

*„Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man strebt, nach der man sich sehnt,  
die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen.“*

*Erich Fromm, Psychoanalytiker*

## **Leitfaden**

# Projektmanagement als Methode zur Entwicklung und Umsetzung von Projekten in der Jugendhilfe

**Verantwortlich: Heike Kirsten**

**Seminarleiter: Uwe Lapp**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen</b>	<b>4</b>
2.1	Was ist ein Projekt?	4
2.2	Die Methode des Projektmanagements	4
<b>3</b>	<b>Vorlaufphase</b>	<b>5</b>
3.1	Die Projektentwicklung	5
3.2	Ausgangslage / Ist-Situation	5
3.3	Ziele	7
3.4	weitere Konzeptionsbausteine	9
<b>4</b>	<b>Projektstart</b>	<b>11</b>
4.1	Projektumfeldanalyse und Stakeholder	12
<b>5</b>	<b>Planungsphase</b>	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>Umsetzungsphase</b>	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>Abschlussphase</b>	<b>17</b>
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>18</b>
<b>9</b>	<b>Literaturangaben</b>	<b>19</b>
<b>10</b>	<b>Anhang</b>	

## 1. Vorwort

Die Begriffe Projekt und Projektmanagement begleiten uns seit mehreren Jahren stetig in unterschiedlichen Bereichen. Sie kommen sowohl in wirtschaftlichen als auch in sozialen Kontexten zur Anwendung. Die Begriffe sind schon so in den Sprachgebrauch eingeflossen, dass wir gar nicht mehr hinterfragen, was sie eigentlich bedeuten. Dieser Leitfaden dient dazu, den theoretischen Hintergrund mit der praxisorientierten Entwicklung, Planung und Durchführung von Projekten zu verknüpfen.

Er versteht sich als Orientierung und praktische Hilfestellung, mit welchen Aktivitäten und methodischen Herangehensweisen das Projektmanagement sinnvoll und nutzbringend angewandt werden kann.

Viele der Anregungen sind auf andere Projekte und Regionen übertragbar. Soll diese Übertragbarkeit erfolgreich gelingen, ist eine Anpassung an das jeweilige Projekt mit seinen konkreten Rahmenbedingungen und Konstellationen erforderlich.

Dieser Leitfaden wendet sich an ein breites Akteursspektrum. Angesprochen werden nicht nur die bereits Aktiven bzw. zur Aktivität Entschlossenen. Der Leitfaden will zugleich diejenigen sensibilisieren, die sich gerade erst auf den Weg gemacht haben, sich mit diesem methodischen Vorgehen auseinander zu setzen.

Ihnen soll dieser Leitfaden Mut machen und sie anregen, sich auf die skizzierten Lösungspfade zu begeben.

Untersetzt werden die theoretischen Herangehensweisen von einem durchgeführten Beteiligungsprojekt mit jungen Menschen, dem Kunstprojekt „Mirror – mit den Augen denken“.

Ich kann Sie aus meinen positiven Erfahrungen nur ermutigen, sich auf Projektarbeit einzulassen. - Jetzt sind Sie am Zug! Denn dies ist erst der Anfang.

Heike Kirsten

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Was ist ein Projekt?

Nach DIN-69901 ist ein Projekt „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.

- Zielvorgabe
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Bedingungen
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- projektspezifische Organisation.“ (Schelle, 2007)

Ein Projekt ist eine zeitlich befristete Aufgabe mit einem eindeutig bestimmbar anfangs- und endtermin. Markantes Merkmal eines Projekts, liegt in der Einmaligkeit der Projektidee begründet, die stets angereichert mit innovativen Elementen, eine übergreifende Teamarbeit erforderlich macht, um die Komplexität eines Vorhabens mit den geeigneten Maßnahmen umzusetzen und etwaige Risiken zu minimieren.

### 2.2 Die Methode des Projektmanagements

„Unter Projektmanagement versteht man nach DIN die Gesamtheit von Führungsaufgaben, Führungsorganisation, Führungstechniken und Führungsmittel für die Abwicklung eines Projekts“. (Schelle, 2007)

Die Methoden des Projektmanagements unterstützen eine gewisse Systematik im Projektablauf und bringen für Außenstehende die nötige Transparenz, um die Projektzielerreichung abzuschätzen. Effektives Projektmanagement hilft, die Qualität und Zielorientierung zu verbessern und hat den Sinn, die einzelnen Bereiche in einem Projekt planbar zu gestalten. Die Planung und die Einhaltung der zeitlich angestrebten Projektdauer, unter der Bedingung vorhandener Ressourcen, ist hierbei eine der wichtigsten Aufgaben. Die Kenntnis über die entsprechenden Methoden und die Einordnung in Phasen sind deshalb unabdingbar. Eine gute Struktur, mit einem geeigneten Phasenschema als roter Faden, erleichtert die Orientierung und verhindert, dass die Projektbeteiligten die Übersicht verlieren. So erscheint aufgrund der Einmaligkeit eines jeden Projekts, dennoch die Notwendigkeit, ein allgemein gültiges Phasenmodell anzuwenden, um fortwährend den erfolgreichen Ablauf des Vorhabens zu gewährleisten. Dabei wird von folgenden vier klassischen Phasen gesprochen. Die Analysephase, auch als **Vorlaufphase** bezeichnet, läuft als Vorprojekt und dient der Entwicklung der Projektidee. Mit dem Projektstart schließt sich die **Planungsphase** an. In dieser Phase gilt es, das Vorhaben so weit zu strukturieren, dass sich konkrete Handlungsweisen abzeichnen, die den teilnehmenden Akteuren einen Überblick über die anstehenden Aufgaben gewährleisten. Darauf aufbauend wird in der **Umsetzungsphase** die Realisierung der einzelnen Aktivitäten angestrebt. Die Effizienz dieser Phase, obliegt beim

Projektleiter, der die Umsetzung der geplanten Aufgaben zur Realisierung des Projektziels, unter Beachtung finanzieller Gegebenheiten, steuert und überwacht. Die letzte Phase wird als **Abschlussphase** oder Ergebnisphase beschrieben. Die Ergebnisphase dient der Dokumentation und Evaluation des Gesamtprojekts.

