

Informationsvorlage Nr. 2014/097

öffentlich

Bezugsvorlagen:

Gremium	Sitzung am
Umwelt- und Stadtentwicklungsausschuss	28.04.2014 -
Verwaltungsausschuss	05.05.2014 -
Rat	08.05.2014 -

Projektmanagement in der Stadtverwaltung

Die zu erledigenden Projekte in der Verwaltung der Stadt Neustadt am Rübenberge unterliegen bisher keiner ausreichend formalisierten Planung. Es gibt weder Projektstrukturpläne noch Kostenpläne oder Kapazitätspläne. Projekte werden regelmäßig nur im zeitlichen Ablauf geplant. Die Zeitpläne werden darüber hinaus häufig extern erstellt. Weitere Projektpläne gibt es nicht. Die Einhaltung der Rahmenbedingungen wird kaum geplant und verfolgt. Festzustellen waren deutliche Kostenüberschreitungen und Zeitverzögerungen z. B. bei der Grundschule Am Goetheplatz (130.000 EUR oder über 30 %), der Hans-Böckler-Schule (493.000 EUR oder 21%) und der Grundschule Stockhausenstraße (rund 265.000 EUR oder 51 %) wegen unvorhergesehener Ereignissen, die bei intensiverer Planung hätten vermieden bzw. frühzeitig den entscheidenden Gremien bekanntgegeben werden können.

Unzufriedenheit auf allen Seiten über schlechte Ergebnisse in der Projektarbeit, teilweise hohe Nachträge und Verzögerungen sind die Folge schlechten Projektmanagements. Gegenüber dem Rat der Stadt Neustadt am Rübenberge und der Öffentlichkeit ist der Eindruck schlechter Arbeitsleistung entstanden. Die MitarbeiterInnen sind unzufrieden mit ihrem eigenen Ergebnis.

Der Strukturwandel in der Wirtschaft und die Marktdynamik erfordern von vielen Unternehmen, Produkt- und Prozessinnovationen in rascher Folge zu betreiben, um am Markt bestehen zu können. Darüber hinaus verlangt die zunehmende Kundenorientierung eine wesentlich höhere Flexibilität der Unternehmen. Dieser Trend macht auch vor dem öffentlichen Dienst nicht halt. Die Anforderungen an die Flexibilität und Innovationsfähigkeit erfordern einen neuen, ganzheitlichen, prozessorientierten Organisationsansatz, den Übergang zur projektorientiert arbeitenden Verwaltung.

Dabei bedarf es jedoch einer planmäßigen verwaltungs- und projektadäquaten Einführung des Projektmanagementkonzepts in der Verwaltung. Es setzt das Erkennen von eigenen Erfolgspotentialen voraus, um eine veränderte Arbeitsweise einzuführen. Seit dem 01.12.2013 hat Neustadt am Rübenberge eine Stabsstelle Projektkoordination. Parallel dazu wurde mit insgesamt 26 MitarbeiterInnen eine Qualifizierungsmaßnahme über die Firma True Care durchgeführt. Die Qualifizierungsmaßnahme wurde am 01.03.2014 beendet und war der erste Schritt Führungskräften und Projektbeteiligten den Nutzen von Projektmanagement zu vermitteln sowie Motivation und Akzeptanz zu erreichen. Projektarbeit hat in der Verwaltung einen besonderen

Status, da sie eine temporäre Organisationsform mit sich bringt, in die viele Verwaltungsbereiche involviert sind und dann Teamarbeit über Bereichsgrenzen hinweg erforderlich macht.

Projekte sind heute etwas Alltägliches. Projekte werden allerdings zumeist als eine Herausforderung erlebt, die eine besondere Vorgehensweise - nämlich ein Projektmanagement - notwendig macht. Ein Projekt zeichnet sich durch seine Neuartigkeit, Einmaligkeit, Zeitbegrenzung, hohe Komplexität und unbekannte Risiken aus, wobei nicht alle Punkte erfüllt sein müssen. Es kann gute Gründe geben, Projekte unterschiedlich zu definieren. So ist zum Beispiel die Ausbesserung eines Straßenabschnitts von circa 3 m eine routinemäßige Arbeit, wenn jedoch in einem kompletten Straßenzug die Abwasserleitungen erneuert und folglich auch die Straße neu gelegt werden muss, ist hier von einem Projekt zu sprechen. Als "Projekt" könnte man dort ggf. die Vorbereitung der Rohrverlegearbeiten sowie der Straßenfertigung samt Konstruktion, die Beschaffung von Maschinen und Personal sowie die Koordination des vorübergehend neuen Verkehrsflusses betrachten.

Ein wesentliches Kriterium ist also die "Einmaligkeit". Das bedeutet aber nicht, dass sich nicht große Teile des Projekts wiederholen können oder aus Abläufen bestehen, die schon bei anderen Projekten oder Routineaufgaben immer wieder praktiziert wurden. Der Bau einer Siedlung kann ein Projekt sein, auch wenn ständig nur der gleiche Haustyp verwendet wird. Aber die topologische Situation des Baugebiets, die Bodenbeschaffenheit, die Anbindung an die örtlichen Verkehrswege und Versorgungsleitungen usw. sorgen in ihrer Gesamtheit für die "Einmaligkeit". Mit der "Zielvorgabe" sind vor allem die Beschreibung des angestrebten Ergebnisses im Projekt gemeint (und möglicherweise auch, was nicht dazugehört!), aber auch das Einhalten von Randbedingungen für die Projektabwicklung, wie Dauer, Start- und Endtermin, Projektbudget, der Einsatz bestimmter Ressourcen bzw. das Erfüllen bestimmter Qualitätsanforderungen.

