

## 10 Unternehmens- und Projektorganisation

### 10.1 Organisationsformen

Organisationsformen ergänzen idealtypische Organisationsmodelle um Detaillösungen, mit denen praxismgerechte Strukturen konzipiert werden können.

Eine Arbeitsgruppe fasst Menschen (Stellen) mit Ausführungsaufgaben zusammen, zwischen denen unmittelbare Arbeitsbeziehungen bestehen und die von einem Gruppenleiter (i. d. R. die unterste Instanz in einer Hierarchie) geführt wird.

Eine teilautonome Arbeitsgruppe bzw. ein Team ist eine Gruppe weniger Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für einen gemeinsamen Zweck, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung ziehen.

Mehrere Arbeitsgruppen eines segmentierten aber zusammengehörigen Aufgabenkomplexes in einen Organisationsbereich unter Leitung einer Instanz ergeben eine Abteilung. In einer Abteilung besteht ein Mindestmaß an direkten Arbeitsbeziehungen, so dass von einem quasi-geschlossenen Untersystem einer Institution gesprochen werden kann. Wird das Mindestmaß überschritten, werden Abteilungen i. d. R. zu „Hauptabteilungen“ gebündelt.

Werden Menschen aus unterschiedlichen Untersystemen einer Institution zur Erfüllung periodisch anfallender Aufgaben ohne Instanz zusammengeführt, spricht man von einem Kollegium. Ein Kollegium ist grundsätzlich für Aufgaben zuständig, die bereichsübergreifend sind. Ein Kollegium ist ein Teilsystem der jeweiligen Institution. Als Synonyme gebräuchlich: Ausschuss, Kommission, Komitee, Gremium.

Beauftragte für eine konkrete Schutz- oder Sicherungsaufgabe sind Stellen mit Stabscharakter, die jedoch fachliches Weisungsrecht haben. Es handelt sich i. d. R. um Übertragung einer speziellen Teilaufgabe auf eine Person.

Die vertikale Gliederung von Stellen führt zur Bildung von Rängen unterschiedlicher Weisungsreichweiten. Diese Stellen heißen Leitungsstellen. Auf der höchsten Ebene steht die Leitung. Die Leitung wird im Sprachgebrauch mit anderen Begriffen bezeichnet: Vorstand, Geschäftsführung, Geschäftsleitung, Unternehmensführung, Minister, Senator etc.

Auch eine Projektgruppe ist eine Arbeitsgruppe unter Leitung eines Projektleiters, die für die Dauer eines Projekts oder einer Phase gebildet wird. Sie ist ein System auf Zeit.

In Organisationsmodellen werden folgende Organisationsformen des Projektmanagements unterschieden:

- ?? Projektorganisation in Stabsform („Einfluss-PM“)
- ?? Matrix-Projektorganisation (linien- oder projekt-dominiert oder ausgewogen) (KNÖPFEL 1992)
- ?? Reine Projektorganisation („Autonomes PM“)

### 10.2 Zusammenspiel von Projekt- und Unternehmensorganisation

Da jedes Projekt Aufwand verursacht, muss über die Organisationsform zum Erhalt des Gleichgewichts zwischen der Organisation auf Dauer (Unternehmung, Verwaltung o. ä.) und der Organisation auf Zeit (Projekt) entschieden werden. Einerseits müssen die „auf Dauer angelegten“ zweckbezogenen Aufgaben erfüllt werden und andererseits muss dies auch für die sich ändernden Bedingungen in der Zukunft möglich bleiben.

Und dieses „Ermöglichen“ muss u. a. über Projekte vorbereitet werden. Das kostet Geld, das entweder aus den Mitteln der „Stammorganisation“ abgezogen werden muss oder für das sonstige (Finanzierungs-) Quellen erschlossen werden müssen.

