

# Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung

## Block 2: Projektmanagement

*Dozent:*  
*Elisabeth Mehrmann*

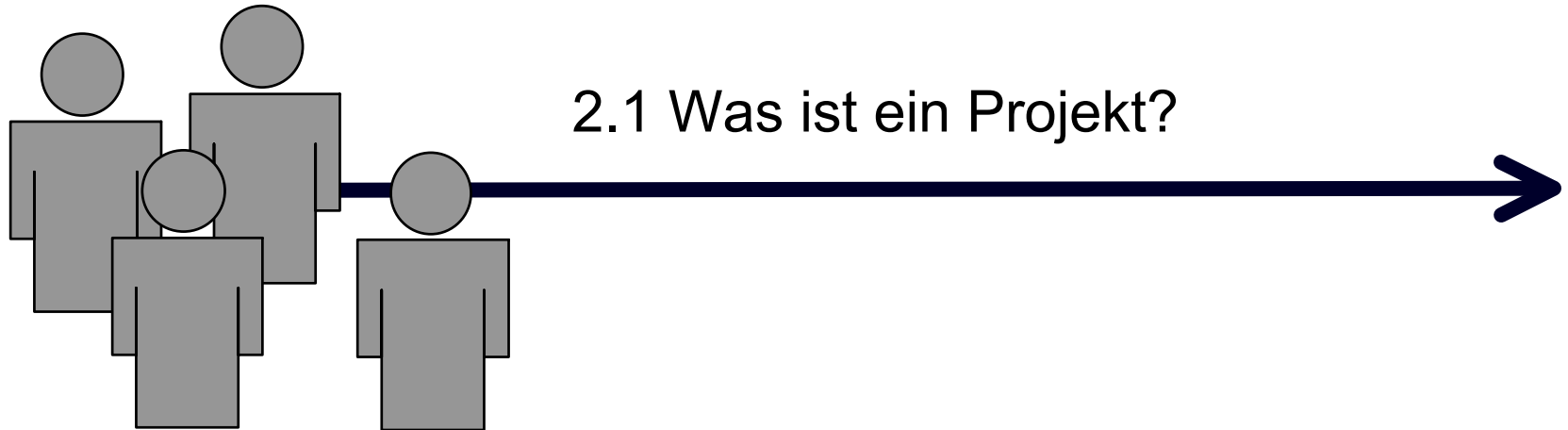
**Management  
consult**

Unternehmensberatung GmbH  
**Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn**  
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11 **ult GmbH Bonn**  
E-Mail: [info@Managementconsult.de](mailto:info@Managementconsult.de)  
<http://www.Managementconsult.de>

# Literatur

1. Mehrmann, E.; Wirtz, Th.: Effizientes Projektmanagement, ECON&List, 5. Aufl., München, 2002
2. Witschi, U., Erb, A., Biagini, R.: Projekt-Management, 4. Aufl., Verlag Industrielle Organisation, Zürich, 1996
3. Ewert, u.a.: Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste, Verlag Keller, Bremen, 1996
4. Schelle, H.: Projekte zum Erfolg führen, dtv, 2001
5. Madauss, J.: Handbuch Projektmanagement, Schäffer-Poeschel, 2000
6. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.  
<http://gpm-ipma.de/>  
(umfangreiche Literaturliste, teilweise jedoch überaltert)

# Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



## Block 2: Projektmanagement

*Dozent:*  
*Elisabeth Mehrmann*

**Management  
consult**

Unternehmensberatung GmbH  
**Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn**  
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11 **ult GmbH Bonn**  
E-Mail: [info@Managementconsult.de](mailto:info@Managementconsult.de)

<http://www.Managementconsult.de>

## Ein wenig Geschichte ...



- 2650-2190 v.Chr.: Bau der Pyramiden
- 221-210 v.Chr. : Bau der Chinesischen Mauer unter dem Kaiser Shi Huang-ti, im 15. Jhd. unter der Ming-Dynastie erneuert
- 1859-1869 Ferdinand de Lesseps baut den Suez-Kanal
- 1914 nach 10jähriger Bauzeit wird der Panamakanal eröffnet
- 1941 Manhattan Engineering District Project im militärischen Bereich: Bau der 1. Atombombe
- 1947 Marshall-Plan-Projekt (Europ. Wiederaufbauprogramm)
- 1945 2. Weltkrieg: Realisierung des Polaris-Programms
- Apollo-Programm der NASA
- 1966 entwickelt General Schriever das Luftwaffen-Projektmanagementkonzept



Wenn Sie nicht an einem „Projekt“ arbeiten, haben Sie wahrscheinlich einen undankbaren, langweiligen und sich ständig wiederholenden Job.

