

CNAP

# **Projektmanagement im Alltag einer Verwaltung**

27.07.2020

Sebastian Fontaine





*"Projektmanagement ist ein neuerer und revolutionärer Gedanke, der bei Betrieben und Behörden oftmals zu ernsthaften Konflikten führt, sofern man versucht, ihn in die Praxis umzusetzen. Wie läßt sich dies erklären? Die Hauptursachen hierfür sind:*

- *Erstens, Projekte sind Vorhaben mit definiertem Anfang und Abschluß, die durch die Merkmale zeitliche Befristung, Komplexität und relative Neuartigkeit gekennzeichnet sind, und*
- *zweitens setzen sie wegen ihres interdisziplinären Charakters eine vorübergehende organisatorische Änderung und damit verbunden auch eine Neufestlegung der Machtverhältnisse im Unternehmen voraus.*

*Beide Faktoren führen, zumindest vorübergehend, zu einer organisatorischen Instabilität oder anders ausgedrückt, ein Projekt ist ein betrieblicher Unruheherd."*

Bernd J. Madauss, Handbuch Projektmanagement, mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 10.

## **Zusammenfassung**

In diesem Memoire wird untersucht, inwieweit der Gedanke Projektmanagement wirklich revolutionär neu ist und ob er zwingend zu Unruhe führt. Dazu wird nach einem kurzen geschichtlichen Exkurs der Begriff „Projekt“ klar definiert und abgegrenzt. Das Projektmanagement kann sich zur Erfüllung seiner Aufgaben an einer Vielzahl von Methoden orientieren, bzw. sich ihrer bedienen, und so alle Phasen eines Projektes begleiten und zu einem möglichst erfolgreichen Abschluss bringen. Wie agil eine traditionell bürokratische Verwaltung sein kann, will oder vielleicht auch muss, ist dann Gegenstand weiterer Betrachtungen.

Besonderer Dank gilt an dieser Stelle all jenen, die den anonymen Fragebogen ausgefüllt haben. Sie haben es mit Ihrem Engagement ermöglicht diese Arbeit einer Evidenzprüfung zu unterziehen. Durch ihren unverstellten Einblick in die Praxis haben sie die Grundlage geliefert, die theoretischen Untersuchungen dieser Arbeit mit der Realität im Alltag einer Verwaltung abzugleichen. Dadurch kann ein direkter Praxisbezug zur CNAP hergestellt werden.

Wegen der besonderen Bedeutung der Mitarbeiter und Kollegen wird auch auf die Mitarbeiterführung eingegangen, bevor im letzten Kapitel ein Ausblick auf mögliche zukünftige Schlussfolgerungen für die Projektarbeit im Alltag der CNAP gewagt wird.

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung .....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Grafikverzeichnis der Umfrageauswertung .....	VI
1. Einleitung.....	1
1.1. Historischer Kontext .....	2
1.2. Sprachliche Einordnung.....	4
1.3. Abgrenzung des Betrachtungsumfeldes “Verwaltung” .....	7
2. Einführung und Begrenzung der Kernbegriffe .....	9
2.1. Projekt – Definition.....	10
2.2. Projektgruppen und Projektmanagement .....	13
3. Privatwirtschaftliche Methoden in staatlichen Institutionen .....	18
3.1. Von der „Bürokratie“ kommend .....	18
3.2. Vom New Public Management (NPM) zur lernenden Organisation.....	19
3.3. Projektmanagement als logische Konsequenz.....	24
4. Projektmanagement in der Verwaltung.....	26
4.1. Übersicht und Eignung verschiedener Ansätze.....	27
4.2. Vereinbarkeit von Linie und Projektgruppe .....	33
4.2.1. Aufbau und Organisation einer Projektgruppe .....	38
4.2.2. Bedeutung und Auswahl der richtigen Mittel .....	41
4.3. Spiegelung an der Realität durch Auswertung der Umfrage .....	44
4.4. Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Umfrage .....	54
5. Chancen und Risiken bei der Umsetzung.....	56
5.1. Probleme der Praxis .....	57
5.1.1. Klare Ziele vorgeben .....	59
5.1.2. Richtige Gruppengröße und Zusammensetzung finden .....	62
5.1.3. Bedeutung der Tagesordnung .....	65
5.1.4. Kommunikation verbessern.....	67
5.2. Motivation und Mitarbeiterführung .....	70
5.3. Herausforderungen beim Abschluss eines Projektes.....	78
5.4. Evaluation und Transparenz .....	81

6. Ausblick für die CNAP .....	82
Anhang .....	86
Umfragenteile in der Webdarstellung.....	86
Quellenverzeichnis .....	95
Literatur.....	95
Internet.....	97

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
CASS	Département administratif du Centre commun de la sécurité sociale (Centre d'affiliation de la sécurité sociale)
CCRSC	Centre commun retenue saisie et cession
CCSS	Centre commun de la sécurité sociale
CISS	Centre informatique de la sécurité sociale
CNAP	Caisse nationale d'assurance pension
ebd.	eben da (Verweis auf eine bereits unmittelbar zuvor genannte Quelle)
eGovG	Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung
EESI	Electronic Exchange of Social Security Information (Elektronischer Austausch von Sozialversicherungsdaten)
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
GPM	Gesellschaft für Projektmanagement
HERMES	Handbuch der Elektronischen Rechenzentren des Bundes (Schweiz), eine Methode zur Entwicklung von Systemen (mittlerweile eine allgemeine Projektmanagementmethode)
ICB	IPMA Individual Competence Baseline, der internationale Projektmanagement-Standard der IPMA
IGSS	Inspection générale de la sécurité sociale
INAP	Institut national d'administration publique
IPMA	International Project Management Association
ISS	Institution de la sécurité social
Linie	Linienorganisation, Definition in Kapitel 2.1 auf Seite 13
NPM	New Public Management
PM	Projektmanagement
PMBOK	A Guide to the Project Management Body of Knowledge
PRINCE2	Projects in Controlled Environments (Projekte in kontrollierten Umgebungen)
Stakeholder	Personen, Personengruppen oder Organisationen, die aktiv am Projekt beteiligt sind oder durch den Projektverlauf oder das Projektergebnis beeinflusst werden (Definition nach PRINCE2).
UT	Umfrage, Teil #

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die "langen Wellen" der Verwaltungswissenschaft und -praxis .....	3
Abb. 2: Verhältnis zwischen Politikern und Bürokraten .....	7
Abb. 3: Werbung: Mach es zu Deinem Projekt .....	9
Abb. 4: Das organisatorische Änderungsgesetz nach Lewin .....	11
Abb. 5: Dreiphasenmodell von Lewin .....	12
Abb. 6: Wissensgebiete des Projektmanagements und der Projektmanagementprozesse.....	16
Abb. 7: Phasenorientiertes Projektmanagement .....	17
Abb. 8: Typologie von Unternehmenskulturen .....	21
Abb. 9: Magisches Dreieck (Ziele/Qualität - Dauer/Zeit - Kosten/Ressourcen) .....	24
Abb. 10: Trennung von Leistungsfinanzierer, -käufer und -bringer .....	25
Abb. 11: Gegenüberstellung von 4 Projektmanagement-Standards.....	28
Abb. 12: Stacey-Matrix.....	29
Abb. 13: Vorgehensmodelle im Projektmanagement .....	30
Abb. 14: software development infographic .....	31
Abb. 15: Vor- und Nachteile bei agilem Projektmanagement.....	32
Abb. 16: Organisationsprofile nach Gomez/Zimmermann (eigene Darstellung) .....	33
Abb. 17: Projektorientierte vs. traditionelle öffentliche Organisationen .....	34
Abb. 18: Rationalitätenmodell: Integration von Politik und Management .....	36
Abb. 19: Projektteam als Matrix organisiert.....	38
Abb. 20: Die reflektorische Bedrohlichkeitsprüfung und ihre Folgen .....	59
Abb. 21: Interaktionsverlust bei steigender Gruppengröße.....	62
Abb. 22: Akteurslandkarte .....	63
Abb. 23: Integrationsleistung neuer Mitarbeiter.....	70
Abb. 24: Bedeutung der Farben der sechs Hüte (de Bono, 1987) .....	72
Abb. 25: Wichtige Einflusstaktiken .....	74
Abb. 26: Das Menschenbild nach Theorie X und Theorie Y .....	74
Abb. 27: Theorie Y-Zirkel ("der gute Zirkel").....	75
Abb. 28: Theorie X-Zirkel ("circle vitiousus") .....	75
Abb. 29: Feedback-Regeln.....	76
Abb. 30: Systematisches Fragen .....	80
Abb. 31: Startbild des Fragebogens .....	86



## Grafikverzeichnis der Umfrageauswertung

UT 1:	Bei welcher Verwaltung sind Sie tätig? .....	45
UT 2:	An wie vielen Projekten nehmen Sie zurzeit teil? .....	46
UT 3:	Wie lange laufen diese Projekte bereits? .....	46
UT 4:	Wie viele Teilnehmer nehmen in der Regel an einer Sitzung teil?.....	47
UT 5:	Wie oft nehmen Sie durchschnittlich an Projektsitzungen teil? .....	47
UT 6:	Wenn Sie an die Zusammensetzung der Gruppe denken, welche Aussagen treffen dann zu? .....	48
UT 7:	Ist bei den Projekten klar, was erfüllt werden muss, damit das Projekt als abgeschlossen gelten wird, egal ob erfolgreich oder auch als Fehlschlag? ...	49
UT 8:	Bitte bewerten Sie die Projektvorgaben aus Ihrer Sicht .....	49
UT 9:	Wie schätzen sie den Einfluss externer Beratung auf Projekte ein? .....	50
UT 10:	Meine Erfahrungen aus Projekten an denen ich bisher teilgenommen habe	51
UT 11:	Hier ist Platz für Ihre persönliche Einschätzung. Was läuft aus Ihrer Sicht wirklich gut oder was sollte man unbedingt verbessern? Was ist Ihnen noch wichtig zu erwähnen? .....	52

## 1. Einleitung

“Ein alter Erfahrungssatz lautet: Wenn Du eine Organisation kennenlernen möchtest, versuche sie zu verändern. Dann zeigt sie ihr Gesicht.”<sup>1</sup>

Die öffentlichen Verwaltungen sind durch die aktuell anstehende Digitalisierung einem umfassenden Veränderungsprozess unterworfen. Wie ernst und grundlegend dieser Wandel in Luxemburg angegangen wird, zeigt sich nicht zuletzt an der Schaffung eines eigenen Ministeriums für Digitalisierung.<sup>2</sup> Dabei sind die Änderungen aus der letzten Modernisierungsphase der Verwaltung noch nicht vollständig abgeschlossen. Im "tronc commun"<sup>3</sup> wird den angehenden Beamten die Bedeutung der Konzepte des New Public Management (NPM) deutlich gemacht. Die Umsetzung beider Modernisierungsprozesse stellt die beteiligten Verwaltungen, und somit auch die CNAP, vor deutliche Herausforderungen. Da einige Prozesse wie z.B. EESSI ihren Ursprung auf europäischer Ebene haben, kommt auch von außerhalb Luxemburgs ein entsprechender Veränderungsdruck, der auch in den Nachbarländern zu entsprechenden Aktionen führt. In Deutschland z.B. trat am 01.01.2020 § 6 Satz 1 des EGovG in Kraft. “Damit wird ab diesem Zeitpunkt die elektronische Aktenführung für Bundesbehörden zur Pflicht, sofern die elektronische Aktenführung für eine Behörde bei langfristiger Betrachtung nicht unwirtschaftlich ist.”<sup>4</sup>

Interessant ist hierbei vor allem, dass die Digitalisierung keineswegs dogmatisch vorgeschrieben, sondern unter den Vorbehalt der Wirtschaftlichkeit gestellt wird. Dieser Wandel ist keine Naturgewalt auf die man wenig Einfluss hat, im Gegenteil!

“Ähnlich wie Bau- und Logistikprojekte sind auch IT-Projekte hochgradig deterministische Prozesse, deren Erfolg entscheidend von der Sorgfalt und Genauigkeit der Planung abhängt. Damit sie gelingen, muss eine gigantische Zahl von Einzelaktivitäten bedacht, akribisch koordiniert und diszipliniert umgesetzt werden.”<sup>5</sup>

Deshalb passt das Projektmanagement sehr gut als Schlüsselement zu den aktuellen Reformen und wird dementsprechend im Alltag einer Verwaltung gebraucht.

---

1 Birte English, Rudolf Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, Aktuelle Verbreitung, Chancen, Modernisierungsaspekte, S. 186.

2 Ministerium für Digitalisierung // Die Luxemburger Regierung, <https://digital.gouvernement.lu/de.html>

3 Formations du « tronc commun », <https://fonction-publique.public.lu/fr/formation-developpement/parcours-specifiques/formationinitiale/stagiairessecteuretatique/formationinitialefonctionnairesstagiairesetatiques/formationgenerale/courstronccommunconnaissancesfondamentales.html>

4 Margrit Seckelmann, Marion Albers (eds.), Digitalisierte Verwaltung - Vernetztes E-Government, Berlin, Erich Schmidt Verlag, S. 322.

5 Winfried Berner, Change!, 20 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung, S. 195.

## 1.1. Historischer Kontext

Seit Menschen größere Vorhaben gemeinschaftlich durchführen gibt es de facto Projektplanung. Weder ein militärischer Feldzug, noch die Errichtung großer Gebäude (Tempel, Festungen), oder beispielsweise eine lange Seereise zur Entdeckung der Westpassage nach Indien sind vorstellbar, ohne dass die Verantwortlichen diese Projekte detailliert geplant hätten. Allerdings geschah dies lange Zeit formlos, allein aufgrund der Erfahrungen und Kenntnisse der Verantwortlichen. Erst seit dem Ende des 19. Jahrhunderts werden diese informellen Verfahren zusammengetragen, systematisiert und in die wissenschaftlich aufbereitete Form gebracht, unter der heute Projektmanagement betrieben wird.<sup>6</sup> Dabei wurden auch graphische Darstellungen entwickelt um komplexe Planungen besser visualisieren zu können. "Henry Gantt entwickelte 1910 den Balkenplan (auch Gantt-Diagramm genannt). Unabhängig davon hatte Karol Adamiecki eine ähnliche Methode mit den Namen Harmonogram bereits 1896 entwickelt. Gantts Methode kam erstmals bei einem größeren Bauvorhaben, der Errichtung des 1935 fertiggestellten Hoover Dam, zum Einsatz."<sup>7</sup>

Je größer und umfassender die Projekte wurden, desto aufwändiger mussten auch die Formen der Planung werden. "Das Manhattan Engineering District Projekt (1941) zur Entwicklung der ersten Atombombe erforderte völlig neue Organisationsstrukturen, um Informations- und Koordinationsprobleme in den Griff zu bekommen. Auch in Europa waren die ersten Anwender von Projektmanagement-Methoden die Luft- und Raumfahrtindustrie sowie das Militär seit Mitte der 50er Jahre."<sup>8</sup> Man stellte fest, dass für die Weiterentwicklung der Projektmanagementmethoden selbst eigene Organisationen geschaffen werden mussten. "1965 wurde die IPMA gegründet, die International Projekt Management Association mit Sitz in den Niederlanden. Die deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) folgte 1979."<sup>9</sup>

Ungefähr parallel zur Weiterentwicklung der Methoden des Projektmanagements entwickelte sich auch die Staatstheorie und wurde zunehmend ausgefeilter und detaillierter. So spaltete sich im 19. Jahrhundert die alte Policywissenschaft in drei Bereiche auf. Bis dahin stand "Policy" synonym für alle staatlichen Aktivitäten in Politik und Verwaltung. Ein Zweig beschäftigte sich mit der Haushaltsführung, woraus sich Kameralistik entwickelte (heute Doppik). Ein anderer Zweig wurde zur "Ökonomik" [sic.], die technische Fächer wie Land- und Forstwirtschaft, aber auch

---

6 vgl. Bernd J. Madauss, Handbuch Projektmanagement, Mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden.

7 Wikipedia, Projektmanagement, <https://de.wikipedia.org/wiki/Projektmanagement>

8 Katharina Hölzle, Die Projektleiterlaufbahn, Organisatorische Voraussetzungen und Instrumente für die Motivation und Bindung von Projektleitern, S. 12.

9 Peter F.-J Niermann, Andre M. Schmutte, Exzellente Managemententscheidungen, Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices, S. 246.

praktische Fächer wie Gewerbe-, Agrar- und Handelspolitik entwickelte. Der dritte Bereich war schließlich der Versuch einer einheitlichen Staatswissenschaft (vgl. Robert von Mohl (1799-1875) und Lorenz von Stein (1815-1890)).<sup>10</sup>

Nach dem Zweiten Weltkrieg orientierte sich die Politikwissenschaft weniger an den Zeiten der Weimarer Republik oder noch älteren Traditionen der Staatslehre, sondern sie wandte sich der angelsächsischen *Political Science* zu. Daher stand weniger das Konzept des *Staates* im Mittelpunkt, sondern eher das *Government*. Somit ging es weniger um die institutionalisierte Ordnung als solche, als vielmehr um die Summe der Tätigkeiten.<sup>11</sup>

Die Entwicklung hin zum angelsächsischen Modell lässt sich für Deutschland in die folgenden vier großen Etappen untergliedern.

	<b>Demokratischer Staat</b>	<b>Aktiver Staat</b>	<b>Schlanker Staat</b>	<b>Aktivierender Staat</b>
Periode	ab Beginn 50er Jahre	ab Mitte 60er Jahre	ab Ende 70er Jahre	ab Mitte 90er Jahre
Schlagworte	Rechtsstaat Demokratie	Planung innere Reformen	Management Entbürokratisierung	Governance Zivil-/ Bürgergesellschaft
Politische Probleme und Ziele	Überwindung von Demokratieversagen und Obrigkeitsstaat	Ausbau des Wohlfahrtsstaates Informationsverarbeitung Konfliktlösung	Staatsversagen Entbürokratisierung Privatisierung	Ko-Produktion Beteiligung Neue Aufgabenteilung
Theoretische Grundlagen	Verwaltungsrecht Bürokratiethorie	Policy Forschung Makro-Ökonomie	New Public Management Public Choice	Institutionentheorie Kommunitarismus
zentrale Konzepte	Bürokratie Hierarchie politische Beamte	Globalsteuerung Regierungs- und Verwaltungsreform PPBS	Aufgabenkritik Neues Steuerungsmodell Outsourcing, Privatisierung	Gewährleistungsstaat Verantwortungsteilung Regulierung

Abb. 1: Die "langen Wellen" der Verwaltungswissenschaft und -praxis<sup>12</sup>

Bis zu dieser Entwicklung wurde die Verwaltung nicht als relevanter, eigenständiger Akteur gesehen und analysiert, sondern als weitgehend willenloses, neutrales Instrument. Der öffentlichen Verwaltung kommt in diesem Verständnis im Wesentlichen die Rolle eines „Vollzugsagenten“ für die Umsetzung von Entscheidungen zu, die durch demokratisch legitimierte Instanzen, also Parlamente und Regierungen, getroffen werden.<sup>13</sup> Und hier treffen sich dann beide Entwicklungen, denn das aufkommende Projektmanagement soll helfen die Summe der neuartigen Tätigkeiten richtig koordinieren zu können.

10 vgl. Jörg Bogumil, Werner Jann, Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland, Einführung in die Verwaltungswissenschaft : [Lehrbuch], S. 29.

11 vgl. ebd., S. 34.

12 ebd., S. 54.

13 vgl. Bogumil, Jann, Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland, Seiten 42–45.

Wenn derart fundamentale Rollenbilder im Laufe der Zeit zur Diskussion stehen, dann ist vor allem im europäischen Kontext immer auch die Vielfalt der Sprachen zu berücksichtigen. Schon innerhalb einer Sprache ist es nicht immer ganz einfach sich unmissverständlich auszudrücken, über Sprachgrenzen hinweg potenziert sich die Komplexität.

## 1.2. Sprachliche Einordnung

Die Literatur zum Projektmanagement hat oft Wurzeln im angelsächsischen Kulturraum und wird folglich auf Deutsch übersetzt. An diesem Zwischenschritt kann man schon gut die Schwierigkeit der Übertragbarkeit vom privatwirtschaftlichen in den öffentlichen, staatlichen Bereich illustrieren.

Das deutsche Wort "Politik" ist mehrdeutig, es steht für gleich drei englische Wörter mit jeweils ganz unterschiedlicher Bedeutung. Je nach Kontext besteht bei der Übersetzung ins Deutsche damit die Gefahr, dass wesentliche Detailinformationen verloren gehen:

- *Politics* bezeichnet den durch Interessengegensätze gekennzeichneten Prozess der Austragung von Konflikten und der Verteilung von Macht und Einfluss.
- *Polity* meint die formale Dimension der Politik, d.h. die Ordnung des politischen Systems, des Normengefüges und der Institutionen.
- *Policy* meint schließlich die inhaltliche Dimension von Politik, d.h. die Art und Weise der politischen Problemverarbeitung, der staatlichen Aktivitäten, kurz die Politikinhalte (im Deutschen etwa Sozial-/ Arbeits-/ Klimapolitik usw.).<sup>14</sup>

Ein weiteres Beispiel ist das englische Wort „social“, wie in „social distancing“<sup>15</sup>. Es wird im Deutschen oft mit „sozial“ übersetzt, so z.B. „social networks“ -> „soziale Netzwerke“. Allerdings ist damit eher „gemeinschaftlich“ statt „sozial“ gemeint. Sozial im Sinne von fürsorglich wäre im Englischen eher „caring“. Eine ähnliche sprachliche Hürde besteht im Kontext des Projektmanagements. Da es dort in der Regel um privatwirtschaftliche Darstellungen geht wird meist der „Kunde“ als Ausdruck gewählt. Es würde jedoch in die Irre führen, diesen Ausdruck auf die Verwaltungen zu übertragen. Ein Bürger ist nämlich etwas grundlegend anderes als ein Kunde. Letzterer zahlt für Dienste, die er in Anspruch nimmt. Ein Bürger zahlt Steuern und Gebühren und erwartet dafür natürlich auch Leistungen des Staates.

---

<sup>14</sup> vgl. Bogumil, Jann, Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland, S. 23.

<sup>15</sup> vgl. Cdc, Coronavirus Disease 2019 (COVID-19), <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/prevent-getting-sick/social-distancing.html>

Allerdings besteht dabei eine gänzlich andere Beziehung als zwischen Vertragspartnern die sich aus freien Stücken für einen Vertragsschluss zusammenfinden. Der Bürger hat völlig andere Rechte und stellt auch andere Forderungen an den Staat als ein Kunde an den Leistungserbringer. Als Beispiel seien einige Stichworte genannt wie z.B. „Konkurrenz“ und „Gewährleistung“ auf der privatwirtschaftlichen Seite, sowie „Gewaltmonopol“, „Fürsorge“ und „Vorsorge“ auf staatlicher Seite.

Die Rolle des Bürgers wird durch die Rolle als Kunde bzw. Kundin ergänzt (nicht ersetzt!). Die Kundenmetapher soll lediglich die Dienstleistungsmentalität in der Verwaltung unterstützen.

Auch in der Privatwirtschaft wird dem Kunden bzw. der Kundin keineswegs jeder Wunsch erfüllt. Typisch für den öffentlichen Sektor ist die Trennung der Rollen von Auftraggeber (nämlich den Bürgerinnen und Bürgern) und Leistungsabnehmer (den Kundinnen und Kunden). Die Auftraggeber definieren in einem demokratischen Verfahren die legitimen Ansprüche der Kundinnen und Kunden und können dabei wechselseitig in die jeweils andere Rolle schlüpfen. „Die Verwaltung ist den Auftraggebern verpflichtet, gegenüber den Kundinnen und Kunden eine optimale Dienstleistung im Rahmen ihrer legitimen Ansprüche zu bieten.“<sup>16</sup> Im Französischen findet man dementsprechend Ausdrücke wie „citoyen“ (Auftraggeber) und „administré“ (Leistungsabnehmer, vgl. auch Abb. 10, Seite 25). Interessanterweise wird das auch im englischen Sprachraum wahrgenommen. „I cannot recall ever hearing a French administrator speak of his or her "customer" (client). They do, however, make an interesting distinction between le citoyen (citizen) and l'administré (an untranslatable word, literally meaning "one who is administered" - from the passive participle of the verb "to administer")“<sup>17</sup>

Die Schwierigkeiten beim Versuch der simplen Übernahme von Managementelementen aus der Privatwirtschaft können auch an weiteren Begriffen verdeutlicht werden. So werden die Besonderheiten öffentlicher Güter, im Unterschied zum privaten Gut, nicht ausreichend berücksichtigt. „Öffentliche Dienstleistungsproduktion zeichnet sich gerade nicht durch die Produktion marktgängiger und marktfähiger Dienstleistungen aus. Öffentliche Güter sind Güter, die allen Bürgern zugänglich sein sollen und von deren Konsum niemand ausgeschlossen werden kann oder sollte.“<sup>18</sup>

---

16 Kuno Schedler, Isabella Proeller, *New Public Management*, Seiten 72–73.

17 Gary L. Wamsley, James F. Wolf, *Refounding democratic public administration, Modern paradoxes, postmodern challenges*, S. 116.

18 Bogumil, Jann, *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland*, S. 294.

Auch wenn es auf den ersten Blick seltsam anmutet, so hat die Wortwahl und die Achtsamkeit bei der entsprechenden Verwendung der passenden, stimmigen Wörter im Alltag doch einen erheblichen Einfluss!

In einem Land wie Luxemburg, mit relativ hohem Ausländeranteil in der Bevölkerung und ebenso hohem Pendleranteil unter den Arbeitnehmern, ist es relativ üblich mehrere Sprachen zu sprechen. Allerdings ist es fraglich, ob dadurch das generelle Bewusstsein für sprachliche Hürden eher steigt, oder ob man sich daran gewöhnt und dem Effekt deshalb weniger Aufmerksamkeit schenkt. Bei der CNAP kann jedenfalls beobachtet werden wie bestimmte Sachverhalte zunächst allen Projektbeteiligten klar zu sein scheinen, es bei näherer Betrachtung und genauer Nachfrage aber „nur ungefähr“ sind. Ein Beispiel dafür ist der englische Begriff „rendering“. Er kommt zur Anwendung, wenn die elektronischen Dokumente des Projektes „EESSI“ für eine Speicherung im Archiv vorbereitet werden müssen. Dieser englische, technische Begriff war nicht jedem Projektteilnehmer geläufig und musste detailliert erklärt werden. Trotzdem kam es nach mehreren Sitzungen zu einer Situation, in der deutlich wurde, dass die Auswirkungen dieses Schrittes nicht von jedem Teilnehmer gleichermaßen aufgefasst worden waren. Ein anderes Beispiel hat weniger mit Sprache, sondern eher mit der Art der Visualisierung zu tun. Es ist die tabellarische Darstellung des „plan de classement“ im Projekt EP009. Daraus resultierte zunächst die irrige Annahme, dass zwei Parameter für die Klassifizierung der Dokumente im Archiv zur Verfügung stünden, sozusagen Zeile und Spalte. Dabei wurde übersehen, dass es einen wesentlichen Unterschied zwischen technischer Realisierung (flache Liste) und grafischer Darstellung (Tabellenform) zum vermeintlich besseren Verständnis gab.

An diesen Beispielen erkennt man wie oft der Teufel im Detail steckt. Die menschliche Komponente kann kaum überschätzt werden. Deshalb wird ihr ein eigenes Kapitel gewidmet: Motivation und Mitarbeiterführung, Seite 70.

### 1.3. Abgrenzung des Betrachtungsumfeldes "Verwaltung"

Wenn in dieser Arbeit von „Verwaltung“ die Rede ist, dann ist damit die französische „administration“ gemeint oder ein „organisme public“ also eine Behörde. Auch größere private Betriebe können eine eigenständige Verwaltung haben, diese ist aber mit dem Begriff „Verwaltung“ in dieser Arbeit ausdrücklich nicht gemeint.

Manche Definitionen sehen die Verwaltung als einfaches Vollzugsorgan, das durch die Politik gesteuert und durch die Justiz kontrolliert wird. Diese Definitionen vernachlässigen die tatsächliche Ausgestaltung der Gewaltenteilung in den europäischen Staaten. "Eine strenge Gewaltenteilung in Legislative, Judikative und Exekutive entspricht nicht den aktuellen Staatsformen. So nimmt beispielsweise heute die Verwaltung erheblich Einfluss auf die Legislative durch ihre Rolle bei der Politikvorbereitung."<sup>19</sup> Dieser bidirektionale Charakter widerspricht der Rolle der Verwaltung als reines Vollzugsorgan, sie wird zum eigenständigen Akteur. Beispiele dafür sind der aktuelle Präsident der CNAP, Fernand Lepage<sup>20</sup>, wie auch dessen Amtsvorgänger Robert Kieffer<sup>21</sup>. Beide setzen sich aktiv für Reformen und Verbesserungen im Rentensystem ein und wirken so aus der Exekutiven auf die Legislative ein.

Für derart aktive Verwaltungstätigkeiten findet man auch in der Literatur Beispiele. Dort unterscheidet man vier verschiedene Typen von Verwaltungen. Sie interagieren mit der Politik auf unterschiedliche Art und Weise. Hier soll mittels Tabelle nur ein kurzer Einblick in die wechselseitigen Beziehungen zwischen Verwaltung und Umfeld gegeben werden, da eine ausführliche Vertiefung zu weit vom eigentlichen Thema dieser Arbeit abschweifen würde.

	<b>Autonome Verwaltung</b>	<b>Hierarchische Verwaltung</b>	<b>Kooperative Verwaltung</b>	<b>Responsive Verwaltung</b>
<b>Politiker</b>	nicht notwendig gefährlich	demokratisch legitimierte Meister der Organisation	Partner von Bürokratie und Verbänden	zuständig für Ziele, Rahmensetzung
<b>Bürokraten (Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung)</b>	vermitteln Ziele, Werte und Identität: Staatsdiener (Professionen)	neutrale und loyale Instrumente rationaler und legaler Herrschaft: klassische Beamte	Partner der Politikformulierung und -umsetzung: politische Bürokraten	Manager orientiert an Effizienz und Effektivität: öffentliche Entrepreneure
<b>Steuerung</b>	Sozialisation Autorität Werte Standards: „Normen“	Hierarchie Regeln Weisung Kontrolle: „Recht“	Kommunikation Loyalität Personal Organisation: „Information“	Wettbewerb Austausch Verträge Ressourcen: „Geld“
<b>Demokratie</b>	nicht notwendig, eher schädlich	repräsentative Demokratie Rechtsstaat Polyarchie „top-down“	organisierte Demokratie Korporatismus „horizontal“	partizipative Demokratie direkte Demokratie Selbst-Organisation „bottom-up“
<b>Bindung an die Politik</b>	schwach	stark	stark	schwach
<b>Bindung an die Gesellschaft</b>	schwach	„Regeln“ schwach	„Loyalität“ stark „Verhandlung“	stark „Austausch“, „Dialog“
<b>Politiker</b>	schwach	stark	stark	schwach
<b>Bürokraten</b>	stark	schwach	stark	schwach

Abb. 2: Verhältnis zwischen Politikern und Bürokraten<sup>22</sup>

19 Schedler, Proeller, New Public Management, S. 16.

20 Les pensions, une bombe à retardement?, <https://paperjam.lu/article/paperjam-fevrier-avec-xavier-b>

21 Luxemburger gehen früh in Rente, Wann kommt die Rentenmauer?, <https://www.wort.lu/de/politik/luxemburger-gehen-frueh-in-rente-wann-kommt-die-rentenmauer-55e5940e0c88b46a8ce5f3f1>

22 Bogumil, Jann, Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland, S. 203.



Besonders schwierig wird es, wenn die Verwaltung versucht, gegenüber der Politik „wissenschaftlich korrekt“ aufzutreten. „In der Wissenschaft geht es kompromisslos zu. Hier können nicht nebeneinander verschiedene Meinungen auf Dauer bestehen, eine unterliegt gegenüber der anderen. In der Politik, als der Kunst des Möglichen, müssen Kompromisse geschlossen werden.“<sup>23</sup> Das Handeln einer Verwaltung sollte sich deshalb an folgenden Prinzipien orientieren:

- legalem Richtigkeitstest (*juristische* Rationalität)
- Wirtschaftlichkeitstest (*ökonomische* Rationalität)
- politischen Konsenstest (*politische* Rationalität)
- funktionalen Wirksamkeitstest (ebenfalls *politische* Rationalität)

Neben einer Verwaltung interessiert es auch die Politikwissenschaft, die Managementlehre, die Rechtswissenschaft und die Ökonomie

- welches Steuerungspotential Hierarchien (noch) haben,
- wie das Verhältnis von Politik und Verwaltung in modernen Verwaltungen ausgestaltet werden kann, ohne dass es zu Kontroll- und Steuerungsverlusten kommt,
- welche Grenzen sich für die Ökonomisierung der Verwaltung ergeben.<sup>24</sup>

Das Projektmanagement bewegt sich in einem ähnlichen Themendreiklang (vgl. Abb. 9: Magisches Dreieck (Ziele/Qualität - Dauer/Zeit - Kosten/Ressourcen), Seite 24).

---

<sup>23</sup> Erhard Busek, Wolfgang Mantl, Meinrad Peterlik (eds.), *Wissenschaft und Freiheit, Ideen zu Universität und Universalität*, Wien, München, Verl. für Geschichte und Politik; R. Oldenbourg, S. 176.

<sup>24</sup> vgl. Bogumil, Jann, *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland*, Seiten 55–56.

## 2. Einführung und Begrenzung der Kernbegriffe

Der Begriff „Projekt“ wird oft und gerne für eine Vielzahl von Tätigkeiten benutzt, nicht umsonst ist der Werbespruch „Es gibt immer was zu tun!“<sup>25</sup> sehr erfolgreich. Im Marketing ist es üblich, dass Formulierungen gesucht werden, die möglichst breite Schichten ansprechen. Mehrdeutige Ausdrücke oder Allgemeinplätze lassen Spielraum für ganz unterschiedliche Interpretationen.



Abb. 3: Werbung: Mach es zu Deinem Projekt<sup>26</sup>

Im beruflichen Umfeld sind aber ein genaues gegenseitiges Verständnis und eine klare Begriffsdefinition unabdingbar zur Vermeidung von Missverständnissen und damit eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Projektarbeit.

Für Verwaltungen im Allgemeinen und die CNAP im Speziellen müssen andere Maßstäbe gelten als für werbende Baumärkte. Hier wäre der einfache Aufruf an die Mitarbeiter „Mach es zu Deinem Projekt“ eher schädlich.

---

25 vgl. Werner Bomans, Daniela Trauthwein, Michael Weis, Es gibt immer was zu tun, [das Hornbach Projekt-Buch].

26 Hornbach „Mach es zu Deinem Projekt“, <http://kaigerken.blogspot.com/2011/01/hornbach-mach-es-zu-deinem-projekt.html>

Führungskräfte haben stattdessen im Rahmen des Projektmanagements eine ganze Reihe von Aufgaben zu erfüllen. Hierzu gehören u.a.:

- Entscheidungen treffen und umsetzen,
- Planen und Festlegen von Vorgehensweisen,
- Mitarbeiter motivieren und anleiten,
- Arbeitsabläufe koordinieren,
- Informationen weitergeben und bewerten,
- Konflikte beilegen sowie den Zusammenhalt unter den Mitarbeitern stärken,
- Ziele vereinbaren und Rückmeldungen geben.

“Auf den ersten Blick können diese Tätigkeiten den Eindruck von Zusammenhanglosigkeit vermitteln. Bei näherer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass sie im Dienste einer Sache stehen: der zielorientierten Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele.”<sup>27</sup>

## 2.1. Projekt – Definition

Der Begriff Projekt kommt aus dem lateinischen (= *proiectum*) und bedeutet „das voraus Geworfene“. Im Gegensatz zum Alltagsgebrauch wie etwa im Marketing (vgl. Abb. im vorherigen Kapitel), gibt es eine festgelegte Definition dafür, wie sich ein „Projekt“ von anderen durchaus ebenfalls aufwendigen Arbeiten unterscheidet. “Ein Projekt ist eine zeitlich befristete, relativ innovative und risikobehaftete Aufgabe von erheblicher Komplexität, die aufgrund ihrer Schwierigkeit und Bedeutung meist ein gesondertes Projektmanagement erfordert.”<sup>28</sup>

Laut DIN 69901 wird ein Projekt als ein Vorhaben bezeichnet, das "im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet" ist.

