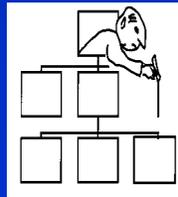
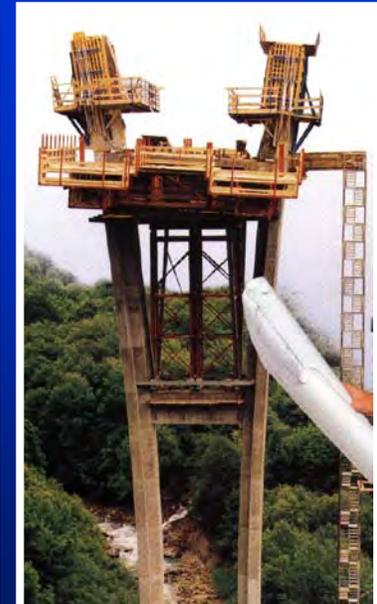
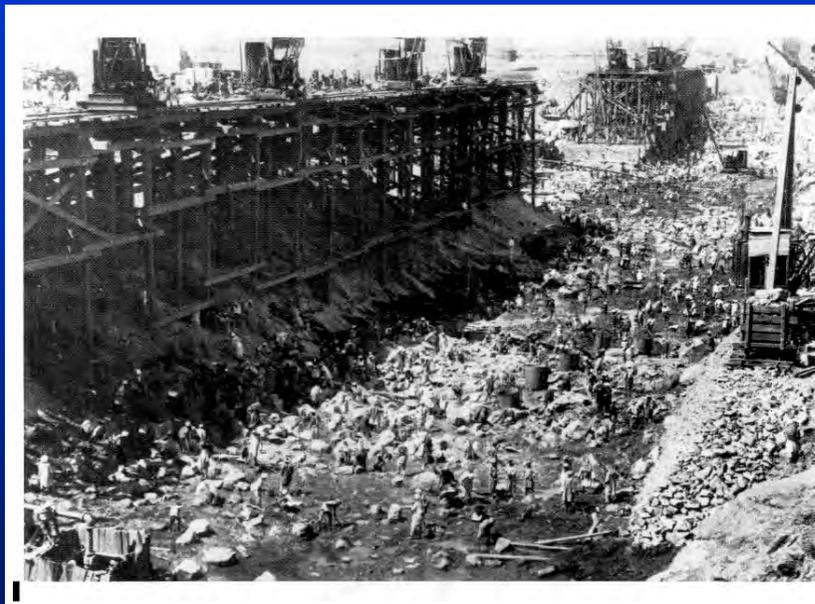


## Inhalt

- 1 Notwendigkeit der Aufbauorganisation
- 2 Organisationsformen
- 3 Projektorganisationsformen
- 4 Task force
- 5 Probleme in der Organisationsentwicklung
- 6 Ablauforganisation
- 7 Team als Organisationsform

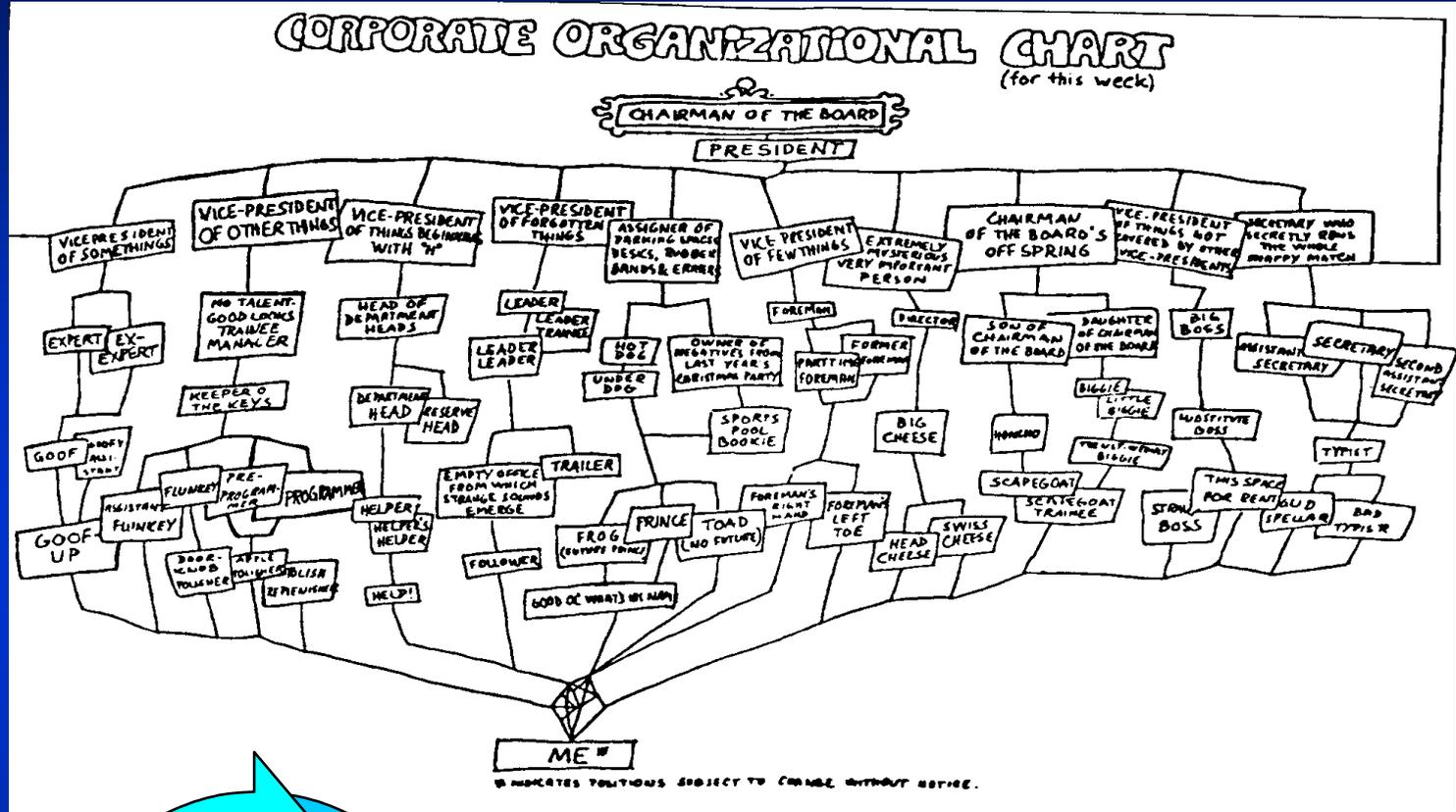


Nr.	Vorgangsname	Dauer	Dezember						
			11.16	11.23	11.30	12.7	12.14	12.21	
1	Baubeginn	3 Tage							
2	Baugrube	10 Tage							
3	Fundamente	10 Tage							
4	Keller	15 Tage							
5	Erdgeschoß	15 Tage							
6	Obergeschoß	10 Tage							
7	Dach	5 Tage							
8	Garage	2 Tage							
9	Außenanlagen	10 Tage							
10	Bauabnahme	1 Tag							



