

WHITEBOOKS



Tomas Bohinc

Grundlagen des Projekt- managements

Methoden, Techniken
und Tools für Projektleiter

**7., überarbeitete
und erweiterte Auflage**

GABAL

Die klassische Linienorganisation ist eine Hierarchie, bei der jeder Mitarbeiter einen Vorgesetzten hat. An der Spitze steht die Unternehmensleitung und ihr sind Bereiche, Abteilungen und Teams untergeordnet. Auch in einer Linienorganisation gibt es Projekte. So kann beispielsweise ein Entwurf in der Konstruktionsabteilung als Projekt erarbeitet werden. Aber die Kommunikation mit den anderen Abteilungen erfolgt immer über die jeweiligen Abteilungsleiter.

Linien-
organisation

Die Linienorganisation hat für den Projektleiter überwiegend Nachteile. Die Projektmitglieder orientieren sich mehr an ihrer Linienfunktion als an der Projektaufgabe, und der Projektleiter hat nur eine sehr geringe Autorität.

Die projektbasierte Organisation kennt keine Abteilungen im klassischen Sinne. Für jedes Produkt wird ein Projekt eingerichtet. Innerhalb einer projektbasierten Organisation entsprechen die Projekte also den Organisationseinheiten. Dies bedeutet, dass die Projektleiter die volle Führungsverantwortung gegenüber den Mitarbeitern im Projektteam haben. Die Mitarbeiter müssen sehr flexibel sein. Auch ein Projektleiter kann nach Ablauf seines Projekts wieder einfaches Mitglied eines neuen Projektteams werden.

Projektbasierte
Organisation

Der Vorteil dieser Organisationsform ist, dass der Projektleiter alle Entscheidungskompetenzen hat. Die Kommunikationswege sind kurz und bei Konflikten können alle Beteiligten schnell reagieren. Die Motivation der Projektmitarbeiter ist hoch, da diese ein starkes Zugehörigkeitsgefühl für das Projekt entwickeln können. Nachteile dieser Organisationsform: Die Zusammenstellung des Projektteams hängt von der Kooperationsbereitschaft der Linienorganisation ab; zudem ist die Wiedereingliederung der Projektmitarbeiter in ihre Linientätigkeit nach dem Projektabschluss schwierig. Die projektbasierte Organisation ist typisch für Netzwerke von gleichberechtigten Partnern oder für die Softwarebranche.

Matrix- organisation

Am häufigsten werden Projekte in Form einer Matrixorganisation in die Unternehmensorganisation eingebunden. Da ein Projekt zeitlich begrenzt ist, bleiben die Mitarbeiter in der Linie und werden nur für die Projektarbeit freigestellt. Bei der Matrixorganisation wird die Verantwortung für das Projekt auf die Führungskräfte in der Linie und die Projektleiter verteilt. Der Projektleiter hat die volle fachliche Verantwortung für das Projekt, aber keine personelle Führungsverantwortung. Diese bleibt bei den Linienvorgesetzten. Der Vorteil ist, dass die Mitarbeiter flexibel einsetzbar sind, und so das Know-how der Mitarbeiter in den Projekten gut genutzt werden kann. Damit kann sehr einfach das Spezialwissen aus den unterschiedlichen Abteilungen in einem Projekt zusammengetragen werden. Die Projektmitarbeiter haben eine große Sicherheit, da sie der Linienorganisation zugeordnet bleiben. Nachteil ist, dass die Projektaufgabe in einem ständigen Konflikt zu den zu erledigenden Linienaufgaben steht. Dieser muss vom Projektleiter, aber auch den Mitarbeitern immer wieder ausgetragen werden, da sie sowohl ihre Linienaufgabe wie auch die Projektaufgabe erledigen müssen.

Dominieren in einer Matrixorganisation die Strukturen der Linienorganisation, so spricht man von einer schwachen Matrixorganisation. Das Gegenteil ist die starke Matrixorganisation. Hier haben die Projekte die stärkere Stellung. Organisationen, die zwischen diesen beiden Ausprägungen der Matrixorganisation liegen, nennt man ausgewogene Matrixorganisation.

Rollen in der Projektarbeit

Rollen und Verantwortungen

Von außen betrachtet ist ein Projekt ein Gebilde, bei dem viele Menschen unterschiedliche Dinge tun. Einige sitzen in Meetings zusammen und besprechen, was im Projekt getan werden soll, andere arbeiten alleine an einer bestimmten Sache, und wieder andere erstellen Listen und kontrollieren, ob alles richtig läuft. Wenn ein Projekt gut läuft, dann macht es den Eindruck, als würde alles wie von einer unsichtbaren Hand zusammengehalten. Diese

unsichtbare Hand sind die Rollen und Verantwortungen, die dafür sorgen, dass jeder weiß, was er zu tun hat.

Alle, die am Projekt beteiligt oder davon betroffen sind, werden unter dem Begriff Stakeholder zusammengefasst. Dazu gehören der Auftraggeber, das Projektteam und die Betroffenen und Beteiligten, die ein Interesse am Projekt haben und deren Anforderungen berücksichtigt werden müssen. Denn ein Projekt ist nur dann erfolgreich, wenn alle Anforderungen so gut wie nur möglich in das Projekt integriert sind. Die Liste der Stakeholder in einem Projekt kann sehr lang sein. Denn Projekte berühren oft viele Abteilungen in einem Unternehmen und damit auch die Interessen vieler. Zu den Stakeholdern gehören dabei nicht nur die Personen außerhalb des Projekts, sondern auch alle, die im Projekt arbeiten. Also sind auch der Projektleiter und sein Team Stakeholder des Projekts. Im Folgenden erläutere ich die für jedes Projekt typischen Rollen, wobei ich Sie als Projektleiter mit einbinde.