---

27 Monika Wastian, Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung ; mit 17 Tab, Seiten 208–209.

28 Schewe Prof. Dr. Gerhard, Definition: Projekt, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/projekt-42861>

“Um ein Vorhaben als Projekt einstuft zu können, muss es die folgenden Kriterien erfüllen:

- komplexe, neuartige, einmalige Aufgabenstellung,
- messbare Ziele,
- zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzung,
- eindeutige Abgrenzung zu anderen Vorhaben,
- interdisziplinäre Bearbeitung/ Organisationsform und
- Risiken”<sup>29</sup>

Bei einem Projekt geht es also immer um die Überführung des status quo in einen neuen Zustand. Dabei wird der eigentliche Kernprozess von zwei weiteren Aktionen flankiert.

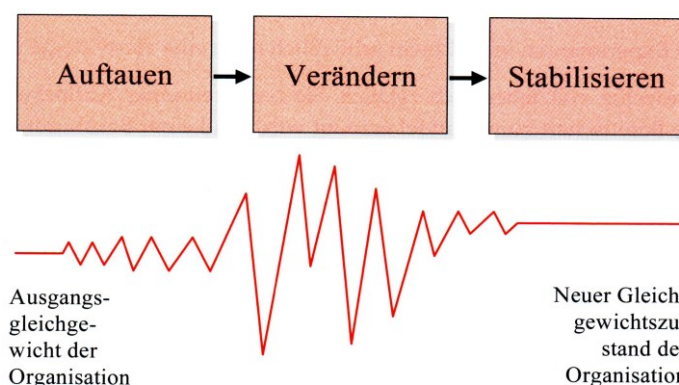


Abb. 4: Das organisatorische Änderungsgesetz nach Lewin<sup>30</sup>

Bevor die eigentliche Veränderung stattfinden kann, muss der vorherige, stabile Zustand verlassen werden. In den seltensten Fällen geschieht das sprichwörtlich über Nacht. Die Notwendigkeit muss von allen Beteiligten eingesehen werden und der Veränderungswille muss stärker werden als das Beharrungsvermögen. Diese Phase nennt man „Auftauen“. Nach der eigentlichen Veränderung ist es notwendig wieder ein gewisses Mindestmaß an Stabilität zu erreichen, man nennt diese Phase auch „Einfrieren“. Sie ist Voraussetzung für nachhaltige Produktivität, idealerweise auf einem höheren Niveau als zuvor (vgl. rote Linie in obiger Abb.). Im Verlauf des Projektes kommt es immer wieder zu schwankender Produktivität die in schwierigen Phasen auch durchaus deutlich unter das Ausgangsniveau fallen kann. In hektischen Phasen kann sie gezwungenermaßen auch deutlich höher sein. Es ist aber nicht davon auszugehen, dass dieses Spitzenniveau auch nach dem Ende des Projektes, im Alltag, wird dauerhaft gehalten werden können.

29 Anke Vorlauf, Einführung und Begriffsklärung, <https://www.ikzm-d.de/main.php?page=48,1322>

30 Georg Schreyögg, Daniel Geiger, Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung : mit Fallstudien, S. 370.

Es gibt noch eine zweite Darstellung dieses Modells, die dann besser passt, wenn man sich vor Augen führt, dass im Laufe der Zeit immer wieder Projekte auf eine Verwaltung zukommen, so dass dieser Prozess immer wieder durchlaufen werden muss.

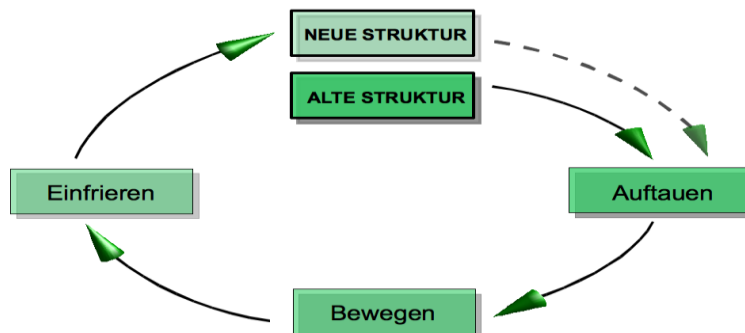


Abb. 5: Dreiphasenmodell von Lewin<sup>31</sup>

Der Kernprozess der Veränderung wird dabei nicht unbedingt immer abgeschlossen. Egal ob ein Projekt abgebrochen wird, und die Veränderungsbewegung damit stoppt, oder aber ob ein Projekt für längere Zeit unterbrochen wird, eine Stabilisierungsphase ist unabdingbar.

“Gescheiterte Veränderungsvorhaben hinterlassen immer ihre entmutigenden Spuren im Selbstvertrauen eines Unternehmens. Menschen lernen ja aus ihren Erfahrungen, und das gilt nicht nur für Individuen, sondern auch für soziale Systeme. Wer miterlebt hat, wie ein oder mehrere Veränderungsvorhaben gescheitert oder versandet sind, wird daraus kaum die Schlussfolgerung ableiten, ähnlich gelagerten Vorhaben in Zukunft voller Zuversicht und Enthusiasmus entgegenzusehen.”<sup>32</sup>

Wer bei diesem Satz an EESSI denkt, dem wird auch sofort klar, dass das nicht nur für Unternehmen sondern auch für Administrationen oder sogar EU-weite Vorhaben gilt. “gemäß Durchführungszeitplan ist vorgesehen, dass das EESSI gegen Ende des Übergangszeitraums zum 1. Mai 2012 in Betrieb genommen werden wird.”<sup>33</sup> Es folgte eine längere Verzögerung, bis der Beschluss Nr. E7 ein neues Datum festlegte: “Ab dem 3. Juli 2019 erfolgt die Datenübermittlung zwischen den Trägern auf elektronischem Wege über das EESSI-System [...]”.<sup>34</sup> Dabei wird die Bedeutung der beiden flankierenden Teile „Auftauen“ und „Einfrieren“ erneut deutlich. Die einzelnen Institutionen haben, jede für sich genommen, unter Umständen gar keinen

31 Manja, 3-Phasen-Modell von Lewin, [https://de.wikipedia.org/wiki/3-Phasen-Modell\\_von\\_Lewin](https://de.wikipedia.org/wiki/3-Phasen-Modell_von_Lewin).

32 Berner, Change!, S. 72.

33 Der europäische Datenschutzbeauftragte, [https://edps.europa.eu/sites/edp/files/publication/11-07-28\\_eessi\\_de.pdf](https://edps.europa.eu/sites/edp/files/publication/11-07-28_eessi_de.pdf)

34 C\_2020073DE.01000501.xml, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32020D0306\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32020D0306(01)&from=EN)

hohen Veränderungsdruck. Der papierne Prozess läuft seit Jahren und wird auch nach Einführung von EESSI weiter benötigt werden, denn viele Länder, etwa mit bilateralen Abkommen, werden von EESSI ausgeschlossen bleiben. Das „Auftauen“ erfolgte quasi auf dem Verordnungsweg. Die Veränderungsphase wurde durch den Beschluss E7 willkürlich in ihrer Dauer beschränkt, und wie die Stabilisierungsphase, das „Einfrieren“, ablaufen wird, bleibt abzuwarten.

Einfache Abläufe und Änderungen unterhalb der Projektschwelle können innerhalb der Linienorganisation per Verordnung bearbeitet werden. Eine Linienorganisation beschreibt dabei die klassische Hierarchie. Ihr Aufbau ist linear, so dass jeder Mitarbeiter seine Weisungen durch einen eindeutig bestimmten Vorgesetzten erhält. „Durch diese hierarchische Struktur kann Fachwissen auf den einzelnen Ebenen umgesetzt werden. Zuständigkeiten sind eindeutig festgelegt.“<sup>35</sup> Die „Linienorganisation gewährleistet eine gewisse Kontinuität, hier können Routineaufgaben abgearbeitet werden. Sie ist prozessorientiert. Projektgruppen sind hingegen flexibel, können auf komplexe Aufgaben schnell reagieren. Projektgruppen sind problem- oder ergebnisorientiert.“<sup>36</sup> In dieser Arbeit wird das Projektmanagement im Vordergrund stehen, die Linienorganisation wird als gegeben vorausgesetzt.

## **2.2. Projektgruppen und Projektmanagement**

Die Unterscheidung in Linienorganisation und Projektgruppen ist wichtig und hat weitreichende Folgen. Beide Systeme unterscheiden sich fundamental in Ihrem Aufbau. Die Chancen und Schwierigkeiten der Co-Existenz beider Systeme werden immer wieder zur Sprache kommen. In Kapitel 4.2, Vereinbarkeit von Linie und Projektgruppe, werden auf Seite 35 die genauen Unterschiede dargelegt. Projektgruppen können leicht als Konkurrenz zur Basisorganisation gesehen werden, dabei würde man sie besser als Ergänzung und Bereicherung begreifen.<sup>37</sup> Falls die Einrichtung einer Projektgruppe als Eingeständnis eines Versagens der Basisorganisation ausgelegt würde, dann wäre das eine schwere Hypothek bereits beim Start. Man hätte die negative Assoziation, dass durch das Projekt ein Mangel der Basisorganisation ausgeglichen werden müsste. Dass dies keine guten Prognosen für die Kooperationsbereitschaft zulässt ist naheliegend.

Beispielsweise erfolgte die Entwicklung des Moduls CCRSC in einer Projektgruppe, die parallel zur Basisorganisation neu eingesetzt wurde. Die Mitarbeiter in der klassischen CNAP-Hierarchie empfanden das als Hilfestellung für ihre tägliche Arbeit.

---

35 Linienorganisation — Projektmanagement: Definitionen, Einführungen und Vorlagen, <http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/linienorganisation/>

36 English, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, S. 104.

37 vgl. ebd., S. 183.

Hätten sie es aber als Kritik an ihrer bisherigen Arbeitsweise aufgefasst, so hätte das den Projektverlauf empfindlich stören können. Hier war es hilfreich, dass der Veränderungsdruck so hoch war, dass die Veränderungsbereitschaft entsprechend ausgeprägt war. Außerdem kam die Unterstützung innerhalb der Verwaltung zustande, so dass keine Abwehrmechanismen angestoßen wurden, man aber von einem erfolgreichen „Auftauen“ nach Abb. 4 sprechen kann. Das ist nicht immer selbstverständlich, denn Status, Statussicherung und Einfluss spielen üblicherweise auch in Verwaltungen eine große Rolle.

Die klassische bürokratische Organisationsgestaltung ist gedacht für relativ einfache, klar definierbare Aufgaben mit routinisierten Arbeitsabläufen. Größere Änderungen an dieser Struktur erfordern quasi „automatisch“ die Einsetzung einer Projektgruppe. Im kritischen Fall ist dann die Durchsetzung von positiven Veränderungen wichtiger als das langwierige Aushandeln und Vereinbaren von Kompromissen um alle persönlichen Empfindlichkeiten zu berücksichtigen. „In Projektgruppen zu arbeiten, bedeutet Zurückstellen der eigenen Prominenz zugunsten einer gemeinsam zu leistenden Aufgabe, bei der in vielen Fällen hinterher nicht mehr eindeutig zu klären ist, wer welchen Beitrag zum Gelingen wann und auf welche Weise geliefert hat.“<sup>38</sup>

In Projektgruppen beschäftigt man sich im Allgemeinen länger und intensiver mit einem Thema. In gut funktionierenden Projektgruppen wird zu Beispiel keine Entscheidung getroffen, nur um etwas schnell vom Tisch zu haben, sondern es geht primär um dauerhafte Lösungen. „Man hat mehr Abstand zum Thema, konzentriert sich weniger darauf, eigene Interessen durchzusetzen.“<sup>39</sup> Im Rahmen von Projektarbeit werden Fähigkeiten und Erfahrungen auf Gebieten wie Gruppendynamik, technische Organisation, Kreativität, Rhetorik und Präsentation benötigt und vertieft. Somit ist die Zusammenarbeit in Projektgruppen auch eine Weiterqualifikation für alle Beteiligten. Gerade für hierarchisch untergeordnete Projektgruppenmitglieder besteht hier die Möglichkeit sich hervorzutun, indem sie ihre Fähigkeiten beweisen, gute Vorschläge außerhalb der Zwänge der klassischen Hierarchie machen können und auch gehört werden. „Gerade wenn eine Projektgruppe gut läuft und ihre Ergebnisse im Haus anerkannt sind, kann die Mitarbeit in Projektgruppen karriereförderlich wirken.“<sup>40</sup>

Projekte entstehen aber nicht nur durch Bedürfnisse aus der Verwaltung selbst heraus. Sie dienen auch der Konkretisierung oder Umsetzung von Teilen des politischen Programms, denn die öffentliche Verwaltung ist unter anderem

---

38 Englich, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, 184 f.

39 ebd., S. 51.

40 ebd., S. 52.

gekennzeichnet durch einen fortschreitenden administrativen Prozess, der stark bestimmt wird von der Regierungspolitik. Daher ist die Abstimmung mit der politischen Spitze eine wichtige Voraussetzung dafür, dass diesbezügliche Projektergebnisse politisch erwünscht sind und dass sie in das politische Programm passen. "Die Situation der Projektgruppen, die in der öffentlichen Verwaltung arbeiten, ist somit stark determiniert von dem aktuellen politischen Programm - und das kann sich schnell verändern."<sup>41</sup>

Aktuelles Beispiel für sich schnell und drastisch ändernde politische Rahmenbedingungen sind die Maßnahmen zur Eindämmung der COVID-19 Pandemie und, im Anschluss daran, die Maßnahmen zur Reduzierung der wirtschaftlichen Folgen. Die Auswirkungen davon waren und sind für einzelne Projektgruppen bei der CNAP ganz deutlich zu spüren. Im Rahmen des Projektes EESSI waren z.B. Informationsveranstaltungen geplant, die aufgrund der COVID-19 Maßnahmen in deutlich kleinerem Rahmen stattfinden mussten. Deshalb mussten wesentlich mehr Veranstaltungen durchgeführt werden, was sich über eine längere Zeit erstreckte. Die Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie haben aber auch gezeigt, dass durchaus weitreichende Änderungen innerhalb der Verwaltung über die normale Linienorganisation umgesetzt werden können, etwa die Einführung der Heimarbeit (télétravail). Unter „normalen“ Umständen wäre dazu sicherlich eine Projektgruppe eingesetzt worden.

"Es sollte nur so viel Projektarchitektur aufgebaut werden, wie es angesichts der Komplexität des Projekts absolut erforderlich ist. Es ist ratsam, klein zu beginnen und im Laufe des Projektes notwendige Schleifen und Gremien einfügen. Als sehr wirksames Mittel empfiehlt sich grundsätzlich die Einbindung eines Topmanagers in die zentrale Verantwortung, der selbst ein großes Interesse an der Veränderung hat."<sup>42</sup> „Projekte sind nur dann sinnvoll, wenn sie sich von der organisationsüblichen Aufgabenbewältigung unterscheiden“<sup>43</sup> Wenn eine Veränderung aber ausreichend umfangreich und innovativ ist, dann wird die entsprechende Projektgruppe vor ebenso umfangreichen Aufgaben stehen. Diese dann zu organisieren und die gesteckten Ziele durch den angemessenen Einsatz von Ressourcen zu erreichen, das ist die klassische Aufgabenbeschreibung eines Managements.

---

41 English, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, Seiten 20–21.

42 Heiko Roehl, Werkzeuge des Wandels, Die 30 wirksamsten Tools des Change-Managements, S. 66.

43 Roland Gareis, Projekte & Personal, S. 20.



Dabei besteht die Möglichkeit, diese Kompetenzen gezielt an das Projektmanagement zu übertragen. Je nach Umfang des Projektes kann es notwendig werden dadurch eine größere Autonomie und kürzere Entscheidungswege zu erreichen. So kann die Arbeitsfähigkeit sichergestellt werden, wenn z.B. einzelne Bereiche in Untermanagementbereiche untergliedern werden sollen oder müssen. Mögliche Beispiele für solche Bereiche sind nachfolgend abgebildet.

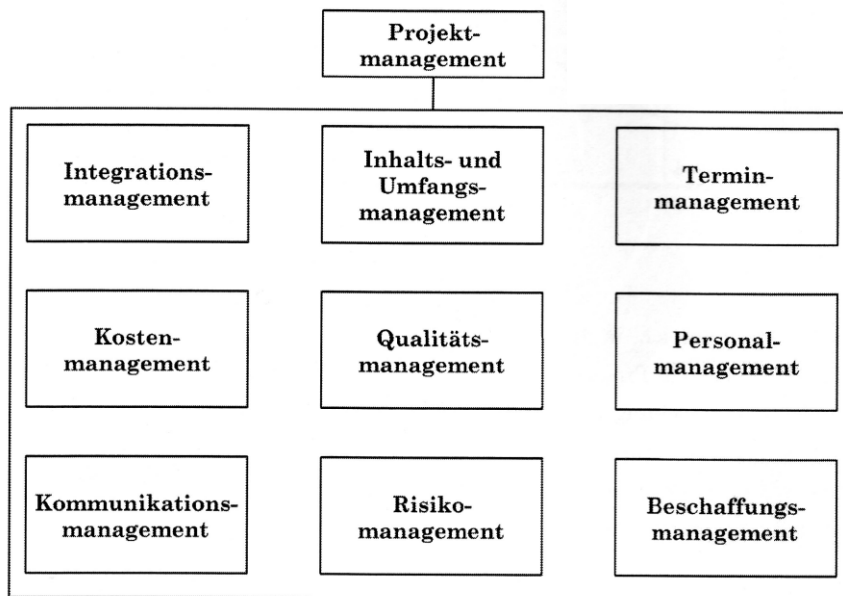


Abb. 6: Wissensgebiete des Projektmanagements und der Projektmanagementprozesse<sup>44</sup>

Auch hier ist EESSI wieder ein gutes Beispiel dafür, wie solche Rollen verteilt sein können. Das Kommunikationsmanagement sowie das Terminmanagement liegt offensichtlich bei der IGSS. Das Inhalts- und Umfangsmanagement liegt quasi automatisch beim CISS, da dort die notwendigen Ressourcen für die jeweiligen Integrationsschritte vorgehalten werden. Das Integrationsmanagement muss dementsprechend bei den jeweils betroffenen ISSen liegen.

---

<sup>44</sup> Stefan Hagen, Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Spezifika, Problemfelder, Zukunftspotenziale, S. 84.

Eine solche Aufgliederung kann sich auch an einzelnen Phasen des Projektes orientieren. Diese Phasen werden sich in Bezug auf Arbeitsbelastung und Anzahl der benötigten Gruppenmitglieder deutlich unterscheiden.

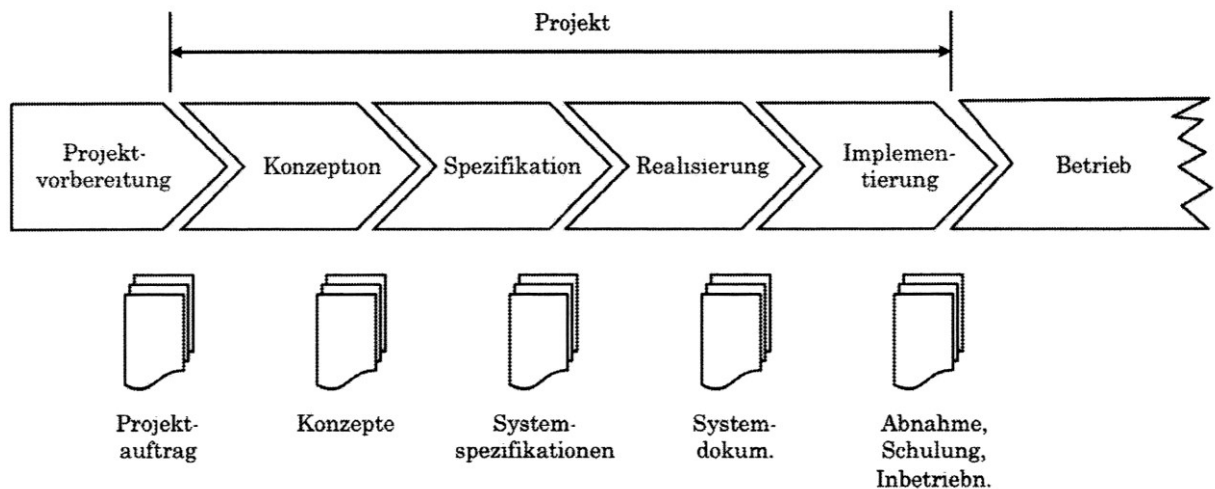


Abb. 7: Phasenorientiertes Projektmanagement<sup>45</sup>

Durch die Phasen eines Projektes muss davon ausgegangen werden, dass nicht alle Projektteilnehmer während des ganzen Projektverlaufes einen gleichbleibenden Arbeitsaufwand leisten müssen. Umso wichtiger erscheint eine genaue Planung der benötigten Ressourcen. "Obwohl die Projektgruppenleitung sowie auch die Mitarbeit in Projektgruppen anerkanntermaßen sehr anstrengend und zeitintensiv sind, findet nur in den wenigsten Fällen eine ausreichende Freistellung statt."<sup>46</sup> Das heißt, die Personalplanung und die Projektplanung brauchen sich wechselseitig. Bereits in der klassischen Hierarchie der Linienorganisation muss genügend Personal eingeplant werden um auf wechselnde Projektanforderungen überhaupt reagieren zu können. Andererseits können Projekte nur dann gestartet werden, wenn auch genügend Personal zur Verfügung steht. Gerade der Projektleitung muss genügend Zeit zur Verfügung stehen um vor allem der Aufgabe der Kommunikation genügend Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Eine professionelle Projektleitung in Teilzeit (neben anderen alltäglichen Aufgaben) ist nur schwer vorstellbar und widerspricht dem Gedanken, dass nur entsprechend gewichtige Aufgaben überhaupt als Projekt geführt werden sollten. Je nach Phase des Projektes wird sich voraussichtlich der Umfang des Teams dementsprechend ändern. Dementsprechend schwankt auch der Bedarf der Projektmitglieder an Freistellung von ihrer sonst üblichen Arbeit innerhalb der Linienorganisation, um eine erfolgreiche Gruppenarbeit im Projekt zu gewährleisten, vgl. Kapitel 5.2, Motivation und Mitarbeiterführung, Seite 70.

45 Hagen, Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, S. 41.

46 Englich, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, S. 67.

Die COVID-19 Pandemie hat auch in der Art der Gruppenzusammenarbeit ein Umdenken erzwungen: In der Privatwirtschaft war vor der Pandemie Homeoffice oder télétravail z.B. deutlich weiter verbreitet als in der Verwaltung. Dort wurde sie jetzt gezwungenermaßen quasi „über Nacht“ ausgeweitet und mit durchaus beachtlichem Erfolg eingesetzt. Es bleibt insgesamt aber weiter fraglich, ob die Mittel und Methoden der Privatwirtschaft gleichermaßen für die öffentliche Verwaltung tauglich und übertragbar sind.

### **3. Privatwirtschaftliche Methoden in staatlichen Institutionen**

Bei der Literaturrecherche ist aufgefallen, dass es sehr viel mehr projektbezogene Literatur zu geben scheint, die sich um Veränderungsprozesse in Unternehmen dreht, als um Verwaltungen. Ganz oft entsteht der Eindruck, dass auch bewusst versucht wird, privatwirtschaftliche Vorstellungen und Konzepte auf den Verwaltungsbereich zu übertragen. Ein wichtiges Stichwort ist hier das so genannte New Public Management (NPM) im Spannungsfeld mit der althergebrachten Bürokratie.

#### **3.1. Von der „Bürokratie“ kommend**

Der Begriff der Bürokratie wurde ursprünglich als Schimpfwort erdacht. Er geht auf den Franzosen de Gournay zurück, der bereits lange vor der französischen Revolution damit die Herrschaft des „Büros“ kritisiert hat. „Er definierte Bürokratie explizit als vierte Herrschaftsform neben Monarchie, Aristokratie und Demokratie, als Regierungsform, in der Regieren und Verwalten zum Selbstzweck geworden sei.“<sup>47</sup> Erst viel später, zu Beginn des 20. Jahrhunderts, wurde dieser Begriff und das damit zusammenhängende Konzept von Max Weber objektiviert. Heute sind die öffentlichen Verwaltungen der europäischen Staaten teils noch nach dem Prinzip der klassischen Bürokratie konzipiert und organisiert, teils schon nach den Idealen des NPM umstrukturiert. Die neutralisierende Wirkung von Max Weber war jedenfalls nicht von Dauer, denn Bürokratie wird heutzutage im allgemeinen Sprachgebrauch selten wertfrei als Form der Verwaltungsstruktur verstanden. Meist schwingt eine abwertende und sogar anklagende Beschreibung der negativen Merkmale der Verwaltung mit. „Die negative Bewertung hat ihre Ursache in den Unzulänglichkeiten und Entartungen, die sich in den bürokratisch organisierten Verwaltungen festgesetzt und verbreitet haben. Bei all dieser Kritik darf aber nicht vernachlässigt werden, dass auch die Bürokratie ihre Errungenschaften und Vorteile hat, und dass ihre Errichtung maßgeblich zur Etablierung liberaler und demokratischer

---

<sup>47</sup> Bogumil, Jann, Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland, S. 136.

Verfassungsordnungen beigetragen hat.“<sup>48</sup> Die enge Bindung der Beamten an Recht und Gesetz sowie die Weisungen der Vorgesetzten in der jeweiligen Linienorganisation helfen die Willkür zu reduzieren. Das hat auf der anderen Seite den Preis einer gewissen Inflexibilität. Besonders auffallend wird das, wenn bürokratische Ideen im Projektmanagement zur Anwendung kommen.

“Bei der mechanistischen Anwendung der Projektarchitektur schafft man mit einer umfassenden Architektur eine Art Projektbürokratie, die den Veränderungsprozess wegen der vielen Abstimmungsschleifen substanziell verlangsamt, mitunter sogar hemmt. Gerade Organisationen wie zum Beispiel Behörden oder Unternehmen mit staatlichen Wurzeln tendieren dazu, jedem betroffenen Interesse einen Platz in der Beteiligungsarchitektur zu schaffen, sodass riesige Lenkungsstrukturen, komplizierte Entscheidungskreise und viele ritualhafte Sitzungen die Folge sind.“<sup>49</sup>

Nach dem modernen Verständnis des NPM soll sich die öffentliche Verwaltung vom Verwaltungsapparat hin zu einem Dienstleister entwickeln und damit wieder verschlanken. “An Stelle der bisherigen formalen Steuerung soll die Neuorientierung und Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente treten. Die neue Steuerungsform setzt implizit ein neues Verständnis der Verwaltung (oder auch nur eine neue Erkenntnis über sie) voraus.“<sup>50</sup>

### **3.2. Vom New Public Management (NPM) zur lernenden Organisation**

Traditionell wird die öffentliche Verwaltung über Inputgrößen gesteuert und geführt. Input sind dabei nicht nur die gesetzlichen Vorgaben, sondern auch die Zuteilung finanzieller Mittel, Personal, Ausstattung usw. Mit diesem Mechanismus versucht man durch die Dosierung der Ressourcen das Verwaltungshandeln zu steuern, erreicht aber einige hinderliche Effekte wie z.B. das Phänomen des „Dezemberfieber“. Darunter versteht man das Verhalten, dass die Behörden im letzten Monat des Budgetjahres unabhängig vom tatsächlichen Bedarf zustehende Budgetmittel ausgeben, um einer Budgetkürzung im Folgejahr zu vermeiden.

“Zentrales Element im NPM ist daher eine Verschiebung von der Inputorientierung hin zur Ergebnisorientierung. Nicht mehr die zur Verfügung stehenden Produktionsmittel, sondern die erbrachten Leistungen (Produkte) oder auch die durch die Leistungen erreichten Wirkungen sollen Diskussionspunkt und Ausrichtungsmaßstab des Verwaltungshandelns werden.“<sup>51</sup>

---

48 Schedler, Proeller, New Public Management, Seiten 16–17.

49 Roehl, Werkzeuge des Wandels, S. 66.

50 Schedler, Proeller, New Public Management, S. 19.

51 ebd., S. 76.

Die moderne Managementlehre schärft zwar den Blick für wichtige Probleme wie die Steuerung komplexer öffentlicher Organisationen, die Dezentralisierung und Integration sowie das Change Management, aber sie beantwortet diese Fragen nicht befriedigend. Dazu fehlt dieser Lehre häufig das Verständnis für die Besonderheiten politisch-administrativer Prozesse und Institutionen. Es wird allzu vorschnell vom Abschied von Bürokratie und Hierarchie gesprochen. Dabei werden die Möglichkeiten und Notwendigkeiten einer hierarchischen Steuerung (Linienorganisation) übersehen. Das ist umso verwunderlicher, da diese auch in privaten Organisationen ihren Platz haben. Es wird auch nicht zur Kenntnis genommen und berücksichtigt, dass Bürokratie und Hierarchie ein wesentliches Konstruktionselement unseres demokratischen Regierungs- und Verwaltungssystems sind.

“Die Öffentliche Reformverwaltung ist ein Verwaltungskonzept aus den späten 1980er Jahren, mit dem durch Privatisierung, Personalabbau und Öffnung gegenüber Einflüssen aus dem Privatsektor eine höhere Effizienz erreicht werden soll. Die Öffentliche Reformverwaltung hatte mit Sicherheit wesentliche Auswirkungen auf europäische Länder, doch ob diese in sozialer Hinsicht positiv waren, ist umstritten.”<sup>52</sup> “Da im für NPM pionierhaften Neuseeland in den achtziger Jahren eine enorme Privatisierungs- und Liberalisierungswelle stattfand, wird NPM oft mit Privatisierung gleichgesetzt. Dies ist jedoch ein Fehler: das New Public Management setzt geradezu voraus, dass die so geführten Institutionen nach wie vor im öffentlichen Sektor verbleiben!”<sup>53</sup>

Desweiteren kommt hinzu, dass Öffentliche Verwaltung und die Privatwirtschaft gänzlich gegensätzliche Prinzipien aufweisen. Die Öffentliche Verwaltung ist auf Stabilität und Verlässlichkeit angelegt. Im Gegensatz dazu ist die Privatwirtschaft auf Konkurrenz ausgelegt. Der ständige Überlebenskampf und das „Kommen und Gehen“ von Firmen ist der Stabilität und Verlässlichkeit diametral entgegengesetzt. Besonders deutlich wird diese strukturelle Gegensätzlichkeit der Interessen im Gesundheitsbereich. Privat betriebene Kliniken versuchen systembedingt möglichst effizient zu funktionieren. Reservekapazitäten bei Personal und Material würden diesem Ziel fundamental entgegenstehen. Es könnte allerdings durchaus im öffentlichen Interesse liegen, im Sinne einer Krisenprävention, gewisse Reservekapazitäten vorzuhalten.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen Privatsektor und öffentlicher Hand ist die Bereitschaft ins Risiko zu gehen um Chancen zu realisieren bzw. aus Fehlern zu lernen. Im Bereich der öffentlichen Hand überwiegt die Notwendigkeit zur

---

52 Comm/rtd, Die Folgen der Öffentlichen Reformverwaltung, <https://cordis.europa.eu/article/id/159831-the-effects-of-new-public-management/de>

53 Schedler, Proeller, New Public Management, S. 89.

Risikovermeidung um Verlässlichkeit zu gewährleisten. Im Privatsektor ist das „ins Risiko gehen“ ein natürlicher Vorgang um in der Konkurrenzsituation eine bessere Ausgangsposition erreichen zu können. (vgl. Projektdefinition auf Seite 11)

Dabei unterscheidet man die verschiedenen Unternehmenskulturen nicht nur in Bezug auf die Risikobereitschaft, sondern auch in Bezug auf die Art, wie sie Feedback geben. (vgl. auch Kapitel 5.1.4, Kommunikation verbessern, Seite 67)

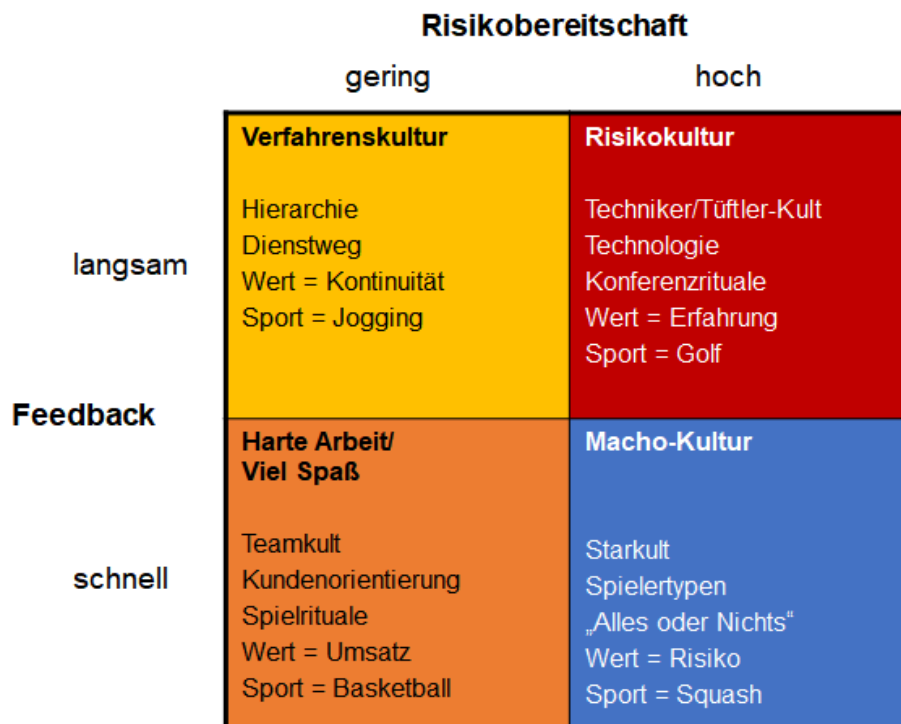


Abb. 8: Typologie von Unternehmenskulturen<sup>54</sup>

Während es vier unterschiedliche Quadranten für Unternehmenskulturen gibt, ist die Kultur einer Verwaltung vorwiegend im oberen linken Quadranten zu erwarten.

Wenn eine Verwaltung ihren Aufgaben entsprechend organisiert ist, dann stellt sich aber die Frage, inwieweit sie überhaupt Projektmanagement zur Bewältigung Ihrer Aufgaben benötigt. Man könnte auch auf die Idee kommen, dass die Linienorganisation selbst in der Lage sein muss, die an sie gestellten Aufgaben zu bewältigen. „Organisationen sind mit ihren Handlungspraktiken, den Aufbau- und Ablauflogiken, unhinterfragten Annahmen und kulturellen Grundlagen primär auf Stabilität hin ausgerichtet. Es ist also eine wesentliche Aufgabe der Organisationsentwicklung, Bewegung in die Organisation zu bringen, die bestehende Ordnung zu hinterfragen, zu irritieren und so den Blick auf neue Lösungen möglich zu machen.“<sup>55</sup>

54 Jürgen Dr. Fleig, Was leistet eine Unternehmenskultur? - Unternehmenskultur verändern, <https://www.business-wissen.de/hb/was-leistet-eine-unternehmenskultur/>

55 Roehl, Werkzeuge des Wandels, S. 201.

Dieses Hinterfragen ist kein Wert an sich, sondern wird durch externe Änderungen an gesellschaftlichen Grundlagen quasi erzwungen. Ein Beispiel dafür ist die Digitalisierung weiter Bereiche unserer Gesellschaft.

Inzwischen erreicht die fortschreitende Digitalisierung und informationstechnische Vernetzung auch öffentliche Basisinfrastrukturen, wie die Energieversorgung, das Verkehrssystem, das Gesundheitswesen oder öffentlichen Bildungseinrichtungen. "Damit stehen Staat und Verwaltung entsprechend ihrer Gewährleistungs- und Gestaltungsverantwortung für das Funktionieren dieser Basisinfrastrukturen in der Verantwortung, sich auch in diesen Bereichen aktiv mit dem digitalen Wandel und den Möglichkeiten und Grenzen seiner gemeinwohlverträglichen Steuerung auseinander zu setzen."<sup>56</sup> Idealerweise könnte die digitale Transformation auf lange Sicht geplant werden. "Sich die erforderliche Zeit zu nehmen, ist sinnvoll und letzten Endes unvermeidlich, wo immer es um technische Systeme und Prozesse geht."<sup>57</sup> Es ist jedoch fraglich, ob eine derart schnelllebige Technologie mittels traditionellem Planungsdenken in den Griff zu bekommen ist. "Es spricht viel dafür, dass die Digitalisierung in ihrer offenen und ungewissen Entwicklung keine Masterpläne mehr erlaubt. Statt klassischer politischer Planung und Programmarbeit erscheinen die erwähnte Bürgerzentrierung, Effizienz, soziale Gerechtigkeit, Resilienz und andere Handlungsmaximen wichtiger, die zu vielen, kleinen Entwicklungsschritten und Projekten anleiten und so dazu beitragen, sich mit der notwendigen Agilität und Reversibilität in die digitale Zukunft zu bewegen."<sup>58</sup>

Die CNAP ist gleich mit mindestens zwei großen Projekten der Digitalisierung beschäftigt. Beim Projekt CNAP 2020 geht es um die verwaltungsinternen Abläufe und die eingesetzten Softwarelösungen. Dort ist die CNAP sozusagen Auftraggeber. Das zweite Projekt ist als Einzelprojekt kaum größer vorstellbar und in seiner Anlage so ziemlich das genaue Gegenteil zur Agilität und Reversibilität aus dem vorherigen Zitat: EESSI. Bereits in Kapitel 2.1, Projekt – Definition, Seite 10, wurde erläutert, wie wichtig es für Projekte ist, immerwieder eine gewisse Stabilität herzustellen, im Gegensatz zur durch das Projekt angestrebten Veränderung. Jetzt ist EESSI aber ein europäisches Projekt und ganz Europa könnte als fortlaufend „lernende Organisation“ einzelner Verwaltungen im Sinne von Kapitel 3.2, Vom New Public Management (NPM) zur lernenden Organisation, Seite 19, verstanden werden. Lernende Organisationen sind „anti-strukturell“. Stabile Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich eben nicht verändern. Lernende Organisationen müssen sich aber verändern. Stabilität ist aber ebenso wichtig wie die Weiterentwicklung.

