

**Gisela Schwellach (Hrsg.)**

**Handbuch**

**Projektmanagement**

**Öffentliche Dienste**

**Grundlagen, Praxisbeispiele und  
Handlungsanleitungen für die  
Verwaltungsreform durch Projektarbeit**

**Ewert, Janßen, Kirschnick-Janssen,  
Papenheim-Tockhorn, Schwellach**

# **Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste**

**Grundlagen, Praxisbeispiele und  
Handlungsanleitungen für die  
Verwaltungsreform durch Projektarbeit**

***SachBuchVerlag Kellner  
Bremen • Boston***

## **Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme**

Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste:  
Grundlagen, Praxisbeispiele und Handlungsanleitungen für  
die Verwaltungsreform durch Projektarbeit

7., unveränderte Auflage. Bremen: Sachbuchverlag Kellner, 2011

## **PraxisReihe VerwaltungsReform, Band I** **Herausgeber: Dr. Friedrich-Wilhelm Dopatka**

Das Erscheinen dieses Buches wurde wesentlich  
gefördert durch das Institut für Projektmanagement  
und Wirtschaftsinformatik (IPMI) an der Universität  
Bremen und durch den Senator für Finanzen,  
Abt. Personal- und Verwaltungsmanagement, Bremen.  
Allen herzlichen Dank.

© 7. Auflage 2011

Alle Rechte beim SachBuchVerlag Kellner  
St.-Pauli-Deich 3, 28199 Bremen, Germany  
Fon: 0421 - 77 8 66, Fax: 70 40 58  
sachbuch@kellnerverlag.de  
www.kellnerverlag.de

Satz & Gestaltung: Karin Wagener

ISBN 978-3-927155-34-3

# **Vorwort**

## **Verwaltungsentwicklung und Projektarbeit**

Ebenso wie andere Bereiche der Gesellschaft unterliegt auch die öffentliche Verwaltung mehr denn je einem starken Wandel. Sie kann auf Veränderungsimpulse von außen nicht nur reagieren; vielmehr muß sie ihren Wandel zu Dienstleistungsformen und mehr Wirksamkeit, zu Offenheit und Bürgernähe, zu Dezentralisierung und Autonomisierung selbst gestalten. Dabei werden Informations- und Kommunikationstechnologien eingesetzt, Organisationsentwicklungen und Personalqualifizierungen durchgeführt. Derartige Ansätze einer aktiven "Verwaltungsentwicklung" führen über traditionelle Arbeitsstrukturen der reinen Linienorganisation hinaus; flexible Arbeitsformen und Organisationsmodelle gilt es umzusetzen. Das Führungskonzept "Projektmanagement" bietet erprobte Methoden für Planung und Controlling, für Gruppenarbeit und ergebnisorientierte Dezentralisierung, für fachübergreifende Kommunikation und hierarchieübergreifende Kooperation.

Das vorliegende Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste (PMÖD) entstand aus der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Senatskommission für das Personalwesen (SKP) und dem Institut für Projektmanagement und Wirtschaftsinformatik (IPMI) in der Universität Bremen. Das PMÖD ist eines der Ergebnisse aus einem gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben. Ziel des Vorhabens ist es, projektorientierte Denkweisen und Organisationsformen sowie professionelle Methoden für die Projektarbeit in der öffentlichen Verwaltung verstärkt zu nutzen.

Eingeflossen sind langjährige Erfahrungen des IPMI, das den Gedanken des Projektmanagements durch Pilotanwendungen, Organisations- und Personalentwicklung in die Wirtschafts- und Verwaltungspraxis, auch in der Bremer Region, transferiert. Ferner brachten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SKP ihre Erfahrungen aus Reorganisations- und Investitionsvorhaben der Verwaltung und Erkenntnisse über Organisationsentwicklung und Steuerungsprozesse in die gemeinsame Arbeit ein.

Verwaltungsspezifische Besonderheiten wurden bei der Erarbeitung des PMÖD berücksichtigt. Es lagen konstruktive Rückmeldungen aus gemeinsam durchgeführten Seminaren für Beschäftigte des öffentlichen Dienstes vor. In den letzten eineinhalb Jahren wirkten über 250 Teilnehmer/innen (Angestellte und Beamt(e)innen) aus unterschiedlichen Dienststellen und Gehalts- bzw. Besoldungsstufen an dreitägigen Veranstaltungen mit. Für Führungskräfte fanden ergänzend eintägige Workshops statt.

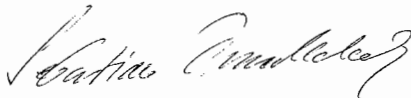
Die Seminare und Workshops machten Motive zur Verwaltungsentwicklung, Defizite im Einsatz professioneller Methoden, verwaltungsspezifische Bedingungen und mögliche Start-up-Hilfen für die praktische Projektarbeit deutlich. Eingeflossen sind auch die konstruktiven Anregungen der Testleser/innen der Entwurfsfassung dieses Handbuchs.

Das PMÖD bietet Definitionen, Methodenbeispiele und Empfehlungen, die den Beschäftigten im öffentlichen Dienst die professionelle Arbeit in Projekten erleichtern können. Es soll aber auch dazu anregen, die reine Linienorganisation durch flexible, projektorientierte Arbeitsformen zu ergänzen. In Projektgruppen können Verwaltungsangehörige fachübergreifend zusammenarbeiten, sich dadurch weiterbilden und zeitlich begrenzt auch - vielleicht sogar zum erstenmal - Führungsaufgaben wahrnehmen. Die Verwaltung selbst profitiert von diesen Erfahrungen und Verbesserungsvorschlägen.

Das PMÖD entstand als Pilotprojekt in der Verwaltungsreformpraxis - exemplarisch sowohl im Ergebnis als auch in der regionalen Kooperation von Praxis und Wissenschaft. Es ist Teil mehrerer Bemühungen um ein "Verwaltungsmanagement by Projects", von Ansätzen wie: Seminare und Workshops, Projektfallstudien und Project-Coaching, Kontraktierung und Änderungsmanagement, Aufgabendezentralisierung und Autonomisierung, temporäre Führungsformen und Ergebnisorientierung.

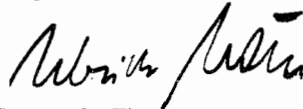
Das PMÖD trifft heute bereits auf einen hohen Methodenbedarf und erkennbare Motivation bei Mitarbeiter(n)innen und Führungskräften der bremischen öffentlichen Verwaltung.

Prof. Dr. Dr. h. c. Sebastian Dworatschek



Institut für Projektmanagement  
und Wirtschaftsinformatik - IPMI

Bürgermeister Ulrich Nölle



Senator für Finanzen und Vorsitzender  
der Senatskommission für das Personal-  
wesen der Freien Hansestadt Bremen

## **Vorwort der Autoren**

Ein Projektmanagement-Handbuch für öffentliche Dienste - warum eigentlich? Es gibt doch schon viele Bücher zum Projektmanagement. Hinzu kommt, daß es in der öffentlichen Verwaltung die verschiedenartigsten Projekte gibt.

Diese Problematik wurde uns Autoren sehr schnell klar, als wir in den ersten Sitzungen über den möglichen Inhalt diskutierten. Ein Handbuch, das auf alle Projektarten anwendbar ist, würde zu umfangreich werden. Die Einschränkung auf einige wenige Projektarten schien uns nicht gerechtfertigt zu sein. Daher stellte sich die Frage:

### **Was ist das Besondere an Projekten und am Projektmanagement der öffentlichen Dienste?**

Uns waren Sachverhalte, Bedingungen und Regelungen wichtig, die unabhängig von der Art der Projekte immer wieder auftreten - seien es Projekte für Bauvorhaben, Softwareentwicklungen, Organisationsentwicklungen oder andere Aktionen. Sie beeinflussen nicht nur in Bremen Projektmitarbeiter, Betroffene, Auftraggeber und andere Beteiligte, sondern gelten in ähnlicher Weise für öffentliche Organisationen überhaupt.