### **3 Vorlaufphase**

#### 3.1 Die Projektentwicklung

Am Anfang steht nur eine Idee, resultierend aus der Feststellung eines mangelnden Bedarfes oder schlicht aus einem persönlichen Impuls heraus, eigene Anregungen und Vorstellungen in seiner Einmaligkeit umzusetzen. Viele Projekte und Unternehmen entstammen einer solch kleinen Idee. Mit zunehmender Reifung der Idee und ersten Struktur gebenden Rahmen, wird sie einem breiteren Publikum vorgestellt und hinsichtlich ihres Potenzials überprüft. Kein einfaches Unterfangen in der Praxis, zumal sich vielfach Ideen finden lassen, gegen die es sich zu bewähren gilt. Anfängliche Skepsis der einen, bis hin zu unbändiger Euphorie der anderen, die Idee als Projekt umzusetzen, machen den Beginn eines Vorhaben nicht immer einfach und verdeutlichen die Notwendigkeit eines tragfähigen Bündnisses unter den Kooperationspartnern, in denen konstruktiv die Möglichkeiten und Grenzen einer Idee aufgezeigt werden. Die Umsetzung einer innovativen Idee in ein vom Erfolg tragendes Projekt, bedarf eines professionellen Vorgehens unter Verwendung adäquater Methoden wie wir sie aus dem Phasenmodell kennen. In den folgenden Abschnitten möchte ich die einzelnen Phasen im Zuge der Projektentwicklung vertiefen.

Häufig steht die Projektentwicklung, gerade in sozialen Bereichen, im Zusammenhang mit einer Antragstellung, weil Sie sich an einer Ausschreibung beteiligen, Ihnen ein Angebot vorgelegt wird oder Sie benötigen Finanzierungsquellen, um Ihr Projekt durchführen zu können. Unabhängig davon, welche Bedingungen zu Grunde liegen, muss das Vorhaben immer ganz klar und deutlich definiert werden. Dazu ist es sinnvoll ein Konzept zu erarbeiten, dass dazu dient, eventuelle Partner zu gewinnen und notwendige oder fehlende Ressourcen zu akquirieren. Im Folgenden werde ich auf grundlegende Elemente einer Projektkonzeption näher eingehen.

#### 3.2 Ausgangslage / Ist-Situation

Der Auslöser zur Entwicklung eines Projekts die Ausgangssituation. Analysieren Sie Ihre Ist-Situation bis ins Detail, so dass Sie die Wurzeln der Ursachen erkennen. Treffen Sie anschließend in Ihrer Beschreibung konkrete Aussagen auf die bestimmte Zielgruppe, auf die bestimmte Struktur oder die spezielle Situation in dem Ort, an dem das Projekt durchgeführt wird. Nutzen Sie vorhandenes Datenmaterial aus Erhebungen oder

Befragungen. Beziehen Sie vorhandene Untersuchungsergebnisse ein. Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse, Interessen und Wünsche der Zielgruppe und legen Sie die konkrete Altersgruppe fest. Ein gesellschaftlicher und / oder sozialer Bedarf wird dadurch erkennbar. Im darunter liegenden Kasten finden Sie die Beschreibung der Ausgangssituation des Praxisbeispiels. Die Darstellung steht im Kontext zu strukturellen Bedingungen des Ortes und knüpft an die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe an.

*Wie in vielen anderen ostdeutschen Regionen hat auch die Region x mit den Kernproblemen Arbeitslosigkeit, zunehmende Alterung der Wohnbevölkerung und der Abwanderung junger Menschen zu kämpfen. Viele der jungen Leute zwischen 16 und 25 Jahren suchen ihre berufliche Zukunft außerhalb des Landkreises und nur in seltenen Fällen kehren die gut ausgebildeten Spitzenkräfte in ihre einstige Heimat zurück. Auch wenn Mobilität eines der zentralen Merkmale der Gesellschaft darstellt, wirkt sich dieser Bevölkerungsverlust, ohne nennenswerte Zuzüge, sehr problematisch auf die regionale Entwicklung aus. Kinder und Jugendliche sind von der beschriebenen Entwicklung besonders massiv betroffen. Die Chancen auf eine dauerhafte und qualifizierte Beschäftigung werden geringer und Einrichtungen in den Bereichen Bildung, Kultur und Freizeit reduzieren ihre Angebote oder werden ganz geschlossen. Vor allem in strukturschwachen Regionen gehen den jungen Menschen Lern- und Erfahrungsräume verloren, in denen sie zivilgesellschaftliche Kompetenzen erwerben und Beteiligung erleben können. Über die Möglichkeit der Mitgestaltung der eigenen Lebensräume, über das Engagement für den eigenen Ort, entwickeln Jugendliche eine bessere und zugleich positive Identifikation zu ihrer Region. Die entscheidende Aufgabe der Fachkräfte vor Ort ist es, die jungen Leute zu ermutigen eigene Projekte zu gestalten und ihre Lust auf Mitarbeit zu wecken.*

*So kam eine kleine Gruppe von jungen Leuten mit der Idee, einen Wettbewerb für junge Künstler ihrer Stadt auszuschreiben und die eingehenden Werke in einer Ausstellung zu präsentieren. Die Jugendlichen sind der Meinung, dass das Potenzial talentierter Jugendlicher im musikalischen, handwerklichen und künstlerischen Bereich groß ist und nicht nur junge Menschen ohne Kreativität und Ideen in dieser Region leben. Den Künstlern fehlt nur eine geeignete Plattform, um ihre Kunst und ihr Talent unter Beweis zu stellen.*

*Diese Klischees über die Jugend und die bestehenden Vorurteile möchten die jungen Leute mit einem eigenen Projekt entkräften. Die Jugendgruppe wendet sich an den Kreisjugendring Altenburger Land e.V. und bittet um fachliche Beratung und Begleitung bei der Entwicklung, Planung und Durchführung der Projektidee.*

#### *Beispiel 1 des Praxisprojekts; Ausgangssituation*

Ist die Ausgangslage analysiert, gilt es Kreativität zu erzeugen, Akteure zu motivieren und Mitstreiter zu gewinnen, die mit Ihnen nach neuen Wegen und Lösungsansätzen suchen. Prüfen Sie den Einklang mit Ihrem Leitbild oder Ihrer Satzung in der eigenen Organisation. Überlegen Sie, welchen Sinn und Nutzen das Projekt der Zielgruppe bringt und welche Auswirkungen und Entwicklungen sich für die Organisation ergeben. Finden Sie Fürsprecher bei Ihren Vorgesetzten, die die Entwicklung der Idee unterstützen und Ihnen im Bedarfsfall zur Seite stehen. Haben Sie die internen Absprachen abgestimmt, bilden Sie eine Projektgruppe oder bitten Sie in Ihren Strukturen kompetente Kollegen zur Mitarbeit. Beachten Sie bei der Zusammenstellung des internen Teams, dass Ihnen die Möglichkeit eingeräumt wird, Mitarbeiter mit unterschiedlichen Kompetenzen einzubeziehen. Machen Sie sich im Team klar, mit welchem Selbstverständnis Sie auftreten und welche Beauftragung Sie sowohl intern als auch extern kommunizieren. Besprechen Sie an dieser Stelle, ob ein bis zwei Vertreter aus der Zielgruppe mit in das Projektteam aufgenommen werden. Die frühzeitige Einbindung der „Betroffenen“ wirkt sich positiv auf die Kommunikation und die

Beteiligung der Zielgruppe aus. Mit diesen Grundlagen, schaffen Sie erste Voraussetzungen, die notwendig sind, um das Projekt „in Gang zu bringen“. Die Analysen der gegenwärtigen Ausgangssituation und der Zielgruppe münden in einer problemadäquaten Formulierung von Zielen und der Entwicklung einer Handlungsstrategie.

