

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE  
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

**Programmatische, organisatorische und personelle  
Herausforderungen bei der Einführung von  
Multiprojektmanagement in der Kommunalverwaltung  
Baden-Württembergs**

**Master-Thesis**

zur Erlangung des Grades eines  
Master of Arts (M.A.)  
im Master-Studiengang Public Management

vorgelegt von

Anne Ryschko

Studienjahr 2014/2015

Erstgutachter: Prof. Dr. Volkmar Kese  
Zweitgutachter: Daniel Zimmermann M.A.

### **Hyper-Abstract**

Eine effiziente Durchführung einzelner Projekte reicht nicht mehr aus, um der steigenden Komplexität der kommunalen Aufgabenerfüllung gerecht zu werden. Die übergreifende und dauerhafte Steuerung der Projektlandschaft ist aufgrund einer stetig wachsenden Anzahl sowie zunehmenden Vernetzung parallel durchzuführender Projekte notwendig. Bei der Einführung eines solchen Multiprojektmanagements ist das Zusammenspiel und die Abhängigkeit der strategischen Handlungsfelder Programmatik, Organisation und Personal zu beachten. Nur durch eine durchdachte Programmatik können die optimalen personellen und organisatorischen Voraussetzungen zur Etablierung dieser neuen Führungs-, Organisations- und Arbeitsform geschaffen werden. Die Unterstützung durch die Führungskräfte der Kommunalverwaltung ist dabei die elementare Voraussetzung.

#### **Gender-Hinweis**

In diesem Dokument wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form eines Begriffs verwendet. Selbstverständlich beziehen sich die jeweiligen Begriffe sowohl auf weibliche als auch auf männliche Personen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Hyper-Abstract</b> .....	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Verzeichnis der Anlagen</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemaufriss .....	1
1.2 Erkenntnisleitendes Interesse und Zielsetzung .....	2
1.3 Aufbau der Thesis und Methodeneinsatz .....	3
<b>2 Multiprojektmanagement in der Kommunalverwaltung</b> .....	<b>5</b>
2.1 Multiprojektmanagement als Führungs-, Organisations- und Arbeitsform... 6	
2.2 Privatwirtschaftliche Ziele und kommunale Besonderheiten .....	11
2.3 Herleitung der Relevanz des Multiprojektmanagements .....	15
2.3.1 Auswahl der Projekttypisierung .....	15
2.3.2 Sekundärauswertung der Stellenausschreibungen im Staatsanzeiger von 2010 bis 2012 .....	17
2.4 Erfordernis politischer Steuerung .....	20
<b>3 Vorgehen zur Ermittlung der Herausforderungen</b> .....	<b>24</b>
3.1 Experteninterview als Methode .....	24
3.2 Auswahl der Experten .....	28
<b>4 Personelle Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement</b> .....	<b>32</b>
4.1 Rolle des Multiprojektmanagers in der Organisation .....	33
4.1.1 Aufgabenvielfalt im Multiprojektmanagement .....	35
4.1.2 Führen ohne Macht .....	38
4.1.3 Kompetenzvielfalt im Multiprojektmanagement .....	45
4.2 Etablierung eines neuen Karrierepfads .....	50
4.3 Steuerungsempfehlungen für personelle Herausforderungen .....	52

<b>5 Organisatorische Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement .....</b>	<b>54</b>
5.1 Ansiedlung des Multiprojektmanagements in der Organisation.....	55
5.2 Festlegung prozessorientierter Rahmenvorgaben .....	58
5.2.1 Transparenz der Projektbewertung .....	59
5.2.2 Vernetzung der Beteiligten .....	65
5.3 Steuerungsempfehlungen für organisatorische Herausforderungen .....	70
<b>6 Programmatische Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement .....</b>	<b>72</b>
6.1 Strategisches Management als Führungsaufgabe .....	73
6.2 Ausgewählte Problemfelder des organisatorischen Wandels .....	78
6.2.1 Einsatz externer Berater .....	80
6.2.2 Einsatz von Promotoren bei Widerständen .....	83
6.3 Steuerungsempfehlungen für programmatische Herausforderungen.....	86
<b>7 Ausblick .....</b>	<b>91</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>101</b>
<b>Erklärung des Verfassers.....</b>	<b>109</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
apf	Ausbildung - Prüfung - Fachpraxis, Zeitschrift für die staatliche und kommunale Verwaltung
BMI	Bundesministerium des Innern
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
Dr.	Doktor
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EU	Europäische Union
f	folgende
ff	fortfolgende
GemHVO	Gemeindehaushaltsverordnung
GemO	Gemeindeordnung für Baden-Württemberg
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
Hrsg.	Herausgeber
html	Hypertext Markup Language
https	Hypertext Transfer Protocol Secure
i. d. R.	in der Regel
IPO	Institut für praktische Psychologie und Organisationsberatung
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
M.A.	Master of Arts
MIA	Makrosammlung für eine qualitative Inhalts-Analyse
MZ	Mittelzentrum
NKHR	Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen
NPM	New Public Management
NSM	Neues Steuerungsmodell
o. g.	oben genannten
OZ	Oberzentrum

PMO	Project Management Office
Prof.	Professor
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
www	World Wide Web
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
§	Paragraph

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Einzelprojektmanagement und Multiprojektmanagement .....	10
Abbildung 2: Unterscheidung von Projektarten .....	16
Abbildung 3: Stellenausschreibungen der Kommunalverwaltung .....	18
Abbildung 4: Untrennbarkeit strategischer Führungsfelder .....	23
Abbildung 5: Multiprojektmanager und deren Stakeholder .....	34
Abbildung 6: Aufgabenverteilung aus den Experteninterviews.....	37
Abbildung 7: Formale und informelle Machtformen .....	41
Abbildung 8: Machtgrundlagen aus den Experteninterviews.....	42
Abbildung 9: Kompetenzen des Multiprojektmanagers aus den Experteninterviews .....	48
Abbildung 10: Managementebenen in der Projektarbeit .....	73
Abbildung 11: Argumente für interne und für externe Berater .....	81

## **Verzeichnis der Anlagen**

Anlage 1: Stellenausschreibung der Stadt Esslingen am Neckar .....	93
Anlage 2: Grafische Darstellung der Sekundärauswertung.....	94
Anlage 3: Tabellarische Darstellung der Sekundärauswertung.....	95
Anlage 4: Interviewleitfaden .....	96
Anlage 5: Überblick über die interviewten Kommunalverwaltungen.....	99
Anlage 6: Stellenausschreibung der Stadt Konstanz .....	100

## **Anlagen auf CD:**

Anlage 7: Sekundärauswertung der Stellenausschreibungen 2010	
Anlage 8: Sekundärauswertung der Stellenausschreibungen 2011	
Anlage 9: Sekundärauswertung der Stellenausschreibungen 2012	
Anlage 10: Transkript zum Experteninterview Stadt Sindelfingen	
Anlage 11: Transkript zum Experteninterview Stadt Mannheim	
Anlage 12: Transkript zum Experteninterview Stadt Lahr	
Anlage 13: Transkript zum Experteninterview Stadt Konstanz	
Anlage 14: Transkript zum Experteninterview anonymisierte Stadt	
Anlage 15: Transkript zum Experteninterview Stadt Pforzheim	
Anlage 16: Extraktionsergebnisse der Experteninterviews	
Anlage 17: Auflistung verbleibender Kommunen für Experteninterviews	
Anlage 18: Rundverfügung A 9/2014 der Stadt Pforzheim	
Anlage 19: Telefonprotokoll Stadt Stuttgart	
Anlage 20: Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung	
Anlage 21: Praxisleitfaden Change Management für die öffentliche Verwaltung	
Anlage 22: Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg	
Anlage 23: Fachbeitrag Duwe im ProjektMagazin, Ausgabe 01/2006	
Anlage 24: Fachbeitrag Ulferts/Tietz im ProjektMagazin, Ausgabe 02/2012	
Anlage 25: Fachbeitrag Wischhusen im ProjektMagazin, Ausgabe 10/2014	



# **1 Einleitung**

## **1.1 Problemaufriss**

Projekte sind in der öffentlichen Verwaltung allgegenwärtig. Die Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR), Verwaltungsmodernisierungsprojekte, Haushaltskonsolidierungen, IT-Projekte ebenso wie Bauvorhaben und Bürgerbeteiligungsprojekte berühren nahezu jeden Teilbereich der Kommunalverwaltung. Hinzu kommt ein stetig zunehmender europäischer Einfluss auf die kommunale Aufgabenerfüllung. Als „Vollzugsebene innerhalb des deutschen politischen Systems“<sup>1</sup> sind die Kommunen mit der direkten Umsetzung der europäischen Rechtssetzung betraut. „So werden derzeit schätzungsweise 70 Prozent aller Rechtsakte aus Brüssel auf der kommunalen Ebene umgesetzt.“<sup>2</sup> Die wachsenden Anforderungen zur Bewältigung paralleler Herausforderungen gehen mit einer Steigerung der Komplexität einher.

Projektmanagement hat sich zur Lösung neuartiger und interdisziplinärer Herausforderungen in der modernen und bürgerorientierten Kommunalverwaltung etabliert, wobei es keine traditionelle Methode und Organisationsform der öffentlichen Verwaltung darstellt.<sup>3</sup> Je komplexer und interdisziplinärer die Projekte werden, desto eher ist eine übergreifende Steuerung dieser Projekte notwendig. In der Weiterentwicklung des Projektmanagement-Gedankens kommen zusätzliche Aspekte unter Berücksichtigung der gesamten Projektlandschaft der jeweiligen Kommunalverwaltung hinzu. Es geht nicht mehr nur darum Projekte aufgrund knapper Ressourcen effizient zu bewältigen, sondern auf die Vielzahl der Projekte aktiv gestaltend einzuwirken und sie im Rahmen einer langfristigen Planung und Steuerung der Projektlandschaft mit den strategischen Zielen der Kommunalverwaltung abzustimmen. Hierfür ist es entscheidend, dass die wichtigen Projekte zur richtigen Zeit durchgeführt werden, sodass die Projektauswahl und die Projektpriorisierung zunehmend an Bedeutung gewinnen.

---

<sup>1</sup> Alemann/Münch, Seite 17.

<sup>2</sup> Zimmermann/Kese, Seite BW 9.

<sup>3</sup> Wischhusen, Seite 1.

So steht die Einführung eines Multiprojektmanagements einer Vielzahl an Herausforderungen gegenüber. Dazu gehören eine möglicherweise fehlende Unterstützung durch die Verwaltungsspitze, Ressortdenken, Angst vor Veränderungen und Transparenz, Nichtbeachtung projektartenspezifischer Besonderheiten, fehlendes Wissen über Multiprojektmanagement, zu hohe Erwartungen an die Einführung, falsche Ansiedlung innerhalb der Organisation und eine fehlende Akzeptanz dieser neuen Führungs-, Organisations- und Arbeitsform in der Verwaltung. Diese Problemstellungen gilt es zu bewältigen, um die zukunftsorientierte Möglichkeit zu ergreifen, den wachsenden Herausforderungen entgegenzutreten und Synergieeffekte der Projektarbeit erfolgsorientiert zu nutzen.

## **1.2 Erkenntnisleitendes Interesse und Zielsetzung**

Eine Auswertung der Stellenausschreibungen des Staatsanzeigers von 2010 bis 2012 macht die Vielzahl der projektspezifischen Tätigkeiten beispielsweise von ProjektAbstimmung über Projektbetreuung, Projektentwicklung, Projektleitung, Projektmitarbeit bis zur Projektunterstützung deutlich.<sup>4</sup> Dabei ist auffällig, dass die Nachfrage nach personellen Projektmanagementkompetenzen in der Kommunalverwaltung am höchsten ist, obwohl der Staatsanzeiger als weit verbreitetes Medium zur „Pflichtlektüre von Bund, Land und Kommunen“<sup>5</sup> gehört.<sup>6</sup> Aus diesem Grund konzentriert sich die vorliegende Thesis auf die Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement in der Kommunalverwaltung, die neben den personellen auch organisatorische und programmatische Aspekte in die Betrachtung einbezieht. So ist neben der Bereitstellung von qualifiziertem Personal und der Schaffung einer strukturierten Organisation vor allem die Zielsetzung des Verwaltungshandelns in Form der Programmatik zu gestalten. Diese Form des strategischen Managements ist eine Führungsaufgabe, die von der Verwaltungsspitze wahrzunehmen ist.

---

<sup>4</sup> Im Ergebnis konnten in den Jahren 2010 bis 2012 insgesamt 821 Stellenausschreibungen mit Projektmanagementbezug in der Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltung herausgefiltert werden. Dies stellt circa 18 Prozent der im Staatsanzeiger in dieser Zeit ausgeschriebenen Stellen dar. Bei den 821 Stellenausschreibungen wurden 25 verschiedene Bezeichnungen für die Tätigkeiten im Projektumfeld veröffentlicht; Sperrfechter/Kese, Seite 107-109.

<sup>5</sup> Sperrfechter/Kese, Seite 107.

<sup>6</sup> Sperrfechter/Kese, Seite 109 f.

In der bisherigen Projektabwicklung scheint die Kommunalverwaltung jedoch einer übergreifenden Betrachtung der Projektlandschaft nicht die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken. Projekte werden beliebig begonnen, sodass strategisch wichtige Vorhaben an fehlenden Ressourcen scheitern. Gleichzeitig besteht die Besonderheit der parallel durchzuführenden Linienaufgaben in der Kommunalverwaltung, die verfügbare personelle Ressourcen weiter verringern. Die Bedeutung einer strategischen Projektsteuerung muss daher seitens der Verwaltungsspitze programmatisch verankert werden. Die gestiegenen Anforderungen an die Kompetenzen der mit dem Multiprojektmanagement beauftragten Mitarbeiter sowie organisatorische Koordinierungs- und Abstimmungsprozesse bedürfen ebenso der Beachtung.

Die vorliegende Thesis soll das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer programmatisch, organisatorisch und personell ausgerichteten Einführung von Multiprojektmanagement unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Kommunalverwaltung stärken. Die Darlegung diesbezüglicher Herausforderungen soll gleichzeitig die Grundlage für die Notwendigkeit der Einführung darstellen. Adressat dieser Thesis sind kommunale Praktiker, die die Einführung von Multiprojektmanagement in ihrer Verwaltung anstreben und hierfür nach Empfehlungen zu diesbezüglichen Herausforderungen suchen. Hierbei wird auf die detaillierte Darstellung einzelner Methoden und Prozesse, die vielfach in der Literatur zu finden sind, zu Gunsten einer ganzheitlichen Betrachtung übergreifender Steuerungsaspekte verzichtet.

### **1.3 Aufbau der Thesis und Methodeneinsatz**

In der Thesis werden die anhand einer empirischen Untersuchung überprüften Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement in der Kommunalverwaltung mit der wissenschaftlichen Literatur zusammengeführt, um praxisrelevante Steuerungsempfehlungen in programmatischer, organisatorischer und personeller Hinsicht geben zu können. Um die Bedeutung für die Kommunalverwaltung darzustellen, wird in Kapitel 2 nach einer Definition und Abgrenzung des Begriffs zum Management einzelner Projekte auf die Unterschiede der Ziele

des Multiprojektmanagements des privaten Sektors und die besonderen Rahmenbedingungen im öffentlichen Sektor eingegangen. Da dieser Theses die Vermutung zugrunde liegt, dass Multiprojektmanagement in der Kommunalverwaltung bisher meist unbekannt ist, soll in Kapitel 2 ebenfalls die Relevanz dieser Führungs-, Organisations- und Arbeitsform anhand einer Sekundärauswertung der Stellenausschreibungen im Staatsanzeiger von 2010 bis 2012 unter Darstellung der Vielfalt kommunaler Projekte hergeleitet werden. Als Ergebnis dieser Auswertung wird der Ausgangspunkt des Multiprojektmanagements im Rahmen der politischen Steuerung der Kommunalverwaltung bestimmt. Mit Hilfe von Experteninterviews sollen die Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement anhand aufgestellter Hypothesen ermittelt werden. Das diesbezügliche methodische Vorgehen wird in Kapitel 3 dargestellt.

Der Dreiklang der drei strategischen Führungsfelder Programmatik, Organisation und Personal steht im Mittelpunkt der Betrachtungen der Kapitel 4, 5 und 6. Hierbei stellt die Programmatik die Grundvoraussetzung für die Steuerung der Organisation und des Personals dar. Entgegen der herausgehobenen Bedeutung der Programmatik soll zunächst eine Darstellung der personellen und organisatorischen Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement erfolgen, bevor auf die allumschließende Programmatik und deren Herausforderungen eingegangen wird. Diese Reihenfolge ergibt sich aus den durchgeführten Experteninterviews. Hierbei wird meist aufgrund eines Anstoßes der Verwaltungsspitze zunächst der Multiprojektmanager in den Vordergrund gestellt. Die Herausforderungen bei der Einführung des Multiprojektmanagements werden in erster Linie mit ihm assoziiert. Sofern die Hindernisse nicht dem Personal zurechenbar sind, werden organisatorische Rahmenbedingungen verantwortlich für ein Scheitern gemacht. Erst wenn hierbei eine Optimierung vorgenommen wurde und das Multiprojektmanagement trotzdem noch nicht in der Verwaltung gelebt wird, werden programmatische Überlegungen herangezogen. Die grundlegende Bedeutung der Programmatik für eine erfolgreiche Einführung von Multiprojektmanagement wird nicht erkannt, sodass der Fokus am Ende der Theses darauf liegt.

## 2 Multiprojektmanagement in der Kommunalverwaltung

Die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung sind vielfältig und „betreffen beinahe jeden Bereich des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens.“<sup>7</sup> Diese Vielfalt wird vor allem in der Kommunalverwaltung deutlich. Als unterste Ebene im politischen Mehrebenensystem<sup>8</sup> bildet sie den ersten Berührungspunkt für die Bürger als Kunden der Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung. So zeichnet sie sich in vier Ausprägungen durch eine besondere Nähe aus. Diese sind eine räumliche Nähe der Kommunalverwaltung für den Bürger und eine sachliche Nähe der politisch Verantwortlichen aufgrund der Kenntnis von örtlichen Problemen. Weiterhin existiert eine soziale und politisch-personelle Nähe in Bezug auf die politische Beteiligung und Einflussnahme der Bürger sowie eine emotionale Nähe, die sich in einer verstärkten Identifikation mit der eigenen Kommune widerspiegelt.<sup>9</sup> Um den daraus stetig steigenden Anforderungen gerecht zu werden, ist die Modernisierung der Verwaltung notwendig.

Das Reformmodell, welches für die Weiterentwicklung der öffentlichen Verwaltung hin zu einem bürgerorientierten Dienstleistungsunternehmen prägend ist, ist das des New Public Managements (NPM).<sup>10</sup> Im Rahmen des NPM sollen gezielt unternehmerische Denkansätze in das Verwaltungshandeln aufgenommen werden und diese somit eine positive Auswirkung auf die strategischen Ziele des NPM<sup>11</sup> entfalten.<sup>12</sup> So konnte u. a. durch die Schaffung dezentraler Strukturen, die Einführung einer internen Kosten- und Leistungsrechnung sowie der Erhöhung der Effizienz der öffentlichen Leistungserstellung durch die Einführung von Wettbewerb und Marktmechanismen bereits Transparenz erzeugt werden.<sup>13</sup> Eine weitere

---

<sup>7</sup> Hagen, Seite 149.

<sup>8</sup> Ein Mehrebenensystem begrenzt Kompetenzen und Ressourcen auf sogenannte Ebenen, die sich in territoriale Einheiten einteilen lassen; Benz, Seite 17. Die vier Ebenen im europäischen Mehrebenensystem sind die supranationale Ebene der Europäischen Union (EU), die nationale Ebene der Bundesrepublik Deutschland als Mitgliedstaat der EU und die subnationale Ebene der Regionen, die sich in Deutschland in zwei weitere Ebenen, die der Bundesländer und die der Kommunen einteilt; Kesse/Zimmermann, Europäisierung, Seite 377.

<sup>9</sup> Andersen/Woyke, Seite 241f.

<sup>10</sup> Die deutsche Ausprägung des NPM ist das von der KGSt zu Beginn der 90er Jahre entwickelte Konzept des Neuen Steuerungsmodells (NSM); Schwarting, Seite 21.

<sup>11</sup> Die strategischen Ziele des NPM sind Kundenorientierung, Leistungs-/Wirkungsorientierung, Qualitätsorientierung und Wettbewerbsorientierung; Schedler/Proeller, Seite 71 ff.

<sup>12</sup> Schedler/Proeller, Seite 71.

<sup>13</sup> Schedler/Proeller, Seite 100, 190, 203.

Möglichkeit die Transparenz zu erhöhen, bietet das Multiprojektmanagement. Auch wenn eine Vielzahl der kommunalen Projekte in der geplanten Qualität unter Einhaltung von Kosten und Zeitvorgaben durchgeführt werden können, besteht dennoch ein Optimierungspotenzial. Multiprojektmanagement ist notwendig, um eine strategische Ausrichtung der in der Verwaltung durchzuführenden Projekte zu gewährleisten, einen Überblick über die Projektlandschaft zu haben und mit der steigenden Ressourcenknappheit umzugehen.<sup>14</sup> Zusätzlich kann durch die Einführung verhindert werden, dass aktuelle und zukünftige Projekte vorangetrieben werden, deren Ziele teilweise konkurrieren. Auch kann eine Vernetzung von Projekten mit dem Ziel, Synergieeffekte zu nutzen und Ressourcen effizient einzusetzen, erfolgen.<sup>15</sup> Es geht daher insgesamt nicht nur um die richtige Durchführung von Projekten, sondern auch darum, die richtigen Projekte zur richtigen Zeit durchzuführen.<sup>16</sup> Multiprojektmanagement stellt eine Weiterentwicklung und „Anwendung von Projektmanagement auf Mehrprojektsituationen“<sup>17</sup> dar.

## **2.1 Multiprojektmanagement als Führungs-, Organisations- und Arbeitsform**

Während der Begriff des Projekts inflationär für neu aufkommende Aufgaben<sup>18</sup> in der Verwaltung geradezu missbraucht wird, scheint der Bekanntheitsgrad des Multiprojektmanagements gering zu sein. So wurde in den Jahren 2010 bis 2012 lediglich eine Stelle im Staatsanzeiger ausgeschrieben, die als Anforderung eine sichere Methodenkompetenz im Multiprojektmanagement beinhaltet.<sup>19</sup>

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es eine Vielzahl von Begrifflichkeiten für Multiprojektmanagement, die eine eindeutige Definition für Theorie und Praxis vermissen lassen.<sup>20</sup> Während der Begriff des Mehrprojektmanagements zwischen-

---

<sup>14</sup> Ahlemann/Eckl, Seite 88; Lomnitz, Seite 168.

<sup>15</sup> Duwe, Seite 2.

<sup>16</sup> Seidl, Seite 3.

<sup>17</sup> Seidl, Seite 12.

<sup>18</sup> Nicht jede Aufgabe stellt ein Projekt dar. So müssen spezifische Merkmale erfüllt sein, um diese als Projekt einzuordnen. Dazu gehören Zielorientierung, Neuartigkeit, Einmaligkeit, Begrenzung, Komplexität und interdisziplinäre Zusammenarbeit; Litke, Seite 18f; Hopp/Göbel, Seite 158 f.

<sup>19</sup> Hierbei handelt es sich um die Stellenausschreibung der Stadtverwaltung Esslingen am Neckar für die Leitung der Abteilung Organisation und Verwaltungsreform im Haupt- und Personalamt. Die vollständige Stellenausschreibung befindet sich in der Anlage 1.

<sup>20</sup> Dammer, Seite 13.

zeitlich überholt ist,<sup>21</sup> sind die Bezeichnungen Projektportfoliomanagement, Programmmanagement, Projektcontrolling, strategisches Projektmanagement, Projektkoordination, Projektberatung oder sogar Oberprojektleitung immer wieder zu finden und werden zum Teil synonym verwendet.<sup>22</sup> Um das Begriffsverständnis für Multiprojektmanagement für diese Thesis darzulegen, werden zunächst die einzelnen Bausteine dieses Managementbegriffs dargelegt.

### Projekte, Programme und Projektportfolios

Für die Begriffe Projekt, Programm und Projektportfolio gibt es in der wissenschaftlichen Literatur eine Vielzahl von Definitionen, die sich teilweise überschneiden.<sup>23</sup> In der deutschsprachigen Literatur häufig verwendete Definitionen für diese Begrifflichkeiten liefert das Deutsche Institut für Normung e.V. in der DIN 69901-5 sowie DIN 69909-1. Ein Projekt ist demnach ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, Beispiel: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, projektspezifische Organisation“<sup>24</sup>. Für den Begriff des Programms gibt es eine Vielzahl von Bedeutungen, die ein Spektrum von politischen Programmen der Parteien bis hin zu Softwareprodukten abdecken. In Bezug auf die Projektarbeit wird von Programmen als eine „Menge von Projekten, die miteinander verknüpft sind, ein gemeinsames übergeordnetes Ziel verfolgen und spätestens mit der Erreichung der Zielsetzung enden“<sup>25</sup> gesprochen. Ein Projektportfolio ist wiederum eine „Zusammenfassung von Projekten und Programmen in einem abgegrenzten Verantwortungsbereich zum Zwecke einer permanenten übergeordneten Planung und Steuerung“<sup>26</sup>. Projekte, Programme und Projektportfolios werden als „die wesentlichen Verrichtungsobjekte des Multiprojektmanagements“<sup>27</sup> bezeichnet. Projekte und Programme unterscheiden sich dabei vor allem durch ihre zeitliche Befristung von Projektportfolios, die auf

---

<sup>21</sup> Seidl, Seite 9.

<sup>22</sup> Dammer, Seite 13; Ulferts/Tietz, Seite 2; Lomnitz, Seite 23.

<sup>23</sup> vgl. Begriffsdefinitionen in Gareis, Seite 62 f, 401-403, 489; Pftzing/Rohde, Seite 19-22; Seidl, Seite 5-7; Patzak/Rattay, Seite 19 f, 503-505.

<sup>24</sup> DIN 69901-5:2009-01 Nr. 3.44.

<sup>25</sup> DIN 69909-1:2013-03 Nr. 3.2.

<sup>26</sup> DIN 69909-1:2013-03 Nr. 3.4.

<sup>27</sup> Seidl, Seite 7.

Dauer angelegt sind. Innerhalb eines Projektportfolios befinden sich mehrere Projekte und Programme, deren Anzahl aufgrund neu hinzugetretener, zwischenzeitlich abgeschlossener oder aber auch abgebrochener Vorhaben variiert. Die Bündelung in einem Projektportfolio ist sinnvoll, wenn Projekte vergleichbar und in Bezug auf Fachwissen oder Ressourcen voneinander abhängig sowie Synergieeffekte denkbar sind.<sup>28</sup> Für die gezielte Planung von Projekten und Programmen wird ein entsprechendes Management benötigt. Hierbei ist der vielseitig eingesetzte Managementbegriff der Alltagssprache von dem für Projekte abzugrenzen.

### Projektmanagement, Programmmanagement und Projektportfoliomanagement

„Management ist ein Führungsprozess, dessen Ziel es ist, Menschen und Ressourcen im Hinblick auf eine übergeordnete Zielerreichung zu koordinieren. Management ist ein iterativer Prozess, der aus den Teilprozessen Planung, Realisierung, Kontrolle und Steuerung besteht.“<sup>29</sup> Mit dieser Definition werden der institutionelle und funktionale Ansatz des Begriffs vereint. Der institutionelle Managementansatz betrachtet alle Personen, Tätigkeiten und Rollen einer Organisation mit einer Führungsfunktion. Der funktionale Managementansatz umfasst die beschriebenen Handlungen zur Prozesssteuerung.<sup>30</sup>

Während Projektmanagement die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“<sup>31</sup> umfasst, bildet das Multiprojektmanagement einen „organisatorische[n] und prozessuale[n] Rahmen für das Management mehrerer einzelner Projekte“<sup>32</sup>. Dieses strategisch-konzeptionelle Projektmanagement beinhaltet u. a. die ineinander übergehenden Teilkonzepte Projektportfoliomanagement und Programmmanagement.<sup>33</sup> Multiprojektmanagement umschließt beide Managementformen und ist daher als ganzheitlich betrach-

---

<sup>28</sup> Patzak/Rattay, Seite 503.

<sup>29</sup> Hagen, Seite 33.

<sup>30</sup> Staehle, Seite 71; Hagen, Seite 32 f.

<sup>31</sup> DIN 69901-5:2009-01 Nr. 3.64.

<sup>32</sup> DIN 69909-1:2013-03 Nr. 3.1.

<sup>33</sup> Hagen, Seite 34-36.



tender Oberbegriff zu verstehen.<sup>34</sup> Programm- und Projektportfoliomanagement unterscheiden sich in der zeitlichen Dauer ihres Bestandes. Beide stellen die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln“<sup>35</sup> dar, wobei das Management von Programmen nach dessen Abschluss als beendet gilt. Hingegen beinhaltet das Projektportfoliomanagement eine dauerhafte Steuerung von Projektportfolios. Eine Hauptaufgabe ist daher, die Auswahl und Priorisierung von Projekten sowie deren Überwachung. Dies kann sowohl für die gesamte Organisation als auch für abgeschlossene Teilbereiche geschehen. Die Vorteile, die sich daraus ergeben, liegen daher in einer effizienten Ressourcenverteilung sowie einem Erfahrungsaustausch zwischen thematisch verbundenen Projekten.<sup>36</sup>

#### Abgrenzung zwischen Einzel- und Multiprojektmanagement

Zwischen dem klassischen Einzelprojektmanagement und der übergreifenden Gesamtsteuerung mehrerer Projekte und Programme im Sinne eines Multiprojektmanagements gibt es wesentliche Unterschiede und zum Teil gegensätzliche Zielrichtungen, die ein Spannungsfeld erzeugen.<sup>37</sup> Während in einer Einzelprojektsituation eine effiziente Erfüllung des Projektauftrages unter Beachtung des magischen Dreiecks<sup>38</sup> bestehend aus Qualität, Kosten und Termin im Vordergrund steht, hat die Multiprojektsituation eine effektive Auswahl von Projekten unter Berücksichtigung der jeweiligen Kosten- und Nutzen-Relation im Blick. Gleichzeitig wird im Multiprojektmanagement eine Planung nach dem Top-Down-Prinzip von der Verwaltungsspitze<sup>39</sup> vollzogen, währenddessen die Planung im Einzelprojektmanagement von unten nach oben erfolgt. Neben der Ziel- und Steuerungsorientierung werden auch Unterschiede in Bezug auf die organisatorische und personelle Ausrichtung der beiden Managementformen ersichtlich. Die Notwendigkeit von zeitlichen Puffern in der Einzelprojektarbeit läuft dem Ziel der Multiprojektarbeit nach einer exakten zeitlichen Informationsbasis entgegen. Im

---

<sup>34</sup> Seidl, Seite 11.

<sup>35</sup> DIN 69909-1:2013-03 Nr. 3.3; DIN 69909-1:2013-03 Nr. 3.5.

<sup>36</sup> Patzak/Rattay, Seite 504.

<sup>37</sup> Seidl, Seite 2-4.

<sup>38</sup> vgl. Darstellung in Kraus/Westermann, Seite 20 f; Seidl, Seite 72; Schelle, Projekte zum Erfolg führen, Seite 28.

<sup>39</sup> Unter dem Begriff der Verwaltungsspitze werden in der vorliegenden Thesis alle direkt oder vom Rat gewählten Akteure gefasst. Diese sind neben dem Oberbürgermeister als Leiter der Verwaltung auch die Beigeordneten als sogenannte Fachbürgermeister oder Dezernenten.

Rahmen des Einzelprojektmanagements ist für die Bewältigung des begrenzten und neuartigen Projekts eine einmalige Beschaffung notwendiger und damit ggf. auch externer Kompetenzen denkbar. Das Multiprojektmanagement erfordert einen internen Lernprozess. Die folgende Übersicht fasst die Aspekte im Spannungsfeld zwischen Einzel- und Multiprojektmanagement zusammen.

<b>Gesichtspunkt</b>	<b>Einzelprojektmanagement</b>	<b>Multiprojektmanagement</b>
Situatives Umfeld	Einzelprojektsituation	Multiprojektsituation
Planerische Orientierung	Bottom up-Sichtweise	Top down-Sichtweise
Zeitliche Orientierung	Projektlebensweg	zyklischer, periodischer Prozess
Zielorientierung	Effiziente Erfüllung des Projektauftrages	Effektive Auswahl der Projekte
Optimierungsstrategie	Minimierungsstrategie	Maximierungsstrategie
Steuerungsorientierung	Starker Fokus auf Leistung, Terminen und Kosten	Starker Fokus auf Kosten/Nutzen
Informationsbedürfnisse	Akzeptierte Unwägbarkeiten, Notwendigkeit von Puffern	Wunsch nach exakter Information
Abdeckung notwendiger Kompetenzen	Einmalige Beschaffung notwendiger Kompetenzen	Lernprozess erforderlich

Abbildung 1: Einzelprojektmanagement und Multiprojektmanagement  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Seidl, Seite 2)

Wie dargestellt umfasst der Begriff des Multiprojektmanagements sowohl Programm- als auch Projektportfoliomanagement. Das dieser Thesis zugrunde liegende Begriffsverständnis soll vor allem auf das Projektportfoliomanagement abstellen, da das Bewusstsein für eine gesamtstädtische Betrachtung aller Projekte als auf Dauer angelegte Aufgabe der Kommunalverwaltung gestärkt werden soll.

Aus diesem Grund wäre die Darstellung des zeitlich befristeten Programmmanagements keine Betrachtung einer langfristigen strategischen Einbettung der neuen Führungs-, Organisations- und Arbeitsform. Multiprojektmanagement verfolgt in dieser Thesis daher eine Abkehr von der Betrachtung einzelner Projekte und Programme und setzt den Schwerpunkt auf ein strategisches Projektmanagement.

## **2.2 Privatwirtschaftliche Ziele und kommunale Besonderheiten**

Ebenso wie das Projektmanagement hat auch das Multiprojektmanagement in der Privatwirtschaft im Vergleich zur öffentlichen Verwaltung einen größeren Verbreitungsgrad. Große Konzerne in der Bau-, IT-, Pharma- oder Automobilbranche haben die Notwendigkeit einer unternehmensweiten Planung und Steuerung ihrer Projekte bereits seit einigen Jahren unter Berücksichtigung der weltweiten Vernetzung, unterschiedlicher politischer Systeme und auch Kulturen in der Projektarbeit etabliert.<sup>40</sup> Dennoch wird Multiprojektmanagement in der Privatwirtschaft noch als Trend bezeichnet. So stellt Schelle<sup>41</sup> heraus, dass in der praxisorientierten Literatur vor etwa zehn Jahren nur Lomnitz<sup>42</sup> mit seiner Veröffentlichung zum Multiprojektmanagement<sup>43</sup> einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Einzelprojekte zu einer Projektlandschaft geben konnte.<sup>44</sup>

Ein Abgleich der Projektziele mit den kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmenszielen und der gleichzeitigen Steuerung von Prioritäten ist dabei von großer strategischer Bedeutung, um dem stetig wachsenden Zeit-, Kosten- und Wettbewerbsdruck standzuhalten.<sup>45</sup> Die Schlagworte, die zu einer Einführung von Multiprojektmanagement in der Privatwirtschaft führen, sind Transparenz, projektbezogene Effizienz, projektauswahlbezogene Effektivität, projektübergreifende Ver-

---

<sup>40</sup> Lomnitz, Seite 9 f.

<sup>41</sup> Prof. Dr. Heinz Schelle ist einer der Gründer der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM), heute Ehrenvorsitzender der Gesellschaft und Chefredakteur der Zeitschrift projekt-MANAGEMENT aktuell.

