

Die Kooperation von GPM und KGSt

# Projektmanagement als *Führungsinstrument für Kommunen*

Autorinnen: Ina Gamp, Julie Gray, Heike Kratt

Kommunalverwaltungen stehen seit jeher vor der Herausforderung, eine Vielfalt von Aufgaben zu meistern und Krisensituationen erfolgreich zu bewältigen. Die zunehmende Komplexität und Dynamik macht es erforderlich, dass sie flexibler und reaktionsfähiger werden. Ein Schlüssel, um damit angemessen umzugehen, liegt in der Kompetenz, Veränderung schnell zu adaptieren und sie entsprechend den eigenen Zielen auszurichten: also politische und gesetzliche Initiativen und Vorgaben in Projekten erfolgreich umzusetzen. Dafür brauchen Kommunalverwaltungen zum einen kompetente Projektleitungen für die Umsetzung. Zum anderen brauchen sie kompetente Führungskräfte, welche in der Lage sind, sowohl die stabilen kommunalen Prozesse und Aufgaben als auch die Projekte, welche Wandel und Veränderung bringen, entsprechend den Anforderungen wirksam zu steuern. Erfolgreich sind sie dann, wenn sie die Einrichtung und Steuerung von Projekten sowie die Linien- und Projektorganisation integriert betrachten und ein Schnittstellenmanagement einrichten. Erst durch die Integration von projektorientierter Organisation und kommunaler Steuerung wird es, vor dem Hintergrund der geschilderten Rahmenbedingungen, möglich, sowohl laufende Prozesse als auch Projekte mit einer angemessenen Governance integriert zu steuern.

Aus diesem Grund kooperieren die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) und die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) mit dem Ziel, Verwaltungen dabei zu unterstützen, Projektmanagement als Führungsinstrument zur

Umsetzung von politischen Zielen und Strategien und zur Verbesserung der kommunalen Serviceleistungen wirkungsorientiert einzusetzen. Die Kooperation ist wichtiger Bestandteil der Umsetzung des Aktionsprogramms „Mit Projekten Deutschlands Zukunft gestalten“.<sup>1)</sup> Mit diesem Aktionsprogramm haben sich eine Reihe von gemeinnützigen und öffentlichen Partnern das Ziel gesetzt, einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung zu leisten. Es ist entstanden als Ergebnis eines Dialogs, den die GPM seit einigen Jahren mit Bund, Ländern und Kommunen zu der Frage

führt, welchen Beitrag Projektmanagement dazu leisten kann, die Zukunftsfähigkeit unseres Landes zu erhalten.<sup>1)</sup>

Die Kooperation zwischen GPM und KGSt läuft in Form eines Programms mit mehreren Maßnahmen und Projekten. Wichtigster Ansatzpunkt sind zunächst die Führungskräfte in den Kommunen, denn Führungskräfte haben auf unterschiedliche Weise maßgeblich Einfluss auf den Projekterfolg. Sie initiieren Projekte, gestalten die Rahmen-

<sup>1)</sup> Vgl. [www.gpm-ipma.de/aktionsprogramm](http://www.gpm-ipma.de/aktionsprogramm)



Arbeitsgruppentreffen des KGSt/GPM Berichtsprojekts im Februar 2018 – Einblick 1; Foto: Heike Kratt



## Aktionsprogramm

Mit Projekten Deutschlands  
Zukunft gestalten



bedingungen für professionelles Projektmanagement, steuern den Projektverlauf und verantworten die Ergebnisse gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern. Daher werden GPM und KGSt unter anderem verschiedene gemeinsame Veranstaltungen und Workshops durchführen, um mit den kommunalen Führungskräften und ihren Projektverantwortlichen in den Dialog zu treten.

Bei einem Akademiegespräch „Management und Governance von Projekten vor dem Hintergrund aktueller kommunaler Herausforderungen“ im April 2018 werden GPM und KGSt u. a. mit Bürgermeisterinnen und Landräten, Dezernentinnen und Dezernenten sowie Fachbereichsleitungen über Herausforderungen und Lösungswege diskutieren. Dabei reflektieren sie die Notwendigkeiten, Grenzen und Möglichkeiten ihrer Rolle und erörtern gemeinsam die Übertragbarkeit vorhandener Erfahrungen auf anders aufgestellte und unterschiedlich große Organisationseinheiten.