### 3.3 Ziele

Das Fundament steht und Sie können sich in Ihrem Team mit ersten Überlegungen beschäftigen, welche Inhalte / Themen Sie entwickeln können, um der Ausgangssituation entgegen zu wirken. Suchen Sie nach geeigneten Themen und setzen Sie Prioritäten. Konzentrieren Sie sich auf Schwerpunkte, denn gerade bei komplexen Inhalten kann das Projekt nicht die ganze Breite der Themenfelder abdecken.

Diese Themen – Inhalte Entwicklung geht über in den Prozess der Zielfindung und Zieldefinition. Sich mit Zielen auseinander zu setzen und diese zu formulieren ist ein Schlüsselprozess im Rahmen der Projektplanung und Konzeptionsentwicklung. Sie dienen der Planung der darauf abgestimmten Maßnahmen, der Evaluation und der Selbstkontrolle. Daher müssen Ziele sorgsam entwickelt und formuliert werden.

Bevor ich methodische Herangehensweisen zur Zielentwicklung darlege, folgen erst einmal wichtige Grundlagen zu Zielen.

*Zieldefinition: „Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand. Ziele sind somit gedankliche Vorwegnahmen von zukünftigen Endzuständen, die durch das Handeln von Einzelnen und Teams, in Gruppen, in Organisationen oder in der Gesellschaft erreicht werden sollen. Ziele im Projektmanagement bringen Klarheit, sichern Effektivität, steigern Effizienz und ermöglichen Evaluation sowie Qualitätsentwicklung.“ (zitiert nach Beywl und Schlepp-Winter, 1999)*

Das Zielsystem ist daher pyramidenförmig aufgebaut und dreigliedert. Es kann von „oben“ nach „unten“ (top-down) vom Leitziel, über das Rahmenziel bis zum Handlungsziel heruntergebrochen werden. Dabei bildet das **Leitziel** die Spitze und stellt die Grundausrichtung im Rahmen eines Gesetzesbausteines, eines Leitbildes oder eines Programms dar und ist immer langfristig angelegt. Die **Rahmenziele** stehen zwischen dem Leitziel und den Handlungszielen und stellen den nächsten Schritt der Konkretisierung sicher. Sie haben die Funktion zwischen der oberen und unteren Ebene zu vermitteln. Unter dem Leitziel können mehrere Rahmenziele mittelfristig angelegt werden, die grobe räumliche, oder zeitliche Rahmen abstecken. Die **Handlungsziele** stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Praxis und den Personen der Zielgruppe vor Ort. Die Handlungsziele liegen daher auf der unteren Ebene und sollen zum Handeln anregen. Sie sind durch besondere Anforderungen gekennzeichnet.

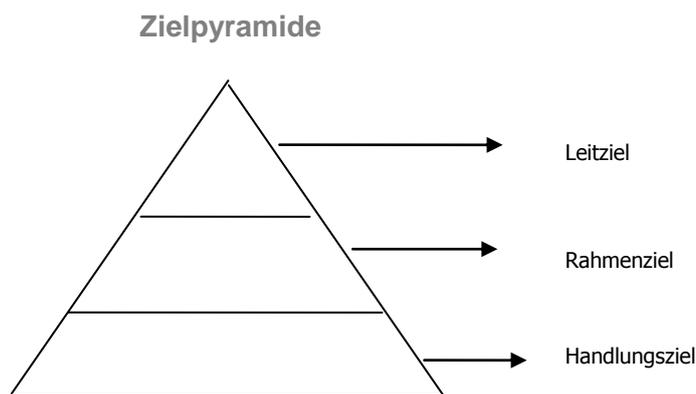


Abb. 1 – Zielpyramide

Die Handlungsziele sollen folgende Anforderungen erfüllen und werden mit dem Kürzel s.m.a,r.t. zusammengefasst.

Unter **spezifisch** versteht man ein konkretes Teilziel, das fest umrissen auf die benannte Zielgruppe und die Rahmenbedingungen Bezug hat. Ein bestimmter Teilbereich wird durch die Zielformulierung fokussiert und deutlich von anderen Bereichen abgegrenzt. Ein Ziel ist **messbar**; wenn sich der Grad der Zielerreichung beobachten und indirekt durch gewünschte Qualitäten messen lässt. Die Angabe durch absolute Mengenangaben eignet sich, um die Erfolgsmaßstäbe innerhalb des Projekts, aber auch nach außen darzustellen. Dazu können im Vorfeld Indikatoren festgelegt werden, an denen die Erreichbarkeit zu messen ist. Ein Ziel ist **akzeptabel**; wenn die Mehrzahl der Projektbeteiligten ein Minimalkonsens erreicht, um dieses Ziel zu verfolgen. Von einem **realistischen** Ziel wird gesprochen, wenn das Ziel unter den gegebenen finanziellen, personellen Rahmenbedingungen erreichbar ist. **Terminiert** ist ein Ziel formuliert, indem; ein Zeitpunkt für die voraussichtliche Zielerreichung angegeben ist. (nach Heiner, 1996):

Formulieren Sie Ihre Ziele immer positiv und achten Sie darauf, Aussagen im Kontext zu den drei Dimensionen Zeit, Inhalt und Ausmaß herzustellen.

Um Ziele gemeinsam im Team oder mit Beteiligten Partnern zu entwickeln, die bei der Mehrzahl der Projektbeteiligten eine hohe Akzeptanz erlangen, bedienen Sie sich der Methode des Zielfindungsprozesses. Die einzelnen Ziele werden so klar definiert, bis eine Aufstellung von notwendigen Maßnahmen und benötigten Ressourcen (Personal und Sachmittel) möglich ist. (Die methodische Beschreibung des Zielfindungsprozesses finden Sie im Anhang).

Im folgenden Praxisbeispiel zeigt sich vom Leitziel aus, die Aufteilung in die unteren Ebenen bis zur Erreichung der Einzelmaßnahmen. Jedoch sind nicht alle Rahmen- und Handlungsziele des Gesamtprojekts aufgeführt.

