

## Projektkompetenz als Element der Verwaltungsmodernisierung

Das Bundesamt für den Zivildienst (BAZ) ist eine obere Bundesbehörde im Bereich des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, die als selbstständige Behörde seit 1973 die Durchführung des Zivildienstes in Deutschland sicherstellt. Dabei handelt es sich um die Kernaufgabe des Amtes, die einem ständigen Wandel und somit immer neuen Anforderungen aus verschiedenen Bereichen unterliegt.

Das Bundesamt für den Zivildienst stellt sich auch den Herausforderungen der Verwaltungsmodernisierung. Alle Aktivitäten der letzten Jahre richten sich danach aus, das BAZ zu einer zukunftsfähigen und modernen Dienstleistungsbehörde zu gestalten. Dabei spielen drei Säulen, an denen sich die Aufgabenerledigung ausrichtet, eine zentrale Rolle:

- externen Kunden
- interne Kunden - Beschäftigte
- Prozesse - Qualität und Wirtschaftlichkeit der Produkte

Was heißt das für die Behörde? Die primären Kunden sind junge Männer, so um die 20 Jahre alt. Sie sind aufgewachsen in einer Zeit der schnellen Informationsgewinnung, geforderter hoher Mobilität und Flexibilität. Sie stellen daher auch an den Staat, hier vertreten durch das Bundesamt für den Zivildienst, der auf ihre Lebensplanung Einfluss nimmt, den berechtigten Anspruch auf aktuelle und umfassende Information sowie schnelle und kompetente Unterstützung bei ihren Anliegen.

Das BAZ muss sich diesen Ansprüchen stellen. Das erfordert Umdenken und aktive Mitwirkung der Beschäftigten im Veränderungsprozess.

Die Prozesse müssen optimiert werden, um die Aufgaben effektiv und effizient wahrnehmen zu können. Dabei liegt ein besonderer Fokus auf der bedarfsgerechten Unterstützung durch die Informationstechnik.

Die Vielzahl der anstehenden teilweise neuen Aufgaben, deren Komplexität und die wechselseitigen Abhängigkeiten sowie Zeitdruck und knappe Ressourcen erfordern eine besondere Arbeitsform. Daher werden viele der im Rahmen des Modernisierungsprozesses aufgesetzten Aktivitäten in Projekten bearbeitet. Es handelt sich um organisatorische und strukturelle Projekte, aber eben auch um sehr komplexe IT- Projekte. So werden z.B. derzeit die Datenbanksysteme migriert und im Kernprozess des Hauses die elektronische Akte eingeführt. Zeitweise liefen zehn Projekte parallel und das immer unter der Prämisse, dass der laufende Betrieb, also die Durchführung des Zivildienstes, sichergestellt sein muss.

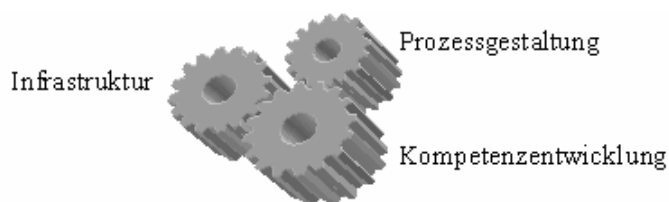
Projektarbeit hat sich somit neben der Linienarbeit zu einer bedeutsamen Arbeitsform im BAZ entwickelt. Sie bietet den Beschäftigten die Möglichkeit, ihre individuelle Beschäftigungsfähigkeit durch Kompetenzentwicklung zu erhalten und weiterzuentwickeln. Angesichts der begonnenen Reformen im Bereich des öffentlichen Dienstes und der vorgesehenen verstärkten Leistungsorientierung der Bezahlung wird sich die Bedeutung der Kompetenzentwicklung in der Projektarbeit noch wesentlich erhöhen.

Für die Behörde sichert die Projektarbeit Handlungsfähigkeit. Projekte im BAZ schaffen geeignete technische bzw. organisatorische Voraussetzungen für ein modernes und kundenorientiertes Dienstleistungsangebot. Sie ermöglichen eine schnelle und gezielte Reaktion auf gesetzliche, politische und gesellschaftliche Veränderungen. Durch Projekte werden Grundlagen geschaffen, um bestehende Aufgaben weiterzuführen und neue Aufgaben übernehmen zu können. Damit bleibt das BAZ auch in Zukunft handlungsfähig.

