

Frank Hoglebe

PROJEKTMANAGEMENT FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG – EINE
IMPULSGEBENDE FUNDIERUNG AGILER UND KLASSISCHER METHODEN

ARBEITSBERICHT NR. 4/2023

HERAUSGEBER:IN

PROF. DR. FRANK HOGLEBE
PROF. DR. ELMAR SCHMITZ
PROF. DR. MASCHA WILL-ZOCHOLL

ISSN 2751-3408

Hogrebe, Frank (2023): Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung – Eine impulsgebende Fundierung agiler und klassischer Methoden. In: Arbeitsberichte zum Management in der digitalisierten Verwaltung (ISSN 2751-3408), 2023-4. Forschungsgruppe Digitalisierung und Arbeitswelt, Wiesbaden.

Wiesbaden, April 2023

© Hogrebe, Frank; Schmitz, Elmar; Will-Zocholl, Mascha. Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt. Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ „Namensnennung-Nicht Kommerziell-Keine Bearbeitung 3.0 Unported“ zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.



Keine kommerzielle Nutzung Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.



Keine Bearbeitung Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Herausgegeben von: Hogrebe, Frank, Schmitz, Elmar; Will-Zocholl, Mascha
Die Herausgebenden sind alle Professor:innen an der Hessischen Hochschule für Öffentliches Management und Sicherheit (HöMS), Schönbergstraße 100, 65199 Wiesbaden.

ISSN: 2751-3408

Download: <http://digitale-verwaltung.com/Berichte/>

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	4
1. Forschungsgegenstand und Fokus der Forschungsarbeit.....	4
2. Vorgehensweise und Struktur der Forschungsarbeit	4
2.1. Forschungsarbeit und Vorgehen	4
2.2. Strukturierung des Forschungsvorhabens.....	5
3. Umsetzung des Forschungsvorhabens	6
3.1. Fragestellung 1 „Grundmodelle zum Projektmanagement“	6
3.2. Fragestellung 2 „Anwendungskontext und Zielsetzungen“	8
3.3. Fragestellung 3 „Erkenntnisse und Bewertungen“	13
4. Zusammenfassung und Fazit	15
Literatur- und Quellenverzeichnis	16

Abstract

Seit Jahren nehmen Publikationen zu sog. „Agilen Projektmanagementmethoden“ zu – auch für den Einsatz in der öffentlichen Verwaltung. Dabei werden regelmäßig Methoden, wie Scrum, Kanban, Lean Management oder auch Design Thinking, beschrieben und deren Anwendung illustriert. Doch welche Vorteile diese – für viele öffentlichen Verwaltung neuen – agilen Methoden konkret haben können, wird – so eine erste kursorische Sichtung des Verfassers bei der Konzeption des Forschungsprojekt – regelmäßig nicht oder nur andeutungsweise, aber durchgängig nicht ausreichend klar thematisiert; bspw. durch Kriterien basierte Vergleiche dieser Methoden auf Basis wissenschaftlicher Fundierung. Der vorliegende Arbeitsbericht nähert sich diesem Themenfeld und liefert impulsgebende Erkenntnisse, die einen wissenschaftlichen aber auch verwaltungspraktischen Diskurs implizieren und motivieren sollten. Die Erkenntnisse aus diesem Forschungsvorhaben sind sowohl zum Einsatz in der Verwaltungspraxis als auch in der Lehre geeignet, sie adressieren damit sowohl die Führungs- und Sachbearbeitenebene in der öffentlichen Verwaltung sowie die für Projektmanagement vor Ort Verantwortlichen als auch Studierende und Lehrende an Verwaltungsfachhochschulen.

1. Forschungsgegenstand und Fokus der Forschungsarbeit

Es schien bei der Konzeption dieses Forschungsprojekt im Jahr 2021 auf den ersten Blick so, als sollte es der Leserschaft von Literatur zu Projektmanagementmethoden implizit selbstverständlich gemacht werden, dass ein neuer „agiler“ Methodenmix vorteilhafter gegenüber den „klassischen Projektmanagementmethoden“ mit ihren vorwiegend sequenziell-phasenorientierten Vorgehensmodellen sein sollte. Dies warf verschiedene wissenschaftliche Fragestellungen beim Verfasser auf, die im Rahmen dieses Forschungsvorhabens untersucht wurden.

Bisher ist in der einschlägigen Literatur nicht ausreichend klar ausgearbeitet, welche Vorteile – aber auch Nachteile – neue „Agile Projektmanagementmethoden“ konkret für die öffentliche Verwaltung haben (können), d.h. welche Potenziale und Grenzen diese im Vergleich zu „Klassischen Projektmanagementmethoden“ letztlich auszeichnen. Vor dem Hintergrund, dass sich Begrifflichkeiten, wie „Agilität“, im allgemeinen Sprachgebrauch, auch in der öffentlichen Verwaltung – gerne mit „dynamisch“, „modern“ und/oder „innovativ“ verbinden lassen und dem gegenüber das „klassische“ methodische Vorgehen im Projektmanagement als „überholt“ und „reformbedürftig“ angesehen werden könnte, beabsichtigt der Verfasser mit diesem Bericht einen Beitrag zur Versachlichung und Objektivierung der Thematik zu leisten.

