Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Susanne Kaletta

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

Integration von Projektmanagement in den kommunalen Haushalt: Eine quantitative Untersuchung von Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei NRW-Kommunen der KGSt-GK 3 und 4

RPTU

Distance and Independent Studies Center
DISC

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis III
Abbildungsverzeichnis IV
Tabellenverzeichnis V
1. Annäherung an die Thematik 1
1.1 Persönlicher Zugang und Motivation 1
1.2 Projektmanagement im kommunalen Kontext 1
1.3 Zielsetzung und forschungsleitende Frage 3
2. Theoretischer Bezugsrahmen 4
2.1 Kommunale Organisations- und Haushaltsstrukturen 4
2.2 Projektmanagement-Grundlagen und -Modelle 7
2.3 Vergleichende Perspektive 9
2.4 Spannungsfeld kommunale Haushaltslogik und Projektmanagement 17
3. Forschungsrahmen und Fragestellung 19
3.1 Synthese der Befunde 19
3.2 Forschungsrahmen und Hypothesen 21
4. Methodik 24
4.3 Datenerhebungsprozess 29
4.4 Datenauswertungsmethoden 30
5. Ergebnisse der Untersuchung 32
5.2 Projektmanagement-Landschaft 34
5.3 Projekte, Haushalt und Controlling 40
6. Diskussion, Implikationen und Handlungsempfehlungen 55
6.1 Bewertung der Haupt- und Nebenhypothesen 55
6.2 Limitationen 57
6.3 Bewertung zentraler Befunde und Handlungsbedarfe 58
6.4 Zusammenfassende Bewertung und Ausblick 59
7. Schlusswort und Forschungsperspektive 62
Literaturverzeichnis VI
Anhang 1: Fragebogen XI-1
Anhang 2: Auswertungen aus IBM SPSS Statistics XI-15
Anhang 3: Handlungspfad zur datenbasierten Steuerung XI-40
Anhang 4: Urbaner Digitaler Zwilling – Ergänzung zur datenbasierten Steuerung XI-46
Eigenständige Erklärung XII

Abkürzungsverzeichnis

BI	Business Intelligence
BSC	Balanced Scorecard
CUT	Connected Urban Twins
DIN	Deutsches Institut für Normun
EFQM	European Foundation for Quality Management
ERP	Enterprise Resource Planning
FEL	Front End Loading
ISO	International Organization for Standardization
IEC	International Electrotechnical Commission
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IKVS	Interkommunales Kennzahlenvergleichssystem
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologie
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MPM	Multiprojektmanagement
nbk	nicht bekannt
NRW	Nordrhein-Westfalen
NIST	National Institute of Standards and Technology
OKR	Objectives and Key Results
PAS	Publicly Available Specification
PMO	Project Management Office
PPM	Projektportfoliomanagement
TQM	Total Quality Management
UDZ	Urbaner Digitaler Zwilling
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Portfolio-, Programm- und Projektmanagement 8
Abbildung 2 Integrativer Business-Excellence-Prozess 12
Abbildung 3 Einschätzung zur Entwicklung des Projektvolumens 35
Abbildung 4 Eingesetzte Projektmanagementansätze 38
Abbildung 5 Strategische Bündelung des Projektgeschehens - Portfolio 39
Abbildung 6 Strategische Bündelung des Projektgeschehens - Programme 39
Abbildung 7 Abbildung der Projekte im Haushalt 40
Abbildung 8 Strategische Ziele und projektmanagementbezogene Kennzahlen 43
Abbildung 9 Systematisches Erfolgsmonitoring von Projekten 44
Abbildung 10 Instrumente zum Projekt-Finanzcontrolling 47
Abbildung 11 Erfolgsfaktoren: Soll- und Ist-Mittelwerte, nach Soll absteigend 50
Abbildung 12 Erfolgsfaktoren: Gap-Werte, nach Soll absteigend 50
Abbildung 13 Erfolgsfaktoren: Gap-Werte, absteigend 51
Abbildung 14 Entwurf eines integrierten Steuerungskreislaufs..... XI-45

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Zuordnung der zentralen Hypothese zu den Umfragefragen 27
Tabelle 2 Zuordnung der Nebenhypothesen zu den Umfragefragen 28
Tabelle 3 Funktionsbereiche aller Teilnehmenden 33
Tabelle 4 Beteiligte Funktionsbereiche aus Kommunen 33
Tabelle 5 Berufserfahrung der Teilnehmenden in der aktuellen Funktion 34
Tabelle 6 Vorhandensein einer zentralen PM-Funktion - alle relevanten Rückmeldungen 35
Tabelle 7 Divergierende bzw. konsistente Rückmeldungen zur PM-Organisation 35
Tabelle 8 Hypothese H_2 Projektvolumen & PM-Struktur 36
Tabelle 9 Hypothese H_2 Vertiefung Projektvolumen & PM-Struktur 37
Tabelle 10 Eingesetzte Projektmanagementansätze 38
Tabelle 11 Divergierende bzw. konsistente Rückmeldungen zum Portfoliomanagement 40
Tabelle 12 Abbildung der Projekte im Haushalt 41
Tabelle 13 Kommunen mit PM-Funktion: Abbildung der Projekte im Haushalt 41
Tabelle 14 Kommunen ohne PM-Funktion: Abbildung der Projekte im Haushalt 42
Tabelle 15 Kommunen mit Mehrfachteilahme: Abbildung der Projekte im Haushalt 43
Tabelle 16 Projektportfolio und praktische Nutzung von Kennzahlen zur Projekterfolgsmessung 44
Tabelle 17 Verwendete Kennzahlen von vier Teilnehmenden 45
Tabelle 18 Anwendung von OKR 46
Tabelle 19 Einsatz von Instrumenten zum Projekt-Finanzcontrolling 47
Tabelle 20 Instrumente zum Projekt-Finanzcontrolling 47
Tabelle 21 Soll-Ist-Vergleich der Erfolgsfaktoren 49
Tabelle 22 Gaps aus Sicht der Teilnehmenden der drei Funktionsbereiche 52
Tabelle 23 Differenzierte Sicht der Teilnehmenden der drei Funktionsbereiche - Mittelwerte und Gaps 54
Tabelle 24 Handlungsfelder und Empfehlungen 61
Tabelle 25 Ansatz: Kommunaler Steuerungskreislauf XI-43
Tabelle 26 Fünf-Schritte-Ansatz: Aufbau eines Minimal-Zwillings XI-47

1. Annäherung an die Thematik

1.1 Persönlicher Zugang und Motivation

Die Beschäftigung mit Projektmanagement in kommunalen Kontexten ist für mich weit mehr als ein akademisches Thema – sie ist gelebte Praxis. Seit vielen Jahren bin ich in unterschiedlichen Funktionen innerhalb der Kommunalverwaltung tätig, aktuell als Leiterin des Teams Projektmanagement und Digitalisierung. In dieser Rolle begleite ich Transformationsprozesse, leite bereichsübergreifende Projekte und gestalte die strategische Ausrichtung der Verwaltungsdigitalisierung mit. Mein beruflicher Weg, geprägt durch meine Ausbildung als Software-Entwicklerin, Stationen in der Rechnungsprüfung, dem Qualitätsmanagement, der Qualitätssicherung und der Erwachsenenbildung, hat mich stets an der Schnittstelle von Struktur, Wandel und Wirkung arbeiten lassen. Bereits in den 1990er-Jahren konnte ich in der Produktentwicklung eines internationalen IT-Unternehmens der Privatwirtschaft als Leiterin der IT-Abteilung Management Information Services (MIS) sowie als Leiterin Qualitätsmanagement Erfahrungen mit Prozessen, Audits und strategisch ausgerichteter Steuerung sammeln. Die dort angewandten Prinzipien wie der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), Qualitätsziele und das Zusammenspiel von Struktur-, Prozess- und Ergebnisdimensionen prägten mein Verständnis für erfolgreiche Projektarbeit. Diese Grundlagen flossen in den Übergang in die kommunale Praxis ein und wurden dort um neue Facetten wie Verwaltungskultur, politische Steuerungslogik und rechtliche Rahmenbedingungen erweitert.

Die Entscheidung, ein Masterstudium in Organisationsentwicklung aufzunehmen, resultierte aus dem Wunsch, meine praktischen Erfahrungen systematisch zu reflektieren, theoretisch zu fundieren und neue Impulse für eine zukunftsfähige Verwaltung zu gewinnen. Mit dieser Arbeit untersuche ich, wie Projektmanagement in Kommunen nicht nur effizient, sondern auch wirksam gestaltet werden kann – im Sinne einer lernenden Organisation, die Veränderungen aktiv steuert und Mitarbeitende einbindet (vgl. Senge 2011: Pos. 260-447). Dieser persönliche Zugang bildet den Ausgangspunkt für eine tiefergehende Auseinandersetzung mit den strukturellen und strategischen Rahmenbedingungen von Projektarbeit in Kommunen. Im Folgenden wird der fachliche und konzeptionelle Kontext dargestellt, der die Relevanz und Komplexität des Themas unterstreicht.

1.2 Projektmanagement im kommunalen Kontext

Relevanz und Herausforderungen

Projektarbeit hat sich in den vergangenen Jahren zu einem zentralen Steuerungsinstrument innerhalb öffentlicher Verwaltungen entwickelt. Der Anteil projektförmiger Aufgaben nimmt kontinuierlich zu – insbesondere in Zusammenhang mit Digitalisierung, inter-

kommunaler Zusammenarbeit und Strukturwandel. Kommunale Verwaltungen sehen sich mit einer Vielzahl paralleler Vorhaben konfrontiert, die Ressourcen binden und Koordinationsaufwand erzeugen. Während Organisationen eine geringe Anzahl an Projekten meist noch problemlos bewältigen können, führt ein wachsender Projektbestand öfter zu Überlastung, Intransparenz und Reaktivität (vgl. Schönert & Villmow 2020: 11).

Die Zeiten längerer organisationaler Stabilität gehören zunehmend der Vergangenheit an. Gesellschaftlicher, technologischer und demografischer Wandel, eine angespannte Haushaltslage sowie die fortschreitende Digitalisierung machen kontinuierliche Veränderungsprozesse erforderlich. Projektmanagement wird dabei – noch vor Kommunikation oder Führung – als wichtigster Erfolgsfaktor für gelingenden Wandel genannt (vgl. Klimmer 2020: 272). Gleichzeitig hat sich die Projektmanagementpraxis selbst verändert. Traditionelle, sequenzielle Planungsmodelle werden vermehrt durch agile und hybride Ansätze ergänzt, die iterative Steuerung, Teamautonomie und Nutzendenzentrierung ermöglichen (vgl. Timinger 2021: 193-218). Besonders im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), der in der kommunalen Verwaltung eine wachsende strategische Bedeutung hat, zeigt sich, dass starre Steuerungsmodelle an Grenzen stoßen. Die Herausforderung liegt darin, neue Arbeitsformen mit bestehenden rechtlichen, politischen und haushaltswirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Einklang zu bringen (vgl. Proeller 2007: 4).

Zudem agieren Kommunen nicht in einem unternehmerischen Umfeld, sondern im Spannungsfeld zwischen gesetzlich verpflichtenden Aufgaben und freiwilligen Leistungen, die das Gemeinwesen prägen – etwa in Kultur, Bildung oder sozialer Infrastruktur. Auch diese Projekte müssen gesteuert, priorisiert und haushaltskonform realisiert werden – nicht immer mit rein betriebswirtschaftlicher Logik (vgl. von Klaeden 2017: 15-20). Eine Analyse von 170 öffentlichen Großprojekten in Deutschland durch die Hertie School of Governance verdeutlicht, dass abgeschlossene Vorhaben im Durchschnitt 73 % teurer werden als ursprünglich geplant. Besonders gravierend sind die Abweichungen im Bereich der IKT-Projekte mit durchschnittlichen Kostensteigerungen von 394 % – verursacht unter anderem durch Pionierrisiken, unklare Verantwortlichkeiten und mangelnde Governance-Strukturen (vgl. Kostka und Anzinger 2015: 1–3).

Auch aktuelle Studien zu digitalen Großvorhaben in der öffentlichen Verwaltung bestätigen diese Befunde. So zeigt eine Untersuchung von McKinsey und Oxford Global Projects, dass 80 % der öffentlichen IT-Großprojekte länger dauern als vorgesehen und fast die Hälfte ihr Budget überschreitet – oftmals um mehr als das Doppelte der ursprünglichen Planung. Als zentrale Ursachen identifizieren die Autorinnen und Autoren Defizite

im Projektcontrolling, unrealistische Zielsetzungen und fehlende Anpassung an agile Steuerungsmodelle (vgl. Münstermann et al. 2024: 10–12).

Diese empirischen Ergebnisse lassen vermuten: Die Ursachen für Termin- und Budgetabweichungen liegen nicht nur in externen Einflüssen, sondern vermehrt in fehlender strategischer Verankerung, mangelhafter Projektkultur und unzureichender institutioneller Steuerungspraxis. Die bisherigen Erkenntnisse verdeutlichen strukturelle Defizite in der Projektsteuerung öffentlicher Institutionen. Daraus ergibt sich die zentrale Frage nach einer zukunftsfähigen, haushaltskonformen Gestaltung des kommunalen Projektmanagements.

1.3 Zielsetzung und forschungsleitende Frage

Diese Arbeit untersucht, wie mittlere nordrhein-westfälische Kommunen der KGSt-Größenklassen 3 und 4 ihr Projektmanagement so gestalten können, dass es strategisch wirksam ist und gleichzeitig den Anforderungen des doppischen Haushaltskreislaufs genügt. Die Untersuchung ist bewusst auf ein Bundesland und bestimmte Größenklassen beschränkt, um föderale Unterschiede im Kommunal- und Haushaltsrecht sowie strukturelle Verzerrungen zwischen sehr kleinen und sehr großen Kommunen auszuschließen. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob projektbezogene Steuerungs- und Planungsinstrumente bereits systematisch in Budgetprozesse integriert sind oder ob hier Nachholbedarf besteht. Daraus leitet sich die zentrale Hypothese ab, dass eine solche Integration bislang nur unzureichend erfolgt. Die Präzisierung der Forschungsfrage und Hypothesen sowie des empirischen Vorgehens erfolgt in Kapitel 3.

Um die forschungsleitende Frage fundiert zu untersuchen, ist es erforderlich, zentrale theoretische und begriffliche Grundlagen zu klären. Das folgende Kapitel skizziert daher den konzeptionellen Rahmen der Arbeit und beleuchtet die Strukturen öffentlicher Verwaltungen, grundlegende Modelle des Projektmanagements sowie die Besonderheiten kommunaler Haushaltssteuerung. Auf dieser Basis werden methodische Anknüpfungspunkte identifiziert und zugleich die Schnittstellen, Spannungsfelder und Potenziale zwischen Projektsteuerung und Haushaltswirtschaft herausgearbeitet. Daran anknüpfend entwickelt Kapitel 3 die forschungsleitenden Hypothesen und das Untersuchungsdesign, Kapitel 4 beschreibt das methodische Vorgehen und Kapitel 5 stellt die empirischen Ergebnisse vor. Kapitel 6 reflektiert diese vor dem Hintergrund des theoretischen Bezugsrahmens, bevor Kapitel 7 eröffnet Perspektiven für zukünftige Forschung.

2. Theoretischer Bezugsrahmen

Von der Linienorganisation zu evolutionären Steuerungs- und Organisationsmodellen

Die zuvor dargestellten Herausforderungen in der kommunalen Projektpraxis lassen sich nur durch ein fundiertes theoretisches Verständnis der zugrunde liegenden Strukturen, Steuerungsmechanismen und Organisationsformen differenziert betrachten. Das Kapitel führt in die theoretischen Grundlagen ein, die für die Analyse der Integration von Projektmanagement in die kommunale Haushaltswirtschaft von besonderer Bedeutung sind. Es werden zentrale Begriffe und Konzepte eingeordnet, um die empirische Analyse im weiteren Verlauf systematisch vorzubereiten. Außerdem erfolgt eine Einführung in die grundlegenden Konzepte des Projektmanagements sowie eine Auseinandersetzung mit dem Projektportfoliomanagement (PPM), das als strategisches Instrument zur Steuerung kommunaler Projektlandschaften fungieren kann. Zudem werden die organisatorischen Strukturen und die haushaltswirtschaftlichen Grundlangen öffentlicher Verwaltungen betrachtet, um die institutionellen Rahmenbedingungen und Herausforderungen für projektförmiges Arbeiten in Kommunen zu verstehen. Ergänzend erfolgt eine vergleichende Perspektive mit privatwirtschaftlichen Ansätzen und ein Ausblick in evolutionäre Organisationsentwicklung und eine Zusammenfassung der Spannungsfelder im kommunalen Kontext. So wird eine fundierte Basis geschaffen, um Implikationen abzuleiten und die nachfolgende empirische Analyse methodisch und inhaltlich zu verankern.

2.1 Kommunale Organisations- und Haushaltsstrukturen

2.1.1 Linien- und Sekundärorganisation

Die Organisation öffentlicher Verwaltungen stellt ein zentrales Element zur Sicherstellung effizienter und effektiver Aufgabenerfüllung dar. Innerhalb der Verwaltungswissenschaft wird traditionell zwischen Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden, wobei sich die Aufbauorganisation mit der Bildung und Zuordnung von Organisationseinheiten sowie deren hierarchischer Einordnung befasst. Sie beantwortet im Kern die Frage, wer welche Aufgaben erfüllt und gliedert die Organisation in Fachbereiche, Ämter, Abteilungen (oder andere Benennungen der Organisationseinheiten) und Stellen (vgl. Frank 2018: 47). Die hierarchische Grundstruktur einer Organisation, in der alle routinemäßigen Aufgaben durch formal zugewiesene Stellen und Abteilungen oder ähnliche Organisationseinheiten abgewickelt werden, ist die so genannten Primärorganisation (vgl. Schulte-Zurhausen 2013: 271). Die klassische Linienorganisation, welche durch eine eindeutige Über- und Unterordnung sowie eine klare Weisungskette geprägt ist, bildet in vielen Verwaltungen die dominierende Strukturform. Allerdings zeigen sich bei

komplexen, dynamischen Aufgabenstellungen strukturelle Grenzen dieser Organisationsform. So verlangt insbesondere die Bearbeitung ressortübergreifender oder interdisziplinärer Themen nach flexibleren, kooperativen Lösungsansätzen (vgl. Frank: 70-85).

Die so genannte Sekundärorganisation ergänzt die Primärorganisation durch hierarchieübergreifende oder -ergänzende Einheiten (z. B. Stäbe, Projekt- oder Arbeitsgruppen), um komplexe oder selten auftretende Aufgaben effizient zu bearbeiten (vgl. Schulte-Zurhausen 2002: 306-207). Die Projektorganisation stellt ein besonders relevantes Strukturmodell dar. Sie kommt immer dann zum Einsatz, wenn einmalige, komplexe und befristete Vorhaben realisiert werden sollen. Im Gegensatz zu Arbeitsgruppen, die dauerhaft angelegt sind, ist die Projektgruppe typischerweise temporär und auf ein konkretes Ziel hin organisiert (vgl. Frank: 86-90).

Die Betrachtung der Organisation öffentlicher Verwaltungen verdeutlicht, dass klassische Linienstrukturen bei der Bearbeitung komplexer und ressortübergreifender Aufgaben an ihre strukturellen Grenzen stoßen. Sekundärorganisationen – insbesondere projektbezogene Formen – bieten hier einen alternativen Ansatz, der durch temporäre, themenspezifische und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit gekennzeichnet ist. Sie ermöglichen eine flexible Reaktion auf dynamische Anforderungen und gewinnen auch in Kommunalverwaltungen an Bedeutung (vgl. Schulte-Zurhausen 2002: 331-336). In diesem Zusammenhang haben sich ergänzend sogenannte Project Management Offices (PMO) etabliert. Nach DIN 69901-5 handelt es sich dabei um „projektübergreifende Unterstützungsfunktionen zur Einführung und Optimierung von Projektmanagementsystemen sowie der operativen Unterstützung von Projekten und Projektbeteiligten“ (DIN 69901-5:2009-01). Darüber hinaus übernehmen PMOs in der kommunalen Praxis auch strategische Aufgaben, etwa im Bereich des Projektportfoliomanagements oder beim Wissenstransfer zwischen Projekten (vgl. Matthies et al. 2022: 10, 21).

Angesichts der wachsenden Bedeutung von Projektarbeit und projektorientierter Organisationsformen stellt sich somit die Frage, wie Projektmanagement strategisch in die Organisation eingebettet werden kann.

2.1.2 Haushaltskreislauf und Produkthaushalt

Die kommunale Haushaltswirtschaft bildet den rechtlich verbindlichen Rahmen für Planung, Steuerung und Kontrolle öffentlicher Ressourcen und liefert zugleich entscheidungsrelevante Informationen für Politik und Verwaltung (vgl. Schäfer et al. 2023: 19). Mit der Reform des kommunalen Haushaltsrechts – Einführung der Doppik und des

Produkthaushalts – wurde diese Ressourcenlogik um Ziel- und Wirkungsorientierung erweitert (vgl. Weiß 2025: 17–23).

Der Haushaltskreislauf durchläuft vier Kernphasen – Aufstellung, Beschluss, Vollzug und Rechnungslegung – und erstreckt sich dabei über etwa 30 Monate (vgl. Schwarting 2019: 355–360). Diese Sequenz sichert Transparenz und demokratische Legitimation, setzt Projektverantwortliche jedoch engen, formalen Anpassungsgrenzen aus.

Reforminitiativen rücken Nachhaltigkeit und Transformation stärker in den Fokus: Der Kommunale Finanzreport 2023 empfiehlt, ökologische und soziale Indikatoren sowohl auf Gesamt- als auch auf Produktebene systematisch abzubilden (vgl. Freier et al. 2023: 28–30). Gleichzeitig schlägt die KGSt ein weiterentwickeltes, digital gestütztes Budgetierungsmodell vor, das sich durch mehr Flexibilität und Dialogorientierung auszeichnet. Es folgt den Leitprinzipien Verbinden, Flexibilisieren, Vereinfachen, Kommunizieren (vgl. Gerstacker 2025: 6–25).

Dennoch bleibt die Umsetzung heterogen. Empirische Befunde zeigen Defizite in der vollständigen Anwendung des Managementkreislaufs von Zieldefinition über Umsetzung bis Kontrolle (vgl. Dott et al. 2025: 5–6). Fragmentierte IT-Landschaften verstärken diese Lücken: Eine acatech-Analyse konstatiert insbesondere in kleineren Kommunen erhebliche Nachholbedarfe bei Infrastruktur, Beschaffung und Prozessdigitalisierung (vgl. Kussel et al. 2024: 29–44).

Die doppische Rechnungslegung macht stille Lasten durch Bilanz, Ergebnis- und Finanzrechnung sichtbar und verschiebt den Fokus von Liquidität auf Ressourcen (vgl. Tabatt-Hirschfeldt 2018: 47-56). Gleichwohl verzichten laut KGSt-Umfrage 2023 über 80 % der Städte vollständig auf Leistungs- oder Wirkungskennzahlen; die wenigen existierenden Key Performance Indikatoren (KPI) bleiben überwiegend output-orientiert (vgl. KGSt 2023: 4). Jethon & Reichard folgern, dass Kennzahlen in Ressourcenentscheidungen „meist nur wenig relevant“ seien (Jethon & Reichard 2022: 110). Damit bestätigen die Quellen, dass Kommunen entweder gar keine oder nur schwer nutzbare Kennzahlen führen – ein wesentlicher Grund, warum Budget- und Projektsteuerung bislang nicht datenbasiert verzahnt sind. Die Evidenz macht deutlich, dass der Produkthaushalt – trotz formal doppischer Logik – weitgehend retrospektiv geführt wird. Ohne verlässliche, zeitnahe Finanz- und Leistungsdaten fehlen Politik und Verwaltung die Grundlagen für prioritätsgerechte Mittelplanungen und -verschiebungen.

Die aufgezeigten Defizite des Produkthaushalts verdeutlichen, weshalb Kommunen verlässliche Projekt- und Portfoliostrukturen benötigen. Das folgende Unterkapitel weitet

daher den Blick auf internationale Projektmanagement-Modelle und methodische Grundlagen, bevor anschließend die spezifische kommunale Praxis beleuchtet wird.

2.2 Projektmanagement-Grundlagen und -Modelle

Traditionell, agil, hybrid

Nach DIN 69901-5 ist ein Projekt ein „Vorhaben […] gekennzeichnet durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit, insbesondere Zielvorgabe, Neuartigkeit, zeitliche Befristung, projektspezifische Organisation und (hohe) Risikobehaftung“. Projektmanagement umfasst dementsprechend die Gesamtheit von Lenkungsaufgaben (Planung, Steuerung, Überwachung), Organisationsaufgaben (Aufbau- und Ablauforganisation, Kommunikation), Instrumenten (Methoden, Verfahren, Tools) und Führungsfunktionen (Teambildung, Motivation, Konfliktmanagement). Ziele von Projektmanagement sind die Effizienz und Voraussagbarkeit einzelner Vorhaben zu steigern, interdisziplinäre Zusammenarbeit zu strukturieren und aus jedem Projekt Erkenntnisse für künftige Aufgaben zu gewinnen (vgl. Soremba 2020: 7-8).

Projektmanagement-Modelle und -Rahmenwerke bieten einen großen Umfang an Methoden und Prinzipien, die je nach den spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen eines Projekts angewendet werden können. Die Wahl des geeigneten Modells oder Rahmenwerks hängt von Faktoren wie der Art des Projekts, der Branche und den spezifischen Zielen und Herausforderungen ab. Indem Projektmanager diese verschiedenen Ansätze verstehen und anwenden, können sie die Erfolgswahrscheinlichkeit ihrer Projekte signifikant erhöhen (vgl. Timinger 2017: 13). „Unter traditionellem Projektmanagement versteht man einen plangetriebenen Projektablauf“ (ebenda 2017: 29). Als agiles Projektmanagement wird eine Vorgehensweise dann bezeichnet, wenn die Zielsetzung und die Vorgehensweise eher unbekannt und somit noch nicht vollständig planbar sind. Als hybrides Projektmanagement werden Vorgehensweise bezeichnet, die Mischformen darstellen. Dabei ist die Art der Durchmischung unerheblich (ebenda 2017: 243-281).

Insbesondere agile Projektmanagementansätze stoßen in der öffentlichen Verwaltung auf spezifische Rahmenbedingungen, die im privatrechtlichen Umfeld nicht oder nicht in der Intensität vorkommen. So treffen agile Projektmanagementmethoden in der öffentlichen Verwaltung etwa auf haushaltsrechtliche Vorgaben, Ausschreibungspflichten und Berichtsanforderungen übergeordneter Behörden, die auf den ersten Blick unvereinbar erscheinen (Schönert & Villmow 2020: 48). Gerade vor diesem Hintergrund müssen An-

forderungen an Transparenz, Planbarkeit und Nachvollziehbarkeit mit dem Bedarf nach Flexibilität und schneller Reaktionsfähigkeit in Einklang gebracht werden.

Projektlandschaft, Programm- und Projektportfoliomanagement (PPM)

Unter einer Projektlandschaft wird die Gesamtheit aller Projekte, Programme und Portfolios verstanden. Demnach sind Projekte die kleinste Einheit einer Projektlandschaft. Programme bestehen aus mehreren Projekten, die inhaltlich zusammenhängen und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Programme können aus Strategien oder Handlungsfeldern abgeleitet werden (z. B. Digitalisierungsstrategie, Klimaschutz und Nachhaltigkeit). Alle Programme und Projekte werden in einem Portfolio strukturiert dargestellt (vgl. Ewens 2024: 8-9). Um bei wachsender Zahl zeitlich und thematisch paralleler Projekte das Zusammenwirken der Vorhaben zu berücksichtigen, ist ein Multiprojektmanagement (MPM) erforderlich, das einen organisatorischen und prozessualen Rahmen bereitstellt (vgl. DIN 69901-5 2009). Das Projektportfoliomanagement dient dazu, als strategische Komponente des Multiprojektmanagements alle Projekte und Programme einer Verwaltung anhand transparenter, strategischer Kriterien zu bewerten, zu priorisieren und zu steuern. Drei zentrale Nutzenkomponenten des kommunalen PPM sind die Steuerung der Projektlandschaft durch konsolidierte Übersicht und flexible Priorisierung, die Ressourceneffizienz durch gezielte Mittelsteuerung und die Transparenz durch einheitliches Berichtswesen. Abbildung 1 veranschaulicht die Eingliederung von PPM als Brücke zwischen strategischer Steuerung und operativer Umsetzung, wobei auch Projekte ohne Programmzugehörigkeit von strategischer Bedeutung sein können (vgl. Ewens 2024: 7-11).

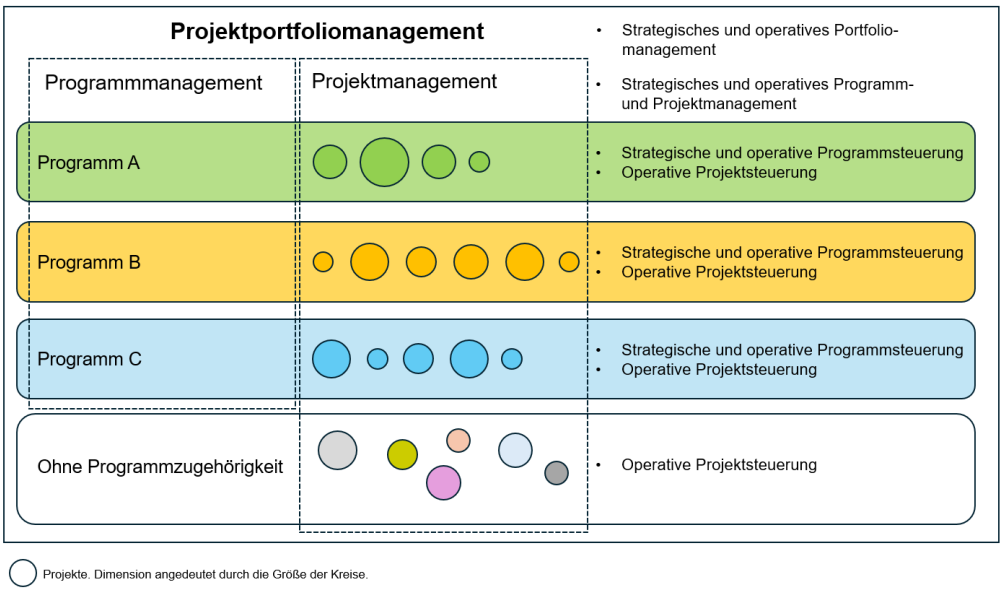


Abbildung 1 Portfolio-, Programm- und Projektmanagement (eigene Darstellung)

Vor dem Hintergrund zunehmender Projektarbeit stellt sich die Frage, wie die drei zentralen Komponenten Priorisierung, Mittelsteuerung und Berichtswesen strategisch in kommunale Managementsysteme integriert werden können.

Das Zusammenspiel klassischer, agiler und hybrider Ansätze sowie von Projekt-, Programm- und Portfolio-Management stellt ein umfassendes methodisches Instrumentarium dar, das im kommunalen Umfeld – insbesondere im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Ansätzen – auf seine Praxistauglichkeit geprüft werden muss.

2.3 Vergleichende Perspektive

Nachdem das methodische Instrumentarium skizziert ist, widmet sich dieses Kapitel der Praxis: Es beginnt mit den strukturellen und haushaltsrechtlichen Besonderheiten kommunaler Projektarbeit, bevor empirische PMO-Typologien und Reifegradfaktoren der Privatwirtschaft aufzeigen, welche Governance-Modelle tatsächlich Wirkung entfalten. Anschließend liefert der Blick in die Privatwirtschaft Best-Practice-Ansätze, die durch Merrows *Seven Deadly Mistakes* um eine Warnung vor typischen Fehlmustern ergänzt werden. Den Abschluss bildet eine organisationstheoretische Einordnung, die Evolution und Resilienz in den Mittelpunkt rückt.

2.3.1 Besonderheiten kommunaler Projektarbeit

Projektmanagement in öffentlichen Verwaltungen unterscheidet sich von privatwirtschaftlichen Ansätzen vor allem durch starre haushaltsrechtliche Vorgaben, politische Entscheidungsprozesse und eine Vielzahl externer Stakeholder. Während Unternehmen Budgethoheit und schnelle Eskalationswege ermöglichen können, zwingt der kommunale Haushaltskreislauf jede Planabweichung in ein formelles Genehmigungsverfahren – oft über mehrere Gremien hinweg. Gleichzeitig steigt der Anteil projektförmiger Aufgaben stetig. Kommunen sehen sich mit einer Vielzahl paralleler Vorhaben konfrontiert, die Ressourcen binden und Koordinationsaufwand erzeugen. Neben den klassischen Phasenmodellen (Initiierung, Planung, Durchführung, Abschluss) gewinnt die Anpassung agiler und hybrider Verfahren an behördliche Abläufe an Bedeutung (vgl. Schönert & Villmow 2020: 11). Das Projektportfoliomanagement bietet einen Rahmen, in dem Projekte hinsichtlich strategischer Zielsetzungen, Risikosteuerung und Ressourcenzuteilung systematisch beurteilt werden (vgl. Ewens 2024: 7-11).

Vor dem Hintergrund dieser kommunalen Eigenheiten stellt sich die Frage, welche PMO-Gestaltungsformen international Erfolg versprechen und wie sie sich in der Praxis bewähren.

2.3.2 Empirische PMO-Typologien und Reifegradfaktoren

Die fehlende Haushalts-Transparenz erschwert den Aufbau wirkungsstarker PMOs. Internationale Studien zeigen jedoch, wie Autorität (Authority) und Mandat Leistungsfähigkeit steigern – darauf blickt der folgende Abschnitt.

Auf Grundlage einer weltweiten Stichprobe von 500 Projektmanagement-Büros (PMOs) (vgl. Hobbs & Aubry 2007: 76) identifizieren Hobbs & Aubry (2008) drei dominierende Strukturmuster. Die Autorin und der Autor reduzieren damit die enorme Varianz organisationaler PMO-Ausprägungen auf eine handhabbare Typologie:

- Typ A – High-Authority PMO: Breites Mandat, hoher Anteil eingebetteter Projektmanager und ausgeprägte Entscheidungsbefugnis.
- Typ B – Low-Authority PMO: Enger Projektzuschnitt, kaum oder keine Projektmanager im PMO, geringe bis keine Autorität.
- Typ C – Mandats-PMO: Mandat deckt den Großteil der Projekte ab, das PMO selbst beschäftigt jedoch wenige bzw. keine Projektmanager; Entscheidungsbefugnis liegt im mittleren Bereich.

Diese drei Konfigurationen erfassen rund 60 % der untersuchten PMOs und dienen als Referenzrahmen für weiterführende Gestaltungsüberlegungen. Eine lineare Regressionsanalyse zeigt, dass die Kombination aus Entscheidungsbefugnis, Mandatsbreite und organisationaler Unterstützungskultur gut 21 % der Varianz in der wahrgenommenen PMO-Leistung erklärt. Ein hoher Projektmanagement-Reifegrad sowie eine unterstützende Organisationskultur korrelieren signifikant mit Typ A. Ebenfalls begünstigend wirkt eine Nicht-Matrix-Struktur, in der Projektressourcen und PMO derselben Leitungsebene zugeordnet sind. Dagegen spielen Branche, Region oder der öffentlich-private Sektor für die Grundausprägung überraschend geringe Rollen; Unterschiede beschränken sich hier vor allem auf Verrechnungsmodalitäten von PMO-Leistungen.

Obwohl die Studie keine spezifische Teilstichprobe für deutsche Kommunen ausweist, liefert sie einen Benchmark für die Diskussion von PMO-Designs im öffentlichen Kontext:

- Legitimation statt Verrechnung – Kommunale PMOs müssen ihre Wertschöpfung eher politisch statt marktlich begründen, was Typ A erschwert.
- Reifegradlücke – Die in vielen Verwaltungen noch geringe MPM-Reife deutet auf einen Übergang zwischen Typ B und C hin.
- Strukturspielraum – Die bislang schwach ausgeprägte institutionelle Verankerung kommunaler PMOs eröffnet Spielräume für die adaptive Übertragung bewährter

High-Authority-Modelle (Typ A), sofern kulturelle und strukturelle Voraussetzungen entsprechend weiterentwickelt werden.

Diese Typologien und Reifegradfaktoren werden auch in aktuellen Studien zum öffentlichen Sektor bestätigt: Die 1. Multiprojektmanagement-Studie in der öffentlichen Verwaltung verweist auf einen deutlichen Nachholbedarf bei der institutionellen Verankerung von Projektmanagement, insbesondere bei klaren Rollen, Prozessen und der Einrichtung zentraler PMOs. Gleichzeitig zeigt die Studie, dass diese Faktoren maßgeblich zur Wirksamkeit und zum Erfolg kommunaler Projekte beitragen (vgl. Matthies et al. 2022: 16–18, 23).

Während Hobbs & Aubry einen Typenrahmen für PMOs bereitstellen und die MPM-Studie den Entwicklungsstand in der öffentlichen Verwaltung empirisch verortet, ist in der Privatwirtschaft die systematische Integration von PMOs in ganzheitliche Steuerungs- und Controllingsysteme längst Realität. Ein Blick über den kommunalen Tellerrand liefert Impulse für eine mögliche Weiterentwicklung.

