

Seminararbeit - Projektmanagement

Thema: Projektorganisation

Lehrveranstaltung: Projektmanagement

Leiter: BM DI Dr. Thomas Mathoi

Gruppe 2:

Michael Tuscher
Philipp Lamprecht
Patrik Sattler
Tomislav Jakesevic
Sebastian Mieseberner

Was bedeutet überhaupt Projektorganisation

Bevor auf die Bedeutung der Projektorganisation als Ganzes eingegangen wird, soll kurz auf die beiden Worte, die sich dahinter verbergen eingegangen werden. Unter Projekt wird im Allgemeinen ein Vorhaben, welches ein klar definiertes Ziel vorgibt und zeitlich begrenzt ist bezeichnet. Da dies nicht die einzige Definitionist, werden noch ein paar andere aufgelistet.

Ein Auszug aus der Deutschen Norm für Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe, DIN 69901-5/2009 lautet wie folgt: „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist.“¹ Im PMBOK® Guide 2008 liest man folgendes: „ein zeitlich begrenztes Vorhaben, das unternommen wird, um ein einzigartiges Produkt, eine einzigartige Dienstleistung oder ein einzigartiges Ergebnis zu erstellen“.¹ Organisation ist ebenfalls ein weit dehnbarer Begriff und hat viele Erscheinungsformen in den unterschiedlichsten Bereichen unseres Lebens. Ob nun in der Industrie für Prozessabläufe oder im Bereich der Projektabwicklung, sowie in der Wissenschaft oder auch nur im Sozialleben, diese Definitionen sind im Grundkern sehr ähnlich. Jeder von uns tut es, vielleicht nicht jeden Tag oder jede Woche, aber hin und wieder ist es notwendig sich oder bestimmte Dinge zu strukturieren oder zu organisieren. Dies ist ein sehr wichtiger Bestandteil unseres Lebens, ohne den eine zivilisierte Gesellschaft nicht möglich wäre. Gemäß Duden kommt das Wort Organisation aus dem Französischen von „organiser“ mit unterschiedlichsten Bedeutungen wie zum Beispiel:

- die Funktionstüchtigkeit einer Institution o. A. dienende [planmäßige] Zusammensetzung, Struktur Beschaffenheit.

Weiters gibt es eine Vielzahl von Synonymen wie zum Beispiel: Aufbau, Ausführung, Ausrichtung, Vorbereitung, Durchführung usw.²

Nach der Erläuterung der beiden Wortkomponenten „Projekt“ und „Organisation“, wird nun auf die eigentliche Projektorganisation eingehen. Die Projektorganisation ist laut DIN 69901 wie nachstehend definiert:

Gesamtheit der Organisationseinheiten und der Aufbau und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projektes." Zur Projektorganisation zählen also z.B. alle Gremien (Lenkungsausschuss, Teambesprechungen usw.), organisatorische Regelungen

¹ Präsentation 2013 – Projektmanagement „Was ist eigentlich PM“ von Dr. Thomas Mathoi

²<http://www.duden.de/rechtschreibung/Organisation> (30.10.2013 / 16:00)

(Projekthandbuch, Betriebsvereinbarungen usw.) sowie die Führungs und Entscheidungsstrukturen (Organigramm des Projekts).³

Oftmals kommt vor dem Start eines Projektes das Argument, dass überhaupt keine Projektorganisation benötigt wird. Dies hat zur Folge, dass sich jeder nur mehr um sich selbst kümmert und keine Augen mehr für fachübergreifende Belangen hat. Doch das ist nicht der richtige Ansatz und jeder kann sich sehr gut vorstellen, wie ein Projekt ohne gewisse Strukturen ablaufen würde. Die Praxis zeigt es ebenfalls immer wieder, wenn Projekte ohne eine vernünftige Organisation abgewickelt werden, kommt es sehr oft zu Terminverzögerungen. Der Grund liegt sehr häufig darin, dass sich nicht wirklich jemand um die Kernpunkte eines Projektes kümmert. Es fehlt oft einfach an ausreichender Kommunikation unter den einzelnen Fachbereichen, wodurch es zu Missverständnissen kommt, die wiederum Änderungen hervorrufen, was dann zu Termin- und Kostenüberschreitungen führt. Ebenfalls ein Knackpunkt in einem Projekt sind die hierarchischen Strukturen, die häufig den Vortrieb und Fortschritt mindern. Meistens liegt das an den starren Strukturen, wie es zum Beispiel in der Linienorganisation üblich ist. Diese ist jedoch nicht für die abteilungsübergreifende Abwicklung von Aufgaben konzipiert und deshalb kommt es häufig zu Problemen. Die Abbildung 1 zeigt jenen Weg, der einzuhalten ist, wenn es um Entscheidungen und den Informationsfluss in einem fachübergreifenden Projekt geht. Wie man sehr schön erkennen kann, ist es schwierig zu schnellen Abstimmungen in der Arbeitsebene zu kommen.

Es bedarf viel zu viel Zeit und die Wege sind zu umständlich für eine konstruktive Organisation in einem Projekt. Der Erfolg in einem Vorhaben ist nur dann gewährleistet, wenn kurze Informations- und Entscheidungswege möglich sind und diese auch eingehalten und berücksichtigt werden. Es ist deshalb zielführend, wenn diese starren Strukturen effektiver und übergreifend geführt werden, was die Zusammenfassung von Mitarbeitern aus den verschiedenen Fachbereichen bedeutet. Diese arbeiten dann in einer möglichst „flachen“ Organisationsstruktur, wodurch sehr rasches und gezieltes handeln sowie steuern von Seiten der Leitung möglich wird (siehe Abbildung 2).

