäre die Anforderungen an das Management von Sportgroßveranstaltungen herunterspielen bzw. dessen Weiterentwicklung (und der damit verbundenen Analyse des Ist-Standes) wenig abgewinnen können. Vielleicht ist es eine Frage der Zeit (oder der Entwicklung der „Governance“ der Sportorganisationen) bis die Anwendung von Projekt- und Programmmanagement, strategischem Controlling und Risikomanagement selbstverständlich ist und auf dieser Grundlage vermehrt sporteigene Instrumente entwickelt werden können.

Ich persönlich durfte mit der Winteruniversiade Innsbruck/Seefeld 2005 eine Sportgroßveranstaltung von Anfang bis Ende mit gestalten. Dabei haben wir gleich zu Beginn erkennen müssen: Für jenes ganz spezifische Know-how, das wir jetzt zum Management unseres Programms brauchen, finden wir zumindest in Österreich keine/n ausgewiesene/n Experten/in als Ansprechpartner/in.

Daher haben wir von Anfang an versucht, internationale Kontakte zu knüpfen, an Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen im Umfeld des Internationalen Olympischen Komitees (IOC) teilzunehmen und uns aktiv an europäischen Forschungsnetzwerken im Bereich von Sportgroßveranstaltungen zu beteiligen. Die führenden Rechteinhaber von Sportevents wie insbesondere das IOC haben in den letzten Jahren enorme Anstrengungen hinsichtlich ihrer Professionalisierung und dabei insbesondere des Wissensmanagements unternommen.

Diese Entwicklung zum systematischen Transfer von Know-how hatte der alarmierend ansteigende Anteil der Technologiekosten und allgemein das Problem des so genannten Gigantismus bei Olympischen Spiele angestoßen. Der Trend zur

Vorwort (von Markus Redl)

Qualitätssicherung wird sich vermutlich verstärken, da politisch und wirtschaftlich bei Sportgroßveranstaltungen immer mehr am Spiel steht. Kein Veranstalter blamiert sich gerne vor der ganzen Welt und kein Verband beschädigt vorsätzlich sein wertvollstes Eigentum.

Über Erfolg und Misserfolg von Sportgroßveranstaltungen bestimmt meiner Meinung nach primär deren Projektmanagement: Eine hohe Kunst, denn dieses ist in der Regel (1) politisch relevant, da im Prozess und Ergebnis prestigeträchtig und auch hinsichtlich der Finanzierung „öffentlich“; (2) komplex, da einmalig und zu fixer Deadline durchzuführen sowie mit widersprüchlichen Interessen der Stakeholder verbunden; (3) stärker mit der gesamten strategischen Entwicklung der gastgebenden Stadt oder Region verbunden, als vordergründig ersichtlich.

Ich jedenfalls bin der Meinung, dass auch international im Bereich der Organisation von Sportgroßveranstaltungen immer noch zuwenig geforscht, und vor allem publiziert, gelehrt und beraten wird. Die Folge ist, dass das Rad sehr wohl neu erfunden wird, und dafür erhebliche Mittel verschwendet werden.

Daher begrüße ich auch so sehr, dass mit Martin Stern ein Studierender des Fachhochschulstudiengangs ‚Projektmanagement und Informationstechnik‘ die Initiative ergreift und sich im Rahmen seiner Diplomarbeit mit dem Thema „Einsatz von Projektmanagement bei Sportgroßveranstaltungen“ beschäftigt.

Markus Redl

*Lehrbeauftragter für Sportmanagement an der
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck
Wilderness, Südafrika, am 25.03.2006*

Inhaltsverzeichnis

1	Abgrenzung des Themas	- 8 -
1.1	Themenstellung und Relevanz der Arbeit	- 8 -
1.2	Inhaltlicher Aufbau sowie Methodik der Arbeit	- 8 -
1.3	Forschungsfragen und dazugehörige Hypothesen	- 9 -
2	Theoretischer Teil	- 11 -
2.1	Definitionen	- 11 -
2.1.1	Projekt und Projektmanagement	- 11 -
2.1.2	Programm und Programmmanagement	- 11 -
2.1.3	Projektportfolio und Portfoliomanagement.....	- 12 -
2.1.4	Risiko und Risikomanagement	- 12 -
2.1.5	Krise und Krisenmanagement	- 13 -
2.1.6	Sportmanagement	- 14 -
2.1.7	Event und Eventmanagement	- 14 -
2.1.8	Sportgroßveranstaltung	- 14 -
2.2	Projektmanagement	- 15 -
2.2.1	Gestaltung des organisatorischen Designs	- 16 -
2.2.2	Teilprozesse des Projektmanagements.....	- 37 -
2.3	Programmmanagement	- 63 -
2.3.1	Organisatorisches	- 64 -
2.3.2	Teilprozesse des Programmmanagements	- 65 -
2.3.3	Konzeptionsprojekt	- 66 -
2.4	Portfoliomanagement	- 66 -
2.4.1	Organisatorisches	- 67 -
2.4.2	Teilprozesse (bzw. Aufgaben)	- 68 -
2.5	Risikomanagement	- 68 -

