

Carl von Ossietzky
**Universität
Oldenburg**

Bachelorstudiengang BWL für Leistungssportlerinnen
und Leistungssportler (B.A.)

Projekt- und Eventmanagement

Marlen Arnold / Frank Fischer / Martin Goerges

 Center für
lebenslanges
Lernen



Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

BWL für Leistungssportlerinnen und Leistungssportler (B.A.)



Prof. Dr. Marlen Arnold
Dipl.-Ing. Frank Fischer
Dipl.-Soz. Wiss. Martin Goerges
Dr. Pia Lehmkuhl

Projekt- und Eventmanagement

Impressum

Autor/innen: Prof. Dr. Marlen Arnold
Dipl.-Ing. Frank Fischer
Dipl.-Soz.Wiss. Martin Goerges
Dr. Pia Lehmkuhl

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Center für lebenslanges Lernen C3L

Auflage: 6. überarbeitete Auflage 2017, Erstausgabe 2005

Redaktion: Uda Lübben

Layout: Andreas Altvater, Franziska Buß-Vondriik

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2019

Oldenburg, Mai 2019

Prof. Dr. Marlen Arnold



Diplom-Kauffrau, Mediatorin und Systemische Strukturaufstellerin, Professorin für Betriebliche Umweltökonomie und Nachhaltigkeit an der Technischen Universität Chemnitz

Arbeitsschwerpunkte:

Strategisches Management, Innovationsmanagement, Open Innovation, Nachhaltigkeit, Nachhaltige Entwicklung, Klimawandel und Energieeffizienz, Organisationales Lernen, Evolutorische und systemische Ansätze, Kultureller Wandel, Partizipative Produktentwicklung und Konsument/innen-Integration, Kosten-Wirksamkeits-Analysen, Benchmarking, Sozioökonomie und demografischer Wandel.

Seit Beginn ihrer wissenschaftlichen Karriere im Jahr 2001 beschäftigt sie sich mit strategischen Fragen zu Nachhaltigkeit und Innovation. Marlen Arnold war in mehreren Forschungsprojekten an der Universität Oldenburg, der Technischen Universität München und dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Berlin tätig. Sie war Research Fellow an der Hanken School of Economics und der University of Vaasa, Finnland. Seit 2004 ist Marlen Arnold in der Weiterbildung aktiv und lehrt unter anderem am C3L in Oldenburg, VWA München, Sächsische Landesärztekammer und TuCed.

Kontakt:



Prof. Dr. Marlen Gabriele Arnold
Technische Universität Chemnitz
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
BWL 8 - Betriebliche Umweltökonomie und Nachhaltigkeit
marlen.arnold@wirtschaft.tu-chemnitz.de
Tel. +49(0)371-531-31120
<https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl8/>

Dipl.-Ing. Frank Fischer



Arbeitsschwerpunkte

- Projektmanagement – Training, Beratung, Coaching
- Projektbegleitung – Moderation von Problemlösungs-, Entscheidungsfindungs- und Teamentwicklungsprozessen
- Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz
- Aus- und Weiterbildung mit neuen Medien (Blended Learning)
- Projektmanagement in Innovationsprozessen
- Selbstmanagement & Arbeitsorganisation

Frank Fischer (Jahrgang 1964) studierte Maschinenbau an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg (Abschluss 1988 als Diplom-Ingenieur). Seit 2003 ist er als Trainer, Berater und Coach für Projektmanagement in Unternehmen, wissenschaftlichen Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen international tätig.

In den Jahren 2005 und 2006 war er Studiengangskoordinator im heutigen C3L (Center für lebenslanges Lernen) der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg für den berufsbegleitenden, internetgestützten Studiengang „BWL für Spitzensportler“. Von März 2005 bis August 2009 vertrat er die Professur „Projektmanagement im Medienbereich“ an der heutigen Jade Hochschule in Wilhelmshaven.

Frank Fischer ist seit 2004 zertifizierter Senior-Projektmanager (IPMA, Level B, rezertifiziert 2009). Im Mai 2005 wurde er als Projektmanagement-Trainer (GPM) zertifiziert..

E-Mail: frank.fischer@fischerundfriends.de

Dipl.-Sozialwissenschaftler Martin Goerges



Arbeitsschwerpunkte

- Projektmanagementtheorie und –methodik
- Berufliche Qualifizierung und Weiterbildung im Bereich Projektmanagement
- Trainingsgestaltung – Beratung, Konzeption, Evaluation
- (Tele-)Tutoring – Weiterbildung mit neuen Medien (Blended Learning)
- Zertifizierungsvorbereitung Level D bis B nach dem Projektmanagementstandard der International Project Management Association (IPMA)

Martin Goerges ist Sozialwissenschaftler und beschäftigt sich seit mehr als 10 Jahren mit Themen und Fragestellungen an der Schnittstelle zwischen Sozialpsychologie und Organisationssoziologie (u. a. Koordination und Steuerung von Arbeitsgruppen, Lern- und Entscheidungsprozessen in Gruppenkontexten etc.).

Seit 2007 gestaltet und begleitet er als Berater, Trainer und eLearning-Tutor Projektmanagementseminare in wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Kontexten. In den vergangenen vier Jahren war er regelmäßig als Mentor für das C3L – Center für lebenslanges Lernen – an der Ossietsky Universität Oldenburg tätig. Hier unterstützt er die Studierenden unterschiedlicher Studiengänge beim Transfer der vermittelten Projektmanagementmethoden und -instrumente in die Praxis.

E-Mail: martin.goerges@fischerundfriends.de

Dr. Pia Lehmkuhl



Arbeitsschwerpunkte

Lehr- und Forschungsschwerpunkte in den Bereichen

- Projektmanagement; Nachhaltigkeit von Organisationsentwicklungs- und Reformprojekten
- Projektbasierte Organisationsentwicklung
- Personalmanagement
- Organisationswandel in Theorie und Praxis, insb. mit Blick auf Organisations- und Reformtheorie
- Formalität und Informalität in Organisationen

Dr. Pia Lehmkuhl ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachgebiet Bildungsmanagement der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg tätig. Seit 2014 verstärkt sie das Team des Arbeitsbereichs Weiterbildung und Bildungsmanagement (we.b) und verantwortet diverse Lehrveranstaltungen, in welchen die Übernahme von privatwirtschaftlichen Managementtechniken in Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen im Fokus stehen. Die Forschungsaktivitäten werden gegenwärtig dominiert von der Analyse organisationaler Reformanstrengungen und der Auseinandersetzung mit dem Verhältnis von Formalität und Informalität im Rahmen eben jener.