# Der Unterschied zwischen Aufbau- und Ablauforganisation

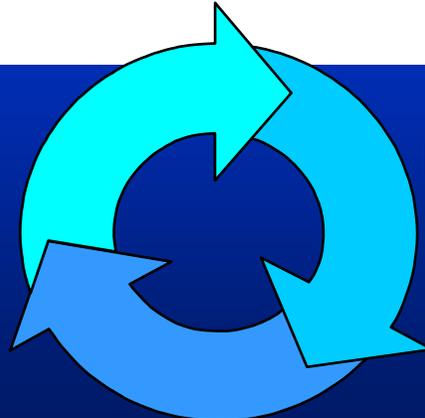
## Aufbauorganisation



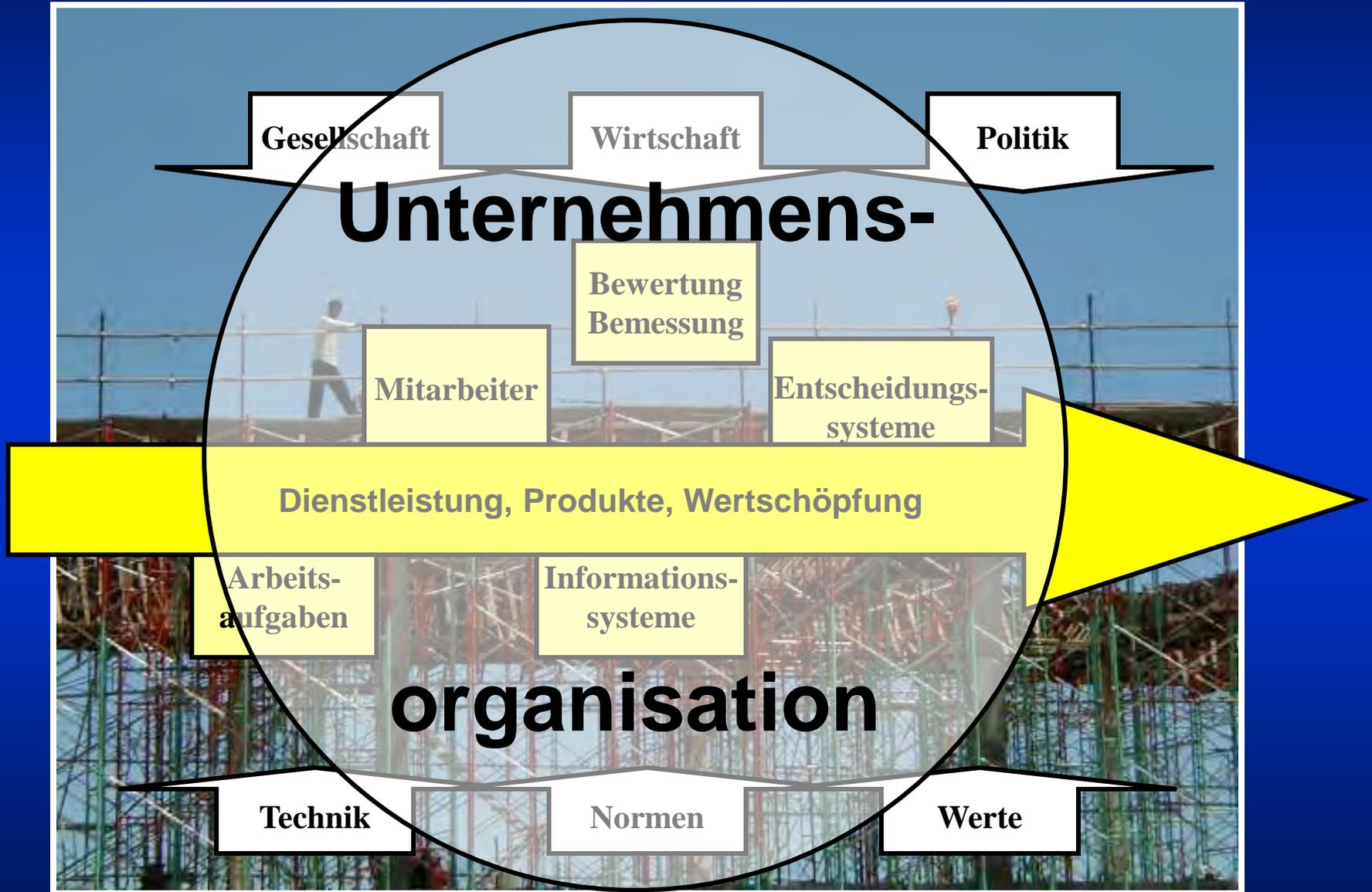
## Ablauforganisation

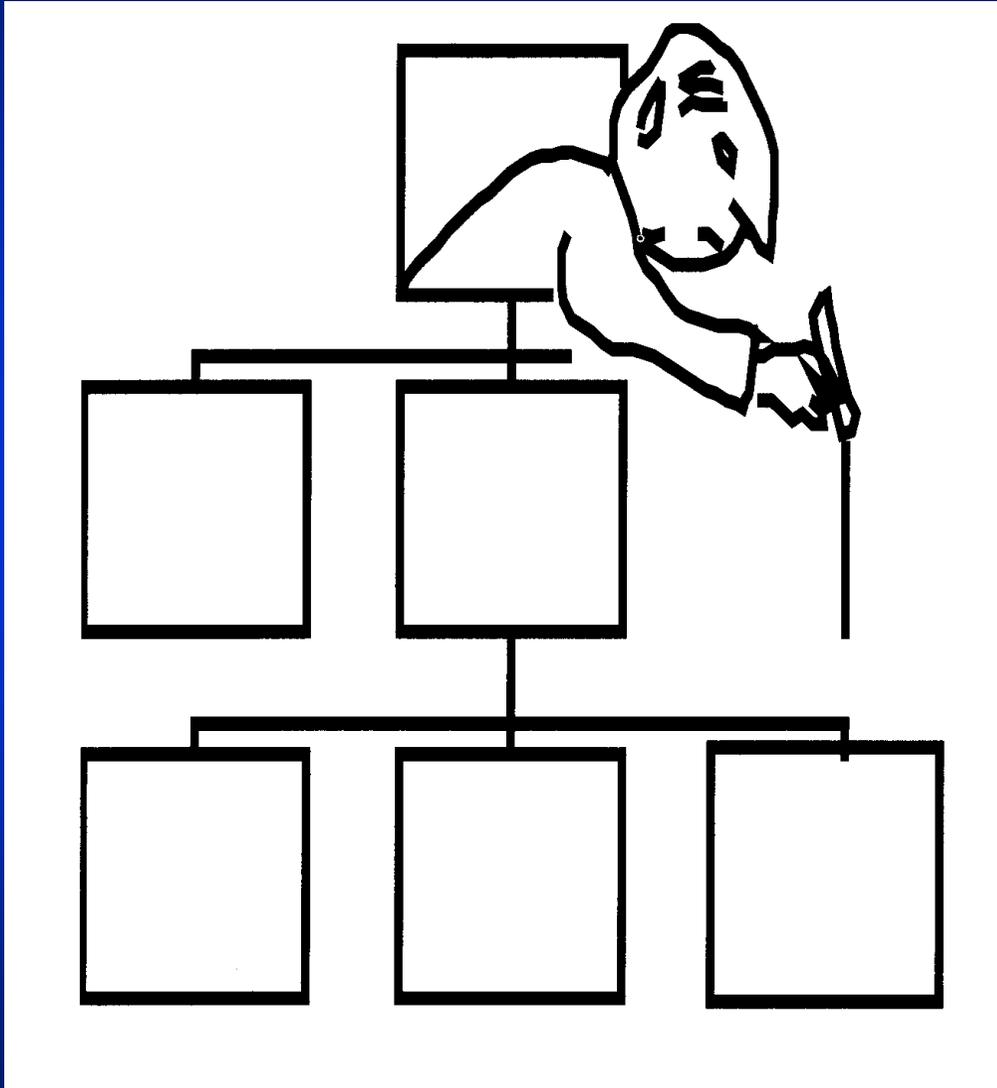
Essen

Lernen



Schlafen





## Regeln zur Entwicklung eines Organigrammes

Entwicklung top-down

Nur „einen“ Oberen

Stets vollständig aufgeteilt

Dynamische Verfeinerung

## Hierarchische Strukturierung der Aufgaben

### Hauptaufgaben



### Aufgaben



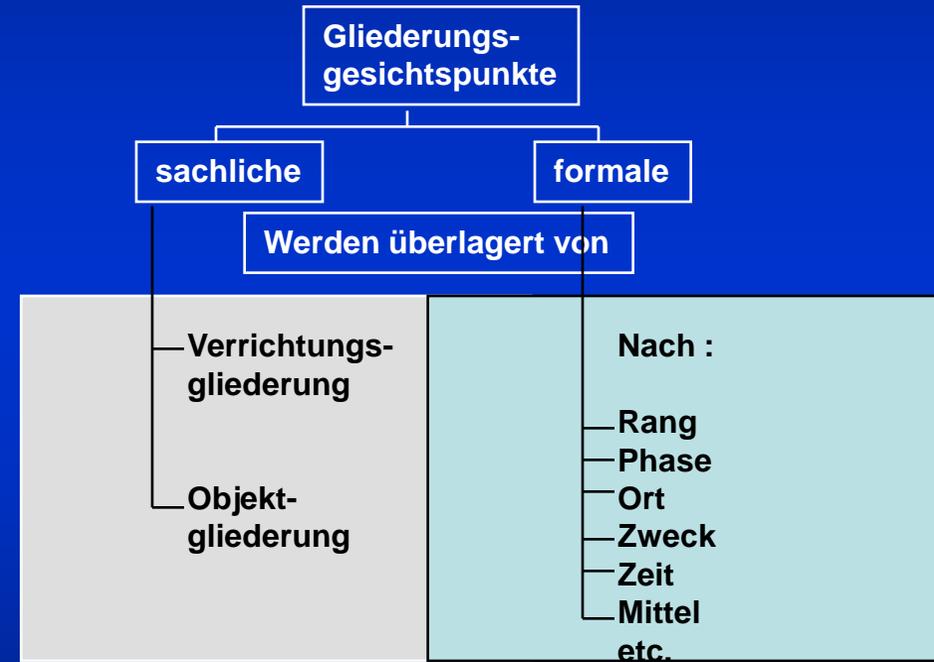
### Teilaufgaben



### Unteraufgaben

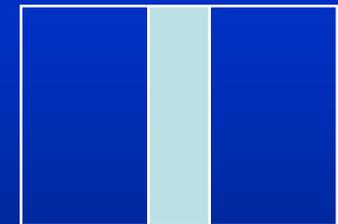
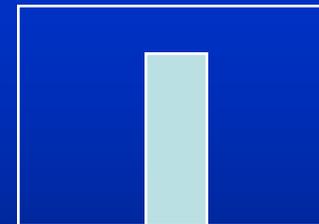
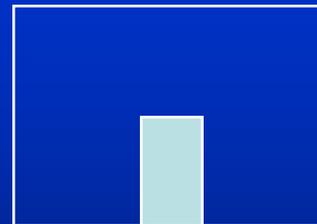
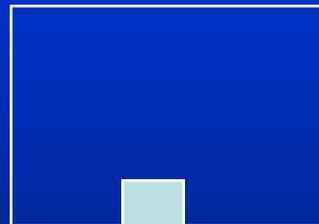


## Sachliche und formale Gesichtspunkte der Aufgabengliederung



**Unternehmensorganisation**

**Grad der Ausrichtung auf Projektziele**



■ Abteilung    ■ Projektleiter    ● Mitarbeiter

## Einliniensystem

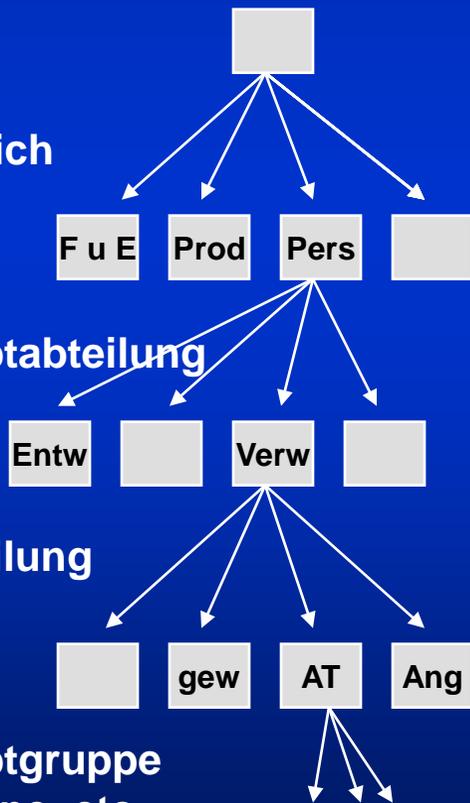
Geschäftsführung

Bereich

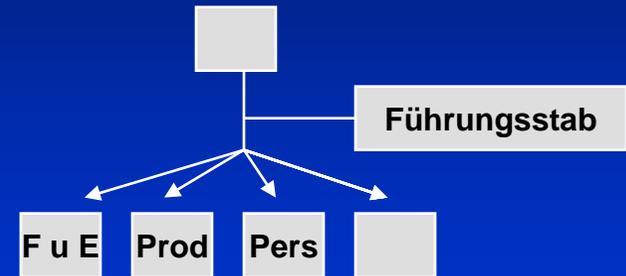
Hauptabteilung

Abteilung

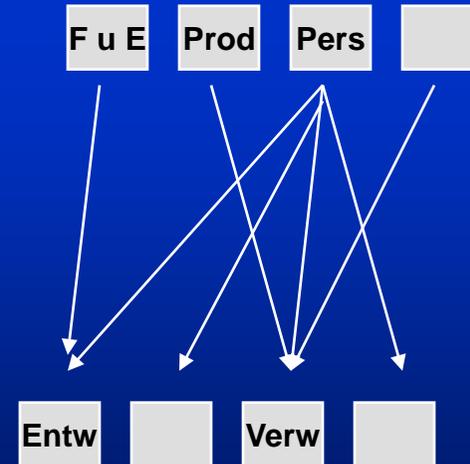
Hauptgruppe  
Gruppe, etc.

