

Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg

Projektmanagement für die Soziale Arbeit

Eine Einführung für den Dienstleister im Non-Profit-Sektor

Abschließender Leistungsnachweis für das Hochschulzertifikat

Projektmanager (GSO)

Verfasser:

Sebastian Buchholtz
Dipl.-Sozialpädagoge (FH)

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	1
1 Zielsetzung dieser Einführung	2
2 Projektmanagement – Entstehung und Definition.....	2
3 Nutzen des Projektmanagements für den sozialen Bereich	3
4 ‚Trinität‘ aus Projekt, Produkt und Prozess.....	6
4.1 <i>Projekt – Definition und Kriterien</i>	7
4.2 <i>Produkt – Besonderheiten im sozialen Bereich</i>	9
4.3 <i>Prozess – der Weg von der Idee zum Produkt</i>	12
5 Die Projektphasen.....	13
5.1 <i>Projektdefinition</i>	14
5.2 <i>Projektplanung</i>	15
5.3 <i>Projektkontrolle</i>	15
5.4 <i>Projektabschluss</i>	17
6 Methoden für die Projektplanung und Kontrolle.....	17
6.1 <i>Stakeholderanalyse</i>	18
6.2 <i>Projektstrukturplan</i>	20
6.3 <i>Balkendiagramm</i>	21
7 Weiterführende Literatur.....	22
Literaturverzeichnis	24

In dieser Einführung wird aus Gründen der Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet; es steht für die männliche und weibliche Form gleichermaßen.

Vorbemerkung

Diese Einführung beschäftigt sich mit dem Thema *Projektmanagement für die Soziale Arbeit*. Auf den folgenden Seiten werden die spezifischen Begrifflichkeiten erklärt und verschiedene Projektmanagementmethoden vorgestellt.

Der Autor ist der Meinung, dass Projektmanagement sich an der Praxis orientieren muss, weshalb die Akteure der einzelnen Arbeitsfelder die vorgestellten Methoden an ihren Verwendungszweck anpassen müssen und nicht umgekehrt.

Die hier vorgestellten Definitionen werden vom Autor als die am besten geeigneten für den sozialen Bereich erachtet.

Möglicherweise haben Sie sich im Rahmen Ihres Studiums oder Ihrer Ausbildung mit der *Projektmethode* nach Karl Frey auseinandergesetzt. Sie stellt eine handlungsorientierte Form des Lernens dar. Diese Projektmethode hat begriffliche Überschneidungen mit dem Projektmanagement. Bitte beachten Sie, dass der Verwendungskontext der Begriffe ein anderer ist und vermeiden Sie deshalb bitte eine analoge Verwendung der Begrifflichkeiten.

Diese Ihnen vorliegende Ausarbeitung richtet sich an Menschen, die zum ‚Sozialdienstleister‘ ausgebildet werden oder bereits im Beruf tätig sind und sich mit Aufgaben der Sozialwirtschaft bzw. des Sozialmanagements beschäftigen. Gerade für diese Arbeitsschwerpunkte im sozialen Bereich sind die grundlegenden Begriffe und Methoden des Projektmanagements von großer Wichtigkeit.

1 Zielsetzung dieser Einführung

Diese Einführung soll dem Leser folgende Inhalte vermitteln:

- grundlegende Begriffe und Methoden des ‚allgemeinen‘ Projektmanagements
- Besonderheiten der Verwendung von Projektmanagement im sozialen Bereich
- (sozial-)wirtschaftliche Begriffe mit Bedeutung für das Projektmanagement und die interdisziplinäre Kommunikation

2 Projektmanagement – Entstehung und Definition

Das Projektmanagement mit seinen Methoden wurde ursprünglich dafür ‚entwickelt‘, komplexe industrielle Anlagen zu planen und zu bauen.

Der erste bekannte und dokumentierte Einsatz von Projektmanagementmethoden fand im Jahre 1931 statt, als in den USA der Hooverstaudamm errichtet wurde.¹

Der Ursprung liegt somit im Anlagenbau und in der industriellen Produktentwicklung.

Sowohl die Autoren der hiesigen Standardwerke, als auch das Deutsche Institut für Normung e.V. orientieren sich bei ihren Definitionen zum Projektmanagement an diesem Arbeitsfeld.

¹ Anm.: Hier wurde zu ersten Mal das von Henry Gantt entworfene Balkendiagramm eingesetzt (vgl. <http://www.ganttchart.com/history.html>, aufgerufen am 11.09.2011), welches als erstes graphisches Hilfsmittel zum Einplanen von Aufgaben in einen Zeitablauf gesehen wird (Burghardt, 2002b: 238).

Eine disziplinübergreifende Definition stellt das Project Management Institute (PMI) bereit:

„Projektmanagement ist das Anwenden von Wissen, Fähigkeiten, Werkzeugen und Methoden auf Vorgänge des Projekts², damit die Anforderungen des Projekts erfüllt werden.“ (Motzel: 257)

Wenn man nun davon ausgeht, dass Fachwissen und Fähigkeiten Dinge sind, die Fachkräfte in ihrem jeweiligen Bereich qua Aus- oder Weiterbildung gelernt haben, so bleiben noch die Methoden und Werkzeuge, die zu einer gelungenen Anwendung vom Projektmanagement ‚geschult‘ werden müssen.

Wenn man so will, bezieht sich die ‚Lehre des Projektmanagements‘ meist auf das Vermitteln geeigneter Begriffe, Methoden und Werkzeuge, sowie das vermitteln einer ‚Denkweise in Projektstrukturen‘.

3 Nutzen des Projektmanagements für den sozialen Bereich

Wie oben erwähnt, hat das Projektmanagement mit seinen Methoden seinen Ursprung in der Errichtung komplexer industrieller Anlagen; Beispiel Hooverstaudamm.

Dieser war mit ziemlicher Sicherheit eines der komplexesten Bauwerke seiner Zeit. Solche komplexen Vorhaben sind ohne Projektmanagementmethoden kaum zu bewältigen.

Neben der genannten Komplexität gibt es noch zwei weitere wichtige Gründe für die Anwendung von Projektmanagementmethoden:

Es handelt sich um die Steigerung von Effektivität und Effizienz.

² Anm.: Der Projektbegriff wird ab Seite 7 hergeleitet und definiert.

Diese beiden Begriffe sind zwar seit den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts auch im sozialen Bereich gang und gäbe. Dennoch macht es an dieser Stelle Sinn, ihre genaue Bedeutung nochmals darzustellen.

