

Anlage 10: Transkript zum Experteninterview Stadt Sindelfingen

Interviewpartner: Frau Gäng
Position: Abteilungsleiterin
Organisationseinheit: Abteilung Organisation und zentrale Dienste,
Hauptamt
Ort: Rathaus der Stadt Sindelfingen
Datum: 28.10.2014
Zeitraum: 17:00 bis 19:10 Uhr

Einleitende Fragen zum Multiprojektmanagement in der Verwaltung

1. Wer bzw. was hat den Anstoß für die Einführung des Multiprojektmanagements gegeben?

Herr Oberbürgermeister Dr. Vöhringer hat den Anstoß direkt gegeben. Es ist ja so, dass sich die Rahmenfaktoren in der öffentlichen Verwaltung in den letzten Jahren stark verändert haben. Es gibt sehr viele IT-Projekte. Verschiedene Themen durch die Globalisierung oder auch im KITA- und Schul-Bereich müssen heutzutage vielfach im Rahmen von Projekten abgewickelt werden. Dazu wird in Projekten Neues konstruiert, entwickelt, konzeptioniert und dann implementiert. Und die normale Verwaltungsarbeit reicht da einfach nicht mehr aus. Wir haben also sehr viele Projekte laufen. Wir haben zum Beispiel ein Projekt zur Einführung eines Dokumentenmanagementsystems oder auch Projekte für das Intranet der Stadtverwaltung. Das sind alles interne Projekte der Verwaltung, die wir in der Organisationsabteilung hauptsächlich machen. Und da gibt es natürlich auch noch die KITA-Projekte und riesige Bauprojekte. Es gibt eigentlich überall in der Verwaltung Projekte, auch wird beispielsweise im Finanzbereich mit dem neuen Haushaltswesen viel in Projektarbeit vollzogen. Es gibt bei uns eigentlich keinen Bereich mehr, der keine Projekte hat. Gleichzeitig gibt es in vielen Projekten auch sehr weiche Termine und keine richtige Deadline und das wollten wir ändern. Daher war die Einführung von Multiprojektmanagement notwendig.

2. Welche Ziele verfolgten Sie mit der Einführung von Multiprojektmanagement? Wurden diese Ziele eingehalten?

Herr Dr. Vöhringer wollte ein Multiprojektmanagement-Tool haben, um in einem Cockpit auf einem Knopfdruck zu sehen, wie der Status der Projekte des Hauses ist. Er wollte einen Überblick über die Anzahl und Themen der Projekte und wie der Stand von roten und grünen Projekten ist. Dies galt besonders für strategisch wichtige Projekte. Das waren seine Wünsche. Ziel war vor allem, dass wir ein besseres Controlling machen und wir auch möglicherweise Ressourcen besser verwalten können. Und natürlich auch, dass einfach eine Disziplin in den Projekten herrscht und Zeitziele einhalten werden. Das letztendliche Ziel ist dann natürlich auch die Schaffung von Transparenz.

3. Wo ist das Multiprojektmanagement in Ihrer Verwaltung verortet? Welche Abwägungen waren für diese Festlegung entscheidend?

Das Multiprojektmanagement sollte hier in der Organisationsabteilung eingeführt werden. Wir hätten das Tool verwaltet und gepflegt, aber der Input für das Tool muss aus den Projekten kommen. Die ganzen Projektleiter müssten einmal in der Woche ihren Status pflegen, zuvor die Projekte aufsetzen und einen Projektplan machen. In der Organisationsabteilung wären dann die Beratung und die Betreuung der Projekte gewesen. Wir hätten das Ganze noch weiterentwickeln müssen. Wir wollten erst einmal ein Cockpit haben, aus dem für den Oberbürgermeister ersichtlich wird, wie viele und welche Projekte laufen. Es gab auch noch die Idee, dass man ein Projektbüro gründet und dann eine Person für ihn das Controlling macht. Das Projektbüro wäre dann auch in unserer Abteilung Organisation gewesen. Es gab auch Überlegungen das Projektbüro als Stabsstelle anzusiedeln, aber wir haben inzwischen eine neue Aufbauorganisation kreiert. Bei uns gibt es keine Stäbe mehr.

Gleichzeitig haben wir aktuell das Strategieprojekt Sindelfingen 2025 für die Stadt, in dem 32 Projekte zusammengeführt werden. Die Umsetzung dieses Programms wird von Frau Hammer in der Abteilung strategische Planung beim

Büro des Oberbürgermeisters koordiniert. Demnächst wird dieses Aufgabengebiet aber auch zu uns in das Hauptamt als Abteilung eingegliedert.

4. Welche Aufgaben hat das Multiprojektmanagement in Ihrer Verwaltung?

Wir machen in der Organisationsabteilung eine Vielzahl von Projekten und haben natürlich aber auch Linienaufgaben. Zu unseren Daueraufgaben gehören der Stellenplan, die Prüfung der Wiederbesetzungen, die Stellenbewertungen und die Betreuung bestimmter Systeme. Für die Projektarbeit ist da aber immer noch genug Zeit.

Hauptsächlich wäre die Aufgabe des Multiprojektmanagements das Controlling gewesen, bei dem man schaut, welche Projekte auf einen roten Status gehen, sodass dann Gegenmaßnahmen eingeleitet werden könnten und der Kontakt zu den Projektleitern aufgenommen worden wäre. Die Projektleiter hätten weiterhin ihre Projekte aufgesetzt und ihre Projektplanungen gemacht. Jeder Projektleiter hat in unserem Tool seine Maske mit seinem Projekt. Das war gar nicht so einfach dieses Tool zu finden. Wir haben uns für das Programm Genius Project entschieden, weil das dieses gewünschte Cockpit angeboten hat. Ich glaube das MS Project hat diese Funktion nicht oder hatte sie damals zumindest nicht. Für uns war bei Genius Project auch noch von Vorteil, dass es mit Lotus Notes verknüpft ist, da man dann die E-Maildatenbank weiterhin noch nutzen kann. Eine Lizenz für das Programm haben wir auch noch, aber wir warten es nicht mehr. Eine regelmäßige Versorgung mit Updates kostet 2.400 Euro im Jahr. Wir wollten das mit dem Tool alles so toll machen, aber wenn die Akzeptanz der Mitarbeiter fehlt, dann können sie nichts machen.

Die Einführung von Multiprojektmanagement

5. Wie lange dauerte die Einführung von Multiprojektmanagement in Ihrer Organisation?

Die Einführung war einer der ersten Wünsche des Oberbürgermeisters nach seiner Wahl, den wir ihm leider im Endeffekt nicht erfüllen konnten. Wir hatten 2006 begonnen. 2011 haben wir dann schließlich aufgeben müssen, da die Mitarbeiter

nicht mit dem Tool gearbeitet haben. Wir haben es probiert und sind vorerst gescheitert. Solange die normalen Projektmanagementmethoden nicht konsequent angewendet werden, ist die Einführung eines Multiprojektmanagements schwierig.

6. Wurde die Einführung des Multiprojektmanagements im Rahmen eines Projekts vorgenommen?

Ja, wir haben im Rahmen einer Projektgruppe zunächst Lotus Notes-Kacheln für unterschiedliche Projekte entwickelt. In dieser Vorbereitungsphase haben wir Mitarbeiter aus dem Haus dazu geholt und gemeinsam Formulare für ein einheitliches Projektmanagement wie beispielsweise für Projektanträge und Projektpläne entwickelt.

7. Wurde die Einführung mit internen oder externen Mitarbeitern durchgeführt? Welche Gründe gab es Ihrer Meinung nach für oder gegen eine externe Unterstützung?

Uns war wichtig, die Mitarbeiter im Haus einzubeziehen, denn sonst würde es noch weniger akzeptiert werden. Dabei haben wir schon versucht, alles richtig zu machen, indem wir die Amtsleiter einbezogen haben, die im Haus als Leuchttürme gelten. Gemeinsam mit ihnen haben wir die Konventionen und Formulare entwickelt und wollten in ein Multiprojektmanagement starten.

Externe Berater haben wir nicht einbezogen. Wir wollten das intern und zusammen für die Akzeptanz des Multiprojektmanagements entwickeln. Ansonsten wäre ein Berater einen Monat durch das Haus gelaufen und wäre nach der Einführung aber mit seinem ganzen Wissen wieder gegangen. Mit dem Verschwinden des Beraters wäre dann auch Multiprojektmanagement wieder vergessen worden. Dann hätte man ja die Mitarbeiter auch gleich zu externen Schulungen schicken können. Aber wir haben gesagt, dass wir erst einmal zusammen etwas entwickeln, dass von der Organisation getragen wird und dann machen wir die Schulungen auch im eigenen Haus.

8. Wurde das für die Einführung vorgesehene Budget eingehalten?

Das Budget bei der Einführung des Multiprojektmanagement-Tools wurde nicht vorgegeben. Das war eher nachrangig. Wir wollten ein Tool und haben danach recherchiert. Wir hätten natürlich auch 100.000 Euro ausgeben können, aber ich habe mich dafür entschieden nicht im hochpreisigen Segment einzukaufen, weil man es selber ja erst einmal ausprobieren muss. Wir wollten vermeiden, ein Tool für 100.000 Euro zu kaufen, wenn es dann vielleicht doch keiner nutzt. Es liegt ja auch nicht am Tool, sondern an den Leuten, die vor dem Tool sitzen. Die müssen das Tool nutzen.

9. Wie stand die Verwaltungsspitze der Einführung von Multiprojektmanagement gegenüber?

Der Oberbürgermeister stand der Einführung sehr positiv gegenüber. Ein Cockpit für die Projekte zu haben, war einer der ersten Wünsche nach seiner Wahl, sodass wir da die volle Unterstützung hatten.

10. Wie war die Verwaltungsspitze während des Einführungsprozesses involviert?

Wir haben immer wieder turnusmäßig über den Stand des Projekts berichtet. Das waren keine regelmäßigen Berichte, sondern die orientierten sich immer an dem was abgeschlossen wurde. Wir haben entsprechende Präsentationen für die Entscheidungsebene vorbereitet und gesagt, wenn wir ein Multiprojektmanagement machen, dann brauchen wir eine gute Software dazu. Wir haben dann das Tool präsentiert und der Oberbürgermeister hätte dieses auch gerne gehabt. Aber dazu hätten wir alle Mitarbeiter, die Projekte machen, dazu zwingen müssen, es zu pflegen.

11. Wie haben die Mitarbeiter in Ihrer Verwaltung auf die Einführung von Multiprojektmanagement reagiert? Gab es Unterschiede in den Reaktionen bei Liniovorgesetzten, Projektleitern und Mitarbeitern?

Grundsätzlich gut, wir haben viele Schulungen gemacht und diese auch extra halbtätig und als Inhouse-Schulung angeboten. Das Feedback war immer positiv.

Es gab keine unterschiedlichen Reaktionen in der Hierarchie. Alle fanden es gut. Nur wenn es um die Umsetzung geht, dann gibt es einfach Probleme. Gegen den Willen der Mitarbeiter kann man aber nichts sagen, aber es ist in der Umsetzung in der täglichen Arbeit wieder versickert.

12. Wie wurden die Mitarbeiter bei der Einführung von Multiprojektmanagement beteiligt?

Wir haben die Mitarbeiter zum Teil über die Projektgruppe bei der Ausarbeitung der Formulare beteiligt und auch immer wieder Schulungen zu dem Thema angeboten. Es gab auch immer wieder Informationen, die wir zur Verfügung gestellt haben. Wir haben auch immer wieder diese Lotus Notes-Kacheln verschickt und erinnert, dass wir ein tolles Multiprojektmanagement haben und aufgezeigt, wo die ganzen Standardformulare zu finden sind. Wir haben wirklich viel gemacht. Der nächste Schritt wäre dann Zwang gewesen, in dem eine klare Ansage auch von Seiten der Amtsleiter hätte gemacht werden müssen.

13. Wie wurde auf ggf. vorhandene Widerstände der Mitarbeiter reagiert?

Es gab keine wirklichen Widerstände. Die Umsetzung der erarbeiteten Grundlagen wird eben einfach nicht gemacht. Die Mitarbeiter sehen keinen Vorteil darin, aber als Widerstand würde ich es nicht bezeichnen. Das Tool war vielleicht auch einfach zu kompliziert und aufwendig. Das ist eben gar nicht so richtig greifbar und das ist unser Problem. Auch bei mir im eigenen Aufgabenbereich klappt es nur, wenn ich den Projektplan von meinen Mitarbeitern einfordere.

Man muss eben eine klare Anweisung geben, aber das ist für das ganze Haus schwierig und hätte wahrscheinlich hier nicht funktioniert. In der Privatwirtschaft würde das natürlich funktionieren, da oftmals auch über solche Tools die Abrechnungen gemacht werden. Da müssen die Projekte schon allein aus diesem Grund gebucht werden. In der Verwaltung ist das bisher anders.

14. Wer waren aus Ihrer Sicht wichtige Personen innerhalb und ggf. auch außerhalb der Verwaltung für die Einführung von Multiprojektmanagement? Wie wurden diese Personen einbezogen?

Die Führung bis zur Amts- und Abteilungsleiterenebene ist wichtig für die Einführung eines Multiprojektmanagements. Wir haben den Personalrat involviert und er war auch dabei als wir die ganzen Formulare zusammen kreiert und erstellt haben und für das Projektcockpit die ganzen Methoden und Abläufe definiert haben. Da war der Personalrat mit Begeisterung dabei. Ich binde den Personalrat mittlerweile grundsätzlich in die ganzen laufenden Projekte ein, damit keine Missverständnisse entstehen. Den Gemeinderat haben wir nicht beteiligt, weil das ein Thema der internen Verwaltung war.

Die Rolle des Multiprojektmanagers

15. Wie viele Mitarbeiter sind für das Multiprojektmanagement zuständig?

Für die aktuelle Projektberatung haben wir sowohl zwei Diplom-Verwaltungswirte, Betriebswirtschaftler als auch einen Volkswirtschaftler im Einsatz. Der Multiprojektmanager, der übergreifend die ganzen Projekte im Blick hat und managt, wäre bei uns eine Person. Das wäre ausreichend für eine Verwaltung von der Größe. Man darf da ja auch nicht so einen großen Wasserkopf draufsetzen.

16. Wurden neue Mitarbeiter für das Multiprojektmanagement eingestellt?

In letzter Zeit wurde ein neuer Mitarbeiter für Projektmanagement, aber nicht für Multiprojektmanagement, eingestellt.

17. Welche Fachkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Also ich finde betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind notwendig. Ein Multiprojektmanager muss rechnen können und quasi einen einfachen Dreisatz beherrschen. Aber er muss auch eskalieren können.

18. Welche Methodenkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Als Multiprojektmanager muss man eine Risikoanalyse machen und auch Bewertungsmatrizen erstellen können. Man muss ganz anders als gewöhnlich arbeiten. Dazu gehört aber auch ein konzeptionelles, analytisches, strukturiertes und zielorientiertes Denken und Arbeiten. Wilde und kreative Menschen sind für diese Aufgabe nicht geboren. Für diese Methodenkompetenz gibt es ja auch Ausbildungen zum Projektmanager. Aber es gibt wirklich nicht so viele Menschen, die professionell Projektmanagement betreiben können und wollen. Manche finden die Arbeit in der Organisationsabteilung auch zu trocken.

19. Welche Sozialkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Das hängt natürlich auch vom Typ ab. Der Organisationsabteilungs-Typ ist analytisch, strukturiert, kommunikativ, belastbar, nicht ängstlich und hat soziale Kompetenz und Durchsetzungsvermögen.

Ohne kommunikative Kompetenzen funktioniert es nicht. Die Leute müssen auch schon mit mir reden wollen. Ich muss auch für das Thema begeistern können. Wir haben hier beispielsweise einen Mitarbeiter im Einsatz, der sehr viel soziale Kompetenz hat. Diesen Mitarbeiter setzen wir dann gezielt ein, weil er geduldig und hilfsbereit ist. Es gibt keine Hemmschwelle zu ihm, weil er sehr beliebt ist. Er eckt nicht an. Aber gerade wenn in der Verwaltung das Geld knapp wird, muss man zwar immer noch kommunikativ sein, aber darf nicht zu viel davon haben. Gerade bei Einsparprojekten, die einen ganz anderen Ton haben, muss man da auch schon durchgreifen können.

20. Welche Qualifizierungsmöglichkeiten gibt es in Ihrer Verwaltung für die Mitarbeiter, die für das Multiprojektmanagement zuständig sind?

Für alle Mitarbeiter im Haus haben wir die angebotenen Basic- und Professional-Schulungen, die wir auch immer wieder für die laufende Projektarbeit anbieten. Ansonsten haben wir Fortbildungsbudgets in den einzelnen Ämtern, die wir für

unsere Mitarbeiter verplanen können. Da der Oberbürgermeister und wir dann über den Fortgang der Einführung von Multiprojektmanagement nicht zufrieden waren, haben wir da auch noch weitere Überlegungen in Richtung Qualifizierungsmöglichkeiten gemacht. Natürlich gibt es die Möglichkeit eine Weiterbildung zum zertifizierten Projektmanager zu machen. Hierfür gibt es ja auch verschiedene Anbieter, wie die Gesellschaft für Projektmanagement oder das Institut für Büroorganisation, die dann hauptsächlich für Banken und Versicherungen arbeiten. Die Fortbildung über mehrere Wochen mit Abschlussarbeit hat auch einer meiner Mitarbeiter absolviert und das entsprechende Zertifikat erhalten. Er hat mich dann nur leider verlassen und ist als Projektleiter nach Stuttgart gegangen. Da sieht man wieder, dass Menschen, die Projekte machen können, sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der Verwaltung sehr gesucht sind. Bisher sind solche Personen eben noch echte Mangelware.

Bei uns in der Abteilung habe ich ein Abteilungsbudget, sodass jeder Mitarbeiter jedes Jahr Seminare speziell nach seinen Bedürfnissen erhält. So besuchen die Mitarbeiter zum Beispiel auch Seminare zum Thema Schulungsvorträge, Qualitätsmanagement, aber auch Menschenkenntnis, um im Haifischbecken zurechtzukommen und zu lernen, wie man Konfliktgespräche führt. Die Fortbildungen sind also insgesamt sowohl im Bereich Methodik als auch soft Skills. Immer so je nach Bedarf und Budget. Wenn ich sage der Mitarbeiter benötigt jetzt unbedingt eine Methodenschulung, die teuer ist, dann kriegt der die und die anderen kriegen dann ein paar preiswertere. Wichtig für unsere Arbeit ist, dass die Leute akzeptiert werden, weil nur so gute Projektarbeit möglich ist und dafür müssen sie die entsprechenden Fortbildungen erhalten.

21. Über welche Einflüsse muss ein Multiprojektmanager Ihrer Meinung nach verfügen?

Also er braucht auf jeden Fall bei kritischen Themen die Unterstützung vom Oberbürgermeister. Wir haben zum Beispiel die neue Aufbauorganisation gemacht, bei der wir eine neue Struktur erarbeitet haben und da war Promotor

natürlich der Oberbürgermeister. Dadurch läuft das Projekt dann natürlich auch, weil dann keiner sagen wird, dass er das Projekt nicht mitmacht. Ansonsten muss man von der Persönlichkeit auch viel überzeugen. Man darf nicht ängstlich sein, sondern benötigt Selbstbewusstsein und muss den Menschen das Gefühl geben, dass das Projekt richtig und auch wichtig ist.

Wir sind grundsätzlich immer auf Kommunikation angewiesen. Man kann vielleicht drohen, aber drohen ist halt nicht so erquicklich und am Ende kommen die Beteiligten vielleicht auch nicht mehr zu den Projektsitzungen. Die Mitarbeiter arbeiten in ihren Fachbereichen und müssen die Projektarbeit von ihrer normalen Arbeitszeit abknapsen. Wir als Hauptamt haben schon eine gewisse Macht. Wir machen die Wiederbesetzungen, die Stellenplananträge und die Bewertungen. Wir sind zum Teil als Hauptamt insgesamt und nicht auf die einzelnen Mitarbeiter bezogen unbeliebt, weil wir natürlich immer als Hürde da sind. Wir haben eben auch die direkte Verbindung zum Oberbürgermeister. Man mag uns nicht, aber man braucht uns und man akzeptiert dann viele Dinge auch. Und es gibt auch viele Projekte, die machen auch Spaß. Da machen die Kollegen dann auch gerne mit. Aber wir müssen uns natürlich immer etwas einfallen lassen. Das heißt wir müssen für ein gutes Umfeld sorgen und alle Vorbereitungen treffen, wie beispielweise Kaffee, Metaplantafel, etc. zur Verfügung zu stellen. Während der Besprechungen bringen wir je nach dem auch fachlichen Input und Ideen ein, wie man zu dem gewünschten Ergebnis kommt. Im Nachgang schreiben wir auch die Protokolle.

Die Organisation des Multiprojektmanagements

22. Welche Informationen erhalten Sie von den Projektleitern? Sind diese Informationen standardisiert für alle Projekte aufzubereiten?

Wir haben für Projektberichte standardisierte Formulare wie einen Projektauftrag oder Projektplan, die dann in den Projekten genutzt werden können. Die sind für die einzelnen Projekte und nicht 1:1 zur Weitergabe an den Oberbürgermeister gedacht. Eine übergreifende Planung und Steuerung findet im Moment nicht statt,

sodass wir aktuell nur über unsere Beteiligung in den einzelnen Projekten Informationen zum Projektverlauf erhalten.

23. Wie gelangen die Informationen von den Projektleitern und ggf. auch Projektbeteiligten zu Ihnen? Gibt es hierzu regelmäßige Besprechungstermine oder werden die Informationen nur bei Bedarf weiter gegeben?

Da die Ämter nur punktuell unsere Beratungsleistungen in Anspruch nehmen, haben wir da kein standardisiertes Vorgehen. Eigentlich wollten wir, dass die Projektleiter einmal in der Woche ihren Projektstatus in das zu Verfügung gestellte Programm aufnehmen, damit wir diese Informationen dann über das Cockpit an den Oberbürgermeister weiter geben können.

24. Welche Vorgaben für eine Weitergabe von Informationen an die Verwaltungsspitze gibt es?

Unsere standardisierten Projektberichte sind dann für die jeweiligen Einzelprojekte gedacht. Diese werden in der Form nicht an den Oberbürgermeister weitergegeben. Ihm war ein Cockpit wichtig, bei dem er sieht, welche auf einem grünen oder roten Status stehen. Eine Anzahl der laufenden Projekte wird derzeit nicht an den Oberbürgermeister weitergegeben, weil die Projekte auf das ganze Haus verteilt laufen und es derzeit keine Abfrage in den Dezernaten bezüglich Projektlisten gibt. Wir geben daher derzeit nur den Status unserer eigenen Projekte an den Oberbürgermeister weiter.

Natürlich gibt es immer Projekte, die den Oberbürgermeister besonders interessieren. Das sind vor allem die Projekte mit politischer Außenwirkung, wie Bauprojekte, Flüchtlingsunterbringungen, Kindergärten, Schulprojekte, Sportprojekte oder der Bau von Sportstätten und natürlich weitere Themen, die gerade wirklich akut sind. Das sind auch die Sachen, die die Bürger sich wünschen. Dazu gehört auch immer die Information, ob das Budget ausreicht, da dies auch von Bedeutung für die Außenwirkung ist.

25. Welche Projektarten unterscheiden Sie grundsätzlich?

Die Unterscheidung der Projekte machen wir an den jeweiligen Dezernaten fest. Das sind zum Beispiel Bauprojekte, Schulprojekte und bei uns Organisations- und IT-Projekte.

26. Nach welchen Kriterien wählen Sie Projekte aus? Wie priorisieren Sie die ausgewählten Projekte? Wie entscheiden Sie über die einzusetzenden Ressourcen?

Wir haben einige Projekte, die müssen wir einfach aufgrund der Aufgabe durchführen. Dazu gehört zum Beispiel die Einführung einer neuen Software, wenn die alte abgeschaltet wird.

Eine Prioritätenrangfolge an sich haben wir nicht. Ich weiß, welche Projekte bei uns besonders wichtig sind. Aber die Prioritäten können sich aufgrund äußerer Einflüsse ja auch verschieben, da wir auch oft fremdgesteuert arbeiten.

Die Ressourcen in den Projekten verteile ich dann je nach Kapazität. Da habe ich den Überblick über meine Mitarbeiter und deren aktuelle Kapazitäten.

27. Wie stimmen Sie Ihre Projekte mit dem Leitbild bzw. den Zielen Ihrer Verwaltung ab?

Bei dem Projekt Sindelfingen 2025 wurden die einzelnen Projekte natürlich mit dem Strategieleitbildprozess abgestimmt, bei anderen Projekten ist das nicht immer so. Aber für unsere Projekte ist das Ziel oftmals die Einsparung von Ressourcen und die Erhöhung der Effizienz. Beispielsweise haben wir jetzt ein Intranet eingeführt, bei dem das Ziel letztendlich ist, dass die Mitarbeiter über aktuelle Geschehen informiert sind, sodass sie ein Medium haben, wo sie Informationen zuverlässig und schnell finden. Wenn sich die Suchzeiten reduzieren, hat das immer auch einen Bezug zur Effizienz. Ein weiteres Ziel bei uns ist die Informationsbereitstellung, da es ganz wichtig ist, dass man die notwendigen Informationen hat, um handlungsfähig zu sein. Das sind so grundsätzliche Ziele, die sich immer in unseren Projekten wieder finden.

28. Wie wurde das Multiprojektmanagement grundsätzlich in organisationsinterne Handlungsleitlinien aufgenommen? Wie war die Reaktion unter den Mitarbeitern darauf?

Wir haben Projektmanagementstandards gemacht und gleichzeitig auch diese internen Schulungen angeboten. Zusätzlich haben wir noch ein Angebot, das sich „Projektmanagement akut“ nennt. Da werden die Mitarbeiter bei Bedarf beraten. Dieses Angebot halten wir für ausreichend und vor allem zielführender als einen langen Leitfaden zu erstellen, den keiner anschaut.

Ergänzend dazu wurde auch ein Formular entwickelt, mit dem die Mitarbeiter herausbekommen können, ob es sich um ein Projekt oder nur um eine neue Aufgabe handelt, damit nicht jede Aufgabe zu einem Projekt wird und der Projektbegriff nicht inflationär gebraucht wird.

29. Gibt es in Ihrer Verwaltung eine Regelung zum Erfahrungsaustausch über Erfolge und Misserfolge der bisherigen Projekte? Erfolgt dies über eine zentrale Austauschplattform?

Wir haben bisher keine Regelung zum Erfahrungsaustausch über Projekte und auch keine Austauschplattform. Wir hatten eine Social Media-Plattform, den Sindelfinder, eingeführt. Im Sindelfinder konnte eine Kommunikation auf elektronischem Wege über eine webbasierte Anwendung stattfinden. Man konnte Fragen einstellen und wir hatten damit das Ziel, eine Wissensdatenbank aufzubauen, in die die Mitarbeiter bei Fragen jederzeit schauen können. Wir haben das extrem beworben. Es gab auch keine Zugangshindernisse. Das Passwort war das Eingangspasswort für das normale Anmelden am PC. Es gab einfach keinen Bedarf. Das war ein Experiment, das leider gescheitert ist. Wir hatten hier aber wiederum das Problem, dass die Akzeptanz fehlte und wir die Verwaltung mit dem Sindelfinder überfordert haben. Wir sind jetzt wieder neu an einem Projekt im Zusammenhang mit der Implementierung des Intranets. Im Intranet könnte man beispielsweise auch Projekte in Chaträumen abbilden.

Abschließendes Statement

30. Konnte nach der Einführung von Multiprojektmanagement die Anzahl der Projekte, die ihr geplantes Budget einhalten, gesteigert werden?

Da haben wir auch keine Kennzahlen dafür, sodass wir das nicht messen können. Außerdem kann man das in der Verwaltung nicht immer beeinflussen, da wir auch von den Entscheidungen des Gemeinderats abhängig sind und bestimmte Projektthemen auch politisch entschieden werden. Daher können wir keinen Vorher-Nachher-Vergleich machen.

Insgesamt hat sich das Thema Projekte aber rückblickend auf meine Zeit bei der Stadtverwaltung einfach mehr etabliert. Es ist keine Seltenheit mehr, dass man ein Projekt macht, sondern es ist an der Tagesordnung, dass Projekte laufen. Und manch einer verwendet das eine oder andere zur Verfügung gestellte Standardformular und auch das Verständnis für Projekte, Methoden und Präsentationen hat immens zugenommen. Das liegt natürlich auch an den neuen und jungen Mitarbeitern, die auch das Thema Projektmanagement mehr verinnerlichen.

