

Lektion 3

Projektorganisation

Autor: Ulrich Nägele

Schriftlicher Lehrgang

Projektmanagement

In 9 Lektionen zum Zertifikat

Fachliche Leitung

Prof. Dr. Johann Nagengast

Hinweis des Herausgebers:

© 02/2012, Herausgeber dieser Lektion des schriftlichen Lehrgangs ist die Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg. Wir weisen darauf hin, dass das Urheberrecht sämtlicher Texte und Grafiken in dieser Lektion bei dem Autor und das Urheberrecht des Lehrgangs als Sammelwerk bei dem Herausgeber liegen. Die begründeten Urheberrechte bleiben umfassend vorbehalten. Jede Form der Vervielfältigung z. B. auf drucktechnischem, elektronischem, fotomechanischem oder ähnlichem Wege — auch auszugsweise — bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Einwilligung sowohl des Herausgebers als auch des jeweiligen Autors der Texte und Grafiken. Es ist Lehrgangsteilnehmern und Dritten nicht gestattet, die Lektionen oder sonstigen Unterrichtsmaterialien zu vervielfältigen.

LESEPROBE

**Ulrich Nägele**

ist zertifizierter Project Management Professional (PMP) und systemischer Berater. Seine Schwerpunkte sind Professionalisierung von Projektmanagement und Organisationsentwicklung. Er war viele Jahre als Projektmanager, Trainer, Berater und Coach tätig.

Von 1993 bis 1998 hat er als Projektmanager für internationale Personalentwicklung gearbeitet, u. a. für die Carl Duisberg Gesellschaft. Seit 1999 ist er Unternehmensberater, seit 2003 in selbstständiger Funktion. Er ist branchenübergreifend in Beratung und Training in Projekt- und Change-Management tätig sowie bei operativer Projektleitung und im Projektcontrolling.

Branchenreferenzen u. a. im Kfz-Bereich, im Maschinen-/Anlagenbau, in IT, TK, Chemie, Pharma, Bio-/Medizintechnik, bei Konsumgütern, in Bau, Verwaltung, im Non-Profit-Bereich und in der Politik.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Einzelprojektorganisation	8
2.1	Projektorganigramm	8
2.2	Grundsätze der Einzelprojektorganisation	10
2.2.1	Teilprojekte, Kernteam und Fachteams	10
2.2.2	Interne und externe Projektbeteiligte	11
2.2.3	Fachlichkeit und Sozialkompetenz	13
2.2.4	Personalunion	13
2.2.5	Starke Projektleitung	13
2.2.6	Hierarchie und formelle Kommunikation	15
2.2.6	Vorsicht mit Linienbegriffen	16
2.2.7	Anpassung und Auflösung der Projektorganisation	17
2.3	Rollenbeschreibungen der Beteiligten	18
2.3.1	Genehmigungsinstanz	19
2.3.2	Auftraggeber bzw. Entscheidungsträger	19
2.3.3	Projektleiter bzw. Projektmanager	20
2.3.4	Teilprojektleiter	21
2.3.5	Stabsfunktionen im Projekt	21
2.3.6	Projektteam und Projektmitarbeiter	22
2.3.7	Informationskreis(e)	22
2.4	Durchgängigkeit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung	23
2.5	Variationen der Projektorganisation	25
2.5.1	Gestaltung von Kundenprojekten	25
2.5.2	Projektrumpfororganisation in Abstimmung mit der Linie	28
2.5.3	Responsibility-Assignment-Matrix	29
2.5.4	Projektorganisation bei Virtualität	30
2.6	Negativbeispiele	32
2.6.1	Wie sollte man Projektorganisationen nicht aufbauen?	32
2.6.2	Missverständliche Rollenbegriffe	34
2.7	Schnittstellen zu anderen Projektmanagementbereichen	36
2.7.1	Schnittstelle zu Kommunikation, Informations- und Berichtswesen	36
2.7.2	Schnittstelle zur Führung im Projekt	37
3	Unternehmens- und Projektorganisation	38
3.1	Konflikte zwischen Linien- und Projektorganisation	38
3.2	Einbindung von Projekten in die Linie	38
3.2.1	Stabsprojektmanagement	39
3.2.2	Projektmanagement in der Linie	40
3.2.3	Matrixprojektmanagement	40
3.2.4	Projektmanagement als eigenständiger Linienbereich	42
3.2.5	Die Organisationsformen im Überblick	43
3.3	Die projektorientierte Organisation	43
4	Multiprojektmanagement	45
4.1	Was ist Multiprojektmanagement?	45

LESEPROBE

4.1.1	Programmmanagement	46
4.2	Gremien des Multiprojektmanagements	47
4.2.1	Genehmigungsinstanz	47
4.2.2	Multiprojektmanagement	47
4.3	Instrumente des Multiprojektmanagements.....	48
4.3.1	Projektpriorisierung.....	48
4.3.2	Projektliste	50
4.3.3	Strategiekonformität sicherstellen.....	50
4.3.4	Strategische Personalentwicklung für Projekte	51
5	Projektorientierung, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit	58
5.1	Muster im Führungs- und Arbeitsverständnis	60
5.2	Neue Balance zwischen Linie und Projekt	62
6	Einführung von Projektmanagement im Unternehmen	64
6.1	Projektmanagementeinführung ist ein Projekt	64
6.2	Zentrale Ziele bei der Einführung von Projektmanagement	64
6.3	Gesamtrahmen berücksichtigen.....	65
6.4	Einbindung der Stakeholder	66
6.5	Zentrale Projektstrukturen bei der Einführung von Projektmanagement.....	67
6.5.1	Objekte und Teilprojekte	67
6.5.2	Phasen und Prozessgestaltung	67
6.6	Projektmanagementhandbuch	69
7	Abschlussbemerkungen	71
8	Lernkontrolle zu dieser Lektion	73
9	Literaturverzeichnis	77

2 Einzelprojektorganisation

Die Einzelprojektorganisation wird zeitlich befristet für jedes Projekt eingerichtet.

Wichtig

Wichtig ist es, die Rollen der beteiligten Mitarbeiter eindeutig zu bestimmen.



Das bedeutet:

- Klare Benennung der Rolle im Sinne des Projektes und seiner Zielsetzung.
- Klare Zuweisung einer persönlichen Verantwortung zur Rolle.

2.1 Projektorganigramm

Häufig wird die Projektorganisation in Form eines Organigramms dargestellt. Ein Organigramm veranschaulicht grafisch die Hierarchien im Projekt und die damit verbundenen Informations- und Berichtswege.

Praxistipp

Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte!



Nachfolgend finden Sie den Prototypen eines Projektorganigramms dargestellt.

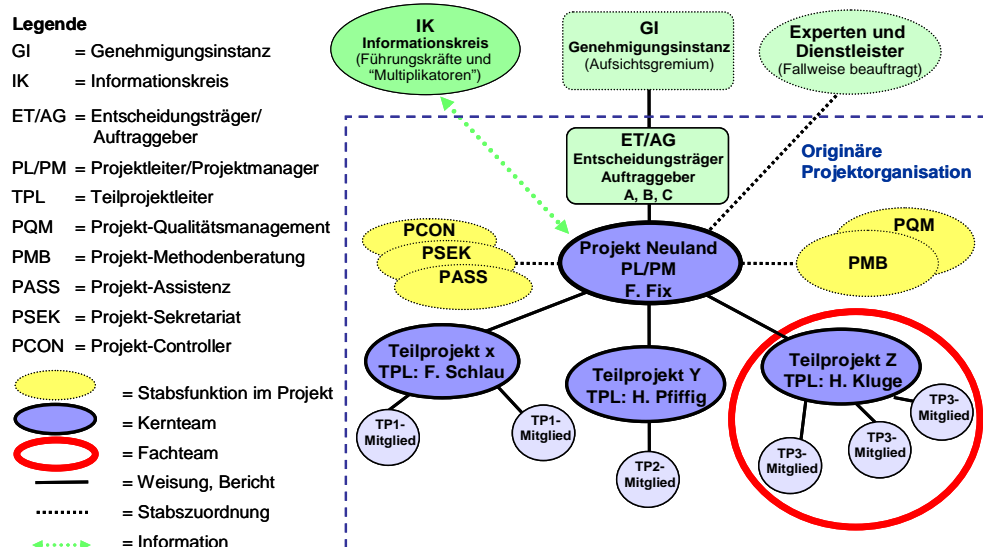


Abbildung: Prototyp Projektorganigramm

LESEPROBE

Dieses Projektorganigramm veranschaulicht beispielhaft die temporäre Aufbauorganisation eines Projektes mit den jeweiligen Rollen.