2. Vorgehensweise und Struktur der Forschungsarbeit

2.1. Forschungsarbeit und Vorgehen

Das Forschungsvorhaben wurde geleitet von drei wissenschaftlichen Fragen, zu denen Erkenntnisse, als Zielsetzung diesses Forschungsvorhabens, gewonnen werden sollten:

- Frage 1: Welche Unterschiede bestehen zwischen einschlägigen Methoden zum „agilem Projektmanagement“ und zum „klassischem Projektmanagement“?

- Frage 2: Haben Anwendungskontext oder Zielsetzungen Einfluss auf die Vorteilhaftigkeit „agiler Projektmanagementmethoden“ im Vergleich zu „klassischen“?
- Frage 3: Welche Erkenntnisse lassen sich aus den Untersuchungen und Bewertungen zu den Fragen 1 und 2 ableiten und welche ersten Handlungsempfehlungen können daraus für die Hochschullehre und die Verwaltungspraxis formuliert werden?

Die Bearbeitung dieses Forschungsvorhaben wurde durch den Verfasser vorgenommen, da dieser sowohl im Bachelorstudiengang „Public Administration“ und im Bachelorstudiengang „Digitale Verwaltung“ als auch im Masterstudiengang „Public Management“ Module und Teilmodule zum Projektmanagement regelmäßig lehrt und/oder studentische Projekte in diesen Studiengängen mit Studierenden seit Jahren durchführt. Zudem wendet er auch selbst Methoden des Projektmanagements seit Jahrzehnten in Projekten mit der Verwaltungspraxis an. Dadurch konnten Erkenntnisse aus diesem Forschungsvorhaben reflektiert und erstbewertet werden, um sie dann in der wissenschaftlichen Community diskutieren zu können. Auch sind eine curriculare Reflexion und ggfs. Weiterentwicklung von Studiengangsinhalten denkbar.

Der vorliegende Arbeitsbericht bildet insoweit auch die Grundlage für eine aufeinander aufbauende, weiter profilbildende Forschungsgenese. Zudem ist der Forscher Gründungsmitglied der Forschungsgruppe „Digitalisierung und Arbeitswelt in der öffentlichen Verwaltung“, zu der auch mit diesem Forschungsvorhaben ein aktiver, weiterer Beitrag für die wissenschaftliche Community und Verwaltungspraxis geleistet werden soll.

2.2. Strukturierung des Forschungsvorhabens

Im Rahmen einer systematischen Recherche und Auswertung zu den Zielsetzungen des Forschungsvorhabens wurden zunächst die relevanten Kerncharakteristika zu den Projektmanagementmethoden recherchiert und mit dem aktuellen wissenschaftlichen Diskurs abgeglichen werden. Hierauf aufbauend wurden die Rechercheergebnisse im Weiteren ausgewertet und aufbereitet.

Die Planung zum Forschungsvorhaben gliederte sich wie folgt:

01.06.2022 – 30.09.2022

- Planung der systematischen Recherchearbeit
- Durchführung der Literatur- und Quellenrecherche
- Planung und Vorbereitung des Untersuchungsdesigns
- Festlegung eines Kriterienkataloges zum Methodenvergleich

01.10.2022 – 31.12.2022

- Durchführung des Methodenvergleiches
- Systematische Analyse der Untersuchungsergebnisse
- Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für Lehre und Verwaltung
- Aufbereitung der Ergebnisse in einem Forschungsbericht

Das Projekt wurde auf 7 Monate angelegt und auch wie geplant realisiert. Die Forschungsergebnisse wurden in diesem Arbeitsbericht aufbereitet, der neben den Recherche- und Untersuchungsergebnissen auch Impulse für weitergehende Forschung enthält.

Wesentliche Inhalte aus diesem Vorhaben können sowohl zum Kompetenzaufbau als auch zur Sensibilisierung von Studierenden sowie Beteiligten vor Ort für die Relevanz von Projektmanagementmethoden in den öffentlichen Verwaltungen beitragen. Die Ergebnisse sind direkt in der Verwaltungsforschung und in der Lehre einsetzbar. Insbesondere können Forschungserkenntnisse unmittelbar auch für die Verwaltungspraxis als Impulsgebung und zur Reflexion genutzt werden.

Besonders für die Weiterentwicklung in der Lehre bieten sich Potenziale aus dem realisierten Forschungsvorhaben:

(1) Zur Aktualisierung und fachlichen Weiterentwicklung des Lehrangebotes, indem gezielt Impulse für die Fortentwicklung der einschlägigen Curricula gegeben werden, auch zum Angebot von Projekt-, Wahl- und sons. Fachveranstaltungen.

(2) Durch Realisierung eines besonderen Praxisbezuges in der Lehre, indem Erkenntnisse aus diesem Forschungsvorhaben gezielt praxisbezogen zum thematischen Kompetenzaufbau als auch zur Sensibilisierung von Studierenden und Beteiligten vor Ort für die Relevanz und Eignetheit von Projektmanagementmethoden in den öffentlichen Verwaltungen eingesetzt werden.

Die Erkenntnisse aus diesem Forschungsvorhaben sind damit zum Einsatz in der Verwaltungspraxis als auch in der Lehre geeignet, sie adressieren damit sowohl die Führungs- und Sachbearbeiterebene in der öffentlichen Verwaltung sowie die für das Projektmanagement vor Ort Verantwortlichen als auch Studierende und Lehrende an unserer Hochschule bzw. an Verwaltungsfachhochschulen insgesamt.