Die Verantwortlichen der „Stammorganisation“ stellen Menschen und Mittel für Projekte um so eher zur Verfügung, je konkreter der Beitrag für die Steigerung von Effektivität und Effizienz der Aufgabenerfüllung heute und morgen erkennbar ist. Die „Routineaufgaben“ der Stammorganisation lassen wenig Zeit, um über ihre Veränderung durch neue Herausforderungen ausreichend intensiv reflektieren zu können. Die „üblichen Innovationsaufgaben“ von Entwicklungsabteilungen, Früherkennungssystemen, Marktforschungen etc. liefern zwar Anstöße zur Weiterentwicklung, die entsprechenden Stellen oder Organisationsbereiche können diese aber i. d. R. nicht koordinieren und steuern. Der Brückenschlag zwischen „Routineaufgaben“ und „Innovationsaufgaben“ durch ein akzeptiertes Projektmanagement ist die zentrale Führungsaufgabe bei Einführung und Weiterentwicklung von Projektorganisationen.

### **10.3 Projektbeteiligte**

Folgende Projektbeteiligte können identifiziert werden:

Auftraggeber des Projektes ist die Instanz im Unternehmen, die die Projektplanung und -durchführung formell anweist und die entsprechende Ressourcenkompetenz besitzt. Bei Organisationsprojekten des Gesamtunternehmens ist der Auftraggeber i.d.R. die Geschäftsleitung.

Zur Einbindung der Leitung des Unternehmens oder Verwaltung und zur Abstimmung mit anderen Projekten wird in größeren organisatorischen Systemen häufig ein Projektausschuss (Lenkungsausschuss) eingesetzt. Es ist ein Kollegium, das aus drei bis sieben Personen besteht (ggf. mit externen Berater), die für den Auftraggeber folgende *Funktionen* wahrnehmen:

- ?? Mitwirken bei der Bildung und Abnahme der System- und Vorgehensziele.
- ?? Mitwirken bei der Bestimmung der Systemgrenze.
- ?? Bewilligen der personellen, sachlichen und finanziellen Mittel.
- ?? Gestalten der Projektorganisation.
- ?? Entscheiden (z.B. über Freigabe, Fortführung, Erweiterung, Einstellung des Projektes, Wahl von Alternativen am Ende einer Phase).

Der Projektleiter hat die Abwicklung des ihm zugeordneten Auftrags in Zusammenarbeit mit dem Projektteam und den vom Projekt betroffenen Organisationseinheiten so zu leiten, dass die auftragskonforme, termin- und kostengerechte Projektabwicklung gewährleistet ist.

Im einzelnen ergeben sich daraus die folgenden *Funktionen*:

- ?? Planen des Gesamtprojekts und seiner Phasen und Kontrollieren des Projektverlaufs.
- ?? Koordinieren der am Projekt beteiligten Personen.
- ?? Führen, Anleiten und Motivieren der Teammitglieder.
- ?? Informieren der projektbeteiligten oder betroffenen Organisationseinheiten.
- ?? Aufbereiten von Entscheidungsunterlagen und Herbeiführen von Entscheidungen.
- ?? Planen, Steuern und Überwachen der Projektdokumentation.
- ?? Vertreten des Projektes und seiner Mitarbeiter in übergeordneten Gremien.

Wird bei umfangreichen Projekten die Kontrollspanne zu groß (aus der Notwendigkeit einer direkten persönlichen Führung ist die Grenze der Kontrollspanne bei ca. sechs Mitarbeitern erreicht), sollten Teilprojekte mit Teilprojektleitern eingerichtet werden.

Das Projektteam ist die ausführende Ebene. Es besteht aus fest zugeordneten und/oder teilweise abgeordneten Mitarbeitern (es handelt sich um das Projektkernteam). Für die Projektarbeit ist wichtig, dass ausreichend fachliches und projektmethodisches Wissen in der Gruppe vorhanden ist. Die Zusammensetzung der interdisziplinären Projektgruppe kann sich im Projektverlauf ändern. Jeder Austausch von Mitarbeitern erfordert Einarbeitungszeit und bringt Integrationsprobleme in bestehende Gruppen mit sich.