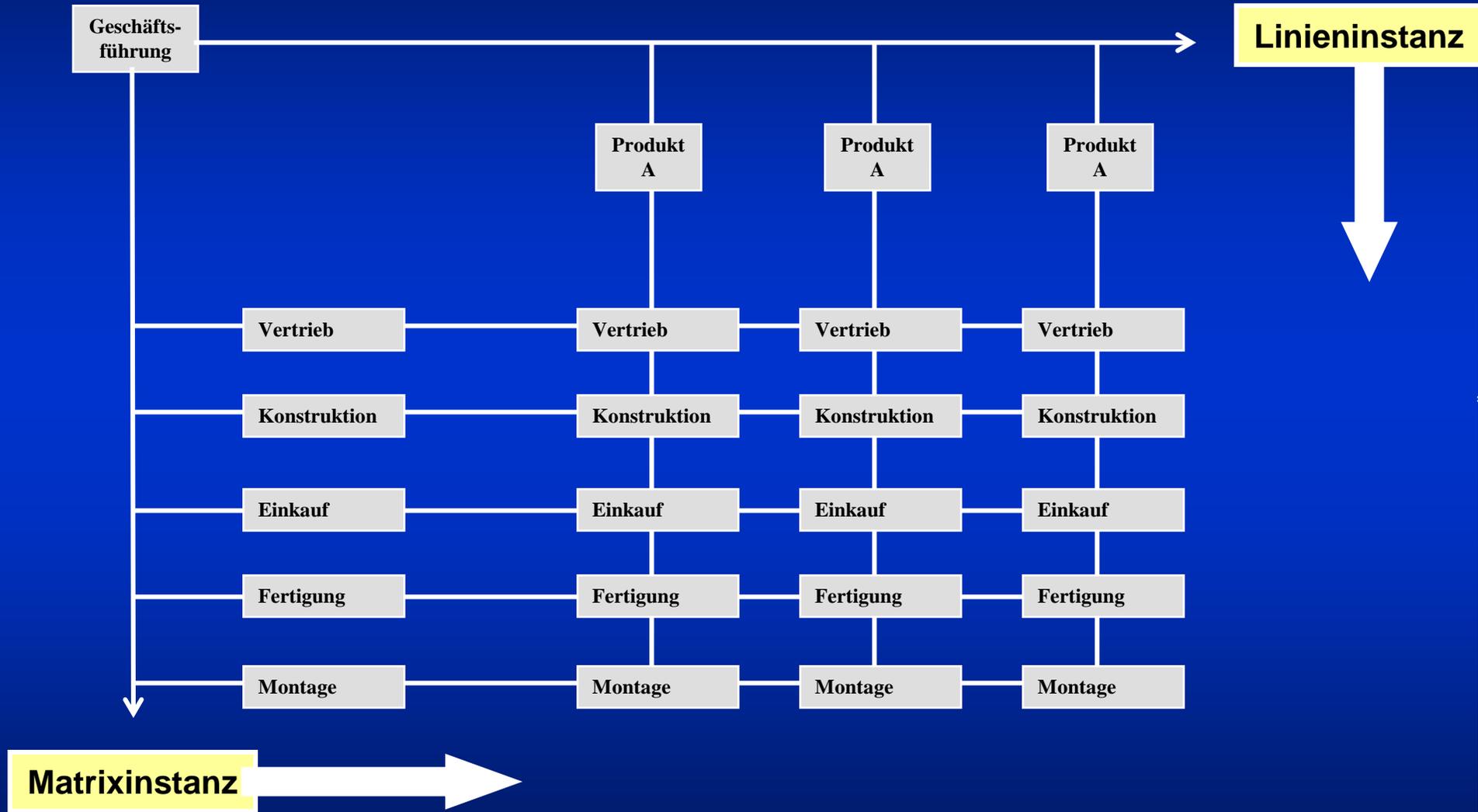


## Stabliniensystem



## Mehrliniensystem





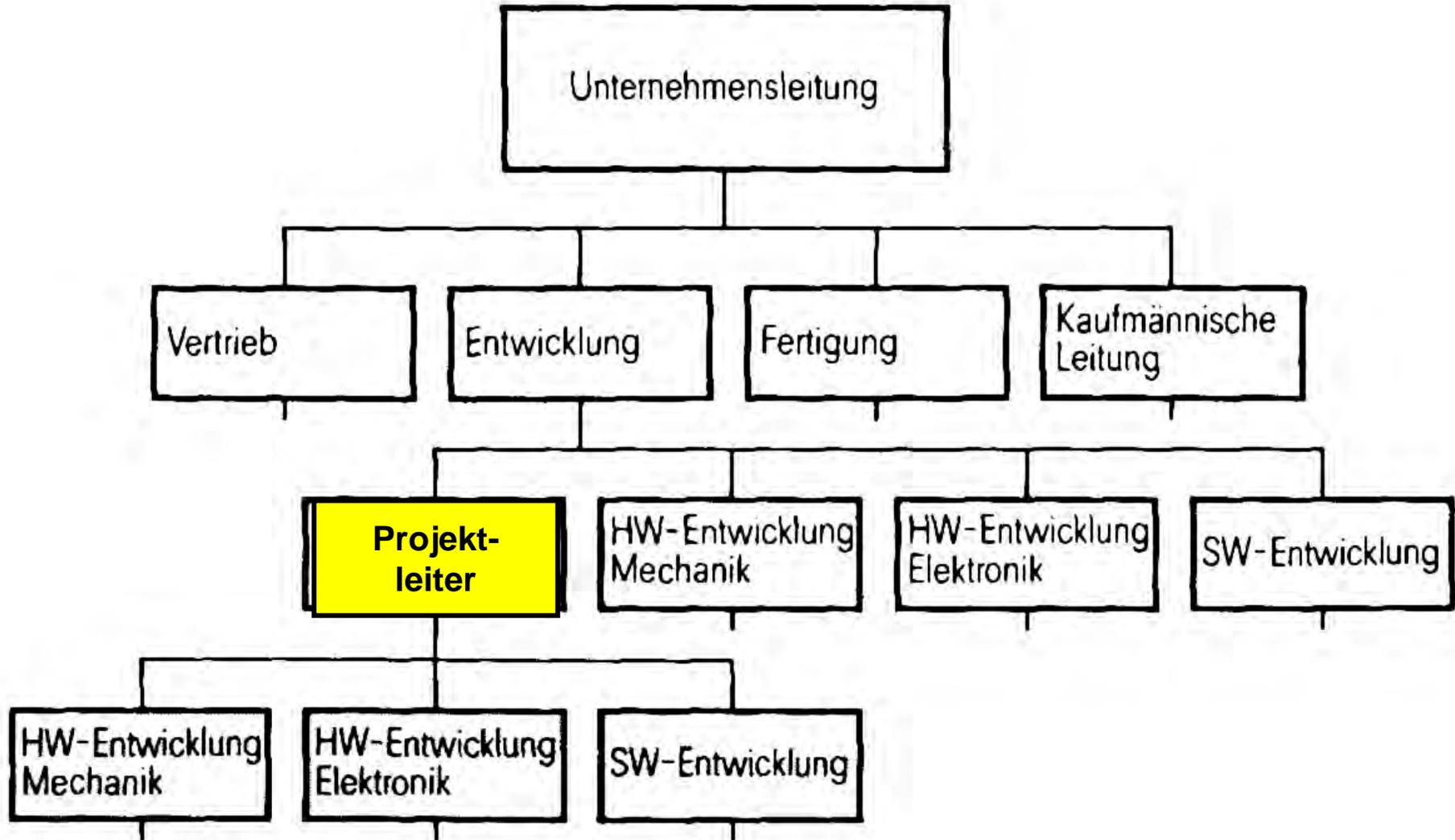


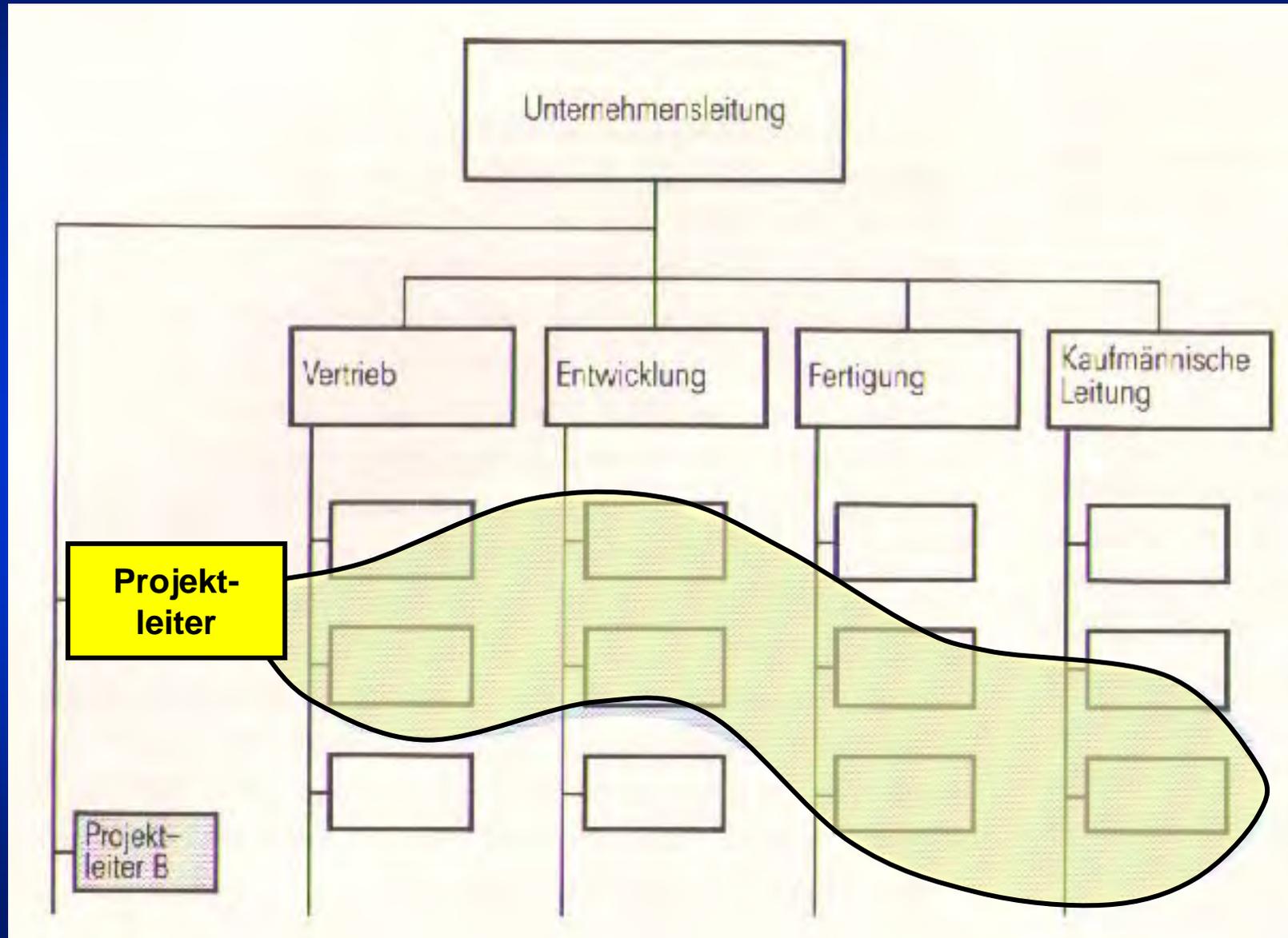
← Projektsteuerung →

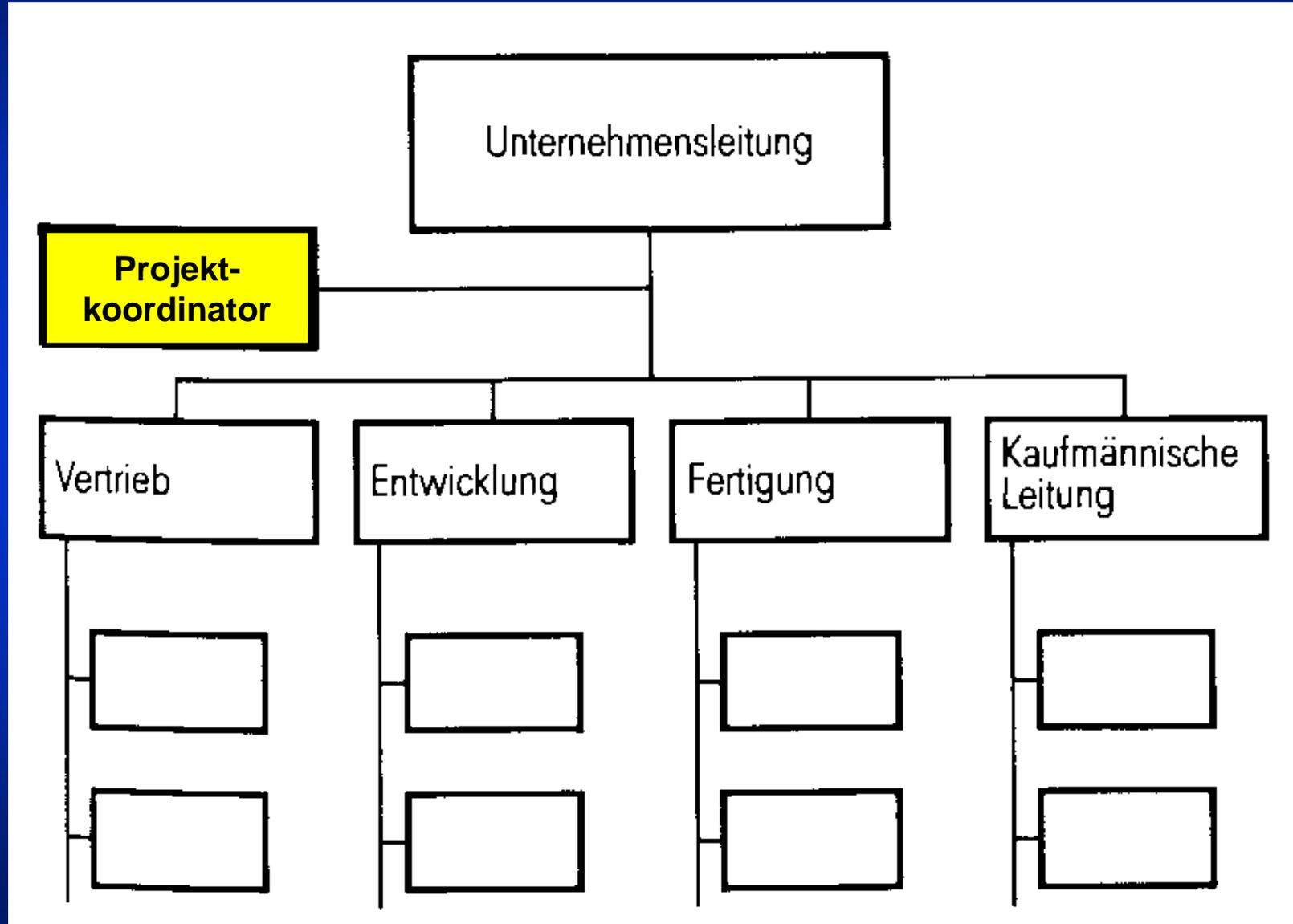
← Tiefbau →

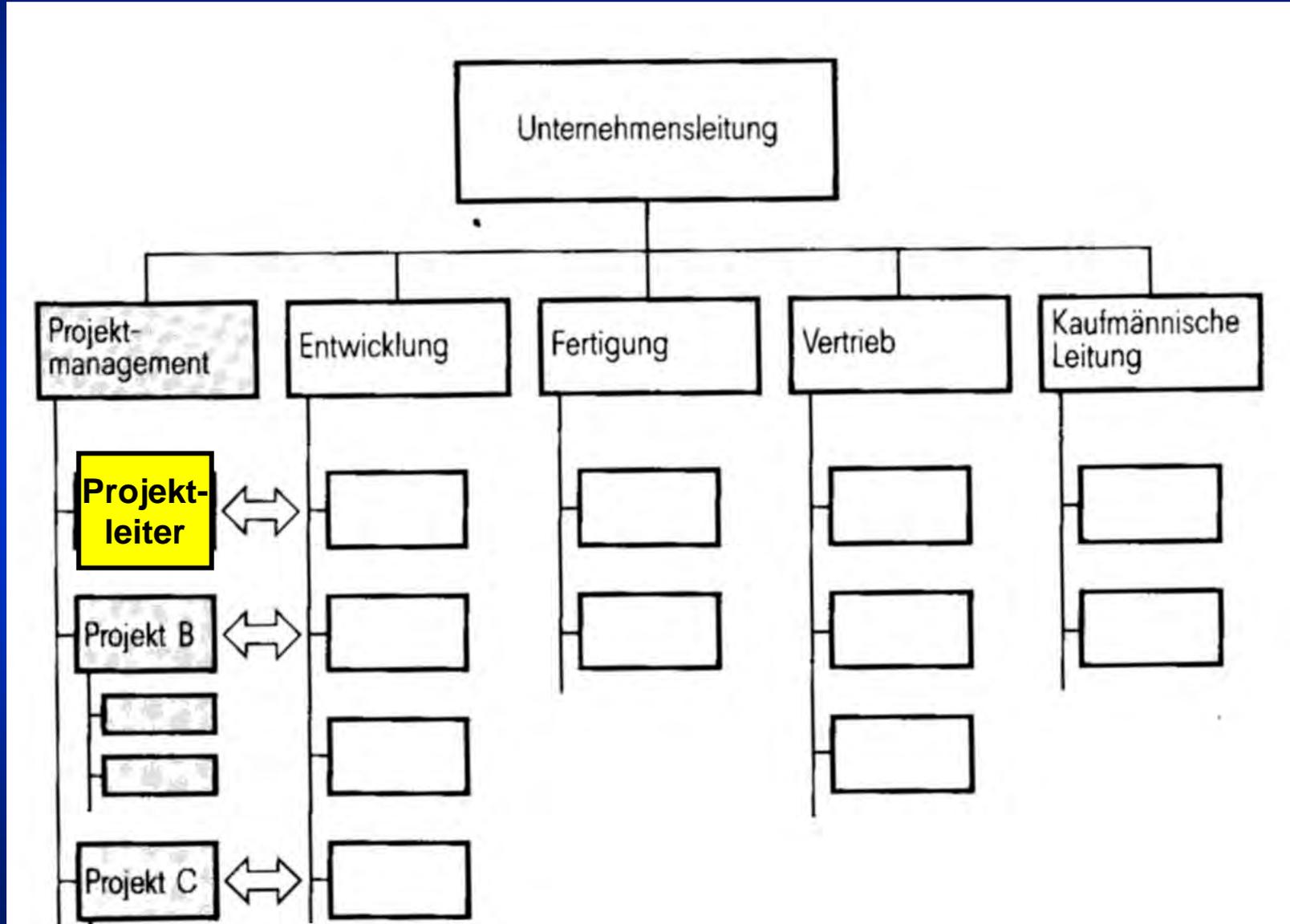
Maschinentechnik ↗

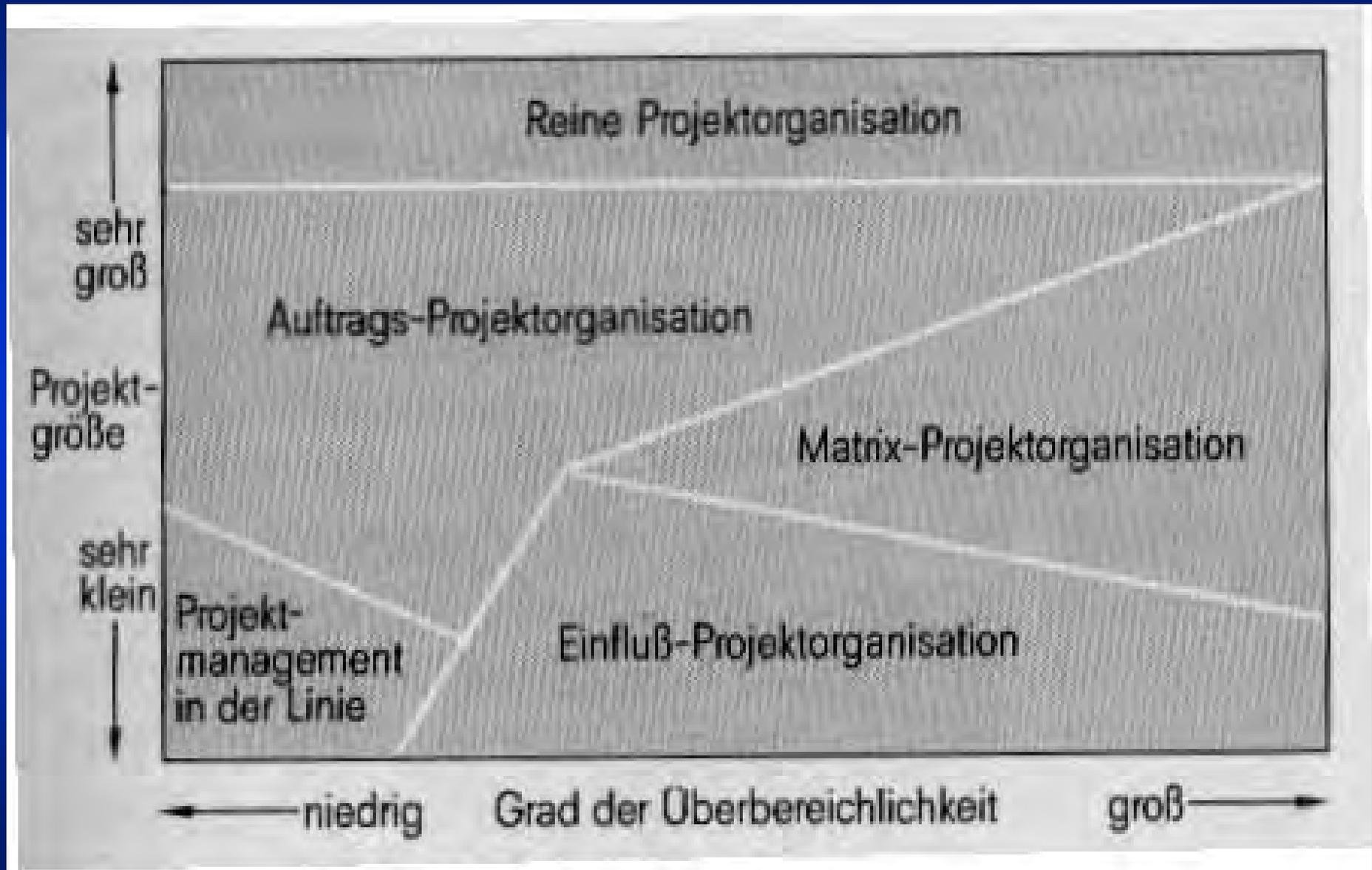
↕ Logistik ↕





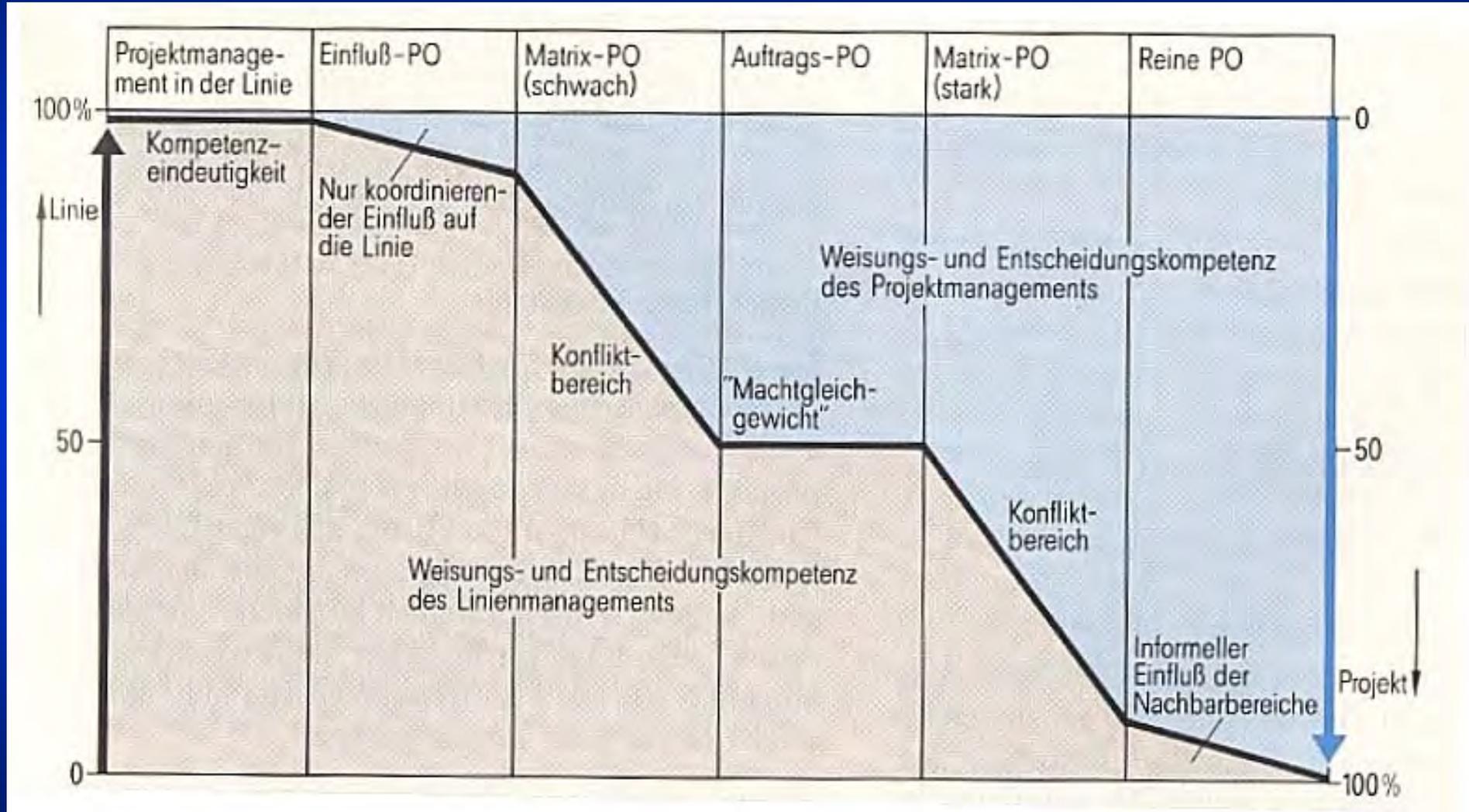




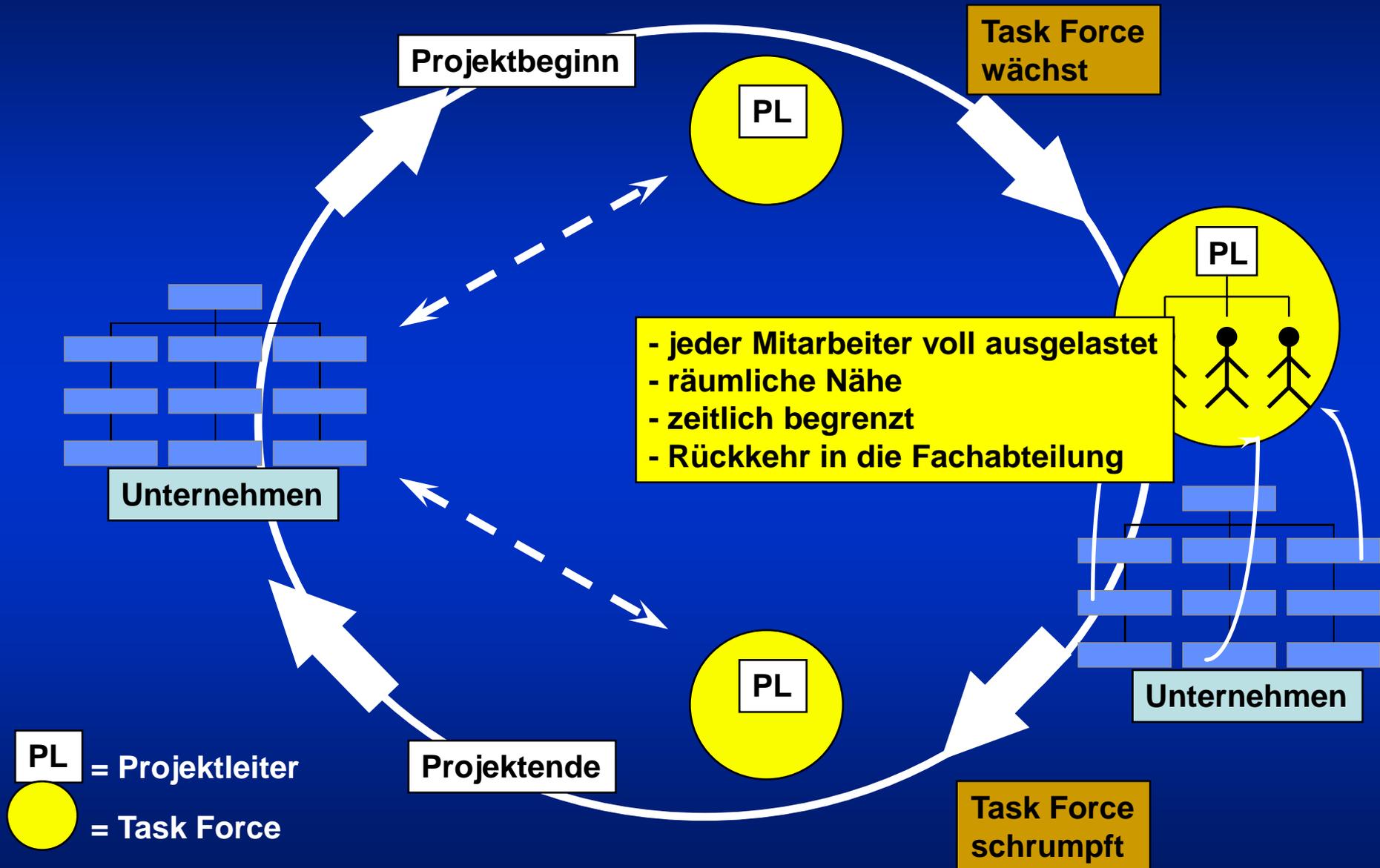


Definitionsphase	<b>Einfluß-Projektorganisation</b> Auswahlgrund: Es ist noch unsicher, ob es zu einer Auftragsvergabe und damit zu einem Projekt kommt.
Entwurfsphase	<b>Matrix-Projektorganisation</b> Auswahlgrund: Alle relevanten Stellen sollen erst einmal ohne Personalversetzungen zusammengefaßt werden.
Realisierungs- und Erprobungsphase	<b>Reine Projektorganisation</b> Auswahlgrund: Das Projekt ist so bedeutend geworden, daß eine eigene Projektorganisation angebracht erscheint.
Einsatzphase	<b>Projektmanagement in der Linie</b> Auswahlgrund: Wartung und Einsatzunterstützung soll von den »zuständigen« Stellen übernommen werden.

# Weisungs- und Entscheidungskompetenz bei den unterschiedlichen Projektorganisationsformen



Art der Projektorganisation	Vorteile	Nachteile
