

# Projektmanagement in Gemeinden

Hohe Erwartungen an die Ergebnisse und oft ein beträchtlicher finanzieller Einsatz sind mit Gemeindeprojekten verbunden. Kompetentes Projektmanagement durch die Verantwortlichen in Behörden und Verwaltung ist daher ein wesentliches Element einer erfolgreichen Führung einer Gemeinde.

Die Gemeinderätin verantwortet einen Neubau oder eine umfassende Sanierung von gemeindeeigenen Bauwerken. Ihr Kollege ist mit der Einführung einer neuen Informatikanwendung befasst. Ein gemeindeübergreifendes Gremium arbeitet an der gemeinsamen Erbringung von Dienstleistungen. Der Gemeindepräsident hat nach der Reform der Exekutive die Aufgabe, die Verwaltung optimal den neuen Gegebenheiten anzupassen. Neben der Führung der ordentlichen Aufgaben zugunsten der Einwohner/innen, stellen sich den Gemeinden und ihren Vertretern immer wieder Aufgaben mit Projektcharakter. Projektmanagement gehört heute zu den gängigen Kompetenzen von Führungskräften auch in Gemeinden. Entsprechendes Vorgehen und bewährte Methoden sind die Grundvoraussetzung zur erfolgreichen Abwicklung von Vorhaben mit Projektcharakter. Darüber hinaus ist den spezifischen Rahmenbedingungen in Gemeinden beim Starten und Führen von Projekten besondere Beachtung zu schenken.

## Besondere Herausforderungen

Projekte sind per Definition Vorhaben bzw. Aufgaben, die ausserhalb des Tagesgeschäftes einer Institution zu bewältigen sind. Betrachtet man die Aufgaben einer Gemeinde aus der Sicht der Exekutive, nehmen Projekte einen wesentlichen Teil der Zeit und Aufmerksamkeit des Gremiums in Anspruch. Daraus ergibt sich eine wichtige Besonderheit: Die Aufgabengewichtung unterscheidet sich zwischen der strategischen Führung (Exekutive) und den operativ Verantwortlichen (Verwaltung). Weitere gemeinde-spezifische Herausforderungen können beispielsweise sein:

- Bei parallellaufenden Projekten Übersicht und Steuerung durch strategische Führung gewährleisten
- Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen auf verschiedenen Stufen
- Abstimmung der Projektplanung auf den politischen Entscheidungsprozess
- Abhängigkeit von externen Projektbeteiligten aufgrund von fehlenden

## Ressourcen und Kompetenzen

- Tiefer Realisierungsgrad – Mittel sind vorhanden und budgetiert, es fehlt aber an Umsetzungskapazitäten, oder die Entscheidungswege sind zu langwierig
- Einbezug der relevanten Interessengruppen – Voraussetzung, dass Planung und Realisierung effektiv über-einstimmen
- Abstimmung von interner und externer Kommunikation (Was ist wann, wem und in welcher Form bekannt?)
- Verschiebung von politischen Prioritäten im Projektverlauf

Daraus ergeben sich spezifische Erfolgsfaktoren und Aspekte für die Führung von Projekten in Gemeinden, denen besondere Aufmerksamkeit zu widmen ist.

## Klare und zweckmässige Rollen als Erfolgsfaktor

Die Führung von Projekten muss auf strategischer und operativer Ebene durch eine klare Rollenteilung sichergestellt werden. Die strategische Rolle des Auftraggebers kann je nach Projektart von einem Gremium oder einer Einzelperson wahrgenommen werden. In Gemeinden gibt es auch Projekte, die innerhalb der Verwaltung abgewickelt werden. Dabei wird die Rolle des Auftraggebers durch ein Mitglied des Kaders wahrgenommen. Wir gehen hier auf Vorhaben ein, bei denen der Auftraggeber auf der politischen Ebene (Exekutive oder Legislative) angesiedelt ist. Falls der Auftraggeber nicht ein ressortverantwortliches Mitglied der Exekutive ist, sondern ein Gremium, ist ein Vertreter des Auftraggebers einzusetzen. Bei ressortübergreifenden Projekten ist das in der Regel der Gemeindepräsident, andernfalls das zuständige Mitglied des Gemeinderates. Zu den zentralen Aufgaben der strategischen Projektführung gehören:

