

Projekte in Form bringen

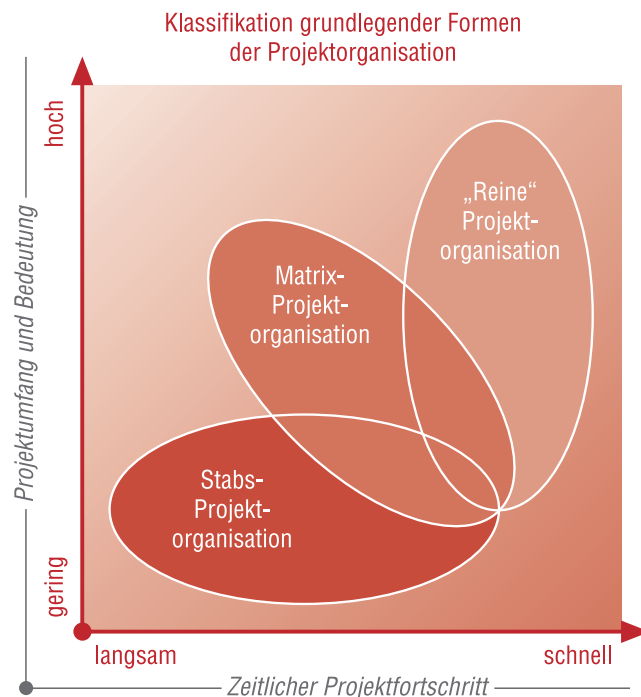
Ein Projekt definiert sich aus Anforderungen heraus, welche in den Zielvorstellungen des Auftraggebers formuliert sein sollten. Als allgemeiner Konsens darüber, was ein Projekt ist, gelten die Kriterien der Einmaligkeit mit zeitlicher Begrenzung, der spezifischen Zielvorgaben, der Neuartigkeit und Komplexität und, was häufig nicht ausgesprochen wird, die Unsicherheit, ob das Projekt gelingen wird. Damit grenzt sich ein Projekt von Aufgaben, Kampagnen und Maßnahmen ab. Der Möglichkeit des Scheiterns wird in Projekten vielfach wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Es wird weder eine Risikoanalyse erstellt, noch werden mögliche Widerstände von den Stakeholdern aufgenommen.

Ein Projekt endet in der Regel so, wie es begonnen hat. Fehlende Genauigkeit im Planungsprozess, ein zu schneller Einstieg in die Arbeitspakete ohne deren genaue Definition, unklare Rollenverteilung und -verantwortung, die aus der Organisationsform eines Projektes entstehenden Anforderungen an Projektleiter und -mitarbeiter werden oft entweder nicht wahrgenommen oder unterschätzt. Bei einem entsprechenden Start ist die Frustration bei den Beteiligten und vielfach das Scheitern des Projekts vorprogrammiert (was in der Praxis häufiger vorkommt, als der erfolgreiche Abschluss).

Ein Projekt durchzuführen kann prinzipiell reizvoll sein. Der Innovationscharakter und die Prozessoffenheit geben viele Gestaltungsmöglichkeiten im Prozess. Ein Projekt hebt das eigene Handeln aus der Routine der Aufgaben im Tagesgeschäft heraus. Und es lässt Projektbeteiligte in neue Bereiche eintauchen und gemeinsam mit anderen Fach- oder Wissenschaftsdisziplinen zusammenarbeiten. Damit das Reizvolle an der Projektarbeit erhalten bleibt, ist die Wahl der geeigneten Organisationsform für ein Projekt grundlegend. In der Arbeitshilfe geht es darum, die Formen der Projektorganisation im Projektmanagement zu beschreiben und die Vor- und Nachteile anzuschauen. Ziel ist es dabei, mögliche Gestaltungsformen aufzuzeigen, die für unterschiedliche Projekte jeweils geeignet sind. Damit wird den Projekten ein Rahmen gegeben, der als erster Gelingensfaktor dem Projekt einen guten Start ermöglicht.

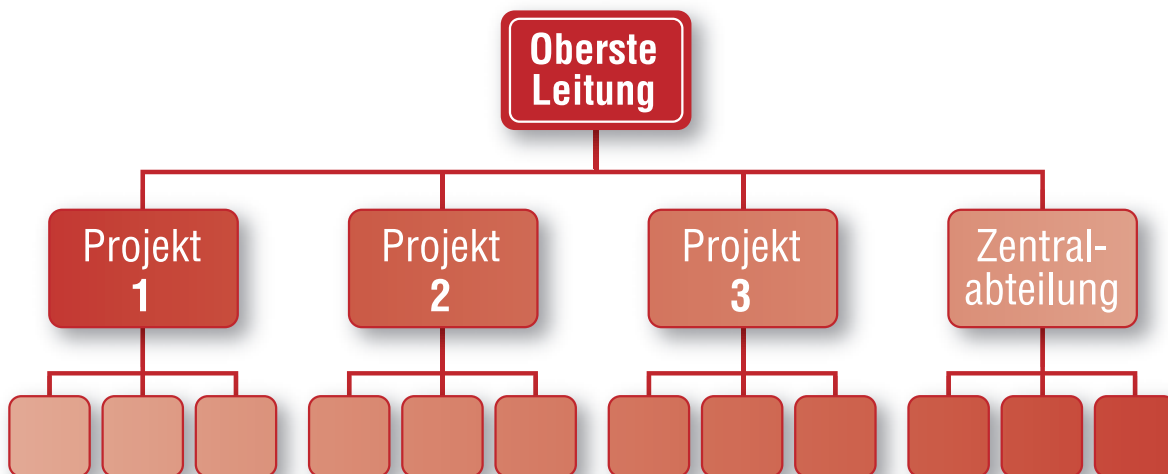
Welche Formen der Projektorganisation gibt es?