Der Fachausschuss hat die Aufgabe, den Projektverlauf derart zu beeinflussen, dass die Interessen des Bereichs, den sie vertreten, in gebührender Weise berücksichtigt werden. Je nachdem, welchen Einfluss man ihnen zuweist, nehmen sie dabei beratende, kontrollierende, entscheidende und/oder weisungsgebende Funktionen wahr.

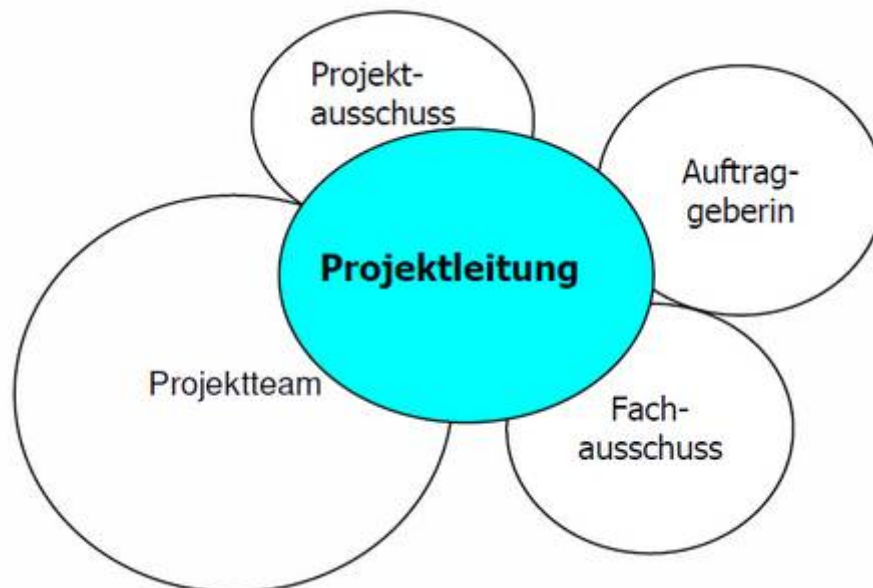


Abbildung 10-1: Projektbeteiligte (Auswahl)

#### 10.4 Mögliche Projektorganisationsformen

Um ein effektives und effizientes Zusammenwirken mit der Stammorganisation einer Unternehmung sicherzustellen, sind für jedes Projekt auch aufbauorganisatorische Lösungen zu finden. Dabei geht es um die Einrichtung von organisatorischen Einheiten, die für die Projektabwicklung notwendig sind, sowie ihre Einordnung in und ihr Zusammenwirken mit der bestehenden Stammorganisation.

Projektorganisation ist die Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projektes.

Hinsichtlich der Frage, wie der Projektbereich ablauforganisatorisch in die Gesamtorganisation einzuordnen ist und wer welche Kompetenzen hat, gibt es zahlreiche Gestaltungsalternativen, die von der Projektverfolgung im Rahmen der Stammorganisation bis hin zur voll verantwortlichen Projektdurchführung in autonomen Projektgruppen reichen.

Im folgenden sind einige typische Lösungsansätze der Projektorganisation aufgeführt. Im Rahmen der praktischen Projektarbeit können sich auch Zwischenformen oder Kombinationen der aufgeführten Alternativen als zweckmäßig erweisen.

#### 10.4.1 Projektabwicklung im Rahmen der Stammorganisation

In dieser Form der Projektorganisation werden keine projektspezifischen Organisationseinheiten geschaffen. Projekte werden vielmehr im Rahmen der vorhandenen Arbeitsteilung und -unterteilung („Tagesgeschäft“) durchgeführt.

Der Verzicht auf eine eigenständige Projektorganisation hat schwerwiegende Nachteile:

- ?? Die Projektverantwortlichkeit wird durch die gleichzeitig wahrgenommenen Funktionen in der Linienorganisation verwischt.
- ?? In Zweifelsfällen hat dann das Tagesgeschäft Vorrang, so dass das Projekt zurückgestellt wird und unter Umständen im Sande verläuft.
- ?? Bereichsübergreifende Aspekte werden bei Entscheidungen nur selten berücksichtigt.