- Auftragsformulierung mit Vorgaben (Inhalt/Abgrenzung des Lösungsbe-

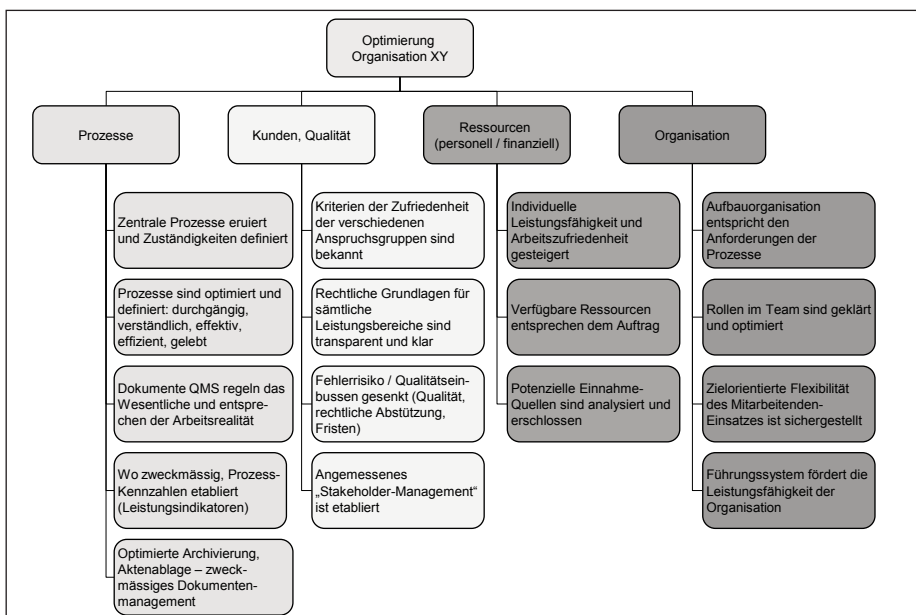


Abbildung 1: Bei Gemeindeprojekten sind oft die Blickwinkel unterschiedlicher Interessengruppen bei der Zieldefinition einzubeziehen – eine Visualisierung einer Zielstruktur ist oft nützlich. Grafiken: zvg

- reiches, Zeit- und Kostenrahmen)
- Prioritäten festlegen, wenn zwischen mehreren Projekten Ziel- oder Ressourcenkonflikte bestehen
- Besetzung der operativen Projektleitung
- Steuerung der notwendigen Prozesse und Entscheide auf politischer Ebene (inkl. Einbinden der relevanten Interessengruppen)
- Festlegen, wer, wie und wann zu informieren ist
- Begleitung des Projektverlaufes (Einsicht Berichterstattung, Fortschrittskontrolle)
- Entscheide richtig und rechtzeitig sicherstellen
- Unterstützung der Projektleitung und des Projektteams

Die operative Projektleitung wird auf der Stufe der Verwaltung wahrgenommen. Das Projektmanagement auf dieser Stufe orientiert sich an der gängigen Lehre und den spezifischen Erfahrungen in der jeweiligen Organisation. Der Projektleiter kann dabei, je nach Ressourcen- und Kompetenzsituation, extern unterstützt werden. In diesem Fall ist eine weitere umsichtige Rollenklärung zwischen der internen und der externen Verantwortung für die Projektergebnisse vorzunehmen. Ein Projekt-Organigramm mit allen notwendigen Funktionen und einer Rollenbeschreibung schafft die notwendige Klarheit (siehe Abb. 2).

### Zentrales beim Management von Gemeindeprojekten

Der Klärungsprozess im Rahmen der Definition des Projektauftrages ist von entscheidender Bedeutung. Als Orientierung dient ein gängiges Raster einer Projektdefinition. Neben den zeitlichen und finanziellen Vorgaben, ist den gegebenen Rahmenbedingungen und inhaltlichen Einschränkungen besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Die inhaltlichen Ziele können im Projektverlauf präzisiert werden. Entscheidend ist aber, dass in jeder Phase – und besonders beim Projektstart – eine thematisch umfassende Zielanalyse gemeinsam mit dem Auftraggeber erarbeitet wird. Damit können auch schon frühzeitig mögliche Zielkonflikte erkannt und gelöst werden. Bei Gemeindeprojekten sind zudem oft die verschiedenen Blickwinkel unterschiedlicher Interessengruppen bei der

inhaltlichen Zieldefinition einzubeziehen. Hilfreich kann dabei eine Visualisierung einer Zielstruktur sein (Abb. 1). Ergänzend zur Klärung der strategischen und operativen Projektführungsrollen ist bei der Projektorganisation auf Abgrenzung von aufgabengerechten Teilprojekten zu achten. Entsprechend zu den zugewiesenen Aufgaben müssen auch die Ressourcen sichergestellt werden. Dies ist bei Verwaltungseinheiten, die in Gemeinden in der Regel auf das Tagesgeschäft dimensioniert sind nicht unproblematisch.