*Leitziel:*

*Jugendliche verfügen durch Partizipation ihrer eigenen Lern- und Erfahrungsräume über zivilgesellschaftliche Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeiten und entwickeln eine Identifikation zu ihrem Ort.*

*Rahmenziel 1:*

*Junge Menschen erleben soziales Handeln in der Gemeinschaft und stellen den Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen her.*

*Rahmenziel 2:*

*Jugendliche übernehmen Verantwortung und zeigen ihre Kompetenzen im sozialen und gesellschaftlichen Kontext. ....*

*Handlungsziel 1:*

*Die Jugendlichen erstellen bis 30.03. einen Flyer und legen die Wettbewerbskriterien fest.*

*Handlungsziel 2:*

*An dem Wettbewerb beteiligen sich mindestens 50 talentierte junge Leute aus unterschiedlichen Orten des Landkreises. ....*

*Maßnahmen*

*Wir schreiben einen Wettbewerb aus.*

*Maßnahmen*

*Die eingegangenen Werke fließen in eine Ausstellung.....*

*Maßnahmen*

*In Workshops werden unterschiedliche Facetten von Kunst vorgestellt. ....*

*Beispiel 2 aus dem Praxisprojekt: Ziele*

Mit der Situationsanalyse und der Zielfindung haben Sie zwei entscheidende Merkmale der Projektentwicklung absolviert. Überlegen Sie nun, anhand Ihrer Ziele und der einzelnen Maßnahmen, welchen zeitlichen Rahmen Sie für Ihr Gesamtprojekt benötigen. Bleiben Sie dabei realistisch und bemessen Sie die Zeitspanne nicht zu knapp. Die weiteren Phasen der Planung, Umsetzung und des Projektabschlusses sind mit einzubeziehen. Ebenso sollten Sie sich über einen geeigneten Projekttitle Gedanken machen. Ein Motto oder Slogan, ist zu empfehlen, der widerspiegelt was Sie tun wollen oder neugierig macht, welcher Inhalt sich hinter dem Title verbirgt. Um Ihre Projektkonzeption zu vervollständigen schließen sich noch weitere Beschreibungen an.

### 3.4 weitere Konzeptionsbausteine

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Kurzbeschreibung Ihres Projektvorhabens. Dazu schildern Sie in präziser Textform Ihre Idee. Auf diese Art bringen Sie Ihr Gesamtprojekt auf den Punkt. Die Kurzbeschreibung bietet dem Auftraggeber einen ersten Überblick über Ihr Vorhaben und wird nicht selten dem Finanzierungsplan gegenüber gestellt. Diese Beschreibung fasst das Gesamtvorhaben und gibt Außenstehenden den Überblick. Im Anschluss finden Sie das Beispiel aus dem Praxisprojekt.

*Das Projekt „Mirror - mit den Augen denken“ richtet sich an junge Menschen, im Alter zwischen 12 und 27 Jahren, die sich in musischen, künstlerischen und handwerklichen Bereichen (Musik, Malerei und Grafik, Skulpturen und Plastiken etc.) betätigen.*

*Ein Wettbewerb für junge Künstler wird ausgeschrieben. Die einzelnen Werke fließen in eine Ausstellung, die die Vielfalt künstlerischer Gestaltung Jugendlicher widerspiegelt. Damit erhält diese Zielgruppe eine geeignete Plattform, ihre Kunstwerke einer breiten Öffentlichkeit zu präsentieren.*

*Die Ausstellung wird mit einer Vernissage eröffnet. Parallel zu der Galerie finden verschiedene Workshops statt, die unterschiedliche Facetten künstlerischer Aktivitäten aufzeigen. Diese Angebote sind generationsübergreifend für interessierte Bürger offen, um einen Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt herzustellen. Durch die Workshops mit Verantwortlichen aus der lokalen Kunstszene können zusätzliche Anregungen, Unterstützung und weiterführende Kontakte an die Jugendlichen vermittelt werden.*

*Ein Konzert mit jungen Nachwuchsbands aus der Region und die Kooperation mit der „9. Stadtrallye zu Fuß“ runden das Veranstaltungsprogramm ab. Den Abschluss der beiden Ausstellungswochen bildet die Prämierung der Preisträger in unterschiedlichen Alterskategorien. Eine kompetente Jury von Vertretern aus den Bereichen Kunst, Kultur und Jugendarbeit haben die schwierige Auswahl im Vorfeld zu treffen.*

*Von der Wertung der Jury ganz unabhängig ist der Publikumspreis, denn jeder Besucher kann seinem Favoriten eine Stimme geben.*

*Beispiel 3 aus dem Praxisprojekt; Kurzbeschreibung*

Rückblickend auf Ihre Ziele, Maßnahmen und der Projektbeschreibung wird gut sichtbar an welchem Ort Ihr Projekt stattfinden kann. Bleiben Sie an einer bestimmten Örtlichkeit oder werden mehrere dezentrale Angebote stattfinden? Legen Sie sich fest.

Ebenso lässt sich aus den vorangegangenen Schritten ableiten, ob Ihnen noch wichtige Partner fehlen, die Sie zur Erreichung der Projektziele benötigen. Mitunter verlangen Fördermittelgeber schon im Vorfeld von möglichen Kooperationspartnern Mitwirkungserklärungen bei der Antragstellung. Dies ist insbesondere nötig, wenn öffentliche Institutionen wie z.B. die Agentur für Arbeit oder die Kommune, als Partner Bedingung sind. Mit dem erarbeiteten Projektstand sind Sie imstande auf Partner zu zugehen und Ihr Projektvorhaben vorzustellen.

Die wesentlichen Schwerpunkte Ihres Projekts sind erarbeitet. Beschäftigen Sie sich abschließend mit der Aufschlüsselung der möglichen Kosten. Prüfen Sie genau, welche finanziellen Mittel Sie zur zielorientierten Umsetzung benötigen. Erstellen Sie an dieser Stelle einen Kostenplan. Jedes Projekt benötigt einen detaillierten Kosten- und Finanzierungsplan. Nur Ihr genaues Bedenken aller möglichen projektrelevanten Kosten verhindert ein „böses Erwachen“ bei der Projektdurchführung, d.h. schränkt das Risiko einer Kostenexplosion ein. Bedenken Sie, dass nicht nur die Umsetzung des, die Sie in Projekts Kosten verursacht, sondern Ihre gesamte Planung, Vor- und Nachbereitung der Finanzierung berücksichtigen müssen.

Sie haben jetzt alle wichtigen Eckpunkte der Projektentwicklung bearbeitet und können noch einmal überprüfen.

*Ist die Realisierung des Projekts mit den internen und externen Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Zielerreichung möglich?*

Erkennen Sie, dass die finanziellen Ressourcen für ihr Projekt nicht ausreichend sind und weitere Finanzierungsquellen erschlossen werden müssen, hat das an dieser Stelle noch zu geschehen. Dazu müssen weitere Anträge gestellt oder Angebote z.B. bei Stiftungen, Ausschreibungen oder Spenden eingeworben werden. Bevor Sie ihren Antrag bzw. das Angebot einreichen, sollten Sie genau überprüfen, ob Ihnen die vollständigen Antragsunterlagen mit den entsprechenden Anlagen zur Verfügung stehen.

Damit ist die Vorlaufphase abgeschlossen.

