

Projektmanagement im Umfeld sozialer Arbeit



Praxisleitfaden -Leseprobe-

Inhaltsverzeichnis

Einführung	3
I. Basics: Überblick Projektmanagement.....	3
1. Merkmale von Projekten	3
2. Merkmale von Management.....	3
II. Erste Schritte: Initialisierung.....	4
III. Projektbegleitende Analysen.....	5
1. Ist-Analyse mit SWOT.....	5
1.1. Einfache SWOT-Analyse	6
1.2. SWOT-Analyse (strategisch).....	6
2. Bedarfsanalyse	7
3. Stakeholder-Analyse	7
IV. Initialisierung und Definition.....	9

Einführung

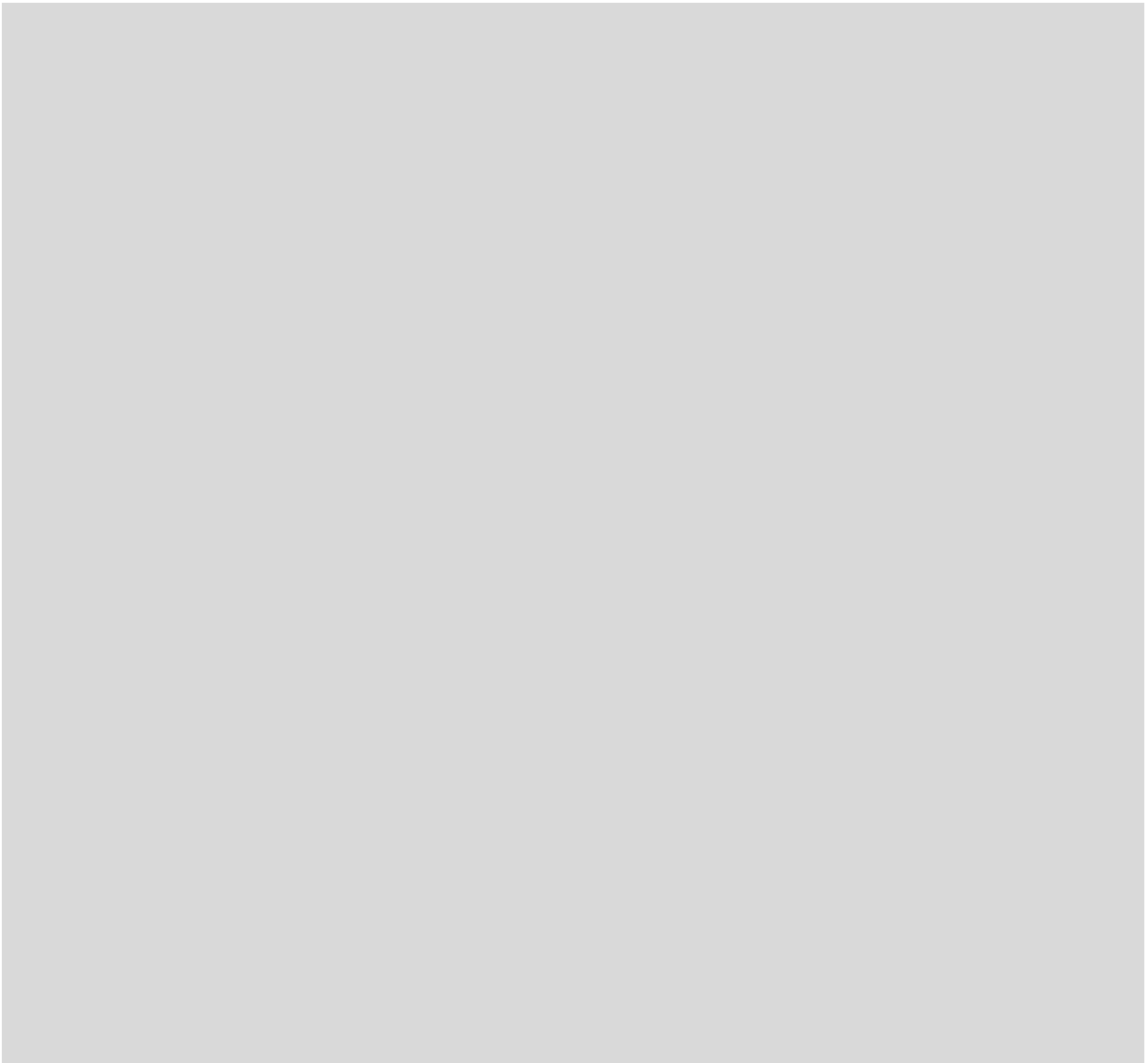
Dieser Praxisleitfaden soll Ihnen den schnellen Einstieg für ein anstehendes Projekt erleichtern. Bei allen Inhalten beschränke ich mich auf die wesentlichen Aspekte, so dass Sie direkt loslegen können! Dafür finden Sie auf allen Seiten die zugehörigen Links zum Download der entsprechenden Vorlage und können diese für Ihre Organisation und Ihr Projektvorhaben anpassen. Darüber hinaus gibt es Verweise zu dem entsprechenden Video des Kurses „Projektmanagement im Umfeld sozialer Arbeit“.