Von einer tatsächlich erfolgreichen Aufgabenerfüllung der Behörde kann aber nur die Rede sein, wenn Projektarbeit mit der Linienarbeit „Hand in Hand“ geht und ein gegenseitiges Verständnis aufgebaut ist. Eine weitere Herausforderung im Veränderungsprozess, der man angemessen nur – wie dieser Artikel schon vermuten lässt – mit einem Projekt begegnen kann. Es lässt sich als ein strukturelles Projekt bezeichnen mit einem hohen Anteil von kulturellen Inhalten. Der Name dieses Projekts „Projektkompetenz zur Behördenmodernisierung“ ist das Programm, das es gilt umzusetzen.

## Verzahnung der „Gestaltungselemente“

Die Erbringung von qualitativ hochwertigen Dienstleistungen kann auf Dauer nur durch kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hergestellt werden, die in einer adäquaten Infrastruktur mit angemessenen Prozessen arbeiten. Diese Prozesse müssen flexibel gestaltbar sein um auf den fortlaufenden Wandel der Gesellschaft und der damit einhergehenden Anpassung des Dienstleistungsspektrums reagieren zu können.



Im Verlauf des Projektprozesses kristallisierten sich drei elementare Ansatzpunkte heraus:

- Kompetenzentwicklung
- Projektinfrastruktur
- Organisationsgestaltung

Dieses sind die Gestaltungselemente auf dem Weg zur Verwaltungsmodernisierung, zu welcher das Projekt einen wichtigen Beitrag leisten sollte. Gleichzeitig ist damit klar, dass es sich um den Beginn eines langfristigen Prozesses handelt, der nur durch die gemeinsame Arbeit aller Beschäftigten aller Hierarchieebenen erfolgreich gestaltet werden kann.

### **Kompetenzentwicklung**

Aufbau und Entwicklung von Projektkompetenz bedeutet „die Fähigkeit, intelligent im Sinne des Ganzen zu handeln“. Projektkompetenz umfasst die Entwicklung der Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie den Auf- und Ausbau der vorhandenen Infrastruktur, Prozesse und Verfahren. Somit wird die „Fähigkeit des BAZ“ insgesamt entwickelt, Projekte im Kontext der Behördenziele erfolgreich durchzuführen. Gleichzeitig beinhaltet sie auch die Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Übernahme neuer Aufgaben. Die Wirkung der in der Projektarbeit erworbenen Kompetenzen ist dabei nicht allein auf die Projektarbeit begrenzt, sondern zeigt auch in der Linienarbeit Wirkung!

Die Kompetenz der Projektleitung und des Teams ist von entscheidender Bedeutung für den Projekterfolg. Soll nachhaltig Einfluss auf den Erfolg der Projektarbeit – auf Prozess und Produkt – genommen werden, so gilt es, die Kompetenz aller Projektbeteiligten weiter zu entwickeln. Dies soll mittel- und langfristig aus „eigener Kraft“ des BAZ erfolgen!

Im Projekt wurden verschiedene Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten gewählt:

- interne Qualifizierungsmaßnahmen
- Coaching

Alle Qualifizierungsmaßnahmen erfolgten vor dem Hintergrund der im BAZ verfügbaren Infrastruktur bzw. Geschäftsprozesse und wurden gezielt mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus verschiedenen Organisationseinheiten besetzt. So war von Beginn an sichergestellt, dass –wie in der Projektarbeit usus– verschiedene Perspektiven zusammen wirken. Gleichzeitig wurden so soziale Netzwerke geknüpft, welche für die weitere Arbeit in Projekt und Linie genutzt werden können. Ein weiterer Nebeneffekt war die Entwicklung von Verständnis für die Sichtweise der Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen sowie eine gemeinsame Orientierung für die Projektarbeit auf allen Organisationsebenen. Es entstand über die verschiedenen Veranstaltungen hinweg eine gemeinsame Kommunikationsbasis, die im Weiteren von den Beschäftigten auch in der Linienarbeit intensiv genutzt wurde.