Reine Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ PL hat volle Kompetenz</li> <li>▷ Kürzeste Kommunikationswege und geringster »Overhead«</li> <li>▷ Optimale Ausrichtung auf das Projektziel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Gefahr des Etablierens der Projektgruppe nach Projektende</li> <li>▷ Versetzungsprobleme nach Projektende</li> <li>▷ Gefahr von Parallelentwicklungen in Projekt und benachbarter Linie</li> </ul>
Einfluß-Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Getrennt aufgehängte Entwicklungsbereiche können zu einer gesteuerten Kooperation veranlaßt werden</li> <li>▷ Geringste Veränderungen in der bestehenden Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ PL hat kaum Weisungsbefugnis</li> <li>▷ Keine personifizierte Verantwortung</li> <li>▷ Hoher Koordinierungsaufwand</li> </ul>
Matrix-Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Schnelle Zusammenfassung von interdisziplinären Gruppen</li> <li>▷ Keine Versetzungsprobleme bei Projektbeginn und -ende</li> <li>▷ Förderung des Synergieeffekts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Projektmitarbeiter dienen »zwei Herren«</li> <li>▷ Hohe Konfliktträchtigkeit zwischen Projekt und Linie</li> </ul>
Auftrags-Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Klare Kompetenzabgrenzung zwischen Projekt und Linie</li> <li>▷ Leichte Einbindung beliebiger Unterauftragnehmer (auch außerhalb des eigenen Unternehmens)</li> <li>▷ Große Flexibilität bei Multiprojekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Notwendigkeit einer eigenen Organisationssäule</li> <li>▷ Konkurrenzdenken der Organisationsäulen</li> <li>▷ Gefahr einer »Bürokratisierung« des Projektmanagements</li> </ul>
