



Alexander Gieschen, M.Sc.
Brandreferendar
Bundesamt für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr

FACHARTIKEL

Projektorganisation im Projektmanagement bei Feuerwehren

Facharbeit gem. §20 Abs. 1 VAP2.2-Feu NRW

BONN, den 11. Juni 2024

Aufgabenstellung

Projektorganisation im Projektmanagement bei Feuerwehren:

Klassisch wird im Projektmanagement von drei unterschiedlichen Varianten der Projektorganisation gesprochen: Stabsorganisation, autonome Projektorganisation und Matrixorganisation.

Stellen sie die drei Varianten dar und arbeiten sie Vor- und Nachteile heraus. Beziehen sie ihre Ergebnisse auf die Arbeit in einer deutschen Berufsfeuerwehr, die klassisch im 24h Dienst bzw. „Mischdienst“ arbeitet und erörtern sie, welche Variante der Projektorganisation zur Anwendung kommen sollte.



Ausbildung für das zweite Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 des feuerwehrtechnischen Dienstes

Eidesstattliche Eigenständigkeitserklärung

Datum: 11.06.2024

Name: Alexander Gieschen

Thema der Facharbeit:

Projektorganisation im Projektmanagement bei Feuerwehren:

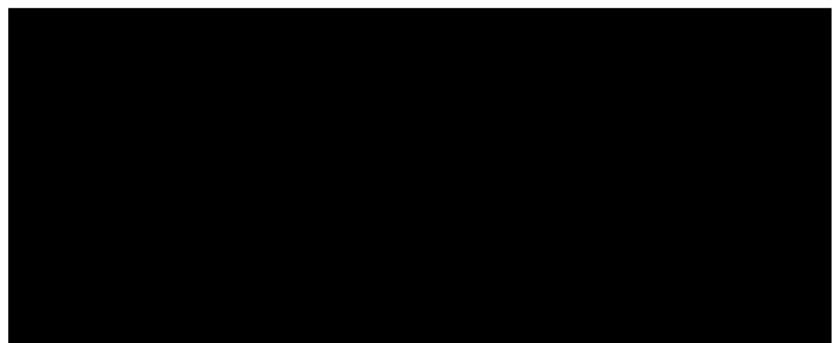
Klassisch wird im Projektmanagement von drei unterschiedlichen Varianten der Projektorganisation gesprochen: Stabsorganisation, autonome Projektorganisation und Matrixorganisation.

Stellen sie die drei Varianten dar und arbeiten sie Vor- und Nachteile heraus. Beziehen sie ihre Ergebnisse auf die Arbeit in einer deutschen Berufsfeuerwehr, die klassisch im 24h Dienst bzw. „Mischdienst“ arbeitet und erörtern sie, welche Variante der Projektorganisation zur Anwendung kommen sollte.

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Facharbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit explizit benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form ganz oder teilweise noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Bonn, den 11.06.2024

Ort, Datum



Inhaltsverzeichnis

Teil I: Fachartikel.....	1
1. Kurzzusammenfassung.....	1
2. Einleitung, Problemstellung und Herangehensweise.....	2
3. Unterschiedliche Projektorganisationsformen sowie ihre Vor- und Nachteile.....	2
3.1 Was sind die Charakteristika eines Projekts und wodurch zeichnet es sich aus?..	2
3.2 Anforderungen an eine Führungskraft im Projektmanagement.....	3
3.3 Die Projektorganisationsformen.....	4
a) Die Stabs-Projektorganisation.....	5
b) Die Matrix-Projektorganisation.....	5
c) Die autonome (reine) Projektorganisation.....	6
4. Theorie und Praxis: Übertrag der Ergebnisse auf eine deutsche Berufsfeuerwehr.....	7
5. Fazit.....	8
Teil II: Methoden-, Literatur und Quellendokumentation.....	9
Beschreibung und Begründung der Methodik sowie Kriterien für die Literatur- und Quellenauswahl	9
Literaturverzeichnis.....	12
6. Anhänge.....	13
1. Determinanten eines Projekts.....	13
2. Beispielorganigramm Stabs-Projektorganisation.....	13
3. Beispielorganigramm Matrix-Projektorganisation.....	13
4. Beispielorganigramm autonome Projektorganisation.....	14
5. Orientierungsfragen im Rahmen des Experteninterviews.....	14
6. Interview mit Herrn Stefan Ortmann, Berufsfeuerwehr Köln, Abteilungsleiter Technik..	15
7. Interview mit Herrn Jörg Balkenhol, Berufsfeuerwehr Mülheim an der Ruhr,	16
Abteilungsleiter Technik	
8. Email Herr Jörg Balkenhol vom 21.03.2024.....	17

Teil I: Fachartikel

1. Kurzzusammenfassung

Feuerwehren stehen aufgrund ihrer Eigenschaft als Bestandteil der öffentlichen Verwaltung sowie ihrer speziellen Aufgaben und daraus resultierenden verschobenen Arbeitszeiten, Ruhezeiten und anderer Abwesenheiten bei der Bearbeitung von Projekten vor besonderen Herausforderungen. Insbesondere die Beteiligung unterschiedlicher Arbeitsebenen aus verschiedensten Bereichen macht dies zu einer fordernden Aufgabe. Projekte zeichnen sich durch spezifische Charakteristika aus, welche signifikante Auswirkungen auf die Auswahl der Projektbeteiligten, insbesondere bei der Bestimmung des Projektleiters, haben. Nach Betrachtung verschiedener Projektorganisationsformen scheint die Matrix-Projektorganisation am geeignetsten, um den besonderen Anforderungen des Feuerwehralltags gerecht zu werden. Diese kann beispielsweise durch den Einsatz eines haupt- und nebenverantwortlichen Projektleiters umgesetzt werden, sodass zum einen das Organisationswissen gestreut wird und zum anderen redundant gearbeitet werden kann. Eine ausführlichere Betrachtung folgt im anschließenden Fachartikel.

2. Einleitung, Problemstellung und Herangehensweise

Der nachfolgende Fachartikel befasst sich mit der Thematik „Projektmanagement bei Feuerwehren“. Hinterfragt man das oben genannte Thema, kommt man unweigerlich zu der Frage, warum das Projektmanagement bei Feuerwehren gesondert betrachtet werden sollte. Ist das Management von Projekten bei der Feuerwehr nicht ebenso ausgestaltet, wie in der restlichen Unternehmenswelt? Versucht man diese Frage zu beantworten wird klar, dass die Organisation Feuerwehr durch vielerlei Aspekte anders zu betrachten ist, als eine Organisation in der freien Wirtschaft. Zunächst muss dem Umstand Rechnung getragen werden, dass die Feuerwehr ein Bestandteil der öffentlichen Verwaltung ist und demnach verschiedenen spezifischen Regularien unterliegt. In diesem Kontext seien beispielhaft die EU Arbeitszeitverordnungen oder auch Vorgaben bei der Ausschreibung öffentlicher Beschaffungen genannt. Hieraus ergeben sich gesonderte Anforderungen, welche als Bedingungsfaktoren bei der Projektplanung zu berücksichtigen sind. Weiterhin hat die Feuerwehr durch ihren originären Auftrag, vorbeugende und abwehrende Maßnahmen bei Brandgefahren, Hilfeleistung bei Unglücksfällen beziehungsweise öffentlichen Notständen und Mitwirkung im Katastrophenschutz, besondere Anforderungen zu erfüllen. Diese haben wiederum Auswirkungen auf die Projektarbeit. Beispielsweise die unterschiedliche Verfügbarkeit von im Projekt beteiligtem Personal bereits im Grundbetrieb. Dieser kurze Überblick verdeutlicht bereits die Problemstellung und Notwendigkeit, dass Projektmanagement bei Feuerwehren besonders betrachtet werden sollte.

Hierbei gilt es in einem ersten Schritt unter Zuhilfenahme der Methodik der Literaturliteraturarbeit, die allgemeinen Charakteristika eines Projekts darzustellen beziehungsweise eine kurze Definition des Begriffs Projekt vorzunehmen. Daran anschließend werden ausgewählte Anforderungen an die Leitung eines Projekts skizziert. Davon ausgehend werden die bekannten Projektorganisationsformen der Stabsorganisation, der autonomen Projektorganisation und der Matrixorganisation dargestellt. Hierbei wird zum Abschluss der Darstellung der jeweiligen Organisationsform eine generelle Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen vorgenommen und diese dann in Bezug zu der Organisation Feuerwehr gesetzt und ausgewertet. Anhand von Aussagen aus Experteninterviews zweier unterschiedlicher deutscher Berufsfeuerwehren, welche im 24-Stunden Dienst beziehungsweise Mischdienst arbeiten, werden die zuvor herausgearbeiteten Erkenntnisse in die Feuerwehrpraxis übertragen. Als Ergebnis wird dargestellt, welche Organisationsform sich nach den gegebenen Bedingungen und getroffenen Ableitungen am besten eignet und angewandt werden sollte. Letztendlich kann dieser Fachartikel unter den zuvor beschriebenen Vorgaben nur einen begrenzten Fokus auf die genannte Thematik legen. Er erhebt unter diesem Aspekt keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit, kann aber sehr wohl eine erste Orientierung in diesem Umfeld bieten.

