

Ganzheitliches IT-Projektmanagement

Kapitel 3

nach dem Buch:

[Ruf, Walter; Fittkau, Thomas: "Ganzheitliches IT-Projektmanagement"](#)

Wissen - Praxis - Anwendungen [R. Oldenbourg Verlag](#)
München - Wien 2008; 1. Auflage; ISBN 978-3-486-58567-4

Zusatzinformationen im Internet: www.it-projektman.de

3. IT-Projektorientierte Organisationsformen

- 3.1 Grundlagen der IT-Projektorganisation
- 3.2 Externe IT-Projektorganisation
 - 3.2.1 Organisation ohne strukturelle Projektausrichtung
 - 3.2.2 Stabs-Projektorganisation
 - 3.2.3 Matrix-Projektorganisation
 - 3.2.4 Reine Projektorganisation
 - 3.2.5 Chef-Programmiererteam
 - 3.2.6 Auswahl einer Organisationsform
- 3.3 Interne IT-Projektorganisation
 - 3.3.1 Kunde / Auftraggeber
 - 3.3.2 IT-Projektleiter
 - 3.3.3 IT-Projektmitarbeiter
 - 3.3.4 Beratungsgremien / Projektberater
 - 3.3.5 Lenkungsausschuss / Bewilligungsgremien
 - 3.3.6 Optimale Teamgröße

Lernziele von Kapitel 3

Das sollten Sie nach diesem Kapitel wissen:

- Welche Möglichkeiten es für eine externe IT-Organisation gibt.
- Sie können eine externe Organisationsform für ein neues IT-Projekt gestalten.
- Ihnen ist bekannt, wie sich ein IT-Projektteam intern organisieren lässt.
- Sie kennen die Aufgabenspektren eines IT-Projektleiters. Sie wissen, wie man mit Hilfe einer Stellenbeschreibung organisatorische Regelungen fixiert.
- Sie kennen die organisatorischen Besonderheiten bei der Integration von IT-Projektmitarbeitern und Gremien in einem IT-Projekt.
- Sie kennen eine Methode, mit der ein Unternehmen die Möglichkeit hat, aus mehreren Projektvorschlägen genau diejenigen auszuwählen, die möglichst nahe an den Unternehmenszielen sind.

3.1 Grundlagen der IT-Projektorganisation

Unter einer Projektorganisation lässt sich die „Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projektes“ verstehen (DIN 69901).

Unter einer Projektorganisation versteht man die für die Durchführung eines Projektvorhabens eingerichtete spezialisierte Sekundärorganisation (interne Projektorganisation) sowie deren Eingliederung in die bestehende Primärorganisation des Unternehmens (externe Projektorganisation) (vgl. Breisig, T.: (2006), S. 119; vgl. Buhl, A.: (2004), S. 50).

Grundbegriffe

- **Leitungsstellen / Instanzen**

Leitungsstellen werden auch als Instanzen bezeichnet, wenn sie überwiegend oder ausschließlich Führungsaufgaben wahrnehmen (vgl. Bea, F., X.; Dichtl, E.; Schweitzer, M.: (2001), S. 140)

- **Stellen**

Durch die Gestaltung der Organisation entscheidet man sich für ein bestimmtes Spezialisierungskonzept mit Über- und Unterordnungen. Es entstehen personenunabhängige Teilaufgabengebiete mit entsprechenden Rechten und Pflichten, die als Stellen bezeichnet werden.