Projektmanagement in der Linie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Alle Vorteile der reinen Projektorganisation</li> <li>▷ Keine Notwendigkeit von Personalversetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Nur kleinere Entwicklungsaufgaben möglich</li> <li>▷ Nicht immer das fachlich und qualitativ richtige Personal verfügbar</li> </ul>



## Task Force

### Vorteile

- \* Projekt im Vordergrund, große Identifikation mit Projekt/Teamgedanken
- \* kurze Kommunikationswege, dadurch geringe Schnittstellenverluste
- \* schnelle Entscheidungen, interdisziplinäre Lösungen, Lernfähigkeit
- \* gleicher Informationsstand
- \* schwache Mitarbeiter können sich nicht verstecken

### Nachteile

- \* Führung und Überwachung der Task Force durch den Leiter des PM ist schwieriger
- \* Tendenz zur Abschottung
- \* die Mitarbeiter werden durch die Projektwechsel laufend in der Unternehmensorganisation disziplinarisch umgesetzt
- \* disziplinärer Erfahrungsaustausch geht zurück (vom Heimathafen abgenabelt)
- \* persönliche Auslastung nicht unbedingt gegeben
- \* zwischenmenschliche Probleme erhalten eine größere Gewichtung durch engen Kontakt
- \* der Mitarbeiter ist über die Laufzeit des Projektes technisch einseitig ausgerichtet
