

Komplexe Grossprojekte in der Stadt Zürich

Herausforderungen der departements- übergreifenden Zusammenarbeit

3. Luzerner Management Forum für die öffentliche Verwaltung

3. November 2016

Martina Glaser, Stellvertretende Leiterin Projektstab Stadtrat



Stadt Zürich
Projektstab Stadtrat

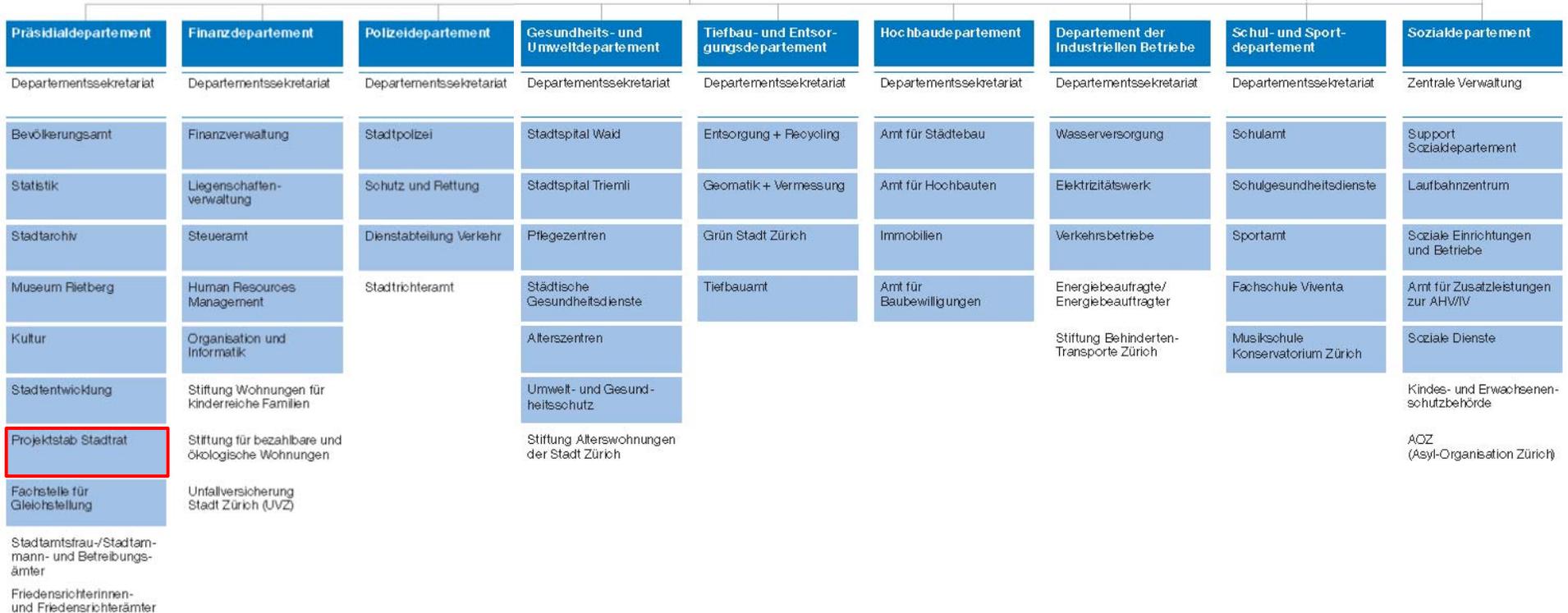
Inhalt

- 1 Zahlen zur Stadt Zürich
- 2 Projektstab Stadtrat: Organisation & Projekte
- 3 Fallbeispiel: Grossprojekt Kongresshaus
- 4 Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit
- 5 Voraussetzungen für die Projektleitung

Ein paar Zahlen zur Stadt Zürich

414 000	➤ Einwohner
457 000	➤ Arbeitsplätze
120	➤ Schulanlagen mit 700 Gebäuden
8.7 Mrd. Fr.	➤ Budget 2016
30 400	➤ MitarbeiterInnen in Stadtverwaltung
50	➤ Dienstabteilungen
9	➤ Departemente
9	➤ Stadtratsmitglieder (Exekutive)
125	➤ Gemeinderatsmitglieder (Parlament)