Wegen ihrer Schwachstellen kann diese organisatorische Form der Projektabwicklung nur für kleinere und wenig komplexe Problemstellungen, die nicht bereichsübergreifend angelegt sind, eingesetzt werden. Es besteht dann aber immer der Verdacht, dass keine „wirklichen“ Projekte vorliegen; häufig werden Aufgaben als „Projekte“ bezeichnet, weil dies modern und anspruchsvoll klingt.

#### 10.4.2 Stabs-Projektorganisation

Dieser Strukturalternative wird auch als „Einfluss-PM“ bezeichnet. Die Projektleitung nimmt Stabsfunktion wahr. Ihre Aufgabe besteht demnach darin, den Projektverlauf in sachlicher, terminlicher und kostenmäßiger Hinsicht zu koordinieren, Informationen zu sammeln und aufzuarbeiten, Vorgehensvorschläge zu unterbreiten und Entscheidungsvorlagen auszuarbeiten. Entscheidungen selbst werden vom Projektstab nicht getroffen; ebenso fehlen Weisungsbefugnisse. Diese Befugnisse stehen dem Leiter des Linienbereichs zu, der das Projekt verantwortet.

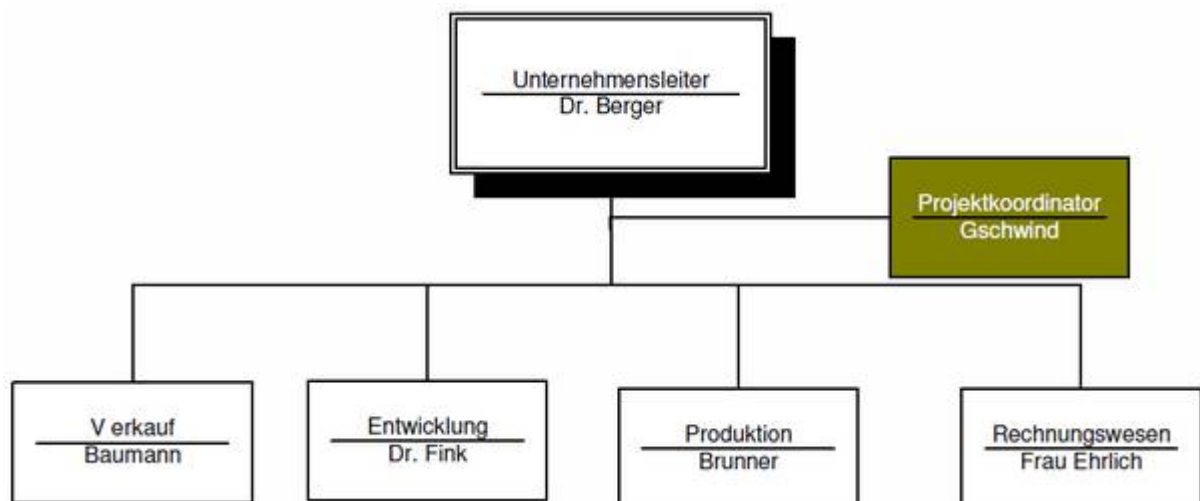


Abbildung 10-2: Projektkoordination bzw. Einflussprojektorganisation

Die Vorteile dieser Organisationsform liegen darin, dass sie sich personell leicht und rasch verwirklichen lässt und flexibel ist. Es sind keine größeren organisatorischen Umstellungen notwendig, da das Projekt im wesentlichen innerhalb der Stammorganisation abgewickelt wird. Die Projektmitarbeiter sind nur zeitweilig für das Projekt tätig. Sie bleiben fachlich und disziplinarisch ihrer jeweiligen Instanz in der Stammorganisation unterstellt.

