

Projektorganisation

Eine Projektorganisation bildet in der Regel eine Organisation innerhalb der Organisation dar. Manchmal hat das zur Folge, dass Hierachiestufen „durcheinandergeraten“ und bieten somit viel Reibungsfläche und Raum für „Politisches“.

Eines ist sicher: Ohne die Unterstützung des Auftraggebers hat der Projektleiter gegenüber dem Projektteam einen schweren Stand. Und wenn der Projektleiter nicht führen kann oder will, weil er sich zum Beispiel bei seinen Arbeitskollegen nicht unbeliebt machen will, dann ist das Projekt von Anfang an in Gefahr.

Für eine ideale Projektorganisation sollten diese Punkte berücksichtigt werden¹:

- Frühzeitige Information der möglichen, gewünschten Mitarbeiter
- Gezielte Vorbereitung der Mitarbeiter (z. B. Ausbildung)
- Klare Abmachungen mit dem Linienvorgesetzten
- Genaue Darstellung der erwarteten Leistung
- Definition von Sondervollmachten, speziell des Projektleiters (Unterschriftenrecht, Aufhebung Blockzeiten, etc.)
- Darlegen der Erfolgsaussichten
- Aufzeigen der Möglichen Risiken

Die Grundformen der Projektorganisation sind: reine Projektorganisation, Matrix-Projektorganisation und Stab-Linien Projektorganisation. Die Entscheidung für eine der Organisationsformen hängt vom der Projektgrösse und –art ab, und auch, was im Unternehmen üblich und machbar ist.

Reine Projektorganisation

Bei dieser Organisationsform werden alle Projektmitarbeiter voll dem Projekt zugeteilt und aus ihrer bisherigen Organisationseinheiten gelöst. Für die Dauer des Projektes ist der Projektleiter der Vorgesetzte mit allen disziplinarischen Konsequenzen (Ferienregelung, Leistungsbeurteilung, etc.)

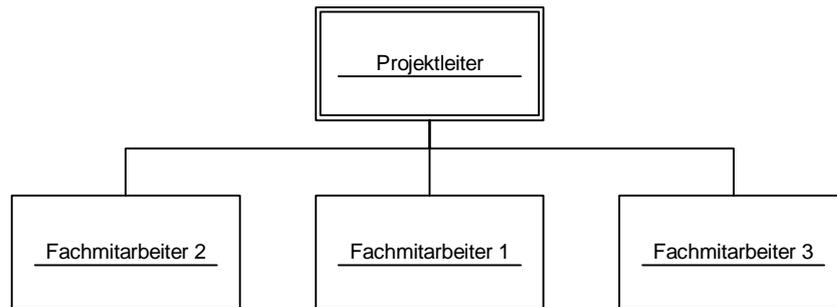
Vorteil:

Die Mitarbeiter konzentrieren sich voll auf das Projekt. Das kann zu Leistungssteigerung führen und ist in der Regel konfliktarm.

Nachteil:

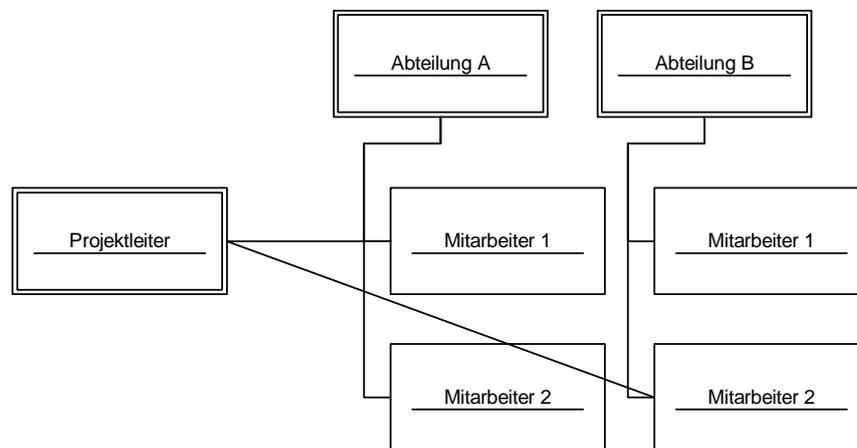
Die Teammitglieder müssen aus der Firmenhierarchie aus- und wieder eingegliedert werden.