In Projekten bedeutet das nun, dass die Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen zusammenarbeiten müssen. Daher ist es wichtig Regeln zu schaffen, die eine klare Richtlinie vorgeben wie die Zusammenarbeit miteinander und mit der Linienorganisation zu geschehen hat. Diese Festlegungen bilden die Grundlage der Projektorganisation,

³<https://www.projektmagazin.de/glossarterm/projektorganisation> (24.10.2013 / 14:00)

wobei es im Projektmanagement die Unterteilung in die Aufbau- und Ablauforganisation gibt (siehe nachstehende Kapitel).⁴

Modelle der Aufbauorganisation

Damit eine Projektorganisation wettbewerbsfähig sein kann, sind einige wenige, aber bedeutsame Grundregeln zu beachten. Deshalb ist es umso wichtiger auf den Aufbau einer Organisation großen Wert zu legen.

In einem Projekt wird in erster Linie zwischen einem Auftraggeber und einem Auftragnehmer unterschieden. Der Auftraggeber, in weiterer Folge als AG abgekürzt, trifft die Entscheidungen und gilt als Initiator des Projektes. Im Falle, dass der AG nicht das nötige „Know-how“ besitzt, kann er eine Entscheidungsbefugnis bzw. die Verantwortung an eine andere Person übertragen. Nicht zu vergessen ist, dass der AG die finanziellen Mittel zur Verfügung stellen muss.⁵

Auf der anderen Seite gibt es den Auftragnehmer AN. Er ist für die ordnungsgemäße Ausführung zum Erreichen des Projektzieles verantwortlich, schuldet dem AG somit einen Erfolg. Die Seite des AN ist von Grund auf so aufgebaut, dass der Projektleiter die direkte Ansprechperson des AG ist. Er ist dazu verpflichtet Weisungen entgegenzunehmen und dem AG konkrete Erfolge vorzulegen.

Zu den Aufgabengebieten der Projektleitung zählen die Planung, die Projektkontrolle und die Projektsteuerung, welche in den jeweiligen Organisationsformen variieren.⁶

Als Unterstützung der Projektplanung und –steuerung werden Projektteammitglieder bestimmt. Ihnen wird meistens ein Bereich zugeteilt für welchen sie Verantwortung übernehmen müssen. Um effizient arbeiten zu können ist es von Vorteil wenn die Projektteammitglieder ein großes Fachwissen in ihrem Verantwortungsbereich besitzen. Projektmitarbeiter führen in der Regel nur einzelne Aufgaben die das Projekt betreffen aus. Sie sind nicht in das gesamte Projekt eingebunden und sind nur solange Teil des Projekts, solange sie ihre Arbeitsanweisung ausführen.⁷

Der Handlungsrahmen definiert den Bereich der Zuständigkeit eines jeden Beteiligten innerhalb eines Projektesum die Transparenz des Modells zu gewährleisten. Das heißt das Aufgabenbereiche, Verantwortungsbereiche sowie Weisungsbefugnisse festgelegt werden und diese im Gleichgewicht gehalten werden sollen.

⁴ Vgl. Kraus, Westermann, Projektmanagement mit System, Organisation, Methoden, Steuerung. Wiesbaden: Gabler Verlag 3.Auflage 1988 (Seite 25)

⁵ Ebda (Seite 28-30)

⁶ Vgl. Roland Gareis: Happy Projects. Wien: Manz Verlag 3. Auflage 2006 (Seite 91)

⁷ Vgl. Kraus, Westermann, Projektmanagement mit System, Organisation, Methoden, Steuerung. Wiesbaden: Gabler Verlag 3.Auflage 1988 (Seite 28-30)

Das Bild stellt das Dreieck des Handlungsrahmens dar, welches im Gleichgewicht gehalten werden sollte.

Abb. 3: Gleichgewicht des Handlungsrahmens



Dieser Handlungsrahmen gilt als wesentlicher Bestandteil der Aufbauorganisation und gibt dem Projektbeteiligten Aufschluss über seine Funktion, Macht und Verantwortung. Um für jedes Projekt in einem Unternehmen das optimale PM-Modell zu erstellen variieren diese Faktoren und das Modell wird einzigartig erstellt.⁸

In der Theorie haben sich drei Organisationsformen weitestgehend als Grundkonzept durchgesetzt von denen sich die in der Praxis angewendeten ableiten.

Bekannt sind die PM-Modelle unter den Namen:

- Einflussprojektmanagement
- Reines Projektmanagement
- Matrix Projektmanagement

Beim **Einflussprojektmanagement** wird der Projektmanager als Koordinator der Abteilungen gesehen und hat somit wenig bis keine Macht und Verantwortung. Der Projektleiter gilt als Berater der Projektteammitglieder. Die Befugnisse liegen bei den Leitern der einzelnen Bereiche. Die Projektteammitglieder sind ihrem permanenten Abteilungsleiter unterstellt und erhalten vom Projektmanager keine Anweisungen. Der Vorteil dieser Aufbauorganisation ist der geringe organisatorische Aufwand, da die Abteilungen während des Projektes nicht verändert werden. Weiter positiv ist, dass die permanenten Bereiche ein großes Fachwissen aufweisen.