Erhalten Sie den Zuwendungsbescheid oder die Angebotsbestätigung, steht dem Projektbeginn nichts mehr im Weg. Der Projektauftrag ist damit erteilt.

#### **4 Projektstart**

Zu Beginn müssen Sie zunächst alle Personalfragen klären. Das endgültige Projektteam zusammenstellen und die Projektleitung ernennen. Die ursprüngliche Projektentwicklungsgruppe kann mit der nun entstandenen Realisierungsgruppe ganz oder in Teilen identisch sein. Meist ist es sinnvoll, das Projektteam jetzt punktuell zu erweitern.

Richten Sie deshalb Ihren Blick nach draußen. Informieren Sie Ihre Kooperationspartner und beziehen Sie diese in das Projektteam ein. Treffen Sie erste Entscheidungen. Es ist ebenso es an der Zeit die Projektorganisation festzulegen. Das heißt, die Arbeits-, Steuerungs- und Lenkungsstrukturen des Projekts rechtzeitig und für alle Beteiligten klar zu regeln. Das betrifft ebenso die Formen der Zusammenarbeit und die Elemente der Arbeitsorganisation im Projekt.

Jetzt erst wird die Idee erstmalig öffentlich; durch eine „Kick-Off Veranstaltung“ oder ein Meeting, um über Projektinhalte, Projektphasen usw. zu reden, aber auch um die Kommunikation der Beteiligten zu fördern. Im Hinblick auf möglichst gute Kommunikationsstrukturen sollten Sie versuchen, den Kreis der Beteiligten zum Projektstart vollständig zu versammeln. Zu diesem Zweck ist ein gut vorbereiteter Projektstart empfehlenswert. Folgende Punkte sollten Sie auf der Agenda Ihrer „Kick-Off Veranstaltung“ haben.

Stellen Sie die inhaltliche Skizze des Projekts mit der Grobplanung vor und bieten Sie Raum zur Diskussion. Nutzen Sie Ihre Unterlagen aus der Antragsphase. Erläutern Sie anschließend das grobe Arbeitsprogramm und leiten Sie gemeinsam die nächsten Schritte ab. Versuchen Sie in Ihren Ausführungen die Beteiligten zu motivieren und mitzunehmen. Erzeugen Sie eine positive „Aufbruchstimmung“. Damit ist das Projekt auf dem Markt. Der Verlauf Ihres Projektstarts wird Ihnen ein Stimmungsbild liefern, wie sich die Wahrnehmung

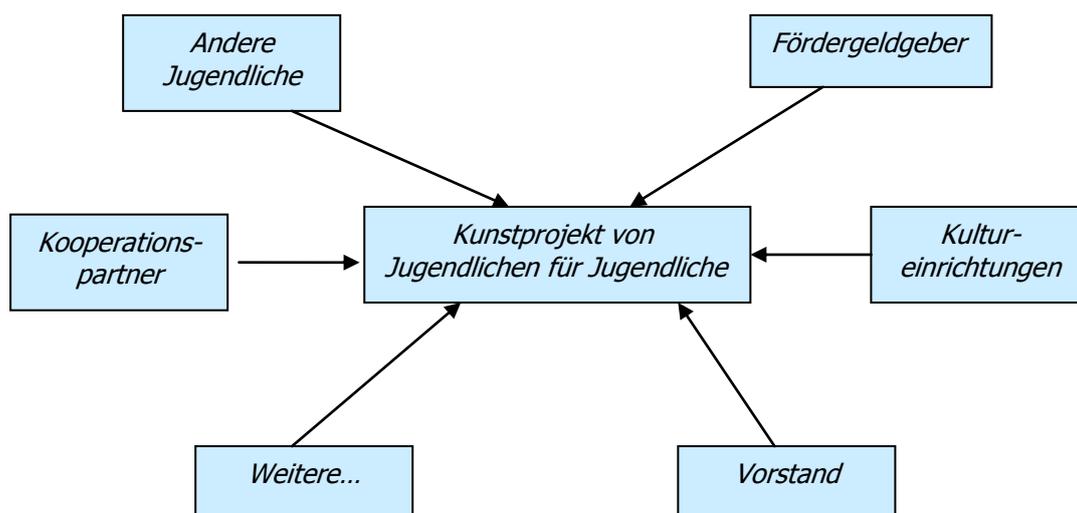
auf das neue Projekt darstellt. Deshalb ist es an dieser Stelle wichtig, das Projektumfeld näher zu betrachten.

#### 4.1 Projektumfeldanalyse und Stakeholder = Interessenten / Interessentengruppen

Soziale Projekte entspringen häufig aus einem sozialen Defizit, offenen Bedürfnissen oder einer Problemlage. Daher kann die Durchführung des Projekts nicht ohne ausreichende Informationen über das Projektumfeld und weiterer Interessengruppen auskommen.

Die **Umfeldanalyse** dient dazu, den Projektkontext näher zu erschließen. Sie hilft Ihrem Team, hilfreiche Abgrenzungen zu schaffen und negative Einflussfaktoren im Vorfeld zu erkennen (z.B. mittels Stärken / Schwächen und / oder Chancen /Risiko – Analyse).

Ihr Vorhaben wird eingebettet in ein bestehendes Umfeld und kann demzufolge von unterschiedlichen **Interessengruppen**, sowohl intern als auch extern, beeinflusst werden. Daher gilt es frühzeitig zu analysieren, wer Interesse an Ihrem Projekt haben könnte und wie die Haltung dem Projekt gegenüber einzuschätzen ist. Eine frühzeitige Einbeziehung der möglichen Stakeholder ist für den Erfolg vieler Projekte unabdingbar.



*Beispiel 4 für Interessengruppen aus dem Praxisprojekt:*

Dafür könnten Sie sich folgende Fragen beantworten.

*Welche fördernden und störenden Umfeldbedingungen müssen für das Projekt berücksichtigt werden?*

*Wer ist von den Zielen und Inhalten des Projekts noch betroffen?*

*Wer muss das Projekt auf politischer Ebene mittragen?*

*Wer wird das Projekt unterstützen, wo muss man mit Widerständen rechnen?*

*Welche Projektrisiken können eintreten?*

Wenn Sie auf Projektrisiken stoßen, dann bewerten Sie diese. Wie wahrscheinlich ist es, dass das Risiko eintritt? Welchen Einfluss hat das Risiko für die Projektumsetzung? Gehen Sie dabei Schritt für Schritt jedes einzelne Risiko durch.

DENN – es ist Aufgabe des Projektmanagements, die von Projektinteressenten ausgehenden negativen Einflüsse, nicht entstehen zu lassen. Behalten Sie deshalb Ihre Aufschlüsselung im Blick, an welchen Stellen mögliche Risiken auftreten können. Es ist für den weiteren Planungs- und Umsetzungsprozess von Bedeutung.