Allgemeiner Hinweis: Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Artikel das generische Maskulinum verwendet. Die in diesem Fachartikel verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

3. Unterschiedliche Projektorganisationsformen sowie ihre Vor- und Nachteile

Dieser Abschnitt beschreibt zunächst allgemeine Gesichtspunkte des Managements von Projekten und die Begrifflichkeit „Projekt“ an sich, wonach dann ausgewählte Anforderungen an die Leitung des Projekts skizziert werden. Anschließend liegt der Fokus auf der Vorstellung der drei unterschiedlichen Formen der Projektorganisation: Stabs-Projektorganisation, Matrix-Projektorganisation und autonome (reine) Projektorganisation. Hierbei wird nach der Beschreibung der wesentlichen Merkmale und deren Auswirkungen eine Erläuterung der damit verbundenen Vor- und Nachteile durchgeführt. Anschließend werden einige spezifische Rückschlüsse auf die Organisation Feuerwehr im Allgemeinen gezogen.

3.1 Was sind die Charakteristika eines Projekts und wodurch zeichnet es sich aus?

Im Grunde bezeichnet der Begriff Projekt ein Vorhaben, welches im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen, des Vorhabens an sich, gekennzeichnet ist. Diese Bedingungen sind vor allem: Eine klare Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder auch weitere Bedingungsfaktoren und eine **projektspezifische Organisation**. Ergänzend charakterisiert ein Projekt eine gewisse Neuartigkeit im Verhältnis zu den originären Organisationsabläufen (Schütz, Lehmkuhl, Röbbken, Witte, 2022, 43 sowie Kraus & Westermann, 2019, 2).

Diese Neuartigkeit kann neben der eigentlichen Fragestellung, dem Projektthema, auch der Umstand sein, dass zur Bewältigung dieser speziellen Aufgabe zeitweise Personen beteiligt sind und miteinander zusammenarbeiten, welche in der ursprünglichen Ablauforganisation ansonsten keinerlei Berührungspunkte haben. Diese Personen gilt es dann in dem neuen Umfeld zu koordinieren und anzuleiten, um das Projektziel möglichst effektiv zu erreichen. Projektmanagement bedeutet unter diesen Gesichtspunkten immer ein gewisses Maß an Beziehungsmanagement (Litke, Kunow, Schulz-Wimmer, 2022, 9-10). Hierbei können unterschiedliche Interessen an der Umsetzung des Projekts auch eine Rolle spielen. Für die Organisation Feuerwehr, im Speziellen als öffentliche Einrichtung ohne das Ziel einer Gewinnmaximierung (Nonprofit-Organisation), mit dem „Tagesgeschäft“ der Abarbeitung der anfallenden Einsätze, Verwaltungsvorgänge beziehungsweise Ausbildung, lassen sich vielerlei Beispiele festhalten, welche eine gewisse Neuartigkeit im Sinne eines Projektes aufweisen. In diesem Zusammenhang können die Neuaufstellung der PSNV Versorgung, Planung und Einrichtung des Internetauftritts oder auch die Beschaffung eines neuen Fahrzeugs als Projekt bezeichnet werden, da diese Vorgänge nicht zum originären Arbeitsgeschehen zählen. Grundsätzlich ist die vorhergenannte Bewertung auch in bestimmter Weise von der Größe einer Feuerwehr abhängig. So kann die Beschaffung von Fahrzeugen aufgrund ihrer Häufigkeit in Abhängigkeit zur Größe der jeweiligen Feuerwehr im Laufe der Zeit zu einem Standardprozess werden und den Charakter eines Projekts in gewisser Weise verlieren, sofern es sich um Ersatzbeschaffungen für genormte und standardisierte Fahrzeuge handelt. Bei Sonderfahrzeugen ist der Beschaffungsintervall in der Regel deutlich länger, was einen erheblichen Fortschritt der Technik und folglich auch Weiterentwicklungen in der feuerwehrspezifischen Nutzung bedeutet, sodass dort eine Neubeschaffung in der Regel als Projekt zu bewerten ist. Weiterhin geht es hierbei vielmehr um eine Bedarfsdeckung im Hinblick auf die speziellen Anforderungen mit einhergehender Kosten und Nutzen Abwägung, als um eine Wertsteigerung des Unternehmens (Bea, Scheurer, Hesselmann, 2020, 38).

Zusammenfassend lassen sich eine zeitliche Befristung, die Neuartigkeit, eine gewisse Einmaligkeit, eine bestimmte Größe und Komplexität als Charakteristika für ein Projekt festhalten, welche sich konträr in den Dimensionen, Ergebnis/Qualität, Zeit/Termin und Budget/Kosten auswirken und beeinflussen. (Bea et al., 2020, 52-53 sowie Beck, 1996, 42-47).

3.2 Anforderungen an eine Führungskraft im Projektmanagement

Ebenso speziell wie die Eigenschaften eines Projekts an sich, sind auch die Anforderungen an die mit dem Projekt beauftragte Führungskraft. „Es gilt, einen Arbeitsprozess zu koordinieren, an dem viele Personen beteiligt sind: Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen mit verschiedenen Denkmustern und Interessen. Aber auch viele andere Leute haben Interesse am Projekt. Projektmanagement ist daher auch Beziehungsmanagement.“ (Litke, et al., 2022, 10). Wie dem vorangegangenen Zitat zu entnehmen ist, ist die Führung eines Projekts beziehungsweise Projektteams überaus vielschichtig, was erhebliche Auswirkungen auf die Eigenschaften der Führungskraft hat. Zu erkennen ist auch, dass es sich bei den zu koordinierenden Beteiligten und deren Interessen (Stakeholder) nicht nur um projektinterne Personen handelt, sondern auch vielerlei Außenstehende berechtigtes Interesse am Verlauf des Vorhabens haben können. Zu erwähnen sind hier die Leitung der Organisation, etwaige externe Leistungserbringer, gegebenenfalls Aufsichtsbehörden/Gremien, offizielle Vertreter besonderer Gruppen (Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte) und je nach Projektumfang, weitere Interessenvertreter. Hier gilt es, alle Belange angemessen zu berücksichtigen. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, muss die Führungskraft in der Lage sein eine Stakeholderanalyse durchführen zu können, um so die verschiedenen Absichten der Interessengruppen abschätzen und die Auswirkungen auf das Projekt, inklusive des damit verbundenen Risikos für Friktionen, richtig einordnen zu können. Stakeholder sind in diesem Zusammenhang also alle Bezugsgruppen, Interessengruppen oder Anspruchsgruppen, welche von dem Projekt betroffen sind. Diese verfolgen unterschiedliche Interessen gegenüber der Organisation und dem Projekt (Bea et al., 2020, 122-123). Diese Absichten im Vorhinein zu erkennen, in der Kommunikation zu berücksichtigen und das vorher erwähnte Beziehungsmanagement zielführend zu gestalten, entlastet die Führungskraft im weiteren Projektlauf enorm, weil etwaige Diskussionen oder Konfrontationen vermieden werden können (Litke et al., 2022, 40 sowie Meyer & Rehe, 2016, 58-67).

Eine Führungskraft im Projektmanagement muss daher viele verschiedene Rollen in sich vereinen. Sie ist Moderator, Konfliktmanager, Teamentwickler, „Politiker“ (gerade im Hinblick auf die Kommunikation) und Makler zwischen den Interessen der Stakeholder. Diese Eigenschaften leiten sich daraus ab, dass das Projektteam nur für einen begrenzten Zeitraum eingerichtet wird, sich die einzelnen Mitglieder oftmals nicht genau kennen, teilweise nur temporär beteiligt sind und so ihre eigenen Motive und individuellen Ziele für die Mitarbeit am Projekt mitbringen. Daraus ergeben sich gewisse Unsicherheiten für den einzelnen Projektmitarbeiter. Zudem setzt sich das Team in der Regel interdisziplinär zusammen, um die teilweise komplexen Aufgaben des Projekts lösen zu können. Hierbei können Teilnehmer aus verschiedenen Unternehmensbereichen, Fachgebieten und Hierarchieebenen zusammenwirken. Diese verstehen sich selbst dabei in erster Linie als Vertreter ihrer Abteilungen in der Hierarchie der Linienorganisation und nicht als einfaches Projektmitglied. Folglich kann der Projektleiter somit in gewissen Situationen nicht über ausreichend formale Durchsetzungskompetenz, in Form von klarer linearer Weisungsbefugnis, verfügen.