I. Basics: Überblick Projektmanagement

In diesem ersten Kapitel finden Sie die absoluten Grundlagen über Projektarbeit. Wenn Ihnen diese aus früheren Seminaren bekannt sind, überspringen oder überfliegen Sie diese gerne kurz.

1. Merkmale von Projekten

Projekte sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet:



insbesondere im Projektmanagement eine zentrale Rolle spielt. Bei der Planung sollen Unsicherheiten reduziert, Prognosen ermöglicht und Ziele als Grundlage für die Kontrollfunktion definiert werden.

- **Organisation:** „Alles ist Organisation und Organisation ist alles.“ So könnte man diese Funktion beschreiben. Geplante Vorhaben und Prozesse werden so analysiert und organisiert, dass sie umsetzbar werden. Dazu gehören Abläufe wie Aufgaben und Aktivitäten, mit denen gemeinsame Ziele erfolgreich bearbeitet werden können.



Gib es keinen organisatorischen Rahmen, dient Ihnen dieser Praxisleitfaden als Vorlage, mit dem Sie Projektmanagement auch strukturiert bei sich einführen können. Vielleicht als eigenes Projekt?

II. Erste Schritte: Initialisierung

In diesem Stadium beginnen die grundlegenden Überlegungen unter folgenden Fragstellungen:

- Wer verfolgt das Projekt federführend weiter?

- Wer könnte daran beteiligt sein, wessen Kompetenzen werden benötigt?
- Welche Aufgaben stehen als nächstes an?
- Welche Freigaben werden für diese Schritte benötigt?