Je nach politischer Brisanz des Projektinhaltes ist ein mehr oder weniger aufwändiges Anspruchsgruppen-Management in die Projektplanung zu integrieren. Das heisst, sämtliche möglichen Beeinflusser des Projektverlaufs und der Projektergebnisse sind systematisch zu analysieren und ihrer Bedeutung gemäss in die Prozesse einzubinden. Für die Projektverantwortlichen auf allen Stufen heisst dies aber auch, Meinungen ernst zu nehmen – auch divergierende – und mögliche Konflikte mit Respekt auszutragen. Das stellt besondere Anforderungen an die Sozialkompetenz der Projektverantwortlichen in Gemeindeprojekten. Die zeitliche Projektplanung ist auf Zwischenresultate abgestimmte und entscheidungsorientierte Phasen bzw. Meilensteinen aufzubauen. Detaillierte Planungen sind meist nur für die nächste Phase zweckmässig. Ein zweckmässiges Projektcontrolling mit einer laufenden Risikobeurteilung ermöglicht eine angepasste und

praktikable Projektplanung. Eine etapierte und nachvollziehbare Entscheidungsfindung verhindert unnötige Verzögerungen, Unsicherheiten und allfällige «Zurück-auf-Feld-eins-Entscheiden» mit den damit verbundenen Frustrationen und Kostenfolgen. Jeder Zwischenentscheid ist systematisch mit bewerteten Varianten herbeizuführen und transparent zu dokumentieren.

Aktive und systematische Kommunikation ist nicht nur gegenüber möglichen Anspruchsgruppen gefordert. Auch intern, in der Verwaltung und in den Gemeindegremien, muss den Informationsbedürfnissen entsprochen werden. Wird diese Kommunikation nicht als Einbahnstrasse betrieben, ergibt sich oft aus einem solchen Austausch konkreter Nutzen für ein Projekt.

### Stärkung der Projektkompetenz

Die Kompetenz, Projekte erfolgreich zu meistern, kann in jeder Gemeinde systematisch auf- und ausgebaut werden. Jedes Projekt generiert wertvolles Wissen und neue Erfahrungen. Die Aufbereitung und der Transfer dieses Know-hows ist ein wesentlicher Beitrag zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung des Gemeinwesens. Dazu können gemein-despezifische Werkzeuge und Austauschplattformen geschaffen werden. Das grundlegende Rüstzeug des Projektmanagements bringen heute schon viele Mitarbeitende und Behördenmitglieder aus ihrer Ausbildung und Berufserfahrung mit. Eine auf vorhandenem Wissen und Erfahrung aufbauende Auseinandersetzung mit der institutionellen Projektkompetenz kann einen wertvollen Beitrag zum Gelingen von künftigen Projekten beisteuern. Dies kann beispielsweise in Form von Weiterbildungen und Workshops angegangen werden. Eine der Komplexität und der Grösse einer Gemeinde und ihrer Projekte angemessene «Standard-Werkzeugkiste» für das Management von Projekten bildet ebenfalls eine gute Basis für den Auf- und Ausbau entsprechender Fähigkeiten. Mit diesen Voraussetzungen innerhalb der Gemeinde ist besser möglich von externem Know-how, dass möglicherweise beigezogen werden muss, zu profitieren.

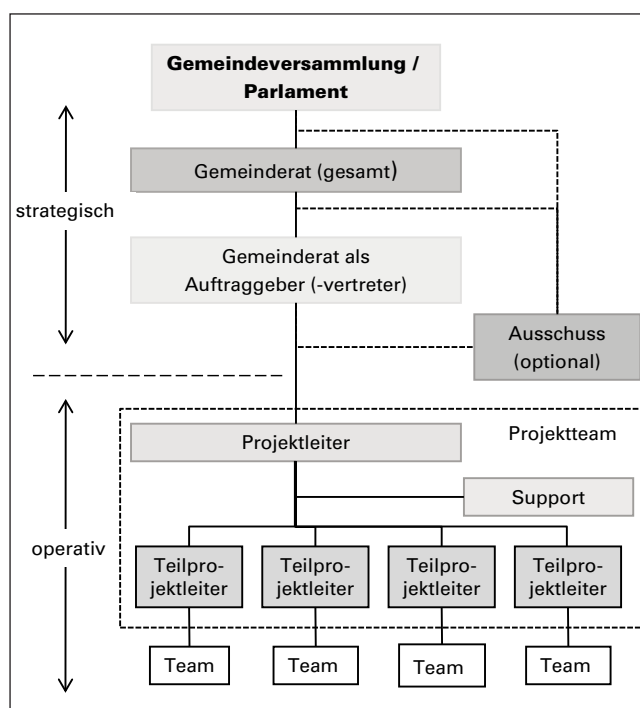


Abbildung 2: Ein Projekt-Organigramm mit allen notwendigen Funktionen schafft Klarheit.

Hannes Treier und Kurt Weber, reflecta ag