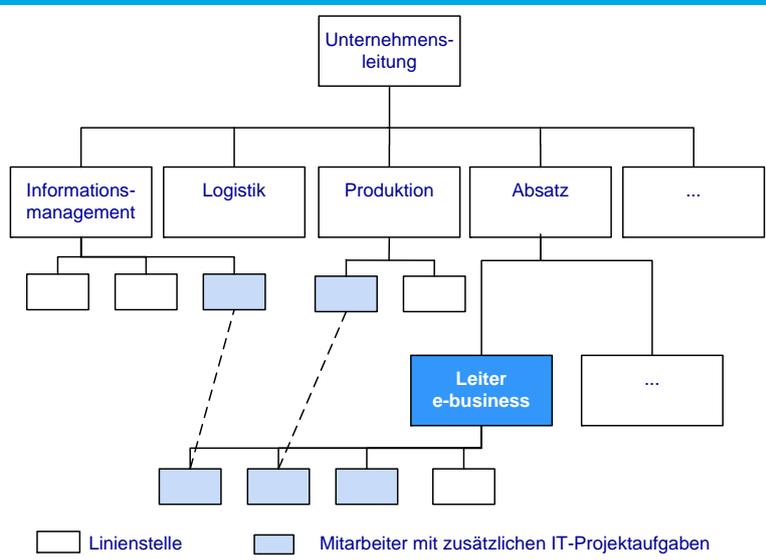
- **Organigramm**

In einem Organigramm werden die Stellen in ihrem Gesamtzusammenhang grafisch dargestellt. Es handelt sich um eine hierarchische Ordnung, in der das Beziehungsgeflecht aus Über- / Unterordnungen zwischen den Stellen ersichtlich ist.

3.2 Externe IT-Projektorganisation

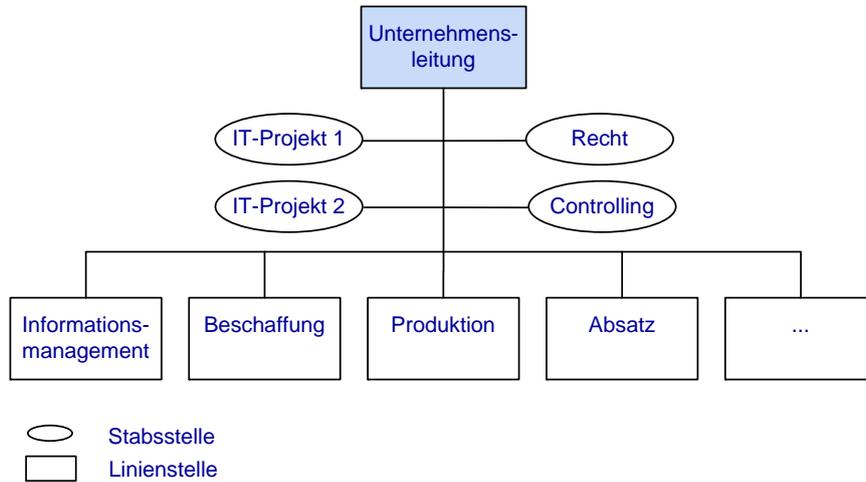
1. Organisation ohne strukturelle Projektausrichtung
2. Stabs-Projektorganisation
3. Matrix-Projektorganisation
4. Reine Projektorganisation