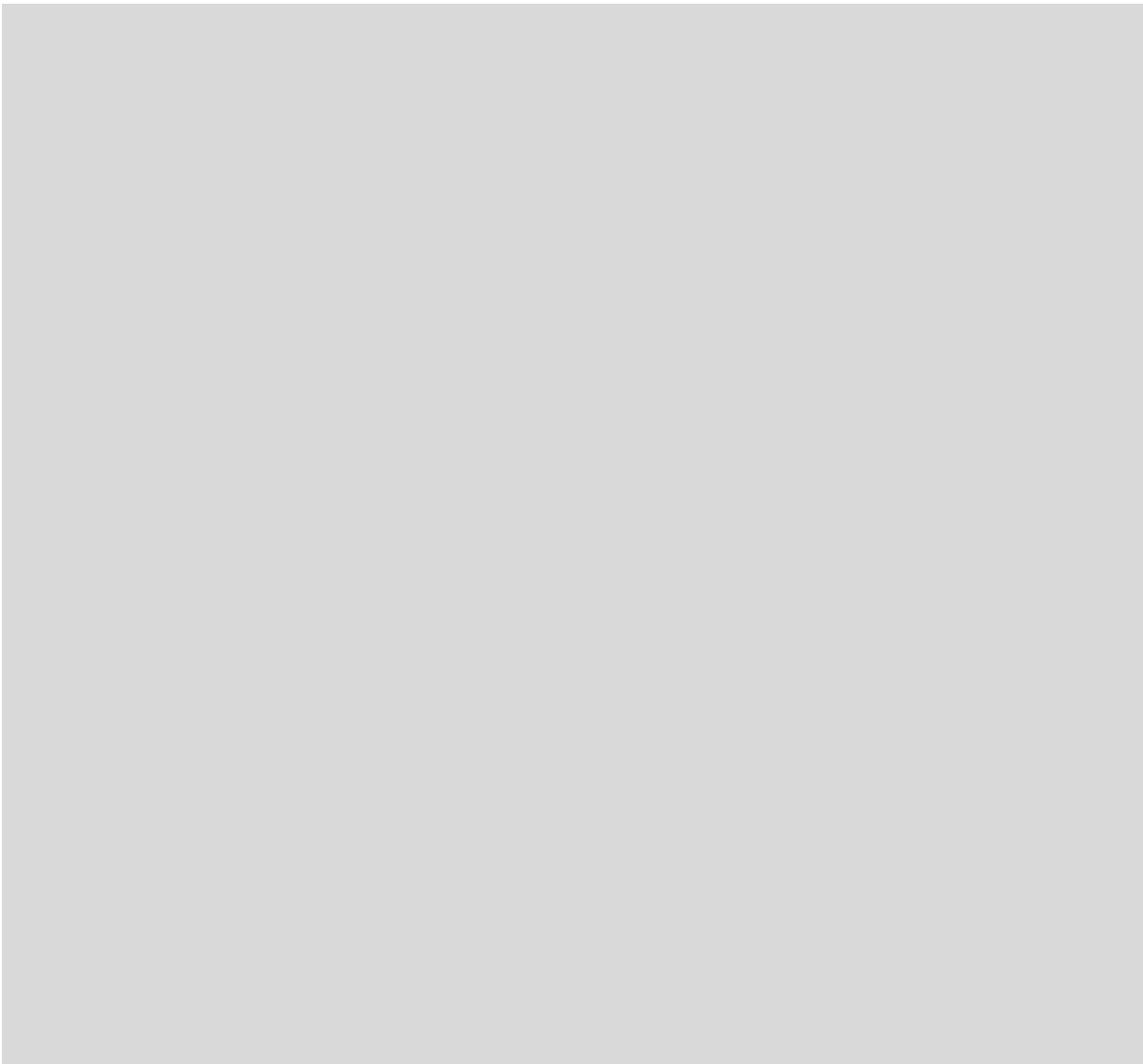
Holen Sie sich zunächst so viele Freigaben wie notwendig und eventuell noch einige darüber hinaus. So bleiben Sie von Beginn an handlungsfähig. Wenn Sie aus einer anderen Abteilung Personen stundenweise zu Ihrem Projekt hinzuziehen wollen benötigen Sie Freigaben. Zum Beispiel von Ihrem eigenen Vorgesetzten, aber auch von dessen Vorgesetzten.

Wer verfolgt das Projekt federführend weiter?

Sofern Sie sich selbst als Projektleitenden sehen oder von Ihrem Vorgesetzten damit beauftragt worden sind, ist die Frage leicht zu beantworten. Dennoch kann es durchaus sein, dass Sie nicht die Kapazitäten haben und das Projekt begleiten möchten, aber nicht als Projektleitung. Schaffen Sie von Beginn an Klarheit!

Wer könnte daran beteiligt sein, wessen Kompetenzen werden benötigt?