---

56 Seckelmann, Albers, Digitalisierte Verwaltung - Vernetztes E-Government, S. 65.

57 Berner, Change!, S. 259.

58 Seckelmann, Albers, Digitalisierte Verwaltung - Vernetztes E-Government, S. 24

Das Paradox lässt sich lösen, indem man die Kernfrage auf den Kopf stellt: Wann soll eine lernende Organisation nicht lernen um ein Minimum an Stabilität zu bewahren? “Es gehört also zu den Aufgaben der lernenden Organisation, zu lernen, wann sie nicht lernen soll. Insofern ist auch die Stabilisierung Teil der lernenden Organisation.”<sup>59</sup> Für das Projekt EESSI könnte man das folgendermaßen Interpretieren: Da die Business Use Cases (BUC) Teil des Projektes sind, werden die verwaltungsinternen Abläufe stärker durch das Projekt beeinflusst, als wenn man sich rein auf die Digitalisierung der papiernen Formulare beschränkt hätte. Gerade aus dem (vorläufigen) Scheitern des ersten Versuchs 2010 hätte im Sinne einer lernenden Organisation die Schlussfolgerung gezogen werden können, die internen Abläufe der Verwaltungen besser stabil und unangetastet zu lassen.

Idealerweise sollten die betrachteten Zeiträume im Projektmanagement wesentlich kürzer ausfallen als sie es im Projekt EESSI tun. “Zwei bis drei Jahre wurden in der Regel als zu lang für ein Projekt angesehen.”<sup>60</sup> Auch deshalb müssen Einzelschritte in derart langen Entwicklungen immer wieder als Einzelprojekt angegangen und immer wieder in sich abgeschlossen werden, Stabilisierungsphasen inbegriffen.

Man muss also klar trennen zwischen langfristigen Entwicklungen und mittel- bis kurzfristigen Anpassungen. Dabei muss dann noch berücksichtigt werden, welche Aufgaben in der klassischen Linienorganisation abgearbeitet werden können und wann besser eine Projektgruppe mit dediziertem Projektmanagement eingesetzt werden sollte. Wenn man aber langjährige Entwicklungen allgemein, bzw. speziell im europäischen Kontext als gegeben anerkennt, dann ist auch eine Verwaltung zu fortlaufenden Lern- und Anpassungsleistungen gezwungen. Die Konzepte des Projektmanagements liefert hierzu das passende Instrumentarium.

---

59 vgl. Schreyögg, Geiger, Organisation, Seiten 424–428.

60 Englich, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, S. 70.



### 3.3. Projektmanagement als logische Konsequenz

Im vorherigen Kapitel wurden die prinzipiellen Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichem Management und öffentlicher Verwaltung in Bezug auf die Notwendigkeiten zu Veränderungen näher beleuchtet. Beiden ist gemein, dass es ein Interesse daran gibt, die Ergebnisse der geplanten und durchgeführten Veränderungen zu messen. Dazu hat sich international eine Unterteilung in drei verschiedene Ebenen etabliert: das sogenannte 3-E Modell:

- Economy (Sparsamkeit) wird dann erreicht, wenn mit kleinst möglichem Mitteleinsatz die notwendigen Ressourcen beschafft werden.
- Efficiency (Wirtschaftlichkeit) wird dann erreicht, wenn vorgegebene Leistungen mit dem kleinstmöglichen Ressourceneinsatz erstellt werden.
- Effectiveness (Wirksamkeit) wird dann erreicht, wenn vorgegebene Wirkungen mit dem kleinstmöglichen Leistungsvolumen ausgelöst werden.

“Es ist notwendig, dass alle drei E’s als Indikatoren der Leistungsmessung zur ergebnisorientierten Steuerung nebeneinander stehen. Nicht die Sparsamkeit allein kann das Maß der Dinge sein, sondern die Verbindung mit Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit.”<sup>61</sup> Im Projektmanagement sieht man vor allem den Interessenkonflikt zwischen dem Ziel oder dem Scope eines Projektes, der zur Erreichung notwendigen Kosten und der zur Umsetzung benötigten Zeit.

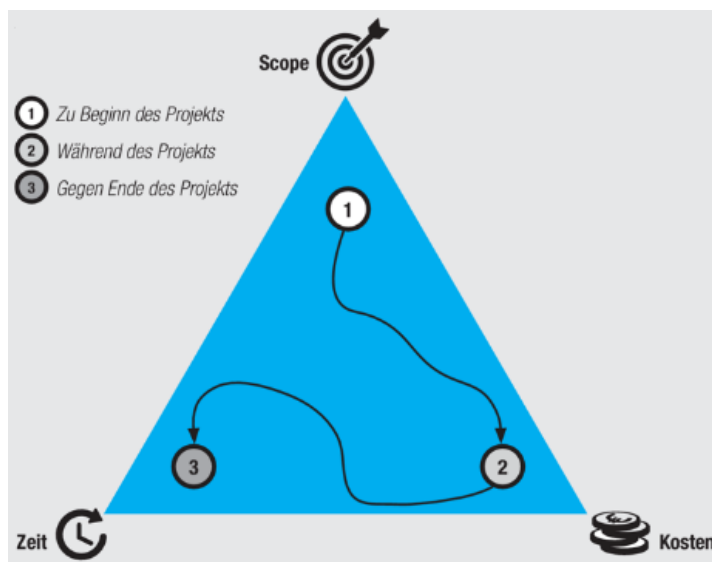


Abb. 9: Magisches Dreieck (Ziele/Qualität - Dauer/Zeit - Kosten/Ressourcen)<sup>62</sup>

Die Darstellung visualisiert, wie sich im Verlauf eines Projektes üblicherweise der Focus darauf verlagert, welcher der drei Schwerpunkte gerade vorrangig ist.

61 Schedler, Proeller, New Public Management, S. 81.

62 Kuster (ed.), Handbuch Projektmanagement, Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg.

Viel besser wäre es jedoch, schon zu Beginn des Projektes eine bewusste Entscheidung zu treffen, wo das Projekt in diesem Spannungsfeld den Schwerpunkt für den notwendigen Kompromiss legen soll.

Auf den ersten Blick erscheint es einfacher einen solchen Kompromiss zu finden, je weniger Beteiligte es an einem Prozess gibt. In der Regel sind alle vom Ergebnis des Projektes unterschiedlich betroffen und haben deshalb ein begründetes Eigeninteresse an den Projektergebnissen. Diese Interessen können sich durchaus widersprechen. Dabei sind einige Stakeholder mächtiger als andere und können direkter auf die Projektleitung und den Projektverlauf Einfluss nehmen. "Dem Projektleiter stellt sich die Aufgabe, die Interessen, Ansprüche und Ziele der Beteiligten sorgsam zu analysieren, richtig einzuschätzen und in Einklang zu bringen, den externen ebenso wie den internen Erwartungen gerecht zu werden und Konflikte sowie zähe Verhandlungen zu vermeiden, d.h. eine zielführende Stakeholderpolitik zu entwickeln."<sup>63</sup> Durch die geänderte Sichtweise auf die Organisation einer Verwaltung sind die unterschiedlichen Rollen deutlicher geworden und können dadurch bewusster angesprochen werden. Die weitere Untergliederung der Rollen im neuen System des NPM macht die beteiligten Rollen klarer und hilft damit beim Interessenausgleich.

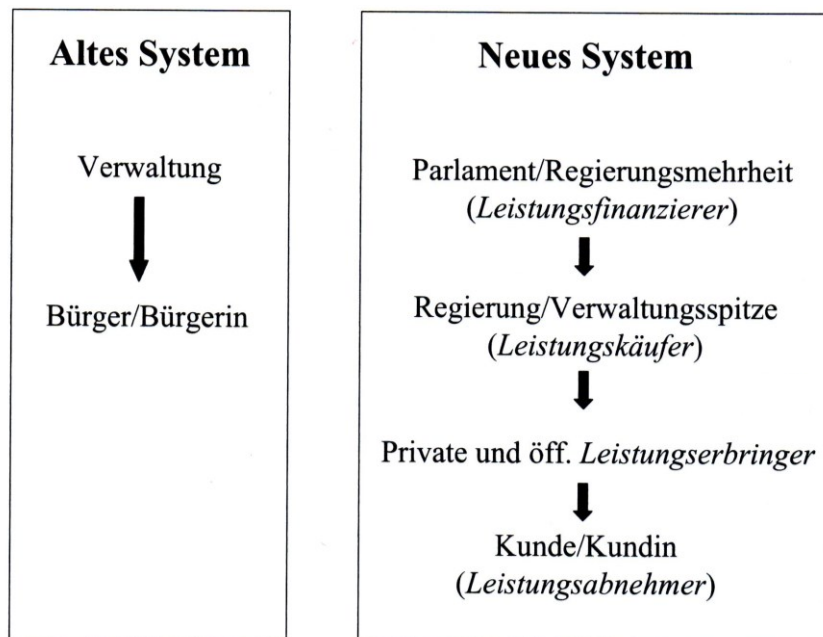


Abb. 10: Trennung von Leistungsfinanzierer, -käufer und -bringer<sup>64</sup>

Die in dieser Grafik verwendeten Begriffe wie der problematische Ausdruck „Kunde“ oder besser „Leistungsabnehmer“ (administré) wurden bereits im Kapitel 1.2, Sprachliche Einordnung, auf Seite 5 eingehender beleuchtet.

63 Wastian, Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, S. 147.

64 Schedler, Proeller, New Public Management, S. 103.

Zähe Verhandlungen zwischen den am Prozess Beteiligten sind eher im privatwirtschaftlichen Bereich zu erwarten, etwa wenn z.B. in Aktiengesellschaften unter den Inhabern widersprüchliche Interessen vertreten sind. In der öffentlichen Verwaltung finden derartige Diskussionen in der Regel im politischen Vorfeld statt und betreffen die Projektleitung deshalb weniger unmittelbar. Sie treffen dann höchstens mit zeitlichem Verzug ein, etwa wenn die Regierung wechselt und damit unter Umständen auch die Projektvorgaben neu bestimmt werden. Auch innerhalb der Projektteams kann es zu s.g. politischen Aktivitäten kommen. "Durch klare und transparente Vorgehensweisen sowie die Beteiligung anderer Stakeholder an wichtigen Entscheidungen kann die Entstehung von (Verteilungs-)Konflikten und daraus entstehenden mikropolitischen Aktivitäten merklich verringert werden."<sup>65</sup> Es gilt also mehrere Ebenen im Blick zu behalten.

"Projektmanagement beinhaltet eine operative und eine strategische Ebene. Auf operativer Ebene ist Projektmanagement eine Arbeitsform zur Bewältigung neuartiger und komplexer Aufgabenstellungen [...]. Auf strategischer Ebene ist Projektmanagement eine - meist ergänzende - Organisationsform zur effektiven und effizienten Auswahl, Abwicklung, Steuerung und Überwachung aller Projekte [...]."<sup>66</sup>

#### **4. Projektmanagement in der Verwaltung**

In Kapitel 3.2 wurde der Unterschied zwischen privater und öffentlicher Verwaltung klargestellt. Das reicht aber noch immer nicht aus, denn auch die öffentlichen Verwaltungen unterscheiden sich untereinander teilweise gravierend.

"Es macht offensichtlich einen Unterschied, ob man es mit EU-, Bundes-, Landes-, Kommunalverwaltungen oder Anstalten, Körperschaften und Stiftungen öffentlichen Rechts zu tun hat, also etwa mit obersten Bundesbehörden, Gemeinden oder Kreisen, der Bundesagentur für Arbeit, der Stiftung Preußischer Kulturbesitz oder den Sozialversicherungen. Dazu bedient sich die öffentliche Verwaltung ja auch noch zunehmend privater Rechtsformen und Organisationen. Zur öffentlichen Verwaltung, zumindest im weiteren Sinne, gehören also Gefängnisse und Universitäten, Ministerien und Museen, Regulierungsbehörden und Stadtwerke. Zu erinnern ist hier an die Aussage von Ernst Forsthoff, dass sich Verwaltung nicht klar definieren, sondern nur beschreiben lässt."<sup>67</sup> Da trifft es sich gut, dass es auch eine Vielzahl von Methoden zum Projektmanagement gibt.

---

<sup>65</sup> Wastian, Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, S. 151.

<sup>66</sup> Hagen, Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, S. 37.

<sup>67</sup> Bogumil, Jann, Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland, Seiten 15–16.

#### 4.1. Übersicht und Eignung verschiedener Ansätze

Projektwirtschaft, Projektmanagement sowie die dazugehörigen Begriffe sind in den Normen DIN 69900 bzw. 69901 geregelt.<sup>68</sup> Die Tatsache, dass es eine einheitliche Norm bzgl. der Begriffe gibt, verhindert jedoch nicht, dass mehrere Standards und Zertifizierungen bzgl. des Vorgehens im Alltag entwickelt wurden. Projekte sind sehr vielfältig, es gibt nicht „das Vorgehensmodell“ schlechthin.

Man unterscheidet zwei große Gruppen von Kategorisierungsversuchen:

- Klassifikationen, mit denen lediglich versucht wird, etwas Ordnung in die Mannigfaltigkeit der Realität zu bringen wie: externe und interne Projekte oder die Differenzierung nach Investitions-, Organisations- und F&E-Projekten oder nach Projektgrößen (Kosten, Laufzeit, Anzahl Beteiligte, Auswirkung, usw.)
- Klassifikationen, die unmittelbar mit Handlungsempfehlungen/Verpflichtungen verknüpft sind. Das können beispielsweise Projekte nach bestimmten Standards z.B. PRINCE2 oder aufgrund rechtlicher Vorgaben sein. Hier besteht wenig Wahlmöglichkeit für die Methodik und damit dem Vorgehensmodell.<sup>69</sup>

Im Alltag der Projektarbeit spielen beide Kategorien eine wichtige Rolle. Allerdings ist für die tägliche Arbeit des Projektmanagements der Einsatz eines der existierenden Standards von großer Bedeutung. Diese Standards helfen ungemein, um eine gewisse Ordnung und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Neben PRINCE2<sup>70</sup> fallen auch die Modelle HERMES<sup>71</sup>, ICB<sup>72</sup> oder PMBOK<sup>73</sup> in die zweite Kategorie. Ein Vergleich der Modelle würde den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen. Hier sei auf die Literatur verwiesen um die Unterschiede zwischen den Zertifizierungs-Anbietern<sup>74</sup> bei Bedarf zu bewerten.

---

68 Kai-Ingo Prod. Dr. Voigt, Definition: Projekt, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/projekt-42861>

69 vgl. Claudia Dipl. Ing. Stöhler, Vorgehensmodelle, Projektmanagement an Hochschulen, <https://gpm-hochschulen.de/organisation/vorgehensmodelle/>

70 vgl. Wikipedia, PRINCE2, <https://de.wikipedia.org/wiki/PRINCE2>

71 vgl. Wikipedia, Hermes (Projektmanagementmethode), [https://de.wikipedia.org/wiki/Hermes\\_\(Projektmanagementmethode\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Hermes_(Projektmanagementmethode))

72 vgl. Wikipedia, IPMA Competence Baseline, [https://de.wikipedia.org/wiki/IPMA\\_Competence\\_Baseline](https://de.wikipedia.org/wiki/IPMA_Competence_Baseline)

73 vgl. Wikipedia, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, [https://de.wikipedia.org/wiki/A\\_Guide\\_to\\_the\\_Project\\_Management\\_Body\\_of\\_Knowledge](https://de.wikipedia.org/wiki/A_Guide_to_the_Project_Management_Body_of_Knowledge)

74 vgl. Projektmanagement-Zertifizierungen im Vergleich, <https://www.projektmagazin.de/artikel/projektmanagement-zertifizierungen-vergleich>

PM-Standards	Swiss NCB (IPMA)	PMBOK (PMI)	PRINCE2 (OCG)	HERMES (BV Schweiz)
<b>GRUNDPRINZIPIEN</b>				
Zielsetzung	Beschreibung aller wesentlichen Wissensselemente und Methoden des Projekt- und Programm-Mgmts	Projektmanagement-Wissenssammlung basierend auf Best Practice anbieten	PM-Methodik zur direkten Anwendung bereitstellen	PM-Methodik plus direkt anwendbare Szenarien für die Anwendung unter Berücksichtigung von Verwaltungsanforderungen
Orientierung	Wissens- und erfahrungsorientiert	Wissens- und prozessorientiert	Starke prozess- und stufenorientierte Planung, vorgegebene Schritte, die durchlaufen werden müssen	Klare Vorgaben für die Planung, Führung und Durchführung von Projekten
Flexibilität für Projektgrößen	Hängt stark von der Implementierung ab	Aufwand skaliert nicht sehr gut. Eher Grossprojekte im Fokus	Für alle Projektgrößen anwendbar, gewissenhafte Anpassung notwendig	Tailoring an verschiedene Projektgrößen ist Teil des Standards
Unterstützung iterative Vorgehen	Keine explizite Erwähnung	Adaption des «plan-do-check-act» Paradigmas, wird wiederholt durchlaufen	Strukturierung von PRINCE2 unterstützt die kontinuierliche Optimierung	Das Phasenmodell bedingt, dass die Planungsprozesse mehrfach durchlaufen werden. Zusätzliche Integration agiler Methoden
Projektphasen	Keine Vorgaben des Standards	Keine Vorgaben des Standards	Minimales Set an Phasen vorgegeben, Rest wird an die Situation angepasst	Vorgabe eines Phasenmodells (4 Phasen)
<b>ANWENDUNG</b>				
Verbreitung	Sehr stark im deutschsprachigen Raum, stark in Westeuropa	Schwerpunkt in den USA und China und bei multinationalen Unternehmen	Stark im Commonwealth und in den Beneluxländern	Standard fast nur in Verwaltungsumfeld in der Schweiz im Einsatz
Aufwand für Einführung	PM-Prozesse müssen selbst definiert oder aus anderen Quellen bezogen werden, kaum Vorlagen	Anpassung der Toolbox und Prozesse notwendig, keine Vorlagen	Standard kann direkt eingeführt werden. Anpassungen, die ein Tailoring ermöglichen	Standard kann mit kleinem Aufwand eingeführt werden. Software und Vorlagen vorhanden
Ausbildung/ Zertifizierung	Ausbildungen bei verschiedenen Unternehmen möglich, 4 Zertifikate	Vielfältige Ausbildungsmöglichkeiten, Zertifizierungen möglich	Vielfältige Ausbildungsmöglichkeiten, 2 Zertifizierungen	Verschiedene Ausbildungsmöglichkeiten in der Schweiz, 2 Zertifizierungen
Dokument Vorlagen	Vorlage für Projekthandbuch	Keine Vorlagen	Vorlagen für alle Ergebnisse des Standards frei verfügbar	Vorlagen für alle Ergebnisse des Standards frei verfügbar
<b>STANDARDISIERUNG</b>				
Abstraktionslevel	Hoch. Sehr allgemein gehalten, keine Prozesse oder Handlungsanweisungen	Mittel. Prozesse definiert, aber Methode nicht direkt anwendbar.	Niedrig. Prozesse sind gut beschrieben. Gute Beschreibung, was zu tun ist, jedoch nicht wie.	Sehr niedrig. Prozesse sind gut beschrieben und können mehrheitlich direkt umgesetzt werden
Publikationsform	NCB und ICB definieren den Standard und sind online kostenlos verfügbar	PMBOK Guide online oder auf Papier verfügbar, kostenpflichtig	Managing Successful Projects with PRINCE2, gedruckt, kostenpflichtig	Kompletter Standard ist online oder zum Download frei verfügbar. Gedruckte Version kann gekauft werden

Abb. 11: Gegenüberstellung von 4 Projektmanagement-Standards<sup>75</sup>

Innerhalb der CNAP ist ein gewisses Grundwissen bezüglich PRINCE2 und HERMES bereits vorhanden. Darauf kann aufgebaut werden.

75 Felix Moser, Welches ist der passende Projektmanagement-Standard für Sie bzw. Ihr Unternehmen?, [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/6127984/zz\\_Project\\_Competence\\_February2020/Pdfs/PM\\_Standards\\_web3.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/6127984/zz_Project_Competence_February2020/Pdfs/PM_Standards_web3.pdf)

Eine ganz andere Möglichkeit der Kategorisierung bietet die Stacey-Matrix. Sie visualisiert den Zusammenhang zwischen der Genauigkeit, mit der das Projektziel spezifiziert ist [Übereinstimmung] und der Kenntnis des Projektlösungsansatzes [Sicherheit], mit dem es erreicht werden kann.<sup>76</sup>

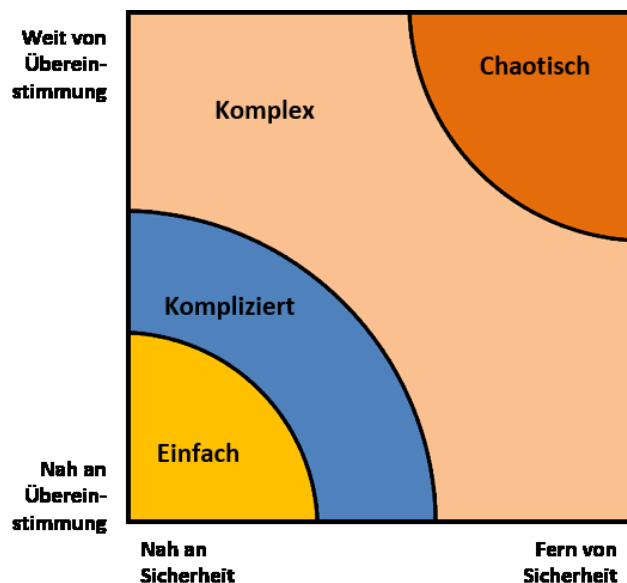


Abb. 12: Stacey-Matrix<sup>77</sup>

Ein Projekt ohne detaillierte Spezifikation wird sich unkontrolliert von den Erwartungen der Stakeholder wegbewegen, vor allem wenn gleichzeitig noch unklar ist, wie diese Erwartungen überhaupt erfüllbar sind, also keine vorgefertigten Lösungen oder andere Erfahrungswerte vorliegen. In dem Fall ist ein chaotischer Projektverlauf zu erwarten. Umgekehrt wird ein Projekt im Sinne des Projektmanagements sehr einfach zu handhaben sein, wenn es sowohl bis ins Detail spezifiziert ist als auch mögliche Lösungen zur Umsetzung bereits bekannt sind. In dem Fall wird mit hoher Sicherheit eine große Übereinstimmung mit den Erwartungen der Stakeholder zu erzielen sein.

---

76 vgl. Georg Dr. Angermeier, Stacey-Matrix, <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/stacey-matrix>

77 Stöhler, Vorgehensmodelle.

Je nachdem ob das Projekt im Sinne der Stacey-Matrix erwartungsgemäß eher als „einfach“ (Komplexität) oder als „chaotisch“ (Unsicherheit) einzustufen ist, eignen sich die verschiedenen Modelle des Projektmanagements unterschiedlich gut.

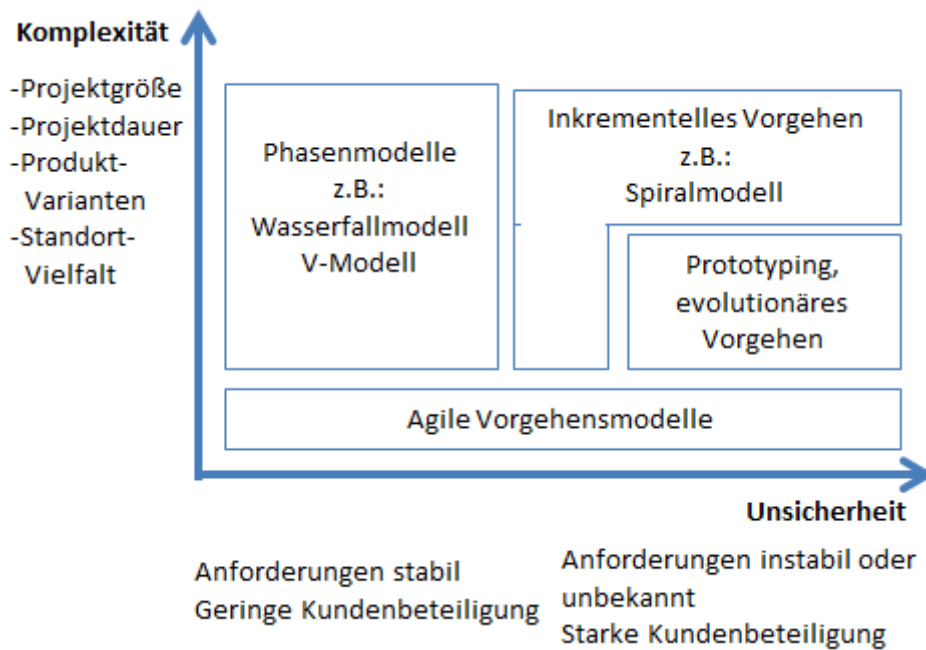


Abb. 13: Vorgehensmodelle im Projektmanagement<sup>78</sup>

All diese Modelle haben verschiedene Vor- und Nachteile. Diese im Detail zu beleuchten geht aber über den Rahmen dieser Arbeit hinaus. Die Literatur bietet zahlreiche weiterführende Recherchemöglichkeiten, ebenso wie das Internet einige humorvolle, zugespitzte Infografiken bereithält. Der Vollständigkeit halber wurde eine davon exemplarisch ausgewählt und wird auf der Folgeseite abgebildet.

Die Vielfalt der Modelle unterstreicht die Wichtigkeit, sich im Projekt auf ein Modell zu einigen. Auch muss allen Beteiligten klar sein welches Modell zum Einsatz kommt!

<sup>78</sup> Claudia Dipl. Ing. Stöhler, Vorgehensmodelle, Projektmanagement an Hochschulen, <https://gpm-hochschulen.de/organisation/vorgehensmodelle/>.

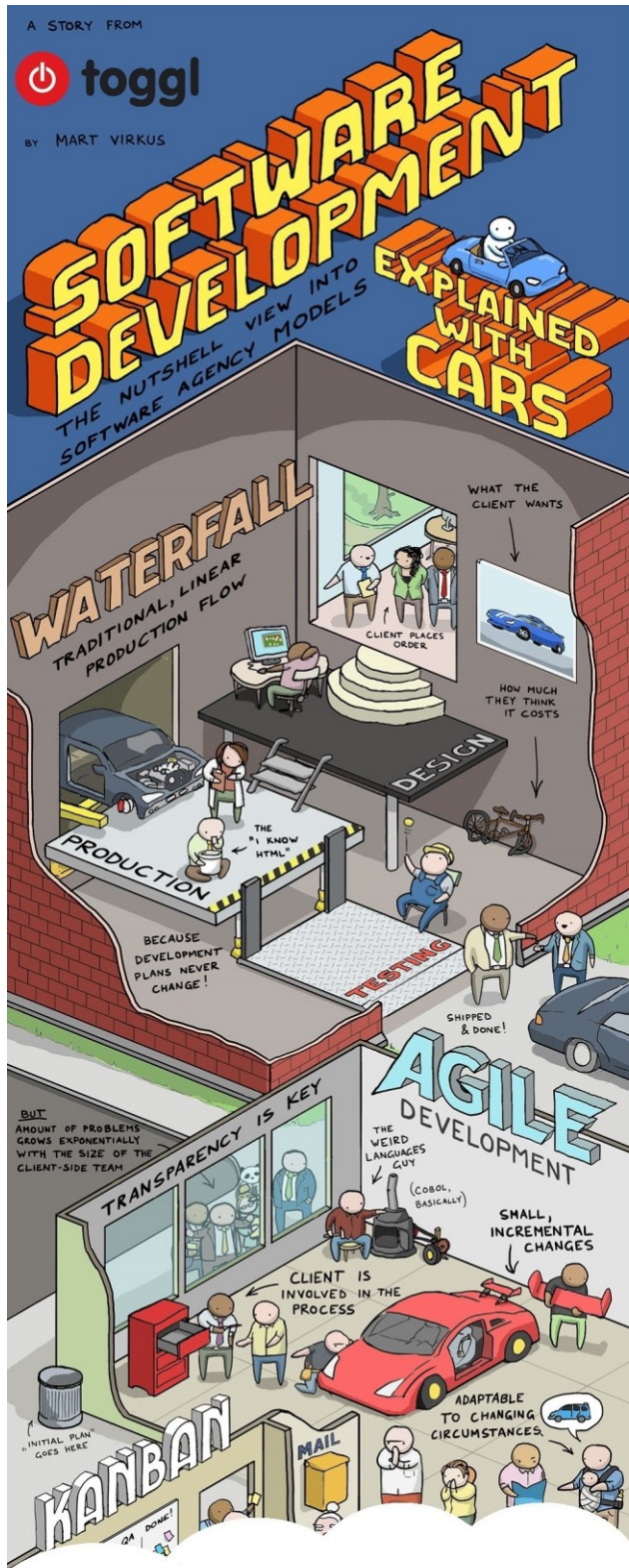


Abb. 14: software development infographic<sup>79</sup>

Zwischen CNAP und CISS kommt üblicherweise eine agile Methode zum Einsatz.

79 Mart Virkus, Software development explained with cars, <https://toggl.com/developer-methods-infographic/>



Die CNAP definiert meist kein vollständiges Pflichtenheft (cahier des charges) sondern umreißt eher die Wunschvorstellung aus Sicht der Anwender (gestionnaires). Die Klärung der technischen Details wird dabei i.d.R. den Spezialisten des CISS überlassen, wobei die prinzipiellen Vor- und Nachteile einer agilen Projektmanagementmethode deutlich zum Vorschein kommen können.

Vorteile:	Nachteile:
<ul style="list-style-type: none"><li>- Änderungen der Anforderungen können jederzeit eingesteuert werden</li><li>- Aufgabe wird in handhabbare Teilaufgaben zerlegt, die zu einem für sich verwertbaren Ergebnis führen</li><li>- Verbesserte Kommunikation in interdisziplinären Teams</li><li>- Kürzere Entscheidungswege</li><li>- Hohe Motivation der Mitarbeiter, da sie stärker eingebunden sind</li><li>- In der Regel höhere Effizienz in den Projekten → besseres Ergebnis in kürzerer Zeit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Methode muss an die Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens angepasst werden</li><li>- Für kleine Projekte sehr hoher Koordinations- und Kommunikationsaufwand</li><li>- Agiles Projektmanagement muss von allen Akteuren getragen werden → Veränderung in den Verantwortlichkeiten</li><li>- Kein Gesamtüberblick über die komplette Projektlaufzeit</li></ul>

Abb. 15: Vor- und Nachteile bei agilem Projektmanagement<sup>80</sup>

Der vermeintliche Vorteil einer erhöhten Motivation durch Anwendung agiler Projektmanagementmethoden geht aber durch die stärkere Einbindung auch mit einer erhöhten Arbeitsbelastung einher. Wie man in der Umfrage erkennen konnte, sind die Teilnehmer meist auch in mehrere Projekte eingebunden (vgl. UT 2: An wie vielen Projekten nehmen Sie zurzeit teil? Seite 46). So kann sich ein Vorteil durchaus auch in einen Nachteil durch Überlastung und mangelnde Fokussierung verkehren. Dadurch leidet dann die Qualität, das Ergebnis wird mitnichten besser und schon gar nicht wird die Laufzeit verkürzt. Im Gegenteil kann es auf Seiten der Entwickler zu Frust führen, wenn über einen längeren Zeitraum die kurzfristigen Rückmeldungen fehlen, die Entwicklung so in eine falsche Richtung führt und später mühsam revidiert werden muss. (vgl. UT 11, Seite 52). Es kam bei der CNAP auch schon zu „Unfällen“ bei denen Funktionalitäten in Produktion gingen, die dafür noch nicht vorgesehen waren. Hier muss durchaus kritisch hinterfragt werden, wann aus agilen Methoden auch Risiken für die Produktion erwachsen können. Spätestens dann kommt man mit den reinen agilen Methoden an eine gewisse Grenze und muss auf Phasenmodelle oder andere inkrementelle Vorgehensweisen zurückgreifen.

---

<sup>80</sup> Agiles Projektmanagement für die Entwicklung neuer Maschinen und Anlagen - ingenieur.de, <https://www.ingenieur.de/fachmedien/konstruktion/produktentwicklung/agiles-projektmanagement-fuer-die-entwicklung-neuer-maschinen-und-anlagen/>

## 4.2. Vereinbarkeit von Linie und Projektgruppe

Die klassische Verwaltung mit hierarchischer Linienorganisation baut im Beamtenwesen auf Weisung und Gehorsam, wenn auch mit Einschränkung und der Pflicht zur Remonstrations<sup>81</sup>. Dadurch wird die Verpflichtung untermauert, dauerhaft für die Einhaltung des Rechts zu sorgen. Im Organisationsprofil folgt unter anderem daraus die Einordnung der Verwaltungen als „hierarchischer Palast“. Wie schon in Kapitel 3.2 auf Seite 19 gezeigt, führen Bestrebungen des New Public Management aber eher in Richtung „lernende Organisationen“, d.h. das Dauerhafte an der Organisation wird als weniger wertvoll erachtet, eher als hinderlich, und verliert somit an Bedeutung. Man könnte also auf die Idee kommen, dass das Prinzip „Palast“ eher in Richtung „Zelt“ verschoben werden soll.