Projektstab Stadtrat: Organisation und Projekte



Projektstab Stadtrat: Organisation und Projekte

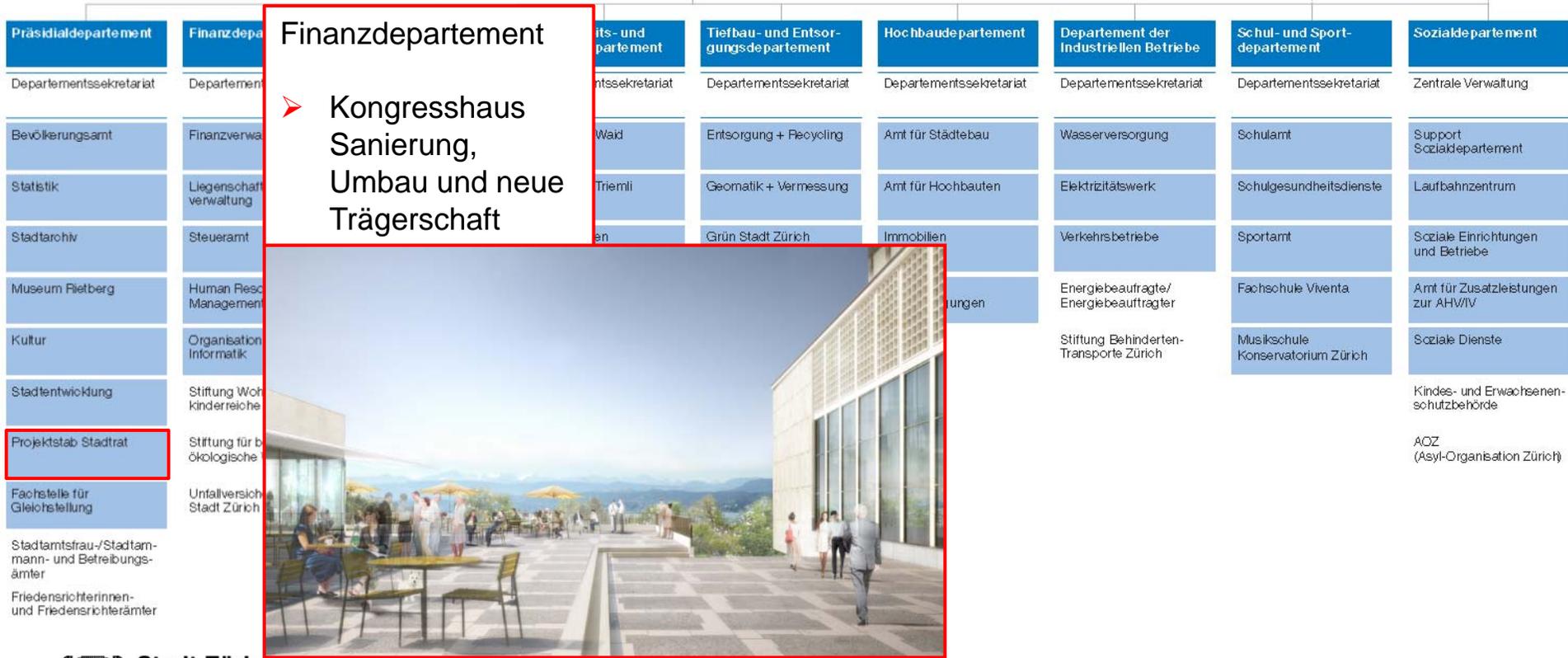


Präsidialdepartement	Präsidialdepartement	Präsidialdepartement	Gesundheits- und Umweltdepartement	Tiefbau- und Entsorgungsdepartement	Hochbaudepartement	Departement der Industriellen Betriebe	Schul- und Sportdepartement	Sozialdepartement
Departement	Departement	Departement	Departementssekretariat	Departementssekretariat	Departementssekretariat	Departementssekretariat	Departementssekretariat	Zentrale Verwaltung
Bevölkerungs	Bevölkerungs	Bevölkerungs	Stadtspital Waid	Entsorgung + Recycling	Amt für Städtebau	Wasserversorgung	Schulamt	Support Sozialdepartement
Statistik	Statistik	Statistik	Stadtspital Triemli	Geomatik + Vermessung	Amt für Hochbauten	Elektrizitätswerk	Schulgesundheitsdienste	Laufbahnzentrum