<sup>42</sup> Gero Lomnitz leitet seit 1982 das Institut für praktische Psychologie und Organisationsberatung (IPO) und ist Lehrbeauftragter an der Universität Klagenfurt, Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung.

<sup>43</sup> Gemeint ist hierbei das Buch mit dem Titel „Multiprojektmanagement, Projekte planen vernetzen und steuern“, welches im Jahr 2001 erstmals und im Jahr 2013 in seiner 4. Auflage veröffentlicht wurde.

<sup>44</sup> Schelle, Trends im Projektmanagement, Seite 111 f.

<sup>45</sup> Pfetzing/Rohde, Seite 68 f.

netzung, Nutzung von Synergieeffekten, erfolgreicher Strategiebeitrag und optimaler Ressourceneinsatz zur Kostenminimierung und Gewinnmaximierung. Dies lässt sich in Teilen auf die öffentliche Verwaltung übertragen, da die Ziele dort in der Projektarbeit einen ebenso hohen Stellenwert haben sollten. Wichtig dabei ist, dass keine unreflektierte Übernahme der Instrumente aus der Privatwirtschaft vorgenommen wird, so wie dies zum Teil im Rahmen der Übertragung anderer betriebswirtschaftlicher Konzepte erfolgte.<sup>46</sup>

Im Vergleich zu den Unternehmen bestehen in der Kommunalverwaltung Besonderheiten, die bei der Übertragung privatwirtschaftlicher Ziele des Multiprojektmanagements Beachtung finden müssen. Auch wenn diese zum Teil als nachteilig empfunden werden sollten, werden ihnen im Folgenden die entsprechenden Ansätze zur Umsetzung eines Multiprojektmanagements in der Kommunalverwaltung aufgezeigt. Zunächst ist die öffentliche Verwaltung von außen durch den Einfluss der Politik auf das Verwaltungshandeln geprägt. Diese Einflussnahme kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die Projektarbeit haben. Die Politik als Projektauftraggeber bietet die Möglichkeit der Klärung von Zielkonflikten, kann aber auch gleichzeitig eine Verzögerung der Projekte durch einen unklaren oder sich aufgrund äußerer Einflüsse ändernden Projektauftrag auslösen. Zu diesen äußeren Einflüssen gehört auch die öffentliche Kritik an bestimmten Projekten, der sich die öffentliche Verwaltung vor allem bei Bauprojekten, aber auch in sozialen Projekten oftmals ausgesetzt sieht.<sup>47</sup> Eine verbindliche Dokumentation besprochener Grundsatzentscheidungen kann einem möglicherweise schwankenden Projektauftrag entgegenwirken. Durch die Herstellung dieser Verbindlichkeit entsteht Transparenz.

Ein weiterhin markanter Unterschied zur Privatwirtschaft ist der öffentliche Auftrag, den die Kommunalverwaltung erfüllt. Dieser spiegelt sich in der Umsetzung gesetzlicher Vorgaben und den zu erfüllenden Pflichtaufgaben wieder. So ist für manche dieser Aufgabenfelder oftmals die Linienstruktur als primäre Organisati-

---

<sup>46</sup> Dincher/Scharpf, Seite 87.

<sup>47</sup> Hagen, Seite 232 f.

onsform immer noch von größerer Bedeutung als die projektorientierte Arbeit.<sup>48</sup> Diese auf Beständigkeit und Kontinuität angelegte öffentliche Verwaltung im Vergleich zu einer dynamischen, flexiblen und den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen anpassenden Projektarbeit wird jedoch gleichzeitig als Hindernis gesehen. Während es in Unternehmen üblich ist, eine flexible Projektorganisation zu etablieren, lebt die öffentliche Verwaltung von feststehenden Organigrammen und etablierten Geschäftsverteilungsplänen.<sup>49</sup> Angesichts dieser aber aufgrund der Anforderungen an die Projektarbeit mittlerweile überholten Struktur verfügt die öffentliche Verwaltung über weniger Erfahrungen mit projektorientierten Arbeitsformen.<sup>50</sup> Multiprojektmanagement hingegen ist eine auf Dauer ausgelegte Arbeitsform, die zwar einem stetigen Wechsel von Projekten gegenübersteht, jedoch nach seiner Einführung ein fester Bestandteil der Aufbau- und Ablauforganisation der Kommunalverwaltung sein kann, sodass deren Bestand eine Mischform aus klassischen Verwaltungs- und neuen Projektstrukturen sein kann.

Ein weiterer Unterschied ist, dass die Projektarbeit in der öffentlichen Verwaltung parallel zu den Linienaufgaben erledigt wird und daher die notwendigen personellen Ressourcen oftmals in keinem mit der Privatwirtschaft vergleichbaren Umfang zur Verfügung stehen.<sup>51</sup> Die zusätzliche Projektarbeit ist nur auf die begrenzte Zeit des Projekts angelegt. „Bei Interessenskonflikten werden dementsprechend Anweisungen von Linienvorgesetzten sowie originäre und damit i.d.R. gesetzliche Aufgaben oftmals über die Projektaufgaben gestellt.“<sup>52</sup> Dies kann zu einer Verzögerung von Projekten führen, die in der Privatwirtschaft zu erheblichen Umsatzeinbußen führen würden. Dieser Erfolgsdruck herrscht jedoch in der öffentlichen Verwaltung nicht in diesem Ausmaß, da das Kosten-Nutzen-Verhältnis vergleichsweise weniger hinterfragt wird.<sup>53</sup> Die Einführung eines Multiprojektmanagements betont die Bedeutung einer übergreifenden Planung und Steuerung der Projekte, die die Verwaltungsspitze damit als eindeutiges Signal in Richtung der

---

<sup>48</sup> Hagen, Seite 231.

<sup>49</sup> Wischhusen, Seite 3.

<sup>50</sup> Hagen, Seite 234.

<sup>51</sup> Hagen, Seite 233.

<sup>52</sup> Wischhusen, Seite 3.

<sup>53</sup> Hagen, Seite 234.

Projektleiter und auch Linienvorgesetzten sendet. Hierfür ist es notwendig, dass der Mehrwert des Multiprojektmanagements von den Linienvorgesetzten gesehen wird, um eine phasenweise Entlastung der Projektleiter von den Daueraufgaben zu gewährleisten.

Mit der Verwaltungsmodernisierung im Rahmen des NPM haben wirtschaftliche Verhaltensweisen und Denkmuster Eingang in die öffentliche Verwaltungsarbeit gefunden. Jedoch benötigt diese für die Verwaltungsmodernisierung wesentlich länger als das in der Privatwirtschaft der Fall wäre. Die Handlungsweisen sind immer noch juristisch geprägt, sodass Rechtssicherheit und Formalismus eine entscheidende Rolle spielen.<sup>54</sup> Im Reformmodell des NPM stehen nicht mehr nur die Legalität und Legitimität<sup>55</sup> des Verwaltungshandelns im Vordergrund, sondern die Effizienz und Effektivität dessen.<sup>56</sup> Diesen Gedanken gilt es auch im Multiprojektmanagement aufzugreifen und für die Projektlandschaft der Kommunalverwaltung weiterzuentwickeln. Durch eine effektive Projektauswahl kann eine effiziente Einzelprojektdurchführung erfolgen.<sup>57</sup>

Eine weitere Besonderheit der öffentlichen Verwaltung ist die Vielfalt der Aufgabenbereiche, die sehr unterschiedliche Anforderungen beinhalten. Beispielsweise treffen in der Kommunalverwaltung EU-Angelegenheiten auf die Themenbereiche Bauen, Soziales, Wirtschaft aber auch öffentliche Sicherheit und Ordnung, Kultur, Gesundheit und Umwelt. Aufgrund dieser Bandbreite ist „eine strategische Fokussierung und Positionierung nicht in demselben Ausmaß möglich wie in der Privatwirtschaft.“<sup>58</sup> Die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der kommunalen Aufgabenbereiche macht eine Abstimmung individueller Konzepte zum Projektmanagement erforderlich, da beispielsweise Projekte im Baubereich nicht mit der innerkommunalen Steuerungs- und Serviceprojekten der Organisationsabteilung

---

<sup>54</sup> Hagen, Seite 233 f.

<sup>55</sup> Legalität ist die „Rechtmäßigkeit einer Handlung im Sinne der Übereinstimmung dieser Handlung mit Gesetzen“. Legitimität ist die „Rechtmäßigkeit einer Handlung im Sinne der Anerkennung dieser Handlung als gerechtfertigt“; Hagen, Seite 154.

<sup>56</sup> Schedler/Proeller, Seite 57 f.

<sup>57</sup> Seidl, Seite 31 f.

<sup>58</sup> Hagen, Seite 230.

vergleichbar sind.<sup>59</sup> Im Folgenden soll daher untersucht werden, welche Bandbreite die kommunalen Projektstätigkeiten haben und ob hierbei bestimmte Aufgabengebiete besonders stark vertreten sind.

### **2.3 Herleitung der Relevanz des Multiprojektmanagements**

Die Projektarbeit wird auch in der öffentlichen Verwaltung als wertvolle Arbeitsform ergänzend zur klassischen Aufgabenerfüllung in der Linienorganisation angesehen.<sup>60</sup> So ist auch in der Kommunalverwaltung ein steigender Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz zu verzeichnen.<sup>61</sup> Aus diesem Grund erfolgt eine Sekundärauswertung der Stellenausschreibungen mit Projektmanagementbezug im Staatsanzeiger für die Jahre 2010 bis 2012. Ziel der Auswertung ist es, darzulegen, dass nahezu alle Bereiche der kommunalen Aufgabenerfüllung Berührungspunkte zur Projektarbeit aufweisen. Dies würde die Notwendigkeit einer Einführung von Multiprojektmanagement im Sinne einer ganzheitlichen Steuerung der betreffenden Verwaltung begründen.

#### **2.3.1 Auswahl der Projekttypisierung**

Projekte lassen sich nach unterschiedlichen Gliederungskriterien in Projektarten einteilen.<sup>62</sup> Eine Strukturierung wurde beispielsweise von Patzak/Rattay nach dem Projektkinhalt, der Stellung des Kunden oder Auftraggebers, dem Grad der Wiederholung, den beteiligten Organisationseinheiten und dem Schwierigkeitsgrad vorgenommen. Hagen erweitert die Darstellung um das Gliederungskriterium der geografischen Umsetzung von Projekten. Die Unterscheidung von Projektarten bietet die Möglichkeit, ein effizientes Projektmanagement aufgrund der Gemeinsamkeiten der Projekte im Rahmen eines Projektportfoliomanagements aufzubauen. Ein weiterer Vorteil ist die Anwendung einheitlicher Methoden und Strukturen innerhalb einer Projektart.<sup>63</sup> Auszugsweise werden in folgender Abbildung die benannten Kriterien mit Beispielen unterlegt.

---

<sup>59</sup> Hagen, Seite 143.

<sup>60</sup> Ulferts/Tietz, Seite 1.

<sup>61</sup> Sperrfechter/Kese, Seite 111.

<sup>62</sup> vgl. zu den unterschiedlichen Projektarten Gareis, Seite 83-87; Bea/Scheurer/Hesselmann, Seite 33-36; Hagen, Seite 52; Patzak/Rattay, Seite 21 f.

<sup>63</sup> Patzak/Rattay, Seite 21.

Gliederungskriterium	Beispiele
Projekthalt	Strategieprojekte Organisationsentwicklungsprojekte IT-Projekte Bauprojekte
Stellung des Kunden bzw. Projektauftraggebers	Externe Projekte Interne Projekte
Grad der Wiederholung	Pionierprojekte Routineprojekte
Beteiligte Organisationseinheiten	Abteilungsinterne Projekte Abteilungsübergreifende Projekte Organisationsübergreifende Projekte
Schwierigkeitsgrad	Kleinprojekte Großprojekte
Geografische Umsetzung	Lokale Projekte Regionale Projekte

Abbildung 2: Unterscheidung von Projektarten  
(Auszug in Anlehnung an Patzak/Rattay, Seite 21f. ergänzt um Hagen, Seite 52)

Ziel der aufgestellten These, ist es jedoch, dass die Berührungspunkte zu nahezu allen kommunalen Aufgabenfeldern dargestellt werden sollen. Aus diesem Grund ist eine allgemeine Einteilung der Projektarten zu unspezifisch für das Untersuchungsziel. Die dargestellten Projektarten sind allgemeiner Natur, sodass für die Herleitung der Relevanz des Multiprojektmanagements eine auf die kommunale Aufgabenerfüllung zugeschnittene Einteilung notwendig erscheint. Mit der quantitativen Inhaltsanalyse der Stellenausschreibungen im Staatsanzeiger von 2010 bis 2012 wurde bereits eine Kategorisierung der relevanten Stellen nach dem Aufgabenkatalog der KGSt vorgenommen.<sup>64</sup> Dieser stellt ein übergeordnetes Ordnungssystem dar, der die jeweiligen vorhandenen Aufgabenfelder der Kommunalverwaltung abdeckt. Eine vielgliedrigere und speziellere Beschreibung der kommunalen Dienstleistungen findet sich im kommunalen Produktplan Baden-Württemberg. Er stellt eine Empfehlung für die produktorientierte Aufstellung des

<sup>64</sup> Sperrfechter/Kese, Seite 108 f.



Haushalts dar, der nach § 4 Abs. 1 GemHVO organisatorisch oder produktorientiert gegliedert werden kann. Bei beiden Gliederungsmöglichkeiten finden die einheitlich gebildeten Produktbereiche verpflichtende Beachtung, sodass eine Vergleichbarkeit der kommunalen Aufgabenerfüllung ermöglicht wird.<sup>65</sup> Durch die Abbildung der ausgeschriebenen Stellen im kommunalen Produktplan ist eine Darstellung der Bandbreite und Vielfalt der kommunalen Aufgaben möglich. Hierbei werden zur Projekttypisierung die 21 Produktbereiche als oberstes Gliederungskriterium des Produktplans herangezogen.

### **2.3.2 Sekundärauswertung der Stellenausschreibungen im Staatsanzeiger von 2010 bis 2012**

Um festzustellen, in welchen kommunalen Aufgabenbereichen die Suche nach personellen Projektmanagementkompetenzen am größten ist, wurde eine Sekundärauswertung der Stellenausschreibungen des Staatsanzeigers von 2010 bis 2012 durchgeführt. Dieser Auswertung liegt die Annahme zugrunde, dass nahezu alle Aufgabenbereiche der Kommunalverwaltung Berührungspunkte mit projektspezifischen Tätigkeiten aufweisen. Hierfür wurden alle Stellenausschreibungen der Bundes-, Landes- oder mittelbaren Staatsverwaltung aus den Rohdaten entfernt, da diese aufgrund der Ausrichtung der Thesis auf die Kommunalverwaltung vernachlässigt werden können. Die Gesamtmenge der zu untersuchenden Stellenausschreibungen beläuft sich auf 748.<sup>66</sup> Hierbei ist vor allem ersichtlich, dass die Stadtverwaltungen den weitaus größten Teil an personellen Projektmanagementkompetenzen nachfragen. Diese Verteilung wird in nachfolgender Grafik dargestellt.

---

<sup>65</sup> Innenministerium Baden-Württemberg (Hrsg.), Seite 27 f.

<sup>66</sup> Nach der durchgeführten Sekundärauswertung der Stellenanzeigen im Staatsanzeiger von 2010 bis 2012 ist eine anderslautende Bewertung in Bezug auf die Gesamtausschreibungszahlen der Kommunalverwaltung abzugeben. Im Gegensatz zu Sperrfechter liegen die Veröffentlichungszahlen der Kommunalverwaltung in den Jahren 2010 bis 2012 insgesamt bei 748 Stellen; Sperrfechter/Kese, Seite 110. Diese Abweichung von 5 Stellen im kommunalen Bereich liegt jedoch bezogen auf die Gesamtzahl bei unter einem Prozent, sodass die dargestellten, repräsentativen Ergebnisse der quantitativen Inhaltsanalyse der Stellenausschreibungen weiterhin ihre Gültigkeit besitzen.

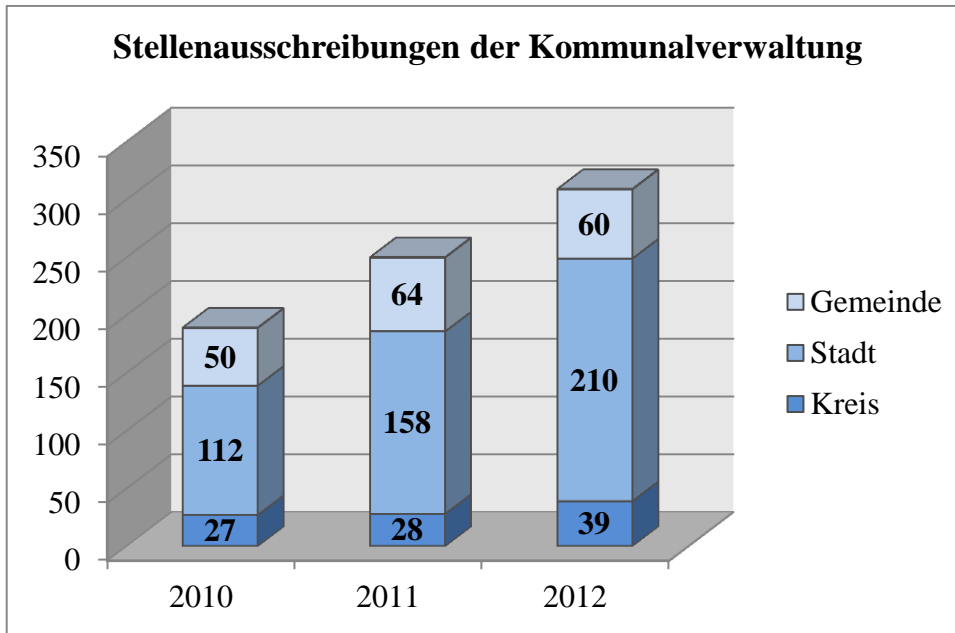


Abbildung 3: Stellenausschreibungen der Kommunalverwaltung  
(eigene Darstellung)

Bei der Durchführung der Sekundärauswertung handelt es sich im vorliegenden Fall um die erneute, phasenweise durchgeführte, quantitative Inhaltsanalyse, die auf der bereits von Frau Sperrfechter im Rahmen ihrer Thesis mit dem Titel „Personelle Projektmanagementkompetenz in der öffentlichen Verwaltung – Bedarf, Bedeutung und Bewusstsein“ durchgeführten Inhaltsanalyse aufbaut und zuvor eine neue Kategorie aufnimmt. Mit der zugrundeliegenden Erstauswertung liegt eine repräsentative Stichprobe vor, da zum einen der Staatsanzeiger als weit verbreitetes Medium für die Veröffentlichung von Stellenausschreibungen im öffentlichen Dienst herangezogen wurde. Die Auswahl der drei Jahrgänge von 2010 bis 2012 stellt die Repräsentativität der Stichprobe ebenfalls sicher, da nach einer Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft eine Stellenneubesetzung in Deutschland durchschnittlich alle drei bis vier Jahre erfolgt.<sup>67</sup>

Die Inhaltsanalyse stellt ein systematisches und regelgeleitetes Vorgehen dar, bei der die intersubjektive Nachprüfbarkeit gewährleistet ist.<sup>68</sup> In einem ersten Schritt wurde das geschlossene Kategoriensystem nach relevanten Kategorien für die

<sup>67</sup> vgl. zur Darstellung der quantitativen Inhaltsanalyse der zugrunde liegenden Auswertung Sperrfechter/Kese, Seite 105 ff.

<sup>68</sup> Mayring, Seite 12-13.

Sekundärauswertung untersucht. Neben einer vollständigen Beibehaltung der formalen und inhaltlichen Kriterien wurden ausgewählte strukturelle Kategorien wie Bezeichnung der Verwaltung, Bereich, Kompetenzen und Organisationseinheiten übernommen, um die Zuordnung zu den 21 Produktbereichen des kommunalen Produktplans, welche als neue Kategorie aufgenommen wurde, zu ermöglichen.<sup>69</sup> Die an der quantitativen Inhaltsanalyse geäußerte Kritik der Komplexitätsreduktion<sup>70</sup> wird bei der vorliegenden Auswertungsmöglichkeit dem Untersuchungsgegenstand angemessen genutzt, um die Vielzahl der kommunalen Projekte in ein Kategoriensystem einzuteilen.

Im Rahmen der Kodierung wurden die vorhandenen Rohdaten der neu gebildeten Kategorie durch das Setzen eines Kreuzes zugeordnet. So wurden die Häufigkeiten des Auftretens der einzelnen Ausprägung in der Kategorie des kommunalen Produktplans ermittelt. Es erfolgte eine getrennt nach Jahren durchgeführte Auszählung mit der Excel-Funktion „Zählenwenn“. Die Auswertungen sind in den Anlagen 7 bis 9 dargestellt. Sofern eine Zuordnung in die Produktbereiche des kommunalen Produktplans aus den extrahierten Rohdaten nicht möglich war, wurde auf das ursprüngliche Datenmaterial der veröffentlichten Stellenausschreibungen zurückgegriffen, um den Kontext der ausgeschriebenen Stelle einordnen zu können. Wenn sich die beschriebenen typischen Tätigkeiten (Spalte 8) in mehrere Produktbereiche einordnen ließen, wurde der Aufgabenschwerpunkt der Stelle im Abgleich mit der angegebenen Position (Spalte 5) sowie dem Bereich (Spalte 11) als Eingliederungskriterium hinzugezogen.<sup>71</sup>

Die Darstellung des Ergebnisses der Sekundärauswertung findet sich grafisch in der Anlage 2 und zur Verdeutlichung der konkreten zahlenmäßigen Verteilung noch einmal tabellarisch in Anlage 3 wieder. Als zentrales Ergebnis lässt sich feststellen, dass in allen drei Jahren der weit überwiegende Teil der angeforderten personellen Projektmanagementkompetenzen im Produktbereich 11 „Innere Verwaltung“ zu finden ist. So lag dieser Anteil im Jahr 2010 bei 58,2 Prozent, im Jahr

---

<sup>69</sup> vgl. zur Darstellung des Kategoriensystems Sperrfechter/Kese, Seite 108.

<sup>70</sup> Laudel/Gläser, Seite 198.

<sup>71</sup> vgl. Sekundärauswertung getrennt nach Jahren in Anlage 7 bis 9.

2011 bei 62,4 Prozent und im Jahr 2012 bei 51,5 Prozent. Der Bereich der am zweit stärksten vertreten ist, ist der Produktbereich 51 „Räumliche Planung und Entwicklung“, wobei hier die Zahlen zwischen 8,5 und 14,2 Prozent liegen. Über den Auswertungszeitraum von drei Jahren wurden in zwei Produktbereichen keine Stellen mit Projektmanagementbezug ausgeschrieben. Hierbei handelt es sich um den Produktbereich 37 „Schwerbehindertenrecht und soziales Entschädigungsrecht“ und den Produktbereich 61 „Allgemeine Finanzwirtschaft“. Beide Produktbereiche sind von der Ausführung gesetzlicher Vorgaben geprägt, sodass keine zeitlich befristeten, einmaligen, interdisziplinär außerhalb der vorgegebenen Aufbau- und Ablauforganisation zu lösenden Vorhaben abgewickelt werden. Dennoch weisen selbst typische Bereiche der Eingriffsverwaltung wie der Produktbereich 12 „Sicherheit und Ordnung“ vereinzelt projektbezogene Aufgaben auf. Aus der in Anlage 2 dargestellten Grafik wird die große Bandbreite projektbezogener kommunaler Aufgaben deutlich. Projektmanagementkompetenzen werden demnach nahezu in allen Bereichen benötigt. Der Aufbau eines übergreifenden Projektmanagements, welches die Vielzahl an Erfahrungen im Projektmanagement zentral bündelt und weitergibt, ist daher unter den vorgenannten Vorteilen des Multiprojektmanagements sinnvoll. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der stetig steigenden Projektzahlen zu beachten. Die Vielzahl an Projekten im Produktbereich 11 „Innere Verwaltung“ führt zu der Empfehlung, gerade in diesem Bereich über den Einsatz von Multiprojektmanagement nachzudenken. Zu diesem Produktbereich gehört u. a. neben Personalwesen, Organisation, EDV, Finanzverwaltung auch die Produktgruppe der Steuerung und Steuerungsunterstützung. Hierin vereinen sich daher zentrale Querschnittsfunktionen der Kommunalverwaltung, die das Erfordernis für die politische Steuerung der Kommune darstellen.

#### **2.4 Erfordernis politischer Steuerung**

Das dieser Thesis zugrundeliegende Verständnis von politischer Steuerung in der Kommunalverwaltung richtet sich auf eine interne im Sinne einer verwaltungspolitischen Steuerung der Kommune durch ihre Verwaltungsspitze. Ausgehend von ihr ist ein organisationspolitischer Steuerungsablauf zu initiieren, der insbesondere die Führungskräfte der Verwaltung einbezieht. Diese politische Steuerung setzt

sich aus den drei strategischen Führungsfeldern Programmatik, Organisation und Personal zusammen.<sup>72</sup> Die Zuständigkeit für diese Steuerung der Kommune liegt in erster Linie bei der Verwaltungsspitze. Diese benötigt jedoch die Unterstützung der Linienvorgesetzten, um ihre Zielvorstellungen bezüglich der kommunalen Produkte und Dienstleistungen umsetzen zu können.

Die Programmatik beinhaltet eine zielorientierte Planung, die nicht nur bestimmte Maßnahmen, Methoden oder Prozesse der Steuerung beinhaltet, sondern als „ein ganzheitlicher und reflexiver Führungsansatz“<sup>73</sup> im Rahmen des strategischen Managements einer Kommunalverwaltung verstanden werden sollte. Strategisches Management ist die „erfolgsorientierte Gestaltung der langfristigen Entwicklung von Organisationen der Verwaltung.“<sup>74</sup> Dies beinhaltet zwei zu berücksichtigende Aspekte. Zum einen ist eine positive Grundhaltung der Verwaltungsspitze in Bezug auf die Etablierung eines Multiprojektmanagements eine unerlässliche Voraussetzung. Die Programmatik mündet somit eine „Haltungs- und Bewusstseinsfrage“<sup>75</sup> der Führungsebenen von der die gesamte Haltung der Kommunalverwaltung zu dieser Führungs-, Organisations- und Arbeitsform abhängig ist. Den zweiten Aspekt stellt die programmatische Verankerung des Multiprojektmanagements dar. Für die Einführung benötigt die Kommunalverwaltung programmatische Leitlinien, die sich in Leitbildern, formalen Regeln aber auch geregelten Prozessen wiederfinden können. Die beiden benannten Aspekte der Programmatik stellen die Grundlage für die organisatorische und personelle Umsetzung des Multiprojektmanagements in der Kommunalverwaltung dar.

Das strategische Führungsfeld der Organisation beinhaltet die Schaffung einer Stelle für Multiprojektmanagement innerhalb der Kommunalverwaltung, die Festlegung deren Ansiedlung in der Hierarchie sowie die Definition der Aufgaben. „Die planvolle Gestaltung der betrieblichen Strukturen und Abläufe ist für alle

---

<sup>72</sup> Die politische Steuerung im Rahmen der Dreiteilung in Programmatik, Organisation und Personal findet ebenso auf andere Bereiche der kommunalen Aufgabenerfüllung wie beispielsweise bei der Darstellung der Anforderungen an die Europafähigkeit der Kommunalverwaltung praxisrelevante Anwendung; Zimmermann/Kese, Seite BW 9-14.

<sup>73</sup> Schedler/Siegel, Seite 20.

<sup>74</sup> Schedler/Siegel, Seite 20.

<sup>75</sup> Zimmermann/Kese, Seite BW 11.

Führungsebenen zu einer Aufgabe geworden, deren zielgerichtete Bewältigung einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt.<sup>76</sup> Die Einbindung des Multiprojektmanagements in die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation ist somit ebenfalls eine Führungsaufgabe. Diese beiden Teilbereiche gehen ineinander über und beeinflussen sich gegenseitig.<sup>77</sup> Eine auf die jeweilige Kommunalverwaltung angepasste organisatorische Verankerung ist entscheidend, um auch das dritte strategische Führungsfeld des Personals gewinnbringend einbinden zu können.

Das Personal gilt als die wichtigste Ressource in der Kommunalverwaltung. Ein strategisches Personalmanagement ist daher auch eine zentrale Managementfunktion als Teil der Gesamtstrategie einer Verwaltung.<sup>78</sup> Unter Personalmanagement wird die „Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente, die das Leistungsvermögen, die Leistungsbereitschaft und das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeiter prägen“<sup>79</sup>, verstanden. Hierbei wird in Tätigkeiten der Verhaltenssteuerung und der Systemgestaltung differenziert. Während die Verhaltenssteuerung als die „Führung des Personals“<sup>80</sup> die Vorgesetztenfunktion im Fokus hat und eine Mitarbeiterführung und Systemhandhabung<sup>81</sup> beinhaltet, bezieht sich die Systemgestaltung auf die „Führung für das Personal“<sup>82</sup> und damit auf primäre und sekundäre Personalsysteme.<sup>83</sup> Durch diese Gesamtbetrachtung ist die Steuerung über das strategische Führungsfeld Personal nicht nur eine Aufgabe der personalverwaltenden Organisationseinheit, sondern betrifft alle Führungsebenen mit Personalverantwortung bis hin zur Verwaltungsspitze. Es gilt demnach im Rahmen der Systemgestaltung, die personelle Steuerung durch die Auswahl eines geeigneten Multiprojektmanagers unter Berücksichtigung der für

---

<sup>76</sup> Vahs, Seite 1.

<sup>77</sup> Vahs, Seite 33.

<sup>78</sup> Schedler/Siegel, Seite 223.

<sup>79</sup> Hopp/Göbel, Seite 232.

<sup>80</sup> Berthel/Becker, Seite 15.

<sup>81</sup> Unter Systemhandhabung verstehen Berthel/Becker die Planung, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle der im Rahmen der Systemgestaltung geschaffenen primären und sekundären Personalsysteme; Berthel/Becker, Seite 16.

<sup>82</sup> Berthel/Becker, Seite 15.

<sup>83</sup> Unter primären Personalsystemen fassen Berthel/Becker die Personalforschung, Personalbedarfsdeckung, Personalfreisetzung und Anreizsysteme zusammen. Sekundäre Personalsysteme sind die strategisch-orientierte Personalarbeit, die Personalorganisation, die Personalplanung und das Personalcontrolling, die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsbeziehungen und die Personalverwaltung; Berthel/Becker, Seite 16.

die Aufgabenerfüllung benötigten Kompetenzen<sup>84</sup> vorzunehmen sowie geeignete Fortbildungen zur Weiterentwicklung zu gewährleisten. Im Bereich der Verhaltenssteuerung ist es wie bei der programmatischen und organisatorischen Steuerung von der Haltung der Verwaltungsspitze abhängig, inwieweit die Kompetenzen des Personals in Bezug auf Multiprojektmanagement geschätzt, gefördert und damit auch weiterentwickelt werden können. Das Zusammenwirken der drei Komponenten soll durch die folgende Abbildung verdeutlicht werden.

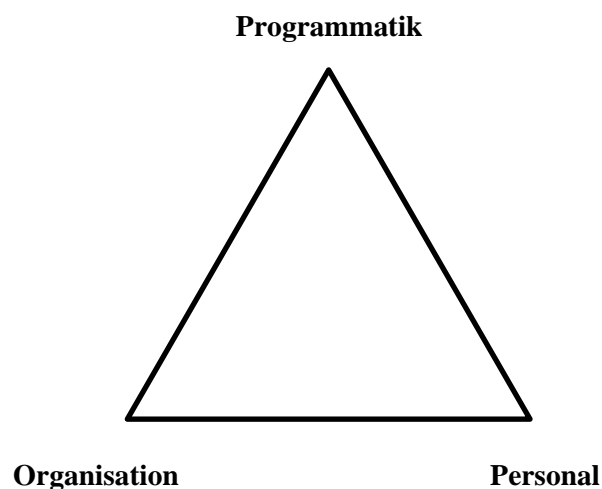


Abbildung 4: Untrennbarkeit strategischer Führungsfelder (eigene Darstellung)

Die Dreiteilung in die Handlungsfelder der programmatischen, organisatorischen und personellen Steuerung ist gleichzeitig mit einer Untrennbarkeit dieser drei strategischen Führungsfelder verbunden. Eine gut strukturierte Organisation mit einer durchdachten Programmatik kann mit einem fehlplatzierten Personaleinsatz keine Ergebnisse produzieren. Ebenso kann ein qualifiziertes Personal bei der Umsetzung programmatischer Ziele durch eine fehlstrukturierte Organisation behindert werden. Wenn jedoch das Problem in einer fehlenden oder nicht ausreichend durchdachten Programmatik liegt, so können weder gutes Personal noch eine strukturierte Organisation ergebnisorientierten Output<sup>85</sup> erzeugen. Die Programmatik steht damit an der Spitze der drei Handlungsfelder und ist die Grundvoraussetzung für die politische Steuerung der jeweiligen Kommunalverwaltung.

<sup>84</sup> vgl. Kapitel 4.1.3.

<sup>85</sup> Unter Output wird eine Leistung oder anders ausgedrückt ein Produkt der Kommunalverwaltung als moderner Dienstleister für die Bürgerschaft verstanden.

### **3 Vorgehen zur Ermittlung der Herausforderungen**

Die Sekundärauswertung der Stellenausschreibungen im Staatsanzeiger von 2010 bis 2012 hat aufgezeigt, dass vor allem im Bereich der inneren Verwaltung ein erhöhter Bedarf an personeller Projektmanagementkompetenz besteht. Gleichzeitig scheint Multiprojektmanagement als Führungs-, Organisations- und Arbeitsform nicht weit verbreitet. Aus diesem Grund ist ein geeignetes Instrument auszuwählen, welches die Erhebung von programmatischen, organisatorischen und personellen Herausforderungen der Einführungsphase in der Kommunalverwaltung ermöglicht. Hierdurch sollen Rückschlüsse auf die notwendige politische Steuerung bei der Einführung von Multiprojektmanagement gezogen werden können.

#### **3.1 Experteninterview als Methode**

In der vorliegenden Thesis werden unterschiedliche Problemfelder bei der Einführung von Multiprojektmanagement mit derselben Methode untersucht. Hierfür wurde das Experteninterview als qualitative Methode der empirischen Sozialforschung ausgewählt. Ziel eines Experteninterviews ist es, die subjektive Perspektive des Interviewpartners zu erfassen.<sup>86</sup>

Eine quantitative Erhebung in Form einer schriftlichen Befragung ist aufgrund der ausweislich der Stellenausschreibungen des Staatsanzeigers fehlenden Verbreitung des Multiprojektmanagements in der Kommunalverwaltung nicht zielführend, da keine repräsentativen Ergebnisse hätten erzielt werden können. Das unterschiedliche Begriffsverständnis von Multiprojektmanagement<sup>87</sup> hätte ebenso zu dem Risiko von lückenhaften und damit unvollständigen Informationen bei schriftlichen Befragungen beitragen können.<sup>88</sup> Aufgrund der höheren Antwortquote, fiel die Wahl auf das Interview als geeignetes Erhebungsinstrument. Interviews lassen sich nach dem Grad der Standardisierung in drei Gruppen klassifizieren.<sup>89</sup> Bei einem standardisierten<sup>90</sup> Interview sind sowohl die Fragen und deren Reihen-

---

<sup>86</sup> Kese/Zimmermann, Experteninterview, Seite 248.

<sup>87</sup> vgl. zur Vielfalt der Begrifflichkeiten Kapitel 2.1.

<sup>88</sup> Atteslander, Seite 157.

<sup>89</sup> Gläser/Laudel, Seite 41.