Nachteilig an der Stabs-Projektorganisation ist der relativ umständliche Entscheidungsweg. Der Stab kann einer Instanz nur Vorschläge unterbreiten und somit

nur informell Einfluss nehmen. Probleme können daher im Hinblick auf die Verantwortlichkeit entstehen; das Liniensystem der Stammorganisation bleibt dominant. Der Projektstab kann nur für die Qualität seiner Informationen und Maßnahmenvorschläge, nicht aber für die ordnungsmäßige Erreichung der Projektziele verantwortlich gemacht werden. Der Projektleiter hat keinen direkten Zugriff auf (eigene) Einsatzmittel. Er ist auf die Kooperationsbereitschaft der Fachabteilungen angewiesen.

### 10.4.3 Matrix-Projektorganisation

Das Grundprinzip der Matrix-Projektorganisation beruht auf der Aufteilung der Zuständigkeiten zwischen der Stammorganisation und der Projektorganisation. Die Projektmitarbeiter bleiben disziplinarisch ihren Linienvorgesetzten unterstellt, werden aber temporär (während der Arbeitsphasen im Projekt) in das Projektteam delegiert. Im Rahmen und Umfang dieser Abordnung ist der Projektleiter für sie zuständig und auch für ihren Projektbeitrag verantwortlich.

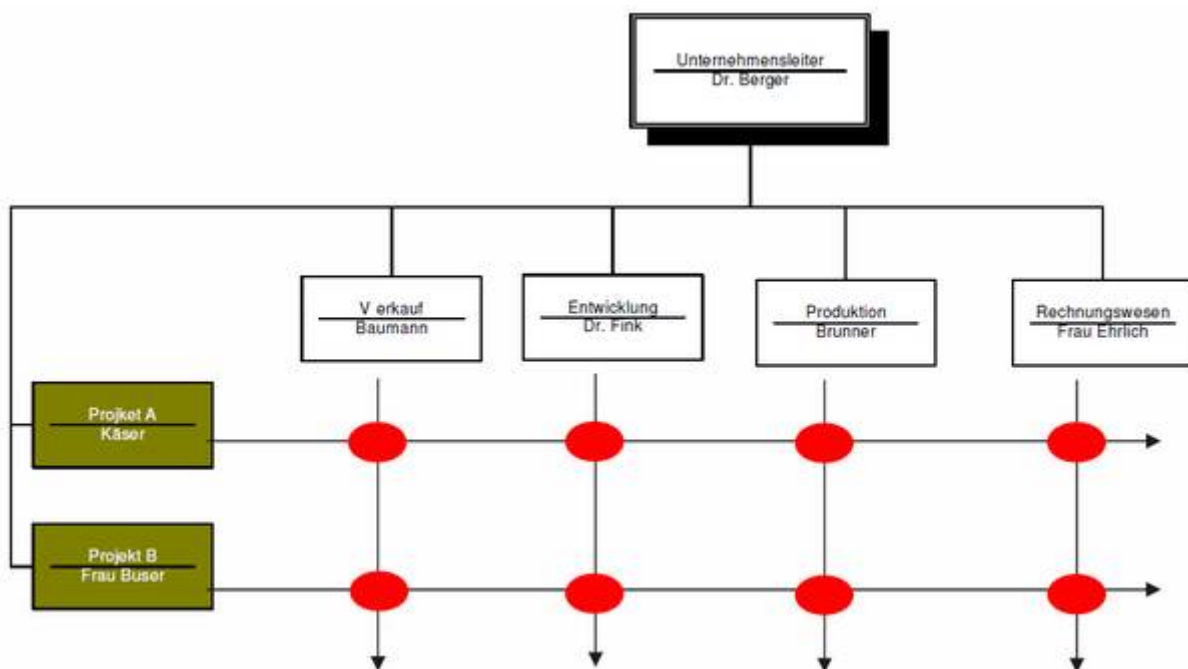


Abbildung 10-3: Matrixprojektorganisation

Neben den bereits bei den bisherigen Strukturvarianten genannten Vorteilen kommt bei der Matrix-Projektorganisation noch hinzu, dass der Projektleitung im funktionellen Bereich Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse zustehen und damit auch eine Zielverantwortung obliegt. Allerdings besteht die Gefahr von Zielkonflikten. Den Mitarbeitern bleibt die „fachliche Heimat“ erhalten, allerdings unterstehen sie zwei Vorgesetzten, was zu Unsicherheiten führen kann.