Stadtarhiv	Stadtarhiv	Stadtarhiv	Pflegezentren	Grün Stadt Zürich	Immobilien	Verkehrsbetriebe	Sportamt	Soziale Einrichtungen und Betriebe
Museum Ple	Museum Ple	Museum Ple			Amt für Baubewilligungen	Energiebeauftragte/ Energiebeauftragter	Fachschule Viventa	Amt für Zusatzleistungen zur AHV/IV
Kultur	Kultur	Kultur				Stiftung Behinderten-Transporte Zürich	Musikschule Konservatorium Zürich	Soziale Dienste
Stadtentwick	Stadtentwick	Stadtentwick						Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde
Projektstab	Projektstab	Projektstab						AOZ (Asyl-Organisation Zürich)
Fachstelle für Gleichstellung	Fachstelle für Gleichstellung	Fachstelle für Gleichstellung						
Stadtmittelform- und E-ämter	Stadtmittelform- und E-ämter	Stadtmittelform- und E-ämter						
Friedensricht- und Friedens	Friedensricht- und Friedens	Friedensricht- und Friedens						

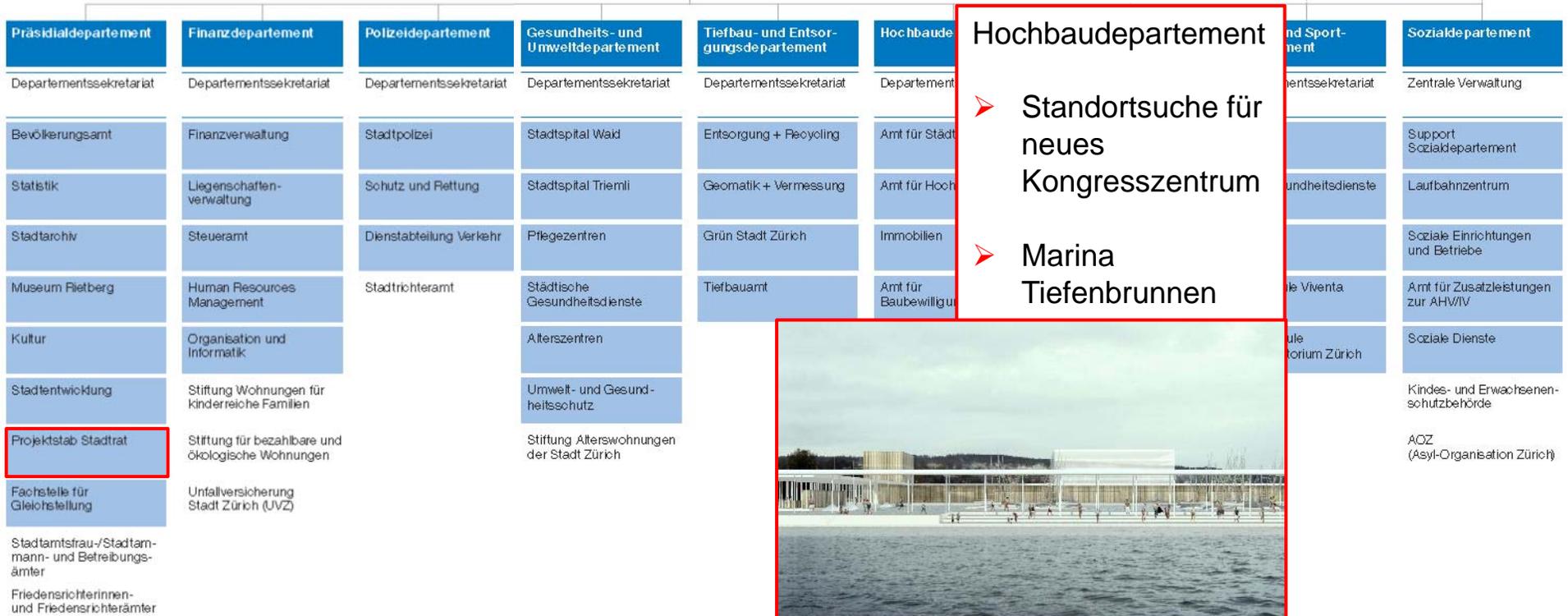
➤ Kunsthaus-erweiterung
 ➤ Gestaltung untere Höschgasse