Abschließend bleibt festzustellen, dass sich die Projektarbeit häufig durch Zeit-, Kosten und/oder Erfolgsdruck auszeichnet und durch häufige Veränderungen geprägt sein kann. Insofern erfordert diese Arbeit kreative Techniken sowie flexible Kommunikations- und Informationsprozesse (Bea et al., 2020, 86-87 sowie Kraus & Westermann, 2019, 128-138).

Wie sollte der Führungsstil des Projektleiters demnach ausgeprägt sein?

Die Beantwortung dieser Frage ist nicht so trivial, wie es scheinen mag. Wie zuvor dargestellt, können sich Projekte in Abhängigkeit der Einflussfaktoren dynamisch entwickeln, die agierenden Akteure unterschiedliche Interessen verfolgen oder andere Bedürfnisse im Sinne der erwarteten Führung entstehen. Insofern lässt sich keiner der bekannten klassischen Führungsstile in der Bandbreite von laissez faire bis hin zu autoritär als der richtige Führungsstil für ein Projekt identifizieren. Vielmehr muss der Projektleiter die Fähigkeit besitzen die gesamte Bandbreite bedienen zu können, um so situativ auf die sich ändernden Gegebenheiten reagieren zu können. Die Wissenschaft beschäftigt sich seit langem mit der Beantwortung dieser Frage und liefert dabei unterschiedliche Antworten. In diesem Zusammenhang erscheint der „authentische Führungsstil“ am geeignetsten. Dieser ist dadurch gekennzeichnet, dass die jeweilige Führungskraft als authentische Persönlichkeit wahrgenommen wird, welche sich ihrer eigenen Werte bewusst ist und diese in seinem Handeln selbst vertritt und fördert. Diese Werte sind vor allem Akzeptanz und Respekt, Vertrauen, Toleranz und Offenheit für Neues. Die Projektmitarbeiter müssen spüren können, dass die Aussagen und das konkrete Verhalten mit den eigenen inneren Werten der Führungskraft übereinstimmen. Daraufhin bringen diese sich, durch die daraus resultierende intrinsische Motivation, meist selbst überaus gewinnbringend in die Projektarbeit mit ein (Bea et al., 2020, 87-88).

3.3 Die Projektorganisationsformen

Im Folgenden liegt der Fokus auf den zu Beginn des Abschnitts beschriebenen Organisationsformen. Grundsätzlich bedeutet die Entscheidung für oder gegen eine der genannten Formen die Wahl der Art und Weise der Verteilung der einzelnen Projektaufgaben auf die betroffenen Aufgabenträger und der sich daran anschließenden Koordination sowie die unterschiedliche Gewichtung der verbundenen Kompetenzen auf den verschiedenen Ebenen. Einzelne Gestaltungsparameter bilden hierbei die Spezialisierung (Grad der Arbeitsteilung), die Delegation (Verteilung und Gewichtung der Entscheidungskompetenzen) und die Koordination (Ausrichtung auf das gemeinsame Projektziel). Die individuelle Gewichtung der beschriebenen Parameter ergibt die Ausgestaltung der daraus resultierenden Projektaufbauorganisationsformen:

- Stabs-Projektorganisation
- Matrix-Projektorganisation
- Reine Projektorganisation

Die Ausprägung des Grades der Unabhängigkeit der Projektorganisation von der existierenden Linienorganisation und die damit verbundene zunehmende Verantwortung und Entscheidungsfreiheit beziehungsweise Entscheidungskompetenz des Projektleiters sowie die höheren Freiheitsgrade der Mitarbeitenden,

nehmen in fortschreitender Reihenfolge von der Stabs- zur reinen Projektorganisation zu (Bea et al., 2020, 91-92).

a) Die Stabs-Projektorganisation

Bei der Stabs-Projektorganisation findet die geringste „Veränderung“ im Vergleich zur bestehenden Linienorganisation statt. Hierbei werden für das individuelle Projekt lediglich zugeordnete Stäbe (Berater) ausgewählt, beispielsweise auf Ebene der Organisationsleitung, und für das Projekt eingesetzt. Sie werden neben der Leitung in der Linienorganisation etabliert. In diesem Fall besitzt der für das Projekt verantwortliche Stab keine Kompetenzen und Weisungsbefugnisse gegenüber den am Projekt beteiligten Ebenen der Linie, er dient lediglich als beratendes und zuarbeitendes Projektelement. Seine Aufgaben beschränken sich auf die Weitergabe von Informationen, die Koordination und die Vorbereitung von Entscheidungen, weshalb diese Art der Projektorganisation auch mit dem Begriff „Einfluss-Projektmanagement“ bezeichnet wird (Bea et al., 2020, 93 sowie Schütz et al., 2022, 23-24). **Vorteile** bietet diese Art der Projektorganisation vor allem in der einfachen organisatorischen Umsetzung in Verbindung mit der hohen Flexibilität im Einsatz der betroffenen Mitarbeiter, da diese aufgrund der relativ überschaubaren Zusatzbelastung durch das Projekt ohne Weiteres in mehreren Projekten eingesetzt werden können. Die während der Projektarbeit erzielten Ergebnisse stoßen in der Regel auf hohe Akzeptanz in der Linienorganisation, da diese aufgrund von Kompromissentscheidungen zwischen den einzelnen Interessengruppen entstanden sind. **Nachteile** bestehen vor allem darin, dass in der Regel kein eindeutiger Projektverantwortlicher existiert, welcher in bestimmten Fällen Verantwortung übernimmt oder auch eindeutige Entscheidungen trifft, da die Stabsfunktion der Projektorganisation viel mehr beratenden und vermittelnden Charakter besitzt und die Verantwortlichkeit zwischen der Organisationsleitung und der Stabs-Projektorganisation verschwindet. Dies kann im weiteren Verlauf dazu führen, dass sowohl das Projektteam, als auch die beteiligten Vorgesetzten innerhalb der Linienorganisation wenig Identifikation mit dem Projekt besitzen, was das Herbeiführen von Kompromissen, aufgrund der fehlenden Weisungsbefugnisse durch die Projektleitung, erheblich erschweren kann. Die grundlegenden Entscheidungen werden in den Linieninstanzen getroffen, welche in den meisten Fällen nicht, wie die Stäbe, intensiv am Projektgeschehen beteiligt sind, weshalb unterschiedliche Spannungsfelder entstehen können. Dies kann erhebliche zeitliche Verzögerungen zur Folge haben (Bea et al., 2020, 93-94 sowie Ginevicius, Hausmann, Schafir, 2005, 59-61).

Überträgt man die soeben geschilderten Ausprägungen der Stabs-Projektorganisation in Verbindung mit den zugehörigen Vor- und Nachteilen auf die Organisation Feuerwehr, so lassen sich verschiedene Ableitungen treffen. Zunächst ist die Verortung des Projekts als Stabselement auf Ebene der Amtsleitung stark abhängig von der Größe der zu betrachtenden Feuerwehr. Gerade für sehr kleine Berufsfeuerwehren ergibt dieses Vorgehen wenig Sinn, da hier die zuvor beschriebene Aufgabe des Stabselements (Vermittlung beziehungsweise Kompromissfindung, Vorbereitung von Entscheidungen und Kommunikationsmanagement innerhalb der Organisation) obsolet wird, wenn beispielsweise der Personalumfang der gesamten Feuerwehr zu gering ist. Weiterhin ist die Feuerwehr durch die speziellen Aufgabenfelder und Einsatzszenarien stark von Hierarchie, Selbstständigkeit und Kameradschaft geprägt, weshalb die Rolle des Projektverantwortlichen „auf der Schulter des Amtsleiters“ ohne eigene Entscheidungs- und Weisungsbefugnis wenig Akzeptanz finden wird und somit auch die Akzeptanz des Projektes in Frage gestellt werden kann. In Bezug zum ansonsten lösungsorientierten und selbstständigen Arbeiten der Feuerwehr erscheint diese Form der Projektorganisation wenig zielführend.

