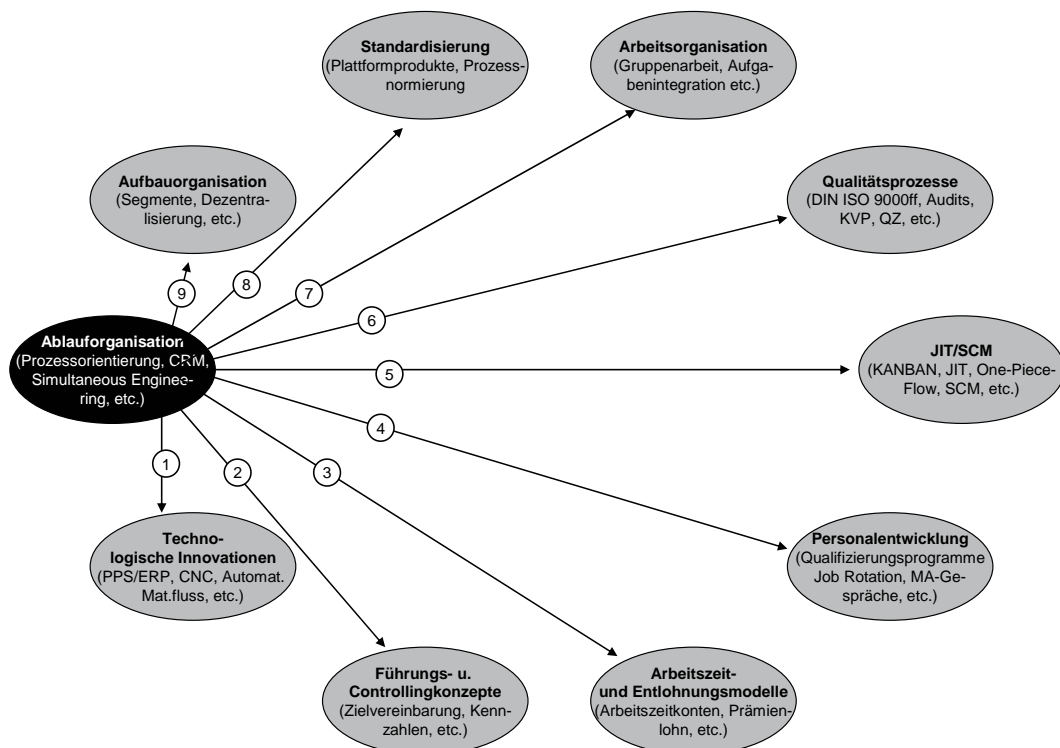


Gestaltungsfeld „Ablauforganisation“

Beispiel: Problemanalyse beim Projektmanagement

Ausgangslage: Mit der Einführung des Projektmanagement vor drei Jahren versprach sich das Maschinenbauunternehmen eine verbesserte Abwicklung von Aufträgen, die Neuentwicklungen oder grundlegende Anpassungsentwicklungen erfordern. Nach drei Jahren stellt man nun fest, dass die ablauforganisatorischen Änderungen noch nicht richtig greifen. Das Projektmanagement ist noch mit zahlreichen Problemen behaftet. Die Analyse mit Hilfe der Beziehungskarte soll nun klären, wo die Ursachen hierfür liegen. Aufgelistet sind im Folgenden die Anforderungen, die das Projektmanagement an andere Gestaltungsbausteine stellt.



- (1) Eine funktionsbereichsübergreifende Projektorganisation benötigt ein EDV-System, das allen Beteiligten den problemlosen Zugriff auf die erforderlichen Da-

ten erlaubt. Beispielsweise ermöglicht dies ein EDV-basiertes Dokumentenmanagementsystem.

- (2) Projektorganisation erfordert ein effektives Controllingsystem mit passenden Kennzahlen. Dies ermöglicht sowohl die Kontrolle, ob das Geplante eingehalten wurde, als auch die stetige Verbesserung des Planungsprozesses.
- (3) Bereichsübergreifende Projekte verlangen eine projektbezogene und funktionsbereichsübergreifende Möglichkeit zur Stundenaufschreibungen. Diese Informationen dienen beispielsweise als wichtige Eingangsgröße für das Projektcontrolling.
- (4) Die „Projektkultur“ wurde noch nicht von allen betroffenen Mitarbeitern verinnerlicht. Als Möglichkeit, sie zu fördern, bieten sich gezielte Qualifizierungsmaßnahmen an.
- (5) In einer Projektorganisation muss die Kommunikation mit dem Kunden klar geregelt sein. Gemäß dem Prinzip „One face to the customer“ muss ein Verantwortlicher innerhalb des Projektteam hierfür die Schnittstellenfunktion dauerhaft einnehmen. Bei fachfremden Fragen treten andere Projektmitarbeiter in direkten Kontakt mit dem Kunden, informieren den Schnittstellenverantwortlichen aber darüber.
- (6)
- (7) Kurze, aber vollständige Sitzungsprotokolle dienen einerseits als Informationsmedium für alle Projektbeteiligten, andererseits auch als Medium, um Vorgesetzte oder untergeordnete Arbeitsgruppen über den aktuellen Stand zu informieren. Auch müssen die Berichte aus den Projekten fester Bestandteil von Teamsitzungen werden.
- (8) Für wiederkehrende Prozesse im Rahmen der Projektorganisation bietet sich eine Standardisierung an. In einem ersten Schritt können beispielsweise Einladungen zu Besprechungen standardisiert werden (Kriterium: aussagekräftig, vollständig und knapp. Zwingende Inhalte: Thema, Ziel, Zeitrahmen). Ähnliches gilt für Protokolle (WER macht WAS bis WANN und mit WEM).