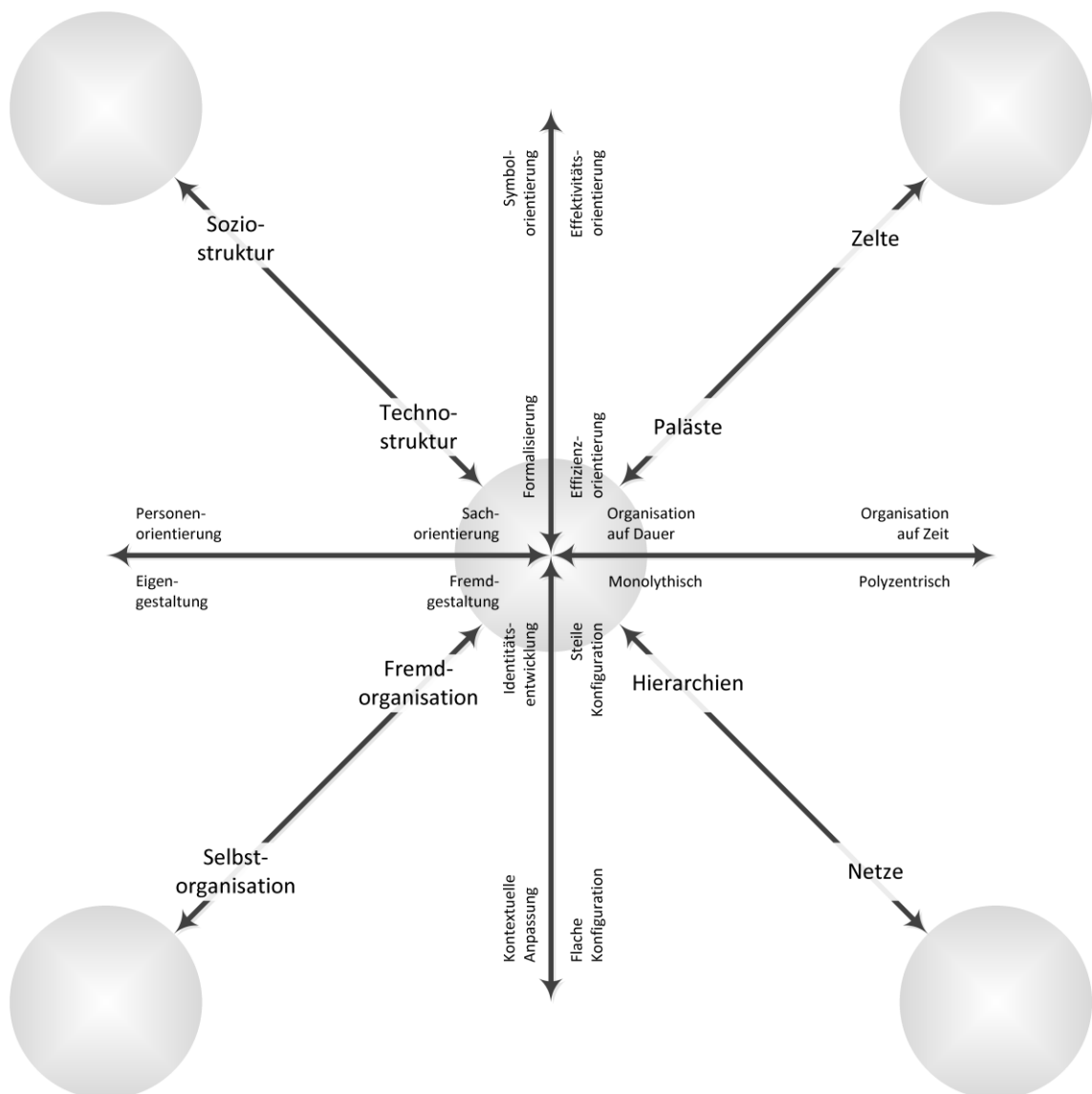


Abb. 16: Organisationsprofile nach Gomez/Zimmermann<sup>82</sup> (eigene Darstellung)

81 Beamte können zum Widerspruch verpflichtet sein, [https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/personal-tarifrecht/beamte-koennen-zum-widerspruch-verpflichtet-sein\\_144\\_475938.html](https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/personal-tarifrecht/beamte-koennen-zum-widerspruch-verpflichtet-sein_144_475938.html)

82 Stefan Hagen, Projektmanagement als Organisationskonzept, <https://pm-blog.com/2008/01/>

Eine Projektgruppe ist auf Zeit angelegt und orientiert sich an der Effektivität. Deshalb müsste sie in der Ecke „Zelt“ verortet werden. Aber in der Projektgruppe reicht es nicht aus, gegebene Ziele möglichst effektiv, also ohne große Umwege direkt anzustreben. Die Effizienz, also die Fähigkeit, das gegebene Ziel auch mit möglichst wenig Aufwand zu erreichen (zeitlich wie finanziell), soll auch in der Projektgruppe erhalten bleiben, denn man muss folgenden Effekt berücksichtigen: „Je mehr Zeit man für eine Aufgabe hat, desto länger braucht man dafür. Ohne Zeitdruck neigt man dazu, sich in Details zu verlieren.“<sup>83</sup>

Damit befindet man sich im klassischen Konflikt zwischen Ziel, Dauer und Kosten eines Projektes. (vgl. Abb. 9, Seite 24). Um den vermeintlichen Widerspruch zwischen „Linie – Palast“ und „Projekt – Zelt“ aufzulösen ist eine vereinfachte Darstellung der Abb. 16 hilfreich.

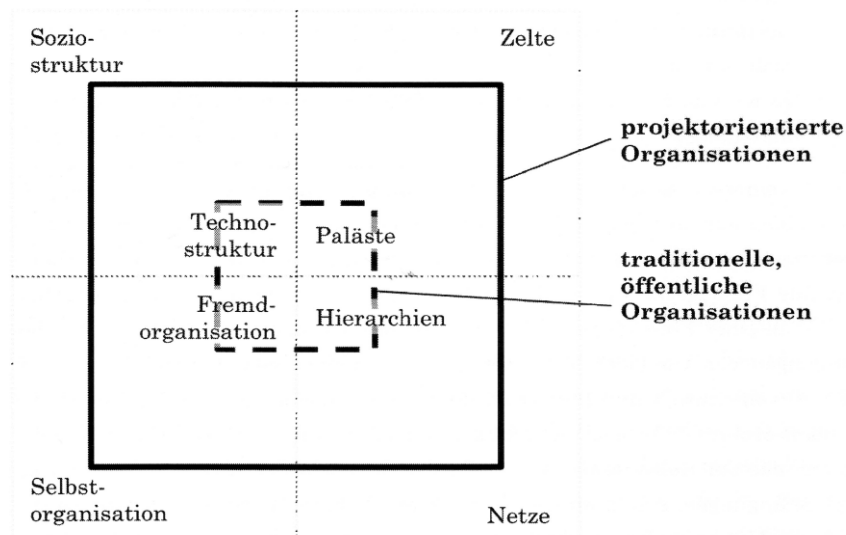


Abb. 17: Projektorientierte vs. traditionelle öffentliche Organisationen<sup>84</sup>

Man erkennt, dass die projektorientierte Organisation in allen Dimensionen etwas weiter gefasst ist, als die traditionelle Organisationsform, nicht nur in der offensichtlichen Achse Palast – Zelt.

Die Berücksichtigung der zeitlichen Dimension hilft, den Widerspruch zwischen Linienorganisation und Projektgruppe zu reduzieren. Je nach aktueller Anforderung können traditionelle Hierarchie und transversales Arbeiten in Projekten einander ergänzen (vgl. Abb. 7: Phasenorientiertes Projektmanagement, Seite 17).

Trotzdem bleiben prinzipielle Risiken bestehen. Potentielle Faktoren für den Misserfolg von Projekten sowie Erklärungsmöglichkeiten für Widerstände gegen

83 impulse, Produktiv arbeiten wie Bill Gates und Elon Musk, <https://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/timeboxing/7476104.html>

84 Hagen, Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, S. 116.

Projektarbeit lassen sich aus folgenden Unterschieden zwischen Projektgruppen und klassischer Linienhierarchie ableiten:

- Während Projekte eine befristete Lebensdauer haben, sind Hierarchien dauerhafte Einrichtungen. Projekte sind also ein eher instabiles Element in einer ansonsten eher stabilen Umwelt. Dieses kann in einer klassischen, hierarchischen Organisation als chaotisch und für die eigene Stabilität bedrohlich empfunden werden.
- Projekte werden vor allem für komplexe, neuartige Aufgaben eingerichtet. Hier ist Kreativität gefordert. Linienorganisationen und Hierarchien sind hingegen eher für die Abwicklung von Routinen eingerichtet. Hier steht vor allem die Berechenbarkeit im Vordergrund. Konsequenzen von Projektarbeit sind aber häufig schwer abschätzbar oder auf bestimmte Bereiche begrenzt. Dies kann auf Organisationen bedrohlich wirken.
- Projektarbeit erfordert Spezialisten und Sonderressourcen. In Hierarchien sind beide fest auf verschiedene Bereiche verteilt. Bei der Verteilung der Ressourcen entsteht eine Konkurrenzsituation zwischen den Projekten und der klassischen Organisation, die den Bewährungsdruck für das Projektteam steigert.
- Spezifische Rollen müssen bei der Projektarbeit vergeben werden, wohingegen in der Hierarchie die Rollenverteilung bereits festgelegt ist. Hier kann es zu Problemen bei der Eingliederung sowie zu Interrollenkonflikten kommen.
- Projektarbeit erfordert besondere Verfahren wie beispielsweise die Netzplantechnik, Moderationstechniken, usw. Hier besteht die Gefahr, daß sich Projektgruppen in ihre speziellen Verfahren zurückziehen, sich darüber von der übrigen Organisation übertrieben abgrenzen und ihre Ergebnisse für Außenstehende dadurch weniger nachvollziehbar werden.
- Während Projektgruppen eigene Werte entwickeln, um die Motivation und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Projekt zu sichern, brauchen hierarchische Organisationen allgemein verbindliche Werte. Hier kann es zu Inkompatibilitäten zwischen Projekt- und Organisationswerten kommen.
- Projekte bedienen sich flexibler, phasenspezifischer Kommunikationsformen (z.B. Workshops oder Infoveranstaltungen). Hierarchien bauen hingegen auf weitgehend standardisierte, formale Kommunikationsformen auf. Spezielle Regelungen für Projekte erhöhen die Konkurrenz innerhalb der Organisation.

Projekte sollen Neues erdenken. Es wird von ihnen Unerwartetes erwartet und gerade das lässt sie für die traditionelle Hierarchie bedrohlich wirken.<sup>85</sup>

---

85 vgl. Gareis, Projekte & Personal, S. 19.

Das was zwischen den beiden Organisationsformen Projektgruppe und Linienorganisation auf den ersten Blick gegensätzlich erscheint, erinnert an den vermeintlichen Gegensatz von Politik und Management. Beide bilden zwei Welten mit unterschiedlichen Denkmustern, Begrifflichkeiten und Sanktions- bzw. Honorierungsmechanismen. Daraus entstehen voneinander abweichende Rationalitäten des Denkens und Handelns.

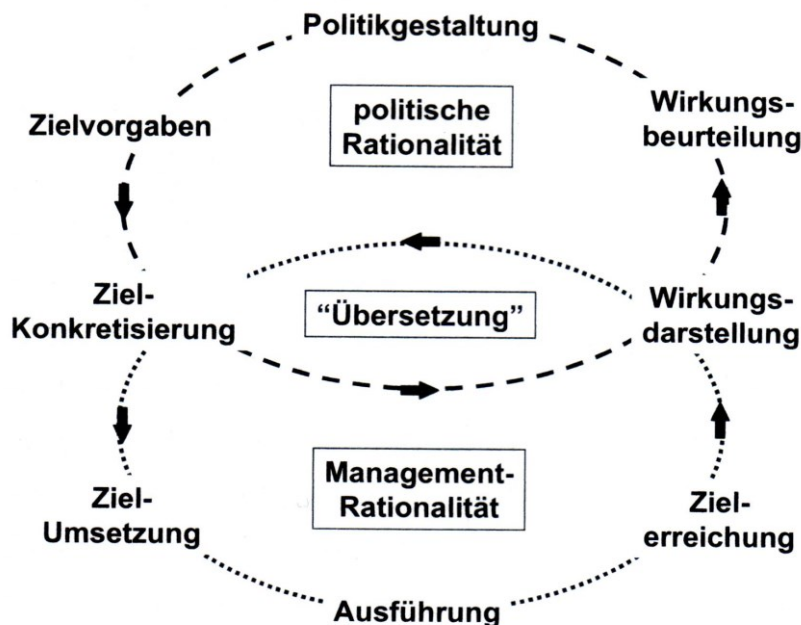


Abb. 18: Rationalitätenmodell: Integration von Politik und Management<sup>86</sup>

“Was politisch rational ist, kann auf das Management irrational wirken. Wo das Management Sachentscheide fällt, ist die Politik auf Mehrheiten angewiesen, um ihre Anliegen durchsetzen zu können. [...] Politik und Management sind oft gleichermaßen zielorientiert; nur der Weg zum Ziel kann sich fundamental unterscheiden.”<sup>87</sup> Zwischen den beiden Rationalitätsmodellen ist also eine Übersetzung notwendig. Auch Projektgruppen und klassische Hierarchien haben trotz ihrer prinzipiellen Unterschiede das gemeinsame Ziel die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen. Die Herangehensweise zur Bewältigung dieser Herausforderungen ist allerdings unterschiedlich, auch hier kann man von unterschiedlichem „Rationalitäten“ sprechen.

Wenn an einem Projekt mehrere Parteien oder Stakeholder beteiligt sind, sind unterschiedliche Interessen vertreten und damit Konflikte in der Regel unvermeidlich. Dabei verfügen wenige Organisationen über ausgeprägte Konfliktlösungsfähigkeiten. Konflikte verdienen allerdings jeden Respekt. Mit der Zeit weiten sie sich aus und verfestigen sich.

<sup>86</sup> Schedler, Proeller, New Public Management, S. 68.

<sup>87</sup> ebd., Seiten 68–69.

Deshalb ist es meist sehr viel zielführender, solche Probleme offensiv anzugehen und sprichwörtlich besser früh „auf den Tisch“ zu bringen als „unter den Teppich zu kehren“. Konflikte verschwinden in den seltensten Fällen von alleine. Mediationstechniken können bei der Bewältigung sehr hilfreich sein. „Konflikte sind kein Zeichen für unprofessionelles Verhalten. Verhandlungen sind schwierig; Mediation ist einfach. Ganz wichtig: Die Beteiligten stehen auf der gleichen Seite; es ist das Problem, das auf der anderen Seite steht.“<sup>88</sup>

Die Mitarbeit in horizontal organisierten Projektteams kann langfristig dazu führen, dass der Horizont der Mitarbeiter geweitet wird. „Es wurde lange Zeit übersehen, dass Arbeitsteilung und Spezialisierung auch weitreichende unbeabsichtigte Folgen für das Verhalten der Organisationsmitglieder haben. Die separierten Einheiten haben spezielle Aufgaben und Ziele vor Augen, identifizieren sich mit ihrer segmentierten Spezialwelt. [...] spezifische Erfahrungen prägen ihren Horizont. Als Folge entwickeln sich aufgabenspezifische Denkgewohnheiten und unbewusste WahrnehmungsfILTER [...]. In Verbindung mit konkreten Segmentzielen (z.B. Umsatzziele, Produktivitätsziele, Entwicklungszeitziele) können diese unterschiedlichen Denk- und Verhaltensmuster zur Errichtung unsichtbarer Barrieren zwischen den Abteilungen führen.“<sup>89</sup> Die Mitarbeit in übergreifenden Projekten kann hier vorbeugend helfen. Allerdings darf das auch nicht übertrieben werden, denn:

“Wenn alle immer in wechselnden Projekten arbeiten würden, dann würden alle zu Generalisten, es gäbe keinen Spezialisten mehr.“<sup>90</sup>

Daraus folgt, dass eine Mischung aus hierarchischer Linienorganisation und zeitweiser Mitarbeit in Projektgruppen eine förderliche Abwechslung darstellt und helfen sollte sogenannter „Betriebsblindheit“ vorzubeugen.

---

88 vgl. Tom DeMarco, Doris Märtine, Der Termin, Ein Roman über Projektmanagement, S. 196.

89 Schreyögg, Geiger, Organisation, Seiten 66–67.

90 Englich, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, S. 104.

### 4.2.1. Aufbau und Organisation einer Projektgruppe

Um bei Bedarf aus der klassisch hierarchischen Linienorganisation heraus Projektteams bilden zu können wird oft auf die Matrixorganisation zurückgegriffen.

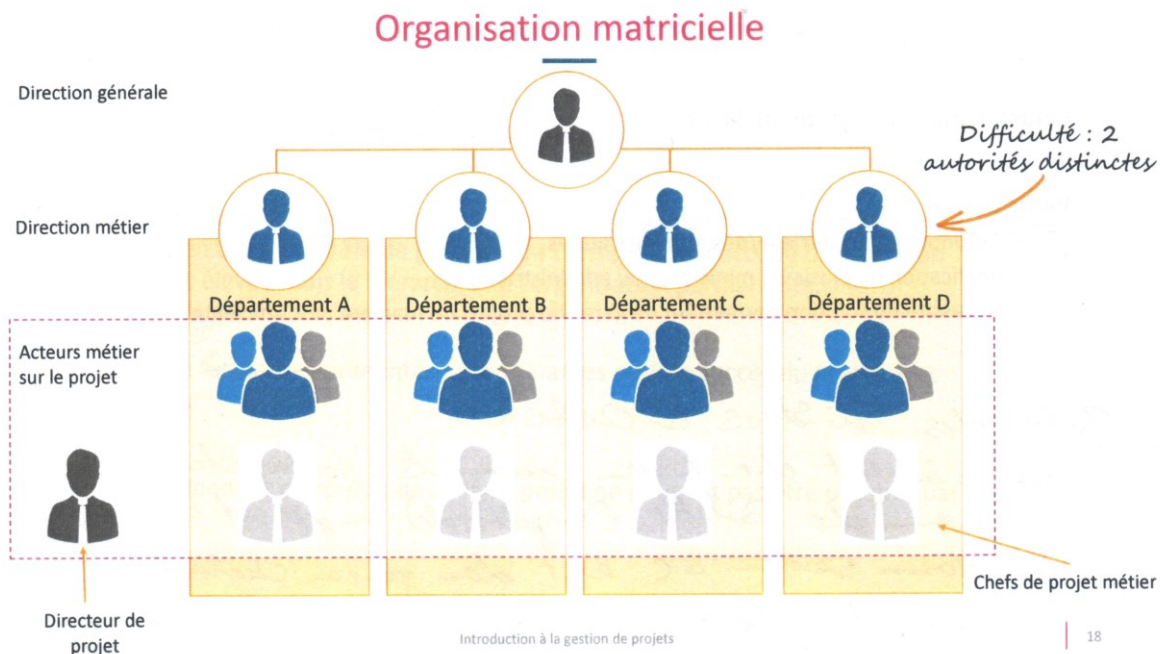


Abb. 19: Projektteam als Matrix organisiert<sup>91</sup>

Laut Trainer Alain Maquet vom INAP ist die Rolle des Projektleiters (im Bild „Directeur de projet“) vergleichbar mit der eines Dirigenten und das Projektteam ist vergleichbar mit seinem Orchester. Das Gleichnis verdeutlicht, dass der Projektleiter die Projektziele niemals eigenständig verändern wird, genausowenig wie ein Dirigent das mit den Noten tun würde. Lediglich ein ganz kleiner Spielraum der Interpretation steht zur Verfügung. Sollte eine Änderung der Partitur trotzdem eines Tages vorkommen, dann ist das im Projektumfeld über den Lenkungsausschuss<sup>92</sup> veranlasst worden. In dem Fall wird der Dirigent das Spiel oder die Übung unterbrechen und erst dann weiterspielen lassen, wenn jedem Mitglied des Orchesters die neue Partitur bekannt gemacht worden ist. Das unterstreicht die Wichtigkeit einer zeitnahen und vollständigen Kommunikation im Projektteam!

Dabei ist es von Nachteil, wenn die Mitglieder des Projektteams noch stark mit ihren Ursprungsaufgaben belastet sind. Wenn die Alltagsarbeit die Projektarbeit überlagert, dann arbeitet keiner am Projekt "wenn es brennt".

Diese Doppelbindungen (Alltag – Projekt) führen unter anderem zu mangelnder Vor- und Nachbereitung der Projektsitzungen.<sup>93</sup> (vgl. auch Text zum Thema

91 Institut national d`administration publique, Introduction à la gestion de projets, formation EC-4111-01.

92 Georg Dr. Angermeier, Lenkungsausschuss - Funktion, Aufgaben, Befugnisse, <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/lenkungsausschuss>

93 vgl. Institut national d`administration publique, Introduction à la gestion de projets.

„Freistellung“ nach Abb. 7: Phasenorientiertes Projektmanagement, Seite 17). Laufen mehrere Projekte parallel, dann führt das unter Umständen bildlich gesprochen zu dem Effekt, dass immer das heißeste Feuer zuerst gelöscht wird. Am heißesten bedeutet in dem Fall aber nicht unbedingt das größte Problem mit dem potentiell größten Schadpotential, sondern einfach das nächste (zeitlich oder thematisch). Besonders katastrophal werden die Auswirkungen dieser Vorgehensweise dann, wenn zwischen einzelnen „Brandherden“ hin und her gesprungen wird ohne einzelne Probleme wirklich von Grund auf zu lösen. Da ungelöste Probleme die Tendenz haben immer wieder zurückzukommen und „aufzuflackern“ befindet man sich dann in einem Teufelskreis des Zeitmangels.

Doppelbindungen können aber auch zwei (oder mehr) Forderungen innerhalb eines Projektes sein, die unmöglich gleichzeitig erfüllbar sind ("wasch mich, aber mach mich nicht nass"). Damit sind aber nicht nur sich widersprechende Projektziele gemeint. Werden die Mitglieder der Gruppe z.B. nach individuellen Leistungen bewertet, dann steht das der Integration der Gruppe entgegen. Üblicherweise haben Projektteilnehmer mehrere, z.T. sich widersprechende Interessen:

- Der persönliche Wunsch nach Profilierung, eigene Kompetenzen werden demonstriert und Schwächen überspielt.
- Aufbau der Gruppenidentität durch Offenheit und Teamfähigkeit.
- Wahrung der Gruppeninteressen der entsendenden Abteilung der einzelnen Gruppenmitglieder. Dieses Vertreterprinzip steht im Widerspruch zu Kompromissen in der Projektgruppe.

In Projekten können derartige Interessenskonflikte die Mitwirkenden vollständig lähmen und damit äußerst kontraproduktiv für den Projektverlauf sein.<sup>94</sup>

“Für den Projekterfolg ist es [auch deshalb] günstig, wenn der Projektleiter deutlich mehr Handlungsspielräume (Macht) hat, als die Projektmitarbeiter.”<sup>95</sup> Deshalb ist es von Vorteil einen dedizierten Projektleiter zu haben. Um beim vorherigen Bild zu bleiben: Wie gut kann ein Orchester sein, das entweder keinen Dirigenten hat, oder kurzfristig einen Spieler aus den eigenen Reihen mit dieser Rolle beauftragen muss? Allerdings muss dem Orchester zu jeder Zeit auch bekannt sein, wer sein Dirigent ist. Laut Ergebnis der Umfrage (UT 6, Seite 48) ist das bei der CNAP nicht immer der Fall.

Eine Projektgruppe ist nicht automatisch von Beginn an ein Team. Vor allem wenn die Zusammensetzung ungewohnt oder die Aufgabenstellung sehr fremd ist, dann ist eine Phase der Teambildung für den späteren Projektverlauf sehr bedeutend. “Vor

---

94 vgl. Englich, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, 102 f.

95 Wastian, Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, S. 210.



allen konkreten Hilfestellungen in kritischen Situationen fehlen häufig. Ein entsprechendes Coaching vor allem für sogenannte weiche Faktoren, also zwischenmenschliche Dinge, für den Führungsstil des Projektgruppenleiters oder die gruppenspezifischen Prozesse im Team, wäre für viele eine wirkliche Unterstützung.“<sup>96</sup> „Sowohl Teams als auch Organisationen wachsen nicht so sehr über Events und Workshops zusammen, sondern über gemeinsame Herausforderungen. Die klassischen vier Förderer der Integration sind

- gemeinsame Not,
- gemeinsamer Feind,
- gemeinsamer Vorteil und
- gemeinsame Freude.

Denn unter diesen Bedingungen ist es für die Beteiligten aus ihrer subjektiven Sicht heraus vernünftig zusammenzuarbeiten. Also tun sie es.“<sup>97</sup>

In Verwaltungen sind die organisationskulturellen Rahmenbedingungen für eine klassische Projektarbeit, basierend auf dem Teamgedanken, im Grunde kaum gegeben: „Eine hierarchisch-funktionale Gliederung nach dem Ressortprinzip, Arbeitsteilung und individueller Verantwortungszuschreibung bei gleichzeitiger Vorstellung, von oben nach unten ‘regieren’ zu können, hat mit Selbstorganisation und Kooperation in einem Team wenig gemein.“<sup>98</sup>

Umso wichtiger ist es, den Teamgedanken beim Projektstart von Beginn an zu berücksichtigen und entsprechend zu fördern.

- Ein eingeschworenes Team, das bereit und willens ist, ein neues Projekt in Angriff zu nehmen sollte man als eines der Projektergebnisse betrachten.
- Man kann die Gesamtleistung stärker durch Eindämmen der Misserfolge verbessern, als durch Optimieren der Erfolge.
- „Ein Tag, der am Anfang eines Projekts verloren geht, tut genauso weh wie ein Tag, der am Ende verloren geht“ [sic.]
- Scheiternde Anstrengungen sind in der Konsequenz besser frühzeitig zu beenden, ohne Wenn und Aber.<sup>99</sup>

Vor allem für Projektleiter ist der richtige Umgang mit ihrem Einfluss problematisch.

---

96 English, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, S. 66.

97 Berner, Change!, S. 274.

98 English, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, S. 184.

99 vgl. DeMarco, Märtine, Der Termin, S. 82.

Die Projektphilosophie erfordert von ihnen eigentlich das Zurücktreten in die Rolle eines Moderators. Gleichzeitig ist die Projektleitung aber auch für die Überwachung und die Einhaltung der Projektziele zuständig, die der Gruppe gesetzt wurden, bzw. die sich die Gruppe selbst gesetzt hat. Es ist eine anspruchsvolle Aufgabe, mit diesem Widerspruch umzugehen und die gesamte Bandbreite der Anforderungen abzudecken.

“Sind Aufgaben unter den Gruppenmitarbeitern verteilt worden, so muß der Projektleiter deren pünktliche Ausführung einfordern. Um solche Aufgaben erfüllen zu können, muß der Projektleiter mit ausreichend Kontrollmöglichkeiten ausgestattet sein, seine Entscheidungskompetenzen müssen klar definiert sein.”<sup>100</sup>

#### **4.2.2. Bedeutung und Auswahl der richtigen Mittel**

Damit ein Projektmanager seinen Kontrollaufgaben nachkommen kann, ist er auf technische Unterstützung angewiesen. Im einfachsten Fall dokumentiert man mittels klassischer Bürosoftware wie etwa Excel oder Word und kommuniziert via e-mail. Das hat aber deutliche prinzipielle Nachteile. Abgespeicherte Dateien können immer nur von einer Person gleichzeitig bearbeitet werden und Änderungen sind schwer nachzuvollziehen, sowohl was den Inhalt angeht als auch den jeweiligen Autor. Ein Versand der Dateien per e-mail dupliziert sie vielfach und führt zu Problemen in der Versionierung. Gleiches gilt für die Berichterstattung sowohl innerhalb des Teams als auch zum Lenkungskreis. Soll dies mündlich geschehen, so ist die gleichzeitige Verfügbarkeit von „Sender“ und „Empfänger“ notwendig. Dann ist eine schriftliche Fassung oft trotzdem notwendig, etwa zu Dokumentationszwecken. Man kann beide Schritte kombinieren und entzerren, indem etwa Software mit Web-Technologie verwendet wird. Dann können „Sender“ und „Empfänger“ voneinander entkoppelt arbeiten und sind nicht durch gleichzeitig geöffnete Dateien blockiert. „Entkoppelt“ ist dabei aber nicht nur technisch oder räumlich zu verstehen sondern auch zeitlich. Der Empfänger muss z.B. nicht auf den Versand einer e-mail warten. Er kann bei Bedarf unabhängig vom Sender die Informationen lesen, die zu der Zeit vorhanden sind. Dass sich die Informationen im Lauf der Zeit ändern, liegt in der Natur der Sache und ändert idealerweise nichts an der Richtigkeit und Vollständigkeit zum jeweiligen Zeitpunkt. Eine solche entkoppelte Vorgehensweise empfiehlt sich gerade in einem verteilten Team das z.B. in einer Matrixstruktur organisiert ist. Idealerweise ist die Dokumentation dann integraler Bestandteil der täglichen Projektarbeit während die Vorgesetzten sich die Ergebnisse in Etappen ansehen können.

---

100 Englich, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, Seiten 187–188.

Durch die COVID-19 Pandemie waren sehr viele Projektmitglieder von einem Moment auf den nächsten nicht mehr im Büro verfügbar sondern arbeiteten von zu Hause via télétravail. Auch in einem solchen Szenario werden die Vorteile einer entkoppelten Dokumentation sehr deutlich.

Wenn die Programme eine entsprechende Darstellung erlauben (etwa kalendarisch oder nach Ressourcen), dann können idealerweise nicht nur personelle und materielle Ressourcen innerhalb eines Projektes gesteuert werden, sondern es können auch Ressourcenkonflikte zwischen verschiedenen Projekten frühzeitig erkannt werden. Auch müssen Abweichungen von der ursprünglichen Planung zur Qualitätssicherung deutlich erkennbar werden.

“Der Einsatz der IT soll nicht mehr auf die bloße Unterstützung und Erleichterung weitgehend unveränderter „analoger“ Verwaltungsabläufe beschränkt werden. Vielmehr sollen gerade umgekehrt alle Prozesse und Ressourcen der Verwaltungsarbeit auf allen Ebenen so (um-)gestaltet werden, dass die Möglichkeiten der Informationstechnik optimal ausgeschöpft werden können. Dem korrespondiert der Übergang von einem *antrags-* bzw. *nachfrageorientierten* zu einem „*angebotsorientierten*“ Dienstleistungsverständnis der öffentlichen Verwaltung.“<sup>101</sup> „Eine wirkungsorientierte Steuerung der Verwaltung verlangt nach neuen Instrumenten und Mitteln. Eine Steuerung über Wirkungen und Leistungen ist erst möglich, wenn diese messbar gemacht werden. Das Bedürfnis nach derartigen Informationen kann von den traditionellen Kontroll- und Finanzinstrumenten nicht erbracht werden.“<sup>102</sup>

Da diese Transformation der öffentlichen Verwaltung noch nicht abgeschlossen ist, ist die Formulierung der Anforderungen an eine unterstützende Softwarelösung im Projektmanagement und deren Einführung nahezu ein eigenes Projekt, allein schon durch die schiere Anzahl an verfügbarer Software mit völlig unterschiedlicher Funktionalität. “In der Ahlemann-Studie<sup>103</sup> erreichen die untersuchten Systeme im Durchschnitt 36 Prozent der insgesamt erreichbaren 'Sterne'. Das zeigt, dass in den Werkzeugen entweder Funktionalität gänzlich fehlt oder dass Anforderungen nur teilweise als erfüllt gelten – was i. d. R. aus der Produktpositionierung des Herstellers resultiert. Vollständig unterstützende Systeme gibt es demnach nicht.“<sup>104</sup>

Der Versuch diesen Prozess für die CNAP abzukürzen und von den Erfahrungen anderer Institutionen zu profitieren förderte die einigermaßen überraschende

---

101 Seckelmann, Albers, Digitalisierte Verwaltung - Vernetztes E-Government, S. 58.

102 Schedler, Proeller, New Public Management, S. 80.

103 Frederik Ahlemann, Comparative market analysis of project management systems.

104 Wikipedia, Projektmanagement-Software, <https://de.wikipedia.org/wiki/Projektmanagement-Software>

Erkenntnis zu Tage, dass in den meisten anderen Verwaltungen gar keine dedizierte Projektmanagementsoftware im Einsatz ist.

Einzige Ausnahme ist das CASS. Dort wird eine cloudbasierte Version genutzt, d.h. alle Daten werden bei einem externen Dienstleister, u.U. sogar außerhalb der EU gespeichert. Das ist in Zeiten der Datenschutzdiskussion schwierig, vor allem wegen der Notwendigkeit in der Dokumentation auch interne Informationen mit hoher Schutzwürdigkeit zu speichern.

Eine weitere unerwartete Schwierigkeit besteht darin, dass bei der CNAP die gesamte IT extern betrieben wird. Somit ist man bei der Wahl der Mittel nicht mehr frei, sondern an die zur Verfügung stehenden Komponenten und Kompetenzen gebunden. Naturgegeben können z.B. nicht alle beliebigen, am Markt verfügbaren, Produkte unterstützt werden. Würde das jede Verwaltung tun, dann wäre Wildwuchs die Folge.

Deshalb ist Wünschenswertes nicht immer auch (kurzfristig) realisierbar. Auch deshalb ist es wichtig zunächst die organisatorischen Aufgaben bezüglich Projektmanagement zu verbessern, denn: "Projektmanagement kann nicht durch die Installation einer [einzigen] Software eingeführt werden! Sie sollten sich also erst dann mit Projektmanagement-Software beschäftigen, wenn Sie über ein eingeführtes und von allen akzeptiertes Projektmanagement-System verfügen. [vgl. Abb. 11, Seite 28] D.h. die Projektmanagement-Prozesse werden gelebt, die Rollen für die Projektverantwortlichen sind mit ihren Befugnissen und Verantwortungen definiert, es gibt einheitliche Bezeichnungen und standardisierte Methoden sowie Vorlagen."<sup>105</sup>

Auf dem Weg zum „Leben der PM-Prozesse“ können bereits vorhandene Software-Lösungen durchaus eine Hilfe sein, indem sie intensiver und breiter als bisher genutzt werden, z.B. das Jira Ticket-System. Auch bietet der gleiche Hersteller Atlassian eine Ergänzung zur webbasierten Dokumentation an. Im Sinne einer verbesserten Kommunikation im Projektteam wäre eine solche webbasierte Lösung sehr wünschenswert (vgl. Kapitel 5.1.4, Kommunikation verbessern, Seite 67). Nicht nur bei der CNAP gibt es diesbezüglich Bedarf. Auch beim CISS wurde schon konkret über das Produkt „Confluence“ nachgedacht. Auch ohne eine umfassende Management-Software können viele kleinere Tools das Leben im Projektteam deutlich erleichtern und den Übergang zum „Leben der PM-Prozesse“ vereinfachen.

---

105 Projektmanagement-Software kompakt, <https://www.projektmagazin.de/projektmanagement-software-kompakt>

### 4.3. Spiegelung an der Realität durch Auswertung der Umfrage

Inwieweit bei CNAP bereits ein eingeführtes und von allen akzeptiertes Projektmanagement-System vorhanden ist, sollte durch eine Umfrage herausgefunden werden. "Eine Garantie, alle wesentlichen Informationen zu haben, gibt es nie. Es ist aber wichtig sich bewusst zu sein, dass wir generell dazu neigen, den Stand unseres Wissens zu überschätzen. [...] Um diese Fehlerquelle so weit wie möglich zu eliminieren, ist es wichtig, gerade beim Start von Projekten bewusst darauf zu achten, Informationen nicht durch Annahmen zu ersetzen. Nicht nur im Anlagenbau gilt der der derbe Merksatz: »Assumption is the mother of all fuck-ups«<sup>106</sup> oder auch: when you assUme, you make an ass out of U and me. In einer Deutschen Adaptation: Wenn du etwas VorAusSetzts, Setzt du uns (you and me) schon Vorher ins Aus.<sup>107</sup>

Im vorangegangenen Kapitel wurde der Vorteil von webbasierten Software-Lösungen kurz angesprochen. Um die Umfrage einfach zugänglich machen zu können, und um sie besser auswerten zu können, wurde sie mit Hilfe eines Cloud-Dienstes digital erstellt (siehe Anhang ab Seite 86)

Der Link zum Online-Fragebogen wurde nicht nur an 27 Mitarbeiter der CNAP verteilt, sondern auch beim CISS und dem CTIE. Der Fragebogen wurde bewusst anonym gehalten, lediglich die Institutionen wurden erfragt um einen Überblick darüber zu erhalten ob es Unterschiede zwischen ihnen gibt. Leider gab es von außerhalb der CNAP nur 3 Rückläufer, was gegenüber den 16 Rückläufern innerhalb der CNAP nur eine beschränkte Vergleichbarkeit erlaubt. Ein Teilnehmer hat als ISS „CCSS“ angegeben. Auch wenn man vermuten kann, dass er trotzdem zum CISS gehört, so wurde der Vollständigkeit halber die Trennung beibehalten. Die Fragen des jeweiligen Umfrageteils (UT) stehen jeweils über den Auswertungen. Die genaue Darstellung der Fragen ist im Anhang ab Seite 86 abgebildet.

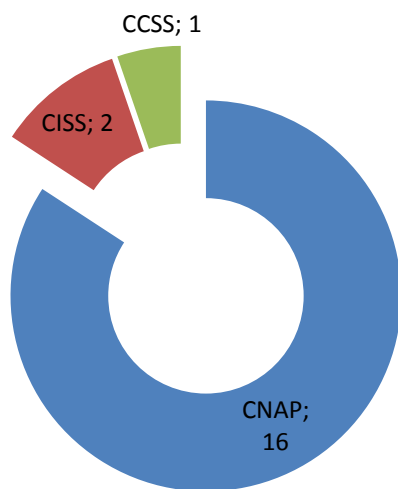
---

<sup>106</sup> Berner, Change!, S. 457.

<sup>107</sup> vgl. When you ASSUME you make an ASS out of U and Me. - Deutsch gesucht, Englisch ⇔ Deutsch Forum - leo.org, <https://dict.leo.org/forum/viewUnsolvedquery.php?idForum=2&idThread=1010594&lp=ende&lang=de>

Der Hauptuntersuchungsgegenstand der Umfrage war die CNAP. Die anderen Teilnehmer sollten der Kontrolle bzw. zum Vergleich dienen.