Stakeholder

Auftraggeber: nimmt Ergebnis des Projekts ab

Der Auftraggeber oder Kunde nutzt das Ergebnis des Projekts. Er muss also damit zufrieden sein. Er gibt Inhalt und Umfang des Projekts frei. Damit legt er fest, was Sie tun müssen. Aber auch während des Projekts sollten Sie den Auftraggeber auf dem Laufenden halten. Zum einen durch Statusberichte und zum anderen, indem Sie sich auch immer wieder Zwischenergebnisse freigeben lassen. Durch seine Freigabe am Ende des Projekts bescheinigt der Auftraggeber Ihnen, dass das Ergebnis den Anforderungen entspricht und keine zusätzlichen Arbeiten mehr erforderlich sind.

Kunde

Teammitglieder: führen das Projekt aus

Die Teammitglieder unterstützen Sie dabei, das Projekt durchzuführen. Unabhängig davon, ob die Teammitglieder in einer Linienfunktion arbeiten und zeitweise das Projekt unterstützen oder ob sie ausschließlich für das Projekt arbeiten, haben sie folgende Aufgaben:

Teammitglieder

- Sie haben die Fachverantwortung.
- Sie sind an der Planung des Projekts beteiligt.
- Sie erstellen Zeit- und Kostenschätzungen.
- Sie berichten den Status der von ihnen übernommenen Aufgaben.
- Sie sind für die Qualität ihrer Arbeit verantwortlich.

Management: bestimmt den Rahmen für das Projekt

Management

Management ist ein Sammelbegriff für all diejenigen, die organisatorisch über dem Projekt stehen und die Rahmenbedingungen vorgeben. Es ist die Personengruppe, welche über die Auswahl von Projekten bestimmt und die Ziele für das Projekt vorgibt. Von ihnen erhalten Sie den Projektauftrag und damit die Ressourcen und finanziellen Mittel. Wenn Konflikte eskalieren, ist das Management auch immer die oberste Instanz, welche die Entscheidung trifft.

Projektsponsor: vertritt das Projekt in der Geschäftsleitung

Projektsponsor

Der Projektsponsor hat eine besondere Rolle im Management. Er stellt dem Projekt seine Linienmacht zur Verfügung, damit die Interessen des Projekts in der Geschäftsleitung vertreten werden. Er soll vor allem das Projekt bei der Auseinandersetzung mit den Linienvorgesetzten unterstützen. Damit er diese Rolle wahrnehmen kann, muss er immer über den Status des Projekts informiert sein. Ebenso wie der Kunde nimmt auch er das Projektergebnis ab.

Linienvorgesetzte: stellen die Projektmitarbeiter für das Projekt zur Verfügung

Linienvorgesetzte

Ein Projekt greift immer in die Entscheidungsbereiche von Linienvorgesetzten ein. Fachlich, indem im Projekt Ergebnisse erstellt werden, die Einfluss auf die Arbeit in der Linie haben. Und personell, indem der Linienvorgesetzte Mitarbeiter für das Projekt bereitstellt. Er oder besser gesagt seine Mitarbeiter stellen das fachliche Wissen zur Verfügung, damit Sie mit dem Projektteam die Projektaufgabe durchführen können. Er sollte deshalb bereits bei der Planung in das Projekt einbezogen werden. Mit

ihm müssen Sie sich über den Einsatz der Mitarbeiter im Projekt abstimmen, aber auch darüber, wie die Arbeit der Mitarbeiter beurteilt wird.

Lieferanten und Subunternehmer: arbeiten auch am Projekt mit

Lieferanten und Subunternehmer haben oft einen großen Anteil am Projekterfolg. Sie liefern Dinge, die im Projekt nicht selbst erstellt werden können, oder bearbeiten Teile des Projekts. Im Unterschied zu anderen Projektmitarbeitern ist ihre Beziehung zum Projekt durch Verträge geregelt. Für sie gelten deshalb nicht immer die gleichen Regeln wie für die anderen Projektmitarbeiter. Je besser die vertraglichen Bestimmungen zu den Projektregeln passen, umso leichter ist die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Subunternehmern.

Lieferanten und
Subunternehmer

Projektleiter: hält das Projekt zusammen

Als Projektleiter stehen Sie für den Erfolg oder Misserfolg des Projekts gerade. Wie erfolgreich Sie dabei sind, hängt vor allem davon ab, wie gut Sie den Inhalt und Umfang des Projekts verhandeln. Zudem sollte ein Projektleiter sich nur auf das einlassen, was er mit seinem Team realistisch auch leisten kann. Er ist der Integrator im Projekt und als solcher fügt er alle Puzzleteile zu einem großen Ganzen zusammen. Er sorgt dafür, dass die Mitarbeiter im Projekt ein Team werden und an einem gemeinsamen Strang ziehen. Eine seiner wesentlichen Aufgaben ist es, die Arbeiten im Projekt zu kontrollieren und jederzeit über den Status der Arbeiten informiert zu sein. Während des Projekts handelt er Konflikte aus. Er schließt das Projekt ab und ist wie der Kapitän eines Schiffes der letzte, der aus dem Projekt aussteigt.

Projektleiter