Dem Projekterfahrenen mögen der Aufbau des Buches und die inhaltliche Gewichtung zunächst als etwas unüblich erscheinen. Die Themenschwerpunkte entstanden jedoch aus den in den Bremer Seminaren immer wieder genannten Problempunkten und den praktischen Erfahrungen der Autoren. Das Autorenteam entwickelte die Gliederungsstruktur gemeinsam. Einzelne Autoren bearbeiteten bestimmte Kapitel jeweils federführend. In gemeinsamen Sitzungen und Workshops des Autorenteam wurden wiederum die Inhalte durchgesprochen. So entstanden Inhalte, in denen die verschiedenen Betrachtungsweisen enthalten sind.

Ein erster Gesamtentwurf wurde von Mitarbeitern der bremischen Verwaltung Korrektur gelesen. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, Personen aus verschiedenen Fachbereichen mit unterschiedlichem Vorwissen einzubeziehen. Für die Arbeit der Testleser und ihre zahlreichen Anregungen bedanken wir uns.

Wir bedanken uns ferner bei Detlef Griesche (Institut für Projektmanagement und Wirtschaftsinformatik, IPMI) und Henning Lühr (Senatskommission für das Personalwesen, SKP), die die Initiative für dieses Projekt ergriffen haben.

Der besondere Dank des Autorenteam gilt Herrn Christian Rolf (SKP) für seine konstruktive Mitwirkung bei der inhaltlichen und strukturellen Ausgestaltung des Themas während der gemeinsamen Workshops und Diskussionen. Außerdem diente seine Diplomarbeit, die Projektmanagement-Methoden zum Thema hatte, als eine wesentliche Grundlage für den Methodenkoffer.

Darüber hinaus sind wir den Mitarbeitern des Senators für Finanzen, Herrn Block und Herrn Meyer, für die von Ihnen zu speziellen Kapiteln eingebrachten Hinweise, Anregungen und Hilfestellungen, gerade in einer Zeit der Neustrukturierung des Haushaltsvollzuges (u. a. dezentrale Ressourcenverantwortung) dankbar.

Dieses Buch wäre allerdings nie in der Ihnen vorliegenden optischen Gestaltung zustande gekommen, wenn nicht Frau Karin Wagener in unermüdlicher Kleinarbeit und mit unendlicher Geduld das Layout vorgenommen hätte. Bei ihr und auch bei Frau Dr. Christine Förster vom SachBuchVerlag Kellner, die das Manuskript lektoriert hat, möchten wir uns an dieser Stelle für die Unterstützung bedanken.

Für die vorliegende Fassung des Projektmanagement-Handbuches und mögliche Fehler oder Mißverständnisse bleiben jedoch die Autoren verantwortlich. Wir sind für Anregungen und Vorschläge stets offen und dankbar.

Wir hoffen, Ihnen mit unserem Handbuch viele Anregungen für Ihre eigene Projektarbeit geben zu können, und wünschen Ihnen viel Mut bei der praktischen Anwendung und viel Freude bei Ihrem nächsten Projekt.

Das Autorenteam

Dörte Kirschnick-Janssen (IPMI),  
Dr. Heike Papenheim-Tockhorn (SKP)  
Gisela Schwellach (SKP)

Wolfgang Ewert (SKP),  
Wiard Janßen (IPMI),

PS: Zur besseren Lesbarkeit wurde auf die sonst im öffentlichen Dienst übliche weibliche und männliche Schreibweise verzichtet. Es sind aber immer beide gemeint.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil I - Projektmanagement ?!</b>	<b>11</b>
<b>1. Projekte und Projektmanagement - was ist das?</b>	<b>11</b>
1.1 Was sind Projekte?	11
1.2 Was bedeutet es, Projekte zu managen?	17
1.3 Chancen und Risiken	19
<b>2. Grundgedanken zum Projektmanagement</b>	<b>22</b>
2.1 Bildung von sinnvollen Zusammenhängen oder ganzheitliche Betrachtungsweise	22
2.2 Wie wichtig ist Planung?	26
2.3 Was heißt "phasenorientiertes Vorgehen"?	36
2.4 Wie wichtig ist es, zu informieren?	41
2.5 Wie wichtig sind "weiche" Einflußfaktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement?	45
<b>3. Projektarbeit und Beteiligungsrechte</b>	<b>52</b>
<b>Teil II - Wie werden Projekte zum Erfolg geführt ?</b>	<b>55</b>
<b>1. Projektanstoß</b>	<b>56</b>
<b>2. Projektorganisation und Qualifikation</b>	<b>59</b>
2.1 Organisatorische und personelle Voraussetzungen als kritische Erfolgsfaktoren	59
2.2 Personalressourcen für die Projektarbeit	62
2.3 Formen der organisatorischen Einbindung von Projekten	68
2.4 Die Projektleitung	75
2.5 Die Projektmitarbeiter	83
2.6 Der Auftraggeber bzw. der Projektleitungsausschuß	85
<b>3. Zielplanung</b>	<b>91</b>
3.1 Die Funktion von Zielen	91
3.2 Das "Magische Dreieck" der Projektziele	92
3.3 Der Zielplanungsprozeß	94



<b>4.</b>	<b>Projektplanung</b>	<b>102</b>
4.1	Phasenmodelle	104
4.2	Projektstrukturierung	104
4.3	Ablauf- und Terminplanung	108
4.4	Ressourcenplanung	109
4.5	Kostenplanung	116
4.6	Verhältnis Zielplanung - Projektplanung	119
4.7	Informationen und Dokumentation	120
4.8	Haushalte und Finanzierung	132
<b>5.</b>	<b>Integrierte Projektsteuerung</b>	<b>141</b>
5.1	Feinplanung und Arbeitspaket-Freigabe	146
5.2	Projektstatusermittlung	146
5.3	SOLL-IST-Vergleich und Ursachenanalyse	149
5.4	Korrekturmaßnahmen	151
<b>6.</b>	<b>Projektabschluß</b>	<b>154</b>
6.1	Analyse des Projektablaufs	154
6.2	Erfolgsbewertung	157
6.3	Folgemaßnahmen	158
6.4	Das weiterverwertbare Projektwissen, der Projektabschlußbericht	159
6.5	Projektorganisation abbauen	160
6.6	Projektabschlußsitzung	161
<b>7.</b>	<b>Transfer</b>	<b>163</b>
<b>Teil III - Fallstudie</b>		
	<b>Reorganisation eines Referates und Technikeinsatz (ReoTe)</b>	<b>165</b>
<b>Teil IV - Methodenkoffer</b>		
<b>1.</b>	<b>Auswahl von Projekten</b>	<b>182</b>
<b>2.</b>	<b>Erfassung des Ist-Zustandes</b>	<b>184</b>
2.1	Interview	184
2.2	Fragebogen	186

<b>3.</b>	<b>Aufbereitung von Informationen</b>	<b>188</b>
3.1	ABC-Analyse	188
3.2	Portfolio-Technik	191
3.3	Abschätzung zukünftiger Entwicklungen, Szenario-Writing	192
<b>4.</b>	<b>Suche nach neuen Ideen</b>	<b>194</b>
4.1	Brainstorming	194
4.2	Morphologie	195
<b>5.</b>	<b>Bewertung und Entscheidung</b>	<b>197</b>
5.1	Nutzwertanalyse	197
5.2	Sensitivitätsanalyse	201
<b>6.</b>	<b>Risikomanagement</b>	<b>202</b>
<b>7.</b>	<b>Unterstützung der Zielformulierung</b>	<b>210</b>
<b>8.</b>	<b>Projektstrukturierung mittels Projektstrukturplan</b>	<b>211</b>
<b>9.</b>	<b>Ablauf- und Terminplanung</b>	<b>216</b>
9.1	Listentechnik	217
9.2	Balkenplantechnik	218
9.3	Netzplantechnik	220
9.4	Planung mit Arbeitstagen	225
9.5	Realistische Verfeinerung des Netzplans	228
9.6	Meilensteintechnik	231
<b>10.</b>	<b>Ressourcenplanung</b>	<b>232</b>
<b>11.</b>	<b>Kosten - Betrachtungsweisen und Schätzverfahren</b>	<b>236</b>
11.1	Verschiedene Betrachtungsweisen von "Kosten"	236
11.2	Spannungsverhältnis zwischen frühzeitiger Entscheidung und geringem Informationsstand	238
11.3	Kostenschätzverfahren ohne explizite Angabe von Kosteneinflussfaktoren (Expertenbefragungen, Delphi-Methoden)	238
11.4	Verfahren mit expliziter Information über die Kosten- einflussfaktoren	243

