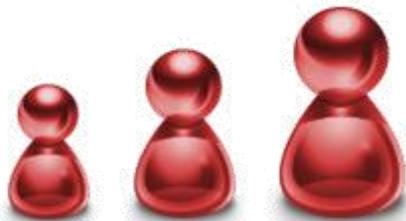


# Projektmanagement und Projektorganisation

Ansatzpunkte für ein gelungenes Projektmanagement  
durch eine geschickte Projektorganisation

Business IT Engineers



**BITE GmbH**

Resi-Weglein-Gasse 9  
89077 Ulm

Fon: 07 31 14 11 50 - 0

Fax: 07 31 14 11 50 - 10

Mail: [info@b-ite.de](mailto:info@b-ite.de)

Web: [www.b-ite.de](http://www.b-ite.de)

- Warum Projektmanagement
- Erfolgsfaktoren für Projektmanagement
- Die richtige Organisation im Projektmanagement
- Organisation „Stabsform“ im Projektmanagement
- Organisation „Matrixorganisation“ im Projektmanagement
- Organisation „reine Projektform“ im Projektmanagement
- Fazit: Die richtige Organisation im Projektmanagement

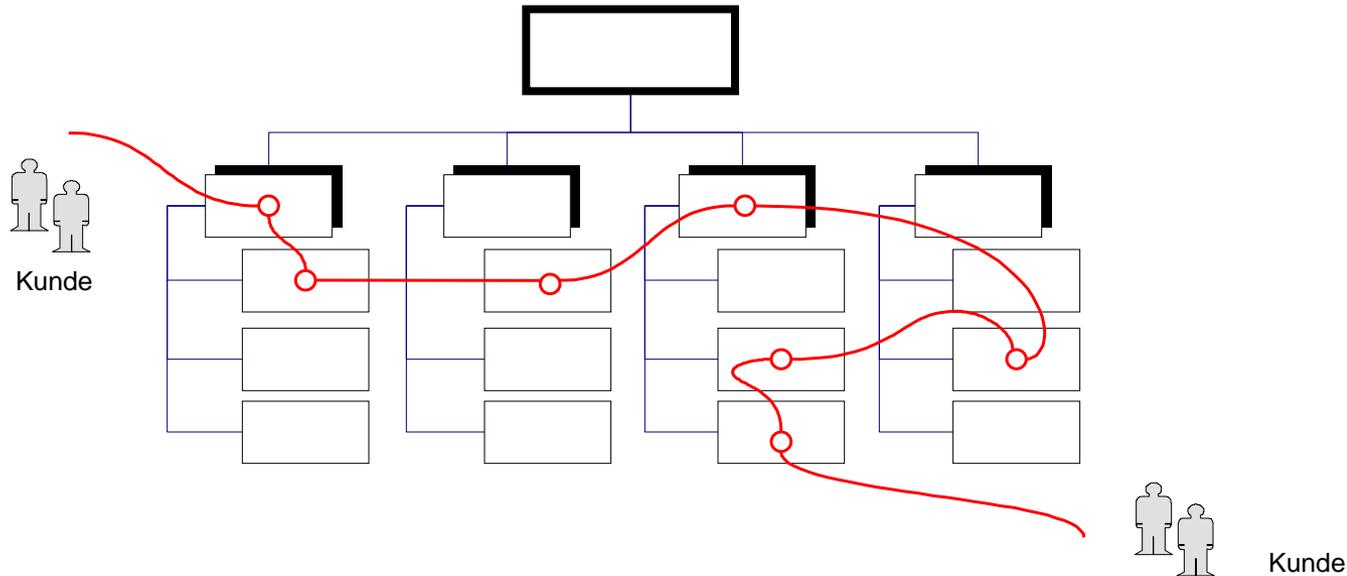


## Unternehmensumfeld und Marktanforderungen

- Märkte sind flexibel und zunehmend schnellen Änderungen unterworfen, so dass hierarchisch funktional organisierte Unternehmen zu langsam und zu spät auf externe Veränderungen reagieren können.
- In vielen Beispielen wird deutlich, dass kleinere Unternehmen und Organisationseinheiten schneller und erfolgreicher Veränderungsimpulse umsetzen und Innovation vorantreiben.
- Schnelligkeit und Flexibilität gehören heute zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens.
- Viele Aufgaben können heute nur noch bereichs- und fachübergreifend gelöst werden. Aus diesem Grund werden komplexe Aufgaben zunehmend in Projekten und in einem umfassenden Projektmanagement geplant und realisiert.