Inhaltsverzeichnis

2.5.1	Charakteristika von Risiken	- 69 -
2.5.2	Die vier Schritte des Risikomanagements	- 70 -
2.5.3	Claim Management	- 77 -
2.6	Krisenmanagement	- 77 -
2.7	Sportmanagement.....	- 78 -
2.8	Eventmanagement.....	- 79 -
2.9	Sporteventmanagement.....	- 81 -
2.9.1	Ressorts einer Sportgroßveranstaltung	- 83 -
2.9.2	Phasenmodell einer Sportgroßveranstaltung	- 84 -
3	Analytischer Teil	- 91 -
3.1	Analysierte Sportgroßveranstaltungen	- 91 -
3.2	Projekt- und Programmmanagement bei Sportgroßveranstaltungen	- 93 -
3.3	Gestaltung des organisatorischen Designs	- 95 -
3.3.1	Rechtsformen	- 95 -
3.3.2	Franchising.....	- 99 -
3.3.3	Organisationseinheiten.....	- 100 -
3.3.4	Externe Partner	- 119 -
3.3.5	Volontäre	- 121 -
3.3.6	Kultur	- 122 -
3.4	Ablauforganisation von Sportgroßveranstaltungen	- 127 -
3.4.1	Projektabläufe und Vorgehensweisen	- 127 -
3.4.2	Teilprozesse des Managements von Sportgroßveranstaltungen...	- 147 -
3.5	Risikomanagement bei Sportgroßveranstaltungen	- 158 -
3.5.1	Crowd Control - Sicherheitsdienste	- 159 -
3.5.2	Versicherungen	- 159 -
3.5.3	Claim Management	- 160 -

Inhaltsverzeichnis

3.5.4 Praxis	- 161 -
4 Schlussfolgerung	- 170 -
4.1 Wie weit ist professionelles Projektmanagement bei Sportgroßveranstaltungen verbreitet?.....	- 170 -
4.2 Wie gliedert man eine Sportgroßveranstaltung organisatorisch?.....	- 176 -
4.3 Welche typischen Phasen und Teilprozesse gibt es?	- 181 -
4.4 Gibt es spezielle Maßnahmen zur Vorsorge von Projektrisiken? Wenn ja, welche?	- 186 -
5 Abbildungsverzeichnis	- 190 -
6 Tabellenverzeichnis.....	- 193 -
7 Abkürzungsverzeichnis	- 198 -
8 Glossar	- 201 -
9 Literaturverzeichnis.....	- 208 -

1 Abgrenzung des Themas

1.1 Themenstellung und Relevanz der Arbeit

Unter Heranziehung von Experteninterviews und realer Projektpläne wird in dieser Diplomarbeit der Einsatz von Projektmanagement bei Sportgroßveranstaltungen analysiert bzw. untereinander verglichen.

Auf sämtlichen Wiener Universitäten gibt es nur vier Diplomarbeiten (seit 1986), welche mit dem Thema dieser Arbeit verwandt sind. Jene vier Diplomarbeiten beschäftigen sich allesamt mit jeweils nur einer speziellen Sportveranstaltung (Segelflug WM, Parallelschlalom, Junioren Volleyball EM und Skiflug WM). Im Gegensatz dazu untersucht diese Arbeit mehrere Events.

Nicht Gegenstand dieser Diplomarbeit sind die detaillierte Analyse jeder einzelnen Sportgroßveranstaltung sowie das Aufstellen umfassender Handlungsanweisungen für die Organisation bzw. Durchführung solcher Events.

Die Ziele lauten vielmehr einen Überblick zu schaffen sowie ein allgemeines Muster herauszuarbeiten. Es sollen aber auch Besonderheiten einzelner Veranstaltungen aufgezeigt und Empfehlungen für derartige, künftige Events abgegeben werden.