## 5 Planungsphase

Die Planungsphase ermöglicht Ihnen die Übersicht über das Gesamtprojekt. Denn, nun wird das vollkommene Projekt in einzelne Schritte unterteilt, so dass Teilprojekte bzw. Teilaufgaben sichtbar werden. Zerlegen Sie die Teilaufgaben soweit, bis die unterste Ebene, die Arbeitspakete\* erreicht werden. Diese Strukturierung auf unterschiedlichen Ebenen erleichtert Ihnen die Planung, die Überwachung und die Steuerung. Diese Gliederung wird als **Projektstrukturplan** bezeichnet und ist ein Managementinstrument. Die Fachliteratur bezeichnet den Projektstrukturplan auch als „Der Plan der Pläne“:

Bei der Gliederung muss der Projektleiter darauf achten, dass es keine personellen oder inhaltlichen Überschneidungen gibt.

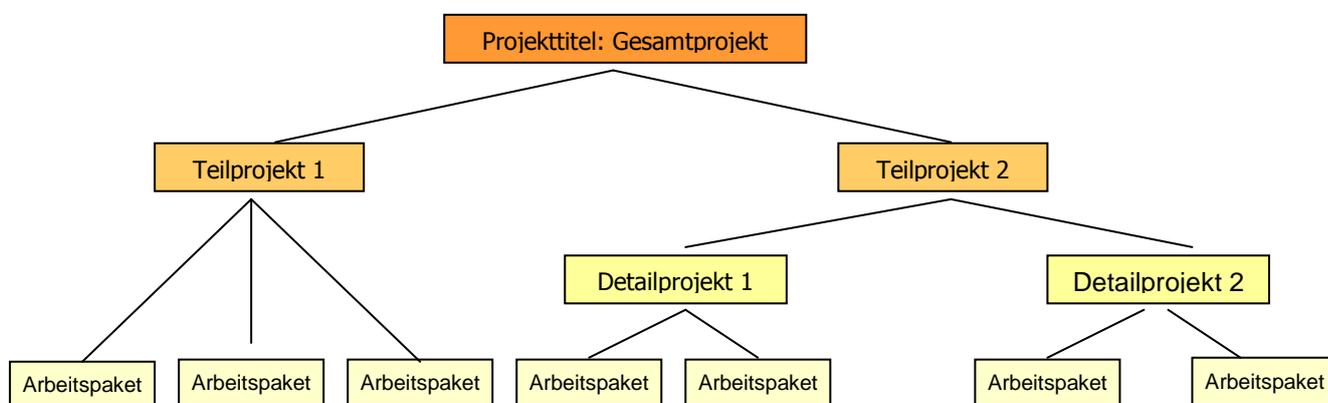
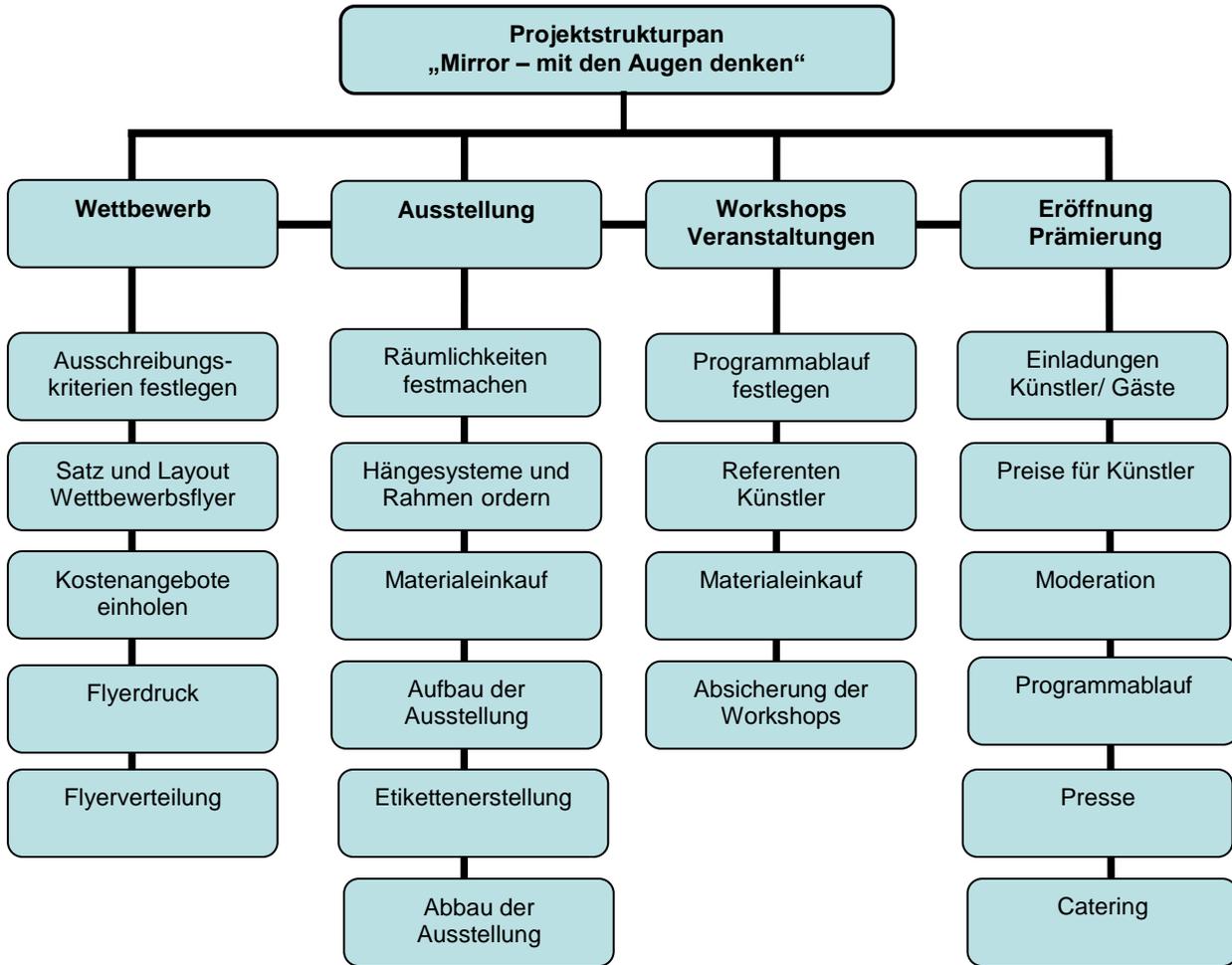


Abb. 2 - Projektstrukturplan:

Es besteht zum einen die Möglichkeit, dass Sie objektbezogen strukturieren, das heißt nach den äußeren Konstellationen. Die zweite Variante ist die tätigkeitsbezogene Strukturierung. Sie orientiert sich an den Gegebenheiten Ihrer Handlungsstruktur. In der Praxis werden häufig Mischformen in einem Strukturplan angewendet. Im Anschluss finden Sie den Projektstrukturplan des Praxisprojekts, der Ihnen die Gliederung noch einmal verdeutlicht.

