

Best Practice im öffentlichen Projektmanagement Auswertung vom 16. September 2010

Einleitung

Die öffentlichen Verwaltungen verfügen über eine grosse Methodenkompetenz, wie anspruchsvolle Projekte erfolgreich abgewickelt werden. Diese Erfahrungen gilt es auszutauschen und gegenseitig verfügbar zu machen. Acht Projektleitende haben sich an drei Halbtagen ihre Projekte gegenseitig vorgestellt und „best practices“ im methodischen Vorgehen abgeleitet.

Der Begriff **Best Practice** (Der Begriff wird mit „optimaler Geschäftsablauf“, „beste Methode“, „beste Praxis“, „beste Vorgehensweise“ oder „bestes Verfahren“ ins Deutsche übersetzt) auch **Erfolgsmethode** oder **Erfolgsrezept** genannt, stammt aus der angloamerikanischen Betriebswirtschaftslehre. Wenn ein Unternehmen nach Best Practice vorgeht, setzt es bewährte/erfolgreiche Verfahren/Methoden/Systeme/Prozesse ein, die es zumindest auf wesentlichen Arbeitsfeldern zum „Musterbetrieb“ machen. Mit der Orientierung an „Best Practice“ können schwächere Unternehmen die eigenen Dienstleistungen, Produkte, Projekte, Methoden und Systeme mit anderen messen, bewerten sowie gegebenenfalls durch neue Zielsetzungen verbessern (Benchmarking). Kriterien für die Beurteilung von Best Practices sind unter anderem:

- messbare Ergebnisse im Sinne von Outcome
- innovatives Vorgehen
- Wiederholbarkeit
- ausreichend grosser Einsatzbereich
- nicht durch Besonderheiten bedingt

Die Anregungen für Best Practices für das Projektmanagement in öffentlichen Verwaltungen orientieren sich an den folgenden Projekterfahrungen:

| | |
|----------------------|--|
| Georges Behna | Projekt Einführung Blended Learning an Volksschulen |
| Kurt Gander | Projekt Bahnsanierung durch Siedlungsraum |
| Michael Wägli | Projekt Neubau im innerstädtischen Bereich unter erschwerten politischen Bedingungen |
| Silvia Weber-Berther | Projekt Vollzug der Bundesgesetzgebung mit schwerwiegenden strukturellen Veränderungen |
| Beat Joho | Projekt Grossveranstaltung mit hohen Risiken und vielfältigen Anspruchsgruppen |
| Erika Bachmann | Projekt Einführung von 3 SAP-Applikationen für 25 000 Angestellte |
| Eva Bantelmann | Projekt Nationale Marktüberwachungskampagne |
| Cornelia Taiana | Projekt Standortevaluation für ein Kongresszentrum |

Projekte im öffentlichen Bereich

Die Abwicklung von Projekten im öffentlichen Bereich ist geprägt durch zwei Kulturen. Auf der einen Seite die Verwaltungskultur mit ihren je eigenen Fachbereichen und auf der anderen Seite die politische Kultur, die vielfältigen Erwartungshaltungen zu entsprechen hat. Projektleitende im öffentlichen Bereich brauchen eine hohe „Ambiguitätstoleranz“. Diese Toleranz bezeichnet die Fähigkeit, Vieldeutigkeit und Unsicherheit zur Kenntnis zu nehmen und ertragen zu können.

| | Politische Kultur | Verwaltungskultur |
|------------------|---|---|
| Personal | auf begrenzte Zeit gewählt | In der Regel festes Dienstverhältnis |
| Sanktionen | positiv: Wiederwahl negativ: Ablehnung, Abwahl | negativ: gering positiv: kaum |
| Planung | kurzfristig – Anpassung an Wählerwünsche | längerfristig wegen z.T. auf- wendigen „Produktionsprozessen“ |
| Arbeit | Mehrheitsorientierung | Vollzugsorientierung |
| Erfolgskriterien | kürzerfristig – spektakulär, öffentlichkeitswirksam | längerfristig - wenig spektakulär |
| Strategien | politisches Verhalten; Koalitionen; Tausch; Verhandlungen; Kompro- missbereitschaft | hierarchisches Verhalten; rationale, fachgebundene Überzeugung |
| Spielregeln | „Unberechenbarkeit“; „Informali- tät“; „Instabilität“, „Flexibilität“ | „Berechenbarkeit“; „Bürokratie“; „Formalität“; „Stabilität“ |