- \* es kommen nur jeweils bestimmte Mitarbeiter für Mitarbeit in einer Task Force in Frage

sinnvoll  
bei

- \* hoher Terminkritikalität
- \* hoher Komplexität (Vielzahl an Schnittstellen und eingebundenen Fachdisziplinen)
- \* konsortiale Abwicklung
- \* Anlaufphase (hoher Kostendeterminierungsgrad/ Informationsaustausch)
- \* verschiedenen Standorten (multinationale Projekte)
- \* Einführung neuer Produkte

# Bedeutung der Projekte ermitteln als Basis für die Organisationsform

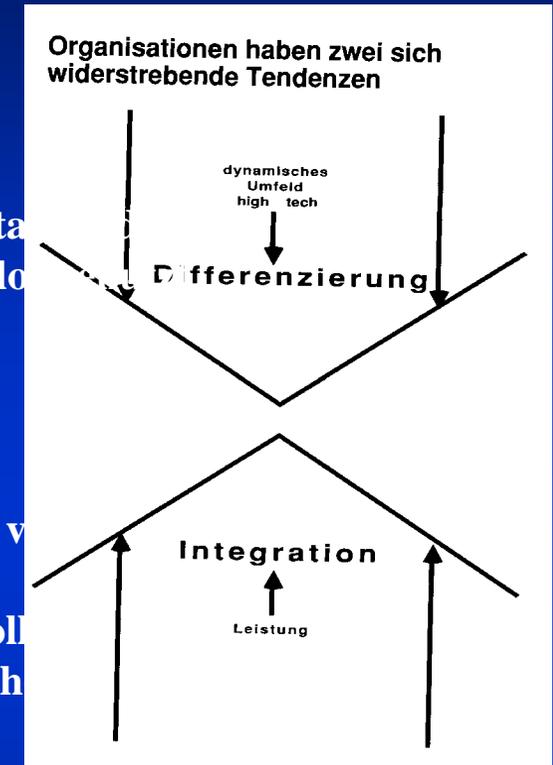
Kriterien	Wertung				Wichtung Wertung *	
	6 Punkte	4 Punkte	2 Punkte	0 Punkte	Wichtung	
	= schwierig und bedeutend			= leicht und unbedeutend		
Auftragswert pro Jahr	> 100 MioDM	50 - 100 MioDM	1-50 MioDM	< 1 MioDM	6	
Umsatzrendite	> 6 %	3-6 %	1-3 %	< 1 %	6	
Vertragserfüllungsrisiko	hoch			gering	6	
Marktstrategie	Paßt sehr gut	paßt gut	paßt weniger	nicht enthalten	4	
Innovation	neue Technologie	setzt Trend	Detailverbesserung	Stand der Technik	4	
Wettbewerb	neue Märkte	Markterweiterung	Markterhalt	Marktverkleinerung	4	
10-Jahres-Planung	enthalten			nicht enthalten	4	
Wichtigkeit für Kunden	unabdingbar	vorteilhaft	neutral	unwichtig	2	
Kapazitive Machbarkeit	sehr kritisch	kritisch	unkritisch	unmöglich	2	
				Projektpriorität		

Die Kriterien und ihre Wichtungen müssen unternehmensspezifisch festgelegt werden

