

## ***Projektorganisation***

*Die Projektorganisation umfasst das Erstellen von organisatorischen Regelungen und des Organigramms sowie die Zuteilung der Projektrollen. Die Projektorganisation ist grundlegend für den Erfolg eines Projekts, ermöglicht aber auch ein effektives und effizientes Arbeiten während der gesamten Projektdauer.*

### **Arten der Projektorganisation**

In der Fachliteratur können grundsätzlich drei Formen der Projektorganisation unterschieden werden:

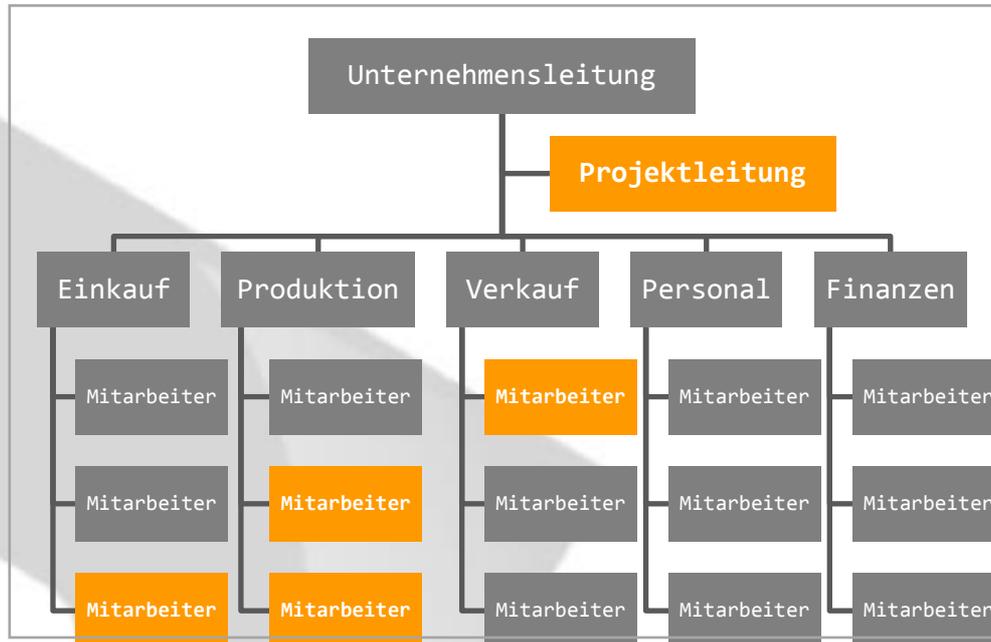
- Reine Linienorganisation bzw. Funktionalorganisation
- Reine Projektorganisation
- Matrix-Projektorganisation

Darüber hinaus sind Mischformen dieser drei Arten der Projektorganisation möglich.

### **Reine Linienorganisation / Funktionalorganisation**

Diese Form der Projektorganisation wird auch Stabs-Projektorganisation genannt, da die Projektleitung in Form eines Stabs mit Beratungsfunktion arbeitet. Sie hat hierbei wenig Autorität und Kompetenzen, da die Projektverantwortung einem oder mehreren Linienvorgesetzten übertragen wird, der oder die nicht Teil der Projektgruppe sind. In dieser Organisationsform fungiert die Projektleitung daher eher als Projektkoordinator. So arbeiten bspw. in einem Projekt bestimmte Mitarbeiter der Abteilungen Einkauf, Produktion und Verkauf mit (vgl. Abbildung 1: im Projekt involvierte Personen sind orange eingefärbt).

Bei solchen Projekten ist es notwendig, dass sich die Projektleitung mit den Leitern oder Leiterinnen der involvierten Abteilungen absprechen und koordinieren, damit Klarheit herrscht bezüglich der Anzahl der Projektmitarbeiter, deren Arbeitspensen für das Projekt sowie der Dauer der Projektmitarbeit. Diese Art der Projektorganisation bietet sich an, wenn auf die Anstellung externen Personals für ein Projekt verzichtet werden soll.