2.3.3 Integrative Steuerungsmodelle

Ein Blick in die Privatwirtschaft zeigt, dass PMOs dort zum Standardrepertoire moderner Unternehmenssteuerung gehören. Sie bündeln Governance-Aufgaben, harmonisieren Methoden und speisen Budget- wie Leistungskennzahlen in ein unternehmensweites Reporting-Dashboard ein (vgl. Aubry et al. 2010: 766).

Parallel dazu fassen ganzheitliche Business-Excellence-Modelle zentrale Erfolgsfaktoren in einem integrierten Steuerungsrahmen zusammen. Das European Foundation for Quality Management-Modell (EFQM) verknüpft sieben Kriterien: Zweck, Vision & Strategie, Organisationskultur & Führung, Interessentengruppen einbinden, Nachhaltigen Nutzen schaffen, Leistungsfähigkeit & Transformation vorantreiben Ergebnisse, Wahrnehmungen der Interessensgruppen, Strategie- & Leistungsbezogene Ergebnisse. Zentraler Bestandteil ist die regelmäßig durchgeführte Selbstbewertung, deren Ergebnisse in ein Performance-Dashboard einfließen. Dieses führt alle wesentlichen KPIs zusammen und ermöglicht kontinuierliche Rückkopplungsschleifen zur Steuerung und Weiterentwicklung (vgl. EFQM 2025). Ähnlich wie das zuvor skizzierte EFQM-Modell adressiert das Common Assessment Framework (CAF 2020) – in Deutschland über das Bundesverwaltungsamt und das Deutsche CAF-Netzwerk verbreitet – eine klar geregelte Governance-Logik und einheitliche KPI-Felder. Das Modell gliedert sich in neun Kriterien (fünf „Befähiger“- und vier „Ergebnis“-Domänen) und fordert, dass strategische Ziele konsequent über Prozesse bis hin zu Key Performance Results heruntergebrochen werden.

Die kontinuierliche Selbstbewertung im Plan-Do-Check-Act-Zyklus bildet dabei den methodischen Kern der Fortschrittskontrolle. CAF hat sich europaweit etabliert; inzwischen nutzen rund 4100 öffentliche Einrichtungen das Verfahren, viele davon in deutschen Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen (vgl. Bundesministerium des Innern 2021: 10–26, vgl. Rossi 2019) Damit liefert CAF eine im Verwaltungskontext erprobte Alternative und schließt inhaltlich an das EFQM-Paradigma an.

Mohammad et al. entwickeln auf Basis gängiger Excellence-Modelle ein systematisches Steuerungsmodell, das anhand von Enabler-Kriterien und Reifestufen einen klaren Orientierungsrahmen für Verbesserungsinitiativen schafft (vgl. Mohammad et al. 2011: 1218-1219). Schmutte (2013: 213–216) hebt hervor, dass Business-Excellence erst dann nachhaltig wirkt, wenn Instrumente wie Balanced Scorecard, Geschäftsprozessmanagement-Assessments und Six Sigma strategisch eingebettet sind und führungsseitiges Commitment sowie eine Veränderungskultur vorhanden sind. Er belegt dies anhand eines Mediananstiegs des Betriebsergebnisses um 91 % bei TQM[1]-Unternehmen versus 43 % in einer Vergleichsgruppe (vgl. Schmutte 2013: 216–217; Hendricks & Singhal 1997: 1258–1274).

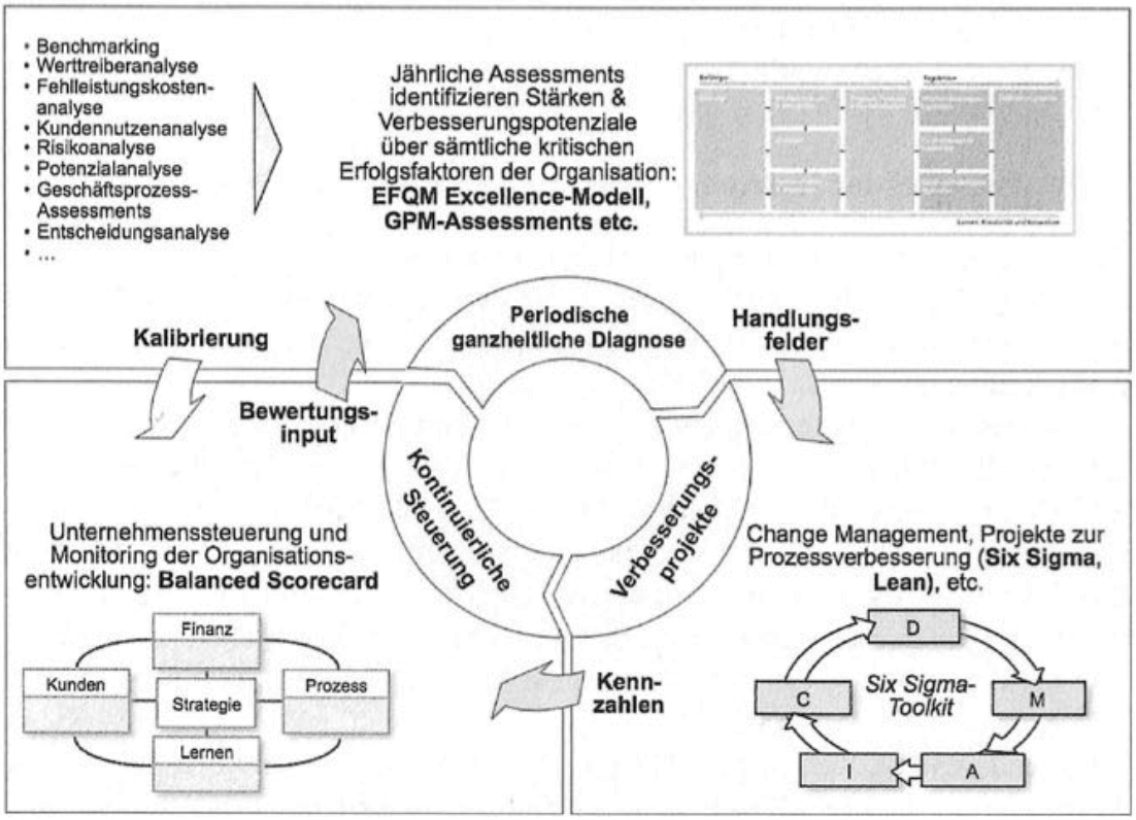


Abbildung 2 Integrativer Business-Excellence-Prozess (Schmutte 2023: 214)

[1] Total Quality Management

Ein ergänzendes, agiles Steuerungsinstrument sind Objectives and Key Results (OKRs). John Doerr beschreibt OKRs als einfaches, aber wirkungsvolles Rahmenwerk, das Strategie in konkrete, messbare Ziele (Objectives) und Erfolgskriterien (Key Results) übersetzt. Wesentliche Prinzipien sind Fokus, Ambition, vollständige Transparenz, partizipative Zielerarbeitung, klare Verantwortlichkeit und Trennung von Vergütung und Zielbewertung. OKRs lassen sich flexibel von täglichen bis zu quartalsweisen Zyklen und für alle Organisationen skalieren und bieten gerade in VUCA[2]-Umgebungen schnelle Feedback- und Anpassungsschleifen. Damit übernehmen OKRs heute die Rolle, die vor etwa 25 Jahren die Balanced Scorecard eingenommen hat – eine ebenso mächtige Weiterentwicklung, die als Trend die Steuerung von Organisationen der nächsten Jahrzehnte prägen wird (vgl. Doerr 2018: 17–20; Alber & Claaßen 2024: 220-230).

Doch wie lassen sich diese Frameworks künftig um fortgeschrittene Simulations- und Analysefähigkeiten ergänzen, um Ursache-Wirkungs-Beziehungen noch präziser abzubilden?

2.3.4 Digitale Zwillinge: Datengetriebene moderne Steuerungsmodelle

Digitale Zwillinge (Digital Twins) – virtuelle Abbilder realer Systeme – gewinnen in industriellen Kernprozessen bereits an Bedeutung, um Budget-, Planungs- und Produktionsszenarien in Echtzeit zu simulieren.

Der NIST[3]-Report 2024 fasst in Kapitel 1 die Architektur und Funktionsprinzipien von Digital Twins zusammen und verweist dabei auf zahlreiche Primärquellen aus den Bereichen Informationstechnologie/operative Technologie-Integration, Echtzeit- und historische Daten sowie Simulations- und Vorhersageverfahren. Er zeigt auf, wie Digitale Zwillinge klassische Controlling- und Steuerungsmodelle um leistungsfähige Simulations- und Analysefunktionen erweitern und nicht nur technische Anlagen oder geodatenbasierte IoT-Szenarien, sondern ebenso Finanz- und Verwaltungsprozesse abbilden können. Darauf aufbauend beschreibt derselbe Bericht, wie in modernen Plattformen Sensordaten, Geoinformationen sowie ERP[4]- und BI[5]-Kennzahlen in einer zentralen Datenhaltung zusammengeführt und von einer Simulations-Maschine verarbeitet werden, die *Was-wenn*-Analysen – etwa zur Auswirkung einer Budgetverschiebung zwischen zwei Projekten – durchspielt und die abgeleiteten Handlungsempfehlungen visuell in Dashboards bereitstellt (vgl. NIST 2024: 7-10).

---

[2] Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
[3] National Institute of Standards and Technology
[4] Enterprise Resource Planning
[5] Business Intelligence

Eine konzeptionelle Fallstudie demonstriert, wie periodische Transaktionen – etwa Lohnzahlungen, Lieferantenrechnungen und Abschreibungen – durch Produktionsereignisse ausgelöst und automatisch in Gewinn- und Verlustrechnung sowie Bilanzstrukturen überführt werden. Dadurch lassen sich interne Wirtschaftskreisläufe digital simulieren und Engpässe frühzeitig erkennen (vgl. Murphy et al. 2020: 2-3).

Die DIN SPEC 91607[6] *Urbane Digitale Zwillinge* (UDZ) bestätigt diesen ganzheitlichen Ansatz: Analysen und Simulationen können gezielt zur Abbildung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen in allen kommunalen Prozessen – von Infrastruktur über Genehmigungsverfahren bis hin zu Finanz- und Haushaltsabläufen – genutzt werden. Ein iterativer Analysezyklus aus Datenerfassung, Modellbildung, Simulation und Validierung sorgt dafür, dass die Modelle kontinuierlich präziser werden (DIN SPEC 91607: 40-41).

Urbane Digitale Zwillinge bieten nicht nur technische Simulationsfunktionen, sondern schaffen auch eine neue Grundlage für politische Transparenz und integrierte Verwaltung. In der Politik ermöglichen sie politischen Entscheidungsträgern und Gremien, kommunale Prozesse und ihre kurz- wie langfristigen Auswirkungen über standardisierte Datenmodelle und interaktive *Was-wenn*-Analysen verständlich aufzubereiten und so Akzeptanz und Partizipation zu stärken. Zugleich erlaubt ein UDZ der Verwaltung – einschließlich Eigenbetriebe und Tochtergesellschaften – eine ganzheitliche Sicht auf Strategie, Planung und operativen Betrieb: Umweltdaten, Infrastrukturzustände, rechtliche Vorgaben und Personalkapazitäten können simultan betrachtet und in simulationsgestützten Szenarien optimiert werden, um Risiken frühzeitig zu erkennen, Kosten zu senken und Services für Bürgerinnen und Bürger in Echtzeit zu koordinieren (ebenda: 28).

Urbane Digitale Zwillinge sind somit nicht nur technisch und methodisch vielseitig ausgerichtet, sondern können durch ihre simulations- und analysegestützte Tiefe die bewährten Controlling-Frameworks auf ein neues, vorausschauendes Niveau heben. Damit verlassen Digitale Zwillinge das eng gefasste Anwendungsfeld von Produktion oder Geotechnik und werden zu einem modernen Instrument der Business Excellence, das Controlling-Rahmenwerke wie Balanced Scorecard (BSC), OKR oder EFQM um prädiktive und präskriptive Szenarioanalysen bereichert und so eine faktenbasierte, vorausschauende Steuerung ermöglicht.

Doch technische Potenziale und datengetriebene Steuerungsinstrumente allein reichen nicht aus, um anhaltende Verbesserungen zu realisieren – genauso entscheidend sind kulturelle Verankerung und Führung (Leadership). Unabhängig davon, ob es sich um

[6] DIN SPEC (PAS) = Konsortialstandard, s. DIN SPEC (PAS) - DIN Media

klassische Controlling-Frameworks oder um hochmoderne Digital-Twin-Szenarien handelt, zeigen sich in der Praxis immer wieder ähnliche Hindernisse. Diese typischen Denk- und Handlungsfehler lassen sich am prägnantesten an Ed Merrows *Seven Deadly Mistakes* illustrieren.

2.3.5 *Seven Deadly Mistakes* als Diagnoseraster für kommunale Projekte

Ed Merrow hat bereits Anfang der 1990er-Jahre sieben typische Denk- und Handlungsfehler (*deadly mistakes*) in industriellen Megaprojekten beschrieben (vgl. Merrow 2011: 2-8). Der folgende Vergleichsrahmen zeigt, dass sich alle sieben Muster – trotz anderer Größenordnung – auch im Kontext öffentlicher Verwaltungen respektive öffentlicher Projekte wiederfinden. Dazu werden Merrows Formulierungen pointiert Stolpersteinen in der öffentlichen Verwaltung gegenübergestellt und mit entsprechenden Quellen belegt.

1. **I want to keep it all! - Scope Creep durch Facheinheits-Egoismen**
   Einzelne Ämter treiben Projekte autark voran, ohne das Gesamtportfolio zu berücksichtigen, was Silodenken begünstigt, und eine übergreifende Priorisierung verhindert (vgl. Ewens 2024: 6–7).

2. **I want it yesterday! – Unrealistische Deadlines**
   Förder- und Haushaltsfristen setzen Kommunen enge, kaum anpassbare Meilensteine und erzeugen künstliche Deadlines. Beispiel: Förderprogramm DigitalPakt Schule, Veröffentlichung 17.05.2019, Antragstellung bis 31.07.2022, Durchführung bis 31.10.2024, Einreichen der Verwendungsnachweise bis 30.06.2025, unabhängig davon, ob eine Kommune eine (1) Schule oder 60 Schulen ausstattet (vgl. Schulministerium NRW; Bezirksregierung Detmold).

3. **We'll work out the deal later. – Fehlende Zielklarheit**
   Über 80 % der Städte verzichten auf KPIs, sodass klare Leistungs- und Wirkungskennzahlen fehlen und Projektziele nur schwammig definiert werden (vgl. KGSt 2023: 4). Daher bleiben Ziel- und Vertragslogik unscharf.

4. **Why spend so much up-front? – Verkürzte FEL-Phase**[7]
   Der Bundesrechnungshof kritisiert mangelnde Vorbereitung in IT-Projekten: Fachkonzepte sind zu oberflächlich, Risiken unzureichend analysiert (vgl. Bundesrechnungshof 2008: 146).

[7] Front-end loading „refers to the work process needed to prepare a project for execution" (Merrow 2011: 341)

5. **Let's cut that cost estimate down! – Optimismus bei Kostenschätzungen**

Auch hier kritisierte der Bundesrechnungshof: Oft fehlen Projekteziele und Maßstäbe oder sie sind unzureichend (ebenda).

Studien der Hertie School belegen, dass fehlende Risikoaufschläge zu Kostensteigerungen von bis zu 394 % bei öffentlichen IuK[8]-Großprojekten führten (vgl. Kostka & Anzinger 2015: 3).

6. **Let contractors take the risk. – Risikoabwälzung**

Vertragliche Verpflichtungen, Verantwortlichkeiten und Risikoverteilungen sind oft unklar (ebenda).

7. **Fire the project manager! – Kritische Betrachtung: Projektsteuernde als S*ündenböcke***

Die 1. Multiprojektmanagement-Studie in der öffentlichen Verwaltung belegt: Top-Performer (Projektsteuernde) mit klaren Mandaten und Kompetenzen erreichen bis zu 86 % Erfolgsquote. Sie tragen Verantwortung, gehen offen mit Risiken um, binden Projektmitarbeitende ein und befähigen sie (vgl. Matthies et al. 2022: 13).

Merrows „Fehler" sind keineswegs auf milliardenschwere Megaprojekte beschränkt; sie können auch – in spezifischer Ausprägung – in Kommunen unterschiedlicher Größenklassen auftreten. Zudem können haushalts-, förder-, personal- und vergaberechtliche Rahmenbedingungen viele dieser Muster zusätzlich verstärken.

Um diese Fehler in dynamischen Umfeldern besser zu vermeiden, lohnt sich ergänzend ein Blick auf organisationstheoretische Ansätze, die Volatilität und Unsicherheit als Ausgangspunkt nehmen.

2.3.6 Kontext VUCA und evolutionäre Organisation

Die moderne Unternehmens- aber auch Verwaltungswelt ist von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA) geprägt, wie Horney et al. (2010: 32-38) darlegen. Klassische hierarchische Steuerungsmodelle stoßen in einer solchen Umgebung an ihre Grenzen, da sie langsame Entscheidungs- und Eskalationswege aufweisen.

Frederic Laloux beschreibt in *Reinventing Organizations* zwei grundlegend verschiedene Ansätze hinsichtlich Planung, Budgetierung und Controlling in seinem Paradigmenmodell: Im Kontext moderner Prozesse des „Vorhersagen und Kontrollieren"-Ansatzes durchlaufen Organisationen mühsame Planungszyklen, legen zusätzlich zeitbezogenen

[8] Information und Kommunikation

Budgets fest und verfolgen strikt das Ziel, am Plan festzuhalten – jede Abweichung muss erklärt und mögliche Finanzlücken geschlossen werden. Gleichzeitig werden ehrgeizige Zielvorgaben formuliert, um Mitarbeitende zu motivieren und Leistung zu erzwingen. Dem gegenüber steht das „Spüren und Antworten"-Prinzip evolutionärer Prozesse, bei dem Budgets ganz entfallen oder radikal vereinfacht werden und auf aufwändige Varianzmessungen verzichtet wird. Statt nach *perfekten* Antworten zu suchen, setzen Teams auf pragmatische Lösungen und schnelle Umsetzungen, reagieren kontinuierlich auf erkannte Bedarfe und arbeiten ohne fixe Zielvorgaben. Laloux' Konzept zeigt, dass evolutionäre Organisationsformen mit selbststeuernden, sinnorientierten Teams hohe Resilienz und Innovationsfähigkeit entfalten. Zentrale Prinzipien – Dezentralisierung von Entscheidungen, Ganzheitlichkeit und ein evolutionärer Sinn – bieten auch für Kommunen Ansatzpunkte, Projektsteuerung strategisch zu verankern (vgl. Laloux 2025: Pos. 5483-5504, 6631).

Kapitel 2.3 hat gezeigt, dass privatwirtschaftliche Organisationen PMOs, Business-Excellence-Modelle und strukturierte Feedback-Zyklen systematisch in Budget- und Reportingprozesse integrieren, während Kommunen vergleichbare Instrumente bislang nur punktuell und ohne formale Einbindung in haushaltsrechtliche Steuerungsmechanismen adaptieren. Die analysierten PMO-Typologien, Reifegradfaktoren und Fehlermuster (*Seven Deadly Mistakes*) deuten darauf hin, dass insbesondere starre haushalts- und gremienrechtliche Vorgaben, fehlende Mandate und mangelnde Transparenz zentrale strukturelle Hindernisse darstellen. Vor diesem Hintergrund ist die Betrachtung der kommunalen Steuerungslogik erforderlich, um das Spannungsverhältnis zwischen projektorientierter Arbeitsweise und haushaltsgebundener Steuerung systematisch einordnen zu können – ein Fokus, den Kapitel 2.4 aufgreift.

2.4 Spannungsfeld kommunale Haushaltslogik und Projektmanagement

Die zunehmende Projektorientierung in Kommunalverwaltungen steht in einem grundsätzlichen Spannungsverhältnis zur etablierten Systematik der kommunalen Haushaltswirtschaft. Während die Haushaltsführung einem linearen Steuerungskreislauf folgt – von Bedarfsplanung über Aufstellung und Bewirtschaftung bis zur Entlastung – sichern Rechtsvorschriften wie die Gemeindeordnung NRW (§ 75 ff. GO NRW), die Kommunalhaushaltsverordnung (KomHVO) NRW sowie die Prinzipien von Gesamtdeckung und Zweckbindung Transparenz und demokratische Legitimation, schränken jedoch die Flexibilität für interdisziplinäre und dynamische Aufgaben deutlich ein (vgl. Schwarting 2019: 355–360).

Traditionelle Projektmanagementansätze, wie sie etwa in DIN 69901-5 beschrieben sind, beruhen auf temporären, zielorientierten Strukturen, einer phasenorientierten Planung sowie einer Koordination über Projektstrukturpläne. Die Einbindung solcher Projekte in die kommunale Haushaltslogik stößt jedoch auf strukturelle Grenzen: Sobald weitere Haushaltsmittel, Stellenpläne oder formale Nachtragshaushalte erforderlich werden, entstehen langwierige Genehmigungsprozesse. Änderungen im Projektverlauf bedürfen oft politischer Beschlüsse und haushaltsrechtlicher Nachträge (§§ 79, 81 GO NRW; § 10 KomHVO NRW), während projektspezifische Personalanforderungen zum Teil erst nach detaillierter Stellenbewertung und erneuter Beschlussfassung berücksichtigt werden können (§ 74 Abs. 2, § 79 Abs. 2, § 81 Abs. 3 Nr. 3 GO NRW; § 8 KomHVO NRW). Die festen Jahreszyklen kommunaler Haushalte lassen zudem kaum Spielraum für unterjährige Budgetanpassungen, sodass kurzfristige Projektbedarfe mit der Sicherung langfristiger Haushaltsstabilität in Konflikt geraten. Insbesondere agile oder hybride Projektansätze, die auf inkrementelle Entwicklung und flexible Anpassung setzen, geraten in diesem Kontext schnell an systemische Grenzen – etwa wenn iterative Änderungen zusätzliche Ressourcenbedarfe auslösen, die haushaltsrechtlich nicht ohne Weiteres abbildbar sind.

Hinzu kommen nicht-finanztechnische Hemmnisse: Agile Teams operieren ressortübergreifend und selbstorganisiert, während klassische Verwaltungsstrukturen auf klaren Hierarchien und definierten Dienstwegen fußen, was schnelle Iterationen erschwert (vgl. Bogumil & Jann 2020: 177). Die politische Steuerungslogik – Haushaltsbeschlüsse als Instrument demokratischer Rechenschaft und Transparenz gegenüber Bürgerinnen und Bürgern (ebenda: 153) – kollidiert mit der agilen Praxis kontinuierlicher Anpassung. Eine traditionell niedrige Fehlertoleranz in der Verwaltung erschwert eine Kultur, in der Fehler als notwendiger Bestandteil iterativer Verbesserung verstanden werden (vgl. Paulowitsch 2023: 146). Agile Rahmenwerke (vgl. Auth et al. 2023: 231) bieten zwar adaptive Steuerungsmechanismen, stoßen jedoch bei festen Mittelbindungen, jährlichen Planzyklen und formalen Berichtsanforderungen auf erhebliche Hürden (vgl. Matthies et al. 2022: 6).

Diese theoretischen und praxisbezogenen Erkenntnisse zu Strukturen, Modellen und Spannungen bilden die Grundlage für die folgende Untersuchung. Es wird analysiert, inwieweit und unter welchen Rahmenbedingungen Projektmanagement in kommunale Haushaltsprozesse eingebunden werden könnte, um eine wirkungsvolle Verknüpfung von Budgetprozessen und Projektcontrolling zu erreichen.

3. Forschungsrahmen und Fragestellung

Im Anschluss an die umfassende Auseinandersetzung mit den Aufbau- und Steuerungsmodellen kommunaler Haushaltswirtschaft sowie den Methoden und Praxisbeispielen des Projektmanagements werden im nächsten Schritt die gewonnenen Erkenntnisse zusammengeführt. Dabei geht es zunächst darum, die bisherigen zentralen Befunde zu bündeln und daraus den konkreten Analysebedarf abzuleiten. Darauf aufbauend werden die Zielsetzung dieser Arbeit sowie die leitende Fragestellung entwickelt und in klar überprüfbare Hypothesen überführt. Dieses Kapitel schlägt damit die Brücke von der theoretischen Fundierung hin zur empirischen Überprüfung und bereitet den Weg für das methodische Vorgehen.

3.1 Synthese der Befunde

Die vorhergehende Analyse des theoretischen und bereits vorhandenen empirischen Materials lässt sich auf acht zentrale Erkenntnisse verdichten, die den Ausgangspunkt der weiteren Untersuchung bilden:

1. **Fehlende strategische Einbettung von Projektmanagement in die Organisationsstruktur**
   Trotz der wachsenden Zahl an Projekten mangelt es vielen Kommunen an klaren Governance-Rahmen, die Projektmanagement als integralen Bestandteil der strategischen Steuerung verankern. Ohne feste Rollen, Mandate und Verfahrensregeln bleiben Projekte isoliert und ohne langfristige Wirksamkeit (vgl. Schönert & Villmow 2020: 28-29; Proeller 2007: 30). Die *1. Multiprojektmanagement-Studie in der öffentlichen Verwaltung* des Bundesverwaltungsamts verdeutlicht zudem, dass eine fehlende strategische Einbettung und die geringe institutionelle Verankerung von Projektmanagement weiterhin zentrale Herausforderungen für die öffentliche Verwaltung darstellen. Klare Rollen, Prozesse und zentrale PMOs erweisen sich dabei als wesentliche Erfolgsfaktoren (vgl. Matthies et al. 2022: 16–18, 23).

2. **Strukturelle Spannungsfelder zwischen Haushaltskreislauf und Projektmanagement**
   Traditionelle Haushaltszyklen nach dem doppischen Modell (Aufstellung – Beschluss – Vollzug – Rechnungslegung) folgen klaren Jahresrhythmen und formalen Verfahren, wohingegen agile und hybride Projektmanagementansätze iterative Anpassungen und kurzfristige Reaktionen erfordern. Diese Divergenz führt zu systemischen Engpässen, sobald Projektänderungen außerhalb der Haushaltszyklen vorgenommen werden sollen (vgl. Schwarting 2019: 342-343, 355-404, Schönert & Villmow

2020: 23). Eine diGAP[9]-Handreichung des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF) betont zudem, dass fehlender Innovationsdruck, jahresgebundene Budgets, umfassende Dokumentations- und Legitimationspflichten sowie mangelndes Risikokapital agiles Handeln in Verwaltungen zusätzlich blockieren (vgl. Porschen-Hueck et al. 2021: 15).

3. **Unzureichende Verzahnung von Projekt-, Programm- und Produkthaushalt**
   Bisherige Studien belegen, dass kommunale Verwaltungen bislang kaum formelle Schnittstellen zwischen Projektportfoliomanagement (PPM) und dem produkthaushaltsbasierten Budgetprozess eingerichtet haben. So bleibt die strategische Priorisierung und finanzielle Steuerung projektförmiger Vorhaben überwiegend getrennt von den haushaltsrechtlichen Instrumenten (vgl. Ewens 2024: 16; KGSt 2023: 12).

4. **Projektmanagement-Reifegrad als Schlüsselfaktor für Wirksamkeit**
   Ein hoher Reifegrad in Prozessen, Methoden und Governance-Strukturen korreliert signifikant mit erfolgreicher Projektsteuerung und Budgetintegration. Reifegradmodelle und PMO-Typologien bieten dabei diagnostische Kriterien, um Entwicklungsbedarfe systematisch zu identifizieren (vgl. Hobbs & Aubry 2008; Timinger 2017). Eine Studie mit dem Titel *Projektifizierung 2.0 - Zweite Makroökonomische Vermessung der Projekttätigkeit in Deutschland* der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. dokumentiert, dass Organisationen mit zentraler Projektorganisation durchschnittlich um 10 Skalenpunkte (70,8 vs. 61,1) höhere Erfolgsquoten erzielen (Wald et al. 2023: 41).

5. **Systematische Kosten- und Zeitabweichungen in IKT-Vorhaben**
   Empirische Erhebungen zeigen, dass öffentliche IKT-Großprojekte in Deutschland durchschnittlich um bis zu 394 % teurer und in 80 % der Fälle länger als geplant laufen. Hauptursachen sind mangelndes Controlling, unrealistische Zielvorgaben und unklare Verantwortlichkeiten (vgl. Kostka & Anzinger 2015: 3; Münstermann et al. 2024: 10-12).

6. **Typische Fehlermuster (*Seven Deadly Mistakes*) in der öffentlichen Praxis**
   Die in der industriellen Megaprojektforschung identifizierten sieben *Deadly Mistakes* – etwa Scope Creep, unrealistische Zeitvorgaben oder fehlende Zielklarheit – lassen sich nahezu eins zu eins auf kommunale Projekte übertragen. Die diGAP-Handreichung führt zusätzlich aus, dass eine offene Fehlerkultur im Spannungsverhältnis zum Anspruch der Verwaltung auf Rationalität und Fehlerfreiheit steht, wodurch

[9] diGAP = „Gute agile Projektarbeit in der digitalen Arbeitswelt“

notwendige Lessons-Learned-Prozesse oft unterbleiben (vgl. Porschen-Hueck et al. 2021: 15). Dies unterstreicht die Notwendigkeit systematischer Risikomanagement- und Lessons-Learned-Prozesse (vgl. Merrow 2011: 5; Matthies et al. 2022: 9).

7. **Potenzial datengetriebener Steuerungsmodelle (Digitale Zwillinge)**
   Konzepte urbaner Digital Twins versprechen, *was wäre, wenn*-Analysen für Budget- und Projektentscheidungen in Echtzeit zu ermöglichen (vgl. DIN SPEC 91607: 9). Erste Fallstudien demonstrieren, wie Simulationen und prädiktive Modelle Entscheidungsgrundlagen verbessern und die Transparenz gegenüber Entscheidungsträgern stärken können (vgl. NIST 2024: 7-10).

8. **Erfolgsfaktoren für Change- und Agilisierungsstrategien**
   In Veränderungsprozessen der öffentlichen Verwaltung hat sich gezeigt, dass eine Kombination klassischer Change-Management-Instrumente wie Stakeholder-Einbindung und Top-Management-Support mit agilen Prinzipien – etwa iterativen Feedbackstrukturen und Pilotprojekten – die Akzeptanz erhöht und die Steuerung komplexer Vorhaben unterstützt. Entscheidend sind dabei Vertrauen, Transparenz und kontinuierliche Kommunikation (vgl. Fischer-Korp 2018: 20–22). Das *Reallabor Agiles Arbeiten* dokumentiert, wie Pilot-Workshops, kontinuierliche Retrospektiven und methodische Schulungen in zwei Landesministerien binnen 18 Monaten zu messbaren Veränderungen in Haltung und Anwendung führten (vgl. Seng et al. 2024: 61–62).

Diese acht Befunde fassen die wesentlichen strukturellen Herausforderungen, methodischen Defizite und technologischen Potenziale im Spannungsfeld zwischen Projektmanagement und kommunaler Haushaltswirtschaft zusammen. Auf dieser Grundlage wird im nächsten Schritt die konkrete Forschungslücke präzisiert und die leitende Forschungsfrage formuliert, gefolgt von der Entwicklung überprüfbarer Hypothesen.

3.2 Forschungsrahmen und Hypothesen

Im folgenden Abschnitt wird zunächst die bestehende Forschungslücke präzisiert, bevor auf dieser Grundlage die Zielsetzung der Arbeit abgeleitet wird. Anschließend wird die zentrale Forschungsfrage formuliert und in klar überprüfbare Hypothesen übersetzt. Damit entsteht ein geschlossener Untersuchungsrahmen, der die Brücke zwischen theoretischer Fundierung und empirischer Überprüfung schlägt.

Die Analyse von Theorie und Praxis hat gezeigt, dass Kommunen einerseits über verschiedene projektmanagementbezogene Instrumente und technologische Ansätze verfügen, andererseits jedoch formale Strukturen, Prozesse und kulturelle Rahmen-

bedingungen eine systematische Integration in den kommunalen Haushalt erschweren. Es fehlt bislang eine ganzheitliche, empirisch fundierte Untersuchung, die klärt, ob und in welchem Umfang Projektmanagement-Instrumente strukturell verankert sind – und welche Voraussetzungen dafür erforderlich sind.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, bei nordrhein-westfälischen Kommunen der KGSt-Größenklassen 3 und 4

1. den aktuellen Stand der PM-Integration in den Haushaltsprozess zu erfassen,
2. zentrale Barrieren und Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten und
3. daraus evidenzbasierte Handlungsempfehlungen für eine strategische Verankerung abzuleiten.

Die **zentrale Forschungsfrage** lautet demnach:

Wie kann Projektmanagement in Kommunen der KGSt-Größenklassen 3 und 4 so strukturell verankert werden, dass projektbezogene Steuerungs- und Planungsinstrumente systematisch in den doppischen Haushaltskreislauf integriert und strategisch wirksam sind?

Aus dieser Fragestellung leitet sich die zentrale Haupthypothese ab. Ergänzend werden auf Basis des theoretischen Bezugsrahmens Nebenhypothesen formuliert, die zentrale Zusammenhänge zwischen Projektmanagement, strategischer Steuerung und haushaltsbezogener Integration gezielt untersuchen.

H_1 (Haupthypothese)

In nordrhein-westfälischen Kommunen der Größenklassen 3 und 4 gemäß Unterteilung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) liegt bislang keine systematische, strategische Verankerung projektmanagementbezogener Steuerungs- und Planungsinstrumente in den Prozessen der Haushaltsplanung und -bewirtschaftung vor.

Um die Vielschichtigkeit der Thematik differenziert zu analysieren, betrachten die folgenden Nebenhypothesen spezifische Wirkfaktoren, deren Zusammenspiel die Integration von Projektmanagement in die Haushaltssteuerung wesentlich beeinflussen kann. Sie beziehen sich – wie die Haupthypothese – auf Kommunen der Größenklassen 3 und 4 in Nordrhein-Westfalen und ermöglichen eine vertiefte empirische Prüfung einzelner Teilaspekte der Haupthypothese. Im Folgenden werden die zentralen **Nebenhypothesen** der Arbeit aufgeführt und jeweils kurz erläutert:

H_2 (Projektvolumen & PM-Struktur)

Kommunen, in denen das Projektvolumen in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist, verfügen häufiger über eine zentrale Projektmanagement-Struktur.

Begründung: Ein wachsendes Projektaufkommen erhöht die organisatorische Komplexität und den Steuerungsbedarf innerhalb der Verwaltung. Vor dem Hintergrund steigender Anforderungen ist zu erwarten, dass Kommunen entsprechende institutionelle Strukturen aufbauen – etwa in Form zentraler Projektmanagement-Funktionen oder koordinierender Einheiten (vgl. Schönert & Villmow 2020; DIN 69901-5). Die Hypothese prüft, ob eine Zunahme des Projektvolumens mit dem Vorhandensein zentraler PM-Strukturen einhergeht.

H_3 (PM-Funktion & Haushaltsabbildung)

Kommunen mit einer zentralen Projektmanagement-Funktion bilden Projekte häufiger als eigene Haushaltsposten ab als Kommunen ohne zentrale PM-Struktur.

Begründung: Die Verankerung von Projektmanagement in der Organisation wird in der Literatur als zentrale Voraussetzung für Transparenz, Nachvollziehbarkeit und steuerungstechnische Sichtbarkeit projektbezogener Maßnahmen betrachtet (vgl. Matthies et al. 2022). Es ist daher zu erwarten, dass Kommunen mit einer formalisierten Projektmanagement-Funktion Projekte häufiger in eigenständigen Haushaltsposten abbilden – anstelle unspezifischer Zuordnungen zu bestehenden Produktbudgets.

H_4 (Portfolio & Kennzahlen)

Kommunen, die über eine strategische Projektportfolio-Übersicht verfügen, nutzen häufiger projektbezogene Kennzahlen zur Erfolgsbewertung.

Begründung: Projektportfoliomanagement (PPM) dient nicht nur der Priorisierung und Bündelung von Vorhaben, sondern bildet auch die methodische Grundlage für ein systematisches Controlling (vgl. Ewens 2024). Die Hypothese geht davon aus, dass Kommunen mit einer zentralen Übersicht über ihre Projektlandschaft (Portfolio) eher in der Lage sind, Steuerungskennzahlen zur Erfolgsmessung ihrer Projekte einzusetzen und die Notwendigkeit von Steuerungskennzahlen zur Priorisierung erkennen.

H_5 (Softwareeinsatz & Controllinginstrumente)

Der Einsatz spezialisierter Projektmanagement- oder Controlling-Software steht in einem positiven Zusammenhang mit der Nutzung projektbezogener Controllinginstrumente.

Begründung: Digitale Werkzeuge gelten als zentrale Ermöglichungsfaktoren für eine strukturierte und standardisierte Projektsteuerung (vgl. Soremba 2020). Softwaregestützte Lösungen fördern insbesondere die automatisierte Auswertung, Visualisierung und Nachverfolgung von Plan-/Ist-Daten. Die Hypothese überprüft, ob der Einsatz solcher Technologien in den Kommunen mit einer breiteren Nutzung klassischer Controllinginstrumente wie Soll-Ist-Vergleichen, Risikomanagement oder Berichtswesen einhergeht.

