



Bericht vom ersten Workshop „Gemeinsam. Gemeinwohl. Gestalten. Gute Projektmanagementstrukturen in der öffentlichen Verwaltung“

Anknüpfend an Diskussionen im Beirat des Aktionsprogramms kam im Oktober 2018 das Bundesministerium der Verteidigung auf die Abteilung Public Affairs mit der Idee zu, einen Workshop zum Thema „Erfahrungen bei der Einführung von Projektmanagementorganisationen (PMO)“ durchzuführen. In den Folgesprächen stellte sich schnell heraus, dass das Anliegen wesentlich weiter gefasst werden konnte: Der Zukunftskongress Staat & Verwaltung sollte genutzt werden, um einen Ebenen- und Ressort-übergreifenden Workshop zu relevanten Fragestellungen rund um das Thema Projektmanagement (PM) und Projektmanagementstrukturen in der öffentlichen Verwaltung anzubieten.

Umfrage: Welche PM-Themen bewegen die öffentliche Verwaltung?

In der Vorbereitung auf den Workshop ging es zunächst darum, zu ermitteln, ob Interesse an einem Workshop zu Projektmanagementstrukturen in der öffentlichen Verwaltung besteht und wenn ja, welche Themen im Vordergrund stehen. Um hier eine fundierte Entscheidung treffen zu können, wurde eine Umfrage entworfen und an rund 100 Mitarbeitende in der öffentlichen Verwaltung in Kommunen, Ländern und dem Bund verschickt. Der Rücklauf war überwältigend: rund 70% der Befragten nahmen an der Online-Umfrage teil und gaben detailliert Rückmeldung zu den Fragen.

Als wesentliche Punkte, wie der Stellenwert von Projektmanagement verbessert werden könnte, wurden u. a. folgende Aspekte benannt:

- bessere Rahmenbedingungen (Vergabe, Budget, Vergütung, Zeit);
- bessere Ausbildung, mehr PM-Kompetenz und einheitliche Qualifizierung;
- mehr Transparenz;
- Verankerung von Projektstrukturen und Projektorganisation;
- Ebenen- und Ressort-übergreifende Zusammenarbeit;
- mehr Agilität;
- Einführung von PMOs, um damit auch den Nutzen von PM deutlich zu machen

Herausforderungen von PM in der ÖV

Als besondere Herausforderungen für erfolgreiches Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung wurden schwerpunktmäßig folgende Punkte genannt:

- Nutzen von PM und PMO zu vermitteln, besonders gegenüber der Amtsleitung und der Politik;
- geeignetes Personal zu finden, welches gut ausgebildet ist und über ausreichend Fachwissen verfügt;
- klare und feste Rollenverteilung und Zuständigkeiten zu etablieren;
- rechtliche Standards zu schaffen und diese mit PM-Standards zu verbinden;
- einen Kulturwandel einzuleiten und Verwaltungsstrukturen dadurch projektfreundlicher zu gestalten.



Die Moderatorin Claudia Jahnke begrüßt die Teilnehmenden in der Stadtwerkstatt in Berlin (Foto: Thomas Ernst, www.ernst-fotos.de)

Die Themen des Workshops: Vom Kompetenzaufbau bis zum Kulturwandel

Folgende Themen wurden auf Basis der Umfrage in den Mittelpunkt des Workshops gestellt: Kompetenzaufbau und –erhalt inklusive Personalbindung über PM; Gestaltung der Schnittstelle öffentliche Verwaltung, Politik und öffentlicher Raum; Erfolgsfaktoren bei der Einführung eines PMOs; und kulturelle Themen wie Werte, Haltung und Akzeptanz.

Für jedes dieser Themen konnten Themenverantwortliche aus der öffentlichen Verwaltung gewonnen werden, die in Anlehnung an die World Café Methodik mit den Teilnehmenden in Themengruppen diskutierten:

Für das Thema Kompetenzaufbau moderierte Lutz Liffers, Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Bremen gemeinsam mit Christian von Witzendorff vom BAAINBw. Um die Schnittstelle ÖV, Politik und öffentlicher Raum kümmerte sich Thorsten Herrmann, Bürgermeister a.D. der Stadt Bensheim. Sabine Meister von der Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg brachte ihre umfangreichen Erfahrungen zum Aufbau von PMO-Strukturen beim Thema Erfolgsfaktoren für die Einführung eines PMOs ein und Tanja Krins von der Stadt Köln moderierte das Thema Kulturwandel.



