



# INFORMATIONEN

Jahrgang 68 Heft 1 Januar/Februar 2022



## Lebenslagenbefragung 2021

Die öffentliche Verwaltung in Pandemiezeiten

Artur Röser, Statistisches Bundesamt (Destatis), Wiesbaden



## Fördernde und hemmende Faktoren bei der Einführung agiler Arbeitsweisen

Prof. Dr. Anja Seng, FOM Hochschule, Essen und Corinna Höffner, BCW Gruppe, Essen



## „Ein großer Schatz, den es zu heben gilt“ Bundesverwaltungsamt bietet Expertise im Projektmanagement

Dr. Steffen Muhle und Marcus Kirchner, Bundesverwaltungsamt, Köln



## Transparent, bürgerfreundlich und digital

Als „Digiscouts“ digitalisieren Azubis ihre Verbandsgemeinde und machen sie zukunftsfähig

Birte Zeltmann, RKW, Eschborn

# „Ein großer Schatz, den es zu heben gilt“

## Bundesverwaltungsamt bietet Expertise im Projektmanagement

Bessere Erfolgsaussichten für Projekte der öffentlichen Verwaltung: Ein neues Beratungsangebot des Bundesverwaltungsamtes (BVA) hilft Behörden, den Einsatz externer Berater effizienter zu gestalten und die Erfolgsaussichten von Projekten zu steigern.

Die Bundesverwaltung befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern, muss sie sich an die sich rapide entwickelnden technischen und gesellschaftlichen Anforderungen anpassen. Hier gilt es, Expertise zu neuen Themen schnell aufzubauen, Maßnahmen in Projektform zu planen und dann auch umzusetzen. Diese Herausforderung ist die Bundesverwaltung in den letzten Jahren mithilfe von Projekten angegangen, die überwiegend von externen Dienstleistern getragen wurden, was mit Blick auf Kosten und die Eigenleistungsfähigkeit der Behörden durchaus kritisch zu sehen ist.

Das Bundesverwaltungsamt greift diese Entwicklung – und auch die Kritik daran – auf und wird Bundesbehörden stärker in den zwei wesentlichen damit einhergehenden Erfolgsfaktoren unterstützen: der bedarfsgerechten Bereitstellung und Steuerung externer Beratungsleistungen und dem Projektmanagement. Da die eine Aufgabe nicht ohne die andere zu denken ist, hat das BVA beide Aspekte in einem Referat gebündelt und dort zwei Aufgabenschwerpunkte,

das Drei-Partner-Modell und das (Groß-)Projektmanagement, gebildet.

### **Drei-Partner-Modell: Über 400 laufende Projekte in mehr als 90 Behörden**

Das Drei-Partner-Modell stellt seinen Kunden aus der Bundesverwaltung externe Beratungsleistungen über passgenaue Rahmenverträge zur Verfügung. Dabei ist es Aufgabe des Drei-Partner-Modells, die Kundenbehörden von der Entstehung des Beratungsbedarfs bis zur konkreten Umsetzung eines Projektes zu begleiten, den Abruf der externen Leistungen vertragskonform zu gestalten sowie die Rahmenverträge und darüber auch den Einsatz der externen Berater zu steuern.

Die Kunden kommen aus allen Bundesressorts und den weiteren Verfassungsorganen. Aktuell laufen über 400 Projekte in über 90 Behörden, denen das BVA externe Beratungsleistungen im Drei-Partner-Modell zur Verfügung stellt. Die Anzahl der Projekte und besonders die Projektumfänge haben sich stark entwickelt. In den letzten sechs Jahren, also in den Jahren 2016 bis 2021, hat sich die jährliche Anzahl der Projekte mehr als verdoppelt. Die in den Projekten geplanten Beratertage haben sich im gleichen Zeitraum sogar mehr als verfünffacht. Inhaltlich bietet das BVA mit den Dienstleistern Beratung zu Fragen der Organisation und Digitalisierung. Dazu

gehören auch Themen wie Steuerungs- und Führungsinstrumente, Strategie sowie Projekt- und Multiprojektmanagement.

„Diese Breite an Projekten, Themen und Kunden gibt uns die Gelegenheit, einen guten Überblick über die Projektlandschaft im Bund zu gewinnen. Hier liegt ein großer Wissens- und Erfahrungsschatz, den es zu heben gilt“, erklärt Dr. Steffen Muhle, der als Referatsleiter für das Drei-Partner-Modell im Bundesverwaltungsamt verantwortlich ist.

Das stark gestiegene Beratungsvolumen hat jedoch dazu geführt, dass sein Team sich vor allem darauf konzentrieren musste, das Basisgeschäft zu bedienen. „Unser Team ist nicht im gleichen Umfang mitgewachsen. Wir sorgen also derzeit in erster Linie dafür, dass unsere Kunden schnell, einfach und rahmenvertragskonform an die benötigten Beratungsleistungen kommen. Das heißt aber auch, dass unsere Kapazitäten in eher initiale Tätigkeiten der Steuerung des Leistungsabrufs und der Vertragsgestaltung fließen. Damit kommt das zu kurz, was für mich das Drei-Partner-Modell eigentlich ausmacht: dass wir unseren Kunden von Beginn an zur Seite stehen, also bereits bei Anbahnung und Projektdefinition und damit weit vor den Abstimmungen mit externen Beratern“, so schildert Dr. Muhle die Hintergründe der Entstehung des neuen Referats „Drei-Partner-Modell/(Groß-)Projektmanagement“ im Bundesverwaltungsamt.