<b>12. Integrierte Projektsteuerung</b>	<b>244</b>
12.1 Ermittlung des Terminfortschritts	244
12.2 Steuerung der Kosten	248
12.3 Kontrolle des Leistungsfortschritts	249
12.4 Steuerungsmaßnahmen	254
12.5 Berichtswesen	256
12.6 Review und Audit	258
<b>13. Weitere Methoden und Checklisten</b>	<b>265</b>
13.1 Der Projektauftrag	265
13.2 Fragen zur Analyse der Ausgangssituation des Projektes	266
13.3 Die Projektleitung	271
13.4 Problemlösungszyklus	273
13.5 Moderation	274
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>279</b>
<b>Nachwort des Herausgebers der PraxisReihe VerwaltungsReform</b>	<b>285</b>

## Teil I - Projektmanagement ?!

Immer häufiger ist die öffentliche Verwaltung mit Aufgaben oder Problemen<sup>1</sup> konfrontiert,

- für deren Bearbeitung eine interdisziplinäre, dienststellenübergreifende Zusammenarbeit erforderlich ist; ein gemeinsamer Vorgesetzter oder eine vorgeseetzte Koordinationsstelle laut Geschäftsverteilungsplan fehlt;
- die neue kreative Lösungen benötigen und daher Gruppenarbeit erfordern;
- für die die bestehende Organisations- und Entscheidungsstruktur zu umständlich ist;
- die auch für Vorhaben innerhalb von Dienststellen - z. B. Referaten - andere Formen der Bearbeitung erfordern, da alle Mitarbeiter/innen davon betroffen sind und damit auch beteiligt werden sollen.

Für all diese Vorhaben gilt, daß alles in einem vertretbaren zeitlichen und finanziellen Rahmen sowie unter einem begrenzten Ressourceneinsatz durchzuführen ist.

### 1. Projekte und Projektmanagement - was ist das?

Für die oben genannten Aufgaben setzt sich verstärkt das Projektmanagement durch. Was mit Netzplantechnik begann, ist heute eine umfassende Vorgehensweise. Neben den ursprünglichen Methoden, wie u. a. die Entwicklung eines Projektstrukturplans und der Netzplantechnik, werden Methoden aus anderen Disziplinen, wie z. B. Moderation für Gruppenprozesse oder Kosten-Nutzen-Analyse zur Entscheidungsfindung, integriert.

#### 1.1 Was sind Projekte?

Der Einsatz von Projektmanagement ist nur dann sinnvoll, wenn es sich bei dem Vorhaben tatsächlich um ein Projekt handelt. Wie vieles, so lassen sich auch Projekte anhand von DIN-Normen bestimmen. Nach der DIN-Norm 69 901 werden im allgemeinen Vorhaben und Aufgabenstellungen als Projekt bezeichnet, die "im wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet sind, z. B.

- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen,

---

<sup>1</sup>vgl. Heintel/Krainz (1994), S. 9

- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und
- projektspezifische Organisation“.<sup>2</sup>

Die folgende Definition<sup>3</sup> präzisiert weiter:

Projekte sind Vorhaben mit definiertem Anfang und Abschluß, die durch die Merkmale

- zeitliche Befristung,
- Einmaligkeit,
- Komplexität und
- Neuartigkeit gekennzeichnet sind
- und wegen ihres interdisziplinären Querschnittcharakters eine vorübergehende organisatorische Veränderung und damit verbunden auch eine Neufestlegung der Aufgabenbereiche in der öffentlichen Verwaltung bewirken können;

kurz: **Ein Projekt ist ein außergewöhnliches Vorhaben.**<sup>4</sup>

Aus diesen beiden Definitionen, die Grundlage für die weiteren Ausführungen sind, folgen mehrere Projektmerkmale:

### **Eindeutige inhaltliche und zeitliche Zielsetzung**

Projekte müssen eindeutig formulierte Ziele haben. Sie enthalten konkrete Vorgaben, die erfüllbar sind und deren Erreichen überprüft werden kann. Aus den Zielen müssen sich konkrete Aufgaben ableiten lassen. Nach Abschluß des Projektes entfällt normalerweise die Zielsetzung. Bleibt sie aktuell, ist zu überlegen, ob die mit der Zielsetzung verbundene Aufgabenstellung nicht als reguläre Aufgabe in den Geschäftsverteilungsplan zu übernehmen ist.

Projektanfang und -ende sind eindeutig festzulegen. Sie werden häufig als Meilensteine (Ereignisse mit Ergebniserwartung) bezeichnet. Eindeutig festgelegt heißt nicht, daß in den Köpfen der am Projekt Beteiligten ein Enddatum vorhanden ist, das bei Bedarf nach hinten oder vorne verschoben werden kann. Wenn auch der Beginn eines Projekts nicht immer genau bestimmt werden kann, so kann doch der Endtermin schriftlich eindeutig fixiert werden. Bei Unklarheiten über den Projektbeginn bietet sich z. B. die erste Sitzung des Projektteams<sup>5</sup> als Anfangstermin an.

---

<sup>2</sup>Definition nach DIN 69 901

<sup>3</sup>Diese Definition ist Resultat einer umfassenden Analyse der Projektmanagementliteratur durch Madauss (1994)

<sup>4</sup>Madauss (1994), S. 499f.

<sup>5</sup>siehe Teil II, Kapitel 1

Programme werden oft als Projekt "miß"verstanden. Programme haben jedoch keine eindeutig formulierten Ziele und oft auch keine zeitliche Zielsetzung. Damit ein Programm umgesetzt werden kann, müssen aus dem allgemein formulierten Programm einzelne, durchführbare Aufgabenbereiche (Projekte und/oder Wiederholungen) abgeleitet werden.

Beispiel:

Die Verwaltungsreform Bremens hat zum Ziel, die öffentliche Verwaltung in ein modernes effizientes, bürgernahes und rechtsstaatliches 'Dienstleistungsunternehmen Öffentliche Verwaltung' umzuwandeln.

Bei der Verwaltungsreform handelt es sich nicht um ein Projekt. Es fehlt zum einen die eindeutige zeitliche Zielvorgabe. Zum anderen ist die Zielsetzung sehr allgemein definiert. Es handelt sich hierbei vielmehr um ein Programm, das durch Ableiten verschiedener einzeln durchführbarer Projekte (z. B. "Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in der Stadtbibliothek", "Wirtschaftliche Verselbständigung von Ämtern", ...) und Wiederholungen durchführbar wird.

### **Gewisse Einmaligkeit und relative Neuartigkeit der Aufgabe und damit ein höheres Risiko als bei sich wiederholenden Aufgaben**

Einmaligkeit und Neuartigkeit müssen sich nicht auf das Projekt als Ganzes beziehen. Projekte haben bereits eine gewisse Einmaligkeit und relative Neuartigkeit, wenn:

- ein Projekt unter anderen Rahmenbedingungen als beim vorangegangenen Mal durchgeführt wird oder
- die Aufgabenstellung für die Mitarbeiter, die das Projekt durchführen sollen, neu ist.

