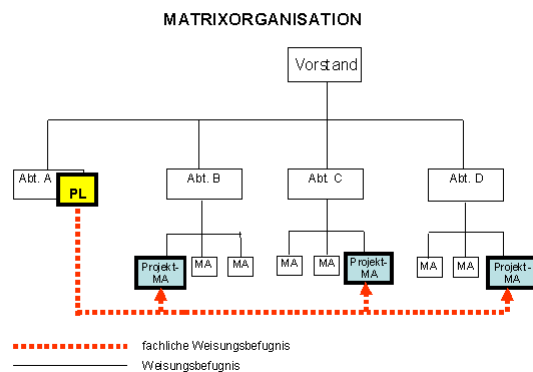


>>> Grundlagen des Projektmanagements

Organisationsformen und Prozesse im Projektmanagement

Erinnern wir uns: In den Artikeln Vier gewinnt Teil 1 und 2 haben wir die 4 Säulen des Projektmanagements besprochen und eine Säule davon betraf die ORGANISATION. Es ging dabei z. Bsp. um die Klärung und Vereinbarung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung und um das PM-Handbuch.

Heute wollen wir uns um die Organisationsformen und die damit untrennbar verbundenen Prozesse kümmern. Unter Organisationsform verstehen wir die Regelung, wo der Projektleiter und sein Team in der (hierarchischen) Organisationsstruktur angesiedelt sind. Hierzu bietet die gängige PM-Literatur eine Menge Stoff und viele Theorien; am häufigsten treffen wir allerdings in der Praxis genau eine Organisationsform an, die als **Matrixorganisation** bezeichnet wird:



Es ist unschwer zu erkennen, daß diese Organisationsform nicht frei von Konflikten ist; im Gegenteil – es wimmelt nur so von Konflikten!

Und trotzdem ist sie eine Organisationsform, die beherrscht werden kann, wenn man eine handvoll Grundsätze berücksichtigt. Zu dieser Handvoll Grundsätze gehören z. B:

1. Eine klare Regelung und Kommunikation in der Abteilung, in welcher der Projektleiter (PL) in der Linie integriert ist. Der PL muß mit seinem

Vorgesetzten vereinbaren, welchen Zeitaufwand er für die Erbringung seiner Projektleitungs-Aufgabe erbringen kann und welche Zeit dann noch für die Erledigung seiner Linien-Aufgaben zur Verfügung steht. Die Praxis zeigt, daß dies einer der häufigsten Reibungspunkte mit entsprechenden Konfliktpotentialen ist. Dies gilt natürlich genau so für die einzelnen Projekt-Mitarbeiter aus bzw. in den anderen Abteilungen. Es gilt, den täglichen Spagat zwischen Linien-Aufgaben und Projektaufgaben zu beherrschen!

2. Eine klare Regelung und Kommunikation darüber, welche Weisungsbefugnisse der PL im Rahmen seiner Projektaufgabe an die Projektteam-Mitglieder hat. Diese sind einvernehmlich mit den jeweiligen Vorgesetzten der Projekt-Mitarbeiter abzustimmen.



3. Eine klare Kommunikation mit allen Betroffenen (vor allem auch mit den Vorgesetzten der Projekt-Mitarbeiter und Schnittstellen-Funktionen), wann das Projekt begonnen hat, wo das Projekt zur Zeit steht (Status-Reports, Review-Meetings) und wann das Projekt beendet ist.

4. Eine einfache und effiziente Aufschreibung, Weiterleitung, Auswertung und Kommunikation der verwendeten Ressourcen im Projektfortschritt (Manntage, Kosten).

5. Eine Sensibilisierung aller Projekt-Beteiligten zum

Denken und Handeln in Prozessen. Konkret: Erarbeitung und einfache, visuelle Darstellung von Prozessschritten innerhalb der Projektphasen, die zielorientiert auf die jeweiligen Meilensteine hinsteuern. Das bekannte „Wenn, dann - Denken“ hilft, konsequent Schritt für Schritt weiterzugehen und zum Beispiel eine Projektphase wirklich erst dann zu beginnen, wenn der Schluß-Meilenstein der vorhergehenden Phase erfolgreich erreicht wurde. Diese Prozeß-Abläufe werden am besten im bereits früher erwähnten Projektmanagement-Handbuch



dokumentiert und in (internen) PM-Seminaren geschult. Das Verbindende über alle Prozeß-Schritte hinweg ist die Sensibilisierung in Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Das heißt, sich klarmachen, daß man in einer ständig wechselnden Position ist; mal bin ich Kunde (interner Kunde) - mal bin ich Lieferant (interner Lieferant). Egal, welche Position ich gerade einnehme: Für ein gutes Kunden-Lieferanten-Verhältnis muß ich immer wissen, was will mein Kunde von mir und / oder was erwa­re ich von meinem Lieferanten. Wenn das klar und fair kommuniziert wird, dann ist die beste Basis geschaffen für eine erfolgreiche, prozeßorientierte Projektabwicklung.

4. Quartal 2004

Dipl.-Wirtschaftsing. Hans Füller,
1155 PM consultants

1155PM
CONSULTANTS