3.2.1 Organisation ohne strukturelle Projektausrichtung

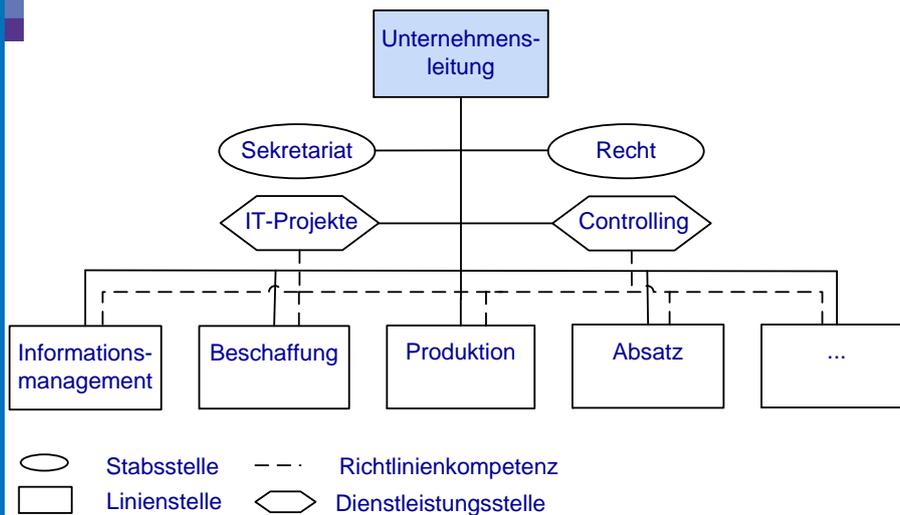


Nachteile / Vorteile

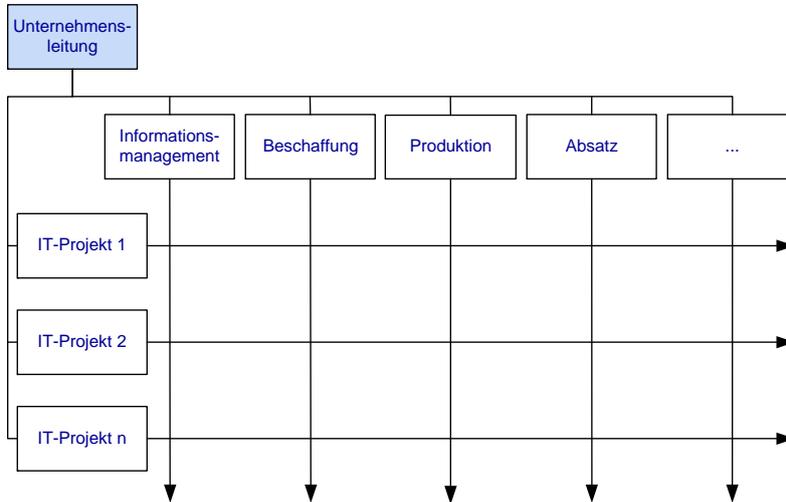
3.2.2 Stabs-Projektorganisation



Stabs-Projektorganisation mit Dienstleistungsstellen

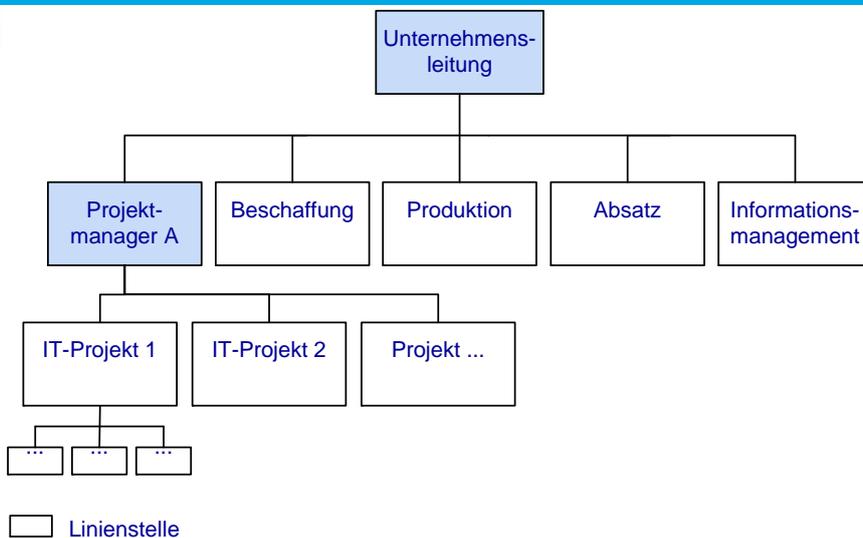


3.2.3 Matrix-Projektorganisation



Nachteile / Vorteile

3.2.4 Reine Projektorganisation



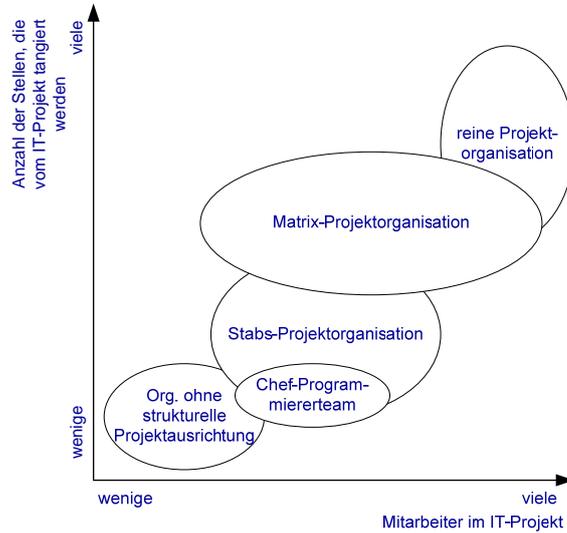
Nachteile / Vorteile

3.2.5 Chef-Programmiererteam

Die Idee ist, dass wenige Spezialisten, die um einen besonders qualifizierten und erfahrenen Mitarbeiter angeordnet werden, IT-Entwicklungsaufgaben besonders effektiv lösen können.