Dieses Organigramm hat Modellcharakter. Nicht jede Rolle muss in jedem Projekt so abgebildet werden. Gleichzeitig kann es Projekte geben, deren Organisation noch deutlich umfangreicher angelegt ist.

Wir unterscheiden zwischen der **originären** und der **erweiterten** Projektorganisation. Die originäre Projektorganisation beschreibt die Rollen, die speziell für das Projekt benannt werden und die in die formelle Berichts- und Informationsstruktur eingebunden sind. Wir wollen uns hier auf die originäre Projektorganisation konzentrieren.

Die wichtigsten Rollen im Rahmen der originären Projektorganisation sind:

- Der **Entscheidungsträger**, alternativ **Auftraggeber**, vergibt den Projektauftrag, bestimmt das Budget, erhält Berichte und nimmt Projektergebnisse ab.
- Der **Projektmanager**, alternativ als **Projektleiter** benannt, plant, steuert, koordiniert und präsentiert das Projekt. Er führt das Projektteam und verantwortet das Projektergebnis.
- **Teilprojektleiter** planen und entwickeln fachlich abgegrenzte Bereiche des Projektes. Sie verantworten ihr Teilprojekt und berichten an den Projektleiter.
- **Projektmitarbeiter** erhalten fachbezogen Arbeitspakete eines Teilprojektes. Sie entwickeln und realisieren Teilsysteme, Komponenten und Funktionen des Projektgegenstandes.
- Es gibt unterstützende **Stabsfunktionen** des Projektmanagements, wie etwa Projektassistenz oder Projektcontrolling.

Darüber hinaus können wichtig sein:

- Die Genehmigungsinstanz, die zentrale, auch projektübergreifende Entscheidungen trifft, etwa im Rahmen des Multiprojektmanagements. Sie befindet sich außerhalb der originären Projektorganisation und kann vom Projekt aus nicht beeinflusst oder bestimmt werden.
- **Informationskreise**, in die kritische und mächtige Stakeholder eingebunden werden. Sie befinden sich ebenfalls außerhalb der originären Projektorganisation, da sie keinerlei Weisungsbefugnis haben oder Informationen einfordern können.

LESEPROBE

Detaillierte Rollenbeschreibungen finden Sie im Kapitel 2.3. „Rollenbeschreibungen der Beteiligten“. Wir wollen vorab die zentralen Aspekte betrachten, die bei der Bildung der Einzelprojektorganisation wichtig sind.

2.2 Grundsätze der Einzelprojektorganisation

2.2.1 Teilprojekte, Kernteam und Fachteams

Häufig wird im Rahmen der Projektorganisation ein sogenanntes **Kernteam** gebildet. Das Kernteam setzt sich zusammen aus dem Projektleiter, den Teilprojektleitern und den Stabsfunktionen.

Kriterium für die Bildung eines Kernteams ist die Größe des Gesamtprojektteams. Ab ca. sechs Projektbeteiligten ist es sinnvoll, darüber nachzudenken.

Im Kernteam kommen die fachlichen, steuernden Köpfe zusammen. Diese treffen sich regelmäßig in Projektsitzungen, um das Projekt fortzuentwickeln, den Status aufzunehmen, zu steuern und abzuschließen. Man spricht in dem Zusammenhang auch von Regelkommunikation. Das heißt: Im Kernteam findet die integrierte Entwicklung und Abstimmung des Projektgegenstands statt, unter Einbindung aller beteiligten Fachgebiete.

Praxistipp: Teilprojekte aus PSP-Objekten bilden

Um sinnvolle Teilprojekte zu bilden, orientieren Sie sich am besten an den Objekten Ihres Projektstrukturplans (PSP).

Hinter den Objekten steht jeweils eine bestimmte fachliche Expertise, die notwendig ist, um die Objekte sinnvoll im Sinne der Projektzielsetzung zu bearbeiten und zu realisieren.

Eine 1:1-Übersetzung von Objekten in Teilprojekte wird nicht immer möglich bzw. zweckmäßig sein. Als Grundorientierung sind die Objekte auf jeden Fall sehr wertvoll.

So könnten beispielsweise die Objekte Hardware und Software im Rahmen des Teilprojektes IT in der Verantwortung des entsprechenden Teilprojektleiters zusammengefasst bearbeitet werden.



Das Arbeiten mit Kernteams ist damit auch ein zentrales Führungsinstrument des Projektmanagements. Anstatt alle Beteiligten in direkter Kommunikation zu führen, wird über das Kernteam gesteuert. Führungsaufgaben werden in die **Teilprojekte** an die jeweils verantwortlichen Teilprojektmanager delegiert.

LESEPROBE

Die Bildung eines Kernteams reduziert die Komplexität, da die Kommunikation gezielt eingeschränkt wird. So wird die Kommunikation im Projekt effizienter gestaltet und der Projektmanager entlastet.

Dies lässt sich anhand folgender Formel zur Bestimmung der Anzahl an Kommunikationskanälen verdeutlichen: $N \times (N-1)/2$. N steht dabei für die Anzahl der miteinander kommunizierenden Personen.

Beispiel: Berechnung von Kommunikationskanälen

Bei 10 Mitgliedern in einer Projektorganisation würden sich ohne Kernteambildung beispielsweise $10 \times 9 / 2 = 45$ Kommunikationskanäle ergeben. Wenn man von einer beidseitigen Nutzung der Kommunikationskanäle ausgeht, hätte man also 90 Kommunikationsströme.

Bei 20 Beteiligten würden sich – ohne Kernteambildung – schon 190 Kommunikationskanäle ergeben bzw. bei beidseitiger Nutzung dieser Kommunikationskanäle 380 Kommunikationsströme.

**Quintessenz**

Mit anderen Worten: Wenn alle Beteiligten der Projektorganisation immer zusammen kommen würden, würde sehr schnell ein Kommunikationschaos entstehen. Durch Bildung kleiner kompakter Kernteams reduziert man Komplexität und stellt die Weichen für eine effiziente zielführende Kommunikation im Projekt.



Innerhalb der Teilprojekte bilden der Teilprojektleiter und die ihm zugeordneten Projektmitarbeiter ein **Fachteam**. Das Fachteam verantwortet einen fachlichen Teil des Projektes und wird vom Teilprojektleiter gesteuert.

2.2.2 Interne und externe Projektbeteiligte

Für die Projektorganisation ist es relativ unerheblich, ob die Projektbeteiligten aus dem Unternehmen selbst kommen oder von außen hinzugezogen werden. Wichtig ist, dass die Qualifikationen zusammenkommen, die für die Erreichung der Projektziele benötigt werden.

Vorteile einer Einbindung externer Projektbeteiligter sind:

- Sichergestellte Verfügbarkeit der für das Projekt notwendigen Personen und Qualifikationen.

LESEPROBE

- Nach Projektende müssen die externen Kräfte nicht weiter beschäftigt werden. Sie organisieren sich selbst bzw. werden von ihrer Mutterorganisation (häufig Beratungshäuser oder Zeitarbeitsunternehmen) gesteuert und anderen Projekten in anderen Unternehmen zugeordnet.
- Externe Kräfte sind interessenneutral und haben keine „internen Scheuklappen“ auf. Als Externe können sie auf das Projekt aus anderen Perspektiven blicken und bringen neben Fachwissen zusätzlich kreatives Potenzial ein.

Einschränkungen bezüglich der Einbindung externer Kräfte sind insbesondere:

- Das Risiko der Know-how-Abwanderung. Je nachdem wie vertraulich und geheim Projektdaten sind, können schon kleine Sicherheitslücken wichtiges Wissen abwandern lassen.
- Behinderungen durch erweiterte Gruppendynamische Prozesse: Wenn Personen, die in der Zusammenarbeit nicht erprobt sind, im Rahmen eines Projektteams zusammenkommen, können die typischen Teamentwicklungsphasen des Forming, Storming, Norming und Performing intensiver ausfallen, als bei Personen, die in der Zusammenarbeit miteinander vertraut sind.
- Die höheren Kosten für den Einsatz externer Kräfte.