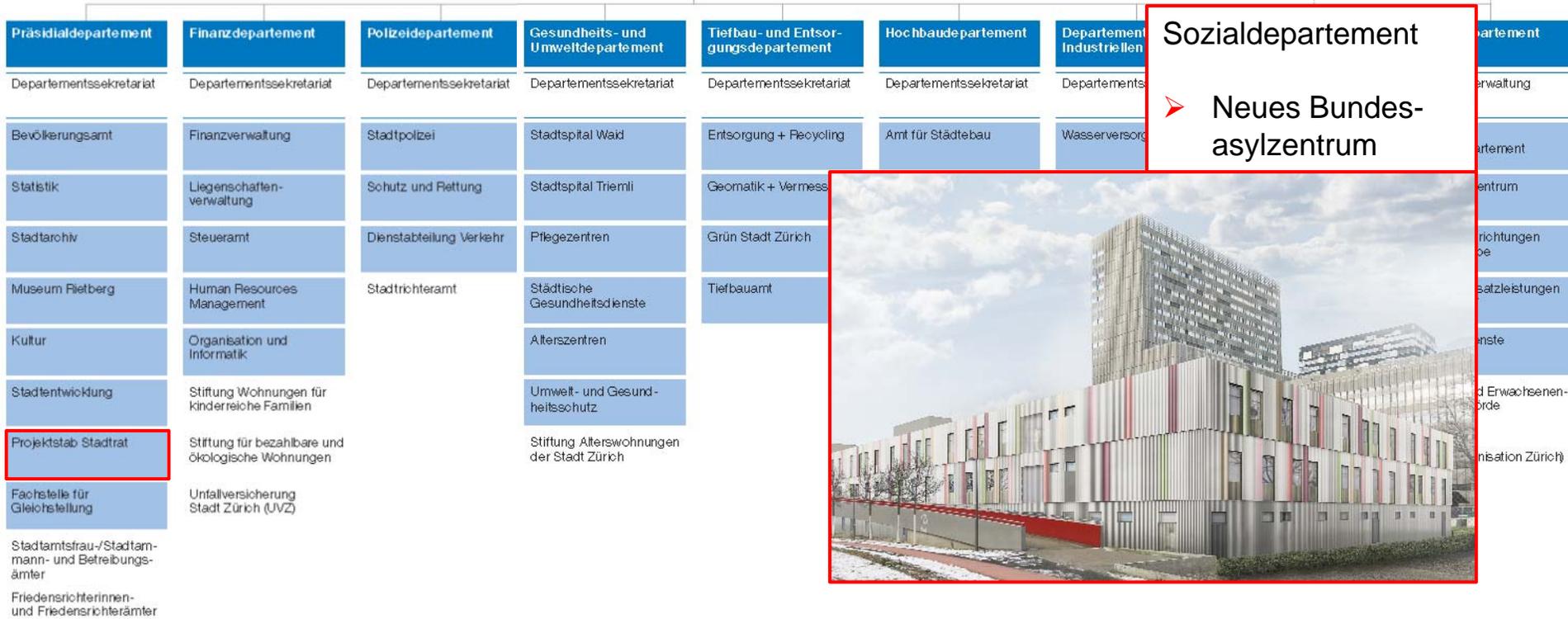
Projektstab Stadtrat: Organisation und Projekte