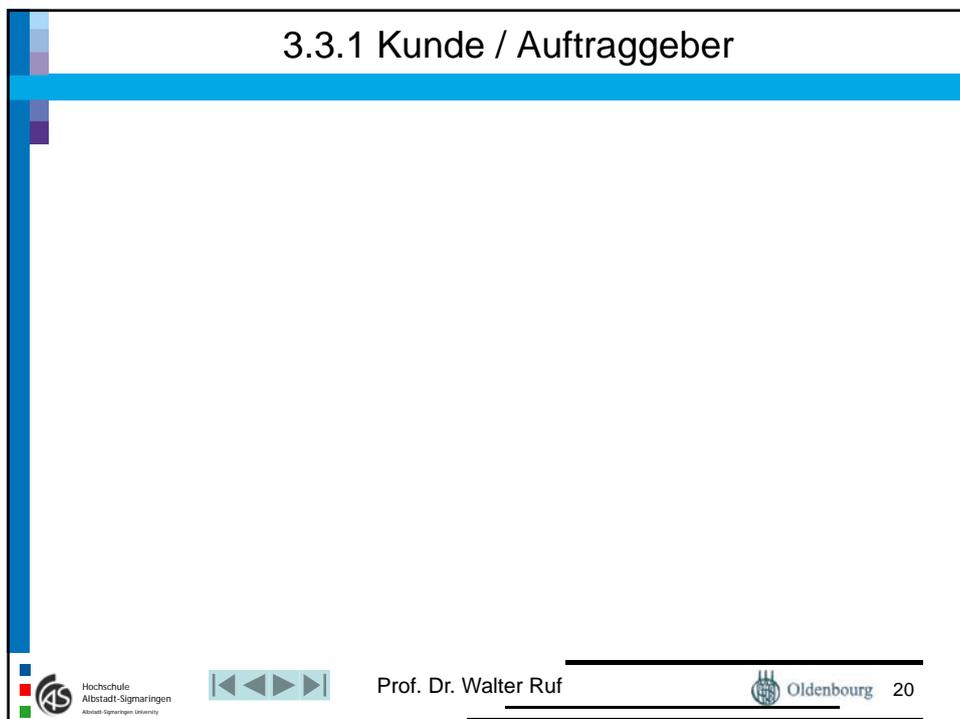
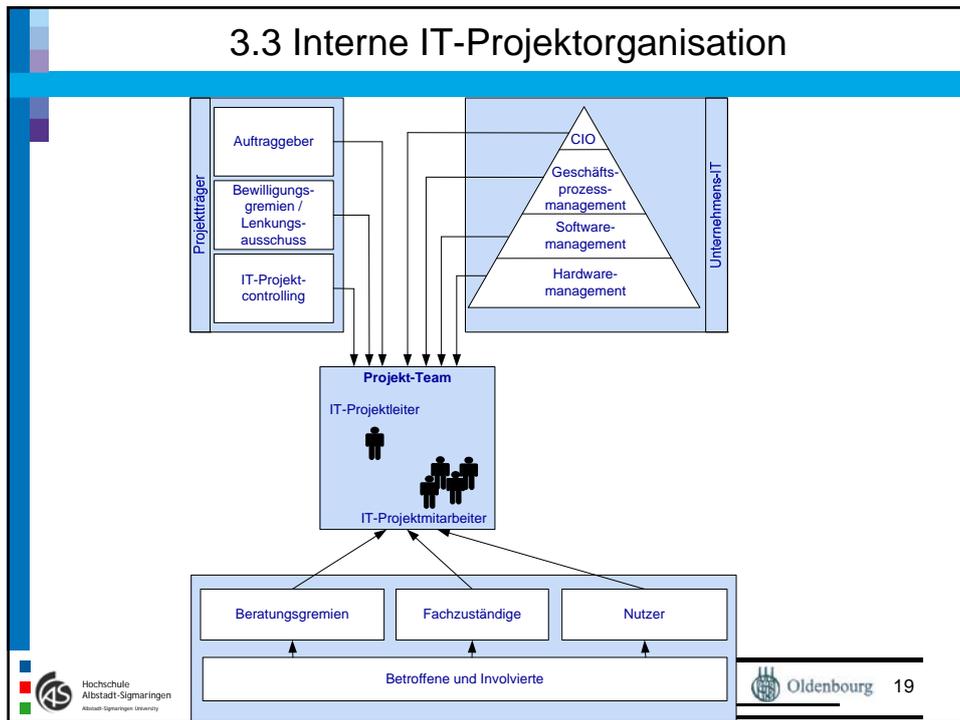
Nachteile / Vorteile