<sup>90</sup> auch vollstandardisiert genannt; Gläser/Laudel, Seite 41.



folge für den Interviewer als auch die Antwortmöglichkeiten für den Interviewpartner vorgegeben. Das Einsatzgebiet der standardisierten Interviews liegt in der quantitativen Sozialforschung, sodass die dargestellten Nachteile einer quantitativen Erhebung greifen. Gleichzeitig kann bei einer Vorformulierung von Antwortmöglichkeiten aufgrund der Vielschichtigkeit der Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement keine vollständige Erfassung gewährleistet werden, sodass individuelle Herausforderungen ggf. nicht berücksichtigt werden könnten. Ein halbstandardisiertes Interview gibt die Fragen und deren Reihenfolge vor, lässt dem Interviewpartner jedoch die Antwortalternativen offen. Um flexibel in der Interviewsituation reagieren zu können und entsprechend konkretisierende Fragen oder Hinweise zu den Fragestellungen geben zu können, wurde sich gegen den Einsatz eines halbstandardisierten Interviews entschieden. Die dritte Möglichkeit besteht in der Durchführung eines nichtstandardisierten Interviews bei dem weder die Fragen noch die Antworten, sondern nur das Themengebiet vorgegeben ist. Das Experteninterview gehört zu den nichtstandardisierten Interviews. Für die vorliegende Thesis wurde die Anwendung dieser Interviewmethode aufgrund der dargestellten Abgrenzungen zu anderen Erhebungsmethoden gewählt.

#### Erstellung des Interviewleitfadens

Bei den durchgeführten Experteninterviews handelt es sich um teilstandardisierte Interviews unter Zuhilfenahme eines Interviewleitfadens.<sup>91</sup> Dieser verbindliche Leitfaden dient als Gerüst und beinhaltet alle zu stellenden Fragen, lässt dem Interviewer jedoch die Möglichkeit offen, die Frageformulierungen und Fragereihenfolge individuell dem Interviewverlauf anzupassen. Gleichzeitig bietet er eine Orientierung an den relevanten Frageinhalten, um einen späteren Vergleich der gewonnenen Informationen zu ermöglichen.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Mit dem Begriff der teilstandardisierten Interviews wird ausgedrückt, dass auch bei der qualitativen Erhebung durch nichtstandardisierte Interviews Vorgaben für den Interviewer bestehen. Neben den Leitfadeninterviews gehören auch offene Interviews und narrative Interviews zu den nichtstandardisierten Interviews. Bei diesen beiden Formen werden keine verbindlichen Leitfäden eingesetzt. Dem Leitfadeninterview ist jedoch nach Auffassung von Gläser/Laudel Vorrang zu geben, da über die Frageliste sichergestellt werden kann, dass alle relevanten Informationen eingeholt werden; Gläser/Laudel, Seite 41-43.

<sup>92</sup> Gläser/Laudel, Seite 42, 143.

Der dieser Thesis zugrundeliegende Leitfaden wurde in die Themencluster der programmatischen, organisatorischen und personellen Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement unterteilt. Hinzu kamen einleitende Fragestellungen zu den Zielen und Aufgaben des Multiprojektmanagements in der jeweiligen Kommunalverwaltung sowie ein abschließendes Statement der Interviewpartner, bei dem vor allem der Fokus auf aktuelle Vorteile und zukünftige Herausforderungen des Multiprojektmanagements gelegt wurde. Als inhaltliche Hinführung wurde zu Beginn eines jeden Themenclusters eine Einstiegs- bzw. Überleitungsfrage gestellt.<sup>93</sup> Die Fragen wurden kurz, verständlich und präzise formuliert und enthielten weder doppelte Verneinungen, Mehrdimensionalität noch suggestive Elemente.<sup>94</sup> Es wurden überwiegend offene Fragen gestellt, um keine gedankliche Vorwegnahme möglicher Antworten zu provozieren. Aufgrund der untersuchten Herausforderungen sind die Antwortmöglichkeiten sehr individuell, sodass deren Vorgabe zu einer Verfälschung führen könnte. Eine Reihenfolge geschlossener Antwortalternativen könnte ebenso das Antwortverhalten beeinflussen.<sup>95</sup> Der den Experteninterviews zugrundeliegende Interviewleitfaden wurde in der Anlage 4 beigefügt.

### Transkription und Auswertung

Im Anschluss an die geführten Experteninterviews wurden diese transkribiert. Dabei konnte bei fünf der geführten Interviews auf eine Tonbandaufzeichnung zurückgegriffen werden. Ein Interview wurde aufgrund einer fehlenden Zustimmung für eine Tonbandaufzeichnung handschriftlich mitprotokolliert. Da für die Transkription von Interviews bisher keine allgemein akzeptierten Vorgaben bestehen, sind diese für die vorliegende Thesis festzulegen.<sup>96</sup> Der Transkription der in den Anlagen beigefügten Interviews<sup>97</sup> liegen folgende Regelungen zugrunde. Redundante inhaltliche Wiederholungen im Rahmen eines Interviews wurden im Transkript entsprechend entnommen. Umgangssprachliche Ausdrücke wurden durch Standardorthographie ersetzt. Es erfolgt keine Erfassung und Sinndeutung

---

<sup>93</sup> Kromrey, Seite 358 f.

<sup>94</sup> Diekmann, Seite 479-483; Schnell/Hill/Esser, Seite 327 ff.

<sup>95</sup> Kromrey, Seite 352-356.

<sup>96</sup> Gläser/Laudel, Seite 193.

<sup>97</sup> vgl. Anlage 10 bis 15.

von nonverbalen Äußerungen und Pausen, solange diese nicht zu einer anderen Bedeutung des gesprochenen Wortes führen.

Die Auswertung der Experteninterviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse.<sup>98</sup> Bei der qualitativen Inhaltsanalyse werden Texte nach einem systematischen Verfahren ausgewertet. Zuvor wird ein Analyseraster für den Text gebildet, sodass die im Text enthaltenen Informationen diesem zugeordnet werden können und nach der Extraktion der Rohdaten unabhängig vom Text weiter verarbeitet werden. Das für die Extraktion zu erstellende Kategoriensystem stellt eine Kombination aus den gebildeten Hypothesen mit den aus den theoretischen Vorüberlegungen erarbeiteten Variablen dar. Es ist jedoch offen und kann während der Extraktion auf die im Text vorhandenen Informationen angepasst werden. Dies stellt einen Unterschied zu der von Mayring entwickelten qualitativen Inhaltsanalyse dar.<sup>99</sup> Die neue Informationsbasis bietet die Möglichkeit der Analyse und Interpretation und damit der Beantwortung der Forschungsfrage unter Einbeziehung der nur noch für diese relevanten Informationen. Ziel dieses Vorgehens ist es, eine Reduktion und Strukturierung des Informationsumfangs vorzunehmen. Die qualitative Inhaltsanalyse gliedert sich in vier Ablaufschritte: Vorbereitung der Extraktion, Extraktion, Aufbereitung der Daten und Auswertung. Durch die Zuordnung von Informationen zu einer Kategorie werden bereits Interpretationsschritte bei der Extraktion vollzogen. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse ist jedoch ein „Mindestmaß an intersubjektiver Reproduzierbarkeit“<sup>100</sup> gegeben, da die Interpretationsergebnisse aus jedem Schritt festgehalten werden.<sup>101</sup> Bei der methodischen Vorbereitung der Extraktion ist das auszuwertende Material festzulegen, welches

---

<sup>98</sup> Weitere Auswertungsmethoden qualitativer Erhebungen sind die freie Interpretation, sequenzanalytische Methoden und die Kodierung. Einer freien Interpretation liegen keine Verfahrensregelungen zugrunde, sodass eine wissenschaftliche Verwertung der Ergebnisse kaum möglich ist. Sequenzanalytische Methoden sind nicht verbreitet, da deren Durchführung in der Forschungspraxis mit erheblichen Zeitaufwänden verbunden ist. Bei der Auswertung mittels Kodieren werden relevante Textstellen mit einem Kode versehen, die eine inhaltliche Struktur des Textes erzeugen. Diese Methode bleibt sehr an dem Ursprungstext; Gläser/Laudel, Seite 43-47.

<sup>99</sup> Gläser/Laudel erweitern den Ansatz von Mayring, um ein veränderliches Kategoriensystem, welches bei Mayring aufgrund einer starken Orientierung an der quantitativen Inhaltsanalyse nicht eingesetzt wird. Gleichzeitig stellen sie dar, dass Mayring keine Extraktion von Informationen, sondern eine Analyse von Häufigkeiten vornimmt; Gläser/Laudel, Seite 198 f.

<sup>100</sup> Gläser/Laudel, Seite 206.

<sup>101</sup> Gläser/Laudel, Seite 43-47, Seite 199 ff.

sich in der Thesis auf die angefertigten Transkripte beschränkt. Ein Ausschluss einzelner Transkripte aufgrund von fehlendem Expertenwissen des Interviewpartners findet nicht statt.<sup>102</sup> So wurde auch das vollständig anonymisierte Interview in die Auswertung aufgenommen, da dieses Interview weitere Aspekte für die Einführung von Multiprojektmanagement beinhaltet, die sich auf vergleichbare Kommunalverwaltungen übertragen lassen. Als Analyseeinheit wurde ein Textabsatz verwendet, die entsprechend bei einem inhaltlichen Wechsel innerhalb einer Fragestellung eingefügt wurde. Die Extraktion aus den Transkripten erfolgte mit dem Programm MIA, welches von Gläser/Laudel bereitgestellt wird.<sup>103</sup> Die aufbereiteten Extraktionsergebnisse finden sich in der Anlage 16. Die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse fließt in die Kapitel 4, 5 und 6 ein.

### **3.2 Auswahl der Experten**

Gläser/Laudel beschreiben Interviewpartner als Experten, wenn sie über Spezialwissen über den untersuchten sozialen Sachverhalt verfügen.<sup>104</sup> Bogner und Menz konkretisieren dieses Spezialwissen. Ein Experte verfügt demnach über technisches, Prozess- und Deutungswissen innerhalb seines Tätigkeitsbereichs.<sup>105</sup> Unter Beachtung dieser Definition wurden für die geführten Interviews erfahrene Praktiker aus der Kommunalverwaltung als Experten angesehen, die an der Einführung des Multiprojektmanagements mitgewirkt haben und aktuell mit projektübergreifenden Aufgaben innerhalb ihrer Organisationseinheit betraut sind. Um die programmatischen, organisatorischen und personellen Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement analysieren zu können, wäre auch die Befragung von jeweils einem Experten aus diesen drei Themenfeldern denkbar gewesen, um dadurch einen Rückschluss der Herausforderungen auf die gesamte untersuchte Kommune erhalten zu können. Eine Umsetzung dieser Auswahlmöglichkeit von Experten erfolgte jedoch nicht, da sich beispielsweise der Oberbürgermeister als Politiker weniger gut für eine Befragung zu politischen und

---

<sup>102</sup> Gläser/Laudel stellen heraus, dass ein Ausschluss von Transkripten möglich ist, sofern sich im Laufe eines Interviews herausstellt, dass der Interviewpartner nicht wie zunächst vermutet über Expertenwissen in dem zu konstruierenden sozialen Prozess verfügt; Gläser/Laudel, Seite 209 f.

<sup>103</sup> Gläser/Laudel, Seite 211.

<sup>104</sup> Gläser/Laudel, Seite 12.

<sup>105</sup> Bogner/Menz, Seite 73.

damit in die interne Organisation seiner Kommune übertragenen programmatischen Prozessen eignet.<sup>106</sup> Als zweiter Aspekt bei der Entscheidung gegen diese Expertenwahl kam hinzu, dass nicht die eingeleiteten Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement erfragt werden sollten, sondern die Wirksamkeit dieser Maßnahmen für die jeweils mit dem Multiprojektmanagement Beauftragten. Diese Einschätzung lässt auch Verbesserungspotenziale für andere Kommunalverwaltungen, die ebenfalls zukünftig Multiprojektmanagement einführen wollen, ableiten. Aus diesen Gründen wurde in den ausgewählten Kommunen jeweils eine Person befragt, die eine projektübergreifende Koordinationsfunktion innehat, und damit die programmatischen, organisatorischen und personellen Herausforderungen in der Gesamtheit beurteilen kann.

Der Auswahlvorgang der Kommunalverwaltungen für die Experteninterviews erfolgte mehrstufig. Entgegen der Festlegung einer Stichprobe, die bei quantitativen Untersuchungen die Repräsentativität gewährleistet, erfolgt die Fallauswahl bei einer qualitativen Erhebung keinen formalen Regeln. Die Fallauswahl erfolgte so, dass diese die Beantwortung der Forschungsfrage ermöglichte.<sup>107</sup> Die Grundgesamtheit stellen alle Kommunen in Baden-Württemberg dar, die eine Stellenausschreibung mit Projektmanagement-tätigkeiten in den Jahren 2010 bis 2012 im Staatsanzeiger veröffentlicht haben. Aus der vorliegenden Auflistung der Stellenausschreibungen, die eine hauptberufliche Tätigkeit im Bereich des Projektmanagements beinhalten,<sup>108</sup> wurden in einem ersten Schritt alle Kommunen herausgefiltert, die in Bezug auf das Projektmanagement idealtypische Ausschreibungen veröffentlichten. Bei diesen Idealfällen ist davon auszugehen, dass in der ausschreibenden Verwaltung ein Bewusstsein über den Bedarf und die gleichzeitige Bedeutung von Projektmanagement vorhanden ist.<sup>109</sup> Für die Auswahl der zu un-

---

<sup>106</sup> Kese/Zimmermann, Experteninterview, Seite 249.

<sup>107</sup> Gläser/Laudel, Seite 97.

<sup>108</sup> Zur Bestätigung dieser hauptberuflichen Tätigkeit im Bereich Projektmanagement wurden folgende Kriterien herangezogen: Position, Aufgabenschwerpunkt und projektspezifische Tätigkeiten oder Tätigkeitsbereiche; Sperrfechter/Kese, Seite 107.

<sup>109</sup> Als Idealfall definierte Sperrfechter eine Stellenausschreibung, bei der sowohl die beschriebene Position als auch die beschriebenen Tätigkeiten bzw. Tätigkeitsbereiche oder die geforderten Qualifikationen als projektspezifisch einzuschätzen sind; Sperrfechter, Seite 60-62.

tersuchenden Kommunen war das Vorhandensein eines Bewusstseins in Bezug auf Projektmanagement entscheidend, da nur dann auch der bewusste Aufbau des Multiprojektmanagements möglich ist. Gleichzeitig ist das Vorhandensein von mindestens zwei Projekten notwendig, um eine Steuerung von projektbedingten Zielen und Abhängigkeiten vornehmen zu können. Um einmalige Projektaktivitäten auszuschließen, wurde festgelegt, dass die verbleibenden 115 Kommunen mindestens zwei Stellenausschreibungen mit Projektmanagementbezug in dem Betrachtungszeitraum veröffentlicht haben sollten. Nach dieser Selektion verblieben 43 Kommunen, die insgesamt 129 Projekte ausgeschrieben hatten. Zu den 43 Kommunen gehörten acht Landratsämter, eine Gemeindeverwaltung und 34 Stadtverwaltungen. Aufgrund der Vielzahl an Stadtverwaltungen und der benötigten Interviewbereitschaft erfolgt die weitere Eingrenzung auf diese. Die Auswahl für ein Experteninterview erfolgte, wenn eine Organisationseinheit oder Funktion mit Bezug zum Multiprojektmanagement in der Verwaltung erkennbar war. Hierbei wurde eine Einteilung in Ober- und Mittelzentren vorgenommen, um an geeigneten Stellen eine vergleichende Betrachtung vornehmen zu können. Bei den geführten Experteninterviews geht es nicht um die Erzeugung einer Repräsentativität, da eine Vollständigkeit mit der Fragestellung nach den programmatischen, organisatorischen und personellen Herausforderungen aufgrund der Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten und Individualität der Vor-Ort-Bedingungen in jeder Kommunalverwaltung sowie des dargelegten geringen Verbreitungsgrades nicht zu erzeugen ist. Es geht vielmehr um das Aufzeigen einer Bandbreite von Herausforderungen, die sich in Teilen überschneiden, aber auch darum neue Aspekte bei der Einführung eines Multiprojektmanagements aufzugreifen. Die Auflistung der nach diesem Vorgehen verbleibenden Kommunen findet sich in der Anlage 17.

#### Kontaktaufnahme und Durchführung der Interviews

Die Kontaktaufnahme erfolgte nach den Hinweisen, die zum Einsatz des Experteninterviews auch für die Fachpraxis gegeben werden.<sup>110</sup> Nach dem Erstkontakt per E-Mail und der seitens der Interviewpartner signalisierten Bereitschaft zur

---

<sup>110</sup> Kese/Zimmermann, Experteninterview, Seite 249.

Durchführung des Interviews, erfolgte vorab auf Wunsch die Übersendung des Interviewleitfadens.

Bis auf ein Experteninterview wurden alle im Rahmen eines face-to-face-Interviews durchgeführt. Diese sind nach Gläser/Laudel in Abgrenzung zu Telefoninterviews und E-Mail-Interviews als bevorzugte Durchführungsform der Experteninterviews zu nutzen, da hierbei sowohl eine Kontrolle des Gesprächsverlaufs stattfinden als auch eine größere Informationsfülle erlangt werden kann. Neben verbalen Äußerungen des Gesprächspartners ist bei face-to-face-Interviews die Aufnahme von non-verbalen Signalen möglich, die eine Steuerung des Gesprächsverlaufs zulassen.<sup>111</sup> Trotz der beschriebenen Vorteile musste ein Experteninterview<sup>112</sup> aufgrund terminlicher Engpässe und der großen räumlichen Entfernung telefonisch durchgeführt werden. Hierbei wurde jedoch ein besonderes Augenmerk auf die Schaffung einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre gelegt, sodass im Nachgang zu allen geführten Experteninterviews in diesem Ausnahmefall des Telefoninterviews im Vergleich keine Beeinträchtigung des Informationsgehalts festgestellt werden kann.

Bei einem der durchgeführten Experteninterviews wurde völlige Anonymität über die Stadtverwaltung und den Interviewpartner vereinbart.<sup>113</sup> Bei einem weiteren Experteninterview wurde Anonymität über den Interviewpartner vereinbart.<sup>114</sup> Eine Auflistung der geführten Interviews findet sich in der Anlage 5.

---

<sup>111</sup> Gläser/Laudel, Seite 153 f.

<sup>112</sup> Es handelt sich hierbei um das Experteninterview mit der Stadtverwaltung Konstanz, vgl. Anlage 13.

<sup>113</sup> Es handelt sich hierbei um eine Stadt im Zentrum von Baden-Württemberg, die als Mittelzentrum knapp 90.000 Einwohnern hat.

<sup>114</sup> Es handelt sich hierbei um das Experteninterview mit der Stadtverwaltung Mannheim.

#### **4 Personelle Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement**

Die Entwicklung einer Personalstrategie ist ein „grundlegender Teil der Gesamtstrategie der Verwaltung“<sup>115</sup>. Die Verwaltungsspitze ist hierbei in der Pflicht personelle Grundsatzentscheidungen zu treffen und deren Umsetzung zu kontrollieren.<sup>116</sup> Die Einführung eines Multiprojektmanagements ist eine solche Grundsatzentscheidung, die neben programmatischen und organisatorischen Regelungen auch die Festlegung der personellen Ausgestaltung beinhaltet. So ist es zunächst erforderlich den Umfang der Aufgaben des Multiprojektmanagers und die klare Abgrenzung zu bereits bestehenden Projektmanagementaufgaben festzulegen, um darauf aufbauend die Kompetenzen für diese Aufgabenerfüllung benennen zu können. Mit dem Zuwachs von Kompetenzen wächst auch das Bedürfnis eines Aufstiegs innerhalb der Verwaltung, sodass auch über eine langfristige Entwicklungsmöglichkeit im Rahmen einer Karriereplanung für Mitarbeiter mit Projektmanagementkompetenzen nachgedacht werden muss.

Im Rahmen der Untersuchung der personellen Herausforderungen für die Einführung des Multiprojektmanagements in der Kommunalverwaltung wurden die folgenden Hypothesen aufgestellt, die in diesem Kapitel anhand theoretischer Aspekte aus der wissenschaftlichen Literatur und den Ergebnissen der durchgeführten Experteninterviews dargelegt werden sollen.

1. Je größer die Kommunalverwaltung ist, desto vielfältiger sind die Aufgaben des Multiprojektmanagers.
2. Je mehr Widerstände seitens der Mitarbeiter auftreten, desto mehr Machtgrundlagen setzt der Multiprojektmanager ein.
3. Je höher der Multiprojektmanager in der Kommunalverwaltung angesiedelt ist, desto mehr Sozialkompetenz benötigt er.

---

<sup>115</sup> Schedler/Siegel, Seite 223.

<sup>116</sup> Schedler/Siegel, Seite 235.



#### 4.1 Rolle des Multiprojektmanagers in der Organisation

Während sich in Einzelprojekten auf die effiziente Erfüllung des Projektauftrags konzentriert werden kann, sind die Anforderungen an einen Multiprojektmanager höher, da er auch organisationsweite Faktoren berücksichtigen muss.<sup>117</sup> Diese gilt es mit dem gezielten Einsatz von Kompetenzen zu bewältigen. Eine projektübergreifende Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten führt zu einer Erhöhung der Komplexität der Aufgabenerfüllung. Zu dieser Komplexität gehört es auch nicht nur den Auftraggeber des Projekts und die Projektbeteiligten zu berücksichtigen, sondern in der Rolle des Multiprojektmanagers auch die Verwaltungsspitze, die Projektleiter, die Linienvorgesetzten, die Ressourcenverantwortlichen in den Querschnittsämtern, die in der Kommunalverwaltung im Querschnittsbereich angesiedelt sind, sowie ggf. zentral eingerichtete Gremien.<sup>118</sup> So gehören aber auch die Kunden des Multiprojektmanagers zu seinen Gruppen, die im Multiprojektmanagement eine Beachtung finden müssen.<sup>119</sup> Diese können bei außenwirksamen Projekten Bürger oder beispielsweise auch ortsansässige Unternehmen sein. Bei internen Projekten sind die Mitarbeiter der Verwaltung, die später mit dem Produkt des Projekts arbeiten, als Kunden einzuordnen. In der öffentlichen Verwaltung gehört auch der Rat<sup>120</sup> zu den Gruppen, die Einfluss auf die Auswahl und Priorisierung von Projekten haben können.<sup>121</sup> Die aufgezählten Personenkreise gehören zu den sogenannten Stakeholdern des Multiprojektmanagers. Stakeholder sind „Einzelpersonen und Organisationen, die aktiv am Projekt beteiligt sind oder deren Interessen durch die Durchführung oder den Abschluss des Projekts eventuell positiv oder negativ beeinflusst werden; sie können auch Einfluss auf das Projekt oder seine Ergebnisse ausüben.“<sup>122</sup> Die Vielzahl der zu berücksichtigenden Stakeholder soll in folgender Übersicht noch einmal verdeutlicht werden.

---

<sup>117</sup> Seidl, Seite 6.

<sup>118</sup> Seidl, Seite 21.

<sup>119</sup> Seidl, Seite 110.

<sup>120</sup> Im Sinne einer einheitlichen Wortwahl wurde sich für den Begriff des Rats entschieden, unter den nach § 25 Abs. 1 GemO sowohl der Gemeinde- als auch der Stadtrat gefasst werden.

<sup>121</sup> Die Budgetgrenzen, bei denen der Rat entscheidet, sind in der Hauptsatzung geregelt.

<sup>122</sup> Project Management Institute zitiert bei Jenny, Seite 674.

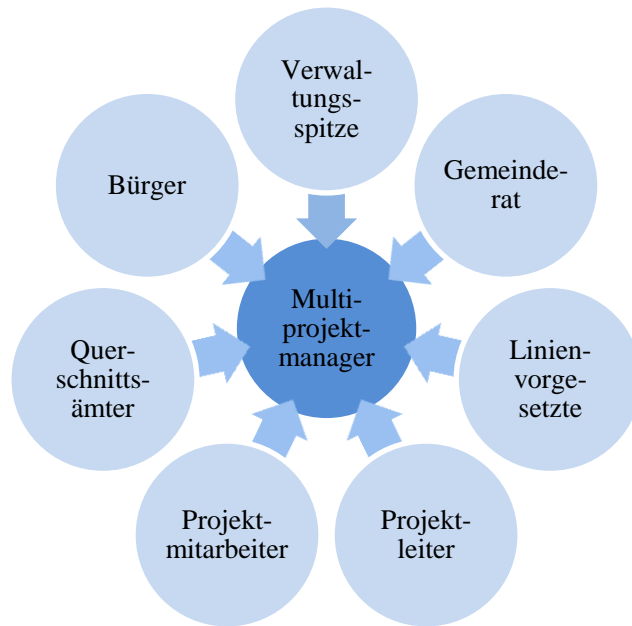


Abbildung 5: Multiprojektmanager und deren Stakeholder  
(eigene Darstellung)

Der Multiprojektmanager befindet sich in einem Spannungsfeld unterschiedlichster Anforderungen, die an ihn und die neue Rolle<sup>123</sup> in der Organisation gestellt werden. Die Verwaltungsspitze beispielsweise möchte strukturierte Informationen über relevante Projekte, sodass eine Umsetzung strategischer Ziele erfolgt und bei Projekten mit politischer Bedeutung und Außenwirkung die Projekterfolge für den Bürger sichtbar werden. Auftraggeber der Projekte, die im kommunalen Umfeld auch aus der Ebene der Beigeordneten kommen, möchten einen angemessenen Ressourceneinsatz für ihre Projekte gewährleistet wissen, um diese schnellstmöglich umsetzen zu können.<sup>124</sup> So kann die Einsetzung eines Multiprojektmanagers viele Begehrlichkeiten wecken. Gleichzeitig ist es aber auch vorstellbar, dass die Rolle des Multiprojektmanagers als Schnittstelle zwischen Verwaltungsspitze und Projektleitern zu Verlustängsten in Bezug auf den Status als Projektleiter und dessen Informationshoheit über das laufende Projekt führt. Um diesem vorzubeugen, ist seitens der Verwaltungsspitze eine Aufgabendefinition für den Multiprojektmanager vorzunehmen und diese transparent zu machen.

<sup>123</sup> Unter einer Rolle wird „das Insgesamt an Erwartungen verstanden, die an eine Person als Inhaberin einer Position gerichtet werden“, Neuberger, Seite 314. Diese werden personenunabhängig festgelegt, Patzak/Rattay, Seite 144.

<sup>124</sup> Seidl, Seite 109 f.

#### 4.1.1 Aufgabenvielfalt im Multiprojektmanagement

Aus den dargestellten Erwartungen an die Rolle des Multiprojektmanagers lässt sich eine Vielzahl von Aufgaben ableiten, die zum Teil gegenteilige Zielrichtungen haben. So muss der Multiprojektmanager, den Status der Projekte verfolgen, ohne diese zu stark und zu detailliert zu überprüfen. Gleichzeitig muss er Fehlentwicklungen erkennen und bei strategisch wichtigen Alternativen die Entscheidungsträger informieren, aber auch abschätzen können, welche kritischen Entwicklungen überhaupt eine Weitergabe erfordern. Weiterhin müssen im Sinne einer Optimierung des zukünftigen Projektmanagements Fehler aufgezeigt werden. Diese können in Rahmenvorgaben münden, welche jedoch nicht zu detailliert definiert werden dürfen, um die unterschiedlichen Projekte mit ihren spezifischen Besonderheiten nicht einzuengen. Es ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen der Eigenständigkeit der Projektleiter und der gleichzeitigen Vorgabe von Rahmenbedingungen. Weiterhin ist es notwendig, ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Projektleitern aufzubauen, gleichzeitig jedoch Grenzen für eine Trennung zwischen Einzel- und Multiprojektmanagement zu ziehen.<sup>125</sup>

Bei der Einführung von Multiprojektmanagement ist daher eine Abgrenzung der Aufgaben des Multiprojektmanagers notwendig. So ist er nicht für die Entscheidung zur Durchführung und zum Abbruch von Projekten zuständig, da er eine vorbereitende, beratende und koordinierende Funktion einnimmt.<sup>126</sup> Die Entscheidungen können entweder im Rahmen eines Gremiums<sup>127</sup> getroffen werden, welches aus unterschiedlichen Schlüsselpersonen zusammengesetzt ist, oder aber vom Oberbürgermeister direkt. Auf der anderen Seite ist er auch nicht für die Erreichung der Projektziele und das operative Projektmanagement zuständig, da hierfür der Projektleiter weiterhin in der Verantwortung bleibt. Aufgabe des Multiprojektmanagers ist es, die Transparenz über laufende und geplante Projekte von der Verwaltungsspitze über die Linienvorgesetzten bis hin zu den Projektleitern herzustellen und aufrechtzuerhalten.<sup>128</sup>

---

<sup>125</sup> Lomnitz, Seite 76 f.

<sup>126</sup> Lomnitz, Seite 63.

<sup>127</sup> Unter einem Gremium ist Gruppe von Personen zu verstehen, die über eine längere Dauer in direktem Kontakt zueinander stehen und gemeinsame Ziele verfolgen; Vahs, Seite 83.

<sup>128</sup> Kraus/Westermann, Seite 195; Lomnitz, Seite 58; Patzak/Rattay, Seite 512.

Um eine Einteilung der vielfältigen Aufgaben eines Multiprojektmanagers vornehmen zu können, wird sich an der ausführlich erforschten Aufgabengliederung eines Project Management Offices (PMO) orientiert.<sup>129</sup> Der Tätigkeitsbereich kann in verschiedenen Ausprägungsformen aufgebaut werden. Die unterste Ebene stellt eine administrative Unterstützung des Einzelprojektmanagements dar, die u. a. in der Zusammenführung von Statusberichten besteht. Als zweite Hauptfunktion steht die Beratung der Projekte im Vordergrund. Hierzu gehört neben der Methoden- und Prozessberatung auch das Anbieten von Schulungen für Projektmanagement. Die dritte Hauptfunktion stellt die Koordinationsfunktion dar, bei der die Planung und Durchführung regelmäßiger Besprechungen sowie der Aufbau eines projektübergreifenden Wissensmanagements<sup>130</sup> vorgesehen ist. Die vierte Aufgabenbündelung liegt in der Steuerungsfunktion, bei der eine Projektbewertung, eine Projektauswahl sowie ein Projektcontrolling durchgeführt werden.<sup>131</sup>

Es stellt sich daher die Frage, inwieweit die ausgewählten Kommunen diese Aufgabenvielfalt abbilden und ob sich ein Zusammenhang zu der Größe der Verwaltung erkennen lässt. In folgender Abbildung werden die in den Experteninterviews benannten Aufgabenbereiche des Multiprojektmanagers den vier Hauptfunktionen zugeordnet.<sup>132</sup> Auf die Benennung einer Anzahl der Aufgaben in den jeweiligen Funktionen wurde bewusst verzichtet, da mit der Vielfalt die inhaltliche Vielzahl von administrativen bis hin zu steuernden Funktionen betrachtet werden sollte.

---

<sup>129</sup> In größeren Unternehmen wird der Multiprojektmanager vom PMO unterschieden, da es dort eine Vielzahl an Projektportfolios mit spezialisierten PMO gibt. Der Multiprojektmanager übernimmt als dauerhafter Ansprechpartner die Leitung dieser PMO, welche ebenfalls beratende, koordinierende und gestaltende Aufgaben innehaben. Die Aufgabenbereiche von Multiprojektmanager und PMO überschneiden sich; Kunz, Seite 238; Lomnitz, Seite 63-68; Patzak/Rattay, Seite 517-519.

<sup>130</sup> Unter Wissensmanagement wird eine „zielorientierte Gestaltung des Wissensprozesses in Unternehmen [verstanden]. Der Wissensprozess umfasst die Wissensgenerierung, den Wissenstransfer, die Wissensspeicherung und die Wissensnutzung.“ Bea/Haas, Seite 344.

<sup>131</sup> Seidl, Seite 153 f.

<sup>132</sup> Die genaue Auflistung der benannten Tätigkeiten ist in den Extraktionsergebnissen zur Dimension Aufgabenumfang der Anlage 16 ersichtlich.

	<b>Administrative Unterstützung</b>	<b>Beratung</b>	<b>Koordinierung</b>	<b>Steuerung</b>
Lahr			✓	✓
Sindelfingen		✓		✓
Anonymisiertes Mittelzentrum	✓			
Konstanz	✓	✓	✓	✓
Pforzheim			✓	✓
Mannheim	✓		✓	✓

Abbildung 6: Aufgabenverteilung aus den Experteninterviews (eigene Darstellung)

Zunächst ist festzustellen, dass in fast allen der befragten Kommunen vom Multiprojektmanager Steuerungsfunktionen wahrgenommen werden. Dabei besteht diese Funktion in Lahr, Konstanz und Pforzheim in der Erhaltung des Gesamtüberblicks über die laufenden Projekte. In Konstanz werden im Rahmen dieser Funktion weiterhin die Erstellung einer Projektklassifizierung sowie die Etablierung einer Projektmanagementkultur angestrebt.<sup>133</sup> Während in Mannheim die Planung der Ausweitung der Projektanzahl sowie Projektinformationen dem Bereich der Steuerungsfunktion zugeordnet werden, wird in Sindelfingen ein klassisches Projektcontrolling betrieben.

Aus der Unterscheidung von Mittel- und Oberzentren lässt sich erkennen, dass der Multiprojektmanager in den Mittelzentren bei Ansiedlung im Hauptamt<sup>134</sup> zusätzliche Linienaufgaben zu erfüllen hat, die die inhaltliche Bandbreite der o. g. Funktionen des Multiprojektmanagers einschränken. Dies wird im Gegensatz dazu besonders in Konstanz deutlich. Dort ist die Stelle des Multiprojektmanagers eine Vollzeitstelle im Hauptamt ohne zusätzliche Linienaufgaben, die somit entsprechend umfangreiche Aufgaben abdecken kann. Diese erstrecken sich neben den benannten Steuerungsfunktionen auf Informationszusammentragungen aus den

<sup>133</sup> Dies stellt eine Besonderheit dar, da beispielsweise in Pforzheim die Klassifizierung der Projekte von einem übergreifenden Gremium erarbeitet werden soll.

<sup>134</sup> Dies ist in Sindelfingen sowie dem anonymisierten Mittelzentrum der Fall.

Projekten, Projektberatungen, Durchführung von Projektmanagement-Schulungen sowie Gewährleistung eines Austauschs mit den Dezernatsleitungen, Amtsleitern und Projektleitern. Dieses Aufgabenspektrum ist wesentlich umfangreicher als das anderer Multiprojektmanager, die ihre Tätigkeit im Rahmen einer Halbtagsstelle ausüben, die durch weitere Aufgaben aufgestockt wird.

So ist der Umfang der Steuerungsfunktionen in den Oberzentren größer als in den Mittelzentren. Des Weiteren werden in den Oberzentren neben dieser Funktion auch mehr unterstützende, beratende und koordinierende Aufgaben wahrgenommen. Die Vielfalt der Aufgaben des Multiprojektmanagers ist von der Größe der Kommunalverwaltung abhängig, wobei weitere Rahmenfaktoren wie zusätzliche Linienaufgaben und die maßgebliche Festlegung des zu besetzenden Stellenanteils berücksichtigt werden müssen. So wird deutlich, dass bei der Einführung von Multiprojektmanagement der Aufgabenschwerpunkt der Stelle vor dem Hintergrund von begrenzten personellen Ressourcen transparent definiert werden muss. Die Ausrichtung des Multiprojektmanagements muss dabei mit der programmatischen Zielrichtung übereinstimmen, sodass die Aufgaben von einer unterstützenden Funktion für die Projektleiter bis hin zu einer steuernden Funktion für die Verwaltungsspitze breit gefächert sind.