31. Was sind aus Ihrer Sicht die Vorteile und Chancen von Multiprojektmanagement?

Durch Multiprojektmanagement kann man Ressourcen effizienter einsetzen und besser steuern. Es können Prioritäten verändert und rechtzeitig Maßnahmen ergriffen werden, bevor die Projekte in Schieflage geraten. Es gibt also genug Gründe für ein Multiprojektmanagement.

32. Welche Empfehlungen würden Sie aus Ihrer Erfahrung heraus anderen Kommunen bzgl. der Einführung von Multiprojektmanagement geben?

Ich arbeite jetzt schon viele Jahre nur in Projekten. Ich komme nicht aus der Verwaltung, sondern aus der Privatwirtschaft und habe dort sehr erfolgreich sehr viele Projekte immer „in time“ und „in budget“ durchgeführt. Für mich das dann hier eine große Umgewöhnungsphase gewesen, weil alles viel länger dauert. Bei vielen Themen ist auch der Gemeinderat involviert, da kann man nicht so frei

agieren wie man möchte. Die Projektarbeit in der Verwaltung ist nicht an Gewinnen oder sonstigen monetären Zielen orientiert. Und das war in der Privatwirtschaft natürlich keine Frage. Hier braucht man einen sehr langen Atem. Im Vergleich zur Privatwirtschaft hätte ich beispielsweise für ein Projekt zum Relaunch der Internetseite ein Drittel der Zeit gebraucht, die ich hier in der Stadt benötigt habe. Da hätte ich die Leute zusammengerufen, die natürlich auch die Freistellung dafür erhalten hätten. Ich hätte auch mehr Geld bekommen, denn daran fehlt es ja manchmal auch. Und dann wäre das einfach viel schneller gegangen. Aber in der Verwaltung gibt es Projektmanagement eben noch nicht so lange wie in der Privatwirtschaft. Es wird auch nicht so professionell betrieben. In der Privatwirtschaft gibt es auch viele Personen, die ausgebildete Prozess- und Projektmanager sind, und hier müssen es viele noch „on top“ machen. Das ist auch nochmal ein Problem. Personalentwicklung ist in diesem Zusammenhang immer wieder ein riesen Thema. Ich muss die Leute auch befähigen und sie zu Seminaren schicken, damit sie gleich von Anfang an fit gemacht werden und nicht irgendwo in der Sachbearbeitung verschwinden. Ich kann jetzt zum Multiprojektmanagement, wie es leibt und lebt, wenig erzählen, weil es einfach nicht zum Leben erweckt wurde. Aber es ist bei uns noch nicht verloren.

Wichtig ist aber, dass die Verwaltungen dran bleiben und nicht aufgeben, sondern gerade im Hinblick auf die Mitarbeiter der Verwaltung immer wieder versuchen, das Ganze zu implementieren. Besonders wichtig ist auch, junge Mitarbeiter gleich damit zu konfrontieren, um sie mit der Projektarbeit vertraut zu machen. Von der Projektanzahl kann ich aus meiner Erfahrung sagen, dass man 10 bis 15 parallel laufende Projekten noch überschauen kann. Danach macht die Einführung von Multiprojektmanagement aus meiner Sicht Sinn, weil man dann einen Überblick über die Projekte benötigt und auch nicht mehr einfach nur mit den Projektleitern vereinzelt sprechen kann. Gerade für die Führung ist es ab dieser Projektzahl sinnvoll einen Überblick zu haben, da sie nicht so viel Zeit hat, mit den einzelnen Projektleitern zu reden. Für den Oberbürgermeister wäre es in jedem Fall gut, durch ein Multiprojektmanagement zu sehen, wie es in den Projekten läuft. In der Privatwirtschaft hatten wir dafür zum Beispiel ein

Managementboard, bei dem sich die großen Projekte mit ihrem aktuellen Status und Verlauf präsentieren mussten. Das war eine gute Lösung, die Projekte auch voranzutreiben.

33. Welche Herausforderungen sehen Sie für das zukünftige Multiprojektmanagement in Ihrer Kommune?

Wir müssen weiter dran bleiben, die Mitarbeiter und Führungskräfte zu überzeugen. Die Führungskräfte, also die Amtsleiterenebene, müssen das Arbeiten mit dem zur Verfügung gestellten Tool auch bei den Mitarbeitern einfordern. Die gesamte Riege der Amtsleiter muss hierbei einfach mehr machen, aktiv nach den Projektaufträgen, Projektplänen, Problemen und eingeleiteten Maßnahmen fragen und es dadurch einfordern. Projektmanagement muss als Führungsaufgabe gesehen werden. Der Oberbürgermeister an sich ist zu weit weg von der Projektdurchführung. Er wünscht sich ein Multiprojektmanagement und benötigt zur Unterstützung daher seine Dezernenten und Amtsleiter. Dazu ist es wichtig, dass die Führungskräfte auch aus der Projektgeneration kommen.

Vorschreiben wollen wir das Multiprojektmanagement nicht. Wir haben es gemeinsam erarbeitet, machen Seminare, Schulungen, bieten Beratungsangebote an und hatten auch Plakate, um Werbung für uns zu machen. Unsere Beratung wird kaum in Anspruch genommen. Wir brauchen die Top-Down-Schiene in Kombination mit Überzeugung, denn es ist ein Thema was uns sehr am Herzen liegt. Es gibt eben doch noch eine Hemmschwelle und wir müssen in der Richtung viel Organisationsentwicklungsarbeit und Aufklärungsarbeit machen. Das Implementieren ist die größte Herausforderung für uns. Wir brauchen dafür einfach Durchhaltevermögen.

Anlage 11: Transkript zum Experteninterview Stadt Mannheim

Interviewpartner:	anonymisiert
Position:	anonymisiert
Organisationseinheit:	Referat 3 Strategische Steuerung
Ort:	Rathaus der Stadt Mannheim
Datum:	06.11.2014
Zeitraum:	07:45 bis 09:25 Uhr

Einleitende Fragen zum Multiprojektmanagement in der Verwaltung

1. Wer bzw. was hat den Anstoß für die Einführung des Multiprojektmanagements gegeben?

Den Anstoß gab der Oberbürgermeister Herr Dr. Peter Kurz im Jahr 2008 unmittelbar nach seinem Amtsantritt. Hierfür wurde der Prozess Change² gestartet, der einen Masterplan mit 36 Projekten für die komplette Stadtverwaltung Mannheim darstellt und gleichzeitig eine grundlegende Kulturveränderung nach dem Motto „gemeinsam mehr bewirken“ initiiert. Es gab unterschiedliche Gründe, die den Anstoß für diese Verwaltungsmodernisierung gegeben haben. Hierbei spielte unter anderem eine Rolle, dass die Ergebnisse im Verwaltungshandeln und der Politik aktuell noch zu wenig zählen. Weiterhin herrscht ein Spartendenken innerhalb der Verwaltung vor, dass integratives Handeln erschwert oder verhindert und die Dienstleistungsphilosophie steht vor dem Gestaltungsauftrag. Im Rahmen der Entwicklung einer Gesamtstrategie wurde daher auch der Anstoß zur Einführung eines Multiprojektmanagements für die Stadtverwaltung Mannheim gegeben.

2. Welche Ziele verfolgten Sie mit der Einführung von Multiprojektmanagement? Wurden diese Ziele eingehalten?

Das Hauptziel war die Einrichtung einer strukturierten und einheitlichen Informationsweitergabe an den Oberbürgermeister und die Verwaltungsspitze. Oftmals scheitern Projekte an einem Informationsdefizit, da zu spät auf zum Teil nicht bekannte Projektverschiebungen reagiert wird. Ziel des

Multiprojektmanagements ist es, dem entgegenzuwirken und eine schnelle und leichte Möglichkeit für eine zeitnahe Reaktion auf Projektverschiebungen zu schaffen. Diese Informationsweitergabe konnte im Rahmen der Errichtung des Referats Strategische Steuerung und der Schaffung der Multiprojektmanagementstelle in diesem Referat erreicht werden.

**3. Wo ist das Multiprojektmanagement in Ihrer Verwaltung verortet?
Welche Abwägungen waren für diese Festlegung entscheidend?**

Das Multiprojektmanagement ist direkt beim Oberbürgermeister oberhalb der Dezernatsebene im Referat 3 Strategische Steuerung angesiedelt. Es stehen somit kurze Informationswege zwischen der für das Multiprojektmanagement zuständigen Mitarbeiterin über den Referatsleiter der Strategischen Steuerung zum Oberbürgermeister zur Verfügung. Aufgrund der grundlegenden Bedeutung des Multiprojektmanagements und des Wunschs des Oberbürgermeisters über alle Projekte in einem bestimmten Verwaltungsbereich informiert zu sein, fand eine direkte Angliederung an den Oberbürgermeister statt.

4. Welche Aufgaben hat das Multiprojektmanagement in Ihrer Verwaltung?

Ein Aufgabenschwerpunkt liegt im Berichtswesen. Die Projektleiter stellen einmal im Quartal zu einem Stichtag alle relevanten Informationen zu ihren Projekten in die dafür vorgesehene tabellarische Übersicht auf der zu Verfügung gestellten Sharepoint-Plattform ein. Die Informationen werden von der Multiprojektmanagerin zusammen getragen und für die ebenfalls einmal im Quartal stattfindende Lenkungsgruppensitzung mit den verantwortlichen Dienststellenleitungen sowie eine gemeinsame Besprechung mit dem Oberbürgermeister im Rahmen einer PowerPoint-Präsentation aufbereitet. Die aktuell im Berichtswesen auf Wunsch des Oberbürgermeisters enthaltenen Projekte sind aus dem Bereich Personal, Führung und Organisation sowie Projekte, die im Rahmen der Talent- und Fachkräftestrategie der Stadt Mannheim abgewickelt werden. Weiterhin wird stetige Überzeugungsarbeit für das Multiprojektmanagement geleistet.

Für die Zukunft gibt es verschiedene weitere Überlegungen. Beispielsweise ist angedacht, das Berichtswesen sowohl vom Umfang der Projektinformationen als auch von der Anzahl der Projekte auszuweiten. Dieser Prozess soll jedoch schrittweise vorgenommen werden. Hierfür wurde dem Oberbürgermeister ein Vorschlag für die sogenannten „TOP 10“-Projekte gemacht, die sowohl nach den Bewertungsmaßstäben „strategische Bedeutung“ und „Haushaltsvolumen“ aktuell bedeutend für die Stadtverwaltung sind. In Bezug auf das Haushaltsvolumen sollen aktuell nur große Projekte aufgenommen werden, sodass eine Größenordnung ab 5 Millionen Euro angedacht ist, die sich an der im Haushaltsplan festgelegten Einteilung in kleine, mittlere und große Vorhaben orientiert. Ziel ist es, zunächst diese „TOP 10“-Projekte in das Multiprojektmanagement aufzunehmen und so den schrittweisen Prozess der Aufnahme weiterer städtischer Projekte voran zu treiben. Langfristiges Ziel des Multiprojektmanagements ist die Verortung der Projekte im Haushaltsplan der Stadt.

Die Einführung von Multiprojektmanagement

5. Wie lange dauerte die Einführung von Multiprojektmanagement in Ihrer Organisation?

Die Einführung des Multiprojektmanagements erfolgte im Rahmen des Change²-Prozesses der Stadt Mannheim und hierbei konkret im Projekt 01 a): Organisationseinheit „Strategische Steuerung“. Die Konzeption und Errichtung der Organisationseinheit begann im 3. Quartal 2008 und wurde mit der Besetzung der Multiprojektmanagementstelle in 2011 abgeschlossen.

6. Wurde die Einführung des Multiprojektmanagements im Rahmen eines Projekts vorgenommen?

Ja, die Einführung erfolgte im Rahmen des Change²-Prozesses der Stadt Mannheim. Die Projektgruppe bestand aus dem Oberbürgermeister Herrn Dr. Kurz, der die Federführung inne hatte, Herrn Hübel, der als Dezernent des Oberbürgermeisters als Projektleiter eingesetzt war, sowie weiteren

Projektgruppenmitgliedern wie Vertretern der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 und des Gesamtpersonalrates.

7. Wurde die Einführung mit internen oder externen Mitarbeitern durchgeführt? Welche Gründe gab es Ihrer Meinung nach für oder gegen eine externe Unterstützung?

Die Leitung der Change²-Projekte wurde immer intern besetzt. Für den gesamten Change²-Prozess wurden externe Berater hinzugezogen, die an den unterschiedlichsten Stellen eingesetzt wurden. Im Bereich des Multiprojektmanagements war dies jedoch nicht der Fall und wurde auch nicht diskutiert.

8. Wurde das für die Einführung vorgesehene Budget eingehalten?

Ein Einzelbudget für die Errichtung der Stelle des Multiprojektmanagements wurde nicht festgesetzt, da dies im Rahmen des größeren Projekts zur Einrichtung der strategischen Steuerung vollzogen wurde.

9. Wie stand die Verwaltungsspitze der Einführung von Multiprojektmanagement gegenüber?

Der Oberbürgermeister gab den Anstoß zur Einführung von Multiprojektmanagement im Rahmen des Change²-Prozesses im Projekt der strategischen Steuerung, sodass er der Einführung positiv gegenüber stand. Die Verwaltungsspitze wollte den bisherigen Informationsmangel über die laufenden Projekte beseitigen, sodass die Einführung gewünscht war.

10. Wie war die Verwaltungsspitze während des Einführungsprozesses involviert?

Der Oberbürgermeister hatte die Federführung im Einführungsprojekt 01 a): Organisationseinheit „Strategische Steuerung“ inne.

11. Wie haben die Mitarbeiter in Ihrer Verwaltung auf die Einführung von Multiprojektmanagement reagiert? Gab es Unterschiede in den Reaktionen bei Linienvorgesetzten, Projektleitern und Mitarbeitern?

Die Reaktion der Mitarbeiter fiel neutral aus. An die für das Multiprojektmanagement zuständigen Mitarbeiter wurden keine Beschwerden oder anderweitige negative Rückmeldungen herangetragen. Anfangs gab es noch Nachfragen technischer Natur, die sich auf dem Umgang mit dem Sharepoint bezogen. Diese wurden jedoch ebenfalls nicht als Kritik am gesamten Multiprojektmanagement formuliert. Unterschiede in den Reaktionen wurden nicht festgestellt.

12. Wie wurden die Mitarbeiter bei der Einführung von Multiprojektmanagement beteiligt?

Die Mitarbeiter werden im gesamten Change²-Prozess durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, die im Abstand von 1,5 Jahren durchgeführt werden, einbezogen. Das Motto „gemeinsam mehr bewirken“ findet unter den Mitarbeitern großen Zuspruch. Gleichzeitig wurden die Mitarbeiter über die Einrichtung der Multiprojektmanagementstelle mittels eines Artikels in der Mitarbeiterzeitschrift „magma“ informiert. Im Rahmen der Einführung von Multiprojektmanagement wurde eine Arbeitsgruppe aus projekterfahrenen Mitarbeitern, die von den Dienststellenleitungen benannt wurden, gegründet. Diese temporäre Arbeitsgruppe erarbeitete den ersten Projektsteckbrief und die ersten Standards, in dem festgelegt wurde, welche Informationen – wie beispielsweise Meilensteine, Projektziele und -inhalte – wichtig sind, die an das Multiprojektmanagement und damit im letzten Schritt auch an den Oberbürgermeister weitergegeben werden sollen. Auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Arbeitsgruppe wurde der zwischenzeitlich implementierte Steckbrief für Projekte entwickelt.

13. Wie wurde auf ggf. vorhandene Widerstände der Mitarbeiter reagiert?

Unter den Mitarbeitern an sich gab es keine Widerstände in Bezug auf die Einführung von Multiprojektmanagement. Nur in Bezug auf die einzusetzende

Technik gab es zunächst die Gefahr einer Hemmschwelle. Es wurde sich jedoch nicht für ein aufwendiges und kostenintensives Programm entschieden, sondern für eine sharepointbasierte Lösung, die ein Anpassen der aufbereiteten Informationen kostenfrei und individuell ermöglicht. Die Transparenz, die die Arbeit mit Sharepoint bietet, war ein großer Erfolgsfaktor für die Akzeptanz. Jede Änderung an eingestellten Dokumenten wird registriert und an den ursprünglichen Erzeuger des Dokuments als Benachrichtigung weitergeleitet. Nachdem allen projektbezogen arbeitenden Mitarbeitern auch eine Gebrauchsanweisung zur Nutzung von Sharepoint zur Verfügung gestellt wurde, konnten auch technische Hindernisse überwunden werden.

14. Wer waren aus Ihrer Sicht wichtige Personen innerhalb und ggf. auch außerhalb der Verwaltung für die Einführung von Multiprojektmanagement? Wie wurden diese Personen einbezogen?

Wichtige Personen waren der Oberbürgermeister und die Dezernatsleitungen, die auch jetzt noch in den Arbeitsgruppentreffen regelmäßig die entsprechenden Informationen aus dem Multiprojektmanagement erhalten. Gleichzeitig wurde der Gesamtpersonalrat einbezogen, der gemeinsam mit den Fraktionsvorsitzenden aus dem Gemeinderat im Lenkungsausschuss für das Change²-Projekt saß und darüber Anregungen einbringen konnte. Für die Einrichtung der Multiprojektmanagementstelle waren neben dem Oberbürgermeister und dem zuständigen Dezernatsleiter auch Vertreter des Gesamtpersonalrates in der Projektgruppe eingebunden, sodass dadurch auch in Bezug auf die organisatorische Verankerung, Stellenbemessung und Stellenbewertung eine ausreichende Beteiligung stattfand.

Die Rolle des Multiprojektmanagers

15. Wie viele Mitarbeiter sind für das Multiprojektmanagement zuständig?

Für das Multiprojektmanagement ist eine Mitarbeiterin zuständig. Die Aufgabe des Multiprojektmanagements wird im Rahmen einer Halbtagsstelle abgedeckt. Die Mitarbeiterin hat derzeit aufgrund weiterer, außerhalb des

Multiprojektmanagements hinzugetretenen Aufgaben einen höheren wöchentlichen Stundenumfang.

16. Wurden neue Mitarbeiter für das Multiprojektmanagement eingestellt?

Nein, innerhalb der Stadtverwaltung wurde im Rahmen des Change²-Prozesses entschieden, das Referat Strategische Steuerung einzurichten. In diesem Referat wurde auch die neue Stelle des Multiprojektmanagers geschaffen, die nach einer Neuausrichtung der Organisationseinheiten in der Stadtverwaltung intern besetzt wurde. Die aktuell für das Multiprojektmanagement zuständige Mitarbeiterin war bereits vorher in der Stadtverwaltung tätig und wechselte im Jahr 2011 in das Referat Strategische Steuerung beim Oberbürgermeister.

17. Welche Fachkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Im Multiprojektmanagement ist es wichtig zu wissen, wie die Verwaltung, in der man arbeitet, tickt. Kenntnisse über Zuständigkeiten und Abläufe in der jeweiligen Verwaltung sind sehr wichtig. Gleichzeitig benötigt man aber auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse, um die übermittelten Informationen zu den Projekten zuordnen zu können. Um mit den eingesetzten Tools und Softwarelösungen arbeiten zu können, ist auch ein technisches Grundverständnis notwendig. Wichtig ist zudem, „offen für Neues“ zu sein und auch den Mut zu haben, andere Wege zu gehen.

18. Welche Methodenkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Kenntnisse und Erfahrungen im Projektmanagement sind ebenso von Bedeutung wie Moderations- und Präsentationstechniken.

19. Welche Sozialkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Ein Multiprojektmanager muss vor allem kommunikativ sein. Gleichzeitig benötigt er Durchsetzungsvermögen, um die geplanten Stichtagsbetrachtungen im

Berichtswesen einhalten zu können und auch Neuerungen, beispielsweise im Umgang mit der Sharepoint-Umgebung, erläutern und die Nutzung einfordern zu können. Gleichzeitig sollte ein Multiprojektmanager kritikfähig sein, da er als Schnittstelle zwischen der Verwaltungsspitze und den Projektleitern dient.

20. Welche Qualifizierungsmöglichkeiten gibt es in Ihrer Verwaltung für die Mitarbeiter, die für das Multiprojektmanagement zuständig sind?

Neben allgemeinen Fortbildungen zum Thema Projektmanagement gibt es in der Stadtverwaltung Mannheim auch eine 10-tägige Schulung für Projektleiter, die mit externen Referenten als Inhouse-Schulung zur Vermittlung von gezielten Projektmanagement-Kompetenzen angeboten wird. Speziell für Multiprojektmanager wurde eine zweitägige Schulung besucht, bei der die Thematik anhand eines bereits etablierten Multiprojektmanagements aus der Polizeiverwaltung praxisnah dargestellt wurde. Spezielle Projektleiterzertifizierungen, wie sie von unterschiedlichen Unternehmen angeboten werden, werden für die Arbeit im Multiprojektmanagement in Mannheim derzeit nicht in Betracht gezogen.

21. Über welche Einflüsse muss ein Multiprojektmanager Ihrer Meinung nach verfügen?

Die mit dem Multiprojektmanagement betrauten Mitarbeiter sind an sich außen vor, wenn es um Macht und deren Ausübung geht. Das Multiprojektmanagement benötigt daher die Macht des Oberbürgermeisters sowie die Macht der Dezernatsleitungen, die sich aufgrund der hierarchischen Stellung in der Verwaltung ergibt. Weiterhin können Einflüsse auch über die sich in regelmäßigen Abständen treffende Arbeitsgruppe zu den laufenden Projekten im Bereich Personal, Führung und Organisation und Talent- und Fachkräftestrategie ausgeübt werden.

Die Organisation des Multiprojektmanagements

22. Welche Informationen erhalten Sie von den Projektleitern? Sind diese Informationen standardisiert für alle Projekte aufzubereiten?

Vor dem Beginn eines Projekts werden die Projektvorhaben in einem sogenannten Steckbrief dargestellt. Hierfür gibt es eine Excel-Vorlage, die u.a. folgende Informationen enthält: Nummer und Name des Projekts, Ziele und Nutzen, Maßnahmen, Benennung des strategischen Ziels, korrespondierende Change²-Projekte, Meilensteine, Start und Ende, Verantwortlichkeiten, geschätzte Personalressourcen sowie beteiligte Fachbereiche. Diese Steckbriefe stehen allen Projektverantwortlichen sowie dem Multiprojektmanagement auf einer im Intranet der Stadtverwaltung bestehenden Sharepoint-Umgebung zur Verfügung.

Informationen während der Abwicklung eines Projekts werden ebenfalls standardisiert in einer tabellarischen Darstellung auf der benannten Sharepoint-Umgebung aufbereitet. Hierbei wird der Status im Projekt, die Termine im Projekt, einzusetzende Ressourcen, Verantwortlichkeiten sowie eine Information zum Gesamtstatus des Projekts übermittelt. Die Aufbereitung der Projektdaten ist einfach und schnell handhabbar, da die benannten Informationen zu den einzelnen Projekten mittels Drop-Down-Auswahl eingetragen werden können. Es besteht weiterhin die Möglichkeit in einem Bemerkungsfeld als Freitextfeld zusätzliche Informationen an das Multiprojektmanagement weiterzugeben. Über die Sharepoint-Plattform hinaus werden keine weiteren Informationen oder Unterlagen an das Multiprojektmanagement weitergegeben.

23. Wie gelangen die Informationen von den Projektleitern und ggf. auch Projektbeteiligten zu Ihnen? Gibt es hierzu regelmäßige Besprechungstermine oder werden die Informationen nur bei Bedarf weiter gegeben?

Die Projektleiter stellen die o.g. Daten einmal im Quartal in die tabellarische Darstellung der Sharepoint-Umgebung ein. Für die stichtagsbezogene Informationsübermittlung erhält jeder Projektleiter einmal im Quartal eine diesbezügliche Aufforderung. Eine erneute Erinnerung der Projektleiter erfolgt nicht.

Im Anschluss an die Übermittlung findet ebenfalls einmal im Quartal ein Lenkungstreffen der fünf Dienststellenleitungen oder ihrer Vertreter statt, bei dem sich unter Teilnahme der Multiprojektmanagerin über die laufenden Projekte ausgetauscht wird und eine Vorhabenkoordination stattfindet. Nach der Abstimmung in der Lenkungsgruppe findet ein paar Tage später ein circa eineinhalbstündiges Treffen der Dienststellenleitungen mit dem Oberbürgermeister unter Beteiligung der Multiprojektmanagerin statt. Hierbei stellt die Multiprojektmanagerin den aktuellen Stand aller Projekte in einer PowerPoint-Präsentation aufbereitet vor. Die Dienststellenleitungen beantworten weitere Fragen des Oberbürgermeisters und besprechen ggfs. auch das weitere Vorgehen eines Projekts.

24. Welche Vorgaben für eine Weitergabe von Informationen an die Verwaltungsspitze gibt es?

Bisher werden Projekte aus dem Bereich Personal, Führung und Organisation sowie der Talent- und Fachkräftestrategie dem Oberbürgermeister vorgestellt. Geplant ist hierbei auch eine Ausweitung der zu berichtenden Projekte für die Zukunft. Der Oberbürgermeister erhält alle wichtigen Informationen, die dem Multiprojektmanagement zur Verfügung stehen, in aufbereiteter Form. Dazu gehört der Status des Projekts, die Termine im Projekt, einzusetzende Ressourcen, Verantwortlichkeiten sowie eine Information zum Gesamtstatus des Projekts. Die Informationen werden ihm in dem gemeinsamen Treffen mit den Dienststellenleitungen vorgestellt. Zwischen diesen Besprechungsterminen, die einmal im Quartal stattfinden, erfolgt in der Regel keine Weitergabe projektbezogener Informationen.

25. Welche Projektarten unterscheiden Sie grundsätzlich?

Zunächst wird innerhalb der Stadtverwaltung in die klassischen Gebiete der Organisations-, IT- und Bauprojekte unterschieden. Innerhalb des Bereichs Personal, Führung und Organisation wurde eine weitere Staffelung vorgenommen. Hierbei wird zwischen Projekten der Personalführung, Lern- und Entwicklungsprojekten, Projekten bezüglich Prozessen und Standards sowie

wirkungsorientierten Projekten unterschieden. Derzeit gibt es im Bereich Personal, Führung und Organisation 18 Projekte. Bei der Talent- und Fachkräftestrategie laufen aktuell 10 bis 11 Projekte. Diese beiden Bereiche sollen zukünftig für ein gemeinsames Berichtswesen im Multiprojektmanagement zusammengefasst werden.

26. Nach welchen Kriterien wählen Sie Projekte aus? Wie priorisieren Sie die ausgewählten Projekte? Wie entscheiden Sie über die einzusetzenden Ressourcen?

Die Talent- und Fachkräftestrategie hat zum Ziel dem prognostizierten Fachkräftemangel entgegen zu wirken, denn bis zum Jahr 2020 werden voraussichtlich 21.000 Fachkräfte bedingt durch Pensionierung, Akademisierung und Wachstum fehlen. Für die Talent- und Fachkräftestrategie wurde deshalb von Roland Berger 2010 ein Vorschlag zur „Entwicklung einer Strategie zur Bindung und Gewinnung von Fachkräften und Talenten“ erarbeitet. Es wurde eine Aufgabenmatrix mit grober Einschätzung erstellt: Maßnahmen, Verantwortung, Beteiligte, Aufgaben, Zeitplan und Kosten. Aus dieser Aufgabenmatrix mit 18 Maßnahmen wurden zunächst 5 Maßnahmen ausgewählt, die teilweise noch in Einzelmaßnahmen, wie beispielsweise bei Bauprojekten, unterteilt wurden, so dass derzeit 10 Projekte abgearbeitet werden. Die ersten Projekte aus Personal-Führung-Organisation wurden in der Arbeitsgruppe definiert und ausgewählt. Dies waren bereits (angedachte) Projekte in den Dienststellen, die jetzt in diesem Rahmen offiziell ausgearbeitet wurden.

Eine Entscheidung über einzusetzende Ressourcen treffen die Dienststellenleitungen innerhalb ihres Aufgabenbereichs.

27. Wie stimmen Sie Ihre Projekte mit dem Leitbild bzw. den Zielen Ihrer Verwaltung ab?

Alle Projekte, die in der aus den Dienststellen bestehenden Arbeitsgruppe diskutiert und ausgewählt werden, werden nach ihrer Wirkung hin überprüft.

Derzeit befindet sich eine diesbezüglich standardisierte Vorgehensweise in interner Abstimmung.

28. Wie wurde das Multiprojektmanagement grundsätzlich in organisationsinterne Handlungsleitlinien aufgenommen? Wie war die Reaktion unter den Mitarbeitern darauf?

Eine Aufnahme in organisationsinterne Handlungsleitlinien ist derzeit in Planung. Hierbei soll ein standardisiertes Vorgehen für die Erstellung von Projektplänen entworfen werden. Gleichzeitig sollen Rechte und Pflichten der Projektleiter und Projektmitarbeiter zusammengetragen werden und eine Vorgehensweise zur Entscheidung über Prioritäten sowie eine dezernatsübergreifende Abwicklung von Projekten erarbeitet werden.