Ein Projekt ist üblicherweise auch durch eine spezielle Projektorganisation gekennzeichnet, die sich für die Dauer des Projekts von der sonst üblichen (Linien-) Organisation abgrenzt, die man auch Stammorganisation nennt. Die geringstmögliche Ausprägung einer projektspezifischen Organisation ist die Benennung eines Projektleiters. Dieser koordiniert die arbeitsteiligen Prozesse zwischen den beteiligten Personen, Gruppen oder Organisationen.

Mit der zunehmenden Anzahl von Projekten treten neben erfolgreich abgeschlossenen Projekten auch Fehlschläge auf. Lernen aus abgeschlossenen Projekten ist durch die Beschäftigung mit Projektmisserfolgskriterien und der Kehrseite dieser Medaille, Projekterfolgskriterien, möglich.

Welch immense betriebswirtschaftliche, volkswirtschaftliche und ökologische Schäden durch Projektmisserfolge entstehen können, ist täglich neuen Katastrophenmeldungen der Medien zu entnehmen. Misserfolge bedrohen Menschenleben, teilweise sind wir alle von ihnen betroffen: z. B. die Reaktorunfälle von Harrisburg und Tschernobyl, die Ölkatastrophen durch die Exxon Valdez u. a. m., Abholzen der Wälder mit folgender Bodenerosion usw.. Neben solchen spektakulären Fehlschlägen sind auch solche von geringeren Ausmaßen bekannt geworden, z. B. die Probleme beim Eröffnungstermin des Berliner Flughafens und die Kostenüberschreitung der Elbphilharmonie. Die Fähigkeit, Unsicherheiten auszuhalten, Risiken zu erkennen und ggf. als Chancen nutzbar zu machen, kann als organisationale Strategie verstanden werden.

Misserfolge von Projekten haben dazu geführt, dass sich das Management verstärkt mit dem Projektmanagement-Ansatz befasst. Einerseits werden Methoden des Projektmanagements und deren EDV-Unterstützung geprüft. Andererseits erfolgt häufiger die Beschäftigung mit der Wirtschaftlichkeit von Projekten. Entgegen kurzfristiger Kostenbetrachtungen zeigen vor allem strategische Nutzenüberlegungen die hohe wirtschaftliche Bedeutung sorgfältig definierter Projekterfolgskriterien. Die einzelnen Vorgehensweisen und Grundsätze des Projektmanagements orientieren sich maßgeblich am Projektdreieck, also der drei Zieldimensionen Kosten, Leistung und Zeit, die es alle ausgewogen zu erreichen gilt.

Projektorientierung und Projektmanagement-Anwendung sollen zum Bestandteil der Verwaltungskultur in Neustadt am Rügenberge werden und damit den Willen kommunizieren, sich neuen Anforderungen zu stellen. Der Projektmanagement-Einsatz in der Verwaltung muss geplant werden und stufenweise erfolgen, um dauerhaft erfolgreich zu sein.

Der erste Schritt - der Aufbau eigener Projektmanagementkompetenzen durch Schulung - ist bereits gemacht. Spätere Schulungen weiterer künftiger ProjektmitarbeiterInnen sind angedacht. Parallel dazu wird aktuell eine Projektmanagement-Software gesucht. Drei Firmen: True Care, PMCC und Genius Inside stellten bis Mitte März ihre Produkte vor. Im Anschluss daran haben alle Teilnehmer der Projektmanagementqualifizierung gemeinsam Stärken und Schwächen der vorgestellten Programme erörtert. Im gleichen Zuge wurde die vorläufige "Handlungsanweisung zum Projektmanagement", in der die Projektorganisation, die Prozesse und Rollen abstrakt definiert sind, mit allen geschulten MitarbeiterInnen überarbeitet und es wird ein Projektmanagement-Handbuch geschrieben. Dieses dokumentiert die allgemeinen Abläufe der Projektarbeit praxisnah. Auch wenn noch keine Projektmanagement-Software auf unserem Server gibt, wurden alle ohne speziell benötigte Software umsetzbaren Projektmanagement-Werkzeuge über Word- und Excel-Vorlagen in den Neustädter Arbeitsalltag integriert, sodass bereits zum jetzigen Zeitpunkt ein Wissenstransfer auf aktuell laufende Projekte möglich ist und ein jeweiliges Projekt-Handbuch erstellt werden kann (projektspezifische Dokumentation).

Neben all den grundlegenden Plattformen zur Anwendung der erlernten Methoden bietet Projektmanagement dennoch die große Herausforderung des Umdenkens aller Beschäftigten, Projektmanagement als Verwaltungskultur auch zu leben und somit einen Kulturwandel einzuleiten. Mit der Ausrichtung einer Organisation als projektorientiert verbinden sich Erwartungen und Hoffnungen, die sich mit Prozess- und Ergebnisorientierung (mit der Folge regelmäßiger Lernanlässe), Teamwork, der Fähigkeit zum Umgang mit Diskontinuitäten, einer klaren Kunden- bzw. Auftragsorientierung sowie der Schaffung von Netzwerken und einer offenen Kommunikation untereinander und miteinander zusammenfassen lassen.

Wir sind auf einem guten Weg Projektmanagement erfolgreich in die Verwaltungsabläufe zu etablieren und zu integrieren.

Projektkoordinatorin
Sachbearbeitung: Frau Barz, Tel.-Nr.: 05032-84-238