b) Die Matrix-Projektorganisation

Der Begriff Matrix suggeriert bereits, dass bei dieser Organisationsform die Beteiligung von Personen aus verschiedenen Hierarchieebenen an der Projektarbeit notwendig ist. Eine Matrix-Projektorganisation ist grundsätzlich dann gegeben, wenn gleichzeitig zwei unterschiedliche Gliederungsmerkmale Anwendung finden. In diesem Fall werden die involvierten Kompetenzen zwischen einem funktionsorientierten und projektorientierten Leitungssystem aufgeteilt. Der designierte Projektleiter verfügt in diesem Fall über konkrete Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse in Bezug zum Projekt (projektorientiert) und die Linienorganisation (beispielsweise Abteilungsleiter), bezüglich der Wahrnehmung von Funktionen aus fachlicher Sicht (funktionsorientiert). Im Ergebnis erhalten die Projektmitarbeiter, welche in Voll- oder Teilzeit für das Projekt arbeiten können, Anweisungen durch zwei unterschiedliche Instanzen. Dadurch ist es dem Projektleiter

möglich, den Projektfortschritt zu forcieren, wohingegen die beteiligten Instanzen der Linienorganisation einen möglichst effizienten Einsatz der Personalressourcen und eine angemessene inhaltliche Aufgabewahrnehmung im Blick haben. Durch dieses Vorgehen werden Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse aufgeteilt und überschneiden sich in gewissen Teilen, weshalb ein mögliches Konfliktpotenzial geschaffen wird, welches die Matrix-Projektorganisation auszeichnet. Dieses Konfliktpotenzial wird bewusst herbeigeführt, um daraus zielführende Auseinandersetzungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu provozieren, die im Ergebnis zu gewinnbringenden Lösungen führen, welche einen erheblichen Mehrwert bieten (Bea et al., 2020, 94-95 sowie Schütz et al., 2022, 25-26). **Vorteile** lassen sich in mehreren Dimensionen erkennen. Mit dieser Organisationsform einhergehend, existiert im Vergleich zu der Stabs-Projektorganisation ein deutlich stärker ausgeprägtes Verantwortungsgefühl des Projektleiters und des Projektteams zum Projekt. Weiterhin verbleiben alle Beteiligten innerhalb der Linienorganisation, wodurch sie stets den Anschluss an die tägliche Arbeit behalten und auch nach Projektende verzugslos weiter im Tagesgeschäft wirken können. Die im Projekt gesammelten Erfahrungen können in der Zukunft für weitere Projekte genutzt und angewandt werden. Zusätzlich ergibt sich ein hohes Maß an Flexibilität, da Projektaufgaben nach Weisung selbstständig in Abhängigkeit von den anderen Aufgabenpaketen des Tagesdienstes bearbeitet werden können. **Nachteilig** ist die Matrix-Projektorganisation in allen Fällen, wo innerhalb der Organisation keine, dem Ziel der bewussten, lösungsorientierten Herbeiführung von Konflikten, entsprechende Kultur vorherrscht. In diesen Fällen wird das Projekt durch wiederkehrende, unlösbare Konfliktsituation zum Scheitern gebracht, da sich die unterschiedlichen weisungsgebenden Instanzen, wo immer möglich, gegenseitig behindern. Dies hat Auswirkungen auf die beteiligten Mitarbeiter, welche dann durch Absicherungsdenken jegliche Vorgänge dokumentieren, um im Nachhinein Verantwortlichkeiten für etwaige Misserfolge von sich abweisen zu können (Bea et al., 2020, 95 sowie Ginevicius et al., 2005, 63-65).

Betrachtet man diese Projektorganisationsform aus Sicht der Feuerwehr, so erscheint diese als durchaus zweckmäßig und zielführend. Die zuvor erwähnten Charakteristika der Feuerwehr, wie Hierarchie, Lösungsorientierung und Selbstständigkeit werden hier miteinander vereint. So können klare Anweisungen in Bezug auf das Projekt beziehungsweise die Fachlichkeit erteilt und dadurch gewinnbringende Entscheidungen getroffen werden. Ebenso sind alle am Ergebnis des Projekts beteiligten Stellen der Linienorganisation adäquat durch Entscheidungsträger und Kompetenzträger vertreten, wodurch die Akzeptanz des Ergebnisses innerhalb der Organisation gestärkt wird. Der Projektleiter ist mit entsprechenden Weisungsrechten ausgestattet und kann so von allen anderen klar als Leitungsperson in der Sache identifiziert werden. Aufgrund der arbeitszeitanteiligen Mitarbeit an dem Projekt und der dadurch entstehenden Flexibilität in der Umsetzung, kann den besonderen Rahmenbedingungen innerhalb der Feuerwehr Rechnung getragen werden. Gerade mit Umsetzung der EU-Arbeitszeitverordnung, woraus sich wechselnde individuelle Abwesenheiten der Projektbeteiligten ergeben, kann dennoch effektiv an einem Ergebnis gearbeitet werden. Durch die Ausstattung des Projektleiters mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen können daran angepasste Aufträge zur selbstständigen Umsetzung erteilt werden. Diese werden dann bei vorher terminierten Arbeitstreffen (Meilensteinsitzungen) besprochen und gegebenenfalls angepasst. Die Zuweisung von Verantwortlichkeiten, selbstständige Arbeiten und Führen durch Auftrag entspricht dem Wesen der Feuerwehr. Dies stärkt wiederum die Identifikation aller am Projekt Beteiligten und führt in der Summe zu einem für alle effizienteren Ergebnis.

c) Die autonome (reine) Projektorganisation

Diese Form der Projektorganisation bildet den größten Schritt hin zur Autarkie in der Projektbearbeitung. Das Projekt wird vollständig aus der Linienorganisation ausgegliedert und wird ein selbstständiges Element in der Organisationsstruktur unter der alleinigen Verantwortung und Steuerung des Projektleiters. Die Mitarbeiter werden ebenfalls vollständig aus ihrer Position in der Linie herausgelöst und der Arbeit im Projekt zugeteilt, wobei sie fachlich und personell einzig dem Projektleiter unterstellt werden. Dies bringt in der Gesamtschau den hohen Stellenwert des Projekts zum Ausdruck, denn häufig wird das gesamte Projektteam sogar räumlich zusammengefasst (Bea et al., 2020, 95-96 sowie Schütz et al., 2022, 24-25).

Ein großer **Vorteil** dieser Organisationsform besteht darin, dass sich alle Beteiligten vollständig mit dem Projekt und dessen Gegenstand identifizieren. Ebenso können Entscheidungen schnell herbeigeführt werden, da der Projektleiter die volle Verantwortung und Entscheidungskompetenz in sich vereint und die Beteiligten einzig am Projekt arbeiten.

Nachteilig muss bei der autonomen Projektorganisation mit einer möglichen mangelnden Akzeptanz des Ergebnisses in den Organisationsbereichen gerechnet werden, da die Erarbeitung völlig eigenständig geschieht. Weiterhin besteht die Notwendigkeit, die innerhalb des Projekts eingesetzten Mitarbeiter nach dem Ende wieder in die Linienorganisation einzuarbeiten, da diese vollkommen aus der Struktur herausgelöst wurden. Im schlimmsten Fall kann ein Scheitern der Wiedereingliederung zu erhöhter Mitarbeiterfluktuation führen (Bea et al., 2020, 96 sowie Ginevicius et al., 2005, 56-57).

In Bezug zur Feuerwehr wird diese Projektorganisationsform wohl keine Anwendung finden können, da allein die Ressource Personal so gut ausgestaltet sein muss, dass die Organisation es möglich machen kann, einzelne Mitarbeiter sowie eine Führungskraft aus allen anderen täglichen Arbeitsabläufen und Verantwortlichkeiten herauszulösen. Schon allein die Organisation als Behörde mit fest beschriebenen und besetzten Dienstposten macht eine solches Vorgehen äußerst unwahrscheinlich, sodass das zu realisierende Projekt nur durch höchste Priorität und politischen Umsetzungswillen, mit Unterstützung der zuständigen politischen Ebene, verfolgt werden könnte. Diese Situation stellt einen Umstand dar, welcher wohl nur von den größten Berufsfeuerwehren, in begründeten Ausnahmefällen, umgesetzt werden könnte und entspräche in keinem Fall einem täglichen Dienstbetrieb.

Betrachtet man abschließend nun die drei vorher dargestellten Organisationsformen im Vergleich, so wird deutlich, dass die Matrix-Projektorganisation alle Rahmenbedingungen und Fähigkeiten der Feuerwehr im Allgemeinen am besten vereint und in der Praxis angewandt werden sollte. Die besondere Herausforderung für die Spitzenführungskräfte der Feuerwehr ist dabei, die Bedingungen innerhalb der Behörde so zu schaffen, dass diese Organisationsform ihre volle Wirkung entfalten kann und die wertvollen Ressourcen des anvertrauten Personals in Form von Motivation, Fachwissen, Innovation und Kreativität voll ausgeschöpft werden kann.