¹ Jenny, Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik



Matrix-Projektorganisation

Bei der Matrix-Organisation entsteht für die Dauer des Projektes ein zeitlich befristetes Mehrlinien-System. Dieses wird meist als Matrix dargestellt.

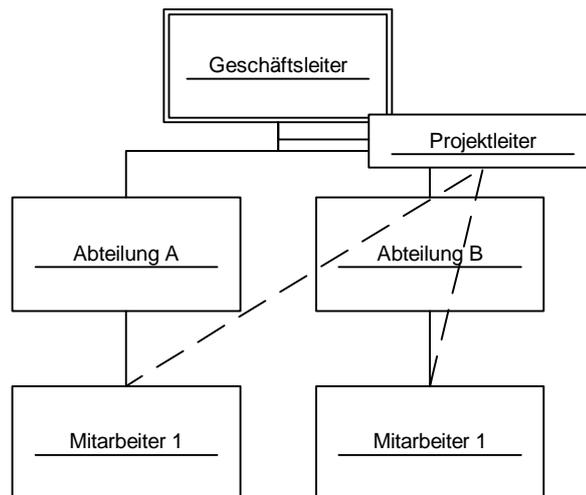


Vorteil: Geringe Umstellungskosten

Nachteil: Der Mitarbeiter hat zwei Vorgesetzte, denen er gerecht werden muss.

Stab-Linien-Projektorganisation

Bei dieser Organisationsform wird dem Projektleiter die Leitung in Form einer „Koordinationsaufgabe“ übertragen, ohne ihm formale Weisungsrechte zu gewähren.



Vorteil: Keine organisatorische Umstellung

Nachteil: Aufgrund der Dezentralisierung der Verantwortlichkeiten vergrößert sich das Projektrisiko.

Exkurs Unternehmensorganisation

Handlungskompetenz dieses Teils

- Kennen möglicher Organisationsformen eines Unternehmens, sowie deren Vor- und Nachteile.
- Schnelles Zurechtfinden in einer neuen Organisation
- Fähigkeit ein korrektes Organigramm einer Firma zu zeichnen und zu erklären
- Erkennen und Erklären von Betriebsabläufen

Organisationslehre

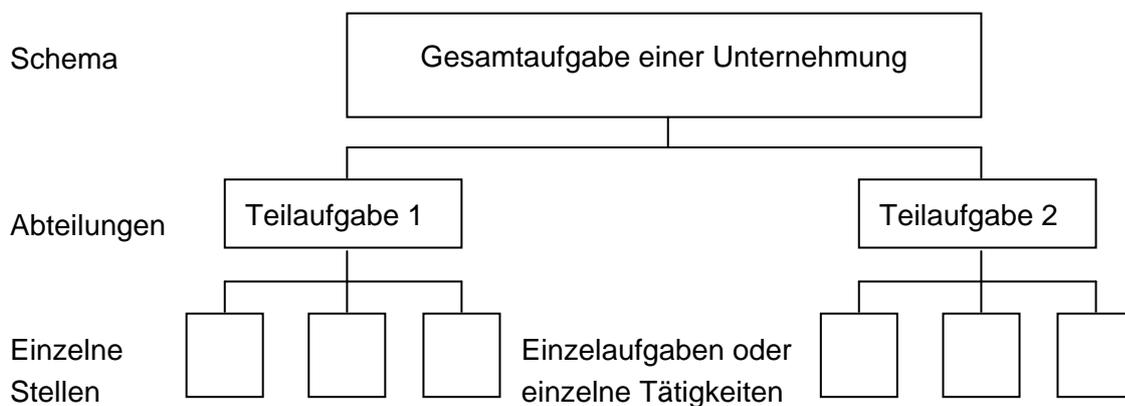
In einem Unternehmen unterscheiden wir zwischen:

- Struktur
- Organisation
- Management

Die Struktur einer Unternehmung

Jede Unternehmung erfüllt im Rahmen der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen eine umfassende Aufgabe, die sich aus verschiedenen Funktionen zusammensetzt. Diese Gesamtaufgabe zerfällt in verschiedenen Teilaufgaben, welche ihrerseits in Einzelaufgaben oder einzelne Tätigkeiten unterteilt werden können.

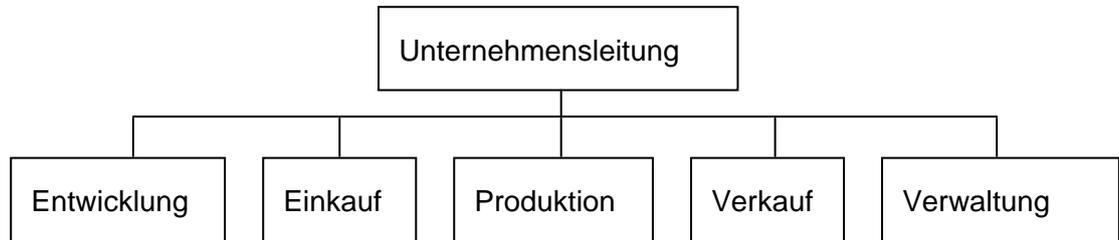
Struktur nach Aufgaben



Struktur nach Funktionen

Um Ordnung und Übersicht innerhalb einer Unternehmung zu erhalten, schaffen wir Abteilungen. Die Abteilungen sind ihrerseits der Unternehmensleitung unterstellt.

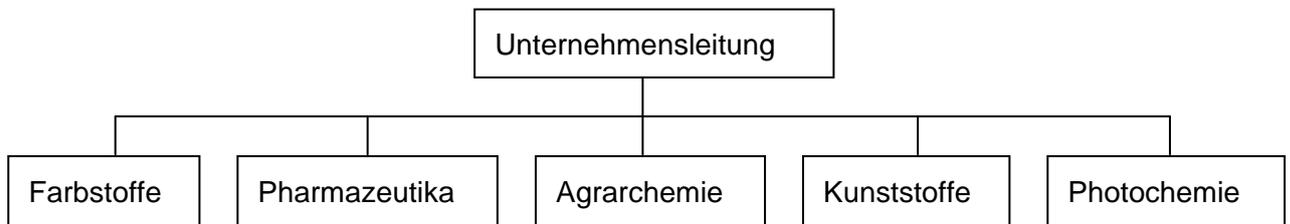
Schema:



Dieses Bild zeigt die Abteilungen einer Unternehmung, welche streng nach Funktionen gegliedert ist. So werden die Entwicklungsaufgaben für alle Produkte in der Abteilung Entwicklung vorgenommen. Der Einkauf erfolgt zentralisiert in der Einkaufsabteilung. Der Verkaufsleiter ist für den Verkauf sämtlicher Produkte verantwortlich. Die Verwaltung besorgt die administrativen Tätigkeiten für die gesamte Unternehmung (z. B. Korrespondenz, Personalwesen usw.). Durch diese Zentralisierung gleichartiger Verrichtungen und deren Arbeitsmittel erhalten wir eine verrichtungsmässige Spezialisierung und andererseits eine bessere Ausnutzung der vorhandenen Arbeitsmittel. Für die Leitung dieser Abteilungen braucht es Vorgesetzte mit Spezialkenntnissen (Fachleute).