3.2.6 Auswahl einer Organisationsform



Gegenüberstellung versch. Organisationsformen

Kriterien	Organisation ohne strukturelle Projektausrichtung	Stabs-Projektorganisation	Matrix-Projektorganisation	reine Projektorganisation	Chef-Programmiererteam
Bedeutung für das Unternehmen	gering	mittel bis groß	groß	sehr groß	mittel
Projektumfang	sehr klein	mittel	groß	sehr groß	mittel
Projektlaufzeit	kurz - mittel	mittel – lang	mittel – lang	lang	mittel – lang
Projektwirkung	einzelne / wenige Stellen	wenige / viele Stellen	wenige / viele Stellen	viele Stellen	wenige Stellen
organisatorische Änderungen	keine	geringe durch Einrichtung von Stabsstelle	wenige durch Einrichtung von IT-Projektmanagern	vollkommen neue Organisation ist erforderlich	geringe
Komplexität	gering	mittel – groß	mittel – groß	groß	mittel - groß
Technologie	Standard	neu	neu / Standard	neu	neu / Standard
Mitarbeiter-einsatz	neben-amtlich	haupt-amtlich	neben-amtlich / haupt-amtlich	haupt-amtlich	haupt-amtlich
Risiko	gering	gering / mittel	mittel / groß	groß	mittel
Projektressourcen	keine eigenen Ressourcen	wenige eigene Ressourcen	keine eigenen Ressourcen	eigene Ressourcen	eigene Ressourcen

