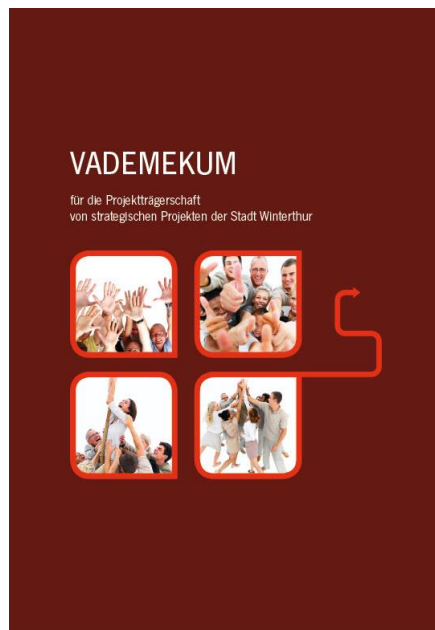




Wandel und Innovation sicherstellen

Die Stadtverwaltung Winterthur sichert mit Governance-Regeln ihren Projekterfolg



Die professionelle Projektarbeit nimmt innerhalb der Stadtverwaltung Winterthur einen zunehmenden Stellenwert ein. Denn im vielschichtigen Tätigkeitsfeld einer Verwaltung lassen sich viele Problemstellungen nur noch in interdisziplinären, bereichs- und departementsübergreifenden Projektgruppen lösen.

Ziel des Stadtrates war es, einen gemeinsamen Rahmen zu schaffen, der wesentlich zum Gelingen von strategischen Projekten beiträgt. Neben den Anforderungen, aus der Sicht der Verantwortlichen (Projektträger = Auftraggeber, Projektausschuss, Projektportfolio-Verantwortliche) wichtige Abläufe zu regeln und ein gemeinsames Sprachverständnis zu schaffen, gab es innerhalb der Verwaltung noch andere Herausforderungen, die es hierfür zu bewältigen galt.

Herr Dr. Daniel Bastian, Leiter HR-Projekte und Mitglied der Geschäftsleitung des Personalamtes, hat mit der SPOL AG gemeinsam über die Einführung eines solchen Regelwerkes (Vademekums) resümiert.

Herr Dr. Bastian, gab es für die Einführung des Vademekums einen ganz speziellen Anstoss?

Nein, eine solche Entscheidung basiert auf einem längeren Prozess – vergleichbar mit dem Fass und den stetigen Tropfen, die es allmählich zum Überlaufen bringen. Die Projektarbeit gewinnt an Bedeutung und unsere Projekte sind meist sehr komplex und departementsübergreifend. Dabei hat sich insbesondere hinsichtlich dem Steuerungsbedarf und der Transparenz ein Optimierungsbedarf gezeigt.

Vor allem beim Departement Bau handelt es sich um sehr grosse Projekte in Millionenhöhe. Nicht verwunderlich also, dass genau aus diesem Departement der Input kam, einen gesamthaften Prozess aufzusetzen. Vom Stadtrat wurde dieser Vorschlag wohlwollend angenommen und in Auftrag gegeben.

Wie ist ein solches Vorgehenshandbuch zu integrieren und worauf sollte im speziellen geachtet werden?

Die Beantwortung dieser Frage muss grundsätzlich in zwei Bereiche aufgeteilt werden. In Punkte, die bereits VOR der Einführung beachtet werden müssen und in Punkte, die NACH der Einführung eines solchen Handbuchs berücksichtigt werden sollten. VOR der Einführung benötigt es das Commitment der politischen Führung, sprich des Stadtrates. Zusätzlich müssen Personen, die innerhalb der Verwaltung Erfahrung in der Leitung komplexer Projekte haben (das waren in unserem Fall ca. 8 wichtige Projektleitende) sowie Chef-Beamte aus den wichtigsten Bereichen, wie bspw. IT und Bau mit einbezogen werden. Ebenso haben wir die Führungsgruppen, die sich aus dem oberen Kader aller Departemente zusammensetzen, in die Erarbeitung des Vademekums integriert.

Allgemein gilt, dass alle Beteiligten regelmässig informiert und wichtige Stakeholder in Arbeitsgruppen involviert werden.

NACH der Einführung schliesslich sind die Bereiche Schulung und Training unerlässlich. Das Vademekum muss vorgestellt, offiziell eingeführt und angewendet werden, sowohl von bestehenden Projektleitern, als auch von neu dazu kommenden Projektverantwortlichen. Es muss kommuniziert werden, dass es einen solchen projektarten-neutralen übergeordneten Leitfaden für das Management gibt, der den Führungskräften aber auch den Projektleitenden als Hilfsmittel zur Verfügung steht.

Idealerweise gibt es einen Projektportfoliocontroller, der die Umsetzung der Richtlinien überprüft. Der Einsatz einer solchen Stelle wird bei uns intern derzeit noch geprüft, wäre aber für eine erfolgreiche Etablierung des Vademekums sicher wünschenswert.

Auf welche Risiken und Stolpersteine sind Sie (insbesondere in einer Verwaltung) gestossen?