Struktur nach Objekten

Schema:



Beim organisatorischen Aufbau einer Unternehmung nach Objekten (Produktgruppen) fassen wir die auf einzelne Produkte ausgerichteten Tätigkeiten zusammen. So sind zum Beispiel Forschung, Produktion und Verkauf der Farbstoffe der Hauptabteilung Farbstoffe unterstellt. Eine Gliederung nach Objekten wird vor allem dann angewendet, wenn die herzustellenden Produkte voneinander abweichen und verschiedenartige Fachkenntnisse und Einrichtungen bedingen.

Der organisatorische Aufbau nach Produktgruppen bringt den einzelnen Abteilungen grosse Selbständigkeit und erhöht ihre Flexibilität in Bezug auf den Absatzmarkt und die Entwicklung. Diese Selbständigkeit kann sogar soweit führen, dass die einzelnen Abteilungen, quasi eine selbständige Unternehmung im Rahmen der Gesamtunternehmung darstellen.

Wenn die notwendige Zusammenarbeit und Information zwischen den einzelnen Abteilungen fehlt, kann dies zu wirtschaftlichen Doppelspurigkeiten führen und eine rationelle Erledigung von gemeinsamen Aufgaben erschweren oder gar verunmöglichen.

Innerhalb dieser beiden Gliederungsmöglichkeiten lassen sich ganz verschiedene Kombinationen finden:

- Die Gliederung wird nach Objekten vorgenommen und innerhalb dieser nach Tätigkeiten, wir erhalten so genannte Profit-Centers.

Die Tätigkeiten haben Priorität und somit werden die Abteilungen nach ihren Verrichtungen gegliedert und innerhalb dieser nach Produkten.

Organisation einer Unternehmung

Aufbau- & Ablauforganisation

Organisation

Gliederung in zwei gleichberechtigte Teile, die sich gegenseitig ergänzen und von einander abhängig sind:

Aufbauorganisation

Strukturen, Gebilde

Aufgaben:

- Hierarchische Ordnung schaffen
- Optimale Struktur wählen, realisieren und pflegen
- Stellen bilden und diesen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zuweisen, für
 - Routineaufgaben
 - seltenere Aufgaben/
 - Projekte

Hilfsmittel :

- Organigramm
- Stellenbeschreibung
- Stellen- (Funktions-) ziele

Ablauforganisation

Abläufe, Prozesse

Aufgaben :

- Abläufe optimieren
- Routineaufgaben programmieren
- Regeln für die Bewältigung von neuen/nicht programmierbaren Aufgaben erarbeiten und zur Anwendung bringen.

Hilfsmittel :

- Ablaufdiagramm
- Flussdiagramm
- Richtlinien

Die Organisation der Dienstwege

Dienstwege sind organisatorische Strukturen von der Unternehmensspitze über die verschiedenen Instanzen bis ins letzte Glied. Dadurch entstehen Zwischenstufen, die durch eine Linie verbunden sind. Diese Linien stellen den Dienstweg, oder auch Instanzenweg dar.

Als Grundsatz gilt, dass normalerweise der Dienstweg eingehalten werden muss. Dadurch wird eine einheitliche Leitung und die Koordination der Aufgaben gewährleistet.

Normalerweise bedeutet das, dass alle Richtlinien, Anordnungen, Informationen usw., also alle Gegebenheiten von wichtiger Bedeutung über den Dienstweg laufen.

Da der Instanzenweg manchmal lang ist und unter Umständen die Geschäftsabwicklung erschweren kann, könne auch Ausnahmen vorgesehen werden.

- zum Beispiel bei dringlichen Entscheiden, wobei nachträglich die übersprungene Instanz informiert werden muss

Innerhalb der Dienstwege können auch Querverbindungen aufgebaut sein. Auf diesen Kanälen können Informationen (z.B. bei Routineangelegenheiten) ausgetauscht werden, ohne den ordentlichen Dienstweg beanspruchen zu müssen.