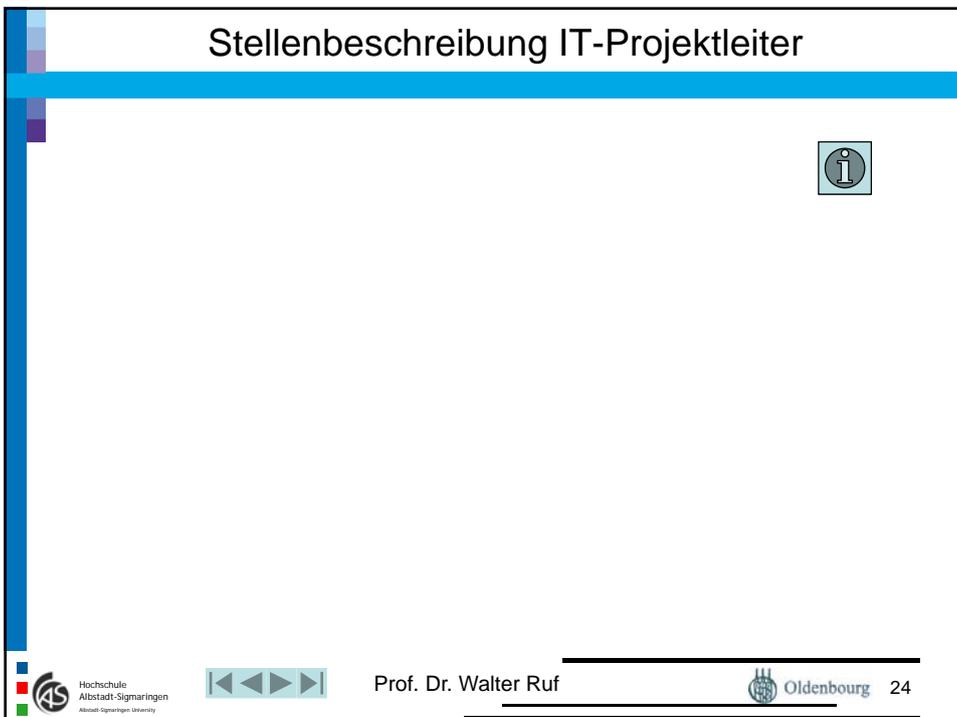
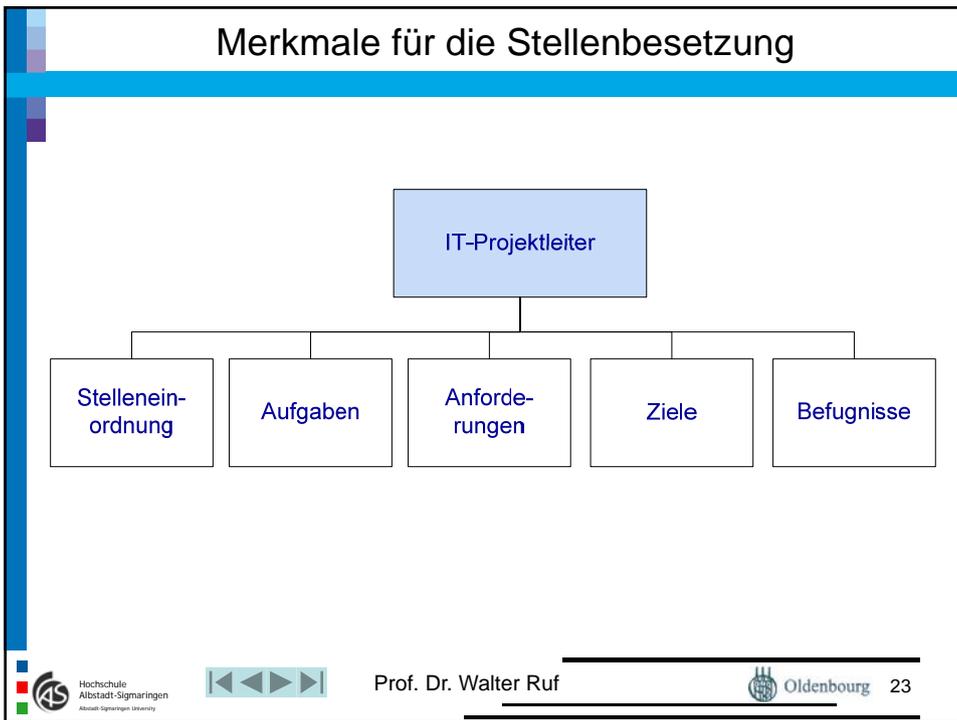


3.3.2 IT-Projektleiter

Der IT-Projektleiter ist die für die Dauer des IT-Projektes geschaffene Organisationseinheit, die für die Planung, Steuerung und Überwachung des Projektes die Verantwortung trägt (vgl. DIN 69901).

Kriterien zur Stellenbesetzung eines IT-Projektleiters

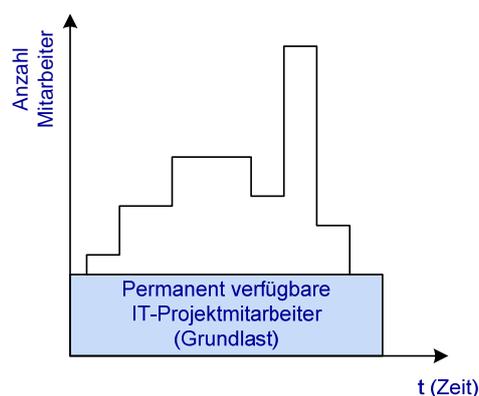
Kriterien	Manager aus dem IT-Bereich (intern)	Manager aus einer Fachabteilung (intern)	externer IT-Projektleiter
Kenntnisse der eingesetzten IT-Systeme	++	-	-
Marktkennnisse projektbezogener IT-Systeme	+	-	++
Kenntnisse im späteren Nutzungsumfeld	+	++	-
Erfahrungen mit IT-Projekten	++	-	++
Erfahrungen mit ähnlichen Projekten	-	-	++
Weiterbetreuung des IT-Produkts nach Projektende	+	++	-
Methodenkennnisse	+	-	++
Neutralität gegenüber IT-Produkten	+	++	kann oft nicht beurteilt werden
zusätzliche Personalkosten	keine	keine	ja
Weisungsrecht	ja	ja	entsprechend dem Vertrag