1.2 Inhaltlicher Aufbau sowie Methodik der Arbeit

Zu Beginn dieser Diplomarbeit werden Hypothesen aufgestellt, worin beschrieben wird, wie die Verwendung von Projektmanagement im Bereich von Sportgroßveranstaltungen anfangs eingeschätzt wurde.

Anschließend wird sich mit der Theorie von Projekt-, Programm-, Portfolio-, Risiko-, Krisen-, Sport-, Event- und Sporteventmanagement befasst.

Im dritten Teil werden sieben Sportevents in Bezug auf Organisation, Teilprozesse bzw. Phasen des Projektmanagements und Risikomanagement analysiert.

Zum Abschluss werden die erarbeiteten Inhalte noch einmal zusammengefasst, die anfänglich aufgestellte Hypothese mit der Realität (aus dem analytischen Teil) verglichen und Empfehlungen diesbezüglich ausgesprochen.

Abgrenzung des Themas

Da die Zahl der potentiellen Interviewpartner in Österreich (das sind in erster Linie Projektleiter von Sportgroßveranstaltungen) für eine umfassende quantitative Analyse zu gering ist, wird eine solche nicht durchgeführt. Stattdessen wurde mit jedem Vertreter (Generalsekretär, Geschäftsführer,...) der sieben untersuchten Veranstaltungen zumindest ein Interview abgehalten.

1.3 Forschungsfragen und dazugehörige Hypothesen

Wie weit ist professionelles Projektmanagement bei Sportgroßveranstaltungen verbreitet?

Da professionelles Projektmanagement in sämtlichen Branchen ein heikles Thema ist und in seltenen Fällen wirklich gezielt betrieben wird, erscheint es zweifelhaft, dass gerade im Bereich von Sportgroßveranstaltungen ein solches Anwendung findet.

Wie gliedert man eine Sportgroßveranstaltung organisatorisch?

Es erscheint wahrscheinlich, dass im Bereich der Organisation sowohl die reine Projektorganisation, als auch die Matrixorganisation Anwendung finden. Außerdem ist anzunehmen, dass weitere organisatorische Rahmenbedingungen eher von selber entstehen, als gezielt entwickelt werden.

Welche typischen Phasen und Teilprozesse gibt es?

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Phasen von Sportgroßveranstaltungen mit denen von „herkömmlichen“ Projekten (unter Berücksichtigung von einigen Besonderheiten) sehr ähnlich sind.

Abgrenzung des Themas

Gibt es spezielle Maßnahmen zur Vorsorge von Projektrisiken? Wenn ja, welche?

Das Thema Risikomanagement ist im Zusammenhang mit Projektmanagement generell ein sehr schwieriges. Deshalb ist anzunehmen, dass besonders im Bereich des Sporteventmanagements Risikomanagement nicht gezielt zum Einsatz kommt.

2 Theoretischer Teil

2.1 Definitionen

2.1.1 Projekt und Projektmanagement

Ein Projekt ist charakterisiert durch Neuartigkeit, Zielorientierung, Komplexität, Dynamisierung sowie durch die Merkmale interdisziplinär und bedeutend.¹

„Ein Projekt hat eine eindeutige Zielvorgabe, zeitliche, personelle und finanzielle Begrenzungen, ist einmalig, hat hohe Komplexität sowie eine projektspezifische Organisation.“²

„Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projekts.“³

„Unter Projektmanagement versteht man die Planung, Kontrolle, Steuerung und Organisation eines Projekts.“⁴

Projektmanagement ist ein Geschäftsprozess, der die Teilprozesse Projektstart, Koordination, Controlling, Marketing und Projektabschluss beinhaltet.⁵

2.1.2 Programm und Programmmanagement

„Ein Programm ist eine temporäre Organisation zur Erfüllung eines einmaligen Geschäftsprozesses großen Umfangs. Die in einem Programm gekoppelten Projekte dienen der Realisierung eines gemeinsamen Programmziels.“⁶

„Ein Programm ist eine Menge von Projekten und zeitlich begrenzten Aufgaben, die durch gemeinsame Ziele eng gekoppelt sind. (...) Programme haben eine höhere