# Warum Projektmanagement?



Viele Aufgaben können heute nur noch bereichs- und fachübergreifend gelöst werden. Aus diesem Grund werden zunehmend Entwicklungsaufgaben, Reorganisationsaufgaben, und Produkteinführungen in Projekten geplant und realisiert.

Zielsetzung ist, Arbeiten nicht mehr in ihrer Sequenz sondern weitestgehend parallel und auf Basis kurzer, schneller Kommunikationswege zu realisieren.



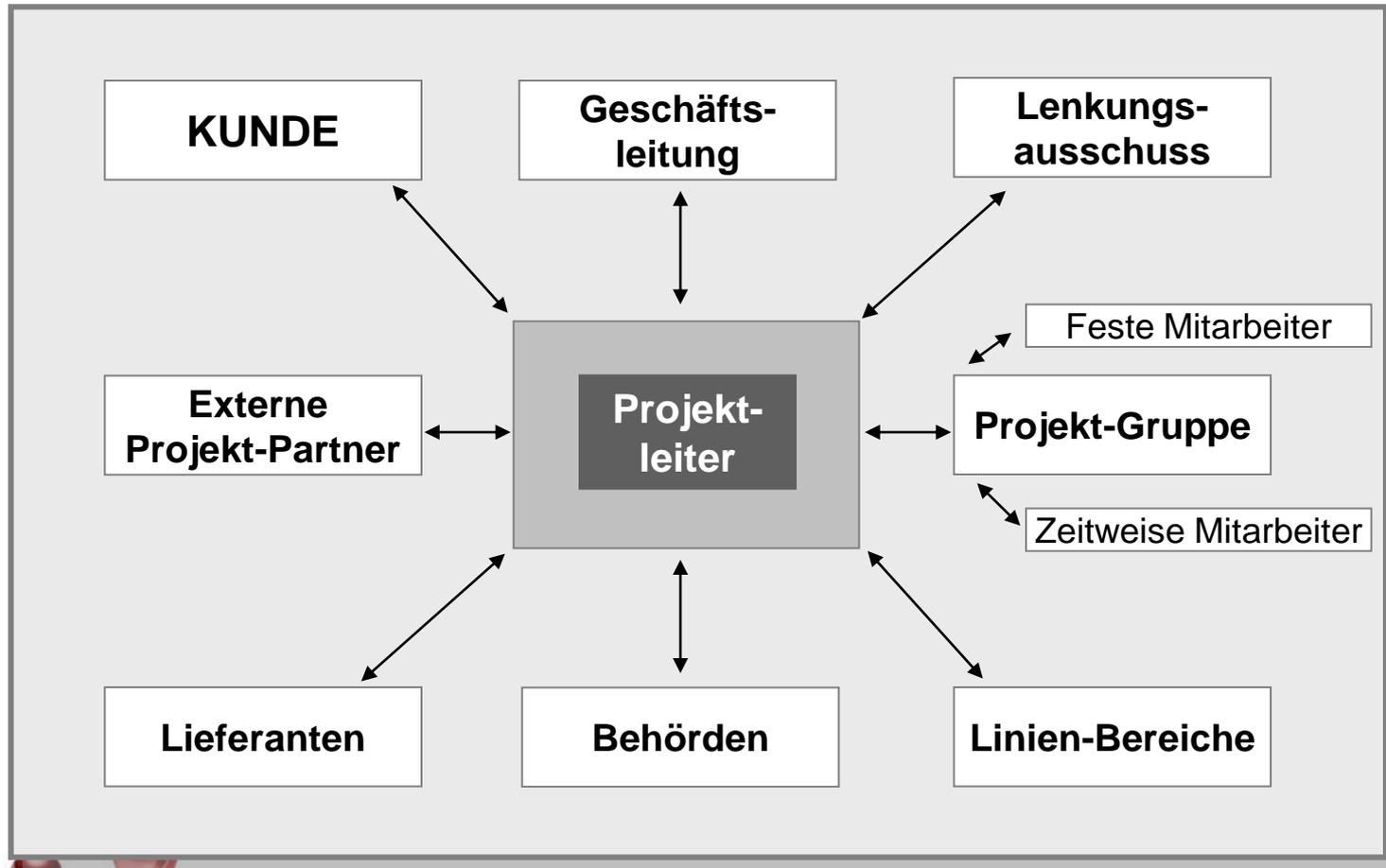
# Erfolgsfaktoren für Projektmanagement



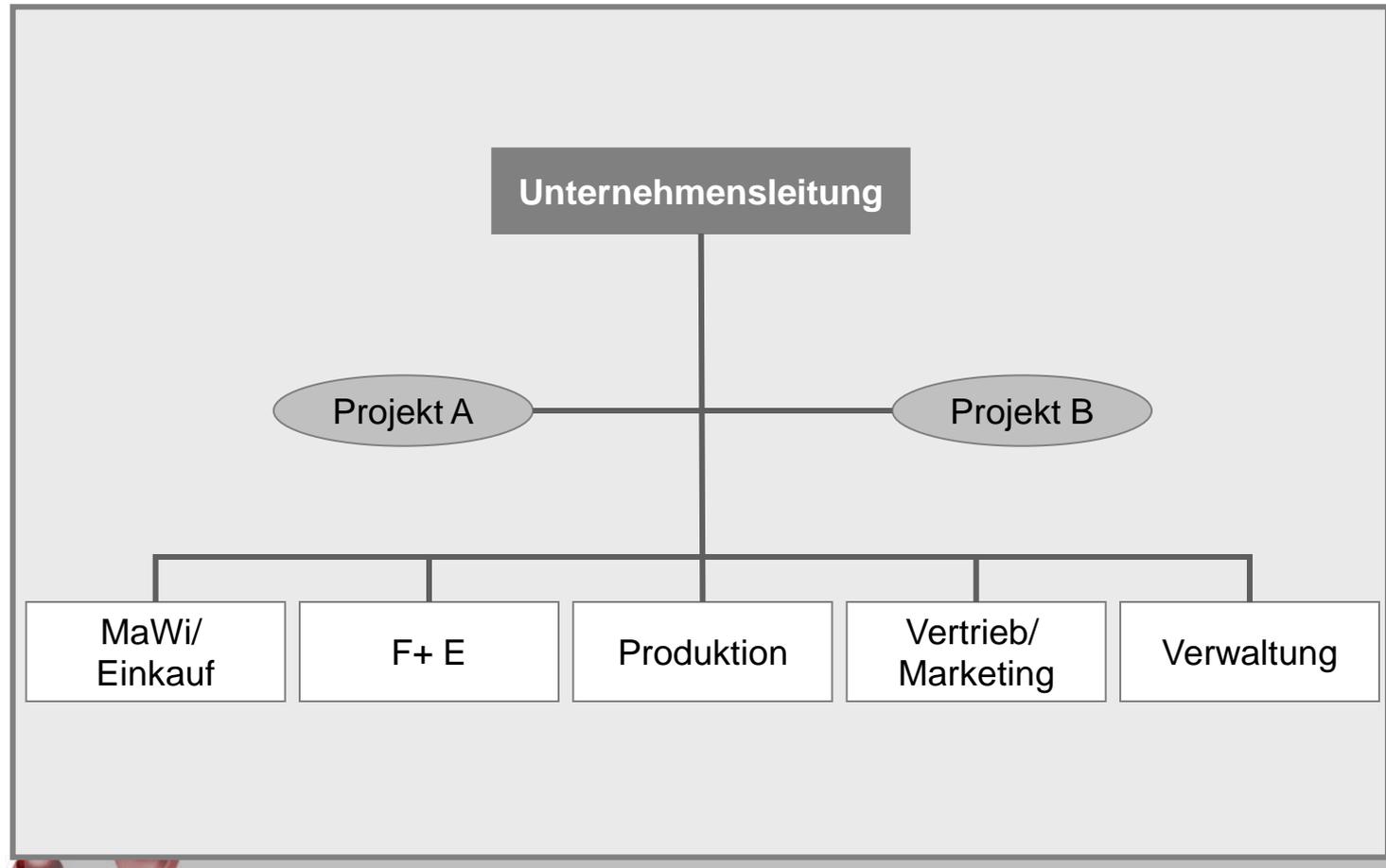
Quelle: Capgemini Studie „Change Management“, 2005, Befragung von 114 Führungskräfte österreichischer, deutscher und schweizer Unternehmen



