



**Universität
Zürich** UZH

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Analyse von Projektorganisationsformen von professionellen Immobilienentwicklern in der Schweiz

Verfasserin:

Lenz
Philomena
Hohenbühlstr. 4, 8032 Zürich
philomena.lenz@gmx.ch
+41 78 680 37 90

Eingereicht bei:

Dr. Stephan Kloess

Abgabedatum:

29.08.2016

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Executive Summary.....	VII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
1.4 Abgrenzung Thema	3
2 Theoretische Grundlagen	4
2.1 Theorie der Projektentwicklung	4
2.1.1 Begriffsdefinition	5
2.1.2 Typologisierung	7
2.1.3 Kosten Termine Qualität.....	8
2.2 Organisationsbegriffe	9
2.2.1 Institutionelle Organisation.....	9
2.2.2 Instrumentale Organisation.....	10
2.2.3 Was heisst Organisieren?.....	11
2.3 Primärorganisation.....	12
2.3.1 Funktionale Organisation.....	12
2.3.2 Geschäftsbereichsorganisation.....	13
2.4 Leitungssystem	15
2.4.1 Einlinienorganisation	15
2.4.2 Mehrlinienorganisation	16
2.4.3 Matrixorganisation	17
2.5 Sekundäre Projektorganisation	19
2.5.1 Reine Projektorganisation.....	19
2.5.2 Matrix-Projektorganisation	21
2.5.3 Organisation ohne formale Projektorganisation	22

3	Organisationsformen aus der Perspektive der Praxis: Eine qualitative Umfrage ...	24
3.1	Beschreibung der Befragungsmethode	24
3.2	Auswahl der Befragten	24
3.3	Ergebnisauswertung: Analyse und Interpretation.....	25
3.3.1	Tabellarische Übersicht der Ergebnisse.....	25
3.3.2	Primärorganisation bei professionellen Immobilienentwicklern	27
3.3.3	Sekundäre Projektorganisation in der Praxis	30
3.3.4	Hypothesen	40
4	Schlussbetrachtung.....	42
4.1	Fazit	42
4.2	Diskussion	44
4.3	Ausblick.....	45
	Literaturverzeichnis.....	47
	Anhang	49

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
d.h.	das heisst
et al.	Et alia, und andere
ggf.	gegebenenfalls
GU	Generalunternehmen
Mio.	Million
PE	Projektentwicklung
Tab.	Tabelle
TU	Totalunternehmen
Untern.	Unternehmen
Vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel
Ziff.	Ziffer

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ausgangssituation der Projektentwicklung.....	5
Abbildung 2: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses.....	6
Abbildung 3: Formen der Primärorganisation.....	12
Abbildung 4: Funktionale Organisation: Vor- und Nachteile.....	13
Abbildung 5: Geschäftsbereichsorganisation: Vor- und Nachteile.....	14
Abbildung 6: Einlinienorganisation: Vor- und Nachteile.....	16
Abbildung 7: Mehrlinienorganisation: Vor- und Nachteile.....	17
Abbildung 8: Matrixorganisation: Vor- und Nachteile.....	18
Abbildung 9: Reine Projektorganisation: Vor- und Nachteile.....	20
Abbildung 10: Matrix-Projektorganisation: Vor- und Nachteile.....	22
Abbildung 11: Organisation ohne formale Projektorganisation.....	23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Primär- und sek. Projektorganisation: Gesamtübersicht d. Ergebnisse	26
Tabelle 2: Sek. Projektorganisation: Einfluss auf Kosten, Termine und Qualität	37

Executive Summary

Auf die zentrale Frage nach Projektorganisationsformen professioneller Immobilienentwickler in der Schweiz gibt diese Arbeit eine theorie- und eine praxisbezogene Antwort. Laut Organisationstheorie überwiegen die Vorteile beim Einsatz einer Matrixorganisation. Hierzu wurden Teilfragen hergeleitet und benutzt, um drei Hypothesen zu verifizieren oder falsifizieren. Um die Arbeit geeignet zu gliedern wird die Primärorganisation sowie sekundäre Projektorganisationsformen organisationstheoretisch verortet und neun professionelle Immobilienentwickler, mittels qualitativen Interviews, zu diesem Themenkomplex befragt. Nachstehende Ergebnisse wurden hinsichtlich der qualitativen Befragung und deren Analyse ermittelt:

Bezüglich der *Primärorganisation* dominiert die Organisation nach Geschäftsbereichen, welche als Profit-Center fungieren, hinsichtlich der *Sekundärorganisation* weisen drei von neun Unternehmen eine Matrix-Projektorganisation auf. Diese sehen einen Zusammenhang der Projektorganisation mit dem *Geschäftsmodell* sowie der *Wertschöpfungstiefe* des Unternehmens. Die restlichen Unternehmen lassen *keine formale Einbindung* der Projekte in die Organisation erkennen und verbleiben in der Linienorganisation. Unternehmen, welche über eine Matrix-Projektorganisation verfügen, sehen Vorteile hinsichtlich der Parameter Kosten, Terminen und Qualität. Es kann darauf geschlossen werden, dass sich die in einer Matrix-Projektorganisation erzwungene Gesamtschau positiv auswirkt. Die restlichen Experten erachten, dass weniger die Projektorganisation Einfluss auf Kosten, Termine und Qualität haben, sondern vielmehr die implementierten Prozesse und das Projektmanagement sowie der Projektleiter und dessen Kompetenz, Verantwortung sowie hohe Entscheidungsbefugnis.

Die Studie zeigt, dass dem Projektleiter weiterhin eine bedeutende Rolle zugesprochen wird, was der Theoriebildung zuwiderläuft, die organisationsstrukturelle Instrumente entwickelt, um die Fixierung auf Personen zu reduzieren. Es bleibt zu klären, was professionelle Immobilienentwickler daran hindert, mehr als bisher eine formale Projektorganisationsform als Instrument einzusetzen.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Frage nach der adäquaten Form von formaler Projektorganisation ist in der Fachliteratur seit langem ein viel diskutiertes Thema. Selbst als Projektleiterin im Bereich professioneller Immobilienentwicklung in der Schweiz tätig, erlebe ich im beruflichen Alltag die Vor- und Nachteile sowie den Optimierungsbedarf in projektorganisatorischen Fragen. So wurde mir die theoretische Durchdringung dieser komplexen Thematik der Organisationsgestaltung ein Anliegen. Zudem verfolgte ich die Idee, entsprechende Experten aus anderen Unternehmen zu diesem Themenfeld zu interviewen, um die Perspektive der Praxis näher zu beleuchten.

Die Theorie und Praxis von Organisation und Projektorganisation wird in dieser Arbeit aufbauorganisatorisch betrachtet. Um die Gesamtaufgabe eines Unternehmens zu bewältigen und zu vereinfachen, wird diese arbeitsteilig zerlegt und in Teilbereiche und Abteilungen gegliedert - nach dem Funktions- oder dem Geschäftsbereichsprinzip. Diese verschiedenen Bereiche der Primärorganisation unterbrechen allerdings den Leistungsfluss. Die Abteilungen werden daher mittels Leitungssystemen, einer Linien-, Mehrlinien- oder Matrixorganisation, wieder zusammengeführt.

Die Primärorganisation als Grundstruktur kann durch Sekundärorganisationen ergänzt und überlagert werden, welche in Organigrammen nicht sichtbar sind. Hierzu wurden Organisationsformen wie die reine Projektorganisation oder die Matrix-Projektorganisation entwickelt, welche Schnittstellenprobleme zwischen den Bereichen lösen und die gegenseitige Abstimmung nicht dem Zufall oder informellen Wegen überlassen wollen.¹

Bei Baudienstleistungs- oder Baukonzernen mit Projektentwicklungstätigkeiten findet prinzipiell eine geschäftsbereichsübergreifende Zusammenarbeit zwischen der Projektentwicklung und dem GU/TU-statt. Es bedarf dabei nicht nur der Koordination und Organisation von externen, sondern auch von internen Beteiligten.

Als Materialgrundlage dieser Arbeit dienen mir die Grundlagenwerke der Organisationslehre sowie die spezifische Fachliteratur zu Fragen der Projektorganisation. Zudem

¹ Vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 263-307

werte ich die Ergebnisse von neun Leitfaden-Interviews aus und diskutiere dieses Expertenwissen vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, neben der Primärorganisation, insbesondere die sekundären Projektorganisationsformen organisationstheoretisch zu verorten und professionelle Immobilienentwickler, d.h. Experten aus der Praxis, zu diesem Themenkomplex zu befragen. Dabei hebt die zentrale Frage darauf ab, wie Projekte formal in die jeweilige Gesamtorganisation integriert werden, woraus sich folgende Teilfragen ableiten:

Werden die Projekte in der Linie ohne Projektorganisation oder mittels einer Matrix-Projektorganisation durchgeführt? Wie wird die geschäftsbereichsübergreifende Zusammenarbeit sichergestellt? Hat die Art der sekundären Projektorganisation Einfluss auf Kosten, Termine und Qualität, d.h. können diesbezüglich Vor- und Nachteile ermittelt werden? Bedürfen grosse oder komplexe Projekte einer anderen organisatorischen Integration als kleinere und weniger komplexe? Steht die Projektorganisation in Zusammenhang mit der Grösse des jeweiligen Unternehmens? Die Antworten auf diese fünf Teilfragen sollen kritisch diskutiert und benutzt werden, um die untenstehenden Hypothesen zu verifizieren oder falsifizieren.

- | | |
|---------------|--|
| Hypothese I | Da die Linienorganisation mehr Nachteile bringt, wird bei professionellen Projektentwicklern die Matrix-Projektorganisation eingesetzt. |
| Hypothese II | Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse und der organisatorischen Integration des Projektes in das Unternehmen. |
| Hypothese III | Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Projektgrösse / Komplexität und der organisatorischen Integration des Projektes in das Unternehmen. |

1.3 Aufbau der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wird sowohl die Primärorganisation als auch die projektorientierte Sekundärorganisation von professionellen Immobilienentwicklern untersucht und analysiert. Neben den spezifischen Funktionen von Einleitung und Schluss sind die Kapitel 2 und 3 der zentralen Fragestellung gewidmet. Kapitel 2 entwirft die Theorie der Organisation mit den Schwerpunkten und der Zielführung Projektentwicklung und Projektorganisation. Diese theoretische Einbettung bildet die Grundlage für die qualitative Studie im Kapitel 3, wo die Ergebnisse der Interviews tabellarisch dargestellt, kritisch analysiert und schließlich auf die Hypothesen bezogen werden. Den Schwerpunkt dieser Auswertung bildet unter 3.3.3 die sekundäre Projektorganisation mit den Aspekten Linie und Matrix sowie dem Einfluss auf Kosten, Termine und Qualität. Im Argumentationsverlauf der Arbeit werden wichtige Begriffe kursiv hervorgehoben.

1.4 Abgrenzung Thema

Der Fokus der Arbeit liegt auf *professionellen Immobilienentwicklern* in der Schweiz: auf Anbietern von Entwicklungsdienstleistungen von General- und Totalunternehmen (GU/TU), also Unternehmen wie Baudienstleistern oder Baukonzernen. Ausgeschlossen werden reine Entwickler, welche im Unternehmen nicht über einen GU/TU verfügen.

Im Zentrum der Betrachtung steht die *Aufbauorganisation* dieser Immobilienentwickler, d.h. die formalen Strukturen der Unternehmen in Bezug auf ihre *Primär-* sowie ihre *sekundäre Projektorganisation*. In der deutschsprachigen Organisationslehre wird zwischen der Aufbau- und der Ablauforganisation unterschieden, um die Komplexität der Organisationsgestaltung zu reduzieren.² Aufbauorganisation bezieht sich auf die Strukturierung eines Unternehmens in Teilbereiche oder Abteilungen. Einerseits werden die Teilaufgaben, welche aus der Gesamtaufgabe abgeleitet werden, auf die Teilbereiche verteilt, andererseits werden Leitungs-, Koordinations-, Informations- und Kommunikationsbeziehungen zwischen diesen Abteilungen geschaffen. Es geht um die Gliederung der Unternehmung in Aktionseinheiten und deren Koordination.³ Aufbauorganisation ist

² Vgl. Frese 2000, S. 7

³ Vgl. Grochla 1995, S. 24

also ein statisches System von organisatorischen Einheiten eines Unternehmens, ein System, welches die Zuständigkeiten für die arbeitsteilige Erfüllung der Unternehmensaufgaben regelt.⁴ Die Aufbauorganisation folgt dabei Kriterien zur Abteilungsbildung und bedient sich sogenannter Leitungssysteme zur Koordination der Arbeiten der Abteilungen untereinander und im Verhältnis zur Unternehmensleitung.⁵ Dies soll Gegenstand der unter 2.3 und 2.4 folgenden Betrachtung sein. Ablauforganisation⁶ hingegen bezieht sich auf die Arbeit als zielbezogene menschliche Handlung, die Kombination einzelner Arbeitsschritte zu komplexen Prozessen sowie auf die prozessinterne und – übergreifende Abstimmung in zeitlicher und räumlicher Hinsicht. Jedoch ist die Unterscheidung von Aufbau- und Ablauforganisation theoretischer Natur, denn in der Praxis sind aufbau- und ablauforganisatorische Komponenten eng miteinander verflochten. Die Trennung bezieht sich auf Teilaspekte.⁷

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Theorie der Projektentwicklung

In der Immobilienwirtschaft existieren zum Begriff und zur Funktion der *Projektentwicklung* unterschiedliche und teilweise unklare Konzepte. Es gibt weder klare Definitionsabgrenzungen noch gesetzliche Regelungen zur Tätigkeit eines Projektentwicklers. In der Theorie lassen sich statische und dynamische Ansätze unterscheiden, welche unter 2.1.1 beschrieben werden. Es folgt eine Typologisierung von Projektentwicklerprofilen und die Einführung der für die Projektentwicklung zentralen Parameter Kosten, Termine und Qualität. Diese Risiken⁸ werden im empirischen Teil abgefragt (siehe 3.3.3).

⁴ Vgl. Hellerforth 2007, S. 11

⁵ Vgl. Wöhe 2008, S. 116-117

⁶ In der Vergangenheit war der Begriff der Ablauforganisation vorherrschend, inzwischen hat sich in der Praxis der Begriff der Prozessorganisation durchgesetzt (vgl. Bach 2012, S. 34).

⁷ Vgl. Frese 2000, S. 5-7

⁸ Weitere Risiken wie Finanzierungs-, Zinsänderungs- oder Bewilligungsrisiken werden nicht beleuchtet (vgl. Schulte /Bone-Winkel/Schäfers 2016, S. 201-204).

2.1.1 Begriffsdefinition

Zur *Projektentwicklung* hat sich im deutschsprachigen Raum die Definition von Diederichs durchgesetzt, ein *statischer Ansatz*, der sich auf die Produktionsfaktoren des Projektentwicklungsprozesses bezieht⁹: „Durch Projektentwicklungen sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsschaffende und -sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienprojekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“¹⁰

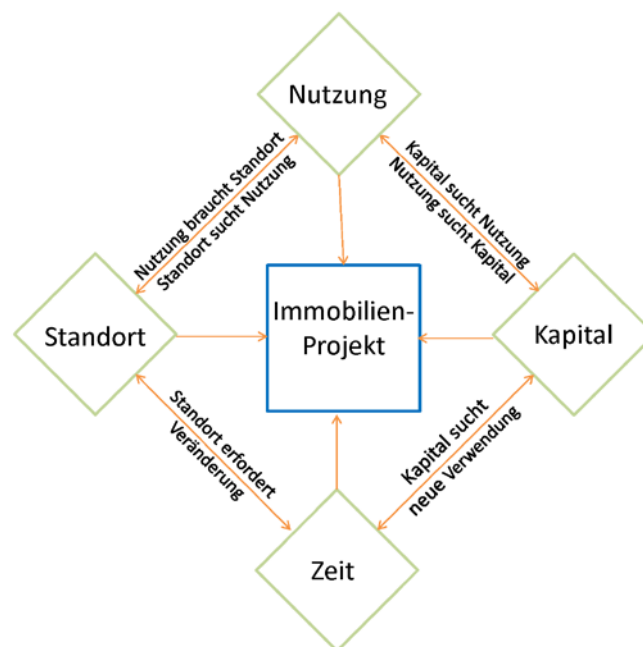


Abbildung 1: Ausgangssituation der Projektentwicklung, vgl. Diederichs (1994), S. 46

Die Definition unterscheidet zwei Wirkungsebenen der Projektentwicklung: die einzel- und die gesamtwirtschaftliche. Letztere spricht das öffentliche Interesse einer Bauinvestition oder Immobilie an. In dieser Arbeit steht die einzelwirtschaftliche Ebene im Zentrum.