Unter **Effektivität** versteht man den **Grad der Zielerreichung**. Sie stellt das Ausmaß dar, in dem Leistungen die beabsichtigten Wirkungen erreichen.

Die **Effizienz** beschreibt die **Wirtschaftlichkeit** einer Maßnahme. Sie ist das Verhältnis zwischen dem Ergebnis und den eingesetzten Mitteln.³

Ein Beispiel aus dem Alltag:

Man stelle sich vor, Max Müller möchte die große Hecke des Vereinsheims des Kleintierzuchtvereins schneiden, in dem er Mitglied ist. Würde er nun anfangen, die Hecke mit der kleinen Gartenschere zu stutzen, mit der seine Frau die Geranien auf dem Balkon schneidet, wäre das effektiv im Sinne der Zielsetzung, irgendwann die gesamte Hecke geschnitten zu haben. Es wäre jedoch nicht effizient, da es Wochen dauern würde. Deshalb würde er natürlich die elektrisch betriebene Heckenschere aus dem Geräteschuppen holen und das Vorhaben innerhalb von zwei Stunden – effizient – erledigen.

An dieser Stelle mag man sich möglicherweise die Frage stellen:

Warum wird das Thema Projektmanagement, welches aus einem scheinbar vollkommen anderen Arbeitsfeld stammt, in der Berufsvorbereitung und Weiterbildung von Fachkräften des sozialen Bereich gelehrt?

Dies soll im nächsten Abschnitt beantwortet werden.

³ Anm.: Die hier aufgeführten Definitionen sind angelehnt an das Online Verwaltungslexikon (<http://www.olev.de/e/effekt.htm>, aufgerufen am 11.09.2011)

Bei genauer Betrachtung des Themas *Projektmanagement für die Soziale Arbeit* fällt auf, dass die Grundlagen und viele Methoden analog zur industriellen Produktentwicklung verwendet werden können (Buchholtz, 2011:45).

Die Verwendung von Projektmanagementmethoden verursacht möglicherweise einen verwaltungstechnischen Mehraufwand in der verwendenden Einrichtung. Dennoch gibt es viele Vorteile, die Projektmanagementwissen und dessen Anwendung dem Nutzer, der Einrichtung und dem Leistungsempfänger bieten kann.

So ist die Kenntnis der relevanten Fachbegriffe für eine gelungene interdisziplinäre Kommunikation sehr hilfreich.

Auch stellt das Beherrschen der grundlegenden Projektmanagement Begriffe und Methoden eine enorme Arbeitserleichterung beim Erstellen von Förderanträgen dar („Strukturiertes Abarbeiten nach „Plan““).

Weiterhin ist davon auszugehen, dass gut geplante und strukturierte Vorhaben einem möglichen Geldgeber besser präsentiert werden können und dadurch von diesem bevorzugt gefördert werden.

Durch geeignete Methoden kann die Dienstleistungsqualität verbessert werden und ein echter Mehrwert für den Leistungsempfänger entstehen. (Buchholtz, 2011:1ff)

Darüber hinaus kann die Einrichtung einen verbesserten Nachweis über die Dienstleistungsqualität durch den Einsatz von Projektmanagement als Mittel zur Qualitätssicherung erbringen (Antes, 2010:11).

Auch lehrt der Umgang mit dem Thema Projektmanagement ein strukturiertes und zielgerichtetes Vorgehen, welches man auf andere Abläufe im beruflichen Alltag unabhängig vom Projektmanagement übertragen kann und welches hier einen echten Mehrwert bietet.

Wichtiger Zusatz:

Wenn man das Thema Projektmanagement betrachtet, sieht man, dass es meist darum geht Projektziele wirtschaftlicher zu erreichen. Man könnte argumentieren, dass dies möglicherweise im Gegensatz zu verschiedenen Leitlinien und ethischen Grundsätzen des sozialen Bereiches steht.

Der Autor möchte jedoch betonen, dass Wirtschaftlichkeit nicht im Gegensatz zur ‚Menschlichkeit‘ steht.

Gerade hier gibt es spezielle Methoden, die das ‚Optimum‘ für alle Beteiligten herausholen können; Stichwort Stakeholderanalyse. Bei richtigem Vorgehen können die Leistungsempfänger an der Gestaltung der Dienstleistung teilhaben; Stichwort Partizipation.

Es sollte außerdem beachtet werden, dass im 21. Jahrhundert viele Vorhaben im sozialen Bereich ihre Wirtschaftlichkeit nachweisen müssen, um überhaupt realisiert werden zu können.

4 ‚Trinität‘ aus Projekt, Produkt und Prozess

Im Projektmanagement, gibt es drei grundlegende Begriffe, die man stets – auch im sozialen Bereich – im ‚Hinterkopf haben sollte‘.

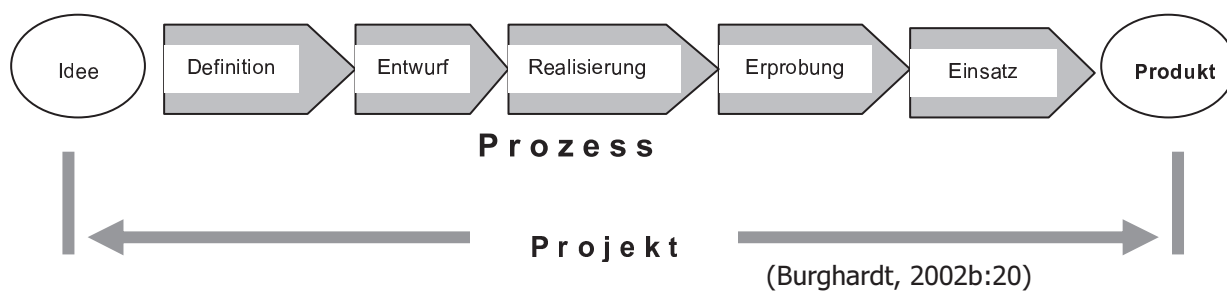
Es handelt sich um

- das **Projekt**
- das **Produkt**
- den **Prozess**

Diese stehen wie die ***Trinität*** zueinander. Den Ausdruck der *Trinität* hat in diesem Kontext Manfred Burghardt geprägt. Er stellt heraus, dass eine differenzierte Betrachtung der Begriffe von großer Wichtigkeit für eine erfolgreiche Projektdurchführung ist (2002b:20).

Abbildung 1 veranschaulicht diese Trinität. Burghardt beschreibt den gezeigten Prozess hier für die materielle Produktentwicklung. Dies ist aber für das Verständnis der Trinität irrelevant.