An dieser Stelle findet sich noch einmal das Thema der Komplexität: Wozu brauchen Sie andere Kompetenzen aus anderen Bereich Ihrer Organisation? Notieren Sie zunächst einmal alle Mitar-



Die SWOT-Analyse ist ein Werkzeug aus dem strategischen Management und sehr gut für die Projektarbeit geeignet. In dieser „Stärken-Schwächen-Analyse“ machen Sie sich im Rahmen des Projekts Gedanken, welche Stärken Ihre Organisation dafür mitbringt, welche Schwächen sie hat, welche Chancen sich nach außen hin ergeben und welche Bedrohungen es von außerhalb der Organisation geben kann (immer vor dem Hintergrund des Projektgegenstands).

1.1. Einfache SWOT-Analyse

In dieser Version machen Sie sich nur Gedanken über die vier Faktoren Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen:

<i>Blick in die Organisation</i>	
Stärken <ul style="list-style-type: none"> - Hohe Fachkompetenz - Zeitliche Ressourcen 	Schwächen <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation und Informationsmanagement



<ul style="list-style-type: none"> - Kontakte zu Sponsoren, die den sozialen Auftrag unterstützen 	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitliche Ressourcen für Gespräche mit Sponsoren nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Nachfrage bei Partnern, wie diese bei Projekten ihre Kommunikation gestalten 	
--	---	--	--

- Braucht es externe Experten?
- Müssen gesonderte Erhebungen im Vorfeld erfolgen (Interviews oder Modellprojekt)?
- Wie sind die Ressourcen einzuschätzen?

Im Zentrum der Bedarfsanalyse steht also das Generieren von Informationen für das Projekt.

Ein Beispiel: Wenn ein Träger eine neue Zielgruppe erschließen möchte und 20 Plätze für die Vermittlung Jugendlicher ohne Ausbildungsplatz schafft, dann ist es hilfreich zuvor eine Erhebung zu veranlassen, ob diese 20 Plätze auch belegt werden können oder ob es am Ende nur fünf oder zehn Plätze sind.