Als *einzelwirtschaftliches Effizienzkriterium* wird in der Definition u.a. die Wettbewerbsfähigkeit genannt. Dieser Aspekt stellt die Projektentwicklung in einen überge-

⁹ Vgl. Schulte/Bone-Winkel 2002, S.32

¹⁰ Diederichs 1994, S. 46

ordneten unternehmenspolitischen Zusammenhang. Aus Sicht eines Immobilienunternehmens kann die Projektentwicklung als Erfolgspotential und zur Erzielung von brancheninternen Wettbewerbsvorteilen interpretiert werden.¹¹

Dieser recht statische Ansatz, der nur bedingt geeignet ist, um ein geplantes Projekt in seiner Balance zwischen Projektidee/Nutzungskonzept, Standort und Kapital zu beschreiben, kann mit einem *dynamischen Ansatz* ergänzt werden: Die Immobilienprojektentwicklung beinhaltet das interdisziplinäre Management von konkreten Planungs- und Bauaktivitäten, welche vom Entwickler in Bezug auf den Wertschöpfungsprozess im Lebenszyklus einer Immobilie eingeleitet und koordiniert werden.¹²



Abbildung 2: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses, vgl. Schulte/Bone-Winkel/Schäfers (2016), S. 187

Die Projektentwicklungstätigkeiten lassen sich in *Phasenmodellen* abbilden, von denen es im deutschsprachigen Raum zahlreiche gibt, z.B. das Phasenmodell des SIA¹³, der HOAI¹⁴ oder das nach Bone-Winkel, das in dieser Arbeit zu Grunde gelegt ist. Das Modell in Abb. 2 zeigt den Projektentwicklungsprozess im Idealfall, in der Realität existieren Überschneidungen, Parallelitäten sowie Rückkoppelungseffekte.¹⁵

In der ersten Phase, der *Projekt-Initiierung*, wird eine Projektidee für ein bestimmtes Grundstück erarbeitet.¹⁶ Diese Phase ist charakterisiert durch die Wechselwirkung von Analysen und Fakten sowie durch Inspiration und Vision. Es wird eine grobe Standort-

¹¹Vgl. Schulte/Bone-Winkel 2002, S.32-33

¹² Vgl. Schulte/Bone-Winkel/Schäfers 2016, S.178-179

¹³ Vgl. SIA (Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverband) 2001, S. 6

¹⁴ Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) (vgl. Schulte/Bone-Winkel/Schäfers 2016, S. 235).

¹⁵ Vgl. Schulte/Bone-Winkel 2002, S. 57

¹⁶ Standort sucht Projektidee, Projektidee sucht Standort oder Kapital sucht Standort und Projektidee (vgl. Schulte/Bone-Winkel/Schäfers 2016, S. 189-193). Hier wird nur der Fall Standort sucht Projektidee geschildert.

analyse und ein erstes Nutzungskonzept mit einer überschlägigen Wirtschaftlichkeitsrechnung erstellt.

Das aus der Projekt-Initiierung umrissene Projekt wird in der Phase der *Projekt-Konzeption* einer formalen Analyse unterworfen, welche die Realisierungsfähigkeit prüfen soll. Hierzu werden z.B. Standort-, Markt- und Wirtschaftlichkeitsanalysen durchgeführt, die unter dem Oberbegriff Machbarkeitsstudien zusammengefasst werden.

Spätestens in der Phase der *Projekt-Konkretisierung* treten die Projektbeteiligten in den Entwicklungsprozess ein, wie z.B. Architekten, Ingenieure, öffentliche Interessenträger oder bauausführende Unternehmen und weitere spezielle Dienstleistungsunternehmen der Immobilienwirtschaft. Ziel dieser Phase ist die architektonische Gestaltung, die Baueingabeplanung sowie das Erreichen der rechtskräftigen Baubewilligung und die Vergabe von Bauleistungen.

In der Phase des *Projekt-Managements*¹⁷ wird mit Abschluss der Projekt-Konzeption das Projekt realisiert. Es wird mit der Ausführungsplanung und dem Bau begonnen und endet mit der Fertigstellung. Eventuell übernimmt der Projektentwickler die Bauherrenvertretung.

Marketingaufgaben begleiten den ganzen Entwicklungsprozess. In der *Projektvermarktung* beziehen sie sich vor allem auf die Vermietung und Veräusserung des Projektes. Das primäre Ziel besteht darin, einen Nutzer zu finden, um das Projekt vor dem Preiswettbewerbsrisiko zu schützen.¹⁸

2.1.2 Typologisierung

Nach Schulte und Bone-Winkel (2002) werden aus Sicht des Anbieters drei verschiedene Entwickler-Typen unterschieden.¹⁹

Der *Service-Developer* erbringt eine reine Dienstleistung, indem er ein Projekt entwickelt und dies bis zur Planungsreife bzw. Baufreigabe ausarbeitet samt darauffolgendem Projekt-Management. Im Mittelpunkt stehen Konzeption und Koordination. Teilweise

¹⁷ Üblicherweise wird in der Praxis, bei rechtskräftiger Bewilligung, das Projekt an den GU/TU übergeben (Abschluss Werkvertrag). Durch die ausführenden Tätigkeiten des GU/TU wird in dieser Arbeit der Begriff Baumanagement für alle vom GU/TU ausgehenden Aktivitäten benutzt und ist nicht mit der Phase Projekt-Management, im Sinne einer Bauherrenvertretung (Projektentwickler), zu verwechseln.

¹⁸ Vgl. Schulte/Bone-Winkel/Schäfers 2016, S. 189-208

¹⁹ Vgl. Schulte/Bone-Winkel 2002, S. 62

übernimmt dieser auch das Marketing, die Vermietung und Verwaltung. Auftraggeber sind häufig grössere Bestandhalter oder Non-Professionals.

Der *Trader-Developer* erbringt Projektentwicklungen auf eigene Rechnung sowie eigenes Risiko von der Initiierung bis zur Fertigstellung. Nach Fertigstellung wird die Immobilie an einen Endinvestor oder in einer früheren Phase an einen Intermediär verkauft.

Der *Investor-Developer* ist von der Initiierung bis zur Fertigstellung in der Verantwortung. Die Immobilien gehen nach Fertigstellung in den eigenen Bestand über. Zwischen dem Investor-Developer und dem Trader-Developer besteht eine grosse Ähnlichkeit, jedoch ändern sich durch die zeitliche Verschiebung der Vermarktung des Projektes die Zielstruktur und das Anspruchsniveau an die Projekte.²⁰

2.1.3 *Kosten Termine Qualität*

Ein *Kostenrisiko* entsteht durch die lange Entwicklungsdauer eines Projekts, welche sich auf den Entwicklungsgewinn auswirkt. In die Entwicklungsdauer fallen sämtliche Risiken wie langwierige Genehmigungsverfahren, zusätzliche Auflagen, Bauzeitverzögerungen, ungenaue Pläne oder nachträgliche Planänderungen. Bei Totalunternehmerverträgen entsteht häufig das Problem eines Nachtragsmanagements.²¹ Zu den grössten Risikofaktoren zählt gleichwohl die Zeit: Das Überschreiten von *Terminen* führt meist zu zusätzlichen Zinsbelastungen durch Fremdkapitalanteil oder durch Verzinsung des Grundstücks. Dies kann den Projektentwicklungsgewinn rasch minimieren. Zeitliche Verzögerungen können durch diverse interne oder externe Faktoren verursacht werden, z.B. durch mangelhafte Organisation des Projektteams. Zuletzt sind Abweichungen in der *Qualitäten* eines Bauwerks zu nennen. Diese beziehen sich neben Ausführungsmängeln auch auf Fehler in der Planung, wie z.B. unvollständige Planung, eingeschränkte funktionale Eignung, Nichterfüllung von Nutzungsanforderungen, Wahl ungeeigneter Materialien oder Details.²²

²⁰ Vgl. Schulte/Bone-Winkel 2002, S.62-63

²¹ Vgl. Schulte/Bone-Winkel/Schäfers 2016, S. 201-204

²² Vgl. Schulte/Bone-Winkel 2002, S. 296

2.2 Organisationsbegriffe

In der Literatur sind sehr verschiedene Organisationsbegriffe anzutreffen, im Wesentlichen werden jedoch zwei Hauptkategorien unterschieden.²³ Einerseits bezeichnet man mit diesem Begriff gesamte soziale Systeme wie z.B. Unternehmen, Behörden, Schulen, Gewerkschaften oder Kirchen, andererseits verwendet man ihn prozess- und problemlösungsbezogen, wenn sich z.B. ein Unternehmen in einer Umorganisation befindet. Entsprechend wird in der Organisationstheorie zwischen dem institutionellen und dem instrumentalischen (auch instrumentellen) Verständnis dieses Begriffes differenziert.²⁴ Innerhalb der instrumentalischen Organisation wird wiederum zwischen dem funktionalen und dem konfigurativen Organisationsbegriff unterschieden.

2.2.1 Institutionelle Organisation

Der Begriff der Organisation wird hier auf eine Institution, auf ein gesamtes soziales System gerichtet, d.h. die Unternehmung *ist* eine Organisation. Organisationen in diesem Sinne sind zielgerichtete Handlungssysteme mit personalinterner Arbeitsteilung.²⁵ Nach Schulte-Zurhausen (2014) sind folgende zwei Eigenschaften wesentlich: Einerseits sind Organisationen verbindlich und auf Dauer *ziel- oder zweckgerichtet*.²⁶ In der Regel werden mehrere Ziele formuliert, z. B. zum Gewinn, zum Umsatz oder zu Marktanteilen. Daher sprechen Kieser und Kubicek (1983) von einem Zielbündel der Organisation.²⁷ Andererseits weisen sie eine formale Struktur auf, d.h. die Organisationsmitglieder, Individuen oder auch Gruppen, orientieren sich an einer *Reihe von Regeln*, um die definierten Ziele rational zu erreichen. Der institutionelle Organisationsbegriff ist vor allem im angelsächsischen Sprachraum anzutreffen, wobei er im deutschsprachigen Raum mehr und mehr an Bedeutung gewinnt.²⁸

²³ Vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 1

²⁴ Vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 5

²⁵ Vgl. Picot/Dietl/Franck 2005, S. 24

²⁶ Vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 2

²⁷ Vgl. Kieser/Kubicek 1983, S. 4

²⁸ Vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 2

2.2.2 *Instrumentale Organisation*

Bei diesem Organisationsbegriff handelt es sich um eine Ordnung zwischen Personen und Elementen wie z.B. Aufgaben, Sachmitteln und Informationen, welche zueinander in Beziehung stehen. Diese Ordnung wird durch Regeln gebildet, welche formal festgelegt wurden oder informell²⁹ entstanden sind. Dies sind die Instrumente, welche den Begriff prägen.³⁰

Bei der instrumentalen Organisation entspricht die Organisation also dem Mittel zum Zweck, sprich zur Lösung eines Organisationsproblems, d.h. die Unternehmung *hat* eine Organisation. Die Lösung des Organisationsproblems ist entweder eine Tätigkeit im Sinne von „organisieren“ oder das *Ergebnis dieser Tätigkeit*, d.h. ein geschaffenes Regelsystem. Im erstgenannten Fall handelt es sich um einen *Prozess*, im zweiten um das *Ergebnis dieses Prozesses*.³¹ Der Begriff der instrumentellen Organisation enthält die Gesamtheit aller expliziten Regelungen. Diese beziehen sich primär auf die *Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen* sowie auf *Arbeitsprozesse*, um die Leistungserbringung sicherzustellen. Die Gesamtheit aller dauerhaften Regeln einer Organisation wird als *Organisationsstruktur* bezeichnet.³² Die geschaffenen Strukturen führen zu Beziehungen zwischen den relevanten Organisationselementen Mensch, Aufgabe, Sachmittel und Information.³³ Die Organisation ist ein Instrument der Betriebsführung, welches den Leistungsprozess zu steuern hilft.

Beim Begriff der *funktionalen Organisation* wird Organisation als eine unumgängliche *Funktion der effizienten Unternehmensführung* betrachtet. Die Unternehmensführung sichert nicht nur die Organisation, sondern auch andere Funktionen insbesondere der Planung und der Kontrolle. Die Organisation wird in Bezug auf diese ausgestaltet. Organisation ist mit der Umsetzung des Geplanten in die Wirklichkeit gleichzusetzen, also

²⁹ Die formale Organisation ist gewöhnlich schriftlich fixiert und wird bewusst sowie rational gestaltet. Organisatorische Regeln sind formale Regeln, zu deren Einhaltung sich ein Organisationsmitglied verpflichtet. Die informelle Organisation hingegen umfasst u.a. Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder bestimmter sozialer Strukturen und entsteht auf Grund nicht geplanter Beziehungen zwischen den Mitarbeitern, z.B. informelle Gruppen, informelle Kommunikation. Die informelle Organisation ergänzt und überlagert die formale Organisation; sie kann die formale Organisation unterstützen oder behindern (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 3).

³⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 2

³¹ Vgl. Picot/Dietl/Franck 2005, S. 24

³² Vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 2

³³ Vgl. Krüger 1993, S. 21

ein reines Umsetzungsinstrument. Auch werden alle Regelungen, welche zur Umsetzung entwickelt oder getroffen werden, unter dem Begriff der Organisation zusammengefasst, d.h. Organisation wird als ein Geflecht von Regelungen verstanden.

Dem gegenüber steht der Begriff der *konfigurativen Organisation*. Organisation ist hier die dauerhaft gedachte Strukturierung von Arbeitsprozessen. Sie ist ein festes Gefüge, welches allen anderen Massnahmen und Dispositionen vorgelagert ist. Die Organisation ist das Skelett einer Unternehmung, sie schafft den Rahmen, innerhalb dessen dispositive Anordnungen getroffen werden können. Organisation meint hier also generelle Regelung. Ausgangspunkt der organisatorischen Gestaltung ist die Gesamtaufgabe einer Unternehmung, welche aus Teilaufgaben zusammengesetzt ist. Bei jedem Gestaltungsakt werden daher die Aufgaben in Teilaufgaben zerlegt und anschliessend in einem Konstruktionsprozess wieder zweckmässig verknüpft.

Das konfigurative Organisationskonzept stellt mit dem Fokus der Regelungsganzheit und der des Skeletts eine Art Vorläufer zum heute mehr und mehr gebräuchlichen institutionellen Organisationsbegriff dar.³⁴

2.2.3 Was heisst Organisieren?

Bei den Ausführungen zu den verschiedenen Organisationsbegriffen wird deutlich, dass *Organisation* mit Ordnung und Handlungssteuerung zu tun hat. *Organisieren* hingegen ist prozessbezogen, bezeichnet eine Herstellungspraxis und gibt Antwort darauf, wie eine solche Ordnung überhaupt hergestellt und aufrechterhalten wird. Beim Organisieren geht es z.B. darum, Regelungen zur Festlegung der Aufgabenverteilung und der Verknüpfung, Verfahrensrichtlinien für die Bearbeitung von Vorgängen, Beschwerdewege, Kompetenzabgrenzungen, Weisungsrechte oder Unterschriftbefugnisse festzulegen.³⁵ Ziel des Organisierens besteht darin, effektive und effiziente Organisationsstrukturen zu generieren. Effektivität bezieht sich dabei auf den Grad der Zielerreichung und Effizienz auf das Mass der Wirtschaftlichkeit.³⁶

³⁴ Vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 5-6

³⁵ Vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S.8-11

³⁶ Vgl. Bach 2012, S. 36

2.3 Primärorganisation

Primärorganisation bezieht sich auf die Bildung von organisatorischen Einheiten und stellt die hierarchische Grundstruktur eines Unternehmens dar. Sie enthält alle dauerhaften Organisationseinheiten, welche durch hierarchische Beziehungen miteinander verbunden sind.³⁷ Je nach Aufgabenverteilung wird die Primärorganisation nach funktionalen Gesichtspunkten oder nach dem Objektprinzip gebildet (siehe Abb. 3). Auf jeder Hierarchiestufe eines Unternehmens stellt sich die Frage neu, ob eine Organisationsstruktur nach Funktion oder nach Objekt/Division gewählt werden soll. Die Gliederung der zweiten Hierarchiestufe bestimmt dabei die Grundausrichtung des gesamten Systems und ist daher besonders wichtig in der Organisationsentscheidung.³⁸ Die Organisationsformen nach Funktion und nach Geschäftsbereich werden unter 2.3.1 und 2.3.2 näher dargestellt.

Gliederungskriterium	Organisationsform
Funktionen	⇒ Funktionale Organisation
Objekte/Divisionen	⇒ Geschäftsbereichsorganisation
<ul style="list-style-type: none"> ○ Produkte ○ Regionen ○ Kunden / Kundengruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Spartenorganisation ○ Regionalorganisation ○ Marktorganisation
Funktionen und Objekte	⇒ Matrixorganisation (siehe 2.4.3) Aufgrund der Mehrdimensionalität entsteht ein Mehrliniensystem

Abbildung 3: Formen der Primärorganisation, vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 262

2.3.1 Funktionale Organisation

Wenn die zweitoberste Hierarchieebene eines Unternehmens eine Spezialisierung nach Sachfunktionen aufweist, spricht man von einer funktionalen Organisationsstruktur³⁹, die teilweise auch verrichtungsorientierte Organisation⁴⁰ genannt wird. Das gesamte

³⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 263

³⁸ Vgl. Schreyögg 2012, S. 20-31

³⁹ Vgl. Schreyögg 2012, S. 28

⁴⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 263

System ist somit funktional geprägt⁴¹: Die Hauptorganisation wird nach dem Verrichtungsprinzip gebildet, d. h. nach Art der Tätigkeit wie Produktion, Beschaffung oder Absatz.⁴² Abb. 4 gibt eine Übersicht über die Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation.