## Beziehungsfelder des Projektleiters im Projektmanagement



## Projekt-Planung (Organisation) - Stabsform



## Projekt-Planung (Organisation) – Stabsform

- In dieser Organisationsform ist den Instanzen für jedes Projekt eine *Stabsstelle oder Stabsabteilung zugeordnet*, die die Projektaufgaben *beratend übernimmt*. Die *Linieninstanz* bleibt in ihrer ursprünglichen Aufgabe gebunden.
- Die grundlegende Organisationsstruktur des gesamten Unternehmens wird *nicht verändert*. *Funktion der Stäbe* ist ausschließlich, die entscheidungstragenden und damit verantwortlichen Linienstellen zu unterstützen, Informationen zu beschaffen und zu verarbeiten und insoweit Entscheidungen vorzubereiten und zu unterstützen.

Die Vorteile dieses Modelles sind:

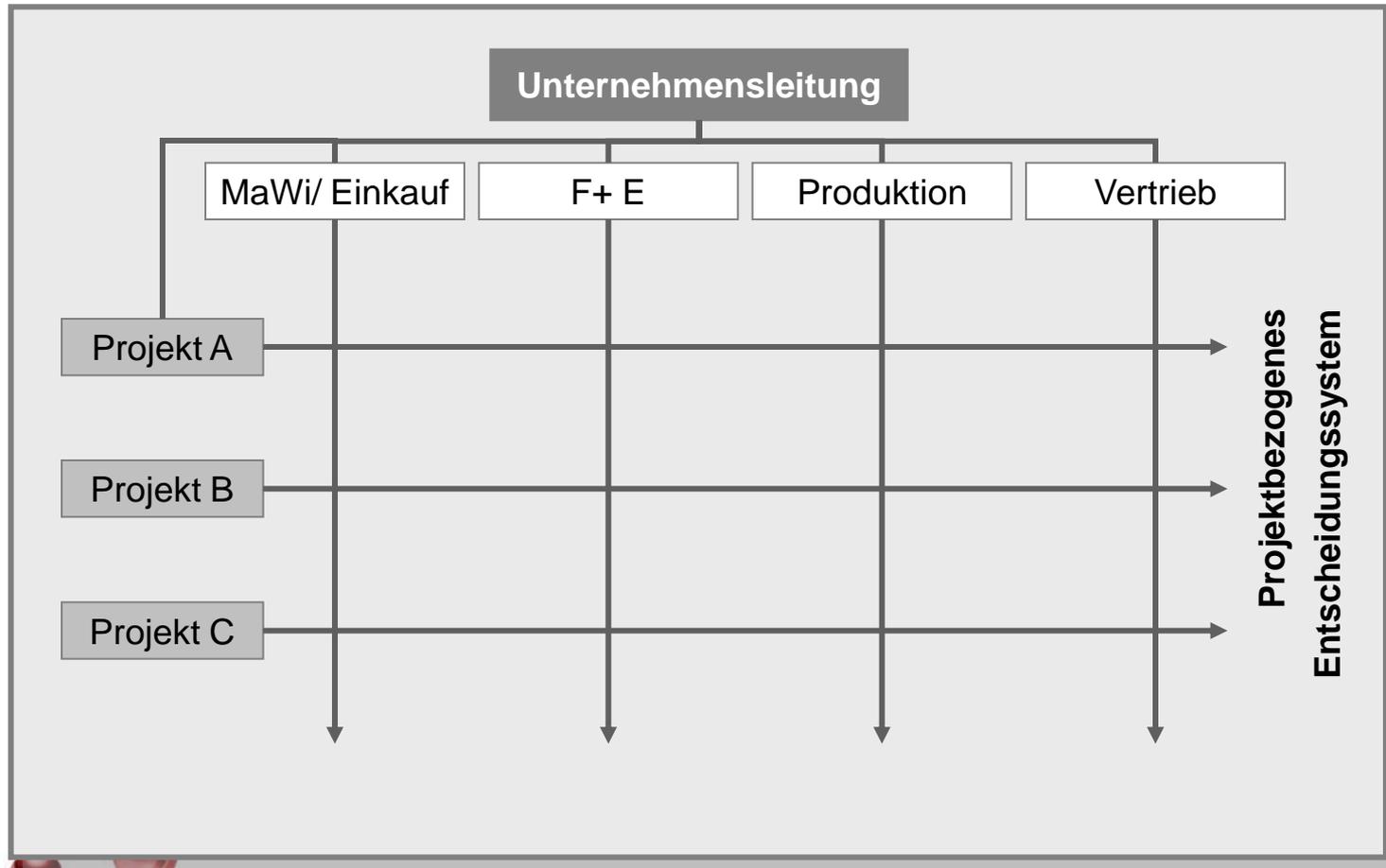
- Kein (wesentlicher) organisatorischer Wandel bei Beginn oder Ende von Projekten.
- Kostengünstig.
- Schnell einzurichten.
- Optimale Informationsausnutzung und –verarbeitung durch Experten in Stäben, die auf Leitungsinstanzen versagen würden.
- Leitungsunterstützung durch Stabsstellen.  
Entschärfung des im Einliniensystem typischen autoritären Führungsstils durch den Zwang, mit den Stabsstellen zusammenzuarbeiten.

Zu den Nachteilen dieses Modelles gehören:

- Gefahr der Unschärfe zwischen Leitungsinstanz und Stab. Faktische Anordnungsmacht der Stäbe kann zu faktischer Mehrlinienführung führen.