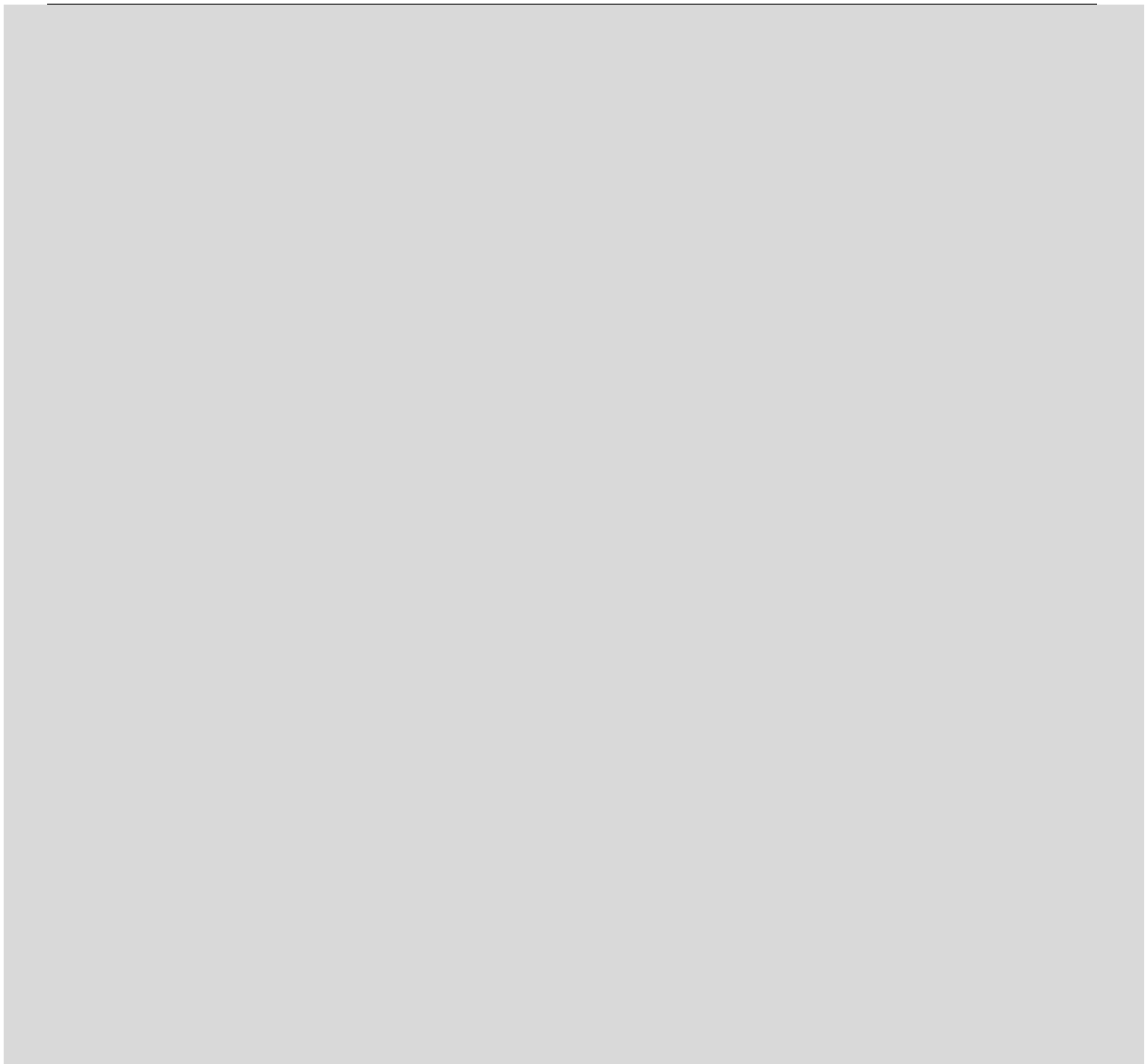
Hinterfragen Sie auch den Bedarf, wenn Sie von Vorgesetzten dazu beauftragt wurden, so ein Projekt ins Leben zu rufen!