Projektleitende im öffentlichen Bereich müssen über eine ausgeprägte „Ambiguitätstoleranz“ verfügen, wenn sie längerfristig motiviert Projekte leiten wollen. Sie bedürfen eines ausgeprägten Rollenbewusstseins, wenn sie sich längerfristig im Spannungsfeld der beiden Kulturen bewegen wollen.

Best Practices für das Projektmanagement

Die folgenden Merkmale für erfolgreiches Projektmanagement beziehen sich auf die Erfahrungen der 8 Projektleitenden und lassen sich mit geringen Anpassungen auf weitere Projekte übertragen.

1. Sicherung ausreichender Unterstützung durch die Macht- und Entscheidungsträger

- Projekte bedürfen der transparenten Unterstützung des Managements.
- Projekte sind durch das Management zu priorisieren (Projektportfolio).
- Das Management muss durch die Projektleitenden geführt werden (Führung von unten).

2. Projektmanagement ist Beziehungsmanagement

- Erfolgreiches Projektmanagement richtet seine Information und Kommunikation nicht nur nach innen, sondern ist sehr stark nach aussen orientiert (Anspruchsgruppenanalyse).
- Intensive und ehrliche Beziehungen helfen Widerstand abzubauen und Vertrauen zu fördern (aufsuchende Kommunikation).
- Projektleitende betreiben ein systematisches Projektmarketing.

3. Kompetenznachweis

- Projektleitende verfügen über eine ausgeprägte Führungs-, Methoden- und Sozialkompetenz.
- Projektleitende machen den Führungsanspruch geltend und arbeiten methodenfreundlich.
- Projektleitende reflektieren ihre Erfahrungen und ziehen Schlüsse daraus.

4. Ausreichende Projektplanung

- Weil der Projektstart den weiteren Projektverlauf ganz wesentlich beeinflusst, muss der Projektstartphase grosse Aufmerksamkeit gewidmet werden. Die Auftraggeber übernehmen in der Startphase eine zentrale Rolle.
- Sorgfältig, aber nicht zu detailliert planen, da ein minutiöser Plan meist ohnehin unrealistisch ist und unnötige Änderungsfrustrationen beinhaltet.
- Ein systematisches Projektcontrolling (Kosten, Termin, Qualität) und eine laufende Risikoanalyse ermöglichen eine angepasste Projektplanung.

5. Situationsgerechter Methoden- und Tooleinsatz

- Setzt man die Methoden und Techniken zweckentsprechend ein, so tragen sie zum Projekterfolg bei, dabei hängt der Erfolg des Methoden- und Technikeinsatzes am meisten von ihren AnwenderInnen ab, die damit vertraut und von der Zweckmässigkeit überzeugt sein müssen.
- Es lohnt sich, im Vorgehen innovative Ansätze anzuwenden und Überraschungsmomente zu generieren.
- Es ist auf den Einsatz möglichst einfacher Hilfsmittel beziehungsweise auf deren möglichst einfache Anwendung zu achten.

6. Zweckmässige und unbürokratische Organisationsstruktur

- Die Projektorganisation ist so zu gestalten, dass die Rollen klar sind.
- Je nach Komplexität des Projektes ist zu prüfen, ob mit einer „reinen Projektorganisation“ gearbeitet werden kann.
- Projektorganisationen sind in jeder Projektphase auf ihre Zweckmässigkeit und Notwendigkeit hin zu überprüfen.



7. Situativer Führungsstil der Projektleitenden

Ein erfolgreiches Führungsverhalten zeichnet sich aus durch:

- Einen kooperativen, beratenden Führungsstil im normalen Projektablauf.
- In Ausnahmesituationen greifen Projektleitende aber durchaus autoritär ins Projektgeschehen ein.
- Auftretende Konflikte dürfen nicht geleugnet, sondern müssen sofort gelöst werden.