### UT 1: Bei welcher Verwaltung sind Sie tätig?

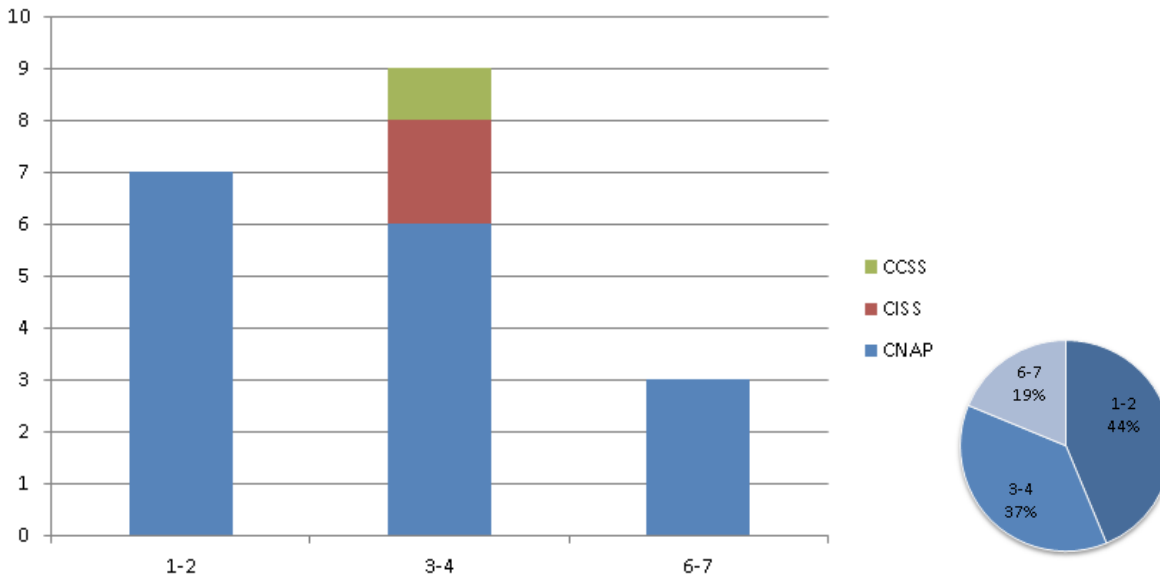


Bei nur 3 Teilnehmern außerhalb der CNAP ist die Vergleichbarkeit allerdings schon aus rein statistischen Gründen schwierig.

Neben den Darstellungen der absoluten Ergebnisse in Form von Balkendiagrammen wurde zusätzlich die relative Darstellung in Tortenform gewählt. Wegen der mangelnden Vergleichbarkeit mit den anderen Institutionen wurden bei den Tortendarstellungen nur die Werte der CNAP berücksichtigt.

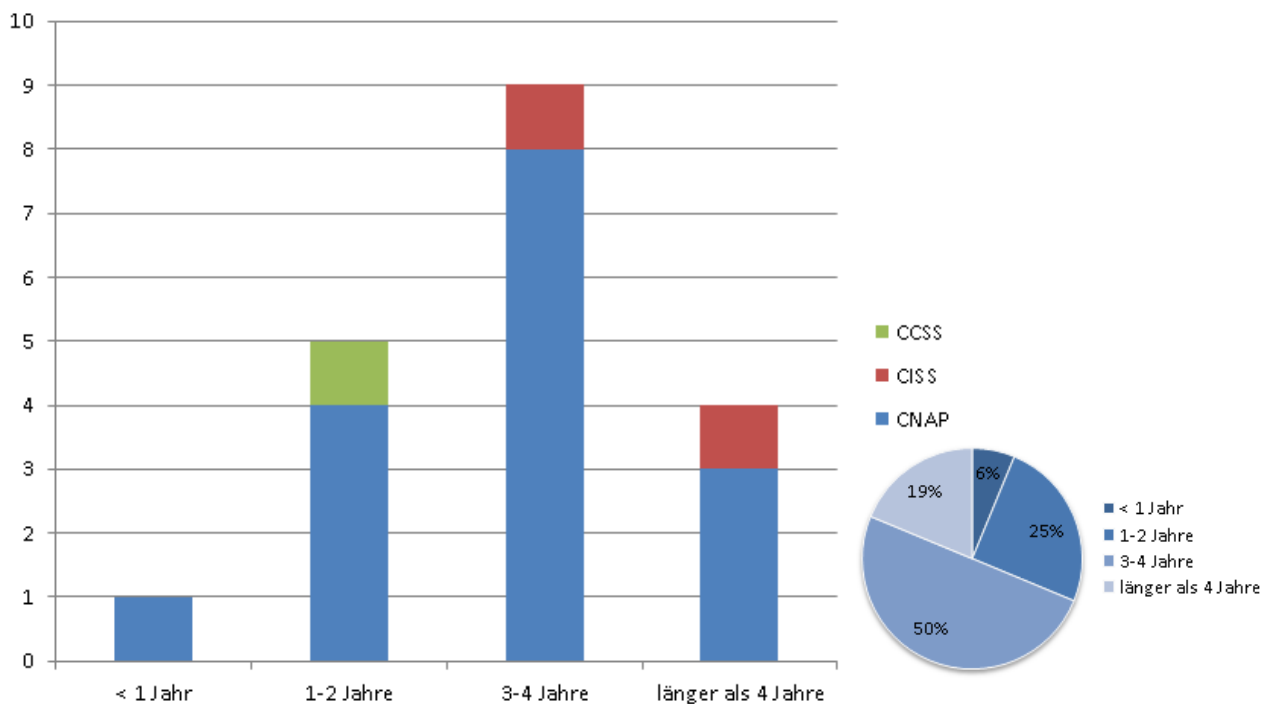
Die Werte der anderen ISS werden in den Balkendiagrammen zur Kontrolle mit dargestellt. So kann man erkennen, ob es dort krasse Abweichungen zur Verteilung innerhalb der CNAP gab. Das ist in der Regel eher nicht der Fall, so dass die relative Darstellung in Tortenform für die CNAP als aussagekräftig und verlässlich angesehen werden kann.

## UT 2: An wie vielen Projekten nehmen Sie zurzeit teil?



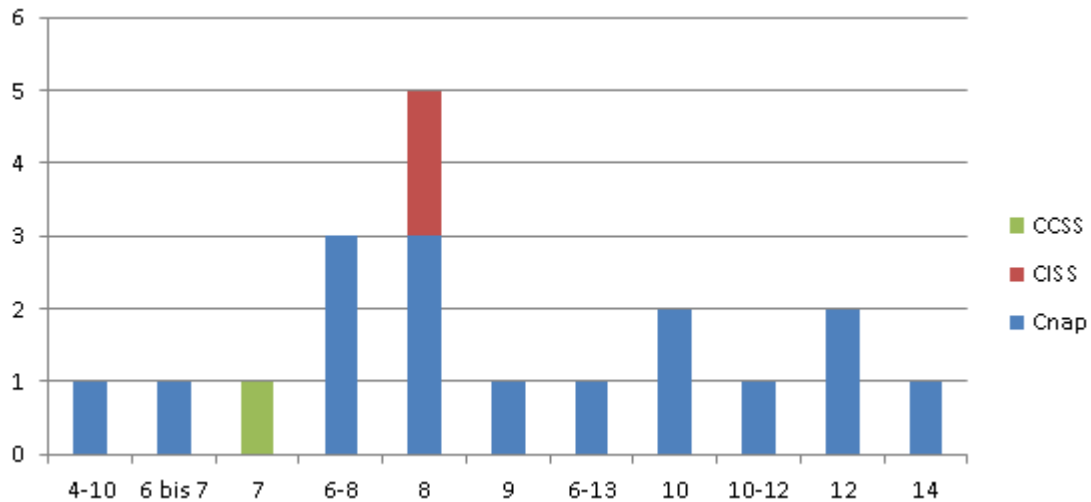
Die prozentuale Darstellung bezieht sich immer nur auf die Zahlen der CNAP. Man sieht, dass über die Hälfte der Teilnehmer an mindestens 3 Projekten gleichzeitig beteiligt ist.

## UT 3: Wie lange laufen diese Projekte bereits?



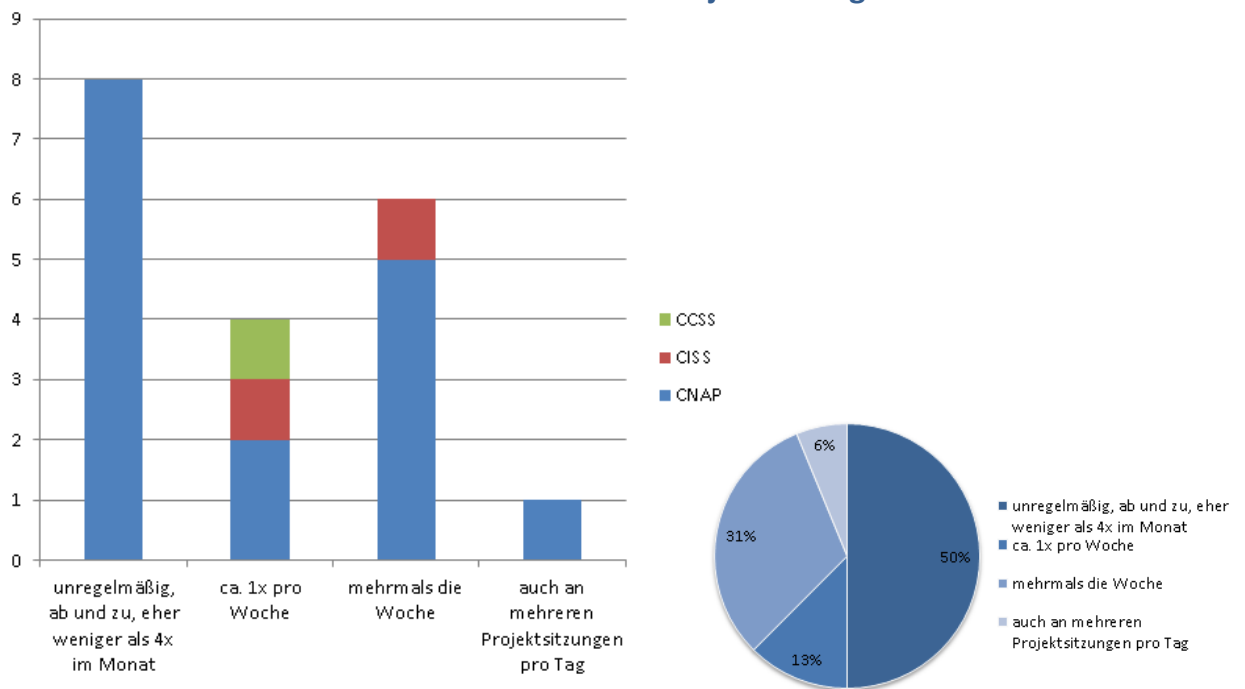
Insgesamt dauern 69% der Projekte 3 Jahre oder länger, d.h. nur 31% der Projekte werden in weniger als 3 Jahren abgeschlossen. Dabei sind eigentlich 2-3 Jahre schon zu lang (vgl. Zitat auf Seite 23)

#### UT 4: Wie viele Teilnehmer nehmen in der Regel an einer Sitzung teil?



Die Antworten der Teilnehmer variierten bei dieser Frage stark, was auch dadurch begünstigt wurde, dass bewusst keine Vorgaben bei den Antwortmöglichkeiten gemacht wurden. Bei ca 8 Teilnehmern scheint der Median zu liegen. Je eine Hälfte der Projektgruppen ist dann entweder kleiner oder größer.

#### UT 5: Wie oft nehmen Sie durchschnittlich an Projektsitzungen teil?



Genau die Hälfte der Teilnehmer der CNAP gab an, an mindestens einer Projektsitzung pro Woche teilzunehmen. Hier wäre es besonders hilfreich gewesen, einen besseren Vergleich mit anderen Verwaltungen zu haben. Beim CISS und beim CCSS kann tendenziell mit einer höheren Projektsitzungsdichte gerechnet werden, denn es ist deren Kerngeschäft an Veränderungsprozessen beteiligt zu sein, wohingegen das Kerngeschäft bei der CNAP eher in der Bewältigung des bürokratischen Alltags liegt.



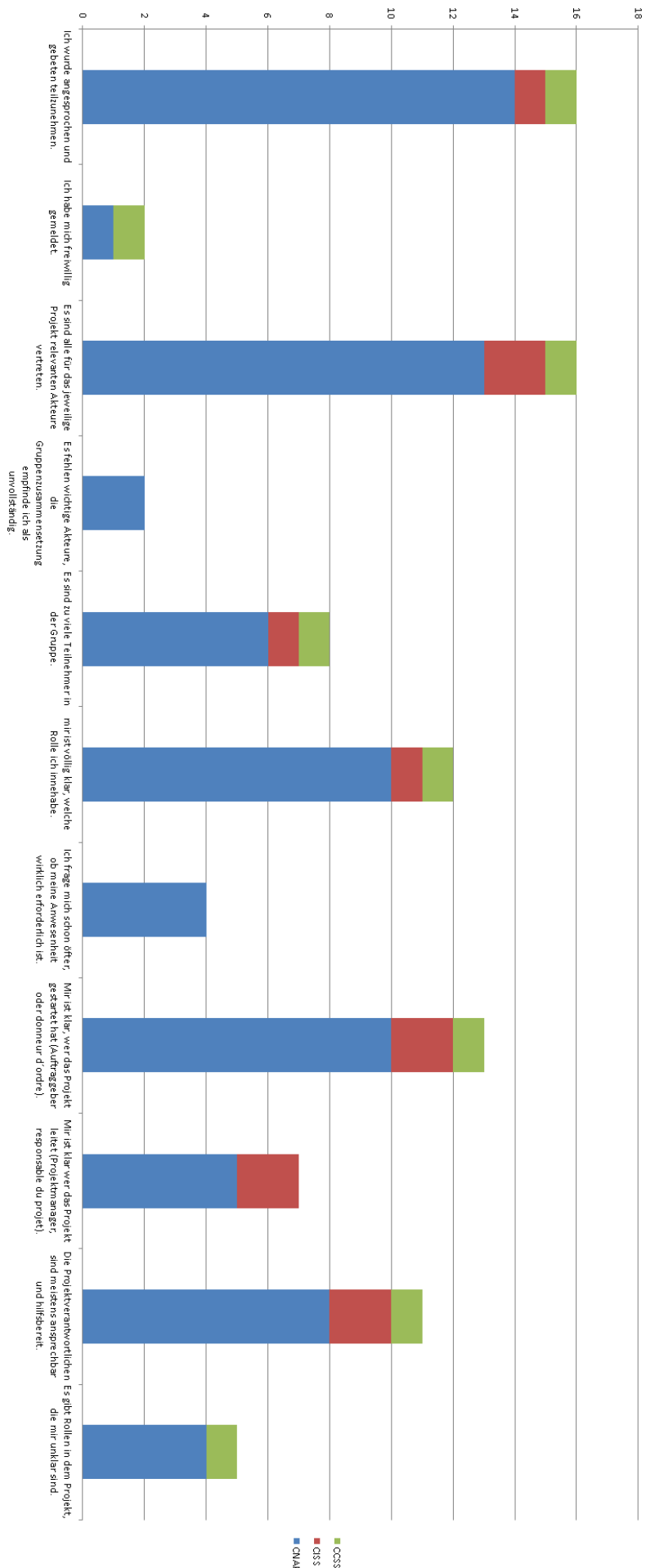
## UT 6: Wenn Sie an die Zusammensetzung der Gruppe denken, welche Aussagen treffen dann zu?

Auch wenn den meisten Teilnehmern die Rollenverteilung in den Projektgruppen klar ist, so bestätigen nur 50% der Teilnehmer (nur CNAP) den Projektverantwortlichen eine gute Ansprechbarkeit. Das ist verwunderlich, denn nur 31% ist überhaupt klar wer das Projekt leitet. Da auch nur 67% wissen wer das Projekt gestartet hat, muss man davon ausgehen, dass viele Projekte „blind“ laufen.

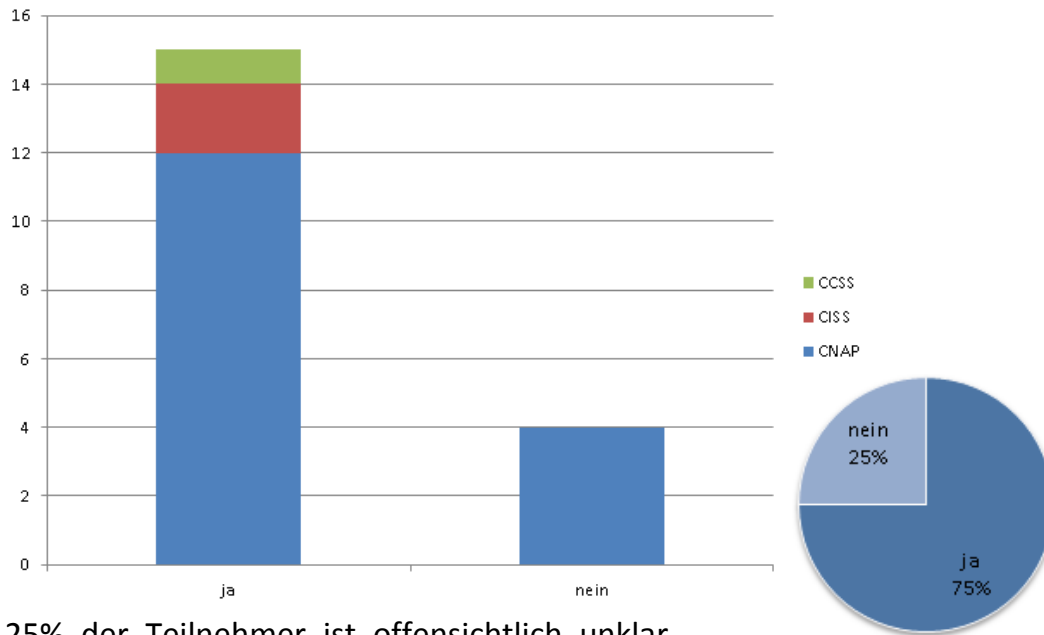
Auch wenn den meisten Gruppenmitgliedern klar zu sein scheint was Ihre Rolle im Team ist, so gibt es doch über 25% mit diesbezüglichen Unklarheiten!

38% der Teilnehmer sind der Meinung, dass die Gruppengröße besser reduziert werden sollte. Da kaum ein Akteur von Bedeutung vermisst wird, so kann angenommen werden, dass einige Gruppenmitglieder als überflüssig angesehen werden, vermutlich am ehesten jene, deren Rolle unklar ist.

Die Zusammensetzung der Projektgruppen wird offensichtlich von außen bestimmt.

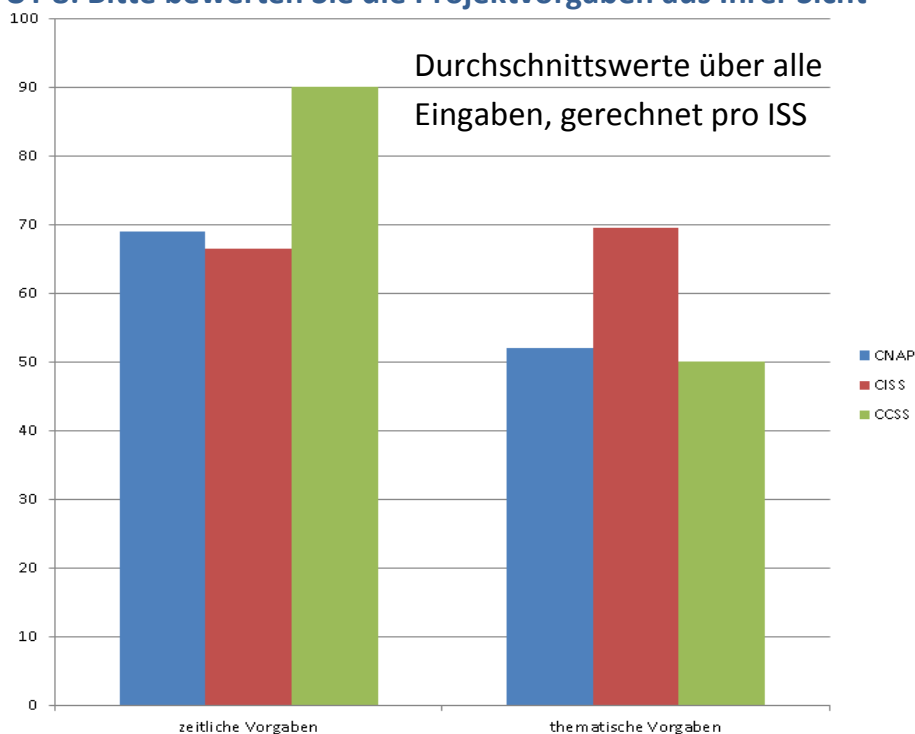


### UT 7: Ist bei den Projekten klar, was erfüllt werden muss, damit das Projekt als abgeschlossen gelten wird, egal ob erfolgreich oder auch als Fehlschlag?



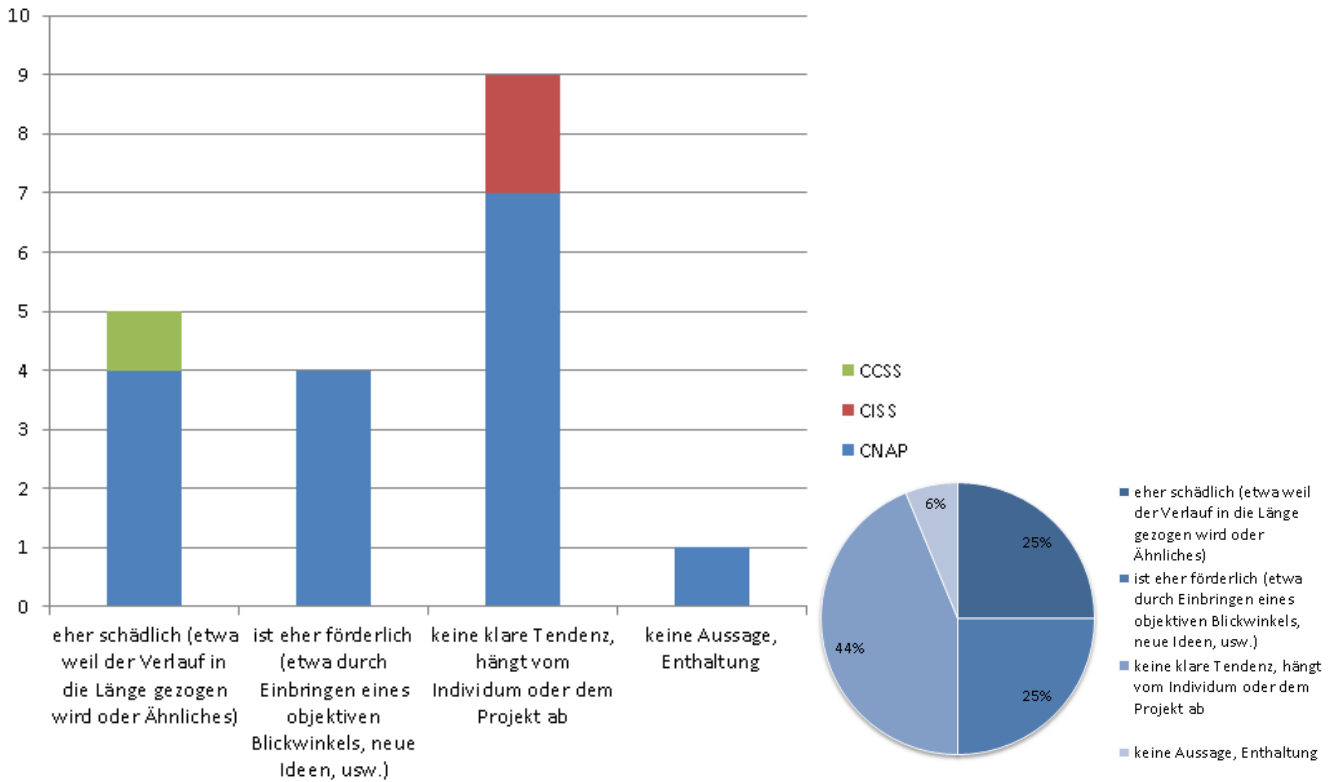
25% der Teilnehmer ist offensichtlich unklar, wie sie zum Projekterfolg beitragen können.

### UT 8: Bitte bewerten Sie die Projektvorgaben aus Ihrer Sicht



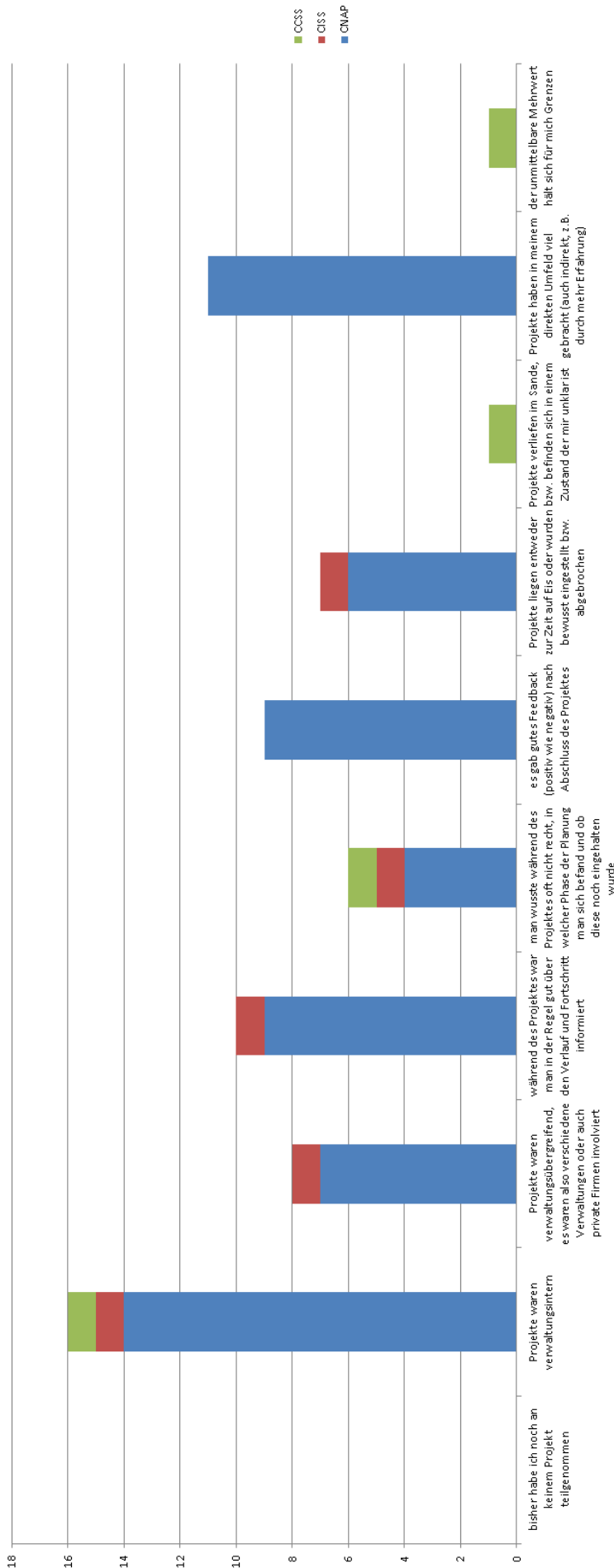
- 0%: die zeitlichen Vorgaben sind viel zu weit gefasst, man könnte Projekte auch deutlich schneller abschließen.
  - 50%: Die zeitlichen Vorgaben sind genau richtig, die Planungen werden meist eingehalten.
  - 100%: Die zeitlichen Vorgaben sind zu optimistisch. Die Projekte müssen in der Regel verlängert werden, können in der vergebenen Zeit niemals abgeschlossen werden.
- 0%: es gibt keine thematischen Vorgaben, das Projekt ist völlig beliebig, man weiß nicht recht in welche Richtung es gehen soll.
  - 50%: Die thematischen Vorgaben sind genau richtig, es gibt echte Realisierungschancen.
  - 100%: Die Vorgaben sind zu strickt, es gibt zu wenig Gestaltungsspielraum.

## UT 9: Wie schätzen sie den Einfluss externer Beratung auf Projekte ein?



Gleich viele Teilnehmer sehen den Einfluss externer Berater kritisch wie förderlich. Dazu passt, dass eine klare Mehrheit den Einfluss eher in den individuellen Qualitäten des Beratenden oder aber in der Art des Projektes sieht.

## UT 10: Meine Erfahrungen aus Projekten an denen ich bisher teilgenommen habe



68% geben zwar an, dass die Projekte im direkten Umfeld positiv wirkten, aber einen eigenen Mehrwert kann bei der CNAP niemand erkennen!

Wenn kein Projekt der CNAP als „auf Eis liegend“ angesehen wird, dann muss davon ausgegangen werden, dass alle 38% der angegebenen Projekte bewusst eingestellt wurden.

Nur eine knappe Mehrheit der Teilnehmer war mit den Rückmeldungen nach einem Projekt zufrieden. Genauso viele fühlten sich während des Projektverlaufes gut informiert. Aber immerhin 25% wussten während des Projektes nicht, in welcher Phase man sich befand und ob man noch im Zeitplan lag.

Erwartungsgemäß haben alle Teilnehmer der Umfrage bereits an Projekten teilgenommen, dabei waren 2/3 der Projekte bei der CNAP verwaltungsintern und 1/3 verwaltungsübergreifend.

**UT 11: Hier ist Platz für Ihre persönliche Einschätzung. Was läuft aus Ihrer Sicht wirklich gut oder was sollte man unbedingt verbessern? Was ist Ihnen noch wichtig zu erwähnen?**

#### **Persönliche Einschätzungen von Teilnehmern des CISS/CCSS:**

- Zuviel Köche verderben den Brei
- Allgemein sollte vermieden werden, ein Projekt über einen sehr langen Zeitraum hinzuziehen.
- Während den Projektsitzungen sollte man sich mehr auf das jeweilige eigentliche Thema der Sitzung fokussieren, um schneller voranzukommen.

#### **Persönliche Einschätzungen von Teilnehmern der CNAP:**

- Da die Teilnehmer der Gruppen aus unterschiedlichen Bereichen kommen, haben sie natürlich auch eine unterschiedliche Sicht auf das Projekt und sein Gelingen. Dies führt meistens zu längeren Diskussionen, welche einerseits notwendig für die richtige Auffassung der Teilnehmer sind, andererseits dauern die Sitzungen dadurch aber in der Regel sehr lange und die Konzentration lässt nach. Dies führt zu Frustration, vor allem wenn am Ende der Sitzung das Gefühl bleibt, dass man seine Energie verbraucht hat und doch nicht voran gekommen ist. Ich frage mich manchmal ob es nicht einfacher und schneller wäre, in noch kleineren Gruppen oder sogar allein Arbeiten vorzubereiten und danach die Puzzlestücke aus den einzelnen Bereichen in der größeren Gruppe zusammen zu tragen. Allerdings müßte dies dann auch Zeit sparen und nicht noch mehr Zeit kosten.
- Der Ablauf von Projekten könnte formalisiert und standardisiert werden, danach könnte der Einsatz einer Projektmanagement Software für einen besseren Überblick sorgen.
- Der Informationsfluß zwischen den Teilnehmern eines Projektes in dem Zeitraum zwischen den Sitzungen muss unbedingt klappen .... da es sonst in den Sitzungen zu zeitaufwendigen und lästigen Verzögerungen kommt bis jedermann den gleichen Informationslevel erreicht.
- Die Qualität der externen Beratung soll von Zeit zu Zeit objektiv von den teilnehmenden Personen bewertet werden.
- Die Verantwortungen innerhalb der Projekte müssen stärker und formal geklärt werden. Oftmals wird ein Projekt gestartet, aber niemand arbeitet außerhalb der Sitzungen daran.

- Die Zusammensetzung der (Text offensichtlich unvollständig, der Vollständigkeit halber trotzdem aufgenommen)
- Es wäre von Vorteil, wenn sich die einzelnen Verwaltungen im gleichen Zeitrhythmus den Projekten zuwenden, ohne dass eine Verwaltung durch ihre Verzögerungen die anderen unnötig warten lässt, und somit der Abschluss des Projekts in die Länge gezogen wird.
- Für mich ist es unbedingt wichtig, dass es für jedes Projekt, egal welcher Größe, einen klar definierten Leader gibt, der das Projekt leitet, Aufgaben verteilt und das Projekt als sich in einem großen Ganzen ansiedeln kann.
- kleinere Gruppen / Versammlung zeitlich begrenzen / Consultants haben zu viel Freiheiten.
- Nach jedem Meeting sollte eine genaue, strukturierte Zusammenfassung des zuletzt abgehaltenen Meetings an jeden Teilnehmer ausgehändigt werden. Diese sollte als Zweck haben, das besprochene noch einmal für sich selbst zu verinnerlichen. Dieses Handout sollte dazu anreizen, sich mit beteiligten Kollegen auszutauschen, praxisorientiert das letzte Meeting Revue passieren zu lassen um dann optimal sich auf das nächste Meeting vorbereiten zu können. Beschlossenes sollte für mich früher in die Praxis umgesetzt werden. Theorie und Praxis liegen aus meiner Sicht zeitmässig zu weit auseinander. Kleinere Arbeitsgruppen sollten mehrfach eingesetzt werden.
- Phasenweise zuviele Mitglieder in Teams, oft langatmige Rückmeldung von Tests.
- Projekte sind oft in der vorgegebenen Zeit wegen anderen Verpflichtungen der Teilnehmer nicht realisierbar. Allgemein dürfen die Ziele nie aus den Augen verloren werden.
- Zu viele Köche verderben den Brei. Meist würden 5 Leute bei den Sitzungen genügen.
- 3x NIX

#### 4.4. Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Umfrage

Wenn die Mehrheit der Teilnehmer an der Umfrage angibt in mindestens 3 Projekten mitzuarbeiten und mindestens einmal die Woche eine Sitzung dazu zu haben, dann lässt das eigentlich nur die Schlussfolgerung zu, dass zwischen den Sitzungen einzelner Projekte recht viel Zeit vergehen muss. Wenn dann zusätzlich noch unklar ist wer das Projekt leitet, dann wird deutlich, warum die Teilnehmer sich überwiegend schlecht über den Status der Projekte informiert fühlen. Für den Wunsch der Teilnehmer nach kleineren Projektgruppen gibt es in der Literatur zahlreiche unterstützende Belege.

„Je größer die Projektgruppe ist, desto mehr besteht allerdings der Verdacht, daß bereits im Vorfeld Unklarheiten bestanden, wer überhaupt in die Projektgruppe hinein gehört. Hier ist der Projektauftrag in der Regel unscharf. Somit kann eine zu große Gruppengröße bereits ein Indikator für ein zu breit angelegtes oder unklares Projektthema sein.“<sup>108</sup>

Je komplexer das Thema wird und je mehr unterschiedliches Expertenwissen man für die Bearbeitung benötigt, desto größer kann eine Projektgruppe werden. Generell sollte bei sehr breiten Themenstellungen von der Möglichkeit Gebrauch gemacht werden, Untergruppen zu bilden. Wenn die Anzahl der Projektteilnehmer im Missverhältnis zur Größe der Behörde selbst steht, dann kann diese in ihrer Arbeitsfähigkeit beeinträchtigt werden, falls ein zu großer Anteil der Personalressourcen für das Projekt abgezogen wird.

In der Literatur wird als Faustregel für eine optimale Gruppengröße formuliert: „So viel wie nötig und so wenig wie möglich.“ Von größeren Projektgruppen wird häufiger berichtet, dass zwar tolle Ideen generiert und spannende Diskussionen geführt werden, aber bei den Entscheidungen immer irgendeiner blockiert. „Man konnte sich auf nichts einigen. Somit ging nichts voran. Auch die Leitung einer Gruppe wird mit zunehmender Größe schwieriger. Es entstehen mehr Kommunikationsprobleme, es wird schwieriger, die Sitzungen zu strukturieren und zwischen den Interessen der Gruppenmitglieder zu vermitteln.“<sup>109</sup>

---

108 English, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, S. 71.

109 ebd.

Auch die Besetzung der Rolle des Projektleiters will wohl überlegt sein. Eine Vielzahl von Qualifikationen müssen gegeneinander abgewogen werden:

- Fachkompetenz (in Bezug auf das Thema des Projektes, auch um die Spezialisten verstehen und leiten zu können)
- Methodenkompetenz (in Bezug auf Projektleitung ganz allgemein)
- Organisationskompetenz (um die Abläufe zu koordinieren)
- Sozialkompetenz (zur Kommunikation und Konfliktbewältigung / -vermeidung)

Insbesondere wird ein Projektleiter auch von den Erfahrungen der Vergangenheit profitieren können, denn „nach dem Projekt“ ist immer auch „vor dem Projekt“. Es ist also durchaus fraglich, ob die Rolle der Projektleitung in den Teams wechseln sollte, oder ob nicht besser wenige Personen gezielt darauf hin ausgebildet werden. Dazu können Schulungen dienen aber auch ein gezieltes Hinführen durch Übertragung erst einfacher Projekte deren Grad an Komplexität erst langsam steigt (vgl. „Chaos“ in Abb. 12: Stacey-Matrix, Seite 29).