3. Umsetzung des Forschungsvorhabens

Das Forschungsvorhaben wurde geleitet von drei wissenschaftlichen Fragestellungen, zu denen fundierte Erkenntnisse, als Zielsetzung des Forschungsvorhabens, gewonnen werden sollten. Die Kernergebnisse dieses Forschungsprojektes finden sich in den Abschnitten 3.1 bis 3.3.

3.1. Fragestellung 1 „Grundmodelle zum Projektmanagement“

- *Welche Unterschiede bestehen zwischen einschlägigen Methoden zum „Agilem Projektmanagement“ und zum „Klassischem Projektmanagement“?*

Projektmanagement als Begriff mit Dreiecksbezug

Bevor auf die Methoden als solche eingegangen wird, soll zunächst begrifflich in das Projektmanagement eingeführt werden. „Projektmanagement ist das systematische und strukturierte Vorgehen bei der Abwicklung und Leitung von Projekten. Ein Projekt richtig führen (= managen), heißt sowohl Ziel als auch Ressourcen und Zeit stets und ständig im Blick zu haben“ (Ries, 2019, S.17).

Damit ist die zentrale Aufgabe im Projektmanagement, die drei Determinanten des „magischen“ Projektdreiecks so auszurichten bzw. zu „managen, dass ein weitestgehender

Ausgleich zwischen diesen Determinanten erreicht wird. Dies ist eine Herausforderung für jede*n Projektleiter*in und bei jedem Projekt neu. Auch wenn sich mit der Zeit eine Routine in der Projektarbeit einstellt, so kommen doch immer wieder neue Herausforderungen und/oder praktische Probleme im Projekt vor, die es zu lösen gilt.

Projektmanagement nach Phasen und Inhalte im Überblick

Ungeachtet des konkreten Methodeneinsatzes kann das nachfolgende Phasenmodell als Grundmodell zum Projektmanagement herangezogen werden. Es ist entstanden aus der Auswertung und Zusammenfassung einer Vielzahl von Phasenmodellen für das Projektmanagement. Im Ergebnis können die Phasen, ja nach Autorenschaft, auch anders bezeichnet sein, jedoch sind diese gleichsam regelmäßig darin einordenbar.

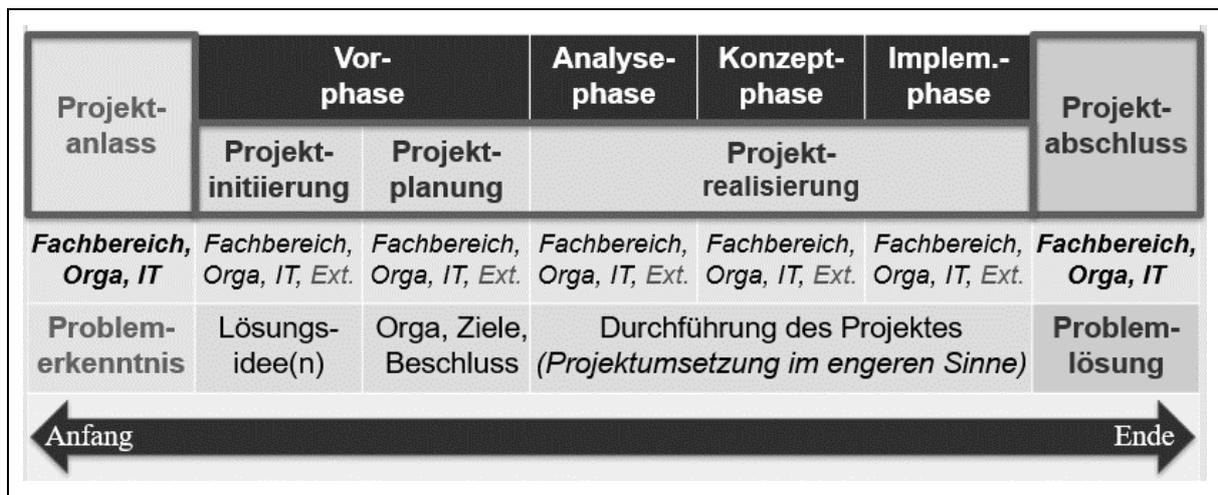


Abbildung 1: Grundmodell zu den Phasen im Projektmanagement¹

Das Grundmodell besteht aus den Phasen „Projektanlass“, „Projektinitiierung“, „Projektplanung“, „Projektrealisierung“ und „Projektabschluss“; diese können weitergehend gebündelt bzw. differenziert werden. Die zentralen Phasen bilden der Projektanlass und das Projektende, die beide ohne externe Beratung durch eine Verwaltungsbehörde zu bearbeiten und zu entscheiden sind, um ggf. Interessenkollisionen Privater zu minimieren.

Vergleich der Wasserfall-Methode mit dem Grundmodell (GM) zum Projektmanagement

Die Wasserfall-Methode trägt ihren Namen durch ihre Form, die optisch an einen Wasserfall erinnert, da die Phasen von links nach rechts nach unten fallend dargestellt werden. Gleichsam sind darin lediglich die v.g. Grundphasen des klassischen Projektmanagements enthalten, wie die Abbildung 2 in der rechten Spalte wiedergibt.

Die einzelnen Methoden zum Projektmanagement werden kontextbezogen als Teil der Fragestellung 2 behandelt, da hierdurch eine kompaktere und übersichtlicherer Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse besser möglich ist. Insofern wird die v.g. Fragestellung modifiziert bzw. wird diese bewusst auf die grundlegenden Basismodelle fokussiert.

¹ Quelle: Klug, 2009, S.75, modifiziert und erweitert.