Projektstab Stadtrat: Organisation und Projekte



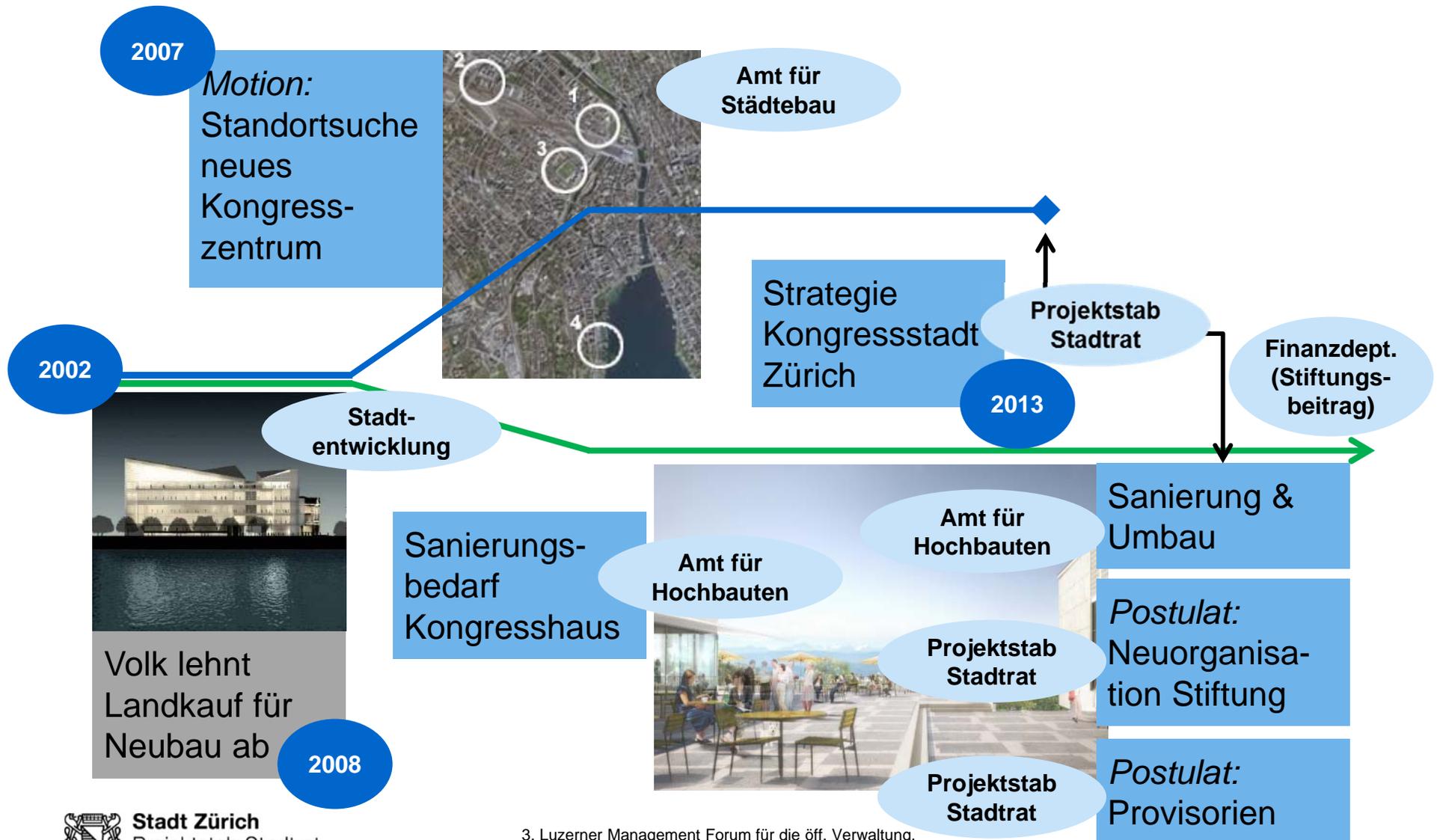
Projektstab Stadtrat: Organisation und Projekte