Um das Gespräch über kommunales Projektmanagement kontinuierlich fortsetzen zu können, wird die Fachgruppe Projektmanagement in Kommunen der GPM mit einem Innovationszirkel der KGSt zusammengelegt – und damit ab Juni 2018 Raum für den Austausch und die Verbreitung von Expertise geschaffen. Teilnehmen können alle kommunalen Führungskräfte und Projektverantwortlichen.<sup>2)</sup>

<sup>2)</sup> Vgl. Internetseiten der KGSt und GPM

## Bericht „Kommunales Projektmanagement – Rolle und Verantwortung von Führungskräften“

Grundlagenarbeit leistet derzeit eine gemeinsame Arbeitsgruppe von GPM, KGSt und kommunalen Praktikerinnen und Praktikern, die einen Bericht zum Thema „Rolle und Verantwortung von Führungskräften“ erarbeiten. Derlei Berichte erstellt die KGSt regelmäßig zu verschiedenen relevanten Management- und Steuerungsfragen oder aktuellen Fragestellungen, die die Kommunen betreffen. Der Bericht wird anschließend den über 2.000 Kommunen und Institutionen, die bei der KGSt Mitglied sind, zur Verfügung gestellt und damit eine große Verbreitung erfahren.

Er richtet sich an Führungskräfte in den Kommunalverwaltungen, denn deren Verantwortung auf dem Weg hin zu einer zukunftsfähigen Verwaltung ist eine doppelte: Zum einen setzen sie die Rahmenbedingungen für Strukturen, die einen Projekterfolg befördern. Die Gewährleistung einer funktionierenden und gelebten Projekt-Governance – also der Festlegung der Managementstruktur, anzuwendende Richtlinien und Prozesse, Grenzen der Entscheidungsbefugnisse, Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten der Stakeholder sowie Berichterstattung und Eskalation bei Problemen und Risiken bezogen auf ein Projekt, Programm oder Portfolio – ist eine Führungsaufgabe. Zum anderen nehmen

Führungskräfte im Rahmen von Projekten entscheidende Rollen wahr. Wie sie dies tun, entscheidet mit darüber, ob ein Projekt erfolgreich sein kann. Die Handlungsempfehlungen des Berichts sollen Führungskräften Anregungen dazu geben, projektfördernde Rahmenbedingungen im Sinne einer Good Governance zu setzen und ihre Rollen für das Projekt zu erkennen und wahrnehmen zu können.

## Erste AG-Sitzung im November 2017

In der ersten AG-Sitzung trafen sich u. a. Dezernenten, Fachbereichsleitungen, Referentinnen und Referenten, um die Grundlagen, Nutzen und Ziele des Berichtes zu diskutieren und festzulegen. Als Grundlage wurden Thesen zur Integration des Konzeptes „Kommunales Steuerungsmodell“ (KSM) der KGSt mit den Konzepten einer „projektorientierten Organisation“ und „Governance von Projekten, Programmen und Portfolios“ in den Raum gestellt. Demnach sind Kommunalverwaltungen traditionell hierarchische und bürokratische Linienorganisationen. In den letzten Jahren hat sich eine prozessorientierte Betrachtungsweise durchgesetzt, um die Modernisierung von Verwaltungen voranzubringen. Dabei spielen Projekte eine immer größere Rolle, da der Wandel zur Normalität geworden ist und seine Geschwindigkeit immer mehr steigt. Um erfolgreich zu sein, müssen Kommunen Linien- und Projektorganisation integriert betrachten. Die Konzepte des Kommunalen Steuerungsmodells für die Steuerung der kommunalen Aufgaben und Prozesse finden ihre Entsprechung und Ergänzung in dem Konzept einer „projektorientierten Organisation“<sup>3)</sup> („entwicklungsbereite Organisation“ im KSM) und dem Konzept der Governance von Projekten, Programmen und Portfolios. Projektgovernance bedeutet dabei die Bereiche der Governance einer Organisation, die sich spezifisch auf Projektvorgänge beziehen. Durch die Integration von projektorientierter Organisation und kommunaler Steuerung wird es möglich, vor dem Hintergrund der geschilderten Rahmenbedingungen sowohl laufende Prozesse als auch Projekte mit einer angemessenen Governance integriert zu steuern. Daraus entsteht eine entwicklungs-bereite, projektorientierte kommunale Organisation. Die Arbeitsgruppe hat sich vorgenommen, in dem