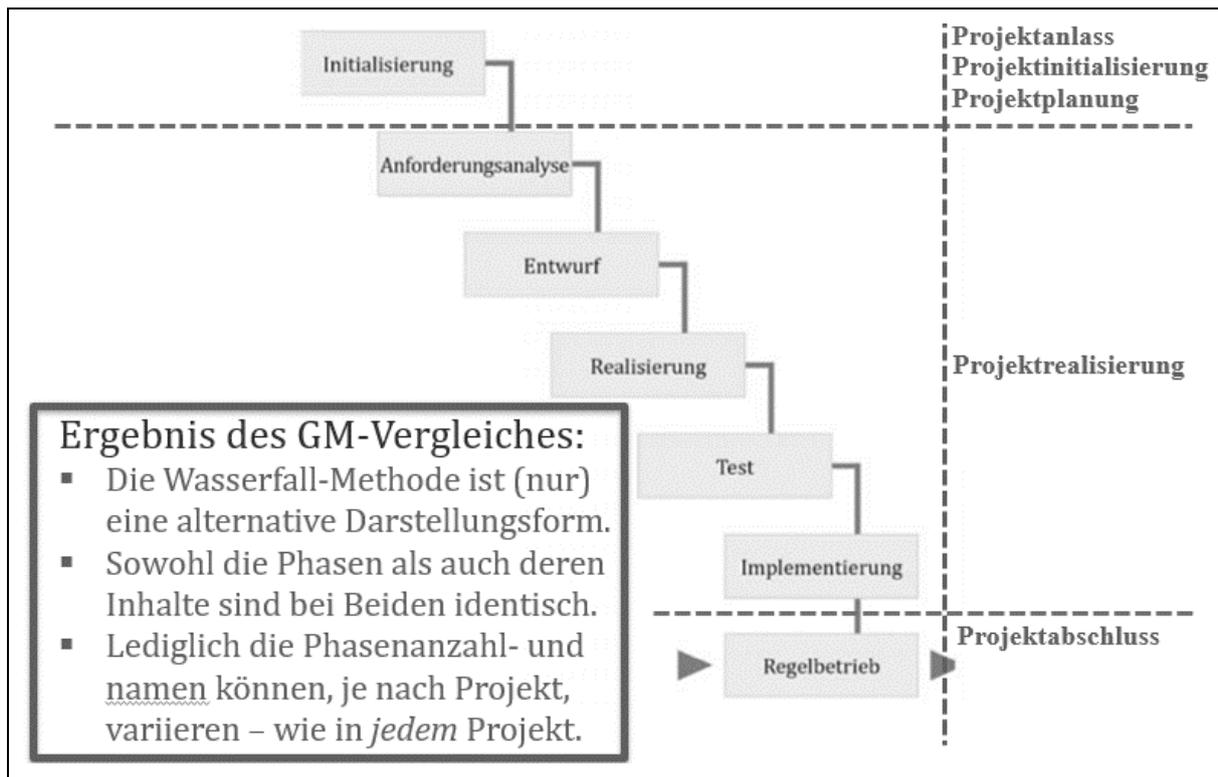


Abbildung 2: Wasserfall-Methode und Grundmodell im Projektmanagement²

3.2. Fragestellung 2 „Anwendungskontext und Zielsetzungen“

- *Haben Anwendungskontext oder Zielsetzungen Einfluss auf die Vorteilhaftigkeit „agiler Projektmanagementmethoden“ im Vergleich zu „klassischen“?*

Wesentliche Unterschiede zwischen klassischem und agilem Projektmanagement

Ein „klassisches (oder traditionelles) Projektmanagement bietet sich an, wenn

- das Projektergebnis, also das Endprodukt, sowie seine gesamten Eigenschaften bereits vor der Umsetzung im Rahmen der Planungsphase präzise beschrieben und festgelegt werden können.
- die Umsetzung der Projektschritte in einer festen Reihenfolge und die Dauer der einzelnen Arbeitspakete (basierend auf Erfahrungswerten) zuverlässig geplant werden kann.
- jedes einzelne Projektteammitglied bereits im Voraus weiß, wann das eigene Arbeitspaket an der Reihe ist.
- eine exakte Kapazitäts- und Auftragsplanung möglich ist.
- das Ergebnis der Planungsphase ein standardisierter, fixierter Projektplan ist, mit allen Aktivitäten, Rollen & (Zwischen-)Ergebnissen.

² Quelle: Klug, 2009, S.75, modifiziert und erweitert.

- die „Erstellung eines Projektplans im klassischen PM auch mit der [vorgenannten] Wasserfall-Methode geplant werden kann“³.
- der Projektleiter verantwortlich ist für die detaillierte Planung, exakte Durchführung und stetige Überprüfung des Projekts.
- die im Vorfeld definierten Anforderungen als Grundlage zur Planung und Steuerung dienen.
- nachträgliche Anpassungen im späteren Projektverlauf möglichst zu vermeiden sind und
- diese auch eher eine Ausnahme darstellen, die mit einem umfangreichen Prüf- und Genehmigungsprozess verbunden sind“⁴.