**Abb. 1:** Beispiel einer Stabs-Projektorganisation

Vorteile der Funktionalorganisation sind:

- Fachwissen, das die Projektmitarbeiter aus der Linie mitbringen
- Gute Kommunikations- und Entscheidungsfindungsprozesse durch Nutzen der Linienorganisationsstruktur
- Zielorientiertes und hilfsreiches Arbeitsumfeld aufgrund der Funktionalabteilungen

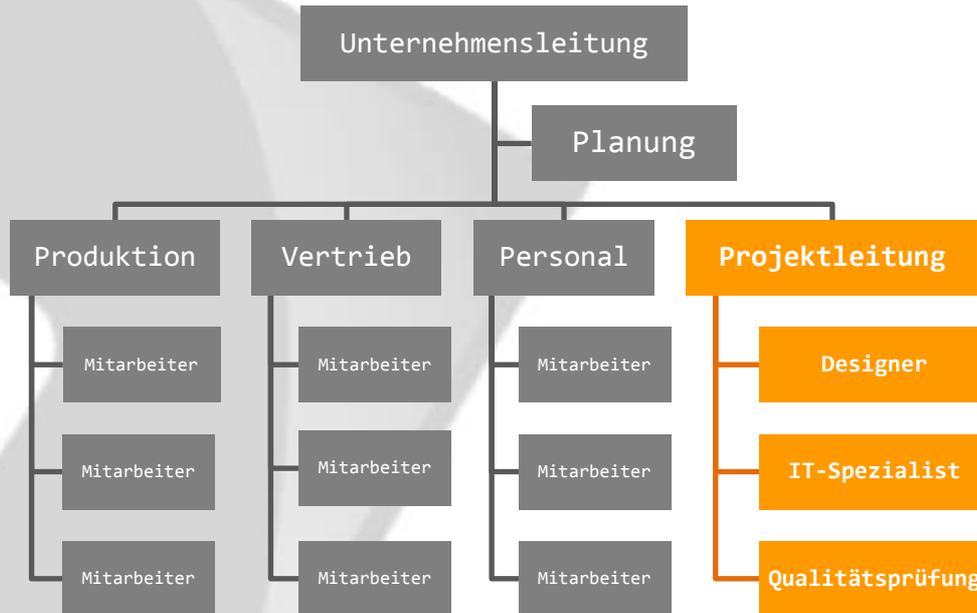
Allfällige Nachteile der Funktionalorganisation sind:

- Fehlende Unterstützung für das Projekt seitens der Funktionalabteilungen
- Grössere (technische) Investitionen sind schwieriger zu tätigen
- Möglichkeit von Überschneidungen aufgrund von Doppelspurigkeiten sowie aufgrund von Nichtinformation zwischen den Funktionalabteilungen

### Reine Projektorganisation

Im Gegensatz zur vorhergehenden Projektorganisationsform erhält die Projektleitung hier die volle Weisungsbefugnis gegenüber ihren Mitarbeitern. Man spricht bei dieser Struktur auch von einer zentralisierten Organisationsstruktur. Die Projektmitarbeiter bleiben während der Projektdauer in der Regel ihren Linienvorgesetzten unterstellt, was eine Wiedereinglie-

derung nach Projektabschluss erleichtern soll. Die Projektleitung wiederum ist in Bezug auf ihre Projektverantwortlichkeit ebenfalls in die Linienorganisation eingebunden, wie dies Abbildung 2 am Beispiel einer Funktionalorganisation verdeutlicht (Projektmitarbeitende sind orange eingefärbt):



**Abb. 2:** Beispiel einer reinen Projektorganisation

Vorteile der reinen Projektorganisation sind:

- Alle Projektmitarbeiter berichten direkt der Projektleitung.
- Eine gemeinsame Identität der Teammitglieder innerhalb dieses Projekts kommt schneller zustande. Dies kann den Einsatz füreinander wie auch für den Projekterfolg steigern.
- Den Projektmitarbeitern sind die Prozesse im Projekt bezüglich Umsetzung, Kommunikation, Konfliktlösung und Entscheidungsfindung bekannt, was Produktivität und Effizienz erhöht.

Allfällige Nachteile der reinen Projektorganisation sind:

- Höhere Personalkosten, weil je nach Projekt gewisse Projektmitarbeitende nicht voll ausgelastet und u.U. zu lange im Projekt verbleiben.
- Abteilungsübergreifende Fachkenntnisse fehlen. Eine bestimmte Projektmitarbeiterin kennt ihren Geschäftsbereich gut, während für sie weitere Abteilungen unbekannt sind.

- Aufstiegsmöglichkeiten und Arbeitsplatzsicherheit sind reduziert, denn ein Unternehmen kann nach Projektende die Dienste gewisser Projektmitarbeitenden nicht mehr benötigen.