Funktionale Organisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ○ Nutzung von Spezialisierungsvorteilen, höhere Produktivität durch Lern- und Übungseffekte ○ Nutzung von Synergien ○ effiziente Nutzung vorhandener Ressourcen ○ einfache Strukturen mit klar abgegrenzten und gut kontrollierbaren Aufgabenbereichen ○ begrenzter Bedarf an fachlich spezialisierten Führungskräften 	<ul style="list-style-type: none"> ○ viele Schnittstellen, daher Abstimmungsschwierigkeiten, erschwerte Kommunikation und Koordination zwischen den Funktionsbereichen und geringe Flexibilität ○ Überlastung der obersten Hierarchieebene durch das Zusammenfließen von Koordinationsaufgaben ○ Übergewicht des Spezialistentums ○ mangelnde Gesamtsicht, fehlendes Verständnis für jeweils andere Funktionsbereiche; Gefahr der Suboptimierung

Abbildung 4: Funktionale Organisation: Vor- und Nachteile, vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 268 und Schreyögg/Geiger (2016), S. 42-44

2.3.2 Geschäftsbereichsorganisation

Wenn die zweitoberste Hierarchieebene eines Unternehmens eine Spezialisierung nach *Objekten* aufweist, spricht man von einer divisionalen Organisationsstruktur, die auch als Spartenorganisation oder Geschäftsbereichsorganisation bezeichnet wird. Die Abteilungs- oder Divisionenbildung richtet sich hier nach Objekten⁴³, z.B. nach Produkten, Produktgruppen, Betriebsprozessen, Dienstleistungen oder räumlichen Gegebenheiten.⁴⁴ Bei der Spartenorganisation besteht die *Möglichkeit zur Dezentralisation* von Entscheidungs- und Kontrollprozessen. Die jeweilige Division wird dabei oft als autonomes *Profit-Center*⁴⁵ geführt.⁴⁶ Dadurch geht die divisionale Organisation allerdings über ei-

⁴¹ Vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 42

⁴² Vgl. Hellerforth 2007, S. 14

⁴³ Vgl. Schreyögg 2012, S. 45

⁴⁴ Vgl. Hellerforth 2007, S. 12

⁴⁵ Beim Profit-Center-Konzept sind die Geschäftsbereiche für den ihnen zurechenbaren wirtschaftlichen Erfolg weitgehend verantwortlich. Die Leiter der Geschäftsbereiche entscheiden innerhalb gewisser Risi-

ne rein objektorientierte Organisation hinaus. Die Profit-Center werden dann als Unternehmen im Unternehmen geführt. Das Profit-Center-Konzept ist jedoch nicht an die divisionale Organisation gebunden, auch bei der verrichtungsorientierten Gliederung findet es Einsatz.⁴⁷ Abbildung 5 gibt eine Übersicht über die Vor- und Nachteile der Geschäftsbereichsorganisation:

Geschäftsbereichsorganisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ausrichtung auf die relevanten Märkte und Wettbewerbsstrategien ○ Flexibilität und Schnelligkeit, bessere Koordinationsmöglichkeiten und schnellere Entscheidungen innerhalb eines überschaubaren Geschäftsbereichs ○ Entlastung der obersten Hierarchieebene von Koordinationsaufgaben, stärkere Konzentration auf strategische Fragen ○ höhere Transparenz der Aktivitäten innerhalb einzelner Geschäftsbereiche ○ Unternehmerische Selbständigkeit der Leiter von Geschäftsbereichen (Profit-Center), dadurch hohe Motivation ○ einfache An- und Ausgliederung von Geschäftsbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ hoher administrativer Aufwand ○ potentielle Konkurrenz zwischen den Zielen der Geschäftsbereiche (Profit-Center) und den Gesamtunternehmenszielen ○ Substitutionskonkurrenz zwischen den Geschäftsbereichen ○ Gegentendenzen zu Gesamtunternehmensstrategien (z. B. hinsichtlich eines einheitlichen Marktauftritts) ○ Vervielfachung von Führungsstellen, Effizienzverluste durch mangelnde Teilbarkeit von Ressourcen oder durch suboptimale Betriebsgrößen ○ eingeschränkte Möglichkeit der Bildung von Kernkompetenzen ○ Synergieverluste ○ zusätzliche zentrale Einheiten zur übergreifenden Koordination

Abbildung 5: Geschäftsbereichsorganisation: Vor- und Nachteile, vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 277 und Schreyögg/Geiger (2016), S. 57

ken autonom; sie besitzen die Entscheidungskompetenzen für diejenigen Funktionen, die von besonderer Bedeutung für das laufende Geschäft und den Geschäftserfolg sind. Die Leiter der Geschäftsbereiche fungieren so als Quasiunternehmer (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 272).

⁴⁶ Vgl. Wöhe/Döring 2008, S. 126

⁴⁷ Vgl. Schreyögg 2012, S. 31

2.4 Leitungssystem

Aus der Perspektive der unternehmerischen Gesamtaufgabe bringen Stellen und Abteilungen eine Unterbrechung des Leistungsflusses mit sich. Um eine geschlossene Leistungseinheit zu erzeugen, müssen die Teile wieder zusammengefügt werden. Dies ist die Aufgabe der organisatorischen Integration, auch Koordination genannt. Die Integration ist umso schwieriger, je tiefer und weiter die Arbeitsteilung ist. Hierbei können widersprüchliche Zielsetzungen entstehen. Durch konkrete Ziele der Einheiten wie z.B. Umsatz-, Produktivitäts- und Entwicklungsziele kann dies zu Barrieren zwischen den Abteilungen führen. Die Kommunikationsverdünnung durch Differenzierung ist ein weiteres Konfliktfeld, wenn nicht mit Integrationsmassnahmen entgegengewirkt wird.⁴⁸ Das klassische Integrations- und Koordinationsinstrument bildet die *Hierarchie*.⁴⁹ Die mit Hierarchie verbundenen *Leitungssysteme* stellen die *Unter- und Überordnungsverhältnisse* sowie die damit verbundenen Kommunikationsbeziehungen der verschiedenen Organisationseinheiten zum *Zweck der Koordination* dar. So wird ein lückenloses Zuständigkeitssystem für Abstimmungsprobleme gewährleistet.⁵⁰ Allgemein wird die Verbindung von arbeitsteilig gebildeten Stellen einer Abteilung mit übergeordneten Leitungsstellen als *Linie bezeichnet*. In der Hierarchie von oben nach unten laufende Linien bilden die Wege für Anordnungen und Auftragserteilungen sowie umgekehrt die Wege für Mitteilungen und Meldungen. Bei den Leitungssystemen werden als idealtypische Grundformen die *Einlinien- und Mehrlinienorganisation* (auch Einlinien- und Mehrliniensystem) unterschieden (siehe 2.4.1 und 2.4.2). Einen Sonderfall des Mehrliniensystems bildet die *Matrixorganisation* (siehe 2.4.3).

2.4.1 Einlinienorganisation

Das Einliniensystem zeichnet sich dadurch aus, dass jede Stelle nur einen direkten Vorgesetzten hat, von dem sie Anweisungen erhält. Das Prinzip der Einlinienorganisation beruht auf der Einheit der Auftragserteilung. Die Linie ist Kommunikationsweg und die einzelnen Stellen sind nur über diesen Dienstweg verbunden. Das Ziel der Einlinienor-

⁴⁸ Vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 67

⁴⁹ Vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 69

⁵⁰ Vgl. Schreyögg 2012, S. 41-43

ganisation besteht in der klaren Zuordnung von Verantwortung und einer reibungslosen Koordination.⁵¹ Die Vor- und Nachteile werden in Abbildung 6 veranschaulicht.

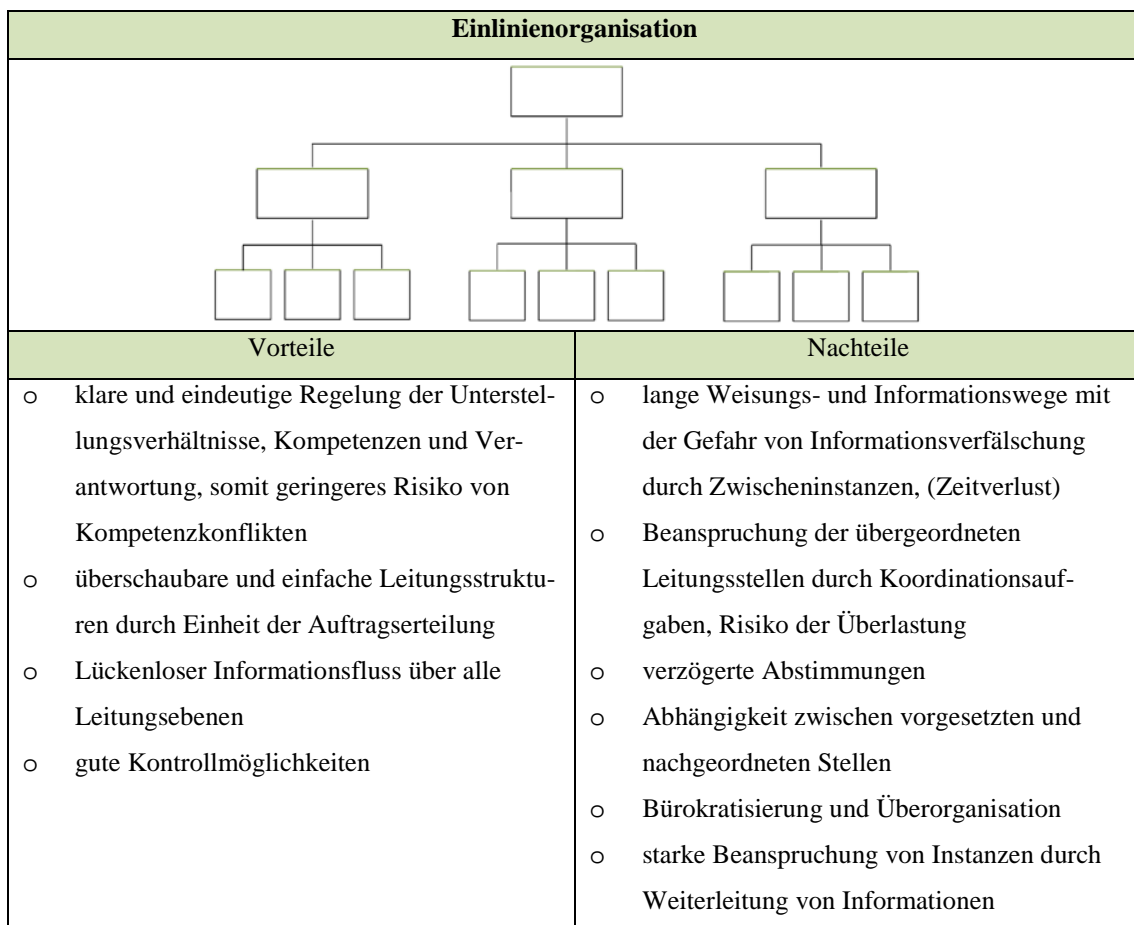


Abbildung 6: Einlinienorganisation: Vor- und Nachteile, vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 255-257 und Kieser/Walgenbach (2010), S. 131

2.4.2 Mehrlinienorganisation

Der Einlinienorganisation steht die Mehrlinienorganisation gegenüber. Eine untergeordnete Stelle erhält bei dieser von mehreren übergeordneten Stellen Anweisungen. Bei diesem Prinzip ergeben sich also Mehrfachunterstellungen der Mitarbeiter. Da sich die Mitarbeiter mit ihren Problemen direkt an die jeweiligen Spezialisten wenden, wird es als Prinzip des kürzesten Weges bezeichnet. Bei der Mehrlinienorganisation besteht das Ziel darin, durch die Spezialisierung der Leitungsfunktionen qualifizierte Entscheidungen und Weisungen zu bewirken und die qualitativen Anforderungen an die Inhaber der

⁵¹ Vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 254-256

Leitungsstellen zu minimieren.⁵² Abbildung 7 zeigt die Vor- und Nachteile der Mehrlinienorganisation auf.

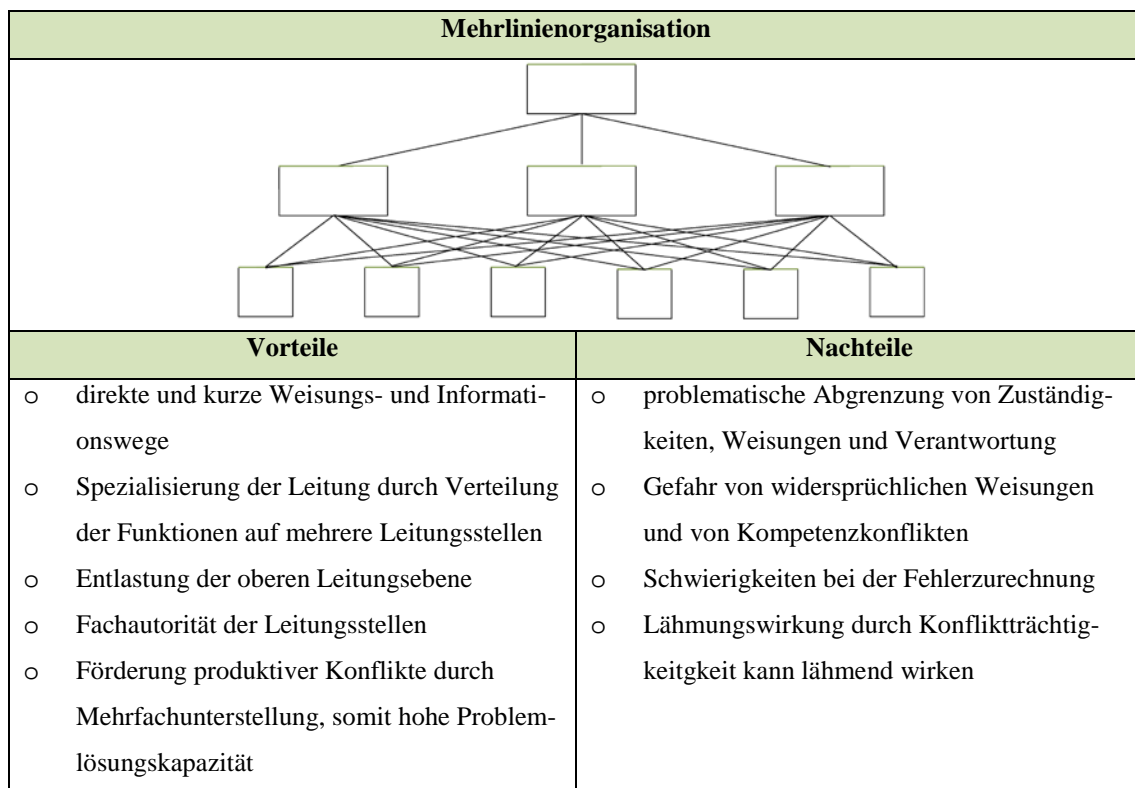


Abbildung 7: Mehrlinienorganisation: Vor- und Nachteile, vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 257

2.4.3 Matrixorganisation

Die Matrixorganisation ist ein Mehrliniensystem mit hybridem Charakter.⁵³ Bei der Matrixorganisation erhält eine untergeordnete Stelle von zwei übergeordneten Stellen Anweisungen.⁵⁴ In dieser Dualorganisation stehen sich zwei Autoritätslinien mit unterschiedlichen Ausrichtungen, z.B. der Verrichtungs- und der Objektororganisation, gegenüber und sind für den gleichen Aufgabenbereich zuständig. Oft wird die klassische Verrichtungsorganisation mit einer objektorientierten Dimension erweitert, vielfach jedoch auch mit Projekten wie bei der Matrix-Projektororganisation (siehe 2.5.3). Neben dieser klassischen Aufteilung in Funktion und Produkt oder Projekt sind jedoch alle Dimensionen der Abteilungsbildung denkbar. Die Matrixorganisation kann sowohl in der Ge-

⁵² Vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 255-256

⁵³ Vgl. Wöhe/Döring 2008, S. 127

⁵⁴ Vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 257

samtorganisation als auch in Teilbereichen einer Unternehmung eingesetzt werden.⁵⁵ Ziel ist es, die Vorteile der funktionalen Gliederung mit denen der Objektgliederung zu kombinieren und deren jeweilige Nachteile zu vermeiden. Dennoch gibt es auch hier Vor- und Nachteile, die in Abbildung 8 dargestellt werden. Die Matrixstellen sind der Matrixleitung untergeordnet, welche mit jenen Ziele vereinbart, aber auch als Schlichtungsinstanz bei nicht mehr lösbaren Konflikten fungiert.⁵⁶ In der Matrixorganisation sind die Breiche nur gemeinsam entscheidungsberechtigt.⁵⁷

Matrixorganisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ○ Förderung des Informationsaustausches durch direkte Wege ○ Spezialisierungsvorteile und Nutzung gemeinsamer Ressourcen ○ Teamarbeit: Förderung produktiver Konflikte und somit qualitativ guter Problemlösungen und geringes hierarchisches Denken ○ Minimierung spezifisch geprägter Sichtweisen der einzelnen Abteilungen, unterschiedlicher Prioritäten und des daraus resultierenden mangelnden Verständnisses durch die Erzwingung einer Gesamtschau ○ Sensibilisierung für externe Veränderungen und interne Veränderungsnotwendigkeiten ○ bessere Markt- und Kundenorientierung, Reduzierung der Anzahl der Ansprechpartner für Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ○ keine einheitliche Leitung ○ grosser Bedarf an Führungskräften ○ aufwändiger Abstimmungsbedarf und schwerfällige Entscheidungsprozesse ○ Zwang zur Kompetenzenregelung an den Matrixschnittstellen, Gefahr der Überorganisation ○ hohes Konfliktpotential und Gefahr zu vieler Kompromisse ○ hohe Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit- und -willigkeit ○ Verkomplizierung von Abläufen ○ Verlust des Verantwortungsgefühls ○ Entscheidungsverzögerung; Zeitaufwand durch Zwang zum Konsens ○ hohe Koordinationskosten durch zweite Linienorganisation, Entstehung von Mehraufwand

Abbildung 8: Matrixorganisation: Vor- und Nachteile, vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 257-281 und Schreyögg/Geiger (2016), S. 86-95

⁵⁵ Vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 66-89

⁵⁶ Vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 257-258

⁵⁷ Vgl. Frese 2000, S. 493

2.5 Sekundäre Projektorganisation

Neben den primären Organisationsformen existieren oft weitere Organisationsstrukturen, welche meist *temporär und traversierend* über die Primärorganisation gelegt und in den Organigrammen nicht dargestellt werden. Durch das Einsetzen von Sekundärorganisationen wird die *Flexibilität* erhöht, da durch die Einbindung von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen eine *schnellere Kommunikation* erwirkt werden kann.⁵⁸ Die Integration von Projekten zählt zur Sekundärorganisation. Im Gegensatz zu einer herkömmlichen organisatorischen Aufgabe ist ein *Projekt* ein einmaliges Vorhaben mit einem definierten Beginn und Ende. Projekte zeichnen sich auch durch eine relative Neuartigkeit aus, sodass Wege zur Lösung der Aufgabe meist nur zum Teil vorher bekannt sind. Entscheidend ist jedoch, dass Projekte für gewöhnlich die *Grenzen festgelegter Unternehmensbereiche überschreiten und die Kooperation verschiedener Bereiche erfordern*.⁵⁹ Oft werden Ausschüsse gebildet, in denen die einzelnen an einem Projekt beteiligten Bereiche durch ihre Leiter oder sonstige Abgeordnete einer Abteilung vertreten sind (siehe 3.3.3). Es sind drei Organisationsformen zu unterscheiden, wie ein Projekt in die Leitungsorganisation eines Unternehmens eingebunden wird. Sie unterscheiden sich in der Art und Weise, wie die Gesamtheit der Führungs- und Entscheidungskompetenzen zwischen Linie und Projekt aufgeteilt wird.⁶⁰ Unter 2.5.1 wird die reine Projektorganisation, unter 2.5.2 die Matrix-Projektorganisation und unter 2.5.3 die Einbindung ohne formale Projektorganisation dargestellt. Besondere Relevanz für diese Arbeit haben die zweite und dritte Form.