Die Bedeutsamkeit einer Zielvorstellung für ein Unternehmen, eine Forschungseinrichtung oder ein Bildungsinstitut sowie der Projektumfang und die Zeit für die Projektdurchführung sind ausschlaggebend für die Wahl der Form der Projektorganisation (siehe veränderte Abbildung aus Grundzüge des Projektmanagements von Harry Zingel 2009).



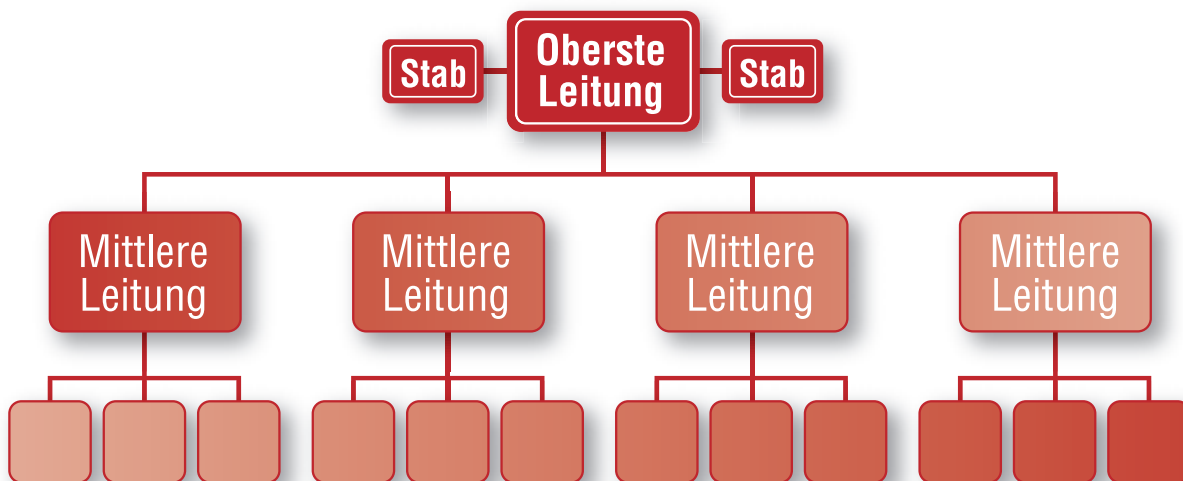
Die „reine“ Form

Für ein Projekt mit einer sehr hohen Bedeutung werden Kapazitäten und Ressourcen bereitgestellt, die maximal für den Auftraggeber leistbar sind. Die Bedeutung kann aus der Wichtigkeit, der Dringlichkeit oder einer Kombination aus beidem bemessen werden. Ein aktuelles Projekt wie der Bau der Elbphilharmonie bedarf dieser reinen Organisationsform, in der das Projektteam für genau diesen Zweck zusammengestellt wird. Diese Form ist eine sehr kostenintensive Organisationsform und wird in der Regel für Projekte von hoher Bedeutsamkeit gewählt. Als ein wesentlicher Vorteil der reinen Form sind vorrangig die verfügbaren Mittel für das Projekt zu sehen. So können ungewöhnliche Ideen umgesetzt, wertvolle Materialien verwendet, Experten herangezogen und besondere Ansprüche berücksichtigt werden. Der andere Vorteil ist die eindeutige Struktur. Die Kommunikationswege, Zuständigkeiten und die Durchführungsverantwortung sind klar geregelt. Nachteilig kann sich diese einfache Struktur auswirken, wenn es um Kreativität und Gestaltung in dem Projekt geht. Durch die Aufgabenzuordnung von oben kann die Motivation der Projektmitarbeiter eingeschränkt und die Belastung der Projektleitung sehr hoch sein.



