ERFOLGSFAKTOR PROJEKT-ORGANISATION

Projektmanagement wird in der Regel noch immer mit dem Einsatz einschlägiger Methoden und Prozesse oder auch einer adäquaten Softwareunterstützung assoziiert. Wer aber nach größerem Optimierungspotential in Projekten sucht, sollte einen Blick auf das Thema Projektorganisation werfen. Ein Blick, der sich lohnt.

Gernot Winkler

Bei jedem Fußballspiel die gleiche Situation: Die elf Spieler einer Mannschaft laufen aufs Feld, in der Hoffnung eine gute Leistung zu erbringen und bestenfalls auch zu gewinnen. Die Rollen im Team sind klar verteilt, jeder Spieler kennt seine Position und die damit einhergehenden Aufgaben.
Bei Projekten ist die Situation in der Regel anders: 14 Spieler laufen auf das Spielfeld, die Rollen jedoch sind unklar bzw. nicht definiert und drei Spielern ist nicht einmal bewusst, dass sie eigentlich gar nicht Teil des Teams sind ...

Ein Projekt zu starten geht immer mit der Notwendigkeit auch eine temporäre Projektorganisation zu etablieren einher. Vergleichbar mit der Linienorganisation zeichnet sich auch eine Projektorganisation durch ein eigenes Organigramm, eigene Kommunikations-, Eskalations- und Entscheidungsstrukturen, Spielregeln und spezifische

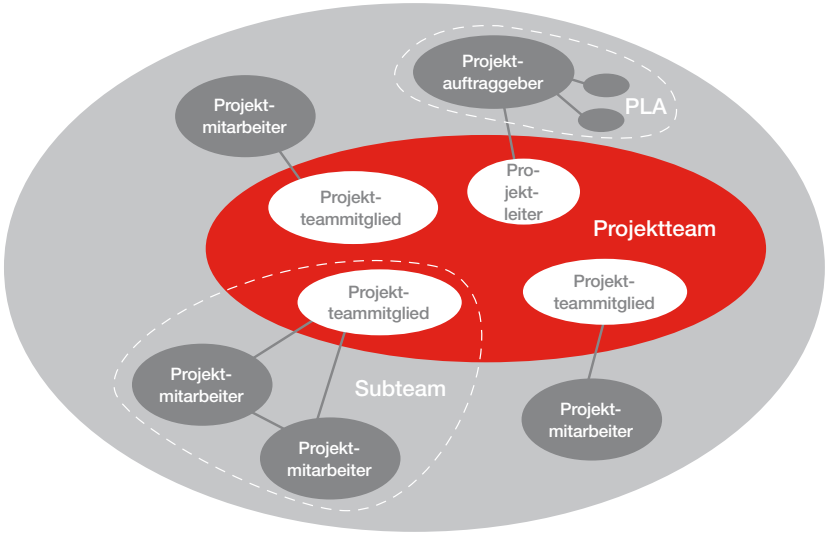

Abb. 1: Projektorganisation

Rollen aus. Die Schritte dazu sind im Folgenden kurz beschrieben.

Schritt 1: Projektorganisation etablieren

Jedes Projekt bedarf der Wahrnehmung spezifischer Rollen, zumindest der Definition von Projektauftraggeber, Projektleiter und der Teammitglieder. Der Projektauftraggeber nimmt die Unternehmensinteressen im Projekt wahr und zeichnet sich strategisch verantwortlich. Der Projektleiter trägt die operative Verantwortung und führt das Team, während sich die Teammitglieder für die Durchführung der definierten Arbeitspakete verantwortlich zeichnen. Bei komplexeren Projekten gibt es in der Regel auch einen Lenkungsausschuss, der ein zusätzliches Entscheidungs- und Verantwortungsgremium darstellt. Darüber hinaus können Teammitglieder in ihrer Arbeitspaketverantwortung auch durch Projektmitarbeiter unterstützt werden. Eine Projektorganisation bildet damit wie jede Organisation auch eine Hierarchie ab, die Reporting- und Eskalationsstrukturen regelt (vgl. Abb. 1). Erfahrungsgemäß liegt die Größe eines Projektteams bzw. Kernteams bei komplexeren Projekten bei 5-7 Personen, in jedem Fall aber ist die Zahl einstellig. Zu beachten ist, dass nicht jeder am Projekt Beteiligte automatisch auch im Team vertreten sein muss (Teammitglied versus Stakeholder), dies erhöht lediglich die Komplexität und nicht den Nutzen. Angemerkt sei auch die Notwendigkeit, einen – und nur einen – Projektleiter pro Projekt zu definieren; mehrere Projektleiter im Projekt zu installieren ist zwar oft gut gemeint, in diesem Kontext jedoch nicht sinnvoll.