#### **4.1.2 Führen ohne Macht**

Die Projektarbeit ist von hoher Komplexität, sich verändernden Rahmenbedingungen und auch einem gewissen Maß an Unbestimmtheit gekennzeichnet.<sup>135</sup> Gleichzeitig steht die Projektarbeit in der Kommunalverwaltung neben den eigentlichen Aufgaben in der Linienorganisation und wird zusätzlich absolviert. Nach dem Projektabschluss kehren sowohl die Mitarbeiter als auch die Projektleiter wieder zu ihren Linienaufgaben zurück, die als dauerhaft und stabil der Projektarbeit gegenüber stehen. Aufgrund einer Vielzahl an Projekten, die parallel abgewickelt werden, steht der Multiprojektmanager mit einer ebenso großen Zahl an zeitlich befristet eingesetzten Projektleitern in Kontakt. Diese Projektleiter können hierarchisch höher, gleich oder auch niedriger angesiedelt sein. Dennoch ist es der

---

<sup>135</sup> Patzak/Rattay, Seite 709.

Multiprojektmanager, der Informationen zu den einzelnen Projekten einfordert, die Einhaltung der für die Organisation festgelegten Standards kontrolliert und auch ggf. eine Empfehlung zum Projektabbruch an die Entscheidungsebene weiterträgt. Die übergreifende Projektsteuerung erfüllt er aber aus einer Stabsstelle oder einer Verankerung in den Querschnittseinheiten heraus, sodass er über keine hierarchischen Weisungsbefugnisse über die während der Projektdauer aus der formalen Organisationsstruktur herausgelösten Projektleiter verfügt. Das Fehlen dieser Weisungsbefugnisse stellt ein Problem dar, welches gerade bei der Einführung von Multiprojektmanagement erhöhte Anforderungen an den Multiprojektmanager stellt, um eine ausreichende Akzeptanz der neuen Arbeitsform herzustellen.

In der Managementliteratur wird diese Form der Führung als lateral und damit als ein „Führen zur Seite“<sup>136</sup> oder auch „Führen ohne Auftrag“<sup>137</sup> bezeichnet. Es kennzeichnet sich durch besondere Herausforderungen, bei denen die bestehenden Machtstrukturen berücksichtigt werden müssen. Zu diesen gehört die Akzeptanz der fehlenden Weisungsbefugnis, die Berücksichtigung der vielfältiger Interessenlagen bei gleichzeitiger Wertschätzung der unterschiedlichen Hintergründe aller Beteiligten, die Aushandlung von gemeinsamen Zielen sowie die Anpassung von Regeln für eine bessere Zusammenarbeit. Als letzte Herausforderung kann die Schaffung von Akzeptanz für seine Aufgaben benannt werden, die durch den Ausbau von Machtgrundlagen neben der Hierarchie erreicht werden kann.<sup>138</sup> Das Führungskonzept arbeitet damit mit der situationsabhängigen Nutzung von Verständigung, Vertrauen und Macht.<sup>139</sup> Wie bereits angedeutet, verfügt der Multiprojektmanager über Macht außerhalb der Hierarchie, die sich im Folgenden in der theoretischen Betrachtung der Machtgrundlagen wiederfinden. Das allgemeine Begriffsverständnis von Macht ist tendenziell negativ behaftet, da von einer Beeinflussung anderer ohne Rücksicht auf deren Wünsche und Ziele ausgegangen wird. In einem neutralen Begriffsverständnis wird der Einsatz von Macht in Be-

---

<sup>136</sup> Kühl/Schnelle, Seite 51.

<sup>137</sup> Bittelmeyer, Seite 35.

<sup>138</sup> Bittelmeyer, Seite 38.

<sup>139</sup> Kühl/Schnelle, Seite 51 f.

zug auf die Projektarbeit als eine zielorientierte Gestaltungsmöglichkeit bezeichnet.<sup>140</sup> Staehle konkretisiert den Machtbegriff und definiert ihn wie folgt: „Macht ist die Form des Einflusses, bei der eine Person, eine Position oder die Organisation über die Chance verfügt, die Verhaltensänderung auch gegen den Willen anderer durchzusetzen.“<sup>141</sup>

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Machtformen, die sich nach formalen und informellen Gesichtspunkten unterscheiden lassen. Die formale Macht ist nicht abhängig von der Person, sondern geht von der Position, die die Person innehat, aus.<sup>142</sup> Sie ist daher entscheidend von der Ansiedlung des Multiprojektmanagers in der Organisation und der daraus folgenden Ausstattung von Befugnissen abhängig. Zur formalen Macht gehört die Macht aus der hierarchischen Stellung heraus, die mit zunehmendem Aufstieg in der Organisation wächst. Sie wird auch als disziplinäre Macht bezeichnet.<sup>143</sup> Aber auch die Verfügungsmacht über Ressourcen und Budgets gehört zu den formalen Machtaspekten. Diese Machtquelle beziehen vor allem die Querschnittseinheiten in Kämmerei, Haupt- und Personalamt.<sup>144</sup> „Je mehr Ressourcen eine Stelle kontrolliert und je weniger Alternativen andere Stellen haben, um an die gewünschten Ressourcen zu kommen, desto größer ist die Macht der Stelle und die Abhängigkeit der Nachfrager.“<sup>145</sup> Über diese Macht verfügen die benannten Querschnittsämter, da alle Themenbereiche um Organisation, Personal und Finanzen dort zusammenlaufen. „Der formale Hauptauftrag der Querschnittsverwaltung [...] ist, eine wirtschaftliche organisationsinterne Allokation von Ressourcen zu gewährleisten.“<sup>146</sup> Zusätzliche Serviceaufgaben, die sie für die Fachämter erbringt, führen zu einer Kombination von Steuerungs- und Unterstützungsfunktionen. Aus ihrer Steuerungsfunktion heraus haben diese Ämter eine Machtposition, die sich neben der formalen auch in einer informellen Macht darstellt. So verfügen Querschnittseinheiten in der

---

<sup>140</sup> Patzak/Rattay, Seite 709.

<sup>141</sup> Staehle, Seite 398.

<sup>142</sup> Staehle, Seite 399.

<sup>143</sup> Patzak/Rattay, Seite 709-711.

<sup>144</sup> Osner, Seite 98 f. Querschnittsämter werden charakterisiert, als diejenigen Stellen in der Organisation, die den Facheinheiten Ressourcen zur Verfügung stellen, die diese für ihre Aufgabenerfüllung mit unmittelbarer Außenwirkung benötigen; Hopp/Göbel, Seite 4.

<sup>145</sup> Staehle, Seite 404.

<sup>146</sup> Osner, Seite 98.



Regel über Experten- und Informationsmacht. In der Projektarbeit stellt ein gewisser Erfahrungsschatz an bereits erfolgreich absolvierten Projekten, die Beherrschung von Projektmanagementmethoden und ein projektbezogenes Fachwissen, eine nicht zu unterschätzende Wissensquelle dar. Neben der Expertenmacht ist auch die Weitergabe von Informationen eine Gestaltungsmöglichkeit, um Einfluss auf Projektentscheidungen zu nehmen. Die Informationsmacht kann vor allem durch den Zeitpunkt der Weitergabe und die Detailtiefe dieser Informationen ausgestaltet werden. Durch einen solchen Informationsvorsprung werden Handlungsspielräume generiert.<sup>147</sup> Während bei der Expertenmacht das Expertenwissen offen dargelegt werden muss, um in Folge der Machtausübung eine Akzeptanz zu erreichen, arbeitet die Informationsmacht mit einem bewussten Maß an Undurchsichtigkeit.<sup>148</sup> Neben den beiden benannten informellen Machtgrundlagen stehen Multiprojektmanagern Quellen zur Verfügung. Zu diesen zählt die Führung durch natürliche Autorität, die sich vor allem von Begeisterungsfähigkeit und Identifikationskraft auszeichnet, Führen durch Überzeugen sowie Führen über persönliche Beziehungen.<sup>149</sup> Einen zusammenfassenden Überblick über die Machtformen liefert die folgende Abbildung.

<b>Formale Macht</b>	<b>Informelle Macht</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disziplinäre Macht</li> <li>- Verfügungsmacht über Ressourcen</li> <li>- Verfügungsmacht über Budgets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertenmacht</li> <li>- Informationsmacht</li> <li>- Identifikationsmacht</li> <li>- Überzeugungsmacht</li> <li>- Beziehungsgestaltung</li> </ul>

Abbildung 7: Formale und informelle Machtformen  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Patzak/Rattay, Seite 711)

<sup>147</sup> Osner, Seite 98 f.

<sup>148</sup> Patzak/Rattay, Seite 711 f.

<sup>149</sup> Neben den informellen Machtformen wird von Staehle der Begriff der personalen Macht verwendet und den formalen Machtgrundlagen gegenüber gestellt. Diese Macht überschneidet sich zum Teil mit der Auflistung von Patzak/Rattay, enthält aber nach der Einteilung der personalen Machtgrundlagen in der sozialpsychologischen Forschung von French und Raven zusätzlich die Macht durch Bestrafung und Belohnung; Staehle, Seite 400-403. Unter Ausklammerung dieser zusätzlichen Machtformen wird sich in der Thesis an der praxisrelevanten Einteilung der informellen Macht als projektorientierte Führungsansätze von Patzak/Rattay orientiert.

Die dargestellten Machtgrundlagen sollen nun ins Verhältnis zu den auftretenden Widerständen<sup>150</sup> bei der Einführung von Multiprojektmanagement gesetzt werden. Die diesbezügliche Hypothese lautet: Je mehr Widerstände seitens der Mitarbeiter auftreten, desto mehr Machtgrundlagen setzt der Multiprojektmanager ein. Aus der wissenschaftlichen Literatur ist ersichtlich, dass er über alle benannten Machtgrundlagen verfügen kann. Der bisherige Einsatz von Macht in den befragten Kommunalverwaltungen wird in folgender Abbildung ersichtlich.

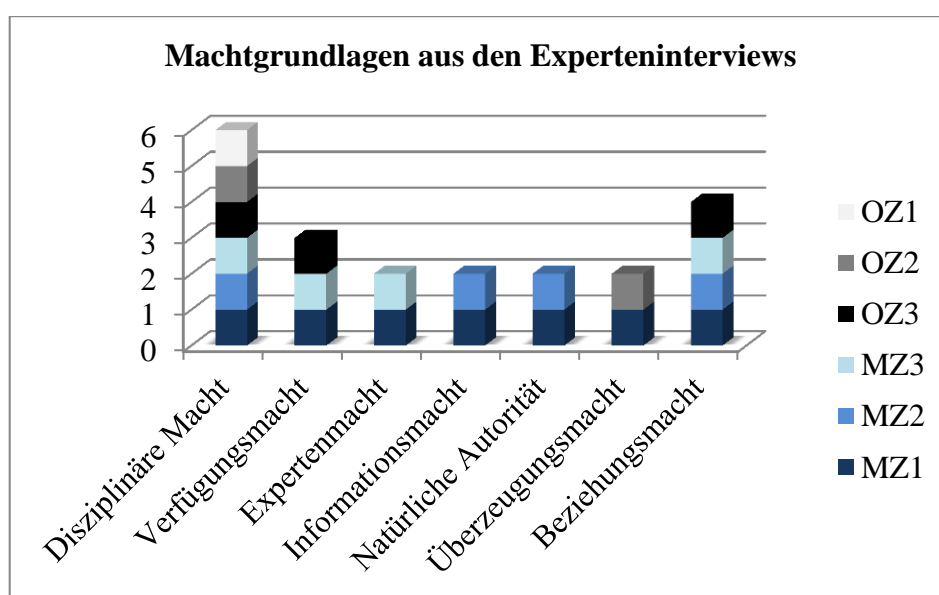


Abbildung 8: Machtgrundlagen aus den Experteninterviews (eigene Darstellung)

In den geführten Experteninterviews wurde zunächst bei der Frage, über welche Einflüsse der Multiprojektmanager verfügt, betont, dass der Machtbereich als relativ gering empfunden wird.<sup>151</sup> Dies trat vor allem dort auf, wo keine parallelen Linienaufgaben aus der Organisationsabteilung übertragen wurden und daher keine Verfügungsmacht über Ressourcen und Budgets besteht. In der Organisationsabteilung werden vor allem die klassischen Aufgaben der Stellenbemessung und Stellenbewertung, Wiederbesetzungen von Stellen sowie die Umsetzung von Haushaltskonsolidierungen durchgeführt. Diese Aufgaben bieten den dort angesiedelten Multiprojektmanagern eine Machtgrundlage für die übergreifenden Projektaktivitäten, sodass das Ergebnis aus den geführten Experteninterviews mit den

<sup>150</sup> Eine ausführliche Darstellung der Widerstände erfolgt in Kapitel 6.2.2.

<sup>151</sup> vgl. hierzu Aussagen zu Frage 21 in den Experteninterviews der Anlage 11, 12, 13 und 15.

dargestellten theoretischen Ausführungen zur besonderen Rolle der Querschnittsverwaltung übereinstimmt. In diesem Zusammenhang wird auch von einer informellen Hierarchie der organisatorisch gleichgestellten Ämter gesprochen, da diese eine gewisse Vormachtstellung haben. Diese Vormachtstellung bezeichnet man auch als Abteilungsmacht.<sup>152</sup>

Die Multiprojektmanager aller befragten Kommunalverwaltungen gehen von einer disziplinären Macht aus, indem die Unterstützung des Oberbürgermeisters in Form von Beschlüssen aber auch Sanktionen ihren eigenen Machtgrundlagen zurechnen. Unter disziplinärer Macht wird jedoch die Macht aus der eigenen Position heraus gesehen, sodass in den befragten Kommunalverwaltungen die Macht des Oberbürgermeisters als geliehene Macht des Multiprojektmanagers angesehen wird. Sie wird gleichzeitig auch als das stärkste Machtmittel gesehen, sodass vor allem die informellen Machtgrundlagen in den Hintergrund treten.

Eine Nutzung der Expertenmacht als Machtgrundlage wird nur in den Kommunalverwaltungen angegeben, die das Multiprojektmanagement in der Organisationsabteilung angesiedelt haben. Eine Nutzung dieser Machtgrundlage bei einer anderen Ansiedlung des Multiprojektmanagements wird bisher vernachlässigt. Weder Informationsmacht noch die Macht über die Persönlichkeit des Multiprojektmanagers werden bisher stark genutzt. So sollte bei seiner Stellenbesetzung auf eine mögliche Identifikationsmacht geachtet werden, da dies eine weitere informelle Machtgrundlage zur Umsetzung der von der Verwaltungsspitze gewünschten Ziele generiert. Die fehlende Nutzung der Informationsmacht bestätigt den Eindruck aus den geführten Interviews, dass die Informationshoheit der Projektleiter noch über der Informationsmacht des Multiprojektmanagers steht. Dies bestätigt auch eine geäußerte Einschätzung aus der Praxis: „Die Einstellung „Wissen ist Macht“ funktioniert im Multiprojektmanagement nicht.“<sup>153</sup> Hieraus wird das Abhängigkeitsverhältnis des Multiprojektmanagers von den Projektleitern in Bezug auf einen gegenseitigen Informationsaustausch ersichtlich. In Bezug auf die Beziehungsmacht kann aus den geführten Interviews abgeleitet werden,

---

<sup>152</sup> Staehle, Seite 403-406; Osner, Seite 98 f.

<sup>153</sup> Zitat von Frau Karl, Stadtverwaltung Lahr, zu Frage 19, Anlage 12.

dass diese bisher nur in Richtung der Verwaltungsspitze genutzt wird. Die Beziehungsmacht beinhaltet jedoch die Bildung eines stabilen Netzwerks zu Schlüsselpersonen der Verwaltung. Der Aufbau eines solchen Netzwerks bedarf ausreichend Zeit und stetig andauernden persönlichen Kontakt.<sup>154</sup> Aufgrund der oftmals noch neu eingerichteten Stelle des Multiprojektmanagers in den befragten Verwaltungen kann die Ausgestaltung der Beziehungsmacht noch nicht abschließend erfasst werden.

Zusammenfassend lässt sich zu den eingesetzten Machtgrundlagen feststellen, dass diese bisher einseitig und meist nur mit Bezug zur und Unterstützung von der Verwaltungsspitze genutzt werden. Die Generierung eigener Machtgrundlagen ist bisher nur selten zu erkennen. Ein Ausnahmefall ist es, wenn seitens der Mitarbeiter der Verwaltung Widerstände in Bezug auf die Mitarbeit im Multiprojektmanagement auftreten. Nennenswerte Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement in Bezug auf die Mitarbeiter traten bisher in Sindelfingen und Lahr auf. So wurde nach der Einführung des Multiprojektmanagementtools und einer umfassenden Mitarbeiterinformation das Tool seitens der Projektleiter nicht genutzt, sodass das gewünschte Projektcockpit<sup>155</sup> derzeit noch nicht umgesetzt werden konnte. Aufgrund der Ansiedlung des Multiprojektmanagements in einem neu geschaffenen Amt für Projektentwicklung und der Übertragung des Projekts der Landesgartenschau 2018 in Lahr vom Baudezernat in das Dezernat des Oberbürgermeisters kam es auch in Lahr teilweise zu Widerständen unter den Projektbeteiligten, die einen besonderen Einsatz der informellen Machtgrundlagen erforderten. Bei beiden Kommunalverwaltungen ist ersichtlich, dass gerade bei der Bewältigung dieser Herausforderungen eine größere Anzahl an Machtgrundlagen genutzt wurde, die sich vor allem auf die informellen Bereiche ausstrecken. Sodass sich anhand dieser beiden Beispiele bestätigen lässt, dass der Multiprojektmanager mehr und vor allem informelle Machtgrundlagen einsetzt, wenn Widerstände unter den Mitarbeitern bei der Einführung von Multiprojekt-

---

<sup>154</sup> Patzak/Rattay, Seite 713.

<sup>155</sup> Ein Multiprojektcockpit beinhaltet Kennziffern, die den aktuellen Status jedes Projekts meist in Form einer Ampelfunktion anzeigen; Bea/Scheurer/Hesselmann, Seite 642-646.

management und anschließende Nutzung der installierten Informations- und Kommunikationswege auftreten.

Die dargestellten Machtgrundlagen sind sowohl auf einen Projektleiter in temporär organisierten Projekten als auch auf einen Multiprojektmanager anwendbar. Die Besonderheit für den Multiprojektmanager besteht jedoch darin, dass seine Funktion auf lange Sicht angelegt wurde und sich daher dauerhaft in der Organisation etablieren kann. „Einmal definierte Handlungsspielräume bilden für den, dem sie zur Verfügung stehen, eine Machtquelle.“<sup>156</sup> Während ein Projektleiter daher nur eine begrenzte Zeit zur Nutzung seiner informellen Machtgrundlagen hat, kann ein Multiprojektmanager diese kontinuierlich aufbauen und auch einsetzen, um so die dargestellten Herausforderungen der lateralen Führung zu bewältigen. Gerade bei der Expertenmacht ist ein Aufbau von Kompetenzen erforderlich, die im folgenden Kapitel erläutert werden sollen.

#### **4.1.3 Kompetenzvielfalt im Multiprojektmanagement**

Bei der Einführung des Multiprojektmanagements ist auch über die Auswahl eines geeigneten Multiprojektmanagers zu entscheiden. Auf der Grundlage der beschriebenen Aufgaben<sup>157</sup> wird ein Anforderungsprofil für den zukünftigen Stelleninhaber erstellt.<sup>158</sup> „Ein Anforderungsprofil stellt möglichst exakt dar, welche formalen Voraussetzungen, Kenntnisse und Fähigkeiten Bewerber mitbringen sollten, um für die Stellenbesetzung in Frage zu kommen.“<sup>159</sup> Während die formalen Voraussetzungen die Ausbildung und notwendige Berufserfahrung einer Stelle<sup>160</sup> und die Kenntnisse das explizite und implizite Wissen<sup>161</sup> des Stelleninhabers beschreiben, werden die Fähigkeiten eines Bewerbers seinen Kompetenzen zugeordnet. Das Anforderungsprofil wird daher auch als „Kompetenz-Sollprofil“<sup>162</sup> bezeichnet. Der Kompetenzbegriff beinhaltet neben den Fähigkeiten auch den

---

<sup>156</sup> Staehle, Seite 406.

<sup>157</sup> vgl. Kapitel 4.1.1.

<sup>158</sup> Ein Beispiel hierfür findet sich in der Anlage 6. Hierbei handelt es sich um die Stellenausschreibung zur Suche des Multiprojektmanagers in der Stadtverwaltung Konstanz.

<sup>159</sup> Hopp/Göbel, Seite 289.

<sup>160</sup> Hopp/Göbel, Seite 289.

<sup>161</sup> Explizites Wissen ist allgemein verfügbar und schriftlich darstellbar. Implizites Wissen beruht auf individuellen Erfahrungen und ist daher nur schwer beschreibbar; Becker, Seite 7.

<sup>162</sup> Kolb, Seite 109.

Aspekt der Fertigkeiten einer Person.<sup>163</sup> „Fähigkeiten (abilities) stellen die kognitive sowie psychische und physische Basis für Handlungen dar und sind somit Grundlage für die Herausbildung von Fertigkeiten. [...] Fertigkeiten (skills) beschreiben das erlernbare sowie anwendungs- und funktionsbereite Können einer Person.“<sup>164</sup> Die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person sind Grundvoraussetzungen für die Entwicklung von Kompetenzen.<sup>165</sup>

Im Multiprojektmanagement wird eine Vielzahl von Kompetenzen benötigt, die sich in Fach-, Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenzen einteilen lassen. Mit Fachkompetenz ist ein „Breiten- und Tiefenwissen und ihr Anwendungs-Know-how gemeint, die für die fachliche Bewältigung der Berufsaufgaben benötigt werden.“<sup>166</sup> Methodenkompetenz bedeutet, „Techniken und Methoden zu beherrschen, die beim Einsatz der fachlichen Kompetenzen unterstützen.“<sup>167</sup> Sozialkompetenzen „befähigen zur Tätigkeit in Gruppen unterschiedlicher sozialer Strukturen.“<sup>168</sup> Wohingegen die persönliche Kompetenz als Fähigkeit beschrieben wird, die „eigene Begabung, Motivation und Leistungsbereitschaft zu entfalten.“<sup>169</sup> Eine Gewichtung der Kompetenzarten ist schwer möglich. So wird vor allem die Sozial- und Methodenkompetenz als erforderlich erachtet, um das dargestellte Spannungsfeld des Multiprojektmanagements zu meistern.<sup>170</sup> Gleichzeitig wird eine „profunde Erfahrung als Projektleiter“<sup>171</sup> als notwendig erachtet, um mit den Projektleitern auf Augenhöhe kommunizieren zu können. Dennoch ist zu beachten, dass die Fachkompetenz mit steigender Bedeutung und Größe der Projekte abnimmt. „Vielmehr wird vom Projektleiter zusätzlich eine besondere diplomatische/politische Kompetenz gefordert, deren explizite[...] Fähigkeiten (z. B. Kommunikation, Interaktion) aber unter Führungs- bzw. sozialer

---

<sup>163</sup> Diese Zusammensetzung des Kompetenzbegriffs stellt u. a. den Definitionsansatz dar, den die Managementlehre nutzt. Eine andere Darstellung wählen Soziologie und Arbeitswissenschaften, die von der Kompetenz als Zuständigkeit einer Person ausgehen; Becker, Seite 9.

<sup>164</sup> Becker, Seite 7.

<sup>165</sup> Becker, Seite 13.

<sup>166</sup> Berthel/Becker, Seite 420.

<sup>167</sup> Kolb, Seite 110.

<sup>168</sup> Berthel/Becker, Seite 420.

<sup>169</sup> Bohinc, Seite 121.

<sup>170</sup> Lomnitz, Seite 76.

<sup>171</sup> Lomnitz, Seite 76.

Kompetenz subsumiert werden können.<sup>172</sup> Damit zeigt sich, dass die Sozialkompetenz für eine Bandbreite an Fähigkeiten und Fertigkeiten steht, die aufgrund ihrer Vielfalt nur sehr schwer zu umschreiben ist.<sup>173</sup> So ordnen auch Berthel/Becker sowie Kolb die Führungskompetenz zur Sozialkompetenz, die das Spektrum dieser wiederum erweitert.<sup>174</sup>

Mangels ausreichend differenzierter Betrachtungen in der Literatur, die die Kompetenzen des Multiprojektmanagers in Abgrenzung zu den Kompetenzen eines Projektleiters unter Berücksichtigung der übergreifenden Steuerungsfunktion des Multiprojektmanagers berücksichtigen,<sup>175</sup> werden im Folgenden unmittelbar die Ergebnisse aus den geführten Experteninterviews dargestellt, die eine nähere Ausgestaltung der Kompetenzen eines Multiprojektmanagers anhand praktischer Erfahrungen zulassen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass mit einer steigenden Zahl an zu koordinierenden Projekten auch eine stärkere Ausprägung der vier dargestellten Kompetenzen notwendig ist. Gleichzeitig müssen die unterschiedlichen Kompetenzen für jede Organisation individuell und in Abhängigkeit mit den zu erfüllenden Aufgaben des Multiprojektmanagers ermittelt werden,<sup>176</sup> sodass sich aus den Darstellungen bei Übereinstimmungen eine grobe Richtungsweisung ergeben kann.

Aus den geführten Experteninterviews lässt sich sowohl individuell für jede Kommunalverwaltung als auch insgesamt in Anbetracht aller Antworten kein eindeutiger Schwerpunkt bei einer der dargestellten Kompetenzen feststellen. Es ist demnach der Mix aus allen vier Kompetenzen, der für die Aufgabenerfüllung notwendig ist und ggf. situativ angepasst eingesetzt werden muss.<sup>177</sup>

---

<sup>172</sup> Hölzle, Seite 21.

<sup>173</sup> Doppler/Lauterburg, Seite 136.

<sup>174</sup> Kolb, Seite 110; Berthel/Becker, Seite 420.

<sup>175</sup> Entsprechende Darstellungen der Kompetenzen eines Projektleiters finden sich bei Gareis, Seite 605 f; Hölzle, Seite 20-23; Herbolzheimer, Seite 263-266; Kraus/Westermann, Seite 163-165; Bohinc, Seite 119-122; Drews/Hillebrand, Seite 118-120.

<sup>176</sup> Hölzle, Seite 21.

<sup>177</sup> Seidl, Seite 42.

H A R D  S K I L L S	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse Master of Public Management Technisches Grundverständnis Kenntnisse über die Organisation Projektspezifisches Fachwissen <b>Fachkompetenz</b>	Kommunikationsfähigkeit Durchsetzungsvermögen Teamfähigkeit Konfliktfähigkeit Einfühlungsvermögen Begeisterungsfähigkeit Führungskompetenz Netzwerkfähigkeit <b>Sozialkompetenz</b>	S O F T  S K I L L S
	<b>Methodenkompetenz</b> Moderationstechniken Präsentationstechniken Koordinationsfähigkeit Projektmanagement Problemlösungsfähigkeit Eskalationsmanagement Konzeptionelles, analytisches, strukturiertes, zielorientiertes Denken	<b>Persönliche Kompetenz</b> Kritikfähigkeit Belastbarkeit Hilfsbereitschaft Geduld Offenheit Kreativität Engagement Aufgeschlossenheit Mut, neue Wege zu gehen Gesundes Selbstbewusstsein	

Abbildung 9: Kompetenzen des Multiprojektmanagers aus den Experteninterviews (eigene Darstellung)

Das Beherrschen von Projektmanagement spielt im Rahmen der Methodenkompetenz die größte Rolle, wobei aufgrund der übergreifenden Ansiedlung keine vertieften Projektmanagementkenntnisse oder -erfahrungen zum Anforderungsprofil der Stelle gehören, da eine detaillierte Projektplanung in der Verantwortung des jeweiligen Projektleiters liegt.<sup>178</sup> Sofern das Multiprojektmanagement in der Organisationsabteilung angesiedelt ist und dort durch den Aufgabenzuschnitt eigene Projekte, beispielsweise im Rahmen der Organisationsentwicklung durchgeführt werden, steigen die Anforderungen an vertiefte Projektmanagementkenntnisse. In Anbetracht der dargestellten Akzeptanznotwendigkeit und der in der Literatur empfohlenen projektbezogenen Kenntnisse ist es daher unabhängig von der organisatorischen Ansiedlung notwendig, Erfahrungen in der Projektarbeit vorweisen zu können.

<sup>178</sup> vgl. Aussage Frau Pfothenhauer, Stadtverwaltung Pforzheim, zu Frage 20, Anlage 15.



Im Vergleich zum Methodenwissen wird das Fachwissen als weniger bedeutend eingeschätzt.<sup>179</sup> Die Fachkompetenzen liegen vor allem im betriebswirtschaftlichen Bereich, den Kenntnissen über die Strukturen und Abläufe der eigenen Organisation sowie in einem individuellen und auf die jeweiligen Projekttinhalte angepassten Fachwissen. Zur Erlangung dieses Fachwissens wurde der Masterstudiengang Public Management als Qualifizierungsmöglichkeit für die Aufgaben eines Multiprojektmanagers benannt.<sup>180</sup> „Fachliche Kompetenz kann man lernen, soziale Kompetenz kann man nicht lernen.“<sup>181</sup> In den Interviews wurde daher auch die Kommunikationsfähigkeit des Multiprojektmanagers übereinstimmend von allen Interviewpartnern benannt. Als weitere Sozialkompetenzen wurden u. a. Durchsetzungsvermögen, Teamfähigkeit, aber auch der Aufbau vertrauensvoller zwischenmenschlicher Beziehungen benannt. Die übergreifende Koordinierung mehrerer Beteiligter aus unterschiedlichen Projektumfeldern erfordert eine hohe soziale Kompetenz. Deren Fehlen kann nicht durch Fach- und Methodenkompetenz ausgeglichen werden.<sup>182</sup> So betont auch Schelle, dass die Sozialkompetenz eine steigende Bedeutung erfährt.<sup>183</sup> Der aufgestellten Hypothese, dass die Sozialkompetenz bei höherer organisatorischer Ansiedlung als bedeutender empfunden wird, lag die Annahme zugrunde, dass eine Ansiedlung direkt beim Oberbürgermeister die Notwendigkeit der Sozialkompetenz aufgrund des fehlenden Einsatzes von Expertenmacht erhöht und somit eine stärkere Fokussierung auf die informellen Machtgrundlagen durch Ausprägung entsprechender Kompetenzen gelegt wird. Die Bandbreite der Sozialkompetenzen wird jedoch bei einer Ansiedlung des Multiprojektmanagers in der Organisationsabteilung des Hauptamtes als auch bei einer direkten Anbindung an den Oberbürgermeister benötigt, sodass die aufgestellte Hypothese mit den durchgeführten Experteninterviews nicht belegt werden konnte.

---

<sup>179</sup> vgl. Aussage aus dem Interview mit dem anonymisierten Mittelzentrum zu Frage 17, zweiter Absatz, Anlage 14.

<sup>180</sup> Dieser Hinweis wurde von Herrn Baier, Abteilungsleiter Steuerungsunterstützung, Hauptamt der Stadt Konstanz im Rahmen des Interviews

<sup>181</sup> Zitat von Frau Karl, Stadtverwaltung Lahr, zu Frage 17, Anlage 12.

<sup>182</sup> Seidl, Seite 42.

<sup>183</sup> Schelle, Trends im Projektmanagement, Seite 115.

Die Kompetenz trifft „eine Aussage zum Entwicklungsstand des Projektleiters für eine spezifische Aufgabenstellung.“<sup>184</sup> Sie ist damit dynamisch, sodass ein weiterer Kompetenzerwerb stetig möglich ist.<sup>185</sup> So gibt es die Möglichkeit der externen Weiterbildung im Rahmen von Masterstudiengängen wie dies in einem Interview benannt wurde. Eine zusätzliche Möglichkeit der Weiterentwicklung bietet die Etablierung eines Karrierepfads, der durch Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen und Qualifizierungsmöglichkeiten einen gezielten Aufbau von Kompetenzen ermöglichen kann.

#### **4.2 Etablierung eines neuen Karrierepfads**

Die Etablierung eines Karrierepfads für Projektmanagement in der Verwaltung ist ein bedeutender Bestandteil der personellen Steuerung und die Aufgabe des strategischen Personalmanagements. Strategisches Personalmanagement liegt dann vor, wenn „die langfristige Entwicklung des Personals und dessen systematische Verknüpfung mit der (angestrebten) Entwicklung der Verwaltung betrachtet wird.“<sup>186</sup> Ihr wird eine Schlüsselrolle neben der Personalpolitik und der Personalplanung<sup>187</sup> als weitere Elemente des strategischen Personalmanagements zugesagt.<sup>188</sup> Auch wenn die Etablierung eines neuen Karrierepfads eine langfristige Entwicklung ist, so setzt es ein Zeichen der Akzeptanz der Führungsebene, wenn seitens der Verwaltungsspitze und der für die Personalentwicklung zuständigen Personen bereits mit der Einführung des Multiprojektmanagements eine Entwicklungsmöglichkeit für Mitarbeiter außerhalb der Führungs- und Fachlaufbahn geboten wird.

Als Karriere wird „jede beliebige Stellenfolge einer Person im betrieblichen Stellengefüge verstanden“<sup>189</sup>. In dieser Definition findet sich die mit dem Begriffsverständnis im allgemeinen Sprachgebrauch verbundene stetige Aufwärtsbewegung,

---

<sup>184</sup> Hölzle, Seite 20.

<sup>185</sup> Hölzle, Seite 20.

<sup>186</sup> Schedler/Siegel, Seite 223.

<sup>187</sup> Unter Personalpolitik werden die Auswirkungen gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen zur Ausgestaltung des Personalmanagements sowie Grundsatzentscheidungen der jeweiligen Verwaltung zusammengefasst. Unter Personalplanung wird die Ermittlung des Personalbedarfs und die Planung der Deckung dessen zusammengefasst; Schedler/Siegel, Seite 224-227.

<sup>188</sup> Schedler/Siegel, Seite 226.

<sup>189</sup> Berthel/Becker, Seite 479.

die mit einem Stellenwechsel einhergeht,<sup>190</sup> nicht wieder. Gerade in projektorientierten Organisationen werden zwischenzeitlich auch horizontale Karrierepfade entwickelt, die den Erfolg des Projektmanagements in Unternehmen absichern sollen.<sup>191</sup> Ein wesentlicher Baustein des betrieblichen Karrieresystems<sup>192</sup> sind daher die Bewegungsprofile in der Organisation, die auch als Karrierepfade bezeichnet werden. Sie entstehen, „wenn sich charakteristische Positionsfolgen herausbilden, die über längere Zeit konstant bleiben.“<sup>193</sup> Grundsätzlich lassen sich drei Karrierepfade unterscheiden. Die Führungslaufbahn als traditioneller Aufstieg in der Linie ist in der öffentlichen Verwaltung immer noch die vorherrschende Laufbahn.<sup>194</sup> In einer stetig schlanker und dezentral organisierten Verwaltung müssen jedoch weitere Möglichkeiten für Karrierepfade geschaffen werden, um eine Mitarbeiterbindung bei Leistungsträgern aufbauen und erhalten zu können. Dies bietet eine Fachlaufbahn<sup>195</sup>, die charakteristisch einen spezialisierten im Vergleich zu einem sehr geringen administrativen Aufgabenanteil hat. Eine weitere Möglichkeit ist die Projektlaufbahn. Durch eine befristete Übertragung einer Projektleitung kann eine Führungsrolle übernommen werden, die eine zunehmende Projektverantwortung in Bezug auf Budgetverantwortung, Projektvolumen und fachliche Personalverantwortung bedeutet.<sup>196</sup> Projektorientierte Organisationen haben bereits eine Projektmanagementkarriere entwickelt, die aus einem vierstufigen Aufstieg vom Junior Projektmanager bis hin zum Projektmanagement-Executive, der als Leiter des PMO eingesetzt wird, besteht.<sup>197</sup> Bei der Etablierung einer solchen Projektlaufbahn ist es wichtig, die „allgemeine Furcht vor dem Verpassen von Chancen zur Beförderung innerhalb der Linie“<sup>198</sup> zu nehmen. Durch eine Übertragung dieser Karrierestufen könnte die Einführung einer entsprechenden Projektmanagement-Karriere auch in der öffentlichen Verwaltung erfolgen. Diese Möglichkeit kann genutzt werden, „wenn die Anforderungen

---

<sup>190</sup> Kolb, Seite 503.