Die Themenverantwortliche und Leiterin der GPM-Fachgruppe „PM in der öffentlichen Verwaltung“ Sabine Meister (rechts) zum Thema „Einführung eines PMO“ (Foto: Thomas Ernst, www.ernst-fotos.de)

Der zweistündige, sehr interaktive Workshop wurde mit knapp 50 Teilnehmenden aus Kommune, Land und Bund im Vorfeld des Zukunftskongresses am 27. Mai 2019 in der Stadtwerkstatt Berlin umgesetzt. Die ehrenamtliche Moderation übernahm GPM-Mitglied Claudia Jahnke.

Ergebnisse des Workshops – Mehr Projektmanagement wagen!

In den Ergebnispräsentationen wurde deutlich, dass es Einiges gibt, was gut läuft in der Verwaltung und das Mut macht, mehr Projektmanagement zu wagen. Dort, wo es gelungen ist, ein auf die Bedarfe der jeweiligen Verwaltung zugeschnittenes PMO zu schaffen, laufen

nicht nur die Projekte besser, auch die Akzeptanz des Themas ist deutlich erhöht; der Nutzen wird erlebbar. Es gibt Beispiele dafür, wie über die Bündelung von Projektleitungen in Projektleiterpools, die Kompetenzen für die Umsetzung besser zugänglich werden und ressortübergreifend transferiert werden – wie in der Freien und Hansestadt Bremen. Die erfolgreiche Arbeit in Projekten trägt zudem dazu bei, dass sich so etwas wie ein automatischer Kulturwandel einstellt: Die Arbeit in übergreifenden Teams verändert die Dynamik in Verwaltungsstrukturen.



In vier kleineren Gruppen wurde intensiv diskutiert und gearbeitet (Foto: Thomas Ernst, www.ernst-fotos.de)

Die Herausforderungen wurden trotz der hohen Diversität der Teilnehmenden sehr ähnlich beschrieben. Die Notwendigkeit, insgesamt einen Rahmen zu schaffen, der die Einführung und Anwendung von Projektmanagement erleichtert, wurde dabei sehr deutlich. Dafür wiederum sei es wichtig, den Nutzen von Projektmanagement aufzeigen zu können. Die Einführung eines PMOs, das vor allem die Funktion hat, übergreifend alle Projektleitungen dabei zu unterstützen, ihre Projekte gut umsetzen zu können, wurde als ein zentraler Baustein zur nachhaltig besseren Umsetzung von Projekten gesehen.

Hieraus ergeben sich Anregungen für die weitere Gestaltung des Aktionsprogramms „Mit Projekten Deutschlands Zukunft gestalten“ und die Rolle der GPM: U. a. gute Beispiele stärker herausstellen und zugänglich machen, Promotoren für das Thema vernetzen und stärken, die Akzeptanz des Themas in der Politik weiter erhöhen, damit zum Beispiel die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung gestellt werden; die Balance zwischen individualisierten auf die

jeweiligen Verwaltungsstrukturen angepassten Lösungen und einer sinnvollen Standardisierung unterstützen.



Der Themenverantwortliche Lutz Liffers im Zwiegespräch mit Wolfgang Sauer, Projektmanager aus dem Landkreis Hameln-Pyrmont und Ansprechpartner der GPM-Fachgruppe „PM in Kommunen“ (Foto: Thomas Ernst, www.ernst-fotos.de)

Fortsetzung folgt: Die Ergebnisse des Workshops nachhaltig nutzen

Es bleibt viel zu tun. Deshalb ist das vielleicht wichtigste Ergebnis des Workshops: Es soll weitergehen. In den Fachgruppen der GPM „PM in der ÖV“ und „PM in den Kommunen“ gibt es Anknüpfungspunkte zu den Themen des Workshops und sie sind ein gutes Angebot, um sich weiter zu vernetzen. Rund 20 Personen haben sich bereit erklärt, gezielt an den Themenschwerpunkten weiter mitzuarbeiten. Im Sinne einer stärkeren Vernetzung bei dem Thema Ausbildung und Kompetenzentwicklung gibt es Bestrebungen, ein akademisches Netzwerk zu dem Thema aufzubauen, an dem sich die Ausbildungseinrichtungen für die öffentliche Verwaltung beteiligen können. Aufbauend auf dem Workshop bereitet die Abteilung Public Affairs zudem Aktivitäten im Rahmen des Creative Bureaucracy Festivals in Berlin sowie in einzelnen Kommunen vor.

Zudem freuen wir uns, verkünden zu können, dass der Nachfolge-Workshop „Gemeinsam. Gemeinwohl. Gestalten.“ am 20. September 2019 in der Stadtwerkstatt in Berlin stattfinden wird. Sie sind herzlich eingeladen sich anzumelden. Dafür schicken Sie bis zum 31. August eine Mail an v.ebneth@gpm-ipma.de mit Angabe Ihres Namen, Ihrer Institution und Ihrer Funktion.

15.07.2019