Aufgrund der Antworten des Fragebogens ist zu erwarten, dass neben der oft fehlenden klaren Zuständigkeit und der damit einhergehenden verbesserungswürdigen Kommunikation ein weiterer Faktor langfristig demotivierend wirken wird. Die Projektteilnehmer können durch Ihre Mitarbeit keinen Mehrwert für ihr eigenes Umfeld erkennen. Falls das auf die Mehrzahl der Teilnehmer eines Projektes zutrifft, dann muss die Frage gestellt werden, ob das Projekt an sich überhaupt einen ausreichenden Mehrwert generiert. Falls nicht, dann sollte unverzüglich dessen Ausrichtung oder sogar die gänzliche Einstellung geprüft werden! Es steht außerdem folgendes zu befürchten: „Viele nehmen nur an einer Projektgruppe teil, um sich zu informieren, um zu wissen, was los ist, um Fragen zu stellen und alles immer wieder umzuwerfen. Manchmal arbeiten nur ein bis drei Leute wirklich mit.“<sup>110</sup>

Um diesem Problem näher zu kommen empfiehlt sich eine Betrachtung aus personalpolitischer Sicht. Dem optimistischen Menschenbild folgend (Theorie Y nach McGregor, vgl. Abb. 26, Seite 74) vertraut man im New-Public-Management primär auf die Eigenverantwortung und intrinsische Motivation. Das extrinsisch motivierte Menschenbild des Taylorismus erfordert hingegen eine bürokratische Kontrolle der Steuerung unter Androhung nachteiliger Konsequenzen bei Fehlverhalten.<sup>111</sup> Eine motivierte, engagierte und wirksame Mitarbeit ist so weniger zu erwarten.

---

110 English, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, S. 85.

111 vgl. Schedler, Proeller, New Public Management, Seiten 54–56.



In genau diese Richtung zeigen auch die persönlichen Einschätzungen der Teilnehmer an der Umfrage. Sie beinhalten aber auch wesentliche Vorschläge zur Verbesserung der Situation:

- Projekte schneller abschließen, ggfs. Umfang reduzieren, auf mehrere Projekte aufteilen.
- Projektsitzungen auf ein Thema fokussieren und protokollieren.
- Anzahl der Teilnehmer an Projektgruppen reduzieren.
- Ziele und Projektleitung klarer definieren.
- Kommunikation im Projekt verbessern.

Um die Chancen dieser Vorschläge besser zur Geltung kommen zu lassen, soll in den folgenden Kapiteln untersucht werden, welche Probleme bei der Umsetzung auftauchen können und wie man sie möglichst vermeidet. Dabei geht es bei Weitem nicht nur um (Verfahrens-)technische Dinge, sondern ganz wesentlich auch um Personalfragen.

## **5. Chancen und Risiken bei der Umsetzung**

Der angestrebte Wandel hin zum New Public Management bedeutet also u.a. die Ergänzung der palastartigen Linienorganisation (vgl. Abb. 17, Seite 34) um die zweitweise Einführung von projektbezogenen Arbeitsgruppen. Die Konsequenzen davon sind weitreichend. Dieser Ansatz stellt die herkömmliche Organisationsplanung stark in Frage. Es geht nicht mehr länger allein darum, eine gefundene Problemlösung möglichst geschickt umzusetzen, sondern der Schlüssel zum erfolgreichen Wandel wird in einer Veränderung des Planungsprozesses selbst gesehen. "Nur die gemeinsame Planung der neuen organisatorischen Lösung - so die Mission - stellt ihre Akzeptanz und ihre engagierte Realisierung sicher."<sup>112</sup> Die Umsetzung selbst wird scheitern, wenn die Notwendigkeit ihrer Akzeptanz unter den Mitarbeitern nicht ausreichend berücksichtigt werden wird.

Die Rückmeldungen aus dem Fragebogen (vgl. Kapitel 4.3, Spiegelung an der Realität, Seite 44) deuten darauf hin, dass die Mitarbeiter sehr deutliche Vorstellungen davon haben, was im Ablauf der Projekte verbessert werden sollte und könnte.

---

112 Schreyögg, Geiger, Organisation, S. 377.

Damit ist ein sonst üblicherweise gefürchtetes Problem glücklicherweise bei der CNAP offensichtlich weniger anzutreffen. Die Rede ist vom Beharrungsvermögen von Institutionen und Personen. Das Totschlagargument „das haben wir immer schon so gemacht“, darf aber trotzdem nicht unterschätzt werden. „Wenn Mitarbeiter bei Veränderungen immer zuerst auf mögliche Gefahren schauen und sich überhaupt nicht für die Chancen begeistern, ist dies keineswegs »typisch deutsch«, und es ist auch nicht Ausdruck einer besonders ängstlichen Unternehmenskultur: Es ist ein seit Jahrmillionen bewährtes Programm der Evolution.“<sup>113</sup>

Den Teilnehmern der Umfrage scheinen die Chancen der Projektarbeit schon sehr deutlich zu sein, sie sind offensichtlich an einer Verbesserung der Projektarbeit aktiv interessiert. Das heißt aber nicht, dass es keine anderen Probleme in der Praxis gibt.

### **5.1. Probleme der Praxis**

Im Verlauf von Veränderungsprozessen oder Projekten kommt es in der Regel zu unbeabsichtigten oder ungeplanten, positiven wie negativen Nebeneffekten. Dadurch gestaltet sich die Bewertung des Veränderungserfolgs oftmals schwierig. „Veränderungsevaluation läuft nämlich nicht voraussetzungslos ab, sie ist nicht »objektiv«, sondern hängt von den Instrumenten der Beobachtung, Kriterien und letztlich auch vom bewertenden Beobachter ab.“<sup>114</sup> Auch und gerade die Projektteilnehmer werden eine starke Meinung zum Ablauf der Projekte haben. Somit müssen sie als „bewertende Beobachter“ gelten. Spätestens nach Ende eines Projektes wird jeder Projektteilnehmer wieder vollständig in seine Alltagsrolle in seine Abteilung zurückkehren und dort das Ergebnis des Projektes für seinen Alltag bewerten. Aber nach dem Projekt ist immer auch vor dem Projekt, d.h. schon aus der Alltagssituation heraus müsste ein Blick vorhanden sein für mögliche Veränderungen, idealerweise Verbesserungen. „Im Prozess der Organisationsentwicklung ist es deshalb wichtig zu zeigen, dass das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen ist als das, was sein könnte.“<sup>115</sup>

Die Optimierung von Abläufen und Prozessen erweist sich oftmals als weit schwieriger, als es auf den ersten Blick scheint. Denn man hat es nicht nur mit den Prozessen zu tun, sondern auch mit den Menschen, die diese Prozesse geschaffen haben. In der Regel ist man gut beraten, sich sorgfältig mit den Gründen auseinanderzusetzen, die diese Menschen dazu veranlasst haben, die Abläufe genau so zu organisieren, wie sie heute sind. „Auf diese Weise erspart man sich nicht nur die eine

---

113 Berner, Change!, S. 18.

114 Roehl, Werkzeuge des Wandels, S. 265.

115 ebd., S. 117.

oder andere unangenehme Überraschung bei der Neugestaltung, sondern man vermeidet auch drohende Machtkämpfe, Demotivation und Trotzreaktionen.“<sup>116</sup>

“Veränderungen bringen fast immer Unruhe, Verunsicherung und Ängste mit sich. Ihr Ausmaß wie auch die entstehenden Widerstände und Konflikte hängen jedoch stark von der Güte der Kommunikation ab.“<sup>117</sup> Besonders schwierig wird es, wenn es innerhalb des Projektteams zu sogenannten „politischen Prozessen“ kommt, denn dieser Begriff ist selten positiv besetzt. "Die herausragendste Eigenschaft pathologischer Politik ist, dass das Streben einzelner nach Macht und Einfluss die natürlichen Ziele einer Organisation überlagert." <sup>118</sup>

Dafür können mehrere Ursachen in Frage kommen

- Das Vorliegen von Handlungs-, Planungs- und Entscheidungsunsicherheiten (Ambiguität)
- Eine häufig unzureichende Ausstattung mit notwendigen Ressourcen (Geld, Zeit, Mitarbeitern, Macht)
- Die Abhängigkeit von unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Stakeholdern), die mitunter unvereinbare Interessen verfolgen.<sup>119</sup>

Dagegen hilft eine gute Projektplanung, vor allem in der Anfangsphase. Sie ermöglicht Kontinuität während der Projektlaufzeit. Neben der Zeitplanung und der Verteilung von Aufgaben in kleinere Arbeitsgruppen gehört hierzu auch die Abstimmung der konkreten Vorgehensweise. Nicht jede Idee sollte sofort umgesetzt werden. “Die Leitidee muß stimmen, die Ideale, Ziele müssen klar sein, die Kommunikation und Aushandlung von Werten ist wichtig. Sonst ist das Umgehen mit Einzelinteressen zu schwierig. Es bedarf also eines klaren Auftrages sowohl seitens der Auftraggeber als auch Klarheit innerhalb der Gruppe, was sie bearbeiten will.“<sup>120</sup>

---

116 Berner, Change!, S. 141.

117 ebd., S. 463.

118 DeMarco, Märtine, Der Termin, S. 114.

119 vgl. Wastian, Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, S. 146.

120 Englich, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, S. 57.

### 5.1.1. Klare Ziele vorgeben

Bevor eine Projektgruppe sich zum ersten Mal treffen wird, muss das Projekt im Lenkungskreis diskutiert und beschlossen werden. In dieser Phase kommt dem sogenannten „Bauchgefühl“ der beteiligten Führungspersonen eine besondere Bedeutung zu. „Unangenehme Gefühle weisen auf Diskrepanzen zwischen Zielen und Motiven hin, weshalb ihrer Reflexion entsprechend Aufmerksamkeit eingeräumt werden sollte.“<sup>121</sup> Denn wenn die Motive der beteiligten Personen von den Zielen des Projektes zu stark abweichen, dann sind Konflikte unvermeidlich. Besondere Aufmerksamkeit verdient dabei das wenig beachtete Element der Angst. Sie tritt häufig »maskiert« auf. „Sie äußert sich nicht in Zittern und Zähneklappern und auch nicht in Fluchtverhalten, sondern häufig in kämpferischem oder sogar aggressivem Widerstand. Nur das Ausmaß der Emotionalität und Aggressivität, das weit über eine Sachdiskussion hinausgeht, liefert den Hinweis, dass die handelnden Personen etwas in Gefahr sehen, was hohe Bedeutung für sie hat.“<sup>122</sup> „Es ist ratsam, bei jedem neuen Change-Vorhaben nicht nur über Lösungswege und -strategien nachzudenken, sondern zuvor einen Blick auf die eigenen Gefühle, Bewertungen und spontanen Handlungsimpulse zu werfen.“<sup>123</sup>

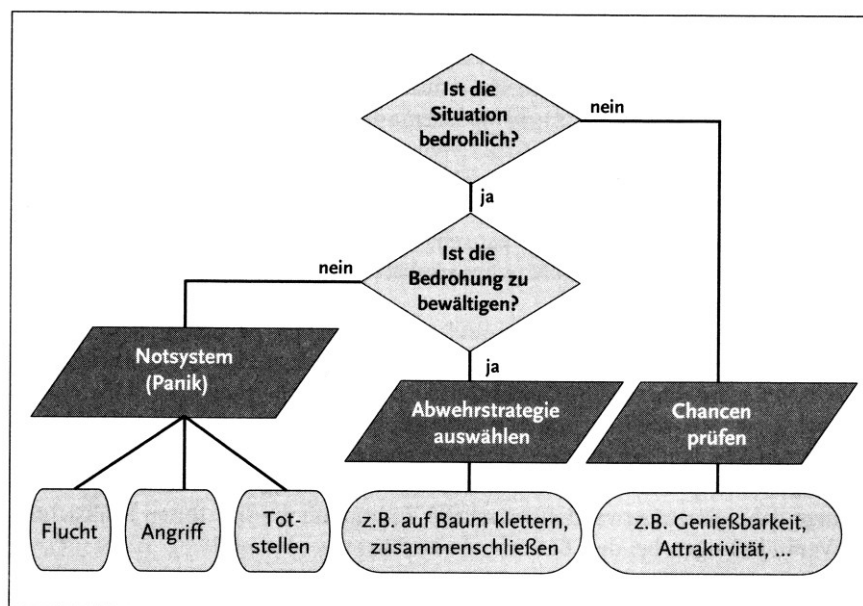


Abb. 20: Die reflektorische Bedrohlichkeitsprüfung und ihre Folgen<sup>124</sup>

Die Gefühle der am Projekt beteiligten Mitarbeiter sind in ihrem Einfluss für den Verlauf kaum zu überschätzen. Bzgl. Ärger und Wut hilft es z.B. wenig sich zu fragen ob diese Gefühle berechtigt sind. Viel wichtiger wäre es zu fragen inwieweit sie nützlich sind.<sup>125</sup>

121 Wastian, Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, S. 231.

122 Berner, Change!, S. 131.

123 ebd., S. 50.

124 ebd., S. 18.

125 ebd., S. 146.

Neben den Emotionen gibt es viele weitere Elemente, die die Rahmenbedingungen für die Zieldefinition bilden. Sie sind ausschlaggebend für den späteren Erfolg, aber sie unterscheiden sich von Fall zu Fall. In Situationen, in denen sowohl über die zu erreichenden Ziele als auch über die dafür adäquaten Instrumente und Technologien Einigkeit besteht, also etwa wenn es darum geht, eine Straße zu bauen oder z.B. Pensionen auszuzahlen, dann sind technokratische, bürokratische und hierarchische Entscheidungsregeln angemessen. Hier braucht es keine gesonderten Projektgruppen. Es gibt aber auch Situationen, in denen zwar klar ist, wie ein Problem zu lösen wäre, aber durchaus nicht, welche Ziele eigentlich verfolgt werden sollen. Ein Beispiel sind typische Verteilungsprobleme, wenn also klar ist, dass und wie etwa ein Gebäude neu gebaut werden soll, aber umstritten ist wo?

Eine ganz andere Situation entsteht, wenn zwar die zu erreichenden Ziele eindeutig und nicht kontrovers sind, dabei allerdings unklar und kontrovers bleibt, wie diese Ziele zu erreichen wären. Besonders interessant sind schließlich Situationen, in denen es weder Einigkeit über die Ziele gibt, noch darüber, was eigentlich zu tun sei und wirksam sein könnte. Genau dies sind die Probleme, die typischerweise der Politik und damit natürlich auch der Verwaltung zugewiesen werden.

Genau hier setzt die Garbage-Can Theorie an.<sup>126</sup> Sie behauptet, dass alle nur einigermaßen komplexe Entscheidungsprozesse und Problemlösungen aus vier weitgehend voneinander unabhängigen „Strömungen“ bestehen:

- Lösungen, die nach Problemen suchen, auf die sie angewendet werden könnten,
- Teilnehmer, die nach Gelegenheiten suchen, in relevanten Entscheidungsprozessen eine gewichtige Rolle zu spielen,
- Situationen, die es erlauben oder erfordern, Entscheidungen zu treffen oder einen Entscheidungsprozess abzuschließen,
- Probleme, die ganz unabhängig von vorhandenen Lösungen, Aktivisten und Gelegenheiten darauf warten, bearbeitet zu werden.

Die ersten beiden Punkte lassen sich mit keiner noch so klaren Zieldefinition in den Griff bekommen und der dritte Punkt fällt aus der Definition eines Projektes raus (vgl. Abschnitt 2.1 auf Seite 10). Sie sollen deshalb hier nicht weiter behandelt werden, obwohl diese Punkte im Alltag wichtig sind.

Bei Punkt 4 ist zu beachten, dass eine genaue Zielvorgabe mit durchaus hohen Anforderungen ein besseres Endergebnis erwarten lässt.

---

126 vgl. Bogumil, Jann, Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland, Seiten 170–172.

“Das Vereinbaren und Verfolgen spezifischer, schwer erreichbarer Ziele geht mit höheren oder besseren Leistungen einher, als das Verfolgen vager, unspezifischer oder leicht erreichbarer Ziele.”<sup>127</sup>

Dazu muss aber erst geklärt sein, was eine Zieldefinition genau beinhalten soll:

- eine einheitliche Fragestellung, sonst bleibt man an Detailproblemen zu lange hängen, was häufig zu Langeweile und Motivationsverlust führt,
- klar formulierte Unterziele, um einzelne Schritte gezielt umsetzen zu können,
- einen Zeit- und Maßnahmenplan (Meilensteine).<sup>128</sup>

Die klar definierten Ziele sind eine wichtige Voraussetzung dafür, dass im Projektablauf eine gewisse Routine eintreten kann. Eine besondere Herausforderung besteht darin zu erkennen, dass ein solch geordneter Ablauf der menschlichen Natur nicht unbedingt entspricht. “Unsere Ideen, unsere Gedanken und unsere Energie folgen nicht einem vorab festgelegten Fahrplan. Der menschliche Geist arbeitet spontan, oft erratisch, er springt hin und her und bleibt nicht gerne für 30 Minuten bei genau einem Thema. Er denkt oft schon an die Lösung, wenn »offiziell« erst die Phase der Problemdefinition ansteht.”<sup>129</sup> Der Rahmen einer klaren Zieldefinition hilft dabei, immer wieder den Weg zurück zu finden und sich auf das eigentlich gewünschte Ergebnis zu fokussieren.

Auch wenn zuvor davon die Rede war, dass ein Projekt durch seinen Charakter einer Veränderung automatisch Unruhe in den Verwaltungsablauf bringt, so ist doch innerhalb eines Projektes für dessen Erfolg eine gewisse Ruhe wichtig. Die dazu notwendige Routine sollte nur in Ausnahmefällen gestört werden. “Die Hoffnung, ein Projekt könnte in seiner Laufzeit mehr als eine Methodenverbesserung verkraften, ist unrealistisch. Bei Programmen, die auf die Verbesserung mehrerer Fähigkeiten abzielen, ist die Wahrscheinlichkeit besonders groß, daß Projekte später abgeschlossen werden, als das ohne das Verbesserungsprogramm der Fall gewesen wäre.”<sup>130</sup>

Ein von den Teilnehmern der Umfrage oft vorgebrachter Wunsch zur Verbesserung bezieht sich auf die Frage der optimalen Gruppengröße. Hier scheint ein besonderes Potential zur Verbesserung gesehen zu werden.

---

127 Wastian, Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, S. 214.

128 English, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, S. 56.

129 Roehl, Werkzeuge des Wandels, S. 202.

130 DeMarco, Märtine, Der Termin, S. 141.

### 5.1.2. Richtige Gruppengröße und Zusammensetzung finden

Mit steigender Gruppengröße wird in der Regel eine steigende Produktionsleistung des Teams erwartet. Das ist mitnichten der Fall. Je größer die Gruppe, desto mehr Reibungsverluste gibt es innerhalb des Teams. Man nennt das „Interaktionsverlust“.

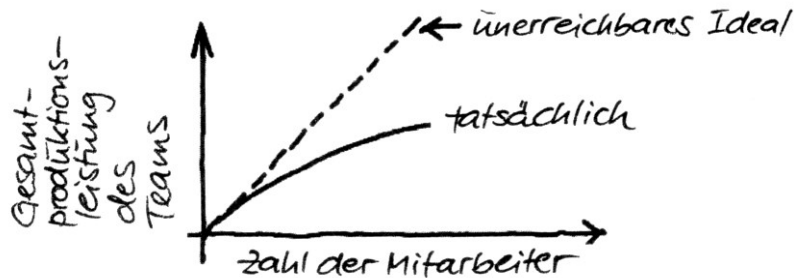


Abb. 21: Interaktionsverlust bei steigender Gruppengröße<sup>131</sup>

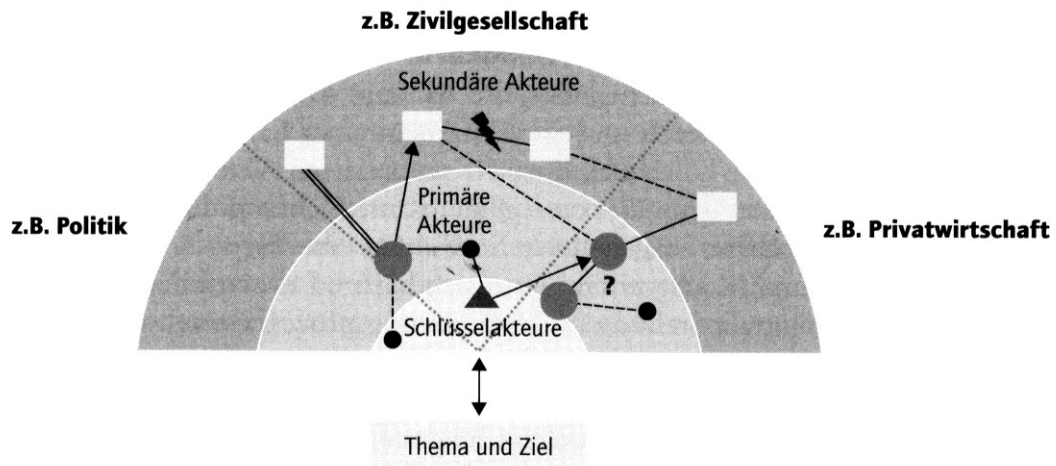
“Die ideale Personalbesetzung erfordert über weite Strecken hinweg ein kleines Kernteam, das gegen Ende des Projekts ergänzt wird.”<sup>132</sup> Dieses Prinzip findet bei der CNAP aktuell im Projekt „myGuichet, estimation et simulation de pension“ seine Anwendung. Die Kerngruppe bestand zu Beginn aus nur 4 Personen, dem Präsidenten der CNAP, zwei internen und einem externen Mitarbeiter. Bei Bedarf wurden ein bis zwei weitere Mitarbeiter der CNAP hinzugezogen. Mitte Juni 2020 wurde der Projektverlauf einer größeren Gruppe vorgestellt, weil jetzt die Mitarbeit weiterer Abteilungen notwendig wurde. Diese werden aber nicht in einer gemeinsamen, großen Gruppe weiter zusammenarbeiten, stattdessen wird sich die Projektarbeit jetzt auf mehrere Arbeitsgruppen aufteilen. Erst wenn die Ergebnisse dieser kleinen Unterteams zur Entscheidung anstehen, dann werden sie dem Kernteam unter Leitung des Präsidenten vorgelegt werden. Ein ähnliches Prinzip findet zurzeit mit einigem Erfolg im Projekt „EESSI“ Anwendung. Gerade dort sieht man am Fortschritt der Erstellung des „plan de classement“ (doctypes) den Vorteil einer eher kleinen, schlagkräftigen Truppe. In der viel größer aufgestellten Arbeitsgruppe des „EP009 GED“ war es sehr viel schwerer den einmal eingeschlagenen Weg bzgl. der doctypes wieder zu verändern, als er sich als kaum mehr gangbar herausgestellt hatte. Dieser Fall ist auch ein gutes Positiv-Beispiel dafür, wie motiviert Projektteilnehmer an der Lösung eines Problems arbeiten, wenn sie ein eigenes Interesse daran haben, denn “wenn die Teilnehmer kein Interesse daran haben, ein Problem zu lösen, dann wird es kaum eine Methode geben, die eine solche Lösung sicher herbeiführen könnte.”<sup>133</sup> (vgl. Kapitel 5.2, Motivation, Seite 70). Um die richtige Zusammensetzung der Gruppe zu finden ist es notwendig die später zu erwartende Gruppendynamik in den Blick zu nehmen.

131 DeMarco, Martine, Der Termin, S. 95.

132 ebd., S. 223.

133 Roehl, Werkzeuge des Wandels, S. 207.

Nicht nur die notwendige Fachkompetenz muss in der Gruppe vertreten sein, sondern auch das Zusammenspiel der einzelnen Akteure wird eine wichtige Rolle spielen. Bei größeren Projekten kann sich die Erstellung einer s.g. Akteurslandkarte lohnen. Sie ermöglicht es die relevanten Akteure sowie ihre Beziehungen untereinander zu identifizieren und zu visualisieren. "So werden erste Hypothesen zu möglichen Konflikten und Machtverhältnissen sichtbar und es wird deutlich, welche Akteure eine zentrale Stellung im Veränderungsprozess einnehmen."<sup>134</sup>



**Symbole der Akteurslandkarte:**

●	Schlüsselakteure bzw. primäre Akteure mit hohem Einfluss
●	Schlüsselakteure bzw. primäre Akteure mit geringem Einfluss
▲	Veto-Player
□	Sekundäre Akteure
—	Enge Beziehung (Informationsaustausch, Koordination, Interessensübereinstimmung usw.)
- - - ? - - -	Schwache bzw. informelle Beziehung. Wenn Beziehung ungeklärt ist, mit Fragezeichen versehen.
—→	Richtung der Dominanzbeziehungen
==	Vertraglich oder institutionell geregelte Allianzen und Kooperationen
—⚡	Beziehungsspannungen, Konflikte, Interessengegensätze

Abb. 22: Akteurslandkarte<sup>135</sup>

In einer Projektgruppe wird es kollektive Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse geben. Dabei kommt es auf die individuellen Wissens- und Kompetenzressourcen an. Es gibt dabei zwei wesentliche Elemente: Schlussfolgern und Urteilen. Beim Schlussfolgern bzw. Problemlösen gibt es eine demonstrierbar korrekte Lösung, wohingegen das Urteilen mit bewertenden Meinungen verbunden ist. Deren eindeutige Korrektheit ist zwar nicht feststellbar, ihre Plausibilität kann in der Gruppe jedoch diskutiert und anerkannt werden. "Ein zentrales Postulat dieser Theorie besagt, dass die Anzahl der Gruppenmitglieder, die notwendig und

134 Roehl, Werkzeuge des Wandels, S. 85.

135 ebd., S. 86.



hinreichend ist, um eine der verfügbaren Information angemessene kollektive Entscheidung zu treffen, umgekehrt proportional zur Demonstrierbarkeit der Korrektheit bzw. Plausibilität der vorgeschlagenen Alternative ist.“<sup>136</sup> Vereinfacht ausgedrückt: Je komplizierter ein Thema, desto kleiner sollte die Gruppe sein.

Der Effekt erklärt sich durch die s.g. Diskussionsverzerrung. Sind Informationen bei mehreren Mitgliedern der Gruppe vorhanden, dann folgt aus rein statistischen Gründen, dass diese geteilte Information häufiger zur Sprache kommt, als ungeteilte (nur eine Person verfügt über eine bestimmte Information). Solche geteilten Informationen werden im weiteren Verlauf der Diskussion auch häufiger wiederholt als ungeteilte. „Diese zweifache Bevorzugung führt zu einer insgesamt stärkeren Gewichtung von geteilten Informationen.“<sup>137</sup> Dabei ist überhaupt nicht sichergestellt, dass diese geteilte Information objektiv wichtiger ist, als die ungeteilte, also einfach vorhandene Information. Auch das spricht für eine Einteilung der Gruppen nach dem Prinzip: So klein wie möglich und nur so groß wie nötig.

Es reicht also aus, wenn aus allen benötigten Fachgebieten ein Spezialist vertreten ist. „Benötigt“ heißt in diesem Fall, dass ohne dieses Fachwissen ein Weiterkommen im Projekt nicht möglich wäre. Es bedeutet gerade nicht, dass die Totalität aller möglicherweise betroffenen Fachbereiche in den Projektgruppen vertreten sein muss. Zu Beginn eines Projektes kann das noch anders sein, denn dann spielt die Zusammensetzung der Gruppe noch eine andere wichtige Rolle. Denn am Beginn der meisten Projekte steht die s.g. Brainstormingphase, in der Ideen zur Erreichung der gesteckten Ziele gesammelt werden. Man könnte deshalb meinen, dass zu diesem Zeitpunkt eine möglichst umfassende Gruppengröße notwendig sei.

Das Gegenteil ist der Fall, denn zusammenfassend zeigt die Forschung, dass klassisches Brainstorming in Gruppen systematisch zu quantitativ weniger und qualitativ schlechteren Ideen führt, als wenn die gleiche Anzahl von Personen individuell Ideen generiert. Dafür ist vor allem die s.g. »Produktionsblockierung« verantwortlich. Damit ist gemeint, dass sich Personen im direkten Kontakt gegenseitig durch den verbalen Austausch in der Produktion von Ideen blockieren. Konkret werden eigene Gedanken unterbrochen, wenn man sich auf das Zuhören konzentriert. Dadurch wird die Aktivierung neuer Ideenbereiche behindert. „Diese Blockierung kann vermieden werden, indem Gruppen Brainwritingmethoden einsetzen bzw. Brainwriting mit anschließender Diskussion zur Weiterentwicklung der schriftlichen generierten Ideen.“<sup>138</sup>

---

136 Wastian, Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, S. 49.

137 ebd., S. 53.

138 ebd., S. 265.

Aus diesem Grund kommt der Tagesordnung einer Projektsitzung eine besondere Bedeutung zu. Wenn sie verlässlich ist und im Voraus verteilt wird, dann ermöglicht sie es jedem Teilnehmer der Projektgruppe, sich individuell vorzubereiten und nicht nur die Ergebnisse des Brainwritings mit in die Sitzung zu bringen (besser noch: schriftlich dem Projektleiter einreichen), sondern auch allgemein besser oder überhaupt vorbereitet zur Sitzung erscheinen zu können.

### **5.1.3. Bedeutung der Tagesordnung**

Der erste und augenfälligste Effekt einer Tagesordnung ist die Strukturierung einer Sitzung. Das erlaubt es den Mitarbeitern, sich gezielt auf die Sitzungen vorzubereiten. Sie wirkt aber auch über die Sitzungen hinaus disziplinierend und ordnend. So lässt sich in der Praxis häufig erleben, dass Besprechungen des einen Projekts genutzt werden, um ebenfalls über Themen anderer Projekte zu sprechen, da z.B. die Teilnehmerkreise der unterschiedlichen Besprechungen zufällig identisch sind und ja sowieso gerade zusammensitzen. Durch solche »eh-da-Besprechungen« wird aus einer vermeintlichen Einsparung einer weiteren Sitzung der Grundstein für uneindeutige Kommunikation gelegt. Das führt auch dazu, dass der Teilnehmerkreis häufig umfangreicher gewählt wird, als es bei den einzelnen Besprechungen nötig wäre. „Schnell sinkt die Motivation beider Teilnehmerkreise an dem »viel zu langen, unorganisierten Meeting« teilzunehmen.“<sup>139</sup> Gleiches gilt, wenn z.B. in der Gruppe zu Projekt A „noch kurz“ über Themen oder Fortschritte aus Projekt B gesprochen wird.

Ein solches Vorgehen erschwert es dem Projektmanagement, zwei zentralen Erwartungen gerecht zu werden:

- Management erwartet Kreativität in vorgegebener Zeit.
- Entwickler erwarten klare Ziele und schöpferische Freiheit.

In beiden Erwartungen stecken schwer erfüllbare Widersprüche.<sup>140</sup> Diese lassen sich am besten durch eine Konzentration und Fokussierung auf das jeweilige Thema adressieren. Dazu gibt es u.a. das Konzept des timeboxing. Für jede anfallende Aufgabe wird ein fester Zeitblock (Englisch: timebox) reserviert. In dieser festgelegten Zeit muss die Aufgabe abgeschlossen werden, das ist die simple Grundregel des Timeboxing.

Die strikte Einteilung und die klare Definition der to-dos sollen dabei helfen, in kürzerer Zeit mehr zu schaffen.<sup>141</sup>

---

139 Wastian, Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, S. 81.

140 vgl. Madauss, Handbuch Projektmanagement, Seiten 22–23.

141 impulse, Produktiv arbeiten wie Bill Gates und Elon Musk.

Das funktioniert gut in Umgebungen, wo eine beliebige Lösung oder Entscheidung besser ist als gar keine. In Administrationen kommt es jedoch auf juristische Korrektheit und Verlässlichkeit gegenüber dem Bürger an. In diesem Umfeld spielt die Qualität der Lösung oder Entscheidung in der Regel eine übergeordnete Rolle. Das Konzept ist trotzdem nicht schlecht, es erhält nur einen anderen Schwerpunkt. Die Zeit rückt etwas aus dem Fokus, dafür rücken Themen hinein. Anstatt feste Zeitblöcke zu definieren wird es umso bedeutender Themenblöcke zu definieren, die abgearbeitet werden; eben eine Tagesordnung. Zur Bearbeitung dieser Punkte kann man sich dann die benötigte Zeit geben.

“Das Erzwingen von Lösungen birgt die Gefahr, Motivation und Identifikation zu zerstören. Es provoziert möglicherweise Trotzreaktionen, bei denen die Mitarbeiter dem Management durch »Dienst nach Vorschrift« beweisen, wie verhängnisvoll seine top-down-Entscheidung war und wie berechtigt ihre Warnungen.”<sup>142</sup>

Ein weiterer Aspekt der Tagesordnung dient der Begrenzung der zuvor besprochenen Gruppengröße. Es ist leichter Besprechungen klein zu halten, indem man nicht benötigten Leuten die Sicherheit vermittelt nichts zu versäumen. “Eine schriftlich vorliegende Tagesordnung, die streng eingehalten wird, ist die einfachste Möglichkeit diese Gewissheit zu vermitteln.”<sup>143</sup>

Dabei sind beide Aspekte der Tagesordnung gleichermaßen von Bedeutung:

- schriftlich vorab verteilen
- strenges Einhalten

Das gilt nicht nur transversal über verschiedene Fachbereiche hinweg. Insbesondere bei größeren Administrationen kommt der internen Kommunikation, aus der Projektgruppe heraus zurück in die Linienorganisation der eigenen Abteilungen, eine besondere Rolle zu. “Je mehr Hierarchieebenen in einer Organisation existieren, desto stärker werden in aller Regel Informationen gefiltert.”<sup>144</sup> Wenn die Vorgesetzten jederzeit wissen an welchen Themen gerade außerhalb Ihres direkten Zugriffsbereiches und innerhalb der Projektgruppen gearbeitet wird, dann können sie bei Bedarf umso gezielter nachfragen und Informationen einfordern. Allein das Verteilen und Vorhandensein einer schriftlichen Tagesordnung vermittelt schon eine Aussage über den Zustand des gesamten Projektes. Diese Prozess-Kommunikation vermittelt Orientierung, auch und gerade, wenn zu Beginn des Projektes noch keine Sachinformation möglich ist!”<sup>145</sup>

---

142 Berner, Change!, S. 132.

143 DeMarco, Märtine, Der Termin, S. 236.

144 Wastian, Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, S. 67.

145 Berner, Change!, S. 105.

#### 5.1.4. Kommunikation verbessern

Kommunikation bedeutet mehr als das rechtzeitige Erzeugen, Sammeln, Verteilen, Speichern, Abrufen und Verwenden von Informationen. Wichtig ist, dass alle am Projekt beteiligten Personen verstehen, wie die Kommunikation den Erfolg des gesamten Projektes beeinflusst.<sup>146</sup> Kommunikation besteht dabei nicht nur aus dem Austausch von Fakten (Sachebene) sondern geht weit darüber hinaus. Man kann nicht nicht kommunizieren. Jede Form der Kommunikation transportiert auch Informationen über die verschiedenen Beziehungsaspekte der Kommunikationspartner:

- Selbstoffenbarung (Was sagt der Sender über sich selbst aus?)
- Beziehung (In welcher Position sieht sich der Sender selbst in Bezug auf die anderen Beteiligten?)
- Appell (Was will der Sender mit seiner Nachricht eigentlich bezwecken?)<sup>147</sup>

Damit es zu einer Kommunikation kommt ist es oft schon ausreichend, die Kommunikationsbarrieren zwischen den Personen abzubauen. Darunter versteht man unter anderem:

- Filtermechanismen
- Selektive Wahrnehmung
- Informationsüberlastung
- Abwehrmechanismen<sup>148</sup>

Die ersten beiden Punkte erklären sich dadurch, dass jeder von uns selektiv wahrnimmt und alles, was nicht in unser Überzeugungssystem passt, rausfiltert. "Unsere Filtersysteme reduzieren die Menge von einer Milliarde Informationseinheiten, die jede Sekunde auf uns einprasselt, auf nur gerade 100 Einheiten."<sup>149</sup> Andernfalls würde der dritte Punkt immer zuschlagen und wir wären ständig überlastet und nur noch mit Abwehrmechanismen beschäftigt.

Auch der richtige Zeitpunkt kann eine wichtige Rolle spielen. Wichtige Informationen sollten keineswegs im Flur oder sprichwörtlich „zwischen Tür und Angel“ überbracht werden. "Die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt für die Kommunikation löst bei den Verantwortlichen oft mehr Emotionen aus als die Reorganisation selbst."<sup>150</sup>

---

146 vgl. Wastian, Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, S. 62.

147 vgl. ebd., Seiten 68–69.

148 ebd., S. 67.

