**Projektmanagement**

Projekt = im Lateinischen, das nach vorne Geworfene

Definition nach DIN-NORM 69901: Vorhaben das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist wie z.B.: Zielvorgabe, zeitlich finanzielle oder andere Begrenzungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation

Was macht ein Projekt aus:

* Zeitliche Befristung
  + Festgelegter Anfangs- und Endzeitpunkt
  + Nicht immer klar Auszumachen, wenn Projekt in laufende Produktion übergeht
* Neuartigkeit
  + Neue Herausforderung, nicht wiederholter Routinevorgang
  + Informationsbeschaffung über das Projekt ist daher schwierig
  + Aus dem hohen Innovationsgrad ergibt sich ein hohes Risiko
* Einmaligkeit
  + Einmaliges Vorhaben im Unterschied zu Routineaufgaben
  + Einzelne Bestandteile können aber sehr wohl routinemäßig ablaufen
* Größe
  + Umfang muss Einrichtung eines Projektes und einer Projektorganisation rechtfertigen
* Komplexität
  + Aufgaben auf verschiedene Personen unterschiedlicher Fachbereiche befristet übertragen
  + Hoher Abstimmungsbedarf
  + Hoher Schwierigkeitsgrad

Projektmanagement: „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes. (nach DIN-Norm 69901)

Dimensionen des Projekterfolgs:

* Qualität der Projektergebnisse
* Projektkosten
* Termine
* Zufriedenheit der Beteiligten

Warum Projektmanagement:

* Steigerung der Kreativität und Innovationsfähigkeit
* Zielorientierte Kooperation
* Nutzung projektfördernder Werkzeuge
* Konsequente Projektplanung
* Verbesserung des Informationsflusses und -austausches
* Erhöhung der Effizienz bei der Projektarbeit

Arten von Projekten:

* Klassifizieren Projekte nach fünf Kategorien
  + Projektinhalt
  + Zeitintervall und Termindruck
  + Verhältnis von Auftraggeber und Auftragnehmer
  + Aufgaben von Projekten
  + Integrationsbedarf Dritter

Komponenten des Projektmanagements

* Klare Zielsetzung
  + Sorgfältige Definition von klaren, eindeutigen, realistischen und von den Betroffenen akzeptierten Projektzielen und Zwischenzielen vor Inangriffnahme des Projektes
* Topmanagement-Engagement
  + Projektunterstützung durch Topmanagement (Unternehmensleitung bzw. Auftraggeber) und Führungskräfte der beteiligten Unternehmenseinheiten
* Teamarbeit/Kooperation
  + Echte Teamarbeit innerhalb des Projektteams einschl. enger Kooperation mit allen beteiligten Stellen
* Klare Zuständigkeiten
  + Festlegung personifizierter Verantwortung und Kompetenz mit dazugehöriger organisatorischer Regelung und Überwachung
* Effektives Controlling
  + Laufende Planung. Überwachung und Steuerung von Leistungsumfang, Zeit, Kosten und Kapazitäten
* Prioritäten-Entscheidung
  + Laufende Prioritätenfestlegung aller aktuellen Projekte und Aufgaben vor allem für die Bewältigung von Kapazitätsengpassstellen

Hauptaufgaben des Projektmanagements

* Aufbauorganisation
  + Aufbau einer zeitlich befristeten, für die Aufgabe geeigneten Projektorganisation mit personifizierten Verantwortungen
  + … mit der definiert wird, welche Bereiche
* Ablauforganisation
  + Bestimmung des technisch und wirtschaftlich geeigneten Projektablaufs mit eindeutigen Ergebnissen
  + … mit der definiert wird, welche Aktivitäten in welcher Reihenfolge abzuarbeiten sind
* Planung
  + Planung von realistischen und abgestimmten Leistungen, Terminen, Kapazitäten und Kosten
* Führung
  + Motivation, Engagement und Zusammenarbeit aller Betroffenen (Teamarbeit, kooperative Führung)
* Steuerung
  + Laufende Überwachung und sofortige Steuerung

Warum ist es wichtig sich über DIN-Normen zu informieren: Man kann sich nach den Standards zertifizieren lassen und somit Qualitätssignale schicken. Außerdem führen Standards zu Vereinheitlichung im Projekt. (Also einheitliche Programme, Namen etc.)

