

HOCHSCHULE ZERTIFIKAT FETIKAW

Hochschulzertifikat

Projektmanagement im Gesundheitswesen

Modul:

Projektmanagement in
Gesundheits- und Sozialeinrichtungen

Studienheft:

Projektmanagement in
Gesundheits- und Sozialeinrichtungen

Autorin

Dr. Kim Burzan

1.5 Formen von Projektorganisationen

Ein Projekt kann scheitern, wenn es dem Projektteam an fachlicher Kompetenz mangelt. Oftmals fehlt in Projekten aber schlichtweg die Organisation. Ist das der Fall, wurde die Bedeutung der Projektorganisation für den Erfolg eines Projekts unterschätzt. Nach Bea et al. (2020, S. 49) ist eine Organisation „[...] ein von der Unternehmung geschaffenes System von Regeln, um gemeinsame Ziele zu verfolgen, in welcher Ordnung aber auch selbst entstehen kann.“

Übertragen auf die Projektorganisation bedeutet dies Folgendes:

1. Das geschaffene System von Regeln entspricht im Projekt einer **Aufbau- und Ablauforganisation** (vgl. Kapitelabschnitt 1.5.1 „Projektaufbauorganisation“ und Kapitelabschnitt 1.5.2 „Projektablauforganisation“). Erstere beschreibt die Aufgaben und Kompetenzen der Projektinstanzen, zweitere die Prozesse zur Erledigung einer Aufgabe.
2. Es ist Aufgabe des Projektleiters, die individuellen Ziele aller Projektbeteiligten zu einem gemeinsamen Ziel zu vereinen, dieses zu präzisieren und im weiteren Prozess immer wieder zu adaptieren.
3. Ein Projekt ist ein sich selbst organisierendes System.

**Aufbau- und
Ablauforganisation**



Für die Aufgaben der **Projektorganisation** sind Organisationseinheiten verantwortlich. Die kleinste autonom handelnde Organisationseinheit ist eine Stelle, die mit bestimmten Zuständigkeiten versehen ist. Diese Zuständigkeiten, Aufgaben, Befugnisse sowie die Einordnung in die **Ablauforganisation** werden in einer Stellenbeschreibung definiert. Zu beachten ist, dass eine Stelle nicht mit einer Person gleichzusetzen ist, sondern eine Person mehrere Stellen innerhalb einer Projektorganisation innehaben kann (Bea et al., 2020, S. 53 f.).

Zu den Organisationseinheiten im Einzelprojektmanagement gehören

- Projektauftraggeber
- Projektlenausschuss/Steering Committee
- Projektleiter
- Projektcontroller
- Projektteam
- Projektmanagement-Office (PMO)



1.5.1 Projektaufbauorganisation

Projektaufbauorganisation

„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“ (Bea et al., 2020, S. 64).

Olfert (2019, S. 46 ff.) differenziert zwischen vier verschiedenen Organisationsformen:

- Reine Projektorganisation
- Stabs-Projektorganisation
- Matrix-Projektorganisation
- Linien-Projektorganisation

Bea et al. (2020, S. 65) führen an, dass sich diese Organisationsformen im Grad der Unabhängigkeit von der Linienorganisation unterscheiden. Die Linien-Projektorganisation wird daher von diesen Autoren nicht thematisiert.

Die reine Projektorganisation ist aus der Linienorganisation ausgegliedert. Es entsteht eine neue Organisationseinheit unter der Führung des Projektleiters. Die Projektmitarbeiter sind von ihrer Linienfunktion befreit und dem Projektleiter personell und funktionell untergestellt. Diese Form der Projektorganisation wird meist nur bei Projekten mit besonders hohem Stellenwert angewendet (Bea et al., 2020, S. 69).

Bei der Stabs-Projektorganisation ändert sich innerhalb des Unternehmens nichts an der hierarchischen Struktur. Das Management setzt einen Projektkoordinator als Leiter einer Stabsstelle ein, der zwar die Umsetzung des Projekts leiten soll und Informations- und Beratungsbefugnisse hat, aber über keine Weisungsbefugnisse verfügt (Olfert, 2019, S. 47 f.).

Die Matrix-Projektorganisation ist eine Zwischenform der Stabs-Projektorganisation und der reinen Projektorganisation. Sie findet ihre Anwendung bei einer Vielzahl an Projekten sowie bei abteilungsübergreifenden Projekten. Die Projektmitarbeiter bleiben in administrativer Hinsicht und in jenen Bereichen, die nicht zum Projekt gehören, weiterhin ihren Linienvorgesetzten unterstellt. Dieser ist verantwortlich für die fachlichen Aufgaben im Projekt. Der Projektleiter hat jedoch in einem vorher festgelegten Umfang Zugriffs- und Weisungsrecht über die Projektmitarbeiter. Der Linienvorgesetzte und der Projektleiter agieren gleichberechtigt und verantworten gemeinsam das Projekt (Olfert, 2019, S. 48 f.).