Deshalb ist es wichtig, dass bei der Organisation der Dienstwege jeder Mitarbeiter weiss:

- welche Instanz ihm unterstellt oder übergeordnet ist
- wie der Dienstweg aufgebaut ist
- wann er eine Angelegenheit zum Entscheid unterbreiten muss
- wann er selbst einen Entscheid treffen kann
- auf welchen Gebieten er Anweisungen anderer Abteilungen zu beachten hat
- wann er vom Dienstweg abweichen kann

Die Linien-Organisation

Der Inhaber einer Linienstelle muss von Vorgesetzten Befehle entgegennehmen (zur Befolgung verpflichtet) und darf seinerseits untergeordneten Instanzen Weisungen erteilen (weisungsberechtigt). Vorgesetzter und Untergebener sind durch eine Linie verbunden, die den Dienstweg darstellt, an den sich alle halten müssen.

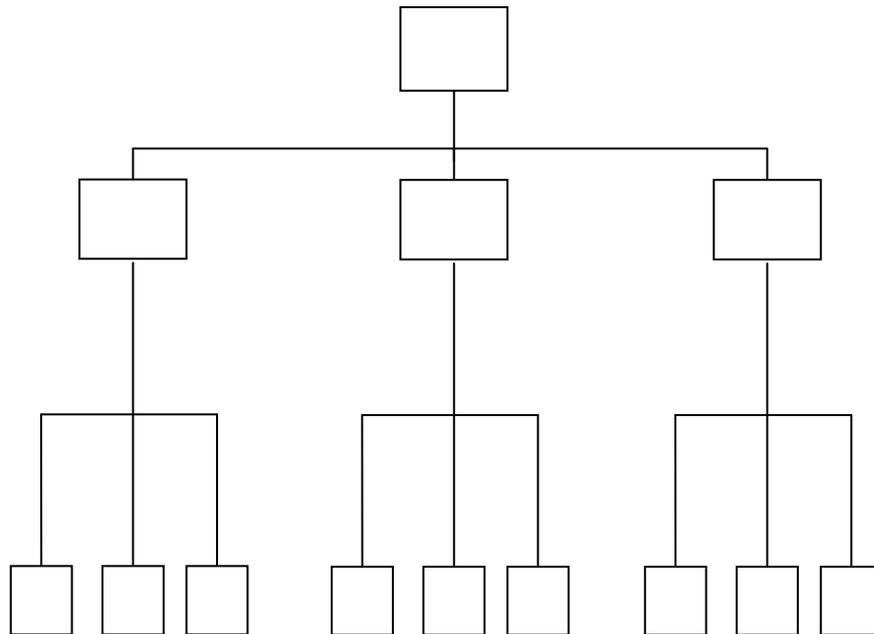
a) Grundsatz:

- Einheit der Leitung
- Einheit des Auftragsempfängers

b) Eigenheiten

- Die Linie gilt als Dienstweg für Anordnungen, Kommunikation, Beschwerde und Information.
- Die Linie muss als Delegationsweg angesehen werden.
- Hierarchisches Denken
- Keine Spezialisierung bei der Leitungsfunktion
- Praxis
 - a) Tendenz zur Bildung von Abteilungsdenken
 - b) Tendenz zur Angliederung von Stäben und Komitees

c) Schema:



d) Vorteile

- klare Kompetenz- und Verantwortungsbereiche
- klare Anordnungen
- Koordination und Kontrolle einfach
- Sicherheit bei Vorgesetzten und Untergebenen
- tüchtige Linienchefs werden gefördert

e) Nachteile

- Unvereinbarkeit mit dem Grundsatz der Spezialisierung
- Schwerfälligkeit, Bürokratisierung
- Unterdimensionierte Kommunikationsstruktur
- Betonung der Hierarchie
- Überlastung der Leitungsspitze
- Starrheit
- Lange Kommunikationswege ergeben Informationszerfall (Filtrierung)
- Belastung der Zwischeninstanzen
- Unvereinbarkeit mit zeitgemässen menschlichen Anforderungen