Abb. 1: Trinität aus Projekt, Produkt und Prozess



4.1 Projekt – Definition und Kriterien

Das Wort Projekt stammt, wie Wolfgang Antes in seinem Buch *Projektarbeit für Profis* darstellt, vom lateinischen *proicere* ab. Dies bedeutet soviel wie *vorwärtswerfen*. Später gab es im Neulateinischen den Begriff *Projektum*; das *Vorhaben* (2010:13). In ähnlicher Art und Weise wird der Projektbegriff auch im allgemeinen Sprachgebrauch verwendet. Er ist hier nicht an Kriterien gebunden.

Der Projektbegriff im Sinne des Projektmanagements unterliegt jedoch einigen Kriterien, die es zu kennen gilt. Dies ist wichtig, da das ‚komplette Projektmanagement‘ mit seinen Methoden meist auf diesem Projektverständnis aufbaut.

Gemäß dem Normenblatt Nummer 69 901-5 Nr.3.45 des *Deutschen Instituts für Normung e.V.* versteht man unter einem Projekt:

Ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in seiner Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.

- Zielvorgabe
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- projektspezifische Organisation

Viele Autoren, die Werke zum Thema Projektmanagement verfasst haben, ergänzen diese Definition noch um für ihren Arbeitsbereich relevante Kriterien, so dass es viele brauchbare Definitionen gibt, die allerdings meist keine Allgemeingültigkeit haben.

Eine äußerst wichtige Ergänzung zur DIN 69 901 gibt Manfred Burghardt in seiner *Einführung in Projektmanagement*. Er führt an, dass man von einem Projekt spricht, wenn es sich um ein zielorientiertes Vorhaben zur Herstellung eines Produktes handelt (2002a:18). Das Projekt – im Sinne des Projektmanagements – findet also niemals zu seinem Selbstzweck statt, sondern hat den alleinigen Zweck ein Produkt hervorzubringen⁴.

Projekte werden in der Regel von einem Projektteam bearbeitet, welches von einem Projektleiter koordiniert wird. Die Projektorganisation wird häufig aus der Organisationsform der Einrichtung ausgegliedert (Antes, 2010:57f.).

⁴ Anm.: **Neben dem Produkt** können auch andere Vereinbarungen über die Projektziele getroffen werden. Als Beispiel könnte man hier einen positiven Imagegewinn für die durchführende Einrichtung nennen.

4.2 Produkt – Besonderheiten im sozialen Bereich

„Das **Produkt** wird im allgemeinen Sprachgebrauch verstanden als [...] **Ergebnis eines Tätigkeitsvorhabens**; es ist [...] damit der ‚Output‘ [...] einer Projektierung“ (Burghardt, 2002a:18).

Dieses Produkt muss nicht unbedingt ein körperlicher Gegenstand sein. Auch eine beliebige Dienstleistung kann ein Produkt darstellen (ebd.).

Das heißt, ein Produkt kann sowohl ein Kraftwerk oder ein Automobil, als auch eine Beratungs- oder Betreuungsdienstleistung in sozialen Bereich sein.

Um erfolgreich zu sein, muss ein Produkt so nützlich für den Kunden sein, dass er bereit ist, es zu erwerben. So stellt die Vermarktbarkeit eines der wichtigsten Kriterien für ein Produkt dar (ebd.).

Gerade in punkto Vermarktbarkeit, Qualität und dem Kundenbegriff gibt es bei Produkten im sozialen Bereich einige Besonderheiten, die es zu beachten gilt.

Um diese Besonderheiten der Produkte im sozialen Bereich betrachten zu können, muss man zuerst herausarbeiten, was das Produktportfolio des sogenannten Non-Profit-Sektors umfasst.

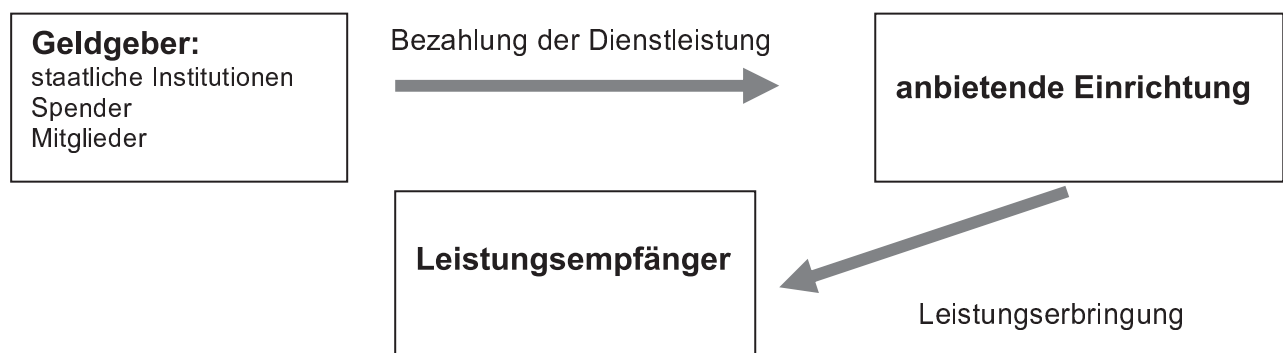
Zu den klassischen Produkten dieses Sektors zählen:

- Beratungsleistungen, wie zum Beispiel Schuldnerberatung, Suchtberatung, Elternberatung
- Betreuungsangebote, wie zum Beispiel Kinderbetreuung, Betreuung von Senioren, Betreuung von behinderten Menschen
- diverse Assistenzdienste, wie zum Beispiel Sozialassistenz
- Pflegedienstleistungen, wie zum Beispiel Kranken- und Altenpflege
- Therapieangebote, wie zum Beispiel Psycho- und Physiotherapie
- Wiedereingliederungsmaßnahmen, wie zum Beispiel Bewährungshilfe oder aber auch Hilfen zum beruflichen Wiedereinstieg von Arbeitslosen
- Bildungsangebote, wie zum Beispiel Angebote der Erwachsenenbildung
- Heilangebote, wie zum Beispiel ärztliche Behandlung

Diese Produkte haben alle gemeinsam, dass es sich um Dienstleistungen handelt und zwar – von wenigen Ausnahmen einmal abgesehen – um Dienstleistungen, die den Anforderungen des sogenannten **mehrfachen Kunden** gerecht werden müssen⁵.