2.5.1 Reine Projektorganisation

Die reine Projektorganisation ist als dominante Form zu nennen.⁶¹ Bei dieser Organisation wird ein eigenes Projektteam für die Dauer des Projektes gebildet.⁶² Die Projektbeteiligten werden aus der Grundstruktur, d.h. aus den unterschiedlichen Betriebsbereichen ausgegliedert, organisatorisch verselbstständigt und sind in direkter Linie der Projektleitung unterstellt. Genau genommen, wird die Idee der Sekundärorganisation in

⁵⁸ Vgl. Bergmann/Garrecht 2008, S. 73

⁵⁹ Vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 99-100

⁶⁰ Vgl. Kuster et al. 2011, S. 106

⁶¹ Vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 101

⁶² Vgl. Schulte/Bone-Winkel 2002, S. 67

diesem Fall aufgegeben.⁶³ Der Projektleiter und die gesamten Teammitglieder sind vollamtlich im Projekt und der Projektleiter besitzt die Führungsverantwortung mit sämtlichen Entscheidungskompetenzen. Diese Projektform wird bei komplexen, zeitkritischen oder bei Projekten eingesetzt, welche einschneidende Massnahmen für das Unternehmen erzeugen.⁶⁴ In Abbildung 9 werden die Vor- und Nachteile der reinen Projektorganisation aufgeführt.

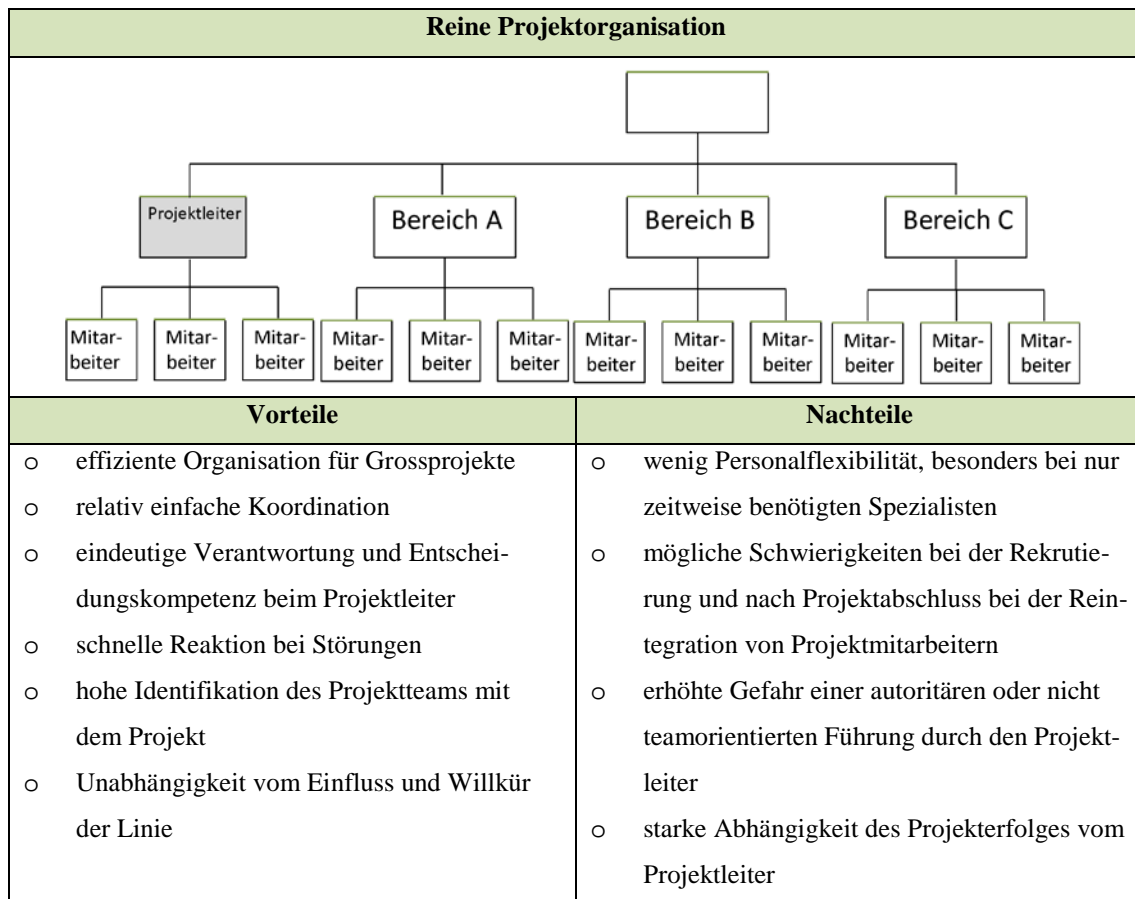


Abbildung 9: Reine Projektorganisation: Vor- und Nachteile, vgl. Kuster et al. (2011), S. 109 und Bergmann/Garrecht (2008), S. 213

⁶³ Vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 101

⁶⁴ Vgl. Kuster et al. 2011, S. 108

2.5.2 *Matrix-Projektorganisation*

Die Form der Matrix-Projektorganisation wird oft eingesetzt, wenn regelmässig grosse Projekte erfolgen.⁶⁵ Bei der Matrixorganisation koordiniert der Projekt-Manager jegliche funktionalen Aktivitäten der Linieninstanzen, deren Vertreter zu einer Projektgruppe zusammengefasst sind. Diese Projektorganisationsform wird meist dort eingesetzt, wo eine enge Zusammenarbeit gefordert ist.⁶⁶ Bei dieser Organisationsform besteht die Notwendigkeit einer starken Kooperation und Abstimmung zwischen Projekt und Linie, da nur gemeinsam Beschlüsse gefasst werden dürfen. Auch tragen die Linienvorgesetzten eine Mitverantwortung, nicht nur der Projektleiter ist für den Projekterfolg verantwortlich. Die Linie behält dabei das disziplinarische, das fachliche und funktionale Weisungsrecht wird hingegen aufgeteilt.⁶⁷

Durch die Abhängigkeiten und Gegensätze, welche durch die hierarchisch orientierte Linienorganisation und durch die Teamkultur entstehen, ist diese Form organisationspsychologisch die heikelste und anspruchsvollste. Darum setzt sie voraus, dass Aufgaben und Kompetenzen klar geregelt sind und Probleme und Konflikte teamorientiert gelöst werden. Ferner müssen die verschiedenen Bereiche zusammenarbeiten wollen und sich nicht über das Projekt konkurrenzieren.⁶⁸ Die Vor- sowie Nachteile der Matrix-Projektorganisation werden in Abbildung 10 dargestellt. Durch die Überlagerung der vertikalen, funktions- oder objektorientierten Kompetenzausübungen auf der primären Ebene mit den horizontalen Kompetenzen des Projektleiters auf der sekundären Ebene⁶⁹ können auch die Vor- und Nachteile aus Abbildung 8 hinzugezogen werden.

⁶⁵ Vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 100

⁶⁶ Vgl. Schulte/Bone-Winkel 2002, S. 67

⁶⁷ Vgl. Kraus/Westermann 2014, S. 30-31

⁶⁸ Vgl. Kuster et al. 2011, S. 110-111

⁶⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 334

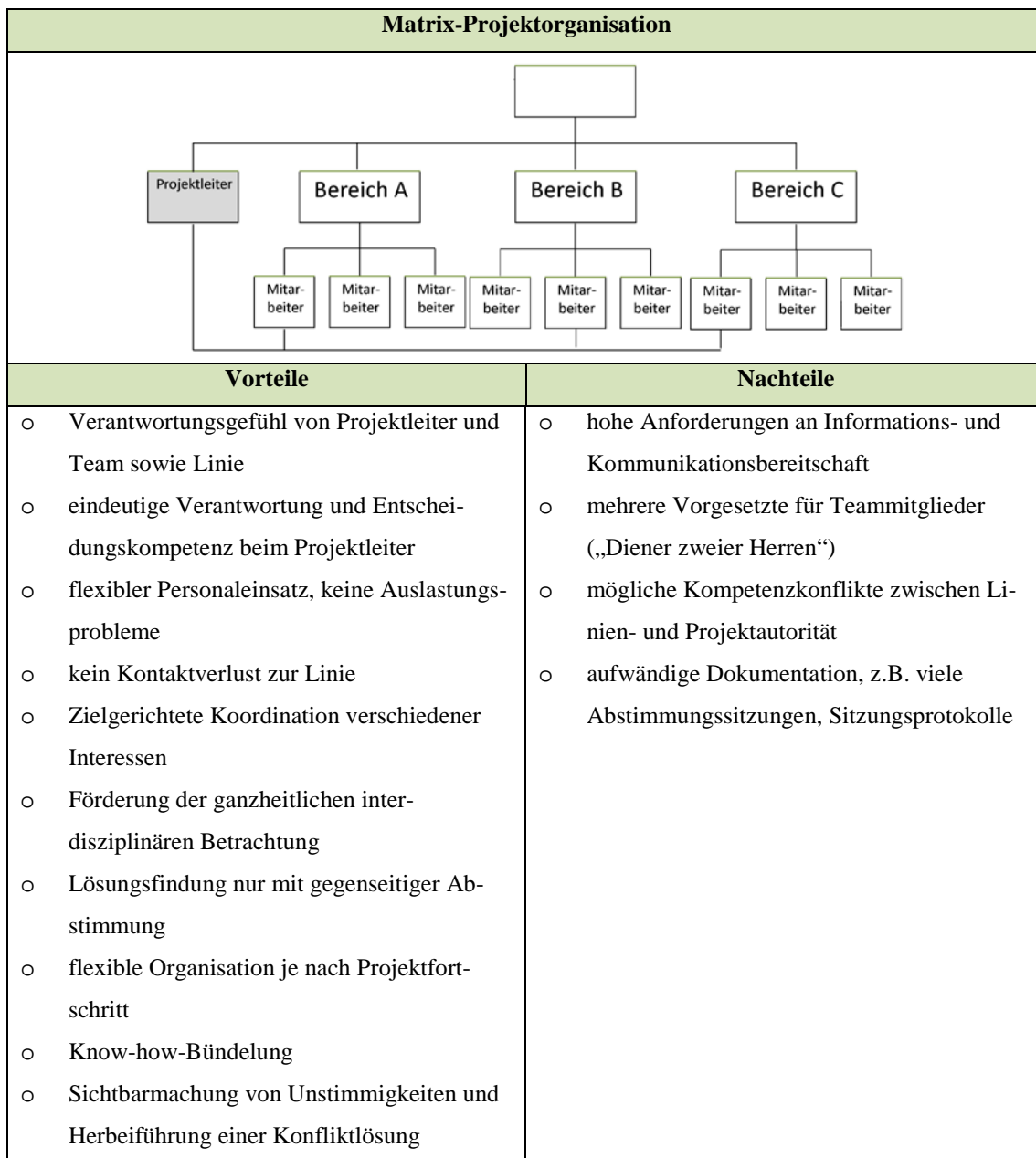


Abbildung 10: Matrix-Projektorganisation: Vor- und Nachteile, vgl. Kuster et al. (2011), S. 110 und Bergmann/Garrecht (2008), S. 215

2.5.3 Organisation ohne formale Projektorganisation

Projekte werden auch hierarchiefrei und ohne formale Einbindung der Projektgruppe in die Leitungsorganisation realisiert. Der Verzicht auf die Errichtung projektbezogener Einheiten, d.h. eine Organisation ohne strukturelle Projektausrichtung, bildet einen Grenzfall bei der organisatorischen Gestaltung von Projekten. Die bestehende Struktur

wird in diesem Fall nicht an die spezifischen Bedingungen eines Projektes angepasst. Die Koordination sämtlicher Projektaktivitäten fällt in den Aufgabenbereich bestehender Stellen.⁷⁰ Abbildung 11 zeigt den Informations- und Entscheidungsweg, wie er in der Regel bei abteilungsübergreifenden Aufgaben und somit bei Projekten ohne formale Projektorganisation einzuhalten ist.⁷¹

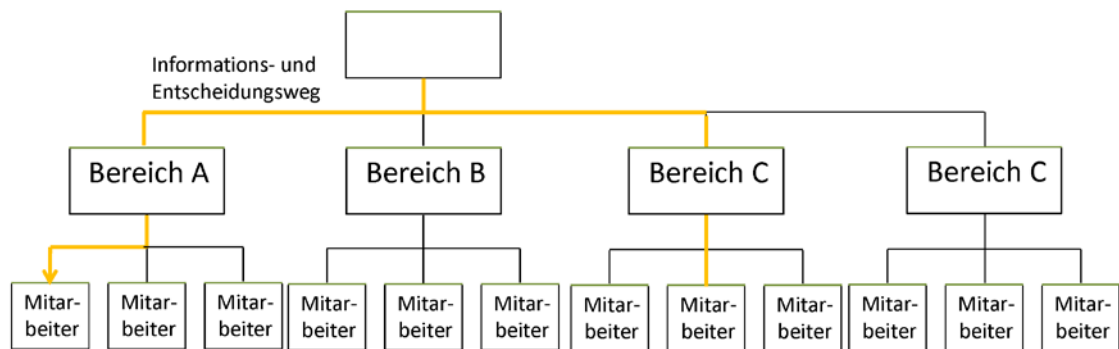


Abbildung 11: Organisation ohne formale Projektorganisation - klassischer Informations- und Entscheidungsweg, vgl. Westermann (2014), S. 16

⁷⁰ Vgl. Frese 2000, S. 506

⁷¹ Vgl. Westermann 2014, S. 16

3 Organisationsformen aus der Perspektive der Praxis: Eine qualitative Umfrage

3.1 Beschreibung der Befragungsmethode

Die teilstrukturierten Experteninterviews, eine Methode der qualitativen Sozialforschung⁷², wurden im Zeitraum vom 13.06.-18.07.2016 durchgeführt - in einem jeweils offenen Gespräch gegenüber dem Untersuchungsgegenstand. Die Interviews wiesen also einen *explorativen Ansatz* auf, d.h. es bestand Offenheit bezüglich Entdeckungen neuer Zusammenhänge oder andersartiger Konstellationen bekannter Faktoren.⁷³

Der *Interview-Leitfaden* (siehe Anhang 2), der den Interviewpartnern jeweils im Vorfeld ausgehändigt wurde, diente dabei der Orientierung und enthielt als Anhaltspunkt für den Befragten erläuternde Begriffsdefinitionen. Der Leitfaden wurde von mir während des Interviews der jeweiligen Gesprächssituation angepasst. Lediglich die Hypothesen wurden am Ende des Gesprächs explizit abgefragt und von den Experten verifiziert oder falsifiziert, wenn möglich mit einer Begründung. Während des Gesprächs wurden handschriftliche Notizen gemacht und danach ein möglichst umfangreiches Protokoll angelegt.

3.2 Auswahl der Befragten

Es wurden elf Experten von Unternehmen, welche zu den repräsentativen in der Bau- und Immobilienbranche der Schweiz gehören, für ein Interview angefragt, von denen zwei abgesagt haben. Somit konnten *neun Interviews* durchgeführt werden. Alle Befragten bekleiden eine leitende sowie für die Fragestellung relevante Position, ein Großteil von ihnen ist Mitglied der Geschäftsleitung und alle verfügen über mindestens zehn Jahre Berufserfahrung. Als Experten wurden hier Projektentwickler gewählt, welche in ihrem Unternehmen über einen GU/TU verfügen und teilweise sogar spezifische Dienstleistungen wie einen Engineering- und Fassadenplanungsbereich oder ausführende Baudienstleistungen (z.B. Baumeister) anbieten. Es wurden also Unternehmen ausgewählt, die man als Bauunternehmer oder Baudienstleister bezeichnen kann und die pro-

⁷² Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014

⁷³ Vgl. Kleemann/Känke/Matuschek 2009, S. 19

fessionelle Projektentwicklungen durchführen. Die Mehrheit der Unternehmen tritt als Trader-Developer auf, oft werden weitere Typen von Projektentwicklungen durchgeführt (siehe 2.1.2). Die Befragten wurden darauf hingewiesen, dass die Interviewaussagen anonym ausgewertet werden und kein Rückschluss auf einzelne Personen möglich ist.