Allgemein sollten die „Machtaspekte“ der einzelnen Beteiligten nicht unterschätzt werden. So ist eine Erhöhung der Transparenz innerhalb des Projektes nicht immer im Sinne der jeweiligen Projektleitenden oder Projektträger, da Verantwortungen auf diese Weise direkt zurechenbar sind und Stellungnahmen und Rechtfertigungen mit sich ziehen.

Das Spezielle an einer Verwaltung ist, dass wir uns in einem politischen Umfeld bewegen. So kann es vorkommen, dass Anträge, denen der Stadtrat zugestimmt hat, durch das Parlament dann aber abgelehnt werden. Auf solche Unvorhersehbarkeiten gilt es sich vorzubereiten.

Ebenfalls verfügen Verwaltungen über ein ausgeprägtes „Beharrungsvermögen“. Im Gegensatz zu schnelllebigen IT-Unternehmen ist in Verwaltungen die Skepsis gegenüber Neuem häufig ein wenig grösser. Es gilt bei der Argumentation also, die Einwände am besten schon vorweg zu nehmen und hervorzuheben, dass ein solcher schlanker Leitfaden auch zur Risikominimierung und zur Vermeidung von politischen Reputationsschäden beiträgt.

Wichtig ist zudem, dass es keine umfassende Enzyklopädie gegeben hat. Wir haben uns bewusst darauf beschränkt, ein Thema auf maximal einer Seite abzubilden. Daraus konnten jeweils 1 – 2 Governance-Regeln abgeleitet werden, welche komprimiert auf einer Seite Platz haben und somit in jeder Management-Tasche Platz haben.

Welchen Nutzen hat das Vademekum für die Stadtverwaltung Winterthur?

Besonders zu erwähnen ist der intensive Austausch zwischen allen Beteiligten. In der Summe haben ca. 140 Führungskräfte (departementsübergreifend) an diesem Handbuch mitgearbeitet. Diese weiten Kreise haben eine sehr starke Sensibilisierung für das Thema zur Folge, was für die Einführung und Akzeptanz eines solchen Leitfadens sehr von Vorteil ist.

Auch die direkte Zusammenarbeit zwischen den Führungsgruppen und dem Stadtrat hat viel zum Verständnis zwischen den beiden Gruppen beigetragen. So haben die Führungsgruppen etwas erarbeitet, was dem Stadtrat in einem Workshop übermittelt wurde. Das Feedback des Stadtrats ist dann direkt wieder zurück zu den Führungsgruppen geflossen, wodurch ein spannender Kreislauf entstanden ist.

Wir haben das Vademekum seit Anfang 2012 im Einsatz und können jetzt feststellen, dass es als konkretes Hilfsmittel rege genutzt wird. Zudem sind darin die grundlegenden Begriffe des Projektmanagements erklärt, wodurch der Grundstein zu einer einheitlichen Kommunikation gelegt ist.

Speziell ist zu erwähnen, dass die projektarten-neutrale Version eines Vademekums die Grundlage für ein gesamtheitliches, strategisches Portfolio ergibt und somit das proaktive Zusammenarbeiten zwischen den Departementen und den verschiedenen Projektarten (Bauprojekte, IT-Projekte etc.) ermöglicht.

Die SPOL AG mit Bruno Jenny durfte die Stadtverwaltung Winterthur als externes Beratungsunternehmen bei diesem spannenden Prozess begleiten. Wie beurteilen Sie rückblickend diese Form der Zusammenarbeit?

Wir durften von dem umfassenden Know-how von Bruno Jenny profitieren, der uns mit seinen Erfahrungen aus Theorie und Praxis sehr unterstützt hat. Das viele Fachwissen kann aber auf den ein oder anderen in einer Verwaltung erschlagend wirken. Dies konnte Herr Jenny jedoch durch seine zwischenmenschlichen Fähigkeiten schnell aus dem Weg räumen. Zudem haben wir gemeinsam an Kompromissen gearbeitet: So gibt es zusätzlich zu der ausführlichen Compendium-Version eine 8-seitige Pocket-Version, die stark vereinfacht noch immer ein sehr gutes Hilfsmittel für die Praxis und insbesondere für das Management darstellt.

Rückblickend betrachtet würde ich einen solchen Leitfaden heute noch stärker auf Verwaltungen anpassen, insbesondere unter Berücksichtigung des politischen Umfeldes und der verwendeten Begriffe.

Profitiert haben wir, neben seinem grossen Erfahrungsschatz (unter anderem auch im Bereich von Verwaltungen), ganz klar von Herrn Jennys sehr hohem Engagement, seiner Flexibilität und seiner Spontanität.

Herzlichen Dank Dr. Daniel Bastian, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben und wir wünschen Ihnen und der Stadtverwaltung Winterthur weiterhin erfolgreiche Projekte.

Optimieren auch Sie Ihre Chancen auf den Projekterfolg!

Unterstützung bei der Umsetzung der Governance-Regeln bietet Ihnen die profi.pm®-Methode. profi.pm® ist eine ganzheitliche Projektmanagement-Vorgehensmethode mit dem Ziel, Ihre Unternehmens-Governance zu unterstützen.

Nutzen Sie unseren kostenlosen Downloadbereich für Checklisten sowie Vorlagen und überzeugen Sie sich selbst: [www.profiipm.ch!](http://www.profiipm.ch)