Das heißt, dass bei dieser Art von Dienstleistungen der Leistungsempfänger nicht derjenige ist, der die Dienstleistung bezahlt. Es handelt sich um eine sogenannte **nichtschlüssige Tauschbeziehung** (Merchel; 2009:78); siehe Abbildung 2. In den meisten Fällen ist der Geldgeber eine staatliche Institution, die zur Leistungserbringung gesetzlich verpflichtet ist (Reinfelder, 2007:12f). Die Dienstleistung wird häufig von einem freien Träger erbracht – Stichwort: Subsidiaritätsprinzip – und vom Klienten konsumiert.

Abb. 2: nichtschlüssige Tauschbeziehung

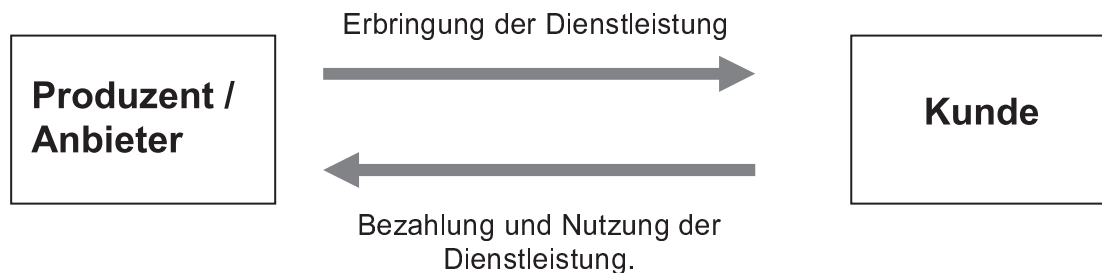


(Buchholtz, 2011:54; angelehnt an Merchel, 2009:78)

Dem gegenüber steht die ‚gewöhnliche‘ Dienstleistung, bei der der Konsument die Dienstleistung bezahlt, die er erhält. Es handelt sich hier um eine schlüssige Tauschbeziehung (Merchel; 2009:78); siehe Abbildung 3. Hier kann man als Beispiele den Besuch des Frisörs oder die Kfz-Reparatur anführen.

⁵ Anm.: Es gibt auch einrichtungs- oder verbandsinterne Projekte beispielsweise zur Organisationsentwicklung. Diese Produkte fallen nicht unter die hier genannten Kategorien und Kriterien und müssen anders gehandhabt werden.

Abb. 3: Schlüssige Tauschbeziehung



(Buchholtz, 2011:54; angelehnt an Merchel, 2009:78)

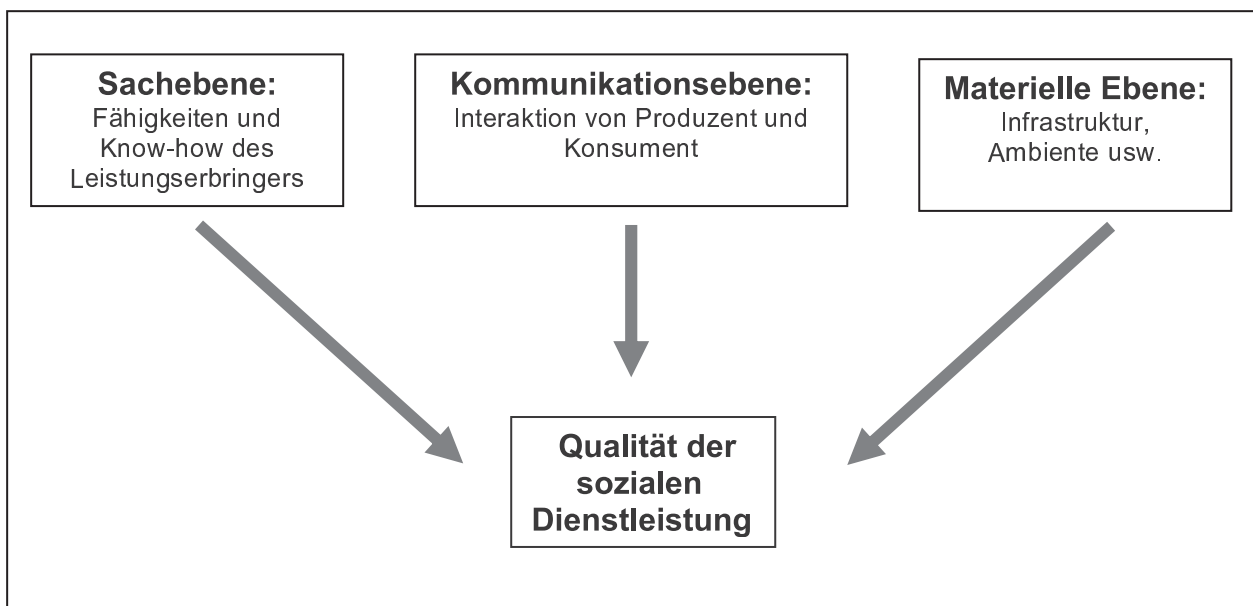
Bei einer ‚gewöhnlichen Dienstleistung‘ wird der Preis meist über dem Markt durch Angebot und Nachfrage bestimmt. Bei einer sozialen Dienstleistung entsteht ihr Preis häufig in einem sogenannten **„Quasi Markt“**, bei dem zentrale Bedingungen, die auf dem ‚gewöhnlichen‘ Markt vorherrschen, nicht oder kaum vorhanden sind (Geest, 2009:138). Das Produkt einer sozialen Dienstleistung muss auf diesem „Quasi Markt“ marktfähig sein, es muss also über eine hohe Qualität verfügen, um vom Leistungsempfänger konsumiert⁶ und von einem Geldgeber bezahlt zu werden.

Die Ergebnisqualität der Dienstleistung im sozialen Bereich ist – wie in Abbildung 4 veranschaulicht wird – stets von folgenden drei Faktoren abhängig:

- den Fähigkeiten und dem Know-how des Leistungserbringers
- der Interaktion von Produzent und Konsument
- der Infrastruktur und dem ‚Ambiente‘ der Einrichtung, die die Dienstleistung anbietet (Schwarz et al., 2002:56)

⁶ Anm.: Dies gilt möglicherweise nicht für den Teil der Dienstleistungen, die der Klient nicht freiwillig aufsucht (z. B. Bewährungshilfe). Dennoch kann man sagen, dass auch solche Dienstleister eine Ergebnisqualität aufweisen müssen, um weiter bestehen zu können.

Abb. 4: Qualität sozialer Dienstleistungen



(Buchholtz, 2011:53; angelehnt an Schwarz et al., 2002:56)

Für den Projektleiter im sozialen Bereich bedeutet das:

Er muss seine Projekte auf allen drei Ebenen planen und koordinieren und die möglicherweise unterschiedlichen Erwartungen des ‚mehrfachen Kunden‘ berücksichtigen.

