



Was macht ein Projekt zum Projekt?

Am besten überlegen wir kurz, was der primäre Unterschied zwischen Projektarbeit und Arbeit in der Linie ist: Die Linienorganisation ist darauf ausgerichtet, Arbeit in kleine, handhabbare, klar definierte Schritte zu zerlegen, um Wiederholbarkeit herstellen zu können. Auf diese Weise können Effektivität und Effizienz der einzelnen Arbeitsschritte maximiert werden.

Die Projektorganisation ist dagegen darauf ausgerichtet, kleine handhabbare, klar definierte Arbeitspakete zu schaffen, um die Veränderungen, die sich aus Komplexität und Neuartigkeit (Risiko!) des Projektgegenstandes ergeben, handhaben (erkennen und steuern) zu können.

Die wesentliche Konsequenz aus dieser unterschiedlichen Ausrichtung ist die Organisation der Kommunikation und der Verantwortung. In der Linie ist der Vorgesetzte der Träger der (Fach)kompetenz und der Entscheider. Im Projekt ist der Spezialist der Träger der Fachkompetenz und meist (idealerweise) der Entscheider.

Die Kommunikation, die sich in der Linie (in der Hierarchie) bündeln lässt, ist im Projekt somit zwischen all den vielen Entscheidern verteilt. Damit steigen der Informations- und Kommunikationsaufwand überproportional an. Dieser Aufwand senkt die Effizienz der Mitarbeiter und steigert die Kosten erheblich.

Das Projekt ist der Linie somit überlegen, wenn komplexe, neuartige Prozesse oder Produkte gehandhabt werden sollen. Die Zusammenarbeit (Kreativität und Parallelität) zwischen den Spezialisten wird gefördert. Die Linie ist wiederum optimal, wenn Wiederholbarkeit und eine eindeutige Arbeitsteilung hergestellt werden können. Die Spezialisten arbeiten dann sequentiell.

In der Konsequenz wird ein Projekt somit erst durch die (Management-)Entscheidung für eine Projektstruktur / -organisation zum Projekt. Diese beruht auf der Abwägung zwischen den zu erwartenden Arbeitskosten und den Risikokosten.

Sie merken, eine eindeutige (befriedigende?) Antwort kann ich Ihnen nicht geben. Die Entscheidung Projekt oder nicht ist in jedem Einzelfall individuell zu treffen.

Es ist also wie die zentrale Frage im Fußball: War das ein Foul? Anders formuliert: Was macht ein Foul zum Foul? Die Regel (Arbeitsorganisations- / Projektmanagement-Theorie), die Aktion auf dem Rasen (Arbeit am (Projekt) Gegenstand), oder was sonst? Seien wir ehrlich: Letztlich wird ein Foul nur dann ein Foul (Projekt), wenn der Schiedsrichter (Management) pfeift. Danach ist es völlig unerheblich, ob die Entscheidung richtig (Sicht des Gefoulten) oder falsch (Sicht des Foulenden) war. Umgekehrt gilt dies natürlich auch, wenn er auf "Schwalbe" (Linienarbeit) erkennt. Wie im Fußball gilt es das Beste aus den Entscheidungen herauszuholen. Freistoß, Flanke und..."