Die empirische Überprüfung dieser Nebenhypothesen erfolgt im Rahmen der quantitativen Erhebung auf Basis eines standardisierten Fragebogens. Die Zuordnung der Hypothesen zu spezifischen Umfrageitems sowie die eingesetzten Analysemethoden werden im Methodik-Kapitel detailliert erläutert.

4. Methodik

Ziel dieses Kapitels ist es, das methodische Vorgehen zur Überprüfung der in Kapitel 3 formulierten Hypothese darzustellen. Hierzu werden zunächst das Forschungsdesign sowie die Zielgruppe und die Stichprobenauswahl erläutert. Anschließend wird auf die Entwicklung und Struktur des Erhebungsinstruments eingegangen. Das Kapitel schließt mit der Beschreibung des Ablaufs der Datenerhebung sowie der eingesetzten Auswertungsmethoden.

4.1 Forschungsdesign, Zielgruppe und Stichprobenauswahl

Die Untersuchung folgt einem explorativen, quantitativen Ansatz. Ziel ist es, erste empirische Erkenntnisse über den Integrationsgrad projektmanagementbezogener Steuerungs- und Planungsinstrumente in die kommunale Haushaltswirtschaft zu gewinnen. Die Erhebung der erforderlichen Daten erfolgt mit einer standardisierten Online-Befragung. Die Wahl eines quantitativen Designs ermöglicht eine systematische, vergleichbare Erfassung von Strukturen, Prozessen und Einschätzungen innerhalb der Zielgruppe und schafft die Grundlage für eine deskriptive und explorative statistische Auswertung.

Der Untersuchungsraum wurde auf Nordrhein-Westfalen beschränkt, um die Komplexität föderaler Unterschiede im kommunalen Haushalts- und Verwaltungsrecht methodisch einzugrenzen. Die Gemeindeordnungen sowie die haushaltsrechtlichen und verwaltungsorganisatorischen Rahmenbedingungen unterscheiden sich zum Teil erheblich zwischen den Bundesländern – etwa hinsichtlich der Ausgestaltung von Budgethoheiten, Berichtspflichten oder Steuerungsmechanismen. Eine bundesweite Untersuchung hätte eine vergleichende Analyse und Differenzierung landesrechtlicher Vorgaben erfordert,

was im Rahmen dieser Masterarbeit nicht leistbar gewesen wäre. Nordrhein-Westfalen stellt zugleich als bevölkerungsreichstes Bundesland mit einer großen Bandbreite mittlerer und großer Kommunen ein relevantes und praktikables Untersuchungsfeld dar. Ein zusätzlicher Vorteil liegt in der fachlichen Verortung der Autorin in diesem Bundesland sowie im damit verbundenen Zugang zu relevanten Praxisakteuren und Datenquellen.

Als Grundgesamtheit wurden alle nordrhein-westfälischen Kommunen der Größenklassen 3 (100.000–150.000 Einwohnerinnen und Einwohner) und 4 (50.000–100.000 Einwohnerinnen und Einwohner) gemäß der Unterteilung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) definiert. Diese Auswahl beruht auf der Annahme, dass Kommunen dieser Größenordnung einerseits über ausreichend institutionelle Komplexität und personelle Ressourcen verfügen, um projektmanagementbezogene Strukturen zu entwickeln, andererseits jedoch noch keine vollständig ausdifferenzierten zentralen Steuerungseinheiten wie Großstädte besitzen. Damit bieten sie ein besonders interessantes Untersuchungsfeld für die Frage nach der Integration von Projektmanagement in haushaltsbezogene Steuerungsprozesse.

Die Zielgruppe der Untersuchung umfasst leitende Mitarbeitende aus dem Bereich Kämmerei/Finanzsteuerung (F) sowie aus dem Bereich Organisation (O) kommunaler Verwaltungen. Diese Funktionsbereiche wurden gewählt, da sie maßgeblich an der Steuerung von Haushaltsprozessen und der organisatorischen Implementierung von Projektmanagementstrukturen beteiligt sind. Ergänzend wurden - sofern vorhanden - Mitarbeitende berücksichtigt, die für die Entwicklung und Einhaltung projektmanage-mentspezifischer Standards (P) zuständig sind.

Es wurde eine angelegte Vollerhebung aller Kommunen der KGSt-Gruppen 3 und 4 in Nordrhein-Westfalen unternommen, um eine möglichst umfassende Datengrundlage zu erzielen. Die Identifikation der Kommunen erfolgte auf Basis des Verzeichnisses *Anschriften der Gemeinde- und Stadtverwaltungen in Deutschland – Stand 31.01.2023*, herausgegeben von den Statistischen Ämtern des Bundes und der Länder. Insgesamt wurden 61 Kommunen als relevante Grundgesamtheit bestimmt.

Die Kontaktinformationen der Zielpersonen wurden im April 2025 anhand der offiziellen Internetauftritte der Kommunen sowie über kommunale Portale recherchiert. Dabei wurden gezielt Ansprechpersonen in den Finanz- und Organisationsbereichen identifiziert und dokumentiert. In Fällen, in denen diese nicht explizit ausgewiesen waren, erfolgte eine Kontaktaufnahme über die organisationsbezogenen Mail-Adressen und in wenigen

Fällen über die zentrale Mail-Adressen oder Kontaktformulare der Verwaltungen mit der Bitte um Weiterleitung an die zuständigen Fachstellen.

4.2 Instrument zur Datenerhebung

4.2.1 Fragebogenentwicklung und -struktur

Die Konzeption des Fragebogens wurde so gewählt, dass sie den Anforderungen einer quantitativen, hypothesenprüfenden, korrelativen Untersuchung entspricht. (vgl. Bortz & Döring 2006: 252-261, 30-31).

Der Fragebogen orientiert sich methodisch an den Prinzipien der quantitativen Forschung. Er folgt einer deduktiven Logik, indem von theoretisch abgeleiteten Annahmen – etwa der Hypothese einer unzureichenden Verankerung projektmanagementbezogener Steuerungsinstrumente in der kommunalen Haushaltswirtschaft – auf konkrete empirische Beobachtungen innerhalb der ausgewählten Kommunen geschlossen wird. Die verwendeten geschlossenen und teiloffenen Items erlauben eine systematische Datenerhebung: Geschlossene Fragen liefern unmittelbar numerische Werte. Die offenen Textanteile der teiloffenen Items werden – sofern sie in hinreichender Zahl vorkommen und für die Auswertung relevant sind – inhaltsanalytisch aufbereitet, Kategorie geleitet codiert und - bei seltenen Nennungen – unter *Sonstige* zusammengeführt (vgl. Bortz & Döring 2006: 213; Raithel 2008: 68-70).

Das Design der Untersuchung ist als korrelatives Querschnittsdesign einzuordnen. Die Befragung erfasst den Status quo der Integration von Projektmanagementansätzen in die kommunale Haushaltsbewirtschaftung zu einem bestimmten Zeitpunkt, ohne eine experimentelle Manipulation der untersuchten Variablen vorzunehmen. Prädiktorvariablen – etwa die Existenz von Projektmanagementbüros oder die Nutzung von Kennzahlensystemen – werden systematisch erhoben und korrelativ mit der Kriteriumsvariablen, dem Grad der haushaltstechnischen Abbildung von Projekten, in Beziehung gesetzt. Da keine Manipulation stattfindet, beschreibt das Design statistische Zusammenhänge, ohne einen Kausalstatus zu beanspruchen (vgl. Bortz & Döring 2006, S. 519 – 528; Raithel 2008, S. 158 – 164).

Insgesamt entspricht das Instrument den Anforderungen einer wissenschaftlich fundierten, quantitativen Erhebung im Bereich der Verwaltungs- und Organisationsforschung. Es bildet damit eine tragfähige Grundlage für die anschließende empirische Analyse der formulierten Forschungsfragen.

4.2.2 Aufbau, Fragetypen und Skalen

Der Fragebogen ist in fünf thematische Blöcke gegliedert. Der standardisierte Aufbau des Fragebogens, die Verwendung klar operationalisierter Items sowie die gezielte Auswahl der Zielgruppe ermöglichen eine methodisch fundierte Überprüfung der aufgestellten Hypothese. Die thematische Gliederung des Fragebogens in klar abgegrenzte inhaltliche Blöcke (z. B. Begriffsbestimmungen, Projektmanagementansätze, Programm- und Portfoliomanagement) unterstützt zusätzlich die Übersichtlichkeit, reduziert die kognitive Belastung der Befragten und trägt zur Erhöhung der inhaltlichen Validität der Erhebung bei (vgl. Raithel 2008: 67-78).

Die zentrale **Hypothese (H_1)**

> „In nordrhein-westfälischen Kommunen der Größenklassen 3 und 4 gemäß Unterteilung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) liegt bislang keine systematische, strategische Verankerung projektmanagementbezogener Steuerungs- und Planungsinstrumente in den Prozessen der Haushaltsplanung und -bewirtschaftung vor.“

wird anhand einer Reihe von zentralen Umfrageitems empirisch überprüft. Diese Items erfassen insbesondere die Dimensionen organisatorische Verankerung, Nutzung projektbezogener Steuerungsinstrumente, Integration in den Haushalt sowie die Bewertung relevanter Erfolgsfaktoren durch die Befragten.

Tabelle 1 zeigt die Zuordnung der zentralen Hypothese (H_1) zu den entsprechenden Umfragefragen sowie den vorgesehenen Auswertungsmethoden:

Zentrale Hypothese (H_1)	**Relevante Umfragefrage(n):**	**Auswertungsmethoden**
In nordrhein-westfälischen Kommunen der KGSt-Größenklassen 3 und 4 liegt bislang keine systematische, strategische Verankerung projektmanagementbezogener Steuerungs- und Planungsinstrumente in den Prozessen der Haushaltsplanung und -bewirtschaftung vor.	1, 7, 12–41	Deskriptive Statistik, Häufigkeiten, Gap-Analyse, Kreuztabellen

Tabelle 1 Zuordnung der zentralen Hypothese zu den Umfragefragen

Ergänzend zur Prüfung der zentralen Hypothese wurden auf Basis der theoretischen Befunde mehrere Nebenhypothesen (H_2 bis H_5) formuliert (s. Kapitel 3.2), die es ermöglichen, spezifische Einflussfaktoren und Wirkmechanismen der Integration von Projektmanagement und Haushaltssteuerung differenzierter zu untersuchen. Diese Neben-

hypothesen sind jeweils mit ausgewählten Fragen des Erhebungsinstruments operationalisiert, sodass einzelne Teilaspekte gezielt empirisch analysiert werden können.

Tabelle 2 gibt eine Übersicht über alle Nebenhypothesen, die jeweils zugeordneten Umfragefragen sowie die dafür vorgesehenen Auswertungsverfahren:

Nebenhypothese	**Relevante Umfragefrage(n)**	**Empfohlene Auswertungsmethode(n)**
H_2: Projektvolumen & PM-Struktur (Kommunen, in denen das Projektvolumen in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist, verfügen häufiger über eine zentrale Projektmanagement-Funktion.)	6, 7	Kreuztabelle, Chi²-Test/ deskriptiv
H_3: PM-Funktion & Haushaltsabbildung (Kommunen mit einer zentralen Projektmanagement-Funktion bilden Projekte häufiger als eigene Haushaltsposten ab.)	7, 14	Kreuztabelle, Chi²-Test/ deskriptiv
H_4: Portfolio & Kennzahlen (Kommunen, die über eine strategische Projektportfolio-Übersicht verfügen, nutzen häufiger projektbezogene Kennzahlen zur Erfolgsbewertung.)	12, 18	Kreuztabelle, Chi²-Test/ deskriptiv
H_5: Softwareeinsatz & Controllinginstrumente (Der Einsatz spezialisierter Projektmanagement- oder Controlling-Software steht in einem positiven Zusammenhang mit der Nutzung projektbezogener Controllinginstrumente.)	23, 24	Kreuztabelle, Gruppenvergleich, Chi²-Test/ deskriptiv

Tabelle 2 Zuordnung der Nebenhypothesen zu den Umfragefragen

Diese systematische Zuordnung gewährleistet eine transparente und nachvollziehbare Operationalisierung sowohl der zentralen als auch der Nebenhypothesen im Rahmen der empirischen Untersuchung. Sie bildet die methodische Grundlage für die differenzierte Auswertung und spätere Diskussion der Ergebnisse.

4.2.3 Technische Eingabe- und Plausibilitätskontrollen

Die Onlinebefragung wurde über die Plattform LamaPoll durchgeführt. Diese erfüllt nachweislich die Anforderungen im Bereich Betrieb und Entwicklung einer Software-as-a-Service-Lösung für Enterprise Feedback Management. Das entsprechende Zertifikat ist für den Zeitraum vom 23.07.2024 bis 19.07.2027 gültig und bestätigt die Einführung und Anwendung eines Informationssicherheitsmanagementsystems gemäß der *Erklärung*

zur Anwendbarkeit. Das eingesetzte Befragungstool ist zudem zuvor durch den zuständigen kommunalen Datenschutzbeauftragten für den behördlichen Kontext geprüft und freigegeben worden.

Sämtliche Items wurden über vorkategorisierte Steuerelemente erfasst – Likert-Skalen, Ja/Nein/nbk (nicht bekannt)-Schaltflächen oder Single- bzw. Mehrfachlisten; freie Zahleneingaben waren nicht vorgesehen. Damit war der zulässige Antwortbereich technisch fixiert und numerische Range-Checks erübrigten sich. Skip-Logiken verhinderten kombinatorisch widersprüchliche Mehrfachangaben (z. B. ‚gar nicht' plus weitere Optionen). Nicht verpflichtende Items wurden bei Leerangabe automatisch als *Nicht bekannt* (nbk) codiert.

4.2.4 Pretest & Revision

Vor der Erhebung wurde ein obligatorischer Pretest durchgeführt (vgl. Porst 2014: 190). Der Fragebogen wurde insgesamt von elf Personen der öffentlichen Verwaltung und einer Person einer überörtlichen Prüfinstanz aus NRW durchgeführt. Die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung stammen aus den Facheinheiten Finanzen, Organisation oder Projektmanagement und vertreten unterschiedliche Funktionen und Leitungsebenen. Sie sollten den Fragebogen mit verschiedenen Schwerpunkten hinsichtlich Logik, Verständlichkeit und Dauer der Bearbeitung überprüfen. Nach Durchführung des Pretests wurde der Fragebogen eingekürzt. Der Pretest machte deutlich, dass eine getrennte Erhebung von Herausforderungen und daraus abgeleiteten Erfolgsfaktoren zu Redundanzen und Irritationen bei den Teilnehmenden führt. Deshalb wurden die Herausforderungen-Items reverse-codiert und gemeinsam in einer einheitlichen Soll-Ist-Gap-Abfrage integriert.

4.3 Datenerhebungsprozess

Die Datenerhebung erfolgte mittels der beschriebenen standardisierten Online-Befragung im vom 15. April 2025 bis zum 31. Mai 2025.

Zur Minimierung von Nonresponse wurde ein gestufter Kontaktansatz gewählt: Nach der initialen Einladung per E-Mail – inklusive Umfragelink, Studienziel, Datenschutz- und Teilnahmeinformationen – wurden zwei Erinnerungsschreiben im Abstand von zwei bzw. vier Wochen verschickt. Ergänzend erfolgten gezielte telefonische Nachfassaktionen bei Kommunen ohne Rückmeldung, teilweise auch über bekannte Kontakte.

Die Teilnahme war freiwillig und anonym. Es kamen ausschließlich Server und Technologien zum Einsatz, die datenschutzrechtlich für den behördlichen Bereich freigegeben sind.

Während der Erhebungsphase wurde der Rücklauf kontinuierlich dokumentiert und nach Kommunengröße, Funktionsbereich (Finanzen, Organisation, Projektmanagement) und Antwortrate differenziert ausgewertet. Auf dieser Basis konnten gezielte Nachfassmaßnahmen gesteuert und die Abdeckungsquote der definierten Grundgesamtheit optimiert werden. Nach Abschluss der Erhebung wurden die Rohdaten exportiert und einer ersten Plausibilitätsprüfung unterzogen. Die überwiegende Zahl der Items war als Pflichtfeld definiert, sodass diese Variablen vollständig vorlagen und eine belastbare Grundlage für die statistische Auswertung boten. Nicht-pflichtige Items wurden im Falle fehlender Angaben systematisch als *Nicht bekannt* codiert, um sie analytisch differenziert berücksichtigen zu können.

4.4 Datenauswertungsmethoden

4.4.1 Reporting-Konventionen

Die statistischen Auswertungen erfolgten mit IBM SPSS Statistics Version 30.0.0.0; die resultierenden Tabellen werden anschließend in Microsoft Excel übernommen, um sie gemäß den nachfolgend beschriebenen Format- und Rundungskonventionen zu vereinheitlichen.

Die Darstellung aller Tabellen und Zahlenwerte orientiert sich an den einschlägigen Gestaltungsnormen. Das Tabellenformat orientiert sich an DIN 5008:2020-03 in Verbindung mit den inhaltlichen Detailregeln der (zurückgezogenen, aber weiterhin fachlich maßgeblichen) DIN 55301 *Gestaltung statistischer Tabellen*.

- Tabellen werden fortlaufend nummeriert (*Tabelle 1, Tabelle 2 …*) und mit einem aussagekräftigen Titel unterhalb der Tabelle versehen.
- Zahlen sind dezimal- bzw. rechtsbündig ausgerichtet und gegebenenfalls zu besseren Lesbarkeit nach links eingerückt; Einheiten stehen im Spaltenkopf.
- Fehlende oder nicht anwendbare Angaben werden durch »—« gekennzeichnet.

Kennzahlen werden einheitlich formatiert:

- N bezeichnet die Gesamtstichprobe, n die Gruppengröße innerhalb einer Tabelle oder Analyse.
- Absolute Häufigkeiten werden stets als ganze Zahlen ausgewiesen.
- Relativen Häufigkeiten werden als Prozentwerte, DIN-konform (DIN 1333:1992-02) auf ganze Zahlen gerundet und als *Häufigkeit (%)* ausgewiesen.

- Mittelwerte, Standardabweichungen, Effektgrößen erscheinen mit zwei Dezimalstellen; p-Werte mit drei Dezimalstellen ($p < .001$ bei kleineren Werten).

Jede Tabelle ist ohne Rückgriff auf den Fließtext verständlich (Stand-alone-Prinzip): Spaltenköpfe und Abkürzungen werden erklärt; eine Fußnote nennt, wenn erforderlich, die Bezugsgröße, z. B. *% beziehen sich auf die Gesamtstichprobe (N = 36)*.

4.4.2 Datenbereinigung und Datenanalyse

Datenbereinigung

Die Rohdaten wurden in das Programm SPSS importiert. Ein Dubletten-Abgleich über ‚Kommune × Position' ergab keine Mehrfacheinträge. Die online eingebauten Skip-Logiken und Pflichtfelder verhinderten bereits während der Erhebung unplausible Angaben (vgl. 4.3.3). Nach dem Export wurden sämtliche Datensätze auf Dubletten geprüft (Schlüssel: Kommunen-ID × Positionscode); es traten keine Mehrfacheinträge auf ($n = 0$). Da darüber hinaus weder fehlende Werte noch offensichtliche Eingabefehler oder Range-Verstöße festgestellt wurden, waren nachgelagerte Bereinigungsschritte nicht erforderlich. Fehlende Werte (*Nicht bekannt*) werden in der Analyse separat ausgewiesen und methodisch berücksichtigt, um Verzerrungen in den Gesamtergebnissen zu vermeiden.

Deskriptive und explorative Analysen

Die Datenauswertung erfolgt in zwei aufeinander aufbauenden Schritten: zunächst mittels deskriptiver Statistik zur systematischen Beschreibung der erhobenen Variablen, anschließend durch explorative Analysemethoden zur Identifikation tieferliegender Muster und Zusammenhänge.

Im ersten Schritt werden für alle geschlossenen und ordinalen Items Häufigkeiten, Prozentverteilungen sowie Lagemaße (Mittelwert, Median) berechnet. Dadurch kann ein differenziertes Bild über die Verbreitung von Steuerungsinstrumenten, Projektmanagementansätzen und Integrationsformen in den Kommunen der KGSt-Größenklassen 3 und 4 gezeichnet werden.

Die Planung sieht zusätzlich explorative Verfahren wie Faktoren- und Clusteranalyse vor. Liegen bedingt durch die Stichprobengröße Power-Einschränkungen vor, wird auf deren Durchführung verzichtet. Die Analyse beschränkt sich dann auf deskriptive Statistiken und – wo anwendbar – Kreuztabellen mit Chi-Quadrat-Tests. Über Kreuztabellen werden Zusammenhänge zwischen nominalen und ordinalen Variablen (z. B. Existenz eines Projektmanagement-Offices und Verankerungsgrad im Haushalt) untersucht. Die Signifikanz der Zusammenhänge wird mittels Chi-Quadrat-Tests geprüft.

Transparente Abgrenzung zwischen Hypothesenprüfung und Exploration

Die im Anschluss an die inferenzstatistischen Tests durchgeführten explorativen Analysen dienen der Entdeckung bislang unbeachteter Zusammenhänge und der Generierung neuer Hypothesen (vgl. Bortz & Döring 2006: 371-373). Sie werden nach den primären Prüfungen der Hypothese H_1 berichtet und inferenzstatistisch als deskriptiv interpretiert. Die so gewonnenen Befunde beeinflussen nicht die Bewertung der ursprünglichen Hypothese, sondern werden im Diskussionsteil als Ausgangspunkt für künftige Forschung reflektiert.

Durch diese Kombination aus deskriptiven, konfirmatorisch-korrelativen und explorativen Verfahren wird ein umfassendes Bild der derzeitigen Strukturen und Steuerungspraktiken geschaffen und zugleich die Grundlage für die Hypothesenprüfung gelegt.

Auf Basis dieses methodischen Fundaments erfolgt im folgenden Kapitel die Darstellung und Auswertung der empirisch gewonnenen Ergebnisse.

5. Ergebnisse der Untersuchung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der standardisierten Online-Befragung dargestellt. Ziel ist es, die zentralen Forschungsfragen systematisch zu beantworten und die Hypothese auf Basis der empirisch erhobenen Daten zu überprüfen.

Zunächst erfolgt eine Beschreibung der Stichprobe hinsichtlich des Rücklaufs und der Funktionen der Befragten. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse zu den Hauptdimensionen der Untersuchung präsentiert: strukturelle Verankerung von Projektmanagement, verwendete Projektmanagementansätze, Integration in das Haushaltswesen sowie die Nutzung von Instrumenten und Kennzahlen. Ergänzend werden Erfolgsfaktoren und Hemmnisse analysiert. Abschließend werden mittels explorativer Verfahren tieferliegende Muster und Zusammenhänge identifiziert.

Die Darstellung der Ergebnisse folgt der in Kapitel 3 formulierten Forschungslogik. Auf interpretierende Wertungen wird in diesem Kapitel bewusst verzichtet; diese erfolgen erst im Rahmen der Diskussion in Kapitel 6.

Eine vollständige Darstellung der Ergebnisse nach SPSS kann dem Anhang 2: „Auswertungen“ entnommen werden.

Liegen für eine Kommune mehrere Rückmeldungen aus verschiedenen Funktionsbereichen vor, werden die Ergebnisse im Folgenden – je nach Fragestellung – entweder auf Ebene der einzelnen Personengruppen (Finanzen F, Organisation O, Projektmanage-

ment P) oder aggregiert auf Ebene der Kommune ausgewertet. So können sowohl differenzierte Perspektiven der Facheinheiten als auch organisationsbezogene Muster berücksichtigt werden.

5.1 Stichprobenbeschreibung: organisationsstrukturelle Merkmale

5.1.1 Grundgesamtheit und Rücklauf

An der Online-Befragung nahmen 80 Personen teil. 36 Personen aus 26 nordrhein-westfälischen Kommunen der Größenklassen 3 und 4 Kommunen beendeten die Umfrage. Bezogen auf die teilgenommenen Personen entspricht dies einer Rücklaufquote von 45 %. Insgesamt gingen Rückmeldungen aus 26 der 61 angeschriebenen Kommunen ein (entspricht ca. 43%).

5.1.2 Leitende Funktion innerhalb der Verwaltung (Frage 2)

Die Teilnehmenden decken alle drei vorgesehenen Funktionsbereiche ab:

Optionen	Anzahl (n)	Häufigkeit (%)
Leitung Organisationsamt, Zentrale Steuerung o. ä. (Organisationseinheit, die für Organisation der Primär- und Sekundärorganisation/ Aufbauorganisation federführend zuständig ist)	15	42
Leitung Kämmerei / Finanzsteuerung / Finanzwirtschaft o. ä. (Organisationseinheit, die für Organisation der haushaltswirtschaftlichen Vorgaben federführend zuständig ist)	16	44
Leitung Projektmanagementbüro o. ä. (Stelle oder Organisationseinheit, die für die Projektmanagement-Vorgaben federführend zuständig ist)	5	14

Tabelle 3 Funktionsbereiche aller Teilnehmenden

Die annähernd ausgewogene Verteilung gewährleistet, dass insbesondere die Perspektiven aus Organisation und Finanzen angemessen repräsentiert sind.

Aus zwei Kommunen liegen Informationen aller drei Funktionsbereich vor. Aus vier weiteren Kommunen liegen Informationen der Perspektiven Organisation und Finanzen vor.

Angaben der Kommunen aus	Anzahl (n)	Häufigkeit (%)
Allen drei Bereichen	2	8
Finanzen und Organisation	4	15
Finanzen und Projektmanagement	1	4
Organisation und Projektmanagement	1	4
Ausschließlich Finanzen	9	35
Ausschließlich Organisation	8	31
Ausschließlich Projektmanagement	1	4

Tabelle 4 Beteiligte Funktionsbereiche aus Kommunen

5.1.3 Berufserfahrung in der aktuellen Funktion (Frage 3)

Von den 36 Personen, die den Fragebogen vollständig abschlossen, verfügen 19 % (n = 7) über weniger als zwei Jahre Erfahrung in ihrer aktuellen Funktion. Die größte Gruppe bilden Beschäftigte mit zwei bis fünf Jahren Praxis (42 % / n = 15). Weitere 14 % (n = 5) bringen sechs bis zehn Jahre, und 25 % (n = 9) mehr als zehn Jahre Berufserfahrung ein (vgl. Abb. 5-1).

Optionen	Anzahl (n)	Häufigkeit (%)
<= 2 Jahre	7	19
2 - 5 Jahre	15	42
6 - 10 Jahre	5	14
> 10 Jahre	9	25

Tabelle 5 Berufserfahrung der Teilnehmenden in der aktuellen Funktion

Damit weist die Stichprobe einen deutlichen Schwerpunkt auf Mitarbeitende in einer frühen bis mittleren Karrierephase auf: Insgesamt 61 % haben höchstens fünf Jahre Erfahrung gesammelt, während ein gutes Viertel eine langjährige (> 10 Jahre) Perspektive beisteuert.

5.1.4 Kontaktinformationen (Fragen 4 und 5)

Die Fragen 4 und 5 dienten ausschließlich der freiwilligen Angabe von Kontaktinformationen für Rückfragen oder zur Übermittlung der Ergebnisse. Da sie getrennt vom Erhebungsdatensatz verarbeitet wurden, um die Anonymität der Teilnehmenden vollständig zu gewährleisten, finden sie in der inhaltlichen Auswertung keine Berücksichtigung.

5.2 Projektmanagement-Landschaft

Mit den Fragen 6 bis 13 wird erhoben, wie Projektmanagement in den teilnehmenden Kommunen organisiert ist und ob bereits Strukturen des Programm- oder Portfoliomanagements existieren.

5.2.1 Entwicklung des kommunalen Projektvolumens (Frage 6)

Auf die Frage nach der Anzahl der Projekte in den letzten zehn Jahren gaben 58 % (n = 21) an, dass diese deutlich gestiegen sei, weitere 25 % (n = 9) berichteten einen moderaten Anstieg. Lediglich 11 % (n = 4) sahen keine Veränderung, während 6 % (n = 2) keine Einschätzung vornehmen konnten. Damit bestätigt sich der vielfach vermutete Trend eines zunehmenden Projektcharakters kommunaler Arbeit.

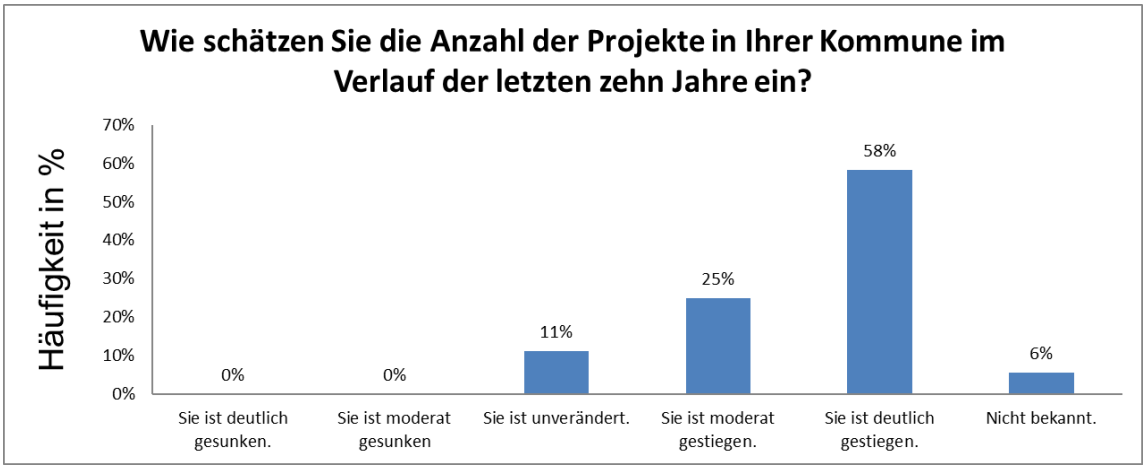


Abbildung 3 Einschätzung zur Entwicklung des Projektvolumens

5.2.2 Vorhandensein einer zentralen PM-Funktion (Frage 7 bis 9)

Die Fragestellung „Gibt es in Ihrer Kommune eine zentrale Funktion oder Organisationseinheit, die für die Erarbeitung und das Einhalten von Standards in der Projektarbeit zuständig ist?“, wurde von 56 % der Personen (n = 20 von 36) mit „Ja“ beantwortet. 42 % (n = 15) verneinen dies, 3 % (n = 1) machten keine Angabe. Lediglich in einem Fall erwiesen sich zwei Rückmeldungen aus einer Kommune als unterschiedlich. In allen anderen Fällen wurde die grundlegende Fragestellung einheitlich beantwortet.

Tabelle 7 differenziert die 20 positiven Rückmeldungen nach der Art der Stellen für Projektarbeit und zeigt zusätzlich den jeweiligen Anteil an der Gesamtstichprobe.

Optionen	Anzahl (n)	Häufigkeit (%) von 20*	Häufigkeit (%) von 36
Aufgabenteil einer oder mehrerer Stellen	9	45	25
Eigene Stelle(n) ausschließlich für diese Aufgabe	6	30	17
Eigene Organisationseinheit für diese Aufgabe (Projektmanagementbüro o. ä.)	5	25	14

*Bezugsgröße = 20 Kommunen mit zentraler PM-Funktion.

Tabelle 6 Vorhandensein einer zentralen PM-Funktion - alle relevanten Rückmeldungen

In drei Fällen waren die Rückmeldungen (zwei bzw. drei Teilnehmende) aus den Kommunen unterschiedlich.

Tabelle 7 stellt die aggregierten Rückmeldungen der Kommune dar. Unterschiedliche Rückmeldungen je Kommune werden dabei gesondert gelistet.

Optionen	Anzahl (n)	Häufigkeit (%) von 13*	Häufigkeit (%) von 26
Keine einheitliche Rückmeldungen je Kommune	3	23	12
Aufgabenteil einer oder mehrerer Stellen	7	54	27
Eigene Stelle(n) ausschließlich für diese Aufgabe	2	15	8
Eigene Organisationseinheit für diese Aufgabe (Projektmanagementbüro o. ä.)	1	8	4

*Bezugsgröße = 13 Kommunen mit Angabe "zentrale PM-Funktion vorhanden", 26 Kommunen gesamt

Tabelle 7 Divergierende bzw. konsistente Rückmeldungen zur PM-Organisation

Vier der 20 Kommunen, die eine zentrale Projektmanagement-Funktion besitzen, machten dazu qualitative Zusatzangaben. Die Rückmeldungen verdeutlichen, dass die organisatorische Verortung unterschiedlich gelöst ist:

- „Zentrale Sachgruppe für Internes Consulting; dezentrale Projektbearbeitung."
- „Federführung im Fachbereich Organisation; Aufbereitung von Projektdarstellungen und -strukturen für den Verwaltungsvorstand durch Mitarbeitende im Büro des Bürgermeisters."
- „Vor zwei Jahren wurde eine Stelle für ein Projekt Management Office (PMO) direkt beim Bürgermeister eingerichtet."
- „Es gibt ein Projektmanagementbüro sowie einzelne Stellen, die sich spezifisch um Fragen rund um das Projektmanagement kümmern."

Diese Freitextangaben ergänzen die quantitativen Ergebnisse der Tabellen 7 und 8 und zeigen, dass zentrale PM-Aufgaben teils als eigenständiges PMO, teils als Sachgruppe für internes Consulting oder als Koordinationsstelle im Fachbereich Organisation wahrgenommen werden; in einzelnen Fällen werden PM-Standards darüber hinaus von dezentralen Fachstellen unterstützt.

Für die Überprüfung der Hypothese H_2 Projektvolumen & PM-Struktur wird eine Kreuztabelle Frage 6 x Frage 7 gebildet.

			Gibt es eine zentrale Funktion für Projektarbeit			
			Ja	Nein	Nicht bekannt	Gesamt
Anzahl der Projekte im Verlauf der letzten zehn Jahre	Nicht bekannt	Anzahl (n)	1	1	0	2
		% v. Frage 6	50	50	0	100
	Deutlich gestiegen	Anzahl (n)	14	7	0	21
		% v. Frage 6	67	33	0	100
	Moderat gestiegen	Anzahl (n)	3	5	1	9
		% v. Frage 6	33	57	11	100
	Unverändert	Anzahl (n)	2	2	0	4
		% v. Frage 6	50	50	0	100
	Gesamt	Anzahl (n)	20	15	1	36
		% v. Frage 6	55	42	3	100

Tabelle 8 Hypothese H_2 Projektvolumen & PM-Struktur

Die Auswertung der Kreuztabelle legt nahe, dass Kommunen mit deutlich steigendem Projektvolumen häufiger über zentrale Projektmanagementstrukturen verfügen. Insbesondere bei Kommunen mit stark gestiegenem Projektvolumen liegt der Anteil entsprechender Strukturen bei 67 %, während er bei moderat gestiegenem Volumen bei lediglich

33 % liegt. Aufgrund der begrenzten Fallzahlen kann keine belastbare statistische Aussage getroffen werden, die Tendenz unterstützt jedoch die formulierte Hypothese H_2.

Es folgt die Überprüfung der Hypothese mit Hilfe der Vertiefung der Informationen in Form einer Kreuztabelle (Frage 6 x Frage 8): Sie betrachtet nur die Kommunen, die in F7 "Ja" angegeben haben, also tatsächlich eine zentrale Funktion besitzen.

			Konkretisierung der Funktion für Projektarbeit			
			A	B	C	Gesamt
Anzahl der Projekte im Verlauf der letzten zehn Jahre	Nicht bekannt	Anzahl (n)	1	0	0	1
		% v. Frage 6	100	0	0	100
	Deutlich gestiegen	Anzahl (n)	5	4	5	14
		% v. Frage 6	36	28	36	100
	Moderat gestiegen	Anzahl (n)	2	0	1	3
		% v. Frage 6	67	0	33	100
	Unverändert	Anzahl (n)	1	1	0	2
		% v. Frage 6	50	50	0	100
	Gesamt	Anzahl (n)	9	5	6	20
		% v. Frage 6	45	25	30	100

A = Aufgabenteil oder mehrere Stellen
B = Eine Organisationseinheit für diese Aufgabe (PMO o.ä.)
C = Eigene Stelle(n) ausschließlich für diese Aufgabe

Tabelle 9 Hypothese H_2 Vertiefung Projektvolumen & PM-Struktur

Auch innerhalb der Kommunen mit zentraler PM-Funktion zeigt sich ein Zusammenhang zwischen dem Projektvolumen und der organisatorischen Ausprägung der Projektmanagementstrukturen. Während bei deutlich steigendem Projektaufkommen fast drei Viertel der Kommunen über eine eigene Stelle oder Organisationseinheit verfügen, ist bei gleichbleibendem oder moderatem Projektvolumen überwiegend lediglich eine Teilaufgabenlösung vorzufinden.

Eine formale Prüfung mittels Chi²-Test wurde aufgrund unzureichender Zellbesetzungen nicht vorgenommen. Die deskriptiven Ergebnisse weisen jedoch klar auf einen Zusammenhang im Sinne der Hypothese hin.