Von abgeschlossenen Projekten (z. B. Pilotprojekten), die sich in modifizierter Form wiederholen, lassen sich Planungserkenntnisse und -daten nutzen (Lernprinzip), um den Neuplanungsaufwand zu reduzieren. Gelegentlich lassen sich sogar "Standardpläne" entwickeln, die später nur variiert werden müssen.

### **Technische Komplexität**

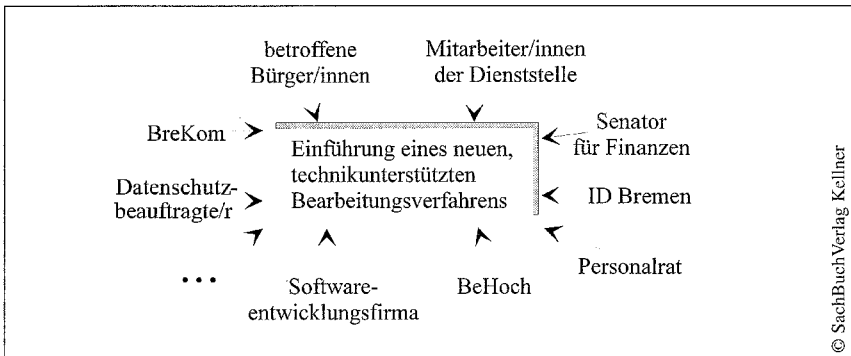
Bei technisch komplexen Projekten gibt es nicht den Experten für alle fachlichen Belange. Die Zusammenarbeit verschiedener Fachleute ist erforderlich. Alle technischen Einzelheiten und Auswirkungen (Zeit, Kosten, Nutzen für die Anwender) sind nicht einfach zu überschauen. Beispiele für technisch hochkomplexe Projekte in der bremischen Verwaltung sind standardisierter elektronischer Dokumentenaustausch zwischen Verwaltungen, Polizeiinformationssystem, Containerterminal im Europahafen oder auch das Kongreßzentrum.

## Organisatorische und personelle Komplexität

Viele Probleme und Aufgaben der öffentlichen Verwaltung betreffen nicht nur eine Dienststelle, sondern sind dienststellenübergreifend. Zusätzlich können Projekte die Zusammenarbeit mit Externen, z. B. Firmen, erfordern. Ferner ist oftmals die Beteiligung von betroffenen Bürgern/Institutionen notwendig, damit ein Problem zur Zufriedenheit aller Beteiligten gelöst werden kann. Organisatorische und personelle Komplexität entsteht aus der notwendigen Beteiligung von Organisationen (Ämter, Unternehmen, Verbände etc.) und Personen (Experten, Bürger, Politiker, ...) an einem Projekt und der sich daraus ergebenden Interessenvielfalt.

Beispiel:

Im Zuge der Verwaltungsreform im Projekt "Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung" sollen im Rahmen eines Teilprojektes in einer Dienststelle neue technikerunterstützte Bearbeitungsverfahren eingeführt werden. Änderungen in dieser Dienststelle betreffen unmittelbar auch die Bürger. Damit das neue Verfahren auch akzeptiert wird, müssen die betroffenen Mitarbeiter und Bürger beteiligt werden. Hinzu kommen verschiedene andere Dienststellen (z. B. BreHoch für die erforderlichen Umbaumaßnahmen) und Firmen (z. B. Softwareentwicklungsfirmen, Lieferanten von Büromöbeln), die Aufgaben an diesem Projekt übernehmen, wie folgende Darstellung zeigt:



**Abb. 1: Mögliche organisatorische Komplexität eines Projektes  
"Einführung eines neuen, technikerunterstützten Bearbeitungsverfahrens"<sup>66</sup>**

<sup>66</sup>BreHoch, BreKom und ID Bremen sind Eigenbetriebe der Stadtgemeinde Bremen (nach § 26 LHO, Abs. 2):

BreHoch = Bremer Hochbaumanagement (ehemals Hochbauamt)

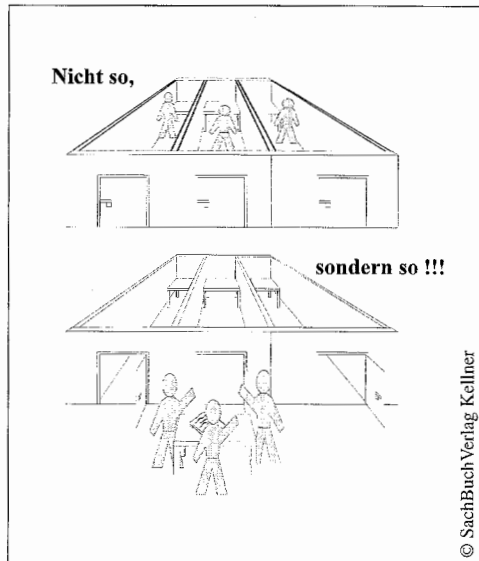
BreKom = Bremer Kommunikationstechnik (ehemals Fernmeldetechnisches Amt)

ID Bremen = Informations- und Datentechnik Bremen (ehemals Rechenzentrum der bremischen Verwaltung)

## Projektspezifische Organisation

Die zur Lösung von Projektaufgaben notwendige Zusammenarbeit sprengt oft den normalen organisatorischen Ablauf innerhalb der öffentlichen Verwaltung. Projektaufträge erfordern die Bildung einer arbeitsfähigen Form der Projektorganisation, die eine interdisziplinäre, intensive, sachbezogene, und qualifizierte Zusammenarbeit ermöglicht.

Deshalb müssen für die projektbezogenen Aufgaben während der Projektlaufzeit die "normalen" hierarchischen Ämterstrukturen und Zuständigkeiten überwunden werden. In der Praxis bieten sich unterschiedliche Projektorganisationen an.<sup>7</sup>



**Abb. 2: Zusammenarbeit in Projekten**

## Gewisses Risiko

Die relative Neuartigkeit und die Komplexität von Projektaufgaben bewirken eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit des Scheiterns als bei Routineaufgaben. Das Risiko nimmt bei steigendem Anteil von Projektkomponenten mit absolutem Neuheitsgrad zu. Daß Projekte scheitern können, kann daher nicht ausgeschlossen werden. Projekte, die in nicht behebbarer Krise bewußt abgebrochen und nicht endlos weitergeführt werden, begrenzen erfolgreich ihre Risiken und Defizite. Denn auch hier gilt das Sprichwort: "Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende".

## Finanzielle Begrenzung

### - Begrenztes und klar zugeordnetes Budget -

Einem Projekt ist ein begrenztes Budget zugeordnet. Das Budget soll die Kosten, die infolge der Projektaufgaben während der Projektlaufzeit anfallen, abdecken.

<sup>7</sup>siehe Teil II, Kapitel 1.2



Ein Projektbudget kann sich aus den folgenden drei Komponenten zusammensetzen:

- Personalmittel (Kapazitäten der am Projekt beteiligten Mitarbeiter)
- Konsumtive Sachmittel (Miete, Reisekosten, Literatur, Schreibbedarf, u. a.)
- Investive Sachmittel (PC, Baumaßnahmen, u. a.).

Zu bedenken ist, daß das Projektbudget nur die Mittel abdeckt, die im Rahmen des Projektes anfallen, und nicht die Mittel, die der nach Projektablauf in die Nutzung übergehende Gegenstand des Projektes noch benötigt.

Beispiel:

Das Projekt 'Einführung eines neuen TuI-Verfahrens' ist mit Beginn der Nutzung des neuen Verfahrens beendet. Trotzdem fallen während der Nutzung Kosten für u. a. die Wartung der Netze an. Diese sind nicht mehr im Projektbudget enthalten, müssen jedoch bei der Kostenplanung und Wirtschaftlichkeitsrechnung für dieses neue TuI-Verfahren unbedingt beachtet werden.