3.3 Ergebnisauswertung: Analyse und Interpretation

Nach einer Übersicht der Befragungsergebnisse in Tabelle 1 (siehe 3.3.1) werden diese, getrennt nach Primär- und sekundärer Projektorganisation, unter 3.3.2 und 3.3.3 näher betrachtet und analysiert. Das Gesamtergebnis führt zur Verifizierung und Falsifizierung der Hypothesen unter 3.3.4.

3.3.1 Tabellarische Übersicht der Ergebnisse

	Mitarbeiter Gesamtzahl / PE	Geschäftsmodell	Primärorganisation 2. Hierarchieebene	Primärorganisation 3. Hierarchieebene 1)	Sekundäre Projektorganisation
Interview/ Unternehmen A	400 / 1	Bau-u. Immobilien- dienstleister	Geschäftsbereichs- organisation (Holding): Sparten	Geschäftsbereichs- organisation: Sparten und Regionen	Linien- organisation
Interview/ Unternehmen B	300 / 30	Bau-u. Immobilien- dienstleister (reiner Entwickler)	Geschäftsbereichs- organisation mit Matrix- organisation: Sparten und Regionen	-	Matrix- Projekt- organisation ²⁾
Interview/ Unternehmen C	9000 / 8	Bau- unternehmen	Geschäftsbereichs- organisation (Holding): PE und GU/TU eine gemeinsame Sparte	Mischform: Funktionen und Geschäftsbereichs- organisation: Regionen	Linien- organisation

	Mitarbeiter Gesamtzahl / PE	Geschäftsmodell	Primärorganisation 2. Hierarchieebene	Primärorganisation 3. Hierarchieebene 1)	Sekundäre Projektorganisation
Interview/ Unternehmen D	2600 / 8	Bauunternehmen	Geschäftsbereichsorganisation: PE und GU/TU eine gemeinsame Sparte	Funktionale Organisation	Linienorganisation
Interview/ Unternehmen E	400 / 40	Bauunternehmen	Geschäftsbereichsorganisation (Holding): Sparten	Geschäftsbereichsorganisation: Regionen	Linienorganisation
Interview/ Unternehmen F	8000 / 50	Bauunternehmen	Geschäftsbereichsorganisation: Sparten und Regionen	Geschäftsbereichsorganisation: Regionen	Matrix-Projektorganisation ²⁾
Interview/ Unternehmen G	47 / 6-10	Planungs- u. Bauunternehmen	Funktionale Organisation	-	Linienorganisation
Interview/ Unternehmen H	200 / 8	Immobilien- dienstleister	Geschäftsbereichsorganisation. Sparten	-	Matrix-Projektorganisation ²⁾
Interview/ Unternehmen I	800 / 88	Bauunternehmen	Geschäftsbereichsorganisation (Holding): PE und GU/TU jeweils gemeinsam pro Region	Funktionale Organisation	Linienorganisation, Tendenz zu Matrix-Projektorganisation
¹⁾ Betrachtung innerhalb des Geschäftsbereiches, in welcher die Projektentwicklung verankert ist ²⁾ Deklaration als Projekt-Matrixorganisation nur bei entsprechender Selbstbezeichnung					

Tabelle 1: Primär- und sekundäre Projektorganisation: Übersicht der Ergebnisse

3.3.2 Primärorganisation bei professionellen Immobilienentwicklern

Die Ausrichtung der zweiten Hierarchieebene, d.h. die Primärorganisation, stellt die Weichen für die Grundausrichtung des gesamten Unternehmens (siehe 2.3). Je nach Unternehmen wird hier auch die dritte Hierarchieebene in die Analyse einbezogen, jedoch lediglich die Organisation innerhalb des Geschäftsbereiches, in welcher die Projektentwicklung angesiedelt ist.

Von den neun befragten Unternehmen wird die Mehrheit nach dem *Prinzip der Geschäftsbereichsorganisation* strukturiert, und zwar nach Sparten. Davon lässt ein Unternehmen eine Kombination aus Sparten- und Regionenprinzip erkennen. Bei vier der befragten Unternehmen bildet die Projektentwicklung und GU/TU jeweils eine separate Sparte. Davon werden zwei auf der dritten Hierarchiestufe nach Regionen organisiert. Hier wird das *Profit-Center-Prinzip* (siehe 2.3.2) in der Projektentwicklung, in der GU/TU und je nach Wertschöpfung des Unternehmens auch in weiteren Sparten angewendet.

Bei den übrigen drei Unternehmen sind Projektentwicklung und GU/TU jeweils in einem gemeinsamen Geschäftsbereich zusammengefasst und werden auf der dritten Hierarchiestufe nach dem *Funktionsprinzip* unterschieden. Hier lässt sich erkennen, dass der Bereich der Projektentwicklung nicht als Profit-Center fungiert und keine Zielvorgaben bezüglich des Gewinns hat. Das Profit-Center-Prinzip findet lediglich Anwendung im Bereich des GU/TU und je nach Unternehmen in den weiteren Geschäftsbereichen der angebotenen Baudienstleistungen. Oft werden Abteilungen wie Finanzen, Controlling, Recht und Steuern oder Personalwesen dem Servicebereich oder den Dienstleistungen unterstellt und somit in zentralen Stellen/Stabstellen organisiert.⁷⁴

Unter den neun Unternehmen bilden vier eine *Managementholding*.⁷⁵ Die Tochtergesellschaften erhalten die Verantwortung für die sie betreffenden operativen Aufgaben und Funktionen, die für ihren Erfolg als Profit-Center notwendig sind. Somit weisen diese charakteristische Merkmale einer Geschäftsbereichsorganisation mit der zusätzli-

⁷⁴ Schulte/Bone-Winkel 2002, S. 69. Wenn gleichartige Dienste für mehrere Geschäftsbereiche erbracht werden, können Spezialisierungsvorteile, Grössendegression und Synergieeffekte genutzt werden (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 273).

⁷⁵ Eine Holding ist ein Verbund von mehreren rechtlich selbständigen Unternehmen unter einer einheitlichen Leitung (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 287).

chen Eigenschaft der rechtlichen Selbständigkeit auf.⁷⁶ Serviceleistungen wie juristische Beratung, IT-Service oder Personalwesen sind im Unternehmen C in die Muttergesellschaft eingegliedert. Diese werden je nach Bedarf eingebunden und entgolten. Dieses Unternehmen kombiniert auf der dritten Hierarchieebene Organisationsprinzipien: Einerseits sind Akquisition, Entwicklung sowie GU/TU nach Funktionen getrennt, andererseits wurde zusätzlich eine Niederlassung in einem anderen Kanton gegründet. Auch hier wurde der neue regionale Geschäftsbereich aus strategischer Überlegung der Marktnähe aufgebaut.⁷⁷ Die Managementholding I ist zweitrangig regional und drittrangig nach Funktionen gegliedert. Konzeptionelle Spezialisten wie Brandschutz- oder Nachhaltigkeitsexperten sowie der Rechtsdienst und das Personalwesen werden auch hier zentral organisiert. Auf der dritten Ebene weist der Bereich GU/TU ein *Cost-Center-Konzept*⁷⁸ auf, wobei die Entwicklung davon ausgeschlossen ist.⁷⁹ Das Unternehmen B weist als einziges auf der primären Ebene keine Einlinien-, sondern eine *Matrixorganisation* auf, wobei die zwei Objektdimensionen *Divisionen und Regionen* kombiniert werden. Die Akquisition ist nach Regionen gegliedert und überlagert alle Geschäftsbereiche. Ein potentiell Grundstück oder Anliegen eines Eigentümers wird geprüft, danach wird es dem entsprechendem Geschäftsbereich zugewiesen. Die Vorteile liegen nicht nur in der Ausrichtung der relevanten Märkte, sondern auch in der Steigerung der Flexibilität. So können vermeintliche TU-Ausschreibungsprojekte, welche sich plötzlich als Entwicklungsprojekte herauskristallisieren, problemlos dem jeweiligen Geschäftsbereich zugeteilt werden.⁸⁰

Die *Organisation nach Regionen* hat also grossen Einfluss. Da das Projektentwicklungsgeschäft ein lokaler Markt ist, ist es besonders in der Akquisitionsphase von Vorteil, wenn der Entwickler die am Markt beteiligten Personen, die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Standort- und Marktsituation kennt.⁸¹

Das hinsichtlich der Mitarbeiterzahl kleinste Unternehmen G ist auf der zweiten Ebene nach dem *Funktionsprinzip* organisiert – mit einigen sich anschließenden Stellen. Die einzelnen Abteilungen fungieren nicht als Profit-Center, sondern das Gesamtunternehmensziel steht im Vordergrund. Das Unternehmen untersucht aktuell die Möglichkeit,

⁷⁶ Vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 287

⁷⁷ Vgl. Experteninterview C

⁷⁸ Ein als Cost-Center gestalteter Bereich ist prinzipiell eine grosse Kostenstelle. Er besteht nur innerhalb des einzuhaltenden Kostenbudgets, Entscheidungskompetenz und die Zielvorgabe besteht in der Einhaltung der geplanten Kosten (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 272).

⁷⁹ Vgl. Experteninterview I

⁸⁰ Vgl. Experteninterview B

⁸¹ Vgl. Experteninterview I

sich marktorientierter zu organisieren, was eine Geschäftsbereichsorganisation zur Folge hätte.⁸²

Hier schließt sich die Frage der Reorganisation unmittelbar an.⁸³ Nach Kriterien für eine mögliche Reorganisation befragt, ist die Mehrheit⁸⁴ erstaunlicherweise der Ansicht, dass eine Organisation personenabhängig und stark durch die Unternehmensleitung sowie die zweite, die umsetzende Ebene getrieben sei. Eine Organisation müsse letztlich von den Mitarbeitern getragen werden.⁸⁵ Es komme vor, dass eine bestehende Organisationsstruktur durch einen Personenwechsel plötzlich nicht mehr funktioniere. Es sei auch denkbar, dass eine neue Person eine als vorteilhafter befundene Organisation einführe.⁸⁶ Ein weiterer Grund für eine Reorganisation sei das Problem finanzieller Kenndaten eines entsprechenden Geschäftsfeldes. Auch auf die Organisation eines Unternehmens sei das Best-Owner-Prinzip von „Strategie, Struktur und Kultur“ anwendbar.⁸⁷ Die Strategie bedinge die Struktur, und damit die Struktur funktioniere, müsse eine entsprechende Kultur vorhanden sein.⁸⁸

⁸² Vgl. Experteninterview G

⁸³ In der Praxis geht es weniger um die Planung vollständig neuer Unternehmensstrukturen als vielmehr um die Reorganisation abgegrenzter Teilbereiche eines Unternehmens. Reorganisation bedeutet die planmäßige Änderung vorhandener Organisationsstrukturen (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 4).

⁸⁴ Unabhängig von der Primär- und Sekundärorganisation der jeweiligen Unternehmen

⁸⁵ Vgl. Experteninterview F

⁸⁶ Vgl. Experteninterviews E und C

⁸⁷ „Das Best-Owner-Prinzip ist ein Management-Ansatz, der den spezifischen Qualitäten einer Immobilie besondere Rechnung trägt [...] dazu gehört die Abgleichung von Struktur, Strategie und Kultur“ (Loepfe 2004, S. 67).

⁸⁸ Vgl. Experteninterview B

3.3.3 Sekundäre Projektorganisation in der Praxis

In der Theorie werden verschiedene Formen der Projektorganisation diskutiert (siehe 2.5). Im Folgenden wird die Praxis der von mir befragten professionellen Immobilienentwickler hinsichtlich ihrer *geschäftsübergreifenden Zusammenarbeit* dargestellt, wobei der Schwerpunkt auf der Zusammenarbeit zwischen Projektentwicklung und Baumanagement liegen soll und darauf, ob und wie Projekte (formal) in die jeweilige Organisation integriert werden.

Von den neun befragten Unternehmen weisen drei eine *Matrix-Projektorganisation* auf⁸⁹, die restlichen sechs sind in der *Linie* organisiert (siehe Tab. 1). Projekte setzen jedoch eine interdisziplinäre Zusammenarbeit verschiedener interner (und externer) Bereiche voraus, welche jeweils relevantes Fachwissen einbringen. Dadurch können Projekte grundsätzlich nur in *Teams oder Projektgruppen* durchgeführt werden, welche die funktionale oder divisionale Organisationsstruktur ergänzen.⁹⁰ Es zeigt sich in dieser Studie, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen die Projekte ohne formale Einbindung in die Organisation durchführen und interdisziplinäre Projektaufgaben bei Bedarf ansetzen.

Linienorganisation

Die Experten der Unternehmen A, C, D, E, G und I beschreiben die Organisation auf Sekundärebene als in der Linie organisiert. Je nach Unternehmen ist keine ausgeprägte Projektorganisation notwendig und die Bereiche Projektentwicklung und GU/TU arbeiten tendenziell unabhängig. Es kann jedoch auch sein, dass phasenweise interdisziplinäre Projektgruppen gebildet werden und relativ intensiv zusammenarbeiten oder äusserst wenige Sitzungen mit einem interdisziplinären Team aus den verschiedenen Bereichen stattfinden. Die Projekt-Matrixorganisation wird als zu komplex beurteilt.⁹¹

⁸⁹ Bei diesen drei Unternehmen bilden die Entwicklung und der GU/TU (Baumanagement) auf der Primärebene jeweils einen eigenständigen Geschäftsbereich (siehe Tab. 1).

⁹⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen 2012, S. 201

⁹¹ Vgl. Experteninterview D, E und G

Folgende begünstigende Faktoren für teamorientierte Projektgruppen bei Linienorganisationen wurden in den Interviews häufig genannt:

- Kompetenzendes Projektentwicklers sowohl im Sinne einer bestimmten Berechtigung⁹² als auch der Fähigkeit und Fertigkeit einer Person
- Grosse Verantwortung der Projektleiter
- Sozialkompetenz aller Beteiligten
- Gute Kommunikation/Unternehmenskultur⁹³
- Inhabergeführte Unternehmen⁹⁴
- Kostentransparenz zwischen den Bereichen
- Eingespieltes Team der Linienchefs mit durchgängigem Informationsaustausch
- Flache Hierarchie⁹⁵, schlanke Organisation

Im Unternehmen E ist keine ausgeprägte Projektorganisation notwendig und es wurde bewusst keine Matrix-Projektorganisation gewählt, um klare Verantwortlichkeiten sicher zu stellen. Die Projektentwicklung entwickelt die Projekte relativ autonom. Dies ist möglich, da innerhalb des Geschäftsbereichs Projektentwicklung Kostenplaner mit hoher technischer Kompetenz und Baumanagementenerfahrung angesiedelt wurden.⁹⁶ Diese entwickeln das Projekt technisch, wodurch man auf das Baumanagement in dieser Phase nicht explizit angewiesen ist. Der Informationsaustausch wird mittels eines sogenannten Gate-Systems⁹⁷ gewährleistet, welches ein Projekt durchläuft und als Kontrollstelle fungiert. Die Projektübergabe an das Baumanagement findet dann jedoch in einer etwa vier- bis sechsmonatigen Übergabephase statt.⁹⁸

⁹² „Kompetenzen beinhalten die einem Stelleninhaber übertragenen formalen Rechte und Befugnisse.“ (Schulte-Zurhausen 2014, S. 164)

⁹³ „Unter einer Unternehmenskultur wird eine Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen verstanden, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.“ (Schulte-Zurhausen 2014, S. 201)

⁹⁴ Nicht alle Unternehmen, in welchen die Projekte in der Linie organisiert werden, sind inhabergeführt.

⁹⁵ Steile oder flache Organisationsstrukturen unterscheiden sich hinsichtlich der Zahl der hierarchischen Ebenen, d.h. der Leitungstiefe. Eine Organisationsstruktur mit relativ wenigen hierarchischen Ebenen im Verhältnis zur Grösse wird als flach bezeichnet, eine Struktur mit vielen Ebenen als steil (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 248-252).

⁹⁶ Die Kostenplaner sind Mitarbeiter, welche früher bei einem GU/TU gearbeitet haben und entsprechende Kompetenzen mitbringen (vgl. Experteninterview E).

⁹⁷ In diesem System werden Meilensteine als Gates bezeichnet, welche mit der Erreichung vordefinierter Zwischenergebnisse und Fortschrittsberichte im Rahmen eines Gate-Meetings verknüpft und präsentiert werden. Anhand der Unterlagen und Präsentation wird entschieden, ob das Projekt die Phase erfolgreich beendet hat und die nächste Phase begonnen werden kann. Dieses System hat sich aufgrund seiner Einfachheit bei Routineprojekten bewährt (vgl. Patzak/Rattay 2009, S. 128).

⁹⁸ Vgl. Experteninterview E

Interviewpartner I hingegen schildert eine ausgeprägtere bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Das Baumanagement begleitet das Projekt während der Phasen Projekt-Initiierung bis Projekt-Konkretisierung (siehe 2.1.1, Abb. 2) vor allem bezüglich Kosten, Terminen, Baustellenlogistik und technischer Inputs. Die Entwicklung wird zusammen vorangetrieben. Nach Erhalt der rechtskräftigen Baubewilligung bleibt umgekehrt der Entwickler involviert - einerseits als Wissensträger, andererseits zur Kontrolle, damit das Baumanagement nicht nach seinen Nutzen und Kosten das Projekt so umwandelt, dass kein Gewinn mehr für die Projektentwicklung verbleibt.⁹⁹ Das Unternehmen I ist organisationstheoretisch schwierig einzuordnen. Einerseits werden hier wichtige Entscheidungen über die Fortführung eines Projektes von den Projektleitern Entwicklung und Baumanagement gemeinsam gefällt, andererseits wird direkt über die Linie an die Direktion rapportiert. Auf dieser Datengrundlage sowie durch keine explizite Deklaration des Befragten wird davon ausgegangen, dass keine formale Integration einer Matrix-Projektorganisation vorliegt.

Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit in Projektteams ist also bei den sechs Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt - von stark bis sehr schwach. Teilweise wird der Bereich Baumanagement kaum in die Projektentwicklung einbezogen und umgekehrt der Projektentwickler nicht in die Baumanagementphase. Bei intensiver arbeitenden Projektgruppen ist das Baumanagement in den Phasen Projekt-Initiierung bis - Konkretisierung mit technischen Inputs und Kostenplanung stärker involviert. Die Entscheidungskompetenz und Verantwortung liegt in diesen Phasen der Projektentwicklung beim Projektleiter Entwicklung und anschliessend beim Projektleiter Baumanagement. Dies ist jedoch auch bei der Matrix-Projektorganisation der Fall. Im Unterschied zur Projekt-Matrixorganisation ergeben sich bei Projekten ohne formale Integration in ein Unternehmen gemäss Theorie z.B. lange Informationswege (siehe Abb. 11). Ob dies in der Praxis zu informellen Abstimmungen führt (siehe 2.2.2), konnte nicht ermittelt werden.

Eine grundlegend andere Haltung zur geschäftsübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Entwicklung und GU/TU wird vom Interviewpartner A geäußert: Wegen der unterschiedlichen Interessen könne diese nie funktionieren. Für den GU/TU sei das Geld

⁹⁹ Vgl. Experteninterview I

endlich, für den Projektentwickler nicht. Das Baumanagement setze Projektkosten möglichst hoch an, um den Umsatz auf Kosten des Projektes zu steigern. Der Projektentwickler sei hingegen bestrebt, die Kosten mit dem Ziel der Wertsteigerung einer Immobilie möglichst tief zu halten.¹⁰⁰

Dieser Äußerung ist kritisch entgegenzuhalten, dass eine geschäftsbereichsübergreifende Zusammenarbeit und Projektorganisation gewiss Herausforderungen mit sich bringen. Jedoch würde gerade eine matrixartige Organisation Spezialisierung und Kompetenz- und Wissensbündelung verschiedener Geschäftsbereiche begünstigen sowie unterschiedliche Prioritäten der Bereiche minimieren (siehe 2.4.3, Abb. 8). Weiterhin ist zu bedenken, dass angesichts der immer stärker konkurrenzierenden Bau- und Immobilienbranche die zuletzt genannten Argumente die Schlagkräftigkeit eines Unternehmens geradezu fördern würden und wettbewerbsrelevante Aspekte flexibel berücksichtigt werden könnten.

Matrix-Projektorganisation

Die Experten der Unternehmen B, F und H beschreiben die Organisation auf Sekundärebene als explizite Matrixorganisation.

In Matrix-Projektorganisationen erfolgt eine ständige Abstimmung zwischen den Abteilungen, um ein Projekt durchzuführen. Diese wird von einer zentralen Stelle sowohl initiiert als auch überwacht, dem sogenannten *Projektausschuss*, in dem die an einem Projekt beteiligten Geschäftsbereiche durch ihre Leiter vertreten sind.¹⁰¹ Die Leiter innerhalb dieses Ausschusses¹⁰² haben direkten Zugriff auf die jeweiligen Personalressourcen ihrer Abteilung.¹⁰³ Der Ausschuss trifft Entscheidungen, welche die Kompetenz des Gesamtprojektleiters übersteigen, und löst zugleich sachliche oder auch personelle Konflikte. Das aus den involvierten Geschäftsbereichen bestehende Projektteam hält je nach Projektphase alle zwei bis vier Wochen eine Sitzung ab, in der nur gemeinsam Be-

¹⁰⁰ Um diesen Zielkonflikt zu vermeiden, wolle A zukünftig ein vertraglich geregeltes Anreizsystem erproben.

¹⁰¹ Vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 331

¹⁰² Die Integration eines Projektes in die Unternehmensorganisation ist v.a. bei Matrix-Projektorganisation eine Herausforderung. Die verantwortlichen Manager der Primärorganisation müssen daher Verantwortung wahrnehmen und bereichsübergreifende Entscheide treffen. Zu diesem Zweck wird ein Lenkungsausschuss eingerichtet. Im Gegensatz zum Projektteam findet kein permanenter Austausch statt, sondern die Kooperation konzentriert sich auf wenige Sitzungstermine (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 449).

¹⁰³ Vgl. Experteninterview F

schlüsse gefasst und mittels Rapport dem Lenkungsausschuss berichtet werden. Dieser hat die Pflicht, den Projektverlauf zu kontrollieren.¹⁰⁴

Durch die Matrix-Projektorganisation wird nicht nur die Kommunikation und der Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen merklich verbessert, sie fördert auch das Querdenken zwischen den Sparten und bringt eine optimale Kompetenzenbündelung mit sich. Wichtig ist, dass das Projekt und dessen Gewinn im Zentrum steht, nicht der des einzelnen Geschäftsbereichs. Ein Nachteil liegt in den Weisungsrechten, was bisweilen eine lückenhafte Delegation von Verantwortung bedeuten kann.¹⁰⁵

Die unter 2.4.3 und 2.5.2 aufgeführten Vor- und Nachteile einer Matrix-Projektorganisation werden in den entsprechenden Interviews bestätigt, wobei Flexibilität und Agilität¹⁰⁶ explizit Betonung finden. Eine Matrix-Projektorganisation lässt es zu, anhand von Anforderungsprofilen und Komplexität ein Team mit entsprechenden Kompetenzen zusammenzustellen. Somit werden Projektteams für Projekte gebildet und nicht Projekte für Teams.¹⁰⁷

Die Befragten betonen, dass die Projektmatrix für ihr jeweiliges Geschäftsmodell das Beste sei und dass die Wertschöpfungstiefe die Organisation beeinflusse. Allerdings haben die drei Unternehmen relativ unterschiedliche Geschäftsmodelle und Wertschöpfungstiefen. Das Unternehmen B bezeichnet sich als reinen Entwickler, wenngleich es sich beim Gesamtunternehmen um einen Bau- und Immobiliendienstleister handelt. Das Unternehmen F ist ein Bauunternehmen und H bezeichnet sich als Immobiliendienstleister, der im Besitz eines Portfolios ist und dessen Mieteinnahmen die Haupteinnahmen des Unternehmens darstellen.¹⁰⁸ Die Befragten B und H weisen darauf hin, dass sich nach einer Prozessanalyse die Notwendigkeit eines schlanken zielgerichteten Projektmanagements ergeben habe, wofür die Matrix-Projektorganisation die adäquateste Organisationsform bot.¹⁰⁹

¹⁰⁴ Vgl. Experteninterview F

¹⁰⁵ Vgl. Experteninterview I

¹⁰⁶ Agilität bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv und anpassungsfähig zu sein, was oft als Wettbewerbsvorteil genannt wird. Der Schlüssel für Agilität liegt in der Organisation und nicht so sehr in dem, was sie tut (vgl. <http://www.onpulsion.de>).

¹⁰⁷ Vgl. Experteninterview B

¹⁰⁸ Vgl. Experteninterview B, F, H; wobei im Gesamtunternehmen B ein GU/TU angesiedelt ist.

¹⁰⁹ Vgl. Experteninterview B und H

Die Befragten F und H sind gleichwohl der Meinung, dass ein Projekt auch in der Linie organisiert werden könne. Dafür brauche es einerseits gut verankerte Regeln, wodurch Abstimmungsprobleme vorweggenommen und wiederholt auftretende Schwierigkeiten im Vorfeld gelöst werden könnten.¹¹⁰ Andererseits sei diese Organisationsform jedoch personenabhängig. Wenn sich die Linienchefs bei Problemen einigen und diese lösen könnten, funktioniere eine Projektabwicklung in Linienorganisation ohne formale Einbindung allerdings genauso gut. Je mehr diese jedoch divergieren und nicht miteinander kommunizieren würden, desto mehr bestehe die Notwendigkeit einer anderen Organisationsform wie z.B. der Matrix-Projektorganisation mit *Lenkungsausschuss*.¹¹¹

Das Unternehmen B nimmt in der Diskussion eine gewisse Sonderstellung ein. Es bezieht die GU/TU-Leistung am Drittmarkt und hier kann eine geschäftsübergreifende Zusammenarbeit im Regelfall ausgeschlossen werden. Dennoch findet auch hier ein geschäftsbereichsübergreifender Austausch in einem weiteren Sinne statt. Durch den Bedarf spezifischer Kompetenz wurden Mitarbeiter projektbedingt in den Geschäftsbereich des GU/TU versetzt. Der Vorteil liegt darin, dass diese nach Beendigung des Projekts mit sehr grossem Wissen zurückkehren und dies in den Geschäftsbereich Entwicklung einbringen können. Die Linienorganisation auf der zweiten Hierarchieebene ist teilweise für das Personal sowie für das Ressourcenmanagement zuständig, um unerwartete Engpässe zu vermeiden und verfügbare Restkapazitäten optimal einzusetzen.¹¹²

¹¹⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 189

¹¹¹ Vgl. Experteninterview F

¹¹² Vgl. Experteninterview B

Sekundäre Projektorganisation: Vor- und Nachteile bezüglich Kosten, Terminen und Qualität

Nach der Übersicht in Tabelle 2 werden die Ergebnisse der Befragung detaillierter beschrieben und hinsichtlich der jeweiligen sekundären Projektorganisation miteinander verglichen.

	Sekundäre Projektorganisation	Kosten	Termine	Qualität
Interview/ Unternehmen A	Linienorganisation	Kein Einfluss Abhängig von: ○ Prozess ○ Baubeschrieb	Kein Einfluss Abhängig von: ○ Prozess ○ Vertrag	Kein Einfluss Abhängig von: ○ Prozess ○ Baubeschrieb
Interview/ Unternehmen B	Matrix-Projektorganisation	Kein Einfluss Abhängig von: ○ Prozess ○ Projektmanagement ○ Projektleiter	¹⁾ Kein Einfluss Abhängig von: ○ Prozess ○ Projektmanagement ○ Projektleiter	Kein Einfluss; Abhängig von: ○ Prozess ○ Projektmanagement ○ Projektleiter
Interview/ Unternehmen C	Linienorganisation	Kein Einfluss Abhängig von: ○ Projektleiter	¹⁾ Kein Einfluss Abhängig von: ○ Projektleiter	Kein Einfluss Abhängig von: ○ Projektleiter
Interview/ Unternehmen D	Linienorganisation	++ Höherer Projektgewinn durch Kostenoptimierungen in jeder Abteilung	¹⁾ Kein Einfluss Abhängig von: ○ Projektleiter	-- Qualitätsverlust durch Kostenoptimierungen, mangelhafter Informationsfluss
Interview/ Unternehmen E	Linienorganisation	++ Abstimmungsprozess zwischen Kostenplaner ²⁾ und Baumanagement, Kostentransparenz	¹⁾ Schnelles Einholen von Entscheidungen / Unterschriften	- / - Sicherstellung mittels Übergabeprozess an GU/TU, Abhängigkeit von Kompetenz Projektleiter

	Sekundäre Projektorganisation	Kosten	Termine	Qualität
Interview/ Unternehmen F	Matrix-Projektorganisation	++ Positiver Einfluss, da Fokus auf Projektgewinn, nicht auf Gewinn der einzelnen Bereiche	++ Mögliche Terminfor- cierung in der gesam- ten Wertschöpfungs- kette	++ Positiver Einfluss
Interview/ Unternehmen G	Linien- organisation	-- Ausbleiben von Projektoptimierungen bzgl. Kosten in Entwicklung, diver- gierende Ziele	¹⁾ Kein Einfluss Abhängig von ○ Projekt- management ○ Projektleiter	-- Qualitätsverlust durch mangelnden Informationsfluss, unpräzisen Baube- schrieb, divergieren- de Ziel
Interview/ Unternehmen H	Matrix- Projektorgani- sation	++ Höhere Wettbe- werbsfähigkeit, positive Auswirkung auf Kosten und Gewinn	++ Austausch mit GU/TU: schnelle Bauweisen, einfache Details, Kenntnis der Material-Lieferfristen	++ Informationsfluss zwischen Projekt- entwicklung / GU/TU
Interview/ Unternehmen I	Linien- organisation, Matrix- Projektorgani- sation	Kein Einfluss Abhängig von: ○ Projekt- management ○ Projektleiter	Kein Einfluss Abhängig von: ○ Projekt- management ○ Projektleiter	Kein Einfluss Abhängig von: ○ Projekt- management ○ Projektleiter
¹⁾ Die flache Hierarchie begünstigt den Parameter Termine, nicht per se die Projektorganisation ²⁾ Kostenplaner ist im Bereich Entwicklung angesiedelt ++ positiver Einfluss der Projektorganisation -- negativer Einfluss der Projektorganisation				

Tabelle 2: Sekundäre Projektorganisation: Einfluss auf Kosten, Termine und Qualität

Der Einfluss der Matrix-Projektorganisation auf die Projektkosten wird von zwei der drei entsprechend Befragten als maximal beurteilt, da der Fokus auf dem Projekterfolg liege und nicht auf dem Gewinn der einzelnen Geschäftsbereiche. Der Erfolg werde mittels eines vorgängig festgelegten Gewinn-Verteilschlüssels anhand der Wertschöp-

fungsbeiträge der verschiedenen Divisionen sichergestellt. Die Divisionen würden solidarisch für den Projektgewinn oder -verlust haften. Die Kostentransparenz könne durch eine gemeinsam erarbeitete Kalkulation des Werkpreises erhöht werden.¹¹³ Die Projekt-Matrixorganisation wird vom Unternehmen H als kompetitiver beurteilt.

Im in der Linie organisierten Unternehmen E mit einem technisch sehr versierten Kostenplaner in der Projektentwicklung entstehen keine zu hohen Projektkosten. Der Kostenplaner hat Zugriff auf die Datenbank des Kalkulators im Baumanagement, wodurch Transparenz gewährleistet ist. Bei nicht fairen Projektkosten¹¹⁴ findet ein Annäherungsprozess statt. Zudem wird von Beginn an ein fixierter Gewinn für das Baumanagement einkalkuliert.¹¹⁵

Im Unternehmen D wird bei zu hoch kalkulierten und nicht marktgerechten Erstellungskosten mit den jeweiligen Bereichsleitern eine Einigung erzielt, wenn diese auf der Projektebene nicht gefunden werden kann. Dies sei jedoch nur möglich, da auch die Geschäftsleitung ein eingespieltes Team sei.¹¹⁶ Der Befragte G vertritt explizit die Meinung, dass die Projektorganisation Auswirkungen auf die Kosten habe und dass teilweise Projektoptimierungen ausgelassen würden.¹¹⁷

Was die Termineinhaltung und Zeitplanung angeht, so bejaht der Befragte H klar, dass die Matrix-Projektorganisation diese positiv beeinflusse. Bereits in einer frühen Entwicklungsphase fließt hier das Wissen des GU/TU ein, welche Konstruktionen und Konstruktionsdetails zu aufwändig in der Realisierung sind, sowie dessen Kenntnis der Lieferfristen bestimmter Bauteile, wodurch die Bauzeit beschleunigt werden kann.¹¹⁸ Der Befragte F hingegen ist der Meinung, Termine könnten lediglich mit einer Matrix-Projektorganisation forciert werden.¹¹⁹

Sowohl Vertreter von Unternehmen ohne formale Projekteinbindung als auch mit Matrix-Projektorganisation¹²⁰ sehen zudem in einer flachen Hierarchie einen positiven Ein-

¹¹³ Vgl. Experteninterview F

¹¹⁴ Im Unternehmen E werden faire Preise erwartet, wenn Marktpreise erwartet würden, müsste am Drittmarkt ausgeschrieben werden, was jedoch nicht der Fall ist (vgl. Experteninterview E).

¹¹⁵ Vgl. Experteninterview E

¹¹⁶ Vgl. Experteninterview D

¹¹⁷ Vgl. Experteninterview G

¹¹⁸ Vgl. Experteninterview H

¹¹⁹ Vgl. Experteninterview F

¹²⁰ Sobald Entscheide von vielen Instanzen abhängig sind, führt dies zu eingeschränkter Handlungsfähigkeit – auch bei Matrix-Projektorganisation. Es gibt auch Matrix-Projektorganisation mit vielen Hierarchiestufen (steile Organisationsstruktur) (vgl. Experteninterview B).

fluss auf die Termineinhaltung. Entscheide könnten hier schnell abgeholt werden.¹²¹ Den Nachteilen der Einlinienorganisation bezüglich langer Weisungs- und Informationswege sowie der Gefahr von Abstimmungsverzögerungen (siehe Abb. 6) wird durch eine flache Hierarchie entgegengewirkt.

Qualitätssicherung findet bei der Matrix-Projektorganisation durch kontinuierlichen, über alle Phasen sich erstreckenden Informationsfluss zwischen Mitarbeitern von Projektentwicklung und Baumanagement statt. Das Baumanagement wird z.B. mit einbezogen, um die Wahl ungeeigneter Materialien zu vermeiden und somit eine gute Qualität zu gewährleisten.¹²²

Ein Qualitätsverlust von Projekten in teamorientierten Projektgruppen ohne formale Einbindung in die Primärorganisation kann teilweise bestätigt werden. Hier werden einerseits unkoordinierte Sparrunden als Argument aufgeführt, andererseits auch der mangelhafte Informationsfluss, wenn das Projekt in das Baumanagement übergeht¹²³ sowie divergierende Ziele von Projektentwicklung und Baumanagement.¹²⁴ Hier lässt sich der Nachteil der mangelnden Gesamtsicht auf ein Projekt im funktional organisierten Unternehmen aufzeigen und bestätigen (siehe Abb. 4 und Tab.1).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Befragten aus Unternehmen mit expliziter Projekt-Matrixorganisation tendenziell eher befinden, dass diese Organisationsform positiven Einfluss auf Kosten, Termine und Qualität habe, als diejenigen mit einer Struktur ohne formale organisatorische Einbindung es im Hinblick auf ihre non-formale Struktur tun. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass sich die durch Matrixorganisation minimierten spezifisch geprägten Sichtweisen und unterschiedlichen Prioritäten und Zielsetzungen der einzelnen Bereiche (siehe Abb. 8) sowie die dadurch erzielte Gesamtschau und Fokussierung auf das Gesamtprojekt positiv auf Kosten, Termine und Qualität auswirken.