29. Gibt es in Ihrer Verwaltung eine Regelung zum Erfahrungsaustausch über Erfolge und Misserfolge der bisherigen Projekte? Erfolgt dies über eine zentrale Austauschplattform?

Allen Projektleitern stehen in übersichtlicher Form sowohl die Steckbriefe der einzelnen Projekte als auch die Kontaktdaten der Projektbeteiligten im Sharepoint zur Verfügung. Diese Plattform im Intranet wird genutzt, da sie einfach und individuell weiterentwickelbar ist. Weiterhin können aufgrund der chronologischen Darstellung der Steckbriefe bei Bedarf auch Veränderungen in einzelnen Projekten nachvollzogen werden. Dezernatsübergreifend bietet die einmal im Quartal tagende Lenkungsgruppe eine Möglichkeit des direkten Austauschs unter den Dienststellenleitungen. Für die Zukunft soll in der Stadt ein Ausbau des Erfahrungsaustauschs stattfinden. Eine neue Sharepoint-Version soll beispielsweise eine Kalenderfunktion sowie eine automatische Erinnerung für die Statusberichte erhalten. Auch soll innerhalb des Sharepoints eine Plattform „Meinungsaustausch für Projektleiter“ eingearbeitet werden.

Abschließendes Statement

30. Konnte nach der Einführung von Multiprojektmanagement die Anzahl der Projekte, die ihr geplantes Budget einhalten, gesteigert werden?

Eine Kostenbetrachtung der laufenden und absolvierten Projekte ist erst für die Zukunft in der Haushaltsplanung angedacht, sodass diesbezüglich noch keine aussagekräftigen Informationen vorliegen.

31. Was sind aus Ihrer Sicht die Vorteile und Chancen von Multiprojektmanagement?

Es gibt eine Vielzahl an Vorteilen und Chancen des Multiprojektmanagements. Am wichtigsten ist die Erreichung von Transparenz. Hierbei geht es vor allem um die Transparenz nach oben. Durch die Dokumentation der Projektaufträge in den Steckbriefen werden diese klar und eindeutig. Und sofern eine Gegensteuerung oder das Einleiten bestimmter Maßnahmen in einzelnen Projekten notwendig ist, so kann dies ebenfalls sowohl für die Verwaltungsspitze als auch die Projektleiter selbst transparent erfolgen. Ein weiterer Vorteil liegt im regelmäßigen Berichtswesen. Dadurch können auftretende Probleme oder Risiken in einzelnen Projekten schneller erkannt werden und die diesbezügliche Reaktionsfähigkeit erhöht sich. Gleichzeitig bindet es die Projektleiter mehr, ihre Projekte erfolgreich abzuschließen. Das Berichtswesen ist ein unerlässlicher Bestandteil des Multiprojektmanagements und dient vor allem als Kommunikationsgrundlage.

32. Welche Empfehlungen würden Sie aus Ihrer Erfahrung heraus anderen Kommunen bzgl. der Einführung von Multiprojektmanagement geben?

Wer Multiprojektmanagement einführen will, der benötigt die Unterstützung des Oberbürgermeisters und der Führungsspitze. Ohne diese Unterstützung geht es nicht. Für die Schaffung einer Akzeptanz des Multiprojektmanagements unter den Mitarbeitern in der Verwaltung ist es notwendig, diese einzubeziehen. Es ist besser, klein anzufangen und nach und nach mehr Bereiche, Projekte und Informationen einzubeziehen, statt von Anfang an zu viel zu wollen. In der Verwaltung werden neue Vorgehensweisen nur langsam und in kleinen Schritten akzeptiert und das geht nur, wenn man immer wieder übt und Geduld bei der

Etablierung eines neuen Systems hat. Es ist wichtig, bereits von Anfang an dran zu bleiben und so ist es bei 18 Projekten im Bereich Personal, Führung und Organisation bereits sinnvoll, ein Multiprojektmanagement einzusetzen. Dieses kann dann stetig ausgeweitet werden, wenn es im Kleinen bereits funktioniert.

Anhand der gemachten Erfahrungen kann auch eingeschätzt werden, dass es kontraproduktiv ist, ein Tool für Multiprojektmanagement einzuführen, wenn Projektmanagement in der jeweiligen Verwaltung noch nicht richtig angewandt wird. Aus diesem Grund hat man sich auch gegen den Einsatz von MS Project und anderer Projektmanagementsoftware entschieden, da diese Software zum Teil zu umfangreich und detailliert ist.

33. Welche Herausforderungen sehen Sie für das zukünftige Multiprojektmanagement in Ihrer Kommune?

Für die Zukunft soll die Projektanzahl und die Informationstiefe der Projekte ausgeweitet werden. Hierfür sollen zunächst die beschriebenen „TOP 10“-Projekte in das Multiprojektmanagement aufgenommen werden. Es ist notwendig, zunächst klein anzufangen und Multiprojektmanagement schrittweise einzuführen. Die Einführung von Multiprojektmanagement ist nie abgeschlossen. Doch es ist notwendig, Multiprojektmanagement mehr auf die Gegebenheiten im öffentlichen Dienst anzupassen und dies ist als Vision auch geplant.

Anlage 12: Transkript zum Experteninterview Stadt Lahr

Interviewpartner: Frau Karl
Position: Amtsleiterin / Geschäftsführerin
Organisationseinheit: Amt für Projektentwicklung im Dezernat I /
Landesgartenschau Lahr 2018 GmbH
Ort: Sitz der GmbH in Lahr
Datum: 06.11.2014
Zeitraum: 13:15 bis 15:15 Uhr

Einleitende Fragen zum Multiprojektmanagement in der Verwaltung

1. Wer bzw. was hat den Anstoß für die Einführung des Multiprojektmanagements gegeben?

Der Oberbürgermeister gab den Anstoß zur Einrichtung eines Amtes für Projektentwicklung. Man hat das Amt und auch das Projektmanagement in dem Bereich eingeführt, weil man festgestellt hat, man braucht ein klassisches Projektmanagement für die Ausrichtung einer Landesgartenschau. Der Anstoß für unser Multiprojektmanagement war immer die Landesgartenschau, weil es das Projekt war, was unglaublich breit aufgestellt war.

Hat man sich bereits entschieden, dieses Amt nach Beendigung der Landesgartenschau aufrechtzuerhalten?

Nein, man hat sich noch nicht entschieden. Ich denke nicht, dass man es nicht auflösen wird, weil ich sehe was sonst noch so im Argen liegt. Ich denke viel wird sich auch daran entscheiden, ob noch zusätzliche Projekte durchgeführt werden. Dann ist es ein Selbstläufer, der bleibt. Ich denke, dass die Entwicklung sowieso dahin gehen wird und die Projektarbeit bis zum Ende der Landesgartenschau dann im Jahr 2019 viel selbstverständlicher sein wird.

2. Welche Ziele verfolgten Sie mit der Einführung von Multiprojektmanagement? Wurden diese Ziele eingehalten?

Das Multiprojektmanagement in der Stadt besteht derzeit aus der Organisation der Landesgartenschau 2018 mit seinen vielen Einzelprojekten. Ziel ist es einfach die vielen mit der Landesgartenschau verbundenen Einzelprojekte durch ein vernünftiges Projektmanagement dazu zu führen, dass wir im April 2018 die Türen aufmachen können. Das Multiprojektmanagement ist wirklich aus dem Projekt Landesgartenschau geboren. Dass man da gesagt hat, wir brauchen eine vernünftige Struktur. Wir haben in Lahr noch nicht das neue Haushaltsrecht eingeführt. Für die Einführung haben wir da auch versucht ein Projektmanagement draufzulegen. Das ist aber ein bisschen untergegangen, weil man die Einführung vom neuen Haushaltsrecht verschoben hat. An sich hat man aber gesehen, man kommt nur mit so einer klassischen Struktur wie sie im Projektmanagement besteht zum Ergebnis, weil sich das sonst zu arg verzettelt.

3. Wo ist das Multiprojektmanagement in Ihrer Verwaltung verortet? Welche Abwägungen waren für diese Festlegung entscheidend?

Das Multiprojektmanagement wird im Amt für Projektentwicklung durchgeführt und dieses Amt gibt es seit Anfang April dieses Jahres. Da wurde das Amt gegründet, weil es der Stadt sehr wichtig war, dass ich neben meiner Geschäftsführertätigkeit der Landesgartenschau Lahr 2018 GmbH immer noch Amtsleiterin in der Stadt bin, damit der Oberbürgermeister direkten Zugriff auf mich hat. Deswegen gibt es dieses Amt für Projektentwicklung und das Projekt was wir im Moment übertragen bekommen haben, ist jetzt die Landesgartenschau 2018 in Lahr. Wir machen das mit einer GmbH, die eine Geschäftsführung braucht. Daher bin ich gleichzeitig auch noch Geschäftsführerin dieser GmbH. Also das ist so ein bisschen die Doppelfunktion, die ich aktuell aufgrund des großen Projekts besitze.

Die Einrichtung erfolgte in der Linienorganisation. Man hätte die Aufgabe auch in das Baudezernat geben können, weil wir ja auch klassisch eine Landesgartenschau planen und bauen, aber die Ansiedlung bei ihm war dem Oberbürgermeister sehr

wichtig und hat sich aus der Entwicklung heraus ergeben. Und ich persönlich bin der Auffassung, dass es auch genau der richtige Weg ist, dass wir in der Linienorganisation im Dezernat I sind und ihm damit auch direkt unterstellt. Wenn ein Problem im Projekt ist, kann ich direkt mit ihm kommunizieren, ohne dass nochmal ein Dezernent dazwischen geschaltet ist. Ich kann die Kommunikation so direkt suchen und auch finden. Wir haben so ca. 45.000 Einwohner und in so einer meiner Meinung nach relativ kleinen Stadt sind wir sehr hierarchisch organisiert. Und dieser direkte Zugriff funktioniert bei uns sehr gut. Und die Landesgartenschau zieht sich jetzt durch alle Einheiten der Stadtverwaltung und deswegen auch dieses Thema zentriert beim Oberbürgermeister. Er muss die letzte Entscheidung haben. Damit zeigt er auch deutlich, dass er die Zügel in der Hand hat. Das Ziel ist dabei auch eine bessere Steuerung, weil das natürlich auch ein Jahrhundertprojekt für uns ist.

Die Einrichtung einer Stabsstelle ist bei uns auch nicht so üblich. Wir haben einige Stabsstellen und sind auch nicht mit allen wirklich glücklich, deswegen hat man mit dieser Amtsstruktur bessere Erfahrungen bei der Stadt gemacht. Wir haben auch eine steuerliche Beratung gehabt und auch die Finanzämter sagen, dass man eine Amtsleitung haben muss, da bei so einer Landesgartenschau ja viel Geld ausgegeben wird. Da hätte ein Stabsstellenleiter gar nicht gereicht. Daher war die Entscheidung zur Ansiedlung in einem Amt vielleicht auch zusätzlich wegen der Größe des Projekts schon gegeben und eine Stabsstelle kam nicht mehr in Frage.

4. Welche Aufgaben hat das Multiprojektmanagement in Ihrer Verwaltung?

Ich denke, dass wir viel steuernder tätig sind und weniger in der direkten Arbeit. Wir verteilen eher. Überwachen finde ich ist ein schlechtes Wort in dem Zusammenhang. Wir behalten aber den Gesamtüberblick. Und das ist jetzt anders, als wenn ich ein Teilprojekt oder ein kleineres Projekt habe, da wir hier überblicken und steuern. Wir stellen auch den Ausgleich zwischen den vielen Einzelinteressen in den Teilprojekten her. Im Gegensatz zu einer Verwaltung hat das Projekt einen klaren Zeitraum, ein klares Ziel und dadurch eine ganz andere

Dynamik. Ich persönlich sehe mich auch eher als Schnittstelle. Ich puffere von unten und von oben ab und behalte immer die Gesamtlinie im Auge. Für ein Einzelprojekt ist die Gesamtlinie gar nicht so wichtig, da dort jeder nur auf seinen Anfang und sein Ende schaut. Wir, damit meine ich auch den zweiten Geschäftsführer der Landesgartenschau GmbH, der kein städtischer Mitarbeiter ist, müssen alles im Blick haben. Und natürlich darf ich meinen Oberbürgermeister nie ins Messer laufen lassen. Wir müssen ihm immer die Problematik offen zeigen und darstellen wo Problembereiche sind.

Die Einführung von Multiprojektmanagement

5. Wie lange dauerte die Einführung von Multiprojektmanagement in Ihrer Organisation?

Das dauerte relativ lang, wir haben 2009 den Zuschlag zur Landesgartenschau erhalten und haben dann aber sehr früh gesammelt, was wir in der Landesgartenschau alles machen wollen. Daraus haben wir viele Teilprojekte gemacht, Verantwortungen festgelegt, eine Projektstruktur darüber gelegt und dann ist das Projekt so ein bisschen vor sich hingedümpelt. Es war 2009 und 2018 ist die Landesgartenschau, das war ein wahnsinnig langer Zeitraum, da haben wir gedacht, dass wir noch ewig Zeit haben. Angedockt war das Projekt damals beim Dezernat III, also bei unserem Baudezernat. Nur hat man dann zu einem bestimmten Zeitpunkt festgestellt, dass es dort zu baulastig ist. Dadurch wurden andere Bereiche links liegen gelassen. Es kommen ja zum Beispiel auch Besucher, also benötigt man auch ein Marketing. Da hat man gemerkt, dadurch dass man es an einem Fachdezernat angesiedelt hat, hat es auch immer eine fachliche Färbung gehabt. Der Bereich Tourismus wollte beispielsweise einen Jugendzeltplatz und das Baudezernat hat diesen Wunsch aus baulicher Sicht abgelehnt. Es wurde jedoch vernachlässigt, den Bedarf abzufragen. Der Tourismusbereich war natürlich sauer, weil das Projekt Jugendzeltplatz in dem Gesamtkontext nicht gesehen wurde. Und da hat man festgestellt, dass dieses ganz starke Konzentrieren auf einen Baubereich wahrscheinlich der falsche Weg war. Deswegen ist man auch wieder in diesen Querschnittsweg gekommen. Unser Dezernat ist ja so ein klassisches Querschnittsdezernat mit Kämmerei, Personal,

Hauptamt und Rechnungsprüfung. Deswegen wurde das Projekt aus dem Baudezernat heraus in den Querschnittsbereich verlagert. Dann hat es bis 2014, also fast 5 Jahre gedauert bis wir das Amt für Projektentwicklung hatten und diesem auch einen Kopf gegeben hatten. Das hat wirklich sehr lange gedauert. Das Problem war, dass wir so früh gestartet sind und daher dümpelten die Teilprojekte vor sich hin. Es ist nicht so, dass keiner etwas gearbeitet hat, aber die Struktur hat nicht funktioniert. Und das ist jetzt schwierig diese Struktur wieder aufleben zu lassen. Manches hat sich komplett verselbständigt, manches ist gedümpelt. Und nun haben wir noch den Zeitdruck bis zum Start der Landesgartenschau vor Augen, sodass sich die Dynamik in der Projektarbeit von alleine ergibt.

6. Wurde die Einführung des Multiprojektmanagements im Rahmen eines Projekts vorgenommen?

Wir hatten zu Beginn ein Koordinationsteam für die Landesgartenschau, welches auch zunächst im Dezernat III mit allen beschriebenen Vor- und Nachteilen angesiedelt war. Die Idee war, dass wir dort die Vordenker bündeln. Dazu gehörten also Führungskräfte aus allen Bereichen der Stadt, die eine Landesgartenschau beschäftigen könnte, wie beispielsweise unser Sozial-, Schul- und Sportbereich, aber auch die außerschulische Bildung mit der Volkshochschule, Bücherei und Musikschule und natürlich auch der Kämmerer und unser Jurist. Wir haben das sehr breit angelegt, sodass es insgesamt 15 Personen waren. Angedacht war damals auch, dass dieses Team koordiniert. Eigentlich hätte der Impuls damals auch aus diesem Team kommen müssen, nur das hat einfach aufgrund der organisatorischen Ansiedlung nicht funktioniert. Der Impuls kam dann tatsächlich von den Dezernenten, also der Verwaltungsspitze. Die haben ihre Unzufriedenheit mitgeteilt, sodass dann nach einem Kopf als Projektleiter gesucht wurde, der das ganze Projekt der Landesgartenschau weiterbringen könnte. Dieser Kopf war ich und ich hatte dann ein ganz kleines Team aus Menschen, die sich vertraut haben, und da wieder einen Fortschritt in das Projekt bringen wollten.

7. Wurde die Einführung mit internen oder externen Mitarbeitern durchgeführt? Welche Gründe gab es Ihrer Meinung nach für oder gegen eine externe Unterstützung?

Das Amt wurde ohne externe Mitarbeiter gegründet. Aber für das erste Großprojekt im Rahmen eines Multiprojektmanagements hat quasi das Land Baden-Württemberg den Einsatz externer für uns entschieden. Wir erhalten eine Förderung von 5 Millionen Euro und in dem Förderbescheid ist eine Klausel, dass wir das Geld bekommen, wenn wir uns einen externen Partner nehmen. Dieser externe Partner ist auch benannt. Es handelt sich hierbei um die Förderungsgesellschaft für die baden-württembergischen Landesgartenschauen mbH. Das Land sagt in den Förderbescheiden, wir sollen uns mindestens zwei Jahre vor der Landesgartenschau diesen Partner ins Boot nehmen, damit diese auch eine gewisse Qualität hat. Jetzt haben wir den Partner bewusst 2014 mit ins Boot genommen, weil wir festgestellt haben, dass uns dieses Fachwissen sehr wichtig ist und die Qualität, die dahinter steht. Mein Partner ist Landschaftsarchitekt mit dem entsprechenden Fachwissen. Und so haben wir uns auch einen externen Partner mit in die Verantwortung genommen. Das war auch ein ganz interessanter Prozess, da das Baudezernat nicht so begeistert davon war, aber da hat sich die Verwaltungsspitze dann auch durchgesetzt. Uns ist auch die externe Qualität wichtig, um einfach Wissen zu kriegen. Das ist ja jetzt unser erstes Projekt im Multiprojektmanagement, aber wenn unserer Erfahrungen gut sind, dann könnte ich mir vorstellen, dass man in Zukunft mit so einem Modell auch weiterfährt. Es ist immer gut, wenn einer von außen draufschaut und man sich nicht selber die Flügel nimmt. Es hat natürlich auch Nachteile, aber es hat auch Vorteile weil ein Externer ganz unbefangen draufschauen kann. Ein Externer kennt die Gegebenheiten weniger, aber er geht auch massiver vor. Ich selber würde da noch einen Umweg gehen und ein Externer geht dann aber direkt durch. Das kann auch den ein oder anderen verletzen. In so einer kleinen Stadt hat man auch Leute, die nicht so organisiert sind, aber auch ganz wichtig sind. Das sieht ein Externer ja nicht, der läuft da durch und das ohne diese Animositäten zu beachten. Einem Externen ist man dann auch nicht so böse, wenn er das macht. Aber da kann natürlich auch etwas kaputt gehen, da muss man aufpassen.

Deswegen ist es auch wichtig, dass der Interne die Zügel in der Hand hat. Dass man da auch immer wieder Stopp sagt. Jetzt speziell bei der Landesgartenschau sagt der Externe wir arbeiten nur mit Gärtnern, die auch in Verbänden organisiert sind, weil wir da wissen, dass wir da eine gute Qualität haben. Aber wir haben in Lahr niemanden, der in Verbänden organisiert ist. Wenn man jetzt da die gerade Linie durchgeht, dann gibt es ganz viel böses Blut. Der Externe geht auch wieder, das darf man auch nicht vergessen. Das diskutieren wir oft miteinander, dass er geht und ich der Ansprechpartner bleibe. Ich finde es in der Kombination nicht schlecht. Die Zügel hat aber immer noch die Stadt. Wenn wir uns uneinig sind, muss ich sagen wie es läuft.

8. Wurde das für die Einführung vorgesehene Budget eingehalten?

Wir haben ein Budget von 43 Millionen Euro und können natürlich im Moment noch nicht sagen, ob das Budget eingehalten wird. Ich gehe nicht davon aus, dass wir das Budget einhalten können, einfach weil viele Bauprojekte drin sind. Wir bauen auch einen Landschaftspark und eine riesige Brücke und da kann immer viel passieren. Wir haben für jedes Einzelprojekt ein Budget vorgesehen und das war mir auch ein großes Anliegen. Ich komme ursprünglich aus dem Rechnungsprüfungsamt und es war eine meiner Bedingungen zur Übernahme der Stelle, dass ich jemanden für das Controlling mitnehmen kann. Ich habe eine Kollegin aus der Rechnungsprüfung in die GmbH mitnehmen können und sie ist mir auch im Amt unterstellt. Wir gehen da mit dem Zeit- und Kostencontrolling ganz extrem um. Das ist mir ein großes Anliegen. Ich bin nicht blauäugig. Ich gehe nicht davon aus, dass das Geld uns reichen wird, aber ein ganz scharfes Controlling ist notwendig. Hier wird auch der Baubereich eingebunden. Uns ist bewusst, dass der Erfolg sowohl an der Besucherzahl als auch an den Kosten gemessen wird.

9. Wie stand die Verwaltungsspitze der Einführung von Multiprojektmanagement gegenüber?

Der Oberbürgermeister stand dem sehr positiv gegenüber, weil aufgrund der Größe des Projekts eine normale Abwicklung in der Linienorganisation nicht

möglich gewesen wäre. Aus diesem Grund wurde das Amt für Projektentwicklung neu gegründet und wir stehen im direkten und regelmäßigen Kontakt zum Oberbürgermeister.

10. Wie war die Verwaltungsspitze während des Einführungsprozesses involviert?

Man hat den Oberbürgermeister damals in diese Entscheidung zur Gründung und zum Aufbau dieses Amt eng einbezogen. Das war wie gesagt eine kleine Gruppe, bestehend aus dem Oberbürgermeister, dem Personalamtsleiter, mir und zum Teil auch noch dem Sozialbürgermeister. Aber das war sehr persönlich. Von daher war er in der Gründung und dem Aufbau dabei.

11. Wie haben die Mitarbeiter in Ihrer Verwaltung auf die Einführung von Multiprojektmanagement reagiert? Gab es Unterschiede in den Reaktionen bei Liniovorgesetzten, Projektleitern und Mitarbeitern?

Dadurch dass das Großprojekt in mein Amt kam und aus dem Baudezernat genommen wurde, waren die Reaktionen nicht so nett. Es war wirklich ein Prozess, der nun Gott sei Dank ein Jahr hinter mir liegt, denn er war wirklich nicht so schön. Das war erst einmal völlige Ablehnung. Zu Beginn hieß es vom damaligen Baubürgermeister, dass ich ja aufgrund meiner Vergangenheit im Rechnungsprüfungsamt nur auf die Zahlen schaue. Es war ein sehr schwieriger Prozess bis man an Informationen beteiligt worden ist. Ich war dann erst einmal der Feind. Es ist ja etwas weggenommen worden. Es gibt leider immer noch Kollegen, die das weiterhin ablehnen, wo man dann härter drangehen muss. Ich mach das auch nicht gerne, aber dann muss man die Anweisungen vom Oberbürgermeister herausholen.

Und es gab schon Unterschiede bei den Mitarbeitern. Umso höher die Hierarchie war, umso schwieriger war es. Ich glaube da haben die Köpfe das Gefühl gehabt, es wird ihnen etwas weggenommen. Und es hätte jemand außer mir vielleicht den Job auch gerne gemacht. Obwohl in der Verwaltungsspitze hatte ich bis auf den ehemaligen Baubürgermeister kompletten Rückhalt. Dann gab es Kollegen, die

hatten vorher ganz gut mit mir zusammen gearbeitet, da war es überhaupt kein Problem. Da wo man vorher Konflikte hatte, war es natürlich schwieriger. Aber bei den Mitarbeitern hatte ich das Gefühl, wenn man tiefer gesprochen hat, waren die ganz begeistert davon. Aber das waren meistens Mitarbeiter, mit denen ich vorher schon zu tun hatte und die daher wussten dass es funktioniert.

12. Wie wurden die Mitarbeiter bei der Einführung von Multiprojektmanagement beteiligt?

Nein, gar nicht. Es wurde einfach draufgelegt.

13. Wie wurde auf ggf. vorhandene Widerstände der Mitarbeiter reagiert?

Wenn ich mit der Kommunikation nicht weitergekommen bin, musste der Oberbürgermeister eingreifen und in einer Allgemeinverfügung alle auffordern mir alle Informationen zu geben. Man ist natürlich schon extrem auf gute Zusammenarbeit angewiesen. Wenn das nicht funktioniert, ist es ganz schwierig. Das hat wirklich ganz arg geknirscht. Ich habe viele Vier-Augen-Gespräche geführt und versucht, das Vertrauen herzustellen. Aber diese Vertrauensbildung war dann mühselig und aufwendig. Ich habe vielleicht auch das Glück, dass ich auch als Leiterin des Rechnungsprüfungsamts schon sehr kommunikativ war und das Miteinander gesucht habe. Ich war nie so die klassische, sondern eher die begleitende Prüferin. Deswegen hat man mich wahrscheinlich auch ausgewählt. Ich hatte ein sehr großes Vertrauensverhältnis zu vielen Kollegen in der Stadt. Aber ich bin eher ein sehr selbständiger Mensch. Ich weiß noch wo ich beim Oberbürgermeister war und gesagt habe, dass es für mich so mühsam ist, ihn so oft um Hilfe zu fragen, da ich bisher immer alles alleine hingekriegt habe. Ich war vorher sechs Jahre bei der Stadt und habe ihn nie benötigt. Und dann musste ich ihn immer bitten zu entscheiden und zu reden. Das war mir echt unangenehm. Für mich war das keine schöne Zeit. Aber jetzt läuft es, weil jetzt auch deutlich ist, dass wir GmbH-Partner sind. Jetzt passiert natürlich auch das andere Extrem, weil die Kollegen davon ausgehen, dass wir nun als GmbH alles erledigen. Ich glaube es wäre auch schwieriger gewesen, wenn wir nicht diesen Wechsel beim Baubürgermeister gehabt hätten. Der Wechsel zum Querschnittsamt hatte nichts

mit ihm zu tun, er hat es aber verständlicherweise als Misstrauen ihm gegenüber gesehen. Es war auch verletzte Eitelkeit. Man hat ihm das Jahrhundertprojekt, was die Stadt prägen wird, weggenommen. Man sagt immer, das ist das Projekt, was uns alle zusammenschweißen wird, und genau dieses Kind hat man ihm weggenommen. Ich habe auch mit ihm unter vier Augen gesprochen, aber es hat leider nichts genutzt. Als es damals klar war, dass ich es mache, bin ich zu jedem hingegangen und habe immer die Hand gereicht und gesagt ich möchte mit allen zusammenarbeiten. Es hat aber leider auch nicht immer etwas gebracht und diese Erfahrungen haben mir auch andere Projektmanager auf Schulungen bestätigt. Denn ohne Informationen geht es gar nicht. Aber man hört da auch immer wieder Ausreden. Beispielsweise habe ich von einer Kollegin dann gehört „Ach die Verfügung des Oberbürgermeisters gilt auch für mich? Ich dachte die gilt nur für das Baudezernat.“ Obwohl die Anweisung war, jede Information an mich weiterzugeben. Aber insgesamt glaube ich, dass es wichtig ist, dass man redet. Dass man hinget und sagt ich tue euch nichts schlechtes. Ich nehme euch auch nichts weg, ich strukturiere es. Ihr dürft auch die ganzen Lorbeeren einkassieren. Das ist mir egal. Ich brauche das nicht. Ich will nur, dass wir am Ende etwas Schönes haben. Ich hoffe, dass man mir das abgenommen hat. Meine Rolle ist einfach anders geworden. Ich arbeite nichts mehr weg, sondern koordiniere mehr. Das ist ein anderer Job.

14. Wer waren aus Ihrer Sicht wichtige Personen innerhalb und ggf. auch außerhalb der Verwaltung für die Einführung von Multiprojektmanagement? Wie wurden diese Personen einbezogen?

