

GPM Partner auf dem Zukunftskongress „Staat und Verwaltung“

Projektmanagement als Wegbereiter der *Verwaltungsmodernisierung*

Autorin: Ina Gamp

Über 1.000 Entscheiderinnen und Entscheider aus Bund, Ländern und Kommunen sowie Unternehmen und Wissenschaft diskutierten auf dem Zukunftskongress „Staat und Verwaltung“ vom 20. bis 21. Juni 2017 in Berlin Ideen und Handlungsempfehlungen für Digital Government und Verwaltungsmodernisierung. Die GPM war auch dieses Jahr Partnerin des Kongresses.

„Damit die Digitalisierung gut gelingen kann, kommt es darauf an, qualifizierte und kompetente Mitarbeiter zu haben. Dafür braucht es Kulturwandel und Veränderungsbereitschaft“, so Bundesinnenminister Thomas de Maizière bei seiner Eröffnungsrede. Die GPM konnte diese Aussage gemeinsam mit ihren Partnern mit Bezug auf wesentliche Aspekte des Aktionsprogramms „Mit Projekten Deutschlands Zukunft gestalten“

>> Für eilige Leser

Die GPM war mit vier eigenen Veranstaltungen Partnerin auf dem diesjährigen Zukunftskongress „Staat und Verwaltung“. Mit Bezug auf wesentliche Aspekte des von ihr initiierten Aktionsprogramms „Mit Projekten Deutschlands Zukunft gestalten“ konnte sie insbesondere die Themen Einführung von Projektorientierung, Kompetenzaufbau, Kulturwandel und Governance im Dialog mit wesentlichen Stakeholdern des Aktionsprogramms öffentlichkeitswirksam diskutieren.

in vier eigenen Veranstaltungen auf dem Kongress unterstützen.

Ein von Prof. Dr. Hammerschmidt von der Hertie School of Governance moderiertes Zukunftsforum „Kulturwandel in der Verwaltung. Interdisziplinäre Teams stärken!“, fragte nach den notwendigen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der Stärkung interdisziplinärer Teams, um den Kulturwandel in der öffentlichen Verwaltung zu fördern. „Der konsequente Einsatz von Projektmanagement als Führungsinstrument kann auch die Kultur einer Organisation positiv beeinflussen und weiterentwickeln“, so Clemens Drilling, Präsidentsrat der GPM, der den Kongresspartner GPM auf dem Podium vertrat. Vertieft wurde dieses Thema in einem von Clemens Drilling moderierten Best Practice-Dialog zum Thema „Wandel zu einer projektorientierten Kultur in der öffentlichen Verwaltung“. Die



Die Eröffnungsrunde des Zukunftskongresses „Staat und Verwaltung“, den die GPM als Partner unterstützt, diskutiert vor vollen Rängen. Mit dabei u. a. Bundesinnenminister Thomas de Maizière; Foto: www.paulhahn.de



Clemens Drilling, Präsidialrat der GPM, als Podiumsteilnehmer beim Zukunftsforum „Kulturwandel in der Verwaltung“; Foto: www.paulhahn.de

anfängliche Begriffsklärung führte zu einer anregenden Diskussion auch mit den Zuhörern im voll besetzten Saal: Projektorientierung in einer klassischerweise vor allem hierarchisch organisierten Verwaltung heißt, dass Projekte unter Einbeziehung der Leitungsebene richtig eingebettet werden. Die Einführung von Projektorientierung ist als Prozess zu sehen. Eine förderliche Governance, „das heißt klare Verantwortungsstrukturen und Transparenz, welche die Welt der Projekte mit der Welt der Entscheider verbindet, spielt auch eine bedeutende Rolle bei der Gestaltung des für die Modernisierung der Verwaltung notwendigen Kulturwandels“, so Norman Heydenreich, früherer Hauptstadtrepräsentant der GPM. Jörn Riedel, CIO der Freien und Hansestadt Hamburg, verdeutlichte dies anhand der Erfahrungen der Hamburger IT-Projekte. Michael Münzberg, Arbeitsbereichsleitung beim ITZ Bund und Leiter der GPM-Fachgruppe Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, berichtete von der Pionierarbeit der Fachgruppe, gute und erfolgreiche Projektarbeit in der Verwaltung sichtbar zu machen. Er bestätigte: „Eine gute Governance ist der Schlüssel.“ Darin muss geregelt sein, dass Projektleitende einen Entscheidungsspielraum erhalten, eingerahmt in eine positive Fehlerkultur und basierend auf Vertrauen in die Fähigkeiten des Projektteams. Norman Heydenreich moderierte den Best Practice-Dialog zur Frage der Gestaltung der