<sup>191</sup> Hagen, Seite 46.

<sup>192</sup> Weitere Merkmale sind Bewegungsraum, -anlässe, -richtungen, -häufigkeit und Aktivitätsniveau des Karrieresystems; Berthel/Becker, Seite 480-482.

<sup>193</sup> Berthel/Becker, Seite 481.

<sup>194</sup> Berthel/Becker, Seite 486; Holtbrügge, Seite 145; Hopp/Göbel, Seite 328 f.

<sup>195</sup> Als Synonyme für eine Fachlaufbahn werden auch die Begriffe der Spezialistenlaufbahn oder Parallelhierarchie verwendet; Berthel/Becker, Seite 486.

<sup>196</sup> Berthel/Becker, Seite 486-488.

<sup>197</sup> Gareis, Seite 603-605.

<sup>198</sup> Berthel/Becker, Seite 488.

transparent und die Karrierewege objektiv gleichwertig sind und subjektiv als gleichwertig empfunden werden.“<sup>199</sup> Karrierepfade stellen einen Baustein der Personalentwicklung dar, die eine bedeutende Schlüsselrolle in der politischen Steuerung einnimmt. Hierfür ist jedoch die Etablierung einer Projektmanagementkultur notwendig, die stark von den Führungskräften abhängt.<sup>200</sup>

### **4.3 Steuerungsempfehlungen für personelle Herausforderungen**

Die politische Steuerung der bedeutendsten Ressource der Kommunalverwaltung ist eine Führungsaufgabe, die nicht nur die Verwaltungsspitze und die für das Personal verantwortliche Organisationseinheit betrifft, sondern alle Vorgesetzten mit Personalverantwortung. So kann durch die Benennung eines dauerhaften Ansprechpartners bei einer Akzeptanz unter den Führungskräften eine Möglichkeit geschaffen werden, den andauernden Spannungen zwischen Linientätigkeiten und Projektarbeit Abhilfe zu leisten. Dafür ist es entscheidend, dass die Aufgaben des Multiprojektmanagers klar festgelegt werden. „Der Erfolg des Multiprojektmanagements steht und fällt mit der Rollenklarheit.“<sup>201</sup> Bei der Einführung sollen daher die Erwartungen an die neue Rolle in der Organisation und die Aufgaben des Multiprojektmanagers klar definiert werden. Aus den Aufgaben lassen sich auch die Kompetenzen, die für die Auswahl eines geeigneten Multiprojektmanagers entscheidend sind, ableiten. „Die Herausforderung für Linienmanager wie auch Personalfachleute besteht also darin, für eine bestimmte Stelle die – an der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft gemessene – geeignetste Person zu ermitteln und zu ermutigen, die Stelle anzutreten.“<sup>202</sup> Welche Kompetenzen hierbei im Vordergrund stehen, hängt von der Ausgestaltung der Stelle des Multiprojektmanagers ab. Grundsätzlich lässt sich jedoch sagen, dass Projektmanagementenerfahrungen, Kenntnisse über die Organisation sowie Kommunikationsfähigkeit Grundvoraussetzungen für einen geeigneten Multiprojektmanager sind. Gleichzeitig ist es von Vorteil, wenn der Multiprojektmanager gerade in der Einführungsphase auf ein gewisses Netzwerk in der Organisation zurückgreifen kann.<sup>203</sup>

---

<sup>199</sup> Becker, Seite 523.

<sup>200</sup> Hagen, Seite 241f, 246.

<sup>201</sup> Lomnitz, Seite 43.

<sup>202</sup> Schedler/Proeller, Seite 255.

<sup>203</sup> vgl. Darstellung Frau Karl, Stadtverwaltung Lahr, zu Frage 11, 13 und 14, Anlage 12.

Während die formale Macht des Multiprojektmanagers durch die Rahmenbedingungen der organisatorischen Verankerung und daraus folgenden Ausstattung mit disziplinarer und ressourcenbezogener Macht festgelegt wird, sind es vor allem die informellen Machtgrundlagen, die von der Person des Multiprojektmanagers abhängig sind. Je mehr Machtgrundlagen ihm zur Verfügung stehen, desto vielfältiger sind die Wege über die die Einführung von Multiprojektmanagement erfolgreich stattfinden kann. So ist die Fachkompetenz des Multiprojektmanagers Grundlage für seine Expertenmacht. Seine Kommunikationsfähigkeit bestimmt maßgebend den Einsatz der Informationsmacht. Seine Bekanntheit in der Organisation kann die Identifikationsmacht erhöhen. Sein Netzwerk an organisationsweiten Beziehungen bietet die Grundlage für den Einsatz der Beziehungsmacht. Seine Empathie für die Projektleiter lässt seine Überzeugungskraft wachsen. Es ist daher anzuraten, die Stelle des Multiprojektmanagers als eine organisationsinterne Aufstiegsmöglichkeit für Mitarbeiter mit Projekterfahrung zu sehen, die eine neue Möglichkeit der Verwirklichung ihrer individuellen Karriereziele suchen. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels und demografischen Wandels, ist die Bindung eigener Mitarbeiter als Leistungsträger „eine der personalwirtschaftlichen Schlüsselaufgaben zukunftsorientierter Betriebe“<sup>204</sup>.

Im Sinne eines ganzheitlichen strategischen Personalmanagements können folgende Steuerungsempfehlungen für die personellen Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement gegeben werden:

1. Herstellung von Aufgabentransparenz sowie Abgrenzung zu den Aufgaben eines Projektleiters in der Organisation
2. Berücksichtigung der möglichen informellen Machtgrundlagen, die von der Auswahl des Multiprojektmanagers abhängig sind
3. Berücksichtigung der umfassenden Kompetenzen eines geeigneten Multiprojektmanagers bei der Personalauswahl
4. Aufmerksamkeit der Personalentwicklung auf die Schaffung eines neuen Karrierepfads

---

<sup>204</sup> Berthel/Becker, Seite 741.

## **5 Organisatorische Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement**

Der Organisationsbegriff ist vielfältig geprägt. Seine Definitionsansätze beziehen sich entweder auf das Vorgehen des Organisierens oder aber auf das Ergebnis dieser Tätigkeit.<sup>205</sup> Vahs vereint diese beiden Ansätze. „Unter Organisation ist sowohl das zielorientierte ganzheitliche Gestalten von Beziehungen in offenen sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit zu verstehen.“<sup>206</sup> Die Bezeichnung des sozialen Systems weist auf die Menschen in der Organisation hin, denen eine Vielfalt an Beziehungen innerhalb der Organisation, aber auch mit ihrer Umwelt zur Verfügung steht, die das System als offen bezeichnen lässt. Dies gilt es organisatorisch zu regeln.<sup>207</sup> Die organisatorischen Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement lassen sich in die klassischen Bereiche der Aufbau- und Ablauforganisation<sup>208</sup> einteilen. Während es bei der aufbauorganisatorischen Verankerung um die Schaffung von dauerhaften Organisationseinheiten geht, beschäftigt sich die Ablauforganisation mit den Prozessen sowie der bestmöglichen Einbindung von Gremien.<sup>209</sup> Bei der Einführung von Multiprojektmanagement gilt es, entsprechende Strukturen und Abläufe zu schaffen, damit das Personal die programmatischen Zielsetzungen, die mit dem Multiprojektmanagement verfolgt werden, optimal umsetzen kann.

Zur Untersuchung der organisatorischen Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement wurden daher folgende Hypothesen gebildet:

1. Je länger das Multiprojektmanagement in der Kommunalverwaltung besteht, desto größer ist die Transparenz bei der Projektbewertung.
2. Je größer die Verwaltung ist, desto eher werden die Entscheidungen des Multiprojektmanagements in Gremien getroffen.

---

<sup>205</sup> Vahs, Seite 11.

<sup>206</sup> Vahs, Seite 15.

<sup>207</sup> Vahs, Seite 14 f.

<sup>208</sup> Die Ablauforganisation wird dabei auch als Prozessorganisation bezeichnet.

<sup>209</sup> Seidl, Seite 42.

## 5.1 Ansiedlung des Multiprojektmanagements in der Organisation

Die Verortung des Multiprojektmanagements in der Organisation hat eine grundlegende strategische Ausrichtung der Stelle zur Folge und verdeutlicht dessen Bedeutung in der gesamten Kommune. Daher sollte die organisatorische Ansiedlung so hoch wie möglich erfolgen.<sup>210</sup> Sie ist dennoch von der Führungs- und Projektkultur abhängig.<sup>211</sup> Nur wenn die aufbauorganisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden, kann der Multiprojektmanager auch die ihm übertragenen Aufgaben wahrnehmen.<sup>212</sup> So ergibt sich bei einer Ansiedlung unmittelbar bei der Verwaltungsspitze die Möglichkeit, eine übergreifende Sicht auf alle Projekte zu haben, die die grundsätzlichen Ziele der Verwaltung mit kurzen Entscheidungswegen vereint. Hierbei kann es jedoch dazu kommen, dass die Unterscheidung der einzelnen projektartspezifischen Besonderheiten vernachlässigt wird, die Akzeptanzprobleme in einzelnen Projektbereichen nach sich ziehen können. Eine Ansiedlung des Multiprojektmanagements in der Querschnittsverwaltung mit alleiniger Zuständigkeit für diesbezügliche Projekte profitiert von einer höheren Fachkompetenz durch die inhaltliche Nähe zu den Projekten. Gleichzeitig werden dadurch nicht alle Projektarten abgedeckt. Es fehlt der Gesamtüberblick, was die Etablierung von Standards für die gesamte Verwaltung erschwert.<sup>213</sup> Die organisatorische Anbindung des Multiprojektmanagements stellt daher eine Abwägungsentscheidung unter Berücksichtigung der bestehenden Verwaltungsstruktur dar.

Die Projektarbeit wird im Rahmen einer Sekundärorganisation durchgeführt, bei der für die Projektdauer eine zeitlich befristete Struktur geschaffen wird.<sup>214</sup> Die Primärorganisation ist hingegen als grundlegende Organisation für die Durchführung von Daueraufgaben zuständig und in der öffentlichen Verwaltung in Form einer divisionalen Organisation<sup>215</sup> angelegt.<sup>216</sup> Für das Multiprojektmanagement ist nicht nur die richtige Sekundärorganisation für die jeweiligen Einzelprojekte

---

<sup>210</sup> Lomnitz, Seite 62.

<sup>211</sup> GPM/Gessler (Hrsg.), Seite 1217 f.

<sup>212</sup> Lomnitz, Seite 43.

<sup>213</sup> Pfetzing/Rohde, Seite 57.

<sup>214</sup> Hierbei werden Einfluss-, Matrix- und reine Projektorganisation unterschieden; Kunz, 219-223; Vahs, Seite 206-209; Patzak/Rattay, Seite 172-175.

<sup>215</sup> Divisional bedeutet, dass die Organisation nach Objekten wie beispielsweise Produkten, Kunden oder Regionen eingeteilt ist; Vahs, Seite 154.

<sup>216</sup> Bokranz/Kasten, Seite 62 ff.

auszuwählen, sondern auch eine Anpassung der Organisation an das Multiprojektmanagement notwendig. Zu dieser Anpassung gehört neben der Festlegung einer „Multiprojekt-Führungsorganisation“<sup>217</sup> auch die geeignete Einbettung des Multiprojektmanagements in die Primärorganisation, um eine zentrale und dauerhafte Anlaufstelle für die sekundären Organisationsformen zu gewährleisten.<sup>218</sup>

Das Bundesministerium des Innern (BMI) befürwortet in dem Praxisleitfaden zum Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung die Einrichtung einer Projektservicestelle, sofern regelmäßig projektwürdige Aufgaben anfallen. Eine Empfehlung in welcher Form die organisatorische Verankerung stattfinden soll, gibt der Praxisleitfaden nicht. So benennt er die Möglichkeiten der Einrichtung einer Stabsstelle oder der Ansiedlung im Organisationsreferat.<sup>219</sup> Aus Praxissicht beinhaltet das Multiprojektmanagement „klassische Stabsaufgaben“<sup>220</sup>. Stäbe bieten den Vorteil, eine umfassende Information der Leitungsstellen gewährleisten zu können. Sie werden in der deutschsprachigen Organisationslehre auch als „spezialisierte Leitungshilfestelle“<sup>221</sup> bezeichnet, was sich vor allem in ihrer Möglichkeit der quantitativen oder qualitativen Entlastung<sup>222</sup> der Leitungsstellen ausdrückt. Bei der Bildung zu vieler Stabsstellen besteht jedoch die Gefahr, „Wasserköpfe“ zu produzieren, in denen eine effiziente Aufgabenerfüllung nicht mehr möglich ist. Stabsstellen sind immer an eine Leitungsstelle gebunden und verfügen über keine Weisungskompetenz. Ihre wesentlichen Aufgaben liegen in einer fachlichen Beratung, der Informationssammlung und Informationsaufbereitung zur Vorbereitung von Entscheidungen sowie die Überwachung deren Umsetzung.<sup>223</sup> Stäbe haben durch ihre Aufgaben damit eine gewisse Macht, „der keine entsprechende Ergebnisverantwortung gegenübersteht“<sup>224</sup>. Ein weiterer Aspekt, der der Einrichtung von Stabsstellen entgegensteht, ist die Gefahr des Motivationsmangels eines

---

<sup>217</sup> Kunz, Seite 219. Auf diese Führungsorganisation wird in Kapitel 5.2.2 näher eingegangen.

<sup>218</sup> Kunz, Seite 219; Seidl, Seite 149 f.

<sup>219</sup> Bundesministerium des Innern (Hrsg.), Projektmanagement, Seite 55.

<sup>220</sup> Zitat von Herrn Baier, Stadtverwaltung Konstanz, zu Frage 3, Anlage 13. Bestätigung von Herrn Gutjahr, Stadtverwaltung Pforzheim, zu Frage 3, Anlage 15.

<sup>221</sup> Vahs, Seite 79.

<sup>222</sup> Als quantitative Entlastung wird die zusätzliche Arbeitskraft der Stabsstelle gesehen, wohingegen sich die qualitative Entlastung in zusätzlichem Fachwissen widerspiegelt; Vahs, Seite 79.

<sup>223</sup> Vahs, Seite 79 f.

<sup>224</sup> Vahs, Seite 80.



Stabsmitarbeiters. Auch wenn er gegenüber der Leitungsebene, bei der er angesiedelt ist, durch seine Position einen gewissen Einfluss hat, so verfügt er gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern in der Linie gerade nicht darüber. Er ist auf die Information und Kommunikation aus der Linie angewiesen, die oftmals abhängig von der Akzeptanz des Stabsmitarbeiters ist.<sup>225</sup>

Die Weisungsbefugnis, die dem Multiprojektmanager als Stabsmitarbeiter nicht zur Verfügung steht, besitzt er auch bei der Ansiedlung des Multiprojektmanagements in einer Linienstelle<sup>226</sup> nicht. Leitungsstellen, als eine Art der Linienstellen, verfügen zwar grundsätzlich über fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnisse, diese beschränken sich aber auf die ihnen untergeordneten Stellen.<sup>227</sup> Der Multiprojektmanager führt lateral. Er ist bei einer Ansiedlung in der Linie auf die Informations- und Kommunikationsbereitschaft der Projektleiter angewiesen.

Die Ansiedlung des Multiprojektmanagers in den befragten Kommunalverwaltungen wurde überwiegend in der Ämterstruktur vorgenommen. Bei der Begründung dieser Verortung wurde in drei der Kommunen betont, dass es keine Stabsstellen mehr gibt und somit eine grundsätzliche Abkehr dieser Organisationsform in der jeweiligen Kommunalverwaltung stattfindet.<sup>228</sup> Durch die Bildung zu vieler Stabsstellen in der Organisation besteht die Problematik, dass aufgrund knapper Personalressourcen eine Überladung der Stäbe mit dem gleichzeitigen Fehlen der Mitarbeiter in den Fachbereichen einhergeht. Um ein bloßes Nebeneinander von Stäben und Fachbereichen zu verhindern, wird in einer der befragten Kommunalverwaltungen eine Einordnung von Aufgaben möglichst auf der Ämterebene vorgenommen.<sup>229</sup> Die Vorteile von Stabsaufgaben werden durch eine räumliche Nähe

---

<sup>225</sup> Vahs, Seite 80.

<sup>226</sup> Der Begriff der Linienstelle umfasst sowohl Leitungsstellen als auch Ausführungsstellen; Vahs, Seite 74-79. Im Folgenden sollen die Leitungsstellen aufgrund ihrer Ausstattung mit fachlicher und disziplinarischer Weisungsbefugnis betrachtet werden, um einen Vergleich zu den Stabsstellen ziehen zu können. Ausführungsstellen sind Stellen, die keine Weisungsbefugnisse besitzen und als unterste Ebene in der Aufbauorganisation die Weisungen der übergeordneten Leitungsstellen umsetzen.

<sup>227</sup> Vahs, Seite 74.

<sup>228</sup> Hierbei handelt es sich um Sindelfingen, Lahr und Pforzheim.

<sup>229</sup> Diese Begründung wurde seitens Herrn Gutjahr, Stadtverwaltung Pforzheim im Rahmen der Frage 3 zur Verortung des Multiprojektmanagements gegeben.

zum Büro des Oberbürgermeisters gewährleistet.<sup>230</sup> Das Haupt- und Personalamt wird als „das wirklich klassische Steuerungsamt des Oberbürgermeisters“<sup>231</sup> angesehen. Aufgrund einer verstärkten externen Orientierung des Oberbürgermeisters wird eine feste Verankerung in der Linienorganisation mit kurzen Berichtswegen über den Hauptamtsleiter zum Oberbürgermeister<sup>232</sup> als passende Organisationsform für die befragten Kommunalverwaltungen eingeschätzt. Dies entspricht den Entwicklungen, die das NPM für die Organisationsstruktur der Verwaltung vorsieht. Die mit der einhergehenden Dezentralisierung verstärkte Ressourcenverantwortung der Fachämter mindert nicht die Notwendigkeit der Koordinierungsaufgaben der Querschnittsämter. Diese beinhalten die Festlegung von Standards und Grundsätzen. „Ihr Zweck liegt darin, im Interesse der Führung der Gesamtorganisation Kohärenz und Steuerbarkeit der Gesamtverwaltung wie auch Synergieeffekte zu realisieren.“<sup>233</sup> Eine einheitliche Ausrichtung der Gesamtverwaltung in Bezug auf das Management einer Vielzahl an Projekten kann seitens der Querschnittsämter demnach besser gesteuert werden. Welche prozessualen Regelungen unter Einbindung der Entscheidungsebene hierfür seitens des Multiprojektmanagements getroffen werden können, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

## **5.2 Festlegung prozessorientierter Rahmenvorgaben**

Nach dem dargestellten klassischen Organisationsansatz findet zunächst die Gestaltung der Aufbauorganisation und anschließend die der Ablauforganisation statt. Daraus ergeben sich aufgrund von Schnittstellenproblemen und der fehlenden Berücksichtigung organisationseinheitenübergreifender Abläufe Steuerungs- und Koordinationsprobleme, Ressortdenken und Intransparenz.<sup>234</sup> Diese „Mängel der traditionellen Konzepte“<sup>235</sup> gilt es durch eine geeignete Definition der Abläufe für die übergreifende Planung und Steuerung kommunaler Projekte zu vermindern. Ziel einer standardisierten Regelung zur Auswahl von Projekten ist es, alle entscheidungsrelevanten Personen über das Projekt zu informieren, den Projekt-

---

<sup>230</sup> vgl. Ausführungen von Herrn Gutjahr, Stadtverwaltung Pforzheim, Frage 3, Anlage 15.

<sup>231</sup> Zitat anonymisiertes Mittelzentrum, Frage 3, Anlage 14.

<sup>232</sup> vgl. Ausführungen von Herrn Baier, Stadtverwaltung Konstanz, Frage 3, Anlage 13.

<sup>233</sup> Schedler/Proeller, Seite 120.

<sup>234</sup> Vahs, Seite 225-227.

<sup>235</sup> Vahs, Seite 225.

auftrag klar zu definieren, eine effiziente Projektdurchführung zu ermöglichen und im Rahmen dessen auch die verfügbaren Personal- und Finanzressourcen zu berücksichtigen.<sup>236</sup> Hierfür ist es erforderlich, neben den zu erfassenden einheitlichen Projektinformationen auch die Entscheidungswege und Zuständigkeiten zur Auswahl und Priorisierung von Projekten zu gestalten. Eine definierte Gestaltung von projektbezogenen Prozessen wird dabei immer wichtiger. Allerdings soll eine Überladung der Prozesse durch zu detaillierte Vorgaben verhindert werden, da dies die Flexibilität der Projektarbeit einschränkt.<sup>237</sup>

### **5.2.1 Transparenz der Projektbewertung**

Nicht jedes Projekt benötigt eine Berücksichtigung im Projektportfolio der Kommune. Die Einschätzung der herrschenden „Projektitis“<sup>238</sup> in Unternehmen, kann auch für Teile der Verwaltung bestätigt werden.<sup>239</sup> Die Projekte, die im Multiprojektmanagement Beachtung finden, bedürfen gewissen Kriterien. Sofern diese nicht vorhanden sind, kann die Vielzahl an Projekten der Kommunalverwaltung zu einer unüberwindbaren Informationsfülle führen. Es geht daher um eine gezielte Reduktion von Komplexität. Gleichzeitig können aufgrund begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen nicht alle Projekte zur gleichen Zeit durchgeführt werden. Die Auswahl der richtigen Projekte ist Grundvoraussetzung dafür, die einzelnen Projekte richtig, d. h. effizient, durchführen zu können.<sup>240</sup> Multiprojektmanagement hat hierbei das Ziel Transparenz zu schaffen und dies für alle Mitarbeiter bis hin zur Verwaltungsspitze. Eine anvisierte Transparenz beinhaltet jedoch auch Gefahren und Konfliktpotenziale. So werden dadurch eventuell auch unliebsame Entscheidungen gegen bestimmte Projekte deutlich, die es zu begründen gilt. Durch ein transparentes Multiprojektmanagement, welches seitens der Projektleiter auch als starke Kontrolle ihrer Tätigkeit empfunden werden kann, können auch Fehler in der operativen Projektarbeit aufgedeckt werden.<sup>241</sup> In der

---

<sup>236</sup> Patzak/Rattay, Seite 519.

<sup>237</sup> Hagen, Seite 239.

<sup>238</sup> Schelle, Projekte zum Erfolg führen, Seite 27. Der Begriff verdeutlicht die Verwendung des Projektbegriffs, der für jede von den Daueraufgaben abweichende Aufgabe genutzt wird.

<sup>239</sup> vgl. Bestätigung durch Herrn Baier, Stadtverwaltung Konstanz, Frage 25, Anlage 13.

<sup>240</sup> Schelle, Projekte zum Erfolg führen, Seite 51.

<sup>241</sup> Kunz, Seite 249.

Konsequenz ist es erforderlich, eine Fehlerkultur einzuführen, um aus den Projekterfahrungen zu lernen.

Um der Informationsvielfalt zu begegnen, müssen Regelungen für die Auswahl und Kriterien für Priorisierung von Projekten aufgestellt werden. Die Auswahl bezieht sich darauf, welche Projekte grundsätzlich in das Projektportfolio aufgenommen werden. So muss eine Einteilung geschaffen werden, da nicht jedes Projekt eine übergreifende Steuerungsrelevanz und damit Berücksichtigung im Multiprojektmanagement besitzt. Für die Auswahl von Projekten gibt es verschiedene Kriterien. Traditionelle Auswahlkriterien nach der hierarchischen Stellung des Auftraggebers des Projekts sind dabei ungeeignet und sollten klar festgelegten Auswahlkriterien weichen.<sup>242</sup> So wird als erstes Auswahlkriterium die Prüfung des Projektantrags auf formale Kriterien empfohlen.<sup>243</sup> Durch die feste Verankerung dieser Vorprüfung wird zum einen eine einheitliche und damit vergleichbare Informationsgrundlage für die Projektauswahl geschaffen. Andererseits werden die Projektauftraggeber und Projektleiter an die Nutzung verbindlicher Standards gebunden. In einem zweiten Schritt sollten die angemeldeten Projekte mit den Zielen der Organisation übereinstimmen und deren Umsetzung vorantreiben.<sup>244</sup> Dies wird auch als „strategischer Fit“<sup>245</sup> bezeichnet. Hierbei kann gleichzeitig überprüft werden, ob die ausgewählten Projekte bereits laufenden Projekten entgegenstehen. „Das Fehlen oder die ungenügende Qualität eines strategischen Zielsystems ist in der Praxis häufig genug eine erste hohe Hürde für eine systematische Projektpriorisierung.“<sup>246</sup> Um die „Lücke zwischen strategischer Zielsetzung und operativer Strategieumsetzung“<sup>247</sup> zu verringern, bietet sich der Einsatz einer Balanced Scorecard an.<sup>248</sup> Das Vorhandensein eines strategischen Zielsystems

---

<sup>242</sup> Schelle, Projekte zum Erfolg führen, Seite 52.

<sup>243</sup> Seidl, Seite 58.

<sup>244</sup> Pftzing/Rohde, Seite 81; Schelle, Projekte zum Erfolg führen, Seite 51.

<sup>245</sup> Patzak/Rattay, Seite 544.

<sup>246</sup> Seidl, Seite 52.

<sup>247</sup> Seidl, Seite 53.

<sup>248</sup> Seidl, Seite 52. Eine Balanced Scorecard (BSC) berücksichtigt neben den oftmals dominierenden finanziellen Aspekten zusätzlich die Kunden, die internen Geschäftsprozesse sowie das Lernen und Entwickeln im Rahmen des Mitarbeiterpotenzials. In jeder dieser vier Perspektiven werden Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen formuliert, die eine Ausrichtung der Projektaktivitäten der Verwaltung im Hinblick auf die vorhandene Vision und Strategie ermöglichen; Pftzing/Rohde, Seite 83 f.

erleichtert die Projektauswahl im Projektportfolio. Sie macht diese auch gegenüber den Projektauftraggebern und Projektleitern transparent, die ihre Projekte tendenziell als strategisch äußerst relevant und besonders dringlich erachten. Ohne objektiv vergleichbare Kriterien besteht die Gefahr, dass eine Ungleichbehandlung der Projekte im Auswahlprozess erfolgt.<sup>249</sup>

Nachdem die grundsätzliche Entscheidung über die in das Projektportfolio aufzunehmen Projekte getroffen wurde, ist eine Priorisierung der Projekte vorzunehmen. Auch wenn mit einer Priorisierung zumeist die Festlegung der zeitlichen Reihenfolge von Projekten verbunden wird, ist eine zweite Dimension zu berücksichtigen. Die Priorisierung beinhaltet auch immer eine Entscheidung, welche Projekte bei konkurrierenden finanziellen oder personellen Ressourcen vorrangig zu erfüllen sind.<sup>250</sup> Es ist demnach eine Rangfolge der durchzuführenden Projekte aufzustellen, die sich nach strategischer Bedeutung und Dringlichkeit aufgliedern kann.<sup>251</sup> In der Kommunalverwaltung können hierbei als weiteres Kriterium auch politische Motive hinzutreten. So entstehen „Muss-Projekte“, die eine hohe strategische Bedeutung sowie Dringlichkeit haben und „Keinesfalls-Projekte“, die weder dringlich noch strategisch wichtig sind. Wiederum gibt es „Kann-Projekte“, die eine hohe strategische Bedeutung und niedrigere Dringlichkeit haben und „Zwangsprojekte“, die dringlich aber strategisch nicht so bedeutend sind.<sup>252</sup> Für die Projektpriorisierung gibt es eine Vielzahl an Methoden, die sich in eindimensionale, vergleichende oder mehrdimensionale Verfahren unterscheiden lassen.<sup>253</sup> Die Vorgaben, die für die Priorisierung von Projekten getroffen wurden, sind für alle davon Betroffenen klar und einheitlich festzulegen und bekannt zu geben.<sup>254</sup>

---

<sup>249</sup> Seidl, Seite 54 ff.

<sup>250</sup> Leyendecker, Seite 86; Seidl, Seite 60.

<sup>251</sup> Die zweidimensionale Betrachtung im Rahmen der Portfolioanalyse kann auch beispielsweise unter Beachtung der wirtschaftlichen Bedeutung, des Kundennutzens oder des Technologievorteils ausgestaltet sein; Schelle, Projekte zum Erfolg führen, Seite 55, 66.

<sup>252</sup> Seidl, Seite 62.

<sup>253</sup> Da sich diese Thesis auf die Sensibilisierung in Bezug auf eine bewusste Projektauswahl und Projektpriorisierung beschränkt, werden die einzelnen Verfahren nicht weiter differenziert. Darstellungen hierzu finden sich bei Kunz, Seite 107 ff; Pfetzing/Rohde, Seite 98 ff; Seidl, Seite 65; Schelle, Projekte zum Erfolg führen, Seite 57.

<sup>254</sup> Leyendecker, Seite 96.

Der aufgestellten Hypothese, dass die Transparenz bei der Projektbewertung von der Dauer des Bestehens des Multiprojektmanagements abhängig ist, liegt die Annahme zugrunde, dass das Multiprojektmanagement schrittweise eingeführt wird und damit die Regelungen zur Projektauswahl und Projektpriorisierung unter Berücksichtigung der individuellen Besonderheiten ebenso schrittweise entwickelt werden. Das Maß an Transparenz zeichnet sich hierbei durch eine detaillierte Ausgestaltung der Vorgaben zur Projektanmeldung, Projektauswahl und Projektpriorisierung aus. Die Hypothese gilt als bestätigt, wenn die Projektanmeldeinformationen einheitlich übermittelt und die Projektauswahl und die Priorisierung für alle Projektleiter und Projektmitarbeiter nachvollziehbar vorgenommen werden. Diese Transparenz ermöglicht den Projektleitern Klarheit über die von ihnen gestellten Projektanträge und bindet gleichzeitig die Entscheidungsträger.

In den befragten Kommunalverwaltungen ist erkennbar, dass die Dauer des Bestands des Multiprojektmanagements im Zusammenhang mit der Ausgestaltung der Projektvorinformationen steht. In allen Kommunen, die eine übergreifende Projektsteuerung seit mehr als einem halben Jahr machen, sind Projektsteckbriefe vorgegeben, die eine einheitliche Informationserfassung ermöglichen. In den Kommunalverwaltungen, die noch am Beginn des Multiprojektmanagements stehen,<sup>255</sup> werden solche Formulare gerade entworfen. Die Detaillierung der Projektsteckbriefe hängt von der Größe der Kommunalverwaltung ab. So werden beispielsweise in der größten befragten Kommunalverwaltung Mannheim neben den Zielen und Maßnahmen, Meilensteinen, Projektstart und Projektende, Verantwortlichkeiten und beteiligten Fachbereichen, auch strategische Ziele sowie korrespondierende Change<sup>2</sup>-Projekte<sup>256</sup> benannt.

Die Projektauswahl wird bisher in den meisten Fällen aufgrund von äußeren Einflüssen bestimmt. Projekte können aus der Strategie einer Organisation, Gesetzesänderungen, neuen technologischen Anforderungen, Optimierung der internen Abläufe oder aber aufgrund der Anforderungen externer Personengruppen erfor-

---

<sup>255</sup> Hierbei handelt es sich um die Kommunalverwaltungen von Konstanz und Lahr.

<sup>256</sup> Change<sup>2</sup> ist der Verwaltungsmodernisierungsprozess der Stadtverwaltung Mannheim, welche im Jahr 2008 von ihrem Oberbürgermeister Herrn Dr. Peter Kurz initiiert wurde.

derlich werden.<sup>257</sup> Zu diesen gehört für die Kommunalverwaltung beispielsweise der Rat oder die Bürgerschaft. Aus den geführten Interviews ist ersichtlich, dass neben der Umsetzung von Projekten aufgrund der Änderung gesetzlicher Vorgaben<sup>258</sup> auch politische Beschlüsse des Rats und Entscheidungen zentraler Gremien für die Projektauswahl maßgeblich sind.<sup>259</sup> Eine Unterscheidung der Projektarten findet in allen befragten Kommunalverwaltungen statt.<sup>260</sup> Hierbei ergibt sich die Tendenz, dass die Multiprojektmanager in den Querschnittseinheiten die Projekte nach den beteiligten Organisationseinheiten einteilen, sodass zwischen dezernatsübergreifenden, dezernatsinternen sowie amtsinternen Projekten unterschieden wird. Sofern ein organisationseinheitenübergreifendes Multiprojektmanagement eingerichtet wurde, erfolgt die Unterscheidung der Projektarten eher nach dem Inhalt der Projekte. In Bezug auf die Projektauswahl lässt sich feststellen, dass es nur eingeschränkte Kriterien für die Aufnahme eines Projekts in das Multiprojektmanagement gibt. Hierzu gehört beispielsweise, dass das Projekt dezernatsübergreifend durchgeführt wird bzw. finanziell oder politisch eine herausgehobene Auswirkungen für die Kommune hat.<sup>261</sup> Eine Berücksichtigung kleinerer Projekte, die nur innerhalb eines Dezernats abgewickelt werden, findet daher aktuell noch nicht statt. Jedoch ist anzumerken, dass auch kleinere Projekte gesamtstädtische Wirkungen entfalten können. Eine Differenzierung der Projekte in Form eines Abgleichs der Ziele der einzelnen Projekte mit den langfristigen Zielen der Kommunalverwaltung findet nicht statt.<sup>262</sup> Das Leitbild wurde in einem Fall als „relativ grob auf der strategischen Ebene“<sup>263</sup> bezeichnet, sodass sich hierbei an den Zielen und festgesetzten Kennzahlen im produktorientierten Haushalt der Kommune orientiert wird.<sup>264</sup> In einer weiteren Kommunalverwaltung wird die Verantwortung für den Abgleich der Projektziele mit den Zielen der Verwaltung auf die Projektleiterebene verlagert.<sup>265</sup> Hierbei gilt es zu bedenken, dass diese

---

<sup>257</sup> Patzak/Rattay, Seite 543.

<sup>258</sup> Weitere Gründe für Muss-Projekte liegen in technologischen Zwängen, starken Kundendruck

<sup>259</sup> vgl. zu den projektübergreifenden Gremien Kapitel 5.2.2.

<sup>260</sup> Zur Übersicht der Projektarten vgl. Darstellung in Kapitel 2.3.1.

<sup>261</sup> Diese Regelung gilt in Pforzheim.

<sup>262</sup> Langfristige Ziele werden in dem Leitbild der Kommunalverwaltung ersichtlich, Reichard, Seite 86.

<sup>263</sup> Anonymisiertes Mittelzentrum, Frage 17, Anlage 14.

<sup>264</sup> Anonymisiertes Mittelzentrum, Frage 17, Anlage 14.

<sup>265</sup> Hierbei handelt es sich um die Stadtverwaltung Pforzheim.

Verantwortung jedoch nicht alleine auf die Projektleiter übertragen werden kann, da die Umsetzung der langfristigen Ziele eine Aufgabe aller Führungskräfte ist.