Der Unterschied bzw. die Entscheidung, ob ein Projekt klassisch oder agil durchgeführt werden kann, liegt damit in der Organisation und Methodik, vor allem aber in der Denkhaltung der führenden Verantwortlichen. Die vorgenannten „10 Voraussetzungen zum Klassischen PM“ geben wichtige Hinweise und Prüfmöglichkeiten hierzu. Im besten Falle wird vor Projektinitiierung die Methodik ausgewählt, welche a priori (vorausschauend/erwartbar) die besten Resultate zu den anstehenden Aufgaben oder zu lösenden Problematik erwarten lässt.⁵

Agiles Projektmanagement – Gründe für diese Umsetzungsvariante

„In der Praxis hat sich gezeigt, dass vor allem bei

- bei Entwicklungsprojekten mit unklarer Ergebnisbeschaffenheit ein Vorgehen nach der Wasserfall-Methode des klassischen Projektmanagements zu starr, zu langsam und oftmals zu bürokratisch ist.
- Es ist wenig sinnführend, das Hauptaugenmerk auf die Planung des Unplanbaren zu legen, da zum Zeitpunkt der Projektinitiierung wesentliches noch nicht bekannt ist. Agiles Projektmanagement versucht diesen Widerspruch zu überwinden.
- Vor allem in der Softwarebranche haben sich daher agile Methoden für die Entwicklung neuer (IT-)Produkte etabliert.
- Ziel dieser ist es, möglichst wenig Zeit für die Ausarbeitung von Projektplänen und stattdessen möglichst viel Zeit für die Entwicklung marktfähiger und kundenorientierter Lösungen zu investieren“⁶.

„Im agilen Projektmanagement wird während des gesamten Projektverlaufs aktiv nach weiteren Erkenntnissen gesucht, die das Endergebnis verbessern können. Der zeitliche Rahmen dafür (die Projektdauer) ist dabei ebenso wie der Aufwand (die benötigten personellen Ressourcen) fix. Die erwartete Leistung, das Ziel des Projekts, ist hingegen variabel. Die im klassischen

³ Quelle: In Anlehnung an Pfitzing, K. und Rohde, A.: *Ganzheitliches Projektmanagement*, 2014.

⁴ Quelle: Ries, A., 2019, S.19, modifiziert.

⁵ Quelle: Ebenda, S.18, modifiziert.

⁶ Quelle: Ebenda, S.19, modifiziert.

Projektmanagement möglichst zu vermeidende Change Requests⁷ sind bei dieser Vorgehensweise gewollt und geplanter Gegenstand der Projektdurchführung. Agiles Projektmanagement verläuft daher i.d.R. in Iterationen⁸.

„Im agilen Projektmanagement sind sich wiederholende Schleifen (Iterationen), die das Lernen aus dem bisher Erschaffenen und die direkte Übertragung auf die weiteren Entwicklungsstadien ermöglichen, die Regel. Statt einer hierarchisch zentralen Steuerung und Kontrolle durch den Projektmanager arbeiten in agilen Projekten sich selbst steuernde Teams intensiv zusammen, was ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Disziplin und Engagement jedes einzelnen Mitglieds bedeutet. Agile Projekte werden häufig durch einen sogenannten „Master“ oder „Coach“ in ihrem Arbeitsprozess begleitet. Da es sich nicht um eine Methode an sich, sondern um eine Denkhaltung handelt, werden verschiedene Vorgehensweisen und Arbeitstechniken, wie Scrum/Kanban, darunter verstanden“⁹.

Agiles Projektmanagement – Die Scrum-Methode

„Scrum (dt. „Gedränge“, ein Spielzug aus dem Rugby) ist ein Framework für das Projektmanagement nach agilen Prinzipien und hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung. Seit der Entstehung in den 1990er-Jahren hat sich Scrum von einem Vorgehen aus der Softwareentwicklung hin zu einer allgemeinen Projektmanagement-Methode entwickelt. Eine wichtige Grundlage ist die Selbstorganisation der Teammitglieder – Projektleiter*in im traditionellen Sinne gibt es nicht. Die konkrete Anwendung basiert auf Erfahrungen und das Vorgehen findet schrittweise in sich wiederholenden Etappen statt.

Es gibt nur wenige Regeln, die sich auf fünf Aktivitäten, drei Artefakte und drei Rollen beziehen. Scrum teilt die Projektlaufzeit in Etappen – sog. Sprints – ein. Ein Sprint dauert in etwa 30 Tage. Während der Sprints wird dem Produkt neue Funktionalität hinzugefügt bzw. die vorhandene Funktionalität verbessert. Es ist eine wichtige Grundlage von Scrum, dass ein Sprint niemals ausgedehnt wird. Sollten sich während eines Sprints die Anforderungen ändern, kann er jedoch abgebrochen werden. Am Ende jedes Sprints sollte ein voll funktionsfähiges Zwischenprodukt stehen und dem Auftraggeber (AG) zur Prüfung vorgelegt. Auf der Basis des Feedbacks des AG wird weiter am Produkt gearbeitet.“¹⁰.

Agiles Projektmanagement – Die Kanban-Methode

„Der Begriff „Kanban“ entstammt aus Japan und bedeutet in der japanischen Sprache in etwa „Schild“, „Karte“ oder „Kärtchen“. Kanban „hat seinen Ursprung Mitte des 20. Jahrhunderts bei Toyota. Kanban wurde als Methode zur Flexibilisierung und Effizienzsteigerung in der Produktion entwickelt. Die Übertragung der Ideen von Kanban auf das Management von

⁷ Legende: „Change Request“ = Änderungsimpulse.

⁸ Quelle: Ries, A., 2019, S.19f., modifiziert.

⁹ Quelle: Ebenda.

