

Die Best-Practice-Dialoge der GPM beim Zukunftskongress Staat & Verwaltung 2019

Beim diesjährigen Zukunftskongress Staat & Verwaltung zeigte sich die GPM neben der Fachkonferenz „Mit Projekten Deutschlands Zukunfts gestalten“ auch für insgesamt drei Best-Practice-Dialoge verantwortlich. Es folgen drei Berichte von drei unterschiedlichen Dialogen mit einem gemeinsamen Ziel: Projektmanagement fördern und entwickeln.

Frühstück mit Knalleffekt – Wie Sie den optimalen Startschuss für kommunales Projektmanagement setzen

Wolfgang Sauer vom Landkreis Hameln-Pyrmont und Silvia Soremba von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) stellten das kommunale Projektmanagement in den Mittelpunkt. Die beiden sind das Leitungsteam der Fachgruppe „PM in den Kommunen“, die im Rahmen der Kooperation zwischen GPM und KGSt mit dem Innozirkel Kommunales Projektmanagement der KGSt zusammengelegt wurde.



Wolfgang Sauer und Silvia Soremba beim Frühstück mit Knalleffekt. (Foto: Thomas Ernst, www.ernst-fotos.de)

Sie diskutierten mit den rund 50 Teilnehmenden des Best Practice Dialogs die Frage, welche Zutaten gutes kommunales Projektmanagement braucht: Zentral seien zunächst drei Aspekte: Eine Person auf der Führungsebene, die Projektmanagement will und unterstützt, ein Kümmerer, der sich um die Einführung und Umsetzung von PM kümmert und eine einheitliche PM Systematik. Mut sei generell wichtig und insbesondere dann, wenn es auf der Leitungsebene niemanden gebe, der für das Thema brennt. Dann müsse der überzeugte Mitarbeiter für PM werben. Hier helfe es sich zu überlegen, wie der Nutzen von PM kommuniziert und sichtbar werden kann. Der Nutzen müsse zielgruppengerecht dargestellt werden: Auf der Sachbearbeitungsebene sei der individuelle Nutzen ein anderer als auf der Führungsebene. Als weitere wichtige Zutaten wurden der Ausbau von sachlichen und fachlichen Kompetenzen, Ausdauer und der Spaßfaktor vorgestellt. In der Verwaltung wird Projektarbeit häufig als etwas wahrgenommen, was „on top“ auch noch gemacht werden muss. Da sei es besonders wichtig, die Mitarbeitenden durch die entsprechenden Rahmenbedingungen erleben zu lassen, wieviel Spaß die Arbeit im Projektteam machen kann.

Moin PM! So bringen wir Projekte auf Kurs.

Dieser Best Practice Dialog vermittelte die Herangehensweise und Erfolge der Projektmanagement Offices in der Hamburger Verwaltung und bei der Hamburger Port Authority (HPA) mit Sabine Meister von der Finanzbehörde Hamburg und Felix Scholz von der HPA. Die beiden stellten in dem Dialog eindrucksvoll die verschiedenen zentralen und dezentralen Serviceleistungen für das jeweilige Projektmanagement in den Häusern dar. Deutlich wurde, wie wichtig und hilfreich die systematische Unterstützung für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten und die Anwendung von Projektmanagement in der Verwaltung ist. Sabine Meister betonte: „Es geht uns um die Projektmacher. Die wollen wir an die Hand nehmen und sie dabei unterstützen, ihre Projekte besser machen zu können.“

Sowohl die Finanzbehörde über das Projekt-Wissenscenter als auch die HPA über das zentrale PMO haben zudem eine Standardisierung für PM auf Basis der IPMA Standards entwickelt, die es erlaubt, Projekte nach einheitlichen Kriterien umzusetzen. Gleichzeitig gelingt es, individualisierte Lösungen zugeschnitten auf die jeweilige Projektart und das Umfeld zu entwickeln. Wert legten beide Referenten zudem auf den Hinweis, dass diese Lösungen und Angebote In-House entwickelt wurden – ohne teure Beraterkosten. Beiden PMOs ist es auch gelungen, die Führungsebene durch auf sie zugeschnittene Formate mit ins Boot zu holen. Da die Mitarbeitenden den unmittelbaren Nutzen der Unterstützung seitens der PMOs direkt erleben, sei die Akzeptanz der Angebote enorm.