Eine Priorisierung, der in die Auswahl aufgenommenen Projekte, findet bisher nicht nach festgelegten Vorgaben statt. Die Literatur nennt hierfür eine Vielzahl an Priorisierungsmöglichkeiten, die verstärkt mit Kennzahlen arbeiten. Ein solches Kennzahlensystem wurde bisher noch nicht in den befragten Kommunalverwaltungen eingeführt. Diesbezüglich wurde auch betont, dass in der Kommunalverwaltung im Gegensatz zu Unternehmen der freien Wirtschaft in der Regel mit weicheren Faktoren gearbeitet wird, die keine Detailtiefe haben. Kennzahlen haben als Informationsgehalt eher eine untergeordnete steuerungspolitische Bedeutung.<sup>266</sup> Die Entscheidungen werden von den jeweils eingerichteten Gremien oder dem Oberbürgermeister direkt getroffen. Ebenso wie bei der Projektauswahl kann die Projektpriorisierung vom Rat oder auch von den Bürgern der Kommune bestimmt werden. Dies stellt eine Besonderheit der Kommunalverwaltung dar, die in den Priorisierungsvorschlägen für Unternehmen keine Berücksichtigung findet.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Projektvorinformationen in den befragten Kommunen mit längerem Bestehen des Multiprojektmanagements detaillierter ausgestaltet sind. Eine einheitliche Informationsbasis für die weitere Bewertung der Projekte ist demnach vorliegend. Dies stellt jedoch nur den ersten Schritt der Transparenzbetrachtung dar. Die Projektauswahl und die Projektpriorisierung verlaufen nicht nach einheitlichen Regelungen und sind von äußeren Einflüssen sowie den Entscheidungen der eingerichteten Gremien abhängig. Hierbei sind keine Unterschiede erkennbar, die einen Zusammenhang zur Dauer des bestehenden Multiprojektmanagements zulassen. Durch diese Vorgehensweise kann keine Transparenz erzeugt werden, weil den Auftraggebern der Projekte und den mit den Projekten beauftragten Mitarbeitern der Kommune keine sichtbaren und nachvollziehbaren Kriterien geliefert werden. So beschreibt Hagen im Zusammenhang mit der politischen Einflussnahme, die das Handeln der Kommunalverwaltung prägt, die Mutmaßung, „dass auf politischer Ebene (und teilweise auch

---

<sup>266</sup> vgl. Aussagen Herr Baier, Stadtverwaltung Konstanz, Frage 23, Anlage 13 und Herr Gutjahr, Stadtverwaltung Pforzheim, Frage 31, Anlage 15.



auf Ebene der Verwaltungsführung) die Transparenz und Kontrollierbarkeit, die durch professionelles Projektmanagement entsteht, teilweise gar nicht erwünscht ist.<sup>267</sup> Hierzu gilt es im Rahmen der programmatischen Steuerung der Kommunalverwaltung Stellung zu nehmen.

### **5.2.2 Vernetzung der Beteiligten**

Die Abstimmung der Informations- und Entscheidungswege zwischen allen an den Projekten Beteiligten stellt eine weitere Herausforderung des Multiprojektmanagements dar, für die bei der Einführung ein Vorgehen gefunden werden muss. Hierbei sind der Austausch der Projektleiter untereinander, der Austausch der Projektleiter mit dem Multiprojektmanager sowie der Austausch des Multiprojektmanagers mit der Verwaltungsspitze zu beachten. Es ist eine gezielte Vernetzung der Beteiligten herbeizuführen.

#### Informationsweitergabe unter Projektleitern

Ein Bestandteil der Regelung der organisationsinternen Informationsweitergabe im Multiprojektmanagement ist die Schaffung einer zentralen Austauschplattform. Nur durch den Austausch von positiven und negativen Projekterfahrungen kann ein gezieltes Wissensmanagement aufgebaut werden. Ein solches Wissensmanagement ist „eine zentrale Herausforderung an moderne Organisationen.“<sup>268</sup> Ziel ist es, die Effizienz der Projektarbeit zu erhöhen. Dabei finden sich genug Argumente gegen die systematische Aufbereitung von Projekterfahrungen. Zeitliche Knappheit zur Dokumentation des Projektfortschritts oder zur Information von Kollegen, Angst vor Sanktionen bei Projektmisserfolgen und die Beibehaltung eines Informationsvorsprungs sind hierbei zu benennen. Für die Etablierung einer offenen Gesprächskultur ist es notwendig, das Denken, dass jeder nur aus seinen eigenen Erfahrungen lernen kann und ein Schmücken mit fremden Lorbeeren nicht gern gesehen ist, zu durchbrechen.<sup>269</sup> Die Vorteile liegen in einer Koordina-

---

<sup>267</sup> Hagen, Seite 233.

<sup>268</sup> Patzak/Rattay, Seite 535.

<sup>269</sup> Patzak/Rattay, Seite 535 f, 635.

tion von Projektwissens, einer schnelleren Einarbeitungszeit für neue Projektmitglieder sowie der Schaffung von Transparenz über bisherige Projekte.<sup>270</sup>

Für den Multiprojektmanager ergeben sich für die Schaffung eines Erfahrungsaustauschs der Projektleiter untereinander demnach sowohl personelle als auch organisatorische Aspekte, die Berücksichtigung finden müssen. In personeller Hinsicht ist auf eine entsprechende Etablierung interner und externer Weiterbildungsmöglichkeiten der Projektleiter, Projektmitarbeiter und auch Linienvorgesetzten zu achten.<sup>271</sup> Unter Berücksichtigung unterschiedlicher Qualifizierungsstufen kann ein Projektmanagementkarrierepfad<sup>272</sup> entwickelt werden.<sup>273</sup> Organisatorisch ist der Multiprojektmanager als Mentor für das Wissensmanagement für die Schaffung und den Ausbau einer Wissensbibliothek als zentrale Plattform zuständig, die eine systematische Erfassung von Projekterfahrungen ermöglicht.<sup>274</sup> Gleichzeitig kann ein gebildetes Gremium die Projektleiter bei besonderen Erfahrungen darauf hinweisen, ihre jeweiligen Kollegen im Sinne einer Wissensweitergabe zu informieren, sodass der Aufbau der notwendigen Wissensdatenbank auch darüber unterstützt werden kann.<sup>275</sup>

Bei den befragten Kommunalverwaltungen findet ein Erfahrungsaustausch aktuell nur sehr eingeschränkt statt. So werden bisher nur projektbezogene Daten in den Lenkungsgruppen ausgetauscht oder im Rahmen der Verankerung des Multiprojektmanagements in der Organisationsabteilung regelmäßige Besprechungen für alle dort angesiedelten Projektleiter festgesetzt. Der Nutzen, den ein Wissensmanagement für die gesamte Projektlandschaft hat, wird in der Stärkung eines „Wir-Gefühls“ gesehen.<sup>276</sup> Bei dem Großteil ist die Einführung einer zentralen Austauschplattform geplant. Dies lässt den Schluss zu, dass der Etablierung des

---

<sup>270</sup> Bea/Scheurer/Hesselmann, Seite 591.

<sup>271</sup> Patzak/Rattay, Seite 634-638.

<sup>272</sup> vgl. zu dem Karrierepfad Kapitel 4.2.

<sup>273</sup> Bea/Scheurer/Hesselmann, Seite 589.

<sup>274</sup> Hierbei gibt es sowohl zentrale Wissensmanagement-Modelle, die eine Steuerung durch den Multiprojektmanager beinhalten, und dezentrale Modelle, bei dem der Multiprojektmanager nur die Rahmenbedingungen liefert und erfahrene Projektleiter von sich aus Informationen zur Verfügung stellen und dadurch ein „internes Projektmanagement-Wikipedia“ erzeugen. Weitere Ausführungen dazu machen Patzak/Rattay, Seite 537, 634-638.

<sup>275</sup> Patzak/Rattay, Seite 536.

<sup>276</sup> vgl. Aussage von Frau Karl, Stadtverwaltung Lahr, Frage 29, Anlage 12.

Wissensmanagements in der Einführungsphase noch kein besonders hoher Stellenwert zugemessen wird und weiteren Verlauf schrittweise aufgebaut werden soll. Daran gilt es jedoch festzuhalten, da „die Pflege und Weiterentwicklung des Projekt-Know-hows“<sup>277</sup> ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das gesamte Projektmanagement ist.

#### Informationsweitergabe zwischen Projektleitern und Multiprojektmanager

Die Kommunikation zwischen Projektleitern und Multiprojektmanager stellt die wesentliche Grundlage für die übergreifende Steuerung und Planung von Projekten dar. Während die Projektleiter vereinfacht gesagt für die operative Einzelprojektsteuerung und den Projekterfolg verantwortlich sind, erhalten sie mit der Einführung eines Multiprojektmanagements neue projektübergreifende Aufgaben. Hierzu zählen u. a. die regelmäßige Weitergabe projektbezogener Informationen in persönlichen Treffen oder aber auch über Statusberichte in Tools, die Wahrnehmung von Terminen in übergreifenden Lenkungsausschüssen zur Vertretung ihrer Projekte sowie die Anwendung standardisierter Vorgaben.<sup>278</sup>

Die Bandbreite der Ausgestaltung der Informationsweitergabe ist bei den befragten Kommunalverwaltungen sehr groß. Sie reicht von der völligen Eigenverantwortung des Projektleiters, der selbst über die Häufigkeit und Intensität des Kontakts mit dem Multiprojektmanager entscheiden kann, bis hin zu wöchentlichen Besprechungsterminen.<sup>279</sup> Die Regelung dieser wöchentlichen Besprechungstermine ist hierbei eine Besonderheit, die sich aus den individuellen Gegebenheiten der Kommune ableiten lässt. Alle Projektleiter sind Mitarbeiter der Organisationsabteilung, der der Multiprojektmanager vorsteht. So findet der Austausch im Rahmen einer Teambesprechung statt. Eine weitere Gestaltungsmöglichkeit ist die quartalsweise Einstellung von Projektdaten in einer sharepointbasierten Intranetumgebung, die jedoch den persönlichen Kontakt zu den Projektleitern ersetzt. Die mögliche Detailverliebtheit eines Projektleiters kann durch den Einsatz eines zentralen Tools mit einheitlicher Informationsabbildung gemindert werden.

---

<sup>277</sup> Patzak/Rattay, Seite 634.

<sup>278</sup> Lomnitz, Seite 57.

<sup>279</sup> Die Gegenpole stellen hierbei Pforzheim und das anonymisierte Mittelzentrum dar.

### Informationsweitergabe zwischen Multiprojektmanager und Verwaltungsspitze

Zur Organisation des Multiprojektmanagements gehört nicht nur die Etablierung einer Multiprojektmanagementstelle, sondern auch die Festlegung der Entscheidungsebene, die die aufbereiteten Informationen zu allen Projekten erhält und eine Auswahl und Priorisierung der angemeldeten Projekte vornimmt. Dieses Entscheidungsgremium wird oftmals als zentraler Lenkungsausschuss<sup>280</sup> bezeichnet. Es hat eine „Scharnierfunktion zwischen routinisierter und zentralisierter Abwicklung der strategischen Steuerung in der Linienorganisation und flexibler und dezentraler Abwicklung der strategischen Steuerung in strategischen Projekten“<sup>281</sup>. Dieser These liegt die Hypothese zugrunde, dass bei steigender Größe der Kommune eher ein Lenkungsausschuss eingerichtet wird. Je kleiner die Verwaltung der befragten Kommunen ist, desto eher entscheidet dann der Oberbürgermeister. Die Einrichtung dieser Entscheidungswege im Rahmen des Multiprojektmanagements wird auch als „Projekt-Suprastruktur“<sup>282</sup> bezeichnet. Ein solches Entscheidungsgremium zeichnet sich durch „eine spezifische, permanente Kommunikationsstruktur“<sup>283</sup> aus. Deren Einrichtung wird bei 15 bis 20 parallelen Projekten ab einer ungefähren Mitarbeiterzahl von 200 bis 300 Mitarbeitern empfohlen.<sup>284</sup> Alle befragten Kommunalverwaltungen haben mehr als die benannte Mitarbeiterzahl, wobei die Anzahl der Projekte stark schwankt und zum Teil aufgrund des kurzen Bestands des Multiprojektmanagements noch gar nicht bekannt ist. Aus den Ergebnissen der Experteninterviews ist ersichtlich, dass eine direkte Kommunikation mit dem Oberbürgermeister stattfindet, wenn das Multiprojektmanagement in der Querschnittsverwaltung angesiedelt ist. In den befragten Mittelzentren wurde kein Lenkungsausschuss eingerichtet. In der Stadtverwaltung Mannheim und Pforzheim, die die beiden größten befragten Kommunalverwaltungen darstellen, wurde jeweils ein Lenkungsausschuss eingerichtet. Dieser besteht in Mannheim aus fünf Dienststellenleitungen sowie der eingesetzten Multiprojektmanagerin. Es findet einmal im Quartal ein Austausch über die laufenden Projekte der

---

<sup>280</sup> Weitere Bezeichnungen sind Projektportfolio-Board, Steering Committee, Multiprojektmanagement-Gremium, Projektportfolio-Führungskreis oder Projektportfolio-Group.

<sup>281</sup> Bea/Scheurer/Hesselmann, Seite 580 f.

<sup>282</sup> Kunz, Seite 248.

<sup>283</sup> Gareis, Seite 552.

<sup>284</sup> Gareis, Seite 552.

ausgewählten Projektarten statt, die in einer Vorhabenskoordination mündet. Nach dieser Abstimmung findet ein Termin mit dem Oberbürgermeister statt, der sich ebenfalls einmal im Quartal von der Multiprojektmanagerin und den Dienststellenleitungen informieren lässt. Auch in Pforzheim wurde ein Lenkungsausschuss, die sogenannte Koordinierungs- und Steuerungsgruppe, eingerichtet. Diese trifft sich alle sechs bis acht Wochen, um Entscheidungen über beantragte Projekte von gesamtstädtischem Ausmaß zu treffen. Eine Information des Oberbürgermeisters findet halbjährlich statt oder anlassbezogen sofern es unüberwindbare Probleme auf der Ebene der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe gibt. Ziel war es hierbei, die Bürgermeisterebene zu entlasten, wodurch sich diese Gruppe aus den Büroleitungen der vier Dezernate, den Amtsleitungen des Rechtsamts, Personal- und Organisationsamts, der Stadtkämmerei sowie der Geschäftsstelle zusammensetzt.<sup>285</sup> Es lässt sich feststellen, dass mit steigender Größe der Kommunalverwaltung auch eher übergreifende Gremien eingerichtet werden, die die steuerungsrelevanten Entscheidungen für die in das Projektportfolio aufgenommenen Projekte treffen. Tendenziell ist die Ansiedlung des Multiprojektmanagements in diesen Verwaltungen stabsähnlich. Eine Ansiedlung im Querschnittsamt hat in den untersuchten Kommunalverwaltungen keine Einrichtung eines Lenkungsausschusses zur Folge. Ein Zusammenhang zur Anzahl der laufenden Projekte lässt sich nicht eindeutig bestätigen. Die Einrichtung eines Lenkungsausschusses betont noch einmal den Stellenwert des Multiprojektmanagements in der Kommunalverwaltung. Die Mitglieder des zentralen Lenkungsausschusses haben die Aufgabe, die Einführung von Multiprojektmanagement zu begleiten und aktiv zu fördern.<sup>286</sup> Hierfür ist es notwendig, dass regelmäßige Sitzungen des Lenkungsausschusses stattfinden, um einen kontinuierlichen Austausch über die Projekte zu gewährleisten.<sup>287</sup> Wichtige Schlüsselpersonen aus der Dezernatsleiterebene, aber auch aus den Querschnitts- und Stabsbereichen können gleichzeitig involviert werden, um eine gesamtstädtische Sicht auf die Projektlandschaft sicherzustellen. Diese Zusammensetzung ist ebenfalls erforderlich um nicht nur die Projekte untereinander

---

<sup>285</sup> vgl. zur Zusammensetzung die Rundverfügung A 9/2014 zur Neustrukturierung der städtischen Koordinierungs- und Steuerungsgruppe, Anlage 18.

<sup>286</sup> Lomnitz, Seite 57.

<sup>287</sup> Patzak/Rattay, Seite 514.

priorisieren, sondern auch die Projektaufgaben und die Linienaufgaben abstimmen zu können. So wird der Dialog zwischen beiden Bereichen aufrechterhalten und eine ganzheitliche Abstimmung ist möglich.<sup>288</sup>

### **5.3 Steuerungsempfehlungen für organisatorische Herausforderungen**

Die politische Steuerung über die Organisation stellt eine zweite wesentliche Herausforderung an die Leitung und auch an die Organisationsabteilung der Verwaltung dar. Die Ansiedlung einer Multiprojektmanagementstelle muss den Gegebenheiten in der jeweiligen Kommunalverwaltung entsprechen. So kann aufgrund der dargestellten Experteninterviews empfohlen werden, eine Multiprojektmanagementstelle in die Linienorganisation einzugliedern. Ein Schweben zwischen den Hierarchiestufen ohne konkrete Zuordnung ist zu vermeiden. Eine unmittelbare Angliederung an die Organisationsabteilung des Hauptamtes ist abzuwägen, da hierbei ggf. weitere informelle Machtgrundlagen zur Umsetzung der Aufgaben zur Verfügung stehen.<sup>289</sup> Gleichzeitig sind konkurrierende Linienaufgaben vorhanden, die den Stellenwert des Multiprojektmanagements mindern können. Eine gesamtstädtische Sicht kann aufgrund des fehlenden Gesamtüberblicks nur schwer gewährleistet werden. Sofern beispielsweise aufgrund historischer Gegebenheiten in der Verwaltung die Bildung einer Stabsstelle für Multiprojektmanagement vorgesehen ist, so sollte diesem Stab ein umfassendes Informationsrecht gegenüber der Linienorganisation eingeräumt werden. Gleichzeitig soll der Stab weiterhin kein Recht auf Weisungsbefugnis gegenüber der Linie haben. Eine gegenseitige Zusammenarbeit in Form eines Beratungsrechts der Linie gegenüber dem Stab und einer Beratungspflicht des Stabs gegenüber der Linie sollte etabliert werden, die in einem gegenseitigen Vertrauen und Verständnis mündet.<sup>290</sup>

Die Auswahl und Priorisierung der Projekte ist das Grundelement der Steuerung der Projektlandschaft. Diese soll für alle nachvollziehbar sein. Die Aufstellung einer Projektklassifizierung ist dabei besonders elementar, um nur bedeutende Projekte der Kommune in das Projektportfolio aufzunehmen. Gleichzeitig sollte

---

<sup>288</sup> Leyendecker, Seite 88 f.

<sup>289</sup> vgl. zu den Machtgrundlagen Kapitel 4.1.2.

<sup>290</sup> Vahs, Seite 81.

eine zentrale Wissensdatenbank für alle Projektbeteiligten unter Berücksichtigung projektartenbezogener Besonderheiten aufgebaut werden, um von dem gegenseitigen Erfahrungswissen zu profitieren. So kann auch der stetige Kontakt zwischen den Projektleitern und dem Multiprojektmanager aufrechterhalten werden. Dieser ist Grundvoraussetzung für eine offene Kommunikation, die wiederum Grundlage für die Informationsweitergabe an die Entscheidungsebene ist. „Strategische Steuerung über Projekte ist ein partizipativer Prozess.“<sup>291</sup> Aus diesem Grund ist die Einrichtung eines heterogen besetzten Lenkungsausschusses eine Möglichkeit neben dem Multiprojektmanager eine „multipersonelle und permanente Regelung“<sup>292</sup> zu beschließen, die diese Aufgabe dauerhaft wahrnimmt. Daraus lässt sich auch der Stellenwert dieser Organisationsform ableiten.

Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung der Organisation können daher folgende Steuerungsempfehlungen für die organisatorischen Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement gegeben werden:

1. Höchstmögliche, aber in der Aufbauorganisation fest verankerte Ansiedlung des Multiprojektmanagers
2. Erarbeitung und Bekanntgabe einheitlicher und nachvollziehbarer Projektbewertungskriterien
3. Einrichtung eines zentralen Wissensmanagements für die Projektarbeit
4. Einrichtung eines Lenkungsausschusses zur Signalisierung der dezernatsübergreifenden Bedeutung des Multiprojektmanagements

Wichtig ist es, eine Balance zwischen der Steuerung der Abhängigkeiten der Projekte und der Verantwortlichkeit der Projektleiter für den Projekterfolg zu finden. Das Multiprojektmanagement soll „in keinem Fall einen Beitrag zur organisierten Unverantwortlichkeit leisten.“<sup>293</sup> Aus diesem Grund sind seitens der Verwaltungsspitze klare programmatische Entscheidungen zu treffen.

---

<sup>291</sup> Bea/Scheurer/Hesselmann, Seite 577.

<sup>292</sup> Kunz, Seite 232.

<sup>293</sup> Zitat von Herrn Gutjahr, Stadtverwaltung Pforzheim, Frage 27, Anlage 15.

## **6 Programmatische Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement**

Die Ziele der Einführung von Multiprojektmanagement liegen hauptsächlich im Bereich der Programmatik. So steht für die befragten Kommunalverwaltungen vor allem die Herstellung von Transparenz von Einzelprojekten über den Zielbezug von Projekten untereinander bis hin zur Herstellung eines Überblicks über alle strategisch relevanten Projekte im Vordergrund. In der Folge wird weiterhin angestrebt, eine Strukturierung und Disziplinierung der individuellen Projektarbeit herzustellen, die eine bessere Ressourcenverwaltung zulässt. Eine andere benannte Zielsetzung liegt in der Einrichtung einer Stelle in der Organisation, die dauerhaft signalisiert, welchen hohen Stellenwert Projekte in der Kommunalverwaltung besitzen. Wiederum soll beispielsweise auch eine grundsätzliche Entlastung der Dezenten erfolgen, indem Projekte in einem vorgeschalteten und gleichzeitig dezernatsübergreifenden Entscheidungsgremium priorisiert werden.<sup>294</sup> Trotz der geplanten Entlastung ist vor allem die Haltung der Verwaltungsspitze, von der die Steuerung ausgeht, bei der Einführung von Multiprojektmanagement von Bedeutung. „Führung oder Steuerung von und in Organisationen bedeutet demnach, Veränderungen zielgerichtet zu gestalten und als Chance zu Verbesserungen zu begreifen.“<sup>295</sup>

Im Rahmen der Untersuchung der programmatischen Herausforderungen für die Einführung des Multiprojektmanagements in der Kommunalverwaltung wurden die folgenden Hypothesen aufgestellt, die in diesem Kapitel anhand theoretischer Aspekte aus der wissenschaftlichen Literatur und den Ergebnissen der durchgeführten Experteninterviews dargelegt werden sollen.

1. Je mehr Unterstützung durch die Verwaltungsspitze vorhanden ist, desto erfolgreicher kann die Einführung von Multiprojektmanagement in der Kommunalverwaltung umgesetzt werden.
2. Je kleiner die Kommunalverwaltung ist, desto eher werden externe Berater zur Einführung von Multiprojektmanagement eingesetzt.

---

<sup>294</sup> vgl. Antworten zu Frage 2 der Experteninterviews, dargestellt in den Extraktionsergebnissen der Anlage 16.

<sup>295</sup> Schedler/Siegel, Seite 212.



## 6.1 Strategisches Management als Führungsaufgabe

Multiprojektmanagement ist geeignet, eine übergreifende Strategie zu implementieren, die aus einer Vielzahl von Einzelprojekten besteht.<sup>296</sup> Gleichzeitig bedarf es bei dessen Einführung einer ganzheitlichen Betrachtung der Kommunalverwaltung mit dem Ziel der langfristigen Gestaltung und erfolgreichen Ausrichtung auf eine effektive Projektbewertung und effiziente Einzelprojektdurchführung. Sowohl Projekt- als auch Multiprojektmanagement benötigen die Unterstützung durch die Verwaltungsspitze. Mit Unterstützung ist dabei nicht die operative Ebene beider Managementformen, sondern eine organisationsübergreifende strategische Ausrichtung gemeint. Eine Einordnung der drei Managementbegriffe könnte daher wie in folgender Abbildung dargestellt erfolgen.

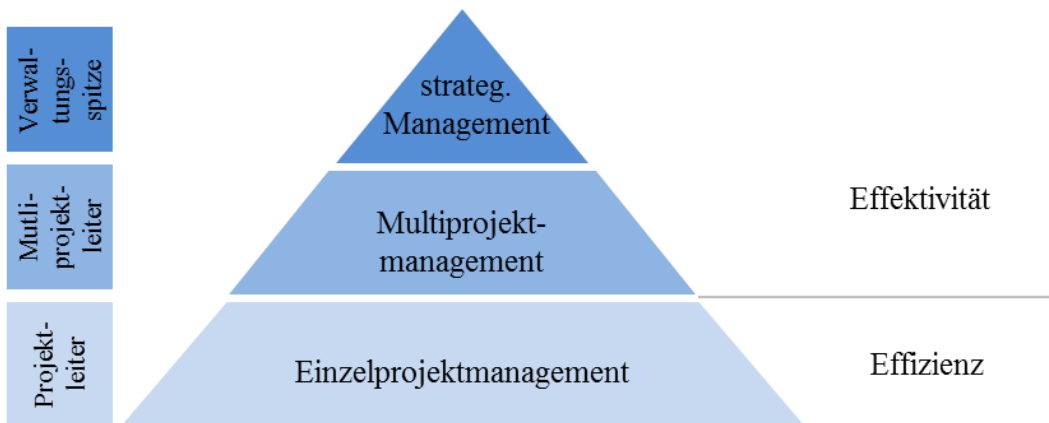


Abbildung 10: Managementebenen in der Projektarbeit  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Leobacher, Seite 51 und Seidl, Seite 30)

Strategisches Management ist dabei als ein Zusammenspiel von Inhalten, Akteuren, Strategieprozessen sowie Instrumenten zu sehen. Eine Abstimmung dieser Aspekte ist für ein ganzheitliches Management der Kommunalverwaltung bedeutend.<sup>297</sup> In Bezug auf die programmatischen Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement sollen die Akteure als Adressaten dieser Theses angesprochen werden. Die wichtigsten Akteure in Bezug auf das strategische Management sind die Führungskräfte.<sup>298</sup> So hat die visionäre Führung der Verwaltung aufgrund des fehlenden Wettbewerbsdrucks eine entscheidende Bedeu-

<sup>296</sup> Bea/Haas, Seite 218 f.

<sup>297</sup> Schedler/Siegel, Seite 99-103.

<sup>298</sup> Zu diesen Führungskräften gehören neben der Verwaltungsspitze, auch die Leitungen dezentraler Organisationseinheiten sowie Projekt- und Gruppenleiter; Schedler/Siegel, Seite 132 f.

tung für die Wahrnehmung des strategischen Managements.<sup>299</sup> Diese verlangt einen Bruch mit der „Kurzfristigkeit und Detailorientiertheit von Verwaltungshandeln“<sup>300</sup>. Es ist notwendig, dass eine Abkehr von dem Gedanken der Führungskräfte, „erste Sachbearbeiter“<sup>301</sup> zu sein, stattfindet. Die so hervorge-rufene starke Einbindung in die operative Arbeit, führt zu einer Vernachlässigung der strategischen Ausrichtung des Handelns. Die Folge ist, dass eine Fehl-strukturierung der Organisation sowie eine Fehlplatzierung des Personals nicht erkannt werden kann. Der Führungsbedarf äußert sich zudem nicht mehr in einer „Regelbefolgung oder fachlich-professionalisierte[n] Problembehandlung“<sup>302</sup>. Vielmehr ist es deren Aufgabe den Mitarbeitern durch Definition von Erfolgs-maßstäben eine Orientierung für die Ausrichtung ihres Handelns zu geben.<sup>303</sup>

„Die Relevanz des strategischen Managements für den kommunalen Kontext begründet sich durch die Notwendigkeit, langfristige Lösungen für komplexe Probleme innerhalb und außerhalb der Verwaltung [...] zu gestalten.“<sup>304</sup> Eines dieser Probleme ist die finanzielle Ressourcenknappheit, die eine Priorisierung von kommunalen Aufgaben notwendig macht.<sup>305</sup> Multiprojektmanagement kann hierbei unterstützen, indem es eine transparente Entscheidungsgrundlage für die Verwaltungsspitze liefert. So legt diese die Grundzüge von Führung, Organisati-on, Personal und Strategieprozessen der Gesamtverwaltung fest. Die Leiter der dezentralen Einheiten<sup>306</sup> sind für die Anwendung, organisationseinheitenbezogene Spezialisierung und Umsetzung der Grundzüge verantwortlich.<sup>307</sup>

Aus den dargestellten Gründen wurde die Hypothese aufgestellt, dass mit steigen-der Unterstützung der Verwaltungsspitze die Einführung von Multiprojektma-nagement ebenso erfolgreicher verläuft. Zur Messung des Erfolgs liegt der Thesis eine eingrenzende Betrachtung zugrunde. Die erfolgreiche Einführung bezieht

---

<sup>299</sup> Schedler/Siegel, Seite 22.

<sup>300</sup> Reichard, Seite 80.

<sup>301</sup> Schedler/Siegel, Seite 220.

<sup>302</sup> Hinz, Seite 77.

<sup>303</sup> Schedler/Siegel, Seite 220 f.

<sup>304</sup> Schedler/Siegel, Seite 249.

<sup>305</sup> Reichard, Seite 80.

<sup>306</sup> Darunter werden die Leiter der Fachbereiche und Ämter verstanden; Schedler/Siegel, Seite 131.

<sup>307</sup> Schedler/Siegel, Seite 129-133.

sich vor allem auf eine Beteiligung der Mitarbeiter sowie positive Reaktionen auf die Einführung des Multiprojektmanagements bzw. auftretende Widerstände. Die Reduktion auf die Beschäftigten der Verwaltung erfolgt, da diese ebenfalls eine zentrale Rolle in der Umsetzung des strategischen Managements besitzen.<sup>308</sup> Weitere Dimensionen des Erfolgs wie beispielsweise eine effizientere Einzelprojekt-durchführung oder vergleichende finanzielle Betrachtungen von Projekten vor und nach der Einführung von Multiprojektmanagement können aufgrund nicht existenter Informationen in den Kommunalverwaltungen nicht herangezogen werden.<sup>309</sup> Die Einführung einer Projektmanagement-Software gehört hingegen nicht zu den Ergebnissen einer erfolgreichen Einführung. Die Auswahl einer geeigneten Softwareunterstützung kann erst vorgenommen werden, wenn bekannt ist, welche Abläufe sie unterstützen und welche Informationen sie bereitstellen soll. Eine zu frühe Forderung danach, kann gerade erfolgshinderlich sein.<sup>310</sup> Zur Unterstützung der Verwaltungsspitze gehört neben einer positiven Grundeinstellung zum Multiprojektmanagement, der aktiven Beteiligung im Rahmen des Einführungsprozesses auch die Etablierung in organisationsinterne Leitlinien, die die Bedeutung des gesamten strategischen Projektmanagements für die Verwaltung von Beginn an sichtbar machen. Weiterhin wurde in die Betrachtung einbezogen, ob die Einführung als Projekt gekennzeichnet wurde. Dies wird empfohlen, da es einen begünstigenden Faktor für die Rahmenbedingungen einer erfolgreichen Einführung darstellt.<sup>311</sup>

In allen befragten Kommunalverwaltungen kam der Anstoß zur Einführung des Multiprojektmanagements aus der Führungsebene. Die Oberbürgermeister waren in vier der sechs befragten Kommunalverwaltungen ausschlaggebend. Die Gründe hierfür lagen beispielsweise in großen Verwaltungsmodernisierungsprojekten, der unüberschaubaren Vielzahl an Projekten sowie der Übertragung der Organisation eines Großprojekts. In zwei der befragten Kommunalverwaltungen gaben die Leiter von Querschnittsämtern den entscheidenden Anstoß, der ebenfalls in der Viel-

---

<sup>308</sup> Schedler/Siegel, Seite 140. Weitere Ausführungen in Kapitel 6.2.2.

<sup>309</sup> vgl. Antworten zu Frage 30 in allen durchgeführten Experteninterviews, Anlagen 10 bis 15.

<sup>310</sup> GPM/Gessler (Hrsg.), Seite 1199 f.

<sup>311</sup> Seidl, Seite 186.

zahl der Projekte begründet lag.<sup>312</sup> Die Unterstützung der Verwaltungsspitze war in allen Kommunalverwaltungen gegeben, da die Einführung durchweg befürwortet wurde. Die bisherige Berufserfahrung des jeweiligen Oberbürgermeisters scheint hierbei keine Auswirkungen zu haben, da diese sowohl im öffentlichen Dienst als auch in der Privatwirtschaft erworben wurde. Verzögerungen der Zustimmung zur Einführung traten hierbei in einem Fall bei einem Wechsel des Oberbürgermeisters auf.<sup>313</sup> Das große Einführungsprojekt am Ende der Amtszeit wurde nicht gestartet, währenddessen mit Amtsantritt des neuen Oberbürgermeisters die Einführung von Multiprojektmanagement befürwortet wurde. Die Unterstützung durch den Oberbürgermeister als die elementare Grundlage war somit in allen Kommunalverwaltungen vorhanden. Das gleichzeitige Einfließen dieser Unterstützung im Rahmen organisationsinterner Leitlinien, die die Bedeutung der projektbezogenen Zusammenarbeit betonen, fand jedoch in keiner der befragten Kommunen statt. Vielfach ist die Erarbeitung eines Projektmanagement-Leitfadens oder -Handbuchs angedacht. Gleichzeitig wurden die Mitarbeiter über das Multiprojektmanagement mittels Hauszeitschriften und dem Intranet informiert. Hierbei ist jedoch entscheidend, dass eine programmatische Neuausrichtung zur Nutzung eines Multiprojektmanagements seitens des Oberbürgermeisters betont wird. Eine schrittweise Einführung führt daher tendenziell zur Vernachlässigung dieser grundlegenden Richtungsweisung, bei der es auf die Darstellung und Begründung der Vernetzung dieser neuen Führungs-, Organisations- und Arbeitsform mit bestehenden Vorgehensweisen ankommt. Nur durch eine Betonung der Berührungspunkte mit der täglichen Arbeit können Projektmanagement und auch Multiprojektmanagement Einzug in diese finden.

Die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen für die Einführung des Multiprojektmanagements stellt einen weiteren Aspekt der Unterstützung durch die Verwaltungsspitze dar. Hierzu gehört, dass die Bedeutung der Einführung durch ein gesondertes Projekt mit der entsprechenden Struktur gekennzeichnet wird. Diese Vorgehensweise bei der Einführung wurde in den Kommunalverwaltungen

---

<sup>312</sup> Hierbei handelt es sich um den Hauptamtsleiter der Stadt Konstanz sowie die in 2004 eingesetzte Kämmerin der Stadt Pforzheim.

<sup>313</sup> Hierbei handelt es sich um die Stadtverwaltung Konstanz.

von Lahr und Sindelfingen vorgenommen. In Mannheim sowie dem anonymisierten Mittelzentrum wurde das Multiprojektmanagement im Rahmen von Verwaltungsmodernisierungsprojekten eingeführt. In Konstanz und Pforzheim wiederum wurde keine Projektstruktur eingerichtet. Diese unterschiedlichen Vorgehensweisen können bisher in keinen direkten Zusammenhang mit der erfolgreichen Einführung des Multiprojektmanagements gebracht werden. Hierfür wäre eine Betrachtung vergleichbarer Kommunalverwaltungen mit einer Begleitung über den vollständigen Einführungsprozess, einer Evaluierung der Einführung sowie langfristigen Akzeptanzmessung unter den Führungskräften und Mitarbeitern notwendig, die im Rahmen dieser Thesis nicht geleistet werden kann.