Also für mich sind es immer diese Querschnittsfunktionen in der Verwaltung. Bei so etwas liegt es ganz oft an diesen Personen in der Verwaltung. Bei uns war es intern der Personalamtsleiter als Klassiker. Es war ganz ehrlich ausgesprochen, dass er selber die Amtsleitung nicht machen möchte, aber mich unterstützen wollte. Das ist ganz schön, wenn man weiß, dass man stark begleitet wird. Bei uns ist er eine ganz starke Person. Ich glaube aber trotzdem, dass man denjenigen, der für Organisation zuständig ist, auf jeden Fall braucht. Man braucht jemanden, der bereit ist personell etwas zu investieren und auch in der Organisation und der

EDV etwas zu machen. Wer mir auch ein wichtiger Partner war, war der Kämmerer. Und dann ist es für mich persönlich wichtig, wenn man Leiter von wichtigen Ämtern mit drin hat, die dem Ganzen positiv gegenüber stehen. Intern ist es einfach der klassische Steuerungsbereich und die Verwaltungsspitze ohne die es gar nicht gegangen wäre. Also gegen den Oberbürgermeister wäre null möglich gewesen. Wichtig ist auch, dass für die Leitung des Amts keine Person antritt, die in der Stadt bereits negativ belastet gewesen wäre. Zumindest für die Neugründung des Amts. Wenn es dann nachher etabliert ist, dann mag das vielleicht auch wieder anders sein.

Wichtig ist natürlich auch der positiv besetzte Gemeinderat und weitere Meinungsführer in der Stadt. Beim Gemeinderat war es unser Fraktionsvorsitzender. Klassische externe Meinungsführer sind bei uns in Lahr der geschäftsführende Schulleiter, zum Teil die Kirchen und natürlich auch die Presse. Auch Großsponsoren für jährliche Großveranstaltungen können ein Meinungsbild geben. Vieles wird auch immer über den Gemeinderat abgedeckt. Wir haben so eine Interessensgemeinschaft Sport, da sitzt der Gemeinderat mit drin. Das ist sicher auch ein Meinungsführer. Wenn man den Gemeinderat mit ihm Boot hat, hat man automatisch viele Interessensgemeinschaften mit im Boot.

Die Rolle des Multiprojektmanagers

15. Wie viele Mitarbeiter sind für das Multiprojektmanagement zuständig?

Wir sind zu dritt, die beiden Geschäftsführer und die Kollegin vom Controlling.

16. Wurden neue Mitarbeiter für das Multiprojektmanagement eingestellt?

Es fand eine Umsetzung meiner Person als Leiterin des Rechnungsprüfungsamts hin zum Amt für Projektentwicklung statt. Gleichzeitig habe ich eine Kollegin aus der Rechnungsprüfung mit in das Amt genommen. Aufgrund der geschilderten Vorgaben zur externen Unterstützung im Förderbescheid wurde ein weiterer Geschäftsführer als externer Partner eingesetzt.

17. Welche Fachkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Ich persönlich glaube man braucht überhaupt keine Fachkompetenz. Man braucht nur soziale Kompetenz. Das ist meine persönliche Meinung. Ich bringe sicherlich das eine oder andere fachlich aus der Rechnungsprüfung mit, aber die Erfahrung war, dass die soziale Kompetenz viel größer anzusehen ist. Fachliche Kompetenz kann man lernen, soziale Kompetenz kann man nicht lernen.

18. Welche Methodenkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Sicherlich kann man Projektmanagement lernen. Ich denke man muss wissen was Projektmanagement ist und es verinnerlicht haben. Und es ist sicherlich nicht von Nachteil, wenn man strukturiert arbeiten kann. Jemand der mit Recht arbeiten kann, wie zum Beispiel ein Verwaltungswirt, der kann auch strukturiert arbeiten. Es ist nicht von Nachteil, wenn man sehr gut organisieren kann. Man muss wichtig von unwichtig unterscheiden können, vor allem bei großen Projekten, die aus mehreren Teilprojekten bestehen. Ich finde man muss auch kreativ sein. Man muss auch mal bereit sein, das normale Denkmuster wegzulegen. Es ist auch nicht schlecht mal links neben sich zu stehen und von der Seite drauf zu schauen. Für neues offen sein.

19. Welche Sozialkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Schwierig. Man muss sehr kommunikativ sein, netzwerken, aber auch ganz viel wegstecken können. Man darf nicht zu sensibel sein. Man muss ein sehr gesundes Selbstbewusstsein haben und wissen was man will und was man kann. Eine hohe Teamfähigkeit ist extrem wichtig. Man darf nicht alles bei sich zentriert haben wollen. Die Einstellung „Wissen ist Macht“ funktioniert im Multiprojektmanagement nicht. Man muss auch loslassen können. Man muss den Projekten den Erfolg gönnen können. Man darf nicht egoistisch sein und sagen alles gehört mir, weil das sonst nur zu Frustration führt. Man muss selbstbewusst davor stehen, aber das Team auch leben lassen können und es in den Mittelpunkt

stellen. Jedes Rad des Teams und auch kleinere Projekte dürfen im Gesamtzusammenhang nicht über andere gestellt werden.

20. Welche Qualifizierungsmöglichkeiten gibt es in Ihrer Verwaltung für die Mitarbeiter, die für das Multiprojektmanagement zuständig sind?

Ich habe einige Fortbildungen im Bereich der Methodik besucht. Wir haben kein Fortbildungsbudget, da in der Stadt seit Jahren die Möglichkeit besteht, sich so viel fortzubilden wie man möchte. Das hilft natürlich sehr. Ich war jetzt im Frühjahr in Berlin zur Fortbildung und das war extra weiter weg. Mir hat das sehr geholfen diesen größeren Zusammenhang zu sehen und das auf sich selbst übertragen zu können, statt wenn man hier vor Ort auf eine kleine Schulung geht.

Über zertifizierte Projektleiterschulungen haben wir aus der Zeitnot heraus noch nicht nachgedacht. Unser Projekt hat eine zu große Dynamik, das jetzt auch keine Zeit mehr ist. Wenn das Projekt mal in ruhigeren Bahnen läuft, möchte ich mich auch grundsätzlich mal mehr mit diesem Thema auseinandersetzen. Ziel ist es natürlich unsere jetzigen Erfahrungen zu nutzen, um auch Projektstrukturen für andere Projekte aufbauen zu können und sich so auch auf neue Projekte vorbereiten zu können.

21. Über welche Einflüsse muss ein Multiprojektmanager Ihrer Meinung nach verfügen?

Ich glaube man hat überhaupt keine Macht. Wenn man wirklich kalt gestellt wird, hat man keine Möglichkeit außer zum Oberbürgermeister zu rennen. Man hat natürlich das sehr große Wissen der Gesamtsteuerung, das keiner sonst hat. Aber wenn man blockiert wird von allen Seiten, hilft das auch nicht mehr. Man ist wirklich angewiesen, da sonst der Multiprojektmanager komplett an die Wand läuft. Man hat es einfacher, wenn man eine gewisse Autorität mitbringt. Es hat auch damit etwas zu tun, wie stark die Leute einem das abnehmen was man sagt und wie arg man das Vertrauen gewinnen kann. Charisma finde ich in dem Zusammenhang schwierig, aber man muss in sich selber ruhen und das auch

ausstrahlen. Wenn man in sich stimmig ist, dann nehmen die Leute einem das ab. Nur mit einer harten Linie hätte unser Projekt wahrscheinlich nicht funktioniert.

Die Organisation des Multiprojektmanagements

22. Welche Informationen erhalten Sie von den Projektleitern? Sind diese Informationen standardisiert für alle Projekte aufzubereiten?

Es läuft leider nicht standardisiert, aber das müssen wir noch standardisieren. Sonst bleibt das zu zufällig. Im Moment bekomme ich die Informationen auf Zuruf und Nachfrage und das ist mühsam. Zwischenzeitlich fordern wir bestimmte Informationen ein, wie beispielsweise Statusberichte mit rot, gelb, grün.

23. Wie gelangen die Informationen von den Projektleitern und ggf. auch Projektbeteiligten zu Ihnen? Gibt es hierzu regelmäßige Besprechungstermine oder werden die Informationen nur bei Bedarf weiter gegeben?

Meistens erhalte ich die Informationen per E-Mail, was zu einer Informationsflut führt. Die Informationen von den Projektleitern erhalte ich derzeit alle zufällig bzw. auf Zuruf.

24. Welche Vorgaben für eine Weitergabe von Informationen an die Verwaltungsspitze gibt es?

Der Oberbürgermeister und auch die anderen Bürgermeister sind Mitglied im Koordinationsteam und können sich da jederzeit einbringen. Für die einzelnen Projekte sind Teilverantwortliche benannt worden und wir haben die Projekte nochmal in vier Arbeitsgruppen eingeteilt. Der Oberbürgermeister trifft sich einmal im Monat mit den Arbeitsgruppenleitern. Da legen wir die Tagesordnungspunkte und die Inhalte, die berichtet werden fest und er wird gleichzeitig über Punkte, die ihn interessieren, informiert. Gerade für Projekte, die ihm wichtig sind, fragt er auch oft weitere Informationen nach.

Ich habe zusätzlich den direkten Austausch mit dem Oberbürgermeister. Wir sind als Geschäftsführer der GmbH alle zwei Wochen beim Oberbürgermeister und informieren eher im politischen Bereich, also eher über die weichen Sachen und nicht die harten Facts.

25. Welche Projektarten unterscheiden Sie grundsätzlich?

Im Rahmen der Landesgartenschau unterscheiden wir die vier Arbeitsgruppen. Diese sind Bau, Finanzen, Soziales und Marketing. Die Teilprojekte werden dann der jeweiligen Arbeitsgruppe zugeordnet.

26. Nach welchen Kriterien wählen Sie Projekte aus? Wie priorisieren Sie die ausgewählten Projekte? Wie entscheiden Sie über die einzusetzenden Ressourcen?

Die Verhältnisse sind von Gartenschau zu Gartenschau anders, sodass wir uns bei der Auswahl der Projekte nicht an anderen orientiert haben. Wir haben von Anfang an versucht intern mit dem Koordinationsteam und dem Gemeinderat Ideen zu entwickeln. Aber wir haben auch sehr extrem die Bürgerschaft einbezogen, mehr als das andere tun. Wir haben gesagt, das ist euer Projekt. Wir machen das, aber es ist euer Projekt und ihr müsst uns sagen was ist euch wichtig. Wir hatten auch neulich 450 Bürgeranregungen, weil wir breit in die Masse gegangen sind. Immer wieder mit Großveranstaltungen und Kleinveranstaltungen und da kriegen wir immer auch so ein Gefühl dafür was diese Stadt braucht.

Wir haben im Großprojekt Landesgartenschau nun circa um die 40 Teilprojekte. Wir hatten ursprünglich 48 und ich weiß nicht genau wie viele wir gestrichen haben. Wir mussten aber welche streichen, weil damals als die Landesgartenschau kam, plötzlich alle dachten, dass wir alle Projekte in das Großprojekt aufnehmen, die die Stadt Lahr schöner, besser und toller machen. Zum Beispiel sollte ein komplett neues Museum außerhalb des Geländes der Landesgartenschau gebaut werden, der Bahnhof sollte schöner werden und auch die Wohnungssituation bei der ehemaligen kanadischen Airbase sollte verbessert werden. Um sich die Dimensionen vorstellen zu können: Wir haben für die Landesgartenschau ein

Budget von 40 Millionen Euro und das Projekt „Soziale Stadt“ bei der Airbase wären 100 Millionen Euro gewesen und der Bahnhof nochmal 10 Millionen Euro und das Museum zusätzliche 5 Millionen Euro. Das war ein wahnsinniges Volumen. Auch so ein Museum aus dem Boden stampfen, das ist nichts was man so nebenher macht. Und die soziale Stadt beispielsweise auch nicht. Dann haben wir eben ganz viele Teilprojekte aus dem Großprojekt Landesgartenschau entkoppelt und die Projekte in die Amtsstruktur zurückgegeben. Deswegen kann ich es nicht genau sagen, aber ich denke es dürften um die 40 Teilprojekte sein.

Es gibt auch Projekte die herausfallen, wie zum Beispiel der Jugendzeltplatz. Da hat man festgestellt, der Bedarf ist tatsächlich nicht da und man sich dann für etwas anderes entschieden. Das Projekt ist als nicht mehr existent abgeschlossen, da es nach der Planungsphase nicht mehr benötigt wird. Zusätzlich haben wir bei einigen Sachen festgestellt, dass man sich da auch finanziell übernehmen würde. Hinzu kamen auch politische Priorisierungen. Alle Projekte, die wir jetzt noch haben, priorisieren wir nach der zeitlichen Taktung. Die Überschrift ist immer Landesgartenschau und da fragen wir uns immer, ob die Ergebnisse der Projekte Aufgabe einer Landesgartenschau sind. So priorisieren wir auch jetzt noch anhand der Gesamtaufgabenstellung. Zum Beispiel werden wir ein Projekt zur Beteiligung der Innenstadt an der Landesgartenschau in der zeitlichen Taktung erst in 2016 wieder angehen. Es kann auch passieren, dass wir zu einem bestimmten Zeitpunkt sagen, wir haben weder die Mittel noch die personelle Kapazität, sodass dieses Projekt dann entfällt.

Auf die Ressource Mitarbeiter wird aktuell nicht wirklich geachtet. Natürlich stellt man fest, dass der ein oder andere Mitarbeiter in zu vielen Teilprojekten mit drin ist oder dass es ihn dann überfordert. Aber die Projektmitarbeiter werden von den Projektleitern bestimmt. Wir hatten auch Mitarbeiter die als „Multiprojekt-Team“ mehrere Projekte abgearbeitet haben und nur vereinzelt zusätzliche Mitarbeiter in den jeweiligen Teilprojekten mitarbeiten und das hemmt natürlich ungemein.

27. Wie stimmen Sie Ihre Projekte mit dem Leitbild bzw. den Zielen Ihrer Verwaltung ab?

Jeder sagt wahrscheinlich, dass er die beste Gartenschau haben wird. Deswegen haben wir gesagt, dass wir das zentrieren müssen. Deswegen haben wir auch einen Leitbildprozess eingeleitet, der jedoch nicht für die Stadt sondern nur für die Landesgartenschau vorgesehen ist. Wir werden uns ein übergeordnetes Thema geben und dann werden sich die Teilprojekte auch nochmal verändern müssen. Es wird vielleicht etwas dazukommen und dafür etwas wegkommen. Wir hatten zum Beispiel ein Projekt „CO2-neutrale Landesgartenschau“. Wenn dieses Thema sich nicht in unserem Leitbild wiederfindet, würden wir das Projekt auch einfach sterben lassen. Wenn eine Stadt kein Leitbild hat, dann verzettelt man sich zu sehr und das gilt auch für die Landesgartenschau, weil es sonst zu beliebig wird. Wir möchten das Leitbild mit dem Bürger gemeinsam entwickeln. Das Leitbild soll im nächsten Frühjahr stehen und dann müssen wir auch unsere Projekte noch einmal abgleichen und am Leitbild prüfen.

28. Wie wurde das Multiprojektmanagement grundsätzlich in organisationsinterne Handlungsleitlinien aufgenommen? Wie war die Reaktion unter den Mitarbeitern darauf?

Das sind wir im Moment alles am Entwickeln. Das gibt es noch nicht, da wir uns als Team in der GmbH eigentlich erst seit 6 Wochen richtig gefunden haben. Wir möchten dann Kommunikationsstrukturen für unser Team in der GmbH und auch für die einzelnen Projekte festlegen. Für diese Entwicklung hat es aus meiner Sicht auch die Organisationsform gebraucht, denn so kann ich hingehen, Dinge festlegen und einfordern.

29. Gibt es in Ihrer Verwaltung eine Regelung zum Erfahrungsaustausch über Erfolge und Misserfolge der bisherigen Projekte? Erfolgt dies über eine zentrale Austauschplattform?

Einen Austausch über Erfolge und Misserfolge in den Projekten würde ich gerne machen. Ich glaube da gibt es aber noch viele Einzelgespräche bis man dahin kommt. Aber die Vorteile liegen auf der Hand, da man an Erfolgen und

Misserfolgen anderer lernen kann und ich persönlich glaube auch, dass das für ein Wir-Gefühl sehr wichtig ist. Eine offene Kommunikation über solche Dinge ist einfach wichtig.

Im Moment halten wir die Fäden noch ohne Plattform so zusammen. Ich denke aber, dass man da nicht um eine zentrale Austauschplattform herum kommt.

Abschließendes Statement

30. Konnte nach der Einführung von Multiprojektmanagement die Anzahl der Projekte, die ihr geplantes Budget einhalten, gesteigert werden?

Ich glaube da kann ich noch nichts dazu sagen. Ich glaube fest daran, aber ich kann es nicht aus Erfahrung sagen.

31. Was sind aus Ihrer Sicht die Vorteile und Chancen von Multiprojektmanagement?

Was mir in der Verwaltung fehlt, ist das klassische „Wir-Gefühl“ und ich glaube durch eine Projektarbeit kann man so etwas besser erreichen. Das „Wir-Gefühl“ ist in einer Firma besser, weil man sich da mit einem Produkt identifizieren kann. Das haben wir in der Verwaltung nicht vergleichbar. Ich glaube mit so einem Projektmanagement kriegt man so etwas eher hin, weil man Menschen zusammenschmeißt, die eigentlich nicht zusammengehören. Sonst prüft man in der Verwaltung klassisch immer erstmal die Zuständigkeit und das funktioniert in einem Projekt nicht mehr. Durch so eine Projektarbeit kriegt man so etwas verändert. Für manche ist das schwierig zu begreifen, dass wir alle an einem gemeinsamen Produkt arbeiten. Unser gemeinsames Projekt ist die Stadt. Wenn man aber an einem Projekt arbeitet, dann hat man ein anderes Verständnis, weil man auch mal über den Tellerrand hinausschauen muss. Mir geht es um mehr Verständnis für die anderen und nicht sich selbst nur zu sehen.

32. Welche Empfehlungen würden Sie aus Ihrer Erfahrung heraus anderen Kommunen bzgl. der Einführung von Multiprojektmanagement geben?

Ich glaube, wir haben es aus der Not geboren. Das sollte man sicherlich nicht machen. Ich finde man sollte es offensiv angehen und es einrichten. Man muss es viel offener und breiter kommunizieren. Es ist viel einfacher, wenn man nicht schon ein großes Projekt hat, sondern wenn man es ohne Not einrichtet und schaut was gibt es für Projekte.

Und ohne den Oberbürgermeister geht es wahrscheinlich wirklich nicht. Ohne verschiedene Menschen wäre es bei uns nicht gegangen, die hinter einem gestanden haben. Als Alleinkämpfer kann man es nicht, also nur Oberbürgermeister und Projektmanager funktioniert nicht. Ich glaube man braucht schon ein sehr starkes Netz. Es gibt sehr wichtige Personen und Verbündete, sonst reibt man sich wirklich auf. Man benötigt auch weiche Faktoren wie jemanden, der beim Mittagessen sagt, dass das Projekt gut ist. Ich glaube, dass diese Personen in jeder Verwaltung woanders sitzen. Ich fand es überraschend, wo die Personen im Gemeinderat sitzen, da es bei uns witziger Weise nicht die Fraktionsvorsitzende war, die entscheidend war. Man lernt da schon wie Gruppen funktionieren, wo eine Eigendynamik ist und wo sich Verbündete finden. Es ist sicherlich toll, wenn man Verbündete im Fachbereich hat, aber man braucht sicher Verbündete die in Querschnittsbereichen sind. Also gegen den Kämmerer oder gegen die Personalabteilung wird es nicht funktionieren. Ein Tool wäre auch total gut. Aber für mich ist es erst Überzeugungsarbeit, dann das Tool als Werkzeug. Im Unterricht an der Hochschule habe ich immer erklärt, dass man erst den Acker bereiten, dann sähen und dann ernten soll und im Projektmanagement ist die Überzeugungsarbeit und das Tool dann Acker bereiten und sähen und dann kann man es für das Projekt ernten.

33. Welche Herausforderungen sehen Sie für das zukünftige Multiprojektmanagement in Ihrer Kommune?

Für das Projekt Landesgartenschau wollen wir das Ganze natürlich pünktlich zu Ende bekommen. Für mich ist aber die Akzeptanz des Projekts eine große Herausforderung. Zum einen intern die Akzeptanz für die Struktur, die derzeit in manchem Bereichen noch fehlt, und zum andern auch extern in der Stadt. Ich

möchte, dass jeder in der Stadt sagt, dass er stolz auf die Landesgartenschau ist. Das „Wir-Gefühl“ ist mir extrem wichtig und auch das, was mich antreibt. Innerhalb der Verwaltung ist das sehr wichtig und wenn man das in die Stadt transportiert bekommt, wäre das natürlich ein Traum. Ich möchte die Leute gerne abholen und auch integrieren, weil wir so viele schöne Dinge im Projekt planen. Für mich gilt da auch das Sprichwort meines Mannes: „Lass uns erst an den Berg heran laufen, dann sehen wir wie hoch er ist.“ Und auf diesem Weg dürfen wir niemanden verlieren.

Anlage 13: Transkript zum Experteninterview Stadt Konstanz

Interviewpartner: Herr Baier
Position: Abteilungsleiter
Organisationseinheit: Abteilung Steuerungsunterstützung, Hauptamt
Ort: Telefoninterview
Datum: 07.11.2014
Zeitraum: 11:00 bis 12:20 Uhr

Einleitende Fragen zum Multiprojektmanagement in der Verwaltung

1. Wer bzw. was hat den Anstoß für die Einführung des Multiprojektmanagements gegeben?

Der Anstoß zur Einrichtung der neuen Projektkoordinationsstelle kam bei uns aus dem Hauptamt vom Hauptamtsleiter Herrn Bunten. Es ist sichtbar geworden, dass es in einer mittelgroßen Stadt wie Konstanz mit 80.000 Einwohnern und knapp über 1.000 Mitarbeitern eine Flut von Projekten gibt, die auch nach ihrer Größe unterschiedlich definiert sind. Bei dieser Flut von Projekten war die Entwicklung, wie weit ein Projekt ist und wo es beispielsweise Verzögerungen oder ähnliches geben könnte, nicht mehr auf dem Schirm. Bei Kommunalverwaltungen sind im Gegensatz zur Bundes- und Landesverwaltung die Themenfelder sehr breit. Von Abfall bis Umwelt ist alles drin. Damit gibt es auch unterschiedlichste Arten von Projekten, die nicht immer alle ganz auf dem Schirm sind.

2. Welche Ziele verfolgten Sie mit der Einführung von Multiprojektmanagement? Wurden diese Ziele eingehalten?

Wir sind jetzt erst am Anfang. Es gab das grundsätzliche Go von der Verwaltungsspitze, dass Multiprojektmanagement gewünscht ist. Der Anstoß dazu kam vom Hauptamtsleiter, um eine Stelle einzurichten, die einfach dauerhaft signalisiert, dass uns Projekte wichtig sind.

Transparenz ist für uns ein wichtiges Ziel. Multiprojektmanagement ist eines der Themen der Verwaltungsreform 2.0, welches in der Politik und in der

Bürgerschaft erwartet wird. Transparenz ist notwendig, damit Projekte auch öffentlich diskutiert werden können. Das hängt mit dem Thema Bürgerbeteiligung zusammen. Das ist ein Prozess, der bei uns parallel läuft. Geplant ist es, Richtlinien zur Bürgerbeteiligung, sogenannte Spielregeln, zu entwickeln. Eine Arbeitsgruppe als Trialog bestehend aus Politik, also Vertretern aus dem Gemeinderat, mit Vertretern aus der Verwaltung und mit Vertretern aus der Bürgerschaft sollen diese Spielregeln das nächste halbe bis dreiviertel Jahr erarbeiten. Das Vorbild wäre Heidelberg, die haben eine sogenannte Vorhabenliste und Leitlinien entwickelt, die festgelegt worden sind. Durch den Gemeinderat wurde in Form einer Satzung festgelegt, dass die Stadt Heidelberg sich daran bindet, ihre Projekte frühzeitig vor Beginn in einer Vorhabenliste vor dem Oberbürgermeister, der Bürgerschaft und auch dem Rat vorstellen zu lassen. Dort wird auch festgelegt, in welchem Rahmen Bürgerbeteiligung sinnvoll ist. Das führt natürlich dann auch zur Projektklarheit, denn je früher die Bürger einbezogen werden, desto mehr Mitspracherechte können sie wahrnehmen. Unsere Idee ist, dass die Projekte verzahnt werden, sodass die Projekte in eine Vorhabenliste einfließen können, damit man frühzeitig informiert wird.

**3. Wo ist das Multiprojektmanagement in Ihrer Verwaltung verortet?
Welche Abwägungen waren für diese Festlegung entscheidend?**

Das hängt mehr mit der Kultur und den Arbeitsformen in der jeweiligen Kommune zusammen. Der Hauptamtsleiter ist bei uns neben der Referentin des Oberbürgermeisters die nächste Ebene am Oberbürgermeister. Viele Aufgaben, die direkt beim Oberbürgermeister angesiedelt sind, sind sehr extern orientiert, wie beispielsweise die Schifffahrtbetriebe oder die Stadtwerke als eigene Beteiligungen der Stadt. Für ein direktes Umfeld der Betreuung der städtischen Projekte wollte man dann eher die Ansiedlung im Hauptamt mit einem engen Kontakt nach oben, damit die Stelle gut verankert wird und nicht im luftleeren Raum schwebt. Der Oberbürgermeister ist aufgrund seiner Aufgaben einfach zu sehr eingebunden, sodass keine intensive Direktbetreuung an dieser Stelle sinnvoll wäre. Die Organisationsverankerung ist eher aus der Geschichte der Stadt heraus entstanden. Es gibt sicherlich Städte, bei denen diese Aufgabe direkt beim

Oberbürgermeister angesiedelt ist. Aber es wird sich in Zukunft zeigen, ob man das noch einmal innerhalb des Amtes umorganisieren wird. Derzeit gehört die Aufgabe des Multiprojektmanagement zur Abteilung Steuerungsunterstützung im Hauptamt und es wird sich zeigen, ob man es nicht doch als Stabsstelle ansiedelt, da die Aufgaben ja klassische Stabsaufgaben sind. Diese Übergänge werden sicherlich auch in Zukunft erst entschieden werden, wenn die neue Hauptamtsleiterin ihre Stelle antreten wird. Der aktuelle Hauptamtsleiter geht Ende Februar 2015 in den Ruhestand.

4. Welche Aufgaben hat das Multiprojektmanagement in Ihrer Verwaltung?

Transparenz, Informationszusammentragung, A-Projekte dauerhaft auf dem Schirm zu haben und das Thema Projektmanagement als Kultur zu verinnerlichen. Es soll auch das Bewusstsein gestärkt werden, dass es nichts Schlimmes ist, wenn ein Projekt vorübergehend stockt. In solchen Situationen ist eine offene Kommunikation einfach notwendig. Die Stelle soll nicht nur Koordinationsstelle für Projekte sein, sondern auch Angebotsstelle zur Durchführung bestimmter Inhouse-Schulungen zum Thema Projektmanagement, sodass die Mitarbeiter weiterqualifiziert werden können. Auch durch diese Schulungen soll das Bewusstsein für Projektmanagement geschaffen werden, damit wir intern das Wissen haben Die Schulungsteilnehmer sollen wissen, dass die Seminare extern aus einem Guss kommen, von einer Firma, die die Konstanzer Verwaltung auch kennt. Ziel ist es, zu vermitteln, dass es Spaß macht in Projekten zu arbeiten, aber Linienaufgaben trotzdem ihre Bedeutung behalten werden. Es muss ein Gleichgewicht herrschen. Das Multiprojektmanagement soll auch eine Beratungsfunktion für die laufenden Projekte übernehmen. Der Austausch mit den Dezernatsleitungen, Amtsleitungen und auch den Projektleitern soll einfach verstärkt werden.

Aufgabe ist es auch, den Überblick zu haben. Und wir sind jetzt gemeinsam mit der neuen Kollegin, die die Stelle erhalten hat, daran eine Projektklassifizierung vorzunehmen. Sodass wir die jetzigen Projekte in 3 Projektklassen, die A-, B- und C-Projekte, einsortieren können. Das gibt es dann A-Projekte als wichtigste

Projekte mit strategischer Bedeutung, stadtweitem Bezug, einem entsprechenden Geldvolumen, politischer Bedeutung, auch für den Gemeinderatsbeschluss und entsprechender Auswirkung auf die Stadtgesellschaft. In der Regel sind diese A-Projekte dezernatsübergreifend. Das wird aber momentan noch erarbeitet und gehört zu den ersten Aufgaben eines Multiprojektmanagements. Diese Projekte wären jetzt der Schwerpunkt, sodass man versucht diese auf einen Bildschirm zu bekommen. Bei diesen Projekten soll nun eine regelmäßige Berichterstattung und ein Monitoring sichtbar werden, ohne dass jetzt direkt nachgefragt wird.

Die Einführung von Multiprojektmanagement

5. Wie lange dauerte die Einführung von Multiprojektmanagement in Ihrer Organisation?

Die Idee des Hauptamtsleiters besteht seit zwei Jahren, aber die Verankerung der Idee war erst nach einem Oberbürgermeisterwechsel möglich. Die Stelle ist seit 01.11.2014 richtig besetzt, sodass wir noch am Anfang stehen. Der Prozess hat also insgesamt zwei Jahre gedauert.