8. Adäquate Projektgruppenzusammensetzung

- Um die nötigen Kompetenzen ins Projektteam zu bringen, müssen die Projektleitenden die Fähigkeit besitzen, Mitarbeitende zu gewinnen um Teams formen zu können.
- Notwendige Kompetenzen sind bei Bedarf „einzukaufen“. Die externen Fachkräfte müssen geführt werden.
- Die Stabilität der Projektgruppenzusammensetzung ist so weit als möglich sicherzustellen.

9. Teamgeist und motivierte, engagierte Teammitglieder

- Kick-off-Meetings schweißen die Projektgruppen zusammen.
- Sozialphasen halten die Projektgruppen zusammen.
- Informelle Beziehungsnetze tragen wesentlich zum Projekterfolg bei.

Zusammenfassung

Die 9 Erfolgsfaktoren integrieren wesentliche Theorien und empirische Befunde¹. Dabei spielt die Praxistauglichkeit im Sinne einer Checkliste (vgl. Beilage) für das Projektmanagement eine wesentliche Rolle.

Luzern, 16. September 2010
Bruno Christen

¹ Greif, Runde und Seeberg, 2004, Kotter 2005, Doppler und Lauterburg, 2002, Capgemini, 2003

Beilage

Checkliste für das Projektmanagement

| Inhalt | Anforderung | |
|-----------------------------|--|---------------------------------------|
| History / Lokale Theorie | <input type="checkbox"/> erhoben | <input type="checkbox"/> reflektiert |
| Anspruchsgruppen | <input type="checkbox"/> definiert | <input type="checkbox"/> analysiert |
| Problemstellung | <input type="checkbox"/> analysiert | <input type="checkbox"/> belegt |
| Synergien / Vernetzungen | <input type="checkbox"/> abgeklärt | <input type="checkbox"/> genutzt |
| Projektauftrag | <input type="checkbox"/> vorhanden | <input type="checkbox"/> genehmigt |
| Projektziele | <input type="checkbox"/> priorisiert | <input type="checkbox"/> überwacht |
| Lösungsalternativen | <input type="checkbox"/> beschrieben | <input type="checkbox"/> bewertet |
| Projektorganisation | <input type="checkbox"/> geregelt | <input type="checkbox"/> stimmig |
| Projektleitung | <input type="checkbox"/> selektioniert | <input type="checkbox"/> qualifiziert |
| Vorgehen | <input type="checkbox"/> instruiert | <input type="checkbox"/> reflektiert |
| Projektstrukturplan | <input type="checkbox"/> vorhanden | <input type="checkbox"/> abgesprochen |
| Ressourcen | <input type="checkbox"/> erhoben | <input type="checkbox"/> genehmigt |
| Terminplan / Meilensteine | <input type="checkbox"/> vorhanden | <input type="checkbox"/> überwacht |
| Partizipation / Beteiligung | <input type="checkbox"/> vereinbart | <input type="checkbox"/> kommuniziert |
| Risiken | <input type="checkbox"/> beurteilt | <input type="checkbox"/> minimiert |
| Marketing / Kommunikation | <input type="checkbox"/> konzipiert | <input type="checkbox"/> instruiert |
| Controlling | <input type="checkbox"/> definiert | <input type="checkbox"/> zugeteilt |
| Kosten | <input type="checkbox"/> ausgewiesen | <input type="checkbox"/> überwacht |
| Konfliktmanagement | <input type="checkbox"/> vereinbart | <input type="checkbox"/> mandatiert |
| Externer Support | <input type="checkbox"/> erhoben | <input type="checkbox"/> geregelt |
| Dokumentation | <input type="checkbox"/> zugeteilt | <input type="checkbox"/> genehmigt |
| Evaluation | <input type="checkbox"/> geplant | <input type="checkbox"/> analysiert |
| Flankierende Massnahmen | <input type="checkbox"/> thematisiert | <input type="checkbox"/> entschieden |