Die Stabs-Organisation

Der Inhaber einer Stabsstelle bearbeitet im Auftrag von Linienstellen-Inhabern bestimmte Probleme, arbeitet Vorschläge aus und berät den Auftraggeber. Der Inhaber einer Stabsstelle hat keine Weisungsbefugnisse. Er erfüllt in erster Linie eine beratende Tätigkeit und dient zur Entlastung der Linienstellen. Stabsstellen werden oft für Spezialaufgaben geschaffen. Zum Beispiel Rechtsabteilung, Personalabteilung, Steuerabteilung.

Die Stab-Linien-Organisation

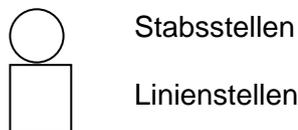
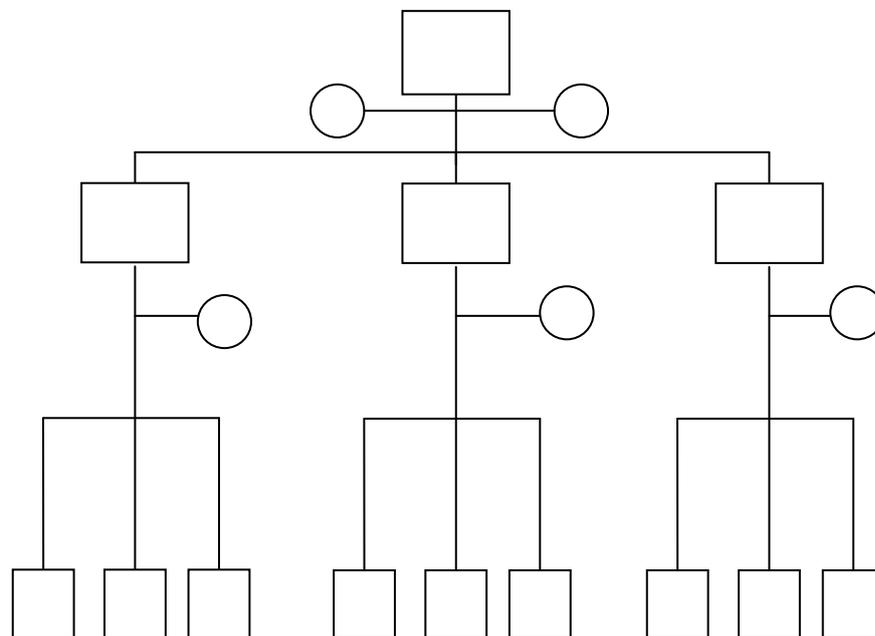
a) Grundsatz:

- Einheit der Leitung
- Spezialisierung von Stäben mit Leitungshilfefunktionen ohne Kompetenzen gegenüber der Linie

b) Eigenheiten

- Entscheidungskompetenz von Fachkompetenz getrennt
- Systematische Entscheidungsvorbereitung
- Praxis
 - a) Tendenz zur Bildung einer eigentlichen funktionalen Stabhierarchie
 - b) Tendenz zu zentralen Dienststellen (unechte Funktionalisierung)

c) Schema:



d) Vorteile

- Einheit der Leitung trotz gewisser Spezialisierung
- Entlastung der Linieninstanzen
- fachkundige Entscheidungsvorbereitung
- Ausgleich zwischen Spezialistendenken und übergeordneten Zusammenhängen

e) Nachteile

- Stab als „Alternative“ zur richtigen Organisation
- Bildung von „Wasserköpfen“ in der obersten Stufe
- Stab als Vorwand für mangelnde Delegation
- Stab als „graue Eminenz“ (Macht ohne Verantwortung)
- Stab als Konkurrenz zur Linienorganisation