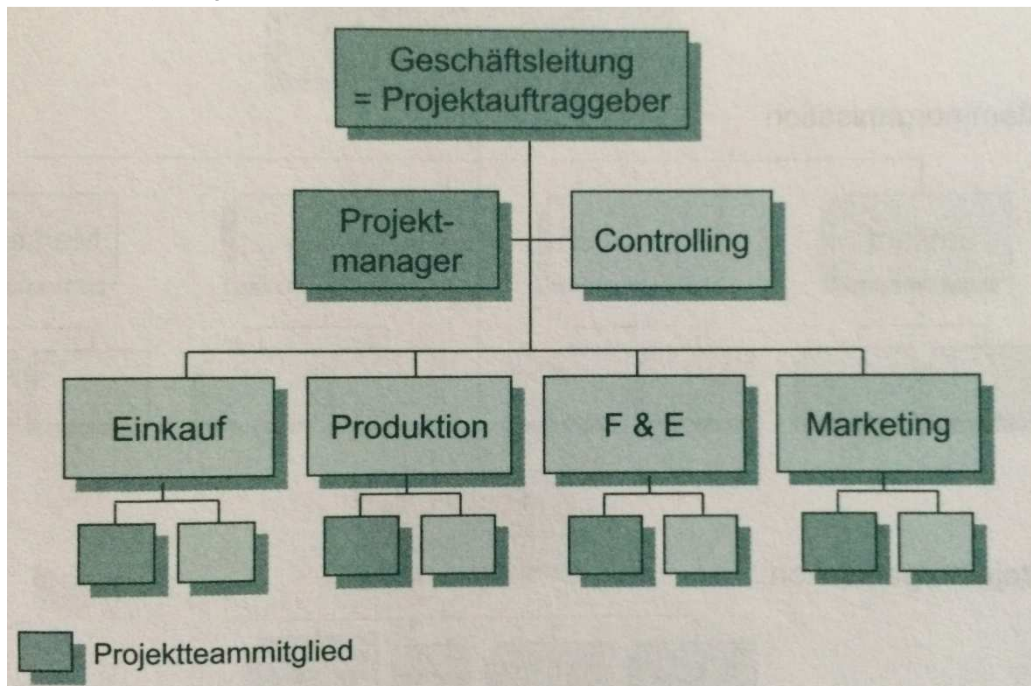
Nachteil ist jedoch, daß sich niemand „richtig“ für das Gesamtprojekt verantwortlich fühlt. Es gibt niemand, der nur die Projektinteressen vertritt, und auch die Macht hat,

⁸Ebda (Seite 31-38)

bestimmte Entscheidungen „pro Projekt“ zu treffen. Projekte werden oft zerredet und versanden aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen.⁹

Die folgende Grafik soll einen Überblick über die Organisation im Einflussprojektmanagement geben.

Abb. 4: Einfluss Projektorganisation



Reines Projektmanagement ist dadurch gekennzeichnet, dass der Projektleiter die volle Verantwortung sowie eine übergreifende Weisungsbefugnis gegenüber den Projektteammitgliedern hat. Der Projektleiter sollte am idealsten eine Autoritätsperson sein und den einheitlichen Willen durchsetzen können. Geeignet ist diese Organisation bei strategisch wichtigen Projekten mit erhöhtem Risiko.

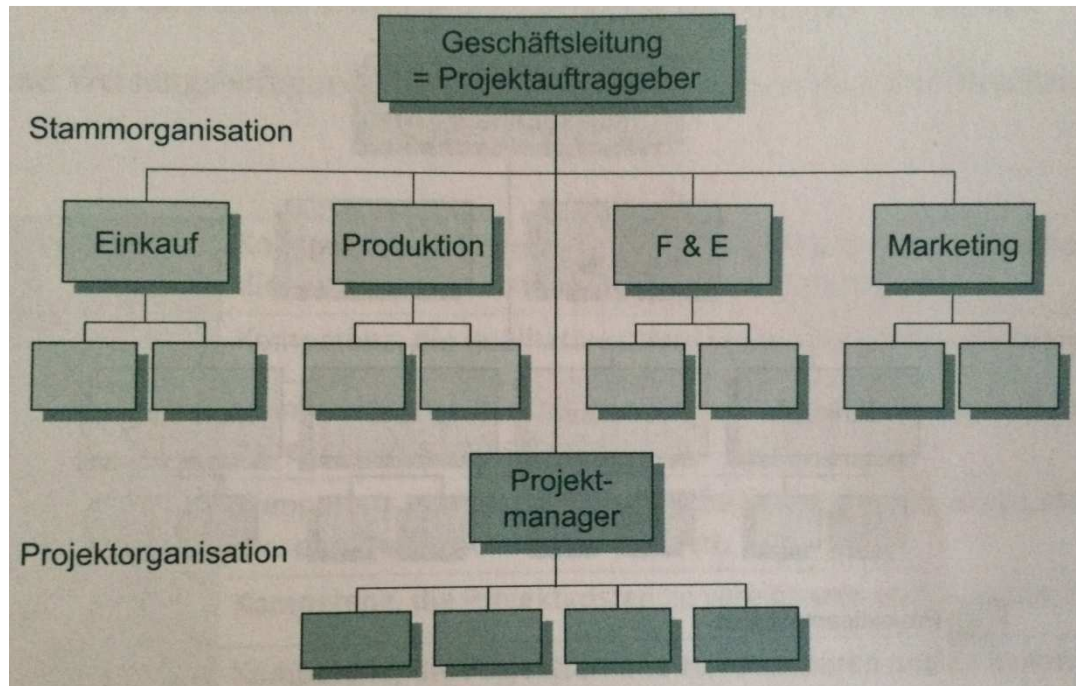
Die Teammitglieder werden aus permanenten Abteilungen herausgenommen und temporär in eigenen Räumen zusammengelegt, was die Kommunikation und schnelle Entscheidungen fördert. Im Gegensatz zum vorher genannten Einflussprojektmanagement liegt die Konzentration des Teams ausschließlich auf dem Projekt. Die Informationen bezüglich des Projektes kommen immer vom Projektmanager. Da dieser mit allen projektrelevanten Daten vertraut ist und die Verantwortung dafür trägt, kann bei Abweichungen schnell reagiert werden.