¹ Vgl. Patzak, Rattay (1998), S. 5

² Holzbauer, Jettinger, Knauß, Moser, Zeller (2003), S. 154

³ Motzel (1998), zitiert in Gareis (2004), S. 39

⁴ PMA (2005a), S. 1

⁵ Eigene Definition

⁶ Gareis (2004), S. 375

Theoretischer Teil

Komplexität, meist längere Dauer, ein höheres Budget und ein höheres Risiko als Projekte.“⁷

„Programmmanagement ist die Planung und Steuerung von Großprojekten.“⁸

Programmmanagement ist ein Geschäftsprozess, der die Teilprozesse Programmstart, Programmkoordination, Programmcontrolling, Programmmarketing und Programmabschluss beinhaltet.⁹

2.1.3 Projektportfolio und Portfoliomanagement

„Ein Projektportfolio ist die Menge aller Projekte einer projektorientierten Organisation. Im Projektportfolio werden alle zu einem Stichtag aktuellen (und eventuell auch geplanten) Projekte und Programme berücksichtigt.“¹⁰

„A project portfolio is defined as a set of all projects a project-oriented organization holds at a given point in time and the relationships between these projects.“¹¹

Das Portfoliomanagement besteht aus den Teilprozessen Beauftragung eines Projekts bzw. Programms, die Portfolio-Koordination und das Netzwerken von Projekten.¹²

„Zu den Methoden des Portfoliomanagements gehören die Zusammenstellung, Strukturierung und Kennzahlenbestimmung von Portfolios, die Bewertung und Priorisierung der Investitionen sowie die Simulation möglicher Portfolios.“¹³

2.1.4 Risiko und Risikomanagement

„Risiko (...) ist der potentielle Schaden bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit mal dem Schadensausmaß.“¹⁴

⁷ PMA (2005b), S 60

⁸ Lomnitz (2001), S. 25

⁹ Eigene Definition

¹⁰ Gareis (2004), S. 473

¹¹ PMA (2005a), S. 4

¹² Vgl. Gareis (2004), S. 471

¹³ URL: <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0951.html> (16. November 2005)

¹⁴ Vgl. Patzak, Rattay (1998), S. 36

Theoretischer Teil

„Risiko ist ein noch nicht eingetretenes Ereignis, welches einen positiven oder negativen Einfluss auf das Erreichen der Projektziele hat.“¹⁵

Risiko kann demzufolge sowohl positiv als auch negativ sein. Im weiteren Lauf dieser Diplomarbeit wird - weil im allgemeinen Sprachgebrauch so üblich - positives Risiko als Chance und negatives Risiko schlicht als Risiko bezeichnet.

„Unter Risk Management versteht man im Allgemeinen einen systematischen Umgang mit den Risiken. Die Kernaufgaben sind die rechtzeitige Erkennung potentieller Problemfelder und die angemessene und wirkungsvolle Reaktion auf unerwünschte Entwicklungen, bevor ein Schadenfall eintritt.“¹⁶

„Das Risikomanagement beinhaltet die Identifikation und die Bewertung von Risiken, das Planen und Durchführen risikopolitischer Maßnahmen (...) und das Risikocontrolling.“¹⁷

2.1.5 Krise und Krisenmanagement

Eine Krise ist die Eskalation von Problemen innerhalb eines Projekts, deren Lösung unter den gegebenen Rahmenbedingungen unmöglich ist oder unmöglich erscheint.¹⁸

„Wenn eine existenzielle Gefährdung einer Organisation wahrgenommen wird, spricht man von einer Krise.“¹⁹

„Krisenmanagement bezeichnet den systematischen Umgang mit Krisensituationen. Dies beinhaltet die Identifikation von Krisensituationen, die Analyse von Krisensituationen, die Entwicklung von Strategien (...) zur Bewältigung einer Krise, sowie die Einleitung und Verfolgung von Gegenmaßnahmen.“²⁰

¹⁵ Harrant, Hemmrich (2004), S. 8

¹⁶ Hetzelt (2005), S. 28

¹⁷ Gareis (2004), S. 277

¹⁸ Neubauer (2003), S. 8

¹⁹ Gareis (2004), S. 53

²⁰ URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Krisenmanagement> (24. September 2005)

Theoretischer Teil

„Im Wesentlichen besteht es [das Risikomanagement] aus den drei Bereichen Krisenprävention, Krisenfrüherkennung und Krisenbewältigung.“²¹