⊕ Erfolgsfaktoren – Fallstricke - Praxistipp

- Bei der Wahl eines IT-Projektleiters zählt auf jeden Fall seine Erfahrung. Man sollte weniger darauf achten, was er für eine Ausbildung hat, sondern darauf, welche Leistungen er im IT-Projektbereich vorweisen kann.
- Projektleiter sollen die zentrale Anlaufstelle für alle fachlichen und persönlichen Probleme der Mitarbeiter sein. Ein Projektleiter muss von seinen Projektmitarbeitern akzeptiert werden.
- Bekannte Probleme sollten zeitnah behandelt und nicht in die Zukunft vertragen werden.
- Konflikte im Team sollten möglichst rasch bearbeitet werden.
- Bei Problemen ist die Bildung von Kleingruppen mit jeweils zwei Mitarbeitern sehr hilfreich und gut geeignet fachliche Schwierigkeiten zu lösen und Stellvertreteraufgaben wirkungsvoll umzusetzen.
- Eine zentrale, aktuelle und anschauliche Projektdokumentation ist ausgesprochen hilfreich und teilweise sogar unerlässlich.
- Beim Einsatz externer IT-Projektleiter sollte im Vertrag mit dem Beratungsunternehmen festgelegt werden, welcher externe Mitarbeiter die IT-Projektleitung übernimmt und über welche Qualifikationen und Erfahrungen er verfügt. Es sollte eine persönliche Referenzliste verlangt werden.

3.3.3 IT-Projektmitarbeiter



3.3.4 Beratungsgremien / Projektberater

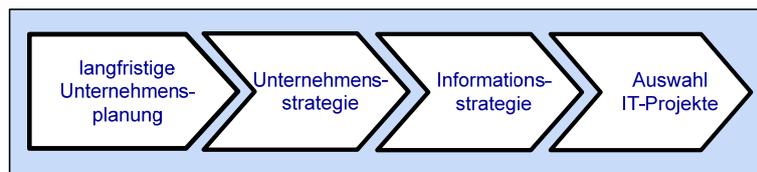
Navigation icons: back, forward, search, refresh

Prof. Dr. Walter Ruf

Hochschule Albstadt-Sigmaringen Albstadt-Sigmaringen University

Oldenbourg 27

3.3.5 Lenkungsausschuss / Bewilligungsgremien



Navigation icons: back, forward, search, refresh

Prof. Dr. Walter Ruf

Hochschule Albstadt-Sigmaringen Albstadt-Sigmaringen University

Oldenbourg 28

Auswahl von Projekten

Projektportfolio-Liste																		
Projektnummer	Projektname	Projektdauer		Priorität	Status	Personaltage			Kosten in 1000				Aus Projektantrag					
		Plan Start	Plan Abschl.			berechnet	Geschäftsleistung	Projektphase	budgetiert	freigegeben	IST	Budgetabweichung	budgetiert	freigegeben	IST	Budgetabweichung	Risiko	Dringlichkeit
01	Einf. PPS	05.07.2006	25.06.2007	2	1	In Arbeit	R	600	600	500	-100	7.000	7.000	6.000	-1.000	1.0	hoch	
		02.08.2006	20.09.2007															
02	Aufb. Shop	07.04.2007	12.07.2008	0	2	In Arbeit	R	500	250	150	-100	5.000	5.000	3.000	-2.000	0.9	mittel	
		10.05.2007	19.07.2008															
07	Optim. Lager	07.04.2007	20.07.2009	3	3	In Arbeit	K	600	300	150	-150	7.000	7.000	2.500	-4.500	0.6	klein	
		10.05.2007	13.07.2009															
09	CRM	07.04.2007	12.07.2008	7	4	In Arbeit	K	400	200	100	-100	4.000	4.000	2.000	-2.000	1.0	asap	
		10.05.2007	19.07.2008															
15	Fert. Stufen	07.04.2007	12.07.2008	15	5	In Arbeit	K	500	250	150	-100	5.000	5.000	3.000	-2.000	0.3	mittel	
		10.05.2007	19.07.2008															
17	FDA	07.04.2007	12.07.2008	4	6	In Arbeit	K	300	150	75	-75	3.000	3.000	1.500	-1.500	0.8	hoch	
		10.05.2007	19.07.2008															
20	e-cash	07.04.2007	12.07.2008	10	8	geplant	I	200	100	50	-50	2.000	2.000	1.000	-1.500	0.6	mittel	
		10.05.2007	19.07.2008															