¹⁰ Quelle: <http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/scrum/> (Aufruf zuletzt am 09.04.2023).

Projekten erfolgt erst später (von David J. Anderson). Kanban gibt keine Abläufe oder Strukturen vor. Kanban fördert wie Scrum die Selbstorganisation, indem Mitarbeitende/ Teams Aufgaben selbständig an sich ziehen (Pull Prinzip). Kanban basiert auf vier Grundprinzipien und sechs Praktiken¹¹.

„Die vier Grundprinzipien von Kanban lauten:

- Starte mit dem, was Du gerade machst.
- Strebe inkrementelle (schrittweise), evolutionäre Veränderungen an.
- Respektiere aktuelle Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten und Titel.
- Fördere Führung und Verantwortung auf allen Ebenen der Organisation¹².

„Die sechs Praktiken von Kanban lauten:

- Mache die Arbeit sichtbar (Kanban-Board).
- Limitiere die Menge angefangener Arbeiten.
- Messe und manage den Fluss (Ablauf).
- Mache Prozessregeln explizit: eindeutig und bekannt.
- Entwickle Rückmeldemechanismen.
- Führe gemeinschaftlich Verbesserungen durch¹³.

Hybrides Projektmanagement – Kombination klassisch und agil

„Hybrides Projektmanagement kombiniert die Prinzipien von agilen Methoden, wie Kanban und Scrum, mit der klassischen Vorgehensweise im Projektmanagement (Phasenmodelle). Eine Kombination ist dadurch möglich, dass ausgewählte Projektphasen oder Teilprojekte unterschiedlich bearbeitet werden. Das „Sowohl-als-auch“ stellt vom Projektmanagement her hohe Anforderungen an die Flexibilität, denn beide Vorgehensweisen (agil und Klassisch) erfordern insbesondere ein unterschiedliches Organisations-, Rollen- und Führungsverständnis. Einzelne Methoden können „hybridisiert“ werden. Doch hier gilt: nur gezielt und bewusst¹⁴.

„4 Hybride Kombinationsmöglichkeiten:

- Beispielsweise kann in einem Produktentwicklungsprojekt, in dem zu Beginn die Anforderungen erst grob bekannt sind, eine agile Phase eingeschaltet werden, um danach klassisch weiterzufahren.
- In einem komplexen Kundenprojekt mit Teilprojekten (vgl. PSP) kann die Software-Entwicklung mit Scrum vorteilhafter sein, während für die anderen Teilprojekte der klassische Ansatz geeigneter ist.

¹¹ Quelle: Kuster, J. et al; 2019, S. 22.

¹² Quelle: Ebenda.

¹³ Quelle: Ebenda.

¹⁴ Quelle: Kuster, J. et al; 2019, S. 28, modifiziert.

- Es ist auch möglich, im klassischen Vorgehen einzelne Komponenten (Elemente), wie tägliche Standup-Meetings, Kanban Board oder Retrospektive, aus dem agilen Vorgehen anzuwenden.
- Bei Projektsequenzen (Aktivitäten) mit parallelen Arbeitspaketen kann die agile Kanban-Methode angewendet werden, da sie flexibler & transparenter ist als Balkendiagramme eines klassischen Projektplanes¹⁵.

Agiles Projektmanagement – Lean Management

Lean Management ist eine (weitere) agile Methode zum Projektmanagement, die besonders geeignet ist in Verwaltungsprojekten mit überwiegender Kundenorientierung in den Projektzielen und die Kundenzufriedenheit im besonderen Fokus. Basierend auf eine starke Einbindung der Mitarbeitenden sowie eine starke Mitsprache der Mitarbeitenden bei Entscheidungen. Kernziele sind, eine weitgehende Autonomie von Projektteams und eine hohe Motivation bei den Mitarbeitenden bei der v.g. Erarbeitung von Kundenlösungen – auch nach einem Projekt. Fazit: „Lean-Management ist ein modernes Konzept zur Prozessoptimierung von Wertschöpfungsketten und Prozessen mit dem obersten Ziel der Kundenzufriedenheit“¹⁶.

Lean-Management verfolgt folgende 7 Zielsetzungen¹⁷:

- Den Kunden in den Fokus rücken und somit Zufriedenheit zu schaffen.
- Die Identifizierung von Wertschöpfung und wertschöpfenden Aktivitäten aus Sicht des Endkunden [Kundensicht im Projekt].
- Die Eliminierung und Beseitigung aller (besonders zeitlicher) Verschwendungen in allen Bereichen der Wertschöpfungskette.
- Die kontinuierliche und nachhaltige Verbesserung aller Aktivitäten, Prozesse, Produkte durch qualifizierte Mitarbeitende [mit dem Ziel der Projektoptimierung & weiteren Nutzung auch nach dem Projekt].
- Die Mitbestimmung von Mitarbeitern innerhalb des Wertschöpfungsprozesses als zentrales Element zur Schaffung wertschöpfender Dienstleistungen und Produkte [Teamentscheidungen als Kern].
- Die kulturelle Transformation zu einer schlanken und agilen Organisation durch klare Fokussierung auf Kundenbedürfnisse [Projektorganisation mit flacher Hierarchie].
- Die Integration von Maschinen und Menschen mit dem Ziel der Fehlervermeidung und von automatisierten Prozessen, welche die menschliche Arbeit unterstützen und nicht primär ersetzen.