Als „Botschafter“ der entsendenden Organisationsbereiche sind die Projektmitarbeiter den Interessen ihres Hauptaufgabengebiets verpflichtet und suchen sie auch im Projekt zu erreichen. In der Projektarbeit muss der Projektleiter darauf achten, dass diese partikularen Interessen zu einem gemeinsamen Projektinteresse gebündelt werden. Die Führungsaufgabe des Projektleiters dürfte in der Matrixprojektorganisation am schwersten im Vergleich zu anderen Organisationsformen zu erfüllen sein.

Der organisatorisch angelegte Konflikt zwischen Fachinteressen der Organisationseinheiten und dem Projektinteresse kann - bei erfolgreicher Projektführung - allerdings fruchtbar sein; jeder interessenbesetzte Dialog bereitet die in der Stammorganisation akzeptierte Umsetzung von Projektvorschlägen vor.

Da der organisatorische Eingriff und die zusätzlich geschaffenen Projektbeziehungen verhältnismäßig gering sind, handelt es sich um eine in der Praxis häufig angewandte Form der Projektorganisation.

#### 10.4.4 Reine Projektorganisation

Bei der reinen Projektorganisation wird das Projektziel verselbständigt, indem die Projektbeteiligten aus ihrem angestammten Organisationsbereich ausgegliedert und einem selbständigen Projektbereich zugeordnet werden.

Der Projektleiter hat diesen Mitarbeitern gegenüber uneingeschränkte Weisungsbefugnis. Mit Erreichung des Projektziels wird die Projektgruppe aufgelöst. Die Verwendung „danach“ ist sowohl für Projektleiter als auch Projektmitarbeiter ein besonderes personalwirtschaftliches Problem. Die Mitarbeiter werden entweder wieder in die Stammorganisation eingegliedert oder einer neuen Projekteinheit zugeordnet (oder freigesetzt). Für die Projektleiter besteht eine besondere Chance, sich über ihren Projekterfolg, der dann i. d. R. auch ein Führungserfolg ist, für weitere Führungsaufgaben zu empfehlen.

Die Vorteile dieser Organisationsform liegen in der einheitlichen Leitung und der ungeteilten, dem Projektleiter obliegenden Zielverantwortung, was zu einer weitgehenden Identifikation von Projektleiter und Projektmitarbeitern mit dem zu erfüllenden Projektauftrag führt. Die Projektmitarbeiter können sich voll auf das Projekt konzentrieren - ihnen brennt nichts bei ihrer „Tagesarbeit“ an - die Projektaufgaben sind ihre Tagesarbeit.