4. Theorie und Praxis: Übertrag der Ergebnisse auf eine deutsche Berufsfeuerwehr

Aus dem vorangegangenen Abschnitt wurde deutlich, dass die Matrix-Projektorganisation diejenige Organisationsform darstellt, welche für die Umsetzung im Feuerwehrralltag am geeignetsten erscheint und angewandt werden sollte. Um diese These nun in Ansätzen empirisch zu beleuchten, erfolgt die Betrachtung der Ergebnisse in Bezug zu einer deutschen Berufsfeuerwehr, welche im 24h-Dienst bzw. Mischdienst arbeitet. Die besonderen Herausforderungen, welche sich aus dieser Dienstgestaltung ergeben, unabhängig davon, welches Schichtplanmodell gewählt wird, sind im Folgenden kurz dargestellt.

Grundsätzlich bedingt die Arbeit im 24h-Dienst bzw. Mischdienst in Zusammenhang mit der Umsetzung der EU-Arbeitszeitverordnung, dass allein aufgrund der unterschiedlichen Dienstgestaltung mit Abwesenheiten verschiedener am Projekt beteiligten Mitarbeitern oder auch des Projektleiters zu unterschiedlichen Zeiten geplant werden muss. Projektbeteiligte aus den Wachabteilungen haben naturgemäß größere Abwesenheitszeiträume als Mitarbeiter aus dem Abteilungsdienst. Diese sind vorrangig im Tagdienst beschäftigt und nehmen in gewissen zeitlichen Abständen vornehmlich Führungsdienste wahr, woraus sich ebenfalls Abwesenheiten ergeben. Festzuhalten bleibt, dass die Bearbeitung eines Projekts allein aufgrund der zeitlichen Rahmenbedingungen bereits ein hohes Maß an Flexibilität aufweisen muss. Genau an dieser Stelle werden die Vorteile der Matrix-Projektorganisation wirksam. Deutlich wird auch, dass die Projektleitung durch eine Führungskraft aus den Abteilungen im Tagesdienst wahrgenommen werden sollte, da ihr die wichtige Aufgabe der Steuerung und Koordination der Mitarbeitenden und Aufgabenpakete zugerechnet werden muss. Ausschlaggebender Faktor ist die Kontinuität der Anwesenheit am Arbeitsplatz und der daraus erwachsenden kontinuierlichen Überwachung des Projektverlaufs. Diese Erkenntnisse decken sich mit den Aussagen zweier durchgeführter Experteninterviews mit Herrn Dipl.-Ing. (FH) Jörg Balkenhol (Abteilungsleiter Technik) der Feuerwehr Mülheim an der Ruhr und Herrn Stefan Ortmann (Abteilungsleiter Technik) der Feuerwehr Köln. Die Feuerwehr Mülheim an der Ruhr beschäftigt 320 Berufsfeuerwehrleute und 120 ehrenamtliche Kräfte (Email Jörg Balkenhol vom 21.03.2024, 11:45 Uhr, siehe Anhang). Die Feuerwehr Köln hingegen ca. 1700 Berufsfeuerwehrleute und ebenso viele ehrenamtliche Kräfte (Jahresbericht der Feuerwehr Köln, 2022, 307). Obwohl sich beide Feuerwehren aufgrund ihrer Größe deutlich unterscheiden wurde deutlich, dass die Projektarbeit in Form der Matrix-Projektorganisation das Mittel der Wahl ist, um den speziellen Anforderungen des Feuerwehrralltags gerecht zu werden. Durch das Interview mit Herrn Balkenhol wird klar, dass er vor allem das begrenzte, ihm zur Verfügung stehende Personal der

Abteilung Technik (3 Mitarbeiter) möglichst effizient einsetzen muss, um das Projektaufkommen zu bewältigen. Hierbei ist eine klare Trennung der Prozesse innerhalb eines Projekts mit eindeutiger Zuweisung von Verantwortlichkeiten zielführend. Eine Trennung in den Prozess Marktrecherche/Beschaffung/Einführung durch einen Mitarbeiter und den Prozess Werkstatt/Instandhaltung/Service durch einen anderen Mitarbeiter, hat sich bewährt. Gerade im Bereich der Fahrzeugbeschaffung sind vielerlei Schnittstellen zu den Abteilungen Einsatzplanung, IuK oder auch der Wachabteilung unabdingbar. Hier kommen ihm die Vorteile der Matrix-Projektorganisation zu Gute, da er als Abteilungsleiter und Projektleiter bei Großprojekten aus dem Bereich Technik den nötigen Weitblick behalten kann, um den Projektfortschritt zu gewährleisten. Gleichzeitig können die weiteren am Projekt beteiligten Mitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungen, je nach Dienstgestaltung, die ihnen übertragenen, projektspezifischen Arbeitspakete übernehmen und zuarbeiten. Der beauftragte Mitarbeiter aus dem Prozess Marktrecherche/Beschaffung/Einführung nimmt dabei auch die Rolle seines Stellvertreters in der Projekt- und Abteilungsleitung wahr, sodass eine Redundanz gewährleistet ist. Die am Projekt beteiligten Mitarbeiter der anderen Schnittstellen identifizieren sich mit der Arbeit am Projekt und dem erzielten Ergebnis, da sie von Beginn an das Ergebnis mitgestalten und im Sinne der Linienorganisation die Interessen ihrer originären Abteilung vertreten. Somit werden alle Dimensionen, welche es beispielsweise bei einer Fahrzeugbeschaffung zu betrachten gilt, abgebildet und entsprechend berücksichtigt. Die Interessen der verschiedenen Linienabteilungen werden durch die Vertreter im Projekt adäquat berücksichtigt. Ebenso können Arbeitsergebnisse aus den entsprechenden Abteilungen aufgrund der projektgebundenen Weisungsbefugnis eingefordert werden.

Herr Ortmann der Feuerwehr Köln bestätigt diese Sichtweise und kann aufgrund des Größenunterschieds der betrachteten Feuerwehren noch einen weiteren Aspekt innerhalb der Projektarbeit hervorheben. Die Matrix-Projektorganisation führt bewusst einen Konflikt zwischen Kompetenzen innerhalb der Linienorganisation und der Leitung im Projekt herbei, um im Ergebnis einen größtmöglichen Projekterfolg zu gewährleisten, wie es bereits im vorangegangenen Abschnitt beschrieben wurde. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen und dem Projektleiter den benötigten Zugriff auf die ihm für das Projekt aus den anderen Abteilungen anvertrauten Mitarbeitern zu gewährleisten, wird bereits in den Stellenbeschreibungen der Feuerwehr Köln festgehalten, dass eine mindestens 25%-ige Mitarbeit in unterschiedlichen Projekten von vornherein vorgesehen ist. Somit kann der Projektleiter seine Entscheidungs- und Weisungskompetenz für das Projekt gegenüber der Linienorganisation deutlich machen und der Mitarbeiter hat die nötige Sicherheit, seine Arbeit für das Projekt geltend machen zu können. Weiterhin ist es der Feuerwehr Köln aufgrund des größeren Personalkörpers möglich, bei jedem Projekt grundsätzlich einen „senior procurement manager“ und „junior procurement manager“ zu bestimmen. Dabei ist der „senior procurement manager“ der hauptverantwortliche Projektleiter und der „junior procurement manager“ der Stellvertreter, welcher in alle Abläufe gleichermaßen involviert ist. Somit wird zum einen ein Projektfortschritt gewährleistet, auch wenn der originäre Projektleiter aufgrund von Abwesenheit nicht verfügbar ist und gleichzeitig erlangt sein Vertreter das nötige Erfahrungswissen, um in Zukunft eigenständig ein Projekt zu leiten und weitere „junior procurement manager“ entwickeln zu können.

5. Fazit

Die Betrachtung eines Projektmanagements bei Feuerwehren unter den zuvor geschilderten Gesichtspunkten in Verbindung mit den dargestellten Erfahrungen aus dem Praxisalltag macht deutlich, dass die Matrix-Projektorganisation diejenige Organisationsform darstellt, welche in diesem Zusammenhang angewandt werden sollte. Sie passt am besten zu den speziellen Rahmenbedingungen des Feuerwehralltags und bildet hierbei die für einen Projekterfolg wichtigen Aspekte ab. Dies bedeutet nicht, dass die anderen Organisationsformen in keinem Fall Anwendung finden können, allerdings erscheinen diese für den alltäglichen Betrieb nicht geeignet. Die Beispiele der Feuerwehren aus Mülheim an der Ruhr und Köln unterstreichen, dass Projektmanagement in Feuerwehren ein wichtiges Thema darstellt. Sie können anderen Feuerwehren als Ideengeber dienen. Eine wichtige Aufgabe für alle Führungskräfte, vor allem aber für die Spitzenführungskräfte, in ihrer Funktion als Vorbild und Systemgestalter innerhalb der Feuerwehren, ist in diesem Zusammenhang die Schaffung der nötigen Rahmenbedingungen und der Organisationskultur, sodass eine gewinnbringende Projektarbeit möglich gemacht wird. Damit einhergehend spielt die Auswahl der Projektverantwortlichen mit ihren Fertigkeiten, Fähigkeiten und Eigenschaften eine zentrale Rolle, um mögliche Konflikte positiv für den Projekterfolg nutzen zu können.