Eine Aufgabenstellung läßt sich demnach als Projekt anhand der folgenden Merkmale identifizieren:

- Eindeutige inhaltliche und zeitliche Zielsetzung,
- gewisse Einmaligkeit und relative Neuartigkeit der Aufgabe,
- technische Komplexität,
- Organisatorische und personelle Komplexität,
- Projektspezifische Organisation,
- gewisses Risiko und
- finanzielle Begrenzung.

Die Größe des Projekts ergibt sich dabei aus der Ausprägung der einzelnen Merkmale. Ein Projekt mit z. B. einem sehr hohen Projektbudget und einer geringen technischen sowie organisatorischen und personellen Komplexität kann mit weniger Aufwand durchgeführt werden als ein Projekt mit einem geringen Projektbudget und einem z. B. hohen Grad an organisatorischer und personeller Komplexität.

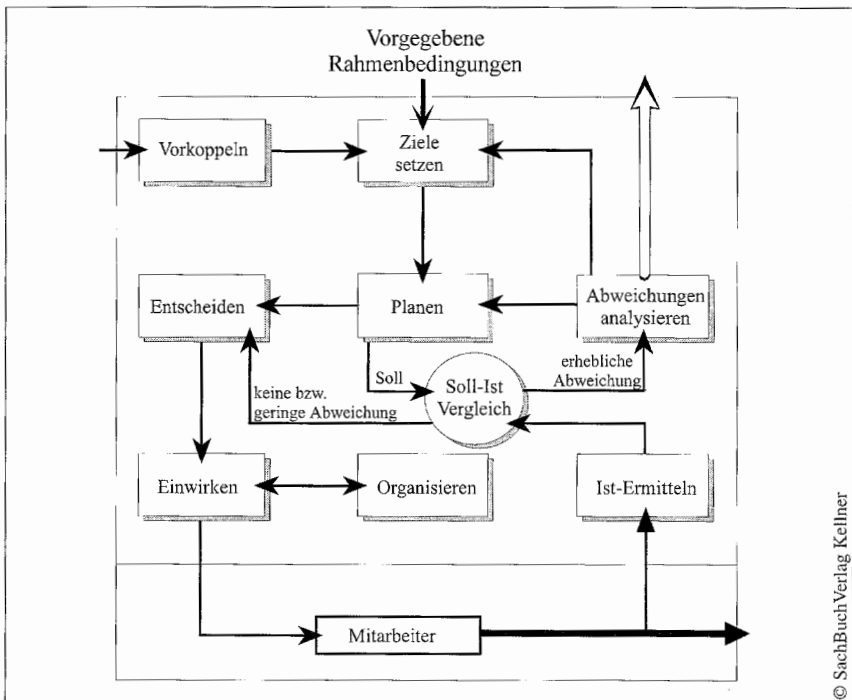
## 1.2 Was bedeutet es, Projekte zu managen?

Von der Projektidee bis zur Nutzung des zu entwickelnden Projektgegenstandes ist es ein langer Weg.

Dazu muß

- der Projektablauf selbst und
- die Projektorganisation<sup>8</sup> (die Organisation zwischen den Mitarbeitern des Projektes und die Beziehung zu den entsprechenden Fachabteilungen)

zielgerichtet geplant und entlang des Weges immer wieder gesteuert werden. Folgende Aktivitäten fallen dabei immer in einer Art Kreislauf<sup>9</sup> an:



**Abb. 3: Regelkreis der Managementfunktionen**

<sup>8</sup>siehe hierzu Teil I, Kapitel 1.1 Projektmerkmal "Projektspezifische Organisation" und Teil II, Kapitel 2 "Projektorganisation und Qualifikation"

<sup>9</sup>vgl. IPMI-Arbeitsbericht Nr. 7, S. 91ff. Dieser Regelkreis wurde als Denkraum für eine Fernsehserie (24 Sendungen zu je 30 Minuten) über das Thema "Management" entwickelt. In der Zwischenzeit arbeiten eine Reihe von Industrie-, Dienstleistungsunternehmen und öffentlichen Betrieben mit diesem Modell.

- **Ziele setzen:** Zielentwicklungsprozeß einleiten und zur Zielentscheidung führen.<sup>10</sup>
- **Planen, Soll-Vorgaben werden entwickelt:** Einerseits Ablaufplanung<sup>11</sup>, in der die mögliche Reihenfolge von Arbeitsschritten im Projektablauf durchdacht wird. Andererseits Alternativplanung, in der mögliche Handlungswege und deren potentielle Konsequenzen gedanklich entwickelt werden.
- **Entscheiden:** Entscheidungen können an vielen Stellen im Projekt anfallen. Zwischen verschiedenen Alternativen muß ausgewählt (d. h. zielgerichtet entschieden) werden. Oder aufgrund von Soll-Abweichungen muß über Planrevisionen entschieden werden. Geringfügige Soll-Abweichungen führen zu Routineentscheidungen - "alles läuft so weiter wie geplant".
- **Einwirken:** Projektarbeit bedeutet in besonderem Maße die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichsten Personen. Mitarbeiter aus verschiedenen Dienststellen übernehmen Projektaufgaben. Die Leitungspersonen müssen daher direkt kommunikativ - meist aus aktuellem Anlaß - Einfluß nehmen. Sie veranlassen die Bearbeitung von Arbeitspaketen<sup>12</sup>; weisen neue Projektmitarbeiter ein; Arbeitspaketverantwortliche unterweisen die Mitarbeiter, die die Aufgaben bearbeiten; informieren Betroffene und Auftraggeber; koordinieren; motivieren, bestätigen die erfolgreiche Abarbeitung eines Arbeitspaketes; erkennen an, wenn einzelne Projektmitarbeiter Probleme erkennen und selber lösen; korrigieren, kritisieren Falschaussagen von Arbeitspaketverantwortlichen hinsichtlich des Arbeitsfortschritts; fragen an, um den Arbeitsfortschritt zu ermitteln; etc.
- **Organisieren:** Bestimmte Dinge werden für die Dauer des Projekts generell geregelt und damit dauerhaft festgelegt. Hier geht es u. a. um die Regelung der Struktur der Zusammenarbeit (Projektorganisation) und Regelungen, die das Berichts- und Dokumentationswesen betreffen.
- **Ist-Ermitteln:** Anhand von Rückmeldungen durch die Personen, die die Arbeiten im Projekt erledigen, wird der derzeitige Arbeitsstand- bzw. Arbeitsfortschritt ermittelt.<sup>13</sup>
- **Soll-Ist-Vergleich:** Die Ist-Daten werden mit den geplanten Soll-Daten verglichen. Kommt es bei Abweichungen zu einer Überschreitung einer (vorher definierten) Toleranzgrenze, muß eine Abweichungsanalyse durchgeführt werden. Abweichungen innerhalb der Toleranzgrenze führen zu Routineentscheidungen.

---

<sup>10</sup> siehe hierzu Teil II, Kapitel 3 "Zielplanung"

<sup>11</sup> siehe hierzu Teil II, Kapitel 4 "Projektplanung"

<sup>12</sup> Arbeitspakete sind Aufgabenpakete, die einer Person oder einer Gruppe zur eigenverantwortlichen Abarbeitung übergeben werden. Näheres zu "Arbeitspaketen" siehe unter Kapitel 4.1.

<sup>13</sup> siehe hierzu Teil II, Kapitel 5 "Integrierte Projektsteuerung"

- **Abweichungen analysieren:** Häufige und/oder erhebliche Abweichungen führen zu einer Ursachenanalyse. Ergebnis kann eine Planrevision und/oder unter Umständen die Veränderung bzw. eine andere Gewichtung der Projektziele sein.
- **Rückmeldungen:** Es müssen Rückmeldungen an die Auftraggeber des Projekts erfolgen. Dies geschieht regelmäßig in Form von verdichteten Informationen und in Ausnahmefällen bei Problemen, die nicht innerhalb des Projekts selber gelöst und damit entschieden werden können.<sup>14</sup>
- **Vorkoppeln:** Durch das sich ständig verändernde Projektumfeld ist es wichtig, vorausschauende Überlegungen hinsichtlich Erwartungsänderungen der Betroffenen, Richtungsänderungen in der Politik etc. anzustellen. So kann frühzeitig reagiert bzw. besser noch agiert werden.