Nach Projektende kommt es laut Literatur oft zu Problemen die Teammitglieder zurück in die dauerhaften Abteilungen zu integrieren. Dies liegt an der Umstellung der Arbeitsformen für die Projektteammitglieder.¹⁰

Abb. 5: Reine Projektorganisation

⁹Kraus, Westermann, Projektmanagement mit System, Organisation, Methoden, Steuerung. Wiesbaden: Gabler Verlag 3.Auflage 1988 (Seite 44)

¹⁰Vgl. Roland Gareis: Happy Projects. Wien: Manz Verlag 3. Auflage 2006 (Seite 94)



Das letzte nennenswerte Modell welches am häufigsten zur Anwendung kommt, ist das **Matrix Projektmanagement**. Ein wesentliches Charakteristikum sind die zwei Vorgesetzten für die Projektteammitglieder. Einerseits der Projektmanager und andererseits der Vorgesetzte innerhalb der ständigen Organisation.

Aus Sicht der Mitarbeiter stellt sich jedoch oft die Frage wer für was zuständig ist. Um diese Frage zu klären ist eine schematische Darstellung der Aufbauorganisation empfehlenswert.

Zum Verantwortungsbereich des Projektleiters zählen Kosten und die Einhaltung von Terminen. Er bestimmt auch die zu erreichenden Ziele welche die Linie zu erfüllen hat. Der Projektleiter tritt persönlich mit den Projektteammitgliedern in Kontakt und kann fachliche, sowie funktionale Weisungen erteilen.

Für die Qualität und Ausführung der Aufgaben trägt die Linie die Verantwortung.

Dieses Modell kommt in mehrfacher Ausführung zur Anwendung und unterscheidet sich im Handlungsrahmen des Projektleiters und des Linienvorgesetzten.

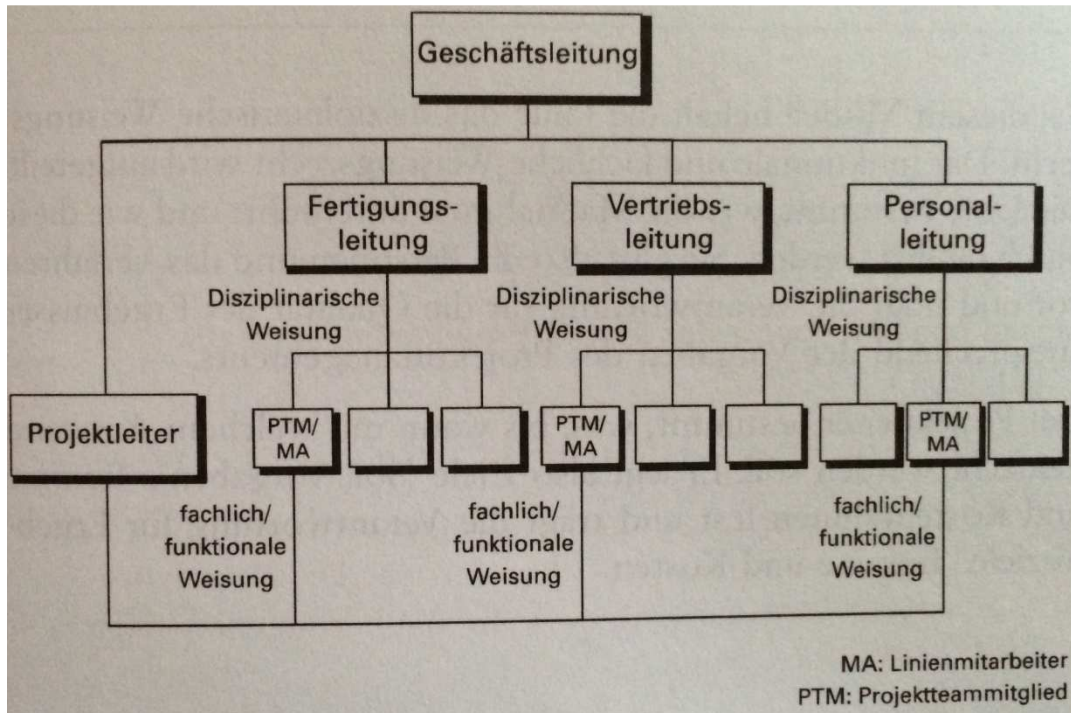
Ein Vorteil gegenüber dem „Reinen Projektmanagement“ ist, dass die Mitarbeiter flexibel eingesetzt werden können und aus der Abteilung nicht ausgegliedert werden. „Die Organisation des Projektes als Matrix-Projektmanagement empfiehlt sich bei einer hohen Anzahl von laufenden Projekten und Projekten, die mehrere Abteilungen bzw. Bereiche übergreifen.“¹¹

¹¹Kessler, Winkelhofer: Projektmanagement, Leitfadem zur Steuerung und Führung von Projekten. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag 4.Auflage 2004 (Seite 27)

Bei diesem System kann es aufgrund der Schnittstellen zu Schwierigkeiten in der Verantwortungstrennung kommen. Dies führt oft dazu das im Endeffekt die Schuld für einen Fehler hin- und hergeschoben wird.

Das folgende Schema stellt eine Variante des Matrix Projektmanagements dar.