6. Wurde die Einführung des Multiprojektmanagements im Rahmen eines Projekts vorgenommen?

Nein, wir haben die Stelle erst besetzt und befinden uns daher am Anfang. Die Projektklassifizierung oder weitere Vorgehensweisen werden dann direkt von der Projektkoordinatorin übernommen.

7. Wurde die Einführung mit internen oder externen Mitarbeitern durchgeführt? Welche Gründe gab es Ihrer Meinung nach für oder gegen eine externe Unterstützung?

Im Moment ist keine externe Unterstützung geplant. Die Überlegung gibt es meinerseits, dass wir ein Kontingent für externe Seminarangebote zum Thema Projektmanagement vorhalten, welches dann bedarfsweise abgerufen werden kann. Aber als Einführung zur Umsetzung der Strategie gibt es eigentlich keine Externen. Aber wir stehen in Kontakt mit Städten mit ähnlichen Projekten, zum Beispiel Mannheim, Ulm, Pforzheim und Freiburg. Im Moment gibt es diese

Funktion ja noch nicht so oft. Man benötigt vor allem eine gewisse Größe der Stadt, da die Einführung von Multiprojektmanagement sonst keinen Sinn macht. Es darf aber auch keine zu große Stadt sein, weil in dieser Verwaltung dann noch viel mehr Referenten und Dezernenten mit ihren Ebenen vorhanden sind und die Abstimmungen schwieriger werden.

Ein Ausschlag für die interne Besetzung war das Netzwerk der Person. Mit der Kollegin konnten wir nun jemanden gewinnen, die jetzt 15 Jahre Erfahrung in mehreren Organisationsteilen hat und dadurch natürlich sehr viele Kenntnisse über die Gesamtorganisation, über Mitarbeiter und Ämterstrukturen hat. Ich muss wissen wie die Organisation aufgestellt ist, welche Personen es da gibt, wie die Leitungsstrukturen sind, um darauf adäquat zu reagieren. Bei der Stellenausschreibung waren auch Bewerbungen externer Projektmanager, wo wir wussten, wenn wir die auf unsere Verwaltung loslassen, sind die frustriert. Wenn sie da einen aus der Wirtschaft ranlassen und der fängt an sein Schwert zu schmieden, dann merken sie ok, das funktioniert nicht. Ich glaube, dass der das gut macht in seinem Wirtschaftskontext, wo er entsprechende Macht hat, aber ich glaube, dass diese Macht hier nicht gegeben ist. Also geht es nur mit Überzeugung. Die Kollegin wird auch Überzeugungsarbeit für diese Arbeitsform leisten müssen. In dem Moment, wo man sowohl Projektmanagementstrukturen und normale Linienorganisation hat, hat man einen Grundkonflikt. Denn in der Linie wird die Projektarbeit oft auch als Angriff gesehen, da die Mitarbeiter in den Projekten dann ja gefühlt immer weg sind. In der Verwaltung bekommen wir diesen Konflikt nicht gelöst. In einem Unternehmen kann man sagen, dass alles immer in Projekten arbeiten soll und man kann besser zuteilen. Vielfach ist auch die Planung von Projekten im öffentlichen Dienst schwierig, gerade wenn von der Politik noch Änderungswünsche geäußert werden, die vom Projektleiter nicht beeinflusst werden können. Deswegen ist eine Berechnung in Mann-Tagen, wie dies in der freien Wirtschaft üblich sein mag, nicht praktikabel. Projektarbeit ist für mich im Moment vor allem eine Ergänzungsarbeitsform, die davon lebt, dass immer mehr Aufgaben eine größere Komplexität haben und nicht mehr klassisch in der Linie erarbeitet werden können.

8. Wurde das für die Einführung vorgesehene Budget eingehalten?

An sich gab es für die Einführung kein Budget. Ein Budget ist in der laufenden Arbeit sowohl für den Seminarbereich, wie auch für die Software geplant. Es ist im Haushaltsplan jedoch noch nicht genehmigt.

9. Wie stand die Verwaltungsspitze der Einführung von Multiprojektmanagement gegenüber?

Es gab einen Oberbürgermeisterwechsel. Jetzt haben wir Herrn Burchardt, der ursprünglich aus der Wirtschaft kommt. Und von dem her sieht er dieses Erfordernis deutlicher. Man hat bei ihm offene Türen eingerannt. Ich hatte den Eindruck durch einen Oberbürgermeisterwechsel kann man neue Sachen anstoßen und das war unsere Chance. Wenn Sie sehen, dass ein Oberbürgermeister 16 Jahre im Amt war, dann wird er kurz bevor er geht zu viele Widerstände sehen, um mit einem solchen Projekt anzufangen. Am Ende einer solchen Ära bekommt man einfach Probleme, wenn man so etwas Grundsätzliches wie ein Multiprojektmanagement einrichten möchte. Daher haben wir die Chance mit dem neuen Oberbürgermeister genutzt, der dann diese neue Seite einbringen konnte und der Einführung positiv gegenüber stand.

10. Wie war die Verwaltungsspitze während des Einführungsprozesses involviert?

Es gab keine weitere größere Beteiligung, eher im internen Kreis mit dem Hauptamtsleiter und dem Oberbürgermeister, die die Grundentscheidung „wir wollen das“ getroffen haben. Ich glaube die Dezernenten sehen das grundsätzlich positiv. Wichtig ist, dass wir Multiprojektmanagement in der Gesamtorganisation und nicht nur in Teilbereichen einführen. Als die Stelle neu besetzt wurde, hat man die Kollegin im Kreis der Dezernenten und des Oberbürgermeisters vorgestellt und die nächsten Schritte in Bezug auf die Projektklassifizierung dargestellt.

11. Wie haben die Mitarbeiter in Ihrer Verwaltung auf die Einführung von Multiprojektmanagement reagiert? Gab es Unterschiede in den Reaktionen bei Linienvorgesetzten, Projektleitern und Mitarbeitern?

Das kommt immer darauf an, inwieweit man als Mitarbeiter vom Multiprojektmanagement betroffen ist. Grundsätzlich, glaube ich, war man eher gespannt was jetzt passiert. Manche konnten sich es schon ein bisschen vorstellen, die in ihren Projekten drin waren. Aber sonst war es eher so ein schauen wir mal. Es war noch zu unkonkret. Es gab bisher keine besonderen Meinungen.

12. Wie wurden die Mitarbeiter bei der Einführung von Multiprojektmanagement beteiligt?

Es gibt den Führungskreis über den die Einführung von Multiprojektmanagement weitergegeben wurde. Wir haben eine Mitarbeiterzeitung, den Konstanzer Weg, und darüber macht die Stelleninhaberin demnächst eine Vorstellung ihrer Person und ihres Aufgabenbereiches. Das soll zunächst als allgemeine Ankündigung geschehen und für die Weitergabe der Kontaktdaten genutzt werden. Im Intranet gibt es auch eine Seite und da wird es auch ihren Bereich geben, wo sie Informationen hinterlegen kann, sodass sich das Stück für Stück entwickeln kann.

13. Wie wurde auf ggf. vorhandene Widerstände der Mitarbeiter reagiert?

Sofern Widerstände auftreten würden, wäre die Anordnung zur Mitarbeit für das Multiprojektmanagement keine Lösung. Wir brauchen Akzeptanz und keine Anordnung. Man sollte eher zu verstehen geben, wie wichtig das für den Oberbürgermeister ist.

14. Wer waren aus Ihrer Sicht wichtige Personen innerhalb und ggf. auch außerhalb der Verwaltung für die Einführung von Multiprojektmanagement? Wie wurden diese Personen einbezogen?

Es geht sicher nicht ohne Verwaltungsspitze und jemanden im Organisationsbereich, der sich gut auskennt, welche Instrumente es bisher gibt und welche wichtigen Ergänzungen wären. Bei uns ist das der Hauptamtsleiter, der hat das sehr wohl gesehen, dass es ein wichtiger Schritt ist. Der Gemeinderat

wird dann indirekt davon profitieren, wenn bestimmte Informationen auch an sie publiziert werden.

Die Rolle des Multiprojektmanagers

15. Wie viele Mitarbeiter sind für das Multiprojektmanagement zuständig?

Es wurde eine Vollzeitstelle geschaffen, indem eine andere Stelle aus der Organisation umgewandelt wurde. Man muss eine solche Stelle bewusst schaffen.

16. Wurden neue Mitarbeiter für das Multiprojektmanagement eingestellt?

Die Stellenausschreibung war im Mai/Juni, die Auswahl war dann im Juli und die Besetzung der Stelle sollte am 01.10.2014 erfolgen. Aufgrund eines Übergangsmonats der jetzigen Stelleninhaberin ist die tatsächliche Zuordnung im Hauptamt seit 01.11.2014 gegeben. Sie müssen daher wissen, dass die Kollegin aufgrund des Übergangs aus dem anderen Amt gerade mal eine Woche da ist.

Die Ausschreibung war zwar auch extern, aber mittlerweile haben wir auch intern Leute, die im Verwaltungsbereich einen Masterstudiengang machen, und sich dann nach einer neuen Stelle umschauen. Und die Kollegin, die jetzt die Stelle besetzt, war so jemand, die dann intern auch signalisiert hat, dass sie sich da weiterqualifiziert hat und auch Interesse hat, so einen Bereich aufzubauen.

17. Welche Fachkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Der Abschluss im Masterstudiengang Public Management, den die Kollegin mitbringt, erfüllte auch eine wichtige Funktion, um sich Fachkompetenzen aneignen zu können und der Verwaltung zu zeigen, dass man bereit ist, neue Aufgaben zu übernehmen. Weiterhin war es wichtig, dass die Kollegin das Haus und seine Abläufe sehr gut kennt. Zusätzliche Weiterbildungen in Projektmanagement und Multiprojektmanagement sind Ende des Jahres / Anfang 2015 geplant.

18. Welche Methodenkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Er muss die Ebene des Projektmanagements kennen, er muss auch die Rolle des Multiprojektmanagers ausfüllen können. Der Multiprojektmanager ist eben gerade nicht Projektleiter und kann da auch nicht herangezogen werden. Er ist die Koordinationsstelle. Es heißt bei uns auch deshalb Projektkoordination, weil Multiprojektmanagement eher noch ein unüblicher Begriff ist. Er braucht eher den Überblick über die gesamte Verwaltung und muss die strategischen Prozesse und Grunddiskussionen im Gemeinderat kennen. Den Blickwinkel über den Tellerrand hinaus ist wichtig. Ansonsten sind eher kommunikative Fähigkeiten von Bedeutung und natürlich, dass man bestimmte Vorstellungen hat und weiß, was moderne Verwaltung heißt.

19. Welche Sozialkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Er muss in die Gespräche gehen können mit den jeweiligen Ämtern und Projektleitern, er muss Vertrauen aufbauen können, dass die ihm die Wahrheit erzählen. Er muss auch verstehen können, wie Abläufe sind. Er braucht kommunikatives Gespür. Das sind Soft Skills im Allgemeinen und nichts Spezielles, was ich besonders hervorhebe, würde ich sagen. In der Ausschreibung hatten wir einige Aspekte drin. Natürlich ist es wichtig, dass er als Persönlichkeit gestärkt ist, dass er auch allein stehen kann und einem Amtsleiter gegenüber treten kann.

20. Welche Qualifizierungsmöglichkeiten gibt es in Ihrer Verwaltung für die Mitarbeiter, die für das Multiprojektmanagement zuständig sind?

Gerade die Grundlagen im Projektmanagement können über Seminare nachgezogen werden. Fortbildungsmöglichkeiten sind bei uns vorgesehen. Im Moment bei uns in zwei Stufen, ein Grundlagenseminar zu Projektmanagement, einschließlich öffentliche Verwaltung. Dieses Grundlagenseminar orientiert sich an den Maßstäben der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement und ist also eine zertifizierte Qualifizierung, um auf dem aktuellen fachlichen Stand zu sein.

Und dann gibt es eine Qualifizierung für Multiprojektmanagement, die derzeit der Haufe Verlag anbietet. Wir werden hier einfach ausprobieren müssen, ob das für uns passt. Der dritte Teil wird vielleicht noch sein begleitende Lehrgänge zu machen zur Inhouse-Weiterbildung.

21. Über welche Einflüsse muss ein Multiprojektmanager Ihrer Meinung nach verfügen?

Der Machtbereich ist relativ gering. Ich nenne es immer geliehene Macht, weil er keinen direkten Zugriff auf die Projekte hat. Also er hat kein Weisungsrecht an die jeweiligen Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Ämtern. Der Projektleiter muss eigentlich seine Mitarbeiter gewinnen und auf die Wichtigkeit des Ziels plädieren und die Leute so gewinnen mit seiner Motivation und der Multiprojektmanager ist letztlich auf der gleichen Ebene. Er muss dann darauf hinweisen, wenn Dinge nicht so richtig laufen, sodass dann Leitungsentscheidung von oben gefordert sein wird. Aber er hat de facto eher geliehene Macht. Der Multiprojektmanager muss auf Augenhöhe verhandeln können.

Die Organisation des Multiprojektmanagements

22. Welche Informationen erhalten Sie von den Projektleitern? Sind diese Informationen standardisiert für alle Projekte aufzubereiten?

An der Erarbeitung der Projektinformationen sind wir noch dran. Das könnten zum Beispiel Informationen darüber sein, wie ein Projektauftrag definiert oder in Teilprojekte und in Meilensteine unterteilt ist. Diese Informationen sollte man dann über eine Software jeweils anzeigen lassen, um beispielsweise zu schauen wie weit ein Meilenstein ist. Dann kann ich ja definieren, der muss bis Mai fertig sein und wenn er nicht erreicht ist, schlägt der auf und ich kann darüber einhaken. Aber jetzt nicht die Details. Wir wollen jetzt keine zu großen Personalressourcen vorhalten. Es muss handhabbar für uns sein und so, dass wir in die Kommunikation mit den jeweiligen Projekt- und Bereichsleitern gehen können. Das Grundziel ist ein möglichst einfacher Überblick über den Stand von grundsätzlich wichtigen Projekten zu haben, sodass jederzeit eine Auskunft darüber oder Nachjustierungen möglich sind. Wir haben selbst Sharepoint im

Einsatz. Das könnte eine mögliche Plattform sein, um eine Anwendung darauf zu setzen, weil es da natürlich verschiedene Firmen gibt, die diesbezüglich etwas anbieten. Das müssen wir aber noch prüfen. Im Endeffekt wird für die Leitungsebene sichtbar, woran wir arbeiten. Wer aber zur Leitungsebene gehört, also ob auch die Amtsleitersebene dazu gehören wird, wird noch geprüft. Je mehr es in Richtung A-Projekt geht, desto mehr muss dann das Handbuch für Projektmanagement angewendet werden.

23. Wie gelangen die Informationen von den Projektleitern und ggf. auch Projektbeteiligten zu Ihnen? Gibt es hierzu regelmäßige Besprechungstermine oder werden die Informationen nur bei Bedarf weiter gegeben?

Also im Moment gibt es noch keine Regelungen, aber ich gehe davon aus, dass die Kommunikation beidseitig sein wird. Bei einem wichtigen Projekt werden die Grundinformationen grundsätzlich weitergeleitet. Bei bestimmten Projekten, man kennt ja seine Pappenheimer, wird man dann nachhaken müssen wie der Stand ist.

Es wird im nächsten Schritt auch darum gehen eine Software zu finden, die die Informationsweitergabe möglichst einfach erledigt. Also keine Projektmanagement-Software, sondern eine Multiprojektmanagement-Software, die jetzt eher übergeordnete Koordinationsfunktionen beinhaltet. Da wird es nächstes Jahr eine Ausschreibung und Prüfung geben. Es muss möglichst einfach gehen und man muss uns einfach zur Wirtschaft unterscheiden, weil wir keine Organisationsform sind, die nur in Projekten arbeitet. Wir haben einfach einen Kernbereich, der normales Tagesgeschäft ist, aber es gibt auch Projekte, die quer dazu liegen. Und deshalb ist es gedacht, dass es so eine Handreichung ist, um diese Leute mitzunehmen.

Und diese Informationen müssen mindestens bei der Projektkoordinatorin sein. Wie weit die Leitungsebenen auch in die Software schauen, ist eine Frage der Kultur und des „Machenlassens“. Das ist noch auszuhandeln. Aber grundsätzlich ist es richtig. Es ist gedacht, dass es transparent wird und eben nur die

notwendigsten Informationen beinhaltet. Also kein MS Project mit Abhängigkeiten und vielen Sachen. Wir in der Verwaltung haben eher Projekte konzeptioneller Art mit mehreren weichen Faktoren. Ich muss jetzt keine detaillierten und zugeordneten Wochenarbeitsstunden von Mitarbeitern analysieren. Das ist eben nicht vergleichbar mit einem Hausbau vom Fundament bis zum Dach wie in der freien Wirtschaft. Die Software sollte möglichst einfach sein und die zentralen Punkte berücksichtigen.

24. Welche Vorgaben für eine Weitergabe von Informationen an die Verwaltungsspitze gibt es?

Wenn wir unser Handbuch Projektmanagement einführen, wollen wir darin auch festlegen, wann an den Oberbürgermeister berichtet wird. Das würde beispielsweise heißen, dass bei einem A-Projekt grundsätzlich der obersten Führungsebene regelmäßig Bericht zu erstatten ist. Umgekehrt wäre bei einem Projekt der C-Klasse, welches eher in dem Amt bleibt, nur der Projektauftrag zentral erfasst, sodass irgendwann einmal die Abnahme des Gesamtprojekts ist. Das sind die Unterscheidungen, sodass das Ganze handhabbar wird und unser Oberbürgermeister ohne Nachfragen eine Grundinformation der wichtigsten Projekte auf dem Schirm hat.

25. Welche Projektarten unterscheiden Sie grundsätzlich?

Wir erarbeiten derzeit mit der Kollegin, die die Stelle als Multiprojekt Koordinatorin erhalten hat, eine Projektklassifizierung, sodass wir die jetzigen Projekte in drei Projektklassen einsortieren können. Als Beispiel für ein A-Projekt als wichtigstes Projekt sind folgende Merkmale angedacht: strategische Bedeutung, stadtweite Bezüge, entsprechendes Geldvolumen, entsprechende politische Bedeutung auch für den Gemeinderatsbeschluss und entsprechende Auswirkung auf die Stadtgesellschaft. Gleichzeitig wurde von der Verwaltungsspitze auch als A-Projekt klassifiziert, wenn es in der Regel dezernatsübergreifend abgewickelt wird. Diese Projekteinteilung wird aber momentan noch erarbeitet. Aber diese Projekte wären jetzt der Schwerpunkt der Arbeit. Diese Einteilung in die Projekte müssen wir natürlich auf unsere Stadt

anpassen, denn in einer kleineren Stadt ist ein Großprojekt sicherlich etwas anderes als in unserer Stadt mit 80.000 Einwohnern. B-Projekte zum Beispiel wären dann eher auf Dezernatsebene wie im Kultur-, Sport- und Sozialbereich. Das wären dann Projekte die rein in dieser inneren Organisation abgewickelt werden und keine Gesamtbedeutung erfordern, weil sie Bereiche außerhalb dieses Dezernates nicht berühren. Und in der C-Klasse wären dann eher Projekte innerhalb eines Amtes oder eines Bereiches, die somit in einem kleineren Bereich wären und daher auch eine andere Struktur hätten.

Ob es eine weitere Unterscheidung geben wird, ist eine gute Frage. Wir haben im Moment eine interne Diskussion über eine Matrix. Da sind wir noch in der Klärung, ob man neben der A-, B-, C-Unterteilung noch eine weitere Klassifizierung in die typischen Projektarten wie Organisationsprojekte, Bauprojekte, etc. macht. Vorteil der Matrix ist die Mehrdimensionalität. Da könnten wir weitere Aspekte wie Komplexität und Dauer und politische Bedeutung abbilden. Das wird dann insgesamt sehr rechnerisch, wenn man dabei mit einem Punktesystem arbeitet. Das hat dann auch immer etwas von Schulnoten. Und gerade das ist dann auch ein Aspekt, der sich auf die Einführung von Multiprojektmanagement auswirkt. Wir werden schauen, ob eine weitere Unterteilung überhaupt notwendig ist. Wichtig ist aber, dass in der Stadt bekannt ist, was überhaupt ein Projekt ist. Nicht jede Verwaltungsaufgabe, wie beispielsweise eine Straßensanierung, ist ein Projekt. Diese kann projektartig abgearbeitet werden, erfüllt aber nicht die Kriterien eines Projekts. Wir kommen dann irgendwo auch in eine Grauzone, da in manchen Bereichen eben ein Stück weit gewachsene Realität in Bezug auf Projektarbeit herrscht, die eigentlich gar keine ist. Und das den Mitarbeitern zu vermitteln, wird ein Prozess. Wir brauchen einfach eine objektivierbare Einteilung, damit der Gesamtblick auf die Stadt gewährleistet wird. Auch wenn das ein oder andere Projekt für den ein oder anderen Mitarbeitern ein A-Projekt ist, so muss es der aufgestellten Klassifizierung entsprechen und dann eben ggf. doch im eigenen Dezernat oder sogar nur im Amt abgewickelt werden.

26. Nach welchen Kriterien wählen Sie Projekte aus? Wie priorisieren Sie die ausgewählten Projekte? Wie entscheiden Sie über die einzusetzenden Ressourcen?

Es wird auch eine Vorgehensweise geben, wie Projekte zustande kommen. In der Regel erfolgt die Auswahl der Projekte durch Gemeinderatsbeschluss oder andere Beschlüsse innerhalb eines Dezernats.

Und unsere Idee ist jetzt eigentlich in der Einführung diese Klassifizierung zu diskutieren mit den jeweiligen Leitungen, auch beim Führungskreis der Gesamtstadt. Und wenn das jetzt intern abgestimmt ist, reinzugehen in eine Klassifizierung, dass die Projektleiter ihre Projekte melden und wir auf einem ersten Tableau eine Kategorisierung der Projekte haben. In einem zweiten Schritt soll dann noch je nach Auswirkung des Projekts entschieden werden, welche Instrumente angewendet werden, um über dieses Projekt zu berichten.

A-Projekte sind alle wichtig, weil sie in hoher Relevanz für Politik und Verwaltungsspitze sind. Eine weitere Priorisierung innerhalb der A-Projekte ist nicht notwendig. Verschiebungen werden ggf. durch politische Entscheidungen eintreten. Im Moment gehen wir davon aus, dass wir zu Beginn bei 10 bis 15 A-Projekten stehen und in der Größenordnung ist keine weitere Priorisierung notwendig.

Zum Einsatz der Mitarbeiter gibt es keine Regelungen, weil sich das eigentlich jeweils aus der eigentlichen Aufgabe der Mitarbeiter ergibt. Die Ämter müssen dann jeweils klären, welche Person für das Projekt zur Verfügung steht. Der Einsatz der Mitarbeiter ergibt sich zum großen Teil aus den Aufgaben in der Linienorganisation. Im Normalfall wird es über einen Projektauftrag definiert. Eine weitere Möglichkeit ist, dass er Oberbürgermeister bestimmt, wen er in den Projekten haben will. Das ist dann immer auch vom Thema des Projekts abhängig. Ob das Multiprojektmanagement eine Überwachung der eingesetzten Mitarbeiter auf die Gefahr der Überlastung hin, machen wird, ist noch offen. Da sind wir zu sehr im Anfang.

27. Wie stimmen Sie Ihre Projekte mit dem Leitbild bzw. den Zielen Ihrer Verwaltung ab?

Diese Rückkopplung wie zum Beispiel mit dem Ziel eine bürgerorientierte Stadt zu sein, ist durch unsere Vorhabenliste angedacht, die unsere Leitlinien berücksichtigt, in denen die Projekte vorher definiert werden und entschieden wird, ob und in welcher Form Bürgerbeteiligung sinnvoll ist.

Es ist einfach so, dass bei A-Projekten gewisse Punkte erfüllt sein müssen: stadtweite Auswirkung, Beauftragung durch Gemeinderat oder Oberbürgermeister, hohe strategische Bedeutung.

28. Wie wurde das Multiprojektmanagement grundsätzlich in organisationsinterne Handlungsleitlinien aufgenommen? Wie war die Reaktion unter den Mitarbeitern darauf?

Wir haben einen Leitfaden Projektmanagement, der sehr formal ist. Dieser Leitfaden beinhaltet im Moment noch Hinweise dazu wie man die Dinge macht und wann man welche Werkzeuge einsetzt. Es gibt einen einheitlichen Projektauftrag, ein Projektprotokoll, etc., aber der Teufel liegt da im Detail. Wir wollen jetzt innerhalb des nächsten Jahres ein Projekthandbuch für die Anwendung in der öffentlichen Verwaltung für uns beschreiben, sodass jeder einzelne Leiter eines Projekts weiß was er tun muss. Hierbei soll aber neben den formalen Unterlagen entscheidender das Zusammenspiel der Projekte bedacht werden und auch wie das Projektmanagement gelebt werden kann.

Wir sind erst am Anfang und müssen diese Grunddiskussionen führen wie es praktisch aussieht. Klar ist, es soll eine Plattform geben, klar ist, es soll ein Projekthandbuch geben, es soll auf jeden Fall eine Form der Projektanmeldung geben und es wird ein Projektberichtswesen der A-Projekte geben. Mit letzterer Ebene wird auch begonnen, damit schnellstmöglich ein Mehrwert rauszuholen ist.

29. Gibt es in Ihrer Verwaltung eine Regelung zum Erfahrungsaustausch über Erfolge und Misserfolge der bisherigen Projekte? Erfolgt dies über eine zentrale Austauschplattform?

Das sind Punkte die entstehen können, wenn das erst einmal lebt. Das kann man noch nicht bestimmen. Das würde aber Sinn machen.

Abschließendes Statement

30. Konnte nach der Einführung von Multiprojektmanagement die Anzahl der Projekte, die ihr geplantes Budget einhalten, gesteigert werden?

Darüber haben wir keine Zahlen und können deswegen nach dem aktuellen Stand keine Ergebnisse vorweisen.

31. Was sind aus Ihrer Sicht die Vorteile und Chancen von Multiprojektmanagement?

Multiprojektmanagement ist sinnvoll, um die Transparenz über relevante Projekte von strategischer Bedeutung für die Stadt, die Verwaltungsführung und den Gemeinderat auf einem Schirm zu haben. Wir möchten eine Kulturfrage angehen und im Endeffekt, dass wichtige Projekte besser berichtet werden und die wesentlichen Personen in der Verwaltung informiert sind.

32. Welche Empfehlungen würden Sie aus Ihrer Erfahrung heraus anderen Kommunen bzgl. der Einführung von Multiprojektmanagement geben?

Ich glaube da gibt es einige Punkte. Sie brauchen klare Leitungsentscheidungen, dass es vorgesehen wird, dass es gelebt und kontinuierlich eingefordert wird. Es muss auch von den Leitungsebenen her gelebt werden. Das Verständnis in der jeweiligen Organisation muss verstärkt und aufgebaut werden. Notwendig ist auch, dass eine personelle Ressource geschaffen wird, die dauerhaft das Thema auf dem Schirm hat, weil sonst Multiprojektmanagement nur zu einer Zusatzaufgabe wird. Die einen machen es dann und bei den anderen ist es eingeschlafen.

33. Welche Herausforderungen sehen Sie für das zukünftige Multiprojektmanagement in Ihrer Kommune?

Ein Stück weit ist Projektarbeit auch eine Generationenfrage. Man braucht eine gewisse Offenheit, die oftmals für Jüngere ansprechend ist, weil das Thema ein interessantes Arbeitsfeld ist. Gleichzeitig ist es natürlich für Projektleiter eine Möglichkeit, eine Fach- oder Expertenkarriere in Abgrenzung zur normalen und formalen Linienhierarchie zu machen. Das ist ein neuer Karrierepfad, der bei uns intern durch ein Führungs- und Qualifizierungsprogramm unterstützt wird. Beispielsweise sind in unseren internen Führungs- und Qualifikationsprogrammen für die Führungskräfte des Hauses auch Seminare zum Thema Projektmanagement verankert, sodass das Bewusstsein gestärkt wird.

Durch diese Großtendenzen wie den gesellschaftlichen Wandel und die Globalisierung werden neben den bisherigen Linienaufgaben auch immer mehr Projektaufgaben auf die öffentliche Verwaltung zukommen. Im Zuge dessen muss sich die Verwaltung neu aufstellen und hierbei ist die Besonderheit, dass wir eben sehr nah am Bürger sind, weil wir direkt vor Ort sind.