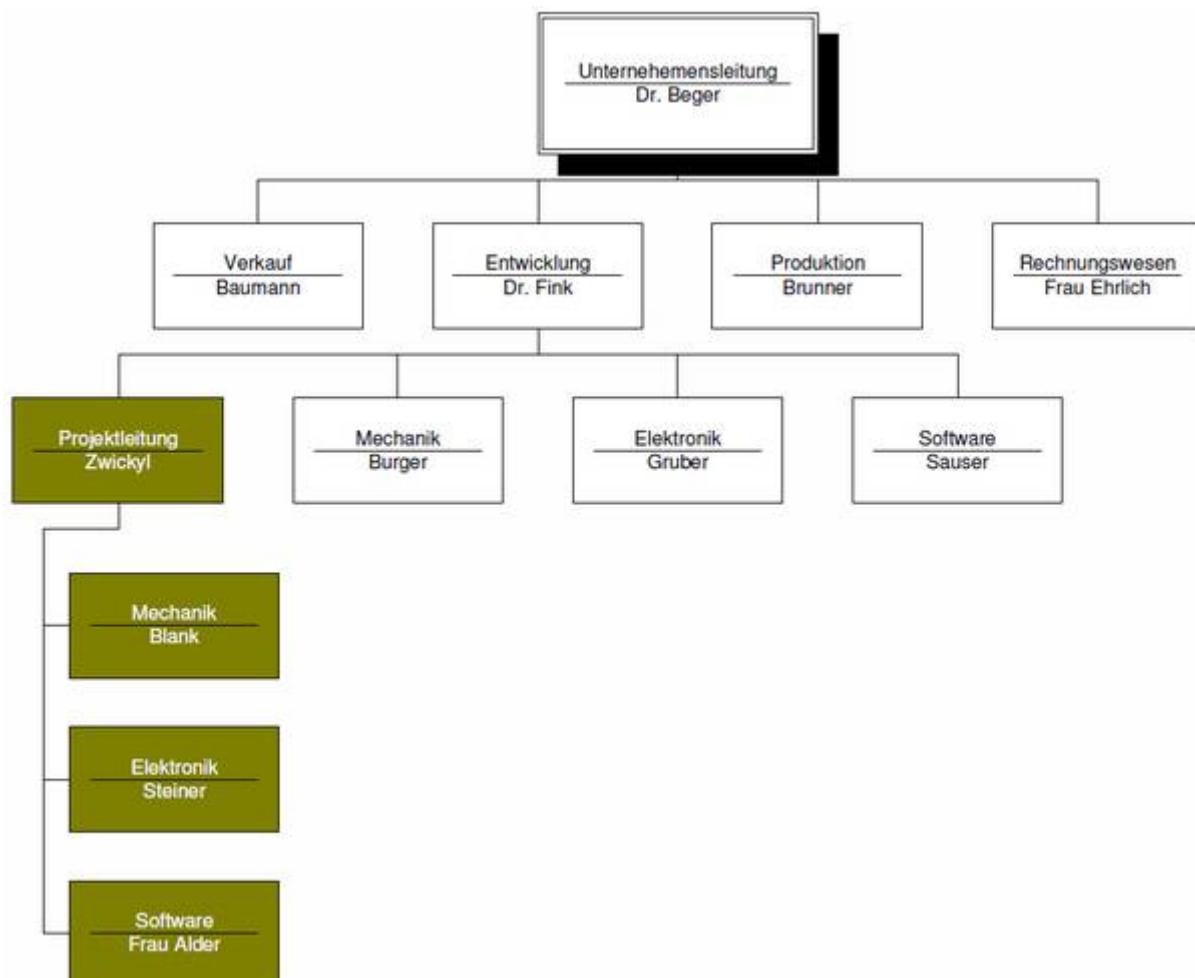


Abbildung 10-4: Reine Projektorganisation

Auf der anderen Seite bereitet die Ausgliederung der Mitarbeiter aus der Stammorganisation und ihre Wiedereingliederung nach Abschluss des Projekts unter Umständen erhebliche Schwierigkeiten. Wenn das Projektmanagement akzeptierte Selbstverständlichkeit für eine Unternehmenskultur ist, bestehen diese Schwierigkeiten nicht. Dann ist auch die „Job-Rotation“ zwischen Aufgaben in der Stammorganisation und in Projekten selbstverständlich und wird von allen Mitarbeitern als besondere Chance zur Beteiligung an der „Gestaltung der Zukunft“ angenommen.

Trennt man in Abbildung 10.5 die Linien zwischen dem Projektmanagement und der Stammorganisation, entsteht eine selbständige Projektorganisation. Diese Form der Projektorganisation kann auch als „Unternehmen im Unternehmen“ oder „task force“ bezeichnet werden.