### Matrix-Projektorganisation

Gewisse Projekte betreffen mehrere funktionale Bereiche einer Unternehmung, was eine Zusammenarbeit derselben nötig macht. Die Matrix-Projektorganisation lässt eine Verbindung der verschiedenen Unternehmensbereiche und deren Fachwissen zu. Die Projektleitung ist dabei für die Planung und Kontrolle der Projektaufgaben (i.e. Projektaktivitäten) zuständig, während sich die Linienverantwortlichen mit der Durchführung des Projekts (i.e. Verwaltungsaufgaben) befasst. Daraus resultieren Kompetenzüberschneidungen zwischen Projektleitung und Linie. U.a. greift das Projekt zur Aufgabenerfüllung auf Ressourcen der Linie zurück. Diese Projektorganisation verlangt darum gute Abstimmung und Zusammenarbeit von beiden Seiten, denn sie birgt ein gewisses Konfliktpotential in Bezug auf das Weisungsrecht von Projektleitung und Linie. Wie sich eine Matrix-Projektorganisation als Organigramm gestaltet, entnehmen Sie Abbildung 3 (Projektmitarbeitende sind orange eingefärbt).

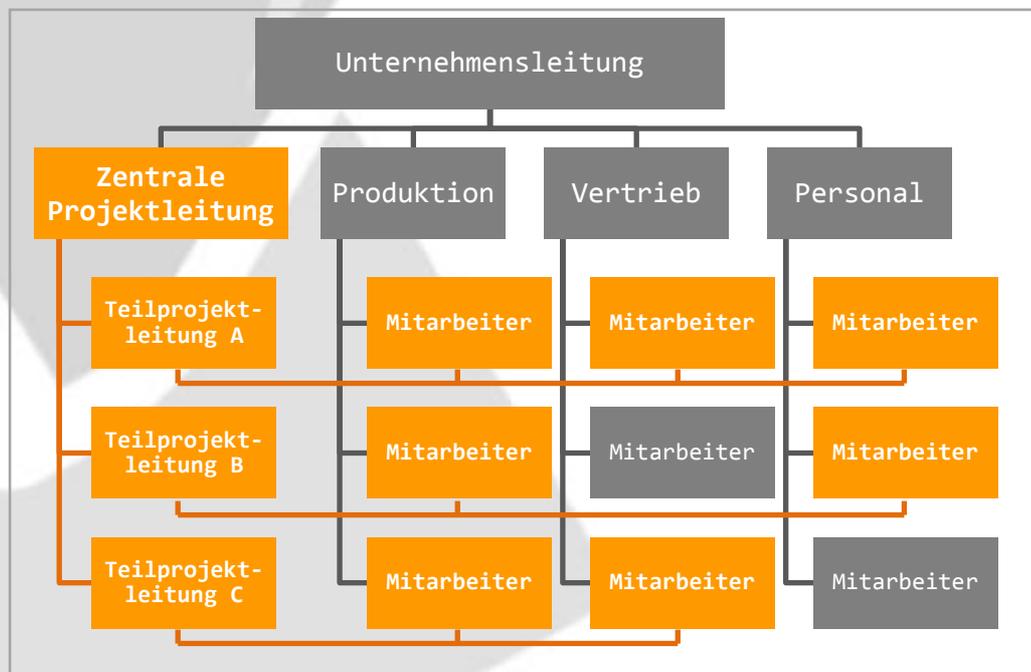


Abb. 3: Beispiel einer Matrix-Projektorganisation

Vorteile der Matrix-Projektorganisation sind:

- Aufgrund eines grossen Ressourcenpools können Projektteams innert kurzer Zeit zusammengestellt werden.
- Benötigte Fachkenntnisse können bedarfsgerecht auf verschiedene Projekte verteilt werden.
- Die Einbindung der Funktionalbereiche erhöht die Zustimmung der Mitarbeitenden für eine Projektmitarbeit.

Nachteile dieser Projektorganisation sind:

- Mitarbeitende unterstehen mindestens zwei Vorgesetzten, was die Koordination erschweren und zu Konflikten führen kann.
- Die intensive Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus verschiedenen Fachbereichen kann zu Projektbeginn nicht optimal sein, weil sich diese kaum kennen.
- Haben einzelne Teammitglieder mehrere Aufgaben, kann dies die Konzentration auf das Projekt negativ beeinflussen

Die Matrix-Projektorganisation ist vor allem im luft- und raumfahrttechnischen Bereich anzutreffen sowie im Bau von Anlagen. Insbesondere im F&E-Bereich sowie im Marketing und Verkauf findet diese Projektorganisation als teilstrukturelle Organisationslösung in Unternehmen Anklang.