Jedoch lassen die Ausführungen der beiden Befragten aus Unternehmen mit Projekt-Matrixorganisation grundsätzlich offen, ob der positive Einfluss auf Kosten, Termine

¹²¹ Vgl. Experteninterview B, D und E

¹²² Vgl. Expertentinterview F und H

¹²³ Vgl. Experteninterview D und G

¹²⁴ Der Planungsleiter Ausführung (Baumanagement) habe wenig Verständnis für architektonische Qualität oder für einen Käuferwunsch. Sein Ziel sei möglichst schnelles und effizientes Bauen, wodurch die Qualität leide. Gleichzeitig sei der PE weniger kosteninteressiert, da für die Erwirkung einer Baubewilligung manchmal eine bestimmte, die Baukosten in die Höhe treibende architektonische Qualität gefordert werde (vgl. Experteninterview G).

und Qualität explizit auf die Projektorganisation zurückzuführen oder ob vielmehr die Prozesse ausschlaggebend sind. Die Mehrzahl der Befragten, deren Unternehmen Projekte in der Linie organisieren, und auch der Befragte aus Unternehmen B mit Matrix-Projektorganisation vertreten dagegen die Ansicht, dass die Projektorganisation die Kosten, Termine und Qualität gar nicht beeinflusse. Letztere würden vielmehr durch die Prozesse im Unternehmen beeinflusst und müssten durch den Projektleiter sichergestellt werden - unabhängig von der Organisationsstruktur.

Die Untersuchung zeigt, dass vor allem bei Unternehmen ohne formale organisatorische Projekteinbindung die Projektleiter eine starke Rolle bezüglich Kompetenz und Entscheidungsbefugnis einnehmen. Diese Bündelung und die damit verbundene Abhängigkeit von jeweiligen Stellenbesetzungen lässt sich nicht nur im Hinblick auf Projektorganisation feststellen, sondern entsprechend auch bei der Primärorganisation. Die instrumentale Organisation eines Unternehmens (siehe 2.2.2) sollte hingegen als Skelett dienen und die Personenzentriertheit abbauen.

3.3.4 Hypothesen

Hypothese 1 Da die Linienorganisation mehr Nachteile bringt, wird bei professionellen Projektentwicklern die Matrix-Projektorganisation eingesetzt.

Diese Hypothese besteht aus zwei Teilen, einem Kausal-Nebensatz und einem Hauptsatz. Die Aussage des Kausalsatzes ist im Rahmen dieser Untersuchung nicht zu verifizieren. Von den drei Unternehmen mit einer Projekt-Matrixorganisation sehen zwei gewisse Vorteile in Bezug auf Kosten, Termine und Qualität. Der erste Teil der Hypothese kann vielmehr falsifiziert werden, da Befragte aus beiden Projektorganisationsformen den Einfluss auf Kosten, Termine und Qualität vielmehr mit Prozessen und dem im Unternehmen implementierten Projektmanagement sowie mit den jeweils zuständigen Projektleitern in Zusammenhang bringen.

Der zweite Teil der Hypothese ist, auch unabhängig vom kausalen ersten Teil, ebenfalls zu falsifizieren: Sechs von neun befragten Unternehmen weisen keine formale organisatorische Integration der Projekte oder Projektgruppen auf und bleiben somit in der Linie organisiert. Nur drei Unternehmen weisen explizit eine Matrix-Projektorganisation auf.

Hypothese II Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse und der organisatorischen Integration des Projektes in das Unternehmen.

Gemäss Tabelle 1 besteht kein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse nach Mitarbeiterzahl und der Projektorganisationsform – ob Matrix-Projekt- oder Linienorganisation mit teamorientierten Projektgruppen. Auch hinsichtlich der drei Unternehmen mit Matrix-Projektorganisation lässt sich kein Zusammenhang aufzeigen, zumal diese Anzahl gering ist. Die Hypothese II kann also in diesem Rahmen verifiziert werden.

Gleichwohl äußern viele Befragte, dass der Wissenstransfer, die Kommunikation sowie die Zusammenarbeit und Projektkoordination in kleineren Unternehmen einfacher seien und auf einfachere Organisationsstrukturen zurückgegriffen werden könne¹²⁵

Hypothese III Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Projektgrösse / Komplexität und der organisatorischen Integration des Projektes in das Unternehmen.

Diese Hypothese kann falsifiziert werden, da lediglich ein Unternehmen eine Unterscheidung hinsichtlich der Projektgrösse und der Projektorganisationsform macht. Bei einem höheren Marktwert als 50 Mio. SFr. und wenn mindestens zwei Geschäftsbereiche involviert sind, wird das Projekt hier in einer Projekt-Matrixorganisation durchgeführt. Jedoch wird beigeplant, dass nicht per se die Projektgrösse, sondern die Projektkomplexität ausschlaggebend sei. Zwar erhöhe sich mit zunehmender Projektgrösse auch die Komplexität bis zu einem gewissen Grad, was aber nicht auf einem linearen Zusammenhang beruhe. Grundsätzlich würde es viele verschiedene Faktoren geben, um ein Projekt organisatorisch in ein Unternehmen zu integrieren.¹²⁶ Alle übrigen befragten Unternehmen organisieren sich unabhängig der Projektgrösse oder Komplexität immer in der gleichen Sekundärorganisation.

Hier werden die Projektgruppen gemäss der Projektanforderungen und der Projektkomplexität zusammengestellt und die besten Projektleiter bei den Projekten eingesetzt, bei

¹²⁵ Vgl. Experteninterview B bis I

¹²⁶ Vgl. Experteninterview F

denen der höchste Gewinn erzielt werden kann. Da ist die Matrix-Projektorganisation von Vorteil, da die Ressourcen sehr flexibel eingesetzt werden können.¹²⁷ In den Unternehmen mit Linienorganisation werden bei komplexen Projekten gezielte, themenspezifische Sitzungen einberufen.

4 Schlussbetrachtung

4.1 Fazit

Entsprechend der Zielsetzung der Arbeit und der genannten Hypothesen wurden im Kapitel 2 zunächst die theoretischen Grundlagen der Fragestellung entwickelt. Hierzu gehört die Theorie der Projektentwicklung, die Herausarbeitung des hier verwendeten instrumentalischen Organisationsbegriffs sowie die Theorie der Primärorganisation, des Leitungssystems und schließlich der sekundären Projektorganisation. Im empirischen Teil der Arbeit wurde eine qualitative, interviewbasierte Studie durchgeführt, die mittels eines teilstrukturierenden Leitfadens vorbereitet worden war (siehe Anhang 2). Die Ergebnisse wurden im Kapitel 3 mit Schwerpunkt auf den in der Zielsetzung formulierten Teilfragen zur Beantwortung der Hypothesen ausgewertet.

Bei der *Primärorganisation* der befragten Unternehmen dominiert die Organisation nach Geschäftsbereichen, welche als Profit-Center fungieren. Bei den Unternehmen, welche tendenziell schweizweit tätig sind, ist die *regionale Organisation* von hoher Relevanz, um Marktnähe zu gewährleisten und schnell auf *Marktveränderungen* reagieren zu können. Mit Ausnahme eines Unternehmens, das eine matrixartige Organisation zeigt, weisen alle ein Einliniensystem auf. Die Akquisition ist nach Regionen gegliedert und überlagert alle Geschäftsbereiche.

Bei der *Sekundärorganisation* weisen drei der neun Unternehmen eine Matrix-Projektorganisation auf. Die Unternehmen mit einer Matrix-Projektorganisation sehen einen Zusammenhang zwischen der Projektorganisation und dem Geschäftsmodell sowie der Wertschöpfungstiefe eines Unternehmens. Die weiteren sechs Unternehmen lassen keine formale organisatorische Einbindung ihrer Projekte/Projektgruppen erkennen

¹²⁷ Vgl. Experteninterview B

und verbleiben in der Linienorganisation. Hier findet die *geschäftsbereichsübergreifende Zusammenarbeit* in sehr unterschiedlichem Ausmaß statt. Wichtige Voraussetzungen dabei sind z.B. hohe Sozialkompetenz der Projektbeteiligten, eine gute Unternehmenskultur und Transparenz zwischen den Bereichen.

Bei zwei Unternehmen mit Matrix-Projektorganisation sehen die jeweils Befragten eindeutige Vorteile hinsichtlich *Kosten, Terminen und Qualität*. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass sich die in einer Matrix-Projektorganisation ergebende Gesamtschau positiv auswirkt. Alle weiteren Befragten erachten weniger die Projektorganisation als Einflussgröße auf Kosten, Termine und Qualität als vielmehr die implementierten Prozesse, das Projektmanagement sowie den Projektleiter und dessen Kompetenz, Verantwortung und hohe Entscheidungsbefugnis.

Mit Ausnahme eines Unternehmens werden alle Projekte unabhängig des jeweiligen Marktvolumens oder der *Komplexität* in gleicher Organisationsform durchgeführt. Gleichwohl werden Projektleiter je nach Projektkomplexität und -anforderung eingesetzt. Die *Projektgrösse* spielt jedoch insgesamt kaum eine Rolle. Auch zwischen der *Unternehmensgrösse* nach Mitarbeitern und der Projektorganisation lässt sich in diesem Sample kein Zusammenhang feststellen.

Die Ergebnisse aus meiner Befragung lassen die Hypothese I und III falsifizieren. Hypothese II hingegen kann verifiziert werden.

Als persönliches Fazit füge ich hinzu, dass die intensive theoretische Auseinandersetzung mir gezeigt hatte, dass die Matrixorganisation viele Vorteile mit sich bringt. So war ich davon ausgegangen, dass viele Unternehmen die Projekt-Matrixorganisation einsetzen. Für mich überraschend, hat sich dies nicht bestätigt. Möglicherweise wirken die Nachteile, welche durch die Missachtung unumstösslicher Gesetze der Organisation entstehen (siehe 2.4.3) und diese Organisationsform umstritten sein lässt, abschreckend.¹²⁸ Diese Arbeit zeigt gleichwohl, dass eine Matrix-Projektorganisation bei professionellen Immobilienentwicklern durchaus positiv eingesetzt werden kann.

¹²⁸Vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 95

4.2 Diskussion

Auf Grund der thematischen Komplexität wurden die Interviews weniger durch den Leitfaden strukturiert als geplant und hatten einen sehr offenen Charakter. Dies liess viel Raum für Meinungen sowie Erfahrungen der Experten. *Die Ergebnisse aus den neun Befragungen stellen insgesamt Tendenzen dar und erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität.* Die ermittelten Tendenzen können jedoch Ausgangspunkt für weitere und detailliertere empirische Untersuchungen sein (siehe 4.3).

Was die Auswahl der Befragten angeht, so hatten diese möglichst eine im beruflichen Kontext homogene Gruppe aus Unternehmen bilden sollen, welche über ein GU/TU verfügen sowie als Baudienstleister kategorisiert werden können und die zugleich schweizweit in der Immobilienbranche einen hohen Stellenwert haben. Zwei der Unternehmen erwiesen sich im Interview als Immobiliendienstleister und reinen Entwickler, wenngleich es sich beim Gesamtunternehmen jeweils um einen Bau- und Immobiliendienstleister handelt (siehe Tab. 1 und Anhang 1). Dennoch konnte in beiden Fällen die interne geschäftsbereichsübergreifende Zusammenarbeit mit dem Baumanagement thematisiert werden. Im Nachhinein stelle ich fest, dass der Entwurf einer annähernden Homogenität als Ideal bezeichnet werden kann und sich vielmehr Heterogenität der Geschäftsmodelle als Strukturmerkmal erwies (siehe 4.3).

Mir wurde weiterhin klar, dass für die Befragung nach Vor- und insbesondere nach Nachteilen in Bezug auf Kosten, Termine und Qualität ein persönliches Interview weniger geeignet ist als möglicherweise ein vollkommen anonymisierter, gar standardisierter Fragebogen. Es steht zu vermuten, dass bei der von mir gewählten Methode eine freiwillige Aussagebereitschaft teilweise eingeschränkt war.

Eine Handlungsempfehlung kann aus dieser Arbeit nur begrenzt abgeleitet werden: Projektorganisation stellte sich als geschäftsmodellabhängig dar (siehe 3.3.3), wozu eine entsprechende Variationsbreite untersucht werden müsste. Jedoch kann festgehalten werden, dass die Abwicklung eines Projektes in der Linie, ohne formale Integration, sehr wohl praxisbewährt ist – unabhängig davon, ob ein Unternehmen inhabergeführt ist oder nicht. Wichtige begünstigende Kriterien hierfür sind eine gute Unternehmenskultur, gut aufeinander abgestimmte Linienchefs und eine flache Hierarchie, welche die

Nachteile einer Linienorganisation ausgleichen kann. Zudem sollte die Transparenz zwischen den Bereichen hoch und den Projektleitern hohe Verantwortung und große Entscheidungsbefugnis übertragen sein. Diese Organisationsform orientiert sich gleichwohl an klassischen Vorgaben.

Die Studie zeigt, dass dem Projektleiter eine bedeutende und starke Rolle zugesprochen wird. Die Theorie der instrumentellen Organisation (siehe 2.2.2) verfolgt hingegen das Ziel, diese Personenzentriertheit zu relativieren. Es ist eine noch unbeantwortete Frage, wie weit sich die Projektentwicklerbranche zukünftig neuen Formen und Wegen der Projektorganisation öffnen wird.

4.3 Ausblick

Zur repräsentativen und fundierten Beantwortung der zentralen Frage dieser Arbeit sowie zu den Teilfragen sind weitere qualitative und möglichst auch quantitative Erhebungen nötig, z.B. auch online.

Weitere Studien zur Primär- und insbesondere zur sekundären Projektorganisation könnten sich also anschließen. Die Hypothese der Geschäftsmodellabhängigkeit von sekundären Projektorganisationsformen (siehe 3.3.3), die von denjenigen Befragten indirekt aufgestellt wurde, die eine Projekt-Matrixorganisation in ihrem Unternehmen praktizieren, müsste verifiziert werden. Dabei ist bemerkenswert, dass gerade diese Unternehmen als Ausnahme keine identischen Geschäftsmodelle aufweisen. Weitere Studien sollten den Schwerpunkt nicht wie in dieser Arbeit auf Baudienstleister legen, sondern auf mehrere unterschiedliche Geschäftsmodelle, z.B. auf Immobiliendienstleister oder reine Entwickler, und diese auf ihre Projektorganisationsform hin untersuchen. In diesem Zusammenhang könnten die verschiedenen Geschäftsmodelle auch auf ihre jeweilige Primärorganisation hin untersucht und verglichen werden.

Als weiterer Untersuchungsgegenstand ergibt sich die Frage, ob und in welchem Ausmaß bei Projektorganisation in der Linie ohne formale Integration, d.h. mit oft langen Informationswegen, sich informelle Organisation herausbildet, die formale Organisation überlagert und diese unterstützt oder behindert (siehe 2.2.2 und 3.3.3).

Da im Hinblick auf Kosten, Termine und Qualität bei der Mehrheit der Befragten die Prozesse und das implementierte Projektmanagement ausschlaggebend sind und bisher nur eine vage Tendenz festgestellt werden kann, dass die Matrix-Projektorganisation in

dieser Hinsicht mehr Vorteile birgt, ergibt sich auch hier weiterer Forschungsbedarf. Wünschenswert ist eine entsprechend breitere Datenbasis sowie eine Analyse und ein Vergleich der wiederholt genannten Prozesse, d.h. eine Studie zur Ablauforganisation. Aus dieser Arbeit ergibt sich auch die Frage nach dem theorie- und praxisbezogenen Status des Projektleiters – idealerweise in Selbstwahrnehmung und aus der Perspektive aller weiteren Akteure innerhalb eines Projektes.

Literaturverzeichnis

- Bach, N. (2012): Wertschöpfungsorientierte Organisation: Architekturen – Prozesse – Strukturen, Wiesbaden 2004
- Bergmann, R./Garrecht M (2008). Organisation und Projektmanagement, Heidelberg 2008
- Bogner, A./Littig, B./ Menz, W. (2014): Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung 2014
- Diederichs, C.J. (1994): Grundlagen der Projektentwicklung/Teil 1 in: Bauwirtschaft (1994)11, S. 46
- Frese, E. (2000): Grundlagen der Organisation: Konzept - Prinzipien – Strukturen, 8. Auflage, Wiesbaden 2000
- Grochla, E. (1995): Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1995
- Hellerforth, M. (2007): BWL für die Immobilienwirtschaft, München 2007
- Kieser, A./Kubicek, H. (1983): Organisation, 2. Auflage, 1983 Berlin
- Kieser, A./Walgenbach, (2010): Organisation, 6. Auflage, Stuttgart 2010
- Kleemann, F./Känke, U./Matuschek, I. (2009): Interpretative Sozialforschung: Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden 2009
- Kraus, G./Westermann, R. (2014): Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden, Steuerung, 5. Auflage, Wiesbaden 2014
- Krüger, Wilfried. (1993): Organisation der Unternehmung (2., völlig überarb. und erw. Aufl. ed., Kohlhammer-Lehrbuchreihe Betriebswirtschaft). Stuttgart [etc.: Kohlhammer.

