



STAATSANZEIGER

Internetportal für Wirtschaft, Politik  und Verwaltung in Baden-Württemberg

Suche



STARTSEITE

MEIN PROFIL

KONTAKT

IMPRESSUM

HILFE

STAATSANZEIGER-VERLAG

Dienstag, 19.01.2010

BERUF & KARRIERE

» NACHRICHTEN

Pfadangabe: >Home >Nachrichten >BERUF & KARRIERE

POLITIK

VERWALTUNG

REGIONALES

WIRTSCHAFT

KULTUR

» BERUF & KARRIERE

AUSFLUGSTIPPS

DOSSIERS

AMTLICHES

Staatsanzeiger

Archiv

weitere Dienste

ABO

weitere Produkte >

„Saubere Auftrags- und Zielklärung ist das A und O einer guten Projektarbeit“

16.01.2010 Karlsruhe. Projektmanagement wird auch in der öffentlichen Verwaltung in zunehmendem Maß als Instrument genutzt, Veränderungsprozesse zu initiieren und konsequent zu verfolgen. Katy Cuko sprach über Anforderungen und Fallstricke von Personalmanagement bei der öffentlichen Hand mit Marijan Kosel, Geschäftsführer der WEKOS Personalmanagement GmbH in Tettngang, der seit dem Jahr 2000 auch Projektmanagement-Seminare an der Verwaltungsakademie in Karlsruhe leitet.



staatsanzeiger.de: Projektmanagement hat sich zumindest in der Wirtschaft als effiziente Methode bei der Aufgabenerfüllung bewährt. Spielt diese Form heute auch in der öffentlichen Verwaltung eine (tragende) Rolle?

Marijan Kosel: Ich sehe da keinen grundlegenden Unterschied. Es mag sein, dass die öffentlichen Verwaltungen noch etwas hinterher hinken. Aber auch hier hat die Bedeutung von Projektmanagement in den letzten Jahren spürbar zugenommen. Das zeigt auch die zunehmende Nachfrage nach Schulungen. Ich denke, Projektmanagement ist in vielen öffentlichen Verwaltungen eine selbstverständliche



Willkommen lieber Kunde!

abmelden >

Umfrage



Bildergalerie

Symposium
Presse und Öffentlichkeitsarbeit in der Verwaltung



Weitere Informationen zur Landespolitik finden Sie beim Landtag Baden-Württemberg. >



Organisationsform, die auch professionell gehandhabt wird.

Worin unterscheiden sich die Projektabwicklung und deren Steuerung in der öffentlichen Verwaltung im Vergleich zur Wirtschaft?

Auch hier kann man sagen, dass es da keinen prinzipiellen Unterschied zwischen öffentlicher Verwaltung und der „freien Wirtschaft“ gibt. Das Grundprinzip ist in beiden Bereichen das gleiche. Dennoch gibt es einen gravierenden Unterschied, der die Projektarbeit in der Verwaltung aus meiner Sicht erheblich erschwert. Während Projekte in der Wirtschaft sehr stark von wirtschaftlichen Interessen geleitet und damit auch berechenbarer sind, spielen bei der öffentlichen Hand politische Interessen und Einflüsse eine nicht zu unterschätzende Rolle. Dadurch wird vieles unberechenbar. Das führt dazu, dass sich Rahmenbedingungen immer wieder mal ändern. Es fehlt dann eine klare Linie, die für eine erfolgreiche Projektarbeit unverzichtbar ist. Insofern kann man schon sagen, dass Projekte in der öffentlichen Verwaltung teilweise nach anderen Gesetzen funktionieren.

Woran liegt es, dass das Verständnis von Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung noch nicht überall so ausgeprägt ist wie in der Industrie?