5.2.3 Eingesetzte Projektmanagementansätze (Fragen 10 und 11)

Die Antworten der Teilnehmende geben ein heterogenes Bild wieder. Gut ein Drittel der Teilnehmenden kann oder möchte keinen klaren Schwerpunkt benennen. Knapp ein weiteres Viertel hat keinen Überblick über die intern genutzten Vorgehensmodelle. Dort, wo eine Einordnung möglich ist, dominieren hybride und klassisch-planbasierte Verfahren; rein agile Arbeitsweisen spielen kaum eine Rolle (8,3 %).

Optionen	Anzahl (n)	Häufigkeit (%)
Wir verwenden ausschließlich traditionelle Ansätze.	3	8
Wir verwenden ausschließlich agile Ansätze.	0	0
Wir verwenden ausschließlich hybride Ansätze.	0	0
Wir verwenden überwiegend traditionelle Ansätze.	6	17
Wir verwenden überwiegend agile Ansätze.	0	0
Wir verwenden überwiegend hybride Ansätze.	6	17
Wir verwenden alle Formen - Schwerpunkte kann ich nicht abschätzen/sind mir nicht bekannt.	13	36
Wir haben darüber keine Übersicht. Eine Einschätzung ist mir nicht möglich.	8	22

Tabelle 10 Eingesetzte Projektmanagementansätze

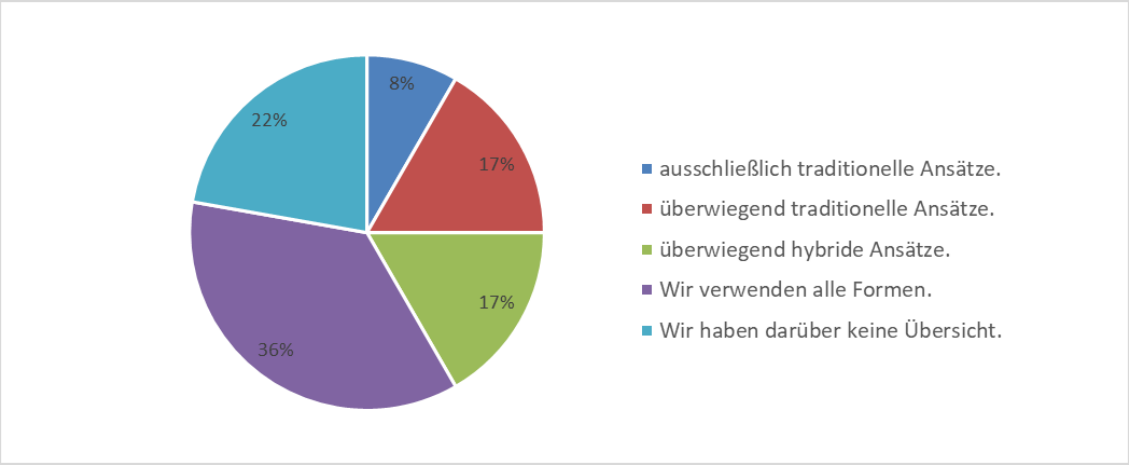


Abbildung 4 Eingesetzte Projektmanagementansätze

Fünf Befragte nutzten das optionale Textfeld, um ihre Auswahl näher zu erläutern. Die Originaläußerungen lauten:

- „Wo das Wissen vorhanden ist, nutzen wir hybride Ansätze; agile Methoden werden aber auch in traditionellen Projekten mitgedacht und angewendet."
- „Meine Einschätzung bezieht sich nur auf meinen Bereich (Finanzen); ich kann nicht für die ganze Kommune beurteilen."
- „Formelle, zentral vorgegebene Projektstrukturen sind nicht vorhanden. In jedem Projekt wird situativ eine Lösung gefunden. Projekte mit noch unklarem Ziel entwickeln sich sehr agil, sodass wir durchaus agile Elemente wiederfinden."
- „Alle städtischen Organisationseinheiten initiieren ihre fachlichen Projekte eigenverantwortlich und anlassbezogen; stadtweite Großprojekte sind eher die Ausnahme."
- „Das Projektmanagement befindet sich hier erst im Aufbau."

Die Freitextbeiträge ergänzen die quantitativen Angaben und verdeutlichen, dass hybride bzw. selektiv agile Vorgehensweisen bereits punktuell angewendet werden, die Perspektive einzelner Facheinheiten (z. B. Finanzen) von der Gesamteinschätzung abweichen kann, Projektstrukturen in mehreren Kommunen dezentral und situativ ausgestaltet

sind und sich das institutionalisierte Projektmanagement mancherorts noch in einer Aufbauphase befindet.

5.2.4 Portfolio- und Programmmanagement (Fragen 12 und 13)

Die Fragen 12 und 13 erfassen, ob die befragten Kommunen ihr Projektgeschehen bereits strategisch bündeln – sei es in Form eines kommunalen Projektportfolios (Gesamtübersicht und Priorisierung aller Vorhaben) oder durch Programmstrukturen, die mehrere fachlich verwandte Projekte zusammenfassen.

Die Frage wurden von den Teilnehmenden folgendermaßen beantwortet:

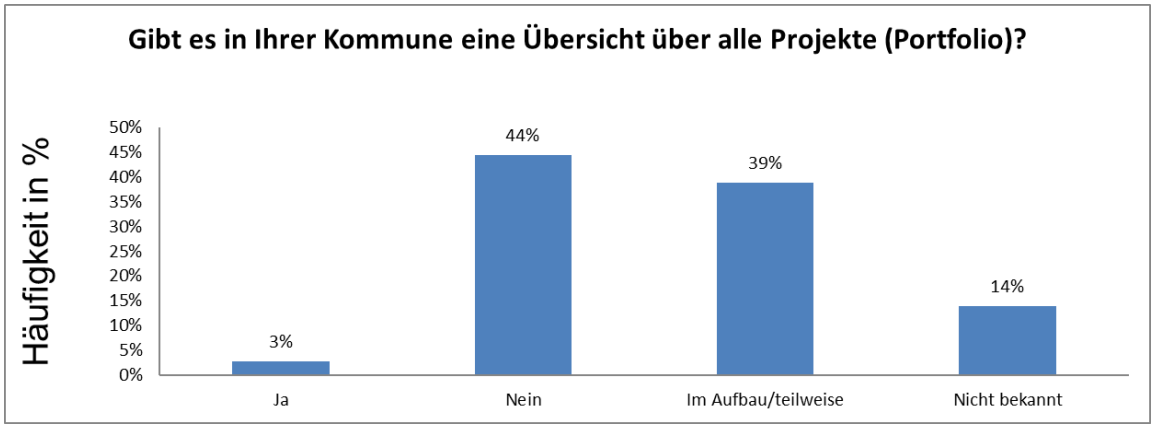


Abbildung 5 Strategische Bündelung des Projektgeschehens - Portfolio

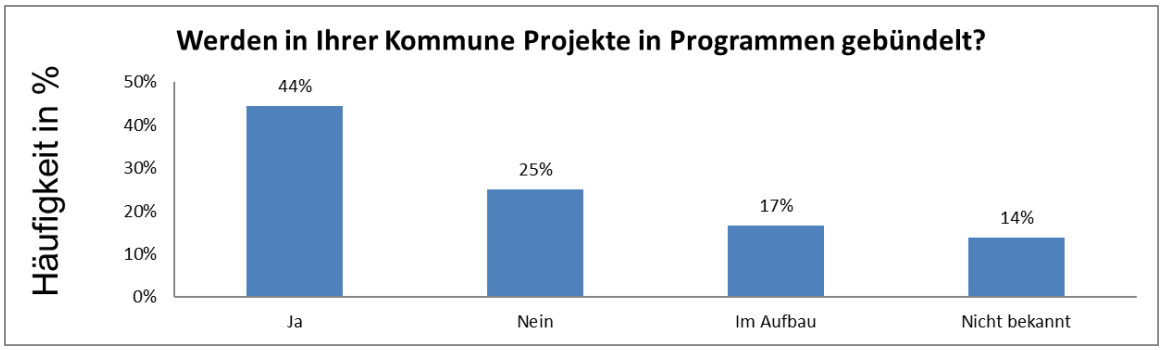


Abbildung 6 Strategische Bündelung des Projektgeschehens - Programme

Eine umfassende Portfolioübersicht über alle Projekte liegt bislang nur in Einzelfällen vor (3 %); knapp zwei Fünftel der Kommunen arbeiten daran, während rund die Hälfte nicht über ein zentrales Portfolio verfügt. Dagegen nutzen bereits 44 % Programmstrukturen, um fachlich verwandte Projekte zu bündeln, bei weitere 17 % befinden sich dies im Aufbau.

Bei der Fragestellung zum Portfoliomanagement sind sich Teilnehmende aus fünf Kommunen nicht einig. Lediglich in einem Fall variieren die beiden vorliegenden Antworten

für die Kommune zwischen „Ja“ und „im Aufbau/teilweise“. In vier Fällen liegen die Variationen „Nein“ und „nicht bekannt“ vor.

Optionen	Anzahl (n)	Häufigkeit (%) von 26*
Keine einheitliche Rückmeldungen je Kommune	5	19
Im Aufbau	8	31
Ja	0	0
Nein	11	42
Nicht bekannt	2	8

*Bezugsgröße = 26 Kommunen gesamt

Tabelle 11 Divergierende bzw. konsistente Rückmeldungen zum Portfoliomanagement

Die Daten aus Abschnitt 5.2 zeigen, dass (1) das Projektaufkommen in den meisten Kommunen spürbar wächst, (2) eine zentrale PM-Koordination eher die Ausnahme darstellt, (3) Vorgehensmodelle oft noch unscharf verortet sind und (4) das strategische Steuerungsniveau erst im Aufbau steckt. Eine systematische Interpretation erfolgt in Kapitel 6.

5.3 Projekte, Haushalt und Controlling

5.3.1 Abbildung der Projekte im Haushalt (Fragen 14 und 15)

Abbildung 6 zeigt, dass Projekte überwiegend im federführenden Produkt abgebildet werden (56 % der Teilnehmenden), gefolgt von einer Integration in das laufende Budget (22 %). Nur 17 % arbeiten mit eigenen Haushaltsposten oder gekennzeichneten Sachkonten; ein vollständiger Verzicht („gar nicht“) ist die Ausnahme (3 %). Ein Viertel der Befragten konnte keine Auskunft geben.

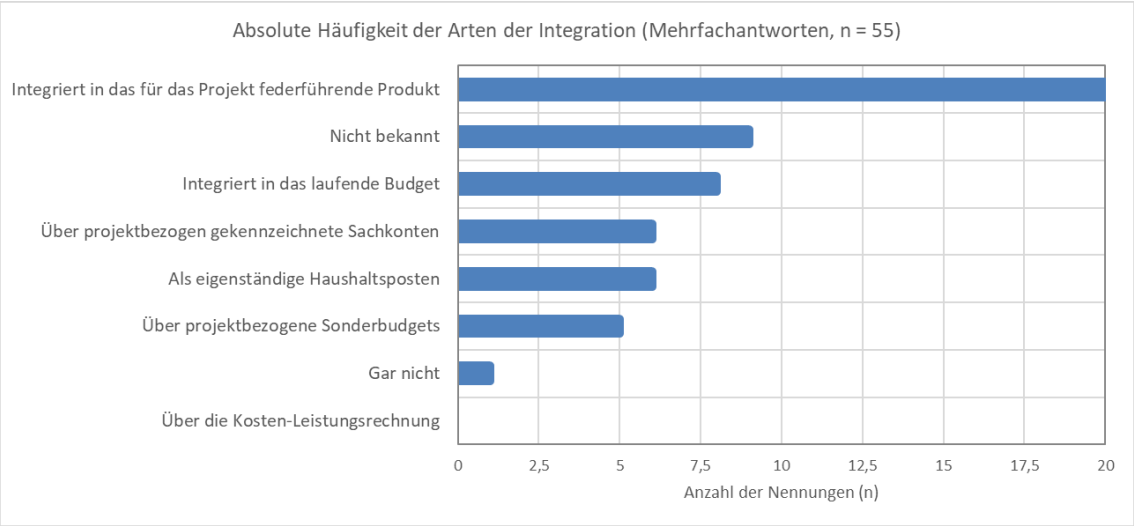


Abbildung 7 Abbildung der Projekte im Haushalt

Die nachfolgende Tabelle stellt die absoluten Zahlen und die Häufigkeiten nach Teilnehmenden und nach Antworten dar.

Optionen	Anzahl (n)	Häufigkeit nach Teilnehmenden (%)	Häufigkeit nach Antworten (%)*
Gar nicht	1	3	2
Als eigenständige Haushaltsposten	6	17	11
Integriert in das für das Projekt federführende Produkt	20	56	36
Integriert in das laufende Budget	8	22	15
Über projektbezogene Sonderbudgets	5	14	9
Über projektbezogen gekennzeichnete Sachkonten	6	17	11
Über die Kosten-Leistungsrechnung	0	0	0
Nicht bekannt	9	25	16

*Prozent Antworten = Anteil an allen 55 Mehrfachantworten.

Tabelle 12 Abbildung der Projekte im Haushalt

Freitext-Stimme (gekürzt): „Je nach Größe und Komplexität gibt es meines Wissens nach eigene Budgets. Teilweise gibt es keine Ansätze, sondern die benötigten Ressourcen werden aus den 'Linien'-Budgets genommen.“

Die Einzelauswertung verdeutlicht bereits, welche Varianten der Haushaltsabbildung insgesamt bevorzugt werden. Um die formelle Abbildung im Haushalt näher zu untersuchen, werden die Abbildungsoptionen im nächsten Schritt differenziert: Zunächst nach Kommunen mit zentraler PM-Funktion versus ohne zentrale PM-Funktion, anschließend im Hinblick auf intra-kommunale Konsistenz.

Für die Überprüfung der Hypothese H3 (Kommunen mit einer zentralen Projektmanagement-Funktion bilden Projekte häufiger als eigene Haushaltsposten ab.) PM-Funktion & Haushaltsabbildung wird eine Kreuztabelle Frage 7 x Frage 14 gebildet.

Tabelle 13 fasst die zeigt die Auswertung für alle Teilnehmenden zusammen, die angegeben haben, dass die Kommune über eine zentrale PM-Einheit verfügt (Frage 7, Antwort = „Ja“).

Optionen	Anzahl (n)	Häufigkeit nach Teilnehmenden (%)*	Häufigkeit nach Antworten (%)
Gar nicht	0	0	0
Als eigenständige Haushaltsposten	3	15	9
Integriert in das für das Projekt federführende Produkt	13	65	41
Integriert in das laufende Budget	4	20	13
Über projektbezogene Sonderbudgets	3	15	9
Über projektbezogen gekennzeichnete Sachkonten	4	20	13
Über die Kosten-Leistungsrechnung	0	0	0
Nicht bekannt	5	25	16

*Prozent Antworten = Anteil an 20 Teilnehmenden, bei denen Frage 7 = "Ja", Mehrfachantworten möglich, daher Σ > 100 %

Tabelle 13 Kommunen mit PM-Funktion: Abbildung der Projekte im Haushalt

Wie Tabelle 13 zeigt, werden Projekte auch in dieser Teilgruppe überwiegend dem federführenden Produkt zugeordnet (65 %). Lediglich 15 % der Befragten geben an, dass Projekte als eigenständige Haushaltsposten geführt werden. In 25 % der Fälle war den Befragten nicht bekannt, wie die haushaltstechnische Abbildung erfolgt.

Tabelle 14 zeigt die Auswertung für alle Teilnehmenden, die angegeben haben, dass die Kommune nicht über eine zentrale PM-Einheit verfügt (Frage 7, Antwort = „Nein“).

Optionen	Anzahl (n)	Häufigkeit nach Teilnehmenden (%)*	Häufigkeit nach Antworten (%)
Gar nicht	0	0	0
Als eigenständige Haushaltsposten	3	20	14
Integriert in das für das Projekt federführende Produkt	7	47	32
Integriert in das laufende Budget	4	27	18
Über projektbezogene Sonderbudgets	2	13	9
Über projektbezogen gekennzeichnete Sachkonten	2	13	9
Über die Kosten-Leistungsrechnung	0	0	0
Nicht bekannt	4	27	18

*Prozent Antworten = Anteil an 15 Teilnehmenden, bei denen Frage 7 = "Nein", Mehrfachantworten möglich, daher Σ > 100

Tabelle 14 Kommunen ohne PM-Funktion: Abbildung der Projekte im Haushalt

In diesem Fall sinkt die Zuordnung zum federführenden Produkt auf 47%. 20 % der Teilnehmenden geben an, eigenständige Haushaltsposten zu nutzen und 27% ist nicht bekannt, wie Projekt in ihrem kommunalen Haushalt abgebildet werden.

Die vorliegenden Daten stützen die Hypothese H_3 nicht. Die Nutzung eigenständiger Haushaltsposten als Abbildungsform für Projekte ist weder häufiger noch exklusiver in Kommunen mit zentraler Projektmanagement-Funktion. In beiden Gruppen liegt der Anteil lediglich bei etwa 15–20 %. Stattdessen wird in beiden Fällen mehrheitlich das federführende Produkt als haushaltstechnische Zuordnung genutzt. Auch weitere Differenzierungen (z. B. Sonderbudgets oder Sachkonten) zeigen keine systematischen Unterschiede. Die Hypothese muss daher verworfen werden.

Tabelle 15 dokumentiert für alle Kommunen mit Mehrfachteilahme und einer vorhandenen PM-Einheit die Übereinstimmung der Befragten hinsichtlich der Haushaltsabbildung. Die Einteilung Projektmanagement (P), Finanzbereich/Kämmerei (F), Organisation/Hauptamt (O) erfolgte entsprechend der Frage 2 der Umfrage.

	Kommune A			Kommune B			Kommune C			Kommune D			Kommune E		
Optionen	P	F	O	P	F	O	P	F	O	P	F	O	P	F	O
Gar nicht							-					-		-	
Als eigenständige Haushaltsposten							-	x		x		-		-	
Integriert in das für das Projekt federführende Produkt	x	x			x		-	x	x		x	-		-	
Integriert in das laufende Budget	x						-					-		-	
Über projektbezogene Sonderbudgets							-					-		-	
Über projektbezogen gekennzeichnete Sachkonten	x	x		x			-					-		-	
Über die Kosten-Leistungsrechnung							-					-		-	
Nicht bekannt			x			x	-					-	x	-	x

P = Projektmanagement, F = Finanzbereich/Kämmerei, O = Organisation/Hauptamt, siehe Frage 2: Auswahlmöglichkeit zur Position
Antworten der teilnehmenden Kommunen, bei denen Frage 7 ="Ja", "-" = keine Beteiligung des Funktionsbereichs

Tabelle 15 Kommunen mit Mehrfachteilahme: Abbildung der Projekte im Haushalt

Von den fünf Kommunen, in denen mindestens zwei Funktionsbereiche geantwortet haben, weist keine eine vollständige Übereinstimmung der Angaben zur Haushaltsabbildung auf. Kommune E enthält nur die Einzelaussagen „Nicht bekannt“.

Die unterschiedlichen Angaben lassen offen, ob es sich um bloße Wahrnehmungsunterschiede handelt oder ob Wissens- und Transparenzdefizite beziehungsweise nicht abgestimmte Prozesse vorliegen. Diese Frage wird in Kapitel 6 aufgegriffen.

5.3.2 Strategische Ziele im Haushalt (Fragen 16 und 17)

Nur 8 % der Befragten berichten, dass strategische Ziele in projektbezogene Kennzahlen überführt und diese im Haushalt abgebildet sind. 42 % verneinen dies, weitere 25 % geben an, dass es gar keine strategischen Ziele gibt. 8% geben an, dass die strategischen Ziele nur auf Programm- bzw. Projektebene überführt werden, 17% ist die Thematik nicht bekannt.

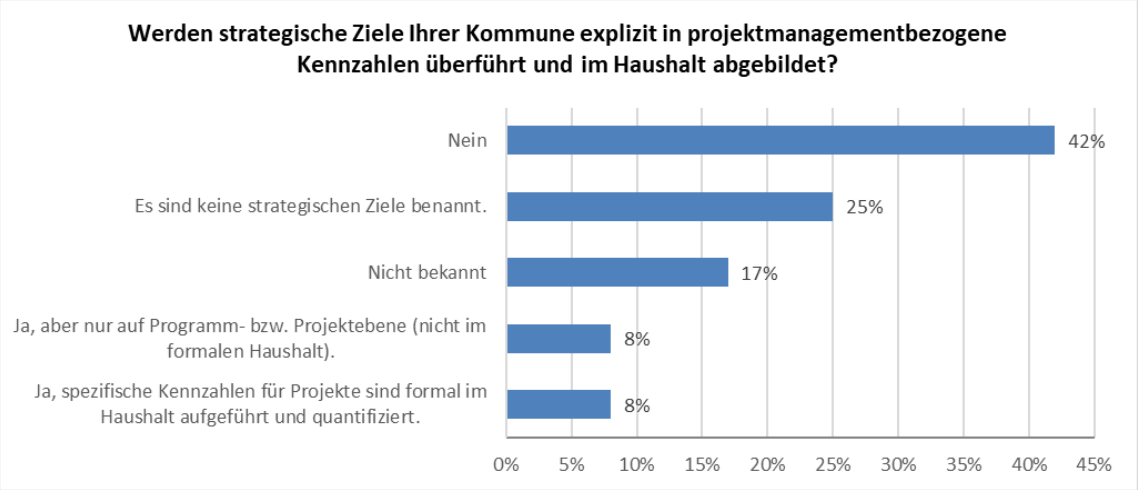


Abbildung 8 Strategische Ziele und projektmanagementbezogene Kennzahlen

Drei Befragte nutzten das optionale Textfeld, um ihre Auswahl näher zu erläutern. Eine Aussage ist unvollständig und ohne Aussage. Die beiden vollständigen Originaläußerungen lauten:

1. „Es gibt keine übergreifenden strategischen Ziele. Organisationseinheiten haben eigene Ziele, diese werden aber nicht gegeneinander priorisiert.“
2. „Ein strategisches Controlling zur vorhandenen Stadtstrategie wird derzeit auf Programmebene aufgebaut.“

5.3.3 Messung des Projekterfolgs (Frage 18)

Ein systematisches Erfolgsmonitoring bestätigen lediglich 11 % der Teilnehmenden; die Hälfte verneint, knapp 39 % sind unsicher (Abb. 9).

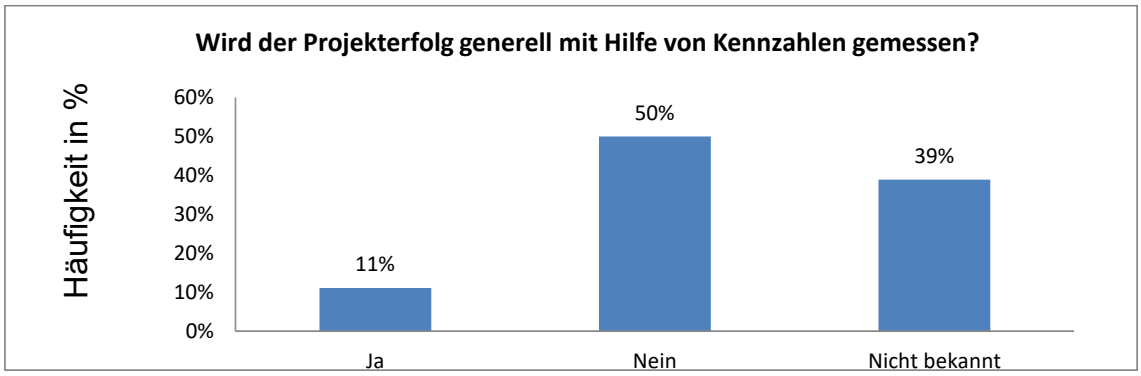


Abbildung 9 Systematisches Erfolgsmonitoring von Projekten

Hypothese H_4 prüft, ob Kommunen mit einer strategischen Projektportfolio-Übersicht häufiger projektbezogene Kennzahlen zur Erfolgsbewertung nutzen. Die zugehörige Kreuztabelle (Frage 12 × Frage 18) differenziert zwischen vollständiger, teilweiser oder fehlender Portfolioübersicht sowie zwischen Kennzahlen-Nutzung, Nichtnutzung und fehlender Kenntnis.

			Messung des Projekterfolg mit Kennzahlen			
			nicht bekannt	nein	ja	Gesamt
Projekt-portfolio vorhanden	Nicht bekannt	Anzahl (n)	4	0	1	5
		% v. Frage12	80	0	20	100
	Nein	Anzahl (n)	4	10	2	16
		% v. Frage12	25	63	13	100
	Im Aufbau/teilweise	Anzahl (n)	5	8	1	14
		% v. Frage12	36	57	7	100
	Ja	Anzahl (n)	1	0	0	1
		% v. Frage12	100	0	0	100
	Gesamt	Anzahl (n)	14	18	4	36
		% v. Frage12	39	50	11	100

Tabelle 16 Projektportfolio und praktische Nutzung von Kennzahlen zur Projekterfolgsmessung

Die Ergebnisse zeigen, dass nur 11 % der Befragten den Einsatz projektbezogener Kennzahlen bestätigen, während 50 % diesen verneinen und 39 % keine Angabe machen konnten. Ein klarer Trend in Abhängigkeit vom Portfolio-Status ist nicht erkennbar.

Besonders auffällig: Selbst in der einzigen Kommune mit vollständigem Portfolio wird keine Kennzahlennutzung angegeben.

Der Pearson-Chi-Quadrat-Test ergab keinen signifikanten Zusammenhang ($\chi^2(6) = 8{,}30$, $p = 0{,}22$). Da in 8 der 12 Zellen die erwarteten Häufigkeiten unter 5 lagen, ist die Teststärke eingeschränkt. Die Ergebnisse sind daher nicht belastbar und können lediglich als explorativer Hinweis gewertet werden. Eine empirische Bestätigung der Hypothese H_4 ist auf Basis dieser Daten nicht möglich.

5.3.4 Verwendete Kennzahlen (Fragen 19 und 20)

Tabelle 15 zeigt nur die Antworten derjenigen vier Teilnehmenden (11 % der Gesamtstichprobe), die in Frage 18 angegeben hatten, den Projekterfolg generell mit Kennzahlen zu erfassen. Die Kennzahlen wurden bewusst so angeboten, dass sowohl allgemeine Größen (z. B. Haushaltsplanungstreue) als auch projektspezifische Indikatoren (z. B. Personaleinsatz in Projekten) auswählbar waren. Am häufigsten genannt wurden die Abweichung/Einhaltung der geplanten Finanzmittel (n = 4) und Nachhaltigkeitskennzahlen (n = 3).

Optionen	Anzahl (n)	Häufigkeit nach Teilnehmenden (%)	Häufigkeit nach Antworten (%)
Abweichung/Einhaltung der geplanten Finanzmittel (Haushaltsplanungstreue)	4	100	21
Nachhaltigkeitskennzahlen, Sustainable Development Goals (SDG)	3	75	16
Anteil der digital abgewickelten Anträge gegenüber Papierformularen	2	50	11
Akzeptanz der Nutzenden	2	50	11
Dauer der Projekte	2	50	11
Einsparung durch Prozessoptimierung	1	25	5
Durchschnittliche Bearbeitungszeit von Anfragen/Anträgen	1	25	5
Zufriedenheit der Bürger:innen	1	25	5
Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen	1	25	5
Termintreue (termingerecht abgeschlossene Projekte)	1	25	5
Personaleinsatz in Projekten	1	25	5

Tabelle 17 Verwendete Kennzahlen von vier Teilnehmenden

Nicht ausgewählt wurden:

- Investitionsrendite (Return on Invest) von Optimierungsmaßnahmen
- Kosten je Vorgang
- Qualitätsindikatoren (Anzahl festgestellter Mängel bei Abnahme)
- Krankheits-/Fehlzeitenquote von Projektmitarbeiter:innen
- Anzahl umgesetzter Optimierungsvorschläge von Bürgerinnen und Bürger/Mitarbeitende
- Fehlerquote bzw. Anzahl notwendiger Nachbesserungen von Projekt(zwischen)ergebnissen

Weitere Kennzahlen wurden im folgenden Freitext-Feld nicht angegeben.

Insgesamt zeigt die Ergebnisknappheit einen deutlichen Entwicklungsbedarf in der kommunalen Steuerungspraxis und stützt die Empfehlung, einen modularen Standard-Kennzahlenkatalog mit Kennzahlen-Sets für strategisch gesteuerte Projekte zu entwickeln.

5.3.5 Objectives and Key Results (Fragen 21 und 22)

Die deskriptive Auswertung zu den Fragen 21 und 22 zeigt, dass der Management- und Steuerungsansatz „Objectives and Key Results“ (OKR) bislang kaum verbreitet ist:

- 64 % der Teilnehmenden ist der Einsatz von OKR in ihrer Verwaltung nicht bekannt,
- 11 % verneinen die Anwendung,
- lediglich 2 % bejahen sie (eine einzelne Person beschreibt einen Pilotstatus in der Ergänzung).

Optionen	Anzahl (n)	Häufigkeit (%)
Ja	2	6
Nein	11	31
Nicht bekannt	23	64

Tabelle 18 Anwendung von OKR

Eine teilnehmende Person macht von der Ergänzung Gebrauch (Frage 22): „Erste Ansätze in den Querschnittsämtern vorhanden. Ich würde maximal von Pilotstadium sprechen.“

Aufgrund der geringen Fallzahlen sowie der überwiegenden Unsicherheit hinsichtlich der Anwendung methodisch nicht sinnvoll und würde zu keinen belastbaren Erkenntnissen führen.

5.3.6 Finanzcontrolling bei Projekten (Fragen 23 bis 25)

Mit den Fragen 23 und 24 wird erhoben, ob die Teilnehmenden Instrumenten bzw. Maßnahmen zum finanziellen Projektcontrolling nutzen und welche dies im Einzelnen sind. Frage 23 klärt zunächst, ob überhaupt Controlling-Werkzeuge eingesetzt werden; Frage 24 spezifiziert dann – bei Mehrfachauswahl – welche Verfahren (z. B. Soll-Ist-Vergleich, projektbezogenes Risikomanagement, Controlling-Software) im Detail zur Anwendung kommen. Frage 25 lässt die Ergänzung anderer Instrumente zu.

Gut die Hälfte der Teilnehmenden (53 %) bestätigt den Einsatz von Instrumenten zum Projekt-Finanzcontrolling. Elf Prozent verneinen dies, ein gutes Drittel ist unsicher.

Optionen	Anzahl (n)	Häufigkeit (%)
Ja	19	53
Nein	4	11
Nicht bekannt	13	36

Tabelle 19 Einsatz von Instrumenten zum Projekt-Finanzcontrolling

Am häufigsten werden von der Teilgruppe (n = 19, Antworten gesamt = 47) klassische Soll-Ist-Vergleiche (79 %) genannt sowie regelmäßige Berichte – intern (53 %) und gegenüber politischen Gremien (53 %). Spezialisierte Controlling-Software setzen dagegen nur 42 % ein; ein projektbezogenes Risikomanagement findet sich bislang in 16 % der Kommunen. IT-Prüfungen nach dem Standard des zentralen Berufsverbands für alle Fachkräfte der öffentlichen Finanzkontrolle IDR e. V. werden aktuell gar nicht benannt.

Optionen	Anzahl (n)	Häufigkeit nach Teilnehmenden (%)	Häufigkeit nach Antworten (%)
Durchführung von regelmäßigen Soll-Ist-Vergleichen (Haushaltsmittel, Fördermittel)	15	79	32
Durchführung von internen, zyklischen Berichterstattungen	10	53	21
Durchführung von projektspezifischen Berichterstattungen gegenüber der Politk (Rat, Ausschuss)	10	53	21
Einsatz einer Haushalts- und Projektcontrolling-Software	8	42	17
Einsatz von Frühwarnsystemen (projektbezogenes Risikomanagement)	3	16	6
Nicht bekannt	1	5	2
Durchführung von projektbegleitenden IT-Prüfungen der örtlichen Rechnungsprüfung (z. B. gem. IDR L 135, s. Leitlinien; Arbeitshilfen - IDR e. V.)	0	0	0

Tabelle 20 Instrumente zum Projekt-Finanzcontrolling

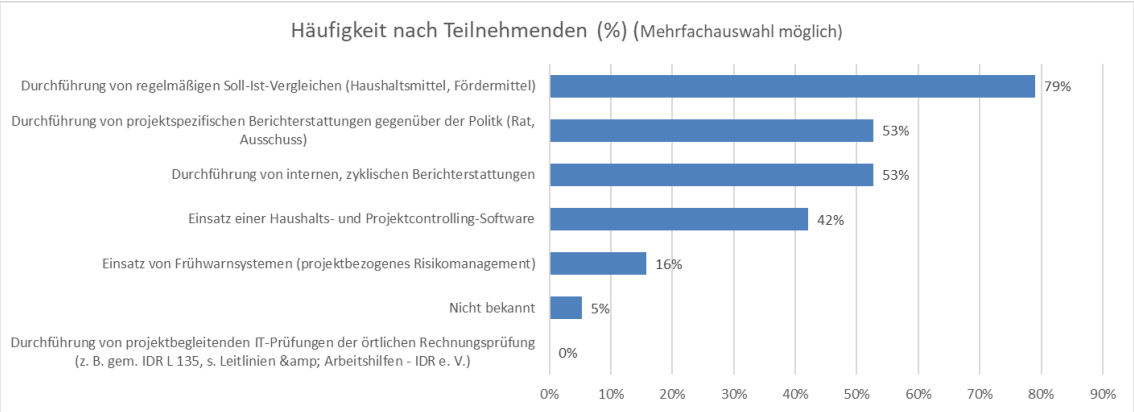


Abbildung 10 Instrumente zum Projekt-Finanzcontrolling

Zur Überprüfung der Hypothese H_5 (Der Einsatz spezialisierter Projektmanagement- oder Controlling-Software steht in einem positiven Zusammenhang mit der Nutzung projektbezogener Controllinginstrumente.) wurde auf die Auswertung derjenigen Teilnehmenden zurückgegriffen, die in der Befragung den Einsatz projektbezogener Controllinginstrumente bejaht hatten. Nur diese Gruppe konnte in der Folge spezifische Maßnahmen wie Soll-Ist-Vergleiche, Frühwarnsysteme oder projektspezifische Berichtswesen auswählen. Die Frage nach dem Einsatz einer Haushalts- und Projektcontrolling-Software war als Teil dieser Mehrfachantwortfrage ebenfalls nur für diese Untergruppe

sichtbar. Eine Auswertung der Gesamtstichprobe – insbesondere der Gruppe ohne Controllinginstrumente – war daher nicht möglich.

Tabelle 20 und Abbildung 9 zeigen, dass unter den Teilnehmenden mit aktivem Projektcontrolling 79 % regelmäßig Soll-Ist-Vergleiche durchführen. Auch interne Berichterstattungen (53 %) sowie projektspezifische Berichte gegenüber politischen Gremien (53 %) sind verbreitet. Der Einsatz einer spezialisierten Softwarelösung liegt jedoch bei nur 42 %. Frühwarnsysteme oder Risikomanagementinstrumente sind mit 16 % eher selten vertreten.

Die ursprünglich angenommene positive Korrelation zwischen Softwareeinsatz und Instrumentennutzung zeigt sich nicht eindeutig. Zudem bleibt unklar, ob bei Kommunen ohne Softwareeinsatz auch der Einsatz von Controllinginstrumenten fehlt, da diese aufgrund des Fragebogendesigns nicht erfasst wurden.

Eine belastbare Prüfung der Hypothese H_5 ist unter den gegebenen Bedingungen nicht möglich. Der Zusammenhang zwischen Softwareeinsatz und Controlling kann lediglich auf Basis der aktiv steuernden Kommunen eingeschränkt beschrieben werden – eine differenzierte Aussage zur Hypothese bleibt aus methodischen Gründen offen.

Die an Frage 24 angeschlossene offene Frage sollte Raum bieten, zusätzliche Finanz-Controlling-Instrumente zu nennen, die in den vorgegebenen Antwortlisten nicht auftauchten. Lediglich zwei Teilnehmende machten von dieser Möglichkeit Gebrauch. Beide Hinweise beziehen sich überwiegend auf bereits angesprochene Themenbereiche bzw. bleiben auf einer allgemeinen Ebene. Konkrete, bislang nicht erfasste Instrumente wurden damit faktisch nicht ergänzt.