Die Stabsorganisation

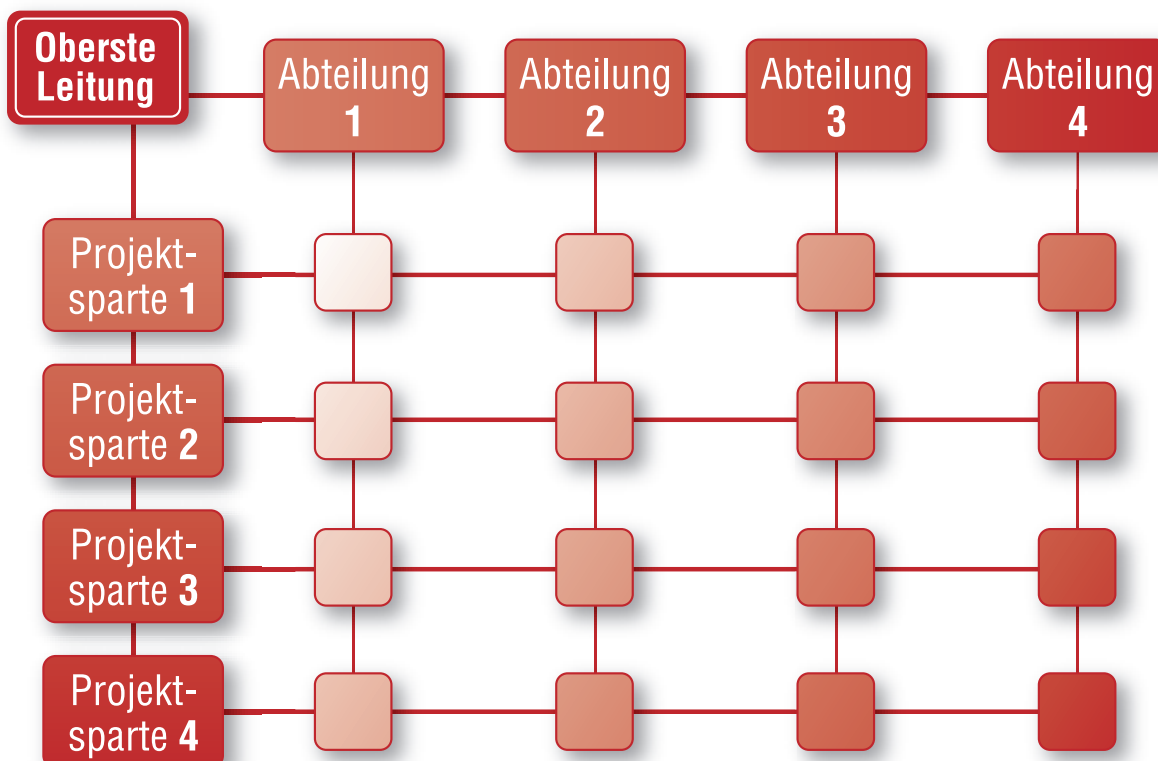
Wird ein Projekt in dieser Organisationsform durchgeführt, merken es, provokativ gesagt, Nicht-Beteiligte kaum. Es sind in der Regel Projekte mit geringer Bedeutsamkeit und geringem Termindruck. Die verfügbaren Ressourcen sind minimal und das Projekt wird zusätzlich zum eigenen Aufgabenbereich mit vorhandenen Mitteln durchgeführt. Diese Form ist eine eher kostenneutrale Organisationsform. Die Nachteile liegen eindeutig in der Unübersichtlichkeit der Zuständigkeiten und der fehlenden Leitungsverantwortung. Die einfache Umsetzung ohne große Kosten ist der Vorteil, der oft ohne Berücksichtigung der Nachteile zu der Wahl dieser Form führt.



Als eine Art Zwischenmodell ist die Matrix in der Praxis relativ selten. Grund dafür ist ihre Komplexität und die daraus entstehenden Anforderungen.

Die „Matrix“

Die „Matrix“ als Organisationsform von Projekten spricht grundsätzlich Projekte von einer mittleren Bedeutsamkeit in größeren Unternehmen und Institutionen an. Sie stellt eine Struktur dar, in der verschiedene Abteilungen und Bereiche zusammenarbeiten und Projektmanager verantwortlich für Teilprojekte eingesetzt werden. Die Komplexität der Matrix ist Vor- und Nachteil zugleich. Die unterschiedlichen Beteiligten in dem Projekt gleichberechtigt unter einen Hut zu bringen, setzt eine effiziente Meetingkultur voraus: regelmäßig, kurz und kooperativ. Daran scheitert diese Organisationsform in vielen Fällen. Gelingt die Durchführung in dieser Form, sind wissensübergreifende und kreative Prozesse möglich. Die Akzeptanz des Projektergebnisses ist sehr hoch.



Tipp

Die Arbeitshilfe „Projekte in Form bringen – Projektmanagement“ zeigt mögliche Organisationsformen von Projekten und gibt Kriterien der Zuordnung an. Die Bedeutsamkeit, der Umfang und die Dringlichkeit des Projektes müssen vor der Planung bestimmt werden, um die geeignete Form zu finden. Das Gelingen eines Projektes hängt wesentlich von der gewählten Struktur als Weichenstellung für die Durchführung ab. Nutzen Sie die Projektregel „Projekte enden in der Regel so, wie sie beginnen“ und treffen Sie eine formvollendete Wahl.