- Informations- und Expertenmacht der Stäbe bedingt
- Informationsmanipulation und indirekte Leitung ohne Verantwortung.
- Missbrauch der Stäbe als Sprachrohre der Geschäftsleitung und damit Vertiefung der Mitarbeiterferne und Bürokratisierung.



## Projekt-Planung (Organisation) - Matrixform



## Projekt-Planung (Organisation) – Matrixform

- Die Matrix-Projektorganisation versucht, das der Stabs-Projektorganisation Problem der Uneinheitlichkeit der Leitung zu formalisieren, indem sie an Stelle der Stabsstellen *Projektmanager setzt*.
- *Auf diese* Art erhalten die ausführenden Stellen Anweisungen jeweils von einer klassischen Linieninstanz (z.B. „Programmierung“) und zusätzlich auch von einer projektbezogenen Stelle. Die faktische Uneinheitlichkeit der Leitung in der Stabs-Projektorganisation wird hier formalisiert und damit plan- und steuerbar.

Die Vorteile dieses Modelles sind:

- Formal elegante und „theoretisch befriedigende“ Lösung, große und sehr große Unternehmen mit entsprechend breitem Produktprogramm zu zentrieren und zentral zu führen.
- Bessere Ausnutzung von Kreativität und Spezialkenntnissen der Mitarbeiter.
- ganzheitlichere Denkweise.
- bessere Vernetzung von divergierenden Projektaufgaben und
- innerbetrieblicher Interessenausgleich.