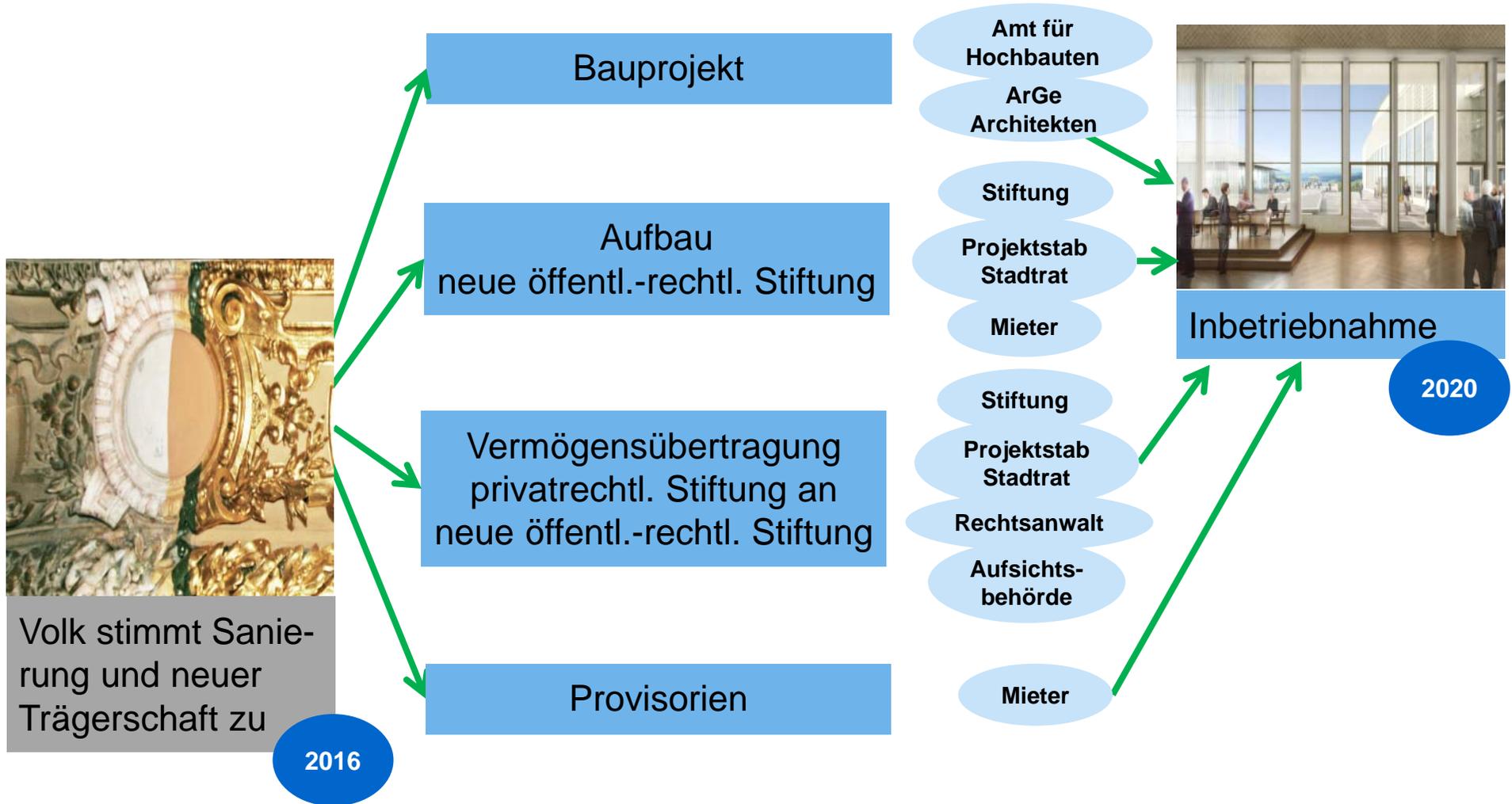
Das neue «alte Kongresshaus»