Je nach Projekt ist es nicht zwangsläufig notwendig, eine eigenständige Projektorganisation zu bilden. Bei funktional ausgerichteten Projekten ist auch eine Integration in eine bestehende Aufbauorganisation möglich. Die Linien- Projektorganisation bietet sich an bei Projekten zur Entwicklung oder Markteinführung eines Produkts bzw. bei Informatikprojekten. Der Projektleiter ist bei dieser Organisationsform dem Abteilungsleiter unterstellt (Olfert, 2019, S. 49 f.).

Die folgende Tabelle in Anlehnung an Olfert (2019, S. 46 ff.) führt die Vor- und Nachteile der jeweiligen Projektorganisationsformen auf:

Organisationsform	Vorteile	Nachteile
reine Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ straffe Projektarbeitsform ■ Direktzugang zur Unternehmensleitung ■ volle Kompetenz des Projektleiters ■ schnelles Reagieren auf Störungen ■ Identifikation der Gruppe mit dem Projekt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Probleme des Einsatzes von Projektmitarbeitern nach dem Projektende ■ dauerhafte Projektetablierung ■ Projektgruppe in Konkurrenz zur Linie ■ Kompetenzüberschreitung durch Projektmanager
Stabs-Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ unmittelbare Koordination der Einzelprojekte ■ Mitarbeitereinsatz ist optimierbar ■ Projekteinführung erfordert nur geringe organisatorische Änderungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ weniger Bedeutung und Befugnisse des Projektmanagers ■ Schwierigkeiten der Koordination bei unterschiedlichen Projekten
Matrix-Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ flexibler Personaleinsatz für Fachabteilung und Projektmanager ■ Fachabteilung und Projektmanager haben in ihrem Fachgebiet Einfluss auf die Gruppe ■ Synergieeffekte sind hier eher möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ■ hoher Aufwand für die Kompetenzabgrenzungen ■ Konfliktpotenzial zwischen Fachabteilung und Projektmanager kann sich erhöhen ■ Schwierige Abstimmung der Ergebnisse
Linien-Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ bessere Koordination durch fachliche Zuordnung ■ fähige Mitarbeiter müssen nicht an andere Fachabteilungen abgegeben werden ■ Bereichsressourcen stehen unmittelbar dem Projekt zur Verfügung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ die Bedeutung der Projekte wird aufbauorganisatorisch nicht deutlich ■ die Stellung des Projektmanagers ist von den Intentionen der Fachabteilungsleiter abhängig ■ Weniger Identifikation der Unternehmensleitung mit dem Projekt

Tab. 1 Projektaufbauorganisationen
(Olfert, 2019, S. 46 ff.)

1.5.2 Projektablauforganisation

Ablauforganisation Eine **Ablauforganisation** ist die **raumzeitliche Strukturierung von Prozessen**. „Unter einem Prozess versteht man eine zusammenhängende Folge von Tätigkeiten, die einen Kundennutzen erzeugen“ (Bea et al., 2020, S. 72).

Es sind **zwei Schritte** für die **Ablauforganisation** nötig:

- Definition eines groben Phasenablaufs inklusive der wichtigsten Arbeitsschritte mithilfe eines Projektphasenplans
- Detaillierte Ablaufplanung in der Phase der Projektplanung

1.5.3 Phasen des Projektmanagements

Phasenmodelle Die Literatur beschreibt unterschiedliche **Phasenmodelle** im Rahmen des **Projektmanagements**. Diese stellen die logische Abfolge der zu erfolgenden Aktivitäten des jeweiligen Projektes dar. Entsprechend dienen sie dazu, den Projektlebenszyklus in zeitlich zusammenhängende Abschnitte zu unterteilen und bestehen somit aus bestimmten Arbeitsschritten.

1. Anstoßphase
2. Definitionsphase
3. Planungsphase
4. Umsetzungsphase

In der Realität ist es nicht zwangsläufig gegeben, dass die Phasen jeweils in der zuvor aufgeführten Abfolge stattfinden. Es bestehen je nach Projekt interdependente Beziehungen zwischen diesen. Den Arbeitsschritten werden Methoden und Tools zugeordnet, die die Erledigung der jeweiligen Aufgaben unterstützen (Bea et al., 2020, S. 41 ff.). Das Ende einer Phase stellt jeweils das Erreichen eines Meilensteins dar. Es wird vorab definiert, welcher Meilenstein wann mit welchem Ergebnis erreicht werden soll. Ist der entsprechende Zeitpunkt gekommen, wird das Ergebnis überprüft und Konsequenzen gezogen.

Manche Unternehmen bieten eine Vorlage für sogenannte Norm-Phasenpläne an. Das erleichtert die Arbeit und sorgt gleichzeitig für die Einhaltung definierter Qualitätsstandards (Litke et al., 2018, S. 148).

Bea et al. (2020, S. 43 ff.) unterscheiden in ihrem Phasenmodell zwischen

1. Projektstart
2. Zielpräzisierung
3. Projektplanung
4. Projektumsetzung
5. Projektkontrolle
6. Projektabschluss

Dieses Modell beschreibt auch die zuvor aufgeführten Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Phasen. Bemerkenswert ist die Berücksichtigung von zwei prozessbegleitenden Prozessen, dem Qualitätsmanagement und dem Chancen- und Risikomanagement.