Sie arbeiten dann wie eine Ameise, die unaufhörlich Krümel zu ihrem Nest schleppt.

Wenn Sie dagegen an einem Projekt arbeiten, sieht das Leben gleich ganz anders aus.

Sie sind natürlich noch immer eine Krümel schleppende Ameise, aber zwischen Ihnen und dem Ameisenhügel findet ein russisches Hocktanz-Festival statt.

Ein Projekt ist ein

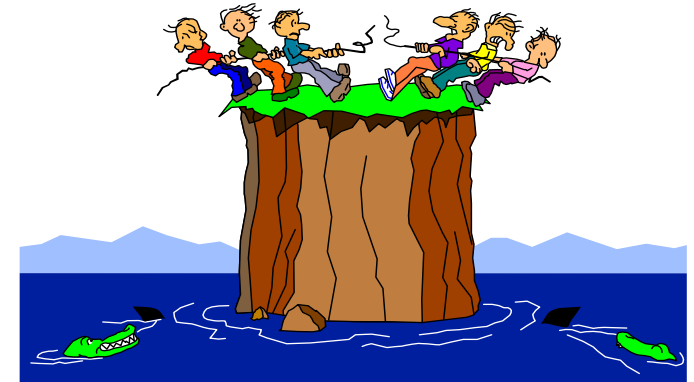
„Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.

- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Bedingungen,
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben,
- projektspezifische Organisation“



# Ein Projekt

- ▶ hat ein definiertes Ziel,
- ▶ weist eine gewisse Einmaligkeit auf,
- ▶ ist zeitlich begrenzt,
- ▶ ist i.d.R. mit einem Risiko behaftet,
- ▶ muss i.d.R. noch in Teilprojekte untergliedert werden,
- ▶ erfordert die Zusammenarbeit mehrerer Spezialisten aus unterschiedlichen Bereichen und
- ▶ erfordert eine Projektleitung.



## Ein Projekt ... hat ein definiertes Ziel

- Projekte müssen eindeutig formulierte Ziele haben.
- Sie enthalten konkrete Vorgaben, die erfüllbar sind und deren Erreichbarkeit überprüft werden kann.
- Aus den Zielen können konkrete Aufgaben abgeleitet werden.



## Ein Projekt ... weist eine gewisse Einmaligkeit auf

- Einmaligkeit und Neuartigkeit müssen sich nicht auf das Projekt als Ganzes beziehen.  
Projekte haben bereits eine gewisse Einmaligkeit und relative Neuartigkeit wenn:
  - ein Projekte unter anderen Rahmenbedingungen als beim vorangegangenen Mal durchgeführt wird oder
  - die Aufgabenstellung für die Beschäftigten, die das Projekt durchführen sollen, neu ist.
- Von abgeschlossenen Projekten (z. B. Pilote), die sich in modifizierter Form wiederholen, lassen sich Planungserkenntnis und –daten nutzen, um den Neuplanungsaufwand zu reduzieren.

## Ein Projekt ... ist zeitlich begrenzt

- Projektanfang und –ende sind eindeutig festzulegen.
- Sie werden häufig als Meilensteine (Ereignisse mit Ergebniserwartung) bezeichnet.

Ein Projekt ... ist i.d.R. mit einem Risiko behaftet

- Einmaligkeit und Neuigkeit der Aufgabe erhöhen das Ergebnisrisiko
- Sie bewirken – vor allem im Zusammenhang mit der Komplexität – eine höhere Wahrscheinlichkeit des Scheiterns als bei Routineaufgaben.
- Das Risiko eines Projektes steigt mit der verstrichenen Zeit.

