

Organisationsprojekte

Organisationsprojekte führen zu einem grundlegenden Wandel in einem Unternehmen oder einer Abteilung. Sie können auch als Veränderungsprojekte, Reorganisationsprojekte oder Organisationsentwicklungsprojekte bezeichnet werden. Ihr Ziel ist nicht die Realisierung eines Produkts, sondern das Verändern von Prozessen und Abläufen, der Wandel von Kultur und Verhalten sowie Anpassungen bezüglich Kosten, Mitarbeiter und Strukturen.

Ziele und Merkmale

Ein Organisationsprojekt zielt darauf ab, die Strukturen in einer Organisation oder einer Organisationseinheit zu verändern oder neu zu schaffen. Durch die Veränderung sollen Kosten gesenkt, die Qualität der Leistung verbessert werden und klarere Zuständigkeiten entstehen. Die interne Organisation wird dabei so gestaltet, dass sie flexibler und weniger komplex wird und somit rascher auf Veränderungen im Markt reagieren kann.

Der Faktor Mensch spielt damit bei Organisationsprojekten eine bedeutende Rolle. Restrukturierungsprozesse und Veränderungen sind deshalb durch eine hohe Komplexität und beträchtliche Unsicherheit gekennzeichnet.

Komplexität

Die Komplexität bei Organisationsprojekten rührt daher, dass auf drei Ebenen gleichzeitig gearbeitet werden muss, die sich untereinander in ihrer Entwicklung beeinflussen. Ein Unternehmen hat nebst Routinearbeiten mit laufenden Projekten auch mit Veränderungsprozessen zu tun. Abbildung 1 illustriert die Schnittstellen zwischen diesen drei Ebenen. Die Erarbeitung und Umsetzung eines Personalentwicklungskonzeptes ist beispielsweise Teil eines Projektes, eines Prozesses und betrifft zugleich das Tagesgeschäft. Die für Organisationsprojekte wohl typischste Schnittmenge, ist diejenige von Projekten und Veränderungsprozessen, z.B. wenn ein Unternehmen restrukturiert wird.

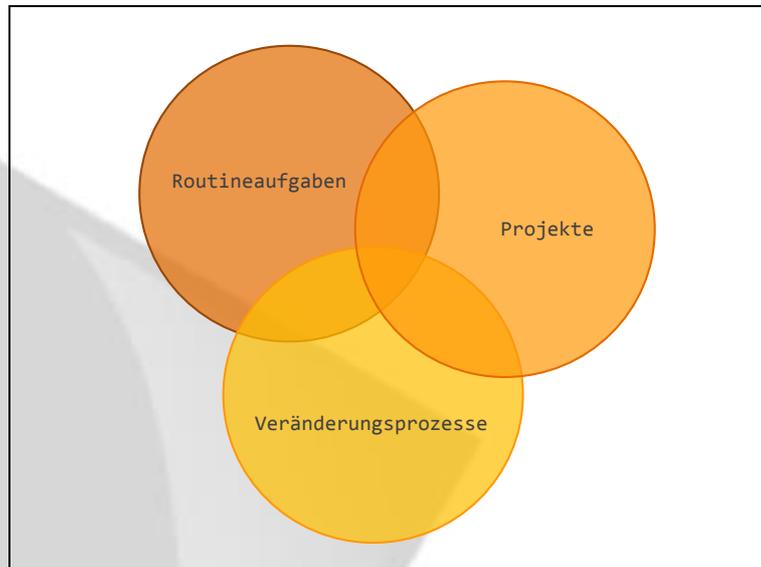


Abb. 1: Veränderungsprozesse betreffen Routineaufgaben sowie Projekte

Projektmanagement ist dabei manchmal nur bedingt anwendbar und wird dann vom Prozessmanagement ersetzt. Der Unterschied liegt darin, dass das Projektmanagement klare Ziele besitzt und auf eine schnelle und effiziente Abwicklung abzielt, während das Prozessmanagement das Management eines sich entwickelnden Systems in den Vordergrund stellt.

Vielfältige Projektvorhaben

Organisationsprojekte weisen ein breites Spektrum an Projektvorhaben auf, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Einführung einer Matrixorganisation
- Erreichen einer ISO-Zertifizierung
- Einführung agiler Projektmanagement-Techniken
- Analyse und Optimierung des Projektmanagements eines Unternehmens
- Einführung eines systematischen Mitarbeiterbewertungssystems
- Auslagerung einer Unternehmensabteilung (Outsourcing)
- Optimierung der Durchlaufzeit und Effizienz des Auslieferprozesses eines Produktionsbetriebs
- Fusion zweier Firmen
- Unternehmensgründung im Bereich eBusiness (Start-Up)
- Beschaffung von Venture Capital zur Erweiterungsfinanzierung

Obwohl sich die Gestaltungsinhalte in der Regel auf interne Prozesse und Organisationseinheiten beziehen, werden die Anstösse und Ziele hierzu meist von Kunden gegeben. Wirtschaftsbetriebe und öffentliche Institutionen passen sich in der Folge mittels Organisationsprojekten an die neuen Kundenerwartungen und Umfeldveränderungen an.

Phasen und Verfahren

Durch das breite Spektrum an Organisationsprojekten gibt es kein Standardvorgehensmodell, welche Projektmanagementmethode die passende ist hängt stark von den Umständen des Projekts ab. Da Organisationsprojekte grundsätzlich aber ein hohes Veränderungspotenzial aufweisen, ist es oft dienlich, auf Veränderungen offen und flexibel zu reagieren, anstatt ein geplantes Vorgehen strikt durchzuziehen.