3. Stakeholder-Analyse

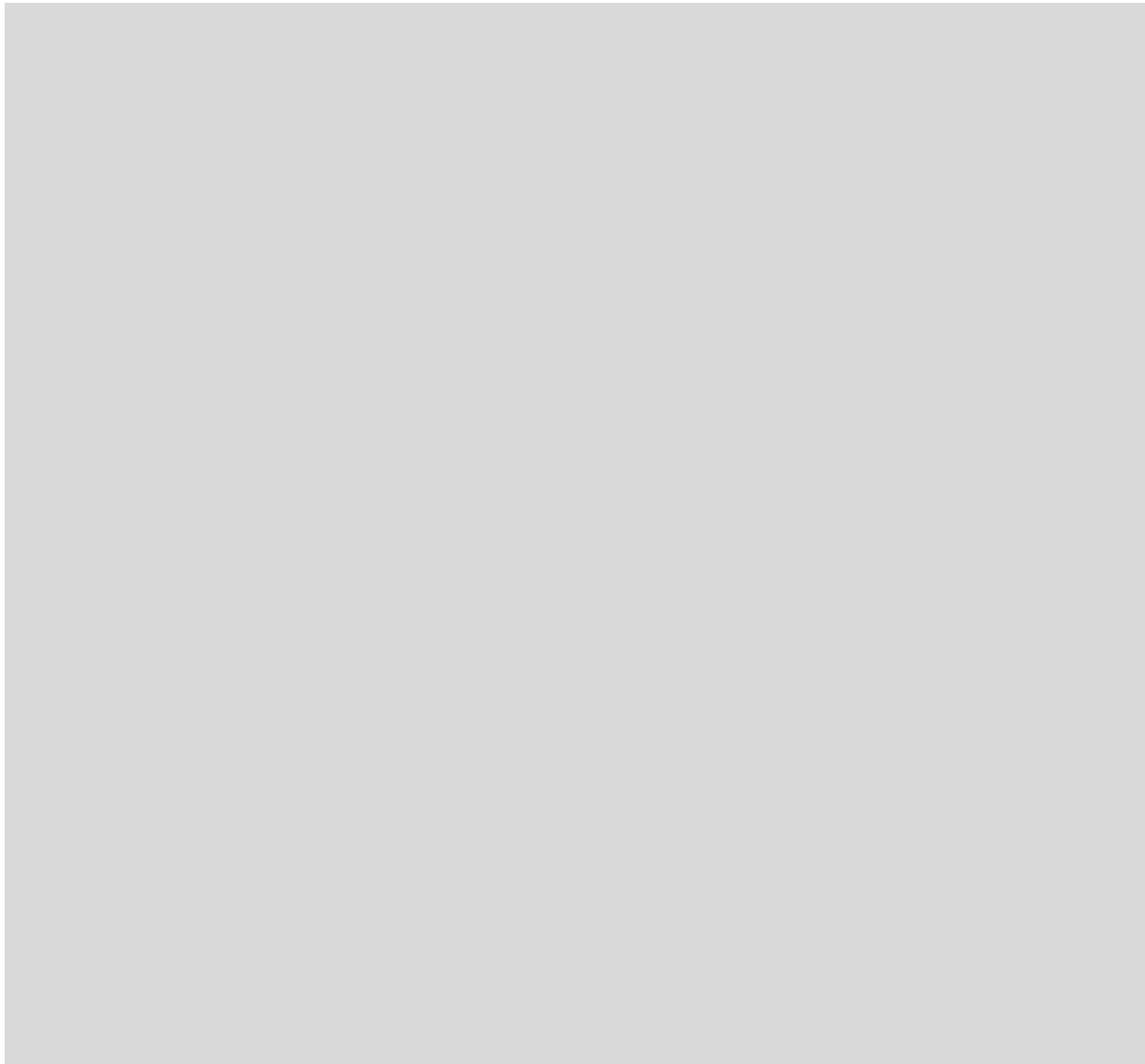
Ein weiteres Analyseinstrument ist die Stakeholderanalyse. Mit ihr wird zum einen gewährleistet, dass alle Interessengruppen im Verlauf des Projekts mit einbezogen werden und zum anderen werden Maßnahmen abgeleitet, sollten Widerstände oder Problemstellungen zu erwarten sein. Auch hier ist es hilfreich, mit Fragestellungen in die Analyse einzusteigen:

- Wer hat allgemein Interesse an der Projektidee?
- Wer kann die Entscheidung beeinflussen?
- Wer würde einen Projektantrag unterstützen, wer nicht?
- Wie werden sich die identifizierten Stakeholder in Bezug auf das Projekt äußern und verhalten?
- Ist mit Widerständen zu rechnen?

Anschließend werden interne und externe Stakeholder in einer Tabelle aufgelistet (in Anlehnung an Pfitzing und Rhode 2009) und Maßnahmen abgeleitet.



Lenkungsausschuss	Sinnvoller Umgang mit Ressourcen	Planungsgrößen in Projektpräsentation transparent und schlüssig erläutern
-------------------	----------------------------------	---



Kein Projekt ohne klare Ziele! Es gibt verschiedene Zielsysteme, bei denen Ziele in drei Abschnitte gegliedert werden, im Kern aber sehr ähnlich beschrieben sind. Eines der bekanntesten ist die Formulierung nach Beywl und Schepp-Winter (2000). Sie unterteilen Ziele hierarchisch ein in Leitziele, Mittlerziele und Handlungsziele:



- Geben die zentrale Richtung vor
- Legen Werte und Normen zugrunde
- Definieren einen Idealzustand
- Haben längerfristige Gültigkeit