Anlage 14: Transkript zum Experteninterview anonymisierte Stadt

Interviewpartner: anonymisiert
Position: anonymisiert
Organisationseinheit: Haupt- und Personalamt
Ort: anonymisiert
Datum: 07.11.2014
Zeitraum: 14:00 bis 15:30 Uhr

Einleitende Fragen zum Multiprojektmanagement in der Verwaltung

1. Wer bzw. was hat den Anstoß für die Einführung des Multiprojektmanagements gegeben?

Der Anstoß kam aus einem großen Modernisierungsprojekt und letztlich auch durch die Verwaltungsführung, die gesagt hat, dass so viel läuft, dass man es kanalisieren muss. Wir müssen wissen, welche Themen bearbeitet werden, wie viele Ressourcen gebunden sind und ob es sich teilweise widersprechende oder in Bezug auf ihre Ziele sogar gegensätzlich wirkende Projekte in der Stadtverwaltung gibt.

2. Welche Ziele verfolgten Sie mit der Einführung von Multiprojektmanagement? Wurden diese Ziele eingehalten?

Ziel war es, einen Überblick darüber zu gewinnen, was aktuell läuft und was wir zukünftig machen wollen, um dann auch im Bürgermeisterkreis in Abstimmung mit dem Gemeinderat zu sagen, dass uns diese und jene Projekte wichtig sind. Wir haben einen Leitbildprozess gemacht mit einer großen Bürgerbeteiligung und die großen Leitziele herausgestellt. Dann hat man gesagt, dass man die Themen der Projekte transparent machen und das alles bündeln muss, um es kontrollierbar zu machen. Ziel war es, einfach zu wissen, wer macht welche Projekte, welche Meilensteine sind jetzt offen und wo ist die Berichterstattung, damit nicht jeder vor sich hin arbeitet. Mit der Einführung dieses Projektmanagements sind nun Aufträge klar zu formulieren, Ziele und Maßnahmen zu definieren und Budgets und Zeitpläne unter Berücksichtigung unserer begrenzten Ressourcen festzulegen.

**3. Wo ist das Multiprojektmanagement in Ihrer Verwaltung verortet?
Welche Abwägungen waren für diese Festlegung entscheidend?**

Die reine Kernverwaltung ohne Eigenbetriebe besteht aus ca. 1.500 Mitarbeitern, wobei die Teilzeitquote unter den Mitarbeitern zunimmt. Die Projektsteuerung ist in der Abteilung Organisation im Haupt- und Personalamt angesiedelt. Wir sind Teil des Dezernats vom Oberbürgermeister. Und wir sind innerhalb des Dezernats auch das größte Amt. Zum Dezernat des Oberbürgermeisters gehört unter anderem noch die Wirtschaftsförderung, das Referat für Chancengleichheit, das Rechtsamt und die Feuerwehr. Aber das wirklich klassische Steuerungsamt des Oberbürgermeisters ist das Haupt- und Personalamt. Wir haben keine Steuerungsunterstützung bei uns. Und ein zentrales Controlling, wo man sich vorstellen könnte das zentrale Projektmanagement anzudocken, das gibt es hier noch nicht.

Die Organisationsabteilung ist zum einen für die Themen Organisationsentwicklung und Projektmanagement zuständig und zum anderen hat sie aber auch eine Steuerungsfunktion, weil wir Teil der Querschnittsverwaltung sind. Wir hatten 2004 ein relativ großes Reorganisationsprojekt im Zuge der Haushaltskonsolidierung und da hat man das Thema Projektmanagement eingeführt. Dazu gehörte auch die Einführung strukturierter Formulare wie beispielsweise Projektauftragsformulare, Projektstrukturpläne und Projektorganisationsvorlagen. Man wollte das zentral bündeln, hatte es aber nicht vollumfänglich umgesetzt. Es werden also nicht alle Projekte bei der Stadt hier zentral gesteuert, aber im Wesentlichen werden die Organisationsprojekte hier gesteuert. Ein weiterer Grund, warum das hier in der Organisationsabteilung läuft, ist, dass wir Haushaltsmittel für die Beauftragung externer Dienstleister als eine Art zentralen Topf haben.

4. Welche Aufgaben hat das Multiprojektmanagement in Ihrer Verwaltung?

Wir sind die Abteilung für Organisation im Haupt- und Personalamt im Dezernat I Allgemeine Verwaltung vom Oberbürgermeister. Der Schwerpunkt liegt derzeit sicherlich im Bereich der Organisation. Wir haben die Themen der Bemessung

und Bewertung von Stellen im klassischen Sinne, im Rahmen der Haushaltskonsolidierung auch der Prüfung der Wiederbesetzung von Stellen, Qualitätsmanagement in Form von Befragungen der Kunden der Stadt und die Organisationsentwicklung. Zur Organisationsentwicklung gehören im Wesentlichen Projekte zu verschiedenen stadtweiten Themen, aber auch spezielle Themen, die nur eine Organisationseinheit betreffen. Dazu gehört beispielsweise aktuell die Umsetzung der Änderungen im Betreuungsgesetz in Bezug auf den geänderten Personalschlüssel für die Kindertagesbetreuung. Zusätzlich beraten wir die Ämter in organisatorischen Einzelfragen, zum Beispiel zu einzelnen Personalproblemen oder Abläufen in den Ämtern.

Wir sind einfach näher an der klassischen Projektarbeit und haben bei uns kein Projektmanagementbüro, welches nur die Informationen zusammenträgt und aufbereitet. Zu unseren Aufgaben gehört neben der Informationssammlung und Aufbereitung auch das Eingreifen in Projekte. Neben dem Fakt, dass ich sowieso oft in der Doppelrolle auch als Projektleiter bin, geht es oft darum nachzusteuern, wenn ein Projekt über einen längeren Zeitraum geht. Dazu gehört auch, dass man schaut, ob man noch auf dem richtigen Kurs ist. Man muss auch darauf achten, ob das Ziel des Projekts erreicht ist und sich nicht in der Komplexität der einzelnen Projekte verlieren. Man muss die Dinge auf das Wesentliche zurückführen, damit man zum Ziel kommt. Da müssen wir auch beispielsweise die Ämter auf den eigentlichen Projektauftrag zurückführen. Als klassisches Beispiel hatten wir gerade eine Zusammenlegung von zwei Ämtern aus dem Bereich Soziales und Schulwesen. Bei diesem Projekt sollten viele weitere Themengebiete noch mit abgehandelt werden, die eigentlich nichts mit dem Projektauftrag zu tun hatten. Und da zeigt sich auch die Gefahr, dass häufig der Auftraggeber andere offene Themen aus seinen Bereich mit auf die Agenda setzt. Es ist an der Stelle eine Gratwanderung, die wir vollziehen müssen.

Die Einführung von Multiprojektmanagement

5. Wie lange dauerte die Einführung von Multiprojektmanagement in Ihrer Organisation?

Die Einführung wurde bereits 2004 im Rahmen eines Reorganisationsprojekts gemacht.

6. Wurde die Einführung des Multiprojektmanagements im Rahmen eines Projekts vorgenommen?

Ja, im Rahmen eines großen Reorganisationsprojekts haben wir auch die Aufgabenbündelung für das Projektmanagement in der Abteilung Organisation vorgenommen.

7. Wurde die Einführung mit internen oder externen Mitarbeitern durchgeführt? Welche Gründe gab es Ihrer Meinung nach für oder gegen eine externe Unterstützung?

Für das Thema Projektmanagement insgesamt wurde es nicht angedacht, einen Externen zu hinzuzuziehen. Im Baubereich ist das oft so, dass Projekte extern durch Planungsbüros gesteuert werden. Aber wir machen es in den Organisationsprojekten so, dass wir das Projektmanagement machen und den Externen zukaufen, weil er das fachliche Know-how hat oder das Projekt so groß und stadtweit bedeutend ist, dass ich es mit eigenen Ressourcen alleine nicht stemmen kann. Wir wollen das Know-how bei uns behalten und aufbauen und nicht herausgeben. Man kauft Externe natürlich aus verschiedenen Gründen ein, sodass beispielsweise auch Gutachten zu unangenehmen Themen in der Stadt zum Anlass für Externe genommen werden können. Eine Stadt unserer Größe wäre auch schlecht beraten, kein eigenes Projektmanagement-Know-how zu haben, weil das projekthafte Arbeiten stetig zunimmt. Ich würde es sogar als fahrlässig bezeichnen, nur Externe zu beauftragen.

8. Wurde das für die Einführung vorgesehene Budget eingehalten?

Es lief im Rahmen von einem großen Projekt und dieses hat natürlich ein Projektbudget gehabt. Aus diesem Projekt hat man das mitfinanziert. Es war jetzt

aber kein separates Budget für das Multiprojektmanagement vorgesehen. Das Budget des Gesamtprojekts wurde eingehalten.

9. Wie stand die Verwaltungsspitze der Einführung von Multiprojektmanagement gegenüber?

Der Verwaltungsspitze war klar, dass man das braucht. Das liegt vielleicht auch daran, dass unser Oberbürgermeister aus dem technischen Bereich kommt. Das war eigentlich immer klar, dass das zentral gesteuert werden muss. Diese Organisationsentwicklungsprojekte, die in dem Projektmanagement abgewickelt werden, werden in den allermeisten Fällen auch von den Bürgermeistern beauftragt. Ich gehe in die Besprechung mit den Bürgermeistern und hole mir den Auftrag. Es wird schon als sinnvoll angesehen, weil die Bürgermeister detaillierter über Projektaufträge sprechen, wenn die nicht präzise genug formuliert sind. Also das ist der Wunsch der Verwaltungsspitze gewesen, dass das so gemacht wird.

10. Wie war die Verwaltungsspitze während des Einführungsprozesses involviert?

Wir arbeiten klassisch in einer Projektstruktur. Da habe ich so etwas wie eine Projektlenkung vorgesehen. Häufig ist es problematisch, weil Bürgermeister viele Termine haben und sich mit zusätzlichen Gremien schwer tun. Es hängt aber auch von dem Projekt ab. Es gab Projekte, da haben wir gesagt, da mehr als ein Dezernat betroffen ist, ist die Lenkungsgruppe die regelmäßige Dienstbesprechung der Bürgermeister. Diese ist einmal in der Woche und da kann man bei Bedarf Entscheidungen einspeisen, die man braucht. Es gab aber auch genügend Projekte, wo wir den zuständigen Fachdezernenten in eine Lenkungsgruppe genommen haben, zusammen mit den Amtsleitern und dem Personalrat. Das ist dann vom Thema und der Betroffenheit abhängig. Aber die sind von Anfang bis Ende eigentlich in Steuerungsfunktionen dabei, weil wir meistens auch in Richtung Gemeinderat gehen und der zuständige Fachbürgermeister da in der Pflicht ist.

11. Wie haben die Mitarbeiter in Ihrer Verwaltung auf die Einführung von Multiprojektmanagement reagiert? Gab es Unterschiede in den Reaktionen bei Linienvorgesetzten, Projektleitern und Mitarbeitern?

Ich habe zumindest nichts Negatives mitbekommen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Projektmitarbeiter die Projektleiterrolle ganz gerne annehmen, wenn sie wissen, da ist einer, der verantwortlich ist. Die Kollegen bringen sich ein, wissen aber auch gleichzeitig, dass die Organisationsabteilung verantwortlich ist. Meine Mitarbeiter in der Abteilung haben positiv reagiert, weil die Eskalationsmöglichkeit da ist, wenn zu viele Projekte parallel laufen und diese Projekte jetzt anders zeitlich verteilt werden können.

Natürlich fällt es manchen Amtsleitern oder Abteilungsleitern schwer, die Projektstruktur zu akzeptieren, da es dann dazu kommen kann, dass hierarchisch eigentlich niedrigere Mitarbeiter Projektleiter sind und ihnen sagen, bis zu welchem Stichtag sie welche Informationen liefern sollen. Aber das ist sehr individuell. Seitens des Topmanagements war die Einführung des Multiprojektmanagements ja gewünscht, sodass wir da keine negativen Rückmeldungen erhalten haben.

12. Wie wurden die Mitarbeiter bei der Einführung von Multiprojektmanagement beteiligt?

Im Rahmen von einem großen Projekt wurde sehr mitarbeiterorientiert informiert und ich gehe davon aus, dass auch über diese Stelle informiert wurde. Wir haben auch als wir die Formulare neu gefasst haben, über das Intranet die Mitarbeiter darüber informiert. Die Zahl der Mitarbeiter, die jedoch aktiv an Projekten beteiligt sind, ist jedoch aufgrund der Aufgabenverteilung sehr überschaubar.

13. Wie wurde auf ggf. vorhandene Widerstände der Mitarbeiter reagiert?

Bisher haben wir nichts Negatives mitbekommen. Natürlich ergibt es sich aus der Rolle an sich, dass die Mitarbeiter skeptisch reagieren, weil wir zum Teil Prozesse, die seit Jahrzehnten immer gleich gelaufen sind, hinterfragen. Für uns ist es dann wichtig, unsere Ziele offen zu legen und den Mitarbeitern darzustellen,

dass wir als eine Art Dienstleiter da sind und aufgrund einer Vielzahl an Projekten bereits Erfahrungen haben.

14. Wer waren aus Ihrer Sicht wichtige Personen innerhalb und ggf. auch außerhalb der Verwaltung für die Einführung von Multiprojektmanagement? Wie wurden diese Personen einbezogen?

Das Thema muss vom Topmanagement, also der Verwaltungsführung und den Amtsleitern, getragen werden. Dazu schadet es nicht, wenn der Personalrat einbezogen wird, damit es ein abgestimmtes Vorgehen gibt. Wichtig ist, alle über die gleichen Strukturen und Vorgaben zu informieren, damit jeder weiß, worüber man spricht. Wenn die Führungskräfte es nicht unterstützen, wird das Thema auch scheitern. Es ist eminent wichtig, dass der Oberbürgermeister und die Fachbürgermeister dahinter stehen, weil so ein Multiprojektmanagement auch zur Transparenz führt. Und Transparenz ist nicht immer von jedem gewünscht, weil das auch gefährlich sein kann, wenn heimliche Projekte bekannt werden beziehungsweise nicht mehr möglich sind.

Die Rolle des Multiprojektmanagers

15. Wie viele Mitarbeiter sind für das Multiprojektmanagement zuständig?

Wir haben die beschriebenen Daueraufgaben in der Abteilung Organisation, die eine Grundauslastung zur Folge haben. Ich bin gemeinsam mit dem Haupt- und Personalamtsleiter für die übergreifende Steuerung der Projekte, die bei uns laufen, zuständig.

Für das Projektmanagement an sich sind wir insgesamt sieben Köpfe und mit Ausnahme meiner Person, einer Vakanz und einer Assistenz durchgehend Teilzeitbeschäftigte, was für das Thema Projekte und Projektmanagement natürlich nicht nur Vorteile hat. Für Projekte benötigt man einfach Zeit und die müssen wir uns dann an der Stelle flexibel schaffen, was aber in Abstimmungen mit den Kolleginnen sehr gut funktioniert. Für die einzelnen Projekte gibt es dann eine grobe Abschätzung, wie viel zeitlicher Umfang in das Projekt fließt und so versuche ich das dann entsprechend einzuteilen.

16. Wurden neue Mitarbeiter für das Multiprojektmanagement eingestellt?

Nein, wir müssen das mit dem vorhandenen Personal abdecken. Da wir zum Oberbürgermeisterdezernat gehören und nur intern arbeiten, bin ich häufig gleichzeitig auch für die Effizienz zuständig. Dadurch mache ich mich nicht gerade beliebt bei den Fachämtern. Und die Fachämter haben einen starken Einfluss auf den Gemeinderat. Dadurch ist der Gemeinderat weniger gewillt der zentralen Verwaltung neue Ressourcen zu genehmigen. Das ist immer etwas anderes, wenn ich sage, dass ich zehn neue Erzieherinnen brauche. Das liegt daran, dass wir als Organisationsabteilung oder als Querschnittsämter insgesamt als lästig empfunden werden. Und da guckt der Gemeinderat schon genauer hin, als in den Fachaufgaben. Deswegen gehe ich nicht davon aus, dass wir da neue Ressourcen bekommen.

17. Welche Fachkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Bei uns ist die Projektmitarbeit so geregelt, dass die Kollegin, die auch für das Dezernat an sich zuständig ist und dort das meiste Wissen hat, auch in den jeweiligen Projekten mitarbeitet.

Es ist aber insgesamt weniger das Fachwissen, sondern eher das Methodenwissen. Es sind hier alles eigentlich Diplom-Verwaltungswirte. Wir bemühen uns auch die Betriebswirtschaft stärker reinzubekommen. Aber das Methodenwissen ist wichtiger, also wie manage ich ein Projekt. Und da bringt der Verwaltungshintergrund den Vorteil, dass ich weiß wie das System funktioniert und dann komme ich von ganz allein ganz tief in das Thema hinein. Viel tiefer als ich zunächst denke. Und man muss dann rechtzeitig den Zeitpunkt finden auszusteigen, weil die Projekte teilweise jahrelang gehen und zu einer Daueraufgabe werden können. Wenn jeder Projektmanager das Projekt als Daueraufgabe behält, dann steht er irgendwann nicht mehr für Projekte zur Verfügung.

18. Welche Methodenkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Er sollte von Projektmanagement Ahnung haben. Er sollte das theoretische und praktische Wissen haben, wie man ein Projekt durchführt, steuert und zuvor auch plant. Dazu gehört auch eine Meilensteinplanung und dafür Sorge zu tragen, dass Zeit und Budget eingehalten werden. Dann ist das Thema Führung wichtig, weil man quer zur Linie operiert. Das heißt ich habe Projektmitarbeiter, die in der Hierarchie vielleicht sogar höher stehen, als die Projektleiter. Deswegen muss man in der Führung geschult sein und diesbezügliche Kompetenzen haben. Und man muss sich dieser Rolle bewusst sein und damit umgehen können.

19. Welche Sozialkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Man benötigt soft Skills. Man sollte kommunikativ und auch durchsetzungsfähig sein, wobei wir nur Berater und nicht Entscheider sind. Trotzdem ist es für auftretende Zielkonflikte oder auch zwischenmenschliche Konflikte notwendig, ein gewisses Durchsetzungsvermögen zu haben. Das ist auch notwendig, weil in Projekten ja häufig etwas Neues umgesetzt wird und man Dinge verändern will, gleichzeitig hat man die hierarchischen Konflikte und muss den Prozess soweit vorantreiben, dass man ein mit dem Zeit- und Ressourcenplan abgestimmtes Ergebnis bekommt. Aber letztendlich Entscheider sind ganz klar die Bürgermeister und der Rat.

20. Welche Qualifizierungsmöglichkeiten gibt es in Ihrer Verwaltung für die Mitarbeiter, die für das Multiprojektmanagement zuständig sind?

Wir schauen, dass wir die uns zur Verfügung stehenden Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen, sei das über die Dachverbände, die Verwaltungsakademie oder intern als Inhouse-Veranstaltung. Die Schulungen finden in einzelnen Bausteinen des Projektmanagements oder einzelnen Methoden in dem Methodenkoffer von Moderation bis Präsentationen statt, um das Wissen zu erhalten.

Es spricht nichts dagegen auch eine Projektleiterzertifizierung zu machen, aber wir haben das für uns noch nicht angedacht, die Leute zertifizieren zu lassen. Es ist auch ein gewisser Zeitaufwand, weil die Leute hier noch den normalen Organisationsabteilungsjob machen müssen. Wir sind nicht in der Lage eine Person zu haben, die nur Projektmanagement macht. Dann wäre das etwas anderes. Aber hier macht man das bausteinweise.

21. Über welche Einflüsse muss ein Multiprojektmanager Ihrer Meinung nach verfügen?

Es hat insofern Einfluss, als dass ein Projekt oft in der Verwaltungsspitze initialisiert wird. Normalerweise wird im Dezernentenkreis gefragt, ob es einen Projektauftrag gibt, wer den genehmigt hat und ob mit der Organisationsabteilung gesprochen wurde. Obwohl man nicht vergessen darf, dass die Stadt so groß und dezentral ist, dass hier bei uns nicht alles ankommt. Man hat die große Nähe zur direkten Hierarchie, da wir an den Oberbürgermeister angedockt sind. Und durch die klare Struktur und Sanktionen hat man auch Macht. Dafür muss man die Sanktionen dann auch beispielsweise in Form von Gesprächen klar machen. Auf der anderen Seite kann man sagen, wenn ihr euch an die Regeln haltet, dann profitiert ihr von uns als Dienstleister und von der Erfahrung und dem Budget, um zum Beispiel Externe einzubeziehen. Das ist auch ganz individuell, ob man da Zuckerbrot oder Peitsche anwenden muss.

Wichtig ist, dass man sich der Rolle in der Organisationsabteilung bewusst wird. Denn unsere Arbeitsergebnisse sind intern gerichtet und eben keine Prestigeprojekte nach außen. Als Querschnittsamt stört man eben auch oft. Gerade wenn man Projekte macht und die Kollegen die Person nicht von der Sache trennen können, damit muss man an der Stelle umgehen können. Dezentralität ist in der Verwaltung wichtig, aber wir müssen die zentralen Leitlinien für die Verwaltung durchsetzen, denn das gehört zum Gebot der Fairness und Gleichbehandlung.

Die Organisation des Multiprojektmanagements

22. Welche Informationen erhalten Sie von den Projektleitern? Sind diese Informationen standardisiert für alle Projekte aufzubereiten?

Die Sachstandsberichte sind standardisiert. Dieser Berichtsbogen und die Strukturpläne sind immer in der gleichen Form strukturiert. Da tauschen wir uns über den Projektstand, die einzelnen Meilensteine, die Abweichungen, die Schritte und Entscheidungen, die anstehen, aus. Wir haben auch so ein Sachstandsdokument, wo wir monatlich die wichtigen Entwicklungen in den einzelnen Projekten ausführlich dokumentieren.

23. Wie gelangen die Informationen von den Projektleitern und ggf. auch Projektbeteiligten zu Ihnen? Gibt es hierzu regelmäßige Besprechungstermine oder werden die Informationen nur bei Bedarf weiter gegeben?

Die Projekte, die wir hier machen, laufen über regelmäßige Besprechungen zusammen. Wir haben dafür eine Besprechung pro Woche im Team, wo alle Projektleiter anwesend sind und sich kollegial austauschen. Wir haben die in der Teambesprechung integriert, wo alle Mitarbeiter und ich hier sitzen und dann reihum berichten, was es Neues gibt in den jeweiligen Projekten. Da werden alle Informationen weitergegeben, die für alle relevant sind. Und natürlich hat man auch die Projektbesprechungen mit den Projektmitarbeitern, die normal im Rahmen des Projektmanagements stattfinden.

24. Welche Vorgaben für eine Weitergabe von Informationen an die Verwaltungsspitze gibt es?

Wir geben den Sachstand, die Lage im Zeitplan und Budget, besondere Störungen und das Erreichen von besonderen Meilensteinen weiter und auch wenn wir besondere Entscheidungen benötigen. Das geht nicht nur über das Formular, sondern das meldet man auch in der Rücksprache miteinander. Der Haupt- und Personalamtsleiter geht dann zum Oberbürgermeister und schildert den Sachstand. Und es fließt meistens dann über die Bürgermeisterbesprechung an den Gemeinderat. Es gibt keine Vorgaben vom Oberbürgermeister, was wir ihm

unbedingt berichten müssen. Das wissen wir bereits aus der Erfahrung heraus. Das sind Minenfelder und Themen, die in der Öffentlichkeit stark diskutiert werden und wo die Presse hinschaut. Hierzu zählt beispielsweise der Kindergartenbereich, bei dem die Eltern gerade sehr aktiv sind. Da muss der Oberbürgermeister Bescheid wissen. Es ist durch unsere Zusammenarbeit eher so, dass man eher zu oft zum Hörer greift und sich mit dem Oberbürgermeister über die Kommunikationsstrategie gegenüber der Presse abstimmt. Als Projektleiter ruft man dann auch den Leiter vom Oberbürgermeisterbüro an und schildert die Situation. Dafür hat man ja den engen Kontakt, da fließen dann auch die Informationen. Wir haben also Besprechungsroutinen, aber auch ad hoc Kontakte.

25. Welche Projektarten unterscheiden Sie grundsätzlich?

Wir haben stadtweite Projekte, die dadurch auch gleich größer sind, wie beispielsweise ein zentrales Beschaffungswesen einzurichten. Andererseits gibt es auch organisationseinheitengebundene Projekte. Da ist der Aufwand einfach unterschiedlich. Es gibt die großen Projekte und es gibt die kleineren Projekte, die auch weniger Ressourcen benötigen.

26. Nach welchen Kriterien wählen Sie Projekte aus? Wie priorisieren Sie die ausgewählten Projekte? Wie entscheiden Sie über die einzusetzenden Ressourcen?

In erster Linie ergeben sich Projekte als Auftraggeber von der Ämterseite, weil man dort sagt, dass in der jeweiligen Produktgruppe Kennzahlen vorhanden sind, die man nun messen will. Daher werden Projekte angestoßen, um das Messen der Kennzahlen zu verbessern. Der zweite Anstoß ist, dass sich Rechtsgrundlagen wie beispielsweise die Betreuungsschlüssel oder Standards im Waffengesetz ändern. Und der dritte Anstoß ist der Gemeinderat, meistens aus der Konsolidierung in Bezug auf Ressourcen heraus.

Zum einen liegt die Priorisierung der Projekte an den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Man hat einen bestimmten Auftragsbestand und wenn jetzt ein neues Thema dazukommt, muss man abschätzen wie dringend es ist und wie viele

Ressourcen es einnehmen wird. Das versuche ich unterzubringen. Und wenn ich das nicht schaffe, muss ich meinem Vorgesetzten und auch dem Oberbürgermeister sagen, dass ich mit meinen Ressourcen begrenzt bin und um Priorisierung bitte. Letztendlich entscheidet die Hierarchie, was gemacht wird. Meistens wird nicht gesagt, dass etwas gar nicht gemacht wird, sondern ein Projekt wird vorgezogen und ein anderes wird später gemacht. Die nächste Frage ist, ob man es selbst macht, oder ob Externe zugekauft werden, weil zum Beispiel das Know-how oder die Kapazitäten nicht vorhanden sind. Der Zukauf Externer bietet immer noch einmal die Möglichkeit, dringende Projekte doch noch realisieren zu können.

Über den Ressourceneinsatz entscheide ich zunächst. Wir müssen den Aufwand abschätzen, was nur sehr schwierig möglich ist. Die meisten Projekte laufen erstmal los und enden ziemlich aufwändig. Man weiß, was die Leute machen und schaut, wer zeitlich in der Lage ist, zu unterstützen. So versucht man das abzuschätzen. Es ist bekannt wie viel Kapazität jeder Mitarbeiter hat, und man versucht das mit dem Aufwand des Projekts zeitlich einzuteilen. Wir haben aber nicht so viele Kapazitäten, daher wird die Projektleitung auch bei uns in der Abteilung gemacht. Entsprechend der organisatorischen Aufteilung in die vier Dezernate sind wir intern auch entsprechend zuständig für die jeweiligen Projekte. Da derjenige, der das Amt beziehungsweise das Dezernat am besten kennt, sich dort auch gewinnbringend einbringen kann. Es gibt Projekte, die macht man zu dritt. Es gibt aber auch Projekte, die macht man zu zweit oder alleine. Ich würde gerne alle Projekte mindestens doppelt besetzen, aber es passt von den Kapazitäten nicht.

27. Wie stimmen Sie Ihre Projekte mit dem Leitbild bzw. den Zielen Ihrer Verwaltung ab?

Das Leitbild ist relativ grob auf der strategischen Ebene. Wir haben insgesamt 14 Leitziele für die Stadt, entsprechend der wichtigen Themenfelder, wie beispielsweise Bildung, Betreuung, Demografie. Wir haben dazu einen

produktorientierten Haushalt, wo auch Ziele formuliert sind, und sich die Projekte auch daran orientieren.

28. Wie wurde das Multiprojektmanagement grundsätzlich in organisationsinterne Handlungsleitlinien aufgenommen? Wie war die Reaktion unter den Mitarbeitern darauf?

Wir haben jetzt kein Qualitätsmanagementhandbuch nach ISO oder EFQM. Aber wir haben im Zuge unserer Formulare eine Beschreibung zur Handhabung beigefügt. Wir haben keine Vorgaben, die den Mitarbeitern aufzeigen, woran sie merken, dass sie ein Projekt machen. Es ist natürlich schick Projekte zu machen und viele Dauertätigkeiten werden als Projekte verkauft. Deswegen ist eine Abgrenzung nach den Projektkriterien schon notwendig.

Die Formulare, die wir anbieten, werden verwendet, jedoch nicht von allen. Das Ziel ist natürlich, dass jeder, der ein Projekt macht, das auch ausfüllt. Aber ich weiß ja nicht von allen Projekten und daher kann ich das nicht genau sagen. Aber auch andere Ämter benutzen diese Formulare.

29. Gibt es in Ihrer Verwaltung eine Regelung zum Erfahrungsaustausch über Erfolge und Misserfolge der bisherigen Projekte? Erfolgt dies über eine zentrale Austauschplattform?