Ein auf Organisationsprojekte angepasstes Phasenmodell könnte beispielsweise folgendermassen aussehen:

- Initiierung und Planung des Organisationsauftrages
- Aufnahme und Dokumentation des Ist-Zustandes
- Kritische Analyse des Ist-Zustandes
- Entwicklung der Soll-Konzeption bzw. der neuen Lösung
- Implementierung der Soll-Konzeption
- Kontrolle des Reorganisationserfolges

Die für Organisationsprojekte notwendigen Ressourcen sind oftmals schwer abzuschätzen und klare Vereinbarungen zwischen Auftraggeber und Projektteam deshalb schwer zu treffen. Ein angemessenes Diagnoseverfahren sowie eine gewisse Weitsicht und Sensibilität helfen, Sicherheit für den Projektauftrag und die Projektziele zu erhalten. Die Definition der Ziele stellt meistens den Start eines Organisationsprojektes dar. Ein sauber herausgearbeiteter Auftrag führt zu besserer Projektarbeit und besseren Projektergebnissen.

In methodischer Hinsicht empfiehlt sich insbesondere die Projektmanagementmethode [HERMES](#), mit der sich nebst IT- auch Organisationsprojekte abwickeln lassen.

Instrumente und Hilfsmittel

Im Allgemeinen ist die Bedeutung von Instrumenten bei Organisationsprojekten mit meist weichen Faktoren geringer, als bei anderen Projektarten. Bestimmte Methoden und Hilfsmittel können für ein Projekt jedoch trotzdem wertvolle Dienste erweisen. So kann etwa bei einem Projekt zur Einführung oder Optimierung des Projektmanagements auf einen Standard-Netzplan zurückgegriffen werden.

Roadmaps stellen ebenfalls ein geeignetes Hilfsmittel für Organisationsprojekte dar. Hierbei handelt es sich um eine visuelle Darstellung eines Projektvorhabens und wie sich dieses über einen strategischen Zeitraum hinweg entwickeln wird. Eine Roadmap hat vorbereitenden Charakter und beinhaltet die grobe Planung der auszuführenden Schritte über einen längeren Zeithorizont (in der Regel mehr als ein Jahr) hinweg. Langfristige Projektvorhaben können so in einzelne, leichter zu bewältigende Schritte aufgeteilt werden. Dies dient auch der besseren Analyse von Unsicherheiten und möglichen Szenarien zur Zielerreichung. Somit kann mit einer detailliert erstellten Roadmap, inklusive Hinweisen zu den einzusetzenden Hilfsmitteln, eine erhöhte Effizienz und bessere Qualität der Projektergebnisse erreicht werden.

Change Management

Bei vielen Organisationsprojekten spielt das Change Management eine bedeutende Rolle. Liegt bezüglich eines Projektes Widerstand gegenüber den Veränderung vor, stellt dies eine grosse Herausforderung für das Projektvorhaben dar. Die besten Konzepte und Lösungen taugen nichts, wenn die Akzeptanz dafür fehlt.

Deshalb ist es wichtig, die Interessen, der von der Veränderung betroffenen Personen nicht ausser Acht zu lassen. Die Resultate von Organisationsprojekte, wie etwa neue Regeln und Prozesse, müssen verinnerlicht und akzeptieren werden, damit sich ein Projekterfolg einstellen kann.

Wertewandel

Organisationsprojekte beinhalten meist einen Wertewandel, der über einen längeren Zeitraum stattfindet und innerhalb einer Organisation oft auf Widerstand stösst. Um diesen Wandel erfolgreich herbeizuführen, sollte das Vorgehen transparent gestaltet und von Anfang an die Betroffenen Personen und Gruppen in den Prozess miteinbezogen werden. Auf diese Weise werden das Organisationsprojekt und der damit verbundene Wertewandel konsequent und nachhaltig umgesetzt und wird darüber hinaus sowohl vom Management als auch von den Mitarbeitenden getragen.

Qualitätsmanagement

Bei IT- bzw. Softwareprojekten wird die Qualität meist anhand der Fehlerzahl, Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit gemessen. Bei Bauprojekten ermittelt sich die Qualität insbesondere aus einer geringen Anzahl an Nachforderungen. Bei Organisationsprojekten kann die Qualität anhand der Zufriedenheit der Stakeholder oder anhand der Effizienz und Effektivität beurteilt werden.

Erfolgsfaktoren

Verschiedene Faktoren können den Erfolg von Organisationsprojekten beträchtlich beeinflussen. Da diese Projekte mit tiefen Einschnitten für die beteiligten Personen auf persönlicher und fachlicher Ebene verbunden sind, verlangt dies vom Projektteam nebst fachlicher Qualifikation, auch ein hohes Mass an Sensibilität.

Zu den Erfolgsfaktoren zählen:

- Engagement und Führung durch die Unternehmensleitung
- Vorgabe einer kommunizierten und akzeptierten Unternehmensvision
- Fortschrittliche Informationspolitik
- Ganzheitliches Projektmanagement
- Frühe Projekterfolge
- Realistische Ziele und Erwartungen
- Permanente Integration und Sensibilisierung der beteiligten Mitarbeitenden
- Ausreichendes Budget
- Betrachtung von strategischen Primärprozessen

Misserfolgskfaktoren können sein:

- Fokus auf Kostenreduzierung
- Technologische anstatt strategische und organisatorische Ansätze
- Zu viele Leistungssteigerungsprogramme parallel
- Saturiertes Unternehmen ohne Leidensdruck
- Unzureichende Einbindung von Datenverarbeitungs-Experten
- Unzureichende Methodik