## Vom Beratereinsatz zum Beratermanagement

Das Drei-Partner-Modell wird zukünftig das Thema Beratermanagement stärker in den Blick nehmen. Hierzu wird, zunächst für Pilotbehörden, ein Beratungsangebot aufgebaut, mit dem Behörden dabei unterstützt werden, externe Berater noch effizienter und zielführender einzusetzen. Darüber hinaus wird derzeit an einem neuen IT-System zur Dienstleistersteuerung gearbeitet. Mit diesem werden Kunden in die Lage versetzt, sich jederzeit einen Überblick über den Stand und den Fortschritt von Beratungsprojekten und den damit verbundenen Beratereinsatz zu verschaffen. „Und genau hier möchten wir mit dem Kompetenzzentrum Großprojektmanagement ansetzen. Wesentliche Instrumente für Projekterfolg im Allgemeinen und eine erfolgreiche Beratersteuerung im Besonderen stammen aus der Methodensammlung des Projektmanagements. Daher muss beim Thema Projektmanagement etwas passieren“, sagt Marcus Kirchner, verantwortlicher Referatsleiter für den Bereich (Groß-)Projektmanagement.

### Projektmanagement im Fokus

Der Referatsteil (Groß-)Projektmanagement mit dem gleichnamigen Kompetenzzentrum hat sich voll und ganz auf das Thema Projektmanagement spezialisiert. Beratung, Know-how und externe Ressourcen stehen vom kleinen Projekt bis zum Management von ganzen Portfolios zur Verfügung. Das Referat bietet über entsprechende Rahmenverträge hinaus eigene fachliche Expertise in Form der S-O-S-Methode an und stellt allen Interessierten umfangreiche Vorlagen und Werkzeuge zur Verfügung.

Aktuell entwickelt sich dieser Bereich dynamisch. Denn ohne



Das BVA hat in einem Referat die beiden Aufgabenschwerpunkte Drei-Partner-Modell (mehr Infos unter: [bit.ly/35HNFvT](https://bit.ly/35HNFvT)) und (Groß-)Projektmanagement (mehr Infos unter: [bit.ly/3ITxYQG](https://bit.ly/3ITxYQG)) gebündelt.

eine Umsetzung in Projektform sind viele Maßnahmen der Bundesverwaltung nicht mehr denkbar. Sei es die Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes, die Entwicklung und Einführung neuer Software oder die Reorganisation von Aufgaben und Behörden. Projektorganisation ist in der Regel das Mittel der Wahl. Schon aufgrund der Anzahl und Komplexität der Themen muss auf externe Unterstützung zurückgegriffen werden.

### Beratereinsatz und Projektmanagement gemeinsam denken

Beide Bereiche, das Drei-Partner-Modell und der Referatsteil (Groß-)Projektmanagement, arbeiten zukünftig Hand in Hand. Damit können Kunden von der ersten Idee über die Planung bis hin zum Projektabschluss auf das erforderliche Know-how zurückgreifen. Notwendiges zusätzliches Expertenwissen und erforderliche Ressourcen können effizient und wirtschaftlich aus entsprechenden Rahmenverträgen einbezogen werden. Dabei wird das Drei-Partner-Modell intensiv die Projektmanagement-Expertise des Kompetenzzentrums nutzen und Erfahrungswissen unmittelbar dorthin zurückspeisen.

Gemeinsames Ziel des Drei-Partner-Modells und des (Groß-)Projektmanagement ist es, Kundenbehörden in die Lage zu versetzen, auch komplexe Projektherausforderungen eigenständig zu bewältigen. „Behörden sollten sich bewusst sein: Mit der Stärkung der eigenen Projektmanagementkompetenz können nicht nur eigene Projekte besser gesteuert werden. Durch eine verbesserte interne Steuerung lässt sich auch der Einsatz externer Berater auf der fachlich-inhaltlichen Ebene optimieren“, erläutert Marcus Kirchner. „Wir wollen unseren Kunden helfen, die Klippen zu umschiffen, die wir in Projekten immer wieder beobachten. Solche Klippen sind zum Beispiel jahrelange Vertrautheit mit Beraterinnen und Beratern, die über notwendige Fachexpertise gestellt wird. Oder eine mangelnde Bereitstellung eigener Ressourcen, die für eine Steuerung externer Dienstleister unabdingbar sind. Dies sind Projektziele, die nicht ausreichend konkret formuliert werden.“

Beide Bereiche sind im Beratungszentrum des Bundes im BVA verortet. Dies ermöglicht einen Wissensaustausch zur

## Gemeinsam von den Besten lernen!

### Mit (Multi-)Projektmanagement zu einer erfolgreichen Organisation

**Wir freuen uns, Sie zur Teilnahme an der ersten (Multi-)Projektmanagement-Studie für die öffentliche Verwaltung einzuladen!**

Um in Zukunft das Projektmanagement der Bundesverwaltung zielgerichteter zu unterstützen, führt das Kompetenzzentrum (Groß-)Projektmanagement im Bundesverwaltungsamt gemeinsam mit der Technischen Universität Darmstadt eine auf die besonderen Herausforderungen und Bedürfnisse des öffentlichen Sektors angepasste Studie durch. Darin werden die spezifischen Erfolgsfaktoren für (Multi-)Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung identifiziert.