Zu den Nachteilen dieses Modelles gehören:

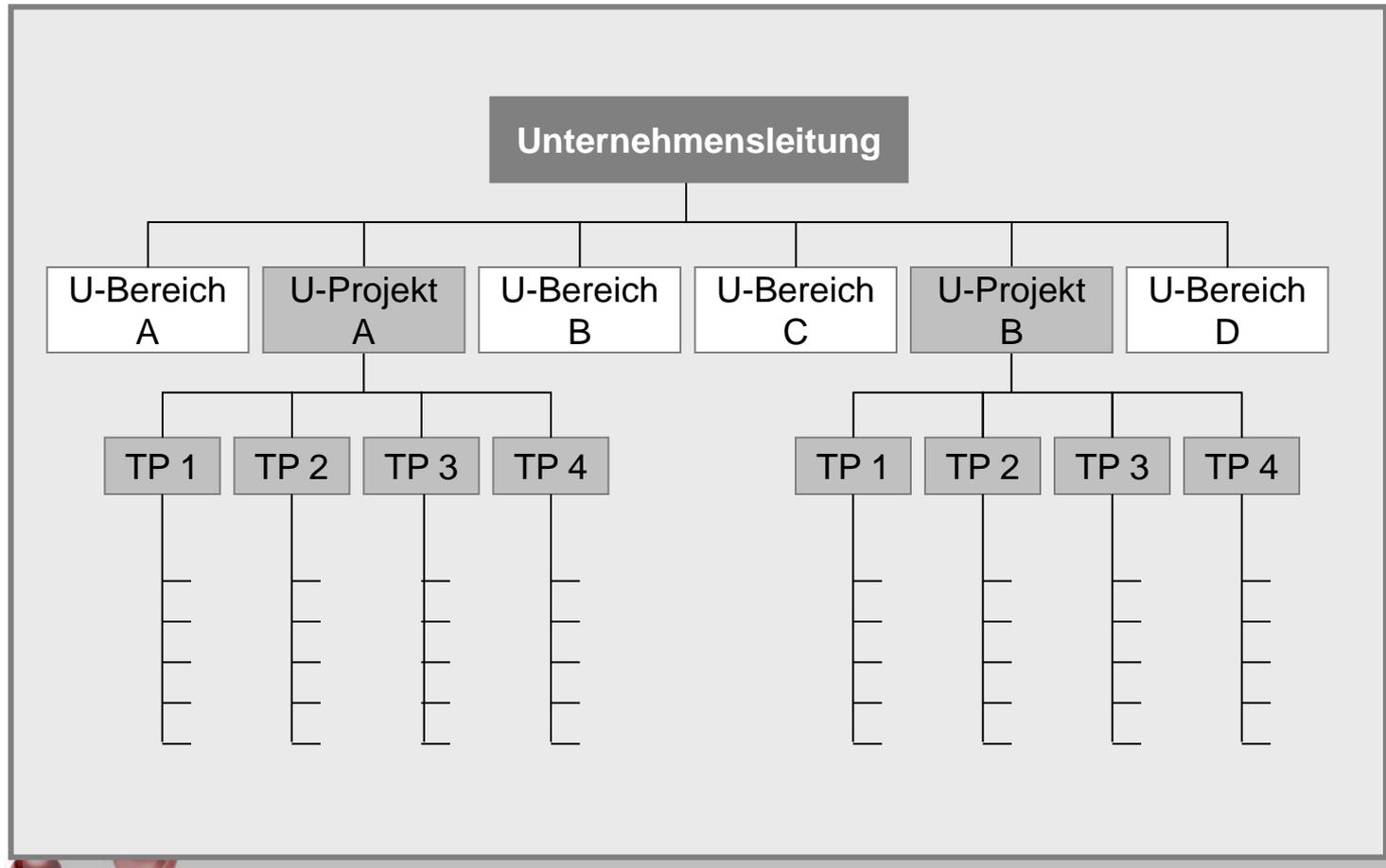
- Uneinheitlichkeit der Leitung und damit verbundene Nachteile.
- Sehr bürokratischer und vielfach schwerfälliger Führungsstil durch unzählige Besprechungen und Konferenzen.
- Häufig schlicht Versagen und Rückkehr zu (zum Teil ungeplanten) herkömmlichen Stab-Linien-Systemen, was für die Organisation fatal sein kann.