<sup>3)</sup> Organisational Competence Baseline OCB, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., 2014, S. 15



Arbeitsgruppentreffen des KGSt/GPM Berichtsprojekts im Februar 2018 – Einblick 2; Foto: Heike Kratt



## Aktionsprogramm

Mit Projekten Deutschlands  
Zukunft gestalten



**Arbeitsgruppentreffen  
des KGSt/GPM Berichtsprojekts  
im Februar 2018 – Einblick 3;  
Foto: Heike Kratt**

Bericht vor allem die Rolle von Führungskräften und Steuerungsakteuren im kommunalen Projektmanagement ins Blickfeld zu nehmen und aufzuzeigen, wie das Projektmanagement als Führungsinstrument in die kommunale Steuerung und in die Steuerungskonzepte zu integrieren ist. Es wird kein Theoriwerk zum Projektmanagement und kein PM-Handbuch für Kommunalverwaltungen entstehen, aber wenn möglich, sollen Handlungsempfehlungen und Best Practices ergänzt werden.

### Zweite AG-Sitzung

In der zweiten Sitzung der Arbeitsgruppe im Februar 2018 standen zwei Fragen im Mittelpunkt:

- Welche Rollen nehmen Führungskräfte in Projekten der Kommunen wahr und welche Verantwortlichkeiten, Befugnisse, Kompetenzen und Herausforderungen gehen damit einher?
- Welche Rahmenbedingungen entscheiden über den Erfolg eines Projekts?

Grundlagen für die Diskussion waren das Rollenverständnis der International Competence Baseline (ICB) und die Definition von Führungskräften der verschiedenen kommunalen Ebenen.

Die Ergebnisse der Diskussion zum Themenkomplex „Rollen“ lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Projektrollen von Führungskräften in der Verwaltung sind vornehmlich die des Auftraggebers/Projektsponsors, des Mitglieds im

Anzeige

## Engineering success – the agile way

Erfolgreiche Projekte durch  
verlässliche Prozesse und  
bessere Teamarbeit

Project Office verbindet agiles Teamwork mit hoher Prozesssicherheit. Dynamisch anpassbare Best Practices und Prozessvorlagen schaffen verlässliche Leitplanken. Mit leistungsstarken agilen wie Tasks, Issues, Activities und dezentraler Planung unterstützen Sie Ihre Teams direkt bei der Wertschöpfung und machen sie schneller und produktiver. Project Office ist Enterprise-Software für anspruchsvolle Projekte und Ziele wie die Ausrüstung des neuen Gotthard-Basistunnels. // [project-office.contact-software.com](http://project-office.contact-software.com)

### CONTACT Webinar

Project Costing:  
Projektkosten systematisch  
aufschlüsseln, planen und verfolgen  
am 29. Mai 2018 – jetzt  
kostenlos anmelden!

**energizing great minds**







## Aktionsprogramm

Mit Projekten Deutschlands  
Zukunft gestalten

Steuerungsgremium/Lenkungsausschuss und die der Projektleitung.

- Rollenklarheit der Führungskräfte führt u. a. zu Transparenz, gutem Informationsfluss und hoher Verbindlichkeit. Dies sind Erfolgsfaktoren für Projekte. In dem stark öffentlichkeitswirksamen, politischen und hierarchischen Umfeld der Kommunen können diese Aspekte gleichzeitig große Herausforderungen darstellen, die die Führungsebene in besonderem Maße betreffen.
- Der Aufbau von Projektmanagementkompetenz ist über alle Führungsebenen hinweg eine Voraussetzung für die adäquate Wahrnehmung der Rollen. Nur wenn Führungskräfte wissen, **welche** Verantwortung sie **wie** innerhalb eines Projektes wahrnehmen, ist der Mehrwert der Rollenaufteilung für eine erfolgreiche Projektumsetzung gegeben.
- Spezifische Herausforderungen wurden auch in der Größe der jeweiligen Kommune gesehen: Je kleiner die Strukturen, desto eher kam es zu Rollenüberschneidungen und je weniger gab es Möglichkeiten, eine eigene Projektorganisation aufzubauen. Auch die Frage der knappen Personalressourcen und die damit einhergehende beschränkte Möglichkeit, Projektpersonal abzustellen, wurde als spezifische Herausforderung von Kommunen diskutiert.
- In größeren Kommunen wurde das Zusammenspiel der Entscheidungsebene und Projektleitung eher als Schwierigkeit diskutiert, da diese beiden Ebenen hier häufig sehr weit voneinander entfernt sind.