2.1.6 Sportmanagement

Beim Sportmanagement geht es um die Bewältigung ökonomischer Probleme in jenen Organisationen, die Sport anbieten.²²

“Sport management is the coordination of resources, technologies, processes, personnel and situational contingencies for efficient production and exchange of sport services.”²³

2.1.7 Event und Eventmanagement

„Events sind erlebnisorientierte, organisierte Ereignisse und einmalige Veranstaltungen mit hohem Risiko.“²⁴

„An event is a strong happening because it creates interest for a large audience, creates emotions that can be shared, has an uncertain end, and has its own identity, values and symbols.“²⁵

„Eventmanagement beinhaltet alle planenden, organisierenden, überwachenden und steuernden Maßnahmen, die für die Veranstaltung eines Events notwendig sind. Im Allgemeinen wird die Vorbereitung und Durchführung des Events als Projekt geplant.“²⁶

„Die Planung und Vorbereitung eines Events ist ein typisches Projekt.“²⁷

2.1.8 Sportgroßveranstaltung

„Eine Sportgroßveranstaltung kann man definieren als terminlich fixiertes, komplexes und zielorientiertes Vorhaben zur Durchführung sportlicher Wettkämpfe,

²¹ URL: <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0413.html> (16. November 2005)

²² Heinemann (1998), zitiert in Breuer, Thiel (2005), S. 8

²³ Solomon (2002), S. 7

²⁴ Holzbauer, Jettinger, Knauß, Moser, Zeller (2003), S. 1

²⁵ AISTS (2001a), S. 29

²⁶ Holzbauer, Jettinger, Knauß, Moser, Zeller (2003), S. 23

²⁷ Holzbauer, Jettinger, Knauß, Moser, Zeller (2003), S. 34

Theoretischer Teil

die zu ihrer Bewältigung interdisziplinäre und interinstitutionelle Zusammenarbeit erfordern.“²⁸

„A sport competition is an event, limited in time and that most often can not be reproduced. The success of a sport competition cannot be known in advance.“²⁹

Für Sportgroßveranstaltungen kann folgendes Größenspektrum definiert werden:

	Minimum	Maximum
Tragweite	Nationale Bedeutung	Internationale Bedeutung
Medieninteresse	Nationale Berichterstattung	Internationale Berichterstattung
Aktive Teilnehmer	2	Mehrere 1.000
Personalaufwand während der Durchführung (in Personen)	100	100.000
Organisationsaufwand	1 Jahr	Mehrere Jahre
Kosten ohne Personal	Mehrere 10.000 €	Mehrere Mio. €
Dauer der Durchführung	1 Tag	30 Tage

Tabelle 1 - Größenspektrum von Sportveranstaltungen³⁰

Der Faktor Zuseheranzahl kann diesbezüglich nur schwer miteinbezogen werden. Es gibt immer wieder wichtige Sportveranstaltungen, welche äußerst geringen Zuseherzuspruch haben. Aufgrund ihrer sportlichen Bedeutung sind sie aber dennoch des Öfteren als Sportgroßveranstaltungen zu bezeichnen.

2.2 Projektmanagement

Die Begriffe „Projekt“ und „Management“ sind in unserer Gesellschaft weit verbreitet und beinahe jedem sind sie geläufig.

²⁸ Brugger (1986), S. 64

²⁹ AISTS - de Heer (2001a), S. 83

³⁰ Eigene Definition

Theoretischer Teil

Beim Begriff „Projektmanagement“ ist dies jedoch anders. Leute, die dieses Wort hören, können sich zu meist nichts darunter vorstellen.

Deshalb geht es im ersten Abschnitt dieser Diplomarbeit darum, diese Unwissenheit zu beseitigen.