149 ife Management Coaching, Management Letter 11 - XY-Theorie nach McGregor, <https://www.management-coaching.org/toolbox/newsletter/management-letter-11-xy-theorie-nach-mcgregor>

150 Berner, Change!, S. 165.

Insgesamt gibt es eine Vielzahl von Gründen für eine erfolglose Kommunikation. Negative Beispiele sind in der Regel selbst eine Art schlechte Kommunikation, sorgen sie doch dafür, dass sich verfestigt, was man eigentlich vermeiden will. Allerdings ist es schwer Dinge aktiv zu vermeiden, wenn man sich ihrer gar nicht bewusst ist. So sollen nach sorgfältiger Abwägung hier doch einige Beispiele aufgelistet werden, die für eine erfolglose Kommunikation verantwortlich sein können:

- Unzureichende Einbeziehung
- Oberflächliche Zieldefinition und Auftragsklärung
- Ungeeignete Kommunikationswege und/oder -mittel
- Mangelndes Vertrauen in den/die Kommunikationspartner
- Geringe Akzeptanz (Hierarchieunterschiede, Statusgründe)
- Vorgefasste Meinungen und selektive Wahrnehmung (Experten-Scheuklappen)
- Unterschiedliche Interpretation und Priorisierung (»blinde Flecke«)
- Vom Projektziel divergierende persönliche Interessen
- Verwendung mehrdeutiger Begriffe und divergierende Sprachinhalte
- Überlagerung der Kommunikation mit Emotionen und Konflikten
- Undiszipliniertes Verhalten im Verlauf der Kommunikation
- Geringe Motivation und Identifikation mit Projektaufgabe<sup>151</sup>

Viele der zuvor genannten Punkte zielen auf die Auffassungsfähigkeiten und die Auffassungsbereitschaft sowohl des Senders, als auch des Empfängers.

“Der beste Schutz gegen eine unvollständige Wahrnehmung der Realität besteht aus drei Elementen:

- aktiv nach der Vorgeschichte, den Machtverhältnissen und wichtigen Randbedingungen zu fragen
- die Ausgangssituation noch einmal schriftlich zusammenzufassen und sie mit Insidern rückzukoppeln
- die ersten Ideen zum Vorgehen ausführlich mit dem Auftraggeber und anderen Beteiligten zu diskutieren. Das führt oft dazu, dass wesentliche Informationen nachgetragen werden, weil einer der Gesprächspartner erkennt, dass das Bild noch unvollständig war.”<sup>152</sup>

---

151 vgl. Wastian, Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, S. 71.

152 Berner, Change!, S. 458.

Vor allem der dritte Punkt kann im Projekt EESSI auch bei der CNAP beobachtet werden. Da das Projekt in der Vergangenheit schon einmal vor dem Aus stand und nach längerer Zeit wieder belebt wurde, gibt es eine längere Historie. Dadurch, und durch die fachlich unterschiedliche Sicht der jeweiligen Beteiligten ergeben sich teilweise sehr unterschiedliche Blickwinkel auf vermeintlich einfache Sachverhalte. Was dem einzelnen Projektmitglied aber völlig „klar“ ist, muss nicht für jedes Projektmitglied der gleiche Inhalt sein. Das Erkennen des eigenen unvollständigen Bilds ist umso schwerer, je sicherer man zuvor war, schon das ganze Bild zu kennen.

“Warum ist die Titanic untergegangen? Ein Mitglied des damaligen Untersuchungsausschusses behauptete, dass es vor allem am unverständenen Unterschied zwischen Cleverness und Weisheit lag: Jeder gibt vor, alles »im Griff« zu haben, aber niemand gibt zu, was er alles *nicht* versteht.”<sup>153</sup>

Bei bewusst hergestellten Zweck-Organisationen (wie z.B. einer fusionierten Pensionskasse) kann von einer gewissen „Betriebsblindheit“ ausgegangen werden.<sup>154</sup> Freinach Sokrates wäre dann die Gefahr besonders groß etwas nicht wirklich zu wissen, sondern nur zu glauben es zu wissen. Hier kommt die Idee ins Spiel, externe Analysen im Wechselspiel mit interner Expertise könnten diese blinden Flecken ausleuchten. Im Gegensatz dazu steht die Frage, ob eine gänzlich fremde Kultur (im doppelten Wortsinn, vgl. Kapitel 1.2, Sprachliche Einordnung, Seite 4) von Außenstehenden überhaupt verstanden und damit bewertet werden kann. Genauso ist es fraglich ob sich „Eingeborene“ weit genug von der eigenen Kultur distanzieren können, um sie zu studieren und zu erklären. Es versteht sich jedoch von selbst, dass Kulturverstehen Vertrautheit mit der entsprechenden Kultur voraussetzt. Man muss sich als Außenstehender darauf einlassen, man kann aber auch als Insider mit dem fremden Blick (durch Rollenwechsel) die eigene Kultur analysieren. Der Service Méthodologie hat in den letzten Monaten CNAP-intern Verstärkung aus einer anderen Abteilung bekommen und kann daher den theoretisch vorhergesagten positiven Effekt in der Praxis bestätigen. Ebenso deutlich wird aber auch, dass der Wechsel an sich nicht zwingend erfolversprechend sein muss, sondern es auch auf die individuelle Qualitäten des wechselnden Mitarbeiters und dessen Willen und Fähigkeiten zum Perspektivwechsel ankommen.

Überhaupt spielt die individuelle Klasse und Motivation der Mitarbeiter nicht nur für die Kommunikation, sondern auch für den Projekterfolg insgesamt eine wesentliche Rolle. Man kann den Projekterfolg nicht herbeizitieren, schon gar nicht, wenn ein Projekt bereits in Schiefelage gelangt ist. “Eine Drohung kann so ernst sein wie sie will: Eine Aufgabe wird nicht termingerech erledigt werden, wenn die veranschlagte

---

153 Roehl, Werkzeuge des Wandels, S. 187.

154 vgl. Schreyögg, Geiger, Organisation, S. 330.

Zeit zu knapp bemessen ist.“<sup>155</sup> Wie schnell und effektiv Mitarbeiter aber zu Problemlösungen gelangen, hängt nicht nur von der ausreichend zugemessenen Zeitspanne, sondern auch ganz erheblich davon ab, dass sie entsprechend motiviert sind und zusammenarbeiten. Eine erfolgreiche Kooperation wird durch eine kompetente Führung unter Anwendung der richtigen Techniken deutlich erleichtert.

## 5.2. Motivation und Mitarbeiterführung

“Menschen können Veränderungen nur in Angriff nehmen, wenn sie sich sicher fühlen.“<sup>156</sup> Zu dieser Sicherheit zählt nicht nur die Abwesenheit von Angst vor der Veränderung (vgl. Kapitel 5.1.1, Klare Ziele vorgeben, Seite 59) sondern auch positive Emotionen. Zwar sind starke Gefühle, egal welche, nicht unbedingt eine Hilfe in sozialen Prozessen. “Dennoch ist ein Schuss Emotionalität die bessere Basis für erfolgreiche Veränderungsprojekte als emotionale Kühle und Neutralität.“<sup>157</sup> Ein Grundgefühl von kritischer Sympathie für die Kollegen und ein Stück Begeisterung für die Ziele eines Projektes sind die Voraussetzung dafür, sich für die Veränderung zu engagieren, dafür zu kämpfen, die Entwicklung auf den richtigen Weg zu bringen, und nicht bloß emotionslos geschehen zu lassen, was geschieht.

Dabei hilft das klare Wissen um die eigene Rolle im Team und das Vertrauen in die anderen Mitglieder des Projektteams. So ein Vertrauen in einer neu zusammengestellten Gruppe wird nicht vom ersten Tag an bestehen, es wird wachsen müssen. Besonders deutlich wird das dann, wenn neue Mitglieder zum Team hinzustoßen.

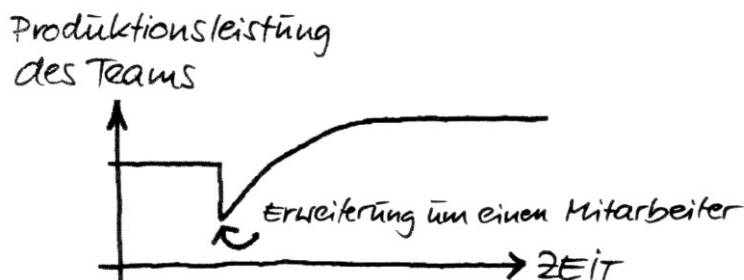


Abb. 23: Integrationsleistung neuer Mitarbeiter<sup>158</sup>

Von dem Moment an, in dem neue Mitarbeiter zu einem Team hinzustoßen, muss eine gewisse Integrationsleistung erbracht werden. Unmittelbar nach einer personellen Verstärkung wird die Leistung des Teams also keineswegs steigen. Im Gegenteil!

155 DeMarco, Märtine, Der Termin, S. 39.

156 ebd., S. 29.

157 Berner, Change!, S. 147.

158 DeMarco, Märtine, Der Termin, S. 94.

Zunächst ist mit einer weiteren Reduzierung der Leistungsfähigkeit in Bezug auf die eigentliche Aufgabe zu rechnen, weil die Einarbeitung und Integration des neuen Teammitglieds Ressourcen binden wird.

In dieser Phase ist es sehr hilfreich im Team eine „katalytische Persönlichkeit“ zu haben. Das kann der Projektleiter selbst sein, muss es aber nicht unbedingt. Solche Menschen leisten einen wesentlichen Projektbeitrag, indem sie dem Team helfen, zusammenzuwachsen und gesund und produktiv zu bleiben oder zu werden. „Selbst wenn eine Katalysator-Persönlichkeit nichts sonst leisten würde (meistens leistet sie sehr viel mehr), ist sie allein aufgrund ihrer Katalysator-Rolle wichtig und wertvoll. Mediation ist ein Spezialfall der Katalysator-Rolle“<sup>159</sup> Die Problematik von Konflikten wurde bereits in Kapitel 4.2, Vereinbarkeit von Linie und Projektgruppe auf Seite 33 angesprochen. Wichtig ist dabei zu berücksichtigen, dass kein Mensch aus freien Stücken Dinge tut, die er selber für unsinnig oder gar schädlich hält. „Wenn Mitarbeiter also über längere Zeit Dinge tun, die für sie mit erheblichem Aufwand verbunden sind, kann man ziemlich sicher sein, dass dies in ihren Augen sinnvoll ist. Diesen Sinn gilt es zu verstehen, bevor man über irgendwelche Maßnahmen nachdenkt, dieses Verhalten zu ändern.“<sup>160</sup> Diese Grundprinzipien, wie Menschen in der Regel funktionieren, sind in den beiden immer wiederkehrenden Ebenen wichtig zu verstehen. Einmal in der Linienorganisation, aber eben auch in der Projektgruppe. Besonders wichtig ist es dabei, dass alle Projektbeteiligten sich darüber klar werden, dass sie diese zwei Rollen ausfüllen und ggfs. zwischen ihnen wechseln (müssen). Umgangssprachlich spricht man von „verschiedenen Hüten“ die man aufhat.

---

159 DeMarco, Märtine, Der Termin, Seiten 205–206.

160 Berner, Change!, S. 123.



Daraus entwickelte Mr. DeBone ein ganzes Konzept, vor allem mit Blick auf das Brainstorming. In dieser Phase werden dann im Team wirklich wechselnde Hüte aufgesetzt um die verschiedenen Sichtweisen zu symbolisieren und um aktiv und bewusst zwischen ihnen zu wechseln.

Hutfarbe	Perspektive
Weißer Hut	Neutrale Perspektive: es werden objektive Information über den Ist-Zustand betrachtet.
Roter Hut	Emotionale Perspektive: im Fokus stehen positive und negative Emotionen sowie Intuitionen.
Gelber Hut	Optimistische Perspektive: die Vorteile der Idee, neue Möglichkeiten sowie spekulativ-positive Konsequenzen werden gesammelt.
Schwarzer Hut	Pessimistische Perspektive: im Sinne eines advocatus diaboli stehen Risiken und Gefahren im Mittelpunkt; die Idee wird kritisch hinterfragt.
Grüner Hut	Perspektive weiterer Alternativen: es wird nach neuen Ideen sowie weiteren Alternativen gesucht.
Blauer Hut	Vogelperspektive: die Aufgabe dieser Perspektive ist es zu moderieren, den Überblick und die Kontrolle zu behalten, den Denkprozess zu organisieren, zusammenzufassen und zu schlussfolgern sowie den Einsatz der anderen Hüte zu leiten.

Abb. 24: Bedeutung der Farben der sechs Hüte (de Bono, 1987)<sup>161</sup>

“Ein Vorteil dieser Technik besteht darin, dass durch das Rollenspiel für die Teilnehmer die Gefahr eines Gesichtsverlustes vermieden wird. Niemand muss seine Äußerungen rechtfertigen, denn die jeweilige Sichtweise ist in dem Moment gewollt.”<sup>162</sup>

Diese Idee ist auch hilfreich, um den Wechsel der Rollen zwischen Linienorganisation und Projektteilnahme zu verdeutlichen. Wer im Projektteam mitarbeitet muss sich dessen bewusst werden, dass er Teil eines größeren Ganzen wird als der eigenen Abteilung. Er muss erkennen, dass sein eigenes Wissen zwar eine wichtige Ressource ist, aber gleichzeitig der eigene Horizont möglicherweise auch beschränkt sein kann und im Laufe der Projektmitarbeit ganz bewusst erweitert werden muss. Die dafür notwendige Bereitschaft kann keineswegs immer als gegeben angenommen werden.

161 Wastian, Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, S. 280.

162 ebd.

Hier kommt das zuvor bereits angesprochene Thema der Angst wieder zum Tragen. "Es ist sehr viel gewonnen, wenn es gelingt,

- ein Klima der wechselseitigen Akzeptanz zu schaffen, in dem niemand Angst haben muss, zum Sündenbock gemacht zu werden und
- eine halbwegs geordnete Auseinandersetzung mit Problemen in Gang zu bringen."<sup>163</sup>

"Wer sich und seine Arbeit durch ein neues Projekt, dessen Begründung oder Vorgehensweise, entwertet fühlt, wird zum Gegner: Er will das ungeliebte Projekt scheitern sehen, auch wenn er sich hüten würde, das so offen zu sagen. Denn diese Gegnerschaft wird in hierarchischen Strukturen meistens nicht offen zum Ausdruck gebracht, sondern äußert sich in hinhaltendem passivem Widerstand."<sup>164</sup>

Eine besondere Rolle kommt dabei dem Projektleiter zu. Personale Autorität ist dabei wichtiger denn je: "Wer Gehorsam fordert, bloß weil er der Chef ist, macht sich nur noch lächerlich. Die Demokratisierung hat nichts daran geändert, dass die meisten Menschen ein gewisses Maß an Führung und Autorität brauchen, doch sie hat bewirkt, dass die Ansprüche an Führung, Kommunikation und Motivation gewachsen sind."<sup>165</sup> Projektmanagement ist eine ausgesprochene Führungsaufgabe. Projektleiter sind der verlängerte Arm der Geschäftsleitung, und sie müssen deshalb mit entsprechenden Vollmachten und Kompetenzen ausgestattet werden. "Projektmanagement ist vor allem aber auch eine kreative Aufgabe und nicht, wie oftmals angenommen, eine reine Verwaltungstätigkeit."<sup>166</sup>

---

163 Berner, Change!, S. 314.

164 ebd., S. 80.

165 ebd., S. 3.

166 Madauss, Handbuch Projektmanagement, S. 2.

Nicht nur der Projektmanager, sondern auch die Mitarbeiter des Teams können sich einer ganzen Reihe von Taktiken bedienen um Einfluss zu nehmen.

Einflusstaktiken	Beispiele
Druck machen	Anweisungen geben, nachdrücklich Forderungen stellen, konkrete Termine setzen
Blockieren	Widerstand leisten durch Rückzug, Dienst nach Vorschrift, Aufkündigung der gewohnten Kooperation, die andere Person ignorieren
Sanktionen	Strafen androhen, z. B. Lohnerhöhung zurückhalten
Tauschangebote	Etwas hergeben, um etwas anderes zu bekommen (»eine Hand wäscht die andere«), einen kleinen Gefallen anbieten
Einschmeicheln	Freundlich sein, Komplimente machen, Übereinstimmungen mit den Ansichten des Einflussadressaten äußern
Rationalität	Logische Argumente vortragen, durch Sachargumente überzeugen, eigene Auffassungen durch nachgewiesene Tatsachen stützen, zusätzliche Informationen geben
Koalitionsbildung	Sich mit anderen zusammenschließen, die Unterstützung der Kollegen aktivieren
Höhere Instanzen einschalten	Vorgesetzte dazu veranlassen, einen Widersacher in die Schranken zu weisen
Inspirierende Appelle	An Emotionen, Ideale und Wertehaltungen appellieren, um Begeisterung hervorzurufen
Konsultation	Den Einflussadressaten um Rat fragen, seine Meinung einholen, Vorschläge erbitten
Legitimation	Sich auf die eigene Autorität oder Stellung innerhalb der Organisation berufen, auf formale Regeln pochen
Persönliche Appelle	Appell an die Gefühle der Freundschaft und Loyalität
Self-Promotion	Die eigene Person als kompetent, fleißig und erfolgreich darstellen

Abb. 25: Wichtige Einflusstaktiken<sup>167</sup>

Um zu erklären wie die Mitarbeiter funktionieren und welche Einflussfaktoren am vielversprechendsten sind gibt es in der Literatur zwei wesentliche Theorien.

Theorie X	Theorie Y
Der Mensch hat eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und versucht, sie so weit wie möglich zu vermeiden.	Der Mensch hat keine angeborene Abneigung gegen die Arbeit, im Gegenteil, Arbeit kann eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein.
Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten.	Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln. Die wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung.
Der Mensch möchte gerne geführt werden, er möchte Verantwortung vermeiden, hat wenig Ehrgeiz und wünscht vor allem Sicherheit.	Der Mensch sucht bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung. Einfallsreichtum und Kreativität sind weit verbreitete Eigenschaften in der arbeitenden Bevölkerung; sie werden jedoch in industriellen Organisationen kaum aktiviert.

Abb. 26: Das Menschenbild nach Theorie X und Theorie Y<sup>168</sup>

„Projektgruppen müssen im Sinne des Menschenbildes der Theorie Y geführt werden. Sonst verkommen sie zu einer pseudodemokratischen Farce.“<sup>169</sup>

167 Wastian, Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, S. 155.

168 Douglas McGregor, Joel Cutcher-Gershenfeld, The human side of enterprise, 33ff, 47f.

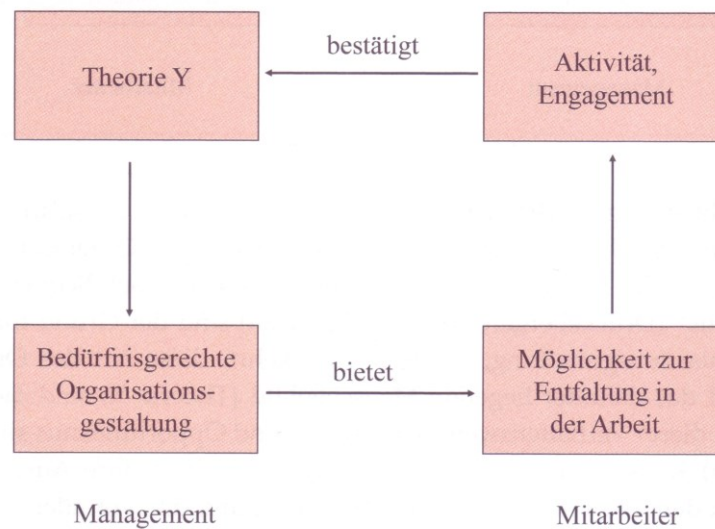


Abb. 27: Theorie Y-Zirkel ("der gute Zirkel")<sup>170</sup>

“Man kann Menschen ohne Fürsorge und Zuneigung nicht dazu bringen, anders als bisher zu handeln. Um sie zu einer Verhaltensänderung zu bewegen, muss man verstehen, woher sie kommen und warum sie sind, wie sie sind.”<sup>171</sup> Der Theorie Y liegt ein Führungsstil zugrunde, der auf Integration und Selbstkontrolle setzt. Theorie X impliziert hingegen einen Führungsstil, der durch Lenkung und Kontrolle geprägt ist. Fürsorge und Zuneigung spielen in der Theorie X eher keine Rolle.

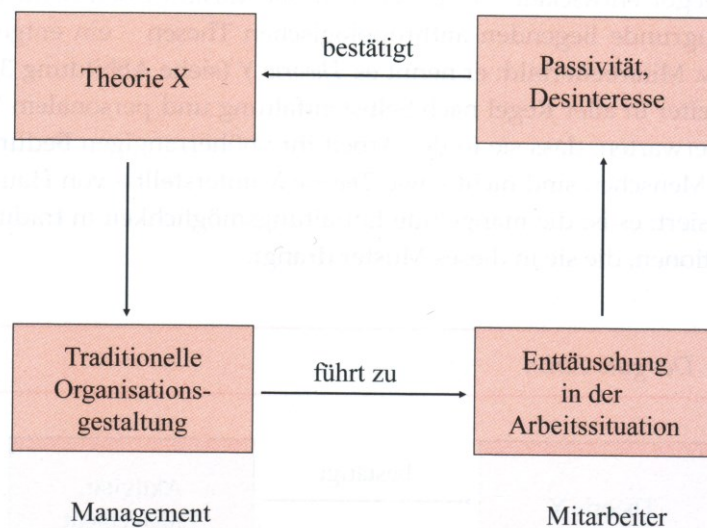


Abb. 28: Theorie X-Zirkel ("circle vitiosus"[sic.])<sup>172</sup>

“Da das Führungsverhalten wiederum das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst, kann ein Menschenbild zu einer Sich-selbst-erfüllenden Prophezeiung werden.”<sup>173</sup>

169 Englich, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, S. 101.

170 Schreyögg, Geiger, Organisation, S. 134.

171 DeMarco, Märtine, Der Termin, S. 157.

172 Schreyögg, Geiger, Organisation, S. 133.

Die Theorie Y stellt die herkömmliche betriebliche Hierarchie nicht in Frage, sie verweist aber darauf, dass es weitere, leistungsfähige Mittel und Wege der Führung gibt.<sup>174</sup> Eines dieser Mittel ist sicherlich die Arbeit in Projektgruppen in Ergänzung zur betrieblichen Hierarchie in der klassischen Linienorganisation. Arbeiten Menschen etwa in selbstständiger Mitarbeit in Projektgruppen, dann können sie ein Gefühl von Kompetenz und Selbstbestimmtheit erfahren. Diese wahrgenommene, eigene Kompetenz bei selbstbestimmten Arbeiten erzeugt intrinsische Motivation.<sup>175</sup> Feedback ist ein zentrales Element um diese Motivation zu verstärken.

<b>Feedback soll:</b>
1. Verhaltensweisen beschreiben, nicht Personen bewerten,
2. konkret auf eine Situation bezogen und nicht verallgemeinernd sein,
3. auf etwas Bezug nehmen, das der Betroffene verändern kann,
4. Negatives wie auch Positives hervorheben und
5. gegenseitiges Verstehen sicherstellen.

Abb. 29: Feedback-Regeln<sup>176</sup>

Ohne die Rückmeldung, positiv wie negativ, kann sich der Mitarbeiter nicht weiterentwickeln. "Personalentwicklung ernst nehmen heißt, eine Umorientierung vorzunehmen: Personal wird nicht mehr als reiner Kostenfaktor betrachtet, sondern es wird zum „strategischen Erfolgspotential“ für die Verwaltung. Die Entwicklungsbereitschaft des Einzelnen wird im Personalmanagement berücksichtigt [...]. In einer stärker mitarbeiterorientierten Verwaltung heißt Personalentwicklung auch Schaffung individualisierter Entwicklungspfade, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeiten für eine selbstbestimmte Laufbahn zu eröffnen."<sup>177</sup> Die zeitweise Mitarbeit in Projektgruppen bietet dem Mitarbeiter ideale Voraussetzungen dafür, auch mal über den Tellerrand der eigenen Abteilung hinaussehen zu können. Der Personalverwaltung bietet es die Möglichkeit zu prüfen, wie ein Mitarbeiter auf wechselnde Anforderungen reagiert. Die Mitarbeit in horizontal organisierten Projektgruppen ist also durchaus in mehrfacher Hinsicht im Sinne einer durchlässigen Verwaltung („mobilité interne“).

Ein weiterer Aspekt mit großem Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter ist die zu erbringende Arbeitszeit. Die in Kapitel 5.1.3, auf Seite 65 angesprochene Tagesordnung und die dadurch beeinflusste Dauer von Sitzungen spielt dabei eine

173 English, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, Seiten 99–100.

174 Schreyögg, Geiger, Organisation, S. 135.

175 Seckelmann, Albers, Digitalisierte Verwaltung - Vernetztes E-Government, S. 647.

176 Schreyögg, Geiger, Organisation, S. 371.

177 Schedler, Proeller, New Public Management, S. 260.

wesentliche Rolle. Auch hier gilt, dass Absprachen eingehalten werden müssen um die Verlässlichkeit zu demonstrieren und das Vertrauen zu erhalten. Nur in Ausnahmesituationen können kurze Perioden der Anspannung und sogar der Mehrarbeit eine sinnvolle Taktik sein. Sie bündeln dann die Konzentration der Mitarbeiter und erhöhen das Gefühl für die Wichtigkeit der Arbeit. Mehrarbeit über einen längeren Zeitraum hinweg aber ist immer ein Fehler der zu Produktivitätssenkung führt. "Ein schrecklicher Verdacht: Möglicherweise steckt hinter Druck und Mehrarbeit der Grund, dass im Falle eines Scheiterns niemandem ein Vorwurf gemacht werden kann."<sup>178</sup>

Der richtige Einsatz von Projektmanagement-Prozeduren kann dabei helfen auch die Personalressourcen erst richtig abzuschätzen und dann auch über die Zeit effektiv einzusetzen. So reduziert sich die Notwendigkeit von ungeplanter Mehrarbeit. Die Fähigkeit dazu setzt beim Projektmanager aber ein bestimmtes Maß an Erfahrung voraus. "Dabei ist es wichtig und notwendig, dass man sich nicht nur zum Schein das Projektmanagement-Mäntelchen umhängt, sondern die Methoden und Prozeduren des Projektmanagements auch wirksam implementiert und professionell anwendet. Selbstverständlich muss auch dafür gesorgt werden, dass die PM-Mitarbeiter regelmäßig und gründlich geschult werden."<sup>179</sup> Nur so kann gewährleistet werden, dass über einen längeren Zeitraum und über alle Phasen eines Projektes bis zu dessen Abschluss durch eine professionelle Vorgehensweise die Fehler und Risiken minimiert werden können.

Es ist davon auszugehen, dass die Anwender des Projektergebnisses den Erfolg des Projektes zu einem guten Teil daran bewerten werden, wie gut der Umstieg von „vorher“ auf „nachher“ gelingen wird. All der Aufwand, den die motivierten Mitarbeiter in der Projektphase eingebracht haben, wird also nur zu einem Teil in die abschließende Bewertung einfließen. Der Wandel durch den Abschluss des Projektes muss ebenso aktiv geplant und begleitet werden wie alle anderen Herausforderungen des Projektes auch (vgl. Abb. 5: Dreiphasenmodell von Lewin, Seite 12).

---

178 vgl. DeMarco, Märtine, Der Termin, S. 174.

179 Madauss, Handbuch Projektmanagement, Seiten 510–511.

### 5.3. Herausforderungen beim Abschluss eines Projektes

Motivierte Mitarbeiter, ein perfekt geplantes Projekt und eine fristgerechte Entwicklung alleine ist noch kein Garant für ein erfolgreiches Projekt. Zum Management von Projekten kann auch ein rechtzeitiger Abbruch gehören. Auch das wäre ein Abschluss eines Projektes, und wird oft zu wenig beachtet. "Aufgrund der Ergebnisverantwortung des Projektleiters stellt dies hohe Anforderungen an dessen Verantwortungsbewusstsein."<sup>180</sup> Es ist viel leichter ein Projekt weiterlaufen zu lassen und um eine Budgeterhöhung oder Zeitverlängerung zu bitten, als sich das Scheitern eines Projektes einzugestehen und das zum Lenkungskreis zu kommunizieren. "Bei IT-Projekten wird beispielsweise davon ausgegangen, dass lediglich 26% der Projekte im Rahmen des vorgegebenen Budgets, der geplanten Zeit und den inhaltlichen Zielvorgaben erfolgreich beendet wurden, während in 46% aller Projekte der Zeit- oder Kostenplan verfehlt wurde beziehungsweise die vorgegebenen inhaltlichen Ziele nicht vollständig umgesetzt wurden; 28% der Projekte scheitern ganz und wurden endgültig abgebrochen."<sup>181</sup> Das schon mehrfach angesprochene, EU weite Projekt EESSI ist ein gutes Beispiel dafür, wie solche IT-Projekte verschiedene Phasen durchlaufen können. Ein vorläufiges „auf Eis legen“ muss nicht zu einem absoluten Abbruch führen. Gerade im Bereich der Digitalisierung in der Verwaltung ist ein langer Atem nötig. Noch vor wenigen Jahren waren die Prognosen für die Durchsetzung elektronischer Dienste, ob im Wirtschafts- oder Behördenverkehr, euphorisch. Doch die tatsächliche Entwicklung ist anders verlaufen.<sup>182</sup>

Einer der größten Fehler im Change Management ist es wahrscheinlich, sich zu sehr darauf zu konzentrieren, mit Veranstaltungen, Newslettern und Intranetseiten positive Stimmung für das neue Projekt zu machen. Das ist in der Euphorie der Anfangsphase zwar verständlich, es wäre jedoch töricht, darüber die Vorbereitung auf die Phase zu vernachlässigen, in der es darum geht, die konkrete Einführung zu unterstützen. Über den Erfolg des Projektes wird in dieser letzten Phase entschieden, und dann zählt vor allem, wie sorgfältig die Einführung im Detail vorbereitet ist. Hier hilft kein »Happy Talk«, hier hilft allein konkrete, handfeste spezifische Information darüber, welche Veränderungen sich für die einzelnen Aufgaben und Funktionen ergeben und wie die Umstellung auf das neue System im Detail ablaufen wird. Die Beantwortung dieser Fragen setzt Vertrautheit sowohl mit den bisherigen als auch mit den künftigen Arbeitsprozessen der jeweiligen Einheiten voraus.

Hier zählt sich die Einbindung der einzelnen Teammitglieder in ihre Linienorganisation aus. "Eine wirksame Unterstützung der Einführung vor Ort kann daher

---

180 Wastian, Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, S. 136.

181 ebd., S. 135.

182 vgl. Frank Bieler, Gunnar Schwarting, Arne Franz, E-Government, Perspektiven, Probleme, Lösungsansätze, Vorwort.

nicht durch »Change-Generalisten« erbracht werden, sondern nur durch speziell geschulte Tutoren, die am besten aus den jeweiligen Einheiten selbst kommen.“<sup>183</sup>

Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass es eine Lernkurve beim Anwender geben wird. Diese Lernkurve wird umso höher ausfallen, je größer die Änderung sein wird. Dazu ist es erforderlich, dass alle Betroffenen des Projektergebnisses mitdenken und die Änderungen aktiv aufnehmen. Das heißt, es ist hilfreich die übergeordnete Strategie zu erklären, damit diese intelligent an die Verhältnisse im eigenen Verantwortungsbereich angepasst werden kann, ohne sie dabei zu verwässern oder zu verfälschen. Das geht nur, wenn man sie wirklich begriffen und sich zu Eigen gemacht wurde. “Diese »Akzeptanz« bei einer großen Zahl von Menschen zu erreichen, ist eine völlig neuartige Aufgabe, und zwar eine, die alles andere als trivial ist.“<sup>184</sup>

Bei der CNAP gab es zu Beginn des Projektes „CNAP 2018“ z.B. die Vorstellung, dass die Digitalisierung der Akte am besten in einem Schritt zu erfolgen habe. Entweder „alles oder nichts“. Die Praxis und der Wandel vom Projekt „CNAP 2018“ zum Projekt „CNAP 2020“ haben jedoch erbracht, dass eine schrittweise Einführung praktikabler ist. Die Hintergründe sind dabei nicht nur technischer Natur, weil sich Teilaspekte sonst gegenseitig blockieren würden. Es geht dabei auch um die ganz alltäglichen Arbeitsabläufe, die bisher auch auf den physischen Besonderheiten der papiernen Akte basieren. Auch das Projekt EESSI zeigt, dass die Einführung einer neuen Software (in dem Fall RINA) dazu führt, dass vorhandene Erfahrung möglicherweise an Wert verliert. Das durchschnittliche Erfahrungslevel in der gesamten Administration wird unweigerlich absinken, wenn durch die Einführung einer neuen Software alle Mitarbeiter gleichermaßen sozusagen „bei null beginnen“. Aus erfahrenen „Gestionnaires“ drohen dann insgesamt wieder „Stagiaires“ zu werden, zumindest in Teilbereichen. Dabei ist wiederum auch der Einfluss solcher Vorgänge auf die Motivation der Mitarbeiter zwingend zu beachten (vgl. Kapitel 5.2, Motivation und Mitarbeiterführung, Seite 70).

Zwischen technischen Projekten und Veränderungsvorhaben mit sozialen Elementen besteht ein grundlegender Unterschied. Denn der toten Materie, egal ob es sich dabei um Beton, Stahl oder um Programmcode handelt, ist es gleichgültig, was man mit ihr anstellt. Sie reagiert mit unerbittlicher Konsequenz nach den Gesetzen der Physik. Soziale Systeme verhalten sich hingegen grundlegend anders. Denn den Mitarbeitern und Kollegen ist nicht egal, was man mit ihnen anstellt.

---

183 Berner, Change!, S. 206.

184 ebd., S. 4.



Im Unterschied zu Beton, Stahl und Programmcode machen sich Menschen ihre Gedanken über das, was auf sie zukommt oder auf sie zukommen könnte. Dies löst Emotionen aus, allen voran Ängste und Abwehr. "Über ihre Sorgen und ihren Ärger reden die (mutmaßlich) Betroffenen mit anderen (mutmaßlich) Betroffenen, was ihre Emotionen abschwächen, aber auch verstärken kann."<sup>185</sup>

Wenn absehbar ist, dass die Mitarbeiter sehr skeptisch reagieren werden, ist es angezeigt, nicht nur über den Inhalt nachzudenken, sondern auch über den Prozess der Einführung. "Wie könnte eine Lösung entstehen, die für die Produktions- und Serviceverantwortlichen annehmbar ist? Wenn man die Frage so stellt, verändert sich er Blickwinkel."<sup>186</sup> Systematisches Fragen kann helfen Blockaden bei der Einführung, bzw. der Umsetzung der Projektergebnisse zu erkennen und Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

### Prozesse, Wirkungen beim Befragten

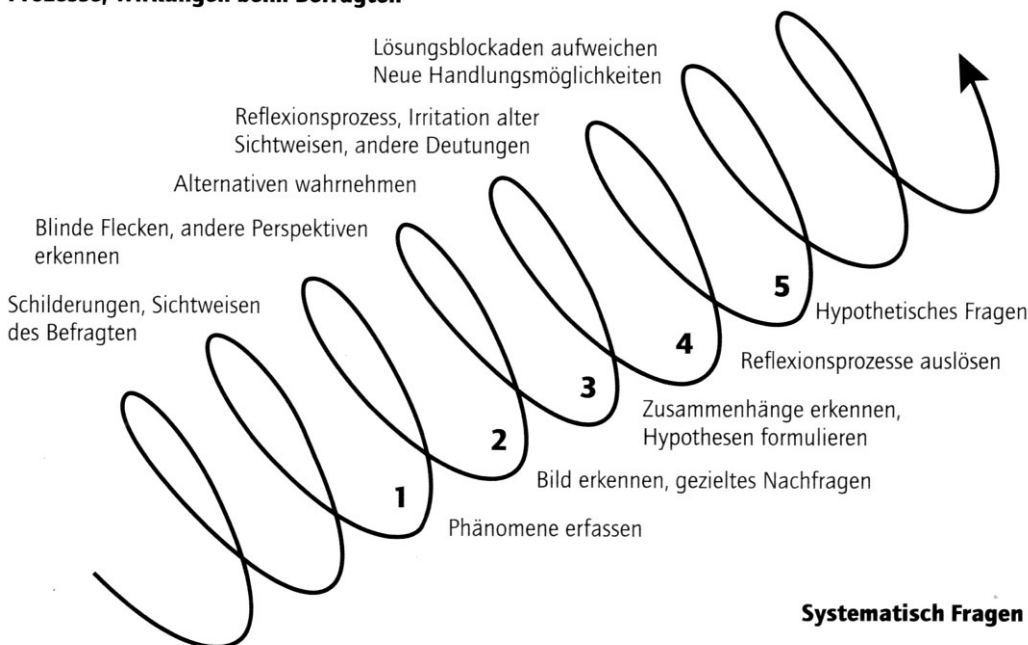


Abb. 30: Systematisches Fragen<sup>187</sup>

All diese Erfahrungen sollten dann gesammelt werden und für die Verwendung in folgenden Projekten aufbereitet werden. "Nach dem Projekt ist vor dem Projekt"<sup>188</sup>

185 Berner, Change!, S. 15.

186 ebd., S. 133.