Abb. 6: Matrix Projektorganisation



Ablauforganisation

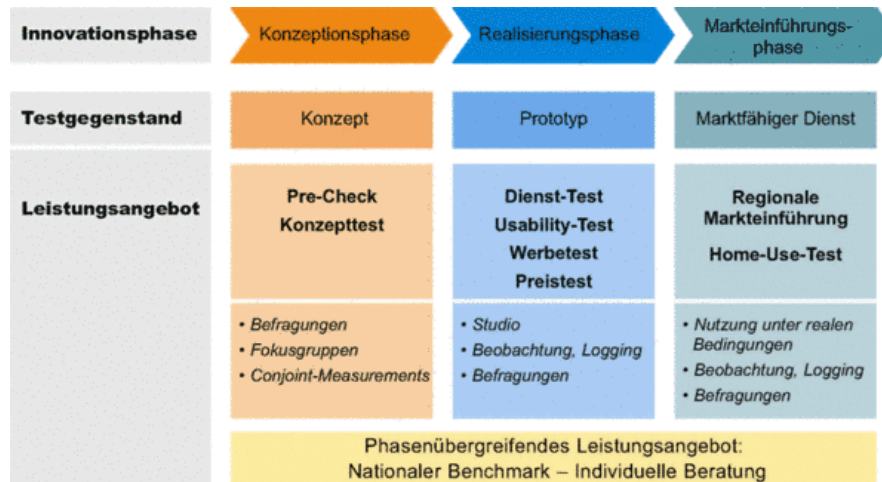
„Ein jedes Projekt, egal wie unterschiedlich sie sein mögen und in welcher Branche sie ihren Ursprung haben, hat eine klare Zieldefinition. Zur Erreichung dieses Zieles sind mehrere, ganz unterschiedliche Disziplinen zu bestreiten. Arbeiten, welche in verschiedenste Bereiche fallen, spielen zu einem großem Ganzen zusammen.“¹² Da diese Bereiche einerseits unterschiedliche Arbeiten verlangt und andererseits die Ausführung nicht gleichzeitig verläuft, wird der Ablauf des Projektes in Phasen unterteilt.

„Eine Phase ist ein abgeschlossener Arbeitsabschnitt, auf den, nach Beendigung, der nächste folgt. Oft muss eine Phase abgeschlossen sein, damit die nächste beginnen kann. Bei gleichzeitigem Verlauf, kann es zu Komplikationen kommen, wenn mit der Ausführungsphase begonnen wird, wenn die Planungsphase noch nicht abgeschlossen ist.“¹³ Gerade bei Bauprojekten ist das jedoch des Öfteren der Fall, die Detailplanung wird erst während der Bauausführung fertiggestellt.

Abb. 7: Allgemeine Projektphasen

¹²Vgl.: Kraus, Westermann, Projektmanagement mit System, Organisation, Methoden, Steuerung. Wiesbaden: Gabler Verlag 3.Auflage 1988

¹³ Ebd.



„Die simpelste Form stellt das Drei-Phasenmodell dar. Es gliedert sich in die Planungs-, Durchführungs- und Abschlussphase. Was in den Phasen geschieht ist aus den Namen abzuleiten. Die Dauer der einzelnen Phasen wird unter anderem durch die Komplexität oder das Zeitfenster bestimmt. Eine Erweiterung erfährt das Modell durch die Hinzunahme der Projektdefinition, welche ganz zu Beginn steht.“¹⁴ Bei größeren Projekten können weitere Phasen hinzukommen. Wichtig ist, dass jede Phase irgendwann abgeschlossen sein muss, sonst ist eine Erreichung des Projektzieles nicht möglich. Den Abschluss bildet ein sogenannter Meilenstein.

Meilensteine sind besonders wichtige Ereignisse in einem Projekt, die es wert sind, besonders hervorgehoben zu werden. Solche Ereignisse können der Spatenstich, die Genehmigung durch die Behörde oder die Schlüsselübergabe sein. Sie müssen zu Beginn eines Projektes festgesetzt werden. „Der Auftraggeber legt mit Hilfe seiner Projektplaner (Steuerung und Koordination) Meilensteine anhand der Zieldefinitionen fest. Das bewirkt eine erste grobe Richtungsvorgabe in die das Projekt laufen soll. Terminlich festgesetzt ist der Meilensteinplan ein erster (sehr) grober Terminplan. Zur terminlichen Überwachung eines Projektes ist ein Meilensteinplan unumgänglich. Neben der kontinuierlichen Beobachtung, ist das eine der wichtigsten Maßnahmen in der Projektüberwachung, und so kann der Projektfortschritt leicht bestimmt werden. Sie dienen zur Standortbestimmung des Projektes, zur Bilanzierung über den bisherigen Projektverlauf und als weitere Entscheidungspunkte über den weiteren Projektverlauf.“¹⁵

Abb. 8: Meilensteine

¹⁴Plagge, Walter, Entscheiden statt verwalten. Das Phasenmodell – Back to the Roots, Ausgabe 12/2012

¹⁵Vgl.:Dr. Eberspächer, Matthias, Kurze Wege, schnelle Entscheidungen. Schlanke Organisation in der Softwarekonzeption, Teil 1: Zentrale Gremien und ihre Aufgaben, Ausgabe: 19/2011