Teil II: Methoden-, Literatur- und Quellendokumentation

Bevor mit der Erstellung des Fachartikels begonnen werden konnte, mussten einige Verständnisfragen zum Arbeitsauftrag beantwortet werden. Dies geschah während des Ausbildungsabschnitts an der Verwaltungsakademie in Berlin mit Herrn Dr. Hauke Speth per Email.

Die hier erstellte Facharbeit, explizit in Form eines Fachartikels, wurde gemäß „Anforderungen an die Facharbeit Teil I der Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für die Laufbahn des zweiten Einstiegsamtes der Laufbahngruppe 2 des feuerwehrtechnischen Dienstes im Land Nordrhein-Westfalen“, herausgegeben am 21.03.2023 vom Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen, erstellt.

Beschreibung und Begründung der Methodik sowie Kriterien für die Literatur- und Quellenauswahl

Zur ersten Eingrenzung der Thematik und Übersicht der vorherrschenden Lage wurde eine allgemeine Suche im Internet unter Zuhilfenahme der Datenbank von Google, durchgeführt. Diese diente dazu, die sich daran anschließenden wissenschaftlichen Methoden zielgerichtet auswählen, aufbauen und einsetzen zu können. Die folgende Tabelle gibt eine kurze Übersicht über die verwendeten Suchbegriffe und erzielten Treffer:

Suchbegriff	Anzahl Treffer
Projektmanagement	39.100.000
Projektorganisation	1.080.000
Matrixorganisation	233.000
Stabsorganisation	8.530
Autonome Projektorganisation	13.200

Für die Erstellung des vorliegenden Fachartikels wurden danach im Wesentlichen zwei unterschiedliche wissenschaftliche Methoden angewandt. Als Fundament diente eine Literaturarbeit. Diese ist aus dem Bereich der Sekundärforschung und besonders dazu geeignet, bestehende Forschungsergebnisse beziehungsweise den Stand der Forschung zusammenzufassen und als Ergebnis darzustellen. Die Analyse der zur Verfügung stehenden Literatur muss einer festgelegten Struktur folgen sowie anhand bestimmter Kriterien durchgeführt werden, um eine geeignete Auswahl treffen zu können. Maßgeblich für die Auswahl der Literatur war in diesem Zusammenhang einerseits die Aktualität der Quelle und andererseits die wissenschaftliche „Qualität“. Daran ausgerichtet wurde die verfügbare Literatur bewertet und in Bezug zur Relevanz für die zu erstellende Arbeit gesetzt.

Die Literaturrecherche als Basis der Facharbeit ergibt sich aus der Aufgabenstellung für den Fachartikel sowie den damit verbundenen Vorgaben. Auftrag war es in einem ersten Schritt, die Projektorganisationsformen der Stabsorganisation, der Matrixorganisation und der autonomen Projektorganisation darzustellen sowie die Vor- und Nachteile zu benennen. Um diese Anforderungen erfüllen zu können, ist eine Literaturrecherche unumgänglich. Des Weiteren spielte ein weiterer Faktor bei der Auswahl dieser Methode eine Rolle. Ziel war es, in Ergänzung dazu, aus der Recherche heraus Ableitungen für die zweite angewandte wissenschaftliche Methode, das Experteninterview, zu treffen. Darauf wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen. Die eigentliche Literaturrecherche wurde in der Bibliothek der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg, während des dortigen Ausbildungsabschnitts, durchgeführt. Hierbei wurden folgende Schlüsselbegriffe verwendet:

- Projektmanagement
- Projektorganisation
- Projekt
- Matrixorganisation
- Stabsorganisation
- Autonome Projektorganisation

Die Suche in der Datenbank ergab Treffer in hoher zweistelliger Anzahl. Wie zuvor beschrieben, wurden diese Treffer dann zunächst nach Aktualität sortiert (von der neuesten Erscheinung beginnend) und im weiteren Verlauf nach Relevanz und Qualität ausgewertet. Hierbei wurde das jeweilige Werk in einem ersten Schritt anhand des Inhaltsverzeichnisses gesichtet. Dadurch konnte in angemessener Zeit die Relevanz für die zu erstellende Arbeit abgeschätzt werden. Im weiteren Verlauf wurden zutreffende Kapitel quergelesen, um einen detaillierteren Eindruck gewinnen zu können. Hierbei war es insbesondere von Bedeutung, sowohl Lehrbücher, wissenschaftliche Arbeiten, als auch praxisnahe Literatur auszuwählen, um einen Querschnitt über mehrere Sichtweisen abbilden zu können. Als Ergebnis wurden, in Bezug zum vorgeschriebenen Umfang des Fachartikels, sieben Quellen ausgewählt, welche dem Literaturverzeichnis zu entnehmen sind.

Diese Quellen wurden daraufhin in Bezug zur Thematik analysiert und daraus sowohl eine Struktur für den Fachartikel entwickelt, als auch Impulse für die Erstellung der Fragen des Experteninterviews festgehalten. Im Ergebnis folgt der Fachartikel der Struktur, dass zunächst das Verständnis für die Arbeit in Projekten sensibilisiert wird, woraufhin abgeleitet, Fähigkeiten an Führungspersonal im Projektmanagement skizziert werden. Dies geschieht bewusst vor dem Hintergrund der Adressierung des Artikels an Führungs- beziehungsweise Leitungspersonal, da dieses einen wesentlichen Teil zum Projekterfolg beiträgt, indem es die Rahmenbedingungen für ein zielgerichtetes, an menschlichen Faktoren ausgerichtetes und der Organisation entsprechendes Umfeld schafft. Dies ist insbesondere für nachrückendes und in der Ausbildung befindliches Führungspersonal von Bedeutung, wenngleich auch bereits etablierte Leitungsverantwortliche daraus Ableitungen treffen können.

Zur Erfüllung des zweiten Aufgabenteils, den Bezug der zuvor herausgearbeiteten Grundlagen auf eine deutsche Berufsfeuerwehr, welche klassisch im 24 Stunden Dienst beziehungsweise Mischdienst arbeitet, wurde das Experteninterview ausgewählt. Das Experteninterview, als Methode der Primärforschung, eignet sich vor allem dazu, Aussagen aus der Forschung und Wissenschaft auf reale Zusammenhänge zu übertragen. Es kann in verschiedenen Variationen durchgeführt werden. Hierbei seien beispielhaft die Möglichkeiten des strukturierten, semistrukturierten beziehungsweise unstrukturierten Interviews, des narrativen Interviews und des problemzentrierten Interviews genannt. Absicht war es in diesem Zusammenhang, die bisher in dem Fachartikel dargestellten Erkenntnisse aus der Wissenschaft stichprobenartig in der Realität zu untersuchen, weshalb eine Mischung aus dem strukturierten, problemorientierten und narrativen Interview gewählt wurde. Die klare Zielsetzung war es hierbei, dem Interviewpartner durch die strukturierten Fragestellungen eine erste Orientierung und Sensibilisierung für die Thematik zu geben und zusätzlich den Freiraum für eine eigene Darstellung zu gewähren. Hierbei wurde insbesondere festgestellt, dass dieses Vorgehen für die Aufgabenstellung sehr zuträglich war, da sich die Gesprächseröffnung grundlegend an den Fragestellungen orientierte, der Transport der wesentlichen Informationen allerdings in einer narrativen Darstellung durch den Interviewpartner erfolgte. Die zu Grunde liegenden Fragestellungen sowie Kernaussagen der Experteninterviews sind in der Transkription dem Anhang zu entnehmen. Die Interviews wurden telefonisch durchgeführt.