Grundlagen Organisation:

* Organisation ist
  + Ein von der Unternehmung geschaffenes System von Regeln
  + Um gemeinsame Ziele zu verfolgen
  + In welcher Ordnung aber auch von selbst entstehen kann
* Gestaltung spielt eine große Rolle für den Erfolg des Projektes
* Führungsinstrument zur zielorientieren Einsetzung
* Dilemma der Projektorganisation
  + Unternehmen haben Organisation für dauerhafte Existenz
  + Projekte zeitlich befristet
  + Spannungsfeld zwischen Dauerhaftigkeit und Wechsel

Projektorganisation

Wir wollen:

* Geschaffenes System von Regeln umfasst
  + Aufbauorganisation: Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen
  + Ablauforganisation: Prozesse für die Erledigung der Aufgaben
* Gemeinsame Ziele verfolgen
  + Sowohl ein gemeinsames Ziel, als auch eigene Ziele der Organisationsmitglieder
  + Kommunikationsbedarf zur Harmonisierung der Ziele (Projektleiter)
* Selbstorganisation
  + Beziehung zwischen Projektorganisation und Selbstorganisation
  + Wichtige Konsequenzen für das Verständnis von Projekten

Ziele der Projektorganisation:

* Effizienz der Ressourcennutzung
  + Effiziente Ressourcennutzung von Maschinen, Gebäuden, Arbeitskräften und auch Wissen
* Verringerung des Koordinationsbedarfs
  + Hohe Autonomie der Projektmitarbeiter
  + Linien durch Teammitglieder vertreten => geringere Anzahl Schnittstellen
* Steigerung der Entscheidungsqualität
  + Spezialisten aus allen beteiligten Fachbereichen erarbeiten Problemlösung oder ganzheitliche Lösungsalternativen
* Förderung der Motivation
  + Beitrag des Einzelnen durch Arbeitspakete zurechenbar
  + Innovative Aufgaben führen zu intrinsischer Motivation bei Spezialisten
  + Motivation durch das Wir-Gefühl der Teamarbeit
* Erhöhung der Lern- und Innovationsbereitschaft
  + Sicherung des in den Projektteams erworbenen Wissens
  + Förderung der Kollektivierung des individuellen Wissens
  + Belohnung von Risiko- und Innovationsbereitschaft
* Stärkung der Kunden- und Marktorientierung
  + Spezielle auf den Kunden zugeschnittene Lösung
  + Direkter und intensiver Kontakt mit dem Kunden notwendig
* Erhöhung der Flexibilität
  + Hohe Umwelt-Dynamik bei Projekten beachtet
  + Delegation von Verantwortung, Dezentralisierung, Übertragung von Kompetenzen ermöglicht schnelles Reagieren auf Veränderungen
  + Flexibilität zur Linie und zum Markt
* Grad der Partizipation von Stakeholdern an Entscheidungen
  + Erfolg hängt von der Unterstützung durch die wichtigsten Stakeholder ab
  + Deren Erwartungen und Bedürfnisse werden in der Projektplanung/ -umsetzung bedacht

**Aufbauorganisation**

Die Aufbauorganisation befasst sich mit der Zerlegung und Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie der Koordination von Aufgaben und Aufgabenträgern. Das Ergebnis ist die formale Organisationsstruktur der Unternehmung.

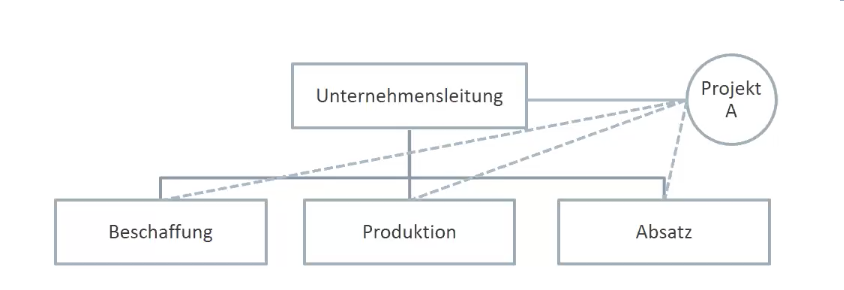
Parameter der Gesaltung:

* Spezialisierung: Grad der Arbeitsteilung
* Delegation: Kompetenzen auf Projektleiter und Projektteammitglieder übertragen
* Koordination: Zerlegung wieder zu einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung zusammenzuführen

Modelle:

* Stab-Projektorganisation (Einflussorganisation)
* Matrix-Projektorganisation
* Rein-Projektorganisation

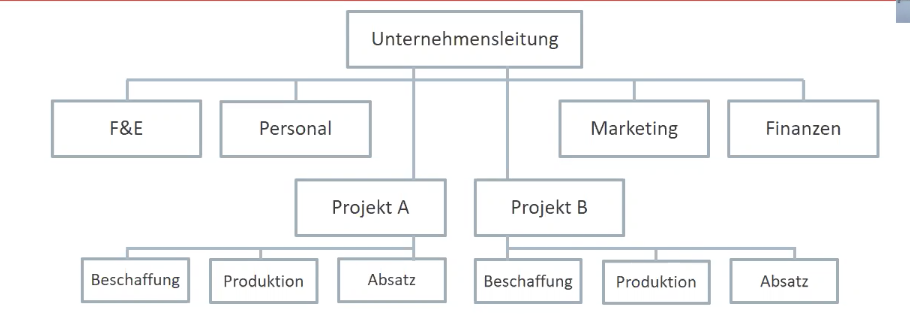
**Stab-Projektorganisation:**

* Die „Hierachie des Unternehmens“ wird nicht verändert. Es wird lediglich ein Koordinator als Projektleiter benannt
* Die Koordination wird einer Stabstelle zugeteilt
* Der Koordinator wird zeitlich befristet festgelegt und gegenfalls auch direkt der Unternehmensleitung unterstellt oder berichtet direkt an die Unternehemensleitung
* Der Koordinator hat keine Weisungsbefugnis. Er verfolgt den Projektablauf in sachlicher terminlicher und kostenmäßiger Hinsicht
* Er ist nicht zwingend für die Zielerreichung, sondern für die rechtzeitige Information bzw. die Güte seiner Vorschläge verantwortlich

|  |  |
| --- | --- |
| Vorteil | Nachteil |
| Einfache organisatorische Umsetzung | Probleme der Verantwortungsübernahme |
| Flexibler Personaleinsatz | Fehlende Identifikation mit Projekt |
| Stab als Vermittlungsinstanz | Geringe Motivation der Beteiligten |
| Relativ hohe Akzeptanz | Verlängerte Reaktionszeit, da für die Beseitigung die Linieorganisation veranwortlich ist, die sich aber ggf. mit dem Projekt nur am Rande beschäftigt |

**Reinorganisation**

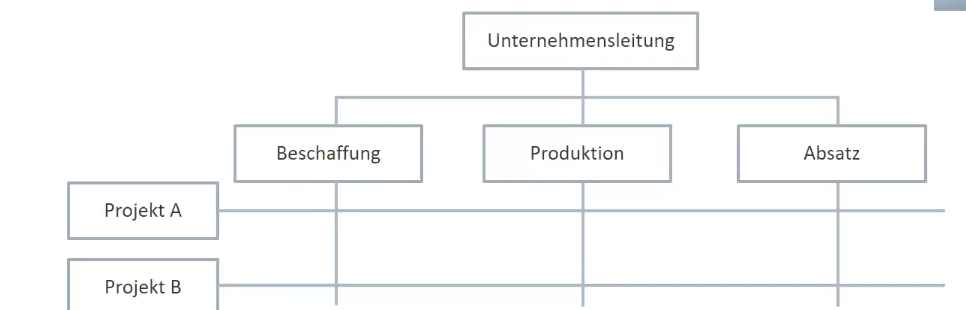
* Das Projekt wird von einer selbstständigen, speziell für das Projekt eingerichteten Organisation durchgeführt
* Ein Projektleiter ist für das Erreichen der Zielsetzung des Projektes verantwortlich
* Er leitet eine Gruppe von Experten, die nach fachlichen Gesichtspunkten für einzelne Aufgaben ausgewählt sind
* Die Projektgruppe arbeitet zeitlich befristet und ausschließlich am jeweiligen Projekt. Sie ist zu einer Organisationseinheit zusammengefasst.
* Die Mitglieder der Projektgruppe werden nach Projektabschluss wieder in die Linienbereiche integriert