Sabine Meister und Felix Scholz berichten von Ihren weitreichenden Erfahrungen bei der Einführung eines PMO. (Foto: Thomas Ernst, www.ernst-fotos.de)

Projektorientierung einführen: Wie geht's? Wo hakt's? Was bringt's?

Im dritten Best Practice Dialog wurden Beispiele für die Einführung einer Kultur der Projektorientierung auf Bundesebene beleuchtet. Vortragende waren Eric Humboldt von der Bundesanstalt für den Digitalfunk (BDBOS), René Böcker vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) sowie Christian von Witzendorff für das Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw). Moderiert wurde der Dialog von Heike Kratt.

Die drei Institutionen stehen exemplarisch für sehr unterschiedliche Reifegrade hinsichtlich der Einführung von Projektmanagement. Bei der BDBOS ist der Prozess ca. ein Jahr jung. Eric Humboldt stellte hier den Ansatz eines iterativen Vorgehens dar, um von der Theorie in das praktische Tun zu kommen. Der Fokus liege sehr stark auf dem internen Marketing in Form von gezielter und wiederholter Kommunikation mit allen wichtigen Stakeholdern zur Einführung der Standards. Bewährt habe sich dabei, möglichst schnell von der Konzeption in die Praxis zu gehen, auszuprobieren und mit den Rückmeldungen und Erfahrungen dann die Angebote zu verbessern. Ziel sei es, das Delta zwischen Theorie und Praxis auf diese Weise möglichst zügig und vor allem nachhaltig zu schließen.



René Böcker, Eric Humboldt und Christian von Witzendorff (v.l.n.r.) zeigen: Arbeit in Projekten bedeutet auch, Spaß zu haben. (Foto: Thomas Ernst, www.ernst-fotos.de)

René Böcker vom BAMF machte die Zielsetzung deutlich: Alle IT Projekte im BAMF sollen nach einem einheitlichen, nutzenorientierten und transparenten Methoden und Werkzeugkasten umgesetzt werden. Das BAMF wolle sich zudem als Ganzes als eine Projektorganisation nach einem internationalen Standard ausrichten. Die erste Phase der Einrichtung eines PMO auf Projektebene sei inzwischen abgeschlossen. Nun laufe die Phase 2 bei der es um den behördenweiten Roll-out der PM Methodik gehe. Zum Ende 2019 sei dann die Etablierung eines strategischen PMO mit einem Projektportfoliomanagement geplant. Der Nutzen dieses Schrittes sei gleichzeitig auch dessen größte Herausforderung: Das Projektportfoliomanagement ermögliche eine transparente Projektpriorisierung. Das wiederum bedeute, dass auch kommuniziert werden müsse, wenn Projekte nicht oder später umgesetzt würden. Das führe durchaus auch zu Spannungen.

Christian von Witzendorff vertrat mit dem BAAINBw eine Institution, dessen Kernaufgabe seit Jahrzehnten die Projektumsetzung und das Arbeiten in Projekten ist. Er stellte die standardisierten Prozesse für diese Projektumsetzung vor. Diese Prozesse seien etabliert und wirksam. Der Schritt vor dem das Amt nun stehe, sei die Frage der verstärkten und auch standardisierten Kompetenzbildung. Dies könne auch ein Beitrag dazu sein, dass die Organisation als Ganzes noch stärker in Projekten denkt und handelt – also auch im Sinne eines Organisationsentwicklungsprozesses hier weiter vorangeht.