Agiles Projektmanagement – Design Thinking

„Design Thinking ist eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen aus allen Lebensbereichen. Der Ansatz geht weit über die klassischen Design-Disziplinen wie

¹⁵ Quelle: Ebenda.

¹⁶ Quelle: Helmold, 2020.

¹⁷ Quelle: Helmold, 2021, S. 3f., modifiziert.

Formgebung und Gestaltung hinaus. Im Gegensatz zu vielen Herangehensweisen in Wissenschaft und Praxis, die von der technischen Lösbarkeit die Aufgabe angehen, stehen Nutzerwünsche und -bedürfnisse sowie nutzerorientiertes Erfinden im Zentrum des Prozesses. Design Thinker schauen durch die Brille des Nutzers auf das Problem und begeben sich dadurch in die Rolle des Anwenders.

Design Thinking fordert eine stetige Rückkopplung zwischen dem Entwickler einer Lösung und seiner Zielgruppe. Design Thinker stellen dem Endnutzer Fragen, nehmen seine Abläufe und Verhaltensweisen genau unter die Lupe. Lösungen und Ideen werden in Form von Prototypen möglichst früh sichtbar und kommunizierbar gemacht, damit potentielle Anwender sie – noch lange vor der Fertigstellung oder Markteinführung – testen und ein Feedback abgeben können. Auf diese Weise erzeugt Design Thinking praxisnahe Ergebnisse. Innovationen und wertvolle Problemlösungen vereinen drei wesentliche Komponenten: (technologische) Machbarkeit, (wirtschaftliche) Tragfähigkeit, (menschliche) Erwünschtheit.

Design Thinking nimmt die menschliche Perspektive zum Ausgangspunkt der Zielstellung, innovative Produkte, Services oder Erlebnisse zu gestalten, die nicht nur attraktiv, sondern auch realisierbar und marktfähig sind¹⁸.

3.3. Fragestellung 3 „Erkenntnisse und Bewertungen“

- *Welche Erkenntnisse lassen sich aus den Untersuchungen und Bewertungen zu den Fragen 1 und 2 ableiten und welche ersten Handlungsempfehlungen können daraus für die Hochschullehre und die Verwaltungspraxis formuliert werden?*

Auf Basis der Erkenntnisse der Bearbeitungen der Fragestellungen 1 und 2 lassen sich folgende zusammenfassende Ergebnisse ableiten. Diese sind bewusst populär-wissenschaftlich aufbereitet, um auch eine möglichst große Anzahl von Verwaltungspraktikern mit diesen Ergebnisse erreichen und eine Diskussion darüber motivieren zu können.

Die nachstehenden beiden Abbildungen 3 und 4 stellen die wesentlichen Unterschiede zwischen klassischem Projektmanagement auf der einen Seite und agilem Projektmanagement auf der anderen Seite tabellarisch gegenüber.

¹⁸ Quelle: <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking/> (letzter Abruf am 09.04.2023).

Unterschiedskriterien	Klassisches PM	Agiles PM
Projektergebnis und Eigenschaften können vorab präzise beschrieben und festgelegt werden können.	Ja	Nein
Der Projektleiter ist verantwortlich für die detaillierte Planung, Durchführung und stetige Überprüfung des Projekts.	Ja	Nein
Jedes Projektteammitglied weiß bereits im voraus, wann das eigene Arbeitspaket an der Reihe ist.	Ja	Nein
Eine exakte Kapazitäts- und Auftragsplanung ist möglich.	Ja	Nein
Standardisierter, fixierter Projektplan mit allen Aktivitäten, Rollen und (Zwischen-)Ergebnissen.	Ja	Nein

Abbildung 3: Klassisches versus Agiles PM – wesentliche Unterschiede (Teil 1)¹⁹

Unterschiedskriterien	Klassisches PM	Agiles PM
Die Erstellung eines Projektplans im klassischen PM kann mit der Wasserfall-Methode geplant werden.	Ja	Nein
Umsetzung der Schritte in fester Reihenfolge und Dauer der Arbeitspakete zuverlässig planbar.	Ja	Nein
Die im Vorfeld definierten Anforderungen dienen als Grundlage zur Planung und Steuerung.	Ja	Nein
Anpassungen im Projektverlauf sind möglichst zu vermeiden.	Ja	Nein
Anpassungen sind zudem eher eine Ausnahme, mit umfangreichem Prüf- und Genehmigungsprozess.	Ja	Nein

Abbildung 4: Klassisches versus Agiles PM – wesentliche Unterschiede (Teil 2)²⁰

Die vorgenannten beiden Abbildungen 3 und 4 speisen sich wesentlich aus den Erkenntnisse zur Fragestellung 1. Die nachfolgende Abbildung 5 speisst sich dem gegenüber wesentlich aus der Fragestellung 2.

¹⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Ries, A., 2019, S.18, modifiziert.

²⁰ Quelle: Ebenda.

Modelle- & Methodenübersicht	Klassisches PM	Agiles PM
Phasen(vorgehens)modell (horizontal)	Ja	Nein
Wasserfall-Methode (vertikal)	Ja	Nein
Netzplantechnik (Vorgänger/Nachfolger)	Ja	Nein
Hybrides Projektmanagement (Kombi)	teils	teils
Scrum-Methode	Nein	Ja
Kanban-Methode	Nein	Ja
Lean-Management	Nein	Ja
Design-Thinking	Nein	Ja

Abbildung 5: Modelle- und Methodenübersicht Klassisches und Agiles PM²¹

Abbildung 5 stellt eine gewisse Evolution der Modelle- und Methoden zum Projektmanagement dar. Gleichsam ist dies keine evolutionäre Entwicklung im engeren Sinne, die ein agiles Projektmanagement als Reifegradmaximierung verfolgt. Hierzu soll auf die v.g. Kombinationsmöglichkeiten hybriden Projektmanagements wieder eingegangen werden.

