

Kompetenz. Wissen. Erfolg.



## Grundlagen des Projektmanagements

- Projekte organisieren
- Projekte starten
- Projekte planen
- Projekte durchführen
- Projekte steuern



## Ersteller

### **Klaus Göller**

Klaus Göller, Dipl.-Kfm. univ., Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Seit 1995 als Organisationsberater für öffentliche Verwaltungen und Unternehmen tätig. Freiberuflicher Trainer und Berater der BVS und der Bayerischen Akademie für Verwaltungsmanagement GmbH

## Gegenreferent

### **Raymund Helfrich**

Fachreferent für Verwaltungsbetriebswirtschaft, Bayerische Verwaltungsschule, München

## Impressum

Rechtsstand:  
April 2016

Herausgeber:  
Bayerische Verwaltungsschule (BVS), Ridlerstraße 75, 80339 München,  
Telefon 089/54057-0, info@bvs.de, www.bvs.de

Layout/Satz: FIBO Lichtsatz GmbH, Unterhaching

© 2016 BVS

Jede Art der Vervielfältigung ohne schriftliche Genehmigung der BVS außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist gemäß § 106 Urheberrechtsgesetz verboten und kann strafrechtlich verfolgt werden.

Bezugsquelle: Dieses Lehrbuch erscheint im Rahmen der Neuen Reihe der BVS. Weitere Information zu den Schriften der BVS und ein Bestellformular finden Sie im Internet unter [www.bvs.de/schriften](http://www.bvs.de/schriften)

## Vorbemerkung

Die Kenntnis der Organisation und des Ablaufs von Projekten sowie das Gespür für die Einordnung von Projekten in die Verwaltung haben für die Mitarbeiter/-innen auf allen Ebenen eine zunehmende Bedeutung bekommen. Fachbereichsübergreifende, komplexe Vorhaben prägen – neben den klassischen Arbeitsweisen – zunehmend die Aufgaben in den öffentlichen Verwaltungen. Dieser gestiegenen Bedeutung der fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit soll der Band *Grundlagen des Projektmanagements* Rechnung tragen.

In kompakter und anschaulicher Weise werden die Grundlagen vermittelt, um Projekte professionell zu organisieren, zu starten, zu planen, durchzuführen und zu steuern.

Ausgehend von grundsätzlichen Definitionen zum Projektmanagement werden anhand eines gängigen Phasenmodells zur Projektabwicklung die grundlegenden Optionen zur Einbettung und Organisation von Projekten in die bestehende Verwaltungsorganisation beschrieben und die einzelnen Projektphasen dargestellt.

Dieses Lehrbuch schlägt die Brücke zwischen den weiterhin gültigen Grundsätzen einer allgemeinen Verwaltungsorganisation und den speziellen organisatorischen Anforderungen an Projekte.

Um den Umfang dieses Lehrbuches nicht ausufern zu lassen, haben wir uns inhaltlich auf die Grundlagen des Projektmanagements konzentriert. Angrenzende Wissens- und Kompetenzgebiete für die Durchführung von Projekten, wie z. B. das Führen von Projektteams, methodische Kompetenzen, soziale Kompetenzen etc., werden hier an entsprechender Stelle nur angedeutet. Für eine umfassende Projektleiter/-innen-Ausbildung verweisen wir als Ergänzung auf die jeweils einschlägigen Lehrbücher der BVS auf weiterführende Literatur oder entsprechende vertiefende Fortbildungen der BVS.

Um den unterschiedlichen fachlichen Anforderungen verschiedener Aus- und Fortbildungslehrgänge sowie dem interessierten Leser gerecht zu werden, ist in jedem Abschnitt eine Angabe über den durchschnittlichen Schwierigkeitsgrad vorangestellt. Dies erfolgt in Form einer dreistufigen Klassifizierung, die dem Benutzer eine Orientierung vermitteln soll, ob der jeweilige Abschnitt überwiegend Basiswissen **A B C** oder darauf aufbauendes Wissen **A B C** darstellt. Gehobenes Wissen, das Inhalte der Stufen **A** und **B** voraussetzt, ist mit der Klassifizierung **A B C** gekennzeichnet.

Gewiss ist das gewählte System in den Grenzbereichen verschiedener Schwierigkeits- und Bedeutungsstufen nicht ganz trennungsscharf. Es kann keinen Bearbeiter von der Pflicht entheben, bei der Vorbereitung auf Prüfungen sich intensiv mit den Vorgaben von Stoffgliederungsplänen und Prüfungsordnungen zu befassen.