Das Aufgabenprofil der studierten Wirtschafts- und Rechtswissenschaftlerin wird seit 2015 durch die Wahrnehmung von Mentorinnentätigkeiten sowohl im englischsprachigen Programm „University Leadership and Management-Training Course“ (UNILEAD) als auch in ausgewählten Modulen der berufsbegleitenden Studiengänge am Center für lebenslanges Lernen (C3L) ergänzt.

Im Rahmen ihrer Promotion beschäftigte sie sich vor dem Hintergrund des sog. New Public Managements mit der Übernahme von privatwirtschaftlichen Managementtechniken an öffentlichen Bildungsinstitutionen und den damit einhergehenden Implikationen, Veränderungen und Konsequenzen für die deutsche Hochschullandschaft.

Seit 2018 ist Dr. Pia Lehmkuhl neben ihren wissenschaftlichen Tätigkeiten zudem stellvertretend für die Geschäftsführung des Wolfgang Schulenberg-Instituts tätig.

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG.....	9
1	PROJEKT UND PROJEKTMANAGEMENT..... 15
1.1	Projektbegriff..... 15
1.1.1	Projekt – Definition und Abgrenzung 15
1.1.2	Projektarten..... 18
1.1.3	Projektprozesse 19
1.2	Projektmanagementverständnis 22
1.2.1	Projektmanagement – Definitionsansätze..... 23
1.2.2	Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Projekten..... 24
1.2.3	Aufgaben des Projektmanagements 26
1.2.4	Spannungsverhältnisse in der Projektdenke 27
2	EVENTS UND EVENTMANAGEMENT..... 31
2.1	Events..... 31
2.1.1	Der Begriff „Event“ – Definition und Abgrenzung 31
2.1.2	Eventarten..... 33
2.1.3	Das Event als Projekt 35
2.2	Eventmanagement..... 38
2.2.1	Aufgaben und Grundsätze eines integrierten Eventmanagements..... 38
2.2.2	Nachhaltiges Eventmanagement..... 42
2.2.3	Eventmanagement in der Praxis..... 47
3	ZIEL- UND AUFTRAGSKLÄRUNG..... 51
3.1	Projektziele..... 51
3.1.1	Ziele und Zielorientierung..... 53
3.1.2	Funktion von Zielen 54
3.1.3	Zielformulierung 54
3.1.4	Zieldimensionen..... 55
3.1.5	Zielklassifizierung 56
3.1.6	Zielhierarchie 57
3.1.7	Zielbeziehungen..... 59
3.2	Auftragsklärung und Projektdefinition 61
3.2.1	Von der Projektidee zur Projektvereinbarung 61
3.2.2	Sinn und Funktion einer Projektvereinbarung 63
3.2.3	Ziel- und Auftragsklärung mit dem „ <i>KontextModell</i> “ 64

4	INTERESSENMANAGEMENT	71
4.1	Stakeholder und Stakeholdermanagement	71
4.1.1	Stakeholder.....	72
4.1.2	Stakeholdermanagement	73
4.2	Praktisches Stakeholdermanagement	74
4.2.1	Stakeholderanalyse, Maßnahmenplanung und Dokumentation - Grundverständnis	74
4.2.2	Stakeholderanalyse, Maßnahmenplanung und Dokumentation - Anwendungshinweise.....	75
4.2.3	Empfehlungen für die Praxis	78
5	PROJEKTORGANISATION	82
5.1	Formen der strukturellen Einbindung von Projekten innerhalb von bestehenden Organisationen.....	82
5.1.1	Projekte in der bestehenden Linienorganisation	84
5.1.2	Projekte in Form der Einfluss-/Stabsprojektorganisation	85
5.1.3	Projekte in Form der Matrixprojektorganisation	87
5.1.4	Reine/Autonome Projektorganisation	88
5.1.5	Dynamische/Pool-Projektorganisation	89
5.1.6	SCRUM	91
5.2	Rollen und Gremien in der Projektaufbauorganisation .	94
6	PROJEKTPLANUNG	98
6.1	Meilensteinplanung (Ziel-/Ergebnisebene)	98
6.1.1	Meilensteine und Meilensteinplanung – Grundverständnis	98
6.1.2	Aufbaulogik und Varianten der Meilensteinplanung.....	99
6.2	Feinplanung (Ausführungsebene).....	102
6.3	Projektstrukturierung	104
6.3.1	Projektstrukturplan – Grundverständnis	104
6.3.2	Projektstrukturplan – Aufbaulogik.....	104
6.3.3	Empfehlungen für die Praxis	106
6.4	Aufwandsschätzung	108
6.5	Ablauf- und Terminplanung	111
6.5.1	Ablaufplanung.....	111
6.5.2	Terminplanung	113
6.5.3	Empfehlungen für die Praxis	118
6.6	Einsatzmittel- und Kostenplanung	120
6.6.1	Einsatzmittelplanung.....	120
6.6.2	Kostenplanung	122

7	PROJEKTÜBERWACHUNG UND -STEUERUNG...	129
7.1	Projektüberwachung	129
7.1.1	Stichtagbezogene Status- und Fortschrittserfassung	130
7.1.2	Trendanalysen	134
7.1.3	Abweichungs- bzw. Ursachenanalyse	139
7.2	Projektsteuerung und Berichtswesen.....	142
7.2.1	Maßnahmen zur Steuerung von Projekten.....	142
7.2.2	Berichtswesen / Berichtsformen	143
8	RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT.....	148
8.1	Risiken und Chancen in der Projektarbeit.....	148
8.1.1	Hintergrund	148
8.1.2	Grundbegriffe	149
8.2	Grundlinien des praktischen Risikomanagements	150
8.2.1	Kernprozess des Risiko- und Chancenmanagements.....	150
8.2.2	Identifikation und Dokumentation	150
8.2.3	Analyse, Bewertung und Priorisierung	153
8.2.4	Maßnahmenplanung und Neubewertung	156
8.2.5	Überwachung und Kontrolle der Maßnahmenumsetzung	157
8.2.6	Plädoyer für Risiko- und Chancenmanagement	157
9	PROJEKTABSCHLUSS.....	161
9.1	Hauptaufgaben eines geordneten Projektabschlusses	161
9.1.1	Finalisierung der operativen Projektarbeiten.....	161
9.1.2	Formelle Abnahme der Projektergebnisse.....	161
9.1.3	Überführung der Projektergebnisse in ihr Bestimmungsfeld..	162
9.1.4	Analytische Aufarbeitung des Projektes.....	163
9.1.5	Sicherung der Erkenntnisse („lessons learned“)	164
9.1.6	Offizielle Auflösung der Projektorganisation	165
9.2	Abschlussbemerkung zum Projektmanagement in der Praxis	168
	LITERATURVERZEICHNIS	172
	INTERNETADRESSEN	179
	GLOSSAR.....	181
	SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS	189