Schritt 2: Rollen klären

Die Besetzung der Rollen in Projekten erfolgt in der Regel durch Personen aus der Linienorganisation. Hier ist einerseits darauf zu achten, dass die ausgewählten Personen auch die entsprechenden fachlichen Fähigkeiten bzw. Skills mitbringen. Andererseits gehen mit den übernommenen Projektrollen auch spezifische Aufgaben und

Abb. 2: Beispiel Rollenbeschreibungen

> Sinnvoll und gewinnbringend ist eine Kommunikation im Projekt aber nur dann, wenn sie adäquat gestaltet ist, daher sind stundenlange unproduktive Meetings zu vermeiden.

Kompetenzen einher, die unbedingt geklärt und im Team definiert werden sollten. Eine solche Rollenklärung ist wesentlich für den Projekterfolg und beschleunigt den Teamentwicklungsprozess.
Rollenklärung in Projekten kann durch Rollenbeschreibungen unterstützt werden (vgl. Abb. 2). Rollen sind immer vor dem Hintergrund zu sehen, dass Personen auch mehrere gleichzeitig wahrnehmen können (beispielsweise Linie und Projekt oder Projektleitung Projekt A und Teammitglied Projekt B) und daher durch die Klärung der Rollen auch immer organisatorische Klarheit geschaffen wird.

Schritt 3: Kommunikationsstrukturen definieren

Organisationen werden auch mit dem Ziel gegründet festzulegen, wer wofür verantwortlich ist bzw. dafür Sorge zu tragen, dass nicht jeder alles macht. Diese funktionale Sicht ermöglicht einerseits Expertentum, hat aber auch zur Konsequenz, dass gesamtheitliche Sichtweisen fehlen. Genau aus diesem Grund bedarf es klarer Kommunikationsstrukturen, also der Festlegung von periodischen Meetings, an Stelle von rein anlassbezogener Kommunikation. Im Detail bedeutet das, in Projekten festzulegen, welche Art von Meetings notwendig bzw. sinnvoll sind, wer an diesen teilnehmen soll, welche Inhalte dort im Vordergrund stehen und in welcher Frequenz diese durchgeführt werden sollen (vgl. Abb. 3).
Sinnvoll und gewinnbringend ist eine Kommunikation im Projekt aber nur dann, wenn sie adäquat gestaltet ist, daher sind stundenlange unproduktive Meetings zu vermeiden. Effiziente Kommunikation bedeutet stets auch entsprechende Vorbereitung, straffe Moderation und natürlich auch nachvollziehbare Dokumentation.

Schritt 4: Das Leben in der Matrix regeln

In den meisten Unternehmen werden Projekte in Form von Matrixorganisatio-

Bezeichnung	Ziele, Inhalte	Teilnehmer	Termine
Projekt-controlling-Sitzung	• Feststellen des Projektstatus • Controlling von Zielen, Leistungen, Terminen sowie Ressourcen und Kosten • Controlling der Stakeholderbeziehungen • Soziales Projektcontrolling • Diskussion übergeordneter Problemstellungen • Entscheidungsaufbereitung für die Projekt-auftraggeber-Sitzung • Planung weitere Vorgehensweise (WVW)	Projektleiter, Projektteam	Monatlich
Projekt-auftraggeber-Sitzung	• Diskussion von Projektstatus, Abweichungen im Projekt • Treffen ausstehender Entscheidungen • Abnahme des Projektfortschrittsberichts	Projekt-auftraggeber, Projektleiter	Nach Projekt-controllingsitzung
Jour fixe	• Operative Koordination der Projektbeteiligten • Diskussion inhaltlicher Themen und Probleme • Planung WVW	Projektleiter, Projektteam, Projektcoach	Wöchentlich
Subteam-Sitzung	• Koordination des Subteams • Diskussion inhaltlicher Problemstellungen • Planung WVW	Subteam	Nach Bedarf

Abb. 3: Projektkommunikation (Periodische Kommunikationsstrukturen)

nen durchgeführt, was bedeutet, dass die fachliche Führung der Teammitglieder dem Projektleiter obliegt, die disziplinarische Führung jedoch durch die Linienführungskräfte erfolgt. Wie bei jeder Matrixorganisation ergeben sich dadurch Vorteile, wie ein flexibler Einsatz von Mitarbeitern in der Linie und Projekten, aber auch eine Menge Nachteile oder Herausforderungen, wie z. B. eine notwendige Kompetenzverteilung zwischen Linie und Projekt. Grundsätzlich sollte hier gelten, dass die Linie Personen für Projekte freistellt und diese auch fachlich und inhaltlich bei Bedarf unterstützt. Die Steuerung der Teammitglieder im Ausmaß der vereinbarten Ressourcen sollte aber klar der Projektleitung obliegen, anderenfalls wird die Abwicklung von Projekten langsam und ineffizient, was nicht dem Grundgedanken von Projektmanagement entspricht.

DI Gernot Winkler
Managing Partner

M 0043/676/84 56 11 101
E gernot.winkler@pmcc-consulting.com

www.pmcc-consulting.com

PMCC CONSULTING