Projektorganisation

Institutionelles PM

- **Zweck**
  - Regelung der institutionellen Aspekte des PM: Organisatorische Einheiten: Projektteam, Arbeitsgruppen, Steuerungs- und Entscheidungsgremien sowie deren Aufgaben, Kompetenzen und gegenseitigen Beziehungen
- **Charakteristiken**
  - Aufgabenorientiert
  - Kann sich im Projektverlauf ändern
  - Organisationsform auf Zeit
- **Ebenen**
  - Lenkung (Steuerung und Entscheidung)
    - Auftraggeber/Projektausschuss
  - Leitung
    - Projektleiter
  - Ausführung
    - Teil-PL, Projektmitarbeiter
- **Anforderungen an die Projekt-organisation**
  - Direktes Engagement der GL
  - Unterordnung EDV-Projekte unter Ziele der Gesamtunternehmung
  - Geregelte Entscheidungskompetenz
  - Fachabteilungen (Benutzer) müssen beigezogen werden
  - Benützergerechte EDV-Lösung
  - Zusammenarbeit aller betroffenen Stellen (Koordination)
  - Es muss geplant und kontrolliert werden
- **Auswahlkriterien Organisationsform**
  - Projektmerkmale
    - Unfang
    - Dauer
    - Zeitdruck
    - Besonderheiten/Komplexität
    - Bedeutung
    - Risiko
    - Kosten
  - Einsatz von Mitarbeitern
    - Kontinuität
    - Intensität
  - Merkmale der Stammorganisation
    - Anzahl Projekte
    - Organisation- und Führungs-verständnis der Betroffenen
    - Mitarbeiterverhalten
- **Vorgehen bei Planung der PO**
  - Grobdefinition Aufgabenstellung (nötiges Fachwissen, Methoden, Kapazität)
  - Erkennen der Komplexität (Delegation evtl. extern notwendig)
  - Klärung der Notwendigkeit von Teilprojektleiter/n
  - Erfahrungsermittlung durch Einbezug der betroffenen Fachabteilungen
  - Festlegung der Projektorganisationsart
  - Erstellung Stellenbeschreibungen bzw. Funktionsdiagramm
  - Nomination der Projektmitarbeiter der einzelnen Gremien
  - Definitive Nomination des Projektausschusses
  - Festlegung der Informationsflüsse
  - Abstimmung der personellen Besetzung und Kapazitäten mit allen Betroffenen (incl. Linienvorgesetzten)
  - Sicherstellen der notwendigen räumlichen und maschinellen (HW/SW) Infrastruktur
  - Bekanntmachung und Inkraftsetzung der Projektorganisation mittels Projektorganigramm, Funktionsdiagramm und/oder Stellenbeschreibungen

Grundformen

(Kommen in der Praxis meist in Mischformen vor)

- **Reine Projektorganisation (Task-Force) (Parallel-Linienorganisat.)**
  - Charakterisik
    - Projektmitarbeiter werden aus ihren Stammabteilungen herausgelöst und zu einer neuen Organisationseinheit unter Führung des Projektleiters zusammengefasst, der damit (temporär) ihr Linienvorgesetzer wird
    - Projektteam arbeitet vollamtlich am Projekt
    - Projektleiter hat weitgehende Kompetenzen und ein hohes Mass an Verantwortung für die Zielerreichung
  - ☺
    - Einheitlichkeit des Willens durch umfassende Kompetenzen des PL
    - Schnelle Reaktionen bei unvorhergesehenen Situationen möglich
    - Starkes Identifikation der Projektmitarbeiter mit dem Projekt
  - ☹
    - Verlockung zu autoritärem Führungsstil => Verlust positiver Aspekte der Teamarbeit
    - Schwierigkeit bei Rekrutierung von Mitarbeitern und späterer Wiedereingliederung in Linienorganisation
    - Fachliche Weiterbildung der MA stark projektbezogen => fachliche Verarmung
    - Schwierige Regelung des Einsatzes lediglich zeitweise benötigter Spezialisten
  - Anwendungsbereich
    - Grossprojekte, die relativ lange dauern
    - Grossprojekte, die riskant und/oder kritisch sind
- **Einfluss-Projektorganisation (Stabs-Projektorganisation)**
  - Charakterisik
    - Bestehende Hierarchie bleibt bestehen, sie wird lediglich durch einen Projektkoordinator mit Funktion als PL ergänzt
    - Projektkoordinator wird projektverantwortlicher Führungsebene zugeteilt
    - Projektkoordinator hat Stabsfunktion ohne Weisungsbefugnis. Er schlägt im Bedarfsfall der Linienorganisation durchzuführende Massnahmen vor
  - ☺
    - Hohes Mass an Flexibilität bei Personaleinsatz
    - Dieselben Personen können für verschiedene Aufgaben eingesetzt werden
    - Einfacher Erfahrungsaustausch über verschiedene Projekte hinweg möglich
    - Keine organisatorische Umstellung erforderlich
  - ☹
    - Geringe Gewähr daführ, dass sich Mitarbeiter für das Projekt verantwortlich fühlen und stark engagieren
    - Gefahr der Abschiebung von Verantwortung, Abteilungsegoismus
    - Geringere Reaktionsgeschwindigkeit bei Störungen durch Weg über die Linie
  - Anwendungsbereich
    - Kleine Projekte
    - Projekte an denen mehrere Firmen beteiligt sind
- **Matrix-Projektorganisation**
  - Charakterisik
    - Kombination aus reiner Projektorganisation und Einfluss-Projektorganisation. Herkömmliche Linienorganisation wird durch eine zus. Dimension erweitert
    - Mitarbeiter bleiben in administrativer Hinsicht und in nicht projektbezogenen Belangen den Linienvorgesetzten unterstellt. In Projekbelangen hat der PL ein zu vereinbarendes Zugriffsrecht auf die jeweiligen Mitarbeiter.
  - ☺
    - Projektleitung fühlt sich für das Projekt verantwortlich
    - Der funktionale Verbleib der MA in der Stammorganisation => Grösseres persönliches Sicherheitsgefühl für MA
    - Zielgerichtete Koordination unterschiedlicher Interessen möglich
    - Ganzheitliche Betrachtung wird gefördert
    - Kontinuität der fachlichen Weiterbildung besser gewährleistet
  - ☹
    - Relativ grosser Aufwand für Kompetenzabgrenzung
    - Risiko von Kompetenzkonflikten zwischen Linien- und Projektautorität
    - Verunsicherung von Vorgesetzten und Mitarbeitern durch Doppelunterstellung
    - Hohe Anforderungen an Kommunikations- und Informationsbereitschaft
  - Hilfsregelungen zur Vermeidung von Konflikten
    - PL vereinbart mit Linienvorgesetzten Kapazitätskontingente
    - Linie ist für fachtechnische Qualität der Beiträge ihrer Projektarbeitert verantwortlich
  - Anwendungsbereich
    - Breit gestreuter Anwendungsbereich
    - Projekte mit starkem interdisziplinärem Charakter