## Stadium:

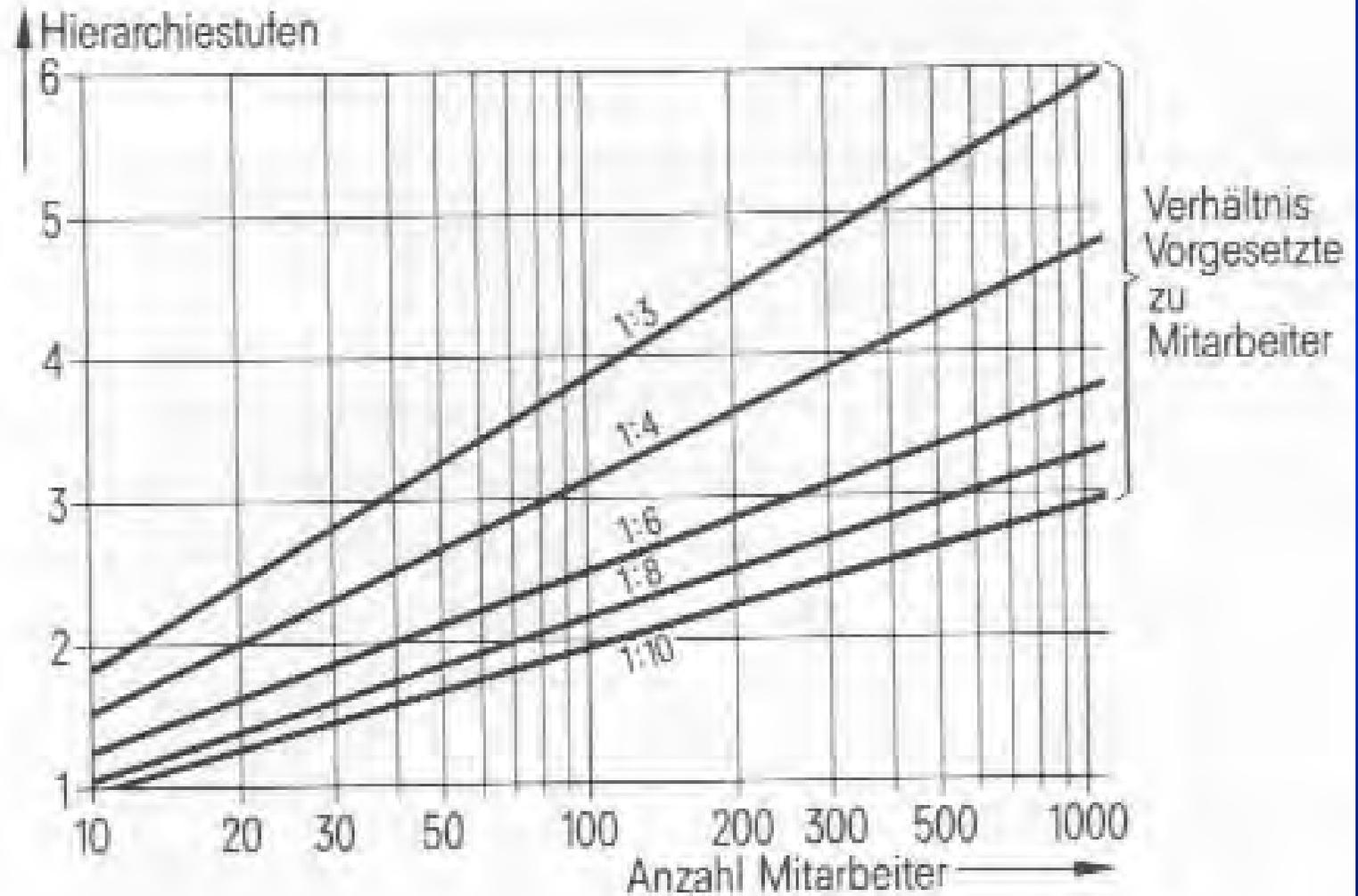
## Kennzeichen

- 1. Initialphase:** Anarchie (Aufbau, Ablauf);  
Es wird adhoc entschieden.  
Arbeiten ohne allgemein gültige Regeln; Standards werden ignoriert. Hilfsmittel werden wahllos eingesetzt (hängt vom Benutzer ab).
- 2. Metaphase** Stammesbräuche“ ohne offiziell festgeschriebene Vorgehensweise“ oder Prozessbeschreibung;  
Projektmanagement mit Reglementierung von Zusagen, Kosten, Terminen;  
stabiler Arbeitsprozess, statistische Kontrollen, keine fortgeschrittenen Überwachungsmethoden
- 3. Defined** Erstellung von “Bibeln“ mit Prozessdefinitionen;  
Prozess veränderbar; fortgeschrittene Techniken sind einführbar
- 4. Managed** Regelkreise: an Hand von Kennwerten werden die Prozesse überprüft und gesteuert (Kosten, Termine, Qualität, Fehler)
- 5. Optimized** Grundlage für weitere Verbesserungen, Optimierungen des Prozesses