Die funktionelle Organisation

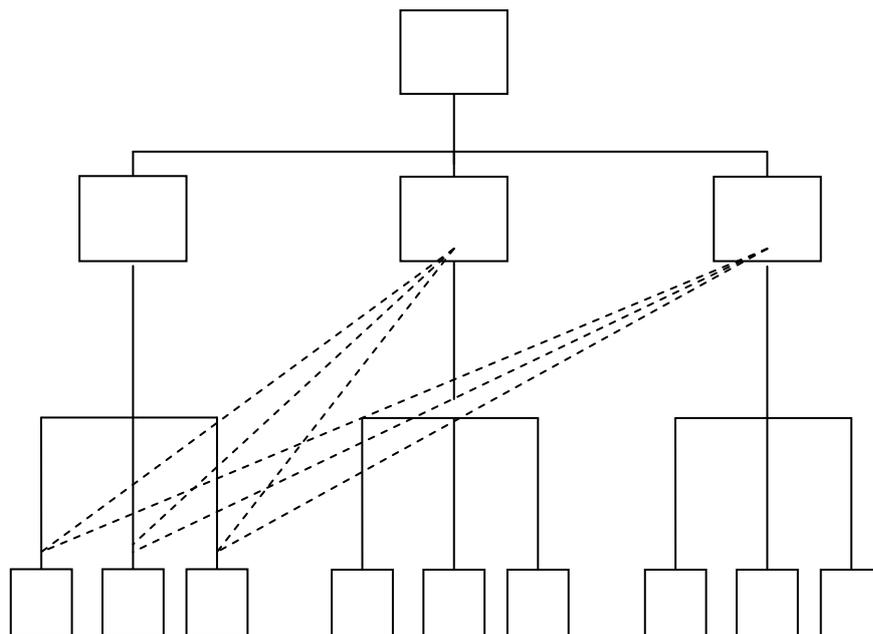
a) Grundsatz:

- Spezialisierung
- Direkter Weg
- Mehrfachunterstellung

b) Eigenheiten

- Übereinstimmung von Fachkompetenzen und Entscheidungskompetenzen
- Funktionale Spezialisierung der Leitungsorgane
- Praxis: Tendenz zur unechten Funktionalisierung (nur funktionelle Dienststellen, wie z. B. Personalwesen)

c) Schema



d) Vorteile

- fachkundige Entscheidungen
- Entbürokratisierung
- Fachkompetenzen wichtiger als hierarchische Stellung
- grössere Leitungskapazität
- kurze Kommunikationswege
- psychologischer Vorteil der funktionalen Autorität

e) Nachteile

- Kompetenzüberschreitungen kaum vermeidbar
- Unsicherheit bei Vorgesetzten und Untergebenen
- komplizierte Kommunikationsstruktur, schwierige Koordination und Kontrolle
- fehlender Überblick über das Ganze ergibt beim Spezialisten Ressort-Denken
- Überbewertung der eigenen Aufgaben