An diesen Terminen erfolgt eine Berichterstattung an den Bauherren, bei Großprojekten ist eine Zusammenkunft und Besprechung der Entscheidungsbefugten oft üblich. Diese Treffen sind von großer Bedeutung, da über die Zukunft des Projektes entschieden wird. Wenn alles nach Plan verlaufen ist, wird mit der nächsten Projektphase fortgefahren. Jedoch kann bei Nichterreichung des Leistungsziels die Entscheidung ganz anders ausfallen. Von der Wiederholung der letzten, nicht zufriedenstellenden, Phase oder der Nachbesserung bis zu einem bestimmten Termin bis hin zum Projektstopp auf Zeit. „Regulierende Maßnahmen sind spätestens zu diesem Zeitpunkt zu beauftragen, wenn Abweichungen nicht schon vorher erkannt wurden und eingegriffen worden ist. Meilensteine ermöglichen rechtzeitig eine Zielabweichung rasch zu erkennen. Starke Korrekturen sind mit einem Meilensteinplan nicht gänzlich auszuschließen, kommen aber deutlich seltener vor als in Projekten ohne Meilensteine.“¹⁶ Bei einer positiven Entscheidung zur Fortführung des Projektes steht meist eine neue Tätigkeit an, auf die Projektmitarbeiter kommen andere (neue) Aufgaben zu. „Die Beteiligten nehmen diese Aufgabe oft mit viel Begeisterung und Engagement in Angriff. Zu Beginn einer Tätigkeit ist die Motivation noch sehr groß. Die Herausforderung, die der Projektmanager nun zu bewältigen hat, ist diese Einstellung der Mitarbeiter so lange wie möglich aufrecht zu erhalten. Die positive Energie im Projektteam bewirkt rasche und erfolgsversprechende Arbeit. Jedoch kommt es früher oder später zur Abnahme der Euphorie und der damit verbundenen Freude an der Arbeit. Der Energieeinsatz lässt nach, denn monotone Arbeit ohne sichtbaren Fortschritt im Projektablauf führt zu Ernüchterung und Demotivation. In dieser Phase entstehen die meisten unnötigen zeitlichen Verzögerungen des Projektes.“¹⁷ Diese Zeit kann nur sehr schwer und mit beträchtlichem Mehreinsatz der Ressourcen wieder aufgeholt werden. Daher ist ein gut gewählter Meilensteinplan, mit eventuellen sinnvollen Untermeilensteinen, wichtig. So haben nicht nur die Projektcontroller des Bauherren ein Überwachungsinstrument, sondern auch die Projektmitarbeiter immer ein (Teil-)Ziel vor Augen, welches sie erreichen müssen. Dadurch wird die Leistungsfähigkeit wieder gestärkt, mit dem Druck

¹⁶Vgl.: Kraus, Westermann, Projektmanagement mit System, Organisation, Methoden, Steuerung. Wiesbaden: Gabler Verlag 3.Auflage 1988

¹⁷Vgl.: Dr. Eberspächer, Matthias, Kurze Wege, schnelle Entscheidungen. Schlanke Organisation in der Softwarekonzeption, Teil 2: Weitere Rollen und Empfehlungen für die Praxis, Ausgabe: 20/2011.

ein Ergebnis liefern zu müssen, werden die Projektbeteiligten am meisten gefordert. In einer solchen Phase des Projektes wird über die normale Zeit hinaus gearbeitet, auch an Wochenenden gearbeitet. Die Stimmung kann aufgrund der Ermüdung und enormen Belastung jedes einzelnen schnell in eine negative, etwas feindselige umschlagen. Fröhliche Gemüter sind plötzlich aggressiv, die Leichtigkeit und der Spaß an der Arbeit geht verloren. Sinnvoll und erstrebenswert ist eine Verhinderung dieses zusätzlichen Zeitdruckes, indem man die Motivation und Konzentration über die ganze Phase, von Meilenstein zu Meilenstein, hochhält. Dies ist eine Eigenschaft, durch die sich ein exzellenter Projektmanager auszeichnet. Die aber sicher nicht theoretisch in Büchern oder ähnlichem zu erlernen ist, sondern durch die Berufserfahrung kommt.

„Ein erfahrener Projektmanager, der schon etliche Projekte geleitet hat, entwickelt mit der Zeit eine gewisse Routine, sozusagen eine Checkliste, wie er das Projekt abwickelt. Das gleiche ist bei einem Unternehmen zu beobachten, das immer wieder ähnliche Projekte in Auftrag gibt. Für immer wiederkehrende Phasen werden die Abläufe standardisiert, ein Leitfaden erstellt. Dadurch bekommt man eine Struktur in den Projektablauf und erhöht somit die Effektivität und Überschaubarkeit. Da jedes Projekt seine Eigenheiten besitzt gibt es keine komplett einheitliche Struktur.“¹⁸ Diese Standards werden dann, wenn nötig, nur geringfügig verändert. Projekte lassen sich so in Standardphasen und projektindividuelle Phasen unterteilen. „Ein standardisierter Phasenplan stellt eine Kombination aus Standardphasen und projektindividuellen Phasen dar, die genügend Spielraum für die Anpassung an das Projekt bieten müssen.“¹⁹ Ein Unternehmen spart sich dadurch Zeit und Geld und bleibt somit Wettbewerbsfähig. Für den einzelnen Projektmanager bedeuten diese Standardphasen Zeitersparnis, leichtere Aufgabenverteilung und damit verbundene Zusammenstellung seines Projektteams und Überschaubarkeit der Tätigkeiten, sodass er nichts vergisst.

Fallbeispiel:

Vergleich der Aufbauorganisation zwischen Bauprojekten und branchenfremden Projekten:

Aufbauorganisation von Bauprojekten:

¹⁸Vgl.: Kraus, Westermann, Projektmanagement mit System, Organisation, Methoden, Steuerung. Wiesbaden: Gabler Verlag 3.Auflage 1988

¹⁹ Ebd.

²⁰Für jedes Projekt stellt sich die Frage, in welcher Organisationsstruktur das Vorhaben abgewickelt werden soll. Entscheidend hierfür ist sicherlich die Größe und Komplexität des Projektes, aber auch die Bereitschaft des Auftraggebers, durch seine eigene Organisation Leistungen zu erbringen. Die Bestimmung der Aufbauorganisation (Organisationsstruktur) enthält folgende Schritte:

- funktions- oder objektorientierte Definition von Teilaufgaben
- Zusammenstellung der Teilaufgaben und Zuordnung zu einzelnen Stellen / Organen
- Zuweisung von Kompetenzen, mit denen der Stelleninhaber das Recht erhält, die ihm übertragenen Aufgaben zu erfüllen oder andere mit ihrer Durchführung zu beauftragen
- Darstellung der Organisationsstruktur als Organigramm

Für die Darstellung der Organisationsstruktur von Bauprojekten ist entscheidend, welche vertraglichen Bindungen zwischen den Beteiligten bestehen und wie die Kompetenzen verteilt sind. So haben z.B. die Objektüberwachung und die Projektsteuerung ein Vertragsverhältnis mit dem Bauherrn, letztere nimmt jedoch nur Beratungsaufgaben in ²¹Stabsfunktion ohne Weisungsbefugnis wahr, was in der Darstellung der Organisationsstruktur deutlich erkennbar sein muss.