Dieses Lehrbuch hilft mit, projektorientiertes Denken und Handeln in den Verwaltungen weiter zu fördern. Dem Leser wünschen wir Freude beim grundlegenden Einstieg ins Projektmanagement der Verwaltung.

Vorbemerkung .....		4
Inhalt .....		6
Schrifttumshinweise .....		7
<b>1</b>	<b>A B C</b> Einführung Projektmanagement – Was ist ein Projekt? .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>A B C</b> Projektphasenmodell – Das modifizierte Wasserfallmodell zur Abwicklung von Projekten .....	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>A B C</b> Organisatorische Grundlagen des Projektmanagements ...	<b>14</b>
3.1	<b>A B C</b> Projektorganisation – Einbettung von Projekten in die Verwaltungsorganisation .....	14
3.1.1	<b>A B C</b> Einfluss-Projektorganisation (Stabs- oder Linien-Projektorganisation) .....	15
3.1.2	<b>A B C</b> Matrix-Projektorganisation .....	16
3.1.3	<b>A B C</b> Reine Projektorganisation (= Task Forces) .....	18
3.2	<b>A B C</b> Projektgremienstruktur – die innere Organisationsstruktur eines Projektes .....	20
<b>4</b>	<b>A B C</b> Die Projektphasen im Einzelnen .....	<b>27</b>
4.1	<b>A B C</b> Start- bzw. Definitionsphase von Projekten .....	27
4.2	<b>A B C</b> Planungsphase von Projekten .....	30
4.3	<b>A B C</b> Umsetzungsphase von Projekten .....	33
4.4	<b>A B C</b> Evaluationsphase und Projektabschluss .....	34
4.5	<b>A B C</b> Begleitendes Projektcontrolling und -steuerung .....	35
	Stichwortverzeichnis .....	42

## Schrifttumshinweise

**Herrmann/Schwittek**, Projekte und Prozesse managen: Methodische Kompetenzen für Führungskräfte in der Verwaltung, Kommunal- und Schulverlag, Wiesbaden 2014

**Patzak/Rattay**, Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, Linde Verlag, Wien 2014

**DeMarco**, Der Termin – ein Roman über Projektmanagement, Hanser Verlag, München 1998

## 1 **A B C** Einführung Projektmanagement – Was ist ein Projekt?

Definition  
Projekt

Die Bedeutung von Projektarbeit nimmt bei der Aufgabenbewältigung einer Verwaltung immer stärker zu. Die Herausforderung, komplexe, abteilungsübergreifende Aufgabenstellungen in einer geeigneten Organisationsform zu bearbeiten, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Damit werden die Fragestellungen rund ums Projektmanagement und die Organisation von Projekten für Verwaltungen zu zentralen organisatorischen Themen: Was ist ein Projekt? Wie werden Projekte definiert? Wie grenzt man Projekte definitorisch ab von Sonderaufgaben? Was ist Projektmanagement? Wie werden Projekte organisiert und in welchen Phasen laufen sie idealtypisch ab? Welche Anforderungen müssen fachlich an Projektleitungen gestellt werden? Dieses Lehrbuch wird auf diese Fragestellungen rund ums Projektmanagement in komprimierter Form inhaltlich eingehen.

### Definition Projektmanagement

Projektmanagement

Als Projektmanagement (PM) wird die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, Führungsorganisation, Führungstechniken und Führungsmitteln für die Abwicklung eines Projektes“ verstanden. Es bietet die Möglichkeit zur Umsetzung abteilungsübergreifender Aufgaben und Ziele und zu deren Erreichung, ist dafür jedoch keine Garantie.

Erfolgreiches Projektmanagement führt zu systematischer Arbeitsweise in Projekten und erfordert Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft. Vielfach sind neue Denkansätze und Verhaltensänderungen notwendig. Erhöhte Eigenverantwortung wird gefordert und gefördert. Abteilungsübergreifendes Denken und Handeln wird von den Projektleiter(inne)n erwartet.

Begreifen Sie Projektmanagement als umfassendes Organisations- und Führungskonzept zur Bewältigung anspruchsvoller, komplexer, abteilungsübergreifender Aufgabenstellungen auf den verschiedensten Gebieten einer Verwaltung, wie z. B. Organisations-, Personal- und Informationstechnikentwicklung, technische Vorhaben, komplexe Bauvorhaben, Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing, Abwicklung und Organisation von Bürgerentscheiden/Wahlen etc.

Projektmanagement ist mehr als eine effiziente Organisation von abteilungsübergreifenden Vorhaben. Es trägt auch zum sozialen, organisatorischen und technischen Wandel in der Verwaltung bei und fördert eine neue Art der verwaltungsinternen Zusammenarbeit sowie der Zusammenarbeit mit externen Partnern.