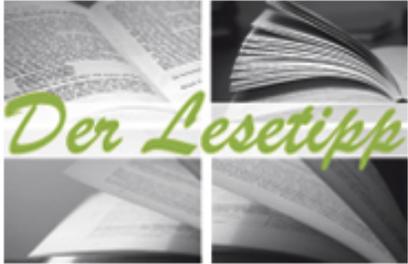
Projekte werden nicht selten als lästiges Zusatzgeschäft empfunden, das vom Tagesgeschäft ablenkt. Dabei sind Projekte per Definition wichtige Vorhaben, die für die Organisation von entscheidender Bedeutung oder mit großen Risiken behaftet sind. Projektmanagement sollte vor allem der „Aufmerksamkeitsfokussierung“ dienen, um sicherzustellen, dass da nichts schief geht. Wenn ich dann von Projekten höre, bei denen es keinen definierten Projektendtermin gibt, dann wundert es mich nicht, wenn diese über Jahre so vor sich hindümpeln, um dann irgendwann ganz zu versanden. Natürlich gilt das nicht generell. Es gibt viele öffentliche Verwaltungen, die über ein professionelles Projektmanagement verfügen. Bei denen wird dies mit Überzeugung gelebt.

Worauf führen Sie diese Unterschiede zurück?

Für mich liegt das klar an der Verwaltungsspitze. Wenn dort ein hierarchisches und direktives oder gar autoritäres Führungsverständnis vorherrscht, dann läuft das dem Grundgedanken des Projektmanagements entgegen. Das funktioniert nur, wenn die oberste Leitung diese Prinzipien vorlebt und einfordert und bereit ist, in die Professionalisierung des Projektmanagements zu investieren. Im Übrigen sind das Investitionen, die sich schnell bezahlt machen.

Wie erfolgreich kann Projektmanagement im öffentlichen Sektor überhaupt sein? Welche Fallstricke lauern da?

Marijan Kosel: Außer dem oben angesprochenen stärkeren politischen Einfluss sehe

Bildergalerie: Bürgermeisterwahlen im Land >	
Kontakt zur Chefredakteurin Breda Nußbaum >	
	

ich keinen Grund, warum Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung weniger erfolgreich sein sollte wie in der Industrie. Die Fallstricke unterscheiden sich hier wie da nicht. In unseren Seminaren fragen wir die Teilnehmer, welche typischen Erfahrungen sie regelmäßig in Projekten machen. Die Antworten, die da kommen, sind eigentlich stets die gleichen: Die Projektziele sind unklar, es werden nicht genügend Ressourcen zur Verfügung gestellt, unmotivierte Projektmitarbeiter, zu wenig Kommunikation, um nur einige zu nennen. Das sind eigentlich alles Dinge, die man durch eine professionelle Projektleitung in den Griff kriegen kann: Auftragsklärung, Projektplanung, regelmäßige Projektbesprechungen, regelmäßige Information des Lenkungsteams mittels Meilensteinberichte und so weiter.

Worin besteht das größte Risiko für eine erfolgreiche Projektarbeit?

Das sehe ich vor allem in der Unternehmenskultur. Projektarbeit ist in erster Linie Teamarbeit. Wenn in der Verwaltung ein ausgeprägtes Ressortdenken, eine Kultur der Unverbindlichkeit vorherrscht und es keinen konstruktiven Umgang mit Kritik und Fehlern gibt, dann tun sie sich als Projektleiter immer schwer. Andererseits kann ein professionelles Projektmanagement aber auch dazu beitragen die Kultur in der Verwaltung positiv zu prägen. Wer gute Erfahrungen in der Projektarbeit gemacht hat, wird sich fragen, warum das nicht auch in der Linie, also im Tagesgeschäft funktionieren kann.

Wie wichtig ist Methodenkompetenz, um Projektmanagement zielführend anwenden zu können?

Die Methodenkompetenz ist für einen Projektleiter unverzichtbar. Er muss wissen, wie er eine saubere Auftragsklärung vorzunehmen hat, wie ein Projektplan erstellt wird, wie Projektbesprechungen moderiert werden oder wie ein Meilensteinbericht auszusehen hat. Mit einem konsequenten Methodeneinsatz und einer professionellen Projektführung lassen sich so manche Organisationsdefizite kompensieren.

Was ist für eine gute Projektarbeit unerlässlich?

Natürlich kommt es bei der Projektarbeit vor allem auf den Projektleiter an. Wie bereits erwähnt, sollte er über eine ausreichende Methodenkompetenz verfügen. Mindestens genau so wichtig ist jedoch die Sozialkompetenz des Projektleiters. Schließlich soll er Mitarbeiter führen, ohne allerdings über die erforderliche Führungsmacht zu verfügen. Das erfordert dann schon ein hohes Maß an Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit.