EINFÜHRUNG

Die Arbeit in und an Projekten ist in Unternehmen jeder Art heute schon allgemein üblich. Die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) stellt fest (www.gpm-ipma.de 2005):

„Während vor 10 Jahren nur 5-10 % der Arbeit in den Unternehmen in Projekten bearbeitet wurden, hat sich der Anteil aktuell auf ca. 30 % erhöht. Projektarbeit wird heute als sehr bedeutsam für die wirtschaftliche Zukunft angesehen, und große Bemühungen werden unternommen, um die Fähigkeiten und Leistungen von Projektmanagern und Projektmanagerinnen weiter zu steigern.“

Aktuelle Studien sagen voraus, dass im Jahre 2020 die Projektwirtschaft in Deutschland 15 Prozent der Wertschöpfung liefern wird; im Jahr 2007 waren es gerade einmal zwei Prozent (Wagner 2008).

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sowie gemeinnützige Organisationen werden zunehmend mit Projektarbeit konfrontiert: Die Öffnung der Märkte führt immer häufiger zu internationaler Zusammenarbeit in Projektkonsortien. Die Expansion größerer Wettbewerbsunternehmen in neue Märkte zwingt die kleineren Betriebe gleichzuziehen und ihr Innovationspotenzial auszuschöpfen. Kürzere Produktlebenszyklen fordern immer schneller Neuentwicklungen. Viele Projekte werden in einem engen wechselseitigen Abhängigkeits- und Risikoverhältnis abgewickelt. Die Teilergebnisse eines Projektes sind die Voraussetzung für den erfolgreichen Verlauf damit verbundener Vorhaben bei Projektpartner/innen. Das gilt auch für das erfolgreiche Realisieren von einzigartigen Veranstaltungen, um die gewünschte Zielgruppe stärker an die Institution zu binden. Gerade Kundenbindung, und damit das Eventmanagement, gewinnt in heutigen Zeiten hoher Dynamik und Komplexität zusehends an Bedeutung (Jäger 2018).

Dabei gilt Projekt- und Eventmanagement nach wie vor als Domäne von Großunternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen sowie gemeinnützige Organisationen verfügen selten über genügend Finanzmittel und geschulte Mitarbeiter/innen, um sie mit Projektarbeit zu betrauen oder gar Events zu initiieren. Nur sehr wenige Mitarbeitende können ausschließlich für Projekte oder spezifische Eventarbeit freigestellt werden. Eine althergebrachte Denkweise vieler Führungskräfte lautet: Projekte und Veranstaltungsplanung müssen nebenbei laufen. Das „Tagesgeschäft“ hat grundsätzlich Vorrang – Projekte oder außerordentliche Veranstaltungen werden eher als zusätzliche Belastung empfunden, als Störfaktoren für die „normale“ Arbeit. Vielfach herrscht die Meinung vor, dass Projektmanagement erheblichen zusätzlichen Aufwand verursache, den man sich nicht leisten könne. Hinzu kommt manchmal eine tief verwurzelte Skepsis der pragmatischen Unternehmensleitung gegenüber allem Akademischem und eine sehr zögerliche Haltung gegenüber neuen „Management-by-Ansätzen“ aus den „Theorieschmieden“ der Wissenschaft. In vielen kleinen und mittleren Betrieben werden deshalb Projekte und Events oft hemdsärmelig und mit hohem Risiko improvisiert. Oft existieren weder einheitliche Standards für das Projekt- und Eventmanagement im Unternehmen noch ein ausgereiftes Personalentwicklungskonzept für Projekt- und Eventmanager/innen.

Dabei bringen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) oder gemeinnützige Organisationen die besten Voraussetzungen für ein gut funktionierendes Projekt- und Eventmanagement mit: Man trifft eher auf eine pragmatische Führung mit schnellen und klaren Entscheidungen sowie eine übersichtliche Firmenstruktur und -größe. Die Mitarbeitenden pflegen bisweilen einen familiären Umgang miteinander und haben mit engagierter Teamarbeit kaum Probleme. In allen Führungsebenen findet man bei Mittelständler/innen überwiegend „Allrounder“ als Mitarbeiter/in-Typ, Generalisten, die bei Bedarf auch die Aufgaben anderer im Team übernehmen können. KMUs und gemeinnützige Organisationen können sich deshalb im Vergleich zu Großunternehmen viel flexibler und schneller auf aktuelle Marktanforderungen einstellen und/oder viel besser auf spezielle und kurzfristige Kundenwünsche reagieren.

Professionelles Projekt- und Eventmanagement kann bei aktiver Nutzung dieser Vorteile dazu beitragen, die Position des Unternehmens im Markt und seinen Fortbestand in Anbetracht der steigenden Herausforderungen langfristig zu sichern. Die Basis für erfolgreiches Projekt- und Eventmanagement schaffen Führungskräfte, wenn sie aufgeschlossen sind für Neues, wenn sie ihren engagierten Mitarbeiter/innen vertrauen und auch mal unkonventionelle Ideen zulassen. Steht die Unternehmensleitung hinter diesem Führungskonzept, dann können die Mitarbeitenden mit Kraft und Teamgeist rational und systematisch an die Planung komplexer Projekt- oder Eventaufgaben herangehen und diese Schritt für Schritt bewältigen. Dabei verlangt Projekt- und Eventmanagement an sich keine Extraformalitäten, die ein Unternehmen hemmen oder zusätzlich belasten würden – mit planerischen Exzessen und einer regelrechten *Controllingwut* werden Projekte nicht besser abgewickelt. Was zählt, ist Pragmatismus, Methoden-Know-how und verantwortliches Handeln des Projektteams.