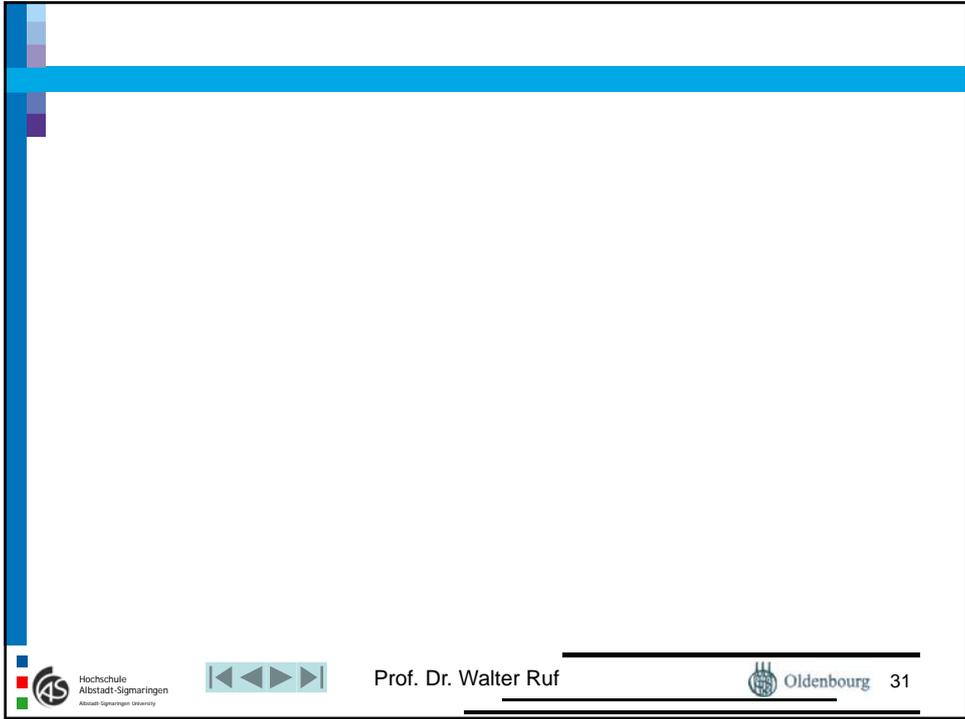
Priorisierung der IT-Projekte (NWA)

Amortisationsdauer	<1/2 Jahr	1/2 - 1 Jahr	1 - 2 Jahre	2 - 3 Jahre	3 - 4 Jahre	>4 Jahre
Zielerfüllungsgrad	5	4	3	2	1	0

Zuordnungsvorschrift zum Zielerfüllungsgrad beim Kriterium Wirtschaftlichkeit

IT Projektauswertung mit NWA							
Prioritätskriterien	Gewichtungs-faktor	IT-Projekt-Vorschlag 1		IT-Projekt-Vorschlag 2		IT-Projekt-Vorschlag 3	
		Zielerfüllungs-grad	Teilnutz-wert	Zielerfüllungs-grad	Teilnutz-wert	Zielerfüllungs-grad	Teilnutz-wert
		Strategierelevanz	20	4	80	1	20
Wirtschaftlichkeit	15	5	75	4	60	2	30
Verbesserung der Kundenzufriedenheit	10	2	20	5	50	5	50
Beitrag zur Kostenreduktion	10	4	40	3	30	5	50
Sicherung des Kerngeschäfts	8	3	24	1	8	2	16
Verbesserung des Unternehmensimage	2	0	0	4	8	1	2
...
Summe Nutzwert	100		289		260		235

Nutzwertanalyse zur Priorisierung von IT-Projektalternativen



 Hochschule
Albstadt-Sigmaringen
Albstadt-Sigmaringen University



Prof. Dr. Walter Ruf

 Oldenburg 31