Eine weitere wichtige Grundvoraussetzung für eine gute Projektarbeit ist eine klare und transparente Projektorganisation. Es muss klar sein, wer welche Aufgaben und Kompetenzen hat, wie die Kommunikation zwischen den Beteiligten aussehen soll und wer in welcher Form einzubeziehen ist. Das A und O einer guten Projektarbeit ist für mich vor allem aber eine saubere Auftrags- und Zielklärung. Nicht wenige Projekte werden gestartet, ohne dass wirklich klar ist, was man eigentlich genau

erreichen möchte. Klar ist, dass dann auch keine vernünftige Ressourcen- und Projektplanung durchgeführt werden kann.

Welche Rolle spielt eigentlich der Auftraggeber im Projektmanagement?

Da sprechen Sie einen ganz wichtigen Punkt an. Meiner Meinung nach wird die Rolle des Auftraggebers im Projektmanagement absolut unterschätzt. Wenn Projekte scheitern, liegt es nicht selten am Auftraggeber selbst. Sei es, weil er den Projektauftrag nicht klar genug formuliert hat; sei es, weil er keine ausreichenden Ressourcen zur Verfügung gestellt hat oder auch nur, weil er nach der Auftragserteilung kein Interesse mehr am Projekt zeigt. Wenn in der Verwaltung der Eindruck entsteht, dass der Auftraggeber selbst kein wirkliches Interesse am Projekt hat, dann schwindet die Unterstützung dafür schlagartig. Die Projektmitarbeiter verlieren dann nach und nach das Interesse an der Projektarbeit und die Linie fängt an, dass Projekt nicht mehr Ernst zu nehmen. Da haben Sie als Projektleiter dann keine Chance mehr. Projektleiter sind daher gut beraten, den Auftraggeber stets in der Verantwortung zu halten. Das tun sie am besten, indem sie immer wieder über den Projektfortschritt informieren und notwendige Entscheidungen konsequent einfordern. Ein bisschen Klappern gehört auch hier zum Handwerk.

Was muss ein Projektleiter in der Verwaltung beachten? Wo kann er sich Knowhow und Unterstützung holen?

Er sollte auf jeden Fall den Grundsatz „Betroffene zu Beteiligten machen“ beherzigen. Projektarbeit gegen den Widerstand der Linie wird kaum erfolgreich sein. Deshalb ist es wichtig, auch die Linie über den Projektstand auf dem Laufenden zu halten. Und natürlich ein guter Draht zum Auftraggeber und zum Lenkungsteam ist da auf jeden Fall sehr hilfreich. Knowhow und Unterstützung kann ein Projektleiter von verschiedenen Seiten einholen. Die Grundlagen der Projektarbeit lassen sich ganz gut über eines der vielen guten Bücher zu diesem Thema aneignen. Führungskompetenz lässt sich hervorragend in entsprechenden Seminaren oder Trainings entwickeln. Und: Ein Projektleiter sollte sich auch nicht zu schade sein, Kollegen oder interne Dienstleister um Rat und Unterstützung zu bitten. Warum sollte beispielsweise ein in der Moderation erfahrener Mitarbeiter des Personalbereichs nicht auch mal eine Kick-off-Veranstaltung moderieren?

Zur Person

Marijan Kosel ist Geschäftsführer der WEKOS Personalmanagement GmbH in Tett nang. Der 48-jährige Diplom-Kaufmann war 12 Jahre bei der Daimler-Benz AG in den Bereichen Personalcontrolling, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Personalbetreuung tätig. Seit 10 Jahren ist Marijan Kosel in der Unternehmensberatung und berät schwerpunktmäßig mittlere und große mittelständische Unternehmen.

Kosel ist Autor des Buches „Projekte sicher managen“, das 2007 im Wiley Verlag erschienen ist. Er leitet seit dem Jahr 2000 Projektmanagement-Seminare an der Verwaltungsakademie in Karlsruhe und führt daneben regelmäßig Inhouse-Schulungen in öffentlichen Verwaltungen durch.

Mehr zum Thema:

[Kriterien für ein erfolgreiches Projektmanagement in der Verwaltung](#)

[Experte: Erfolg von politischen Interessen abhängig](#)

16.01.2010

Artikel drucken 

Artikel versenden 

Artikel kommentieren 

weitere Artikel zu diesem Thema 

zurück zur Ergebnisliste 

zurück zum Seitenanfang 