Freitext-Ergänzungen:

- „Das Projektmanagement für 10 Leuchtturmprojekte läuft über die zentrale Stelle Projektmanagement. Welche Instrumente konkret eingesetzt werden, ist mir nicht bekannt. Im Bereich Haushalt und Finanzcontrolling arbeiten wir mit den Modulen Haushaltsplanung und Finanzcontrolling von IKVS10. Ein hausweites Risikomanagement wird nach und nach eingeführt.“
- „Angaben zu Finanzbedarfen sind im Projektauftrag bzw. der Projektbeschreibung enthalten, ein „Ausführungscontrolling“ erfolgt bisher nur im Rahmen von Eingangsrechnungen für externe Projektbetreuung oder -rechnungen.“

[10] Interkommunales Kennzahlenvergleichssystem

5.3.7 Erfolgsfaktoren (Fragen 26 bis 41)

Die Analyse der Erfolgsfaktoren bildet die Grundlage für die Bewertung von Soll-Ist-Lücken bei strategischer Verankerung, Steuerungsinstrumenten und weiteren Erfolgsfaktoren im Kontext der Integration von Projektmanagement und kommunaler Haushaltswirtschaft. Jede Aussage wurde von den Teilnehmenden auf zwei separaten 4-Punkt-Likert-Skalen bewertet:

1. Soll-Skala *„Trägt dieser Aspekt Ihrer Meinung nach generell zum Erfolg bei?“*
   1 = trifft nicht zu · 2 = trifft eher nicht zu · 3 = trifft eher zu · 4 = trifft voll zu
2. Ist-Skala *„Findet dieser Aspekt in Ihrer Kommune Anwendung?“*
   1 = trifft nicht zu · 2 = trifft eher nicht zu · 3 = trifft eher zu · 4 = trifft voll zu

Die Kategorie 0 = „keine Angabe/weiß nicht“ wurde als fehlender Wert definiert und aus allen Berechnungen ausgeschlossen. Die Prozentanteile der 0-Angaben (% 0) wurden getrennt für Soll- und Ist-Skala ermittelt (Nenner = 36 je Skala).

Für jedes Item wurde ein Gap-Wert (Δ) (Differenz) gebildet:

Δ = Soll-Mittelwert − Ist-Mittelwert

- Δ > 0 → Aspekt gilt als wichtig, wird jedoch (noch) nicht in entsprechendem Maße umgesetzt (Handlungsbedarf/Defizit).
- Δ = 0 → Deckung zwischen Anspruch und Praxis.
- Δ < 0 → Aspekt wird stärker umgesetzt, als seine vermutete Relevanz vermuten ließe (Übererfüllung).

In Tabelle 18 sind die item-spezifischen Mittelwerte (M) (Soll Mittelwert, Ist Mittelwert), die Gap-Werte (Δ) sowie die Standardabweichungen (SD) und die Häufigkeiten der 0-Werte (% 0) (in Abweichung zur sonstigen Ausweisung auf eine Nachkommastelle gerundet) ausgewiesen.

Kategorie	Soll M	Ist M	Δ	Soll SD	Ist SD	% 0 Soll	% 0 Ist
Gesamtstrategie bzw. Vision liegt vor	3,25	1,69	1,56	0,80	0,82	1,4	1,4
Politische Forderungen u. kommunale Strategie(n) werden aufeinander abgestimmt	3,13	2,10	1,03	0,85	0,87	1,8	1,8
Projektaktivitäten werden auf Strategien abgestimmt	3,16	1,84	1,32	0,78	0,73	1,8	1,8
Integrierte Management-Systeme sind implementiert	3,00	1,87	1,13	0,89	0,81	1,8	1,8
Prozess zw. Haushalt und Projektcontrolling ist implementiert	2,84	1,77	1,06	1,07	0,76	1,8	1,8
Haushalt ist flexibel gestaltet	2,92	1,92	1,00	0,83	0,83	4,3	4,3
Prozesse zu Haushalt und zu Projektmanagement sind beschrieben	3,17	1,97	1,20	0,75	0,67	2,2	2,2
Nutzbare EDV- und Controlling-Instrumente werden genutzt	3,36	2,21	1,14	0,68	0,88	2,9	2,9
Personalressourcen für Projektarbeit sind verankert	3,06	2,03	1,03	0,62	0,90	1,4	1,4
Ausreichend Personal für Projektsteuerung und -controlling ist vorhanden	3,40	1,90	1,50	0,72	0,80	2,2	2,2
Projekt-Meilensteine/-Zwischenstände werden überwacht	3,32	2,35	0,97	0,91	0,85	0,7	0,7
Nutzung von Kennzahlen in Projekten ist verpflichtend	3,00	1,69	1,31	0,63	0,74	3,6	3,6
Durchführung von Kosten-Nutzen-Vergleichen in Projekten ist verpflichtend	3,12	1,56	1,56	0,67	0,51	4,0	4,0
Regelmäßige Fortbildungen zu PM und Haushalt werden angeboten	3,24	2,00	1,24	0,75	0,90	1,1	1,1
Abstimmungsprozesse sind vereinfacht	3,52	2,55	0,97	0,57	0,81	1,8	1,8
Projektmanagement ist auf allen Ebenen anerkannt	3,55	2,55	1,00	0,71	0,75	1,1	1,1

Tabelle 21 Soll-Ist-Vergleich der Erfolgsfaktoren

Die folgenden Abbildungen stellen die Soll- und Ist-Mittelwerte sowie die Gap-Werte dar. Dabei erfolgt die Sortierung absteigend beginnend mit den höchsten Werten der Soll-Mittelwerte.

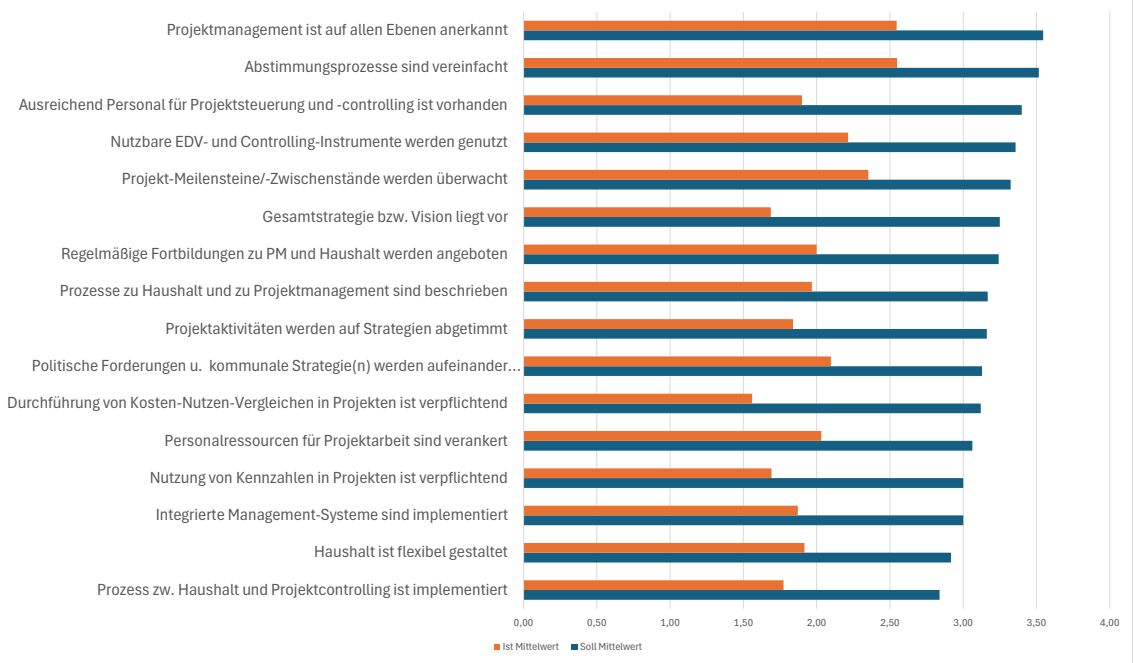


Abbildung 11 Erfolgsfaktoren: Soll- und Ist-Mittelwerte, nach Soll absteigend

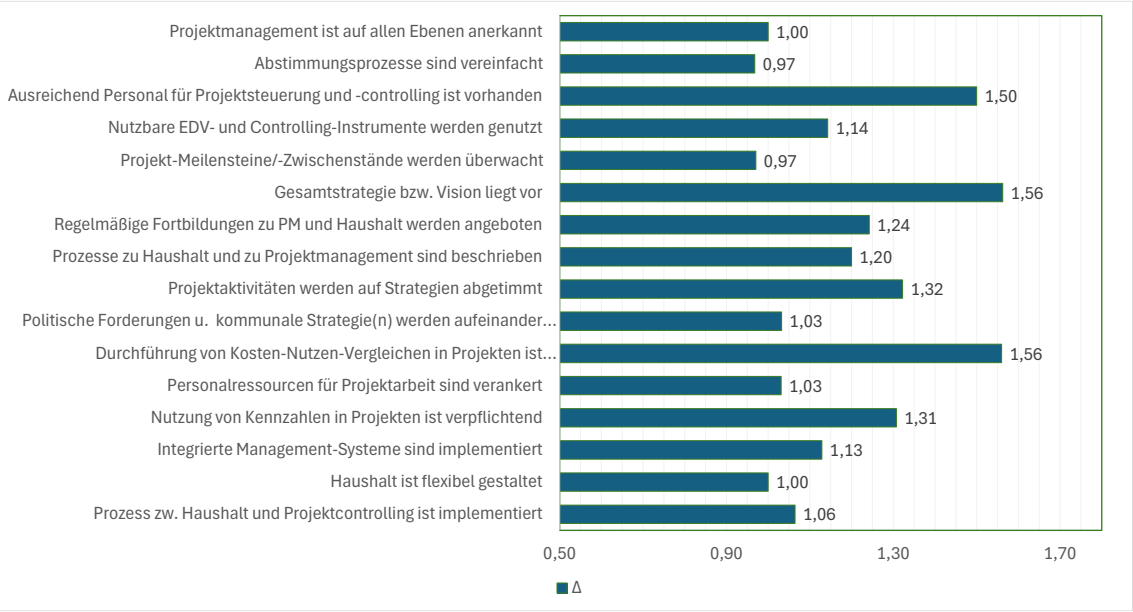


Abbildung 12 Erfolgsfaktoren: Gap-Werte, nach Soll absteigend

Die an diesen Fragenblock anschließende Möglichkeit, persönliche Anmerkungen oder Anregungen zur Integration von Projektmanagement in den kommunalen Haushalt zu ergänzen, nutzten drei Personen:

- „Dieser Block war schwer auszufüllen, da die Ist-Situation teilweise so pauschal nicht bewertet werden kann.“
- „Es fehlt aktuell der Bezug des Projektmanagements zum Thema Haushalt.“
- „Wir stehen am Anfang einer Integration, für Projektarbeit sind grundsätzlich keine Stellenanteile reserviert. Für das mehrjährige Projekt 'Einführung neues Finanzwesen' mit unserem neuen Rechenzentrum wurde eine Stelle geschaffenen, dies ist bisher jedoch eine Ausnahme.“

Abbildung 12 zeigt die Soll-/Ist-Abweichungen (Δ-Werte) der 16 Erfolgsfaktoren in absteigender Reihenfolge. Auffällig sind fünf Faktoren, deren Mittelwertdifferenz deutlich über 1,3 Punkte auf der Viererskala liegt.

- *Gesamtstrategie bzw. Vision liegt vor* weist mit Δ = 1,56 die größte Diskrepanz auf (Soll = 3,25 │ Ist = 1,69).
- Gleichauf folgt die *verpflichtende Durchführung von Kosten-Nutzen-Vergleichen* (Δ = 1,56).
- An dritter Stelle steht die *Verfügbarkeit von ausreichendem Personal für Projektsteuerung und -controlling* (Δ = 1,50).
- *Projektaktivitäten werden auf Strategien abgestimmt* verfehlt den Soll-Wert um 1,32 Punkte.
- Die *verpflichtende Nutzung von Kennzahlen in Projekten* zeigt eine Lücke von Δ = 1,31.

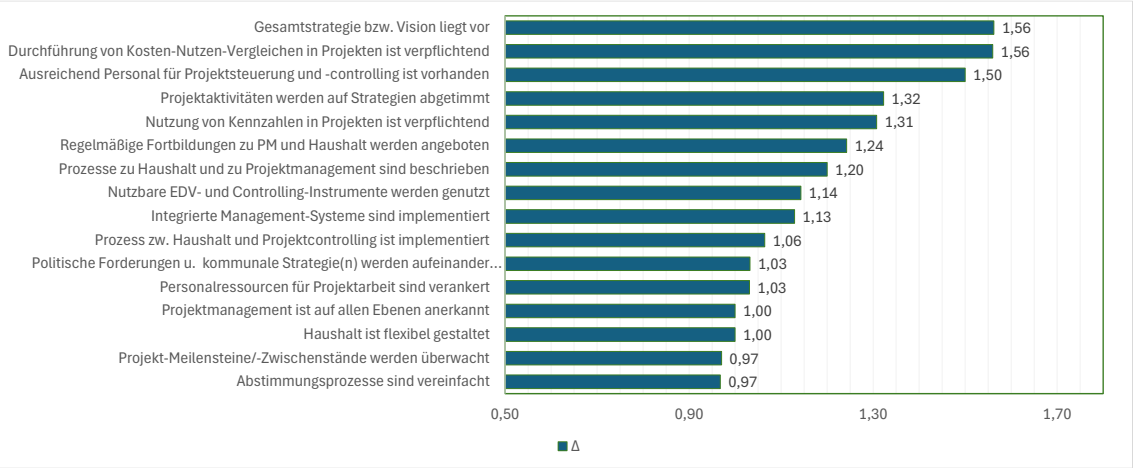


Abbildung 13 Erfolgsfaktoren: Gap-Werte, absteigend

Diese Befunde basieren auf subjektiven Einschätzungen der Befragten und sind daher als Trendindikatoren mit orientierendem Charakter zu verstehen – nicht als objektive Messwerte. Gleichwohl zeichnen sie ein konsistentes Muster:

Erstens scheint es an einer verbindlichen strategischen Rahmung zu fehlen; Leitbilder oder Visionen werden zwar als wichtig erachtet, in der Praxis jedoch nur eingeschränkt realisiert. Zweitens deuten die großen Gaps bei Kosten-Nutzen-Analysen und Kennzahleneinsatz darauf hin, dass wirtschaftliche Steuerungsinstrumente seltener eingesetzt werden, als es die Befragten für notwendig halten. Drittens weist die Ressourcenlücke im Bereich Projektsteuerung darauf hin, dass selbst dort, wo Prozesse definiert sind, hinreichende Kapazitäten für Controlling und Monitoring fehlen könnten.

Angesichts der begrenzten Stichprobe und des hohen Anteils an Selbsteinschätzungen sollten diese Ergebnisse als Hinweise verstanden werden. Sie bilden jedoch wertvolle Ansatzpunkte, die in Kapitel 6 weiter diskutiert und in den Handlungsempfehlungen aufgegriffen werden – insbesondere im Hinblick auf strategische Verankerung, Ressourcensicherung und verbindliche Controlling-Standards.

Nachdem die Soll-/Ist-Abstände insgesamt dargestellt wurden, zeigt Tabelle 19, wie diese Gaps aus Sicht der drei befragten Funktionsbereiche beurteilt werden – Finanzen/Kämmerei (F, n = 16), Organisation/Hauptamt (O, n = 15) und Projektmanagement (P, n = 5). Die Gegenüberstellung soll aufdecken, ob einzelne Rollen bestimmte Handlungsfelder stärker oder schwächer gewichten und damit mögliche Kommunikations- oder Prioritätsunterschiede erkennbar werden lassen.

Kategorie	Δ F (n = 16)	Δ O (n = 15)	Δ P (n = 5)
Gesamtstrategie bzw. Vision liegt vor	1,50	1,38	2,20
Politische Forderungen u. kommunale Strategie(n) werden aufeinander abgestimmt	0,64	1,54	0,75
Projektaktivitäten werden auf Strategien abgestimmt	0,93	1,42	2,20
Integrierte Management-Systeme sind implementiert	1,00	1,14	1,50
Prozess zw. Haushalt und Projektcontrolling ist implementiert	1,29	0,92	0,75
Haushalt ist flexibel gestaltet	0,83	1,11	1,33
Prozesse zu Haushalt und zu Projektmanagement sind beschrieben	1,00	1,42	1,25
Nutzbare EDV- und Controlling-Instrumente werden genutzt	0,86	1,36	1,67
Personalressourcen für Projektarbeit sind verankert	0,92	1,00	1,40
Ausreichend Personal für Projektsteuerung und -controlling ist vorhanden	1,00	1,60	2,20
Projekt-Meilensteine/-Zwischenstände werden überwacht	0,79	1,00	1,40
Nutzung von Kennzahlen in Projekten ist verpflichtend	1,22	1,25	1,60
Durchführung von Kosten-Nutzen-Vergleichen in Projekten ist verpflichtend	1,45	1,70	1,50
Regelmäßige Fortbildungen zu PM und Haushalt werden angeboten	0,93	1,46	1,60
Abstimmungsprozesse sind vereinfacht	0,77	1,21	0,75
Projektmanagement ist auf allen Ebenen anerkannt	0,85	1,13	1,00
Δ ≤ 0,8 hell … Δ ≥ 2,0 dunkel			

Tabelle 22 Gaps aus Sicht der Teilnehmenden der drei Funktionsbereiche

Diese Ergebnisse beruhen auf kleinen Teilstichproben. Die Stichprobe der Teilnehmenden aus dem Bereich Projektmanagement ist wesentlich kleiner (n = 5) als die der anderen beiden Teilstichproben.

Die Teilnehmenden aus dem Bereich Projektmanagement melden durchweg die größten Abstände; besonders ausgeprägt sind die Gaps bei *Gesamtstrategie/Vision liegt vor* (Δ = 2,20) und *Projektaktivitäten auf Strategien abgestimmt* (Δ = 2,20) sowie beim Thema *ausreichend Personal für Projektsteuerung* (Δ = 2,20). Die Teilnehmenden aus dem Bereich Finanzen bewerten die meisten Faktoren moderater. Einzige Ausnahmen sind das Strategiethema (*Vision liegt vor*: Δ = 1,50) und die Verpflichtung zu Kosten-Nutzen-Vergleichen (Δ = 1,45). Die Werte der Teilnehmenden aus dem Bereich Organisation liegen zwischen beiden Gruppen, zeigen aber deutliche Gaps bei wirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten (*Kosten-Nutzen-Vergleich verpflichtend*: Δ = 1,70) und bei Personalressourcen (*ausreichend Personal*: Δ = 1,60).

Alle drei Facheinheiten sehen damit insbesondere bei strategischer Verankerung und Ressourcen/-controlling die größten Defizite – wenn auch in unterschiedlicher Stärke. Die Ergebnisse liefern vor allem qualitative Hinweise: Offensichtlich bewerten die Facheinheiten ähnliche Themen unterschiedlich stark. In Kapitel 6 werden die möglichen Ursachen dieser Wahrnehmungsunterschiede sowie entsprechende Maßnahmen diskutiert.

Ergänzend kombiniert Tabelle 21 die Mittelwerte der Soll-Bewertungen (Relevanz) mit den facheinheitsbezogenen Soll-/Ist-Abständen (Δ).

- Spalte “Relevanz (Ø Soll)” bündelt die drei Soll-Mittelwerte je Erfolgsfaktor; Werte ≥ 3,3 (grün hinterlegt) kennzeichnen Faktoren, die alle Befragten als besonders wichtig einstufen.
- Die Δ-Spalten zeigen die Lücke im Finanz- (F), Organisations- (O) und Projektbereich (P). Zellen sind orange hinterlegt, sobald der jeweilige Δ-Wert über dem Gruppendurchschnitt liegt – also ein überdurchschnittlich wahrgenommenes Defizit markiert.
- Damit ergibt sich folgende Matrix-Logik:
    - A (Kernbaustelle, Konsens) – grüne Relevanz <u>und</u> orange Δ in *allen* drei Rollen.
    - B (Kernbaustelle, rollenspezifisch) – grüne Relevanz, orange Δ in mind. einer, aber nicht allen Rollen.

- C (Routine) – grüne Relevanz, jedoch keine orange Δ; Thema gilt als weitgehend umgesetzt.
- D (Beobachten) – Relevanz < 3,3; momentan geringe Priorität.

Kategorie	Soll M F (n = 16)	Soll M O (n = 15)	Soll M P (n = 5)	Relevanz (Ø Soll)	Δ F (n = 16)	Δ O (n = 15)	Δ P (n = 5)	Bewertung
Projektmanagement ist auf allen Ebenen anerkannt	3,38	3,60	3,80	3,59	0,85	1,13	1,00	C
Abstimmungsprozesse sind vereinfacht	3,38	3,57	3,75	3,57	0,77	1,21	0,75	C
Projekt-Meilensteine/-Zwischenstände werden überwacht	3,07	3,33	4,00	3,47	0,79	1,00	1,40	C
Nutzbare EDV- und Controlling-Instrumente werden genutzt	**3,36**	**3,27**	**3,67**	**3,43**	**0,86**	**1,36**	**1,67**	**B**
Ausreichend Personal für Projektsteuerung und -controlling ist vorhanden	**3,20**	**3,47**	**3,60**	**3,42**	**1,00**	**1,60**	**2,20**	**A**
Regelmäßige Fortbildungen zu PM und Haushalt werden angeboten	**3,07**	**3,23**	**3,80**	**3,37**	**0,93**	**1,46**	**1,60**	**B**
Gesamtstrategie bzw. Vision liegt vor	**3,21**	**3,15**	**3,60**	**3,32**	**1,50**	**1,38**	**2,20**	**A**
Projektaktivitäten werden auf Strategien abgestimmt	**2,86**	**3,25**	**3,80**	**3,30**	**0,93**	**1,42**	**2,20**	**B**
Prozesse zu Haushalt und zu Projektmanagement sind beschrieben	3,29	3,00	3,25	3,18	1,00	1,42	1,25	D
Personalressourcen für Projektarbeit sind verankert	3,00	3,00	3,40	3,13	0,92	1,00	1,40	D
Integrierte Management-Systeme sind implementiert	2,92	2,93	3,50	3,12	1,00	1,14	1,50	D
Nutzung von Kennzahlen in Projekten ist verpflichtend	3,11	2,83	3,20	3,05	1,22	1,25	1,60	D
Politische Forderungen u. kommunale Strategie(n) werden aufeinander abgestimmt	3,00	3,38	2,75	3,04	0,64	1,54	0,75	D
Durchführung von Kosten-Nutzen-Vergleichen in Projekten ist verpflichtend	3,27	3,10	2,75	3,04	1,45	1,70	1,50	D
Haushalt ist flexibel gestaltet	2,83	3,00	3,00	2,94	0,83	1,11	1,33	D
Prozess zw. Haushalt und Projektcontrolling ist implementiert	3,14	2,54	2,75	2,81	1,29	0,92	0,75	D

Tabelle 23 Differenzierte Sicht der Teilnehmenden der drei Funktionsbereiche - Mittelwerte und Gaps

Die Hälfte der Erfolgsfaktoren erreichen Werte von ≥ 3,3 und liegen damit im oberen Relevanzbereich. Zwei Faktoren fallen dabei in den Matrix-Bereich **A** und gelten damit als zentrale, von den Befragten weitgehend übereinstimmend benannte Handlungsfelder:

- **Ausreichend Personal** für Projektsteuerung und -controlling ist vorhanden (Ø Soll 3,42 │ Δ 1,00 F / 1,60 O / 2,20 P)
- **Gesamtstrategie / Vision** liegt vor (3,32 │ 1,50 F / 1,38 O / 2,20 P)

Gesamtstrategie bzw. Vision weist nicht nur den höchsten gemeinsamen Soll-Wert, sondern auch den größten Gap der Funktionsbereiche Projektmanagement und signifikante Lücken der Bereiche Finanzen und Organisation. Der Befund legt nahe, dass ein verbindlicher strategischer Rahmen zwar als zentral angesehen wird, in der Umsetzung jedoch erhebliche Defizite bestehen.

Ebenso zeigt der Faktor *Personal für Projektsteuerung* gruppenübergreifend kritische Abstände, was auf einen Ressourcenengpass bei der operativen Steuerung hindeutet.

Matrix-Bereich **B** enthält Faktoren, die zwar ebenso relevant sind, deren Defizitwahrnehmung zwischen den Facheinheiten allerdings variieren. Hier besteht zunächst Abstimmungs- und Transparenzbedarf. Dazu gehören die Kategorien *Nutzbare EDV- und Controlling-Instrumente werden genutzt*, *Regelmäßige Fortbildungen zu PM und Haushalt werden angeboten* und *Projektaktivitäten werden auf Strategien abgestimmt*.

Matrix-Bereich **C** erfasst **Routinethemen** – also Faktoren, die von allen Rollen als bedeutsam bewertet werden (Ø Soll ≥ 3,3), deren Soll-/Ist-Abstände aber unter den

jeweiligen Rollendurchschnitten liegen. Ein prägnantes Beispiel ist *Projektmanagement ist auf allen Ebenen anerkannt* (Ø 3,59; Δ 0,85–1,13). Hier deutet alles darauf hin, dass das gewünschte Niveau weitgehend erreicht ist; das Hauptaugenmerk liegt deshalb auf der Sicherung des Status quo.

Matrix-Bereich **D** fasst Faktoren zusammen, deren Ø-Soll-Werte nur knapp unter der definierten Relevanzschwelle liegen (≈ 2,8 – 3,2). Sie sind damit **nicht unbedeutend**, rangieren jedoch – relativ zu den Kernbaustellen – im mittleren Prioritätsbereich. Dazu gehören etwa *Haushalt flexibel gestaltet* (Ø 2,94) oder der *„Prozess Haushalt ↔ Controlling implementiert“* (Ø 2,81). Für diese Themen empfiehlt sich eine schrittweise Weiterentwicklung: bestehende Verfahren regelmäßig evaluieren, bei Bedarf anpassen und Erfahrungswerte sammeln, statt sofort umfangreiche Ressourcen zu binden.

Diese differenzierte Einordnung – Kernbaustellen, rollenspezifische Hot-Spots, stabile Routinen und mittelfristige Entwicklungsfelder – schafft eine klare Prioritätenstruktur.

Da die Stichprobengrößen für differenzierte Gruppenvergleiche und Korrelationen in einzelnen Funktionsbereichen begrenzt sind, erfolgt die Auswertung dieses Fragenblocks überwiegend deskriptiv auf Basis von Mittelwerten, Gap-Analysen und Relevanzeinstufungen. Die Ergebnisse liefern dennoch wertvolle Hinweise für die folgende Diskussion.

6. Diskussion, Implikationen und Handlungsempfehlungen

Im vorliegenden Kapitel werden die empirisch erhobenen Ergebnisse systematisch den in Kapitel 3 entwickelten Hypothesen zugeordnet und im Kontext des theoretischen Bezugsrahmens interpretiert. Ziel ist es, die Gültigkeit der zentralen Haupthypothese sowie der Nebenhypothesen zu bewerten und daraus weiterführende Schlussfolgerungen für Wissenschaft und Praxis abzuleiten. Die Diskussion folgt einer klaren Struktur: Zunächst wird die Haupthypothese (H_1) auf Basis der zentralen Befundlinien bewertet. Anschließend erfolgt eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Nebenhypothesen (H_2 bis H_5), wobei jeweils die wichtigsten empirischen Befunde zugeordnet und kritisch reflektiert werden. Methodische Limitationen und Implikationen für die kommunale Steuerungspraxis werden abschließend aufgegriffen.

6.1 Bewertung der Haupt- und Nebenhypothesen

H_1: Integration von Projektmanagement in den kommunalen Haushalt

In nordrhein-westfälischen Kommunen der KGSt-Größenklassen 3 und 4 liegt bislang keine systematische, strategische Verankerung projektmanagementbezogener

Steuerungs- und Planungsinstrumente in den Prozessen der Haushaltsplanung und -bewirtschaftung vor.

Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass nur ein geringer Anteil der befragten Kommunen über ein formal etabliertes Projektmanagement-Office (PMO) oder zentrale PM-Standards verfügt. Die Mehrheit der Projekte wird weiterhin im federführenden Produkt abgebildet, eigenständige Haushaltsposten sind selten. Nur vereinzelt werden strategische Ziele oder Kennzahlen systematisch in den Haushalt überführt; die Nutzung von Projekterfolgskennzahlen ist insgesamt gering. Zudem zeigen die Soll-Ist-Gaps bei strategischer Verankerung und Ressourcenbedarf erhebliche Defizite.

Bewertung:

Insgesamt wird die Haupthypothese durch die empirischen Ergebnisse gestützt: Eine systematische und strategische Verankerung von projektmanagementbezogenen Steuerungs- und Planungsinstrumenten in den kommunalen Haushaltsprozessen ist bislang nur punktuell erkennbar; die Integration bleibt fragmentarisch.

Im Folgenden werden die vier im Rahmen dieser Arbeit formulierten Nebenhypothesen (H_2 bis H_5) auf Basis der empirischen Befunde diskutiert:

H_2: Projektvolumen & PM-Struktur
Kommunen, in denen das Projektvolumen in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist, verfügen häufiger über eine zentrale Projektmanagement-Funktion.

Die Auswertung zeigt, dass 67 % der Kommunen mit deutlich gestiegenem Projektvolumen über eine zentrale Projektmanagement-Funktion verfügen, während dieser Anteil bei Kommunen mit nur moderatem Anstieg bei 33 % liegt. Damit bestätigt sich eine grundsätzliche Tendenz: Mit zunehmendem Projektaufkommen steigt auch die Wahrscheinlichkeit institutioneller Verankerung. Eine statistische Signifikanzprüfung war aufgrund der geringen Fallzahlen in einzelnen Gruppen nicht möglich. Insgesamt stützt der deskriptive Befund die Hypothese H_2.

H_3: PM-Funktion & Haushaltsabbildung
Kommunen mit einer zentralen Projektmanagement-Funktion bilden Projekte häufiger als eigene Haushaltsposten ab.

Diese Hypothese konnte durch die Daten **nicht gestützt werden**. In beiden Vergleichsgruppen (mit und ohne zentrale PM-Funktion) liegt der Anteil derjenigen, die Projekte als eigenständige Haushaltsposten führen, lediglich bei 15–20 %. Stattdessen wird das federführende Produkt als Standardform der Haushaltsabbildung genutzt. Ein

Zusammenhang zwischen institutioneller PM-Verankerung und haushaltstechnischer Sichtbarkeit von Projekten ist somit nicht erkennbar.

H_4: Portfolio & Kennzahlen

Kommunen, die über eine strategische Projektportfolio-Übersicht verfügen, nutzen häufiger projektbezogene Kennzahlen zur Erfolgsbewertung.

Die Auswertung ergab keinen belastbaren Zusammenhang zwischen dem Vorliegen einer Portfolioübersicht und der Nutzung projektbezogener Kennzahlen. Besonders auffällig: Selbst in der einzigen Kommune mit vollständigem Portfolio wurden keine Kennzahlen zur Projekterfolgskontrolle genutzt. Ein signifikanter Zusammenhang konnte auch statistisch nicht nachgewiesen werden. Die Hypothese H_4 wird daher verworfen.

H_5: Softwareeinsatz & Controllinginstrumente

Der Einsatz spezialisierter Projektmanagement- oder Controlling-Software steht in einem positiven Zusammenhang mit der Nutzung projektbezogener Controllinginstrumente.

Diese Hypothese ließ sich nur eingeschränkt überprüfen, da die Auswahl spezifischer Controllinginstrumente im Fragebogen nur jenen Teilnehmenden angezeigt wurde, die zuvor eine grundsätzliche Controllingnutzung bejaht hatten. In dieser Gruppe nutzen 42 % eine spezialisierte Softwarelösung, 79 % führen jedoch auch ohne Systemunterstützung Soll-Ist-Vergleiche durch. Ein klarer Zusammenhang lässt sich auf Basis der eingeschränkten Datenlage nicht ableiten. Die Hypothese bleibt daher offen.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass die Integration von Projektmanagement in die kommunale Haushaltssteuerung weiterhin deutliche Entwicklungsbedarfe aufweist. Die Aussagekraft bleibt aufgrund der geringen Stichprobengröße und der niedrigen Ausprägung vieler Variablen allerdings begrenzt. Die Befunde liefern jedoch wertvolle Hinweise für künftige Handlungsfelder und die Weiterentwicklung kommunaler Steuerungssysteme. Bevor aus den Ergebnissen weiterführende Empfehlungen abgeleitet werden können, sind die methodischen Limitationen der Untersuchung kritisch zu reflektieren.

6.2 Limitationen

Stichprobengröße und Selbstselektion

Die vorliegende Untersuchung stützt sich auf Rückmeldungen von 36 Personen aus 26 nordrhein-westfälische Kommunen der KGSt-Größenklassen 3 und 4, die freiwillig an der Umfrage teilgenommen haben. Die relativ kleine, regional begrenzte und

selbstselektierte Stichprobe verringert die statistische Power und erhöht die Gefahr systematischer Verzerrungen, etwa durch eine mögliche Überrepräsentation besonders projektorientierter oder innovationsfreudiger Verwaltungen. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Bundesländer, kleinere oder größere Kommunen sowie auf den gesamten öffentlichen Sektor ist daher eingeschränkt.

Selbsteinschätzungen statt objektiver Kennzahlen

Ein Großteil der erhobenen Variablen basiert auf Selbstauskünften von Beschäftigten aus den Bereichen Organisation, Finanzen und Projektmanagement. Solche subjektiven Urteile können durch soziale Erwünschtheit, Recall-Bias (d. h. Erinnerungsverzerrungen bei der Angabe zurückliegender Ereignisse) oder abteilungsbezogene Interessen verzerrt sein. Da valide, objektive Leistungs- und Finanzkennzahlen nicht in ausreichender Qualität vorlagen, war eine Gegenprüfung der Angaben nur eingeschränkt möglich. Dies mindert die interne Validität der Befunde zusätzlich.

Querschnittsdesign ohne Kausalaussagen

Die Erhebung folgt einem Querschnittsdesign und bildet lediglich eine Momentaufnahme ab. Entsprechend können Zusammenhänge zwischen Variablen – etwa zwischen PMO-Mandat und Kennzahlennutzung – lediglich als Korrelationen interpretiert werden; kausale Schlussfolgerungen sind nicht möglich.

Diese Limitationen werden besonders in den Analysen zu den Nebenhypothesen deutlich: Die geringe Anzahl an Kommunen mit bestimmten Strukturen (z. B. PMO, Portfolio-Management) sowie uneinheitliche Rückmeldungen aus unterschiedlichen Funktionsbereichen innerhalb einer Kommune erschweren die Interpretation der Ergebnisse. In solchen Fällen mussten die Befunde als vorsichtige Tendenzaussagen eingeordnet und entsprechend zurückhaltend bewertet werden. Trotz dieser Einschränkungen lassen sich aus den Ergebnissen mehrere praxisrelevante Handlungsperspektiven ableiten.

6.3 Bewertung zentraler Befunde und Handlungsbedarfe

Die empirische Analyse zeigt deutlich, dass die Integration von Projektmanagement in die kommunale Haushalts- und Steuerungspraxis bislang nur in Ansätzen gelingt. Die zentrale Hypothese einer fehlenden systematischen Verankerung projektbezogener Steuerungsinstrumente im Haushaltsvollzug wird durch die Befragung sowie die theoretische Fundierung weitgehend bestätigt. Auch die Analyse der Nebenhypothesen verdeutlicht substanzielle Entwicklungsbedarfe in mehreren Bereichen.

Als besonders defizitär erweist sich das strategische Fundament: Projektmanagement ist in vielen Kommunen weder strukturell legitimiert noch in Form einer Portfolio-Strategie konsistent eingebunden. Nur eine der befragten Kommunen verfügt über ein formal etabliertes Project Management Office (PMO). Wo entsprechende Einheiten existieren, mangelt es ihnen meist an verbindlichen Standards, Budgetkompetenz und zentralem Reporting. Diese strukturelle Schwäche behindert ein konsistentes Multiprojektmanagement, gezielte Projektsteuerung sowie die systematische Nutzung von Synergien im Sinne eines aktiven Portfoliomanagements.

Zusätzlich besteht eine gravierende Kennzahlenlücke: Projektbezogene Erfolgsmessung ist selten, klassische Haushaltskennzahlen werden überwiegend retrospektiv verwendet. Damit fehlt die Grundlage für eine vorausschauende, datengestützte Steuerung. Verstärkt wird dieses Defizit durch eine intransparente Haushaltsabbildung, in der Projekte oft nur als unspezifische Sammelposten erscheinen – ohne klare Mittelbindung, Meilensteine oder Verantwortlichkeiten.

Organisational treten weitere Barrieren zutage: Zwischen den relevanten Einheiten aus den Bereichen Organisation, Finanzen und Projektmanagement scheinen Silostrukturen zu bestehen. Unterschiedliche Prioritäten, fehlende Governance und schwach ausgeprägte Fehlerkultur erschweren eine institutionelle Verankerung eines ganzheitlichen Steuerungsverständnisses. Selbst innerhalb einzelner Verwaltungen divergieren die Einschätzungen führender Akteurinnen und Akteure erheblich – ein Hinweis auf fehlende interne Transparenz, unklare Regelungsmechanismen und eine unzureichende Systematisierung von Wissen.

Aus system- und organisationstheoretischer Perspektive zeigt sich, dass innovative Steuerungsinstrumente nur dann Wirkung entfalten können, wenn sie in stabile Ordnungsrahmen eingebettet sind. Strukturen wie ein PMO oder datenbasierte Modelle benötigen verlässliche Prozesse, Entscheidungsroutinen und institutionelle Mandate. Ohne diese Voraussetzungen bleiben Steuerungsinnovationen wirkungslos.

6.4 Zusammenfassende Bewertung und Ausblick

Auf Grundlage der identifizierten Befunde lassen sich zentrale Handlungsempfehlungen für die kommunale Praxis ableiten. Sie richten sich insbesondere an Verwaltungsführung, Projektverantwortliche sowie politische Entscheidungsträgerinnen und -trägern und zielen auf eine schrittweise Stärkung der Steuerungsfähigkeit unter Berücksichtigung institutioneller, finanzieller und kultureller Rahmenbedingungen.