Kuster, J./ Huber, E./Lippmann, R./Schmid, A./Schneider, E./Witschi U./ Wüst, R
(2011): Handbuch Projektmanagement, 3. Auflage, Berlin 2011

Loepfe Andreas: Finde mir den Besten, in: Immobilienbusiness, Ausgabe Juli/August
2004 S. 67

Patzak, G./Rattay, G. (2009). Projektmanagement: Leitfaden zum Management von
Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen, 5.
Auflage Wien 2009

Picot, A./Dietl, H. M./Franck, E. (2005): Organisation: Eine ökonomische Perspektive,
4. Auflage, Stuttgart 2005

Schreyögg, G. (2012): Grundlagen der Organisation: Basiswissen für Studium und Pra-
xis, Wiesbaden 2012

Schreyögg, G./Geiger D. (2016): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsge-
staltung: Mit Fallstudien, 6. Auflage, Wiesbaden 2016

Schulte, K-W./Bone-Winkel, S. (2002): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung,
2.Auflage, Köln 2002

Schulte, K-W./Bone-Winkel, S./Schäfers, W. (2016): Immobilienökonomie I –Betriebs-
wirtschaftliche Grundlagen, 5. Auflage, Berlin 2016

Schulte-Zurhausen, M. (2014): Organisation, 6. Auflage, München 2014

Wöhe, G./Döring, U. (2008): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre 23
Auflage, München 2008

Internetquellen

Onpulson Wirtschaftslexikon: <http://www.onpulson.de/?s=Agilit%C3%A4t> [abgerufen
am 24.07.2016]

Anhang

Anhang 1: Interviewpartner (anonymisiert)

Interviewpartner	Datum	Form	Dauer	Position	Branche
Interviewpartner A	13.06.16	Vor Ort	60 min.	Leiter Projektentwicklung	Bau- und Immobiliendienstleistungen
Interviewpartner B	14.06.16	Vor Ort	75 min.	Leiter Projektentwicklung, Mitglied der Geschäftsleitung	Bau- und Immobiliendienstleistungen
Interviewpartner C	17.06.16	Vor Ort	45 min.	Leiter Projektentwicklung, Mitglied der Geschäftsleitung	Bauunternehmen
Interviewpartner D	17.06.16	Vor Ort	60 min.	Leiter Projektentwicklung, Mitglied der Geschäftsleitung	Bauunternehmen
Interviewpartner E	20.06.16	Vor Ort	60 min.	Leiter Projektentwicklung, Mitglied der Geschäftsleitung	Bauunternehmen
Interviewpartner F	24.06.16	Vor Ort	45 min.	Leiter Projektentwicklung Deutschschweiz	Bauunternehmen
Interviewpartner G	25.06.16	Vor Ort	60 min.	Leiter Projektentwicklung u. Planung, Mitglied der Geschäftsleitung	Bauunternehmen
Interviewpartner H	29.06.16	Vor Ort	45 min.	Leiter Projektentwicklung u. GU, Mitglied der Geschäftsleitung	Immobilien dienstleister
Interviewpartner I	18.07.16	Vor Ort	75 min.	Stv. Leiter Projektentwicklung Region Zürich	Bauunternehmen

Anhang 2: Interview-Leitfaden

„Organisationsformen von professionellen Immobilienentwicklern in der Schweiz“

Leitfaden für Interviews

Interviewregeln:

- Die Aussagen und Erläuterungen des Befragten werden mittels Protokoll festgehalten.
- Alle Aussagen resp. das Protokoll werden vertraulich behandelt und ausschliesslich für die Abschlussarbeit verwendet und nicht an Dritte weitergegeben
- Die Protokolle werden anonym ausgewertet. Ein Rückschluss auf einzelne Personen ist nicht möglich.
- In der Abschlussarbeit werden Interviewaussagen keinen Personen zugewiesen
- Für das Interview sind ca. 45 – 60 min. angedacht.

→ keine akademische Abfrage, sondern ein offenes Gespräch

Interviewpartner	Form	Dauer	Branche
Interviewpartner A	Vor Ort		
Interviewpartner B	Vor Ort		
Interviewpartner C	Vor Ort		
Interviewpartner D	Vor Ort		
...			

1 Unternehmen

1.1 Wie gross ist das Unternehmen?

- Anzahl Mitarbeiter des gesamten Unternehmen:
- Anzahl Mitarbeiter in der Entwicklung:
- Projektvolumen der Entwicklungsprojekte:

1.2 Welche Art von Entwicklung betreiben Sie?

- Trader Developer, Investor-Developer oder Service-Developer, GU/TU Developer

2 Organisation

2.1 Organisationsstruktur: Organisatorische Differenzierung des Unternehmens (Primärorganisation):

(Definition: Die organisatorische Differenzierung bezieht sich auf die Frage der effektivsten Teilung und Spezialisierung der Aufgaben.¹)

2.1.1 Wie ist das Unternehmen auf der zweit obersten Hierarchie organisiert (Primärorganisation)? Resp. nach welchen Kriterien werden Abteilungen gebildet?

- Funktionale Organisation
(Definition: die Organisationseinheiten der zweiten Hierarchieebene werden nach Funktionen gebildet, Organisation nach Art ihrer Tätigkeit)
- Organisation nach Objekten sog. divisionale Organisation, oder Sparten- resp. Geschäftsbereichsorganisation
(Definition: die Organisationseinheiten werden nach Produktgruppen, Produkte, Betriebsprozesse oder räumliche Gegebenheiten gebildet)
- Matrixorganisation --> Zu Ziff. 2.4
(Definition: Bei der Matrixorganisation werden die Organisationseinheiten unter gleichzeitiger Anwendung zweier Gliederungskriterien gebildet, z.B. Kombination von Funktionen und Objekten, es sind beliebige Kombinationen möglich.²)

2.1.2 Wo liegen die Vor- und Nachteile dieser Organisation aus Sicht der Projektentwicklung? Hat die Primärorganisation Auswirkungen auf die Bauprojekte?

Organisation nach Funktionen	
Bsp. für Vorteile	Bsp. für Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ○ Synergien durch ähnliche Verrichtungen ○ effiziente Nutzung vorhandener Ressourcen ○ einfache Strukturen mit klar abgegrenzten, gut kontrollierbaren Aufgabenbereichen ○ begrenzter Bedarf an fachlich spezialisierten Führungskräften 	<ul style="list-style-type: none"> ○ viele Schnittstellen, daher Abstimmungsschwierigkeiten und grosser Koordinationssaufwand ○ Konzentration von Leitungsaufgaben auf die Unternehmensspitze ○ geringe Flexibilität, weil die vielen Schnittstellen ein hohes Mass an zeitintensiver Kommunikation erfordert ○ Arbeiten die keine Funktion eindeutig zugeordnet werden können ○ Etc.

¹ Vgl. Schreyögg 2916, S. 25

² Vgl. Schulte-Zurhausen, 2014 S 277

<i>Organisation nach Objekten</i>	
<i>Bsp. für Vorteile</i>	<i>Bsp. für Nachteile</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ spezifische Ausrichtung auf rel. Märkte und Wettbewerbsstrategie ○ Entlastung der obersten Unternehmensleitung ○ durch kleiner überschaubare Einheiten mehr Flexibilität ○ Teileinheit ist besser steuerbar, Gesamtführung wird entlastet, höhere Steuerbarkeit der Teileinheiten ○ Höhere Transparenz der versch. Geschäftsfeldaktivitäten ○ Unternehmerische Selbständigkeit der Geschäftsbereichsleiter 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Effizienzverluste durch ○ Vervielfachung hoher Führungspositionen ○ Konkurrenz von Divisions- und Gesamt-Unternehmenszielen ○ Konkurrenz zwischen den Divisionen und den Gesamtunternehmenszielen ○ Synergieverluste ○ Etc.

2.1.3 Bei Geschäftsbereichsorganisation: Ist die Projektentwicklung ein eigener Geschäftsbereich?

2.2 Organisationsstruktur: Organisatorische Integration (Leitungssystem / Sekundärorganisation)

(Definition: Im Gegensatz zur organisatorischen Diff. (Ziff. 2.1) bezieht sich die Integration auf die geordnete Zusammenführung verstreut liegender spezialisierter Aktivitäten und komplexer Teilprozesse. Abteilungen und Stellen bringen eine Unterbrechung des Leistungsflusses mit sich, aus der Perspektive der unternehmerischen Gesamtaufgabe. Dass eine geschlossene Leistungseinheit erzeugt werden kann, müssen die Teile wieder zusammengefügt werden. Dies ist die Aufgabe der organisatorischen Integration, auch Koordination genannt. Die sogenannten Leitungssysteme (resp. die Hierarchie stellen die Unter- und Überordnungsverhältnisse sowie die damit verbundenen Kommunikationsbeziehungen der verschiedenen Organisationseinheiten zum Zweck der Koordination dar. Sowie um ein lückenloses Zuständigkeitsystem für Abstimmungsprobleme zu gewährleisten.³⁾)

2.2.1 Welches **Leitungssystem** weist das Unternehmen auf?

- Einlinienorganisation oder Mehrlinienorganisation
(Definition: Im Einliniensystem erhält jede untergeordnete Stelle nur von einer übergeordneten Stelle Anweisungen. Im Mehrliniensystem erhält eine untergeordnete Stelle von mehreren übergeordneten Stellen Anweisungen.⁴⁾)
- Matrixorganisation --> Zu Ziff. 2.4
(Definition: Bei der Matrixorganisation werden die Organisationseinheiten unter gleichzeitiger Anwendung zweier Gliederungskriterien gebildet, z.B. Kombination von Funktionen und Objekten, es sind beliebige Kombinationen möglich.⁵⁾)

³ Vgl. Schreyögg 2012, S. 25-67

⁴ Vgl. Schulte-Zurhausen, 2014 S 277

⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen, 2014 S 277

<i>Organisation nach Objekten</i>	
<i>Bsp. für Vorteile</i>	<i>Bsp. für Nachteile</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ spezifische Ausrichtung auf rel. Märkte und Wettbewerbsstrategie ○ Entlastung der obersten Unternehmensleitung ○ durch kleiner überschaubare Einheiten mehr Flexibilität ○ Teileinheit ist besser steuerbar, Gesamtführung wird entlastet, höhere Steuerbarkeit der Teileinheiten ○ Höhere Transparenz der versch. Geschäftsfeldaktivitäten ○ Unternehmerische Selbständigkeit der Geschäftsbereichsleiter 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Effizienzverluste durch ○ Vervielfachung hoher Führungspositionen ○ Konkurrenz von Divisions- und Gesamt-Unternehmenszielen ○ Konkurrenz zwischen den Divisionen und den Gesamtunternehmenszielen ○ Synergieverluste ○ Etc.

2.1.3 Bei Geschäftsbereichsorganisation: Ist die Projektentwicklung ein eigener Geschäftsbereich?

2.2 Organisationsstruktur: Organisatorische Integration (Leitungssystem / Sekundärorganisation)

(Definition: Im Gegensatz zur organisatorischen Diff. (Ziff. 2.1) bezieht sich die Integration auf die geordnete Zusammenführung verstreut liegender spezialisierter Aktivitäten und komplexer Teilprozesse. Abteilungen und Stellen bringen eine Unterbrechung des Leistungsflusses mit sich, aus der Perspektive der unternehmerischen Gesamtaufgabe. Dass eine geschlossene Leistungseinheit erzeugt werden kann, müssen die Teile wieder zusammengefügt werden. Dies ist die Aufgabe der organisatorischen Integration, auch Koordination genannt. Die sogenannten Leitungssysteme (resp. die Hierarchie stellen die Unter- und Überordnungsverhältnisse sowie die damit verbundenen Kommunikationsbeziehungen der verschiedenen Organisationseinheiten zum Zweck der Koordination dar. Sowie um ein lückenloses Zuständigkeitsystem für Abstimmungsprobleme zu gewährleisten.³⁾

2.2.1 Welches **Leitungssystem** weist das Unternehmen auf?

- Einlinienorganisation oder Mehrlinienorganisation
(Definition: Im Einliniensystem erhält jede untergeordnete Stelle nur von einer übergeordneten Stelle Anweisungen. Im Mehrliniensystem erhält eine untergeordnete Stelle von mehreren übergeordneten Stellen Anweisungen.⁴⁾)
- Matrixorganisation --> Zu Ziff. 2.4
(Definition: Bei der Matrixorganisation werden die Organisationseinheiten unter gleichzeitiger Anwendung zweier Gliederungskriterien gebildet, z.B. Kombination von Funktionen und Objekten, es sind beliebige Kombinationen möglich.⁵⁾)

³ Vgl. Schreyögg 2012, S. 25-67

⁴ Vgl. Schulte-Zurhausen, 2014 S 277

⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen, 2014 S 277

Einlinienorganisation	
Bsp. für Vorteile	Bsp. für Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ○ Klare und eindeutige Regelung der Unterstellungsverhältnisse, Kompetenzen und Verantwortung, dadurch geringeres Risiko von Kompetenzkonflikten ○ Überschaubare und einfache Leitungsstrukturen durch Einheit der Auftragserteilung ○ Lückenloser Informationsfluss über alle Leitungsebenen ○ Gute Kontrollmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Beanspruchung der übergeordneten Leitungsstellen mit Koordinationsaufgaben, Risiko der Überlastung ○ Lange Weisungs- und Informationswege mit der Gefahr von Informationsverfälschung durch Zwischeninstanzen, (Zeitverlust) ○ Verzögerte Abstimmungen ○ Teilweise unnötige Belastung der Zwischeninstanzen ○ Abhängigkeit zwischen vorgesetzten und nachgeordneten Stellen ○ Bürokratisierung und Überorganisation ○ Starke Beanspruchung von Instanzen durch Weiterleitung von Informationen

2.2.2 Wie wird das **Projekt (Sekundärorganisation)** in das Unternehmen integriert, wenn mehrere Geschäftsbereiche involviert sind? D.h. Wie werden die verschiedenen Kompetenzen aus den verschiedenen Geschäftsbereichen abgestimmt?

- Linienorganisation bleibt bestehen d.h. Verzicht auf die Einrichtung projektbezogener Einheiten
--> zu Ziff. 2.2.3 und 2.3
- Auflösung in Projektmatrixorganisation
--> zu Ziff. 2.2.3 und 2.4
- Andere Sekundärorganisation z.B. reine Projektorganisation etc.
--> zu Ziff. 2.2.3 und 2.5

2.2.3 Was sind die Kriterien für diese Sekundärorganisation?

- Ist die Form der Sekundärorganisation Abhängig vom Marktwert des Projektes? (Differenzierung nach Projektgröße)? Wenn ja ab welchem Marktwert?
- Wäre dies anders organisiert bei einem anderen Projektvolumen der Entwicklungsprojekte?

2.3 Linienorganisation

2.3.1 Wieso ist aus Ihrer Sicht keine Projektorganisation notwendig?

2.3.2 Was sind die Vor- und Nachteile dieser Organisation aus Sicht der Projektentwicklung?

2.3.3 Wie wirkt sich diese Organisationsform auf das Projekt aus? --> zu Ziff. 3 / 4

- Termine
- Qualität
- Kosten
- Kunde / Bauherr

2.4 Projekt-Matrixorganisation

2.4.1 Hat die Linienorganisation zu viele Nachteile aus Sicht der Projektentwicklung?

- z.B. Starke Beanspruchung der Instanzen, lange Informationswege und grosser Aufwand an Koordination der Informationen, Abstimmungsprobleme, Abstimmungen verzögern sich --> Terminverzögerungen etc-

Bsp. für Vorteile	Bsp. für Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ○ bessere Interne Geschäftsübergreifende Zusammenarbeit ○ Frühzeitige Problemlösung ○ Kompetenzenbündelung, bessere Integration des Know-hows der verschiedenen Geschäftseinheiten ○ Marktvorteil, Flexibilität bei veränderten Umweltbedingungen ○ Sicherstellung Wissenstransfer ○ Lösung ist nur mit gegenseitige Abstimmung möglich, Ganzheitliche Problembetrachtung und Lösung ○ schnellere Kommunikation ○ kein Kontaktverlust zur Linie ○ kurze Informations- und Entscheidungswege erhöhen Projekterfolg ○ flexible Organisation nach Projektfortschritt, flexibler Personaleinsatz keine Auslastungsprobleme 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Komplexität ○ hohes Konfliktpotential und Gefahr zu vieler Kompromissen ○ Verkomplizierung von Abläufen ○ Entscheidungsverzögerung; Zwang zum Konsens kann zeitaufwendig sein ○ aufwändige Dokumentation; viel Abstimmungssitzungen, Sitzungsprotokolle Etc..

2.4.2 Wo sehen Sie die Vorteile dieser Organisationstruktur aus der Sicht der Projektentwicklung? Wie wirkt sich diese Organisationsform auf das Projekt aus?

- Termine
- Qualität
- Kosten
- Kunde / Bauherr

2.5 Andere Sekundärorganisation

2.5.1 Was sind die Vor- und Nachteile dieser Organisation aus Sicht der Projektentwicklung?

2.5.2 Wie wirkt sich diese Organisationsform auf das Projekt aus? --> zu Ziff. 3 / 4

- Termine
- Qualität
- Kosten
- Kunde / Bauherr

3 Welche Kriterien müssten Eintreten für eine Reorganisation?

4 Hypothesen

- 4.1.1 Da die Linienorganisation mehr Nachteile bringt, wird bei professionellen Projektentwicklern die Matrixorganisation (Projektebene) eingesetzt. Ja/Nein
- 4.1.2 Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der organisatorischen Integration des Projektes in das Unternehmen. Ja/Nein
- 4.1.3 Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Projektgröße und der organisatorischen Integration des Projektes in das Unternehmen. Ja/Nein

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „[Thema XY]“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 29.08.2016

Philomena Lenz