Die Matrix-Organisation ist in der Praxis selten anzutreffen.



# Die richtige Organisation im Projektmanagement

## Projekt-Planung (Organisation) – Reine Projekt Form



# Fazit: Die richtige Organisation im Projektmanagement

## Projekt-Planung (Organisation) – Reine Projekt Form

- Die reine Projektorganisation kennt keine Abteilungen im klassischen Sinne, sondern schafft *für jedes Projekt eine neue, eigenständige Abteilung, die nur für dieses eine Projekt zuständig ist.*
- Die gesamte Organisationsstruktur des Unternehmens ist daher *variabel und projektabhängig*; lediglich eine Verwaltungsabteilung ist zumeist projektunabhängig als sogenannte „Zentralabteilung“ z.B. zentrales Projektmanagement definiert.

Die Vorteile dieses Modelles sind:

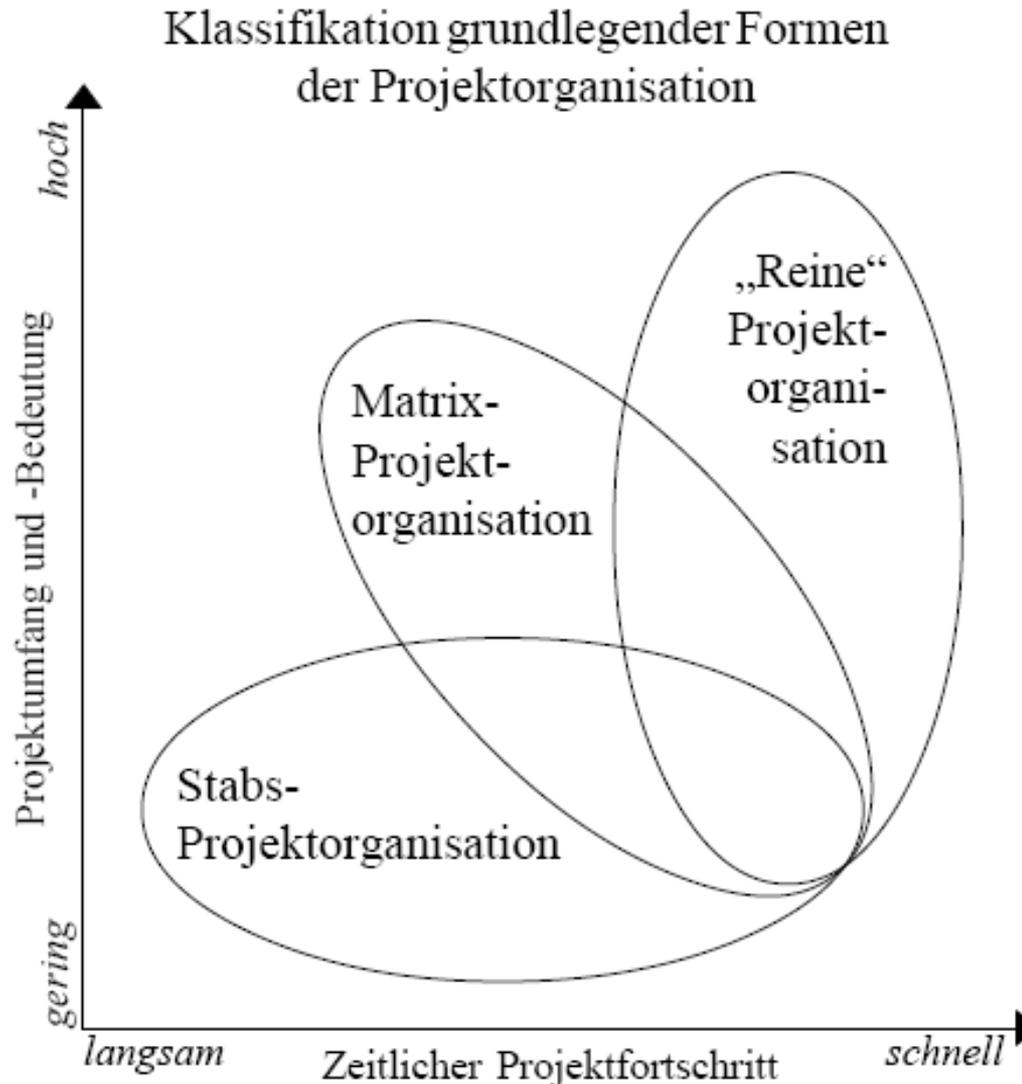
- Maximale Ressourcenzuweisung für die Projekte.
- Einheitlichkeit der Leitung: Anordnungs- und Kommunikationswege sind eindeutig definiert.
- Klarheit und Übersichtlichkeit der Organisationsstruktur.
- Schlagkraft und Effizienz bei vertikalem, autoritärem Führungsstil, besonders bei Projekten hoher Dringlichkeit oder unter Bedrohung von außen.
- Autoritärer Führungsstil ist für schwache Persönlichkeiten mit mangelhafter Wert- und Zielorientierung in untergebenen Stellungen angemessen.
- Optimal in aggressiven Marktsituationen.