Vom Projektleiter wird allerdings nicht verlangt, dass er z. B. mit dem Bau eines neuen Gebäudes ‚vom Keller bis zum Dachstuhl‘ im Detail vertraut ist oder die Einzelheiten einer Verhaltenstherapie kennt. Seine Aufgabe ist hier die Koordination der einzelnen Fachkräfte.

4.3 Prozess – der Weg von der Idee zum Produkt

Unter einem Prozess versteht man im allgemeinen Sprachgebrauch einen Ablauf, der an die Zeit gebunden ist (Buchholtz 2011:18).

Manfred Burghardt hat den Prozessbegriff im Bezug auf das Projektmanagement definiert.

Er versteht unter einem Prozess:

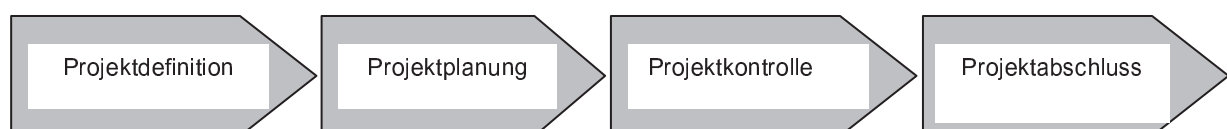
„das **eigentliche Vorgehen** im Projekt **zur Herstellung eines Produkts**; er beschreibt also den Planungs- und Realisierungsablauf. Im Prozess werden die für die Zielerreichung notwendigen Aktivitäten – gemeinhin als Arbeitspakete bezeichnet – in definierte Abläufe eingeordnet, wobei die jeweils notwendigen Vorgaben, sowie die zu erreichenden Ergebnisse bindend festgelegt sind. [...] Der gesamte Prozess ist üblicherweise in Abschnitte und Phasen unterteilt, die klar umgrenzte Arbeitsinhalte haben“ (2002b:21).

Das Wort auf das hier Augenmerk gelegt werden soll, ist die *Zielerreichung*. Gemeint ist hier auch das Projektziel. Um die Kriterien für eine gute Projektzieldefinition vermitteln zu können, müssen zuerst die Projektphasen dargestellt werden. Deren Kenntnis ist unter anderem wichtig, um zu wissen, wann welche Methoden zum Einsatz kommen.

5 Die Projektphasen

Wenn man den Projektablauf betrachtet, stellt man fest, dass dieser sich in vier ‚Hauptabschnitte‘ teilen lässt. Man spricht hier von den sogenannten Projektphasen. Abbildung 5 stellt diese vier Projektphasen graphisch dar.

Abb. 5: Projektphasen



(angelehnt an Burghardt, 2002b:12)

Diese Projektphasen enthalten verschiedene Arbeitspakete und Aufgabenstellungen⁷. Im Folgenden werden die Inhalte dieser Phasen zusammengefasst.

5.1 Projektdefinition

„Die Projektdefinition bildet die Projektgrundlage, hier werden die Vorgaben für die nachfolgende Projektplanung gemacht“ (Burghardt, 2002b:15).

Unter anderem werden in dieser Phase die Projektziele festgelegt. Bei einer solchen Zielformulierung sollte man sich am sogenannten SMART-Schema orientieren.

Die Projektziele sollten:

Spezifisch,

Messbar,

Atraktiv / **A**nspruchsvoll⁸,

Realistisch

und **T**erminiert sein (Kuster et al., 2008:354).

Einen schwierigen Faktor stellt die Messbarkeit dar. Im sozialen Bereich wird häufig mit qualitativen Zielsetzungen gearbeitet. Um den Grad der Zielerreichung messbar zu machen, sollten Projektziele möglichst in **quantifizierter Form** festgesetzt werden.

⁷ Anm.: Diese Einführung verzichtet aufgrund des begrenzten Umfangs auf die Nennung des Inhaltes der Phasen im Detail. Die Aufgabenstellungen werden ausführlich in Erhard Motzels *Projektmanagementlexikon* vermittelt.

⁸ Anm.: Kuster et. al. gehen davon aus, dass dieses ‚A‘ für *attraktiv* und *anspruchsvoll* steht. Die Deutung *akzeptabel* ist ebenso geläufig (Buchholtz; 2011:15).

Hierzu ein Beispiel von Nüß und Schubert:

„So ist die Zielfestsetzung ‚Integration von Migrantinnen‘ für ein Deutschprojekt für Mütter fremder Herkunft so global und umfassend formuliert und beinhaltet so viele Faktoren, dass eine Überprüfung der Zielerreichung schwer möglich ist. Besser wäre die [...] Formulierung eines Mengenziels, wie: ‚Wir wollen erreichen, dass 80 % der im Stadtteil lebenden Mütter fremder Herkunft unser neues Angebot kennen lernen und 50 % der Mütter an unserem Angebot teilnehmen‘ (2004:8).

Als weitere wichtige Kriterien für die Zielformulierung können klare und präzise Sprache sowie die Widerspruchsfreiheit genannt werden. Auch sollte der Detaillierungsgrad einer Zielformulierung so gewählt werden, dass alles, was den Fachkräften nicht zur freien Wahl überlassen werden soll (oder kann, wie z. B. gesetzliche Vorgaben), in der Zielformulierung vorgegeben ist (Kuster et al., 2008:354).

5.2 Projektplanung

In dieser Phase wird das Projekt strukturiert und der Aufwand geschätzt. Außerdem erfolgt die Arbeitsplanung; sie beinhaltet vor allem das Erarbeiten der einzelnen Arbeitspakete und Teilaufgaben.

Weitere Teile der Projektplanung stellen die Einsatzmittelplanung, die Kostenplanung und das Projektrisikomanagement dar (Burghardt, 2002a:14f.).

5.3 Projektkontrolle

Bei der Projektkontrolle werden die geplanten Planwerte bzw. Sollwerte des Projektfortschrittes mit den Istwerten verglichen. So geht Burghardt von fünf

Bereichen aus, die in einem „regelmäßigen Beobachtungssturnus“ verglichen und beurteilt werden sollten.

Er nennt hier:

- Terminkontrolle
 - Aufwands- und Kostenkontrolle
 - Sachfortschrittskontrolle
 - Qualitätssicherung
 - Projektdokumentation
- (2002a:15f.)

An dieser Stelle ist es sinnvoll auf den in Abbildung 6 dargestellten Projektregelkreis hinzuweisen. Man findet ihn in verschiedenen Quellen – häufig in leicht abgeänderter Form – um das Projektcontrolling zu skizzieren.