Die Entscheidung, externe Kräfte einzusetzen, wird immer davon abhängen, welche Priorität die Projektparameter Zeit, Kosten und Leistungsumfang bzw. Qualität haben, und inwiefern diese Prioritäten mit internen Kräften abgebildet werden können.

Die Vor- und Nachteile eines externen Personaleinsatzes kann man gegebenenfalls über eine Nutzwertanalyse transparenter gestalten. Mit zusätzlicher Berücksichtigung der Kostenseite kommt man so zu belastbaren und abgesicherten Entscheidungen.

Wichtig

Wenn externe Kräfte in die Projektorganisation aufgenommen werden, wird es sehr wichtig sein, sie in das Projektteam und die gemeinsame Arbeit im Projekt so einzubinden, dass sie sich zugehörig fühlen.



Die externe Herkunft darf nur formal von Bedeutung sein, etwa bezüglich bestimmter Vertraulichkeitsregelungen oder beschränkter Datenzugriffsrechte. Ansonsten sind Externe vollwertige Projektteammitglieder mit den Aufga-

LESEPROBE

ben, Befugnissen und der Verantwortung der ihnen zugewiesenen Rolle in der Projektorganisation.

2.2.3 Fachlichkeit und Sozialkompetenz

Die Projektorganisation hat durch die Rollen einen Fokus auf die notwendigen Fachkompetenzen der Beteiligten. In einem Bauprojekt braucht man etwa Baufachleute, Elektroingenieure, Heizungsbauer, Klimafachleute, Garten- und Innenarchitekten. Diese Personen werden sich in den einzelnen, fachlich ausgelegten Teilprojekten wiederfinden.

Neben aller Fachlichkeit sollten die Beteiligten auch über ausgeprägte Sozialkompetenzen und Teamfähigkeit verfügen. Der beste Fachmann kann ein Projekt in Schieflage bringen, wenn er nicht bereit ist, sich mit den anderen auszutauschen und sich mitzuteilen.

Hinweis: Genauere Informationen zu diesem Thema finden Sie in Lektion 8 „Führungskompetenz und Kommunikation“ dieses schriftlichen Lehrgangs.

Sozialkompetenz des Projektmanagers

Die Sozialkompetenz des Projektmanagers ist besonders erfolgskritisch. Bisweilen werden in Projekten die besten Fachleute zum Projektleiter ernannt, ohne dass Führungskompetenzen sichergestellt sind. Projektmanagement ist eine Führungsaufgabe. Sie beinhaltet das übergreifende Koordinieren der fachlichen Aufgaben und der Menschen, die diese Aufgaben umsetzen.

2.2.4 Personalunion

Personalunion ist in der Projektorganisation grundsätzlich möglich. Das heißt: Eine Person kann mehrere Rollen gleichzeitig wahrnehmen, wenn sie die dafür notwendige Verfügbarkeit hat.

Ausnahme!

Wie so häufig, gibt es auch eine Ausnahme. Zwischen Projektleitung und Auftraggeber darf es keine Personalunion geben. Im Projekt gäbe es dann keine Trennung mehr von Entscheidungs- und Ausführungsebene. Die Projektleitung würde als gleichzeitiger Auftraggeber ihre eigenen Ergebnisse abnehmen. Der Widerspruch ist offensichtlich.

2.2.5 Starke Projektleitung

Der Projektleiter bildet einen Flaschenhals im Projekt. Über ihn müssen die Informations- und Berichtsströme laufen.

LESEPROBE

Praxistipp

Der Projektleiter muss sicherstellen, dass keine Informationsbypässe am Projektmanagement vorbei gehen.

**Beispiel 1: Änderungsmanagement ohne Projektleiter**

In einem komplexen, strategischen und großen Softwareprojekt gibt es einen unklaren Auftraggeberkreis von rund 15 Personen, allesamt Führungskräfte der Linienorganisation.

Diese Personen gehen im laufenden Projekt direkt und unabgestimmt mit Änderungswünschen auf einzelne Programmierer in den Fachteams zu. Das Projektmanagement ist nicht informiert und hat keinerlei gültigen Status zum gültigen Leistungsumfang. Es gibt auch keine Dokumentation bezüglich vorgenommener Änderungen. Jeder hat eben mit jedem gesprochen ...

Die Konsequenz: Umfangreiche Nacharbeiten, Leistungsverzüge, Qualitätseinbußen und Kostenexplosion.

**Beispiel 2: Projektcontrolling bildet Bypass**

In einem strategischen Entwicklungsprojekt der Kfz-Zulieferbranche bekommt ein Projektmanager als Stabsunterstützung einen Projektcontroller aus dem Linienbereich *Zentralcontrolling* beigestellt. Auftraggeber für das Projekt ist aufgrund seiner Wichtigkeit die Geschäftsführung selbst.

Der Projektcontroller berichtet den Status des Projektes direkt nach oben, ohne den Projektmanager zu informieren. Der Auftraggeber – die Geschäftsführung – beginnt beim Projektleiter zu intervenieren, ohne dass dieser weiß, warum.

Die Konsequenz: Der Projektleiter gerät in die Defensive, fühlt sich kontrolliert, geht in die innere Kündigung und sucht sich eine neue Anstellung.

**Keine Doppelspitzen**

Doppelspitzen sollten vermieden werden. Wenn es zwei oder noch mehr Projektleiter gibt, bleibt im Normalfall die Frage offen, wer das Projekt führt.

LESEPROBE

Wie so häufig, bestätigen Ausnahmen die Regel. Allerdings können Doppelspitzen nur funktionieren, wenn

- die Rollenteilung geklärt und für alle Beteiligten transparent ist,
- eine sehr gute Vertrauensbeziehung zwischen den Projektleitern besteht.

Quintessenz

Im Normalfall wird und sollte man unbedingt auf Doppelspitzen verzichten. Es gibt ein Projektmanagement, eine Führung und eine Gesamtverantwortung.

**2.2.6 Hierarchie und formelle Kommunikation**

Die Projektorganisation regelt die formellen Informations- und Berichtsströme im Projekt. Sie ist damit auch hierarchisch.

Gleichzeitig gilt: Sorgen Sie neben allem notwendigen Formalismus dafür, dass eine ausgeprägte informelle Kommunikationsstruktur zwischen den Beteiligten besteht.

Stellen Sie sich einmal vor, zwei Teilprojektleiter dürften immer nur über den Projektmanager miteinander sprechen. Sie werden sich natürlich informell austauschen und sollten das auch. Projekte leben vom informellen Austausch. Wenn alles nur über formale Berichtswege erledigt werden würde, würde das eine Projektorganisation sehr schnell ad absurdum führen.

Quintessenz

Vernachlässigen Sie nicht die informelle Ebene!



Wichtig ist auch, bei aller Hierarchie, diese möglichst flach zu halten. Nachfolgend ein Beispiel, wo das nicht stattgefunden hat.

Beispiel: Informationsverlust pro Hierarchieebene

Der durchschnittliche Informationsverlust zwischen zwei Ebenen be-



LESEPROBE

trägt 20 Prozent.

Nehmen wir einmal an, wir hätten ein Projekt mit vier nacheinander gestaffelten Entscheidungsebenen: Von der ursprünglichen Information wären noch übrig:

- Vom Projektleiter zu Entscheidungsebene 1 noch $0,8^1 = 80$ Prozent
- Von Entscheidungsebene 1 zu 2 noch $0,8^2 = 64$ Prozent
- Von Entscheidungsebene 2 zu 3 noch $0,8^3 = 51$ Prozent
- Von Entscheidungsebene 3 zu 4 noch $0,8^4 = 41$ Prozent

Um dieses Defizit zu füllen, müsste aufwendig zusätzlich informiert werden. Das bindet Ressourcen und sorgt für Verzögerungen und zeitliche Verzüge.