Eine Beteiligung der Mitarbeiter an der Einführung des Multiprojektmanagements erfolgte in der Regel nicht. Vereinzelt wurden „Leuchttürme“ oder projekterfahrene Mitarbeiter bei der Erarbeitung der standardisierten Formulare einbezogen.<sup>314</sup> Eine fehlende Beteiligung löste jedoch nicht gleichzeitig eine vermutete negative Reaktion auf die Einführung des Multiprojektmanagements aus. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass nur eine gewisse Anzahl an Mitarbeitern neben ihren Linienaufgaben Projektaktivitäten wahrnehmen.<sup>315</sup> Es kommt daher bei der Einführung darauf an, die richtigen Mitarbeiter zu beteiligen.<sup>316</sup> Die Reaktion der Mitarbeiter auf die Einführung des Multiprojektmanagements gestaltet sich in vier der befragten Kommunalverwaltung neutral bis positiv.<sup>317</sup> In Lahr waren die Reaktionen aufgrund einer vorherigen Ansiedlung der Landesgartenschau als Großprojekt im Baudezernat teilweise sehr negativ. Dies begründete sich darin, dass die Organisation der Landesgartenschau aus dem Fachdezernat in das neu gegründete Amt für Projektentwicklung im Dezernat I verlagert wurde, was zu einem Status- und Kompetenzverlust der vorher Verantwortlichen führte.<sup>318</sup> Auf die auftretenden Widerstände wurde vor allem durch eine offene Kommunikation reagiert. Die Amtsleiterin nutze das ihr aufgrund ihrer langen Zugehörigkeit in der Verwaltung bestehende Netzwerk, um den Ängsten und Zweifeln aktiv zu begeg-

---

<sup>314</sup> Diese Vorgehensweise wurde in Sindelfingen und Mannheim gewählt.

<sup>315</sup> vgl. Aussage anonymisiertes Mittelzentrum, Frage 12, Anlage 14.

<sup>316</sup> vgl. hierzu Kapitel 6.2.2.

<sup>317</sup> Hierbei handelt es sich um Sindelfingen, Mannheim, Konstanz und Pforzheim.

<sup>318</sup> vgl. zu Ängsten und daraus resultierenden Widerständen Kapitel 6.2.2.

nen. Sofern hierbei kein Erfolg erzielt werden konnte, wurde auf die Allgemeinverfügungen des Oberbürgermeisters zurückgegriffen. Es erfolgte demnach im Umgang mit Widerständen eine Kombination von informellen und formellen Machtgrundlagen, die ihr als Multiprojektmanagerin zur Verfügung stehen.

Die aufgestellte Hypothese kann somit nicht vollends bestätigt werden. Die Befürwortung durch die Verwaltungsspitze ist demnach nicht die einzige Voraussetzung für die Einführung von Multiprojektmanagement. Sie kann kein alleiniger Garant für den Erfolg sein, da sie in allen Verwaltungen vorhanden war und die Einführung dennoch nicht überall erfolgreich war.<sup>319</sup> Die aktive Einbeziehung von Schlüsselpersonen ebenso wie eine transparente Vorgehensweise zur Einführung des Multiprojektmanagements unter Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen und Beteiligungsmöglichkeiten sowie einer Kommunikationsstrategie sind ebenfalls Einflussfaktoren auf eine erfolgreiche Einführung. Es kommt demnach auf eine Vielzahl von weiteren Faktoren zur Gestaltung des organisatorischen Wandels hin zum Multiprojektmanagement an. „Strategisches Denken und Handeln bedarf [dabei] einer bewussten Auseinandersetzung über die beabsichtigte Entwicklung der Verwaltung und der dafür zu realisierenden Maßnahmen.“<sup>320</sup> So ist es mit Hilfe des strategischen Managements möglich, das strategische Ziel der Einführung von Multiprojektmanagement im Rahmen der Organisationsgestaltung mit der operativen Ausführung zu verbinden.<sup>321</sup>

## **6.2 Ausgewählte Problemfelder des organisatorischen Wandels**

„Strategisches Management in der Verwaltung ist auch immer Management des Wandels.“<sup>322</sup> Für die Gestaltung des Wandels ist der inhaltliche Wandlungsbedarf, die einstellungs- und verhaltensbezogene Wandlungsbereitschaft und die personelle und organisatorische Wandlungsfähigkeit der Organisation zu beachten.<sup>323</sup> So kann die Einführung eines neuen Managementkonzepts ein Grund für einen

---

<sup>319</sup> Hierbei handelt es sich aktuell um die Stadtverwaltung Sindelfingen.

<sup>320</sup> Schedler/Siegel, Seite 18 f.

<sup>321</sup> Schedler/Siegel, Seite 70.

<sup>322</sup> Schedler/Siegel, Seite 23.

<sup>323</sup> Krüger, Seite 27-36.

organisatorischen Wandel sein.<sup>324</sup> Wichtig ist, dass der organisatorische Wandel als ein ganzheitlicher Wandel betrachtet wird und es nicht nur um die Einführung einer neuen Multiprojektmanagement-Software geht, welche eine effizientere Projektarbeit hervorrufen soll. Es geht vielmehr darum, die Ziele so zu transportieren, dass sie sich in den Köpfen der Mitarbeiter verankern, um eine grundlegende Verhaltensänderung in Bezug auf die Projektarbeit hervorzurufen.<sup>325</sup> Im Rahmen von Veränderungsvorhaben gilt es daher gezielt Personengruppen und deren Verhältnis zur Veränderung einzusetzen. Das Topmanagement gehört in der Typisierung von Personen in Bezug auf ihre Veränderungsbereitschaft in der Regel zu den Visionären und Missionaren, da sie an der Erarbeitung des geplanten Wandels beteiligt waren.<sup>326</sup>

Bei der Einführung von Multiprojektmanagement gibt es eine Vielzahl von Aspekten, die berücksichtigt werden müssen. Hierzu gehört auch die schrittweise Planung des Einführungsprozesses, der in Quick Wins, wichtige und dringende Verbesserungen und zukunftsorientierte Verbesserungen eingeteilt werden kann. Während zu den Quick Wins die Festlegung von Kriterien zur Auswahl und Priorisierung von Projekten gehört, sind wichtige und dringende Verbesserungen innerhalb eines Jahres durchzuführen. Hierzu gehören die Erarbeitung eines Projektmanagement-Handbuchs und technische Unterstützungsmöglichkeiten. Zukunftsorientierte Verbesserungen sind langfristig ausgelegt, da sie den Erfolg des Multiprojektmanagements fördern sollen. Hierzu gehört beispielsweise die Entwicklung einer Kultur für Projektmanagement.<sup>327</sup> Das BMI empfiehlt in seinem Praxisleitfaden zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung ebenfalls diese Einteilung. So können durch Zwischenerfolge die Motivation und Akzeptanz der von dem Veränderungsprozess Betroffenen erhalten und hergestellt werden.<sup>328</sup>

---

<sup>324</sup> Vahs, Seite 320 ff.

<sup>325</sup> Hopp/Göbel, Seite 183.

<sup>326</sup> Vahs, Seite 357-359. Weitere Personen und Personengruppen nach Vahs sind aktive Gläubige, Opportunisten, Abwartende und Gleichgültige, Untergrundkämpfer, offene Gegner und Emigranten.

<sup>327</sup> Seidl, Seite 211 f.

<sup>328</sup> Bundesministerium des Innern (Hrsg.), Change Management, Seite 38.

Die Einführung von Multiprojektmanagement „stellt eine starke Intervention in das bestehende Kraftfeld der Organisation dar.“<sup>329</sup> Der Blick der vorliegenden Thesis richtet sich auf zwei Aspekte, die den Erfolg der Einführung des Multiprojektmanagements in herausgehobener Weise bestimmen. Hierzu gehört zum ersten die grundlegende strategische Entscheidung, ob die Einführung mit Hilfe eines externen Beraters durchgeführt werden sollte. Zum zweiten ist der Umgang mit auftretenden Widerständen ein kritischer Erfolgsfaktor für die Einführungsphase. Beide Aspekte stellen gleichzeitig die Weichen für eine spätere Anpassung und Weiterentwicklung des Multiprojektmanagements.

### **6.2.1 Einsatz externer Berater**

Neben dem fachlichen Know-how Veränderungsprozesse wirkungsvoll anzugehen, werden auch zeitliche Ressourcen für diese Prozesse benötigt. Bei der Einbindung interner Mitarbeiter können Betriebsblindheit, Ressortinteressen und Hierarchiegebundenheit hinderlich für einen Wandel in der jeweiligen Verwaltung sein.<sup>330</sup> So wird der letzte Aspekt aus Sicht der Verwaltungspraxis auch als „Linienloyalität“<sup>331</sup> bezeichnet, die den notwendigen Abstand zum Veränderungsprozess vermissen lässt. Eine Möglichkeit, die beschriebenen Einschränkungen zu umgehen, ist der Einsatz externer Berater. Diese gehören in Veränderungsprozessen zu den typischen Akteuren.<sup>332</sup> Doch auch hierbei können Probleme auftreten, da die „Grenzen zwischen verantwortlicher Steuerung und beratender Unterstützung“<sup>333</sup> klar sein müssen. Ausschlaggebend ist, dass die Verwaltungsspitze in der internen Verantwortung für den Veränderungsprozess die Entscheidungen trifft.<sup>334</sup>

Eine Gegenüberstellung der Vorteile des Einsatzes externer im Vergleich zu internen Beratern liefert Staehle, wobei die Vorteile des internen Beraters als die Nachteile des externen Beraters verstanden werden und umgekehrt.<sup>335</sup>

---

<sup>329</sup> Lomnitz, Seite 173.

<sup>330</sup> Doppler/Lauterburg, Seite 554.

<sup>331</sup> Mersmann, Seite 35.

<sup>332</sup> Schedler/Siegel, Seite 150.

<sup>333</sup> Doppler/Lauterburg, Seite 567.

<sup>334</sup> vgl. Aussage Frau Karl, Stadtverwaltung Lahr, Frage 3, zweiter Absatz, Anlage 12.

<sup>335</sup> Staehle, Seite 974.



<b>Interne Berater</b>	<b>Externe Berater</b>
bessere Vertrautheit mit der eigenen Organisation	unbefangene, von Betriebsblindheit freie Problemsicht
weitgehende Identität der Wertvorstellungen	breiter Erfahrungsschatz aus verschiedenartigen Organisationen
leichtere Anerkennung auf unteren Ebenen	bessere Akzeptanz durch das Top Management, das in aller Regel Auftraggeber ist
eher evolutionäres Vorgehen	Mut zu einschneidenden Maßnahmen

Abbildung 11: Argumente für interne und für externe Berater  
(eigene Darstellung, Inhalte entnommen aus Staehle, Seite 974)

Es ist von Bedeutung, sich vor der Entscheidung für oder gegen einen Berater darüber bewusst zu werden, welche Ziele mit dessen Einsatz verfolgt werden sollen. Die unterschiedlichen Motive liegen in der Hinzuziehung von Fachwissen, Management-Know-how, Prozessbegleitung, Neutralität, Kapazität oder aber auch eines klingenden Namens.<sup>336</sup>

In diesem Zusammenhang wurde die Hypothese aufgestellt, dass eine kleinere Kommunalverwaltung eher einen externen Berater zur Einführung von Multiprojektmanagement einsetzt. Aus den benannten Gründen könnte klassischerweise das Fehlen zeitlicher Ressourcen für die Umsetzung dieses übergreifenden Verwaltungsprojekts liegen. Die Einführung des Multiprojektmanagements wurde jedoch in allen befragten Kommunalverwaltungen unter interner Federführung vorgenommen. Die Gründe hierfür lagen in der höheren Akzeptanz bei den Mitarbeitern, dem Aufbau und der Sicherung eines verwaltungsinternen Know-hows, der Nutzung des bereits aufgebauten Netzwerks der internen Besetzung und der damit verbundenen leichter möglichen Überzeugungsarbeit. Sofern externe Unterstützung genutzt wird, erfolgt dies aufgrund der Gegebenheiten der individuellen Einzelprojekte. Die Gründe liegen hierfür in der Nutzung von Fachwissen, Unbefangenheit sowie der Schaffung zusätzlicher zeitlicher Ressourcen. Die Bedeutung

<sup>336</sup> Doppler/Lauterburg, Seite 557.

des Aufbaus von internem Fachwissen unter Berücksichtigung verwaltungsindividueller Besonderheiten bei der Einführung von Multiprojektmanagement ist daher in allen befragten Kommunalverwaltungen bekannt. Die aufgestellte Hypothese kann unter den dargestellten Rahmenbedingungen dieser Thesis nicht bestätigt werden.

Sollte dennoch bei der Einführung von Multiprojektmanagement in anderen Kommunalverwaltungen über den Einsatz eines externen Beraters nachgedacht werden, werden im Folgenden zehn diesbezügliche Regeln von Doppler und Lauterburg vorgestellt.<sup>337</sup>

1. Konkrete Vorstellung über den Auftrag und dessen Gründe
2. Situative Prüfung des Beraters auf individuelle Eignung bzw. Nichteignung
3. Sorgfältige Prüfung von Projektmanagementenerfahrungen, Prozesskompetenz und Persönlichkeit bei einer geplanten Prozessbegleitung
4. Vergleich mehrerer Berater und mehrstufige Auswahl durch mindestens zwei Vorgespräche
5. Beteiligung eines kleinen Teams von drei bis vier Personen bei der Auswahl eines Beraters
6. Aktive Einbindung und Absicherung eines Wissenszuwachses der am Prozess Beteiligten in dem späteren Beratungsprozess
7. Klare Definition der Rollen und Führungsverhältnisse des Topmanagements zum Berater
8. Keine pauschale Beauftragung eines Beraterunternehmens, sondern Festlegung auf den zuvor als geeignet empfundenen und persönlich ausgewählten Berater des Unternehmens
9. Vorherige Auftragsbegrenzung, um das Ausweiten eines Beratermandats zu verhindern
10. Beibehaltung der Letztentscheidung bei der Organisationsleitung sowie Einbindung des Topmanagements und gemeinsame Beurteilung der Berater-tätigkeit

---

<sup>337</sup> Doppler/Lauterburg, Seite 556 f.

Neben der Möglichkeit einen externen Berater für die Einführung von Multiprojektmanagement hinzuzuziehen, gibt es weitere Alternativen. Die GPM empfiehlt diesbezüglich neben Qualifizierungsmöglichkeiten für Projektmanagement eine externe Orientierung in der Form eines Austauschs mit vergleichbaren Organisationen.<sup>338</sup> Dies wird bisher nur vereinzelt aber zielführend in der Stadtverwaltung Konstanz genutzt, die im Austausch mit anderen Kommunalverwaltungen über deren Multiprojektmanagement-Organisation steht.<sup>339</sup>

### 6.2.2 Einsatz von Promotoren bei Widerständen

Die Gefahr, die von einer Veränderung ausgeht, wird oft als Verlust der bestehenden Stabilität, die gleichzeitig eine gewohnte Sicherheit gibt, beschrieben.<sup>340</sup> Dies ist aufgrund der Gegebenheiten in der öffentlichen Verwaltung eine besondere Herausforderung.<sup>341</sup> Widerstände gelten daher als „selbstverständliche und normale Begleiterscheinung“<sup>342</sup> und sind die bedeutendste Herausforderung für das Veränderungsmanagement.<sup>343</sup> Sie sind als „mentale Barrieren zu verstehen, die sich in einer aktiven oder passiven Ablehnung von Veränderungen zeigen.“<sup>344</sup> Widerstände können dabei aufgrund des Vorgehens der Einführung, aufgrund der vermuteten Auswirkungen, aufgrund persönlicher Negativerfahrungen aber auch aufgrund tiefer liegender, grundsätzlicher Zweifel auftreten.<sup>345</sup> Diese Hindernisse lassen sich in vier Barrieren konkretisieren. Während das Qualifikationsdefizit durch Weiterbildungsmaßnahmen beseitigt werden kann, kann das Informationsdefizit durch entsprechende Regelungen zur Weitergabe von Informationen aufgelöst werden. Ein Organisationsdefizit oder ein Motivationsdefizit sind jedoch schwerer zu bewältigen. Das Organisationsdefizit zeigt sich, wenn das Multiprojektmanagement von den Mitarbeitern eingeführt, aber von den Führungskräften der mittleren sowie höchsten Ebene nicht unterstützt wird. Hierbei wird vor allem

---

<sup>338</sup> GPM/Gessler (Hrsg.), Seite 1195.

<sup>339</sup> vgl. Aussage Herr Baier, Stadtverwaltung Konstanz, Frage 7, Anlage 13.

<sup>340</sup> Vahs, Seite 356.

<sup>341</sup> Trenz, Seite 21.

<sup>342</sup> Vahs, Seite 356.

<sup>343</sup> Reiß, Seite 17.

<sup>344</sup> Vahs, Seite 357.

<sup>345</sup> Lomnitz, Seite 186.

die mittlere Führungsebene als „Lehmschicht“<sup>346</sup> bezeichnet. Das Motivationsdefizit entsteht aufgrund einer vermuteten Schlechterstellung der Mitarbeiter. Dazu gehört die Angst vor einer verstärkten Kontrolle, Kompetenzverlust, Statusverlust, Transparenz und Projektvergleichen. Aus diesen Ängsten erwachsen Widerstände, die meist verdeckt auftreten.<sup>347</sup> In der Folge kommt es zu ständigen Änderungswünschen in Bezug auf das Ziel, fehlenden Entscheidungen der Zuständigen, dauerhafter Kritik, fehlender Motivation, Nichteinhalten von Terminen, fehlende Informationsbereitschaft, Fehlersuchen statt der Konzentration auf deren Lösung, Vorschieben finanzieller Gründe und übertriebenem Perfektionismus.<sup>348</sup> Dabei sind Widerstände nicht grundsätzlich negativ zu bewerten.

Im Umgang mit Widerständen gilt es vor allen nicht pauschal gegen ihn vorzugehen, sondern den Gegnern des Einführungsprojekts ausreichend Diskussionsmöglichkeiten zu geben. Hierzu gehört es auch die Ursachen für den Widerstand zu hinterfragen und verbindliche und gemeinsame Absprachen zu treffen.<sup>349</sup> „Jede wie auch immer geartete Veränderung der Organisation bedeutet auch eine Veränderung bestehender Machtverhältnisse.“<sup>350</sup> So sind es gerade die Dezernenten und Amtsleiter in der Kommunalverwaltung, die einen entscheidenden Einfluss auf die erfolgreiche Einführung von Multiprojektmanagement haben. Diese müssen als Betroffene aber auch als Promotoren<sup>351</sup> des Wandels einbezogen werden. Sie gelten insbesondere als Machtpromotoren, da sie aufgrund ihrer hierarchischen Stellung in der Organisation für die Zielformulierung und Entscheidung über einzusetzende Ressourcen zuständig sind. Die Einbindung solcher Machtpromotoren in den Lenkungsausschuss des Einführungsprojekts ist demnach zu empfehlen.<sup>352</sup> Die Unterstützung geht dabei über die bloße Einführungsphase hinaus und sollte vor allem im ersten Jahr danach weiterhin intensiv erfolgen.<sup>353</sup>

---

<sup>346</sup> Schelle, Projekte zum Erfolg führen, Seite 305.

<sup>347</sup> Reiß, Seite 17; Schelle, Projekte zum Erfolg führen, Seite 305-307.

<sup>348</sup> Lomnitz, Seite 184 f; Schelle, Projekte zum Erfolg führen, Seite 307 f.

<sup>349</sup> Doppler/Lauterburg, Seite 363 f.

<sup>350</sup> Doppler/Lauterburg, Seite 157.

<sup>351</sup> Als Promotoren werden Personen bezeichnet, die eine positive und aktive Haltung gegenüber Veränderungsprozessen haben, Krüger, Seite 205.

<sup>352</sup> Hauschild, Seite 332; Krüger, Seite 164.

<sup>353</sup> Seidl, Seite 214.

Durch die Einbeziehung von projekterfahrenen Mitarbeitern kann eine Weiterentwicklung der anfänglichen Ideen unter Berücksichtigung praktischer Erfahrungen vorgenommen werden. Als Mitglieder des Projektteams zur Einführung von Multiprojektmanagement können diese Mitarbeiter aufgrund ihres Wissens als Fachpromotoren wirken.<sup>354</sup> Gerade die Ausführungsebene in der öffentlichen Verwaltung hat aufgrund ihres Wissens und ihrer Erfahrung die Möglichkeit dieses innovativ in eine Gestaltung von neuen Prozessen einzubringen.<sup>355</sup> Sie sind der Erfolgsfaktor für eine Veränderung der Kultur. Dafür ist die proaktive Einbeziehung der Mitarbeiter und Führungskräfte notwendig. Da nicht alle Mitarbeiter hierbei berücksichtigt werden können, sind zum einen die Schlüsselpersonen zu identifizieren und zum anderen alle Mitarbeiter über die Gründe, Inhalte, Konsequenzen und erwarteten Erfolge des Multiprojektmanagements zu informieren.<sup>356</sup> Dadurch ist es möglich, eine Akzeptanzgrundlage zu schaffen, die die „Kommunikation als siamesischer Zwilling jeder Veränderungsstrategie“<sup>357</sup> versteht.

Für einen erfolgreichen Änderungsprozess wird jedoch die Beteiligung mehrerer Akteure vorausgesetzt. So kann die Unterstützung auf eine breite Basis gestellt werden, die zu praktikableren Lösungen führt.<sup>358</sup> Entscheidend ist daher auch die Einbeziehung der Personalvertretung und diese „im Sinne eines (strategischen) Ko-Managements in die Mitverantwortung“<sup>359</sup> zu nehmen. So sollte ein Vertreter auch in den während der Einführung des Multiprojektmanagements gebildeten Entscheidungsgremien sitzen. Als „legitimierte Interessenvertretung der Beschäftigten“<sup>360</sup> ist sie zum einen der zentrale Ansprechpartner für die Verwaltungsspitze und Bündelungspunkt von Mitarbeiterinteressen. Auf der anderen Seite kann die Personalvertretung eine ergänzende Kommunikationsschiene zu der offiziellen Informationsweitergabe der Verwaltungsspitze sein, da sie die unter ihrer Beteili-

---

<sup>354</sup> Hauschild, Seite 332; Krüger, Seite 164.

<sup>355</sup> Schedler/Siegel, Seite 140-142.

<sup>356</sup> Schelle, Projekte zum Erfolg führen, Seite 308-310.

<sup>357</sup> Doppler/Lauterburg, Seite 401.

<sup>358</sup> Schedler/Siegel, Seite 208.

<sup>359</sup> Schedler/Siegel, Seite 142.

<sup>360</sup> Schedler/Siegel, Seite 143.

gung getroffenen Entscheidungen aus der Perspektive der Mitarbeitervertretung begründen kann.<sup>361</sup>

### **6.3 Steuerungsempfehlungen für programmatische Herausforderungen**

Bei der Einführung von Multiprojektmanagement gibt es eine Vielzahl an Stolpersteinen, die in einer programmatischen Gesamtbetrachtung Berücksichtigung finden müssen. Multiprojektmanagement zwingt zu klaren Entscheidungen in Bezug auf Prioritäten unterschiedlicher Projekte und zu einer verstärkten inhaltlichen Auseinandersetzung mit einzelnen Projekten in Bezug auf die Gesamtstrategie der Organisation. „Ressortegoismen“<sup>362</sup> können aufgedeckt und verhindert werden. Die Transparenz des Multiprojektmanagements führt zur Aufdeckung von Projektfehlentwicklungen und Verzögerungen. Die Komplexität der übergreifenden Steuerung von Projekten führt zu einer stärkeren Vernetzung der Beteiligten untereinander.<sup>363</sup> Weitere Aspekte der Komplexität sind eine zunehmende Anzahl an Projektaktivitäten sowie die Dynamik der Umwelt während der Aufgabenerfüllung.<sup>364</sup> Die Vielfalt gilt es programmatisch zu steuern.

Zunächst muss die Verwaltungsspitze entscheiden, welche Zielvorstellung sie mit dem Multiprojektmanagement verfolgt. Sofern die strategische Steuerung der Projektlandschaft im Vordergrund steht, ist von einem Projektportfoliomanagement auszugehen. Sofern eine Hilfestellung für laufende Projekte sowie ggf. die Bereitstellung einer organisationseinheitenübergreifenden Austauschmöglichkeit gegeben werden soll, wäre die Ansiedlung einer projektübergreifenden Beratung zielführend. Bei einem stark ausgerichteten Projektcontrolling, bei welchem die Kennzahlen und deren Auswertung im Fokus des Interesses der Verwaltungsspitze liegen, wäre hier wiederum ein neuer betriebswirtschaftlicher Schwerpunkt geschaffen.<sup>365</sup> Diese Schwerpunktsetzung hat Auswirkungen auf die organisatorischen und personellen Entscheidungen im Zusammenhang mit der Einführung von Multiprojektmanagement. So ist die Ausrichtung in Bezug auf ein Projekt-

---

<sup>361</sup> Schedler/Siegel, Seite 142 f.

<sup>362</sup> Lomnitz, Seite 168.

<sup>363</sup> Lomnitz, Seite 168 f.

<sup>364</sup> Dammer, Seite 70.

<sup>365</sup> Lomnitz, Seite 23.

portfoliomanagement unbedingt organisatorisch so hoch wie möglich in der Hierarchie anzusiedeln. Auch bei der Auswahl und Weiterqualifizierung des Personals spielt der Fokus eine Rolle. So werden beispielsweise in Bezug auf ein Projektcontrolling betriebswirtschaftliche Kenntnisse im Vordergrund stehen, wohingegen bei einer Ausrichtung auf die Projektberatung eher Sozial- und Methodenkompetenzen bedeutend für die Aufgabenerfüllung sind.

Werden alle individuellen programmatischen Entscheidungen der befragten Kommunalverwaltungen kombiniert, so entsteht ein Gesamtbild für eine erfolgreiche Einführung von Multiprojektmanagement. Das Treffen einer Grundsatzentscheidung des Oberbürgermeisters mit den Leitern der Querschnittsämter unter Benennung der klaren Zielsetzung für die Einführung von Multiprojektmanagement ist dabei der erste Baustein. So sollte im nächsten Schritt unter Einbeziehung der Dezernenten, erfahrenen Mitarbeitern sowie weiteren „Leuchttürmen“ der Organisation eine Projektgruppe zur Erarbeitung von Grundlagen des Multiprojektmanagements zusammengestellt werden. Die Federführung sollte bei dem Oberbürgermeister liegen, um die Bedeutung des Projekts zu betonen. Gleichzeitig sollte eine offensive Kommunikationsstrategie für alle Mitarbeiter verfolgt werden, die gleichzeitig auch von den Dezernenten in ihren Bereichen getragen wird.

Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung der zielorientierten Ausrichtung können daher in Bezug auf die ausgewählten Problemfelder folgende Steuerungsempfehlungen für die programmatischen Herausforderungen bei der Einführung von Multiprojektmanagement gegeben werden:

1. Unterstützung des Einführungsprozesses durch alle Führungskräfte der Verwaltung
2. Individuelle Heranziehung externer Berater unter eindeutiger Klärung der Erwartungen
3. Proaktive Kommunikationsbereitschaft in Bezug auf den angestrebten Veränderungsprozess bei gleichzeitiger Beachtung sich äußernder Widerstände

Die politische Steuerung über die Programmatik vereint die Herausforderungen der personellen und organisatorischen Aspekte der Einführung von Multiprojektmanagement zu einer übergreifenden Betrachtung der Auswirkungen für die gesamte Kommunalverwaltung. Während organisatorische und personelle Rahmenbedingungen von der Verwaltungsspitze auf die zuständigen Querschnittseinheiten zumindest teilweise übertragen werden können, ist die Programmatik eine Aufgabe aller Führungskräfte der Verwaltung, jedoch insbesondere der Verwaltungsspitze. Es geht um ein zusammenhängendes ganzheitliches Denken im Rahmen der Steuerung. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass die politische Steuerung aufgrund von Problemen der Motivation oder Implementation oder aber auch „wegen mangelnden Wissens über steuerungsrelevante Wirkungszusammenhänge“<sup>366</sup> scheitert.<sup>367</sup> Das strategische Management bietet hierbei die Möglichkeit einen übergreifenden Kontext als Entscheidungsgrundlage zu liefern, der ähnlich wie bei der Projektarbeit eine interdisziplinäre Zusammenarbeit regelt.<sup>368</sup>

Bei der Steuerung der Verwaltung sind deren Besonderheiten zu beachten. So sind die Entscheidungsspielräume des Oberbürgermeisters nicht mit denen einer Unternehmensleitung vergleichbar. „Weder kann die Verwaltungsführung grundlegende konstituierende Entscheidungen eigenständig treffen, noch über Ziele und Aufgaben selbst befinden.“<sup>369</sup> Die externen Einflussfaktoren auf das Verwaltungshandeln, die auch vom Rat bestimmt, sind bei der strategischen Ausrichtung der Verwaltung zu berücksichtigen. So handelt es sich bei der Einführung von Multiprojektmanagement nach übereinstimmenden Aussagen aus den geführten Experteninterviews um ein verwaltungsinternes Projekt, welches keine Mitbestimmung des Rats erfordert. Diese Handlungsspielräume müssen genutzt werden. Gleichzeitig ist nicht der Rat der entscheidend für die Umsetzung von Veränderungsprozessen. Die „Umsetzungskapazität hat die Verwaltung – und damit der Oberbürgermeister“<sup>370</sup>. Diese gibt er an seine Mitarbeiter weiter.

---

<sup>366</sup> Schedler/Siegel, Seite 81.

<sup>367</sup> Schedler/Siegel, Seite 80 f.

<sup>368</sup> Schedler/Siegel, Seite 29.

<sup>369</sup> Dincher/Scharpf, Seite 11.

<sup>370</sup> Leistriz, Seite 18.



So ist es ebenfalls notwendig, das Personal entsprechend zu qualifizieren. Im Rahmen der Etablierung eines Karrierepfads für Projektmanagement stellt eine entsprechende Projektleiterqualifizierung eine Möglichkeit der aktiven Befürwortung dar. Diese wird in den befragten Kommunalverwaltungen bisher nur sehr punktuell eingesetzt.<sup>371</sup> Die optimale Befähigung der Mitarbeiter zur Erfüllung der übertragenen Aufgaben stellt jedoch eine wesentliche Grundlage zur Umsetzung programmatischer Zielvorstellungen dar. „Personalentwicklung dient als Attraktivitätsfaktor dem Aufbau eines positiven Arbeitgeberimages, im besten Falle der Etablierung einer Arbeitgebermarke.“<sup>372</sup> Bis auf eine Kommunalverwaltung wurde für die Aufgabenerfüllung des Multiprojektmanagements eine interne Besetzung vorgenommen.<sup>373</sup> Diese interne Besetzung der Stelle ist ein Zeichen für die Notwendigkeit des Netzwerks und der Kenntnisse über die Organisation,<sup>374</sup> aber auch für die Etablierung einer Aufstiegsmöglichkeit, die die grundsätzliche Ausrichtung und Bedeutung des Projektmanagements betont.

Die Aufgabenvielfalt in der Kommunalverwaltung erfordert dabei eine besondere Berücksichtigung von Synergieeffekten. „Es bestehen Anforderungen in unterschiedlichen, teilweise sehr heterogenen Aufgabenbereichen. Dadurch ist beispielsweise eine strategische Fokussierung und Positionierung nicht in demselben Ausmaß möglich wie in der Privatwirtschaft.“<sup>375</sup> Aus diesem Grund liegt eine schrittweise Einführung des Multiprojektmanagements nahe. In der Privatwirtschaft werden beispielsweise Portfolios nach dem Gliederungskriterium der Projektart gebildet.<sup>376</sup> Für die Koordination unterschiedlicher Projektportfolios wird ein hierarchisch überstellter Gesamtlungsausschuss für Multiprojektmanagement gebildet.<sup>377</sup> Es ist wiederum eine programmatische Entscheidung, ob in der betreffenden Kommune für bestimmte Projektarten wie Bau-, Organisations-

---

<sup>371</sup> vgl. Extraktionsergebnisse in Anlage 16. Hierbei wurde bisher nur in zwei Kommunalverwaltungen über eine Projektleiter-Zertifizierung nachgedacht, währenddessen es in zwei weiteren Kommunalverwaltungen aufgrund einer nicht gesehenen Notwendigkeit ausgeschlossen wurde.

<sup>372</sup> Becker, Seite 224.

<sup>373</sup> In der Stadtverwaltung Pforzheim wurde die Stelle aufgrund eines Stellenwechsels des vorherigen Stelleninhabers extern ausgeschrieben und besetzt, vgl. Aussage von Herrn Gutjahr, Stadtverwaltung Pforzheim, Frage 16, Anlage 15.

<sup>374</sup> vgl. Aussage Herr Baier, Stadtverwaltung Konstanz, Frage 7, Anlage 13.

<sup>375</sup> Hagen, Seite 230.

<sup>376</sup> Patzak/Rattay, Seite 503.

<sup>377</sup> Kunz, Seite 232 ff.

entwicklungs- und IT-Projekten aufgrund einer schwierigen Vergleichbarkeit eigene Projektportfolios gebildet werden. Die andere Vorgehensweise würde in einer einheitlichen Betrachtung aller Projekte in Bezug auf deren strategische Bedeutung, gesamtstädtisch externe und interne Auswirkungen sowie finanziell und personell geplante Ressourcen münden. So wurde sich zum Beispiel in der Landeshauptstadt Stuttgart gegen eine übergreifende Multiprojektsteuerung entschieden, da die unterschiedlichen Projektarten untereinander keine Berührungspunkte aufweisen. Ein Mehrwert dieser Arbeitsform wird daher aktuell nicht gesehen.<sup>378</sup> Bei der Übertragung privatwirtschaftlicher Instrumente wurde jedoch bereits unter angemessener Berücksichtigung der Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung eine Modernisierung erreicht. Hierfür stehen beispielhaft die Elemente des NSM.

Die Organisation bietet die Struktur zur Umsetzung der programmatischen Zielsetzungen. „Man kann mit guten Gründen davon ausgehen, dass es, solange es Organisationen gibt, auch Hierarchien geben wird.“<sup>379</sup> Aus diesem Grund ist zum einen die Einbettung des Multiprojektmanagements als Organisationsform dauerhaft vorzunehmen. Zum zweiten darf das Zusammenspiel von Linie und Projekten nicht vernachlässigt werden. Die Vernetzung der Projekte untereinander ermöglicht eine übergreifende Zusammenarbeit, die sich durch den stetigen Wissenszuwachs der Projektmitarbeiter auch auf die Erfüllung der Linienaufgaben positiv auswirken kann. Dies gilt es ganzheitlich zu nutzen, um Doppelarbeiten und Zielkonflikte zwischen aktuellen und geplanten Projekten zu vermindern.<sup>380</sup> Der organisatorische Aufbau und die Prozesse müssen so gestaltet werden, dass es qualifizierten Mitarbeitern möglich ist, die programmatischen Leitlinien umzusetzen.

Das Zusammenspiel der Steuerung über Programmatik, Organisation und Personal wird bei dieser Betrachtung noch einmal deutlich. Eine Einführung von Multiprojektmanagement „von unten“ ist aufgrund der damit verbundenen Neustrukturierung von Macht nur schwer möglich.<sup>381</sup>

---

<sup>378</sup> vgl. Telefonprotokoll Stadtverwaltung Stuttgart, dritter Absatz in Anlage 19.

<sup>379</sup> Kühl/Schnelle, Seite 1 in ihrem Artikel zum lateralen Führen

<sup>380</sup> Holtschke/Heier/Hummel, Seite 64.

<sup>381</sup> Seidl, Seite 220.