Da bei uns die Projekte in der Organisationsabteilung auch geleitet werden, machen wir einmal in der Woche eine Teambesprechung, wo sich alle austauschen können. Einfach damit alle wissen, was gemacht wird und sich einbringen können, da die Erfahrungen ja zum Teil schon vorhanden sind und wir uns so über Erfolge und Misserfolge austauschen können. Das ist mir auch wichtig den kollegialen Austausch zu suchen und sich über die unterschiedlichen Erfahrungen und Probleme auch einzubringen. Wir sind dann Gleichgesinnte, die voneinander profitieren.

Wir haben die Sachstandsberichte zentral im Dokumentenmanagement abgelegt und da kann man es sich jederzeit anschauen. Für die Projekte haben wir kein MS

Project, da das für unsere Art von Projekten zu groß und auch zu teuer ist. Daher haben wir im Wesentlichen Excel und Word. Wir setzen dieses Free Gantt für Diagramme und Zeitplanungen ein und wir haben auf Excel-Basis Projektstrukturpläne, To-Do-Listen und solche Dinge. Aber wir haben kein professionelles Programm im Einsatz.

Abschließendes Statement

30. Konnte nach der Einführung von Multiprojektmanagement die Anzahl der Projekte, die ihr geplantes Budget einhalten, gesteigert werden?

Da kann ich leider keine Zahlen nennen.

31. Was sind aus Ihrer Sicht die Vorteile und Chancen von Multiprojektmanagement?

Die Vorteile sind, dass man Prioritäten setzt und frühzeitig darauf achtet, Redundanzen zu vermeiden, die entstehen, wenn man gleiche Projekte an unterschiedlichen Orten in der Stadtverwaltung durchführt. Dadurch kann man das Verbrennen von Kapazitäten oder auch das Initiieren sich widersprechender Projekte verhindern. Man hat dann einfach auch die Ziele besser im Blick, die man verfolgen möchte. Und hierbei kann vor allem das Gemeinwohl der ganzen Stadtverwaltung im Blick behalten werden und nicht die Partikularinteressen einzelner Ämter.

32. Welche Empfehlungen würden Sie aus Ihrer Erfahrung heraus anderen Kommunen bzgl. der Einführung von Multiprojektmanagement geben?

Vor dem Hintergrund wie wir es machen, ist es wichtig, dass man sich in der obersten Führungsebene intensiv austauscht, um dort den Auftrag zu bekommen und es zu dort verankern. Wenn es dort nicht gewünscht wird, ist das Thema zum Scheitern verurteilt. Man muss aber auch Führungskräfte, Mitarbeiter und Personalrat mitnehmen und sagen was man warum macht und dass das nichts Böses ist. Man muss darstellen, welchem Ziel das Ganze dient und das es ein strukturiertes Arbeiten möglich macht. Wenn man es bei der obersten Führung verankert hat, müssen von dort dann auch die Formulare und Qualitätsansprüche

bei den Mitarbeitern eingefordert werden, indem man die Projekte ansonsten nicht genehmigt. Diese Formulare müssen eingefordert werden. Der Bürgermeister sollte im Idealfall jeden, der bei ihm ein Projekt anmelden möchte, nach seinem Projektauftrag fragen. Man sollte sie also schon zwingen, diese Formulare zu nutzen, weil die Mitarbeiter dann erkennen werden, dass ihnen das etwas bringt und auch die Unterschiede zwischen Zielen und Maßnahmen deutlich zu machen. Das muss sich quasi bewusst gemacht werden. Es muss aber auch eine klare Regel zum Ausstieg aus einem Projekt geben, denn die Projekte sollen nicht irgendwo in der Verwaltung versickern. Diese Regel fehlt oftmals noch.

Wir haben im Schnitt sechs bis sieben laufende große Projekte, wo wir eine Projektstruktur haben und der Verwaltungsspitze und dem Gemeinderat Auskunft schuldig sind. Das muss man dann auch immer abgrenzen zu kleineren Aufgaben. Einen Überblick braucht man im Prinzip schon ab dem zweiten Projekt, da es auch bei zwei Projekten sich widersprechende Ziele oder ein doppelt gebundenes Personal geben kann. Es ist schwierig da insgesamt eine Zahl zu benennen. Das hängt sicher von der Größe und der Komplexität des Projekts ab. Für eine Kleingemeinde mit zehn Mitarbeitern ist das sicherlich nicht das Richtige, aber ansonsten von Anfang an.

Eine hohe Teilzeitquote an sich macht die Projektarbeit auch schwierig, gerade wenn man große Projekte hat, die viel Zeit in Anspruch nehmen. Da ist ein Beschäftigungsumfang von unter 50 Prozent schwierig, weil ja auch immer Daueraufgaben zu den Stellen hinzukommen und die wenigsten für die Projektarbeit an sich freigestellt werden.

33. Welche Herausforderungen sehen Sie für das zukünftige Multiprojektmanagement in Ihrer Kommune?

Ich denke, dass wir das Multiprojektmanagement noch ausweiten werden, da wir Ressourcen einsparen müssen. Je enger die Spielräume sind, desto mehr müssen wir darauf achten, die Mittel konzentriert einzusetzen und nicht zu vergeuden. Deswegen wird uns das Thema Qualitätsverbesserung in der städtischen

Steuerung beschäftigen. Auch das Berichtswesen wird in Zukunft viel stärker ausgeprägt sein. Dadurch wird das Thema Projektmanagement und Multiprojektmanagement wichtiger werden.

Ich kann mir aber nicht vorstellen, dass alle Projekte bei uns in der Organisationsabteilung zusammenlaufen. Höchstens, dass man im Zuge eines stadtweiten Berichtswesens Informationen über alle Projekte hat. Aber das müsste man dann nicht in der Organisationsabteilung, sondern in einem Zentralbereich beim Oberbürgermeister zusammenführen, weil zum Beispiel das Thema Bauprojekte bei mir völlig fehl am Platz wäre. Dafür haben wir weder Know-how noch Ressourcen. Mir würde es reichen, wenn sämtliche Organisationsprojekte bei mir zusammenfließen würden. Aber die restlichen Projekte im technischen Bereich sollten zentral zusammengeführt werden, nur nicht hier. Ich hoffe, dass es irgendwann passiert.

Anlage 15: Transkript zum Experteninterview Stadt Pforzheim

Interviewpartner: Herr Gutjahr / Frau Pfothenhauer
Position: Büroleiter des Dezernats I / Projektbüro Masterplan
und Bürgerbeteiligung
Organisationseinheit: Dezernat I
Ort: Rathaus der Stadt Pforzheim
Datum: 14.11.2014
Zeitraum: 14:00 bis 15:30 Uhr

Einleitende Fragen zum Multiprojektmanagement in der Verwaltung

1. Wer bzw. was hat den Anstoß für die Einführung des Multiprojektmanagements gegeben?

Jan Gutjahr:

Speziell auf das Multiprojektmanagement bezogen, gab es bereits seit dem Jahr 2004 eine Koordinierungs- und Steuerungsgruppe. Damals gab es noch keinen Masterplan und auch keinen Beteiligungsleitfaden für die Bürgerbeteiligung, aber natürlich wurde damals schon gesehen, dass wir eine Institution benötigen, die den Gesamtüberblick über laufende Projekte hat. Hierbei ging es vor allem um die Steuerung der Prioritäten und die Begleitung der Abwicklung von Großprojekten. Als 2012 in Pforzheim der Masterplan beschlossen wurde, hat man gemerkt, dass man jemanden benötigt, der an der Umsetzung des Masterplans dran bleibt, und gleichzeitig gesehen, dass sich aus dem Masterplan eine Menge Projekte ableiten. Die frühere Koordinierungs- und Steuerungsgruppe war rein mit Köpfen aus dem Dezernats I, also aus den Querschnittsämtern, besetzt. Aus den anderen Dezernaten waren keine Mitglieder in der früheren Koordinierungs- und Steuerungsgruppe. Da der Masterplan aber ein integriertes Stadtentwicklungskonzept ist, der sämtliche Handlungsfelder unserer Stadt beinhaltet, hat man gemerkt, dass die alte Zusammensetzung und Arbeitsweise nicht mehr kompatibel mit den Projekten und der Umsetzung des Masterplans ist. Um der Umsetzung der Masterplanprojekte gerecht zu werden, wurde die

Koordinierungs- und Steuerungsgruppe um die Büroleitungen der Dezernate II bis IV erweitert.

2. Welche Ziele verfolgten Sie mit der Einführung von Multiprojektmanagement? Wurden diese Ziele eingehalten?

Jan Gutjahr:

Für die neue Koordinierungs- und Steuerungsgruppe war uns wichtig, dass alle Dezernate eingebunden sind, weil es vor allem um dezernatsübergreifende Projekte geht. Durch die Einbindung der Büroleiter der jeweiligen Dezernate haben wir die Hoffnung, dass es insgesamt zu einer besseren Abstimmung mit den Dezernaten und Fachbereichen führen kann. Erfahrungen haben wir noch nicht wirklich, weil das überarbeitete Konstrukt auch noch recht neu ist. Wir haben hier aber eine Ebene geschaffen, um Dinge zu klären, bevor es auf die Bürgermeisterebene eskaliert. Die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe ist eine Zwischeninstanz zur Vorbesprechung, damit die Projektleiter nicht direkt zum jeweiligen Bürgermeister gehen müssen. Wir wollen eben einen Teil der Konflikte eine Ebene unter den Bürgermeistern auflösen, da diese auch ihre vollen Terminkalender haben. Wobei es sicherlich immer noch Fälle geben wird, bei denen die der Bürgermeisterebene dann eingreift.

Die Entscheidung auch ein Masterplanbüro zu besetzen, fiel vorher und wurde nicht rein an der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe orientiert. Die Projektkoordinationsarbeit ist derzeit schätzungsweise eher ein kleinerer Anteil der Stelle. Das Masterplanbüro wurde mit der Zielsetzung eingerichtet, tatsächlich den Masterplan der Stadt Pforzheim umzusetzen. Weil aber die Verknüpfung zur Bürgerbeteiligung besteht, viele Projekte sich natürlich auch aus dem Masterplan ergeben und weil hier die Abstimmung auch wichtig ist, hat sich dann entschieden, beim Masterplanbüro auch die Geschäftsstelle der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe anzusiedeln.

**3. Wo ist das Multiprojektmanagement in Ihrer Verwaltung verortet?
Welche Abwägungen waren für diese Festlegung entscheidend?**

Katharina Pfothhauer:

Die Geschäftsstelle hat das Projektbüro Masterplan und das ist direkt angesiedelt bei Herrn Oberbürgermeister Hager.

Jan Gutjahr:

Wir haben die Stelle nicht genau als Linien- oder Stabsstelle definiert, aber man kann sie als Stabsstelle ansehen. In der Stadt Pforzheim gibt es den Begriff und die Konstruktion einer Stabsstelle nicht, da Herr Hager auch kein Fan davon ist. Deshalb gibt es bei uns Dezernate und Ämter. Das Masterplanbüro ist keinem Amt zugeordnet, sondern im Dezernat I. Es ist dort angesiedelt, ohne dass das Wort Stabsstelle fällt, weil es in Pforzheim keine einzige Stabsstelle gibt. Alles was man in die Stabsstelle zieht, fehlt ja im Fachamt. Geld- und Personalressourcen können nur einmal ausgegeben werden und wenn man dann überladene Stäbe bildet, dann muss man Personal in den Fachbereichen einsparen. Man schaut hier in Pforzheim, dass man das Personal in den Fachbereich arbeiten lässt und keine ausgelagerten Stellen schafft. Die Gefahr bei Stabsstellen ist auch, dass man ein Nebeneinander zwischen Fachbereichen und Stabsstellen erzeugt, wenn die Stäbe zu groß sind. Daher sind auch in Pforzheim die Dezernate vom Personal her relativ schmal aufgestellt, auch wenn man das bei vergleichbaren Städten betrachtet. Auch die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist in anderen Verwaltungen meist eine Stabsstelle. Bei uns ist das Nötigste beim Oberbürgermeister und alles was sich auf einen Fachbereich übertragen lässt, ist auch dort angesiedelt. Wir haben da hier einen Weg gefunden, die Vorteile zu verbinden. Die Nachteile werden ausgeschaltet, weil beispielsweise die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei einem Amt ist. Die Vorteile der Stabsstelle, die in einem direkten Draht zum Oberbürgermeister und dem kleinen Weg zu ihm liegen, sind dann bei uns wieder aufgrund der räumlichen Nähe zum Büro des Oberbürgermeisters auf dieser Etage gegeben.

4. Welche Aufgaben hat das Multiprojektmanagement in Ihrer Verwaltung?

Jan Gutjahr:

Das Masterplanbüro hat im Aufgabenschwerpunkt die Umsetzung des Masterplans im Gesamten, dessen Weiterentwicklung und neu ist auch, sicherlich mit 50 %, die Umsetzung unseres neuen Bürgerbeteiligungskonzepts. Da gibt es seit April dieses Jahres einen Beteiligungsleitfaden, der aus dem Masterplanprozess entstanden ist. Hierbei werden neue Instrumente der Bürgerbeteiligung einführt, die dann nach außen für die Bürgerschaft aber auch verwaltungsintern umgesetzt werden müssen, wenn die Bürger sich dann tatsächlich auch zu Wort melden. Im Rahmen dessen ist Frau Pfothner auch gerade dabei, einen Beteiligungsbeirat zu schaffen. Diese Institutionen hatten wir bisher nicht und das ist dann natürlich auch ein entsprechender Aufwand.

Katharina Pfothner:

Ich bin ebenso Mitglied der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe und führe gleichzeitig die Geschäftsstelle. Zu meinen Aufgaben gehört es, die Einladungen zu machen, die Protokolle zu führen und den Überblick über und die Umsetzung der in der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe getroffenen Entscheidungen zu behalten. Wenn es Anträge zur Aufnahme von Projekten in unsere Koordinierungs- und Steuerungsgruppe gibt, dann steuere ich das auch.

Jan Gutjahr:

Wenn die Projekte von den Fachbereichen über diese benannten Anträge angemeldet werden, reden wir in der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe darüber, ob das Projekt überhaupt gesamtstädtisch bedeutend ist. Wenn dies bejaht wird, wird darüber gesprochen, ob es vielleicht Zielkonflikte oder Konflikte mit anderen Projekten gibt. Sollte es zu keiner Einigkeit mit dem Fachamt kommen, haben wir immer noch die Eskalationsebene der Bürgermeister, da die Projekte dann zu den Dezernenten gegeben werden. Wenn die Fachbereiche selbst Probleme mit dem Projekt haben, dann ist die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe auch dafür da, Lösungsvorschläge zu machen.

Die Einführung von Multiprojektmanagement

5. Wie lange dauerte die Einführung von Multiprojektmanagement in Ihrer Organisation?

Jan Gutjahr:

Die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe ist quasi unsere Multiprojektmanagementstelle. 2004 kam der erste Anstoß. Die Gründe sind schwer nachzuvollziehen, da einfach die damaligen Akteure nicht mehr im Dienst und wir alle noch recht neu auf unseren Stellen sind und die damaligen Akteure daher nicht persönlich kennen. Soweit es aber noch nachvollziehbar ist, kam der Anstoß aus der Kämmerei. Die damalige Kämmerin hat wohl einfach erkannt, dass es wichtig ist, bei der zunehmenden Anzahl von übergreifenden Projekten einfach jemanden zu haben, der den Überblick hat und der in Richtung Hausspitze kommuniziert, wenn es Probleme gibt, um Lösungen zu initiieren. Der Anstoß war damals sehr Dezernat I-lastig und blieb es auch weiterhin, da auch rein im Dezernat I über diese Projekte dann beraten wurde. Beteiligt war damals das Rechtsamt, Personal- und Organisationsamt und die Stadtkämmerei sowie der Büroleiter des Dezernats I. Über die Jahre war diese Struktur auch in Ordnung, der Neuanstoß war jedoch dann der Masterplan. Hierbei sollten dann die Dezernate besser eingebunden werden, damit auch die Fachbereiche die Themen nicht nur vom Protokoll her kennen. Man benötigt auch über die Büroleitungen den Kontakt zu den Dezernenten, damit von dort alles weitere veranlasst werden kann, da wir sonst den Masterplan und die Projekte daraus nicht erfolgreich umsetzen. Der zweite Anstoß ist, dass wir im Rahmen des Masterplanprozesses gesagt haben, dass wir die Haushaltsplanberatungen strategischer angehen wollen. Auch in der Hinsicht in Bezug auf die finanzielle Priorisierung von Projekten war es wichtig, an der Struktur der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe noch einmal etwas zu ändern. Wir sind in der neuen Struktur in der Aufbauphase und das Konzept zur strategischen Haushaltsplanberatung ist noch nicht fertig. Die neue Koordinierungs- und Steuerungsgruppe trifft sich das erste Mal am 24.11.2014, sodass wir aktuell noch in der Einführungsphase sind.

6. Wurde die Einführung des Multiprojektmanagements im Rahmen eines Projekts vorgenommen?

Jan Gutjahr:

Nein, wir haben dafür am 28.10.2014 eine neue Rundverfügung zur Neustrukturierung der städtischen Koordinierungs- und Steuerungsgruppe erlassen, die die alte aus 2004 ersetzt hat. Das Projektbüro Masterplan als Geschäftsstelle der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe gibt es bereits seit dem Masterplan aus 2012.

7. Wurde die Einführung mit internen oder externen Mitarbeitern durchgeführt? Welche Gründe gab es Ihrer Meinung nach für oder gegen eine externe Unterstützung?

Jan Gutjahr:

Im Rahmen des Masterplans wurden Externe eingesetzt. Für die laufende Arbeit im Projektbüro Masterplan soll es keine externe Unterstützung geben. Externe werden dann nur in einzelnen Bausteinen eingesetzt. Beispielsweise soll es für die Umsetzung der Bürgerbeteiligung einen Beteiligungsbeirat geben, in dem vier Bürgerinnen und Bürger und zwei Stadträte drin sitzen. Wenn es nötig ist, werden wir auch weitere Experten zu den Beratungen hinzuziehen.

Für die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe haben wir keine externe Unterstützung vorgesehen, da dies bei der Funktion der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe nicht nötig ist. Externe Begleitung ist bei großen Projekten im Einzelfall für die Unterstützung des operativen Geschäfts möglicherweise eher nötig, wenn die Stadtverwaltung alleine ein Großprojekt nicht umsetzen kann. Dies geschieht beispielsweise auch bei unserem Innenstadtentwicklungsprojekt Pforzheim Mitte, bei dem man sich anlassbezogen externen Sachverstand zur Erstellung von Verkehrsgutachten, Leitbild- und Nutzungskonzepten oder Handelskonzepten hinzuzieht. Bei dem großen Draufblick und die Übersicht, wie das in der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe geschieht, haben wir zumindest bisher keinen direkten Unterstützungsbedarf gesehen.

8. Wurde das für die Einführung vorgesehene Budget eingehalten?

Jan Gutjahr:

Im Prinzip gab es kein Budget. Die Masterplanstelle war vorhanden. Die hat man einfach vom Stellenplan genommen. Ansonsten gibt es Sachmittel für Bürgerbeteiligung und den Masterplan. Die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe wird keinen Bedarf an Sachmitteln haben, weil es da keine Trennung im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung gibt, wenn die Mitglieder zu uns kommen. Anders ist das bei Bürgerbeteiligung, weil da Anzeigen, Bürgerversammlungen, Publikationen, Werbung und so weiter gemacht werden und da Kosten entstehen.

9. Wie stand die Verwaltungsspitze der Einführung von Multiprojektmanagement gegenüber?

Jan Gutjahr:

Der Oberbürgermeister steht der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe sehr positiv gegenüber. Bei den Dezernenten ist es vielleicht etwas ambivalent. Zum einen wird natürlich begrüßt, dass Projekte, die schwierig sind, dezernatsübergreifend betrachtet werden. So verspricht man sich auch dezernatsübergreifend Unterstützung und Hilfe, sodass auch aktiv an die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe Bedarf angemeldet wird, um diese Projekte durch eine Verfügung unseres Oberbürgermeisters fixieren zu können. Auf der anderen Seite wird die Zeit zeigen, ob auch in jedem Fall die Zusammenarbeit läuft. Prinzipiell ist auch vorstellbar, dass die Mehrheitsmeinung nicht der individuellen Dezernatsmeinung entspricht, weil in den Dezernaten dann andere Schwerpunkte und Prioritäten vorherrschen. Wir können es derzeit daher noch nicht abschließend sagen, da es sowohl positiv als Unterstützung und Hilfe, aber auch negativ aufgrund vieler Projekte mit unterschiedlichen Prioritäten gesehen werden kann. Es kann eben dann auch dazu kommen, dass die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe Projekte als wichtiger ansieht, die den Planungen des Fachdezernenten eher entgegenstehen.

10. Wie war die Verwaltungsspitze während des Einführungsprozesses involviert?

Jan Gutjahr:

Alle Betroffenen waren bei der Neustrukturierung der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe im Vorfeld eingebunden. Die neue Rundverfügung aus Ende Oktober wurde mit den Beteiligten, die später in der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe auch sitzen sollen, zusammen erarbeitet. Hierfür hatten wir zwei Termine anberaunt. Im zweiten Termin hat man die zuvor geäußerten Vorstellungen noch einmal verfeinert. Nachdem der Entwurf für die Rundverfügungen fertig war, ist man mit allen Dezernenten in die Besprechung gegangen. Einmal in der Woche findet eine Bürgermeisterbesprechung als eine Art Jour Fixe statt. In dieser Besprechungsrunde haben wir den Entwurf für die Rundverfügung allen Bürgermeistern vorgestellt, damit die das auch mittragen. Nach der Zustimmung haben wir die neue Rundverfügung dann versendet.

11. Wie haben die Mitarbeiter in Ihrer Verwaltung auf die Einführung von Multiprojektmanagement reagiert? Gab es Unterschiede in den Reaktionen bei Linienvorgesetzten, Projektleitern und Mitarbeitern?

Jan Gutjahr:

Bisher haben wir sehr dringende Anmeldungen für die Projekte. Teilweise wartet man schon darauf, dass wir sozusagen endlich richtig loslegen, damit sie die Unterstützung haben. Bisher zeigt es sich, dass eine große Offenheit vorhanden ist, die Projekte anzumelden. Die Projektleiter wollen sich zu ihren Projekten besprechen, weil es ihnen Sicherheit über ihre Zielsetzung, ihren Arbeitsauftrag und die entsprechenden Ressourcen für ihr Projekt gibt. Bei Projekten, die es in die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe schaffen, dürfte es sich hauptsächlich nur um Abteilungsleiter, stellvertretender Amtsleiter und Amtsleiter handeln, die Projektleiter sind. Bei uns ist daher ein wichtiger Aspekt, dass die Projektleiter ihre Verantwortung behalten und auch im Laufe der Projektabwicklung eigenverantwortlich entscheiden sollen, welche Informationen sie an die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe weitergeben.

Unterschiedliche Reaktionen haben wir nicht festgestellt, da wir auch die Dezenten im Vorfeld eingebunden haben, damit sie das aktiv mittragen.

12. Wie wurden die Mitarbeiter bei der Einführung von Multiprojektmanagement beteiligt?

Jan Gutjahr:

Der Beteiligungsprozess hat sich auf die Mitglieder der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe beschränkt. Dadurch dass die Querschnittsämter und alle Büroleitungen aus den Dezernaten in der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe sind, ist der Ideeneinfluss schon relativ breit aufgestellt gewesen. Es gab keinen weiteren innerbetrieblichen Partizipationsprozess.

13. Wie wurde auf ggf. vorhandene Widerstände der Mitarbeiter reagiert?

Jan Gutjahr:

Widerstände haben wir aktuell noch nicht. Wenn es dann losgeht, ist es wahrscheinlich nicht auszuschließen, dass man mal eine andere Meinung als der Projektleiter vertritt. Das könnte auch unangenehm werden. Aber da haben wir noch keine Erfahrungen. Im weiteren Prozess ist denkbar, dass ein Projektleiter natürlich in eine Richtung oder auch Ressourcen möchte, die nicht möglich sind. Es kann sein, dass sich da noch Komplikationen entwickeln, aber die Startphase ist noch unbelastet davon. Gleichzeitig ist bei uns ein wichtiger Aspekt, dass die Verantwortung bei den Projektleitern bleibt und diese eigenverantwortlich entscheiden, wann sie welche Informationen an uns weitergeben.

14. Wer waren aus Ihrer Sicht wichtige Personen innerhalb und ggf. auch außerhalb der Verwaltung für die Einführung von Multiprojektmanagement? Wie wurden diese Personen einbezogen?

Jan Gutjahr:

Wir haben in der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe die Querschnittsämter Rechtsamt, Personal- und Organisationsamt und Stadtkämmerei und das zieht sich bei uns auch durch die komplette Verwaltungsstruktur. Beispielsweise muss jede Vorlage für den Gemeinderat mit diesen drei Querschnittsämtern abgestimmt

werden. Der Hintergrund ist relativ einfach, da fast alle Vorlagen irgendwelche personellen oder organisatorischen und auch finanziellen Auswirkungen haben, gleichzeitig spielen auch oftmals rechtliche Aspekte eine Rolle. Daher sollen die drei Querschnittsämter über alle wesentlichen Vorgänge Bescheid wissen und auch ihre Fachkompetenzen mit einbringen. Daher ist es uns auch wichtig, die jeweiligen Amtsleitungen wie früher auch in der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe zu haben.

Neben den Mitgliedern der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe brauchen wir den Willen der Dezenten da mitzumachen. Die können im schlimmsten Fall alles kippen oder nicht aktiv unterstützen. Und die Projektverantwortlichen sind die wichtigsten Akteure und da gehen wir davon aus, dass die dem Ganzen positiv gegenüber stehen. Da wir noch nicht wirklich gestartet sind, haben wir aber auch noch keine Konfliktfälle. Externe Schlüsselpersonen gibt es nicht, weil wir das als ein rein internes Projekt ansehen. Da haben wir weder Experten noch Bürger beteiligt, weil das für unsere interne Steuerung ist. Auch der Gemeinderat spielt keine Rolle, da die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe als internes Gremium dessen Kompetenzen nicht beeinträchtigt. Der Gemeinderat entscheidet wie bisher auch über die Vorlagen wie es die Hauptsatzung vorsieht.

Die Rolle des Multiprojektmanagers

15. Wie viele Mitarbeiter sind für das Multiprojektmanagement zuständig?

Jan Gutjahr:

Frau Pfothner ist derzeit in Personalunion sowohl das Projektbüro Masterplan, als auch das Projektbüro Bürgerbeteiligung, als auch die Geschäftsstelle der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe.

Katharina Pfothner:

Rein formal ist dies komplett meine Aufgabe, wobei ich natürlich Kollegen hier habe, die mich unterstützen. Die Aufgabe ist derzeit zu 50% in Bezug auf den Masterplan als auch zu 50% in Bezug auf die Bürgerbeteiligung aufgeteilt, wobei hierbei keines der beiden Themen zurück gestellt werden soll. Wie sich das genau

in Arbeitsstunden verteilt, hängt auch von unterschiedlichen Phasen ab. Es gibt sicherlich Zeiten, wo es in einem Bereich mehr zu tun gibt, und sich das später in den anderen Bereich verlagert. Gerade der neue Leitfaden zur Bürgerbeteiligung und dessen Umsetzung ist eine Anschubphase, der die Aufgabenschwerpunkte von allein setzt.

16. Wurden neue Mitarbeiter für das Multiprojektmanagement eingestellt?

Jan Gutjahr:

Aufgrund eines Stellenwechsels der vorherigen Stelleninhaberin wurde die Stelle extern ausgeschrieben und mit Frau Pfothner neu besetzt. In der Anzahl, der für das Projektbüro zuständigen Personen, hat sich aber nichts verändert.

17. Welche Fachkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Katharina Pfothner:

Es ist wichtig, dass man inhaltlich nachvollziehen kann, worum es in den verschiedenen Projekten geht. Es gibt dann in den jeweiligen Fachbereichen ein gewisses Fachvokabular oder Rahmenbedingungen, die man kennen sollte.

Ganz wichtig ist aber, würde ich sagen, dass die Stelle ohne Kommunikationskompetenz nicht funktioniert. Auch Organisationskompetenz ist wichtig. Aber die fachlichen und inhaltlichen Entscheidungen liegen nicht bei der Stelle, sondern bei den jeweiligen Projektleitern.

18. Welche Methodenkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Katharina Pfothner:

Da das operative Projektmanagement bei den jeweiligen Projektleitungen angesiedelt ist, ist es auf dieser Stelle wichtiger den Gesamtüberblick zu wahren.