Aufbauend auf den identifizierten Entwicklungsfeldern lassen sich sechs prioritäre Maßnahmen empirisch fundiert benennen:

1. die verbindliche strategische Verankerung des Projekt- und Portfoliomanagements,
2. der Aufbau und die Stärkung zentraler PMO-Strukturen mit klaren Budget- und Reportingkompetenzen und -pflichten,
3. die Flexibilisierung und bedarfsgerechte Anpassung der Haushaltsmittel im Vollzug,
4. die Entwicklung eines modularen Kommunal-KPI-Katalogs,
5. die systematische Qualifizierung der Mitarbeitenden zu Projektmanagement und Haushalt sowie
6. die Institutionalisierung einer lern- und fehlerfreundlichen Organisationskultur.

Diese prioritären Maßnahmen werden im Folgenden durch konkrete Handlungsempfehlungen ergänzt und in ihrer potenziellen Wirkung dargestellt.

Handlungsfeld	**Empfehlung**	**Wirkung**
Strategische Verankerung	Ratsbeschluss über eine kommunale Projekt- und Portfoliostrategie; regelmäßige Prioritäts-Reviews	Klare Ziele, Legitimation für Ressourcenumsteuerung
PMO-Mandat	Aufwertung zu einer zentralen Projektmanagement-Einheit (PMO) mit klaren Budget- und Reportingrecht und -pflicht	Einheitliche Methodik, verbindliche Standards
Haushaltsflexibilität	Nutzung und Weiterentwicklung rechtlich bestehender Möglichkeiten für flexible, bedarfsorientierte Anpassung und Umschichtung von Haushaltsmitteln im Vollzug (z. B. durch Deckungsvermerke, Eckwerte, Verstärkungsvermerke, projektbezogene Budgetreserven, Nutzung der Experimentierklausel)	Erhöhte Reaktionsfähigkeit bei veränderten Projektanforderungen oder externen Einflüssen und Krisen

Handlungsfeld	Empfehlung	Wirkung
Kennzahlen-Katalog	Entwicklung und Einführung eines modularen Kommunal-KPI-Katalogs mit diversen Sets (Finanzen, Wirkungsindikatoren, Nachhaltigkeit)	Datengestützte Steuerung, interne Vergleichbarkeit, Benchmarking
Ressourcenaufbau	Systematische Qualifizierung „Projektmanagement und Haushalt“, gezielte Nutzung von Fördermöglichkeiten	Steigerung der Fach- und Steuerungskompetenz
Governance und Kultur	Etablierung von Lessons-Learned-Formaten und Formaten zur Förderung von Fehlertoleranz und kontinuierlicher Verbesserung	Vertrauensbasierte Lern- und Änderungsfähigkeit
Datenbasierte Steuerungsmodelle und KI-Simulationen	Aufbau einer integrierten Datenbasis für Projekte und Haushaltssteuerung; Einführung datenbasierter Simulations- und Steuerungsmodelle, perspektivisch KI-gestützt	Szenarien können simuliert werden, Wirkungssteuerung wird verbessert, evidenzbasierte Entscheidungen werden möglich

Tabelle 24 Handlungsfelder und Empfehlungen

Innovationspotenziale:

Über die kurzfristig umsetzbaren Empfehlungen hinaus bieten datenbasierte Steuerungsmodelle und KI-gestützte Simulationen weitreichende Perspektiven für eine moderne kommunale Steuerung. Voraussetzung dafür ist der schrittweise Aufbau einer belastbaren Datenbasis. Diese sollte projektbezogene, finanzielle und organisatorische Informationen integrieren, um Wirkungszusammenhänge nachvollziehbar und steuerbar zu machen.

In einem dreistufigen Handlungspfad – dokumentiert in Anhang 3 – wird vorgeschlagen, zunächst eine systematische Leistungsinventur durchzuführen, diese mittels gewichteter Einflussfaktoren zu bewerten und darauf aufbauend Maßnahmen zielgerichtet zu priorisieren. Der dargestellte Handlungspfad wurde auf Basis der theoretischen und empirischen Befunde dieser Arbeit sowie einschlägiger Literatur konzipiert. Er wurde eigenständig von der Autorin entwickelt und bildet die Grundlage für eine systematische, datenbasierte Steuerung kommunaler Projekte. Ergänzend wird der Aufbau eines Urbanen

Digitalen Zwillings skizziert (Anhang 4), der Geo-, Finanz- und Prozessdaten in Echtzeit zusammenführt und als Grundlage für simulationsgestützte Steuerung dienen kann.

Forschungsausblick:

Die empirische Basis der Untersuchung ist durch eine begrenzte Fallzahl sowie den explorativen Charakter der Datenerhebung eingeschränkt. Um die Aussagekraft zu erhöhen, erscheint eine quantitative Ausweitung der Stichprobe ebenso sinnvoll wie vertiefende qualitative Fallanalysen. Darüber hinaus sollte die Implementierung datenbasierter Steuerungsinstrumente über längere Zeiträume begleitet und evaluiert werden. Nur so kann überprüft werden, ob und wie innovative Ansätze tatsächlich zur Modernisierung kommunaler Steuerungspraxis beitragen.

7. Schlusswort und Forschungsperspektive

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass das kommunale Projekt- und Portfoliomanagement weiterhin zwischen fehlender strategischer Zielklarheit und den engen Vorgaben des Haushaltsrechts agiert. Zentrale Hebel für die Weiterentwicklung sind ein selbstbewusstes, mandatstarkes PMO, ein konsistentes und praxisnahes KPI-System sowie eine erhöhte budgetäre Flexibilität. Nur so lässt sich der Weg vom operativen „Projektabwickler“ hin zum steuerungsrelevanten Partner der Haushaltswirtschaft einschlagen.

Mit dem Urbanen Digitalen Zwilling wurde ein integriertes Daten- und Organisationskonzept vorgestellt, das Finanz-, Prozess- und Geodaten auf einer gemeinsamen Plattform zusammenführt, Bürgerinnen und Bürger über offene Dashboards einbindet und politische Entscheidungsprozesse in Echtzeit unterstützt. Der im Anhang 4 skizzierte Quick-Guide zeigt, wie Kommunen diesen Zwilling inkrementell, ressourcenschonend und governance-sicher implementieren können. Damit wird deutlich, dass digitale Transformation nicht am „Big-Bang-Syndrom“ scheitern muss, solange klare Rollen, schlanke Pilotanwendungen (*Use-Cases*) und früh sichtbare Mehrwerte gesetzt werden.

Die Arbeit verweist zugleich auf zentrale Forschungsfelder, die für eine belastbare Evidenzbasis unerlässlich sind. Erstens braucht es mehrjährige Längsschnittstudien, um den kausalen Einfluss eines aufgewerteten PMO – insbesondere dessen Mandat und Ressourcen – auf zentrale Haushaltskennzahlen wie Plan-/Ist-Abweichungen oder Investitionsquoten nachzuweisen. Zweitens sollten Mixed-Methods-Designs die hier skizzierte Digital-Twin-Architektur empirisch überprüfen, indem quantitative Daten mit qualitativen Einblicken aus Rat, Verwaltung und Stadtgesellschaft kombiniert werden. Drittens empfiehlt sich ein Feldexperiment zu agilen Budgetzyklen („Budget-Sprints“), um zu

klären, ob kürzere Mittelumschichtungsintervalle tatsächlich zu schnelleren Projektdurchlaufzeiten und höherem Service-Output führen.

Insgesamt spannt die Masterarbeit einen Bogen von theoretischen Defizitanalysen über praktisch anwendbare Handlungsempfehlungen bis hin zu einer klaren Agenda für zukünftige Forschung und kommunale Praxis. Sie liefert einen konzeptionellen Bauplan, wie Projektmanagement, Organisation, Haushalt und digitale Infrastruktur miteinander verwoben werden können, um die Stadtverwaltung von morgen leistungsfähiger, transparenter und partizipativer zu gestalten.

Literaturverzeichnis

Alber, I. & Claaßen, A. (2024): Objectives & Key Results (OKR) in der Verwaltung. In: Bauer, P., Büchter, C., Fischbach, J., Joedecke, A. & Steinbrecher, W. (Hrsg.): Agile Verwaltung 2024 – Visionen, Methoden, Erfahrungen. Heidelberg: Carl-Auer-System Verlag

Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B. & Blomquist, T. (2010): Project management offices in transition. In: International Journal of Project Management 28 (4). Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/248344803 (letzter Zugriff am 22.06.2025).

Auth, G., Bensberg, F. & Christ, J. P. (2023): Digitale Kompetenzanforderungen in der öffentlichen Verwaltung nach der COVID-19-Pandemie. HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 61:220–233.

Bezirksregierung Detmold (2025): DigitalPakt Schule – Aktuelle Fristen. Online verfügbar unter: DigitalPakt Schule | Bezirksregierung Detmold. (letzter Zugriff am 16.07.2025)

Bogumil, J. & Jann, W. (2020): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland - Eine Einführung. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS

Bortz, J. & Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl. Heidelberg: Springer Medizin Verlag

Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2021): CAF 2020 – Gemeinsamer Bezugsrahmen für eine bessere Verwaltungsführung. Deutsche Fassung, angepasst durch das BMI. Berlin. Online verfügbar unter: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/moderne-verwaltung/caf-2020-deutsch.pdf (letzter Zugriff am 28.07.2025).

Ewens, H. (2024): Bericht Nr. 16/2024 Kommunen mit Projekten steuern. Portfoliomanagement erfolgreich einführen. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)

Deutscher Bundestag (2008): Unterrichtung durch den Bundesrechnungshof Bemerkungen des Bundesrechnungshofes 2008 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Bundes. Drucksache 16/11000. Online verfügbar unter: https://dserver.bundestag.de/btd/16/110/1611000.pdf (letzter Zugriff am 28.07.2025)

Deutsches Institut für Normung e. V. DIN (1985): DIN 55301:1985-03. Gestaltung statistischer Tabellen. Berlin: Beuth Verlag. Zurückgezogen, aber fachlich weiterhin herangezogen.

Deutsches Institut für Normung e. V. DIN (1992): DIN 1333: 1992-02 – Zahlenangaben. Berlin: Beuth-Verlag.

Deutsches Institut für Normung e. V. DIN (2009): DIN 69901-5:2009-01. Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe. Berlin: Beuth Verlag. Begriffe online verfügbar unter: https://www.din.de/de/service-fuer-anwender/terminologie/din-term (letzter Zugriff am 08.06.2025)

Deutsches Institut für Normung e. V. DIN (2020): DIN 5008:2020-03: Schreiben und Gestalten von Texten für die Text- und Informationsverarbeitung. Berlin: Beuth Verlag.

Deutsches Institut für Normung e. V. DIN (2022): DIN SPEC 91607: Urbane Digitale Zwillinge – Daten und Analysen. Berlin: Beuth Verlag.

Doer, J. (2018): OKR: Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen. Kindle-Ausgabe. München: Vahlen.

Dott, B., Gerstacker, M., & Middelhoff, T. (2022): Ziele und Kennzahlen als Instrumente der politischen Steuerung. In: Verwaltung & Management – Zeitschrift für moderne Verwaltung. 1/2022, 28. Jahrgang. Baden-Baden: Nomos.

Eichhorn, T., Tegtmeyer, S., Gras, P., Arndt, D., Müller, M., Gellhaus, U., Boedecker, M., Ströer, G., Sander, S., Zupan, V. & Blome, G. (2023): Urbane Digitale Zwillinge. Eine Stadt sehen, verstehen und lebenswert gestalten. Expertenpapier der Fachkommission Geoinformation, Vermessung und Bodenordnung des Deutschen Städtetages. Berlin/Köln: Deutscher Städtetag. ISBN: 978-3-88082-376-1. Online verfügbar unter: https://www.staedtetag.de (letzter Zugriff am 25.07.2025)

European Foundation for Quality Management EFQM (2025): Das EFQM-Modell 2025. Online verfügbar unter: The EFQM Model - EFQM (letzter Zugriff am 26.07.2025)

Fischer-Korp, C. (2018): Erfolgreiche Change-Prozesse im öffentlichen Bereich - Strategien, Methoden und Tools. Wiesbaden: Springer Gabler

Frank, H. (2018): Verwaltungsorganisation: Organisationsmanagement. Hamburg: Maximilian Verlag.

Gerstacker, M. (2025). Bericht Nr. 7/2025 Digitalisierung als Wegbereiter für eine effiziente und wirksame Budgetierung. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)

Freier, R., Geißler, R. & Gnädinger, M. (2023): Kommunaler Finanzreport 2023. Finanzen als Voraussetzung und Hebel integrierter Nachhaltigkeitssteuerung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Hammerschmid, G., Holler, F., Löffler, L. G. & Schuster, F. (2016): Kommunen der Zukunft - Zukunft der Kommunen: Herausforderungen, Lösungsansätze und Perspektiven für die kommunale Ebene in Deutschland. Hrsg. vom Institut für den öffentlichen Sektor e.V., KPMG AG. Berlin. Online verfügbar unter: https://publicgovernance.de/media/Studie_Zukunft_Kommunen.pdf (letzter Zugriff am 01.06.2025).

Hendricks, K. B. & Singhal, V. E. (1997): Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? In: Management Science, 43(9). https://doi.org/10.1287/mnsc.43.9.1258

Hobbs, J. B. & Aubry, M. (2007). A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. In: Project Management Journal, 38(1)

Hobbs, J. B. & Aubry, M. (2008). Eine empirisch fundierte Suche nach einer Typologie von Projektmanagementbüros. Vortrag auf der PMI®-Forschungskonferenz: Die Zukunft des Projektmanagements, Warschau, Polen. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Online verfügbar unter: https://www.pmi.org (letzter Zugriff am 29.06.2025).

Horney N., Pasmore, B. & O'Shea, T. (2010): Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. In: People & Strategy, 33 (4).

IBM Corporation: IBM SPSS Statistics, Version 30.0.0.0, Armonk, NY 2023.

Jethon, A. & Reichhard, C. (2022): Ziele und Kennzahlen im Produkthaushalt: weiter wie bisher? Problemlagen und Perspektiven ergebnisorientierter Steuerung. In: Verwaltung & Management, 28 (3).

Klimmer, M. (2020): Unternehmensorganisation. Eine kompakte und praxisnahe Einführung mit Online-Training [E-Book]. 5. Aufl. Herne: NWB Verlag. ISBN 978-3-482-01701-8. Online verfügbar unter https://datenbank.nwb.de (letzter Zugriff am 01.06.2025).

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2023): Studie „Management und kommunale Performance. Eine empirische Untersuchung deutscher Kommunen“ – Impuls 3: Kennzahlen und Bürger:innenbefragungen. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt).

Kostka, G. & Anzinger, N. (2015): Studie: Großprojekte in Deutschland – Zwischen Ambition und Realität. Fact Sheet 1. Berlin: Hertie School of Governance GmbH. Online verfügbar unter: https://www.hertie-school.org/fileadmin/2_Research/2_Research_directory/Research_projects/Large_infrastructure_projects_in_Germany_Between_ambition_and_realities/1_Grossprojekte_in_Deutschland_-_Factsheet_1.pdf (letzter Zugriff am 01.06.2025).

Kussel, G., Pavleka S. & Schmidt, C. M. (2024): Innovationssystem Deutschland – Effizienz und Agilität der öffentlichen Verwaltung erhöhen. München: acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften. Online verfügbar unter: Innovationssystem Deutschland: Effizienz und Agilität der öffentlichen Verwaltung erhöhen - acatech (letzter Zugriff am 08.06.2025)

Laloux, F. (2014): Reinventing organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Aus dem Englischen übersetzt von Mike Kauschke. Jubiläumsausgabe. Kindle-Ausgabe. München: Vahlen 2025.

LamaPoll GmbH. (2025). LamaPoll – Online-Umfragen professionell erstellen und auswerten. https://www.lamapoll.de

Land Nordrhein-Westfalen (2024): Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW), in der Fassung der Bekanntmachung vom 14.07.1994, zuletzt geändert durch Gesetz vom 05.07.2024. Verfügbar unter: https://recht.nrw.de (letzter Zugriff am 17.06.2025).

Land Nordrhein-Westfalen (2024): Kommunalhaushaltsverordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW), in der Fassung der Bekanntmachung vom 14.07.1994, zuletzt geändert durch Gesetz vom vom 23.01.2018. Verfügbar unter: https://recht.nrw.de (letzter Zugriff am 17.06.2025).

Maran, T. (1998): Baldrige Award Winners Outperform the S&P 500. In: Quality Digest, April 1998. Online verfügbar unter: https://www.qualitydigest.com/april98/html/baldrige.html (letzter Zugriff am 24.06.2025).

Matthies, S., Völlmecke, S., Kock, A. & Hettich, B. (2022): 1. Multiprojektmanagement-Studie in der öffentlichen Verwaltung – Ergebnisse der Untersuchung der Projektmanagement-Kompetenz im öffentlichen Sektor. Bundesverwaltungsamt. Online verfügbar unter: https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/Beratungszentrum/GrossPM/grosspm_node.html (letzter Zugriff am 18.07.2025)

Merrow, E. W. (2011): Industrial Megaprojects - Concepts, Strategies and Practices for Success. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen: FAQ DigitalPakt Schule. Online verfügbar unter: Fragen und Antworten zum DigitalPakt Schule | Bildungsportal NRW (letzter Zugriff am 16.07.2025)

Mohammad, M., Mann, R., Grigg, N. & Wagner, J. P. (2011): Business excellence model: An overarching framework for managing and aligning multiple organisational

improvement initiatives. In: Total Quality Management & Business Excellence, 22(11). https://doi.org/10.1080/14783363.2011.624774

Murphy, A., Taylor, C, Acheson, C., Butterfield, J., Jin, Y., Higgins, P., Collins, R. & Higgins, C. (2020): Representing financial data streams in digital simulations to support data flow design for a future Digital Twin. In: Robotics and Computer Integrated Manufacturing 61, p. 101853.

Münstermann, B., Klier, J., Domeyer, A. & Lessig, M. (2024): Umsetzungswende für die Verwaltungsdigitalisierung: Neue Wege zur erfolgreichen Umsetzung von Digitalvorhaben im öffentlichen Sektor. McKinsey & Company. Online verfügbar unter: https://www.mckinsey.de/publikationen/2024-12-04-umsetzungswende-fuer-die-verwaltungsdigitalisierung (letzter Zugriff am 01.06.2025).

Paulowitsch, B. (2023): „Auf ein Wort … Staatliche Effizienz durch Vertrauen und Fehlertoleranz." In: Verwaltung & Management, Heft 4 2023. https://doi.org/10.5771/0947-9856-2023-4.

Poppendieck, M. & Poppendieck, T. (2013): Lean Software Development - An Agile Toolkit. Boston: Addison-Wesley.

Porschen-Hueck, S., Rachlitz, K., Rieger, S. & Ritter, T. (2021): diGAP-Handreichung: Agilität in der öffentlichen Verwaltung. München: ISF München. Online verfügbar unter: https://www.isf-muenchen.de (letzter Zugriff am 28.07.2025).

Porst, R. (2014): Fragebogen – Ein Arbeitsbuch. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer VS

Proeller, I. (2007): Strategische Steuerung für den Staat: Internationale Ansätze im Vergleich. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Raither, J. (2008): Quantitative Forschung – Ein Praxiskurs. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag

Richenhagen, G., Seng, A., Dick, M., Elsenheimer, L., Höffner, C., Kostka, K., Modrzyński, D., Nebauer-Herzig, K. & Wachter, L. (2022): INQA (Initiative neue Qualität der Arbeit) Agilität in der öffentlichen Verwaltung - Wege zur Anwendung agiler Arbeitsweisen. ifpm / FOM Hochschule. Online verfügbar unter: https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2022/01/diGAP_Handreichung_2021.pdf (letzter Zugriff am 28.07.2025).

Rossi, F. (2019). The new CAF 2020 – 20 years of excellence in public administration. European Institute of Public Administration (EIPA). https://www.eipa.eu/blog/the-new-caf-2020-20-years-of-excellence-in-public-administration/ (letzter Zugriff am 03.08.2025).

Schäfer, M., Zenke, I. & Stoffels, M. (2023): Kommunalwirtschaft - Eine gesellschaftspolitische und volkswirtschaftliche Analyse, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schmutte, A. M. (2013): Organisationsdiagnose im Rahmen des Business Excellence-Prozesses. In: Werner, C.; Elbe, M. (Hrsg.): Handbuch Organisationsdiagnose. Schriftenreihe für angewandtes Management, Band 4. München: Herbert Utz Verlag.

Schönert, S. & Villmow, H.-D. (2020): Multiprojektmanagement in der öffentlichen Verwaltung - Systematisch und effizient Projekte und Programme zum Erfolg führen. Independently published.

Schreyögg, G. & Geiger, D. (2024): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 7. Aufl. Berlin: Springer Gabler

Schulte-Zurhausen, M. (2013): Organisation. 6. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen. eBook-Produktion: hgv publishing services. (letzter Zugriff am 01.06.2025).

Schwarting, G. (2019): Der kommunale Haushalt. 5. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Seng, A., Tietmeyer, J. & Höffner, C. (2024): Agilität im Public Management: Experimente mit agilen Settings in obersten Landesbehörden im Kontext des Projekts Reallabor Agiles Arbeiten. ifpm Schriftenreihe der FOM, Band 5. Essen: MAV Verlag

Senge, P. M., Klostermann, M. & Freundl, H. (2011): Die fünfte Disziplin - Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 11. Aufl. Kindle-Ausgabe. Stuttgart: Klett-Cotta.

Soremba, S. (2020): Bericht 12/2020 Kommunales Projektmanagement - Agil, vielseitig und krisenerprobt. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2023): Anschriften der Gemeinde- und Stadtverwaltungen in Deutschland – Stand 31.01.2023. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter: Anschriftenverzeichnis 2023 - Statistisches Bundesamt (letzter Zugriff am 29.07.2025).

Tabatt-Hirschfeldt, A. (2018): Öffentliche Steuerung und Gestaltung der kommunalen Sozialverwaltung im Wandel. Wiesbaden: Springer VS

Thomas, D. (2024): Economics of Digital Twins (NIST AMS 100-61). Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology.

Timinger, H. (2017): Modernes Projektmanagement: Mit traditionellem, agielem und hybridem Vorgehen zum Erfolg. 1. Aufl. Weinheim: WILEY-VCH

Timinger, H. (2021): Modernes Projektmanagement: Mit System zum richtigen Vorgehensmodell. 1. Aufl. Weinheim: WILEY-VCH

von Klaeden, S. (2017): Pflichtaufgabe oder freiwillige Leistung? Abgrenzung und Steuerungsmöglichkeiten – Eine Praxishilfe für Kommunen. Hannover: Landesrechnungshof Niedersachsen. Online verfügbar unter: https://www.lrh.niedersachsen.de/download/122410 (letzter Zugriff am 26.07.2025).

Wald, A., Schneider, C., Schoper, Y., Thuy, P. & Hartmann, C. (2023): Projektifizierung 2.0 - Zweite Makroökonomische Vermessung der Projekttätigkeit in Deutschland. München: UVK Verlag

Weiß, J. (2022): Viele Ziele, aber wenig Steuerung? Zur Perspektive der Ergebnis- und Wirkungsorientierung im kommunalen Verwaltungsmanagement. In: Verwaltung & Management – Zeitschrift für moderne Verwaltung. 1/2022, 28. Jahrgang. Baden-Baden: Nomos.

Anhang

Anhang 1: Fragebogen

Einleitung – Projektarbeit und kommunale Haushaltswirtschaft

Herzlich Willkommen!

Diese Umfrage ist Bestandteil meiner Masterarbeit (M.A. Organisationsentwicklung) mit dem Titel "**Integration von Projektmanagement in den kommunalen Haushalt**: Eine quantitative Untersuchung von Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei nordrhein-westfälischen Kommunen der Größenklassen drei und vier gem. Unterteilung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)".

(Datenquelle: Anschriftenverzeichnis | Statistikportal.de, Stand 31.01.2023, abgerufen am 09.04.2025)

Wie komme ich zu diesem Titel

Ich beschäftige mich seit Jahren mit Projekten und Projektmanagement. Zwar nehme ich wahr, dass viele Kommunen "Kennzahlen" für Projekte einfordern oder verwenden, allerdings scheint es zu einer nachhaltigen Verwendung in die kommunalen Haushaltswirtschaft wenig Literatur, Studien oder Best Practices zu geben. Schöner & Villmow formulieren folgende Anforderung:

„Wenn ein immer weiter ansteigender Anteil von Projekten mehr und mehr die Leistungserstellung innerhalb der öffentlichen Verwaltung ausmacht, müssen Auswahl, Priorisierung und Steuerung auf validen Informationen und mit Blick auf die Gesamtstrategie erfolgen." (Schönert & Villmow, 2020, S. 14)

Die Ergebnisse dieser Befragung sollen Aufschluss darüber geben, ob und in welcher Form Kommunen Projektmanagementstrukturen sowie projektspezifische Haushaltsfragen systematisch in ihre Haushaltswirtschaft integrieren. Die Umfrage ist vergleichbar mit einem interkommunalen Erfahrungsaustausch (IKEA): Jede Perspektive – unabhängig vom aktuellen Stand der Standardisierung – liefert wertvolle Erkenntnisse. Ziel der Erhebung ist es, ein umfassendes Bild der aktuellen Strukturen und Steuerungsansätze zu gewinnen. Auf Basis dieser Erkenntnisse könnte im weiteren Verlauf möglicherweise ein Entwurf für ein integriertes Government Excellence Modell für Kommunen entwickelt werden. **Ihre Teilnahme ist daher in jedem Fall von großer Bedeutung und trägt wesentlich dazu bei, praxisrelevante Entwicklungen fundiert zu unterstützen. (Laufzeit: bis 23.05.2025)**

Dauer der Befragung

Die Bearbeitungszeit für das Ausfüllen des Fragebogens beträgt ca. 20 Minuten.

Vertraulichkeit und Datenschutz

Die von Ihnen zur Verfügung gestellten Daten werden streng vertraulich behandelt. Die Ergebnisse werden ausschließlich in aggregierter Form publiziert. Ein Rückschluss auf einzelne Kommunen oder Personen wird nicht möglich sein. Für die Erhebung und technische Auswertung der Daten liegt die Genehmigung vor, diese im dienstlichen Umfeld der Stadt Lünen durchzuführen. Das hierzu verwendete Tool ist bei der Stadt Lünen datenschutztechnisch freigegeben. Am Ende der Umfrage haben Sie die Möglichkeit, persönliche Daten für Rückfragen und/oder zur Zusendung der anonymisierten Ergebnisse zu übermitteln.

Ihr optionaler Nutzen:
Gerne tausche ich mich mit Ihnen zu agilen/hybriden Projekten in der öffentlichen Verwaltung aus. Ich biete Ihnen an, in einer einstündigen Online-Veranstaltung nebenberuflich, kostenfrei, unterhaltsam und fachlich über agiles/hybrides Projektmanagement zu berichten und mit Kolleg:innen Ihrer Verwaltung zu diskutieren.

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme und Ihre Unterstützung!
Susanne Kaletta

(Pflichtfragen werden mit * gekennzeichnet.)

Anmerkung:
Die gewählte Einleitungsform in persönlicher Ansprache dient ausschließlich der Förderung der Teilnahmebereitschaft. Die inhaltlichen Erhebungen und Auswertungen erfolgen unabhängig davon in neutraler und objektiver Weise gemäß den wissenschaftlichen Standards.

Frage 1: Demographische Daten

Kommune*

(Datenquelle: Anschriftenverzeichnis | Statistikportal.de, **Stand 31.01.2023**, abgerufen am 09.04.2025)

- ◯ Kreisfreie Stadt Bottrop (GK 3)
- ◯ Kreisfreie Stadt Hagen (GK 3)
- ◯ Kreisfreie Stadt Hamm (GK 3)
- ◯ Kreisfreie Stadt Herne (GK 3)
- ◯ Kreisfreie Stadt Leverkusen (GK 3)
- ◯ Kreisfreie Stadt Mülheim an der Ruhr (GK 3)
- ◯ Kreisfreie Stadt Remscheid (GK 3)
- ◯ Kreisfreie Stadt Solingen (GK 3)
- ◯ Stadt Ahlen (GK 4)
- ◯ Stadt Arnsberg (GK 4)
- ◯ Stadt Bad Salzuflen (GK 4)
- ◯ Stadt Bergheim (GK 4)
- ◯ Stadt Bergisch Gladbach (GK 3)
- ◯ Stadt Bocholt (GK 4)
- ◯ Stadt Castrop-Rauxel (GK 4)
- ◯ Stadt Detmold (GK 4)
- ◯ Stadt Dinslaken (GK 4)
- ◯ Stadt Dormagen (GK 4)
- ◯ Stadt Dorsten (GK 4)
- ◯ Stadt Düren (GK 4)
- ◯ Stadt Eschweiler (GK 4)
- ◯ Stadt Euskirchen (GK 4)
- ◯ Stadt Frechen (GK 4)
- ◯ Stadt Gladbeck (GK 4)
- ◯ Stadt Grevenbroich (GK 4)
- ◯ Stadt Gummersbach (GK 4)
- ◯ Stadt Gütersloh (GK 3)
- ◯ Stadt Hattingen (GK 4)
- ◯ Stadt Herford (GK 4)
- ◯ Stadt Herten (GK 4)
- ◯ Stadt Hilden (GK 4)
- ◯ Stadt Hürth (GK 4)
- ◯ Stadt Ibbenbüren (GK 4)
- ◯ Stadt Iserlohn (GK 4)
- ◯ Stadt Kerpen (GK 4)

Umfrage erstellt mit LamaPoll

- ◯ Stadt Kleve (GK 4)
- ◯ Stadt Langenfeld (Rhld.) (GK 4)
- ◯ Stadt Lippstadt (GK 4)
- ◯ Stadt Lüdenscheid (GK 4)
- ◯ Stadt Lünen (GK 4)
- ◯ Stadt Marl (GK 4)
- ◯ Stadt Meerbusch (GK 4)
- ◯ Stadt Menden (Sauerland) (GK 4)
- ◯ Stadt Minden (GK 4)
- ◯ Stadt Moers (GK 3)
- ◯ Stadt Neuss (GK 3)
- ◯ Stadt Paderborn (GK 3)
- ◯ Stadt Pulheim (GK 4)
- ◯ Stadt Ratingen (GK 4)
- ◯ Stadt Recklinghausen (GK 3)
- ◯ Stadt Rheine (GK 4)
- ◯ Stadt Sankt Augustin (GK 4)
- ◯ Stadt Siegen (GK 3)
- ◯ Stadt Stolberg (Rhld.) (GK 4)
- ◯ Stadt Troisdorf (GK 4)
- ◯ Stadt Unna (GK 4)
- ◯ Stadt Velbert (GK 4)
- ◯ Stadt Viersen (GK 4)
- ◯ Stadt Wesel (GK 4)
- ◯ Stadt Willich (GK 4)
- ◯ Stadt Witten (GK 4)

Frage 2: Leitende Funktion innerhalb der Verwaltung

Ihre Position in Ihrer Kommune:*

Sollten Sie nicht einer der unten genannten Zielgruppen angehören, bitte ich Sie herzlich, den Link der Umfrage an die zuständige Stelle in Ihrer Kommune weiterzuleiten. Vielen Dank!

- ◯ Leitung Organisationsamt, Zentrale Steuerung o. ä. (Organisationseinheit, die für Organisation der Primär- und Sekundärorganisation/ Aufbauorganisation federführend zuständig ist)
- ◯ Leitung Kämmerei / Finanzsteuerung / Finanzwirtschaft o. ä. (Organisationseinheit, die für Organisation der haushaltswirtschaftlichen Vorgaben federführend zuständig ist)
- ◯ Leitung Projektmanagementbüro o. ä. (Stelle oder Organisationseinheit, die für die Projektmanagement-Vorgaben federführend zuständig ist)

Frage 3: Berufserfahrung in der aktuellen Funktion

Wie viele Jahre Erfahrung haben Sie in Ihrer aktuellen Funktion?*

- ◯ < 2 Jahre
- ◯ 2 - 5 Jahre
- ◯ 6 - 10 Jahre
- ◯ > 10 Jahre

Frage 4: Kontakt

Kontakt

- ☐ Ich bin damit einverstanden, dass ich für Rückfragen kontaktiert werde.
- ☐ Ich möchte die anonymisierten Ergebnisse der Umfrage erhalten.
- ☐ Ich möchte eine kurze Mail zur Sicherung der Kontaktdaten erhalten.

Frage 5: Kontaktdaten

Bitte füllen Sie die Felder aus*

Vorname

Nachname

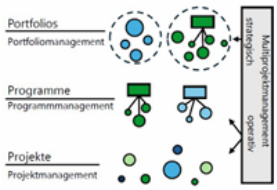
Mail-Adresse

Einschub: Begriffsbestimmungen

Unter **Projekt** wird im Folgenden ein Vorhaben verstanden, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, d.h.:

- Für das Projekt existiert eine konkrete Zielvorgabe (welchem Zweck dient das Projekt?).
- Das Projekt ist zeitlich begrenzt. Es hat einen Anfang und ein Ende.
- Das Projekt benötigt spezifische Ressourcen (z.B. finanziell, personell).
- Es existiert eine eigenständige Ablauforganisation, die sich von der Standardorganisation in der Kommune abgrenzt.
- In Projekten werden nicht routinemäßige Aufgaben bearbeitet.
- Das Projekt hat eine Mindestdauer von vier Wochen.
- Das Projekt besteht aus wenigstens drei Teilnehmer:innen. (vgl. Wald et al. 2023: 48)

Unter einer **Projektlandschaft** wird die Gesamtheit aller Projekte, Programme und Portfolios verstanden. Demnach sind **Projekte** die kleinste Einheit einer Projektlandschaft. **Programme** bestehen aus mehreren Projekten, die inhaltlich zusammenhängen und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Häufig können Programme aus Strategien oder Handlungsfeldern abgeleitet werden (z. B. Digitalisierungsstrategie, Klimaschutz und Nachhaltigkeit). Alle Programme und Projekte werden in einem **Portfolio** strukturiert dargestellt.



(vgl. Ewens 2024: 8-9)

Block Projektmanagement-Landschaft

Frage 6: Entwicklung des kommunalen Projektvolumens

Wie schätzen Sie die Anzahl der Projekte in Ihrer Kommune im Verlauf der letzten zehn Jahre ein?*

- ◯ Sie ist deutlich gesunken.
- ◯ Sie ist moderat gesunken
- ◯ Sie ist unverändert.
- ◯ Sie ist moderat gestiegen.
- ◯ Sie ist deutlich gestiegen.
- ◯ Nicht bekannt.

Frage 7: Vorhandensein einer zentralen PM-Funktion

Gibt es in Ihrer Kommune eine zentrale Funktion oder Organisationseinheit, die für die Erarbeitung und das Einhalten von Standards in der Projektarbeit zuständig ist?*

- ◯ Ja
- ◯ Nein
- ◯ Nicht bekannt

Frage 8: Vorhandensein einer zentralen PM-Funktion

Bitte konkretisieren Sie Ihre Antwort*

- ◯ Aufgabenteil einer oder mehrerer Stellen
- ◯ Eigene Stelle(n) ausschließlich für diese Aufgabe
- ◯ Eigene Organisationseinheit für diese Aufgabe (Projektmanagementbüro o. ä.)

Frage 9: Freitext-Ergänzung zu Frage 8

Frage 10: Eingesetzte Projektmanagementansätze

Welche Projektmanagementansätze/-vorgehensweisen werden in Ihrer Kommune eingesetzt?*

(**Traditionell**: Das erwartete Ergebnis/Produkt kann klar benannt und beschrieben werden. Der Weg zur Zielerreichung ist bekannt und wird sich kaum/nicht ändern. Die Vorgehensweise ist phasenorientiert. **Agil**: Das erwartete Ergebnis/Produkt kann nicht klar benannt und beschrieben werden. Der Weg zur Zielerreichung ist unbekannt und erfolgt in Zyklen und Erarbeitung von Teilzielen/Teilergebnissen. Die Vorgehensweise ist iterativ und inkrementell. **Hybrid**: Traditionelle und agile Elemente werden gemischt. Beispiel: Berichtswesen Rat/Ausschüsse traditionell, Vergabewesen tradtionell, Aufgabenbearbeitung im Projekt agil.)

- ◯ Wir verwenden ausschließlich traditionelle Ansätze.
- ◯ Wir verwenden ausschließlich agile Ansätze.
- ◯ Wir verwenden ausschließlich hybride Ansätze.
- ◯ Wir verwenden überwiegend traditionelle Ansätze.
- ◯ Wir verwenden überwiegend agile Ansätze.
- ◯ Wir verwenden überwiegend hybride Ansätze.
- ◯ Wir verwenden alle Formen - Schwerpunkte kann ich nicht abschätzen/sind mir nicht bekannt.
- ◯ Wir haben darüber keine Übersicht. Eine Einschätzung ist mir nicht möglich.