Digitalisierung in Bauprojekten: „Governance von Building Information Modeling (BIM) Projekten“ mit Ralf Poss, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, Iris Reimold, Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, sowie Harald Rohr, Fraport AG. Der geplanten Nutzung von BIM wird durch die Ministerien eine hohe Bedeutung beigemessen, um die zunehmenden Herausforderungen öffentlicher Bau- und Infrastrukturprojekte zu adressieren. Die Diskussionsrunde arbeitete heraus, dass die Technologie BIM ein hohes Innovationspotenzial zur Steigerung der Professionalisierung und Performance von Bau- und Infrastrukturprojekten hat. Deutschland ist bei der Umsetzung im internationalen Vergleich allerdings nicht auf den ersten Plätzen. Die Verwendung von BIM in öffentlichen Bauprojekten bietet Chancen für mehr Transparenz, Zusammenarbeit und nachhaltigen Nutzen für alle Stakeholder, setzt aber zugleich eine angemessene Governance der Projekte und mehr Managementkompetenz auf Seiten der Auftraggeber voraus. Das Aktionsprogramm „Mit Projekten Deutschlands Zukunft gestalten“ empfiehlt die Beseitigung der Engpässe der öffentlichen Verwaltung bei der Planung und Steuerung insbesondere von Bau- und Infrastrukturprojekten und die angemessene Projektmanagementausbildung und -zertifizierung aller Projektleiter der Verwaltung. „Die Verwendung von BIM ist nur



Gut besuchter Best Practice-Dialog „Wandel zu einer projektorientierten Kultur in der öffentlichen Verwaltung“; Foto: www.paulhahn.de

so gut wie die Qualifikation der Menschen, die dahinter stecken“, so Iris Reimold, und weiter: „Diese müssen eine Bereitschaft der Zusammenarbeit mitbringen, ebenso eine Risiko- und Transparenzkultur.“ Herr Ralf Poss, zuständig für die Reform Bundesbau, ergänzte, dass die neue Funktion eines BIM-Managers ebenso wie die des Projektsteuerers beim Projektmanager des Auftraggebers angesiedelt sein sollte. Dafür braucht es eine angemessene Qualifizierung der öffentli-

chen Auftraggeber, damit diese ihrer Verantwortung gerecht werden können.“

Harald Rohr, Leiter Immobilien und Facility Management bei der Fraport AG, fasste den wichtigsten Punkt aus seiner Sicht wie folgt zusammen: „Das eigentliche Thema bei BIM ist der Kulturwandel, dass das Projekt so gesteuert wird, dass ein gemeinsames Ziel erreicht wird und alle Spaß dabei haben. Dafür braucht es funktionierende Partnermodelle und ‚Incentivierung‘.“

Die Notwendigkeit und Bedeutung der „Vorbereitung von Führungskräften auf ihre Rolle in öffentlichen Projekten“ – die erste Empfehlung des Aktionsprogramms der GPM – wurde am zweiten Kongresstag mit dem Präsidenten des Bundesverwaltungsamts (BVA), Christoph Venkotte, dem Vorstandsvorsitzenden der Kommunalen Gemeinschaftsstelle Verwaltungsmanagement (KGSt), Rainer Beutel, Prof. Sauerland von der Hochschule des Bundes für öffentliche Ver-



Best Practice-Dialog zu Bauprojekten: v.l.n.r.: Norman Heydenreich (GPM), Harald Rohr (Fraport AG), Iris Reimold (BMVI) und Ralf Poss (BMUB); Foto: www.paulhahn.de



V.l.n.r.:

Rainer Beutel (KGSt), Norman Heydenreich (GPM), Ina Gamp (GPM), Prof. Sauerland (Hochschule des Bundes) und Christoph Verenkotte (Bundesverwaltungsamt);

Foto: www.paulhahn.de

waltung sowie Norman Heydenreich, diskutiert. Herr Verenkotte (BVA) äußerte zu Beginn seine klare Überzeugung, dass viel mehr Projektmanagement-Know-how vonnöten sei und der Nachweis dieser Kompetenz für Führungskräfte verpflichtend sein müsse. Norman Heydenreich (GPM) verwies auf internationale Standards und die Handhabung in Großbritannien, wo diese Verpflichtung für die „Senior Responsible Owner“ von Großprojekten eingeführt wurde.

Prof. Sauerland erläuterte, dass die Hochschule des Bundes in diesem Zusammenhang einen Beitrag leisten wird, indem sie Projektmanagement in die Ausbildung integriert. Herr Beutel (KGSt) erläuterte, wie seine Einrichtung mit der GPM für die Ausbildung kommunaler Führungskräfte zusammenarbeitet. Aus dem Publikum kamen interessante Nachfragen: Wie kann man den Einfluss der Politik aus großen Projekten heraushalten? Wie können Karrierewege

und Projektmanagement verbunden werden? Wie überzeuge ich die Führungsebene, sich unterstützend und förderlich einzubringen? In den Antworten auf dem Podium ging es u. a. um die gemeinsame Verantwortung, ein Umdenken zu erwirken, Führungskräfte zu diesem Thema fortzubilden und förderliche Rahmenbedingungen für die Projektarbeit zu gestalten. Am Ende der Diskussion ging es noch einmal um Zusammenarbeit der Organisationen und

Behörden und die gemeinsame Governance der Führungskräfteausbildung. Die öffentlichen Vertreter verbanden dies mit einem klaren Commitment der Zusammenarbeit im Rahmen des Aktionsprogramms „Mit Projekten Deutschlands Zukunft gestalten“.