187 Roehl, Werkzeuge des Wandels, S. 99.

188 Renate Behrens and Renate Polak-Bennemann, Wie geht es weiter nach dem Umstieg auf RDA?, Treffpunkt Standardisierung, [https://wiki.dnb.de/download/attachments/106925043/RDA\\_bibtag\\_mai%202015\\_Behrens\\_polak.pdf?version=1&modificationDate=1433506790000&api=v2](https://wiki.dnb.de/download/attachments/106925043/RDA_bibtag_mai%202015_Behrens_polak.pdf?version=1&modificationDate=1433506790000&api=v2)

## 5.4. Evaluation und Transparenz

Ein Projekt von entsprechendem Umfang und Dauer wird kaum ohne Irrwege oder gar Fehler ablaufen. Fehler zu machen ist dabei weniger schlimm als den gleichen Fehler zu wiederholen. Noch besser ist es aber, aus den Erfahrungen anderer zu lernen und Fehler von vorne herein zu vermeiden. Das ist meistens effizienter, als aus eigener Erfahrung klug oder wenigstens vorsichtig zu werden. "Denn wenn Sie alle Fehler wiederholen, die andere schon vielfach ausprobiert haben, bleibt Ihnen kaum noch die Zeit, innovative neue Wege zu erproben."<sup>189</sup> Und nur die Fehler, die unweigerlich beim Ausprobieren dieser neuen und innovativen Wege passieren, führen zu einem echten Mehrwert durch Erkenntnisgewinn!

Das setzt aber zweierlei zwingend voraus:

- Die Bereitschaft muss vorhanden sein, überhaupt zurückzuschauen und die eigene Arbeit kritisch zu prüfen (Evaluation)
- Dürfen dabei nicht nur die Erfolge herausgearbeitet werden. Gerade in den Misserfolgen liegt das meiste Potential für zukünftige Verbesserungen. Diese offen kommunizieren zu wollen und können, ohne ins Risiko zu laufen die eigene Reputation zu gefährden, das setzt eine gewisse gelebte Kultur der Transparenz voraus.

"Das sind die Weisen, die durch Irrtum zur Wahrheit reisen. Die bei dem Irrtum verharren, das sind die Narren."<sup>190</sup>

Durch Evaluation und Transparenz haben nicht nur einzelne Mitarbeiter die Chance sich weiterzuentwickeln; auch ganze Organisationen und Administrationen entwickeln sich und lernen. Lernen auf der Personen-, Gruppen- und Organisations-ebene ist eine Grundvoraussetzung für nachhaltig erfolgreiche Projektarbeit. Lernprozesse in Organisationen und Administrationen können dabei ganz unterschiedliche Qualitäten haben. "Sie reichen von der Kompetenzerweiterung eines einzelnen Mitarbeiters in einer Weiterbildungsveranstaltung bis hin zu kollektiven Lernerfahrungen der gesamten Organisation."<sup>191</sup>

---

189 Berner, Change!, VI Vorwort.

190 Birgitt Krohn, Zitate von Friedrich Rückert, <https://www.bk-luebeck.eu/zitate-rueckert.html>

191 Roehl, Werkzeuge des Wandels, S. 151.

“Ein besonderes Problem wirft die Evaluation verwaltungspolitischer Maßnahmen auf. Das Bedürfnis für verlässliche Evaluationen in diesem Bereich ist groß, denn natürlich ist es wichtig zu wissen, welche positiven und negativen Veränderungen die Verwaltungsmodernisierung tatsächlich hervorgerufen hat, jenseits der vollmundigen Versprechungen der professionellen Berater.”<sup>192</sup> Auch die Leistung externer Berater sollte von Zeit zu Zeit hinterfragt und ihre Wirksamkeit evaluiert werden, wie ein Teilnehmer des Fragebogens kritisch anmerkte (vgl. UT 11, Seite 52).

## 6. Ausblick für die CNAP

Im Alltag einer Pensionskasse wird sehr deutlich, über welch lange Zeiträume sich die Auswirkungen einer einmal getroffenen Entscheidung erstrecken können. Besonders die Schnellebigkeit der digitalen Prozesse passt auf den ersten Blick wenig zu den langen Prozessen während derer die Versicherten eine Karriere aufbauen und während derer sie später Leistungsempfänger sind. Es gibt bei der CNAP sowohl Beitragszahler als auch Mitarbeiter, die zu den sogenannten Digital Natives zählen, d.h. sie sind erst nach Einführung von Handy und Internet geboren worden. Für diese ist es vermutlich sehr schwer bis unmöglich, sich in eine Welt hinein zu versetzen in der man zur nächstgelegenen Telefonzelle laufen musste, wenn man jemanden anrufen wollte. Diese Mitarbeiter bearbeiten auch Akten von Versicherten, die teilweise schon zu einer Zeit (nach dem ersten Weltkrieg) und an einem Ort geboren wurden, wo es damals gerade erst Strom gab. (“1918 beschließen die vier Gebrüder Hoffmann, in Mersch, einer der waldreichsten Gemeinden Luxemburgs, ein Sägewerk zu übernehmen, das zum Betrieb der Maschinen die Wasserkraft nutzt. Schon bald wird die Holzsägerei um eine parallel laufende Stromproduktion und den zukunftsweisenden Aufbau eines Verteilernetzes ergänzt, das die Orte Mersch, Beringen, Berschbach und Rollingen versorgt.”<sup>193</sup>)

---

192 Bogumil, Jann, Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland, S. 180.

193 Electris.lu - Geschichte, <https://electris.lu/de/43/uber-uns/geschichte/?CC=OK>

Nur um kurz zu verdeutlichen wie stark sich die Entwicklung im Bereich der Digitalisierung beschleunigt hat:

- Es gibt offensichtlich Unklarheiten darüber, seit wann der erste PC (Personal Computer)<sup>194</sup> verfügbar ist. Es dürfte irgendwann zwischen 1949 mit dem Simon<sup>195</sup> als s.g. Heimcomputer<sup>196</sup> und 1981 mit dem IBM PC<sup>197</sup> der Fall gewesen sein. Der Zeitraum ist, entsprechend dem Tempo der technischen Entwicklung, noch sehr groß.
- Die Entwicklung des Arpanet, Vorläufer des Internet, begann hingegen klar 1968,<sup>198</sup> vermutlich also noch vor dem Vorhandensein eines Computers für private Haushalte.
- 1983 kam das erste Handy auf den Markt, das Motorola DynaTAC 8000X.<sup>199</sup>
- “Seit Anfang der 2000er Jahre begleitet Luxemburgs öffentliche Verwaltung den Ausbau der Informations- und Kommunikationstechnologien mit einem verstärkten Angebot von Online-Dienstleistungen für Bürger und Unternehmen”<sup>200</sup>

Dadurch wird deutlich, dass alle Anpassungsprojekte an die fortschreitende technische Entwicklung, im Vergleich zur Lebensspanne der Versicherten, nur von kurzer Dauer sein werden. Umso wichtiger ist es, einzelne Projekte nicht isoliert für sich zu betrachten, sondern alle Projekte in ihrer Abfolge aufeinander, als einen stetigen Fluss von Änderungen zu begreifen. Dabei ist einem meistens gar nicht recht bewusst wie umfassend die dadurch hervorgerufenen Änderungen tatsächlich auf lange Sicht sind und sein werden. Das Arbeiten in einer Verwaltung wie der CNAP erscheint uns heute selbstverständlich. Dabei ist das im Vergleich zur Lebensspanne eines Menschen noch eine „junge“ Errungenschaft. “Noch vor 200 Jahren, also einer Zeitspanne, die entwicklungsgeschichtlich kaum der Rede wert ist, arbeitet mehr als die Hälfte der zivilisierten Menschheit in der Landwirtschaft. Vor 300 Jahren waren es 90 Prozent, und ungefähr auf diesem Niveau lag der Anteil wohl seit Beginn der agrarischen Revolution vor etwa 10.000 Jahren.”<sup>201</sup> Man kann also kaum erwarten, dass uns die Arbeit in einem komplexen Gebilde wie einer Administration, bereits sprichwörtlich „in Fleisch und Blut“ übergegangen ist. Im Gegenteil muss man sich

---

194 Wikipedia, Personal Computer, [https://de.wikipedia.org/wiki/Personal\\_Computer](https://de.wikipedia.org/wiki/Personal_Computer)

195 Simon (Computer) – Wikipedia, [https://de.wikipedia.org/wiki/Simon\\_\(Computer\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Simon_(Computer))

196 Heimcomputer – Wikipedia, <https://de.wikipedia.org/wiki/Heimcomputer>

197 IBM Personal Computer – Wikipedia, [https://de.wikipedia.org/wiki/IBM\\_Personal\\_Computer](https://de.wikipedia.org/wiki/IBM_Personal_Computer)

198 Wikipedia, Arpanet, <https://de.wikipedia.org/wiki/Arpanet>

199 Erstes Handy, So sah es aus! – Welches war es bei euch?, <https://www.giga.de/ratgeber/specials/erstes-handy-so-sah-es-aus-welches-war-es-bei-euch/>

200 Marianne Kneuer, Wolf J. Schünemann (eds.), E-Government und Netzpolitik im europäischen Vergleich, Baden-Baden, Nomos, S. 149.

201 Berner, Change!, S. 1.

immer wieder ins Bewusstsein rufen, wie stark die Lebenswirklichkeit der Mitarbeiter, sowie der betroffenen Versicherten und Leistungsbezieher, sich im Laufe der Zeit verändert. Die meisten Veränderungen innerhalb der Verwaltung werden durch Projekte begleitet und gestaltet.

Deshalb erscheint es nur konsequent und logisch, die Projektarbeit im Alltag einer Verwaltung als fortlaufenden Lernprozess zu begreifen. Die Verwaltung muss eine lernende Organisation sein (vgl. Kapitel 3.2, Vom New Public Management (NPM) zur lernenden Organisation, Seite 19). Das gilt dann vom einfachen Mitarbeiter bis zum Direktorium und natürlich erst recht für die jeweilige Projektleitung. Dabei ist zu beachten, dass die Organisation insgesamt mehr ist als die Summe ihrer Teile. Das Zusammenspiel zwischen den einzelnen Teilen muss als integraler Bestandteil mitgedacht und entwickelt werden. "Anstrebenswert wäre eine allgemeine Grundausbildung von Verwaltungsmitgliedern ab dem höheren Dienst zu Techniken der Gruppenarbeit, Moderationstechniken und Präsentationstechniken. Diese Grundkenntnisse kämen nicht nur der Arbeit in Projektgruppen zu Gute, sondern wären eine gute Ausgangsbasis für eine stärker teamorientierte Linienarbeit und damit für eine veränderte Organisationskultur."<sup>202</sup>

Die Vielzahl der parallel laufenden Projekte bindet erhebliche Personalressourcen, die eine entsprechende Berücksichtigung in der Personalplanung finden müssen. Kurzfristig kann die CNAP die neu gewonnenen Möglichkeiten des erweiterten Personalstatutes nutzen um nach erfolgreicher Verstärkung, dann gezielt Mitarbeiter für die Projektarbeit freizustellen.

Mittelfristig sollte die Projektleitung professionalisiert und zunehmend internalisiert werden. Es sollten schon allein aus Redundanzgründen bei Krankheit und Urlaub mehrere Projektleiter in der richtigen Methodik ausgebildet werden. Wenn die agilen Methoden weiterhin zur Anwendung kommen sollen, dann ist darauf zu achten den Mitarbeitern entsprechenden Freiraum zur Verfügung zu stellen, damit zeitnahe Rückmeldungen und schriftlich fixierte Tests an den Zwischenschritten möglich sind. Andernfalls steht zu befürchten, dass die Nachteile dieser Methode überwiegen (vgl. Abb. 15: Vor- und Nachteile bei agilem Projektmanagement, Seite 32). Aber auch bei einem Wechsel hin zu mehr klassischen Methoden wie dem Wasserfallmodell müsste nachgesteuert werden. In diesem Fall wäre mehr technisches Know-How auf Seiten der CNAP notwendig, um in der Designphase die Folgen und die Tragweite von technischen Grundsatzentscheidungen besser abschätzen zu können.

---

202 English, Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, S. 105.

Diese Abschätzung kann dem CISS nicht alleine überlassen werden, weil dort umgekehrt das Wissen um die Entwicklung der Arbeitsweise und zukünftiger Anforderungen nicht vorausgesetzt werden kann. Die Projektleiter sollten sich in Vollzeit dem Projektmanagement widmen können. Ihre Ausstattung mit technischen Mitteln, vor allem webbasierte Software zur Planung und Dokumentation, muss parallel zur Einführung von formalisierten und standardisierten Abläufen vorangetrieben werden.

Nicht alles, was getan werden kann, muss auch getan werden und nicht jede Tätigkeit ist gleich ein Projekt. Langfristig und fortlaufend muss immer wieder überprüft werden, ob eine anstehende Aufgabe innerhalb der Linienorganisation abgearbeitet werden kann oder ob sie so umfangreich ist, dass sie doch eher eine horizontal übergreifende Projektgruppe erfordert. Auch muss nicht jede Idee tatsächlich umgesetzt werden. Man kann sich viel Aufwand und Enttäuschung ersparen, indem man unrealistische Vorstellungen frühzeitig als solche erkennt und direkt wieder verwirft. Die Relevanz muss darüber entscheiden, ob ein Projekt umgesetzt wird.

Bezugnehmend auf den Beginn dieser Arbeit wurde gezeigt, dass der Projektgedanke keineswegs revolutionär neu ist sondern bereits eine gewisse Tradition aufweisen kann. Auch muss ein Projekt keineswegs ein dauerhafter Unruheherd sein. Im Gegenteil kann und soll die Unruhe durch geeignete Methoden kanalisiert werden. Dann kann sie ihre positive gestalterische Kraft entfalten, damit die Verwaltung ihren sich wandelnden Aufgaben auch zukünftig nachkommen kann.

*“Es gibt unendlich viele Möglichkeiten einen Tag zu vertun ...  
aber keine einzige, ihn zurückzubekommen.”<sup>203</sup>*

---

203 DeMarco, Märtine, Der Termin, S. 82.

## Anhang

### Umfragenteile in der Webdarstellung

Screenshots der Fragen.<sup>204</sup>



Abb. 31: Startbild des Fragebogens

---

204 Sebastian Fontaine, Fragebogen zum Projektmanagement im Alltag einer Verwaltung, <https://www.empirio.de/s/RhGmH0mmnc>

Diese Umfrage befasst sich mit dem Thema "Projektmanagement im Umfeld einer Verwaltung". Es wäre wünschenswert möglichst viele Stimmen aus der Praxis zu hören und so eine schriftliche Ausarbeitung erstellen zu können, die einen echten Mehrwert für den Arbeitsalltag bringen kann. Vor allem da die bisherige Literaturrecherche weniger Studien aus dem Umfeld einer Verwaltung erbrachte als aus dem der privaten Wirtschaft.

Es ist zu erwarten, dass es gänzlich unterschiedliche Sichtweisen gibt. Jede Verwaltung und in dieser wiederum jede Abteilung, jeder "service" hat andere Bedürfnisse und macht eigene Erfahrungen.

Das Ausfüllen des Fragebogens wird sicher kaum mehr als 10 Minuten dauern, und er wird absolut anonym gehandhabt werden, es gibt keine direkt personenbezogenen Fragen. Leider können Fragen nicht als optional eingestellt werden, sie müssen also immer beantwortet werden. Bitte tragen Sie in die Textfelder, die Sie nicht beantworten können oder wollen, einfach das Wort "nix" ein.

Natürlich ändert die CoViD-19 Pandemie auch die Mitarbeit in den Projekten. Bitte versuchen Sie die Fragen so zu beantworten wie Sie es vor der Krise getan hätten.

Im Voraus schon vielen Dank für die Mithilfe!

ZURÜCK

WEITER

### Bei welcher Verwaltung sind Sie tätig?

ZURÜCK

WEITER



Wenn von einem "Projekt" die Rede ist, dann zeigt die bisherige Erfahrung, dass darunter oftmals ganz unterschiedlich umfangreiche Tätigkeiten verstanden werden können.

Wenn in diesem Fragebogen von einem "Projekt" die Rede ist, dann ist damit immer die kleinste Einheit gemeint, die gerade noch als zusammenhängende logische Einheit verstanden werden kann, und die nicht weiter in "Unterprojekte" aufgegliedert werden kann. Ein umfassenderes Projekt kann wohl in einzelne Arbeitsgruppen untergliedert sein, etwa wenn unterschiedliche Fachrichtungen parallel und doch gemeinsam an einem Ziel arbeiten. Dann bleibt das trotzdem ein einzelnes Projekt.

Wenn aber mehrere Teilprojekte zu einem großen Projekt gehören, dann sollen im Sinne dieses Fragebogens bitte alle Teilprojekte jeweils als einzelnes "Projekt" verstanden werden. Dabei ist es auch egal ob ein Projekt zur Zeit "auf Eis" liegt. Wichtig ist nur, dass es nicht gänzlich gestoppt oder abgebrochen wurde.

Es ist nicht so wichtig, ob die Anzahl der Projekte 100% genau angegeben wird. Eine gute Schätzung ist für die Zwecke dieses Fragebogens völlig ausreichend.

Ziel und Zweck dieses Fragebogens ist hauptsächlich das Erfragen der persönlichen und subjektiven Einschätzung, weniger objektive Genauigkeit.

ZURÜCK

WEITER

### An wie vielen Projekten nehmen Sie zurzeit teil?

keinem

1-2

3-4

6-7

> 7

ZURÜCK

WEITER

Wenn Sie an mehreren Projekten teilnehmen, dann ist es schwierig konkrete Fragen etwa zu Dauer und Teilnehmerzahl zu beantworten weil diese sehr unterschiedlich sein kann.

Eine von Ihnen als realistisch eingeschätzte durchschnittliche Zahl ist für die Zwecke dieses Fragebogens genau richtig.

ZURÜCK

WEITER

### Wie lange laufen diese Projekte bereits?

< 1 Jahr

1-2 Jahre

3-4 Jahre

länger als 4 Jahre

ZURÜCK

WEITER

### Wie viele Teilnehmer nehmen in der Regel an einer Sitzung teil?

Antwort eingeben

ZURÜCK

WEITER

### Wie oft nehmen Sie durchschnittlich an Projektsitzungen teil?

unregelmäßig, ab und zu, eher weniger als 4x im Monat

ca. 1x pro Woche

mehrmals die Woche

beinahe täglich

auch an mehreren Projektsitzungen pro Tag

ZURÜCK

WEITER

Grundsätzliche Informationen zu Projekten sind natürlich auch schwer zu beantworten falls Sie an vielen unterschiedlichen Projekten teilnehmen sollten. Auch in dem Fall gilt: Geben Sie bitte ruhig das Bild wieder, das Ihrem Empfinden insgesamt am ehesten entspricht.

Es ist möglich mehrere Antworten anzukreuzen.

ZURÜCK

WEITER

### Wenn Sie an die Zusammensetzung der Gruppe denken, welche Aussagen treffen dann zu? (bitte bis ganz unten scrollen)

- ich wurde angesprochen und gebeten teilzunehmen
- ich habe mich freiwillig gemeldet
- es sind alle für das jeweilige Projekt relevanten Akteure vertreten
- es fehlen wichtige Akteure, die Gruppenzusammensetzung empfinde ich als unvollständig
- es sind zu viele Teilnehmer in der Gruppe
- mir ist völlig klar, welche Rolle ich inne habe
- ich frage mich schon öfter, ob meine Anwesenheit wirklich erforderlich ist
- mir ist klar, wer das Projekt gestartet hat (Auftraggeber oder donner d'ordre)
- mir ist klar wer das Projekt leitet (Projektmanager, responsable du projet)
- die Projektverantwortlichen sind meistens ansprechbar und hilfsbereit
- es gibt Rollen in dem Projekt, die mir unklar sind

ZURÜCK

WEITER

**Ist bei den Projekten klar, was erfüllt werden muss, damit das Projekt als abgeschlossen gelten wird, egal ob erfolgreich oder auch als Fehlschlag?**

ja

nein

ZURÜCK

WEITER

**Bitte bewerten Sie die Projektvorgaben aus Ihrer Sicht**

**0% bedeutet: es gibt keine thematischen Vorgaben, das Projekt völlig beliebig, man weiß nicht recht in welche Richtung es gehen soll. 50% bedeutet: Die thematischen Vorgaben sind genau richtig, es gibt echte Realisierungschancen. 100% bedeutet: Die Vorgaben sind zu strickt, es gibt zu wenig Gestaltungsspielraum**

50%

0%  100%

**0% bedeutet: die zeitlichen Vorgaben sind viel zu weit gefasst, man könnte Projekte auch deutlich schneller abschließen. 50% bedeutet: Die zeitlichen Vorgaben sind genau richtig, die Planungen werden meist eingehalten. 100% bedeutet: Die zeitlichen Vorgaben sind zu optimistisch. Die Projekte müssen in der Regel verlängert werden, können in der vergebenen Zeit niemals abgeschlossen werden.**

50%

0%  100%

ZURÜCK

WEITER

## Wie schätzen sie den Einfluss externer Beratung auf Projekte ein?

- ist eher förderlich (etwa durch Einbringen eines objektiven Blickwinkels, neue Ideen, usw.)
- neutral
- eher schädlich (etwa weil der Verlauf in die Länge gezogen wird oder Ähnliches)
- keine klare Tendenz, hängt vom Individuum oder dem Projekt ab
- keine Aussage, Enthaltung

ZURÜCK

WEITER

In den letzten beiden Fragen geht es noch konkreter darum, Ihre persönliche Erfahrung kennenzulernen.

Auch hier sind wieder mehrere Antworten möglich.

ZURÜCK

WEITER

## Meine Erfahrungen aus Projekten an denen ich bisher teilgenommen habe (bitte bis ganz nach unten scrollen)

- bisher habe ich noch an keinem Projekt teilgenommen
- Projekte waren verwaltungsintern (z.B. CNAP-CISS oder CNS-CISS gilt als intern)
- Projekte waren verwaltungsübergreifend, es waren also verschiedene Verwaltungen oder auch private Firmen involviert (auch Länderübergreifend)
- während des Projektes war man in der Regel gut über den Verlauf und Fortschritt informiert
- man wusste während des Projektes oft nicht recht, in welcher Phase der Planung man sich befand und ob diese noch eingehalten wurde
- es gab gutes Feedback (positiv wie negativ) nach Abschluss des Projektes
- Projekte liegen entweder zur Zeit auf Eis oder wurden bewusst eingestellt bzw. abgebrochen
- Projekte verliefen im Sande, bzw. befinden sich in einem Zustand der mir unklar ist
- Projekte haben in meinem direkten Umfeld viel gebracht (auch indirekt, z.B. durch mehr Erfahrung)
- der unmittelbare Mehrwert hält sich für mich Grenzen

ZURÜCK

WEITER

**Hier ist Platz für Ihre persönliche Einschätzung. Was läuft aus Ihrer Sicht wirklich gut oder was sollte man unbedingt verbessern? Was ist Ihnen noch wichtig zu erwähnen?**

Antwort eingeben

ZURÜCK

WEITER

Mit Ihrer Zeit und Ihre Bereitschaft an diesem Fragebogen teilzunehmen haben Sie mir sehr geholfen!  
Sie müssen nur noch auf "Fertig" klicken um ihn auch wirklich abzuschicken.  
Recht herzlichen Dank!

Sebastian Fontaine

ZURÜCK

FERTIG

## Quellenverzeichnis

Die Zitation mittels Fußnoten erfolgt in dieser Arbeit in Anlehnung an die Regeln der EUFOM. Diese kooperierte ursprünglich mit der FOM, hat sich mittlerweile jedoch zur ISEC weiterentwickelt.

[https://www.fom.de/fileadmin/fom/forschung/ifes/160301\\_Leitfaden\\_wissenschaftliches\\_Arbeiten.pdf](https://www.fom.de/fileadmin/fom/forschung/ifes/160301_Leitfaden_wissenschaftliches_Arbeiten.pdf) Seite 43 f.

<https://www.eufom.lu/studienprogramm/vollzeit/studienfinanzierung.html>

<https://www.isec.lu/page/about-us>

## Literatur

- Frederik Ahlemann, Comparative market analysis of project management systems, Osnabrück, Univ, 2004, ISBN: 3-936475-14-8.
- Winfried Berner, Change!, 20 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2015, ISBN: 9783791033686.
- Frank Bieler, Gunnar Schwarting, Arne Franz, E-Government, Perspektiven, Probleme, Lösungsansätze, Berlin, Erich Schmidt, 2007, ISBN: 978-3-503-09729-6.
- Jörg Bogumil, Werner Jann, Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland, Einführung in die Verwaltungswissenschaft : [Lehrbuch], Wiesbaden, VS, Verl. für Sozialwiss, 2009, ISBN: 9783531161723.
- Werner Bomans, Daniela Trauthwein, Michael Weis, Es gibt immer was zu tun, [das Hornbach Projekt-Buch], [München], Callwey, Februar 2016, ISBN: 978-3766717085.
- Erhard Busek, Wolfgang Mantl, Meinrad Peterlik (eds.), Wissenschaft und Freiheit, Ideen zu Universität und Universalität, Wien, München, Verl. für Geschichte und Politik; R. Oldenbourg, 1989, ISBN: 978-3702802943.
- Tom DeMarco, Doris Märtine, Der Termin, Ein Roman über Projektmanagement, München, Hanser Verlag, 1998, ISBN: 9783446194328.
- Birte English, Rudolf Fisch, Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung, Aktuelle Verbreitung, Chancen, Modernisierungsaspekte, Speyer, Forschungsinst. für Öffentliche Verwaltung, 2002, ISBN: 3932112369.
- Roland Gareis, Projekte & Personal, Wien, Service-Fachverl., 1991, ISBN: 3854281870.
- Stefan Hagen, Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Spezifika, Problemfelder, Zukunftspotenziale, Wiesbaden, Gabler, 2009, ISBN: 9783834915801.



- Katharina Hölzle, Die Projektleiterlaufbahn, Organisatorische Voraussetzungen und Instrumente für die Motivation und Bindung von Projektleitern, Wiesbaden, Gabler, 2009, ISBN: 3834917729.
- Marianne Kneuer, Wolf J. Schünemann (eds.), E-Government und Netzpolitik im europäischen Vergleich, Baden-Baden, Nomos, 2018, ISBN: 3845291915.
- Kuster (ed.), Handbuch Projektmanagement, Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, 2019, ISBN: 978-3-662-57877-3.
- Bernd J. Madauss, Handbuch Projektmanagement, Mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2000, ISBN: 978-3-7910-1518-7.
- Douglas McGregor, Joel Cutcher-Gershenfeld, The human side of enterprise, New York, McGraw-Hill, 2006, ISBN: 9780071784870.
- Peter F.-J Niermann, Andre M. Schmutte, Exzellente Managemententscheidungen, Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices, Wiesbaden, Imprint: Springer Gabler, 2014, ISBN: 3658022469.
- Heiko Roehl, Werkzeuge des Wandels, Die 30 wirksamsten Tools des Change-Managements, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2012, ISBN: 9783791031248.
- Kuno Schedler, Isabella Proeller, New Public Management, Stuttgart, UTB GmbH, 2011, ISBN: 9783825236380.
- Georg Schreyögg, Daniel Geiger, Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung : mit Fallstudien, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016, ISBN: 9783834944849.
- Margrit Seckelmann, Marion Albers (eds.), Digitalisierte Verwaltung - Vernetztes E-Government, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2019, ISBN: 9783503181391.
- Gary L. Wamsley, James F. Wolf, Refounding democratic public administration, Modern paradoxes, postmodern challenges, Thousand Oaks, Calif., Sage, 1996, ISBN: 978-0803959774.
- Monika Wastian, Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung ; mit 17 Tab, Heidelberg, Springer, 2012, ISBN: 9783642199196.
- Institut national d`administration publique, Introduction à la gestion de projets, formation EC-4111-01, Luxemburg, 10.03.2020.

## Internet

- Agiles Projektmanagement für die Entwicklung neuer Maschinen und Anlagen - ingenieur.de, <https://www.ingenieur.de/fachmedien/konstruktion/produktentwicklung/agiles-projektmanagement-fuer-die-entwicklung-neuer-maschinen-und-anlagen/> (2020-02-20T10:32:02+00:00).
- Georg Dr. Angermeier, Lenkungsausschuss - Funktion, Aufgaben, Befugnisse, <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/lenkungsausschuss> (04.02.2010).
- Georg Dr. Angermeier, Stacey-Matrix, <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/stacey-matrix> (13.03.2018).
- Beamte können zum Widerspruch verpflichtet sein, [https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/personal-tarifrecht/beamte-koennen-zum-widerspruch-verpflichtet-sein\\_144\\_475938.html](https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/personal-tarifrecht/beamte-koennen-zum-widerspruch-verpflichtet-sein_144_475938.html) (26.10.2018).
- Renate Behrens and Renate Polak-Bennemann, Wie geht es weiter nach dem Umstieg auf RDA?, Treffpunkt Standardisierung, [https://wiki.dnb.de/download/attachments/106925043/RDA\\_bibtag\\_mai%202015\\_Behrens\\_polak.pdf?version=1&modificationDate=1433506790000&api=v2](https://wiki.dnb.de/download/attachments/106925043/RDA_bibtag_mai%202015_Behrens_polak.pdf?version=1&modificationDate=1433506790000&api=v2) (29.05.2015).
- C\_2020073DE.01000501.xml, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32020D0306\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32020D0306(01)&from=EN) (06.03.2020).
- Cdc, Coronavirus Disease 2019 (COVID-19), <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/prevent-getting-sick/social-distancing.html> (2020-05-26T19:36:57.000Z).
- Comm/rtd, Die Folgen der Öffentlichen Reformverwaltung, <https://cordis.europa.eu/article/id/159831-the-effects-of-new-public-management/de> (30.06.2014).
- Der europäische Datenschutzbeauftragte, [https://edps.europa.eu/sites/edp/files/publication/11-07-28\\_eessi\\_de.pdf](https://edps.europa.eu/sites/edp/files/publication/11-07-28_eessi_de.pdf) (28.07.2011).
- Electris.lu - Geschichte, <https://electris.lu/de/43/uber-uns/geschichte/?CC=OK> (21.6.2020).
- Erstes Handy, So sah es aus! – Welches war es bei euch?, <https://www.giga.de/ratgeber/specials/erstes-handy-so-sah-es-aus-welches-war-es-bei-euch/> (27.07.2016).
- Jürgen Dr. Fleig, Was leistet eine Unternehmenskultur? - Unternehmenskultur verändern, <https://www.business-wissen.de/hb/was-leistet-eine-unternehmenskultur/> (30.11.2018).
- Sebastian Fontaine, Fragebogen zum Projektmanagement im Alltag einer Verwaltung, <https://www.empirio.de/s/RhGmH0mmnc> (28.04.2020).

- Formations du « tronc commun », <https://fonction-publique.public.lu/fr/formation-developpement/parcours-specifiques/formationinitiale/stagiairessecteuretatique/formationinitialefonctionnairesstagiairesetatiques/formationgenerale/courstronccommunconnaissancesfondamentales.html> (07.01.2020).
- Schewe Prof. Dr. Gerhard, Definition: Projekt, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/projekt-42861> (20.05.2020).
- Stefan Hagen, Projektmanagement als Organisationskonzept, <https://pm-blog.com/2008/01/> (30.01.2008).
- Heimcomputer – Wikipedia, <https://de.wikipedia.org/wiki/Heimcomputer> (13.07.2020).
- Hornbach „Mach es zu Deinem Projekt“, <http://kaigerken.blogspot.com/2011/01/hornbach-mach-es-zu-deinem-projekt.html> (29.02.2020).
- IBM Personal Computer – Wikipedia, [https://de.wikipedia.org/wiki/IBM\\_Personal\\_Computer](https://de.wikipedia.org/wiki/IBM_Personal_Computer) (13.07.2020).
- ife Management Coaching, Management Letter 11 - XY-Theorie nach McGregor, <https://www.management-coaching.org/toolbox/newsletter/management-letter-11-xy-theorie-nach-mcgregor> (01.04.2014).
- impulse, Produktiv arbeiten wie Bill Gates und Elon Musk, <https://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/timeboxing/7476104.html> (13.02.2020).
- Birgitt Krohn, Zitate von Friedrich Rückert, <https://www.bk-luebeck.eu/zitate-rueckert.html> (01.04.2019).
- Les pensions, une bombe à retardement?, <https://paperjam.lu/article/paperjam-fevrier-avec-xavier-b> (30.01.2020).
- Linienorganisation — Projektmanagement: Definitionen, Einführungen und Vorlagen, <http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/linienorganisation/> (23.05.2020).
- Luxemburger gehen früh in Rente, Wann kommt die Rentenmauer?, <https://www.wort.lu/de/politik/luxemburger-gehen-frueh-in-rente-wann-kommt-die-rentenmauer-55e5940e0c88b46a8ce5f3f1> (01.09.2015).
- Manja, 3-Phasen-Modell von Lewin, [https://de.wikipedia.org/wiki/3-Phasen-Modell\\_von\\_Lewin](https://de.wikipedia.org/wiki/3-Phasen-Modell_von_Lewin) (28.02.2020).
- Ministerium für Digitalisierung // Die Luxemburger Regierung, <https://digital.gouvernement.lu/de.html> (09.07.2020).
- Felix Moser, Welches ist der passende Projektmanagement-Standard für Sie bzw. Ihr Unternehmen?, [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/6127984/zz\\_Project\\_Competence\\_February2020/Pdfs/PM\\_Standards\\_web3.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/6127984/zz_Project_Competence_February2020/Pdfs/PM_Standards_web3.pdf) (28.02.2014).

- Projektmanagement-Software kompakt, <https://www.projektmagazin.de/projektmanagement-software-kompakt> (26.08.2014).
- Projektmanagement-Zertifizierungen im Vergleich, <https://www.projektmagazin.de/artikel/projektmanagement-zertifizierungen-vergleich> (27.03.2020).
- Simon (Computer) – Wikipedia, [https://de.wikipedia.org/wiki/Simon\\_\(Computer\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Simon_(Computer)) (01.07.2020).
- Claudia Dipl. Ing. Stöhler, Vorgehensmodelle, Projektmanagement an Hochschulen, <https://gpm-hochschulen.de/organisation/vorgehensmodelle/> (11.09.2017).
- Mart Virkus, Software development explained with cars, <https://toggl.com/developer-methods-infographic/> (25.05.2020).
- Kai-Ingo Prod. Dr. Voigt, Definition: Projekt, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/projekt-42861> (16.02.2020).
- Anke Vorlauf, Einführung und Begriffsklärung, <https://www.ikzm-d.de/main.php?page=48,1322> (2005).
- When you ASSUME you make an ASS out of U and Me. - Deutsch gesucht, Englisch ⇔ Deutsch Forum - leo.org, <https://dict.leo.org/forum/viewUnsolvedquery.php?idForum=2&idThread=1010594&lp=ende&lang=de> (18.11.2010).
- Wikipedia, Projektmanagement, <https://de.wikipedia.org/wiki/Projektmanagement> (11.05.2020).
- Wikipedia, Projektmanagement-Software, <https://de.wikipedia.org/wiki/Projektmanagement-Software> (16.05.2020).
- Wikipedia, Arpanet, <https://de.wikipedia.org/wiki/Arpanet> (07.06.2020).
- Wikipedia, IPMA Competence Baseline, [https://de.wikipedia.org/wiki/IPMA\\_Competence\\_Baseline](https://de.wikipedia.org/wiki/IPMA_Competence_Baseline) (13.06.2020).
- Wikipedia, Hermes (Projektmanagementmethode), [https://de.wikipedia.org/wiki/Hermes\\_\(Projektmanagementmethode\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Hermes_(Projektmanagementmethode)) (14.06.2020).
- Wikipedia, Personal Computer, [https://de.wikipedia.org/wiki/Personal\\_Computer](https://de.wikipedia.org/wiki/Personal_Computer) (21.06.2020).
- Wikipedia, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, [https://de.wikipedia.org/wiki/A\\_Guide\\_to\\_the\\_Project\\_Management\\_Body\\_of\\_Knowledge](https://de.wikipedia.org/wiki/A_Guide_to_the_Project_Management_Body_of_Knowledge) (25.06.2020).
- Wikipedia, PRINCE2, <https://de.wikipedia.org/wiki/PRINCE2> (26.06.2020).