Wenngleich die Aufgabenstellung den Bezug der Ergebnisse auf **eine** deutsche Berufsfeuerwehr eingrenzte, wurde bewusst die Entscheidung getroffen, zwei unterschiedliche Feuerwehren zu betrachten. Hierbei war die leitende Prämisse, die Aussagen aus unterschiedlichen Sichtweisen in Bezug auf die Größe der Feuerwehr zu beleuchten, um im Ergebnis das Fazit substanzieller formulieren zu können, da die Organisation und Arbeitsweisen unter anderem signifikant von der Größe der Organisation beziehungsweise der Menge des zur Verfügung stehenden Personals abhängen. In diesem Kontext wurde zum einen die Feuerwehr Mühlheim an der Ruhr, vertreten durch Herrn Jörg Balkenhol und zum anderen die Feuerwehr Köln, vertreten durch Herrn Stefan Ortmann, ausgewählt. Wie in dem Artikel skizziert, divergieren beide Berufsfeuerwehren deutlich in der Größe und somit dem für die Projektarbeit zur Verfügung stehenden Personal. Die Auswahl von Herrn Jörg Balkenhol als Interviewpartner ergab sich zweifellos aus den Erfahrungen des dortigen Praxisabschnitts. Hierbei durfte ich sehr praxisnah und nachhaltig prägend erleben, wie die durch ihn geführte Abteilung Technik die Projektarbeit mit dem Fokus auf Prozessidentifikation, Prozessdarstellung, Prozessanalyse und Optimierung im Kontext Feuerwehr bewältigt. Unter anderem durfte ich gegen Projektende die Beschaffung eines TLF 4000 begleiten und zuarbeiten, aber auch direkt zu Beginn eines neuen Beschaffungsprojektes an den initialen Abstimmungen teilnehmen. Durch Herrn Balkenhol wurde der Kontakt zu Herrn Stefan Ortmann ermöglicht. Auch wenn sich beide Organisationen erheblich in ihrer Größe unterscheiden, konnten Parallelen festgestellt und im Ergebnis abgeleitet werden,

dass die Matrix-Projektorganisation sich für die Anwendung in der Feuerwehr in den meisten Fällen am besten eignet.

Mir ist abschließend bewusst und es sei an dieser Stelle explizit erwähnt, dass die beiden Interviews nur eine Stichprobe in Bezug zur Anwendung der wissenschaftlichen Erkenntnisse in der Praxis darstellen. Allerdings ist dies in diesem Zusammenhang ausreichend, um die tendenzielle Aussage treffen zu können, dass die Matrix-Projektorganisation im Schwerpunkt für die Feuerwehr zur Anwendung kommen sollte. Hierbei decken sich die Ableitungen aus der Theorie mit den Kernaussagen der Experteninterviews.

Literaturverzeichnis

- [1] Litke, H., Kunow, I., Schulz-Wimmer, H. (2022): Projektmanagement, 5.Auflage, haufe.
- [2] Bea, F., Scheurer, S., Hesselmann, S. (2020): Projektmanagement, 3. Auflage, utb.
- [3] Schütz, M., Lehmkuhl, P., Rübken, H., Witte, E. (2022): Projektmanagement – Eine Einführung aus sozial- und organisationswissenschaftlicher Sicht, Springer Gabler
- [4] Ginevicius, R., Hausmann, T., Schafir, S. (2005): Projektmanagement – Einführung, Deutscher Betriebswirte-Verlag
- [5] Kraus, G., Westermann, R. (2019): Projektmanagement mit System – Organisation, Methoden, Steuerung, 6. Aktualisierte und erweiterte Auflage, Springer Gabler
- [6] Meyer, H., Reher, H. (2016): Projektmanagement – Von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss, Springer Gabler
- [7] Beck, T. (1996): Die Projektorganisation und ihre Gestaltung, Duncker & Humblot – Berlin
- [8] Feuerwehr Köln – Jahresbericht (2022), <https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf37/jahresberichte/2022-n.pdf>, letzter Zugriff 01.05.2024

Anhänge

1. Determinanten eines Projekts

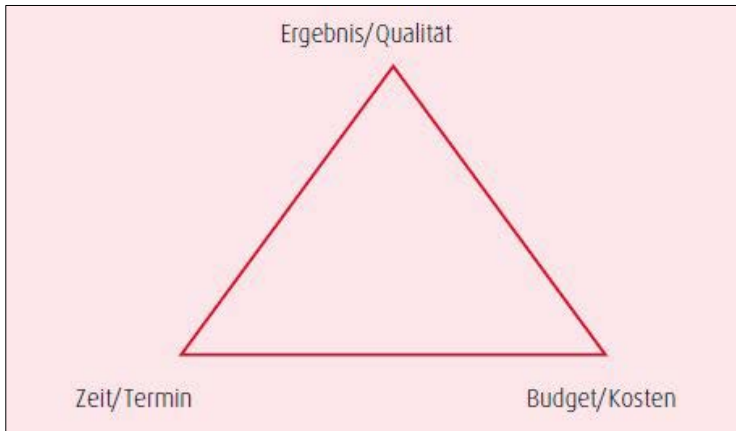


Abbildung 1 - vgl. Litke et al. (2022), 29

2. Beispielorganigramm Stabs- Projektorganisation

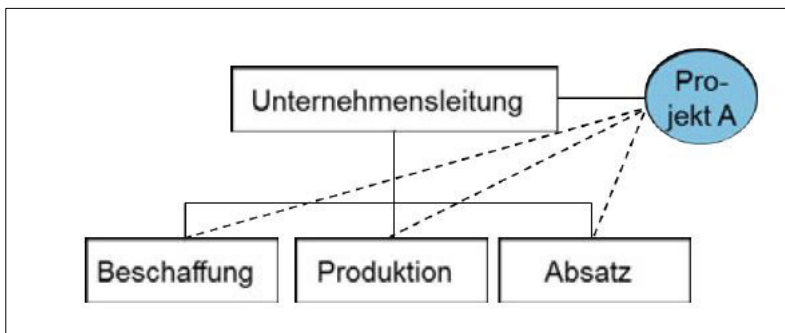


Abbildung 2 - vgl. Bea et al. (2020), 93

3. Beispielorganigramm Matrix- Projektorganisation

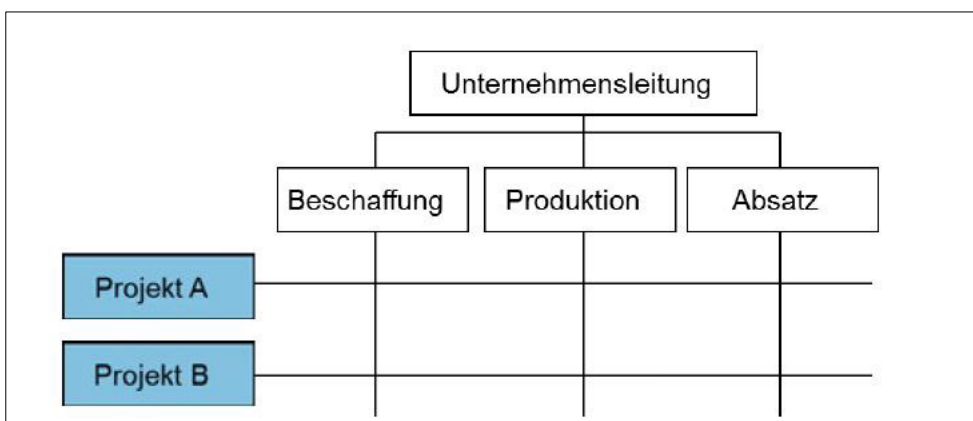


Abbildung 3 - vgl. Bea et al. (2020), 94

4. Beispielorganigramm autonome Projektorganisation

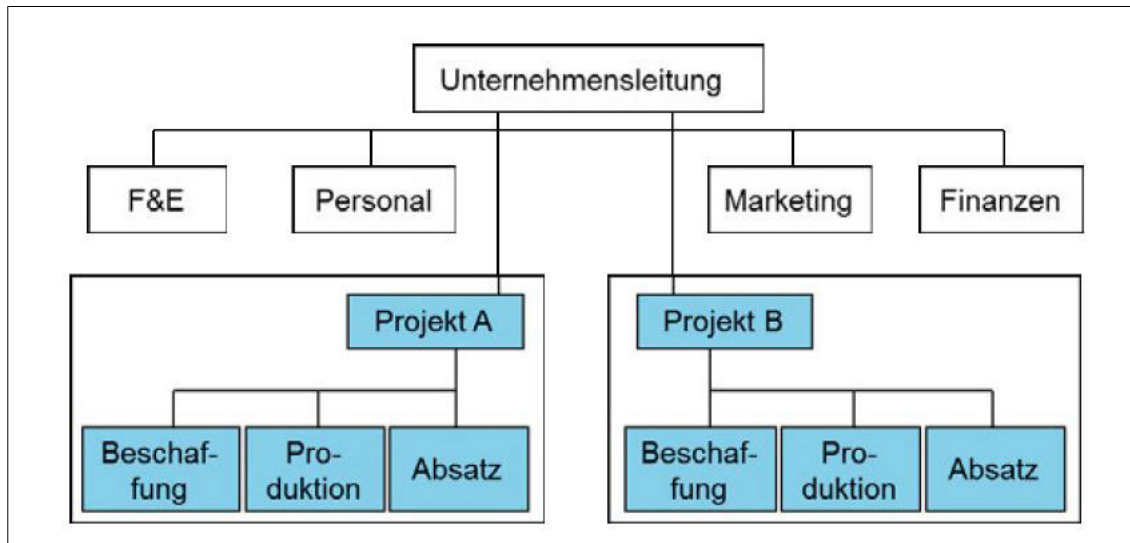


Abbildung 4 - vgl. Bea et al. (2020), 96

5. Orientierungsfragen im Rahmen des Experteninterviews:

Die folgenden Fragen dienen dem Interviewpartner, wie im Methodenteil beschrieben, als Orientierung für die Zielrichtung des Interviews. Die eigentliche Durchführung des Interviews verlief daraufhin eher frei aus Darstellungsperspektive des Experten.

