

# Das aktuelle Stichwort

## Projektmanagement in der Politik – kein Beispiel für die Wirtschaft

**„Für die Zukunftsfähigkeit von Gesellschaft, Staat und Wirtschaft kommt es entscheidend auf die Einstellung zum Wandel an. Wird er nur widerwillig akzeptiert, ist die Startposition denkbar ungünstig.“**

(Heinrich von Pierer, Vorstandsvorsitzender Siemens AG)

Wenn derzeit von Politik die Rede ist, fallen meist wenig schmeichelhafte Schlagworte. Selbst der Regierung wohl gesonnene Beobachter denken zuerst an Steuerchaos, konzeptionsloses Durchwursteln, an ein vielstimmiges, aber dissonantes Orchester, in dem jeder eine andere Melodie zu spielen scheint. Bedenklicher ist jedoch, dass nach überwiegender Meinung die zur Diskussion stehenden Maßnahmen die Probleme nicht lösen.

Ministerpräsidenten verschiedener Bundesländer sind der Ursache für die Verstimmung in der Bevölkerung auf den Grund gegangen. Die Diagnosen (gesammelt von der FAZ) sprechen für sich:

- „Wir haben einfach zu viel in zu kurzer Zeit angepackt“ – es rächt sich nun, dass zwei Jahre keine Projekte mehr durchgeführt wurden und sich gewissermaßen ein Projektstau aufgebaut hat. Ohne eine Priorisierung und damit Fokussierung der Kräfte ist der aber nicht aufzulösen.
- „Manche steuerliche Maßnahme hat zu viele Wandlungen erlebt. Das hat Verwirrung gestiftet.“ Die Verfolgung sich ändernder Ziele ist nur schwer möglich und verwirrt Projektteam und -kunden.
- „Es verunsichert die Menschen, wenn öffentlich Vorschläge gemacht werden, die im Kabinett noch gar nicht abgestimmt sind und kurze Zeit nach ihrer Veröffentlichung wieder einkassiert werden“. Projekte werden bereits

an die Öffentlichkeit gebracht, bevor überhaupt eine Prüfung stattgefunden hat oder ein formeller Antrag eingereicht wurde.

### Die Problemanalyse

Die Ursachen für Misswirtschaft in vielen Bereichen liegen aber tiefer.

- 1 Es ist keine Strategie erkennbar, die verfolgt wird.
- 2 Daraus folgt unmittelbar, dass keine Priorisierung der Vorhaben nach deren strategischer Bedeutung vorgenommen werden kann. Damit wird auch eine rationale Ressourcenzuweisung unmöglich.
- 3 Es wurden keine Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erarbeitet. Deshalb wird an den Symptomen herumgedoktort statt das Problem an der Wurzel anzupacken.
- 4 Es sind keine klaren Ziele vorgegeben, die auf den einzelnen Politikfeldern verfolgt werden sollen.
- 5 Umfeldanalyse und Risikomanagement wurden vernachlässigt. Jedes auftretende Risiko verursacht schwere Schäden.
- 6 Es existiert keine Planung, wie irgendwelche Ziele realisiert werden sollen. Deshalb mangelt es auch an der Koordination der Arbeiten.
- 7 Die Ziele wurden nicht in überprüfbare Teilziele unterteilt. Zusammen mit der fehlenden Planung fehlt so die Basis für eine Steuerung.
- 8 Die Zusammenarbeit im Team funktioniert nicht. Internas gelangen an die Öffentlichkeit, Streitigkeiten werden

vor den Augen des Publikums ausgetragen, Bereichsinteressen stehen im Vordergrund, kurz: eine Zusammenarbeit ist nicht erkennbar.

9 Da unkoordiniertes Regierungshandeln bereits in der zweiten Wahlperiode zu beobachten ist, wird klar, dass einer Auswertung der bisherigen Vorhaben, eine Erfahrungssicherung, nicht vorgenommen wurde.

10 Der Nutzen der einzelnen Vorhaben wird nicht kommuniziert. Zum Gelingen eines Vorhabens ist aber die Akzeptanz der Betroffenen erforderlich. Mit anderen Worten: Das Marketing funktioniert nicht.

Die Liste ließe sich fortsetzen. Doch der fachkundige Leser hat bereits bei der Formulierung der Versäumnisse bemerkt, dass das Projektmanagement der Regierung noch in den Kinderschuhen steckt und mit jeder Ausbaustufe deutliche Fortschritte zu erwarten wären. Denn zweifellos sind die Methoden und Techniken des Projektmanagement auch auf die Arbeit der Politik anwendbar.

### Klare Strukturen mit Projektmanagement

Der Einsatz der Methoden des Projektmanagement führt zu eindeutig definierten und priorisierten Zielen, einer klaren Aufgabenzuordnung und zur Konzentration auf das Ganze statt auf Bereichsinteressen.

Was würden erfahrene Projektleiter konkret empfehlen, um Ordnung in das Regierungshandeln zu bringen?

1 Einrichtung von Multiprojektmanagement (MPM). MPM sorgt dafür, dass die richtigen Projekte durchgeführt werden. Vorgeschlagene Projekte werden nach strategischen Gesichtspunkten bewertet. Zugleich werden bei strategischen Lücken im Projektportfolio Projekte gestartet, um diese zu schließen.

2 Eine Balanced-Scorecard für Projekte (P-BSC) erlaubt die Beurteilung der Projekte anhand mehrerer Dimensionen. Was für Unternehmen gilt, muss in noch stärkerem Maße für einen Staat zutreffen: eine einzige Perspektive (für Unternehmen war dies traditionell die Finanzperspektive) ist nicht ausreichend. Es bieten sich neben der Finanzperspektive (hier Haushalte) z.B. die Perspektiven Arbeitsmarkt, sozialer Zusammenhalt, innere und äußere Sicherheit und nachhaltige Entwicklung an.