Abb. 6: Der Projektregelkreis



(Hrsg. Peter Steffan Project Consulting Group: <http://www.petersteffan.de/allgemein/element-4-projektverwaltung-und-controlling>, aufgerufen am 01.11.2011)

5.4 Projektabschluss

In dieser Phase des Projektes wird eine Abschlusssitzung durchgeführt, in der eine Projektnachkalkulation und ein Abschlussbericht vorgelegt werden. Außerdem wird hier der Projektleiter ‚entlastet‘ und das Projektteam aufgelöst (Motzel, 2006:147).

Ein wichtiger Arbeitsschritt in dieser Phase ist das Sichern der im Projekt gemachten Erfahrungen. Diese sind für die Aufwandsschätzung in Folgeprojekten sehr hilfreich (Burghardt, 2002:17).

6 Methoden für die Projektplanung und Kontrolle

Wie schon oben beschrieben, ist die Kenntnis geeigneter Projektmanagementmethoden neben den Kernkompetenzen der Mitarbeiter für das Gelingen des Projekts entscheidend.

Methoden sollen helfen den Prozess zu strukturieren und ihn nachvollziehbar zu gestalten. Es gibt für die verschiedenen Phasen unterschiedliche **Methoden**, die meisten von ihnen dienen dazu das Projekt zu **planen** und den Fortschritt zu **kontrollieren**.

Um es einmal bildlich darzustellen:



Die Sammlung an Methoden stellt den Werkzeugkasten, also das Handwerkszeug für den Projektleiter dar. Er bedient sich dem Werkzeug, das er für seine Aufgabe benötigt.

Wichtig ist hier noch einmal zu erwähnen, dass die Methode an ihren Verwendungszweck angepasst werden muss und nicht umgekehrt. Auch können manche Methoden in verschiedenen Phasen auf verschiedene Arten eingesetzt werden.

„Wie der Akkuschrauber nicht nur Schrauben, sondern auch Bohren kann, so ist es beispielsweise möglich, die Methode *Kartenabfrage* sowohl zum *Brainstorming* zu Beginn des Projektes, als auch in der *Feedbackrunde* zum Projektabschluss zu verwenden“.

Im Prinzip benötigt man für die meisten Methoden nur „Zettel und Papier“. In der Praxis jedoch, werden die Projektplanung und das Controlling durch Softwaretools, wie zum Beispiel *MS Project*, *MindView* und *GanttProject* durchgeführt. Im Folgenden werden einige „Basismethoden“ dargestellt und erklärt.⁹

6.1 Stakeholderanalyse

Diese Analyse stellt eine elementare Methode dar, ohne die kein Projekt auskommt. Mit ihrer Hilfe werden Konflikte aufgezeigt und behoben. Auch wird hier festgestellt, ob für das angebotene Produkt in seiner „konzeptionisierten Form“ überhaupt ein Interesse beim Leistungsempfänger besteht.

Die Methode gliedert sich grob in vier Arbeitsschritte:

- Feststellen der Stakeholder
- Herausarbeiten der Stakeholdererwartungen
- Gewichtung des Einflusses der einzelnen Stakeholder
- Kompromissfindung

Um die Methode zu verwenden, muss erst einmal aufgezeigt werden, was man unter den Stakeholdern versteht.

Die *Stakeholder* oder auch Projektbeteiligte sind Personen oder Personengruppen „die am Projekt beteiligt, am Projektverlauf interessiert oder von den Auswirkungen des Projektes betroffen sind, wie z. B. Auftraggeber, -nehmer, Projektleiter, Projektmitarbeiter, Nutzer des Projektergebnisses,

⁹ Anm.: An dieser Stelle wird bewusst auf die Darstellung der sogenannten Kreativitätstechniken, wie z. B. *Kartenabfrage*, *Brainstorming* etc. verzichtet, da diese im behandelten Arbeitsfeld als bekannt vorausgesetzt werden. Auch sie gehören zu den Methoden.

Anwohner [...]“ (Motzel, 2006:202). Wichtig ist hier, dass zu den Stakeholdern eben nicht nur Mitarbeiter, Geldgeber und Klienten zählen, sondern alle die in irgendeiner Form Interesse an der Projektdurchführung oder eben der Nichtdurchführung haben.

Tabelle 1 soll diese Stakeholder für ein Projekt sozialer Dienstleistungen veranschaulichen.

Wenn diese Stakeholder feststehen, muss nun in einem zweiten Schritt herausgearbeitet werden, welche Erwartungen die einzelnen Personen an das Projekt haben. Dies kann z. B. durch Interview oder Fragebogen geschehen.

Tab. 1: Beispiele für Stakeholder einer sozialen Dienstleistung

Interne Stakeholder	Externe Stakeholder
Vereinsmitglieder	Geldgeber jeglicher Art
Einrichtungsleitung	Leistungsempfänger
Mitarbeiter	Presse und Öffentlichkeit
	Politische Vertreter
	Behörden
	Mitbewerber
	Anwohner
	Angehörige der Leistungsempfänger
	Kooperationspartner

(Buchholtz, 2011:67)

Im Anschluss daran ist zu prüfen, wie groß der Einfluss der jeweiligen Stakeholder auf das Projekt ist. Um das Ergebnis zu quantifizieren, kann man hier Punkte je nach Einflussgrad vergeben.

Zuletzt sollte vor der Verabschiedung des Projektziels versucht werden, die Ansprüche aller Stakeholder in Einklang zu bringen und Kompromisslösungen

zu suchen. Dies ist in der Praxis häufig nicht realisierbar. Deshalb müssen die Stakeholder mit dem größten Einfluss auch entsprechende Beachtung finden (Buchholtz, 2011:67).

Es gibt allerdings Stakeholdererwartungen, die nicht verhandelbar sind, wie z. B. gesetzliche Vorgaben einer Behörde.

