

## Öffentliche Hand

*Heutige Vorhaben und Problemstellungen stellen hohe Anforderungen an die öffentliche Hand. Auch wenn die traditionellen Arbeits- und Organisationsformen weiterhin eine grosse Stabilität garantieren, werden doch zunehmend projektorientierte Arbeitsformen für die Bewältigung von neuen oder temporären Herausforderungen gewählt. Das Bedürfnis der Öffentlichkeit sowie die verschiedenen Einflussfaktoren aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft prägen diese Projekte massgeblich.*

In letzter Konsequenz sollen die Leistungen der öffentlichen Hand immer der gesamten Gesellschaft zu Gute kommen. Seien es Projekte zur Verbesserung von Arbeitsabläufen oder Projekte mit thematischen Zielsetzungen (Gesetze oder Strategien) – immer soll die Öffentlichkeit davon profitieren. Daraus ergibt sich als prägendes Element das **Bedürfnis der Öffentlichkeit**, das all diesen Projekten zugrunde liegt.

### Besonderheiten

Projekte der öffentlichen Hand sehen sich häufig zahlreichen Erwartungshaltungen des politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Umfelds gegenübergestellt. Nur wenn diese Faktoren und die Ansprüche der Stakeholder umfassend berücksichtigt werden, haben Projekte Aussicht auf Erfolg und eine genügend hohe Akzeptanz. Hier empfiehlt sich, bei der Initialisierung der Projekte eine gute Anbindung an die politische Ebene und die Führungskräfte sicherzustellen, um bereits beim Projektstart eine optimale Unterstützung zu erreichen. Im Projektverlauf liegt es insbesondere an der Projektleitung, aber auch am Projektausschuss, die Gesamtheit dieser fördernden und hemmenden Kräfte stets im Auge zu behalten.

Kennzeichnend für die Abwicklung von Projekten auf Stufe Bund ist die Projektmanagementmethode HERMES, welche von der Schweizerischen Bundesverwaltung zusammen mit weiteren Partnern entwickelt wurde. HERMES ist in der Schweizerischen Bundesverwaltung Standard für Informatikprojekte, für Projekte zur Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten sowie für Projekte zur Anpassung der Geschäftsorganisation. Auch in anderen Ländern hat die Verwaltung eigene Methoden entwickelt. So gilt

die europaweit zunehmend populäre Methode PRINCE2 in der englischen Administration als Standard.

## Organisation

Projekte der öffentlichen Hand sind oft geprägt von historisch gewachsenen Aufbau- und Ablaufstrukturen, Organisationsprinzipien und rechtlichen Rahmenbedingungen. Die manchmal rigiden Linienhierarchien sowie die strenge Arbeitsteilung können das interdisziplinäre Arbeiten in vernetzten und teamorientierten Organisationsformen erschweren. Zudem kann das organisatorische Umfeld äusserst komplex sein, insbesondere dann, wenn es sich nicht um rein betriebsinterne Projekte handelt.

Das Spannungsfeld zwischen **Verwaltungskultur** und Projektmanagement kann sich vielfältig zeigen. Oftmals fehlen Anreize und Wertschätzung und insbesondere abteilungsübergreifende Leistungen werden teilweise kaum honoriert. Dies zeigt sich auch in einer grundsätzlich ablehnenden Haltung gegenüber Projektmanagement, da der Nutzen dieser strukturierter Vorgehensmethode nicht gesehen wird oder bewährte Verwaltungsstrukturen nicht gefährdet werden sollen.

Für die **Projektleitung** bedeutet dies, mit den Spannungsfeldern, Zielkonflikten und Widersprüchen gekonnt umzugehen, damit ein Projekt nicht scheitert. Sie muss über ausreichend Entscheidungs- und Handlungsspielraum verfügen, um das Projekt mit den geplanten Ressourcen angemessen leiten zu können.

Je nachdem, wie viele verwaltungsexterne Stakeholder von den Ergebnissen des Projektes betroffen sind, kann es sich empfehlen, den **Projektausschuss** breit abzustützen. Dies kann in der Folge bedeuten, dass z.B. Vertreter des Bundes, der Kantone, von Verbänden oder der Wissenschaft im Projektausschuss eingebunden werden. Es ist davon auszugehen, dass die einzelnen Partner die Projektergebnisse besser mittragen werden, wenn sie bereits im Entstehungsprozess entscheidend eingebunden wurden.

Als weitere Besonderheit bei Projekten der öffentlichen Hand, spielen die **politischen Gremien** und einzelne **politische Promotoren** oft eine zentrale Schlüsselrolle. Der spezifische Fokus der politischen Ebene kann,

z.B. durch tagesaktuelle Entwicklungen oder Wahltermine, die Zielsetzungen eines Projektes stark beeinflussen, allenfalls werden diese auch sehr kurzfristig geändert. Deshalb ist es für die Projektverantwortlichen entscheidend, den Kontakt mit den politischen Gremien aktiv zu pflegen und die politische Sichtweise und deren Bedürfnisse in die Projektarbeiten zu integrieren.