*\*"Arbeitspakete sind nichts anderes als Teilaufgaben, die in einem Projekt zu erfüllen sind und die im Projektstrukturplan nicht mehr weiter untergliedert werden". (DIN 69901)*



Beispiel 5 aus dem Praxisprojekt – Teil eines tätigkeits- und objektbezogenen Projektstrukturplanes

Der Projektstrukturplan gibt Ihnen bis jetzt Auskunft darüber, was in Ihrem Projekt alles zu tun ist. So legt der **Ablaufplan** im Folgenden die Reihenfolge der abzuarbeitenden Arbeitspakete fest. Stellen Sie Ihre Arbeitspakete so dar, dass klar wird, wer für diesen Einzelauftrag die Verantwortung trägt, welche einzelnen Arbeiten auszuführen sind, wie viel Zeit zur Erledigung der Aufgaben besteht und welche Kosten mit dem Arbeitspaket verbunden sind. Der Arbeitspaketverantwortliche übernimmt die weitere Detailplanung für „sein persönliches Arbeitspaket“: Die folgende Tabelle ist eine methodische Möglichkeit zur Übersicht über die einzelnen Arbeitspakete, zu Verantwortlichkeiten und Ressourcen.

Arbeitspaket Teilprojekt	Verantwortung (Tel., Fax, E-Mail)	Lösungswege und Tätigkeiten	(Tel., Fax, E-Mail) <i>Partner</i>	Zeitpunkt Beginn Ende	Personal Hilfsmittel Kosten	z.B. Risiken Vorschriften
	<b>WER?</b>	<b>WAS?</b>	<b>MIT WEM?</b>	<b>BIS WANN?</b>		<i>SONSTIGE</i>

Abb. 3 Wer - macht - was - mit - wem - Tabelle

Mit der Darstellung der Arbeitspakete wird Ihnen deutlich, in welcher terminlichen Reihenfolge die Arbeitsaufgaben in Ihren **Terminplan** fließen müssen. Beachten Sie dabei die chronologischen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen festgelegten Arbeitsschritten. Die genau durchdachte, nicht zu optimistische Terminplanung verhindert ungewollte Verzögerungen und Terminüberschneidungen während der Durchführungsphase. Die gesetzten Termine sollten Sie bewusst einhalten oder mit den Beteiligten beabsichtigt gemeinsam verändern. Empfehlenswert ist in jedem Fall die Einarbeitung von sogenannten „Wegmarkierungen“, die im Folgenden als **Meilensteine** benannt werden.

*Ein Meilenstein ist nach DIN 69900 ein „Ereignis besonderer Bedeutung“ (DIN 69900, Schelle 2007).* Darunter sind projektrelevante Ereignisse zu verstehen. So wird Ihr Projekt mit dem Meilenstein „Start“ begonnen. Am Ende jeder weiteren Phase steht ebenfalls ein Meilenstein. Je nach Projektgröße können Sie 5 - 7 Meilensteine, inklusive Projektstart und Projektende, darstellen. Definieren Sie Ihre Meilensteine und untersetzen Sie diese gegebenenfalls mit Zielen. Die Meilensteine dienen dazu, Ihnen Orientierungshilfe zu geben, ein konkretes Projekt ereignis vorwegzunehmen und darzustellen. Durch das Setzen der Meilensteine können Sie die Motivation während der Projektarbeit erhöhen, sie helfen Ihnen bei der Steuerung im Projektverlauf, also erleichtern das Controlling.

**ACHTUNG!** Die Praxis zeigt, dass in der Planungsphase Konflikte in Form von Terminüberschneidungen und Ressourcenengpässen auftreten können. Der verantwortliche Projektleiter oder -planer sollte Pufferzeiten für mögliche Probleme vorsehen. Ein weiteres Ergebnis der Projektplanung kann sein, dass Sie Ihre Ziele anpassen und verändern, wenn die Erkenntnisse aus der Planung dafür sprechen.

Nachdem Sie die Abläufe und Termine festgelegt haben, müssen Sie die notwendigen Ressourcen ermitteln und abschätzen. Erstellen Sie dazu einen **Ressourcenplan**. Darin ist verankert, wie viel Personal Sie mit welchen Kompetenzen benötigen und wofür Sachmittel erforderlich sind. Diese Aufschlüsselung benötigen Sie für Ihre einzelnen Arbeitspakete, für die Projektsteuerung, für die Projektverwaltung und für die Form Ihrer Kommunikation. Diese Übersicht brauchen Sie, um Ihren **Kostenplan** aus dem möglichen Antragsverfahren zu aktualisieren und anzupassen. Jedes Projekt benötigt einen detaillierten Kosten- und Finanzierungsplan. Nur Ihr genaues Bedenken aller möglichen projektrelevanten Kosten verhindert ein „böses Erwachen“ bei der Projektdurchführung, d.h. schränkt das Risiko einer Kostenexplosion ein. Bedenken Sie, dass nicht nur die Umsetzung des, die Sie in Projekts Kosten verursacht, sondern Ihre gesamte Planung, Vor- und Nachbereitung der Finanzierung berücksichtigen müssen. Damit haben Sie die Projektplanung fast abgeschlossen.

## MEILENSTEINPLAN

Ablauf- und Zeitplanung	2007	2008								
	Dez.	Jan.	Feb.	Mrz.	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.
<b>Wettbewerb</b>										
Festlegung Ausschreibungskriterien		■	■							
Satz und Layout - Wettbewerb			■	■						
Kostenangebote einholen			■							
Flyerdruck				■						
Presse (Wettbewerb)				■						
Flyerverteilung				■	■	■				
<b>Projektstart</b> <b>Ausstellung</b>	■									
Räumlichkeiten festmachen	■									
Hängesysteme u. Rahmen ordern						■				
Materialeinkauf						■				
Aufbau der Ausstellung						■				
Etikettenerstellung						■				
Abbau der Ausstellung							■	■	■	
<b>Workshops / Veranstaltungen</b>										
Zusammenarbeit m. Kooperationspartner	■	■	■	■	■	■	■	■		
Workshops / Veranstaltungen festlegen				■	■					
Künstler / Referenten buchen				■	■					
Programmablauf planen					■	■				
Materialeinkauf						■				
Absicherung der Workshops							■			
<b>Eröffnung / Prämierung</b>										
Jurymitglieder gewinnen / Kontakt halten		■		■	■	■	■			
Einladungen Künstler / Gäste						■	■			
Moderation						■	■			
Programmabläufe (Eröffnung, Prämierung)						■	■	■		
Preise besorgen						■	■			
Presse				■		■	■			
Catering						■	■			
<b>Projektabschluss</b>										
Bezahlung aller Rechnungen						■	■	■	■	
Auswertung im Team							■	■		
Erstellung der Dokumentation							■	■	■	
Verwendungsnachweis u. Sachbericht								■	■	■

Beispiel 6 aus dem Praxisprojekt – Meilensteinplan

Bevor Sie mit der Umsetzung Ihres Projekts beginnen, sollten Sie die **Dokumentationsstruktur** festlegen. Grundsätzlich müssen Sie sich bei der Erstellung der Dokumentation an den chronologischen Verlauf des Projekts halten, weil somit jede Phase in sich geschlossen dokumentiert werden kann. Sammeln und dokumentieren Sie Erfahrungen aus dem Projektverlauf und alle positiven und negativen Ergebnisse und Vorkommnisse.