6.2 Projektstrukturplan

Der Projektstrukturplan ist ein weiteres Mittel zur Projektplanung. Er

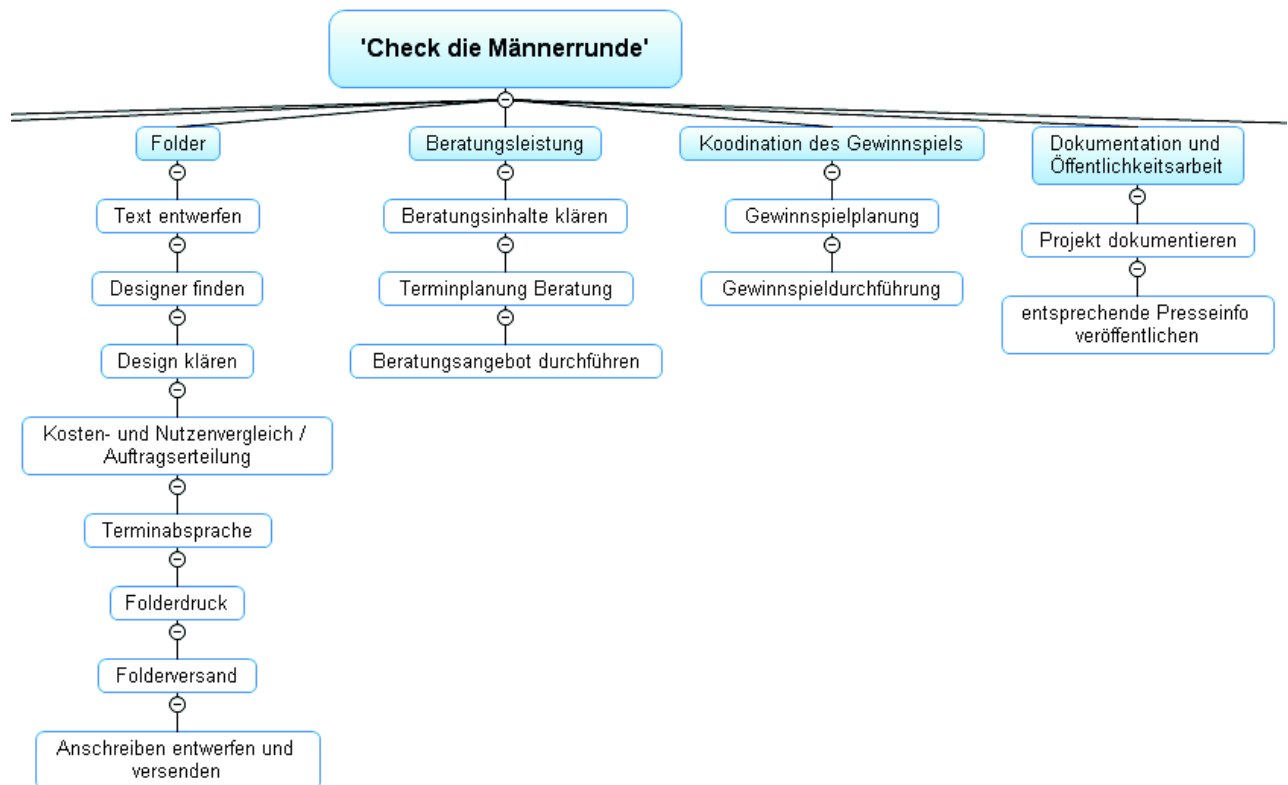
„... zergliedert ein Projekt in Teilaufgaben und Arbeitspakete [...]. Der Trick dabei ist, dass jede Teilaufgabe (TA) so lange zergliedert wird, bis sie in Arbeitspakete (AP) aufgeteilt ist. Ein Arbeitspaket ist dabei eine Aufgabenstellung, die ein Mitarbeiter [...] aufgrund seiner Qualifikation, Erfahrung und Motivation ohne weitere Zergliederung bewältigen wird“ (Antes, 2010:30).

Abbildung 7 zeigt einen beispielhaften Projektstrukturplan der vom Autor für ein Gesundheitsvorsorgeprojekt für Männer erstellt wurde.

Die obere Reihe der Rechtecke stellt hier die Teilaufgaben und die weiteren, darunter angeordneten Rechtecke stellen die Arbeitspakete dar. Diese Arbeitspakete müssen auf einer ‚weiteren Ebene‘ mit Handlungsanweisungen, Verantwortlichkeiten und Stundenaufwand versehen werden. Die verwendete Software ist MindView 4.0.

Der **Projektstrukturplan** beinhaltet nur die **strukturelle Gliederung** eines Projektes. Die Abfolge zur Bearbeitung der Arbeitspakete wird in einem Ablaufplan oder meist gleich anhand eines Balkendiagramms veranschaulicht.