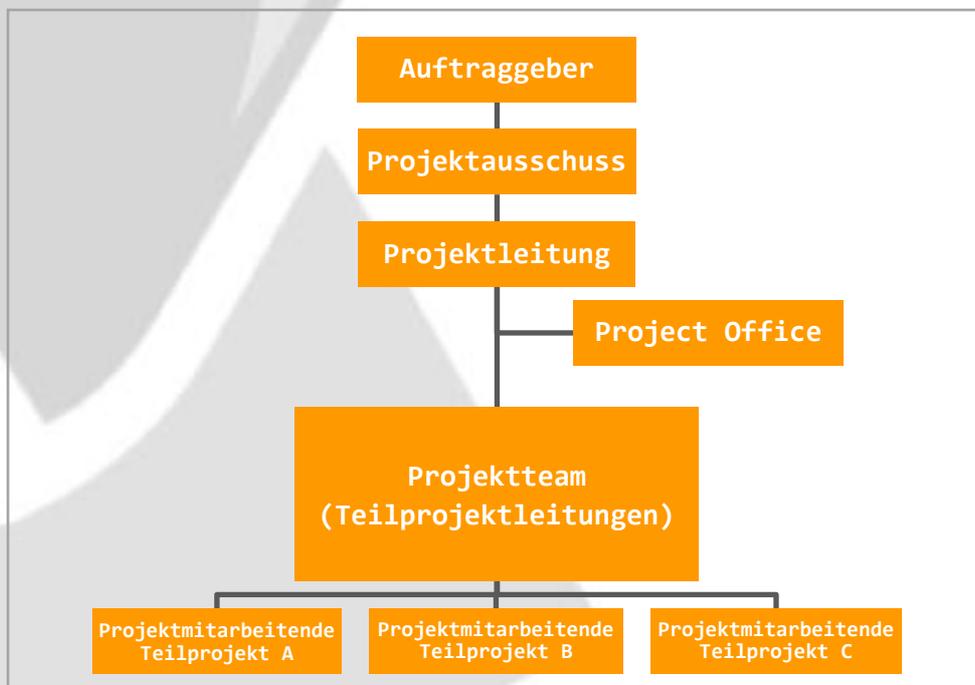
### **Exkurs: Neuere Entwicklungen**

Aufgrund zunehmenden Zeitdrucks und internationaler Konkurrenz, verstärkten Innovationsbemühungen und damit einhergehenden Produktlebenszyklen sehen sich Unternehmen gezwungen, die Projektarbeit zu verstetigen. Somit wird die sekundäre Projektorganisation immer stärker in die primäre Linienorganisation integriert. Daraus resultiert eine ungleichberechtigte Matrix-Projektorganisation, in der die Projektorganisation aufgrund ihrer zentralen Bedeutung ein Übergewicht hinsichtlich der hierarchischen Befugnisse besitzt. Im Gegensatz zur Matrix-Projektorganisation ist die projektbezogene Dimension zudem dauer-existent und die sekundäre Projektorganisation kann eine (primäre) Matrix-Organisation annehmen. Die Projektleitung ist dabei im Organigramm direkt unter der Unternehmensleitung eingegliedert. Sie besitzt umfassende Verantwortung über Ressourcen, Personal, Projektdurchführung und -erfolg und vereint zudem fachliche und disziplinarische Führungsverantwortung.

Durch die zunehmende Globalisierung und die damit verbundene Dynamisierung in der Unternehmungsumwelt ist auch immer häufiger Multiprojektmanagement anzutreffen. Durch die grössere Bedeutung von Projekten wird so in einem Unternehmen an mehreren Projekten gleichzeitig gearbeitet. Diese verschiedenen Projekte greifen auf einen gemeinsamen Ressourcenpool zurück, was zu einer Konkurrenzsituation führen kann. Zusätzlich müssen bei den Projektplanungen diese aufeinander abgestimmt werden, weswegen ein übergeordnetes Multiprojektmanagement für die Steuerung und Koordination zuständig ist. Schliesslich ist es auch Aufgabe dieser Instanz, die Einzelprojekte und Aufgaben dem Gesamtunternehmensziel unterzuordnen.

## Die interne Projektorganisation

Intern wird die Struktur eines Projektes mittels verschiedener Rollen gebildet. Dabei sollten mindestens die Rollen des Auftraggebers, der Projektleitung und des Projektmitarbeiters besetzt werden. Diese drei Rollen bilden die Minimalorganisation für ein Projekt. Meistens werden zusätzlich die Rollen des Projektausschusses und des Project Office besetzt, so dass sich folgendes Bild einer generischen Projektorganisation bietet:



**Abb. 4:** Beispiel einer internen Projektorganisation

Die einzelnen Projektrollen können durch eine oder mehrere Personen besetzt werden. Diese Tatsache und die Besetzung weiterer, teils methodenspezifischer Rollen hängt von der Grösse des Projekts ab. Weiter können bei grösseren Projekten Teilprojekte gebildet werden, die von Teilprojektleitungen geführt werden.