## 7 Ausblick

Die durch die Vielfalt und Interdisziplinarität gestiegene Komplexität der kommunalen Aufgabenerfüllung bringt die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen zum Ausdruck. Veränderungen sind dabei nicht zeitlich begrenzt, sondern werden zu einer Daueraufgabe, die eine fortschreitende Weiterentwicklung der Kommunalverwaltung zum Ziel hat. Die Abwicklung der Veränderungsprozesse erfolgt projektorientiert. Es gilt, die Verwaltung nicht nur zu einem modernen Dienstleister sondern zu einem aktiven Gestalter im Rahmen der verfügbaren Ressourcen zu entwickeln. Den ersten diesbezüglichen Schritt stellt die Einführung eines Multiprojektmanagements dar, welches einen umfassenden Ansatz zur Steuerung von Projekten der Kommunalverwaltung bietet. Es geht dabei aber nicht nur um die Besetzung einer neuen Stelle im Organisationsgefüge, sondern um deren optimale Einbindung in die Organisationsstruktur und die verbindliche Verankerung neuer Informations- und Kommunikationswege. Der entscheidende Faktor ist jedoch die Unterstützung der Verwaltungsspitze, die durch eine programmatische Ausrichtung den wesentlichen Beitrag zur Etablierung dieser neuen Führungs-, Organisations- und Arbeitsform leistet.

Die Einführung von Multiprojektmanagement darf nicht als einmaliges und somit abgeschlossenes Projekt angesehen werden. Sie erfolgt schrittweise, sodass nach dieser ersten Phase eine Weiterentwicklung erfolgen muss.<sup>382</sup> Erst eine langfristige Etablierung führt zu Beständigkeit und Akzeptanz. Die Einführung war somit nur der erste Schritt einer Reihe weiterer Schritte. So ist es zukünftig notwendig, alle Projekte der Kommunalverwaltung zu klassifizieren und auf ihren strategischen Beitrag hin zu priorisieren. Die bevorstehenden Herausforderungen, die seitens der befragten Kommunalverwaltungen nach der Einführung benannt wurden, liegen überwiegend im Bereich der programmatischen Verankerung des Multiprojektmanagements. Hierbei ist vor allem die Schaffung einer Akzeptanzgrundlage und die Stärkung des Bewusstseins für die Notwendigkeit von Multiprojektmanagement ebenso wie die Einforderung der Unterstützung durch die Dezernenten und Amtsleiter und die Aufforderung zur Arbeit mit den zur Verfügung ge-

---

<sup>382</sup> Diese Weiterentwicklung und Optimierung des Multiprojektmanagements in der Kommunalverwaltung könnte im Rahmen einer weiteren Master-Thesis verfolgt werden.

stellten und unterstützenden Tools zu sehen. Organisatorisch wird die schrittweise Ausweitung auf unterschiedliche Projektarten als zukünftige Herausforderung gesehen. Die Etablierung eines neuen Karrierepfads neben der Linienhierarchie stellt eine benannte personelle Herausforderung dar.<sup>383</sup>


Hieran gilt es anzuknüpfen und weiterzudenken. Multiprojektmanagement sollte sich zu einem Standard in der Kommunalverwaltung entwickeln. Hierfür müssen im Rahmen der übergreifenden Projektsteuerung auch steuerungsrelevante Kennzahlen zielgerichtet entwickelt, erhoben und in Bezug auf die strategische Ausrichtung der Kommune ausgewertet werden. Auch wenn aus den dargestellten Experteninterviews ersichtlich wurde, dass das Multiprojektmanagement aktuell in erster Linie für die Verwaltungsspitze eingerichtet wurde, so darf die Entwicklung der Mitarbeiter im Gesamtkontext nicht vernachlässigt werden. Es bietet nicht nur die Möglichkeit des Überblicks über die gesamte Projektlandschaft, sondern auch eine bessere Ressourcenverteilung, die Förderung neuer Karriere-möglichkeiten sowie den Aufbau eines umfassenden Projektmanagementwissens in der Kommunalverwaltung. Das Wissensmanagement im ausgerichteten Blick auf eine lernende Organisation ist hierbei ein bedeutender Schritt zur Weiterentwicklung der gesamten Projektkultur. Dies gilt es vor allem vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und steigenden Fluktuationen zu berücksichtigen, um im Sinne einer langfristigen Planung die Effizienz der Projektarbeit herzustellen. So hängt die Entwicklungsfähigkeit einer Organisation von ihrer „organisationalen Lernfähigkeit“<sup>384</sup> ab, die ein gezieltes Nutzen strukturierten Wissens voraussetzt. Auf neue Herausforderungen, denen die Verwaltung in ihrem dynamischen Umfeld immer ausgesetzt sein wird, kann nur so erfolgsversprechend reagiert werden.


---

<sup>383</sup> vgl. Antworten zu Frage 33 aller Experteninterviews sowie Extraktionsergebnisse in Anlage 16.

<sup>384</sup> Bea/Scheurer/Hesselmann, Seite 669.

## Anlage 1: Stellenausschreibung der Stadt Esslingen am Neckar

**STADT ESSLINGEN AM NECKAR** 



Die Stadt Esslingen am Neckar ist eine ehemalige Freie Reichsstadt mit reizvoller Altstadt und einem reichhaltigen Kulturangebot. Die Stadtverwaltung versteht sich für ihre 92.000 Einwohner als modernes und innovatives Dienstleistungsunternehmen.

Das **Haupt- und Personalamt** als zentrales Steuerungs- und Serviceamt besetzt zum 01.10.2010 die

### Leitung der Abteilung Organisation und Verwaltungsreform

**Ihre Aufgaben:**

- Leitung der Abteilung mit sechs MitarbeiterInnen
- Unterstützung und Beratung der EntscheiderInnen der Stadtverwaltung in Fragen des Organisationsmanagements und der Modernisierung der Verwaltung
- Ausschreibung und Projektleitung von Organisationsuntersuchungen in den Ämtern mit Umsetzungsplanung und -überwachung
- Beratung, Koordination, Moderation und Steuerung von Projekten der Organisationsentwicklung in den Ämtern
- Betreuung und Weiterentwicklung des aufgebauten Managementsystems auf Basis EFQM
- Analyse der Ablauforganisation im Rahmen der bestehenden systematischen Geschäftsprozessoptimierung, Weiterentwicklung des Prozessmanagements
- Koordination der Freigabe von Stellenwiederbesetzungen sowie der stadtweiten Bewertung der Stellen für Beamte und Beschäftigte

**Ihr Profil:**

- Sie haben einen Abschluss als Dipl. VerwaltungswirtIn (FH) oder als VerwaltungswissenschaftlerIn und verfügen über fundiertes, auch betriebswirtschaftliches Know-how einer Führungskraft zur maßgeblichen Mitwirkung im Rahmen der Steuerung einer Kernverwaltung und konnten bereits konzeptionelle und kreative Fähigkeiten unter Beweis stellen
- Sie verfügen über sichere Methodenkompetenzen (Moderation, Multi-Projektmanagement, Präsentationen, Zeitmanagement)
- Sie besitzen die Fähigkeit, durchsetzungsstark, zielgruppenorientiert und offen zu kommunizieren und sind damit ein/e verbindliche/r Ansprechpartner/in für die Verwaltungsspitze, Ämter, Personalvertretung und die Führungskräfte der Stadtverwaltung
- Sie sind in der Lage, auch komplexe Zusammenhänge für andere in eine verständliche Struktur zu bringen und erkennen schnell Gesamtzusammenhänge
- Sie suchen sich besonders herausfordernde Aufgaben und lassen sich und ihre Arbeit an anspruchsvollen Zielen messen
- Sie bedenken die langfristigen Konsequenzen ihres Handelns für die Organisation und zeigen, dass Sie das eigene Verhalten und die Wirkungen des eigenen Tuns reflektieren

**Unser Angebot:**

- Eine verantwortungsvolle und gestaltbare Schlüsselstelle
- Vergütung nach EG 13 TVöD oder Anstellung nach Bes.Gr. A 13

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann richten Sie doch Ihre Bewerbung mit aussagefähigen Unterlagen in Papierform **unter Angabe der Kennziffer: 12.10/10 bis zum 12.07.2010** an die Stadt Esslingen am Neckar, Haupt- und Personalamt, Postfach 10 03 55, 73728 Esslingen am Neckar

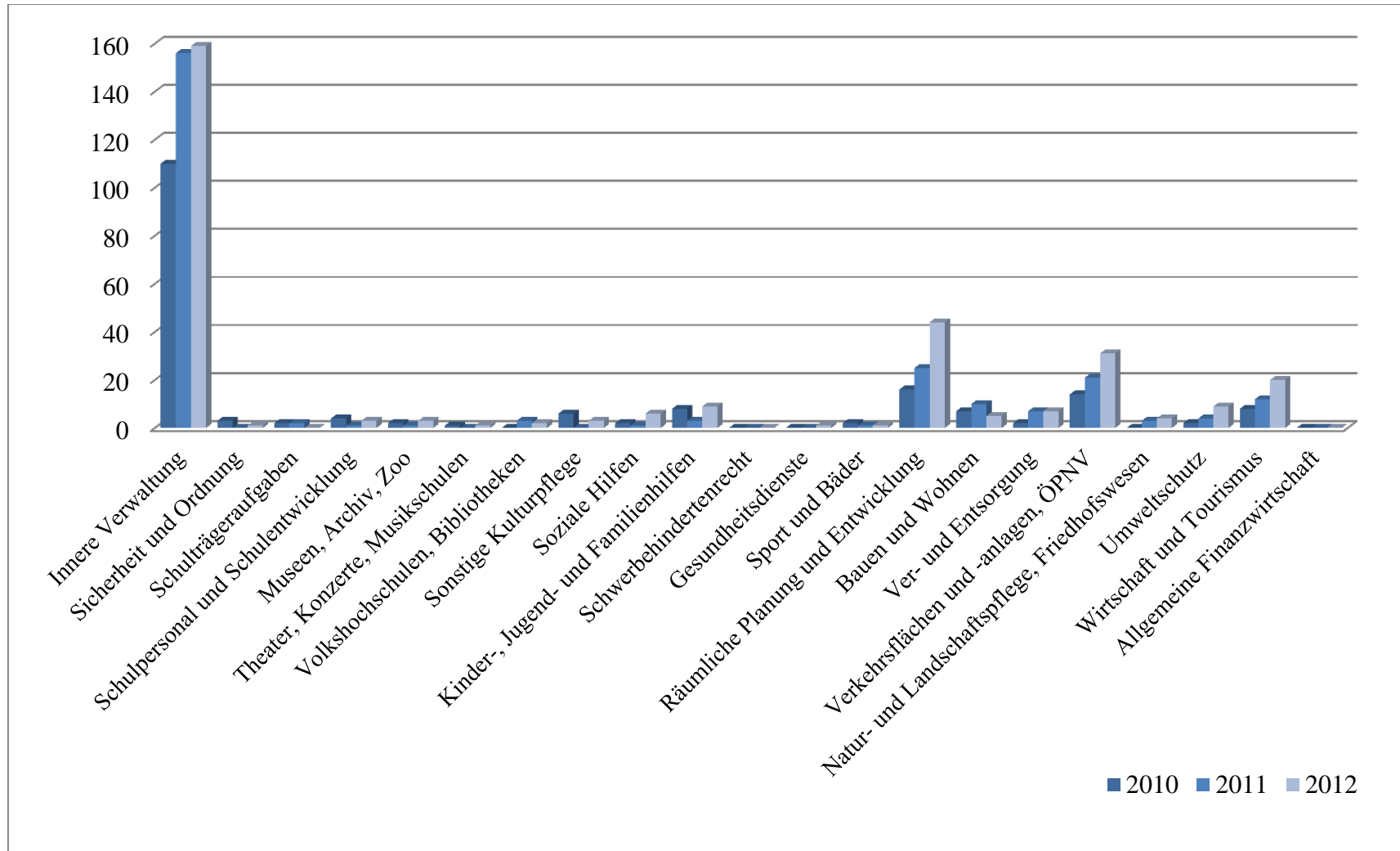
Für Rückfragen steht Ihnen der Leiter des Haupt- und Personalamtes, Herr Gerhard Meine, unter Telefon 0711 3512-2298 oder unter E-Mail: [gerhard.meine@esslingen.de](mailto:gerhard.meine@esslingen.de) jederzeit gerne zur Verfügung.

Diskretion und die Einhaltung von Sperrvermerken sind selbstverständlich.

Weitere Informationen über unsere Stadtverwaltung erhalten Sie unter [www.esslingen.de](http://www.esslingen.de)

Quelle: Staatsanzeiger, Ausgabe 24/2010, Seite 26

Anlage 2: Grafische Darstellung der Sekundärauswertung



### Anlage 3: Tabellarische Darstellung der Sekundärauswertung

	Produktbereiche des kommunalen Produktplans Baden-Württemberg																				
	11	12	21	22	25	26	27	28	31	36	37	41	42	51	52	53	54	55	56	57	61
Innere Verwaltung																					
Sicherheit und Ordnung																					
Schulträgeraufgaben																					
Schulpersonal und Schulentwicklung																					
Museen, Archiv, Zoo																					
Theater, Konzerte, Musikschulen																					
Volkshochschulen, Bibliotheken, kulturpädagog. Einrichtungen																					
Sonstige Kulturpflege																					
Soziale Hilfen																					
Kinder-, Jugend- und Familienhilfen																					
Schwerbehindertenrecht und soziales Entschädigungsrecht																					
Gesundheitsdienste																					
Sport und Bäder																					
Räumliche Planung und Entwicklung																					
Bauen und Wohnen																					
Ver- und Entsorgung																					
Verkehrsflächen und -anlagen, ÖPNV																					
Natur- und Landschaftspflege, Friedhofswesen																					
Umweltschutz																					
Wirtschaft und Tourismus																					
Allgemeine Finanzwirtschaft																					
<b>Jahr 2010</b>																					
Anzahl	110	3	2	4	2	1	0	6	2	8	0	0	2	16	7	2	14	0	2	8	0
Prozent	58,2	1,6	1,1	2,1	1,1	0,5	0,0	3,2	1,1	4,2	0,0	0,0	1,1	8,5	3,7	1,1	7,4	0,0	1,1	4,2	0,0
<b>Jahr 2011</b>																					
Anzahl	156	0	2	1	1	0	3	0	1	3	0	0	1	25	10	7	21	3	4	12	0
Prozent	62,4	0	0,8	0,4	0,4	0	1,2	0	0,4	1,2	0	0	0,4	10	4	2,8	8,4	1,2	1,6	4,8	0
<b>Jahr 2012</b>																					
Anzahl	159	1	0	3	3	1	2	3	6	9	0	1	1	44	5	7	31	4	9	20	0
Prozent	51,5	0,3	0,0	1,0	1,0	0,3	0,6	1,0	1,9	2,9	0,0	0,3	0,3	14,2	1,6	2,3	10,0	1,3	2,9	6,5	0,0

## **Anlage 4: Interviewleitfaden**

### **Interviewleitfaden**

#### **Einleitende Fragen zum Multiprojektmanagement in der Verwaltung**

1. Wer bzw. was hat den Anstoß für die Einführung des Multiprojektmanagements gegeben?
2. Welche Ziele verfolgten Sie mit der Einführung von Multiprojektmanagement? Wurden diese Ziele eingehalten?
3. Wo ist das Multiprojektmanagement in Ihrer Verwaltung verortet? Welche Abwägungen waren für diese Festlegung entscheidend?
4. Welche Aufgaben hat das Multiprojektmanagement in Ihrer Verwaltung?

#### **Die Einführung von Multiprojektmanagement**

5. Wie lange dauerte die Einführung von Multiprojektmanagement in Ihrer Organisation?
6. Wurde die Einführung des Multiprojektmanagements im Rahmen eines Projekts vorgenommen?
7. Wurde die Einführung mit internen oder externen Mitarbeitern durchgeführt? Welche Gründe gab es Ihrer Meinung nach für oder gegen eine externe Unterstützung?
8. Wurde das dafür vorgesehene Budget eingehalten?
9. Wie stand die Verwaltungsspitze der Einführung von Multiprojektmanagement gegenüber?
10. Wie war die Verwaltungsspitze während des Einführungsprozesses involviert?
11. Wie haben die Mitarbeiter in Ihrer Verwaltung auf die Einführung von Multiprojektmanagement reagiert? Gab es Unterschiede in den Reaktionen bei Linienvorgesetzten, Projektleitern und Mitarbeitern?
12. Wie wurden die Mitarbeiter bei der Einführung von Multiprojektmanagement beteiligt?
13. Wie wurde auf ggf. vorhandene Widerstände der Mitarbeiter reagiert?



14. Wer waren aus Ihrer Sicht wichtige Personen innerhalb und ggf. auch außerhalb der Verwaltung für die Einführung von Multiprojektmanagement? Wie wurden diese Personen einbezogen?

### **Die Rolle des Multiprojektmanagers**

Neben verwaltungsinternen und ggf. auch verwaltungsexternen Personen spielen die Personen, die mit dem Multiprojektmanagement beauftragt werden, ebenfalls eine bedeutende Rolle für dessen Erfolg.

15. Wie viele Mitarbeiter sind für das Multiprojektmanagement zuständig?

16. Wurden neue Mitarbeiter für das Multiprojektmanagement eingestellt?

17. Welche Fachkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

18. Welche Methodenkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

19. Welche Sozialkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

20. Welche Qualifizierungsmöglichkeiten gibt es in Ihrer Verwaltung für die Mitarbeiter, die für das Multiprojektmanagement zuständig sind?

21. Über welche Einflüsse muss ein Multiprojektmanager Ihrer Meinung nach verfügen?

### **Die Organisation des Multiprojektmanagements**

Ein entscheidender Faktor, um Einflüsse ausüben zu können, sind die Informationen über die das Multiprojektmanagement verfügt.

22. Welche Informationen erhalten Sie von den Projektleitern? Sind diese Informationen standardisiert für alle Projekte aufzubereiten?

23. Wie gelangen die Informationen von den Projektleitern und ggf. auch Projektbeteiligten zu Ihnen? Gibt es hierzu regelmäßige Besprechungstermine oder werden die Informationen nur bei Bedarf weiter gegeben?

24. Welche Vorgaben für eine Weitergabe von Informationen an die Verwaltungsspitze gibt es?

Neben der Informationsweitergabe über aktuell laufende Projekte ist auch die Auswahl zukünftiger Projekte eine Aufgabe des Multiprojektmanagements.

25. Welche Projektarten unterscheiden Sie grundsätzlich?
26. Nach welchen Kriterien wählen Sie Projekte aus? Wie priorisieren Sie die ausgewählten Projekte? Wie entscheiden Sie über die einzusetzenden Ressourcen?
27. Wie stimmen Sie Ihre Projekte mit dem Leitbild bzw. den Zielen Ihrer Verwaltung ab?
28. Wie wurde das Multiprojektmanagement grundsätzlich in organisationsinterne Handlungsleitlinien aufgenommen? Wie war die Reaktion unter den Mitarbeitern darauf?
29. Gibt es in Ihrer Verwaltung eine Regelung zum Erfahrungsaustausch über Erfolge und Misserfolge der bisherigen Projekte? Erfolgt dies über eine zentrale Austauschplattform?

### **Abschließendes Statement**

Wenn Sie eine finanzielle Bilanz für das Multiprojektmanagement in Ihrer Verwaltung ziehen:

30. Konnte nach der Einführung von Multiprojektmanagement die Anzahl der Projekte, die ihr geplantes Budget einhalten, gesteigert werden?

Abschließend möchte ich Sie gerne nach einer Einschätzung als Hilfestellung für andere Kommunalverwaltungen fragen, die ebenfalls planen, Multiprojektmanagement einzuführen.

31. Was sind aus Ihrer Sicht die Vorteile und Chancen von Multiprojektmanagement?
32. Welche Empfehlungen würden Sie aus Ihrer Erfahrung heraus anderen Kommunen bzgl. der Einführung von Multiprojektmanagement geben?
33. Welche Herausforderungen sehen Sie für das zukünftige Multiprojektmanagement in Ihrer Kommune?

### Anlage 5: Überblick über die interviewten Kommunalverwaltungen

Kommunalverwaltung	Interviewpartner	Position	Organisationseinheit	Mitarbeiteranzahl	Mittelzentrum/ Oberzentrum	Kennzeichnung
Sindelfingen	Frau Gäng	Abteilungsleiterin	Abteilung Organisation und zentrale Dienste, Hauptamt	ca. 1.200	Mittelzentrum	MZ 1
Mannheim	anonymisiert	anonymisiert	Referat 3 Strategische Steuerung	ca. 7.100	Oberzentrum	OZ 1
Lahr	Frau Karl	Amtsleiterin/ Geschäftsführerin	Amt für Projektentwicklung/ Landesgartenschau Lahr 2018 GmbH	ca. 700	Mittelzentrum	MZ 2
Konstanz	Herr Baier	Abteilungsleiter	Abteilung Steuerungsunterstützung, Hauptamt	ca. 1.000	Oberzentrum	OZ 2
anonymisiertes Mittelzentrum	anonymisiert	anonymisiert	Haupt- und Personalamt	ca. 1.500	Mittelzentrum	MZ 3
Pforzheim	Herr Gutjahr/ Frau Pfothenhauer	Büroleiter/ Projektleiterin Masterplan und Leitfaden Bürgerbeteiligung	Dezernat I	ca. 2.300	Oberzentrum	OZ 3

## Anlage 6: Stellenausschreibung der Stadt Konstanz



Die **Stadt Konstanz** als größte Stadt am Bodensee zeichnet sich durch wirtschaftliche Dynamik, kulturellen Reichtum, einen hohen Freizeitwert sowie als lebendige Touristen- und Einkaufsstadt aus. Konstanz ist Hochschulstandort mit einer Exzellenzuniversität sowie einer Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung und verfügt über eine Vielfalt von weiterführenden Schulen sowie ausgezeichneten Einrichtungen der Kinderbetreuung.

Die Anforderungen an Kommunen wachsen. Zunehmend werden Aufgaben in den Ämtern der Stadtverwaltung Konstanz im Projektmanagement abgewickelt. Immer öfter auch in dezernatsübergreifenden Projektgruppen. Die Vielfalt und gestiegene Zahl der Projekte erfordert eine qualifizierte Steuerung und Koordinierung.

Im Team der Steuerungsunterstützung des **Hauptamtes** der Stadt Konstanz suchen wir daher zum 01.10.2014 eine/n Mitarbeiter/in für

### **Projektmanagement / Projektkoordination**

Ihr Aufgabenbereich umfasst:

- Schaffung von Transparenz über die Projektlandschaft
- Aufbau eines Informationssystems für die Planung und Steuerung der Summe aller Projekte
- Inhaltliche Abstimmung zwischen den Projekten
- Projektberatung nach einheitlichen Kriterien und strategischen Gesichtspunkten
- Entwicklung der Infrastruktur für professionelles Projektmanagement (Handbuch, Methoden, Werkzeuge, Standards, Prozesse, Vorlagen, etc.)
- Entwicklung von Qualifikationsmaßnahmen im Bereich Projektmanagement
- Aufbereitung von Projektinformationen für die Verwaltungsspitze und den Rat
- Unterstützung bei der Einführung einer Projektmanagementkultur
- Aufbau einer Wissensdatenbank über abgeschlossene Projekte

Ihre Qualifikation:

- Ein abgeschlossenes Studium zum/zur Diplom-Verwaltungswirt/-in (FH) bzw. Bachelor of Arts – Public Management (m/w) oder vergleichbare Qualifikation
- Erfahrungen im Projektmanagement

Wir erwarten:

- Hohes Maß an Kreativität, Aufgeschlossenheit für und Interesse an neuen Fragestellungen und Methoden, Gespür für innovative Themen und Entwicklungen
- Eigeninitiative und Engagement
- Erfahrungen in der Präsentation von fachlichen Ergebnissen
- Ausgeprägtes Kommunikationsvermögen
- Sehr hohes Maß an sozialer Kompetenz und Teamfähigkeit
- Ausgeprägte analytische und konzeptionelle Fähigkeiten
- Sehr gute MS-Office Kenntnisse

Wir bieten:

- Eine verantwortungsvolle und abwechslungsreiche Tätigkeit, die viel Gestaltungsraum bietet
- Eine unbefristete Vollzeitstelle (mit z.Zt. 39,0 Std./Woche)
- Eine Vergütung nach Entgeltgruppe 11 TVöD
- Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich Projektmanagement
- Die Mitarbeit in einem engagierten Team
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Telefonische Auskünfte zur Stelle erteilen Ihnen gerne Herr Bunten, Leiter des Hauptamts, Tel. 07531/900 220, oder Frau Scherz, Personalamt, Tel. 07531/900 275.

Bewerbungen von schwerbehinderten Menschen werden bei gleicher Eignung vorrangig berücksichtigt.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann freuen wir uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung. Diese senden Sie bitte mit Qualifikationsnachweisen und unter Angabe der **Kennziffer 507** bis zum 30.06.2014 an:

Stadt Konstanz | Personalamt | 78459 Konstanz

## **Literatur- und Quellenverzeichnis**

**Alemann, Ulrich von/Münc, Claudia (Hrsg.):** Europafähigkeit der Kommunen, Die lokale Ebene in der Europäischen Union, 2006.

**Andersen, Uwe/Woyke, Wichard (Hrsg.):** Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland, 7. Auflage, 2013.

**Atteslander, Peter:** Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Auflage, 2010.

**Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen:** Strategisches Management, 6. Auflage, 2013.

**Bea, Franz Xaver/Scheurer, Steffen/Hesselmann, Sabine:** Projektmanagement, 2008.

**Benz, Arthur:** Politik in Mehrebenensystemen, 2009.

**Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.:** Personal-Management, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10. Auflage, 2013.

**Bittelmeyer, Andrea:** Managen ohne Weisungsbefugnis, laterale Führung, in: managerSeminare, Heft 108, 2007, Seite 34-40.

**Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang:** Das theoriegenerierende Experteninterview, Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews, Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 2009, Seite 61-98.

**Bohinc, Tomas:** Führung im Projekt, 2012.

**Bokranz, Rainer/Kasten, Lars:** Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung, Gestaltungsfelder, Instrumente und Konzepte, 4. Auflage, 2003.

**Bundesministerium des Innern (Hrsg.):** Change Management, Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, 2009, [http://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Steuerung/ChangeManagement/change\\_management\\_node.html](http://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Steuerung/ChangeManagement/change_management_node.html) [28.11.2014].

**Bundesministerium des Innern (Hrsg.):** Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, 2013, [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/praxisleitfaden\\_projektmanagement.html](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/praxisleitfaden_projektmanagement.html) [25.11.2014].

**Dammer, Henning:** Multiprojektmanagement, Technische Universität Berlin, Dissertation, 2008.

**Deutsches Institut für Normung e.V.:** DIN 69901-5 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe, 2009.

**Deutsches Institut für Normung e.V.:** DIN 69909-1 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 1: Grundlagen, 2013.

**Diekmann, Andreas:** Empirische Sozialforschung, Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 18. Auflage, 2007.

**Dincher, Roland/Scharpf, Michael:** Management in der öffentlichen Verwaltung; Führung, Steuerung, Controlling, 2012.

**Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph:** Change Management, Den Unternehmenswandel gestalten, 13. Auflage, 2014.

**Drews, Günter/Hillebrand, Norbert/u. a.:** Praxishandbuch Projektmanagement, 2014.

**Duwe, Peter:** Der lohnende Weg zum Multiprojektmanagement, Kulturwandel erforderlich, in: ProjektMagazin, 01/2006, 8 Seiten, [https://www.projektmagazin.de/artikel/der-lohnende-weg-zum-multiprojektmanagement\\_6860](https://www.projektmagazin.de/artikel/der-lohnende-weg-zum-multiprojektmanagement_6860) [01.12.2014].

**Gareis, Roland:** Happy Projects, 3. Auflage, 2006.

**Gläser, Jochen/Laudel, Grit:** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, 2010.

**GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement/Gessler, Michael (Hrsg.):** Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0, 5. Auflage, 2012.

**Hagen, Stefan:** Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Spezifika, Problemfelder, Zukunftspotenziale, 2009.

**Hauschildt, Jürgen:** Promotoren – Erfolgsfaktoren für das Management von Innovationen, in: zfo 6/2001, Seite 332-337.

**Herbolzheimer, Claus:** Kompetenzen von Führungskräften im Projektportfoliomanagement, in: Steinle, Claus/Eßeling, Verena/Eichenberg, Timm (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling, Projekte erfolgreich strukturieren und steuern, 2010, Seite 263-275.

**Hinz, Elmar:** Neue Verwaltungssteuerung und Mitarbeiterführung, Kontextsteuerung zur leitbildgerechten und leistungssteigernden Komplettierung des Managementwandels in NPM-Systemen, 2012.

**Hölzle, Katharina:** Die Projektleiterlaufbahn, Organisatorische Voraussetzungen und Instrumente für die Motivation und Bindung von Projektleitern, Technische Universität Berlin, Dissertation, 2009.

**Holtbrügge, Dirk:** Personalmanagement, 5. Auflage, 2013.

**Holtschke, Bernhard/Heier, Hauke/Hummel, Thomas:** Quo vadis CIO?, 2009.

**Hopp, Helmut/Göbel, Astrid:** Management in der öffentlichen Verwaltung, Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 4. Auflage, 2013.

**Innenministerium Baden-Württemberg (Hrsg.):** Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg, Überarbeitete Veröffentlichung im Rahmen der Reform des kommunalen Haushaltsrechts, Schriftenreihe des Innenministeriums Baden-Württemberg zum kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen, Heft 9, 2006, <https://im.baden-wuerttemberg.de/de/service/publikation/did/heft-9-kommunaler-produktplan-baden-wuerttemberg/> [02.10.2014].

**Jenny, Bruno:** Projektmanagement, Das Wissen für den Profi, 2009.

**Kese, Volkmar/Zimmermann, Daniel:** Führungskräfte in der Praxis fordern: „Wir brauchen mehr Methodenkompetenz!“, Das Experteninterview als qualitative Methode der Sozialforschung, in: apf 8/2011, Seite 248-253.

**Kese, Volkmar/Zimmermann, Daniel:** Europäisierung lässt sich nicht aufhalten, in: apf 12/2011, Seite 377-381.

**Kolb, Meinulf:** Personalmanagement, Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, 2. Auflage, 2010.



**Kraus, Georg/Westermann, Reinhold:** Projektmanagement mit System, Organisation, Methoden, Steuerung, 4 Auflage, 2010.

**Kromrey, Helmut:** Empirische Sozialforschung, Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 12. Auflage, 2009.

**Krüger, Wilfried:** Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Auflage, 2009.

**Kühl, Stefan/Schnelle, Thomas:** Führen ohne Hierarchie; Macht, Vertrauen und Verständigung im Prozess des Lateralen Führens, in: OrganisationsEntwicklung, 2/2009, Seite 51-60.

**Kunz, Christian:** Strategisches Multiprojektmanagement, Konzeption, Methoden und Strukturen, 2. Auflage, 2007.

**Leistritz, Christian:** „Wir Deutsche sind nicht gewohnt, Politik zu evaluieren“, Interview mit Dr. Peter Kurz mitten im CHANGE<sup>2</sup>-Prozess, in: Kurz, Peter: Verwaltungs-Design, CHANGE<sup>2</sup> – Hürden, Eisbrecher, Erfolgsrezepte, Wie es gelingt, eine kommunale Verwaltung zu modernisieren, 2010, Seite 15-26.

**Leobacher, Hannes:** Managementebenen in der Projektarbeit, Einzelprojektmanagement, Multiprojektmanagement, Management durch Projekte, 2007.

**Leyendecker, Petra:** Priorisierung von Projekten, in: Hirzel, Matthias/Alter, Wolfgang/Sedlmayer, Martin (Hrsg.): Projektportfolio-Management, Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis, 2011, Seite 85-98.

**Litke, Hans-D.:** Projektmanagement, Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, Evolutionäres Projektmanagement, 5. Auflage, 2007.

**Lomnitz, Gero:** Multiprojektmanagement, Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern, 4. Auflage, 2013.

**Mayring, Philipp:** Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, 2010.

**Mersmann, Gerhard:** Von der Episode zum System – Markierungen des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses, in: Kurz, Peter: Verwaltungs-Design, CHANGE<sup>2</sup> – Hürden, Eisbrecher, Erfolgsrezepte, Wie es gelingt, eine kommunale Verwaltung zu modernisieren, 2010, Seite 34-48.

**Neuberger, Oswald:** Führen und führen lassen, Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. Auflage, 2002.

**Osner, Andreas:** Kommunale Organisations-, Haushalts- und Politikreform, Ökonomische Effizienz und politische Steuerung, 2001.

**Patzak, Gerold/Rattay, Günter:** Projektmanagement: Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen, 6. Auflage, 2014.

**Pfetzinger, Karl/Rohde, Adolf:** Ganzheitliches Projektmanagement, 4. Auflage, 2011.

**Reichard, Christoph:** Strategisches Management in der Kernverwaltung, in: Eichhorn, Peter/Wiechers, Matthias (Hrsg.): Strategisches Management für Kommunalverwaltungen, 2001, Seite 80-91.

**Reiß, Michael:** Change Management als Herausforderung, in: Reiß, Michael/Rosenstiel, Lutz von/Lanz, Anette (Hrsg.): Change Management, Programme, Projekte und Prozesse, 1997, Seite 5-29.

**Schedler, Kuno/Proeller, Isabella:** New Public Management, 5. Auflage, 2011.

**Schedler, Kuno/Siegel, John Philipp:** Strategisches Management in Kommunen, Ein integrativer Ansatz mit Bezug auf Governance und Personalmanagement, 2005.

**Schelle, Heinz:** Entwicklungsgeschichte und Trends im Projektmanagement, in: Wagner, Reinhard/Grau, Nino (Hrsg.): Basiswissen Projektmanagement – Grundlagen der Projektarbeit, 2013, Seite 109-123.

**Schelle, Heinz:** Projekte zum Erfolg führen, Projektmanagement systematisch und kompakt, 7. Auflage, 2014.

**Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke:** Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. Auflage, 2013.

**Schwarting, Gunnar:** Effizienz in der Kommunalverwaltung, Dezentrale Verantwortung, Produkte, Budgets und Controlling, 2. Auflage, 2005.

**Seidl, Jörg:** Multiprojektmanagement, Übergreifende Steuerung von Mehrprojektsituationen durch Projektportfolio- und Programmmanagement, 2011.

**Sperrfechter, Susanne/Kese, Volkmar:** Bedarf an personeller Projektmanagement-Kompetenz in der öffentlichen Verwaltung, in: apf 4/2014, Seite 103-111.

**Sperrfechter, Susanne:** Personelle Projektmanagementkompetenz in der öffentlichen Verwaltung – Bedarf, Bedeutung und Bewusstsein, Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg, Master-Thesis, 2013.

**Staehe, Wolfgang H.:** Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, 1999.

**Trenz, Stephan:** Projekte in der Öffentlichen Verwaltung, Grundlagen des Projektmanagements und der Projektarbeit, 2011.

**Ulferts, Carsten/Tietz, Marcel:** Verwaltung im Wandel, Portfoliomanagement in der Berliner Senatsverwaltung, in: ProjektMagazin, 02/2012, 7 Seiten, [https://www.projektmagazin.de/artikel/verwaltung-im-wandel\\_1062454](https://www.projektmagazin.de/artikel/verwaltung-im-wandel_1062454) [23.11.2014].

**Vahs, Dietmar:** Organisation, Ein Lehr- und Managementbuch, 8. Auflage, 2012.

**Wischhusen, Jens:** Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Hindernisse und Lösungsansätze, in: ProjektMagazin, 10/2014, 9 Seiten, [https://www.projektmagazin.de/artikel/projektmanagement-der-oeffentlichen-verwaltung\\_1090406](https://www.projektmagazin.de/artikel/projektmanagement-der-oeffentlichen-verwaltung_1090406) [25.11.2014].

**Zimmermann, Daniel/Kese, Volkmar:** Anforderungen an die kommunale Europafähigkeit aus Sicht der Wissenschaft, in: apf 2/2013, Seite BW 9 - BW 14.

## **Erklärung des Verfassers**

Ich versichere, dass ich diese Master-Thesis selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

12.12.2014