## Stakeholder Management

Projekte der öffentlichen Hand zeichnen sich oftmals durch eine grosse Anzahl an verwaltungsinternen und -externen Stakeholdern aus. Deshalb ist ein gutes Stakeholder Management äusserst wichtig. In der Projektphase der **Initialisierung** sind von der Projektleitung und dem Auftraggeber die relevanten Stakeholder zu identifizieren und zu analysieren. Relevante Stakeholder sind für die nachfolgenden Phasen in das Projekt miteinzubeziehen und zu informieren.

Die interne und externe **Kommunikation** ist bei Projekten der öffentlichen Hand sehr wichtig. Gerade, wenn das Projekt zahlreiche Stakeholder, wie mehrere Ämter, Verwaltungen oder das Parlament betrifft, obliegt es der Projektleitung, regelmässig zielgruppenorientierte Informationen zu verteilen. Dies können Präsentationen, ausserordentliche Sitzungen oder Medienkonferenzen sein. Mangelhafte Kommunikation kann zum Scheitern des Projektes führen.

Schliesslich ist auch die **Verwaltungskultur** zu berücksichtigen. Unsicherheiten, Risiken und Fehler, die charakteristisch für Projekte sind, lassen sich schwer mit einer Verwaltung vereinbaren, die traditionell auf Stabilität, Kontinuität und Rechtssicherheit ausgerichtet ist. Dazu kommt, dass langfristiges und ganzheitliches Denken und Handeln in der Verwaltung teilweise noch zu wenig ausgeprägt sind. Dies kann an stabilen Aufgabenfeldern und Rahmenbedingungen, einem fehlenden unmittelbaren Wettbewerb sowie an dominanter politischer Einflussnahme liegen. Auch spielt das Verhalten der Führungskräfte eine wichtige Rolle, da sie die bewährten Verwaltungsstrukturen teilweise nicht verändern möchten, Projektmanagement ablehnen und nicht die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen.

## Controlling und Risikomanagement

Ein gutes Projektcontrolling kümmert sich um einen sorgfältigen Einsatz von Ressourcen und nimmt den Anspruch der Öffentlichkeit auf, eine sinnvolle Verwendung von Steuergeldern zu erreichen. Gerade im Bereich des Risikomanagements hilft das Controlling, kritische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und zu beheben.

In der öffentlichen Hand können hinsichtlich des Risikomanagements acht Kernrisiken identifiziert werden, die regelmässig zu überprüfen sind.

- **Risiken aus dezentraler Zuständigkeit:** Unklare Zuständigkeiten, insbesondere im Bereich der Finanzierung, sind zu vermeiden. Die Zuständigkeiten sind vertraglich klar zu beschreiben.
- **Konzeptionelle Risiken:** Fachliche sowie technische Konzeptionen sind rechtzeitig fertigzustellen. Dies ist in der Verwaltung aufgrund der meist grossen Anzahl involvierter Akteure nicht einfach zu koordinieren.
- **Managementrisiken:** Das Projektmanagement ist nach innen, wie nach aussen gut zu organisieren. Nach innen sind etwa die Rollen sowie das Berichtswesen frühzeitig festzulegen sowie ein Projekthandbuch mit den Zielen, der Organisation und den Prozessen zu erstellen und regelmässig nachzuführen. Nach aussen muss die Arbeit mit anderen Institutionen und Unternehmen abgestimmt werden.
- **Ressourcenrisiken:** Benötigte Projektressourcen sind in der öffentlichen Verwaltung frühzeitig bereitzustellen. Kurzfristige Aufstockungen sind nur schwer möglich. Die Ressourcen sind daher vorausschauend zu planen.
- **Beschaffungs- und vergaberechtliche Risiken:** Das Vergaberecht kann die kurzfristige Bereitstellung von Mitarbeitern und technischen Ressourcen behindern. Rahmenverträge erlauben diesbezüglich mehr Spielraum als Einzelverträge.

- **Qualitätsrisiken:** Qualitätsmanagementprozesse sind aufzusetzen. Fehlt dazu in der Verwaltung die Erfahrung, muss auf externe Dienstleister ausgewichen werden. Bei der Projektdokumentation ist auf die Revisionsicherheit zu achten.
- **Kostenrisiken:** Hinsichtlich der Bereitstellungsleistung, ist die Leistungsfähigkeit und Termintreue der öffentlichen Mitarbeiter realistisch einzuschätzen, da sonst Budgetüberschreitungen resultieren können.
- **Risiken für den Rollout-Plan:** Der Rollout-Plan ist sorgfältig zu erarbeiten. Beteiligte Akteure sind rechtzeitig einzubinden, um mangelnde Akzeptanz zu vermeiden.