Bereits nach diesen Ausführungen wird deutlich, dass bei der Anwendung des Projektmanagements zumindest temporär begrenzte, abteilungsübergreifende organisatorische Regelungen in der normalen Verwaltungsorganisation notwendig sind. Vor diesem Hintergrund muss bereits am Anfang abteilungsübergreifender Vorhaben geprüft werden, ob es sich bei dem Vorhaben tatsächlich um ein Projekt im Sinne des Projektmanagements handelt. Dabei stellt sich zu Beginn einer solchen Aufgabenstellung die Frage: Was ist ein Projekt?

### Definition Projekt und Abgrenzung zur Sonderaufgabe

Abgrenzung  
Projekt –  
Sonderaufgabe

Projekte sind durch eine Reihe von Kriterien charakterisiert. Es ist nicht sinnvoll, jede Aufgabe, z. B. Routineaufgaben, als Projekt zu organisieren. Letztendlich liegt es im Ermessen der Verwaltungsleitung, festzulegen, welche Aufgabe als Projekt bzw. als Sonderaufgabe eingestuft wird. Eine scharfe Abgrenzung ist hierbei nicht möglich.



Gegenstand des Projektmanagements – und damit per **Definition Projekte** – sind Vorhaben, die charakterisiert sind durch

- Neuartigkeit bzw. Einmaligkeit der Aufgabe
- hohe Komplexität, die nur durch geplante und koordinierte Zusammenarbeit bewältigt werden kann
- hohes Risiko, d. h. es bestehen in der Regel kein oder nur wenig Erfahrungs- und Routinepotenzial bei der Bewältigung der Aufgabe
- relativ kurze Bearbeitungszeiträume, mit zeitlich definiertem Anfang und Ende
- abteilungsübergreifende Bearbeitung, unter Mitwirkung verschiedener Fachabteilungen, eventuell auch verschiedener Institutionen und Partner

Ob ein solches **Projekt** mithilfe des Projektmanagements oder (bei eingeschränkter fachlicher Komplexität) als delegierte **Sonderaufgabe** im Rahmen des traditionellen Verwaltungsaufbaus zur Lösung geführt werden soll, liegt im Ermessen der Verwaltungsleitung. Einflussgrößen hierfür sind:

- die Bedeutung der betreffenden Aufgabe im Vergleich zu weiteren Aufgaben der Verwaltung
- der Schwierigkeitsgrad und damit die Wahrscheinlichkeit, mit der das Projektziel erreicht werden kann
- die Bedeutung des Projektes für übergeordnete Ziele der Verwaltung
- der Grad der Komplexität und der Umfang vorliegender Erfahrungen zur Bewältigung der Aufgabe
- das bei einem Scheitern des Projektes auftretende Risiko
- die Einmaligkeit des Vorhabens
- ist das Vorhaben abteilungsübergreifend und somit über die bestehende Linienorganisation der Verwaltung nur schwer zu koordinieren
- liegen für das Vorhaben harte terminliche, finanzielle und personelle Rahmenbedingungen/Restriktionen vor
- soll das einmalige Vorhaben als Personalentwicklungsmaßnahme, z. B. als Projektleitungsverantwortung für Führungsnachwuchskräfte, genutzt werden

### Weitere organisatorische Aspekte zum Projektmanagement

Es ist wichtig, innerhalb der Projektarbeit Einfluss darauf zu nehmen, dass eventueller Abteilungsegoismus nicht in Projekt egoismus umschlägt.

Projekte und Organisation

Projektmanagement erfordert, das Projekt in seiner *Gesamtheit* zu betrachten. Das führt zwangsläufig zu interdisziplinärer Zusammenarbeit. Innerhalb des Projektmanagements ist daher neben einer Orientierung an Verfahren, Abläufen und Instrumenten des Projektmanagements auch die Akzeptanz dieser Arbeitsweise durch die beteiligten Mitarbeiter/-innen und deren Bereitschaft zur Übernahme einer neuen Art von Verantwortung im arbeitsteiligen Prozess zu beachten.

Aus Beispielen in unterschiedlichen Verwaltungen geht hervor, dass die Anwendung des Projektmanagements für komplexe, abteilungsübergreifende Aufgabenstellungen erfolgreich ist. Dies betrifft z. B. die Einhaltung des Budgets, der Termine und der Qualität der Arbeitsergebnisse. Befragungen von Projektleitern und -mitarbeiter(inne)n zeu-

gen von der Akzeptanz dieser Arbeitsweise. Mitarbeiter/-innen sind stärker motiviert, die Verantwortung und Befugnisse (Kompetenzen) im Projekt sind erhöht und das Selbstwertgefühl gestärkt.