Die Qualifizierungsveranstaltungen dienten nicht der „Vermittlung von Wissen“ im Sinne des „Nürnberger Trichters“. Stattdessen wurde gezielt die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erarbeitung der für die Projektarbeit erforderlichen Infrastruktur und Entwicklung von Problemlösungen genutzt und weiter entwickelt. So wurde im Rahmen der Veranstaltungen „Projektplanung und –kalkulation“ von den Teilnehmern die Grundstruktur für die zukünftige Mitarbeiterereinsatzplanung in der Projektarbeit erarbeitet. Diese Grundstruktur wurde im Verlaufe des Projektes weiter verfeinert und schließlich umgesetzt. Die für die erfolgreiche Einführung in die Praxis erforderliche Akzeptanz wurde in den Qualifizierungsmaßnahmen schon „angelegt“.

Da die Maßnahmen sich über einen längeren Zeitraum erstreckten, konnten Projektergebnisse sukzessive in den Veranstaltungen reflektiert und weiter entwickelt werden. So wurde ein gemeinsames Problembewusstsein entwickelt und die Akzeptanz der Projektergebnisse weiter gesteigert.

Zielgruppe der Qualifizierungsmaßnahmen waren Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter sowie Projektleitungen. So war es nahe liegend, die Ergebnisse aus den Qualifizierungsmaßnahmen in Form von Coaching gezielt tiefer im BAZ zu verankern. Das Coaching wurde von externen Projektmitgliedern durchgeführt. So wurden der direkte Transfer der Projektergebnisse sowie die unmittelbare Rückkoppelung aus der Praxis sichergestellt.

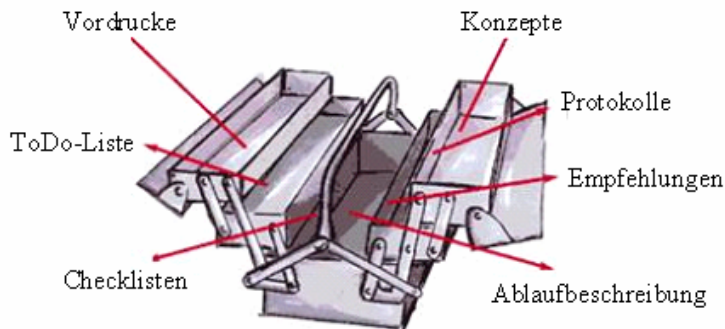
Coaching war grundsätzlich, neben dem Ziel der persönlichen Kompetenzentwicklung, als „Hilfe zur Selbsthilfe“ ausgelegt! Gleichzeitig wurde so die vorhandene Projektinfrastruktur in der Praxis verifiziert und ein wichtiger Beitrag zum Projekterfolg geleistet.

Projektleitung und Team agieren im weiteren Modernisierungsprozess als Multiplikatoren, welche sich auch aktiv an der weiteren Entwicklung und Gestaltung der Infrastruktur beteiligen. Ein weiterer wichtiger Schritt in Richtung Modernisierungsprozess wurde durch die begonnene Umsetzung des Mentoringkonzeptes gemacht. Grundidee ist, im BAZ vorhandene Kompetenzen konsequent für die Entwicklung des Nachwuchses einzusetzen.

Das Projekt wurde auch gezielt zur Kompetenzentwicklung des Projektteams genutzt. Das Team arbeitete in vielen Veranstaltungen im „Tandem“, bestehend aus internen und externen Mitarbeitern. So erfolgte der Know-how Transfer unmittelbar in der Projektpraxis und konnte im Anschluss reflektiert und gesichert werden. Die Projektleitung wurde von einer internen Mitarbeiterin und einem externen Projektleiter wahrgenommen.

### ***Projektinfrastruktur***

Im Verlauf des Projektes wurden eine Vielzahl von Hilfsmitteln, Formblättern und Checklisten für die Projektarbeit entwickelt. Alle Hilfsmittel werden unmittelbar in der Projektpraxis eingesetzt und fortlaufend an die tatsächlichen Bedürfnisse angepasst. Sie dienen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Orientierungsrahmen für die Projektarbeit im BAZ.



## BAZ - Toolbox

Neben der Toolbox wird auch eine Software eingesetzt. Ziel ist die sinnvolle Werkzeugunterstützung bei

- Projektplanung, -steuerung und -controlling,
- Verwaltung der Projektergebnisse,
- Anforderungsmanagement,
- Mitarbeitereinsatzplanung und Projektzeiterfassung im Projekt,
- projektübergreifender Mitarbeitereinsatzplanung und Multiprojektmanagement.