1. Bitte skizzieren Sie ein Projekt aus der Fahrzeugbeschaffung oder ein anderes überschaubares Projekt, welches in jüngerer Zeit abgeschlossen wurde.
 - a. Art und Umfang der Beschaffung/des Projekts bzw. Ziel des Projekts
 - b. Dauer des Projekts von Beginn bis zum Abschluss
 - c. Grober Ablauf des Projekts (Übersicht des Gesamtprozesses, Meilensteine)
2. Wie haben Sie sich organisatorisch für die Bewältigung dieses Projekts aufgestellt? Warum haben Sie sich für die konkrete Organisationsform entschieden? Entsprach diese Organisationsform eher:
 - a. Der Stabsorganisation
 - b. Der autonomen Projektorganisation
 - c. Der Matrixorganisation
3. Erschien Ihnen die gewählte Organisationsform im Nachhinein zweckmäßig? Welche positiven Aspekte bzw. Nachteile fallen Ihnen aufgrund der gewählten Projektorganisation auf? Gab es Herausforderungen oder Probleme, welche sich auf die Dienstgestaltung (24h Dienst, Mischdienst) Ihrer Feuerwehr zurückführen lassen?
4. Würden Sie ein folgendes Projekt ebenso organisieren oder Änderungen vornehmen?
5. Welche Organisationsform ist Ihrer Einschätzung und Erfahrung nach am geeignetsten, um im Kontext der allgemeinen Dienstgestaltung (24h Dienst, Mischdienst) erfolgreich zu sein?

6. Interview mit Herrn Stefan Ortmann, Berufsfeuerwehr Köln, Abteilungsleiter Technik

Geführt am 28.02.2024 um 12:12 Uhr, per Telefon

Zusammenfassung der Kernaussagen:

- Die Feuerwehr Köln hat sich mit dem Projektmanagement aufgrund vergangener Erfahrungen intensiv beschäftigt.
- Festgestellt wurden immer wiederkehrende Konflikte verschiedenen Ausmaßes zwischen der situativen Projektorganisation und der eigentlichen Linienorganisation in Bezug zu Weisungsbefugnissen, Aufgabenschwerpunkten und Ressourceneinsatz des Projektmitarbeiters.
- Ergebnis war eine strukturelle Berücksichtigung des Projektmanagements innerhalb der Organisation:
 - Die Projektleitung bildet immer ein Team aus „senior procurement officer“ und „junior procurement officer“.
 - Ziel ist es dabei, das Organisationswissen in Bezug zu Projektmanagement zu multiplizieren, zu sichern und etwaige Abwesenheiten eines Führungsmitglieds kompensieren zu können, ohne das Projekt maßgeblich zu verzögern.
 - Die Organisation des Projekts wird maßgeblich in einer Matrixorganisation abgebildet.
 - Um die Konflikte zwischen Linienorganisation und Projektorganisation zu begrenzen, wurden bereits in den Stellenbeschreibungen der Mitarbeiter anteilige Projektarbeitszeiten festgehalten (75% stellenbezogen, 25% projektbezogen).
 - Durch die organisatorische Verankerung der Projektarbeit anhand von Stellenbeschreibungen wird dem Projektleiter mehr Durchsetzungsfähigkeit zur Bereitstellung von Personalressourcen gegeben.
- Die beschriebene Arbeitsweise und Organisation der Projektarbeit hat sich als sehr zielführend erwiesen.

7. Interview mit Herrn Jörg Balkenhol, Berufsfeuerwehr Mülheim an der Ruhr, Abteilungsleiter Technik

Geführt am 21.03.2024 um 11:00 Uhr, per Zoomkonferenz

Zusammenfassung der Kernaussagen:

- Die Feuerwehr Mülheim an der Ruhr beschäftigt im Bereich Technik derzeit drei Mitarbeiter.
- Aufgrund der begrenzten Anzahl an verfügbarem Personal ist die Arbeit in Projekten in der Regel immer nur durch einen hauptverantwortlichen Projektmitarbeiter-/leiter zu realisieren.
- Bei der Arbeit in Projekten existieren vor allem Schnittstellen in die Abteilungen Einsatzplanung, IuK-Abteilung und in die Wachabteilung.
- Die Prozesse und Verantwortlichkeiten innerhalb eines Projekts (bspw. Fahrzeugbeschaffung) wechseln im Projektverlauf und sind klar voneinander getrennt:
 - Der stellvertretende Abteilungsleiter ist verantwortlich für die Marktrecherche bis zu der Indienststellung des Fahrzeugs.
 - Der Werkstatt-, Instandhaltungs- und Serviceprozess wird durch einen bestellten Sachbearbeiter wahrgenommen. Dieser steuert und begleitet alle weiteren projektspezifischen Aufgaben und Prozesse.
 - Der Abteilungsleiter wirkt bei Großprojekten (in der Regel alle Fahrzeugbeschaffungen) als initialer Projektleiter mit und übergibt den Prozess im weiteren Verlauf an den verantwortlichen Mitarbeiter, aber begleitet das Projekt im Hintergrund. Hier bedingt die Anzahl der Schnittstellen zu anderen Bereichen die Unterstützung durch den Abteilungsleiter.
 - Die Arbeit in einer an das Projekt angepassten Matrixorganisation hat sich als zweckmäßig bewährt.
 - Eine in der Vergangenheit beabsichtigte Verortung der Projektbearbeitung als Stabsstelle in Form einer Stabsorganisation hat sich nicht als zielführend erwiesen.
- Der Abteilungsleiter nimmt im Schwerpunkt die Koordination der Interessen aller Stakeholder aus dem Hintergrund wahr und unterstützt somit die Arbeit seiner im Prozess beteiligten Mitarbeiter.

8. Email Herr Jörg Balkenhol vom 21.03.2024

Gieschen, Alexander

Von: Balkenhol, Joerg <joerg.balkenhol@muelheim-ruhr.de>
Gesendet: Donnerstag, 21. März 2024 11:45
An: Gieschen, Alexander
Betreff: Experteninterview

Hallo Alex,

Kurzvorstellung

Die kreisfreie Stadt Mülheim an der Ruhr hält für die Sicherheit ihrer 175.000 Bürgerinnen und Bürger eine Berufsfeuerwehr mit 320 Mitarbeitenden und einer Freiwilligen Feuerwehr mit 120 ehrenamtlichen Kräften vor. Die beiden Gerätehäuser der Freiwilligen Feuerwehr befinden sich an den der Hauptfeuer- und Rettungswache in Broich und an der Feuer- und Rettungswache in Heißen. Das Stadtgebiet erstreckt sich auf eine Fläche von 97 km², und ist mittig durch die Ruhr geteilt. Neben dem Verkehrsflughafen Essen/Mülheim mit ca. 50.000 Start und Landungen pro Jahr, befindet sich noch das Einkaufszentrum Rhein-Ruhr-Zentrum, ein Binnenhafen und große Waldgebiete im Zuständigkeitsbereich der städtischen Feuerwehr.

Vg

Jörg

Mit freundlichen Grüßen

Dipl.-Ing. (FH) Jörg Balkenhol
Abteilungsleiter Technik

--

Stadt Mülheim an der Ruhr, Amt für Brandschutz, Rettungsdienst, Zivil- und Katastrophenschutz
Zur Alten Dreherei 11, 45479 Mülheim an der Ruhr
Telefon: (0208) 455-3720 - Fax: (0208) 455-58-3720
<http://www.muelheim-ruhr.de/>