Quintessenz

Stellen Sie flache Hierarchien sicher!

**2.2.6 Vorsicht mit Linienbegriffen**

Linienbegriffe sollten wir im Rahmen der Projektorganisation vermeiden. Die Rolle, die man im Projekt hat, ist zeitlich befristet und beinhaltet häufig nicht das, was wir in unserer dauerhaften Linienfunktion tun. Mit Linienbegriffen sorgen wir ggf. nur für Verwirrung unter den Beteiligten.

Beispiel: Rolle in der Linie versus Rolle im Projekt

Herr Müller ist in der Linienorganisation eines Unternehmens, das innovative Tür- und Fenstersysteme erzeugt, Abteilungsleiter im Linienbereich Vertrieb/Marketing.

In einem Produktentwicklungsprojekt für ein neuartiges Türsystem – das Türsystem 4711 – übernimmt Herr Müller nun die Teilprojektleitung für das Teilprojekt Marketing. Dann heißt die Rollenbezeichnung:

- Teilprojektleiter *Marketing 4711* = Herr Müller,
- und nicht Teilprojektleiter Marketing = Abteilungsleiter Herr Müller.

Abteilungsleiter ist ein Begriff der Linienorganisation. Diese Rolle ist für das Projekt irrelevant. Eine solche Bezeichnung würde Liniendenken



LESEPROBE

ins Projekt hineintransportieren. Die Folgen könnten sein: Aufbau einer Schattenhierarchie oder keine Klarheit, wer die Führungsrolle inne hat – der Projektmanager oder Herr Müller (da er doch Abteilungsleiter ist ...).

Auch die Spezifikation auf das *Projekt 4711* ist wichtig. Wenn wir nur vom Teilprojekt Marketing sprechen würden, könnte das einen Konflikt mit dem Linienbereich Vertrieb/Marketing produzieren, da sich die Stakeholder dieser Organisationseinheit übergangen fühlen, insbesondere der Bereichsleiter oder andere Abteilungsleiter dieser Organisationseinheit.

Praxistipp: Lassen Sie auch Pragmatismus walten

Das Ausmaß, wie vorsichtig man mit der Verwendung von Linienbegriffen sein sollte, hängt sicherlich auch immer davon ab, wie eine Linienorganisation zu Projekten steht und inwieweit sich Projektmanagement als Methode und Philosophie in der Unternehmung etabliert hat.

Stellen Sie sich dazu immer folgende Fragen:

- Ist die Projektorganisation eindeutig?
- Sind die Rollen und Beteiligten klar definiert?
- Gibt es zwischen Projekt- und Linienorganisation Konfliktpotenzial? Wenn ja, wie können wir damit umgehen?

**2.2.7 Anpassung und Auflösung der Projektorganisation**

Änderungen in der Projektorganisation ergeben sich auch häufig aus zweierlei Gründen:

- Aufgrund von natürlicher Fluktuation: Bisherige Beteiligte gehen, neue Personen kommen hinzu.
- Weil sich der Projektcharakter ändert: Projekte bauen häufig aufeinander auf. Einem konzeptionellen Projekt mit internen Entwicklungsexperten folgt beispielsweise ein Realisierungsprojekt, das weitestgehend an einen externen Partner vergeben wird.

Wichtig

Wenn im laufenden Projekt neue Beteiligte hinzukommen, muss die Organisation angepasst werden und ein neues Organigramm erstellt werden.



LESEPROBE

Wenn das Projekt zu Ende ist, wird die Organisation aufgelöst. Als Sonderorganisation ist die Projektorganisation zeitlich befristet. Die Beteiligten gehen zurück in ihre Linienfunktion oder in andere Projekte mit neuen Rollen und Funktionen.

Quintessenz

Die Einzelprojektorganisation ist ein Erfolgsfaktor des Projektmanagements. Da Projekte keine Routineaufgaben sind, müssen im Rahmen der Organisation die Rollen und Funktionen der Beteiligten bestimmt und am Projektziel ausgerichtet werden. Häufig wird die Projektorganisation über ein Organigramm abgebildet.

Wichtig sind zielführende Projektorganisationen, die dem Projekt dienen und nicht etwas anderem. Dazu gehört, flache Hierarchien sicherzustellen, die Beteiligten nach Fach- und Sozialkompetenzen zu bestimmen, Linienbegriffe und Liniendenken außen vor zu lassen und den Projektleitern Spielräume und Verantwortung zu geben.

Ab ca. sechs Beteiligten sollten Teilprojekte und ein Kernteam geschaffen werden, um Kommunikation und Führung im Projekt effizient gestalten zu können.

Personalunion im Projekt ist erlaubt, Ausnahme: die Gleichheit von Auftraggeber und Projektleiter.

Wenn ein Projekt zu Ende ist, wird die Projektorganisation aufgelöst.

**Übung**

Bitte nehmen Sie ein Blatt Papier und erstellen Sie das Projektorganigramm eines von Ihnen selbst gewählten Projektes. Achten Sie darauf, die Prinzipien einer effizienten Projektorganisation abzubilden.

Bewahren Sie Ihre Übung auf, Sie werden sie nochmals benötigen.

**2.3 Rollenbeschreibungen der Beteiligten**

Auf den folgenden Seiten werden wir uns nun mit den ausführlicheren Beschreibungen der einzelnen Rollen in der Projektorganisation beschäftigen.

LESEPROBE

2.3.1 Genehmigungsinstanz

Eine Genehmigungsinstanz ist ein übergeordnetes Aufsichtsorgan, das für Projekte vorhanden ist, die in strategische Überlegungen der Gesamtorganisation eingebunden sind:

- Die Größe und Gestalt der Genehmigungsinstanz kann vom Projekt aus nicht beeinflusst werden.
- Die Genehmigungsinstanz ist – wenn vorhanden – zuständig für Grundsatzentscheidungen bzgl. der Priorität des Projektes, Projektbudget, größere Investitionen und andere projektentscheidende Fragen.
- Wenn in der Gesamtorganisation ein Multiprojektmanagement institutionalisiert ist, ist die Genehmigungsinstanz dort als Aufsichtsorgan eingebunden.

2.3.2 Auftraggeber bzw. Entscheidungsträger

Die Begriffe Auftraggeber und Entscheidungsträger werden hier synonym verwendet. Der Auftraggeber wird speziell für das Projekt benannt. Er kann sich aus mehreren Personen zusammensetzen, dann spricht man vom Auftragbergremium.

Der Auftraggeber

- ist für (fast) alle zentralen Entscheidungen verantwortlich.
- entscheidet – insbesondere zu Meilensteinterminen – über Freigaben, weitere Projektdurchführung und Abnahmen.
- prüft die Projektplanung, die Projektverfahren und die Projektergebnisse.
- beauftragt, kontrolliert, unterstützt und entlastet den Projektleiter.
- schließt Verträge ab, wenn diese die Kompetenz des Projektleiters übersteigen.

Wenn es ein Auftragbergremium gibt, sollte dies möglichst klein und kompakt sein. Viele Köche verderben den Brei!

Externer und interner Auftraggeber bei Kundenprojekten

Bei Kundenprojekten gibt es den Sonderfall, dass wir es mit zwei Auftraggebern zu tun haben:

- Der Kunde ist externer Auftraggeber,
- und als interner Auftraggeber fungiert eine Führungskraft von Auftragnehmerseite.

LESEPROBE

Hinweis: Siehe hierzu auch Lektion 1 „Grundlagen des Projektmanagements und erfolgreicher Projektstart“.

Wichtig

Wichtig ist es, in Kundenprojekten beide Auftraggeber zu kennen und zu definieren.



Beispiele dazu finden Sie weiter unten in Kapitel 2.5.1.

2.3.3 Projektleiter bzw. Projektmanager

Die Begriffe Projektleiter und Projektmanager werden hier synonym verwendet. Leiten und managen ist das Gleiche.