Zu den Nachteilen dieses Modelles gehören:

- Der diesem Modell typische autoritäre Führungsstil demotiviert manche Mitarbeiter.
- Potentielle Überlastung der obersten Leitungsinstanz:
- Alle Informationskanäle enden dort und alle Entscheidungen sind dort zu treffen.
- Große Anforderungen an die Führungsfähigkeiten der obersten Leitungsspitze. Schwache Leitungspersönlichkeiten führen zu schwachen Leistungen des gesamten Systems.
- Gefahr der Bürokratisierung, Mitarbeiterferne und „Versteinerung“.
- Lange Informationswege und langsame Entscheidungen.
- Kostenspielig einzurichten und aufrechtzuerhalten
- Reintegrationsprobleme von Mitarbeitern nach Projektende.



# Geschwindigkeit im Projektmanagement durch die richtige Projektorganisation



Quelle: Harry Zingel „Grundzüge des Projektmanagements“, 2000 - 2005, Version 3.3



- Die Stabs-Projektorganisation ist die „preiswerteste“ Projektorganisation, weil den Stäben nur minimale personelle oder materielle Ressourcen zugeordnet werden. Zugleich ist der Projektfortschritt langsamer. Die Stabs-Projektorganisation ist daher für Projekte geringerer Bedeutung geeignet.
- Die „reine“ Projektorganisation ordnet dem Projekt die maximal möglichen Ressourcen zu. Sie erzielt daher prinzipiell schnellere Fortschritte, ist aber auch die „kostspieligste“ Form der Projektorganisation und des Projektmanagements und daher für besonders wichtige oder dringende Projekte geeignet.
- Die Matrix-Projektorganisation nimmt eine Zwischenstellung ein. Aufgrund der mit ihr verbundenen Probleme ist sie in der Praxis selten, entsteht jedoch oft ungeplant als informelle Organisationsstruktur. In der Praxis sind vielfach auch Mischformen möglich und üblich, die oft informelle Strukturen sind. Dies vermindert meistens die Leistung der organisatorischen Teileinheit, wenn keine zentrale Planung zugrundeliegt, kann jedoch auch eine *ungeplante Umweltanpassung sein*.