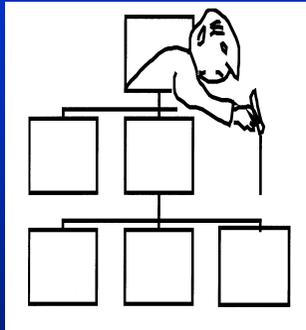
Unflexibles  
Management

Leanes  
Management

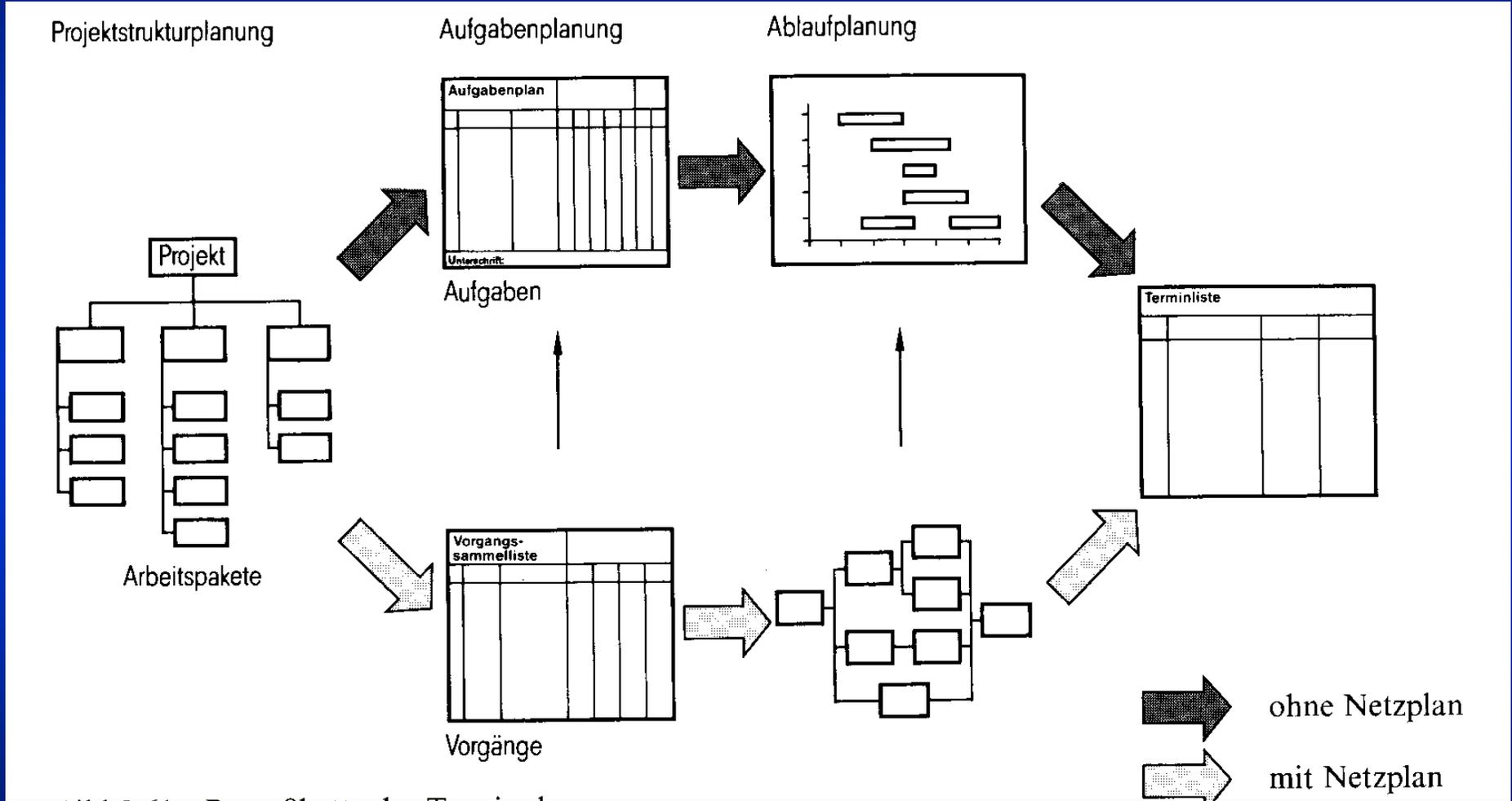


# Die Aufbauorganisation bestimmt die Projektstruktur

## Die Projektstruktur bestimmt die Ablauforganisation

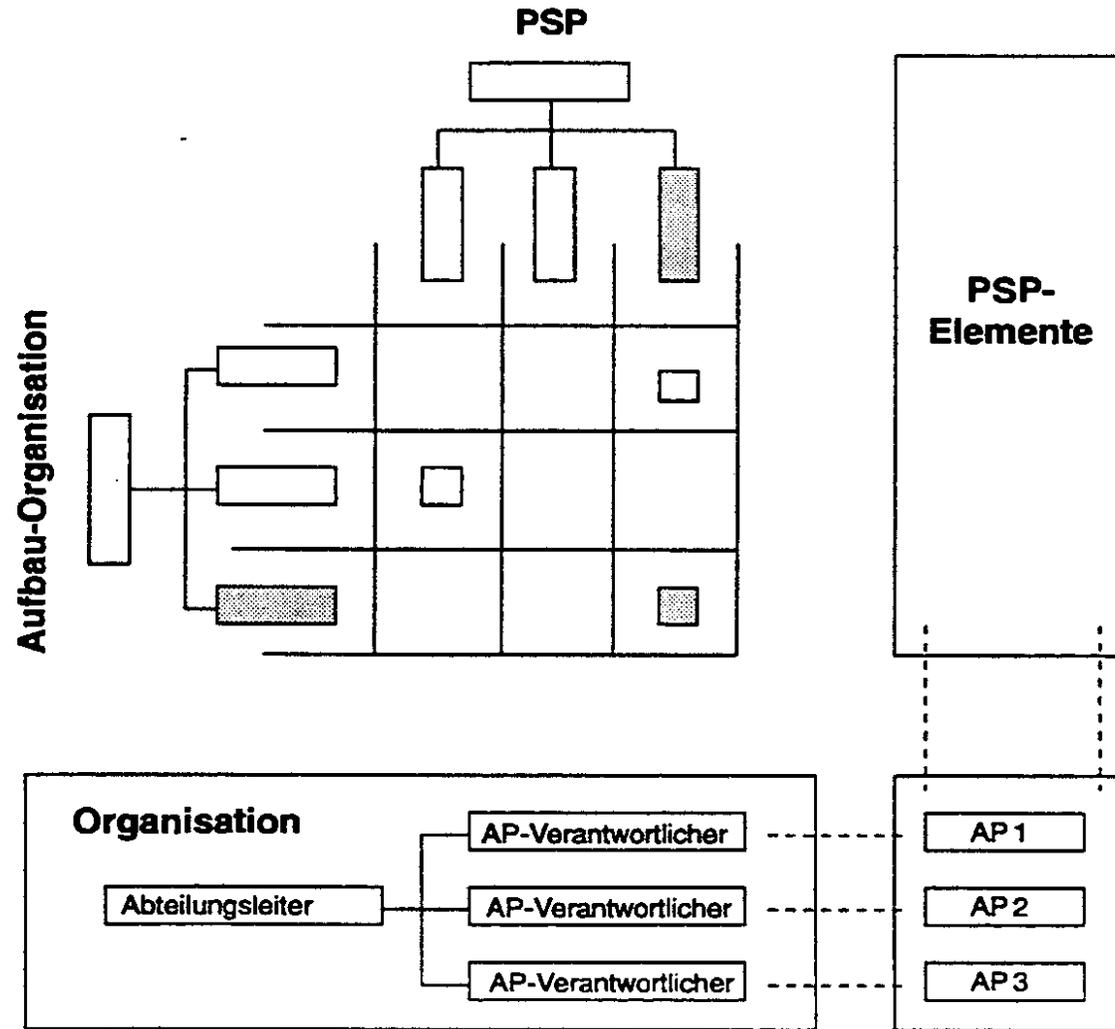


Dauer	Dezember					
	11.16	11.23	11.30	12.7	12.14	12.21
3 Tage	[Gantt bar]					
10 Tage	[Gantt bar]					
10 Tage		[Gantt bar]				
15 Tage		[Gantt bar]				
15 Tage			[Gantt bar]			
10 Tage			[Gantt bar]			
5 Tage				[Gantt bar]		
2 Tage					[Gantt bar]	
10 Tage					[Gantt bar]	
1 Tag						[Gantt bar]



# Entstehung der Ablauforganisation

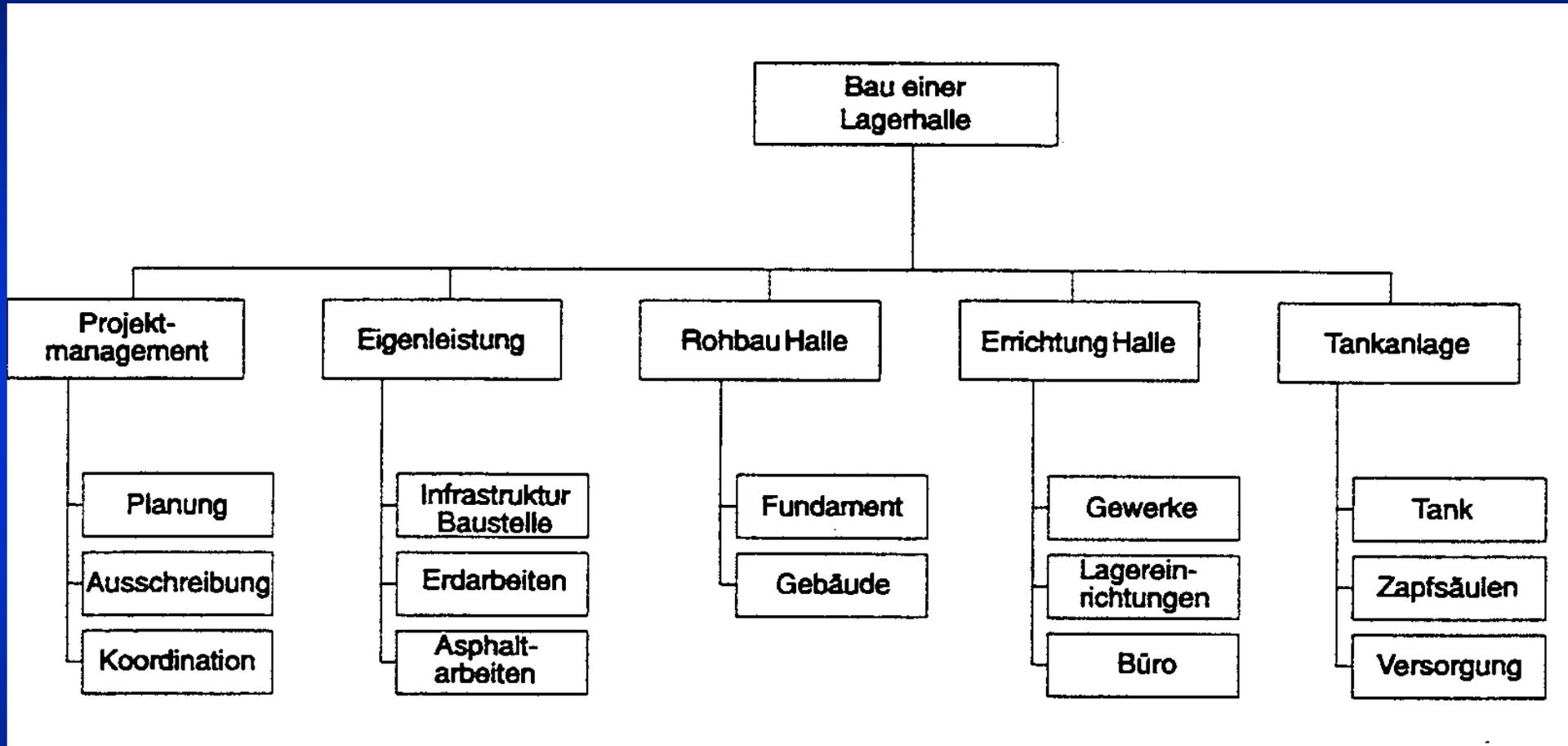
## Zusammenhang zwischen Unternehmens



Legende: PSP = Projektstrukturplan AP = Arbeitspaket

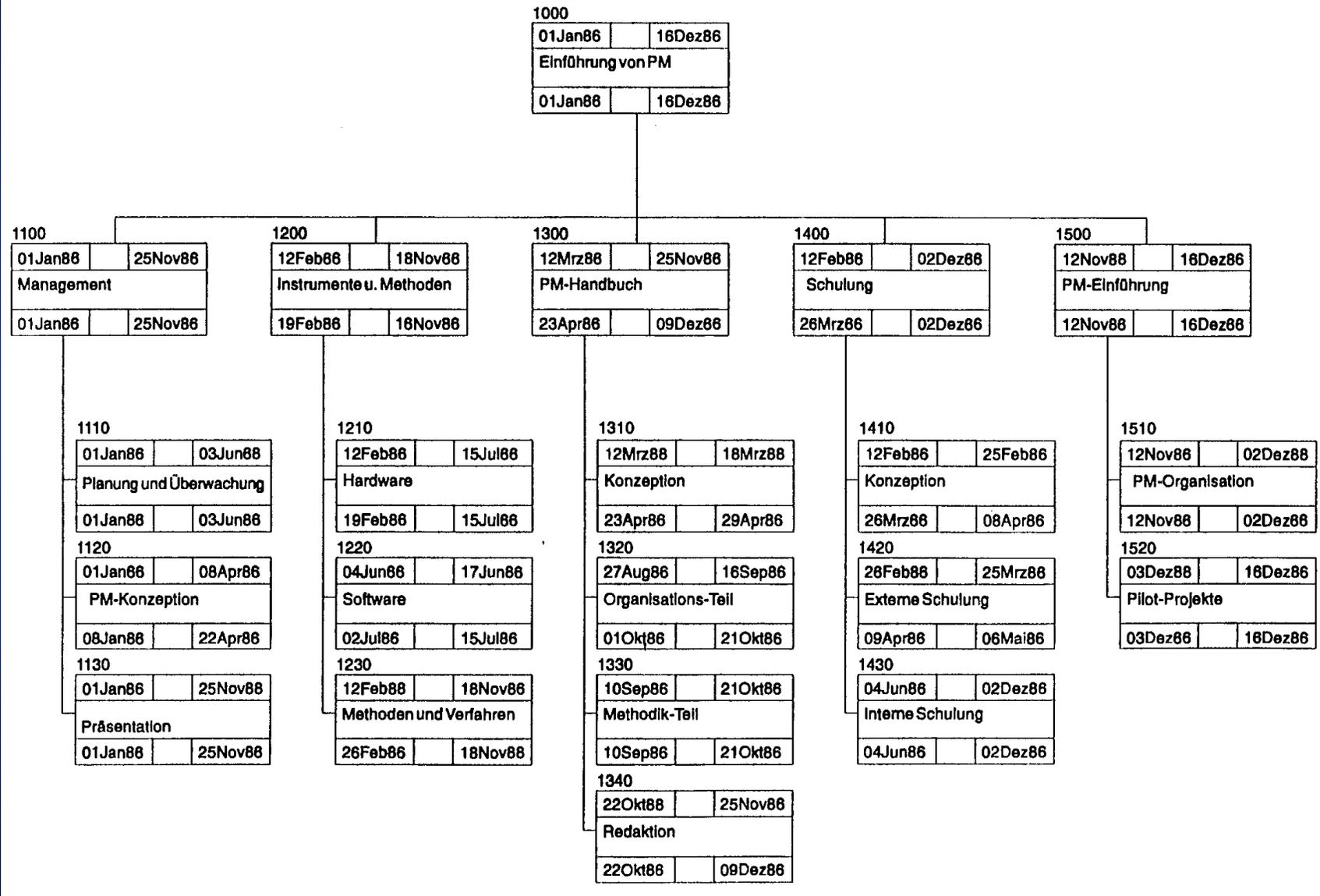
# Entstehung der Ablauforganisation

## Der Projektstrukturplan (PSP)



# Entstehung der Ablauforganisation

## Der Projektstrukturplan (PSP)



# Arbeiten im Team - Zugspitzbahn