**Selbst ausführen:** Selbstverständlich übernehmen im Projekt auch die leitenden oder koordinierenden Projektmitarbeiter inhaltliche Aufgaben (Arbeitspakete).

Erfolgreiche Projektarbeit beruht unter anderem darauf, daß die Projektverantwortlichen erkennen, daß sie nicht Experten für alle Projektfragen sein können. Leitungspersonen müssen die Verantwortung für die Erledigung einzelner Aufgaben (Arbeitspakete) delegieren. Die Inhalte der Aufgaben werden mit den jeweiligen Fachexperten abgestimmt und können dann an die Verantwortlichen für diese Aufgaben (Arbeitspaketverantwortliche) abgegeben werden.

Hier noch einmal die Management- und Führungsfunktionen im Überblick:

*Ziele setzen; Entscheiden; Planen; Organisieren; Einwirken; Ist-Ermitteln; Soll-Ist-Vergleich; Abweichungen analysieren; Rückmeldungen; Vorkoppeln und (selbst) Ausführen.*

Die Ausgestaltung der einzelnen Funktionen ist vor allem von der Größe des Projekts, dem Umfeld und der daraus resultierenden spezifischen Projektorganisation mit dem entsprechenden Grad der Übertragung von Verantwortung und Entscheidungsbefugnis an die Projektleitung abhängig.

### **1.3 Chancen und Risiken**

Das Arbeiten in Projekten mit professionellen Methoden des Projektmanagements zeigt viele positive Wirkungen<sup>15</sup>:

- Die systematische Planung reduziert das Entwicklungsrisiko und damit das Risiko des Scheiterns.
- Nicht realisierbare Entwicklungsschritte werden frühzeitig erkannt und vermieden.

---

<sup>14</sup> vgl. hierzu Teil II, Kapitel 4.7 "Informationen und Dokumentation"

<sup>15</sup> vgl. Mees/Oefner-Py/Sünnemann (1995)

- Auswirkungen von Schwierigkeiten im Projektablauf auf Termine und Kosten können frühzeitig erkannt werden, die Projektleitung bzw. Projektgruppe kann “gegensteuern”.
- Entscheidungen werden dezentral, problem- und zeitnah getroffen.
- Durch eigenverantwortliche Übernahme von Teilaufgaben wachsen Verantwortungsbewußtsein, Engagement und betriebswirtschaftliches Denken bei den Projektmitarbeitern.
- (Technikunterstützte) Informationssysteme informieren den Auftraggeber über den Stand des Projektes.
- Vernetztes, bereichsübergreifendes Denken und Synergien entstehen.
- Die Mitarbeiter werden mobiler, die Organisation dadurch flexibler.
- Verschiedene Interessenlagen und mögliche Konflikte können frühzeitig erkannt werden.
- Aktiv eingebundene Betroffene akzeptieren “ihre” Lösung eher.
- Neue Vorgehensweisen können im Projekt ausprobiert und dann als erprobte Standards übernommen werden.

Wie vieles, so hat auch das Projektmanagement **zwei Seiten**. Es birgt auch Risiken, die aber ausgeschaltet oder minimiert werden können. Risiken können in folgenden Fällen auftreten:

- Projekte sind nicht hinreichend klar genug an die Linie angebunden. Es entstehen Reibungen zwischen Linie und Projekt.
- Unklare Aufgabenverteilung im Projektteam erhöht den Koordinationsaufwand.
- Die Neuordnung der Weisungsstrukturen erzeugt Machtkonflikte und Unruhe in der betroffenen Linienorganisation.
- Die (befristete) Mitarbeit in mittleren oder großen Projekten belastet die Projektmitarbeiter über ihre Linienfunktionen hinaus.
- Projekte verselbständigen sich.
- Um Risiken von Kosten- und Terminüberschreitung zu minimieren, neigen Projektleiter und Arbeitspaketverantwortliche dazu, vorab großzügige Kosten- und Zeitpuffer einzuplanen.
- Projektteammitarbeiter werden verunsichert, wenn ihnen gegen Ende des Projektes nicht rechtzeitig mitgeteilt wird, welche Aufgaben sie anschließend übertragen bekommen werden.

Man sollte sich von dieser Aufzählung nicht abschrecken lassen. Es gilt, Risiken zu kennen und zu Vorteilen umzugestalten. **Sich der Risiken bewußt zu sein, bedeutet vorbeugend aktiv zu werden**, wie das folgende Beispiel zeigt:

Beispiel:

“Projekte sind nicht hinreichend klar genug an die Linie angebunden.” Aufgaben, die nicht von dem Projektteam selbst erledigt werden können, sind an die Linie abzugeben. Unklarheiten führen zu demotivierenden Reibungsverlusten durch Abstimmungsprozesse zwischen der Projektgruppe und der Linienorganisation. Zeitverzug ist die Folge. Das Problem würde jedoch nicht auftreten, wenn bereits im frühen Projektstadium die Beiträge (Arbeitspakete) vom Projektteam und Linie gemeinsam erarbeitet und zugeteilt worden wären. (Siehe Teil II, Kapitel 2)

Viele Aufgaben der öffentlichen Verwaltung können durch die Anwendung von Projektarbeit sinnvoll gestaltet und durchgeführt werden. Dies zeigen u. a. auch die jüngsten Berichte der Kommunalen Gemeinschaftsstelle (KGST). Durch den vermehrten Einsatz von Projektmanagement kann es zu positiven und negativen Veränderungen kommen. Beides sollte als Chance aufgefaßt und genutzt werden. Die Risiken können durch eine professionelle Anwendung der Methoden und Instrumente des Projektmanagements minimiert werden.

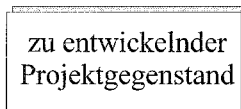
## 2. Grundgedanken zum Projektmanagement

In den nun folgenden Kapiteln finden Sie wichtige Gedanken und Anregungen für die Projektarbeit, die sich nicht unmittelbar einzelnen Abschnitten des Projektmanagements und damit auch nicht Teil II "Wie werden Projekte zum Erfolg geführt?" zuordnen lassen.

### 2.1 Bildung von sinnvollen Zusammenhängen oder ganzheitliche Betrachtungsweise

Viele der heutigen Probleme und Vorhaben der öffentlichen Verwaltung stellen immer höhere Anforderungen an die beteiligten Organisationen und Personen. Dies insbesondere deswegen, weil sowohl der Verflechtungsgrad als auch Einflußfaktoren politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Art ständig zunehmen.

Der Projektgegenstand (die Projektaufgabe) darf daher nicht isoliert betrachtet werden, da er Teil eines umfassenden Systems ist:

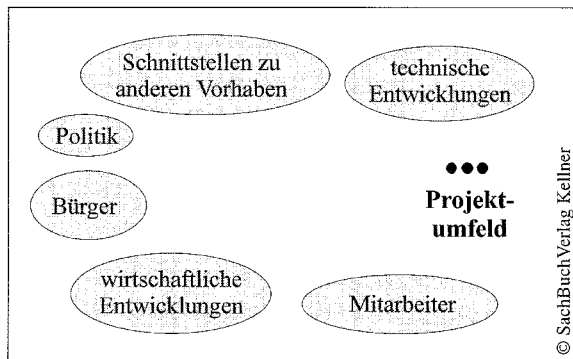


**Abb. 4:** Der Projektgegenstand als Black-Box

Der Projektgegenstand ist von einem Projektumfeld umgeben, das maßgeblichen Einfluß auf seine Ausgestaltung hat.