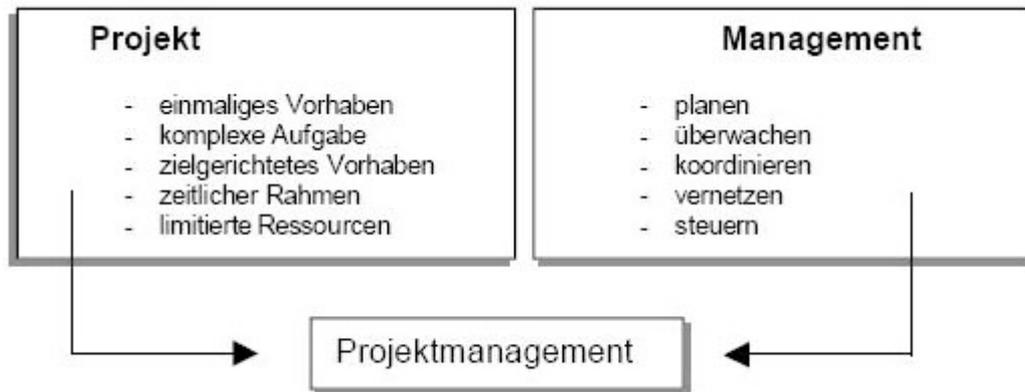


Abbildung 1 - Zusammenführung der Begriffe Projekt und Management³¹

2.2.1 Gestaltung des organisatorischen Designs

Unter der Gestaltung des organisatorischen Designs werden alle Maßnahmen zum Aufbau und zur Pflege der Projektorganisation verstanden. Dazu gehört die Definition der Rollen, Erstellung von Organigrammen sowie Vereinbarungen von diversen Projektregeln.

Die Ziele einer erfolgreichen Projektorganisation lauten:

- Definition und eindeutige Zuordnung von Projektrollen
- Vergabe klarer Aufgaben
- Verantwortungs- und Kompetenzabgrenzung
- Darstellung des Projektorganigramms
- Festlegung von Regeln, Normen und Werten
- Förderung der Teamarbeit
- Schaffung optimaler Voraussetzungen für einen reibungslosen Ablauf

Tabelle 2 - Ziele einer erfolgreichen Projektorganisation

³¹ Sgier (2002), S. 3

Theoretischer Teil

Eine adäquate Gestaltung des organisatorischen Designs ist die Basis für professionelles Projektmanagement.

2.2.1.1 Projektrollen

In Projekten existieren folgende Rollen:

Muss-Rollen
<ul style="list-style-type: none">➤ Interner Auftraggeber➤ Projektleiter➤ Teammitglieder
Kann-Rollen³²
<ul style="list-style-type: none">➤ Externer Auftraggeber➤ Mitglieder des Projektlenkungsausschusses➤ Projektleiter-Assistent➤ Projekt-Controller➤ Risiko-Manager➤ Weitere Experten, z.B. für Recht, Qualitätssicherung,... oder auch Projekt-Trainer/Consultant

Tabelle 3 - Projektrollen

Je nach Größe des Projektteams bzw. der Projektart kann das Team in Subteams unterteilt werden, welchen dann Sub-Projektleiter vorstehen.

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass es sich hierbei explizit um Rollen handelt. Rollen sind grundsätzlich personenunabhängig. D.h. dass mehrere Rollen möglicherweise, und sofern miteinander verträglich, kombiniert und von einer Person wahrgenommen werden können (z.B. Kombination von Projektleiter, Controller bzw. Risiko-Manager).

2.2.1.1.1 Externer Auftraggeber

³² In Abhängigkeit der Projektart, Projektgröße und Organisationskultur

Theoretischer Teil

Der externe Auftraggeber ist jene Person, welche den Auftrag an das Unternehmen erteilt. Anders ausgedrückt ist er diejenige Person, welche vom Auftragnehmer in Form einer vertraglichen Vereinbarung eine bestimmte Leistungserbringung (Dienstleistung, Produkt,...) fordert. Dieses Übereinkommen erfolgt mit dem internen Auftraggeber (siehe „2.2.1.1.2 Interner Auftraggeber“).

Zwischen externem Auftraggeber, internem Auftraggeber sowie Projektleiter muss ein dauernder Informationsaustausch über den Stand des Projekts erfolgen. Und zwar um Wünsche sowie Vorstellungen zu erfahren und sie gegebenenfalls zu berücksichtigen bzw. begründet auszuschließen.

Der Auftraggeber bestimmt hauptsächlich, ob das Projekt ein Erfolg ist.³³

Weiters ist zu erwähnen, dass der Auftraggeber oftmals auch Ressourcen für das Projekt zur Verfügung stellt (z.B. Personen für das Design oder Tests, Wissen etc.).

Der Auftraggeber muss aber nicht unbedingt eine einzelne Person sein, sondern kann auch ein (Auftraggeber-)Team sein.

Die Kernaufgaben des externen Auftraggebers lauten:

- Projektbeauftragung
- Zielvereinbarung
- Teilnahme an bestimmten Sitzungen
- Projektabnahme

³³ Vgl. Klose (1999), S. 122f