3 Daraus sind konkrete Ziele und Maßnahmen zu entwickeln, die zur Realisierung der Ziele führen. Grundlage ist die Aufdeckung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und von Zielkonflikten, die durch Visualisierung den Akteuren im wahrsten Sinne des Wortes ständig vor Augen geführt würde. Schnell würde deutlich, dass Steuererhöhungen zwar kurzfristig die Haushaltseinnahmen erhöhen, aber über negative Wachstumswirkungen den Arbeitsmarkt und damit wieder die öffentlichen Haushalte und die Sozialkassen belasten sowie zur Spaltung der Bevölkerung führen.

4 Für die durchzuführenden Projekte steht damit ein objektiver Bewertungsmaßstab zur Verfügung. Viele unsinnige Projekte blieben der Bevölkerung erspart und die ganze Konzentration gälte den dringend notwendigen. Besonders dem Ärger sich widersprechender Projekte – die Lohnnebenkosten werden erhöht und zugleich wird eine Kommission zur Senkung der Lohnnebenkosten eingesetzt – würde effektiv begegnet.

5 Für jedes Projekt wird eine Projektorganisation gegründet, die mindestens aus dem Auftraggeber, dem Projektleiter und dem Projektteam besteht. Die beteiligten Ministerien sind im Projektteam vertreten. Damit ist auch eine klare Verantwortungszuordnung verbunden – nicht orchestrierte Äußerungen unterbleiben, weil klar wird, wer zu diesem Projekt etwas zu sagen hat – und wer nicht.

6 Das Team gibt sich Spielregeln, die jeder einhält. Dazu können beispielsweise die Behandlung von Internas sowie Regeln für die Kommunikation intern und nach außen gehören.

7 Im Mittelpunkt steht der Kundennutzen. Kunde des Projekts ist die Bevölkerung oder eine Bevölkerungsgruppe. Die Projektziele orientieren sich am Kundennutzen und sind verbindlich. Neben dem Budget und dem Zeitrahmen werden die Leistungsziele so definiert, dass ihre Erreichung überprüft werden kann. Änderungen bedürfen der Zustimmung des Auftraggebers.

8 In einer Umfeldanalyse werden die vom Projekt Betroffenen und am Projekt Interessierten identifiziert und ihr Einfluss auf das Projekt bewertet. Positiv wie negativ vermögen v.a. organisierte Interessengruppen Einfluss auszuüben. Schließlich sind Maßnahmen abzuleiten, wie Störungen aus dem Umfeld zu minimieren sind und positive Haltungen verstärkt und genutzt werden können. Information und Partizipation gelten als effektive Maßnahmen zur Minimierung störender Einflüsse. Ein Beispiel dafür ist die Hartz-Kommission, in der alle relevanten Interessengruppen am Tisch saßen.

9 Das Projekt wird mit den Methoden und Techniken des Projektmanagement geplant. Da die beteiligten Ministerien mitwirken, gilt der Fokus dem Gelingen des Projekts, nicht Bereichsinteressen. Die Planung dient danach als Grundlage der Projektsteuerung. Auf regelmäßigen Reviewsitzungen wird der Projektfortschritt ermittelt.

10 Zu jedem Projekt wird eine standardisierte Erfahrungssicherung durchgeführt. Diese sorgt dafür, dass aus jedem Projekt ein Erfahrungszuwachs resultiert, der für künftige Projekte genutzt werden kann – auch durch andere Ressorts.

11 Ein Projekt-Center koordiniert die Projekte und verhindert Doppelarbeiten. Hier können die Projektleiter Unterstützung anfordern, hier werden die relevanten Standards erarbeitet. Projektmanagement läuft auch hier nur, wenn jemand dafür verantwortlich ist.

12 Ein Projektmarketing begleitet jedes Projekt. Grundlage jeden Marketings ist die Kommunikation des Nutzens. Doch sollten auch andere Strategien, wie z.B. die Erzielung von „quick wins“ verfolgt werden. In lange laufenden Projekten werden schnelle Ergebnisse geliefert, um die Unterstützung durch den Kunden, die Bevölkerung, sicherzustellen. Dies läuft auf die Abtrennung von Projektteilen hinaus, um die Wirksamkeit der Maßnahme zu zeigen. Bei dem Projekt „Deregulierung des Arbeitsmarktes“ würde eine isolierte Maßnahme schnell durchgeführt, um zu zeigen, dass die erwünschte Wirkung (mehr Beschäftigung) eintritt und nicht erwünschte Wirkungen (Lohnsenkungen) ausbleiben.

Hier können natürlich nur Eckpunkte eines effektiven Projektmanagement für Administrationen skizziert werden. Der besondere Vorteil von Projektmanagement liegt darin, dass die Regierungen sofort auf ein bestens ausgearbeitetes und praxiserprobtes Instrumentarium zurückgreifen können, das nur noch an ihre spezifischen Bedürfnisse angepasst werden braucht. Auch wenn dies nicht ausdrücklich angeführt wurde, ist eine entsprechende Ausbildung selbstverständlich Voraussetzung für gute Ergebnisse.

Um dem Gebot der Fairness zu genügen, müssen wir hier einräumen, dass das Beispiel beileibe nicht nur für die Politik gilt. Dieselben Fehler werden auch in der Wirtschaft gemacht – wie nicht wenige aktuelle Schlagzeilen beweisen. Eine konsequente Anwendung erprobter und neuer PM-Verfahren hätte so manche Wirtschaftskrise verhindert. Folgen Sie also nicht dem Beispiel aus der Politik – sorgen Sie für effektives und effizientes Projektmanagement in Ihrem Unternehmen!

Dr. Walter Gruber