Ein Projekt ... muss i.d.R. noch in Teilprojekte untergliedert werden

- Da ein Projekt meist ein umfangreiches oder komplexes Vorhaben repräsentiert, muss es strukturiert werden.
- Mit der Strukturierung wird die Einteilung in Arbeitspakete und manchmal Teilprojekte erreicht.
- Ein Teilprojekt entsteht dann, wenn es ein in sich abgeschlossenes Aufgabengebiet umfasst.

## Ein Projekt ... erfordert eine eigene Organisation

- Die zur Lösung von Projektaufgaben notwendige Zusammenarbeit ist in den üblichen hierarchischen Organisationsformen nicht herbeizuführen.
- Projekte erfordern die Bildung einer arbeitsfähigen Teams, das sich i.d.R. aus verschiedenen Spezialisten aus mehreren Bereichen der Organisation zusammensetzt.
- Hierarchien, Amtsschranken, Abteilungsdenken ist für die Projektarbeit zu überwinden.

# Unterscheidung von Projekten

- Projekte werden umso dynamischer, je komplexer ihr Umsystem ist.
- Um die erhöhte Komplexität zu bewältigen, müssen Projekte strukturiert werden (Projektplanung).
- Ferner müssen neue Methoden eingesetzt werden, um die Komplexität zu handhaben.

- Größe: kleine, mittlere, große Projekte
- Bedeutung: strategische Wichtigkeit
- Zeit: kurzfristige, langfristige Projekte
- Fachgebiete: Bauprojekte, EDV-Projekte, Organisationsprojekte
- Aufgabenstellung:
  - geschlossen: klare Aufgabenstellung (z.B. Brücke bauen)
  - offen: viele inhaltliche und vorgehensmäßige Möglichkeiten (z.B. Verbesserung der Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit einer Organisation)
- Soziale Komplexität:
  - gering: unproblematische Zusammenarbeit (wenig Interessenunterschiede)
  - hoch: interdisziplinär, politisch brisant, unterschiedliche Nutzerinteressen, hohes Konfliktpotential

# Projektarten-Matrix

**hoch:**

bereichsübergreifend,  
interdisziplinär,  
komplizierte  
Wirkungszusammenhänge

**gering:**

hauptsächlich  
Zusammenarbeit im  
Fachgebiet,  
einfache  
Wirkungszusammenhänge,  
kleines Risiko

Soziale Kompetenz

Komplexe  
Standardprojekte  
(Wiederholprojekte)

Pionierprojekte

Standardprojekte

Potenzialprojekte

Aufgabenstellung

**geschlossen:**  
klare Aufgaben-  
stellung

**offen:**

Aufgabenstellung mit vielen inhaltlichen u.  
vorgehensmässigen Möglichkeiten

# Aktuelle Projektthemen in der öffentlichen Verwaltung

- Outsourcing von Betriebsbereichen
- von einer kurzfristigen zu einer langfristigen Zukunftsorientierung (Controlling / Planung / Berichtswesen)
- Von der Zentralisation zur Dezentralisation (dez. Ressourcenverantwortung)
- Von staatlicher Hilfe zur Selbsthilfe (Bürgerkommune)
- Von repräsentativer zur partizipativer Demokratie (Bürgerkommune)
- Von Hierarchie zur Netzwerken (Agenda 21)
- Vom Denken in Ja/Nein-Entscheidungen zum Denken in Prozessen und Handlungsspielräumen (systemisches Denken)
- Von klassischer Ausführungsverwaltung zu aktiver Handlungsverwaltung (eGovernment)



Bitte klassifizieren Sie:

Der Projekt-Check	kein Projekt	Projekt	falls Projekt, Art:
Verlegung des Münchener Flughafens von Riem nach Garching			
Vorbereitung des KGSt-Forums in Hannover			
Überarbeitung der Kostenstellennummern der Stadtwerke Hückeswagen			
Verbesserung des Antwortzeitverhaltens der EDV-Programme			
Durchführung eines Projektmanagement-Trainings in Aachen			
Veränderung der Organisationsprozesse und des Organisationsverhaltens einer Unternehmung			
Anpassung von EDV-Programmen an ein neues Betriebssystem-Release			
Bau einer Brücke über den Suez-Kanal			
Durchführung einer Mitarbeiter-Befragung			
Neumöbelierung des Konferenzraumes			
Sanierung eines Altstadt-Viertels in Bonn			
Anlegung von Fahrradwegen im gesamten Flächegebiet Recklinghausen			
Auswahl einer Projektmanagement-Software			
Auswahl und Einführung einer integrierten Software für alle Funktionen einer Organisation			
Hinführung einer Organisation zu einer lernenden Organisation			
Kauf einer Immobilie als Erweiterung des vorhandenen Standortes			