Der Projektleiter ist die zentrale Gestalt im Projekt. Die Projektleitung hat das Projekt in den Händen und ist verantwortlich für Zeit, Kosten und Qualität des Projektes im Rahmen der gesamten Projektabwicklung – von der Projektdefinition über die Projektplanung bis hin zur Projektdurchführung und dem Projektabschluss. Die Aufgaben der Projektleitung sind im Einzelnen:

- Die Projektleitung hat die fachliche Weisungsbefugnis für Teilprojektleiter, das Projektteam und ihm zugeordnete Stabsfunktionen.
- Sie klärt Auftrag, Ziele und Interessen.
- Sie berichtet und präsentiert Ergebnisse an den Entscheidungsträger.
- Sie erarbeitet Entscheidungsvorlagen.
- Die Projektleitung sorgt für den Einsatz der Projektmanagementmethoden.
- Sie achtet auf die Stakeholder und steuert den Interessenausgleich zwischen den Beteiligten.
- Sie koordiniert alle Beteiligten und richtet die Projektorganisation ein.
- Sie plant zusammen mit dem Projektteam (insbesondere dem Kernteam) die Projektstruktur, den Projektablauf, die Projektressourcen und Projektkosten.
- Sie setzt sinnvolle Meilensteine und steuert damit das Projekt.
- Sie steuert die Projektparameter: Ziele, Qualität, Leistungsumfang, Zeit, Kosten, Ressourcen.
- Die Projektleitung dokumentiert den Projektstatus und die Projektergebnisse.
- Sie richtet ein zielführendes Informations- und Dokumentationssystem ein.
- Sie verantwortet das Projektergebnis.

2.3.4 Teilprojektleiter

Teilprojektleiter sind verantwortlich für Zeit, Kosten und Qualität aller Planungs- und Realisierungsaktivitäten sowie Ergebnisse der Ihnen zugeteilten Fachaufgaben. Die Aufgaben des Teilprojektleiters sind im Einzelnen:

- Der Teilprojektleiter überwacht die Abwicklung durch Realisierer nach seinen Vorgaben.
- Er berichtet an das Projektmanagement.
- Er entwickelt einen fachlichen Teil des Projektgegenstands.
- Er koordiniert die Fachrealisierer und stimmt Schnittstellen ab.

2.3.5 Stabsfunktionen im Projekt

Stabsfunktionen im Projekt unterstützen den Projektmanager in seiner Führungsfunktion. Je nach Projektcharakter und Projektgröße und in Abhängigkeit von der Auslastung des Projektmanagers werden Stäbe eingerichtet, beispielsweise Projektassistent, Projektcontrolling, Projektdokumentation, Projektqualitätsmanagement oder Projektmanagementmethodenberatung.

Die Stabsfunktionen haben folgende Aufgaben:

- Sie unterstützen das Projektmanagement assistierend und beratend.
- Sie liefern dem Projektmanagement verdichtete projektrelevante Informationen.
- Sie agieren vorausschauend und warnen bei Gefahren.
- Sie erarbeiten Instrumente für eine effizientere Projektplanung und -abwicklung, etwa Dokumentenvorlagen oder effizientere Projektsteuerungsinstrumente.
- Sie kommen häufig auch aus dem Multiprojektmanagement oder der Controllingabteilung.
- Die Stabsfunktionen beschaffen für das Projekt benötigte Daten und Kennzahlen, so beispielsweise der Projektcontroller bestimmte Verrechnungssätze für den Mitarbeiterinsatz oder Gemeinkostenzuschläge aus dem Zentralcontrolling.
- Sie werden vom Projektleiter in Personalunion wahrgenommen, wenn er die Kapazität dafür hat, und wenn das Projekt relativ kompakt und wenig komplex ist.

LESEPROBE

2.3.6 Projektteam und Projektmitarbeiter

Das Projektteam besteht aus dem Projektmanager und allen Rollen in der Hierarchie darunter.

Das Kernteam besteht aus dem Projekt- und den Teilprojektleitern sowie zugeordneten Stabsfunktionen.

Innerhalb der Teilprojekte werden Fachteams gebildet, bestehend aus einem Teilprojektleiter sowie den fachlich zugeordneten Planern und Realisierern.

Die Projektmitarbeiter planen und erstellen den Projektgegenstand über die Projektphasen hinweg. Sie werden von den Teilprojektleitern gesteuert (bei kleinen Projekten auch direkt vom Projektmanager). Sie übernehmen vornehmlich die Verantwortung für die Arbeitspakete.

2.3.7 Informationskreis(e)

In Informationskreise werden **Stakeholder** eingebunden, die in der eigentlichen Projektorganisation keine formelle, aktive Rolle haben und die gleichzeitig in der Gesamtorganisation (dem Unternehmen) oder auch dem weiteren Projektumfeld einen wichtigen Einfluss auf das Projekt haben. Es kann sich um Kritiker handeln oder auch Multiplikatoren, die das Projekt bewerben sollen.

Die Einrichtung von Informationskreisen ist ein aktiver Bestandteil des Projektmarketings und kann von großer Bedeutung für den Projekterfolg sein. Durch Information werden die Interessen von Stakeholdern berücksichtigt. Sie erhalten Transparenz hinsichtlich des Projektes und werden dadurch aktiv mit einbezogen. Informationskreise sind ein probates Instrument des Interessenausgleichs.

Gleichzeitig gilt: Stakeholder, die sich in Informationskreisen befinden, dürfen im Projekt nicht mitregieren. Sie werden gehört, wahr- und ernst genommen. Die Erfahrung zeigt, dass dadurch Konfliktpotenzial reduziert wird und Betroffene – insbesondere kritische Personen – in ihrer Haltung für das Projekt günstiger gestimmt werden können.

Entsprechend der unten stehenden Abbildung finden in Informationskreisen die Stakeholder Zugang, die sich in beiden rechten Quadranten befinden. Die S-Symbole stehen jeweils exemplarisch für mögliche Stakeholder: Einzelpersonen oder auch Gruppen (S1, S2 etc.)

LESEPROBE

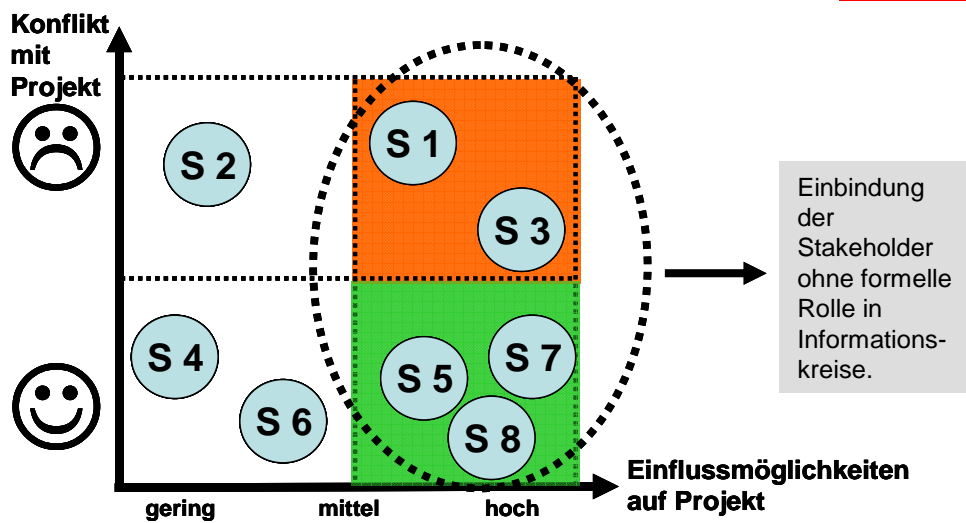


Abbildung: Einbindung der Stakeholder in Informationskreise

2.4 Durchgängigkeit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung

Die Rollenbeschreibungen im obigen Kapitel setzen eines voraus: Verantwortung, Aufgabe und die Befugnis für die Durchführung der Aufgabe müssen durchgängig sein. Da zu einer übertragenen Aufgabe in der Regel entsprechende übertragene Befugnisse gehören und diesen Aufgaben und Befugnissen auch die zu übernehmende Verantwortung für das erreichte Ergebnis entspricht, brauchen nur die Aufgaben beschrieben werden. Befugnisse und Verantwortung sind „automatisch“ davon ableitbar.

Quintessenz

- Aufgaben beinhalten die Übernahme bestimmter Zuständigkeiten.
- Befugnis meint der Aufgabe entsprechende Rechte und Pflichten.
- Verantwortung heißt persönliches Einstehen für die Folgen von Handlungen.