Die Studie richtet sich an Behörden und öffentliche Einrichtungen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene, die vor der Herausforderung stehen, Großprojekte oder mehrere Projekte (mindestens drei) parallel zu managen. Insbesondere Leitungen von Projektbüros, Programmen oder Portfolios können von den Erkenntnissen profitieren. Alle Teilnehmenden der Studie erhalten eine wissenschaftlich fundierte und kostenlose Evaluierung Ihrer Multiprojektmanagementfähigkeit sowie einen anonymisierten Vergleich von diesen Fähigkeiten und möglichen Verbesserungspotenzialen. Außerdem erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen exklusiven Zugang zu den umfangreichen Studienergebnissen mit konkreten Erfolgsfaktoren, geplanten Austauschformaten und Handlungsempfehlungen.

**Können wir Ihr Interesse wecken? – Sprechen Sie uns an!**

Viktoria Mühlens, [grosspm@bva.bund.de](mailto:grosspm@bva.bund.de), +49 151 43144476 und  
Natascha Kirchhöfer, [grosspm@bva.bund.de](mailto:grosspm@bva.bund.de), +49 228 99 358 31942

Weitere Informationen finden Sie online unter [www.grosspm.bund.de](http://www.grosspm.bund.de)

Inhouse-Beratung der Bundesverwaltung ebenso wie gemeinsame Projekte mit internen und externen Beratern. Marcus Kirchner: „Das Thema Beratung können wir mit der neuen Organisation vollkommen neu denken. Wir können mit internen und externen Beraterinnen und Beratern Projekte begleiten, coachen, unterstützen und auditieren. So fließen unsere Methodenkompetenz und unser Wissen direkt in Kundenprojekte ein.“

#### **Bewährte Hilfsmittel: Standards, Schulung und Selbstcheck**

Das Kompetenzzentrum (Groß-)Projektmanagement des BVA stellt beispielhaft drei Ansätze aus dem

gesamten Portfolio vor, um die eigene Projektmanagementkompetenz schnell auszubauen:

Die Erfahrung zeigt: Projektmanagementstandards können die Projektqualität wesentlich verbessern, wenn sie in der Organisation eingeführt, tatsächlich angewandt und gepflegt werden. Derartige Standards geben Projektleitungen konkrete Vorgehensweisen und Werkzeuge an die Hand und helfen dabei, das Projektvorgehen zu vereinheitlichen. Dabei muss das Rad nicht neu erfunden werden. Etablierte **Standards** und Zertifizierungen können hier ebenso herangezogen werden, wie die auf Behörden unmittelbar zugeschnittene „S-O-S“-

Methode. Damit der Bundesverwaltung ein an die Bedürfnisse zugeschnittener Projektmanagementstandard zur Verfügung steht, arbeitet das Kompetenzzentrum (Groß-)Projektmanagement derzeit mit anderen Partnern genau daran, diesen Standard zu Verfügung zu stellen. Noch in 2022 soll ein umfassender Leitfaden mit passenden Projektkategorien und dazugehörigen Werkzeugen vorgestellt werden.

**Schulungen** sind für die Aneignung des theoretischen Grundwissens unerlässlich. Das Bundesverwaltungsamt hat daher ein eigenes Schulungskonzept für die öffentliche Verwaltung entwickelt. Komplexe Inhalte werden mit einem spielerischen Ansatz erheblich anschaulicher und nachhaltiger vermittelt, als dies bei klassischem Frontalunterricht möglich ist. Angeboten wird die Schulung im Programm der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAKöV).

Um Projektleitungen einen umfassenden Überblick über das eigene Projekt zu ermöglichen, wurde ein Projektkompass entwickelt. Anhand der wichtigsten Erfolgsfaktoren können Projektleitungen einen umfassenden **Selbstcheck** durchführen und erhalten Antworten auf die Frage: „Habe ich an alles gedacht?“. Hierzu enthält der Projektkompass Fragen rund um die Startaufstellung eines Projekts, die Organisation sowie das Stakeholder-Management. Ein Dashboard gibt einen Gesamtüberblick über die Rahmenbedingungen des jeweiligen Projekts.

Die Beratungsteams beider Bereiche freuen sich, Methoden und Lösungen zur Beratersteuerung und zum Projektmanagement gemeinsam mit anderen Behörden der Bundesverwaltung weiterzuentwickeln und zu etablieren. ■