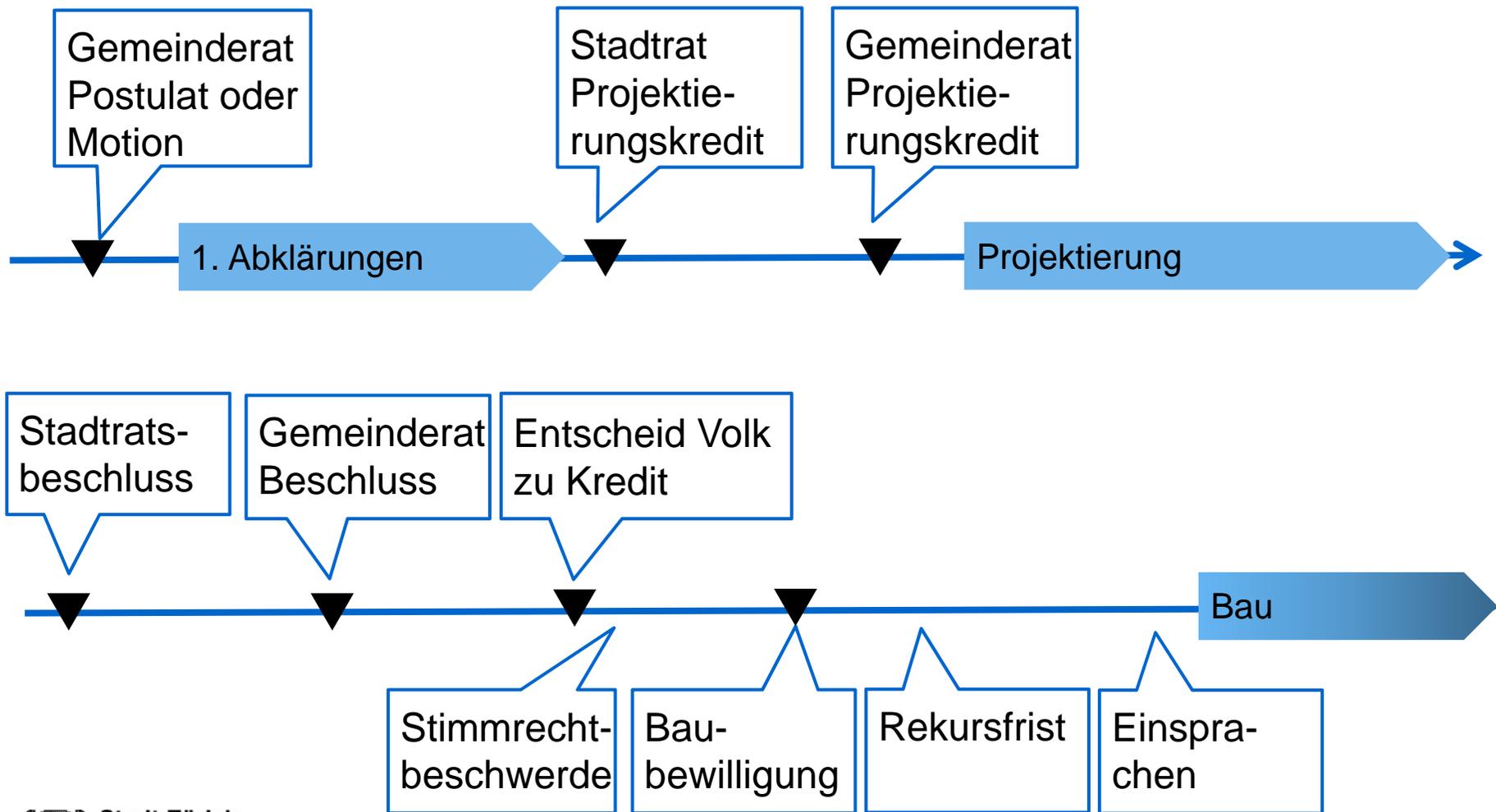
Bsp. Projekt Kongresshaus: Wendungen und Zusammenhänge