Dies hat den Vorteil, bei akutem Bedarf abgeschlossene Zwischenberichte über die jeweilige Veranstaltung, aber auch zu einem späteren Zeitpunkt eine Gesamtdokumentation herausgeben zu können. Weiterhin legen Sie mit dem Dokumentieren erste Voraussetzungen für die inhaltliche und organisatorische Evaluation. Einen Gliederungsvorschlag für eine Projektdokumentation finden Sie im Anhang.

## **6 Umsetzungsphase**

Die Umsetzungsphase ist gekennzeichnet von der Durchführung der Arbeitspakete selbst, der Kontrolle des Projektfortschritts und der Einflussnahme auf unvorhergesehene Ereignisse. Das heißt; Sie erledigen die Aufgaben der einzelnen Arbeitspakete, kontrollieren die Termin- und Finanzplanung, festigen durch kontinuierliche Projektgruppentreffen die Projektgruppe und halten regelmäßigen Kontakt zu den Kooperationspartnern. Es ist Aufgabe des Projektleiters jeden Fortschritt zu überwachen. Bei allen Verschiebungen zeitlicher oder sachlicher Art oder bei den Kosten muss der Projektleiter den Projektplan anpassen. Regelmäßige Meetings finden zur Abstimmung statt. Der Projektleiter berichtet in festen Abständen über den Projektfortschritt sowohl intern als auch extern.

## **7 Abschlussphase**

Die Dokumentation eines Projekts ist ein elementarer Bestandteil und Voraussetzung der Evaluation. Der saubere und umfassende Abschluss eines Projekts hilft Ihnen in der weiteren Arbeit und bei beabsichtigten Folgeprojekten. Nehmen Sie sich daher die Zeit, nach einem kurzen Abstand auf Ihr Projekt zurückzublicken. Ein Abschlussmeeting mit allen Projektbeteiligten ist da sehr hilfreich. Dafür können Sie folgende Gesichtspunkte zur hinzuziehen.

*Was ist gut gelaufen, was war positiv?*

*Was ist nicht optimal verlaufen? Was müsste beim nächsten Mal verändert werden?*

*Wurden die Ziele erreicht?*

*Wie stark waren die Abweichungen vom Projektplan? War die Planung zu optimistisch?*

*Sind Sie in Anbetracht des vorliegenden Ergebnisses zu neuen Erkenntnissen der Projektdurchführung gekommen?*

*Wie hat die Kommunikation im Team und zum Auftraggeber geklappt? Wie war das Arbeitsklima?*

*Welche Auswirkungen haben die vorliegenden Projektergebnisse auf die Entwicklung der Organisation?*

Es ist deshalb erforderlich, dass Sie von Anfang an - und nicht erst im Nachhinein - sämtliche qualitativen und quantitativen Materialien und Daten möglichst vollständig sammeln, archivieren und leicht zugänglich machen. Erstellen Sie einen umfassenden

Schlussbericht, der nicht nur den Auftrag- und Fördermittelgeber „zusagt“, sondern Ihre eigenen Erkenntnisse aus dem Projektverlauf festhält.

## **8 Zusammenfassung**

Um Projekte in ihrer Komplexität umsetzen zu können, ist eine systematische Vorgehensweise angebracht. Das Projektmanagement kennt verschiedene Modelle, die alle darauf ausgerichtet sind, den Verlauf von der Idee bis zum Ergebnis zu strukturieren. Der Leitfaden stellt Ihnen die Entwicklung und Umsetzung von Projekten in der Jugendhilfe dar. Anhand des Phasenmodells werden Sie durch die vier relevanten Projektphasen begleitet. Die Organisation eines Projektablaufes will die Aufgaben in Phasen zerlegen, um sich damit an das Detail heranzuarbeiten. Dieses systematische Managementinstrument hilft Ihnen Termine, Ressourcen und Kostenvorgaben in Einklang zu bringen, die dazu dienen die gesteckten Projektziele zu erreichen.

Das Projektmanagement ist ein umfassendes Führungskonzept und mit einzelnen Techniken nicht gleichzusetzen. Die Anwendung des Projektmanagements lohnt sich daher nicht nur für Großprojekte mit beträchtlichem Budget, sondern ist auch bei kleinen Vorhaben in unterschiedlichen Bereichen der Jugendhilfe unverzichtbar. Durch die Einmaligkeit eines jeden Projektes nehmen Sie Einfluss auf die Entwicklung Ihrer Organisation und dem Projektumfeld.

## **Literaturangaben:**

- Beywl, W. und Schlepp-Winter, E. (1999). *Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden – Qs; Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe*, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
- Groth, R. und Erbslöh, F. D., (1993), *Projektmanagement in Mittelbetrieben*, Köln, S. 52
- Heiner, M., (1996). *Qualitätsentwicklung durch Evaluation*, Freiburg
- Kessler, H. und Winkelhofer, G. A., (1997) *Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten*, Berlin, S. 173
- Kraus, G. und Westermann, (1998), *Reinhold: Projektmanagement mit System*, Wiesbaden, 3. Aufl.,
- Lapp, U. (2008/11) *Seminarunterlagen Projektmanagement*
- Lidtko (1998). *Management in sozialen Organisationen*
- Nissen, B. und Stange W., „Initiative mit Wirkung“, *Ausbildung von Prozessmoderatoren für die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen*, Bertelsmann Stiftung
- Prokein, W. (n.b.). *WP-Personalberatung & Personalentwicklung*
- Schelle, H. (2007). *Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt*, 5. Auflage, Beck-Wirtschaftsberater im dtv, Deutscher Taschenbuchverlag GmbH & Co. KG
- Schiersmann, C. und Thiel, H.U.: *Projektmanagement als organisationales Lernen*, Opladen, 2000, S. 164
- Steinbuch, P., (1998), *Projektorganisation und Projektmanagement*, Ludwigshafen, S. 156
- Wagner, G. (2007). *Organisation und Unternehmensführung 4, Projektmanagement und Planungstechniken*, Fernlehrinstitut, 2 – 23