19. Welche Sozialkompetenzen benötigt Ihrer Meinung nach ein Multiprojektmanager?

Katharina Pfothner:

Man muss versuchen eine gute zwischenmenschliche Beziehung zu den Projektleitern aufzubauen, damit der Informationsfluss zustande kommen kann. Man muss ein gewisses Einfühlungsvermögen haben und sich in die Situationen und Probleme hineinversetzen können. Auch wenn unterschiedliche Meinungen bestehen, muss man produktiv und ausgleichend zu einer Lösung kommen, weil es nicht das Ziel ist, dass Streitigkeiten immer auf Bürgermeisterebene entschieden werden müssen.

20. Welche Qualifizierungsmöglichkeiten gibt es in Ihrer Verwaltung für die Mitarbeiter, die für das Multiprojektmanagement zuständig sind?

Katharina Pfothner:

Wir haben eine eigene Personalentwicklung, die intern ein Programm anbietet. Der Inhalt ist nicht ausschließlich Projektmanagement, aber ein Teil davon. Wir haben ein Programm für Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte und es gibt die Möglichkeit sich extern fortzubilden. Ich war gerade diese Woche erst auf einem Seminar zum Thema interne und externe Kommunikationsprozesse im Zusammenhang für integrierte Stadtentwicklungsplanung. Der Besuch einer zertifizierten Projektleiterausbildung ist derzeit nicht in Planung. Die operative Ebene liegt ganz klar beim Projektleiter, deswegen sind die Projektmanagementkompetenzen auch nicht so ausgeprägt notwendig. Es ist natürlich vorgesehen, jeden immer wieder speziell nach den Anforderungen zu fördern.

Jan Gutjahr:

Ich weiß nicht ob es Personen gibt die soweit zum zertifizierten Projektleiter geschult worden sind. Standardmäßig sind Führungskräfteprogramm und Nachwuchsführungskräfteprogramm als zwei Bausteinprogramme, bei denen Projektmanagement ein fester Bestandteil des Schulungsprogramms ist. Eins von beiden durchläuft man zumindest mit akademischem Abschluss in jedem Fall und

da sind Bausteine wie Projektmanagement, Kommunikation, Rhetorik, Präsentation über einen Zeitraum von 1,5 Jahren enthalten. Das ist dann die Grundlage. Inwiefern jetzt noch zusätzliche spezielle Seminare dazukommen, weiß ich im Moment nicht. Aber die Leute aus den einzelnen Fachbereichen besuchen gezielt Seminare, eben auch wie das meiner Kollegin zum Thema Stadtentwicklungsplanung. Wir haben in der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe eine sehr grobe Draufsicht. Wir betreiben kein Projektmanagement im eigentlichen Sinne und kein operatives Projektmanagement. Wir verdichten ja eher die Informationen für die Führungskräfte. Seminare für Projektmanager sind auf der Ebene, auf der wir mitwirken, zu detailliert, da wir keine Zeit- und Ressourcenplanung durchführen.

21. Über welche Einflüsse muss ein Multiprojektmanager Ihrer Meinung nach verfügen?

Jan Gutjahr:

Formal hat die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe keine Macht. Sie hat keine Entscheidungskompetenzen. Informell hat sie das aber schon. Die Büroleitungen haben Zugang und einen guten Kontakt zu ihren Bürgermeistern. Und unsere Querschnittsämter sind auch nicht unbedeutend. Ich denke, wenn sich die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe einig mit dem Projektleiter ist, kann man auch ohne Beschluss weiter arbeiten. Das wird eher interessant, wenn man sich uneinig ist. Dann müsste man eventuell als Eskalationsebene auf die Bürgermeisterebene und einen formalen Beschluss erwirken. Aber wenn wir vernünftig miteinander reden, bedarf es vermutlich keiner formalen Beschlüsse.

Die Organisation des Multiprojektmanagements

22. Welche Informationen erhalten Sie von den Projektleitern? Sind diese Informationen standardisiert für alle Projekte aufzubereiten?

Jan Gutjahr:

Die Projektleiter sollen bereits sehr frühzeitig ihre Projekte bei der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe einreichen. Wir haben dafür einen Projektsteckbrief, der neben organisatorischen Verantwortlichkeiten, den

Projektstart und das Projektende, die Kostenstelle, das Ziel des Projekts, die Kosten aber auch den Abgleich mit den Masterplan-Zielen beinhaltet. Diese Informationen sind standardisiert an die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe zu melden. Eine weitere Übermittlung von Informationen aus den Projekten erfolgt nur, wenn die Projekte kritisch werden. Das entscheidet jeder Projektleiter selbst.

23. Wie gelangen die Informationen von den Projektleitern und ggf. auch Projektbeteiligten zu Ihnen? Gibt es hierzu regelmäßige Besprechungstermine oder werden die Informationen nur bei Bedarf weiter gegeben?

Jan Gutjahr:

Die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe trifft sich voraussichtlich alle 6 bis 8 Wochen. In der Regel werden die Projektleiter in die Sitzung eingeladen, in der über ihr Projekt beraten wird. Die Projektleiter sind auch angehalten, wenn sich wesentliche Dinge verändern und zum Beispiel Meilensteine erreicht werden, diese unaufgefordert an die Geschäftsstelle zu melden, damit das vermerkt werden kann. Man hat auch überlegt ein regelmäßiges Intervall festzulegen, doch das wurde verworfen, da man eventuell aufgrund fehlenden Fortschrittes in den Projekten, unnötigen Verwaltungsaufwand verursacht. Wir wollen die Projektleiter daher nicht unnötig nerven und Verwaltungsprozesse anstoßen, die sich nicht lohnen. Die Projektleiter sind von sich aus angehalten, wesentliche Schritte mitzuteilen, wenn diese die zentrale Steuerungsebene betreffen. Ein großer Teil der Verantwortung liegt bei den Projektleitern.

Man kann sagen, dass die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe recht niederschwellig konstruiert ist. Wir gehen nicht in die Einzelsteuerung der Projekte. Wir möchten gerne einen Überblick herstellen, beratend zur Seite stehen und Lösungsansätze entwickeln. Aber dies nur soweit wie es der jeweilige Projektverantwortliche für nötig erachtet. Weil wenn der Projektleiter sagt, dass alles in geordneten Bahnen läuft, dann gibt es keinen Grund sich einzumischen. Aber wenn er sagt, da treten Probleme in der Zusammenarbeit mit einem

Fachbereich auf oder es gibt eine große Zeit- oder Budgetüberschreitung, dann sollte in der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe mit den Querschnittsämtern darüber reden und gemeinsam entscheiden, ob man den Bürgermeister informieren muss. Es liegt also auch an jedem Projektleiter, wie viel Arbeit er mit der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe hat. Wenn er viel Beratungs- und Rückspiegelungsbedarf hat, wird er auch mehr berichten müssen. Wenn er aber sagt, dass sein Projekt läuft und die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe das ebenso sieht, dann kann er relativ einfach das Projekt zu Ende bringen.

Wenn Uneinigkeiten in den Projekten zwischen gemeinsam beteiligten Fachbereichen bestehen, dann könnte man sich überlegen die Verantwortlichen in eine Koordinierungs- und Steuerungsgruppe einzuladen und darüber zu reden. Wir würden immer als ersten Schritt informell die Probleme zu lösen. Eine Anordnung wäre immer die Eskalationsebene. Wir würden mit möglichst wenig Papierversuchen, die Dinge ins Lot bringen.

24. Welche Vorgaben für eine Weitergabe von Informationen an die Verwaltungsspitze gibt es?

Jan Gutjahr:

Wenn keine besonderen Anlässe oder Katastrophen sind, dann werden wir im halbjährlichen Turnus einen Bericht der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe in der Bürgermeisterbesprechung vorstellen. Wenn es unüberwindbare Probleme gibt, werden wir auch anlassbezogen die Bürgermeister einbeziehen. Die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe entscheidet die Einbindung der Bürgermeister von sich aus.

Bisher haben wir diese Informationsweitergabe noch nicht gemacht. Das wäre in einem halben Jahr zum ersten Mal. Es wird sicherlich eine Zusammenstellung von dem sein, was in dem standardisierten Projektsteckbrief steht. In diesem Projektsteckbrief stehen relativ viele Dinge drin, die die Fachämter, die ein Projekt anmelden, angeben müssen. Ich denke das wird der Grundbaustein für das Berichtswesen sein. So ein Projekt entwickelt sich natürlich auch nach der

Anmeldung in seinem Verlauf weiter und da müsste der Bericht den aktuellen Stand beinhalten, bevor man in die Bürgermeisterbesprechung geht. Inwiefern wir dann noch Warn-Indikatoren hereinsetzen, wie beispielsweise wenn Zeit oder Budget kritisch werden, werden wir in der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe noch absprechen.

25. Welche Projektarten unterscheiden Sie grundsätzlich?

Jan Gutjahr:

Da haben wir eigentlich nur zwei Kästchen zum Ankreuzen auf unserem Projektsteckbrief. Entweder es handelt sich um ein Koordinierungs- und Steuerungsgruppen-Projekt, ein Bürgerbeteiligungsprojekt oder beides zugleich als Überschneidung. Also gibt es drei Möglichkeiten. Wir wollen den Ämtern an der Stelle auch so wenig wie möglich Arbeit machen, da wir für diese drei Möglichkeiten trotzdem nur einen Projektsteckbrief haben. Innerhalb der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe gibt es bisher keine Unterscheidung der Projektarten.

26. Nach welchen Kriterien wählen Sie Projekte aus? Wie priorisieren Sie die ausgewählten Projekte? Wie entscheiden Sie über die einzusetzenden Ressourcen?

Jan Gutjahr:

Es sind nicht alle Masterplanprojekte automatisch auch in der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe. Wir haben da eine Definition gemacht und nehmen in die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe nur Projekte auf, die entweder mehrere Dezernate betreffen und/ oder finanziell oder politisch herausgehobene Auswirkungen erwarten lassen. Es kann also auch beides zusammenkommen. Es gibt ja, wenn man es nur klein genug anschaut, unendlich viele Projekte, die in einer Stadtverwaltung in der Größenordnung von Pforzheim laufen. Diese Anzahl wäre absolut unüberschaubar. Für die politische Steuerung sind auch die wenigsten Projekte jetzt wirklich relevant, sondern wenn die abgegrenzt in einem Aufgabenbereich stattfinden und insgesamt nicht so starke Auswirkungen haben, dann ist es durchaus richtig und auch nicht schädlich, wenn sich der jeweilige

Fachbereich darum kümmert. Aber natürlich ist es für alle Projekte, die nach außen eine Bedeutung haben, die finanziell eine Bedeutung haben oder wo man mehrere Dezernate und Fachbereiche zusammenbringen muss, wichtig eine Koordinierungs- und Steuerungsgruppe zu haben, die dann den Überblick hat und auch die Projekte ein Stück weit berät, wenn es Probleme gibt, um bereits erste Schritte einzuleiten.

Im Rahmen des Masterplans haben wir A-, B- und C-Ziele erarbeitet, die teilweise eher Maßnahmen und keine Projekte sind. Der Masterplan ist ja in einem Bürgerbeteiligungsprozess entstanden und da kann man nicht so streng wissenschaftlich arbeiten, weil sonst die Beteiligung wegbleibt. Natürlich sollen die A-Ziele prioritär im Vergleich zu den B- und C-Zielen behandelt werden. Wir haben aber im Moment noch keine Priorisierung unter den A-, B- und C-Zielen der sechs unterschiedlichen Handlungsfelder vorgenommen. Es ist daher noch nicht entschieden, ob ein A-Ziel im Handlungsfeld 1 wichtiger ist als ein A-Ziel im Handlungsfeld 2 oder anders herum. Also gibt es derzeit keine Priorisierung von A-Zielen untereinander und es gibt auch noch keine zeitliche Priorisierung. Die Ziele sind auf die nächsten 15 Jahre ausgelegt. Wenn es aber darum geht, was wir im nächsten Doppelhaushalt mit Priorität angehen, trifft der Masterplan keine Aussage. Daher soll ein System erarbeitet werden, welches uns ermöglicht, Maßnahmen und Projekte daran zu messen, um am Ende zu einer Einschätzung zu kommen, was prioritär angegangen und was verschoben werden sollte oder ganz entfällt. Und das ist ein sehr schwieriger Prozess, bei dem wir aktuell noch keine konkreten Ergebnisse haben. Derzeit werden daher die Projekte von den Fachbereichen bei der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe angemeldet, wenn die Fachbereiche denken, dass es an der Zeit ist, ein bestimmtes Projekt anzugehen. Auch möchten wir im Rahmen der Erarbeitung eines Konzepts zur strategischen Haushaltsplanberatung ein Muster entwerfen, mit dem man Priorisierungen von Projekten vornehmen kann. Hierfür erarbeiten wir demnächst Kriterien.

Die Fachbereiche, die die Projekte beantragen, machen auch den Vorschlag wer Mitglied im Projekt sein soll. Hierzu gehört auch ein Vorschlag über die zeitliche Dauer. Wenn die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe darüber beraten hat, wird am Ende ein Schreiben für den Oberbürgermeister aufgesetzt. In diesem Schreiben wird der Projektleiter dann offiziell vom Oberbürgermeister bestellt. Der Fachbereich strukturiert daher alles vor. Die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe macht keine operative Projektsteuerung. Wenn man sich dann zwischen Koordinierungs- und Steuerungsgruppe und Fachbereich einig ist, dann wird das Konzept durch den Oberbürgermeister fixiert, der das Letztentscheidungsrecht über die einzusetzenden Personen hat.

27. Wie stimmen Sie Ihre Projekte mit dem Leitbild bzw. den Zielen Ihrer Verwaltung ab?

Jan Gutjahr:

Prinzipiell ist jedes Fachamt und jeder Projektleiter gehalten, dass sich sein Projekt in die Gesamtstrategie der Stadt einfügt. Aber das ist für die Fachbereiche nicht immer einfach zu erkennen, weil die oft nicht wissen, was sonst noch für Projekte laufen. Und da hat die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe ihren Nutzen, da sie den Überblick hat, den das Fachamt gar nicht haben kann. Von daher macht es Sinn sich zu Beginn mit dem Projektleiter zusammzusetzen und zu beraten, ob das alles in die richtige Richtung läuft. Es können sich Prioritäten und Ziele auch schnell verschieben. Jetzt zum Beispiel ist das Thema Asyl aufgetreten. Als wir damals den Masterplan gemacht haben, war Asyl überhaupt kein Thema. Da waren die Asylzahlen total niedrig und jetzt ist das eines der absolut brennenden Themen, da man Unterbringungsmöglichkeiten finden und bereitstellen muss. Deswegen muss man manchmal auch auf gewisse Veränderungen reagieren, da sich die Zielprioritäten sehr schnell ändern können.

Ansonsten ist immer noch der Projektleiter für das Projekt verantwortlich. Es soll nicht dazu kommen, dass der Projektleiter die Verantwortung an die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe abschieben kann. Die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe soll in keinem Fall einen Beitrag zur organisierten

Unverantwortlichkeit leisten. Der Projektleiter hat die Verantwortung für das Projekt und die bleibt auch bei ihm, aber er soll die Möglichkeit haben, sich mit Vertretern der Dezernate und der Querschnittsbereiche austauschen zu können. Wir dürfen die Verantwortung nicht zu weit streuen, weil sonst keiner mehr verantwortlich ist und haben uns deswegen dafür entschieden, dass der Projektleiter die Zielsetzung und deren Abgleich mit der Gesamtstrategie vornimmt.

28. Wie wurde das Multiprojektmanagement grundsätzlich in organisationsinterne Handlungsleitlinien aufgenommen? Wie war die Reaktion unter den Mitarbeitern darauf?

Jan Gutjahr:

Wir haben nicht für alle Projekte einen einheitlichen Projektmanagementleitfaden, aber für Teilbereiche. Zum Beispiel im Bereich Hochbau gibt es einen Projektmanagementleitfaden. Es gibt auch einen speziell für Kindertagesstätten. Also für die einzelnen Bereiche, wo man gemerkt hat, dass es erforderlich ist, einen Rahmen für das Projektmanagement zu setzen. Das sind sehr unterschiedliche Projekte, sodass nicht ein Leitfaden für alle Projekte passt. Ich glaube der Hochbauleitfaden ist ab 150.000 Euro anzuwenden. Für relativ kleine Dinge, die der Verantwortliche auch als Projekt sieht, wie für den Neubau eines Geländers, wäre das nicht erforderlich. Man darf es nicht übertreiben mit der formalisierten Organisation. Deshalb haben wir nicht für jedes Projekt ein einheitliches Projektmanagement. Wir sind in Gesprächen mit den Projektleitern eine gewisse Grundstruktur individuell in dem Schreiben, welches am Ende der Oberbürgermeister zur Projektgenehmigung unterzeichnet, festzulegen.

Die Rundverfügung zur Koordinierungs- und Steuerungsgruppe ist öffentlich an alle Mitarbeiter gerichtet worden. Aber es gibt bei uns keine Rundverfügung, die Projektmanagement für alle Projekte in einer gewissen Art und Weise vorschreibt. Ein Projektleiter hat bei uns nicht automatisch Weisungsbefugnisse für Mitarbeiter aus anderen Fachbereichen oder Dezernaten. Das kann er nur über die individuelle Anordnung vom Oberbürgermeister bekommen. Der natürliche

Zustand wäre, dass einfach alle zusammenarbeiten. Aber formal gesehen durchbricht der Projektleiter die Linienorganisation nicht mit besonderen Anordnungs Kompetenzen gegenüber anderen Mitarbeitern. Das kann er erst, wenn es angeordnet ist.

29. Gibt es in Ihrer Verwaltung eine Regelung zum Erfahrungsaustausch über Erfolge und Misserfolge der bisherigen Projekte?

Jan Gutjahr:

Das ist eine gute Frage. Uns beschäftigt auch derzeit die Frage, wie die Fachbereiche untereinander von wichtigen Projekten Kenntnis bekommen, damit sie auch eventuelle Kollisionen selbst im Vorfeld erkennen oder die Projekte auch zeitlich besser einteilen können. Das ist das große Thema der internen Informationen und Kommunikation. Es gibt immer Dinge, die man verbessern kann. Aber wir müssen da einen Schritt nach dem anderen gehen. Das Thema steht bei uns auf der Agenda. Das kann man immer etwas verbessern und wir merken auch, dass immer wieder Informationen fehlen. Das ist auch eine Frage, die wir klären wollen, aber im Moment noch nicht haben.

Wir haben das Intranet mit verschiedenen Informationen, aber wir haben noch nicht so einen Projektmonitor, wie man sich das vorstellen könnte. Wir informieren bisher immer über Rundschreiben und Rundverfügungen. Aber es gibt bei uns wesentlich mehr Rundschreiben, als Rundverfügungen, die die Anordnungen bei uns sind. Aber das ist natürlich eine große Datenbank mit vielen Rundschreiben. Wenn ich da jetzt schnell einen Überblick über den Sachstand bekommen möchte, dann werde ich das nicht hinkriegen. Ich muss mir das einzeln zusammensuchen, sofern es überhaupt möglich ist. Das Intranet ist nicht in Projektstrukturen angelegt und man sieht auch nicht wie weit das Projekt ist, da keine Fortschritte angezeigt werden.

Katharina Pfotenhauer:

Es sind eher so die übergeordneten Informationen. Es gibt einen Bereich für den Masterplan und für die Bürgerbeteiligung, wo dann generelle Informationen oder

auch Formulare für die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe, Projektleiter und auch Projektmitarbeiter verfügbar sind.

Jan Gutjahr:

Bei der Bürgerbeteiligung haben wir aber damit begonnen. Hier haben wir eine Themen- und Projektvorschau öffentlich im Internet. Bei Projekten, die für die Bürgerschaft interessant erscheinen und rechtlich für eine Bürgerbeteiligung möglich sind, haben wir eine Liste erstellt, die dann regelmäßig mit den Ständen der Projekte aktualisiert wird. Dies kann man sich dann auch für alle großen Projekte der Stadt wünschen. Da kann die Bürgerschaft dann sortiert nach allen möglichen Kriterien wie Themen oder Datumsangaben nach Projekten suchen und sich darüber informieren. Diese Liste wird halbjährlich auf den aktuellen Projektstand aktualisiert. Das ist aber nur ein Teil der städtischen Projekte. Einen anderen Teil, teilweise mit Überschneidungen, sammeln wir dann zukünftig in der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe. Vielleicht kann man dann auch eine interne Liste mit Projekten, die für die Öffentlichkeit nicht bedeutend sind, wie beispielsweise interne Organisationsprojekte, entwickeln.

Erfolgt dies über eine zentrale Austauschplattform?

Katharina Pfothner:

Für die Themen- und Projektvorschau für die Bürger benutzen wir gerade für unsere Internetsachen Typo3. Das wurde dann speziell für uns von unserem Dienstleister programmiert.

Jan Gutjahr:

Zunächst hatten wir nur Excel-Tabellen für die Projektübersicht. So fängt man eben an. Bei der Themen- und Projektvorschau ist es so, dass wir diese Darstellungssoftware haben. Es handelt sich aber nicht um eine Projektmanagementsoftware. Da hat man feste Eingabemasken hat, sodass der Bürger als Endanwender eine schöne Übersicht bekommt. Die ist dann einfach anwenderfreundlicher als eine Excel-Tabelle, die einen erschlägt. Es gibt auch MS Project in der Stadtverwaltung. Mitarbeiter, die Großprojekte steuern, haben das

Programm. Wir haben uns das für unseren Bereich noch nicht angeschaut, aber ich vermute, dass es dafür nicht gedacht ist. Bei uns sind es ja nur Grobdaten. Wir machen keine genaue Zeit- und Ablaufplanung, sondern die Projektleitung soll uns ihre Projektplanung für die Gesamtübersicht in ein bis zwei Sätzen schildern. Dafür brauche ich kein MS Project. Wahrscheinlich wäre das an der Stelle auch einfach zu viel Geld ausgegeben, ohne dass die vielen Funktionen tatsächlich genutzt werden können. Für einzelne Großprojekte, die über Jahre gehen, ist eine solche Detailtiefe sicherlich sinnvoll. Ich glaube aber, wir kommen mit der klassischen Excel-Tabelle für unsere Zwecke besser hin. Im zweiten Schritt lassen wir uns vielleicht ein Modul programmieren für das Content Management System, sodass man es schön für die Anwender in Form bringen kann. Mehr braucht es wahrscheinlich gar nicht.

Abschließendes Statement

30. Konnte nach der Einführung von Multiprojektmanagement die Anzahl der Projekte, die ihr geplantes Budget einhalten, gesteigert werden?

Jan Gutjahr:

Bei der Anmeldung der Projekte gibt es in der Regel keine detaillierten Kostenschätzungen, weil die Projekte in einem sehr frühen Stadium angemeldet werden sollen. Diese können aber im Projektsteckbrief angegeben werden, wenn sie bekannt sind. Die Kostenschätzungen sollen im Laufe des Projekts aktualisiert werden. Es gibt noch keinen Vergleich Vorher-Nachher-Vergleich der Kosten. Gleichzeitig liegt die Kostenverantwortung im Rahmen der Haushaltsansätze bei den Projektleitern.

31. Was sind aus Ihrer Sicht die Vorteile und Chancen von Multiprojektmanagement?

Jan Gutjahr:

Wir haben bewusst das Projektbüro Bürgerbeteiligung und die Geschäftsstelle der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe zusammengelegt. Es gibt viele Überschneidungen der Themen, die sowohl für die Bürgerbeteiligung in der Themen- und Projektvorschau als auch für die Koordinierungs- und

Steuerungsgruppe anstehen. Es gibt aber auch Projekte, die nur in dem jeweiligen Bereich der Bürgerbeteiligung oder der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe mit finanzieller und politischer Bedeutung sind. Der gemeinsame Nenner der Projekte aus beiden Bereichen ist der Masterplan. Daher sind viele Anknüpfungspunkte und Überschneidungen vorhanden, die eine solche Aufgabenbündelung der Stelle rechtfertigen. Die Stelle ist aber erst seit September dieses Jahres besetzt. Insofern können wir noch nicht viel über unsere Erfahrungen berichten. Es wird sich erst zeigen, wie viele Zeiteile man für die einzelnen Stellenanteile benötigt. Die Stelle, die wir vorher hatten, war einfach noch zu stark von Controlling behaftet. Da haben wir dann gemerkt, dass diese Details für die Verwaltungsspitze aber gar nicht so wichtig sind, da die übergeordnete Sicht für uns wichtiger ist und wir hier steuerungsrelevante Informationen benötigen, die von der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe soweit erforderlich an die Bürgermeister als oberste Steuerungsebene verdichtet weitergegeben werden. Aus den gemachten Erfahrungen im Masterplan wissen wir, dass wir an der Stelle eben nicht alle Detailinformationen aus den Projekten benötigen. Wichtiger war es, den Detaillierungsgrad zu senken und die Vernetzung zur Bürgerbeteiligung zu schaffen.

32. Welche Empfehlungen würden Sie aus Ihrer Erfahrung heraus anderen Kommunen bzgl. der Einführung von Multiprojektmanagement geben?

Jan Gutjahr:

Wie viele Projekte man am Ende aufnimmt, hängt von der Definition ab. Wir wollen nicht zu viele in der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe haben. Bei der Bürgerbeteiligung sind es bisher 13 Projekte. Da streben wir aber so ca. 30-40 Projekte an.

Katharina Pfothner:

Ja, es wird auch darauf hinaus laufen, wenn es den neuen Haushalt gibt und wieder neue Projekte angemeldet werden. Es kommt nicht immer auf eine Mindestanzahl von Projekten an, da jedes einzelne Projekt von der übergreifenden Arbeitsgruppe profitiert. Es gibt eher ein Maximum, was noch handhabbar ist.

Jan Gutjahr:

Also die 30-40 Projekte, die wir bei der Bürgerbeteiligung wollen, wären für die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe vielleicht schon wieder zu viel. Gerade wenn man bedenkt man trifft sich alle 6 bis 8 Wochen für zwei Stunden, müssen das wirklich die bedeutendsten Projekte für die Stadt sein. Alles was darunter ist, liegt dann in der Zuständigkeit der Fachämter. Bei der Bürgerbeteiligung ist das etwas anders, weil da vielleicht auch ein etwas kleineres Projekt Aufmerksamkeit auf sich ziehen kann. Eine Mindestschwelle wie das öffentliche Interesse und eine Ausstrahlung auf die Gesamtstadt muss es trotzdem geben, weil wir beispielsweise nicht jede Gehwegsanierung als Bürgerbeteiligung laufen lassen können.

Ich denke, dass bei einer Kommune von 2.000 Einwohnern das keinen Sinn macht, da der Bürgermeister die Projekte wahrscheinlich alle im Kopf hat. Bei einer Stadt mit 100.000 Einwohnern wird es ab 20-30 Projekten schwierig den Überblick zu behalten. Ich denke ab einer gewissen Größenordnung macht es Sinn, ein Gremium oder auch einzelne Personen einzusetzen. Ansonsten können wir keine weiteren Erfahrungen weitergeben, da wir beide noch relativ neu im Rathaus sind.

33. Welche Herausforderungen sehen Sie für das zukünftige Multiprojektmanagement in Ihrer Kommune?

Jan Gutjahr:

Ich denke das ist von Stadt zu Stadt sehr individuell. Aber unsere größte aktuelle Herausforderung ist im Moment die Erarbeitung der Arbeitsgrundlagen. Dazu gehört auch die Erarbeitung der strategischen Haushaltsplanberatungen, da es ein langwieriger Prozess ist. Auch sind die angesprochenen Ziele im Masterplan untereinander noch nicht priorisiert. Diese Hauptaufgabe der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe, auf die Priorisierung und Zielkonflikte zu schauen, ist im Moment noch nicht hundertprozentig valide möglich. Da müssen wir viel aus dem Bauch und dem bisherigen Überblick heraus entscheiden. Wir haben aber noch kein valides Beurteilungsinstrument, um Prioritäten zu messen und zu setzen. Da

fehlen uns noch die methodischen Grundlagen und diese zu erarbeiten ist nicht trivial. Alles weitere in Bezug auf die Ablauforganisation werden wir noch sehen, da die komplett neue Zusammensetzung am 24.11.2014 ein erstes Treffen hat. Da geht es dann beispielsweise auch um das Thema Asyl, weil uns das gerade sehr beschäftigt, wie wir es schaffen können die Asylbewerber rechtzeitig und gesellschaftlich vereinbar mit Politik und Bürgerschaft und wirtschaftlichen Zielen unterzubringen. Da gibt es eine Vielzahl an sozialen, wirtschaftlichen und baurechtlichen Kriterien für jeden Standort, der als Unterbringung sinnvoll ist. In der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe geht es dann um die Organisation dieses Themas in der gesamten Stadtverwaltung.

Katharina Pfothner:

Gerade bei dem Thema Asyl zeigt es sich aber auch wie sinnvoll es ist, dass wir das Thema Bürgerbeteiligung mit der Koordinierungs- und Steuerungsgruppe in Personalunion verknüpfen.