

Referenzen | Projektmanagement

Arbeitsbeispiel: Projektsteuerung in dezentralen Strukturen – "Managing Across The Borders"

Das Unternehmen

Die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GmbH) ist ein weltweit tätiges Unternehmen zur Durchführung von Projekten der Internationalen Zusammenarbeit.

Die Situation

Um näher bei den Projektpartnern zu sein, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und die Flexibilität der Organisation zu erhöhen, hatte das bis dahin zentral geführte Unternehmen seine internationale Organisationsstruktur konsequent dezentralisiert. Die Erkenntnisse und Erfahrungen aus diesem Dezentralisierungsprozess wollte man für die weitere Arbeit fruchtbar machen. Zu diesem Zweck beauftragte die GTZ in Kooperation mit der Universität Potsdam ein internationales Expertenteam, im Rahmen einer Querschnittsanalyse Studien zum Projektmanagement in rund 20 Ländern zu erstellen, darunter auch Thailand und die Philippinen. Die Länderstudien zum Projektmanagement in diesen beiden Ländern wurden von Arnold Landes im Team mit zwei weiteren Beratern erstellt.

Die Beratung

Bei den oben genannten Länderstudien handelte es sich um eine Mehrebenen-Analyse von verflochtenen Steuerungssystemen. Entsprechend wurde ein Untersuchungsdesign konzipiert, das alle beteiligten Stakeholder mit einbezog:

- das Bundesentwicklungsministerium (BMZ) als ministerieller Auftraggeber für die GTZ
- die deutsche Zentrale der GTZ mit ihren beteiligten Länder- und Fachabteilungen
- die Vertreter der dezentralisierten GTZ-Büros in Thailand und auf den Philippinen
- die Projektpartner sowie nationale und internationale Kooperationspartner, beispielsweise die Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe und die KfW.

Theoretisch orientierte sich das Untersuchungsdesign an der aktuellen wissenschaftlichen und praktischen Diskussion: Transaktionskostenansatz, Netzwerkanalyse, horizontale und vertikale Verhandlungssysteme, New Public Management, Public-Choice-Ansatz.

Die Studien machten Aussagen und gaben Empfehlungen zu folgenden Kernfragen:

- Welche Auswirkung hat die Dezentralisierung auf Kosten, Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der internationalen Projekte?

Die Beratung (Fortsetzung)

- Wie ist die Koordination unter den gegebenen Organisationsstrukturen sicherzustellen? Dabei ging es in erster Linie um die Zieldurchsetzung in dezentralen Strukturen.
- Fragen des Wissensmanagements: Wie kann Wissen horizontal und vertikal über vielfältige transnationale Schnittstellen generiert und transferiert werden?
- Wie können Entscheidungskompetenzen und -mechanismen richtig verteilt und organisiert werden?
- Welche Verfahren sind für die Projektanbahnung, die Projektdurchführung und für das Projektcontrolling in dezentralen Strukturen angemessen?

Mit den Länderstudien wurden wichtige Grundlagen gelegt, um die Projektmanagement-Prozesse nicht nur in den untersuchten Ländern, sondern auch an anderen Projektstandorten mittelfristig deutlich zu verbessern:

- Verbesserung des Schnittstellenmanagements zwischen den beteiligten Akteuren
- Klare Verteilung der Rollen, Verantwortung und Kompetenzen zwischen den beteiligten Kooperationspartnern, insbesondere zwischen der deutschen Zentrale und den weltweit verteilten dezentralen Einheiten
- Verschlinkung und zeitliche Verkürzung von internationalen Projektgenehmigungsverfahren
- Optimierung des Berichts- und Informationswesens
- Impuls für Paradigmenwechsel von der Output-orientierten Steuerung zur wirkungsorientierten Steuerung (Impact-Steuerung)
- Entwicklung von Instrumenten für ein Wissensmanagement in dezentralen Strukturen
- Verbesserung des Qualitätsmanagements

Weitere Referenzen (Auswahl)

Beratung und Training eines Projektteams in einem Hamburger **Logistikunternehmen** bei Konzeption und Durchführung eines Projektes für die Weltbank.

Beratung von mehr als 40 Projekten der Internationalen Zusammenarbeit zu den Themen Projektstrategie, Projektorganisation, strategisches und operatives Projektcontrolling, Beteiligungs- und Kooperationskonzepte, Teamentwicklung, Projektführung in Südostasien und Lateinamerika; im Auftrag der **Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)**.

Beratung und Training für eine **wissenschaftlich-technische Bundesanstalt** zur Steigerung der Wirksamkeit von internationalen Projekten. Einführung von Projektmanagementinstrumenten: Zielorientierte Projektplanung, Projektcontrolling und –berichtsbesen, Stakeholderanalysen, Problem- und Zielanalysen, Qualitätssicherung des Projektmanagements

Weitere Referenzen übermitteln wir Ihnen gerne auf Anfrage.