Die Basis der Projektarbeit wird durch die Konzepte

- Bewertung und Priorisierung von Projekten,
- Rolle und Verantwortung in der Projektarbeit,
- Qualitätsmanagement in BAZ-Projekten und
- Kompetenzentwicklung in der Projektarbeit

gelegt. Diese werden den Projekten im Intranet durch das Projektbüro angeboten. Darüber hinaus erhält jeder Projektleiter zum Projektbeginn seine Toolbox für die Projektarbeit.

Alle Hilfsmittel und Werkzeuge für die Projektarbeit werden über die Software bereitgestellt und in den Kompetenzentwicklungsmaßnahmen genutzt. Der Nutzen für die Projektpraxis ergibt sich durch das abgestimmte Zusammenspiel von „Theorie und Praxis“: die Toolbox ist „Lerngegenstand“ und wird gleichzeitig reflektiert, hinterfragt und weiterentwickelt. Die Beschäftigten werden in der Projektpraxis – der realen Projektinfrastruktur des BAZ – in der „Anwendung“ der Toolbox qualifiziert. Sie können somit in der Projektpraxis je nach zu lösender Aufgabe situationsadäquat Werkzeuge aus der Toolbox auswählen und gemeinsam neue entwickeln.

## Organisationsgestaltung

Aus den Kompetenzentwicklungsmaßnahmen und der Weiterentwicklung der Projektinfrastruktur ergaben sich im Verlauf des Projektes neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten, welche in der bestehenden Organisationsstruktur nicht sinnvoll zu verankern waren:

- Die Verantwortung für den Erfolg einzelner Projekte liegt primär bei den jeweiligen Projektleitern; die projektübergreifende Verantwortung war nicht klar geregelt.
- Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in mehreren Projekten und in der Linie; mit der Wahrnehmung dieser übergreifenden Verantwortung sind sie jedoch „überfordert“.
- Im Behördenalltag kommt es immer wieder zu Ressourcenkonflikten (Projekt vs. Linie; Projekt vs. Projekt); diese können von den Beschäftigten nicht gelöst werden.

Die daraus resultierenden Aufgaben des Multiprojektmanagements werden im BAZ seit einiger Zeit vom neu eingerichteten Gremium ProPrio+ wahrgenommen. Dieses Gremium, bestehend aus Leitung und Vertretern aus verschiedenen Referaten, koordiniert die

Interessen der verschiedenen Organisationseinheiten der Linie und der Projekte. Es gestaltet das Projektportfolio und entscheidet behördenweit über die Priorisierung von Vorhaben bzw. Start oder Stopp der Projekte. Das werkzeuggestützte Projektportfolio spiegelt dabei die effektive und effiziente Umsetzung der Behördenziele wider:

- Priorität der Vorhaben und Projekte
- Einsatzplanung und Bindung der Ressourcen (Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterinsatz, Haushaltsmittel)

Unterstützt wird das Gremium durch das Projektbüro. Das Projektbüro wurde als Stabstelle des Abteilungsleiters Z neu geschaffen. Es bietet ein breites Dienstleistungsspektrum für die erfolgreiche Gestaltung der Projektarbeit:

- Beratung und Unterstützung von Projekten
- Weiterentwicklung der Projektinfrastruktur
- ...

Flankierend zu den neuen Organisationseinheiten erfolgte im Projekt die Klärung von „Rollen & Verantwortung in der Projektarbeit“. So wurden die in der Projektarbeit existierenden Rollen näher spezifiziert bzgl. Aufgaben, Berichtswege und Eskalationsstufen. Dieses Konzept dient den Projektmitarbeitern als Orientierung, welche Aufgaben und Verantwortung im Projektverlauf auszufüllen sind.