Projekt- und Eventmanagement ist allerdings weit mehr als nur die Anwendung von Organisations- und Methodenwissen und der Einsatz von Planungsinstrumenten und Checklisten. Ganz klar: Die fachlichen und methodischen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter/innen sind Grundvoraussetzung zur Bewältigung der anspruchsvollen Aufgabe. Mittlerweile sind sich aber alle Expert/innen in einem Punkt einig: Im Projekt „menschelt“ es ungemein, in der zwischenmenschlichen Kommunikation hakt es an allen Ecken und Enden und die unvermeidbaren gruppendynamischen und mikropolitischen Prozesse können Projekte schnell ins Trudeln bringen. Es kommt also ganz besonders auf die Selbst-, Sozial- und Kommunikationskompetenzen der Teammitglieder in Projektteams an. Die Organisationsforschung hat herausgefunden, dass 80 Prozent aller Projektprobleme auf der Beziehungsebene entstehen. Der Faktor Mensch ist folglich besonders wichtig. Nur 20 Prozent sind technisch-sachlicher Natur. In diesem Modul werden wir neben der Vermittlung grundlegender Methodenkenntnisse deshalb gerade auch auf die Aspekte der Teambildung sowie der Führung und Kommunikation in Projekten immer wieder eingehen.

Insgesamt werden wir neun Themenbereiche mit dem Fokus auf dem Projektmanagement von Einzelprojekten behandeln. In der Übersicht stellen sich diese Themen wie folgt dar:

- Im Rahmen des **ersten Kapitels** werden wir die Begriffe Projekt und Projektmanagement definieren und die mit ihnen verbundenen besonderen Charakteristika herausarbeiten. Ebenso werden wir uns dem Verhältnis von Projekt- und Linienorganisation annehmen sowie etwaige Spannungsverhältnisse und Paradoxien im Projektmanagementverständnis beleuchten.
- Das **zweite Kapitel** legt die Grundlagen rund um die Thematik Event, Eventorganisation und Eventmanagement.
- Im **dritten Kapitel** betrachten wir den Projektvereinbarungsprozess mit der Ziel- und Auftragsklärung im Detail – eine gezielte und umfassende Projektvorbereitung soll gewährleisten, dass bereits vor Beginn der eigentlichen Projektarbeit die Weichen richtig gestellt werden.
- Das **vierte Kapitel** beschäftigt sich mit dem Projektumfeld und seinen Interessengruppen. Die vielfältigen Interessen unterschiedlicher Parteien zu erkennen, zu verstehen und zu managen stellt ein Projektteam in jedem neuen Projekt vor eine neue, große Herausforderung.
- Im **fünften Kapitel** werden wir das Thema Projekt(aufbau)organisation behandeln – wir werden die verschiedenen Formen der strukturellen Organisation von Projekten beleuchten und anschließend auf die darin zu verankernden Hauptrollen eingehen.
- Das **sechste Kapitel** ist dem Projektplanungsprozess gewidmet. Die vollständige Planung eines Projektes erfolgt schrittweise unter Berücksichtigung der spezifischen projekt- und organisationsbezogenen Rahmenbedingungen. Ein Projektplan soll allen Beteiligten als Orientierung dienen und ihnen die Möglichkeiten und Grenzen der anstehenden Projektarbeit aufzeigen.
- Im **siebten Kapitel** gehen wir auf die wesentlichen Aspekte der Projektüberwachung und -steuerung während der Projektdurchführung ein. Die integrierte Projektsteuerung soll dafür sorgen, dass das Projekt auf dem eingeschlagenen Kurs bleibt und die zu Beginn festgelegten Ziele am Ende auch tatsächlich erreicht.
- Im **achten Kapitel** wenden wir uns dem Risiko- und Chancenmanagement zu. Hier geht es insbesondere darum, potenzielle Gefahren frühzeitig abzdämpfen bzw. auszuschließen und positive Potenziale bestmöglich zu nutzen.
- Das **abschließende neunte Kapitel** zeigt auf, welche wesentlichen Schritte für einen geordneten Projektabschluss notwendig sind. Durch ihn soll dafür gesorgt werden, dass ein Projekt systematisch, für alle Beteiligten nachvollziehbar und wertschätzend beendet wird. Darüber hinaus wollen wir einen Blick auf die Zeit nach Projektende werfen und beleuchten, welche organisationalen Impulse von Projekten ausgehen können. Zentral erscheint dabei die Frage der Nachhaltigkeit, d. h., ob und wie die in den zeitlich beschränkten Vorhaben erarbeiteten Ergebnisse auch nach Ende der Projektlaufzeit genutzt werden.

Dem Modul liegen anzustrebende Lernergebnisse zugrunde, die im Folgenden als Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Ihnen als Absolventinnen und Absolventen des Moduls beschrieben sind. Sie sollen

- die Bedeutung und die Implikationen des Projektbegriffs in kleinen und mittleren Unternehmen sowie die systemtheoretischen Ansätze für Projektmanagement und Projektmanagementorganisation einschätzen und auf Ihr eigenes Unternehmen übertragen können,
- die Bedeutung von Events für kleine und mittlere Unternehmen sowie gemeinnützige Organisationen kennenlernen und ein nachhaltigkeitsausgerichtetes Eventmanagement durchführen können,
- allgemeine Vorgehensmodelle für die Projektvorbereitung, die Projektplanung und die Projektdurchführung beschreiben und für spezielle Belange Ihres eigenen Unternehmens angepasst einsetzen können,
- Projekterfolgs- und Misserfolgskriterien benennen und entsprechende Strategien bzw. Vorgehensweisen (insbesondere Präventiv-Maßnahmen) für die erfolgreiche Projektarbeit in Ihrem eigenen Unternehmen erarbeiten können,
- die wesentlichen Voraussetzungen für die Einführung und den Einsatz professionellen Projektmanagements in Ihrem Unternehmen ableiten können und in der Lage sein, Projekte erfolgreich durchzuführen.