Abb.7: Ausschnitt eines Projektstrukturplans

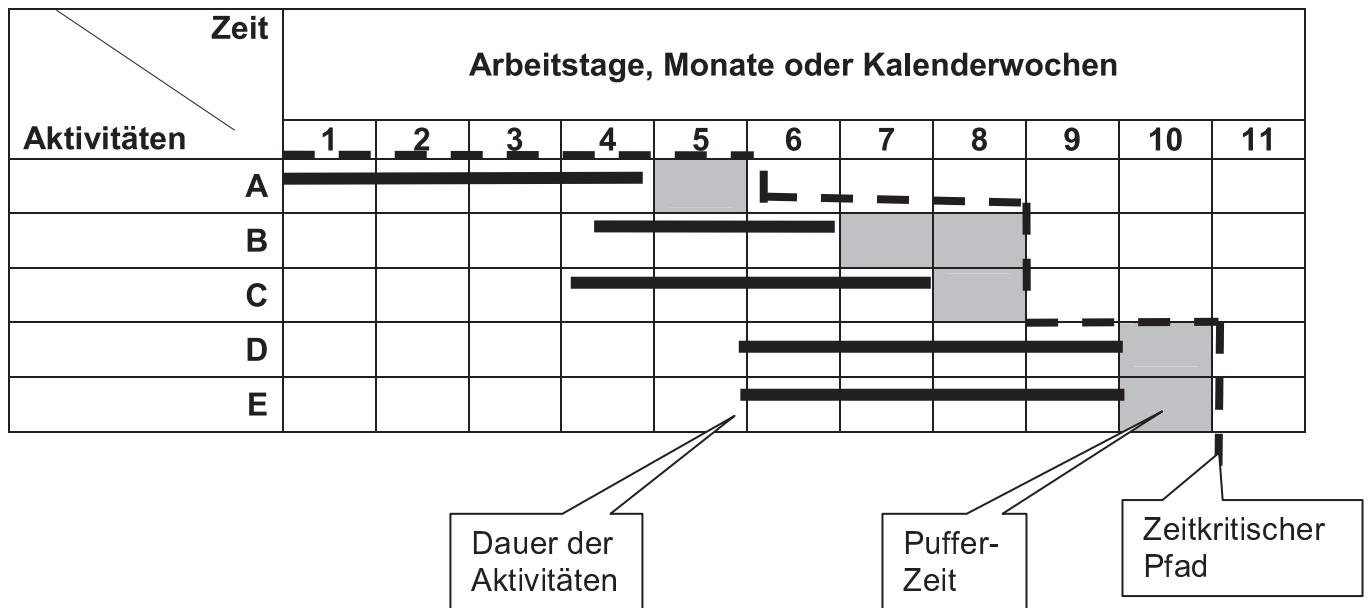


6.3 Balkendiagramm

Möchte man Projekte in ihrem zeitlichen Ablauf planen, benutzt man am besten das Balkendiagramm (auch Balkenplan oder Gantt-Diagramm). Es stellt das älteste und am weitesten verbreitete **grafische Hilfsmittel** für die **Zeitplanung** im Projekt dar und erfüllt immer seinen Zweck, falls Projekte einen gewissen Grad an Komplexität nicht überschreiten. Im Balkendiagramm können Anfangs- und Endzeitpunkte von Arbeitspaketen, Terminverschiebungen, Meilensteine und Abhängigkeiten dargestellt werden. Der Balkenplan ist auch gut zur geeigneten um eine Übersicht über den Projektstatus zu erhalten. (Antes, 2010:36 / Burghardt, 2002a:130)

Software-Tools, wie zum Beispiel *MindView*, sind in der Lage, aus einem Projektstrukturplan unter Eingabe des Zeitaufwandes ein Balkendiagramm zu erstellen. Abbildung 8 zeigt ein Balkendiagramm exemplarisch.

Abb. 8: Balkendiagramm



(Wolf / Genz, 2004:44)

7 Weiterführende Literatur

Diese Einführung gibt nur einen Ausschnitt des Projektmanagements wieder. Wenn man das Thema vertiefen oder Projekte praktisch bearbeiten möchte, empfiehlt der Autor folgende Literatur (alle Werke sind ausführlich im Literaturverzeichnis gelistet):

Wolfgang Antes bietet mit seinem *Projektarbeit für Profis* ein praxisorientiertes Buch, welches direkt auf die Bedürfnisse des sozialen Bereichs zugeschnitten ist. Er gibt Handlungsanweisungen und stellt Checklisten bereit, um die einzelnen Arbeitspakete zu überprüfen. Wichtige Dinge die er ‚branchenspezifisch‘ darstellt, sind unter anderem die Themen *Public Relations*, *Corporate Identity* und *Finanzplanung*.

Manfred Burghardt geht in seinem *Einführung in Projektmanagement* auf viele Methoden ein, wie zum Beispiel auch die *Netzplantechnik*, die man für die Planung komplexerer Projekte benötigt. Außerdem findet man hier die *Trinität* aus Projekt, Produkt und Prozess wieder.

In Erhard Motzels *Projektmanagement Lexikon* findet man eine Sammlung von Definitionen zum Thema, die häufig von verschiedenen Organisationen zusammengetragen wurden, wie dem *Deutschen Institut für Normung e.V. (DIN)* oder dem *Project Management Institute (PMI)*.

Abschließend bleibt zu erwähnen, dass das Projektmanagement keine geschlossene Theorie darstellt. Es erscheinen – in unregelmäßigen Abständen – neue, für den jeweiligen Verwendungszweck ausgelegte Bücher und Softwaretools. Meist obliegt es dem Nutzer herauszufinden, welche Neuerscheinungen ihm einen Mehrwert in seinem Arbeitsfeld bieten, welche er ‚zurecht schneiden‘ kann und welche eher für andere Gebiete geeignet sind.

Literaturverzeichnis

Antes, Wolfgang. ²2010. *Projektarbeit für Profis: Praxishandbuch für die moderne Projektarbeit*. Weinheim: Juventa.

[Arnold, Ulli & Maelicke, Bernd]. Geest, Werner. ³2009. *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos.

Buchholtz, Sebastian. 2011. *Projektmanagement in sozialen Dienstleistungen: Bedarf, Nutzen und Vorgehen*. München: AVM.

[Deutsches Institut für Normung]. 2009. DIN 69901 „Projektmanagement – Projektmanagementsysteme Teil 5: Begriffe.“ Berlin: Beuth. (abgerufen über den *Perinorm* Zugang der Ohm-Hochschule am 20.07.2010)

Frey, Karl. ⁶1995. *Die Projektmethode*. Weinheim: Beltz.

[KIDASA Software]. 01.04.2009. "Henry Laurence Gantt's legacy to management is the Gantt chart." www.ganttchart.com/history.html (11.09.2011)

[Krems, Burghardt]. 2009. „Online-Verwaltungslexikon: Wissen für gutes öffentliches Management.“ www.olev.de/e/effekt.htm (11.09.2011)

Kuster, Jürg [et al]. ²2008. *Handbuch Projektmanagement*. Berlin: Springer.

Merchel, Joachim. ³2009. *Sozialmanagement: Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit*. Weinheim: Juventa.

Motzel, Erhard. 2006. *Projektmanagement Lexikon*. Weinheim: Wiley-VCH.

Nüß, Sandra & Schubert, Herbert. 2004. "Projektmanagement in der sozialen Arbeit: Ergebnisse einer Befragung von Akteuren der sozialen Arbeit zum Projektmanagement in Kalker Einrichtungen." www.f01.fh-koeln.de/imperia/md/content/www_srm/literatur/projektmanagement_sa_befragung_kalk.pdf (01.11.2011)

[Peter Steffan Project Consulting Group]. 2010. "Projektregelkreis." www.petersteffan.de/wp-content/uploads/2010/03/Projektregelkreis.jpg (01.11.2011)

Reinfelder, Eike-Christian. 2007. *Social Marketing in der Sozialwirtschaft: Strategische und operative Marketingplanung für soziale Unternehmen*. Saarbrücken: VDM Verlag.

Schwarz, Peter [et al.]. ⁴2002. *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO)*. Bern: Haupt.

[Siemens Aktiengesellschaft]. Burghardt, Manfred. ⁴2002. *Einführung in Projektmanagement: Definition, Planung, Kontrolle, Abschluss*. Erlangen: Publicis Corporate Publishing. [im Text mit ‚2002a‘ gekennzeichnet]

[Siemens Aktiengesellschaft]. Burghardt, Manfred. ⁶2002. *Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten*. Erlangen: Publicis Corporate Publishing. [im Text mit ‚2002b‘ gekennzeichnet]

Wolf, Carolin & Genz, Hartmut. 2004. "Projektmanagement: eine Einführung."
<http://www.wolf-oberkoetter.de/images/veroeffentlichungen/rgm10.pdf>
(30.09.2010)