Grundlage für die Diskussion der Rahmenbedingungen für gutes Projektmanagement waren die IPMA Organisational Competence Baseline (OCB) sowie Best Practice-Erfahrungen aus den Kommunen. Deutlich wurde, dass es sich bei der Frage der Rahmenbedingungen vor allem um ein Umfeld handelt, das durch Good Governance geschaffen wird: eine offene, lösungsorientierte Kommunikationskultur über Hierarchiegrenzen hinweg, die Teamarbeit fördert und in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst viel Eigenverantwortung wahrnehmen können und die eingesetzten Strukturen, Prozesse und Ressourcen zur Organisation selbst und zum jeweiligen Projekt passen. Als bedeutend wurde auch die Fähigkeit der Organisation bzw. Kommune gesehen, einen strategischen Überblick über das Gesamtableau der bestehenden Projekte an entscheidender Stelle zu haben. Beispiele aus

der Praxis machten deutlich, dass eine erfolgreiche Projektstruktur, die lösungsorientiert und integrativ arbeitet, immer dort besonders gut funktioniert, wo sich die jeweilige Führungsebene stark und kompetent für die Einführung und Umsetzung dieser Strukturen einsetzt und diese auch durch Qualifizierungen auf allen Ebenen gezielt fördert.

## Ausblick

Die Fertigstellung und Veröffentlichung des Berichts ist für Sommer 2018 geplant. Im Anschluss daran werden sich die KGSt und die GPM im Rahmen ihrer Kooperation der Weiterentwicklung der entstandenen Fragestellungen widmen. Wichtig ist dabei vor allem, Best Practice-Beispiele gelungener Einführung von Projektmanagement aufzubereiten und für andere zugänglich zu machen – durch Veranstaltungen, Publikationen oder andere Medien. Dadurch möchten wir aufzeigen, dass projektorientierte Organisationen erfolgreich Krisen und Herausforderungen meistern, aber auch, wo Stolpersteine und Schwierigkeiten liegen und welche Ansätze es zu deren Bewältigung gibt. ■

## Schlagwörter

Aktionsprogramm, Einführung Projektmanagement, kommunale Projekte, Kommunen, Verwaltungsmanagement

## Kompetenzelemente der ICB 4.0

1.02 Governance, Strukturen der Prozesse

## Autorinnen



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



Julie Gray ist Referentin bei der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) im Programmbe- reich Organisations- und Informationsmanage- ment und ist u. a. für

das Themenfeld „Kommunales Projektmanage- ment“ zuständig. Sie ist zertifizierte Projekt- management-Fachfrau IPMA Level D und leitet die GPM Fachgruppe „Projektmanagement in Kommunen“.

**Anschrift:** KGSt, Gereonstraße 18–32, 50670 Köln, Tel.: 0221/3 76 89-35, E-Mail: Julie. Gray@kgst.de



Heike Kratt ist Diplom- Politologin und Public Affairs Managerin. Im Rahmen der deutschen Entwicklungszusammen- arbeit koordinierte sie von 2005–2007 die poli- tische Arbeit der Kom-

munikations- und Begegnungsstätte Willy Brandt Center. Dort sammelte sie umfangreiche Erfahrungen in der Planung und Steuerung von Projekten. Im Anschluss war sie fünf Jahre im Deutschen Bundestag als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig, bevor sie 2012 als politische Referentin in die Hauptstadtrepräsentanz der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanage- ment e. V. wechselte. Seit Ende 2017 ist sie Sprecherin Gesellschaftspolitische Interessen- vertretung der GPM.

**Anschrift:** GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., Hausvogteiplatz 12, 10117 Berlin, Tel.: 030/36 40 33 99-73, E-Mail: H.Kratt@gpm-ipma.de