Bsp. Projekt Kongresshaus: Umsetzungsarbeiten



Erfolgsfaktor: Notwendige Zeitdauer beachten



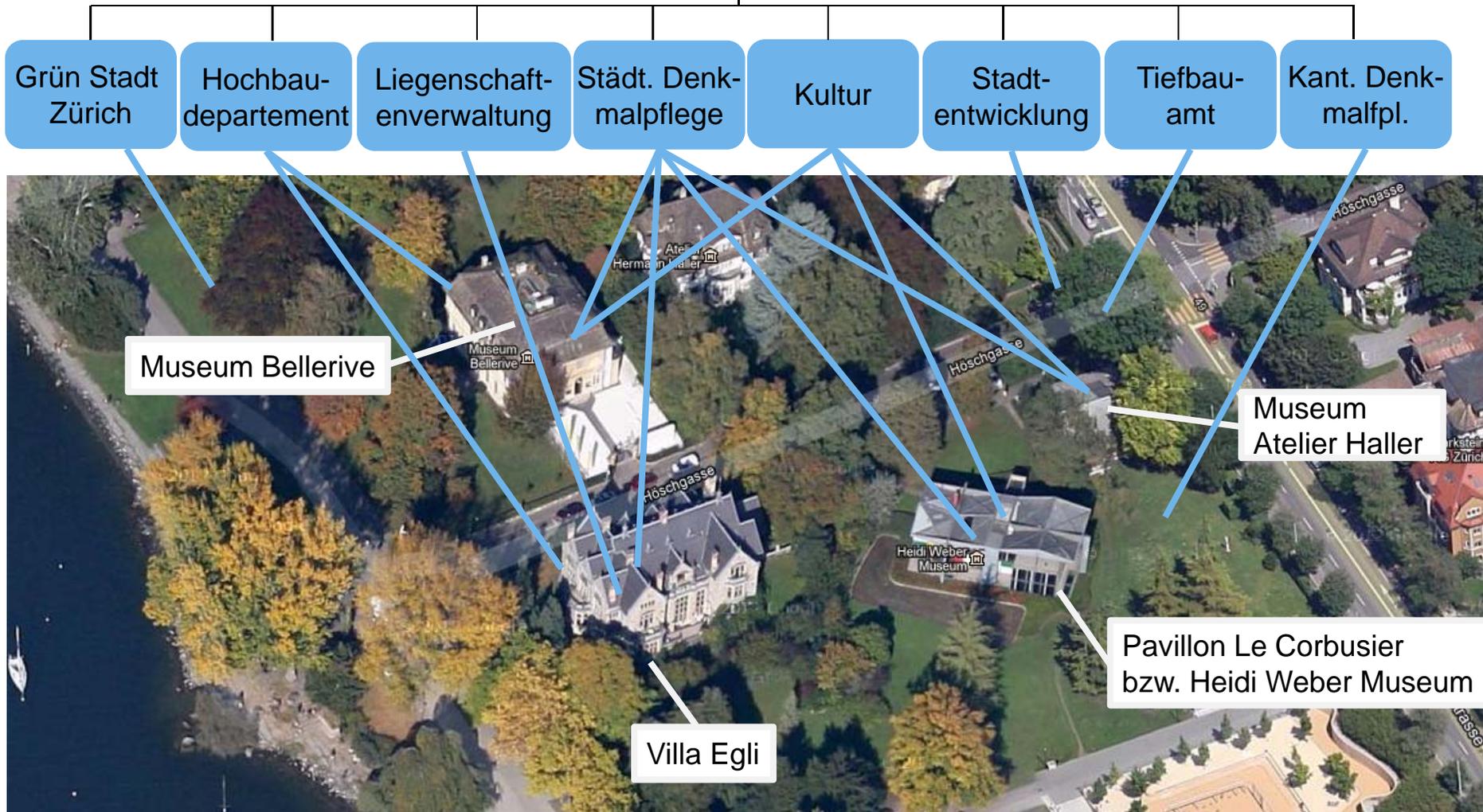
Erfolgsfaktor: Vertretung aller relevanten Fachbereiche im Projektteam

Projektteam

- Schwierigkeit Handling vieler Interessen versus Risiko wenn nicht involviert
 - Besser eine Person zu viel als eine zu wenig
- Teamentwicklung als entscheidender Erfolgsfaktor
 - Gemeinsames Ziel trotz unterschiedlichen Fachausrichtungen / Fachaufträge
 - Dies braucht Zeit

Bsp: Projektteam Gestaltung untere Höschgasse

Projektleitung: Projektstab Stadtrat



Erfolgsfaktor: Stakeholder Management

Direkt Betroffene

- Planung wer wann einzubeziehen ist
- Einbezug in Projektteam
- Option Begleitgremium

Indirekt Betroffene

- Frühzeitige und regelmässige Information
- Reihenfolge wichtig
- Adressatengerechter Inhalt
- Gratwanderung: Transparenz vs. Vertraulichkeit

Politik

- Politische Mehrheiten notwendig
 - Auch politische & nicht nur sachliche Überlegungen
 - Perfekte Vorbereitungsarbeit, Fragen antizipieren
-

Definitionsmacht als Voraussetzung für die Projektleitung

Organisatorisches

- Nähe zu Gesamtstadtrat
- Nähe zu einzelnen Stadträten
- Klare Auftragsvergabe → Legitimation
- Klare Projektstruktur
 - Muss nicht Standardstrukturen entsprechen
 - Muss in jeder Phase wieder überdacht werden
- Flexible Vorgehensweise
 - Grossprojekte sind KEIN Standardprozess!

Beziehungsnetz und Soft Skills wichtig für die Projektleitung

Persönlichkeit

- Fach Know-how Projektmanagementtools
- Motivation
- Lernfähigkeit
- Flexibilität, Innovation
- Blick fürs Ganze (vs. Gartendenken) & fürs Wesentliche (Dealbreaker)
- Beziehungsnetz
- Psychologie
- Stolpersteine
 - Kulturelle Unterschiede
 - Physische Distanz (Befindlichkeiten)
 - Überforderung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