Das Projektumfeld kann je nach Projekt bestimmt sein durch

- politische Leitlinien,
- Bedürfnisse der Mitarbeiter der betroffenen Bereiche oder der Bürger,
- wirtschaftliche und technologische Entwicklungen und
- Schnittstellen zu anderen Vorhaben etc.



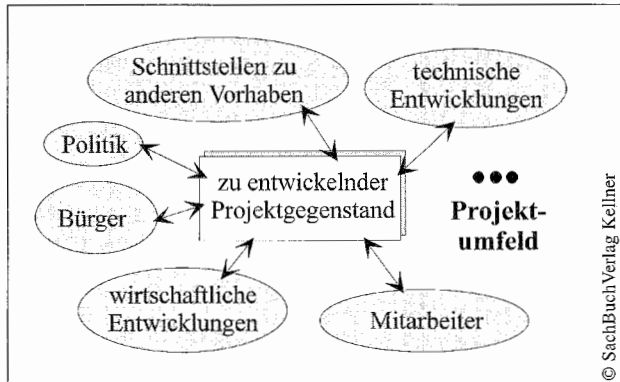
**Abb. 5:** Das Projektumfeld

Wird dieses Umfeld nicht berücksichtigt, besteht die Gefahr, daß

- das Ergebnis später nicht allgemein akzeptiert wird oder
- Verzögerungen und damit erhöhte Kosten durch notwendige Nacharbeiten entstehen.

Das Umfeld unterliegt häufig jedoch Veränderungen, die dazu führen können, daß der geplante Projektgegenstand angepaßt werden muß. Ebenfalls kann die Entwicklung des Projektgegenstandes selbst Ursache dafür sein, daß sich Änderungen im Projektumfeld ergeben.

Der Projektgegenstand muß daher unter Berücksichtigung seiner wechselseitigen Beziehungen zum Projektumfeld gestaltet werden.



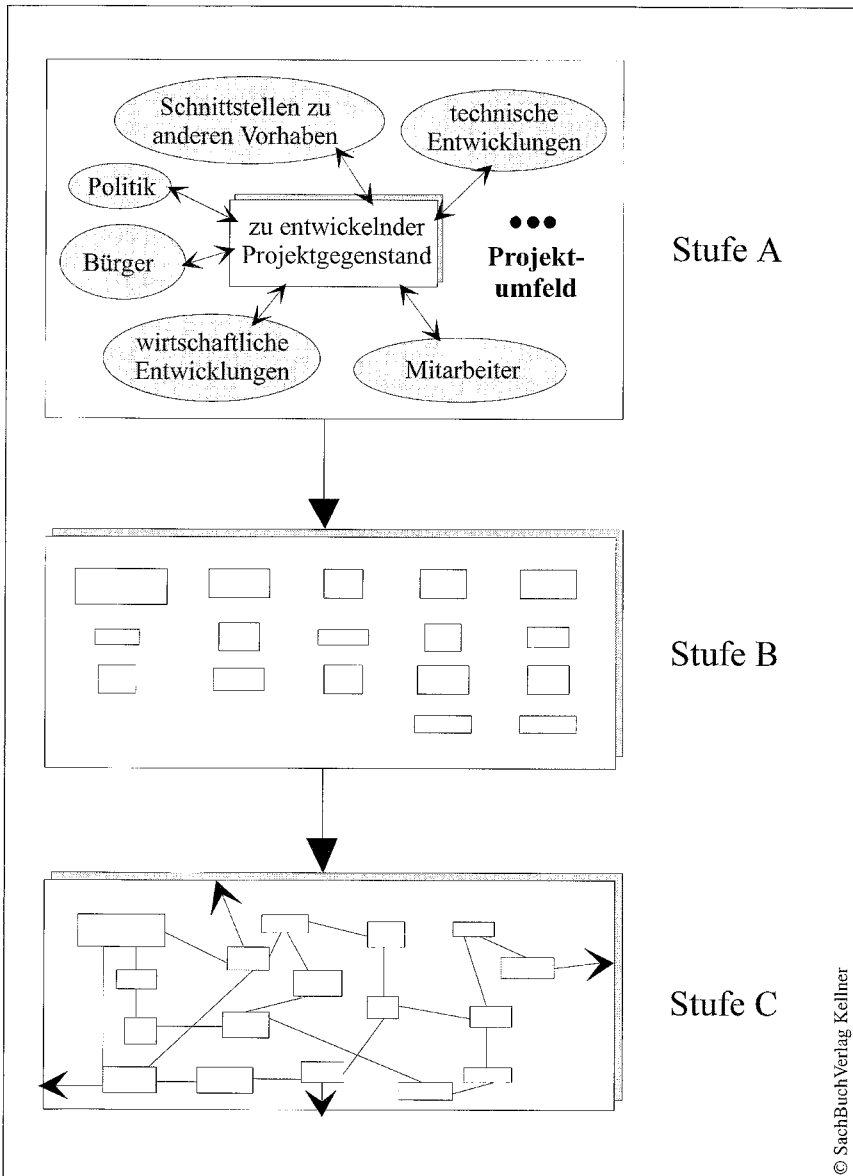
**Abb. 6:** Beziehungen zwischen Projektgegenstand und Projektumfeld

Organisatorisch, technisch und/oder personell komplexe Aufgaben erfordern daher eine Herangehensweise, die es ermöglicht,

- das gesamte Vorhaben mit seinen vielfältigen Beziehungen zu überblicken,
- die notwendige Arbeit im Detail durchzuführen, ohne die Übersicht zu verlieren,
- eine Gesamtplanung und -steuerung sicherzustellen und
- dabei eine Lösung zu erarbeiten, die eine große Akzeptanz erreicht.

Das Projektmanagement bedient sich hier des Systemsdenkens bzw. der ganzheitlichen Betrachtungsweise. Das Projekt wird als ein zu erstellendes System aufgefaßt, das in ein bereits **vorhandenes umfassendes System** - das Projektumfeld - integriert werden muß. Jede einzelne Aufgabe, die im Laufe des Projekts erledigt wird, jede Gestaltungskomponente ist wiederum **Teil des zu erstellenden Systems**. Das Projekt wird in verschiedenen Stufen betrachtet und bearbeitet. Dabei bleibt die Beziehung zum Ganzen erhalten, und trotzdem ist effektives Arbeiten möglich.





**Abb. 7:** Bildung von sinnvollen Zusammenhängen

### **Stufe A:**

Um durch die Komplexität nicht handlungsunfähig zu werden, wird der Projektgegenstand auf der obersten Stufe als **Black-Box** betrachtet. Die inhaltliche Ausgestaltung und die damit verbundenen Tätigkeiten werden erst einmal außer acht gelassen. Hier geht es um die **Erfassung der wechselseitigen Beziehungen mit dem Projektumfeld**.

Beispiel:

In einer Dienststelle mit Publikumsverkehr soll ein neues, technikunterstütztes Bearbeitungsverfahren eingeführt werden. Dazu wird eine Veränderung der bisherigen Arbeitsweise notwendig. Auf der obersten Betrachtungsebene geht es um die Anforderungen der betroffenen Mitarbeiter, Bürger und der Politik (politische Rahmenbedingungen wie z. B. Einsparungen) an das neue Bearbeitungsverfahren, um Schnittstellen zu anderen Dienststellen und um die Auswirkungen des neuen Bearbeitungsverfahrens auf die Mitarbeiter, Bürger und andere Dienststellen. Ziele werden gemeinsam mit den Betroffenen entwickelt. Die inhaltliche Ausgestaltung und damit die Auswirkungen des Projektgegenstands werden kontinuierlich in gemeinsamen Sitzungen abgestimmt.

### **Stufe B:**

Auf der nächsten Stufe wird die **Black-Box** geöffnet. Der Aufbau des Projektgegenstands wird betrachtet. Dabei geht es um zwei Aspekte:

1. die inhaltliche Ausgestaltung und
2. die Tätigkeiten und Arbeitsschritte, die notwendig sind, um die inhaltliche Ausgestaltung zu verwirklichen.