Die Wahl der geeigneten Aufbauorganisation hängt insbesondere auch davon ab, inwieweit der Bauherr Projektrisiken minimieren möchte. Beim Aufbau der Organisationsstruktur sind die folgenden Regeln zu beachten:

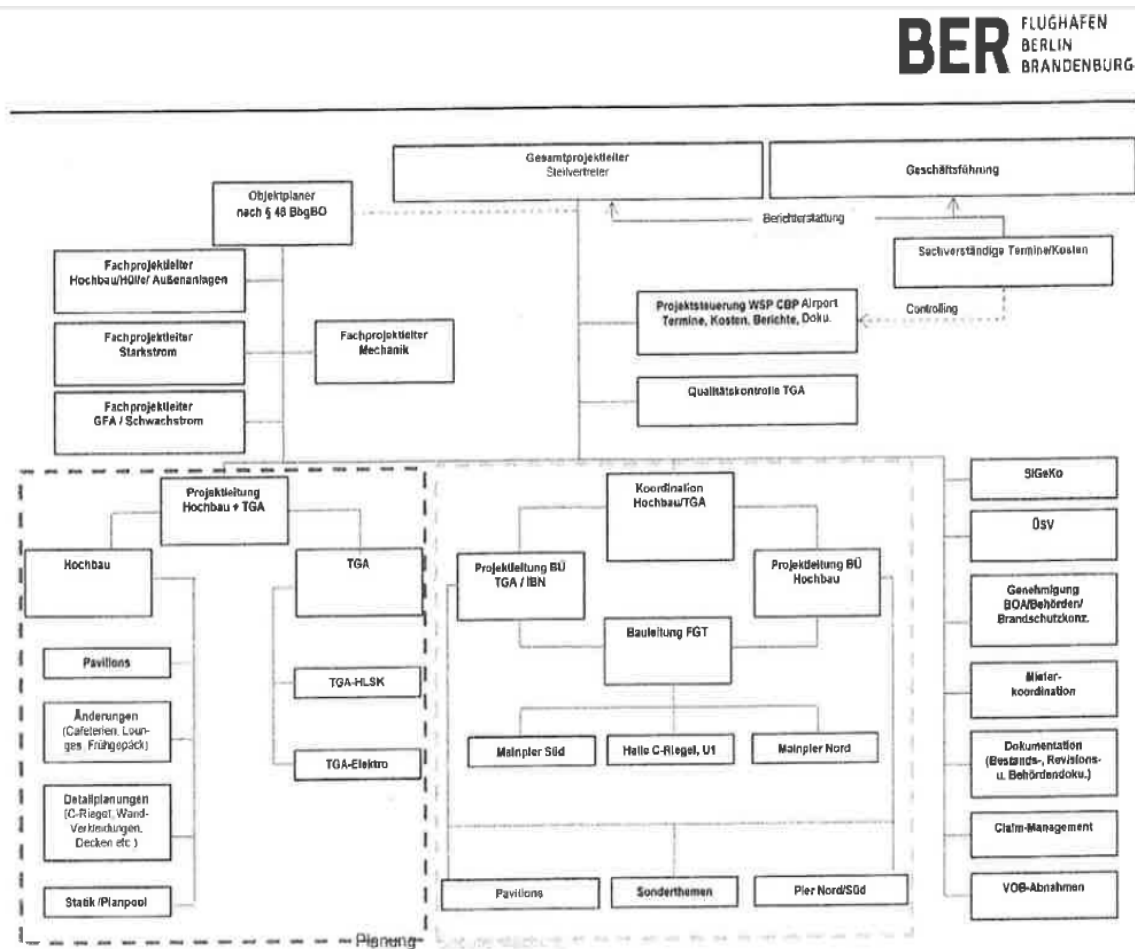
- Flexible Anpassungsfähigkeit über alle Projektphasen
- Einbindung der obersten Führungsebene (Bauherr)
- Organisationen müssen Controlling ermöglichen
- Instrumente für Konfliktlösungen sind vorzusehen (z.B. Steuerungskomitees)

²²Beispiel Flughafen Berlin:

²⁰ Vgl.: Kochendörfer, Viering, Liebchen: Bau-Projekt-Management, Grundlagen und Vorgehensweisen. Wiesbaden: Teubner Verlag 2.Auflage Juni 2004

²¹Vgl.: Kochendörfer, Viering, Liebchen: Bau-Projekt-Management, Grundlagen und Vorgehensweisen. Wiesbaden: Teubner Verlag 2.Auflage Juni 2004

²²<https://www.brandwende.com/files/sachstandsbericht.pdf> (23.01.2014 / 13:00)



Aufbauorganisation von IT-Projekten:

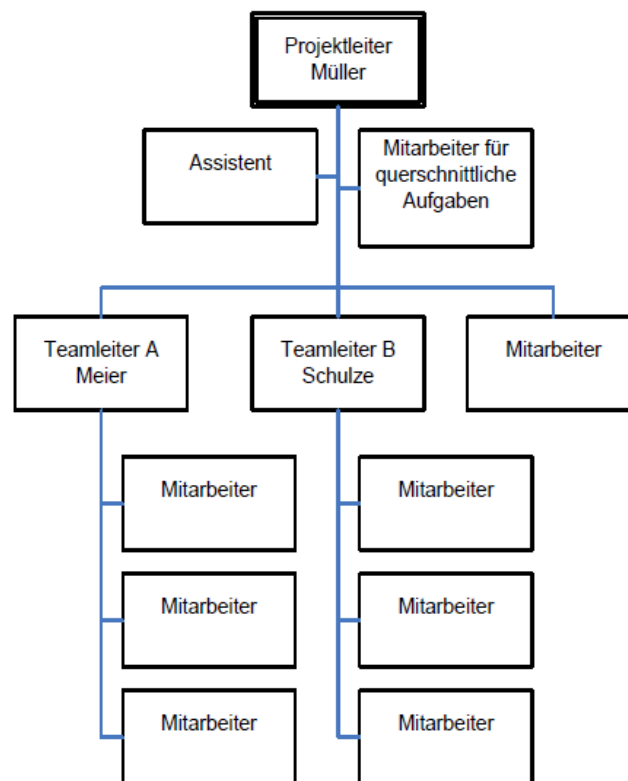
Zu Projektbeginn in der betrieblichen Softwareentwicklung steht häufig das Problem, dass Projektziele unklar sind bzw. unzureichend definiert werden. Dies kann zu mangelnder Zielorientierung führen, was sich in ungünstigen Entscheidungen und Lösungen niederschlagen kann. Im Zuge einer Projektrealisierung sollten daher einige Schritte zu Beginn berücksichtigt werden:

- Zielideen generieren
- Zielkatalog formulieren
- Ziele gewichten
- Zielbeziehung analysieren
- Zielkonflikte bereinigen
- Ziele operationalisieren
- Zieldefinition formulieren

Die schriftliche Festhaltung der Zieldefinition ist wichtig für den weiteren Verlauf des Projekts. Damit die formulierten Ziele immer auf dem aktuellen Stand gehalten werden, sollten regelmäßige Kontrollen durchgeführt werden. Mögliche Änderungen im Geschäftsumfeld oder im technischen Bereich sollten der Zielsetzung angepasst werden.

Die Strukturierung eines Projekts bzw. des Projektteams wird in der Aufbauorganisation geregelt. Hierbei wird oft graphisch veranschaulicht wie Informations- und Entscheidungswege, Verantwortlichkeiten und Arbeitsaufteilung projektintern zwischen den Beteiligten verlaufen. Durch die Aufbauorganisation wird auch festgelegt, welche Person welchem Gremium angehört und mit welchem Tätigkeitsfeld dieses belegt ist. Nachfolgend sind einige Beispiele für Aufbauorganisationen dargestellt.²³

²³ <http://www.idemployee.id.tue.nl/g.w.m.rauterberg/publications/BOSSbook-part3.pdf> (30.01.2014 / 16:00)



Es gibt einen zentralen Lenkungsausschuss von dem aus die grundlegenden Punkte des Projekts definiert werden. Von der Projektleitung wird die Aufgabenverteilung durchgeführt.

McKinsey-Untersuchung:

Bei der McKinsey-Untersuchung werden permanent IT-Projekte in eine Datenbank aufgenommen und für einen Vergleich mit beispielsweise Bauprojekten herangezogen. Dabei kam es zum Ergebnis, das nahezu die Hälfte der untersuchten Projekte ihre Zielsetzung nicht erreichen. Entweder werden die Projektkosten massiv überschritten oder der Zeitrahmen gesprengt. Somit laufen IT-Projekte fast doppelt so oft aus dem Ruder wie Bauprojekte. Das ist erheblich darauf zurückzuführen, dass die Baubranche weitaus mehr Erfahrung in der Durchführung von Projekten als die IT-Branche hat. Der Vergleich zwischen Branchenfremden Projekten wurde mit Hilfe von Untersuchungen von Bent Flyvbjerg angestellt.²⁴

²⁴ <http://www.cio.de/projektmanagement/denken/2936010/> (30.01.2014 / 18:00)

Quellenverzeichnis Literatur

- B1, Christian Sterrer: pm k.i.s.s., Projektmanagement keep it short and simple. Wien: Goldegg Verlag
- B2, Roland Gareis: Happy Projects. Wien: Manz Verlag 3. Auflage 2006
- B3, Kochendörfer, Viering, Liebchen: Bau-Projekt-Management, Grundlagen und Vorgehensweisen. Wiesbaden: Teubner Verlag 2.Auflage Juni 2004
- B4, Rattay, Führung von Projektorganisationen. Wien: Linde Verlag 2003
- B5, Patzak, Rattay, Projektmanagement. Wien: Linde Verlag 2004
- B6, Kraus, Westermann, Projektmanagement mit System, Organisation, Methoden, Steuerung. Wiesbaden: Gabler Verlag 3.Auflage 1988

1 Quellenverzeichnis Internet

- Open PM: Grundlagen
- <https://www.openpm.info/pages/viewpage.action?pageId=589924> (24.10.2013 / 14:00)
- Wikipedia: Definition Projekt
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Projekt> (24.10.2013 / 14:00)
- Präsentation 2013 von Dr. Thomas Mathoi– Projektmanagement „Was ist eigentlich PM“
- Duden: Definition Organisation
- <http://www.duden.de/rechtschreibung/Organisation> (30.10.2013 / 16:00)
- Wikipedia: Definition Organisation
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Organisation>(30.10.2013 / 16:00)
- Projektmagazin: Definition Projektorganisation
- <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/projektorganisation>(24.10.2013/14:00)
- Wikipedia: Definition Projektorganisation
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektorganisation>(30.10.2013 / 16:00)
- <http://www.idemployee.id.tue.nl/g.w.m.rauterberg/publications/BOSSbook-part3.pdf>(30.01.2014 / 16:00)
- <http://www.cio.de/projektmanagement/denken/2936010/>(30.01.2014 / 18:00)