Der vierte Best Practice-Dialog der GPM ging auf die Frage ein, wie der „Umgang mit Komplexität und Unsicherheit in öffentlichen Projekten“ besser gelingen kann. Dazu hatte der Moderator Stephen Rietiker, Leiter der GPM Fachgruppe „Neue Wege im Projektmanagement“ folgende Gäste eingeladen: Prof. Dr. Fritz Böhle, ebenfalls Fachgruppe „Neue Wege in der Projektarbeit“, Dr. Alfred Oswald, Leiter der Fachgruppe „Agiles Projektmanagement“, sowie Thomas Wagner, Softwareentwickler aus dem Bundesverwaltungsamt (BVA). Dieser konnte konkrete Hinweise aus der praktischen Anwendung agilen Projektmanagements geben. Denn viele Projekte (müssen) starten, ohne dass ein klares Ziel genannt werden kann, etwa weil das Gesetzgebungsverfahren noch nicht abgeschlossen, der Umsetzungszeitpunkt aber durch eine EU-Richtlinie schon vorgegeben ist. Herr Wagner übertrug ein Beispiel aus der Softwareentwicklung auf diesen Fall, etwa wenn ein Fachbereich eine neue Strategie umsetzen will, aber das Fernziel noch nicht klar beschreiben kann. Es können dann einige Arbeitspakete identifiziert werden, die schon umgesetzt werden können, das Gesamtprojekt lässt sich aber noch nicht kom-



V.l.n.r.: Ina Gamp (GPM Sprecherin des Aktionsprogramms), GPM Präsident Prof. Klausung und Norman Heydenreich im Gespräch; Foto: www.paulhahn.de

plett im Detail planen. „Das klassische Projektmanagement fällt hier schwer, da alles noch im Fluss ist, die Ziele, die Rahmenbedingungen, die Akteure. Die agile Softwareentwicklung bietet die Möglichkeit etwas auszuprobieren, um verschiedene Wege und Alternativen gegeneinander abzuwägen. Es wird in Zukunft immer öfter diese Art von Startbedingungen geben“, so Thomas Wagner. Dr. Alfred Oswald ergänzte neben wesentlichen erfolgsversprechenden methodi-

schen Elementen des agilen Vorgehens vor allem auch die Bedeutung der diesem Vorgehen zugrunde liegenden Haltung (mindset) sowohl bei allen Projektbeteiligten als auch bei der Führungsebene – und brachte damit wieder die Frage von Kultur und Governance ins Spiel, die uns durch den Kongress begleitet hat. Am Klavier vermittelte Prof. Böhle zum Abschluss den Teilnehmenden eindrucksvoll, wie Improvisation funktioniert. Er beschrieb das Vorgehen als



Prof. Böhle am Klavier, im Hintergrund v.l.n.r.: Stephen Rietiker (GPM), Dr. Alfred Oswald (GPM) und Thomas Wagner (BVA); Foto: www.paulhahn.de



GPM Präsident Prof. Klausung im Gespräch mit Esther Colsmann, Leitung des GPM Stands;
Foto: www.paulhahn.de

„Denken im Handeln“ bzw. „reflection in action“ und machte deutlich, dass dafür Kompetenzen, Erfahrung und Struktur notwendig sind – erlernbare Elemente, mehr als ein Bauchgefühl. Insgesamt war der Kongress ein großer Erfolg für die Akzeptanz des Projektmanagements als Führungsinstrument der öffentlichen Verwaltung und die Anliegen der GPM. Auch der Stand der GPM auf Ebene C, direkt gegenüber einem Ausgang des Kuppelsaals, war gut besucht. Hier gab es Informationen über das breite Angebot der GPM und Möglichkeiten zum Gespräch, die vielfach genutzt wurden. ■

Autorin



Ina Gamp ist seit 2015 als politische Referentin bei der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. in Berlin tätig. In den Jahren 2004 bis 2008 war sie bei der Brücke/Most-

Stiftung zur Förderung der deutsch-tschechischen Verständigung und Zusammenarbeit in Dresden tätig. Anschließend arbeitete sie für die Advocacy Unit Tshwane Leadership Foundation, Pretoria (Südafrika). Von 2010 bis 2015 war sie Geschäftsführerin des Fördervereins Willy-Brandt-Zentrum Jerusalem e. V. in Berlin. Ina Gamp ist Osteuropawissenschaftlerin M.A. und interkulturelle Trainerin.

Anschrift: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., Hauptstadtrepräsentanz, Hausvogteiplatz 12, 10117 Berlin, Tel.: 030/36 40 33 99-72, E-Mail: I.Gamp@gpm-ipma.de



Der gut besuchte Stand der GPM; Foto: www.paulhahn.de