## Prozessgestaltung

Der im Projekt entwickelte Prozess für die Projektarbeit wurde vom Team selbst im Projekt angewandt und gelebt. **Wir „erwecken die Projektkompetenz zum Leben“!**

Dabei wurde immer wieder deutlich:

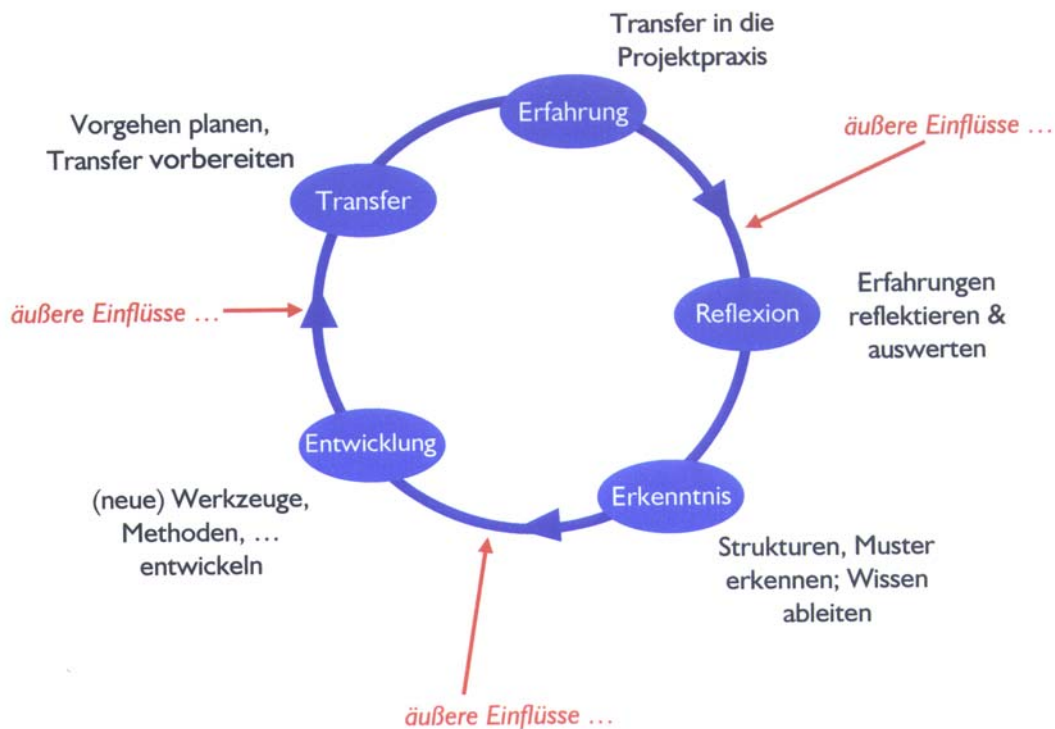
- Das gemeinsame Verständnis muss sich entwickeln, damit z.B. die Infrastruktur wirkungsvoll genutzt werden kann.
- Die kulturellen Aspekte (Leitbild, Führungsverhalten, ...) müssen beachtet und bearbeitet werden.

Die Rückkoppelung von „Projekt zur Linie“ ist ebenfalls elementarer Bestandteil des „kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“. Mit anderen Worten: die im Projekt gemachten Erfahrungen werden anderen Projekten und der Linie zur Verfügung gestellt mit der Idee, einen umfassenderen Lernprozess der gesamten Organisation zu unterstützen.

Die Mitverantwortung für den Veränderungsprozess, die bisher durch das beschriebene Projekt wahrgenommen wurde, muss zukünftig von allen Beschäftigten des BAZ und den vorhandenen sowie neu geschaffenen Organisationseinheiten übernommen werden.

Die Grundidee wird im folgenden Bild dargestellt:





Dieser Kreislauf wird im Laufe der Zeit mehrmals durchlaufen; die Qualität bzw. das Niveau des Verwaltungshandelns steigen mit jedem Durchlauf. Es handelt sich selbstverständlich um einen **offenen Kreislauf**. Äußere Einflussfaktoren, z.B. gesetzliche Änderungen oder ein erweitertes Verständnis des Zivildienstes aus dem gesellschaftspolitischen Blickwinkel werden berücksichtigt, reflektiert und eingebaut.

Der gemeinsame Lern- und Verständigungsprozess für die Beschäftigten und die Behörde darf nie enden.

*Antje Mäder; interne Projektleiterin im Bundesamt für den Zivildienst, [www.zivildienst.de](http://www.zivildienst.de)*

*Leonhard Limburg; externer Projektleiter, QUi Gesellschaft für Qualität und Innovation mbH, [www.qui.de](http://www.qui.de)*