Alle Kapitel des Studienmaterials setzen sich aus folgenden Bausteinen zusammen:

- Jedem Kapitel sind die **Lernergebnisse** vorangestellt. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.
- Die Darstellung der Themen erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken und Tabellen, welche die grundlegenden Zusammenhänge veranschaulichen und das Verständnis erleichtern sollen.
- **Reflexionsaufgaben** im Text sollen Sie dazu motivieren, Ihre eigene Praxis im Kontext des Gelernten zu reflektieren und die Möglichkeiten des Praxistransfers zu durchdenken.
- Im Anschluss an jeden Abschnitt finden Sie eine Übersicht über die wichtigsten **Schlüsselwörter** aus dem Text. Sie markieren besondere Fachbegriffe zum Thema. Im Schlüsselwörterverzeichnis am Ende des Studienmaterials sind alle Schlüsselwörter mit Verweisen auf die Abschnitte, in denen sie auftauchen, alphabetisch aufgelistet. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Durcharbeitung der Texte einprägen, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Die Kenntnis beider Sprachstile (Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit. Bedenken Sie, dass gleiche oder ähnliche Begriffe in unterschiedlichen Kontexten eine andere Bedeutung aufweisen können.

- **Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle** am Ende jedes inhaltlichen Abschnitts helfen Ihnen zu kontrollieren, ob Sie das Gelesene verstanden und gelernt haben.
- **Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit** haben hier nochmals die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es Ihnen so ermöglichen, sich kritisch und praxisnah mit der Thematik auseinander zu setzen.
- **Literatur zur Vertiefung.** Dabei handelt es sich um:
 - Fach- und Lehrbücher, die Sie sich ggf. anschaffen oder in der Universitäts-Bibliothek ausleihen können
 - Aufsätze, die speziellere Themen und Aspekte behandeln
- **Gesamtverzeichnis der zitierten Literatur.** Im Anhang des Skripts finden Sie ein vollständiges Verzeichnis der verwendeten Literatur. Auf die dort angegebenen Quellen können Sie zurückgreifen, wenn Sie bestimmte Aspekte oder Fragestellungen, die im Basistext angesprochen wurden, eigenständig weiter vertiefen möchten.

Abschließend noch ein ergänzender Hinweis zur Bearbeitung des Studienmaterials: Auch wenn jedes der genannten Kapitel in sich abgeschlossen ist, so bringt es die Logik des Themas mit sich, dass spätere Kapitel die Überlegungen aus den vorangegangenen aufgreifen und weiterführen. Deshalb empfiehlt es sich, sich beim ersten Durchlesen an die **angelegte Kapitelabfolge** zu halten.

Und nun wünschen wir Ihnen bei der Erarbeitung dieses Studienmaterials viel Spaß und großen Lernerfolg.

Marlen Arnold, Frank Fischer, Martin Goerges und Pia Lehmkuhl

KAPITEL 1: PROJEKT UND PROJEKTMANAGEMENT

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie

- den Begriff „Projekt“ definieren und Projektarbeit gegenüber Routineprozessen und Aufgaben des täglichen Betriebs abgrenzen können.
- die unterschiedlichen Prozessebenen in Projekten benennen und deren Bedeutung erläutern können.
- den Begriff „Projektmanagement“ definieren und ein eigenes Verständnis von Projektmanagement auf Basis der grundlegenden Definitionen in den großen Standardwerken nachvollziehbar darlegen können.
- die Begründungen für die Einordnung des Projektmanagements als „moderne Führungs- und Methodenkonzeption“ bzw. als „Instrument der Unternehmensführung“ wiedergeben können.
- Spannungsverhältnisse von Projekt- und Linienorganisation benennen sowie Paradoxien in der Projektdenke identifizieren können.
- die wesentlichen Herausforderungen an das Projektmanagement benennen und mit Blick auf die eigene Projektpraxis erläutern können.
- die zentralen Aufgaben eines Projektmanagers/einer Projektmanagerin im Sinne eines integrierten Projektmanagements aufzeigen und beschreiben können.

1 PROJEKT UND PROJEKTMANAGEMENT

1.1 Projektbegriff

Beeindruckende Zeugnisse der Vergangenheit, wie etwa die Pyramiden in Gizeh oder das Kolosseum in Rom, belegen, dass Menschen bereits zur Zeit der Antike in der Lage waren, spektakuläre Großvorhaben in die Realität umzusetzen.

In Fällen wie diesen von Projekten zu sprechen, würde wohl keinerlei Einwände hervorrufen. Allerdings wird in Unternehmen, Bildungseinrichtungen, öffentlichen Verwaltungen, Verbänden oder sozialen Institutionen nur allzu gerne jede neue Aufgabe als „Projekt“ bezeichnet. Bei näherem Hinsehen erweisen sich dann viele dieser vermeintlichen Projekte als Bestandteile des wiederkehrenden Tagesgeschäfts. Eine solche Ausdehnung des Begriffsverständnisses wäre für sich genommen noch nicht allzu tragisch. Die Schwierigkeiten einer unreflektierten und unbedachten inflationären Verwendung des Projektbegriffs beginnen jedoch, wenn im Zuge dessen das Verständnis für den Sinn und Zweck des Projektmanagementansatzes aufgeweicht und verstellt wird oder am Ende gar verloren geht.

Wir sind jedenfalls der Überzeugung, dass sich Bedeutung, Funktion und Nutzen des Projektmanagements am ehesten erschließen, wenn sich zunächst einmal bewusst gemacht wird, auf welche Arten von Aufgaben und Problemen die Projektmanagementmethodik zugeschnitten ist, und unter welchen Bedingungen sie sinnvollerweise zur Anwendung gebracht wird. Dies ist letztendlich auch der Grund, weshalb wir uns zum Einstieg mit der Frage beschäftigen, durch welche Merkmale sich Projekte auszeichnen und wodurch sie sich von Aufgaben und Tätigkeiten der täglichen Arbeitsroutine unterscheiden.

1.1.1 Projekt – Definition und Abgrenzung

Die Vorstöße, die bislang in Praxis und Literatur unternommen wurden, um den **Begriff des Projekts** in einer verbindlicheren Weise zu definieren, sind zahlreich.