Die ständig steigenden Anforderungen der Bürger/-innen fordern in vielen Bereichen der Verwaltung fachliche und organisatorische Spitzenleistungen. Um diese fachlichen Spitzenleistungen in der Verwaltung zu erzielen, müssen die Grenzen zwischen den Fachabteilungen aufgehoben werden. Die Prozesse und Abläufe sind nicht nur schlanker, sondern auch sehr flexibel zu gestalten. Das versucht man in Verwaltungen zunehmend dadurch zu lösen, dass **Projektteams** aus Fachleuten unterschiedlicher Abteilungen gebildet werden. Diese Projektteams werden mit spezifischen Befugnissen ausgestattet, um in einem bestimmten Bearbeitungszeitraum auf Grundlage vorgegebener Ziele die Projektlösung selbst zu erarbeiten.

Die Zusammenarbeit von verwaltungsinternen Projektteams mit externen (Projekt-) Leistungsträgern ermöglicht vielfach einen weiteren Leistungszuwachs.

Bei Aufgaben von außerordentlicher Bedeutsamkeit für die Verwaltung bietet sich mit dem Projektmanagement eine wirkungsvolle Führungsmethode, die den hohen Anforderungen besonders komplexer Aufgabenstellungen (Planung, Realisierung, Kontrolle und Betreuung) Rechnung trägt.

Projektmanagement ist gleichzeitig ein umfassendes *Organisations- und Führungskonzept*. Es beinhaltet auch mehr als nur Organisation von Projektgruppen und Teamarbeit.

Ergebnisse der praktischen Anwendung des Projektmanagements in Verwaltungen zeigen, dass es sich bei konsequenter Anwendung bewährt hat.

Es trägt dazu bei, die Erfolg bestimmenden Projektparameter

- **Qualität der Ergebnisse**
- **Kosten** und
- **Zeit**

wirkungsvoll zu optimieren.

Ebenso trägt es zum technischen, organisatorischen und Verhaltenswandel bei.

Die Nutzung des Projektmanagements in der Verwaltung lässt auch gut erkennen, welche Mitarbeiter/-innen kommunikations- und teamfähig sind bzw. welche Mitarbeiter/-innen neben ihrem Fachwissen Verständnis für komplexe, abteilungsübergreifende Organisationsabläufe und das zwischenmenschliche Beziehungsgefüge mitbringen. Damit ist das Projektmanagement auch ein Instrument für eine gezielte Auswahl künftiger Führungskräfte und für die Entwicklung von Führungskräftenachwuchs.

Mit dem Projektmanagement verbindet sich der Anspruch nach Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung sowie wirtschaftlichem Denken und Handeln. Damit wird deutlich, dass die Mitarbeit in Projekten und die Verantwortungsübernahme in Projekten in zunehmendem Maße Einfluss auf eine persönliche Karriereentwicklung in der Verwaltung haben kann.

## **Praxis-Reflexion:**

Sammeln Sie Beispiele für Projekte, die in den letzten Jahren innerhalb Ihrer Verwaltung durchgeführt wurden!

Zur Verdeutlichung, welche Art von komplexen, abteilungsübergreifenden Aufgaben sich für die Anwendung des Projektmanagements anbieten, seien einige Beispiele aufgeführt:

- Konzipierung und Umsetzung organisatorischer Veränderungen, z. B. Restrukturierung von Organisationen (Gestaltung schlanker Prozesse, Optimierung der Organisation in Richtung Dienstleistung und Bürgerpartizipation etc.)
- Entwicklung bzw. Anpassung und Einführung neuer Informationssysteme zur Unterstützung von Verwaltungsprozessen (z. B. Einführung eAkte, Dokumentenmanagement, Einführung neuer Betriebssysteme, etc.)
- Planung, Bau, Inbetriebnahme, Finanzierung, Förderung von Standorten bzw. technischen Anlagen (z. B. Ausweisung Gewerbegebiet, Errichtung kommunaler Kraftwerke, neues Schulungszentrum der BVS etc.)
- Vorhaben mit juristischem Fachinhalt (z. B. Entwicklung und Abstimmung von Satzungen, Vorbereitung und Umsetzung von Verwaltungsreformen)
- Neugestaltung der Abläufe in der Verwaltung (= Prozessentwicklungen)

1. Welche Aufgaben umfasst das Projektmanagement?
2. Beschreiben Sie per Definition den Begriff Projekt!
3. Welche Einflussgrößen sprechen dafür, ein Vorhaben als Projekt zu organisieren?

Lösungen siehe Seite 37

## Kontrollfragen