In der Praxis findet man häufig diese Schieflage:

- Ein Aufgabenspektrum,
- für das man geringe Befugnisse hat,
- aber die volle Verantwortung trägt,
- und für Misserfolge voll verantwortlich gemacht wird.

LESEPROBE

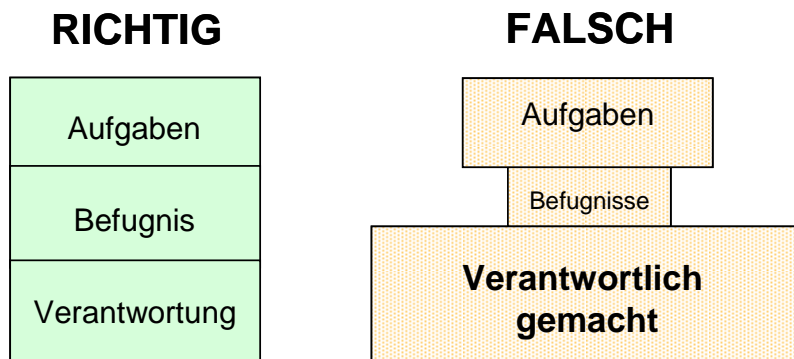


Abbildung: Verteilung von Aufgaben, Befugnis, Verantwortung

Quintessenz

Die Rollen der Projektorganisation müssen eine Durchgängigkeit von Aufgabe, Befugnis und Verantwortung aufweisen.

Die **Genehmigungsinstanz** trifft die zentralen, auch projektübergreifenden Entscheidungen. Sie befindet sich außerhalb der originären Projektorganisation und kann vom Projekt aus nicht beeinflusst werden.

Der **Entscheidungssträger** bzw. **Auftraggeber** vergibt den Projektauftrag, bestimmt das Budget, erhält Berichte und nimmt die Projektergebnisse ab.

Der **Projektmanager** bzw. **Projektleiter** plant, steuert, koordiniert und präsentiert das Projekt. Er führt das Projektteam und verantwortet das Projektergebnis.

Teilprojektleiter planen und entwickeln fachlich abgegrenzte Bereiche des Projektes, die Teilprojekte. Sie berichten an den Projektleiter.

Projektmitarbeiter erhalten fachbezogen Arbeitspakete eines Teilprojekts. Sie berichten an den Teilprojektleiter.

Stabsfunktionen des Projektmanagements, wie etwa Projektassistenz oder Projektcontrolling, unterstützen die Projektleitung in der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe.

Informationskreise dienen dazu, kritische und mächtige Stakeholder einzubinden. Sie sind ein probates Instrument des Interessenausgleichs.



LESEPROBE

Übung

Bitte nehmen Sie das Projektorganigramm, das Sie vorher als Übung erstellt haben und prüfen Sie, ob Sie Änderungen vornehmen würden.

Wenn Sie Änderungen vornehmen, machen Sie sich klar, warum Sie das tun.



2.5 Variationen der Projektorganisation

Grundsätzlich ist bei der Projektorganisation zu beachten, dass die Rollen aller Beteiligten geklärt, Informations- und Berichtswege kurz und flache Hierarchien gewährleistet sind.

Gleichzeitig muss es Variationen geben, die der Besonderheit der jeweiligen Situation und des organisatorischen Bedarfes Rechnung tragen.

Dazu gehören insbesondere

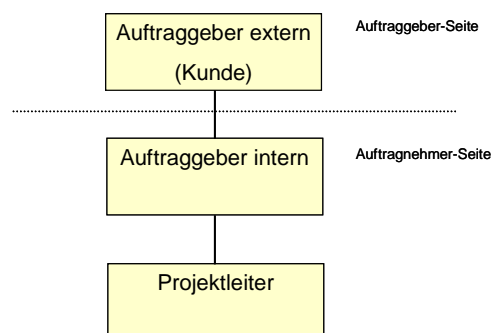
- Gestaltung externer Kundenprojekte.
- Bildung von Rumpfororganisationen.
- Alternativen zum Projektorganigramm.

2.5.1 Gestaltung von Kundenprojekten

Bei **Kundenprojekten**, also externen Projekten, müssen der externe und der interne Auftraggeber mit eingebunden sein. Auch kann es sein, dass auf Seiten des externen Auftraggebers weitere Personen berücksichtigt werden müssen.

Die spannende Frage ist, wie man den externen Auftraggeber/Kunden und den internen Auftraggeber organisatorisch so einbindet, dass die Projektorganisation immer noch effizient ist.

Von der nachfolgenden Rollenverteilung wird abgeraten.



LESEPROBE

Hier müsste der Projektleiter immer zuerst an seinen internen Auftraggeber berichten, der dann wiederum an den Kunden berichtet. Eine Organisation in dieser Form hätte den Nachteil, dass dem Kunden kommuniziert wird: „Wir haben für Sie einen schwachen Projektleiter, der alles an den internen Auftraggeber kommuniziert. Der interne Auftraggeber kommuniziert wiederum an den Kunden.“

Derartige Konstellationen finden sich häufig dann, wenn Führungskräfte, die in Projekten die interne Auftraggeberrolle wahrnehmen, nicht bereit sind, Macht und Kompetenzen an die Projektleiter – als Planungs- und Steuerungsinstanz – abzugeben. Berechtigte Fragen wären bei dieser Organisation:

- Warum einen Projektleiter benennen, wenn sowieso der interne Auftraggeber die zentrale Schnittstelle zum externen Auftraggeber ist?
- Welche Funktion hat der Projektleiter überhaupt? Gibt es einen Hauptprojektleiter (der interne Auftraggeber) und einen Unterprojektleiter (der eigentliche Projektleiter)? Wenn ja, gibt es dann zwei Projektleiter? Wenn ja, warum?

Deshalb sollte in Kundenprojekten der interne Auftraggeber dem Projektleiter und dem Projekt immer zur Seite gestellt werden. Projekte brauchen starke Projektleiter, die auch direkt an den Kunden berichten. Das schließt die Anwesenheit und Notwendigkeit des internen Auftraggebers nicht aus:

- Der interne Auftraggeber wird benötigt, um das Projekt mit dem Projektauftrag intern formal zu beauftragen und das Projektmanagement zu autorisieren.
- Er wird in strategische interne Abstimmungen einbezogen, die der externe Auftraggeber ggf. gar nicht erfahren muss, geschweige denn erfahren darf.
- Wenn es Abstimmungsnotwendigkeiten mit dem Kunden gibt, die die Kompetenzen des Projektleiters übersteigen, muss der interne Auftraggeber einbezogen werden, etwa bei bestimmten Unterschriftenregelungen o. ä.

Beispiel: Externes Organisationsprojekt

Nachfolgend finden Sie ein mögliches Projektorganigramm eines externen Organisationsprojektes. Hierbei muss im Projekt auf Informationen aus der Organisation des Auftraggebers zurückgegriffen werden (externes Projektteam).

Der interne Auftraggeber (von Auftragnehmerseite oft die Geschäftsführung) kann als Berater des externen Auftraggebers eingebunden werden.



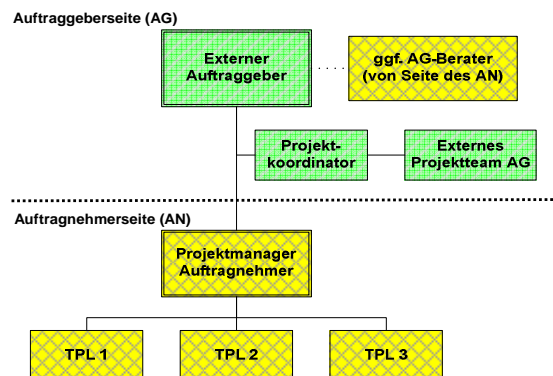


Abbildung: Projektorganigramm eines externen Organisationsprojektes

Beispiel: Projektorganisation im Zuliefererbereich

Nachfolgend die Organisation eines Kundenprojektes, wenn das Projekt des Auftragnehmers aus Sicht des Auftraggebers nur ein Teilprojekt ist, wie etwa in der Kfz-Zuliefererindustrie. Der Geschäftsführer auf Auftragnehmerseite ist hier seinem Projektmanager als eine Art Coach zur Seite zu stellen. Nicht als originäre Stabsfunktion, sondern als unterstützendes Organ.