Eine sehr weitgefasste Definition bietet das Standardwerk des amerikanischen Project Management Institutes (PMI), der sogenannte *Guide to the Project Management Body of Knowledge*, kurz: **PMBOK® Guide** (PMI 2013, S. 3). In ihr wird insbesondere auf die zeitliche Begrenzung eines jeden Projekts und die grundsätzliche Einmaligkeit des zu schaffenden Ergebnisses abgehoben:

„A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result. The temporary nature of projects indicates that a project has a definite beginning and end. [...] Although repetitive elements may be present in some project deliverables and activities, this repetition does not change the fundamental unique characteristics of the project work. [...] A project can involve a single individual, a single organizational unit, or multiple organizational units from multiple organizations.“

Eine Nuance detaillierter und noch stärker die gesetzten Ziel- und Ergebnisanforderungen betonend, sieht es die International Project Management Association in ihrer **IPMA Competence Baseline Version 3.0** (ICB) (IPMA 2006, S. 13, 128 bzw. dt. Übersetzung: IPMA 2007, S. 23, 121):

„Ein Projekt ist eine Operation mit einem beschränkten Zeit- und Kostenrahmen zur Erbringung einer Reihe klar definierter Ergebnisse (Deliverables) – die dazu dienen, die Projektziele zu erreichen – unter Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards und -anforderungen.“

Ergänzend finden sich dort Hinweise auf weitere Merkmale, wie

- die Einmaligkeit des Leistungsumfangs („a unique set of parameters, such as objectives, clear deliverables, time and cost“),
- eine projektspezifische Organisationsform („project-specific organisation“),
- Neuartigkeit („novelty“),
- Komplexität („complexity“) sowie
- interdisziplinäre Zusammenarbeit und Arbeitsteilung („inter-disciplinary team work and work sharing“).

Bislang konnte sich noch keiner dieser Ansätze als alleingültiger Standard durchsetzen, auch nicht die Formulierung der Deutschen Industrienorm **DIN 69901**, in der besonders die ziel- und organisationsbezogene „Einmaligkeit der Bedingungen“ in der Gesamtkonstellation von Projektvorhaben betont wird (DIN 69901 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme, 2009; Wagner/Roeschlein/Waschek 2012, S. 27). Insofern verwundert es auch nicht, dass viele Fachautoren ihre eigenen Definitionsversuche und Interpretationen in die Diskussion einbringen (Bea/Scheurer/Hesselmann 2011, S. 32ff.; Jenny 2010, S. 107f.; Litke 2007, S. 19; Patzak/Rattay 2009, S. 19f.; Sterrer/Winkler 2010, S. 18; Williams 2002, S. 13f.; die Liste ließe sich beliebig verlängern).

Einen mithin überraschenden, aber aus unserer Sicht sehr interessanten Gedanken beinhaltet der Definitionsvorschlag des britischen PM-Standards **PRINCE2** (die Abkürzung steht für: „Projects in Controlled Environments, Version 2“). Er stellt insbesondere den Aspekt der temporären Projektorganisation in den Vordergrund (Prince2 2012, S. 10).

Bedenkenswert hieran ist die Einsicht, dass uns auch in alltäglichen Routineabläufen zeitlich begrenzte Aufträge und Aufgaben begegnen, deren Zweck es ist, klar definierte Ergebnisse unter vorgegebenen Rahmenbedingungen zu erzeugen. Insofern erscheint es durchaus nachvollziehbar, eine wesentliche Besonderheit von Projekt darin zu sehen, dass für die Bewältigung der zugrundeliegenden Aufgabe(n) eine extra dafür eingerichtete Projektorganisation ins Leben gerufen werden muss (Turner 2009, S. 2f.).

Diese Überlegung berücksichtigend, möchten wir den **Projektbegriff** hier nun in einer Weise beschreiben, die es erlaubt, Projekte allgemein als abgrenzbare Phänomene eigener Art zu begreifen. Zugleich soll dabei auf die besondere Problematik hingewiesen werden, die Projekte unserer Meinung nach prinzipiell umgibt.

In diesem Sinne sollen **Projekte** als **Sondervorhaben** bezeichnet werden,

- denen eine neuartige *Ziel- und Aufgabenstellung* zugrunde liegt,
- die der Intention nach einen zukunftsgestaltenden *Leistungs-, Entwicklungs- oder Veränderungsauftrag* erfüllen,
- die in ihrer *Zweckbestimmung* („outcome“) über das unmittelbar zu erbringende Ergebnis („output“) hinausweisen,
- deren *Laufzeiten* von Beginn an befristet sind,
- zu deren Verwirklichung *zusätzliche bzw. außerordentliche Mittel und Aufwände* nötig sind,
- die nicht im Rahmen der bereits institutionalisierten, also gewohnten, *Strukturen und Abläufe* umsetzbar sind,
- deren *Prozesse und Verfahrensweisen* sich weder gleichförmig wiederholen noch routinemäßig abwickeln lassen,
- bei denen nur bedingt auf bestehendes *Wissen* und vorhandene *Erfahrungen* zurückgegriffen werden kann,
- deren *Komplexität* sich nicht ohne Weiteres erkennen, bestimmen und kontrollieren lässt,
- die im Zuge ihrer Entwicklung Veränderungen hervorbringen und gleichzeitig selbst einer Veränderungsdynamik unterliegen und
- die sich als eigenständige *soziale Interaktionssysteme* neu ausbilden, organisieren und für die Dauer der Arbeit erhalten müssen.

Aus dieser Charakterisierung ergeben sich dann mithin weitere **typische Begleiterscheinungen**, wie zum Beispiel:

- *Mangel an Vorhersehbarkeit* und ein erhöhtes Maß an *Unsicherheit* (ergibt sich u. a. aus Neuartigkeit/Zukunftsorientierung/Zweckbestimmung/Zeitfaktor/Strukturproblem/Mittelbedarf/Wissens- und Erfahrungsproblem/Komplexität/Dynamik);
- Ausgangsproblematik einer *schlecht oder nur unzureichend strukturierten Aufgabenstellung* bzw. einer *fehlenden Ziel- und Lösungsklarheit* (ergibt sich u. a. aus Neuartigkeit/Zukunftsorientierung/Zweckbestimmung/Wissens- und Erfahrungsproblem/Komplexität);
- *Teambasierte, interdisziplinäre Zusammenarbeit* (ergibt sich u. a. aus Neuartigkeit/Zeitfaktor/Strukturproblem/Wissens- und Erfahrungsproblem/Komplexität).