„4 Hybride Kombinationsmöglichkeiten:

- Beispielsweise kann in einem Produktentwicklungsprojekt, in dem zu Beginn die Anforderungen erst grob bekannt sind, eine agile Phase eingeschaltet werden, um danach klassisch weiterzufahren.
- In einem komplexen Kundenprojekt mit Teilprojekten (vgl. PSP) kann die Software-Entwicklung mit Scrum vorteilhafter sein, während für die anderen Teilprojekte der klassische Ansatz geeigneter ist.
- Es ist auch möglich, im klassischen Vorgehen einzelne Komponenten (Elemente), wie tägliche Standup-Meetings, Kanban Board oder Retrospektive, aus dem agilen Vorgehen anzuwenden.
- Bei Projektsequenzen (Aktivitäten) mit parallelen Arbeitspaketen kann die agile Kanban-Methode angewendet werden, da sie flexibler & transparenter ist als Balkendiagramme eines klassischen Projektplanes“²².

4. Zusammenfassung und Fazit

Deutlich wird in diesem Arbeitsbericht, dass es der Anwendungskontext, die Zielsetzungen sowie die Güte und Reife der Informationen sind, die maßgeblich die Entscheidung „klassisch“ versus „agil“ im Projektmanagement lenken können – Impulse dazu geben Sie allemal.

²¹ Quelle: Eigene Darstellung.

²² Quelle: Ebenda.

Es wäre daher viel zu kurz gegriffen, wollte man Methoden zum Projektmanagement vorkategorisieren und einteilen. Vielmehr sind die projektindividuellen Anforderungen und Rahmenbedingungen relevant, um methodische Entscheidungen belastbar treffen zu können.

Gerne steht der Verfasser allen Beteiligten für weitere Informationen sowie für einen wissenschaftliche Diskurs zur Verfügung und freut sich auf entsprechende Hinweise und Reflektionen aus der Leserschaft.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Bartscher, T.: Taylorismus. Gabler Wirtschaftslexikon, o.J. Online unter: wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/taylorismus-48480 (Abruf am 09.04.2023).

Beuth (Hrsg.): Projektmanagement. Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme, DIN-Taschenbuch 472 (4. Aufl.), 2020.

Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, 2012.

Fischbach, J.: Scrum – in kurzen Iterationen zum Ziel, in: Bartonitz, M.; Lévesque, V.; Michl, T.; Steinbrecher, W.; Vonhof, C.; Wagner, L. (Hrsg.): Agile Verwaltung, 2018, S. 65-74.

Flemisch, L.: Das Phasen-Modell des Change Management – eine Stütze bei der Digitalen Transformation, 2016.

Früchtenicht, H.W.: Technische Expertensysteme: Wissensrepräsentation und Schlußfolgerungsverfahren, Oldenburg, 1988.

Gabriel, R., Beier, D.: Informationsmanagement, Grundbegriffe und Gestaltungsgegenstand des Informationsmanagements, 2002.

Geithner, S. et al.: Der demografische Wandel als Herausforderung für das Personal- und Organisationsmanagement, 2015.

Helmold, M.: Kaizen, Lean Management und Digitalisierung, 2021.

Helmold, M.: Lean management and Kaizen. Fundamentals from cases and examples in operations and supply chain management, 2020.

Klug, C.: Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen öffentlicher Verwaltungen. Empirische Untersuchung zur Entwicklung eines Veränderungsmanagements, 2009.

Kuster, J.; Bachmann, C.; Huber E.; Hubmann, M.; Lippmann, R.; Schneider, E.; Schneider P.; Witschi U.; Wüst, R.: Handbuch Projektmanagement. Agil-Klassisch-Hybrid, 2019.

Litke, H.-D.; Kunow, I.; Schulz-Wimmer, H.: Projektmanagement, 2018.

Pfetzing, K.; Rohde, A.: Ganzheitliches Projektmanagement, 2014.

Ries, A.: Projektmanagement. Schritt für Schritt, 2019.

Schallmo, D; Lang, K: Design Thinking erfolgreich anwenden. So entwickeln Sie in 7 Phasen kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen, 2020.

Schallmo, D.: Jetzt Design Thinking anwenden. In 7 Schritten zu kundenorientierten Produkten und Dienstleistungen, 2018.

Schallmo, D.: Design Thinking erfolgreich anwenden, 2017.

Schüppel, J.: Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissen und Lernbarrieren, Wiesbaden, 1996.

Scrum: <http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/scrum/> (Abruf am 24.11.2021).

Simon, L; Hellge, G.: Zeit für Veränderung! Ihre Roadmap für den Aufbau eines erfolgreichen Change Managements, 2009.

Versteegen, G.: Management-Technologien: Konvergenz von Knowledge-, Dokumenten-, Workflow- und Contentmanagement, 2002.

Von Känel, Projekte und Projektmanagement, 2020.

Warnecke et al.: Referenzmodell Wissensmanagement ein Aufsatz zur modellbasierten Gestaltung wissensorientierter Prozesse, in: Information Management, 1/1998, S. 24-29.