Die einzelnen Elemente und Arbeiten, die erforderlich sind, um die inhaltlichen Komponenten des Projektgegenstands zu realisieren, werden gesammelt und strukturiert. So entsteht eine Übersicht über das gesamte Vorhaben.

Beispiel:

Das Projektteam<sup>16</sup> entwickelt die Aufgaben durch ein Brainstorming. Die genannten Aufgaben werden aus verschiedenen Perspektiven diskutiert und geordnet. Eine strukturierte Übersicht über das gesamte Vorhaben ist entstanden. Diese Übersicht ist Ausgangspunkt für die detaillierte Planung und Steuerung des gesamten Vorhabens.

---

<sup>16</sup> Näheres zum Projektteam siehe Teil II, Kapitel 2

### Stufe C:

Nun werden die gegenseitigen Abhängigkeiten der einzelnen Aufgaben und inhaltlichen Komponenten erfaßt. Es entstehen "Arbeitspakete", die unabhängig voneinander arbeitsteilig bearbeitet werden können. Jedes Paket kann - losgelöst von den anderen - detaillierter geplant und gesteuert werden. Die Beziehung zu den anderen bleibt trotzdem erhalten. Die Pakete, die eine Auswirkung auf das Projektumfeld haben, müssen besonders beachtet werden. Sie beeinflussen die Akzeptanz des Projekts erheblich.

#### Beispiel:

Das Projektteam überprüft die einzelnen Aufgaben auf ihre wechselseitigen Abhängigkeiten hin. Es entstehen Pakete, die unabhängig voneinander von verschiedenen Mitarbeitern, Ämtern (z. B. der BreKom für die Kabelverlegung) oder auch Fremdfirmen (z. B. für die Zusammenstellung der benötigten Hardware) bearbeitet werden können. Die Verantwortlichen haben die Möglichkeit, ihre eigenen Pakete noch feiner zu planen. Die Pakete können dann bei der Bearbeitung einzeln gesteuert werden.

Das Vorgehen in mehreren Stufen beim Herangehen an ein Projekt ermöglicht sowohl die Verbindung einzelner Arbeitsteile und -pakete als auch deren Betrachtung im einzelnen, um Aufgaben detailliert zu planen und arbeitsteilig zu bearbeiten.

## 2.2 Wie wichtig ist Planung?

Planung<sup>17</sup> ist ein **systematisches** Durchleuchten und Durchdringen einer Aufgabe. Im Planungsprozeß werden Informationen gesammelt, alternative Wege zum Ziel gesucht und bewertet sowie geeignete Maßnahmen, das Ziel zu erreichen, ausgewählt. Planung **prognostiziert zukünftige** Entwicklungen, setzt Prämissen, macht Annahmen über die Abhängigkeiten und Wirkungszusammenhänge zwischen verschiedenen Teilproblemen, -aufgaben bzw. -komponenten, legt zu berücksichtigende Faktoren, Ungereimtheiten, Problemfelder, inhaltliche und zeitliche Abhängigkeiten zwischen Maßnahmen offen. Im Rahmen der Planung sollen Risiken und Chancen, mögliche Konfliktfelder sowie kritische Erfolgsfaktoren frühzeitig erkannt werden.

Planungstechniken und -instrumente (vgl. Methodenkoffer in Teil IV) üben einen gewollten Zwang zum **Analysieren, Systematisieren** und zur **Auseinandersetzung mit der Zukunft** aus. Die enorme, nicht zu unterschätzende Leistung der Planung liegt darin, Komplexität überschaubar und handhabbar zu machen. Die vielfältigen

---

<sup>17</sup> zu den folgenden Ausführungen vgl. Steinmann/Schreyögg (1990), S. 123ff.

Gedanken im Kopf (vor lauter Bäumen den Wald nicht sehen!) müssen geordnet und strukturiert, auf ihre Machbarkeit und Umsetzbarkeit hin untersucht werden. Der Weg zum Erreichen der Projektziele wird in Projektstruktur-, Maßnahmen-, Termin-, Kostenplänen usw. konkretisiert<sup>18</sup>.



***Durch Planung ergibt sich der "rote Faden", an dem dann entlanggearbeitet werden kann.***

Planung unterstützt den optimalen Einsatz knapper Ressourcen und die qualitäts- und sachgerechte Erstellung des Projektgegenstandes. Planung ist unverzichtbar zur Steuerung der Projektentwicklung und zur Kontrolle des Projektfortschritts. **Welche** Planungstechniken und -methoden in welcher Detailliertheit einzusetzen sind, ist **abhängig** von

- der Größe und Komplexität des Projektes sowie
- der jeweiligen Projektphase (Verhältnismäßigkeit der Mittel beachten!).

Planung bietet wichtige Vorteile:

- Sie gibt dem ganzen Entwicklungsgeschehen Richtung und Form.
- Chaotische oder widersprüchliche Einzelschritte, aber auch Doppelarbeiten, reiner Aktivismus oder eilige Notlösungen werden verhindert.
- Die Informationsgewinnung und die Entscheidungsfindung werden rationalisiert.
- Auswahlkriterien werden offengelegt.
- Das Risiko von Fehlentscheidungen wird vermindert.
- Risiken können frühzeitig erkannt und reduziert werden.

Planung ermöglicht "Know-How-Aufbau" (Lernprozesse). Abweichungen vom Plan können auf ihre Ursache hin untersucht werden; die gewonnenen Erkenntnisse können auf neue (Projekt-) Situationen übertragen werden.

<sup>18</sup> vgl. Teil II, Kapitel 4 "Projektplanung"

### Wer plant, muß aber auch wissen:

- Planung ist immer **zukunftsorientiert**. Jeder Plan ist daher mit **Unsicherheiten** und auch unvollständigen Informationen behaftet. (Morgen tritt ein unerwartetes Ereignis ein, und alles muß dann ganz anders ablaufen, als heute geplant.) Je länger der Planungshorizont ist, um so mehr nimmt die Unsicherheit der Erwartungen zu. Langfristige Vorhersagen können nur noch grobe Konturen angeben.
- Projekte sind komplex und (relativ) neuartig. Deshalb können bei der Planung nicht alle zukünftig auftretenden Probleme, Wechselwirkungen, Zusammenhänge und Veränderungen vorab bedacht werden.
- Das Projekt ist **keine Insel**: Es gibt zahlreiche **Außenbezüge** zum Projektumfeld wie zum politischen System, zu Bürgern und Bürgerinnen, zu Interessensvereinigungen, Unternehmen usw. Diese Außenbezüge und Rahmenbedingungen des Projektes sind dadurch gekennzeichnet, daß sie nicht statisch sind. Sie **verändern** sich - je nach Art und Größe des Projektes natürlich unterschiedlich - häufig und stark im Zeitablauf, z. B. durch politischen Richtungswechsel, neue Gesetzgebung, veränderte Dienstleistungsangebote/neue Produkte am "Markt", veränderte Erwartungen und Einstellungen der Bürger und Bürgerinnen usw. Die Projektumwelt ist niemals völlig transparent und verstehbar und damit auch in ihren Anforderungen niemals völlig erwartbar; sie ist immer eine Quelle potentieller Überraschungen und Diskontinuitäten.



***Veränderungen gehören dazu.  
Projektmanagement darf  
Veränderungen nicht ignorieren.***

### Warum soll dann überhaupt geplant werden?

Die obigen Ausführungen dürfen auf keinen Fall in dem Sinne **mißverstanden** werden, daß - wenn ohnehin alles anders kommen kann - auf eine gewissenhafte Planung kein Wert zu legen sei bzw. auf jegliche Planung verzichtet werden könne. Denn Planung bietet die bereits angeführten Vorteile.

Planung muß gewissenhaft und so gut wie möglich erfolgen; die zugrundeliegenden Annahmen müssen realistisch sein. Planung muß **dokumentiert** werden