Frage 11: Freitext-Ergänzung zu Frage 10

Frage 12: Projektportfolios

Gibt es in Ihrer Kommune eine Übersicht über alle Projekte (Portfolio)?*

- ◯ Ja
- ◯ Nein
- ◯ Im Aufbau/teilweise
- ◯ Nicht bekannt

Frage 13: Programme

Werden in Ihrer Kommune Projekte in Programmen gebündelt?*

(z. B. Digitalisierung, Klimaschutz und Nachhaltigkeit, Haushaltssicherungskonzept, Smart City)

- ◯ Ja
- ◯ Nein
- ◯ Im Aufbau
- ◯ Nicht bekannt

Block Projekte, Haushalt und Controlling

Frage 14: Projekte im Haushalt

Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich)*

- [ ] Gar nicht
- [ ] Als eigenständige Haushaltsposten
- [ ] Integriert in das für das Projekt federführende Produkt
- [ ] Integriert in das laufende Budget
- [ ] Über projektbezogene Sonderbudgets
- [ ] Über projektbezogen gekennzeichnete Sachkonten
- [ ] Über die Kosten-Leistungsrechnung
- [ ] Nicht bekannt

Frage 15: Freitext-Ergänzung zu Frage 14

Frage 16: Strategische Ziele im Haushalt

Werden strategische Ziele Ihrer Kommune explizit in projektmanagementbezogene Kennzahlen überführt und im Haushalt abgebildet?

- ( ) Es sind keine strategischen Ziele benannt.
- ( ) Nein
- ( ) Ja, spezifische Kennzahlen für Projekte sind formal im Haushalt aufgeführt und quantifiziert.
- ( ) Ja, aber nur auf Programm- bzw. Projektebene (nicht im formalen Haushalt).
- ( ) Nicht bekannt

Frage 17: Freitext-Ergänzung zu Frage 16

Frage 18: Messung des Projekterfolgs

Wird der Projekterfolg generell mit Hilfe von Kennzahlen gemessen?*

- ( ) Ja
- ( ) Nein
- ( ) Nicht bekannt

Frage 19: Verwendete Kennzahlen

Welche Kennzahlen werden in Ihrer Kommune in Projekten verwendet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich, die genannten Beispiele sind allgemein sowie konkret)*

- [ ] Abweichung/Einhaltung der geplanten Finanzmittel (Haushaltsplanungstreue)
- [ ] Investitionsrendite (Return on Invest) von Optimierungsmaßnahmen
- [ ] Einsparung durch Prozessoptimierung
- [ ] Kosten je Vorgang
- [ ] Anteil der digital abgewickelten Anträge gegenüber Papierformularen
- [ ] Durchschnittliche Bearbeitungszeit von Anfragen/Anträgen
- [ ] Nachhaltigkeitskennzahlen, Sustainable Development Goals (SDG)
- [ ] Zufriedenheit der Bürger:innen
- [ ] Akzeptanz der Nutzenden
- [ ] Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen
- [ ] Termintreue (termingerecht abgeschlossene Projekte)
- [ ] Dauer der Projekte
- [ ] Personaleinsatz in Projekten
- [ ] Qualitätsindikatoren (Anzahl festgestellter Mängel bei Abnahme)
- [ ] Krankheits-/Fehlzeitenquote von Projektmitarbeiter:innen
- [ ] Anzahl umgesetzter Optimierungsvorschläge von Bürger:innen/Mitarbeiter:innen
- [ ] Fehlerquote bzw. Anzahl notwendiger Nachbesserungen von Projekt(zwischen)ergebnissen

Frage 20: Freitext-Ergänzung zu Frage 19 (andere Kennzahlen)

Frage 21: Objektives and Key Results

Wird in Ihrer Verwaltung der Management- und Steuerungsansatz "Objectives and Key Results" (OKR) angewendet?*

- ( ) Ja
- ( ) Nein
- ( ) Nicht bekannt

Frage 22: Freitext-Ergänzung zu Frage 21

Frage 23: Finanzcontrolling bei Projekten

Werden in Ihrer Kommune Instrumente oder Maßnahmen zum Finanzcontrolling bei Projekten eingesetzt?*

- ( ) Ja
- ( ) Nein
- ( ) Nicht bekannt

Frage 24: Instrumente

Welche Instrumente werden eingesetzt? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich)*

- [ ] Durchführung von regelmäßigen Soll-Ist-Vergleichen (Haushaltsmittel, Fördermittel)
- [ ] Einsatz von Frühwarnsystemen (projektbezogenes Risikomanagement)
- [ ] Einsatz einer Haushalts- und Projektcontrolling-Software
- [ ] Durchführung von internen, zyklischen Berichterstattungen
- [ ] Durchführung von projektspezifischen Berichterstattungen gegenüber der Politk (Rat, Ausschuss)
- [ ] Durchführung von projektbegleitenden IT-Prüfungen der örtlichen Rechnungsprüfung (z. B. gem. IDR L 135, s. Leitlinien & Arbeitshilfen - IDR e. V.)
- [ ] Nicht bekannt

Frage 25: Freitext-Ergänzung zu Frage 24

Dritter Fragenblock – mögliche Erfolgsfaktoren

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu, wenn es darum geht, Projektarbeit erfolgreich in die kommunale Haushaltswirtschaft zu integrieren? Bewerten Sie dabei aus Ihrer Sicht:

1. Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach generell zum Erfolg bei? Würde er dazu beitragen?

2. Findet der Aspekt in Ihrer Kommune Ihrer Meinung nach Anwendung? Wird er in Ihrer Kommune berücksichtigt? Trifft der Aspekt in Ihrer Kommune zu?

Frage 26: Gesamtstrategie/Vision

Es liegt eine verbindliche Gesamtstrategie bzw. Vision für die Kommune vor, die regelmäßig überprüft und weiterentwickelt wird.*

Trägt zum Erfolg bei: Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach zum Erfolg bei?
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3, trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

Ist-Situation in meiner Kommune: Ihre Kommune verfügt über eine Gesamtstrategie/Vision, die regelmäßig überprüft und weiterentwickelt wird.
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

	0	1	2	3	4
Trägt zum Erfolg bei	○	○	○	○	○
Ist-Situation in meiner Kommune	○	○	○	○	○

Frage 27: Politische Forderungen und Kommunale Strategien

Politische Forderungen (Rat) und kommunale Strategie(n) (Verwaltung) werden aufeinander abgestimmt.*

Trägt zum Erfolg bei: Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach zum Erfolg bei?
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3, trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

Ist-Situation in meiner Kommune: In Ihrer Kommune werden politische Forderungen und kommunale Strategie(n) aufeinander abgestimmt.
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

	0	1	2	3	4
Trägt zum Erfolg bei	○	○	○	○	○
Ist-Situation in meiner Kommune	○	○	○	○	○

Frage 28: Abstimmung auf kommunale Strategien

Die operativen Portfolio-, Programm- und Projektmanagementaktivitäten werden auf die kommunale(n) Strategie(n) abgestimmt.*

Trägt zum Erfolg bei: Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach zum Erfolg bei?
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3, trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

Ist-Situation in meiner Kommune: In Ihrer Kommune werden die operativen Portfolio-, Programm- und Projektmanagementaktivitäten auf die kommunale(n) Strategien abgestimmt.
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

	0	1	2	3	4
Trägt zum Erfolg bei	○	○	○	○	○
Ist-Situation in meiner Kommune	○	○	○	○	○

Frage 29: Integrierte Management-Systeme

Integrierte Management-Systeme sind implementiert und werden regelmäßig überprüft und weiterentwickelt.*

Trägt zum Erfolg bei: Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach zum Erfolg bei?
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3, trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

Ist-Situation in meiner Kommune: In Ihrer Kommune sind integrierte Management-Systeme implementiert und werden regelmäßig überprüft und weiterentwickelt.
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

	0	1	2	3	4
Trägt zum Erfolg bei	○	○	○	○	○
Ist-Situation in meiner Kommune	○	○	○	○	○

Frage 30: Prozess zwischen Haushalt und Projektcontrolling

Zwischen Haushaltsbewirtschaftung/Haushaltscontrolling und Projektcontrolling existiert ein verbindlicher, formal definierter Prozess der Abstimmung und Berichterstattung (Reporting).*

Trägt zum Erfolg bei: Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach zum Erfolg bei?
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3, trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

Ist-Situation in meiner Kommune: In Ihrer Kommune existiert eine regelmäßige, standardisierte Rückkopplungsschleife zwischen Haushaltsbewirtschaftung/Haushaltscontrolling und Projektcontrolling.
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

	0	1	2	3	4
Trägt zum Erfolg bei	○	○	○	○	○
Ist-Situation in meiner Kommune	○	○	○	○	○

Frage 31: Flexible Haushaltsplanung für Projektarbeit

Die Haushaltsplanung und -bewirtschaftung ist insbesondere für Projektarbeit flexibel und adaptiv gestaltet (z. B. durch Anwendung von Eckwerten, Ermächtigungsübertragungen, Nutzung der Experimentierklausel § 129 GO NRW).*

Trägt zum Erfolg bei: Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach zum Erfolg bei?
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3, trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

Ist-Situation in meiner Kommune: In Ihrer Kommune sind Haushaltsplanung und -bewirtschaftung insbesondere für Projektarbeit flexibel und adaptiv gestaltet.
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

	0	1	2	3	4
Trägt zum Erfolg bei	○	○	○	○	○
Ist-Situation in meiner Kommune	○	○	○	○	○

Frage 32: Prozesse zu Haushaltswirtschaft und zu Projektmanagement

Prozesse im Bereich der Haushaltswirtschaft und des Projektmanagements sind beschrieben und werden konsequent angewendet.*

Trägt zum Erfolg bei: Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach zum Erfolg bei?
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3, trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

Ist-Situation in meiner Kommune: In Ihrer Kommune sind Prozesse im Bereich der Haushaltswirtschaft und des Projektmanagement beschrieben und werden konsequent angewendet.
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

	0	1	2	3	4
Trägt zum Erfolg bei	○	○	○	○	○
Ist-Situation in meiner Kommune	○	○	○	○	○

Frage 33: EDV- und Controlling-Instrumente

Moderne, einfach anwendbare EDV- und Controlling-Instrumente werden durchgehend genutzt.*

Trägt zum Erfolg bei: Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach zum Erfolg bei?
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3, trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

Ist-Situation in meiner Kommune: In Ihrer Kommune werden moderne, einfach anwendbare EDV- und Controlling-Instrumente durchgehend genutzt.
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

	0	1	2	3	4
Trägt zum Erfolg bei	○	○	○	○	○
Ist-Situation in meiner Kommune	○	○	○	○	○

Frage 34: Personalressourcen für Projektarbeit

Personalressourcen für die Projektarbeit (Stellen bzw. Stellenanteile) sind im Stellenplan ausgewiesen und verankert.*

Trägt zum Erfolg bei: Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach zum Erfolg bei?
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3, trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

Ist-Situation in meiner Kommune: In Ihrer Kommune sind Personalressourcen für die Projektarbeit im Stellenplan ausgewiesen und verankert.
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

	0	1	2	3	4
Trägt zum Erfolg bei	○	○	○	○	○
Ist-Situation in meiner Kommune	○	○	○	○	○

Frage 35: Personal für Projekt-Steuerung und -Controlling

Für die Steuerung und das Controlling von Projekten ist qualifiziertes Personal in ausreichendem Umfang vorhanden.*

Trägt zum Erfolg bei: Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach zum Erfolg bei?
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3, trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

Ist-Situation in meiner Kommune: In Ihrer Kommune ist für die Steuerung und das Controlling von Projekten qualifiziertes Personal in ausreichendem Umfang vorhanden.
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

	0	1	2	3	4
Trägt zum Erfolg bei	○	○	○	○	○
Ist-Situation in meiner Kommune	○	○	○	○	○

Frage 36: Überwachung von Projekt-Meilensteinen und Zwischenständen

Projekt-Meilensteine und Zwischenstände werden konsequent und fortlaufend überwacht und gesteuert.*

Trägt zum Erfolg bei: Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach zum Erfolg bei?
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3, trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

Ist-Situation in meiner Kommune: In Ihrer Kommune werden Projekt-Meilensteine und Zwischenstände konsequent und fortlaufend überwacht und gesteuert.
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

	0	1	2	3	4
Trägt zum Erfolg bei	○	○	○	○	○
Ist-Situation in meiner Kommune	○	○	○	○	○

Frage 37: Verpflichtende Nutzung von Kennzahlen

Die Nutzung von Kennzahlen in Projekten ist verpflichtend.*

Trägt zum Erfolg bei: Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach zum Erfolg bei?
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3, trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

Ist-Situation in meiner Kommune: In Ihrer Kommune ist die Nutzung von Kennzahlen in Projekten verpflichtend.
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

	0	1	2	3	4
Trägt zum Erfolg bei	○	○	○	○	○
Ist-Situation in meiner Kommune	○	○	○	○	○

Frage 38: Verpflichtende Ermittlung von Kosten-Nutzen-Vergleichen

Die Durchführung und Dokumentation von Kosten-Nutzen-Vergleichen bzw. ROI-Berechnungen sind in Projekten verpflichtend.*

Trägt zum Erfolg bei: Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach zum Erfolg bei?
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3, trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

Ist-Situation in meiner Kommune: In Ihrer Kommune sind die Durchführung und Dokumentation von Kosten-Nutzen-Vergleichen bzw. ROI-Berechnungen in Projekten verpflichtend.
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

	0	1	2	3	4
Trägt zum Erfolg bei	○	○	○	○	○
Ist-Situation in meiner Kommune	○	○	○	○	○

Frage 39: Schulungen zu Projektmanagement und Haushaltswirtschaft

Es werden regelmäßige Schulungen und Fortbildungen zu Projektmanagement und Haushaltswirtschaft angeboten.*

Trägt zum Erfolg bei: Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach zum Erfolg bei?
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3, trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

Ist-Situation in meiner Kommune: In Ihrer Kommune werden regelmäßige Schulungen und Fortbildungen zu Projektmanagement und Haushaltswirtschaft angeboten.
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

	0	1	2	3	4
Trägt zum Erfolg bei	○	○	○	○	○
Ist-Situation in meiner Kommune	○	○	○	○	○

Frage 40: Vereinfachte Abstimmungsprozesse

Abstimmungsprozesse zwischen internen Organisationseinheiten sind, soweit rechtlich möglich, vereinfacht.*

Trägt zum Erfolg bei: Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach zum Erfolg bei?
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3, trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

Ist-Situation in meiner Kommune: In Ihrer Kommune sind Abstimmungsprozesse zwischen internen Organisationseinheiten vereinfacht.
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

	0	1	2	3	4
Trägt zum Erfolg bei	○	○	○	○	○
Ist-Situation in meiner Kommune	○	○	○	○	○

Frage 41: Anerkennung von Projektmanagement

Projektmanagement ist im Verwaltungsapparat anerkannt und wird von allen Ebenen akzeptiert.*

Trägt zum Erfolg bei: Trägt der Aspekt im genannten Zusammenhang Ihrer Meinung nach zum Erfolg bei?
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3, trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

Ist-Situation in meiner Kommune: In Ihrer Kommune ist Projektmanagement anerkannt und wird von allen Ebenen akzeptiert.
0 = keine Angabe (weiß ich nicht), 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

	0	1	2	3	4
Trägt zum Erfolg bei	○	○	○	○	○
Ist-Situation in meiner Kommune	○	○	○	○	○

Frage 42: Freitext-Ergänzung - Persönlichen Anmerkungen oder Anregungen

Abschluss:

Über den folgenden Link können Sie sich vor dem Absenden den Fragebogen mit Ihren Antworten "Drucken" (Druck zum Speichern zu PDF empfohlen).

Vielen Dank!

Ich bedanke mich sehr herzlich bei Ihnen für Ihre Unterstützung durch die aktive Teilnahme an dieser Umfrage.

Wenn Sie nachträglich an den Ergebnissen der Umfrage interessiert sind, schreiben Sie bitte eine kurze E-Mail an *susanne.kaletta@luenen.de*

Herzliche Grüße
Susanne Kaletta

Die nachfolgenden **Begriffsdefinitionen** dienen der Vereinheitlichung des Verständnisses innerhalb der Befragung und basieren auf anerkannten wissenschaftlichen Quellen:

- Projekt: Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben mit klar definiertem Ziel, spezifischer Organisation und begrenzten Ressourcen, das sich durch Einmaligkeit und Komplexität auszeichnet. (vgl. Wald et al. 2023: 14)
- Projektlandschaft: Die Projektlandschaft umfasst die Gesamtheit aller Projekte, Programme und Portfolios innerhalb einer Organisation (vgl. Ewens 2024: 8–9)
- Programm: Ein Programm ist eine Gruppe miteinander verknüpfter Projekte, die gemeinsam ein strategisches Ziel verfolgen. (vgl. Schönert & Villmow 2020: 14)
- Portfolio: Ein Projektportfolio stellt die strukturierte Gesamtheit aller laufenden und geplanten Projekte und Programme dar und dient der Steuerung und Priorisierung auf Organisationsebene. (vgl. Ewens 2024: 9)
- Traditionelles Projektmanagement: Ein Projektmanagementansatz, der auf einem linearen, phasenbasierten Ablauf mit festgelegten Meilensteinen und Ergebnissen beruht. (vgl. Timinger 2017: 28ff.)
- Agiles Projektmanagement: Ein iterativer, flexibler Projektmanagementansatz, bei dem Anforderungen und Lösungen sich durch die Zusammenarbeit selbstorganisierender Teams entwickeln. (vgl. Timinger 2017: 160ff.)
- Hybrides Projektmanagement: Eine Kombination traditioneller und agiler Methoden innerhalb eines Projekts oder Programms, angepasst an spezifische Rahmenbedingungen und Anforderungen. (vgl. Timinger 2017: 241ff.)
- Objectives and Key Results (OKR): Objectives and Key Results (OKR) sind ein Zielmanagementsystem, bei dem ambitionierte qualitative Ziele (Objectives) durch spezifische, messbare Ergebnisse (Key Results) konkretisiert werden. OKRs fördern Fokus, Transparenz und kontinuierliche Überprüfung von Fortschritten innerhalb von Organisationen. (vgl. Doerr 2018: 26–28)

Literaturverzeichnis:

- Doerr, John (2018): OKR: Objectives & Key Results – Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen, München: Vahlen.
- Ewens, Hendrik (2024): Bericht 16/2024 Kommunen mit Projekten steuern. Portfoliomanagement erfolgreich einführen, Köln: KGSt.
- Schönert, Silke und Villmow, Hans-Dieter (2020): Multiprojektmanagement in der öffentlichen Verwaltung - Systematisch und effizient Projekte und Programme zum Erfolg führen (S. 14), Independently published.
- Timinger, Holger (2017): Modernes Projektmanagement: Mit traditionellem, agilem und hybridem Vorgehen zum Erfolg, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.
- Wald, Andreas, Christoph Schneider/Yvonne Schoper/Peter Thuy/Clemens Hartmann (2023): Projektifizierung 2.0 - Zweite Makroökonomische Vermessung der Projekttätigkeit in Deutschland. München: UVK Verlag.

Anhang 2: Auswertungen aus IBM SPSS Statistics

Frage 1: Teilnahme nach Kommune transponiert
Ausweisung der jeweiligen Kommune anonymisiert.

Frage 1 – Teilnahme nach Kommune

Frage 1 - Kommune

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stadt 1	1	2,8	2,8	2,8
	Stadt 10	1	2,8	2,8	5,6
	Stadt 11	1	2,8	2,8	8,3
	Stadt 12	1	2,8	2,8	11,1
	Stadt 13	1	2,8	2,8	13,9
	Stadt 14	3	8,3	8,3	22,2
	Stadt 15	1	2,8	2,8	25,0
	Stadt 16	1	2,8	2,8	27,8
	Stadt 17	1	2,8	2,8	30,6
	Stadt 18	3	8,3	8,3	38,9
	Stadt 19	1	2,8	2,8	41,7
	Stadt 2	2	5,6	5,6	47,2
	Stadt 20	2	5,6	5,6	52,8
	Stadt 21	1	2,8	2,8	55,6
	Stadt 22	1	2,8	2,8	58,3
	Stadt 23	2	5,6	5,6	63,9
	Stadt 24	1	2,8	2,8	66,7
	Stadt 25	1	2,8	2,8	69,4
	Stadt 26	2	5,6	5,6	75,0
	Stadt 3	1	2,8	2,8	77,8
	Stadt 4	2	5,6	5,6	83,3
	Stadt 5	1	2,8	2,8	86,1
	Stadt 6	1	2,8	2,8	88,9
	Stadt 7	1	2,8	2,8	91,7
	Stadt 8	2	5,6	5,6	97,2
	Stadt 9	1	2,8	2,8	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 1a – Teilnahme nach Größenklasse

Frage 1a - GK

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	GK 3	9	25,0	25,0	25,0
	GK 4	27	75,0	75,0	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 2 - Ihre Position in Ihrer Kommune:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Leitung Kämmerei / Finanzsteuerung / Finanzwirtschaft o. ä. (Organisationseinheit, die für Organisation der haushaltswirtschaftlichen Vorgaben federführend zuständig ist)	16	44,4	44,4	44,4
	Leitung Organisationsamt, Zentrale Steuerung o. ä. (Organisationseinheit, die für Organisation der Primär- und Sekundärorganisation/ Aufbauorganisation federführend zuständig ist)	15	41,7	41,7	86,1
	Leitung Projektmanagementbüro o. ä. (Stelle oder Organisationseinheit, die für die Projektmanagement-Vorgaben federführend zuständig ist)	5	13,9	13,9	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 3 - Wie viele Jahre Erfahrung haben Sie in Ihrer aktuellen Funktion?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	< 2 Jahre	7	19,4	19,4	19,4
	> 10 Jahre	9	25,0	25,0	44,4
	2 - 5 Jahre	15	41,7	41,7	86,1
	6 - 10 Jahre	5	13,9	13,9	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Fragen 4 und 5: anonym (Kontaktdaten)

Frage 6 - Wie schätzen Sie die Anzahl der Projekte in Ihrer Kommune im Verlauf der letzten zehn Jahre ein?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nicht bekannt.	2	5,6	5,6	5,6
	Sie ist deutlich gestiegen.	21	58,3	58,3	63,9
	Sie ist moderat gestiegen.	9	25,0	25,0	88,9
	Sie ist unverändert.	4	11,1	11,1	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 7 - Gibt es in Ihrer Kommune eine zentrale Funktion oder Organisationseinheit, die für die Erarbeitung und das Einhalten von Standards in der Projektarbeit zuständig ist?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	20	55,6	55,6	55,6
	Nein	15	41,7	41,7	97,2
	Nicht bekannt	1	2,8	2,8	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 8 - Bitte konkretisieren Sie Ihre Antwort

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		16	44,4	44,4	44,4
	Aufgabenteil einer oder mehrerer Stellen	9	25,0	25,0	69,4
	Eigene Organisationseinheit für diese Aufgabe (Projektmanagementbüro o. ä.)	5	13,9	13,9	83,3
	Eigene Stelle(n) ausschließlich für diese Aufgabe	6	16,7	16,7	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 9 - Ergänzung zu Ihrer Auswahl

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		32	88,9	88,9	88,9
	Es gibt ein Projektmanagementbüro und einzelne Stellen, die sich spezifisch um Fragen rund um das Projektmanagement kümmern.	1	2,8	2,8	91,7
	Federführung im FB Organisation, Aufarbeitung von Darstellung und Strukturen zur Info des Verwaltungsvorstandes durch MA im Bereich des Büro des Bürgermeisters	1	2,8	2,8	94,4
	Vor zwei Jahren wurde eine Stelle für Projekt Management Office (PMO) direkt beim Bürgermeister eingerichtet.	1	2,8	2,8	97,2
	Zentrale Sachgruppe für Internes Consulting Dezentrale Projektbearbeitung	1	2,8	2,8	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 10 - Welche Projektmanagementansätze/-vorgehensweisen werden in Ihrer Kommune eingesetzt?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Wir haben darüber keine Übersicht. Eine Einschätzung ist mir nicht möglich.	8	22,2	22,2	22,2
	Wir verwenden alle Formen - Schwerpunkte kann ich nicht abschätzen/sind mir nicht bekannt.	13	36,1	36,1	58,3
	Wir verwenden ausschließlich traditionelle Ansätze.	3	8,3	8,3	66,7
	Wir verwenden überwiegend hybride Ansätze.	6	16,7	16,7	83,3
	Wir verwenden überwiegend traditionelle Ansätze.	6	16,7	16,7	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 11 - Ergänzung zu Ihrer Auswahl

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		31	86,1	86,1	86,1
	Alle städtischen Organisationseinheiten initiieren Ihre fachlichen Projekte eigenverantwortlich und anlassbezogen. Größere Projekte, die die gesamte Stadt betreffen sind eher die Ausnahme.	1	2,8	2,8	88,9
	Das Projektmanagement befindet sich hier erst im Aufbau	1	2,8	2,8	91,7
	Formelle und zentral vorgegebene Projektstrukturen sind nicht vorhanden. In jedem Projekt wird natürlich über die Projektorganisation gesprochen und situativ eine Lösung gefunden. Dabei entwickeln sich insbesondere Projekte mit noch unklarem Ziel sehr agil, sodass ich durchaus agile Elemente in unserer Arbeit wiederfinden kann.	1	2,8	2,8	94,4
	Meine Einschätzung bezieht sich nur auf meinen Bereich (Finanzen). Ich kann nicht für die ganze Kommune beurteilen.	1	2,8	2,8	97,2
	Wo das Wissen vorhanden ist nutzen wir hybride Ansätze. Agile Methoden werden aber auch bei den traditionellen Ansätzen mitgedacht und angewendet.	1	2,8	2,8	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 12 - Gibt es in Ihrer Kommune eine Übersicht über alle Projekte (Portfolio)?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Im Aufbau/teilweise	14	38,9	38,9	38,9
	Ja	1	2,8	2,8	41,7
	Nein	16	44,4	44,4	86,1
	Nicht bekannt	5	13,9	13,9	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 13 - Werden in Ihrer Kommune Projekte in Programmen gebündelt?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Im Aufbau	6	16,7	16,7	16,7
	Ja	16	44,4	44,4	61,1
	Nein	9	25,0	25,0	86,1
	Nicht bekannt	5	13,9	13,9	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 14 – Mehrfachantwort

Häufigkeiten von $Frage_14

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Frage 14: Projekte im Haushalt[a]	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Gar nicht	1	1,8%	2,8%
	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Als eigenständige Haushaltsposten	6	10,9%	16,7%
	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Integriert in das für das Projekt federführende Produkt	20	36,4%	55,6%

	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Integriert in das laufende Budget	8	14,5%	22,2%
	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Über projektbezogene Sonderbudgets	5	9,1%	13,9%
	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Über projektbezogen gekennzeichnete Sachkonten	6	10,9%	16,7%
	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Nicht bekannt	9	16,4%	25,0%
Gesamt		55	100,0%	152,8%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Für alle Teilnehmenden zusammen, die angegeben haben, dass die Kommune über eine zentrale PM-Einheit verfügt:

Statistiken

		Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Gar nicht	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Als eigenständige Haushaltspost en	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Integriert in das für das Projekt federführende Produkt	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Integriert in das laufende Budget	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Über projektbezogene Sonderbudgets	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Über projektbezogen gekennzeichnete Sachkonten	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Über die Kosten-Leistungsrechnung	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Nicht bekannt
N	Gültig	20	20	20	20	20	20	20	20
	Fehlend	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe		0	3	13	4	3	4	0	5

Für alle Teilnehmenden zusammen, die angegeben haben, dass die Kommune nicht über eine zentrale PM-Einheit verfügt:

Statistiken

		Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Gar nicht	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Als eigenständige Haushaltsposten	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Integriert in das für das Projekt federführende Produkt	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Integriert in das laufende Budget	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Über projektbezogene Sonderbudgets	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Über projektbezogen gekennzeichnete Sachkonten	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Über die Kosten-Leistungsrechnung	Frage 14 - Wie werden Projekte in Ihrem kommunalen Haushalt abgebildet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Nicht bekannt
N	Gültig	15	15	15	15	15	15	15	15
	Fehlend	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe		0	3	7	4	2	2	0	4

Frage 15 - Andere Ansätze (bitte benennen und sichtbar trennen). Ergänzung zur Auswahl:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		35	97,2	97,2	97,2
	Je nach Größe und Komplexität gibt es meines Wissens nach eigene Budgets (z.B. IGA). Teilweise gibt es keine Ansätze, sondern die benötigten Ressourcen werden aus den 'Linien'-Budgets genommen.	1	2,8	2,8	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 16 - Werden strategische Ziele Ihrer Kommune explizit in projektmanagementbezogene Kennzahlen überführt und im Haushalt abgebildet?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Es sind keine strategischen Ziele benannt.	9	25,0	25,0	25,0
	Ja, aber nur auf Programm- bzw. Projektebene (nicht im formalen Haushalt).	3	8,3	8,3	33,3
	Ja, spezifische Kennzahlen für Projekte sind formal im Haushalt aufgeführt und quantifiziert.	3	8,3	8,3	41,7
	Nein	15	41,7	41,7	83,3
	Nicht bekannt	6	16,7	16,7	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 17 - Ergänzung zu Ihrer Auswahl

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		33	91,7	91,7	91,7
	Die Erarbeitung von strategischen Zielen	1	2,8	2,8	94,4
	Ein strategisches Controlling zur vorhandenen Stadtstrategie wird derzeit auf Programmebene aufgebaut.	1	2,8	2,8	97,2
	Es gibt keine übergreifenden strategischen Ziele. Organisationseinheiten haben eigene Ziele, diese werden aber nicht gegeneinander priorisiert.	1	2,8	2,8	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 18 - Wird der Projekterfolg generell mit Hilfe von Kennzahlen gemessen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	4	11,1	11,1	11,1
	Nein	18	50,0	50,0	61,1
	Nicht bekannt	14	38,9	38,9	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Kreuztabelle: Reifegrad der Projekt-/Portfolioübersicht (Frage 12) und praktischen Nutzung von Kennzahlen zur Projekterfolgsmessung (Frage 18):

Frage12Portfolio * Frage18Erfolg Kreuztabelle

			Frage18Erfolg			Gesamt
			,00	1,00	3,00	
Frage12Portfolio	,00	Anzahl	4	0	1	5
		% von Frage12Portfolio	80,0%	0,0%	20,0%	100,0%
	1,00	Anzahl	4	10	2	16
		% von Frage12Portfolio	25,0%	62,5%	12,5%	100,0%
	2,00	Anzahl	5	8	1	14
		% von Frage12Portfolio	35,7%	57,1%	7,1%	100,0%
	3,00	Anzahl	1	0	0	1
		% von Frage12Portfolio	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Gesamt		Anzahl	14	18	4	36
		% von Frage12Portfolio	38,9%	50,0%	11,1%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Pearson-Chi-Quadrat	8,299[a]	6	,217
Likelihood-Quotient	10,636	6	,100
Zusammenhang linear-mit-linear	,084	1	,772
Anzahl der gültigen Fälle	36		

a. 8 Zellen (66,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,11.

Frage 19: Mehrfachantworten (im Ja-Fall von Frage 18)

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
$Frage_19[a]	4	11,1%	32	88,9%	36	100,0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Häufigkeiten von $Frage_19

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Frage 19: Kennzahlen[a]	Frage 19 - Welche Kennzahlen werden in Ihrer Kommune in Projekten verwendet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich, die genannten Beispiele sind allgemein sowie konkret) - Abweichung/Einhaltung der geplanten Finanzmittel (Haushaltsplanungstreue)	4	21,1%	100,0%
	Frage 19 - Welche Kennzahlen werden in Ihrer Kommune in Projekten verwendet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich, die genannten Beispiele sind allgemein sowie konkret) - Einsparung durch Prozessoptimierung	1	5,3%	25,0%

Frage 19 - Welche Kennzahlen werden in Ihrer Kommune in Projekten verwendet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich, die genannten Beispiele sind allgemein sowie konkret) - Anteil der digital abgewickelten Anträge gegenüber Papierformularen	2	10,5%	50,0%
Frage 19 - Welche Kennzahlen werden in Ihrer Kommune in Projekten verwendet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich, die genannten Beispiele sind allgemein sowie konkret) - Durchschnittliche Bearbeitungszeit von Anfragen/Anträgen	1	5,3%	25,0%
Frage 19 - Welche Kennzahlen werden in Ihrer Kommune in Projekten verwendet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich, die genannten Beispiele sind allgemein sowie konkret) - Nachhaltigkeitskennzahlen , Sustainable Development Goals (SDG)	3	15,8%	75,0%
Frage 19 - Welche Kennzahlen werden in Ihrer Kommune in Projekten verwendet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich, die genannten Beispiele sind allgemein sowie konkret) - Zufriedenheit der Bürger: innen	1	5,3%	25,0%
Frage 19 - Welche Kennzahlen werden in Ihrer Kommune in Projekten verwendet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich, die genannten Beispiele sind allgemein sowie konkret) - Akzeptanz der Nutzenden	2	10,5%	50,0%

	Frage 19 - Welche Kennzahlen werden in Ihrer Kommune in Projekten verwendet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich, die genannten Beispiele sind allgemein sowie konkret) - Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen	1	5,3%	25,0%
	Frage 19 - Welche Kennzahlen werden in Ihrer Kommune in Projekten verwendet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich, die genannten Beispiele sind allgemein sowie konkret) - Termintreue (termingerecht abgeschlossene Projekte)	1	5,3%	25,0%
	Frage 19 - Welche Kennzahlen werden in Ihrer Kommune in Projekten verwendet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich, die genannten Beispiele sind allgemein sowie konkret) - Dauer der Projekte	2	10,5%	50,0%
	Frage 19 - Welche Kennzahlen werden in Ihrer Kommune in Projekten verwendet? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich, die genannten Beispiele sind allgemein sowie konkret) - Personaleinsatz in Projekten	1	5,3%	25,0%
Gesamt		19	100,0%	475,0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Frage 20 - Andere Kennzahlen (bitte benennen und sichtbar trennen). Ergänzung zur Auswahl:

		Häufigkeit	Prozent
Fehlend	System	36	100,0

Frage 21 - Wird in Ihrer Verwaltung der Management- und Steuerungsansatz 'Objectives and Key Results' (OKR) angewendet?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	2	5,6	5,6	5,6
	Nein	11	30,6	30,6	36,1
	Nicht bekannt	23	63,9	63,9	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 22 - Ergänzung zur Auswahl:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		35	97,2	97,2	97,2
	Erste Ansätze in den Querschnittsämtern vorhanden. Ich würde maximal von Pilotstadium sprechen.	1	2,8	2,8	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 23 - Werden in Ihrer Kommune Instrumente oder Maßnahmen zum Finanzcontrolling bei Projekten eingesetzt?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	19	52,8	52,8	52,8
	Nein	4	11,1	11,1	63,9
	Nicht bekannt	13	36,1	36,1	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 24: Mehrfachantworten (im Ja-Fall von Frage 23)

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
$Frage_24[a]	19	52,8%	17	47,2%	36	100,0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Häufigkeiten von $Frage_24

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Frage 24: Instrumente[a]	Frage 24 - Welche Instrumente werden eingesetzt? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Durchführung von regelmäßigen Soll-Ist-Vergleichen (Haushaltsmittel, Fördermittel)	15	31,9%	78,9%
	Frage 24 - Welche Instrumente werden eingesetzt? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Einsatz von Frühwarnsystemen (projektbezogenes Risikomanagement)	3	6,4%	15,8%
	Frage 24 - Welche Instrumente werden eingesetzt? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Einsatz einer Haushalts- und Projektcontrolling-Software	8	17,0%	42,1%
	Frage 24 - Welche Instrumente werden eingesetzt? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Durchführung von internen, zyklischen Berichterstattungen	10	21,3%	52,6%
	Frage 24 - Welche Instrumente werden eingesetzt? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Durchführung von projektspezifischen Berichterstattungen gegenüber der Politk (Rat, Ausschuss)	10	21,3%	52,6%
	Frage 24 - Welche Instrumente werden eingesetzt? (Mehrfachauswahl und Ergänzung möglich) - Nicht bekannt	1	2,1%	5,3%
Gesamt		47	100,0%	247,4%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Frage 25 - Andere (bitte benennen und sichtbar trennen). Ergänzung zur Auswahl:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		34	94,4	94,4	94,4
	Angaben zu Finanzbedarfen sind im Projektauftrag bzw. der Projektbeschreibung enthalten, ein 'Ausführungscontrolling' erfolgt bisher jedoch nur im Rahmen von Eingangsrechnungen für externe Projektbetreuung oder -rechnungen	1	2,8	2,8	97,2
	Das Projektmanagement für 10 Leuchtturmprojekte läuft über die zentrale Stelle Projektmanagement. Welche Instrumente konkret eingesetzt werden, ist mir nicht bekannt. Im Bereich Haushalt und Finanzcontrolling arbeiten wir mit den Modulen Haushaltsplanung und Finanzcontrolling von IKVS. Ein hausweites Risikomanagement wird aktuell nach und nach eingeführt.	1	2,8	2,8	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Einzelauswertung der Erfolgsfaktoren Fragen 26 bis 41