Bei solchen Projekten wird oft auch ein Change Control Board eingerichtet. Es dient dazu, die komplexen Änderungsprozesse zu steuern. Das Change Control Board ist für Änderungen einer bestimmten Klasse (v. a. technischer Art) direkter Ansprechpartner für den Projektmanager von Auftragnehmerseite.

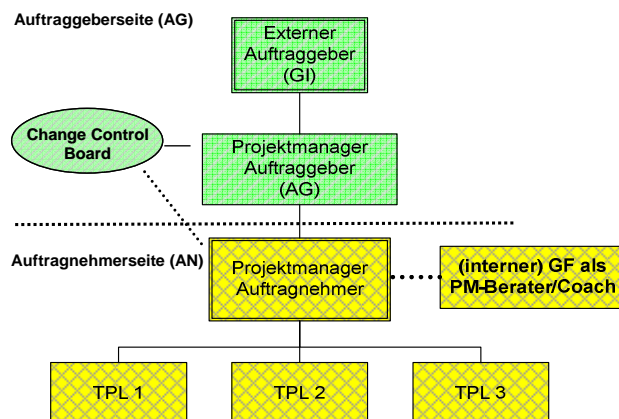


Abbildung: Projektorganigramm Projektorganisation im Zuliefererbereich

LESEPROBE

Praxistipp: Darstellung des internen Auftraggebers

Entscheiden Sie fallweise, ob Sie den internen Auftraggeber explizit im Projektorganigramm darstellen müssen oder nicht. Wichtig ist, dass Sie wissen, wer der interne und der externe Auftraggeber sind. Sie brauchen beide Rollen, um Ihr Projekt zielgerichtet aufzusetzen.

Den externen Auftraggeber müssen Sie bei einem Kundenprojekt immer benennen. Er ist die zentrale Entscheidungsinstanz.

Auf die explizite grafische Herausstellung des internen Auftraggebers könnten Sie ggf. auch verzichten.

**2.5.2 Projekttrumpfororganisation in Abstimmung mit der Linie**

Ein weiterer Aspekt bei der Projektorganisation ist immer auch die Frage, wie vollständig diese abgebildet werden muss. Auch hier gibt es Variationen. Man spricht von **Projektvollorganisationen** und **Projekttrumpfororganisationen**.

Das Prinzip ist in der folgenden Grafik dargestellt.

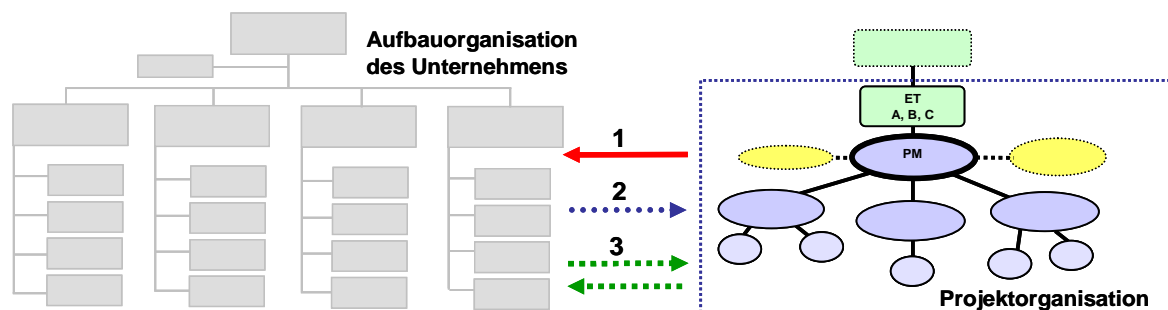


Abbildung: Prinzip Projektvollorganisation und Projekttrumpfororganisation

Pfeil 1 steht für die Bildung eines Rumpfpjektteams

- Es wird lediglich ein kompaktes Kernteam gebildet, das spezifizierte Aufträge an die Linienorganisation gibt.
- Das Projektkernteam hat weitestgehend eine Koordinationsfunktion.
- Die Linienbereiche haben weitestgehend Organisationshoheit.

Pfeil 2 steht für die Bildung eines vollständigen autarken Projektteams

- Es wird ein differenziertes Projektteam gebildet.
- Spezialisten aus der Linienorganisation werden zeitlich befristet mit der notwendigen Verfügbarkeit ins Projekt abgestellt.

LESEPROBE

- Es werden ein kompaktes Kernteam und Fachteams gebildet, die integriert zusammenarbeiten und das Projekt realisieren.
- Das Projekt hat die Organisationshoheit.
- Die Linienbereiche stellen die Ressourcen.

Pfeil 3 steht für die **Mischform** der beiden ersten Konstellationen

- Das Projektteam gibt spezifizierte Aufträge zur Abwicklung an die Linie.
- Für integrative Aufgaben werden Spezialisten dem Projekt unterstellt.
- Teils hat das Projekt, teils haben die Linienbereiche die Organisationshoheit.

2.5.3 Responsibility-Assignment-Matrix

Es gibt auch die Möglichkeit, eine Projektorganisation rein textuell ohne Grafik darzustellen. Dieses Prinzip wird vor allem im angloamerikanischen Bereich verwendet und stellt auch einen Standard gemäß PMBOK, einem Projektmanagementstandard in den USA, dar (vgl. dazu Literaturliste am Ende der Lektion).

Es handelt sich um die sogenannte **Responsibility-Assignment-Matrix** (kurz: RAM oder auch Verantwortungsmatrix).

Hinweis: Siehe hierzu auch die Arbeitshilfe „Verantwortungsmatrix“ in Lektion 1 „Grundlagen des Projektmanagements und erfolgreicher Projektstart“.

Das Vorgehen zur Bildung einer solchen Matrix ist wie folgt:

- Für jedes Element des Projektstrukturplans – insbesondere die Arbeitspakete – wird festgelegt, wer in welcher Art und Weise eingebunden ist.
- Es erfolgt pro Projektbeteiligtem eine differenzierte Beschreibung der Zuständigkeit pro Element des PSP mit einer Legende. Üblich sind vier verschiedene Zuordnungsmöglichkeiten:

V = Verantwortlich für Durchführung.

U = Unterstützt bei der Durchführung.

N = Nimmt das Ergebnis ab.

W = Wird informiert.

Im Englischen findet sich dafür häufig das Akronym RACI, dabei stehen R für *responsible*, A für *accountable*, C für *consultant* und I für *informed*.

LESEPROBE

Die folgende Grafik macht den Zusammenhang deutlich:

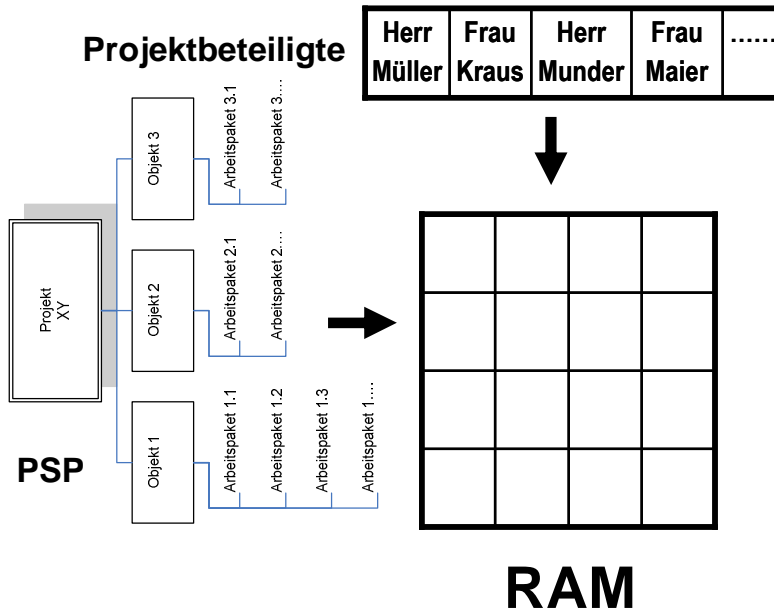


Abbildung: Responsibility-Assignment-Matrix

Die Übersichtlichkeit einer Responsibility-Assignment-Matrix (RAM) hat bei großen Projekten mit vielen Beteiligten häufig ihre Grenzen. Stellen Sie sich bei einem Großprojekt eine RAM über vier Excelseiten in Arial Narrow Schriftgröße 8 vor!