Die Matrix-Organisation

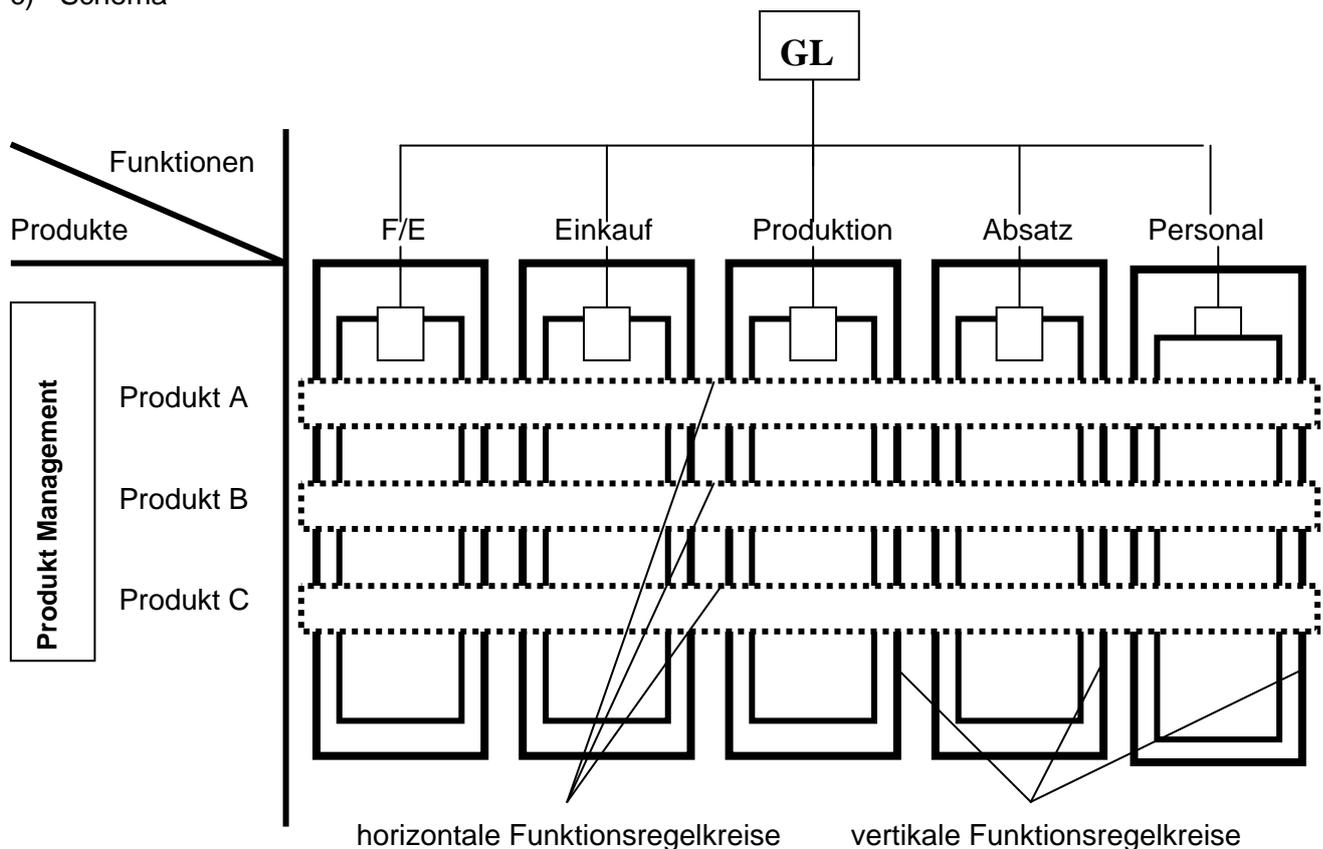
a) Grundsatz:

- Spezialisierung nach Dimensionen
- Gleichberechtigung der Dimensionen

b) Eigenheiten

- Perfekionierte Form der funktionalen Organisation
- Systematische Regelung der Kompetenzenkreuzungen
- Teamarbeit der Dimensionsleiter
- Praxis: Tendenz zur Gewichtung eines Dimensionsleiters als „Primus inter Pares“ (Erster unter Gleichen)

c) Schema



d) Vorteile :

- sachgerechte Teamentscheidungen
- übersichtliche Koordination
- institutionalisierter Konflikt zwischen Dimensionen
- psychologischer Vorteil der funktionalen Autorität

e) Nachteile :

- Kompetenzabgrenzungen aufwendig
- grosser Kommunikationsbedarf
- kaum nachvollziehbare Entscheidungsprozesse
- Gefahr zu viele Kompromisse
- wenig Alleinverantwortung für Dimensionsleiter
-