Die hier genannten Merkmale dürften auf die meisten Erscheinungsformen von Projekten anwendbar sein, sodass diese als konstitutiv für die Projektorganisation angesehen werden können. Entscheidend ist stets die **Abgrenzung** eines Projektvorhabens von der Abarbeitung regelmäßig wiederkehrender, weitestgehend vertrauter und daher im Wesentlichen **routinemäßig abwickelbarer Aufgaben**. Bevor man die Ausführung einer zeitlich begrenzten Aufgabe als **Projekt** gestaltet, sollte man sich daher zuallererst die Frage stellen, warum und inwiefern diese Aufgabe *nicht* mehr sinnvoll im Rahmen der *bestehenden Strukturen und Abläufe* des alltäglichen Betriebs bzw. der gewohnten Handlungsorganisation, d. h. im Rahmen der Linienorganisation realisierbar ist und man deshalb zu ihrer Umsetzung einer *aufgabenspezifisch angepassten, temporären Sonderorganisation* bedarf (Kremer/Rohde 2012a, S. 212).

Vor diesem Hintergrund steht letztlich jede Organisation und jedes Unternehmen vor der Herausforderung, für sich selbst die Kriterien und Ausprägungsgrade zu spezifizieren, unter denen Aufgaben bzw. Vorhaben intern als Projekte gewertet werden sollen (Mayrshofer/Kröger 2011, S. 13; Patzak/Rattay 2009, S. 21-24, 91f.; Schelle/Ottmann/Pfeiffer 2005, S. 29f.).

1.1.2 Projektarten

Es hat in der Vergangenheit zahlreiche Versuche einer Kategorisierung von Projekten gegeben. In der Literatur zum Projektmanagement trifft man immer wieder auf ähnliche Einteilungen (wobei die Kategorien mit Blick auf die Praxis nicht immer trennscharf erscheinen). Aus praktischen Erwägungen empfiehlt sich die Projektkategorisierung anhand der im Rahmen der Vorhaben zu erstellenden Objekte:

- Unter **Investitions- oder Fertigungsprojekten** versteht man Vorhaben, bei denen die Herstellung von Sachanlagen im Mittelpunkt steht (z. B. Konstruktion und Bau einer neuen Abfüllanlage, Bau und Errichtung eines Spezialkrans, Bau eines Kreuzfahrtschiffs, Erweiterungsbau einer Firmenhalle etc.).
- In **Forschungs- und Entwicklungsprojekten** werden neuartige Produkte konzipiert und/oder umgesetzt, die in den meisten Fällen auf die Verbesserung nachfolgender Routinetätigkeiten ausgerichtet sind (z. B. Neuentwicklung einer Tragflügelkomponente in Leichtbautechnik, Entwicklung und Zulassung eines neuen Medikaments, Entwicklung einer Spezialsoftware zur Produktsteuerung etc.).
- **Organisations(entwicklungs)projekte**, zum Teil auch als *Management- oder Veränderungsprojekte* bezeichnet, entstehen immer dann, wenn Organisationen ihre Aufbau- oder Ablauforganisationsstrukturen neu- oder umgestalten wollen bzw. müssen. Herausragendes Merkmal dieser Projekte ist die unmittelbare Betroffenheit der Organisationsakteure als Teil des zu erarbeitenden Projektergebnisses (z. B. Einführung einer neuen Betriebssoftware, Optimierung der Geschäftsprozesse, Organisation eines Messeauftritts etc.).

Letztlich ermöglicht die Wahl geeigneter Kategorien zur Einteilung der unternehmensinternen Projekte einen wirtschaftlichen Einsatz der jeweils passenden Projektmanagementstrukturen, -methoden und -ansätze.

1.1.3 Projektprozesse

Betrachtet man ein **Projekt als soziales Interaktionssystem auf Zeit**, dann nimmt man damit eine dynamische Perspektive ein, welche den Blick auf die Prozesse richtet, die ein solches System erst zum „Leben“ erwecken und idealerweise auch am „Leben“ halten. Je nach Abstraktionsniveau lässt sich eine mehr oder minder große Vielzahl an Prozessen unterscheiden.

Eine übergeordnete und für die alltägliche Praxis leicht zugängliche Unterteilung findet man bei Mayrshofer und Kröger (2011, S. 29ff.; zum „Prozesshaus“ der DIN 69901 siehe: Wagner/Roeschlein/Waschek 2012, S. 32f.). Die Autoren beschränken sich auf vier übergeordnete, projektrelevante **Prozessebenen**, von denen jede bei Bedarf weiter untergliedert werden könnte.

Grundlegend für die Wertschöpfung des gesamten Projekts ist auf der ersten Ebene der **„Produktentstehungsprozess“**, in dem die eigentliche Produktivleistung erbracht wird und in dem die durch das Projekt zu erstellenden Produkt-, Service- und Veränderungsergebnisse entstehen. Alternativ wird auch vom „Lösungsprozess“, von „Leistungserbringung“ oder „Systemgestaltung“ gesprochen, aber letztendlich meinen alle Bezeichnungen das gleiche, nämlich den wertschöpfenden Prozess der operativen Projektarbeiten (Mayrshofer/Kröger 2011, S. 30; Litke 2007, S. 21f.; Sterrer/Winkler 2010, S. 24). Diese Prozesse sind äußerst bedeutsam für ein erfolgreiches Eventmanagement!

Zur Beschreibung und Grobstrukturierung dieser ersten Prozessebene wurden in der Vergangenheit diverse **Vorgehensmodelle** entwickelt, anhand derer sich der Gesamtverlauf der operativen Projektarbeiten in Form von unterschiedlichen, aufeinanderfolgenden (und teils überlappenden) Phasen darstellen lässt (Bea/Scheurer/Hesselmann 2011, S. 73-80; Gessler/Kaestner 2012, S. 354-360; Jenny 2010, S. 132-146; Schelle/Ottmann/Pfeiffer 2005, S. 113-127; Turner 2009, S. 9-12). Hierfür stehen verschiedene Varianten von Ablaufmodellen zur Verfügung, die mithin schon auf die Bearbeitung unterschiedlicher Projektarten abgestimmt sind:

Investitionsprojekte		Forschung + Entwicklungsprojekte		Organisationsprojekte	
Anlagenbau Bauwirtschaft	Einzelprodukt	Produktentwicklung für Serienproduktion	Wissenschaftliches Forschungsprojekt	Restrukturierungs- projekt	Einführung neuer Software
Grundlagen- ermittlung	Ideenfindung	Problemanalyse	Grundrecherche	Vorstudie	Problemanalyse
Vorplanung	Konzeption	Konzeptfindung	Grobkonzept	Grobplanung	Systemplanung
Entwurfsplanung	Durchführbarkeits- studie	Produktdefinition	Literaturstudium und -auswertung	Detailplanung	Umsetzungs- planung
Genehmigungs- planung	Entwurf	Produktentwicklung	Forschungsdesign Datenerhebung I Auswertung		
Ausführungs- planung	Ausführungs- planung	Realisierung	Verwertung	Realisierung	Umsetzung
Ausschreibung und Vergabe			Datenerhebung II Auswertung		
Bauausführung	Herstellung	Vorproduktion	Verwertung	Einführung	Installation Implementierung Systemintegration
Übergabe	Inbetriebnahme	Übergabe zur Serienproduktion		Evaluation	Begleitung Einfüh- rung /Schulungen

Abb. 1.1: Projektartenspezifische Vorgehensmodelle (in Anlehnung an Hoehne 2003, S.222)

Die *zweite Ebene* beschäftigt sich mit Gruppenprozessen, die entstehen, weil in Projekten in aller Regel viele Fachkräfte und Spezialisten in organisierter Weise zusammenwirken, um gemeinsam die gewünschten Ergebnisse hervorzubringen. Dabei wird vielfach angenommen, dass eine teamorientierte Zusammenarbeit einer sequentiellen Entwicklung folgt. Deshalb sprechen Mayrshofer und Kröger (2011, S. 30f.) von „**Teamentwicklungsprozessen**“. Am bekanntesten ist wohl Tuckman's erweitertes Phasenmodell, welches die Entwicklungsdynamik von Gruppenprozessen als Abfolge von fünf aufeinanderfolgenden Stufen beschreibt (Prudix/Goerner 2012, S. 238-241; West 2012, S. 89ff.):

- „*Forming*“ (Phase der Orientierung und des Kennenlernens)
- „*Storming*“ (Phase der Positionskämpfe und Koalitionsbildungen)
- „*Norming*“ (Phase der Ausbildung von Kooperationsregeln und einer Gruppenidentität)
- „*Performing*“ (Kooperations- und Leistungsphase)
- „*Adjourning*“ (Phase der Auflösung und des Abschieds)

Die bewusste Einführung systematisch gestalteter „Projektmanagementprozesse“ (dritte Ebene) zielt letztlich darauf ab, die vielen unterschiedlichen Projektprozesse und -aufgaben integriert zu initiieren, zu planen, zu überwachen, zu steuern und geordnet abzuschließen. Nach Mayrshofer und Kröger (2011, S. 30) steht dahinter die Erwartung, Projekte auf diesem Wege effizient, kostengünstig und innerhalb der vereinbarten Zeit und Qualität umsetzen zu können.

In dem konsequent prozessorientiert formulierten Rahmenwerk (PMBOK® Guide) des Project Management Institutes (PMI 2013, S.47-61, 418-461) werden beispielsweise 47 Projektmanagementprozesse beschrieben. Diese Einzelprozesse sind wiederum den fünf übergeordneten Prozessgruppen Initiating, Planning, Executing, Monitoring and Controlling sowie Closing zugewiesen.

Ähnlich aufgebaut ist das in der DIN 69901 beschriebene Modell (Wagner/Roeschlein/Waschek 2012, S. 33-40). Dort folgt der Projektmanagementprozess dem Phasenablauf von

- **Initialisierung** (d. h. erste Konkretisierung, Analyse und Bewertung der Projektidee/Skizzierung der Zielvision),
- **Definition** (d. h. Spezifizierung der Ziele und Anforderungen/Abgrenzung des Leistungsumfangs/Definition der Meilensteine/erste Kosten- und Aufwandsabschätzung/Machbarkeitsanalyse/Bestimmung der kritischen Erfolgsfaktoren),
- **Planung** (d. h. detaillierte Termin-, Ressourcen- und Kostenplanung/fundierte Risikoanalyse und Maßnahmenplanung),
- **Steuerung** (d. h. Einleitung, Koordination und Überwachung der Umsetzungsschritte/bedarfsorientierte Planung und Einleitung von Korrekturmaßnahmen/Organisation des Informations-, Dokumentations- und Berichtswesens) und
- **Abschluss** (d. h. Ergebnisübergabe/Abschlusskalkulation/Erfahrungssicherung/Erstellung des Abschlussberichts/Projektauflösung).

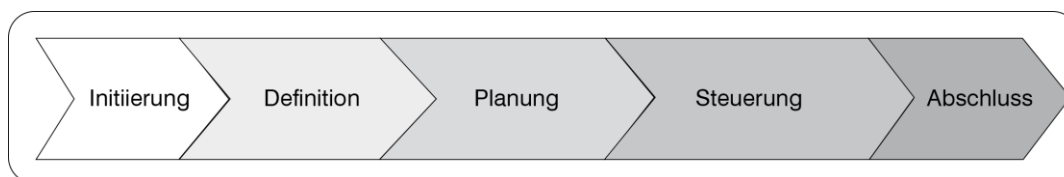


Abb. 1.2: Projektmanagementprozess mit Projektmanagementphasen

Die Initialisierungsphase ist insbesondere bei der Eventplanung relevant. Hier gilt es zu klären, wohin die Reise gehen soll. Die Events sollten definiert und festgelegt sowie eine Vorlage für die Entscheidungsträger erarbeitet werden (Jäger 2018). Last but not least müssen im Verlauf der operativen Projektarbeiten geradezu zwangsläufig Entscheidungen neu getroffen werden. Damit der Prozess der Leistungserbringung konsequent voranschreiten kann, sollten die jeweilige Ausgangssituation zunächst systematisch analysiert, die Konsequenzen möglicher Alternativlösungen ausgewertet und der Entscheidungsakt nachvollziehbar und transparent vorbereitet werden. Insofern erscheint es durchaus sinnvoll, die Ebene der „**Entscheidungsprozesse**“ als eigenständige vierte Prozessebene zu berücksichtigen (Mayrshofer und Kröger 2011, S. 31).