Ein Vorteil der RAM ist sicherlich die dezidierte Nachvollziehbarkeit der Aufgaben und Rollen jedes Beteiligten für jedes PSP-Element, insbesondere für die Arbeitspakete.

Praxistipp: Kombination von RAM und Organigramm

Wenn Sie in größeren Projekten eine Responsibility-Assignment-Matrix erstellen, kombinieren Sie diese am besten mit einem Organigramm.

Damit vereinen Sie die Vorteile beider Prinzipien.



2.5.4 Projektorganisation bei Virtualität

Projektbeteiligte arbeiten häufig mehr oder weniger stark virtuell zusammen. Bei Virtualität hat die Projektorganisation eine wichtige strukturbildende Rolle, da das Ausmaß an möglichen Informationsverlusten und Kommunikationsineffizienz gerade bei virtuellen Teams häufig sehr groß ist.

LESEPROBE

Wichtig ist insbesondere:

- die Bildung möglichst kleiner Kernteams, mit denen Telefon- oder Videokonferenzen noch effizient durchgeführt werden können.
- ein klar strukturiertes und gut kommunizierbares Projektorganigramm, ggf. um Rollenbeschreibungen ergänzt.
- die Sicherstellung einer Vertrauensbasis zwischen den Beteiligten.
- dass die besondere Bedeutung des Projekt-Kick-off berücksichtigt wird, da die Beteiligten häufig nur hier, zumindest einmal, persönlich zusammen kommen.
- die Abbildung von Teilprojekten nicht nur nach Objekten, sondern auch nach räumlichen Kriterien.
- die Unterstützung der Virtualität durch geeignete technische Infrastruktur wie internetbasierte Projektmanagementsoftware oder Dokumentationssysteme.

Beispiel: Organisation einer IT-Migration

Ein Unternehmen hat mehrere Niederlassungen, die in einem Bundesland räumlich weit auseinander liegen (Niederlassung Ost, West und Nord). Das Unternehmen setzt ein IT-Migrationsprojekt, mit dem Ziel auf, alle Daten und eingesetzte Software zukünftig zentral zu verwalten und zur Verfügung zu stellen.

Aufgrund von Ressourcenknappheit, und um von Lerneffekten zu profitieren, wird eine gleitende IT-Migration aufgesetzt. Das heißt: Die Niederlassungen werden zeitlich hintereinander gestaffelt migriert. Pro Niederlassung wird ein relativ autarkes Teilprojekt gebildet. Die Bestimmung der Rollen innerhalb der Teilprojekte wird von diesen weitestgehend selbstständig umgesetzt.

Als Basis und Orientierungsrahmen erstellt der Gesamtprojektmanager einen Objektstrukturplan mit zwei Gliederungsebenen. Hauptobjekte sind etwa: Software, Datendienste, Mailsystem, Immobilie. Diese Hauptobjekte dienen den jeweiligen Teilprojekten dazu, die fachlichen Rollen zu bestimmen und ihre Organisation verbindlich und zielführend abzubilden.



2.6 Negativbeispiele

In diesem Kapitel werden wir Ihnen einige Negativbeispiele vorstellen. Anhand dieser können Sie nachvollziehen, was bei der Projektorganisation schiefgelaufen ist. Dadurch können Sie besser erkennen, warum eine gute Projektorganisation wichtig ist und welche Fehler Sie vermeiden können!

2.6.1 Wie sollte man Projektorganisationen nicht aufbauen?

Projektorganisationen sind effizient, wenn sie möglichst kompakt sind und eine flache Hierarchie haben. Lange komplizierte Entscheidungswege, zu viele Entscheidungsträger und zu viele Hierarchien machen Projektorganisationen schwerfällig und unwirksam. Nach unserer Erfahrung und Aussagen vieler weiterer Projektmanager aus der Praxis geschieht dies nach wie vor viel zu häufig.

Lassen Sie uns dazu ein paar Beispiele anschauen.

Beispiel 1: Keine direkte Kommunikation der Stäbe

Bei dem nachfolgenden Organigramm wird die Problematik erst mit der Erläuterung deutlich.



Der Projektleiter eines großen Infrastrukturprojektes wird von vier Personen unterstützt, die als Stabsfunktionen einzelne Projektparameter planen und steuern. Allerdings: Sie sind räumlich getrennt und *dürfen nicht direkt miteinander kommunizieren*. Alles muss über das Projektmanagement als Machtzentrum laufen.

Hier ergibt sich die Frage, wie dann integrierte Planung und Steuerung eines Projektes möglich sein sollen. Gerade im Projekt hat man das fortlaufende Wechselspiel der einzelnen Parameter, die letztlich integriert im Gesamtzusammenhang gesteuert werden müssen.

Im Prinzip ist diese Organisation hier eine Linienorganisation:

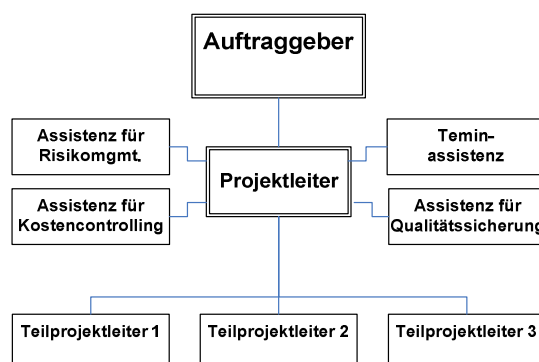


Abbildung: Organisation „Keine direkte Kommunikation der Stäbe“

LESEPROBE

Beispiel 2: Sieben Entscheidungsebenen

Ein mittelständisches Unternehmen im Bereich Maschinenbau setzt ein wichtiges strategiegetriebenes Organisationsprojekt zur Schnittstellenverbesserung zwischen Forschung und Entwicklung auf.

Das Unternehmen hat eine sehr ausgeprägte Linienorganisation mit mehreren Führungsebenen.

Die Geschäftsführung ist Entscheidungsinstanz für das Projekt, versäumt es aber, verbindlich zu entscheiden und durchzusetzen, dass das Projektmanagement direkt an sie berichtet. Die Linienorganisation und ihre Berichtswege werden quasi selbstverständlich ins Projekt hinein transportiert.

Folge ist, dass in diesem Beispiel über dem Projektmanager eine nacheinander geschaltete Kette von insgesamt sieben Entscheidungsgremien sitzt. Dies führt zu großen Reibungsverlusten und zeitlichen Verzögerungen. Bei einem durchschnittlichen Informationsverlust von 20% pro Ebene kommen mit Entscheidungsebene 7 nur noch $0,8^7 = 21\%$ der ursprünglichen Information an.

**Beispiel: 3 Entscheidungsgremien mit 50 Personen**

Eine Behörde gestaltet ihre IT-Systeme und Geschäftsprozesse komplett neu. Dazu wird ein Projekt ausgesetzt.

Aufgrund gewachsener Strukturen und starker Regionalniederlassungen werden drei Entscheidungsgremien gebildet mit insgesamt 50 Personen. Die Berichts- und Informationswege zwischen diesen Entscheidungsgremien untereinander und des Projektmanagers zu diesen Entscheidungsgremien sind nicht definiert.

Jeder spricht mit jedem, jeder entscheidet irgendwie mit oder auch nicht, je nachdem wie laut er ruft oder ob er gerade da ist. Die Anzahl der Kommunikationskanäle bei den Entscheidern ermittelt sich über $(N \times (N-1)/2 \text{ auf } 50 \times 49/2 = 1225 \text{ Kommunikationskanäle!})$

Wie soll das funktionieren? Das Projekt war ursprünglich auf 1,5 Jahre angesetzt. Nach 2 Jahren liegt noch nicht einmal ein Lastenheft vor.