Frage 26 - Es liegt eine verbindliche Gesamtstrategie bzw. Vision für die Kommune vor, die regelmäßig überprüft und weiterentwickelt wird. - Trägt zum Erfolg bei / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	3	8,3	8,3	8,3
	1	1	2,8	2,8	11,1
	2	4	11,1	11,1	22,2
	3	14	38,9	38,9	61,1
	4	14	38,9	38,9	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 26 - Es liegt eine verbindliche Gesamtstrategie bzw. Vision für die Kommune vor, die regelmäßig überprüft und weiterentwickelt wird. - Ist-Situation in meiner Kommune / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	1	2,8	2,8	2,8
	1	19	52,8	52,8	55,6
	2	11	30,6	30,6	86,1
	3	4	11,1	11,1	97,2
	4	1	2,8	2,8	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 27 - Politische Forderungen (Rat) und kommunale Strategie(n) (Verwaltung) werden aufeinander abgestimmt. - Trägt zum Erfolg bei / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	3	8,3	8,3	8,3
	1	2	5,6	5,6	13,9
	2	3	8,3	8,3	22,2
	3	16	44,4	44,4	66,7
	4	12	33,3	33,3	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 27 - Politische Forderungen (Rat) und kommunale Strategie(n) (Verwaltung) werden aufeinander abgestimmt. - Ist-Situation in meiner Kommune / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	2	5,6	5,6	5,6
	1	13	36,1	36,1	41,7
	2	8	22,2	22,2	63,9
	3	13	36,1	36,1	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 28 - Die operativen Portfolio-, Programm- und Projektmanagementaktivitäten werden auf die kommunale(n) Strategie(n) abgestimmt. - Trägt zum Erfolg bei / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	3	8,3	8,3	8,3
	1	1	2,8	2,8	11,1
	2	4	11,1	11,1	22,2
	3	17	47,2	47,2	69,4
	4	11	30,6	30,6	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 28 - Die operativen Portfolio-, Programm- und Projektmanagementaktivitäten werden auf die kommunale(n) Strategie(n) abgestimmt. - Ist-Situation in meiner Kommune / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	3	8,3	8,3	8,3
	1	12	33,3	33,3	41,7
	2	15	41,7	41,7	83,3
	3	6	16,7	16,7	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 29 - Integrierte Management-Systeme sind implementiert und werden regelmäßig überprüft und weiterentwickelt. - Trägt zum Erfolg bei / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	2	5,6	5,6	5,6
	1	4	11,1	11,1	16,7
	3	22	61,1	61,1	77,8
	4	8	22,2	22,2	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 29 - Integrierte Management-Systeme sind implementiert und werden regelmäßig überprüft und weiterentwickelt. - Ist-Situation in meiner Kommune / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	3	8,3	8,3	8,3
	1	13	36,1	36,1	44,4
	2	12	33,3	33,3	77,8
	3	8	22,2	22,2	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 30 - Zwischen Haushaltsbewirtschaftung/Haushaltscontrolling und Projektcontrolling existiert ein verbindlicher, formal definierter Prozess der Abstimmung und Berichterstattung (Reporting). - Trägt zum Erfolg bei / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	2	5,6	5,6	5,6
	1	6	16,7	16,7	22,2
	2	2	5,6	5,6	27,8
	3	16	44,4	44,4	72,2
	4	10	27,8	27,8	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 30 - Zwischen Haushaltsbewirtschaftung/Haushaltscontrolling und Projektcontrolling existiert ein verbindlicher, formal definierter Prozess der Abstimmung und Berichterstattung (Reporting). - Ist-Situation in meiner Kommune / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	3	8,3	8,3	8,3
	1	15	41,7	41,7	50,0
	2	12	33,3	33,3	83,3
	3	6	16,7	16,7	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 31 - Die Haushaltsplanung und -bewirtschaftung ist insbesondere für Projektarbeit flexibel und adaptiv gestaltet (z. B. durch Anwendung von Eckwerten, Ermächtigungsübertragungen, Nutzung der Experimentierklausel § 129 GO NRW). - Trägt zum Erfolg bei / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	10	27,8	27,8	27,8
	1	2	5,6	5,6	33,3
	2	3	8,3	8,3	41,7
	3	15	41,7	41,7	83,3
	4	6	16,7	16,7	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 31 - Die Haushaltsplanung und -bewirtschaftung ist insbesondere für Projektarbeit flexibel und adaptiv gestaltet (z. B. durch Anwendung von Eckwerten, Ermächtigungsübertragungen, Nutzung der Experimentierklausel § 129 GO NRW). - Ist-Situation in meiner Kommune / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	8	22,2	22,2	22,2
	1	11	30,6	30,6	52,8
	2	10	27,8	27,8	80,6
	3	7	19,4	19,4	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 32 - Prozesse im Bereich der Haushaltswirtschaft und des Projektmanagements sind beschrieben und werden konsequent angewendet. - Trägt zum Erfolg bei / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	4	11,1	11,1	11,1
	1	1	2,8	2,8	13,9
	2	3	8,3	8,3	22,2
	3	18	50,0	50,0	72,2
	4	10	27,8	27,8	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 32 - Prozesse im Bereich der Haushaltswirtschaft und des Projektmanagements sind beschrieben und werden konsequent angewendet. - Ist-Situation in meiner Kommune / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	4	11,1	11,1	11,1
	1	8	22,2	22,2	33,3
	2	18	50,0	50,0	83,3
	3	6	16,7	16,7	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 33 - Moderne, einfach anwendbare EDV- und Controlling-Instrumente werden durchgehend genutzt. - Trägt zum Erfolg bei / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	3	8,3	8,3	8,3
	2	3	8,3	8,3	16,7
	3	14	38,9	38,9	55,6
	4	16	44,4	44,4	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 33 - Moderne, einfach anwendbare EDV- und Controlling-Instrumente werden durchgehend genutzt. - Ist-Situation in meiner Kommune / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	7	19,4	19,4	19,4
	1	7	19,4	19,4	38,9
	2	12	33,3	33,3	72,2
	3	8	22,2	22,2	94,4
	4	2	5,6	5,6	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 34 - Personalressourcen für die Projektarbeit (Stellen bzw. Stellenanteile) sind im Stellenplan ausgewiesen und verankert. - Trägt zum Erfolg bei / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	3	8,3	8,3	8,3
	2	5	13,9	13,9	22,2
	3	21	58,3	58,3	80,6
	4	7	19,4	19,4	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 34 - Personalressourcen für die Projektarbeit (Stellen bzw. Stellenanteile) sind im Stellenplan ausgewiesen und verankert. - Ist-Situation in meiner Kommune / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	3	8,3	8,3	8,3
	1	9	25,0	25,0	33,3
	2	16	44,4	44,4	77,8
	3	5	13,9	13,9	91,7
	4	3	8,3	8,3	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 35 - Für die Steuerung und das Controlling von Projekten ist qualifiziertes Personal in ausreichendem Umfang vorhanden. - Trägt zum Erfolg bei / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	4	11,1	11,1	11,1
	2	4	11,1	11,1	22,2
	3	12	33,3	33,3	55,6
	4	16	44,4	44,4	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 35 - Für die Steuerung und das Controlling von Projekten ist qualifiziertes Personal in ausreichendem Umfang vorhanden. - Ist-Situation in meiner Kommune / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	5	13,9	13,9	13,9
	1	10	27,8	27,8	41,7
	2	17	47,2	47,2	88,9
	3	2	5,6	5,6	94,4
	4	2	5,6	5,6	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 36 - Projekt-Meilensteine und Zwischenstände werden konsequent und fortlaufend überwacht und gesteuert. - Trägt zum Erfolg bei / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	1	2,8	2,8	2,8
	1	2	5,6	5,6	8,3
	2	4	11,1	11,1	19,4
	3	9	25,0	25,0	44,4
	4	20	55,6	55,6	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 36 - Projekt-Meilensteine und Zwischenstände werden konsequent und fortlaufend überwacht und gesteuert. - Ist-Situation in meiner Kommune / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	2	5,6	5,6	5,6
	1	6	16,7	16,7	22,2
	2	12	33,3	33,3	55,6
	3	14	38,9	38,9	94,4
	4	2	5,6	5,6	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 37 - Die Nutzung von Kennzahlen in Projekten ist verpflichtend. - Trägt zum Erfolg bei / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	6	16,7	16,7	16,7
	2	6	16,7	16,7	33,3
	3	18	50,0	50,0	83,3
	4	6	16,7	16,7	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 37 - Die Nutzung von Kennzahlen in Projekten ist verpflichtend. - Ist-Situation in meiner Kommune / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	9	25,0	25,0	25,0
	1	13	36,1	36,1	61,1
	2	10	27,8	27,8	88,9
	3	4	11,1	11,1	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 38 - Die Durchführung und Dokumentation von Kosten-Nutzen-Vergleichen bzw. ROI-Berechnungen sind in Projekten verpflichtend. - Trägt zum Erfolg bei / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	8	22,2	22,2	22,2
	2	4	11,1	11,1	33,3
	3	16	44,4	44,4	77,8
	4	8	22,2	22,2	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 38 - Die Durchführung und Dokumentation von Kosten-Nutzen-Vergleichen bzw. ROI-Berechnungen sind in Projekten verpflichtend. - Ist-Situation in meiner Kommune / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	10	27,8	27,8	27,8
	1	12	33,3	33,3	61,1
	2	14	38,9	38,9	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 39 - Es werden regelmäßige Schulungen und Fortbildungen zu Projektmanagement und Haushaltswirtschaft angeboten. - Trägt zum Erfolg bei / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	3	8,3	8,3	8,3
	1	1	2,8	2,8	11,1
	2	3	8,3	8,3	19,4
	3	16	44,4	44,4	63,9
	4	13	36,1	36,1	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 39 - Es werden regelmäßige Schulungen und Fortbildungen zu Projektmanagement und Haushaltswirtschaft angeboten. - Ist-Situation in meiner Kommune / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	2	5,6	5,6	5,6
	1	12	33,3	33,3	38,9
	2	13	36,1	36,1	75,0
	3	7	19,4	19,4	94,4
	4	2	5,6	5,6	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 40 - Abstimmungsprozesse zwischen internen Organisationseinheiten sind, soweit rechtlich möglich, vereinfacht. - Trägt zum Erfolg bei / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	4	11,1	11,1	11,1
	2	1	2,8	2,8	13,9
	3	14	38,9	38,9	52,8
	4	17	47,2	47,2	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 40 - Abstimmungsprozesse zwischen internen Organisationseinheiten sind, soweit rechtlich möglich, vereinfacht. - Ist-Situation in meiner Kommune / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	4	11,1	11,1	11,1
	1	3	8,3	8,3	19,4
	2	11	30,6	30,6	50,0
	3	15	41,7	41,7	91,7
	4	3	8,3	8,3	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 41 - Projektmanagement ist im Verwaltungsapparat anerkannt und wird von allen Ebenen akzeptiert. - Trägt zum Erfolg bei / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	2	5,6	5,6	5,6
	1	1	2,8	2,8	8,3
	2	1	2,8	2,8	11,1
	3	11	30,6	30,6	41,7
	4	21	58,3	58,3	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 41 - Projektmanagement ist im Verwaltungsapparat anerkannt und wird von allen Ebenen akzeptiert. - Ist-Situation in meiner Kommune / (Spalten 1-5)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	2	5,6	5,6	5,6
	1	3	8,3	8,3	13,9
	2	11	30,6	30,6	44,4
	3	18	50,0	50,0	94,4
	4	2	5,6	5,6	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Frage 42 - Ihre persönlichen Anmerkungen oder Anregungen zur Integration von Projektmanagement in den kommunalen Haushalt:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		33	91,7	91,7	91,7
	Dieser Block war schwer auszufüllen, da die Ist-Situation teilweise so pauschal nicht bewertet werden kann.	1	2,8	2,8	94,4
	Es fehlt aktuell der Bezug der Projektmanagements zum Thema Haushalt	1	2,8	2,8	97,2
	Wir stehen am Anfang einer Integration, für Projektarbeit sind grundsätzlich keine Stellenanteile reserviert. Für das mehrjährige Projekt 'Einführung neues Finanzwesen' mit unserem neuen Rechenzentrum wurde eine Stelle geschaffenen, dies ist bisher jedoch eine Ausnahme.	1	2,8	2,8	100,0
	Gesamt	36	100,0	100,0	

Anhang 3: Handlungspfad zur datenbasierten Steuerung

Der folgende Handlungspfad wurde auf Grundlage der analysierten Literatur, Studien und der empirischen Befunde dieser Arbeit eigenständig von der Autorin entwickelt.

Die Einführung datenbasierter Steuerungsinstrumente erfordert eine systematische Vorgehensweise, die sowohl strategische Zielsetzungen als auch operative Rahmenbedingungen berücksichtigt. Der nachfolgend skizzierte dreistufig Handlungspfad stellt ein konzeptionelles Modell dar, mit dem Kommunen ihre Leistungen erfassen, bewerten und steuern können – datengestützt und priorisierungsfähig. Grundlage bildet die Kombination aus einer differenzierten Leistungsinventur, einem gewichteten Scoring-System und einer anschließenden Maßnahmenentwicklung mit Wirkungskontrolle.

Drei-Stufen-Modell zur datenbasierten Steuerung

Stufe 1: Leistungsinventur und Klassifikation

Ziel dieser Stufe ist die umfassende Erfassung kommunaler Leistungen als Grundlage für eine priorisierungs- und wirkungsorientierte Steuerung. Neben der formalen Kategorisierung wird bereits eine erste Einschätzung der Steuerbarkeit und Wirkung vorbereitet.

- Vollständige Erhebung aller kommunalen Leistungen (inkl. Produkte, Maßnahmen, Projekte)
- Klassifikation nach **Pflicht-/Freiwilligkeitskriterien**
- Prüfung der **Haushaltsrelevanz** (Budgethöhe, Mittelbindung, Finanzart)
- Definition und Erhebung von **Performance Informationen** (Leistungs- und Wirkungskennzahlen)
- Dokumentation relevanter **Einflussfaktoren** je Leistung z. B. rechtlicher Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum, Kostentreiber, Einsparpotenziale, gesellschaftliche bzw. örtliche Relevanz, politische Sichtbarkeit / Legitimation, Datenverfügbarkeit (bestehende Kennzahlen, Lücken, Erfassbarkeit)
- **Dokumentation der Wirkungsbezüge**: High-level-Zuordnung jeder Leistung zu einem oder mehreren strategischen Zielbereichen (z. B. Nachhaltigkeit, soziale Teilhabe, Standortentwicklung). Dies ermöglicht im Verlauf eine **Clusterdarstellung der Wirkungszusammenhänge**, z. B. über Mapping oder Netzwerkdiagramme.

Ergebnis dieser Stufe ist ein erster „Leistungsspiegel“ mit Mindestinformationen, aus dem bereits erste Strukturdaten und Abhängigkeiten ableitbar sind. Leistungen mit **nahezu keiner kommunalen Steuerbarkeit** werden gekennzeichnet (nicht ausgeschlossen), aber in der weiteren Bewertung nicht vertieft behandelt.

Stufe 2: Bewertung und Priorisierung

Auf Basis der zuvor erfassten Informationen erfolgt die systematische Bewertung aller **steuerbaren** Leistungen. Ziel ist eine priorisierte Rangfolge zur fokussierten Weiterbearbeitung in Stufe 3.

1. **Filterung nach Steuerbarkeit**:
   - Leistungen mit **keiner oder sehr geringer kommunaler Einflussmöglichkeit** werden mit einem Minimalprofil dokumentiert, aber **nicht weiter gescored**.
   - Leistungen mit **relevanter kommunaler Steuerbarkeit** gehen in das Scoring über.
2. **Entwicklung eines gewichteten Bewertungsmodells**:
   - Die **gewichteten Einflussfaktoren** werden gemeinsam mit Verwaltung und Politik festgelegt. Vorausgesetzt wird eine **vorherige Verständigung über strategische Ziele und eine gemeinsame Vision**.
     - Typische Bewertungskriterien können sein Wirkungsbeitrag (z. B. zu Klima, Bildung, Teilhabe, Digitalisierung), Finanzvolumen, Umsetzbarkeit (rechtlich, organisatorisch), Dringlichkeit (externer Druck, Krisenbezug), Sichtbarkeit / Akzeptanz, Innovationspotenzial
3. **Scoring und Ergebnisdarstellung**:
   - Jedes Leistungsfeld wird entlang der Kriterien bewertet (z. B. 1–5 Skala)
   - Die gewichteten Einzelwerte ergeben einen Gesamtwert (z. B. 0–100 Punkte)
   - Ergebnis ist eine **objektivierte Rangfolge** der steuerbaren Leistungen (z. B. Top 20%), die in Stufe 3 überführt werden

Somit entsteht eine **erste steuerungsfähige Portfolio-Logik**, in der Leistungen entlang ihrer kommunalen Relevanz und Umsetzungsdringlichkeit priorisiert werden.

Auf Grundlage der in Stufe 2 identifizierten prioritären Leistungen lassen sich **Wirkungsketten und Interdependenzen** analysieren, z. B. in Form von Programmlogiken oder Szenarienmodellen.

Stufe 3: Maßnahmenentwicklung und Wirkungskontrolle

Abschließend erfolgt auf Basis der priorisierten Leistungen die Entwicklung konkreter Maßnahmenbündel, die sowohl fachlich-inhaltlich als auch organisatorisch tragfähig sind. Die Steuerung erfolgt entlang definierter Ziele, Zuständigkeiten und Kennzahlen – ergänzt um Elemente der Wirkungsprognose.

- **Entwicklung von Maßnahmenbündeln** zu den priorisierten Leistungsbereichen (z. B. Programm zur Klimaanpassung, ressortübergreifende Digitalisierungsprojekte)
- **Festlegung von Zielsystemen**:
  - Zieldefinition (z. B. Output- und Outcome-Ziele)
  - operative Meilensteine und Zeithorizont
  - Zuordnung zu strategischen Wirkungszielen
- **Klärung von Zuständigkeiten und Ressourcen**:
  - Projektverantwortung
  - Rollen- und Gremienstruktur (ggf. interdisziplinär)
- **Integration von KPIs und Reportingstrukturen**:
  - Messung über standardisierte Kennzahlen
  - laufendes Monitoring und Zwischenreviews
- **Aufbau von Wirkungssimulationen** (perspektivisch):
  - Nutzung von Planungsdaten, Szenarien, historischen Vergleichswerten
  - spätere Integration in digitale Dashboards oder KI-gestützte Modelle (s. Anhang 4)

Ziel dieser Stufe ist ein **steuerungsfähiges und messbares Maßnahmenportfolio**, das sich an politischen Zielen, finanziellen Ressourcen und organisatorischen Realitäten orientiert. In Kommunen mit fortgeschrittener Datenbasis können in dieser Stufe auch **Simulationen, Was-wäre-wenn-Szenarien** oder **Wirkungsketten** modelliert werden, um Entscheidungsgrundlagen zu verbessern.

Die dritte Stufe markiert damit den Übergang von der Einzelmaßnahmensteuerung zur strategisch verankerten Gesamtsteuerung. Um Wirkungsorientierung und Lernfähigkeit dauerhaft zu verankern, werden die drei Stufen in ein kontinuierliches Steuerungssystem überführt, das Planung, Umsetzung und Reflexion systematisch miteinander verknüpft.

Der kommunale Steuerungskreislauf: Daten, Projekte, Wirkung

Aufbauend auf dem dreistufigen Handlungspfad lässt sich die datenbasierte Steuerung kommunaler Leistungen als kontinuierlicher Regelkreis (Management-System) verstehen. Dieser Zyklus verbindet strategische Zielsetzung, datengestützte Priorisierung und projektorientierte Umsetzung zu einem integrierten Steuerungsmodell.

Das zentrale Steuerungsgremium – bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern der Bereiche Finanzen, Organisation und PMO – übernimmt die koordinierende Rolle im kommunalen Steuerungskreislauf. Es verantwortet die Priorisierung und Strukturierung der Maßnahmen, stellt einheitliche Steuerungsstandards sicher und moderiert die Rückkopplung an Strategie und Politik. Innerhalb dieses Gremiums übernimmt das PMO eine zentrale operative Funktion: Es begleitet die priorisierten Maßnahmen in Projektform, koordiniert Ressourcen-, Zeit- und Meilensteinplanung, betreibt das projektbezogene Controlling und unterstützt die Wirksamkeitsanalyse.

Durch diesen geschlossenen Kreislauf wird gewährleistet, dass politische Zielsetzungen, Haushaltsmittel und Verwaltungsmaßnahmen dauerhaft aufeinander abgestimmt werden – evidenzbasiert, zielgerichtet und lernfähig.

Phase	Funktion	Beteiligte Rollen	Tools & Strukturen
1. Ziele & Wirkungsrahmen definieren	**Definieren** strategische Zielbilder, Wirkungskategorien und Prioritäten	Politik, Verwaltungsspitze, Steuerungsgremien	Strategiepapiere, Wirkungsziele, Leitbilder
2. Leistungsinventur & Datenbasis	**Erfassen und strukturieren** kommunaler Leistungen und ihrer Wirkungsbezüge	Facheinheiten, Querschnittsbereiche Finanzen, Organisation, PMO	Datenplattform, Leistungskatalog, KPI-Grundlagen
3. Bewertung & Priorisierung (Scoring)	**Bewerten und priorisieren** steuerbarer Leistungen anhand gewichteter Kriterien	Steuerungsgruppe, PMO, Politik	Scoring-Modell, Workshopformate, Visualisierungen
4. Maßnahmenentwicklung & Projektdesign	**Entwickeln** konkreter Maßnahmenbündel und **überführen** in Projektlogiken	PMO, Projektleitungen, Haushalt, Facheinheiten	Projektstrukturpläne, Ziel-Matrix, Ressourcenpläne
5. Umsetzung & Monitoring	**Steuern** der Projekte, **überwachen** von Ressourcen und Erfolgsindikatoren	PMO, Facheinheiten, Controlling	Projekt-Dashboards, Zwischenberichte, Meilensteinpläne
6. Evaluation & Lernen	**Analysieren**, **reflektieren** und **rückkoppeln** der Ergebnisse zur Weiterentwicklung	PMO, Politik, Organisationsentwicklung	Evaluationsberichte, Feedbackformate, Steuerungsreviews

Tabelle 25 Ansatz: Kommunaler Steuerungskreislauf

Die folgende Abbildung visualisiert einen Entwurf für einen integrierten Steuerungskreislauf für kommunale Organisationen, der sowohl klassische Verwaltungsleistungen als auch projektorientierte Vorhaben umfasst. Die Darstellung basiert auf den zuvor erläuterten konzeptionellen Elementen und verdeutlicht die funktionale Verzahnung von Strategie, Steuerung und operativer Umsetzung in drei abgestuften Handlungsebenen.

Auf der **unteren Ebene** (gelb) erfolgt die konkrete Umsetzung von Projekten und die kontinuierliche Leistungserbringung im Rahmen gesetzlich oder organisatorisch definierter Standards. Die Überwachung des Projektfortschritts und die Ergebnissicherung erfolgen auf Grundlage von Planungs- und Steuerungsvorgaben, etwa durch Zielvereinbarungen, Leistungskennzahlen oder operative Berichte.

Die **mittlere Ebene** (grün) bildet die eigentliche Steuerungsebene. Hier wird das kommunale Leistungsportfolio – bestehend aus Linienleistungen und Projekten – regelmäßig analysiert, priorisiert und auf Zielerreichung hin überprüft. Über strukturierte Rückkopplungsprozesse werden Erfahrungen und Erkenntnisse systematisch zusammengeführt und im Sinne einer lernenden Organisation für künftige Planungen nutzbar gemacht.

Die **obere Ebene** (blau) steht für strategische Reflexion und längerfristige Planung. Hier werden auf Basis von Wirkungsanalysen und Assessments (z. B. nach CAF oder EFQM) kommunale Handlungsfelder fortlaufend überprüft, Prioritäten angepasst und neue Zielsetzungen definiert. Durch diesen Regelkreis wird die Strategieentwicklung nicht als einmaliger Prozess verstanden, sondern als zyklischer Bestandteil eines dynamischen Steuerungssystems.

Im **Zentrum des Modells** agiert ein Steuerungsgremium, das beispielsweise aus Verwaltungsspitze, politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern sowie ggf. fachlicher Leitung besteht. Dieses Gremium bewertet Informationen aus allen drei Ebenen, trifft priorisierende Entscheidungen und stellt die Integration von strategischer Ausrichtung und operativer Umsetzung sicher. Zur Unterstützung dienen moderne Steuerungsansätze und Werkzeuge wie OKR, KPI-Systeme, Projektportfoliomanagement (PPM) oder Wirkungscontrolling.

Ein zentrales Bewertungskriterium innerhalb dieses Steuerungskreislaufs stellt der sogenannte **Return on Invest (ROI)** dar. Während dieser Begriff in der Privatwirtschaft vor allem monetär interpretiert wird, wird er im kommunalen Kontext zunehmend weitergefasst. Der ROI bezieht sich hier auf das Verhältnis zwischen eingesetzten Ressourcen (z. B. finanzielle Mittel, Personal, Zeit) und dem erzielten Nutzen – nicht nur in ökonomischer Hinsicht, sondern vor allem unter Berücksichtigung des Gemeinwohls. Relevante

Fragestellungen lauten etwa: Welche Wirkungen werden für Bürgerinnen und Bürger, Gesellschaft oder Umwelt erzielt? Welche strukturellen Verbesserungen können durch ein Projekt erreicht werden? Eine solche breitere ROI-Betrachtung unterstützt nicht nur die Wirkungstransparenz, sondern auch die strategische Legitimation und Priorisierung von Vorhaben durch das Steuerungsgremium.

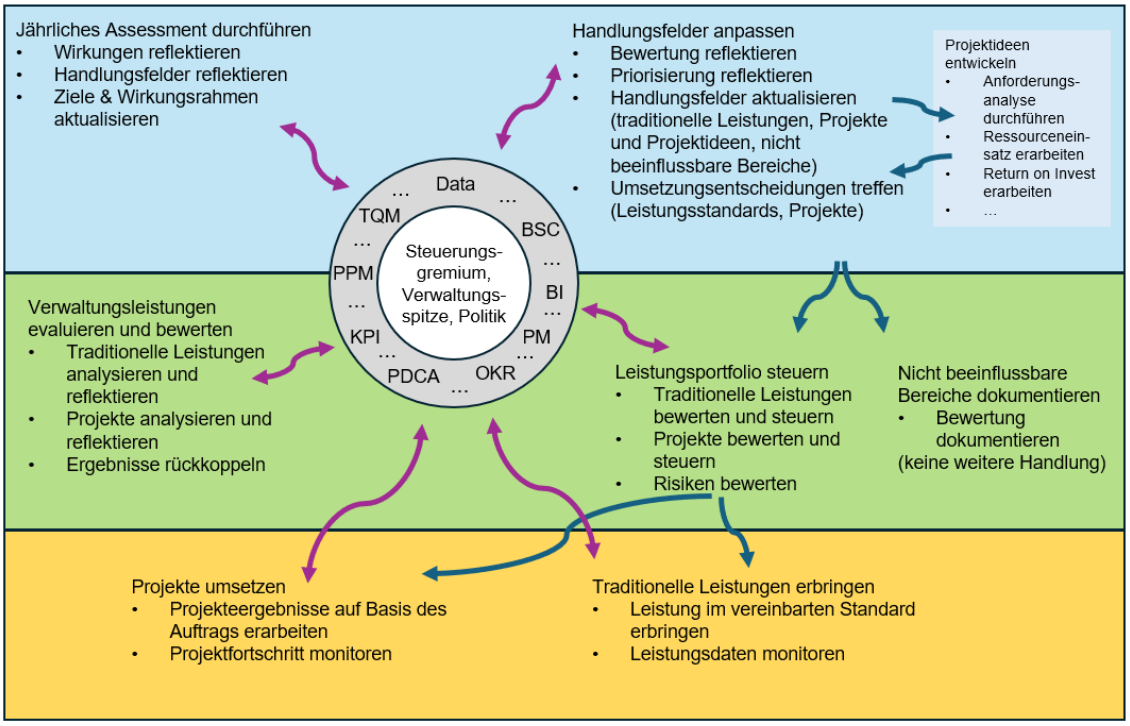


Abbildung 14 Entwurf eines integrierten Steuerungskreislaufs (eigene Darstellung)

Anhang 4: Urbaner Digitaler Zwilling – Ergänzung zur datenbasierten Steuerung

Ein Urbaner Digitaler Zwilling (UDZ) ist ein digitales Abbild der kommunalen Realität, das Geo-, Finanz-, Prozess- und Wirkungsdaten systematisch miteinander verknüpft. Aufbauend auf Initiativen wie dem Modellprojekt *Connected Urban Twins* und der **DIN SPEC 91607** dient der UDZ als integrative Datenplattform für Planung, Steuerung, Beteiligung und Simulation. Für Kommunen eröffnet er die Möglichkeit, komplexe Zusammenhänge zwischen Projekten, Ressourcen und Wirkungszielen sichtbar zu machen und evidenzbasiert zu steuern.

Besonders für das **kommunale Projektmanagement** ergibt sich ein hoher Mehrwert: Maßnahmen können in Echtzeit überwacht, Budgets mit Wirkungskriterien verknüpft und alternative Szenarien simuliert werden. Der UDZ bildet damit eine **digitale Brücke zwischen Planung, Haushalt, Umsetzung und Kontrolle** – über Fachgrenzen hinweg.

Ein vollständiger UDZ besteht aus mehreren Komponenten, die inkrementell aufgebaut werden können:

- **Geobasiszwilling**: topografische Grundstruktur mit 3D-Modellen, Karten und Raumbezügen
- **Fachzwillinge**: spezifische Datenmodelle für Themenfelder wie Klima, Mobilität, Bau, Haushalt
- **Urbane Datenplattform**: technisches Rückgrat zur Integration verschiedener Datenquellen und Schnittstellen (z. B. Haushaltsdaten, Projektdaten, Open Data)
- **Visualisierung & Simulation**: Dashboards, Heatmaps, Szenarienmodelle

Die DIN SPEC 91607 empfiehlt die Nutzung offener Schnittstellenstandards (z. B. OGC API, DIN SPEC 91357) sowie modularer Architekturen, um Systeme schrittweise anzubinden und Silos zu vermeiden.

Ein ressourcenschonender Einstieg gelingt durch den Aufbau eines **Minimal-Zwillings**, der gezielt anwendungsbezogene Use-Cases unterstützt. Der folgende Fünf-Schritte-Ansatz orientiert sich an aktuellen Empfehlungen (vgl. Eichhorn et al. 2023):

Schritt	Zielsetzung	Beteiligte	Erfolgsfaktoren
1. Politisches Mandat sichern	Legitimation und Priorisierung definieren	Politik, Verwaltungsspitze	Ratsbeschluss, klare Zielbilder, erste Use-Cases (z. B. Straßensanierung)

Schritt	Zielsetzung	Beteiligte	Erfolgsfaktoren
2. Dateninventur und Integration	Sicht auf vorhandene Geo-, Finanz- und Prozessdaten	Facheinheiten, GIS-Bereich, Steuerungsgremium	Datenverzeichnis, Lücken benennen statt blockieren
3. Pilotphase & Sichtbarkeit	Frühe Visualisierungen und Szenarien zur Nutzenkommunikation	Steuerungsgremium, Öffentlichkeitsarbeit	einfache Dashboards, verständliche Kommunikation
4. Governance & Beteiligung	Rollen, Gremien und Feedback-Mechanismen etablieren	Steuerungsgremium, Bürgerinnen/Bürger	Datenverantwortliche, Boards, Beteiligungsformate
5. Iterative Skalierung	Fachliche und technische Erweiterung des Zwillings	alle	Lernen aus Pilotprojekten, schrittweiser Rollout

Tabelle 26 Fünf-Schritte-Ansatz: Aufbau eines Minimal-Zwillings

Die dauerhafte Wirksamkeit des UDZ hängt wesentlich von einer klaren **Governance-Struktur** ab. Empfehlenswert ist die Einrichtung eines interdisziplinären **Steuerungsgremiums** mit Vertreterinnen und Vertretern aus PMO, Organisation, Finanzen und IT. Dieses Gremium koordiniert strategische Entscheidungen, sichert die Qualität der Datenstrukturen und verantwortet die laufende Priorisierung neuer Anwendungsfelder.

Zentrale Rollen sind z. B. **fachlich Verantwortliche** für Inhalte und Interpretation der jeweiligen Zwillinge (z. B. Klimazwilling), **Datenverantwortliche** für Qualität, Pflege und Nutzungsfreigabe der Datenquellen, **Projektmanagement (PMO)** für die Umsetzung konkreter Maßnahmen, Visualisierung und Controlling, **Organisation** für die Einhaltung organisationsrechtlicher Vorgänge, **Finanzen** für die finanz- und risikotechnische Bewertung sowie **IT / Plattformbetrieb** für technische Schnittstellen, Integration, Sicherheit und Skalierung.

Ein zentrales Element des UDZ ist die **niedrigschwellige Visualisierung komplexer Steuerungszusammenhänge**. Je nach Anwendungsfall können Dashboards entwickelt werden für **Projektstatus & Wirkung** (z. B. Ampelstatus, Budgetverbrauch, Meilensteine), **Nachhaltigkeitsziele & SDGs** (z. B. CO_2-Einsparung pro Projekt), **Bürgerbeteiligung & Feedback** (z. B. Beteiligungsquote, Meinungsbilder), **Haushaltswirkungen & Szenarien** (z. B. Simulation: Investition vs. Betriebskosten).

Die Nutzung von Mapping-Tools, 3D-Visualisierungen und einfachen „Was-wäre-wenn"-Szenarien macht die Steuerung nicht nur ansprechend und anschlussfähig – auch für Politik und Öffentlichkeit – sondern eröffnet **neue Wege zur internen Wirkungssteuerung**. Während Szenariotechniken in Bereichen wie Stadtentwicklung, Verkehr oder Klimaanpassung zunehmend dokumentiert sind, fehlen bislang öffentlich zugängliche Beispiele für **simulationsgestützte Wirkungsanalysen innerhalb kommunaler Verwaltungsprozesse**.

Ein illustratives Anwendungsszenario könnte darin bestehen, die **Nutzung digitaler Dienstleistungen im Bürgerbüro** gezielt zu steigern – etwa durch Investitionen in die **digitale Befähigung der Bürgerinnen und Bürger** über die Volkshochschule (VHS). Hierzu könnten neue Kursformate zur Nutzung von Online-Anträgen, digitalen Identitäten oder Portalen angeboten und beworben werden. Ein Urbaner Digitaler Zwilling könnte diese Konstellation dazu nutzen, **Wirkungszusammenhänge sichtbar zu machen**: Welche Investitionen in Kursangebote führen zu welchem Rückgang persönlicher Vorsprachen im Bürgerbüro? Welche Effekte ergeben sich auf Wartezeiten, Personalkapazitäten oder Haushaltsmittel? Perspektivisch ließe sich dieses Szenario um **Verhaltenssimulationen** erweitern: Etwa durch Modellierung, wie unterschiedliche Zielgruppen (z. B. nach Alter, Bildung, Technikaffinität) auf Kursangebote und digitale Verwaltungsleistungen reagieren – und wie diese Reaktion wiederum Rückwirkungen auf Prozesse, Personalbedarf oder Haushaltsstruktur entfaltet. In Verbindung mit Haushalts-, Prozess- und Beteiligungsdaten könnten auf diese Weise **datenbasierte, realistische Entscheidungsgrundlagen** entstehen: z. B. zur Frage, ob sich eine Investition in digitale Grundbildung langfristig **positiv auf die Verwaltungsorganisation und die Haushaltslage** auswirkt.

Solche Modelle sind aktuell weder methodisch verbreitet noch technisch standardisiert. Ihre Entwicklung stellt eine **interdisziplinäre Herausforderung** dar – mit großem Potenzial für evidenzbasierte Politikberatung, moderne Haushaltssteuerung und integrierte kommunale Entwicklungsstrategien.

Die Entwicklung komplexer Wirkungsmodelle mag gegenwärtig noch Zukunftsmusik sein – doch der erste Schritt dahin kann bereits heute gemacht werden. Mit klaren Zielen, pragmatischem Ressourceneinsatz und politischen Rückhalt lässt sich ein Urbaner Digitaler Zwilling auch im Kleinen beginnen. Der folgende Quick Guide zeigt, wie Kommunen diesen Weg realistisch und wirkungsvoll einschlagen können.

Quick Guide zur Einführung

1. **Klein anfangen**: 1–2 priorisierte Anwendungsfälle wählen, z. B. ein Pilotprojekt oder ein Förderprogramm.
2. **Daten pragmatisch nutzen**: Es müssen nicht alle Lücken sofort geschlossen werden. Sichtbarkeit > Perfektion.
3. **Rollen definieren**: Klare Zuständigkeiten und Kommunikationswege festlegen – von der Datenpflege bis zur Entscheidung.
4. **Schnell sichtbar machen**: Erste Dashboards oder Simulationsansichten erzeugen – für Verwaltung, Politik und Bürgerinnen und Bürger.
5. **Lernen und erweitern**: Pilotphase auswerten, Prozesse anpassen, weitere Bereiche integrieren.

Die Erfahrungen aus Modellprojekten wie *Connected Urban Twins*, *Twin4Cities* oder *Digitaler Zwilling Solingen* zeigen: Kommunen profitieren frühzeitig – wenn sie konsequent **nutzendenorientiert**, **modular** und **strategisch verankert** vorgehen.

Eigenständige Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Selm, 03.08.2025 Susanne Kaletta