Bitte klassifizieren Sie: (eine Lösung)

Der Projekt-Check	kein Projekt	Projekt	falls Projekt, Art:
Verlegung des Münchener Flughafens von Riem nach Garching		X	Pionierprojekt
Vorbereitung eines KGSt-Forums (Großkongress, alle 3 Jahre)		X	Standardprojekt
Überarbeitung der Kostenstellennummern der Stadtwerke Hückeswagen	X		
Verbesserung des Antwortzeitverhaltens der EDV-Programme	X		
Durchführung eines Projektmanagement-Trainings in Aachen	X		
Veränderung der Organisationsprozesse und des Organisationsverhaltens einer Unternehmung		X	Pionierprojekt
Anpassung von EDV-Programmen an ein neues Betriebssystem-Release		X	Standardprojekt
Bau einer Brücke über den Suez-Kanal		X	Standardprojekt
Durchführung einer Mitarbeiter-Befragung		X	Potenzialprojekt
Neumöbelierung des Konferenzraumes	X		
Sanierung eines Altstadt-Viertels in Bonn		X	Standardprojekt
Anlegung von Fahrradwegen im gesamten Flächegebiet Recklinghausen		X	Potenzialprojekt
Auswahl einer Projektmanagement-Software	X		
Auswahl und Einführung einer integrierten Software für alle Funktionen einer Organisation		X	Pionierprojekt
Hinführung einer Organisation zu einer lernenden Organisation		X	Pionierprojekt
Kauf einer Immobilie als Erweiterung des vorhandenen Standortes		X	Standardprojekt

# Projektmanagement

„Gesamtheit von Führungs-  
aufgaben,  
organisation,  
techniken und  
mittel  
für die Abwicklung eines Projektes“



*Beispiele*

- *Abgrenzung des Problems und der Aufgabenstellung*
- *Vereinbarung der Ziele und des Vorgehens*
- *Einsatz und zielgerichtete Disposition der Ressourcen*
- *Überwachung und Steuerung des Projektablaufes*
- *Koordination von Teilprojekten*
- *Projektmarketing*
- *Führung des Projektteams*
- *Gestaltung sozialer Prozesse*

# Dimensionen des Projektmanagements

## 1 Funktional

- Was ist zu tun?  
Ingangsetzen, Inganghalten, Abschließen

## 2 Institutionell

- Welche Projektorganisation wird benötigt?
- Welche Rahmenbedingungen sollten beachtet werden?  
Festlegen von Projektgremien, Bildung der Projektgruppe, Kompetenzregelung

## 3 Personell, psychologisch, sozial

- Welches Personal wird benötigt?  
Personaleinsatz, Teamleitung, Gestaltung sozialer Prozesse

## 4 Instrumentell

- Welche Instrumente und Techniken sollen eingesetzt werden?

## Wann ist ein Projekt erfolgreich? ...

- ➔ ... wenn das Produkt zur Zufriedenheit des Auftraggebers erstellt wurde
  - d.h. die zuvor erarbeiteten Ziele und Qualitätsmerkmale wurden erfüllt
- ➔ ... wenn der Arbeitsprozess erfolgreich war
  - Die am Prozess beteiligten Mitarbeiter sind motiviert und einsatzfreudig. Es herrscht eine Atmosphäre, in der Fehler nicht vertuscht werden, sondern eine gemeinsame Problemlösung gesucht wird
  - Die Teamkommunikation stimmt. Informationen werden ausgetauscht ohne dass der Prozess durch zu viel Kommunikation verlangsamt wird.
  - Die Ressourcen werden effizient eingesetzt.