****

|  |  |
| --- | --- |
| **Vorteile** | **Nachteile** |
| Hohe Motivation und Identifikation | hoher organisatorischer Aufwand |
| Eindeutige Weisungsbefugnis | Integration des Projektergebnisses |
| „Unternehmer im Unternehmen“ | Wiedereingliederung der Mitarbeiter nach Projektende |
| Rasches Vorgehen, da vom Tagesgeschäft unbelastet | Weiterbildung oft nur, wenn es dem Projekt zugute kommt |
| Einheitlichkeit und Standardisierung der Projekte | Opportunistische Bindung qualifizierter Mitarbeiter an ein Projekt |
| Schnelle Reaktion bei Störungen |  |

**Matrixorganisation (Mischform aus Stab und Reinorganisation)**

* Kombination aus reiner Projektorganisation und Linien-Organisation, bei der die herkömmliche Linienorganisation um eine Projekt-Dimension erweitert ist
* Die Projektleitung ist für die Planung, Steuerung und Kontrolle des Projektes verantwortlich. Die fachliche Durchführung obliegt den Fachabteilungen
* Weisungsbefugnis zwischen Projektleitern (fachlich) und Linienvorgesetzten (disziplinarisch) aufgeteilt

****

Entscheidung über Kompetenzverteilung:

* Fachlich
  + Intesität der Ressourcennutzung
  + Arbeitsverteilung in den Projektgruppen
  + Auftragsvergabe an dritte Stellen
  + Planung, Steuerung und Kontrolle der Projektaufgaben
* Disziplinarisch
  + Versetzung /Einstellung
  + Vergütung
  + Beurteilung etc.

|  |  |
| --- | --- |
| **Vorteile** | **Nachteile** |
| Mehr Verantwortungsgefühl | Konfliktpotential wegen Doppelunterstellung |
| Keine Unsicherheit für Mitarbeiter | Konflikte der Mitarbeiter zwischen Tages- / Projektgeschäft |
| Gezielte Übertragung von Spezialwissen | Hoher Aufwand der Kompetenzabgrenzung |
| Geringe organisatorische Umstellungskosten | Risiko im Hinblick auf Kompetenzkonflikte |
| Linienfunktion bietet flexiblen Ressourceneinsatz, Spezialwissen kann in vollem Umfang genutzt werden, Kontinuität der Weiterbildung, hohes persönliches Sicherheitsgefühl | Verunsicherung bei Linienvorgesetzen |
| Übergenaue Dokumentation |
| Herumreichen des „Schwarzen Peters“ |

In der Realität existieren Mischformen, z.B.: Auftrags-Projektorganisation (balancierte Matrix)

* Die „Hierarchie des Unternehemens“ wird verändert
* Quasi matrixorientierte Projektorganisation
* Der Projektleiter hat fachliche und disziplinarische Verantwortung für Projektmitarbeiter
* Das Projekt ist „Auftragnehmer“ für Aufgaben, die in der Linie definiert werden
* Das Projekt definiert Aufgaben die durch die Linie erledigt werden
* Häufig obliegt dem Projekt die abschließende Systemintegration

**Kriterien der verschiedenen Organisationsformen**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kriterien** | **Reinorganisation** | **Staborganisation** | **Matrixorganisation** |
| **Weisungsbefugnisse** | … sind durch die Einheit von Leitung und Auftragsempfang klar geregelt. Projektleiter ist Linienvorgesetzter | **…** des Projektleiters beschränkt sich auf die hauptamtlichen, ständigen Teammitglieder | |
| **Kompetenzabgrenzung** | … ist durch die Organisationsform geregelt. | | … ist erforderlich, da die Mitarbeiter projektbezogen zwei Vorgesetzt haben können. Linienvorgesetzten und Fachvorgesetzten (Projektleiter) |
| **Verantwortung** | Liegt beim Projektleiter | Kann nur z.T. vom Projektleiter getragen werden, da die notwendigen Kompetenzen fehlen. | Für das Projektmanagement hat der Projektleiter, jedoch nicht für die Systemarbeit |
| **Unterstützung des Auftraggebers** | Ist vor allem beim Start notwendig | Ist ständig notwendig | Ist fallweise (Bei Konflikten mit der Linie) erforderlich |
| **Nicht-ständige Projekt-Mitarbeiter** | Verursachen Probleme bei ihrer Eingliederung, sodass mit großer Wahrscheinlichkeit auf manche kompetenten Mitarbeiter verzichtet werden muss. | Sind erforderlich und lassen sich leicht eingliedern. | Lassen sich innerhalb der beteiligten Abteilungen problemlos eingliedern. |

**Ablauforganisation**