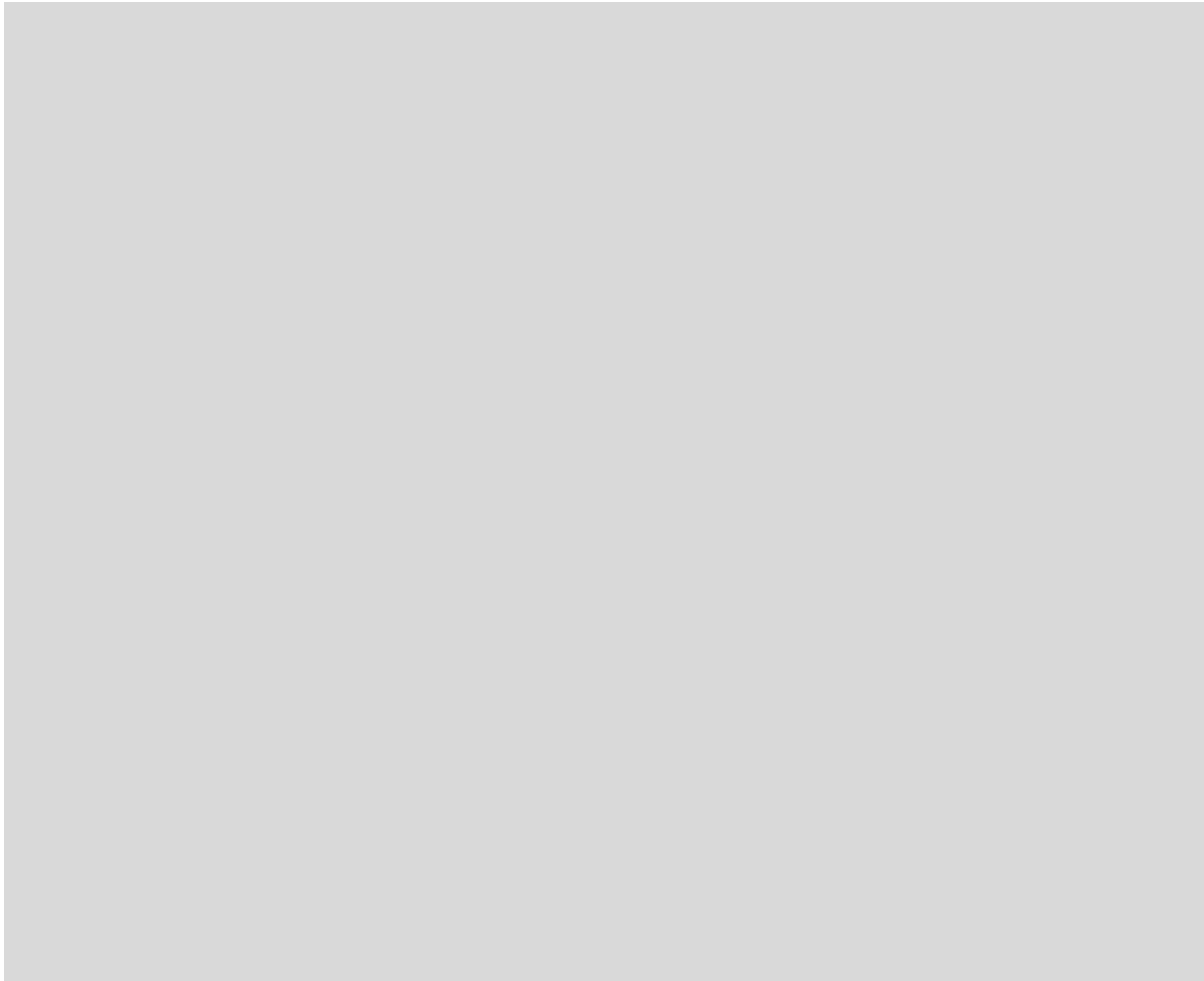


- Enger fassen eines Leitziels

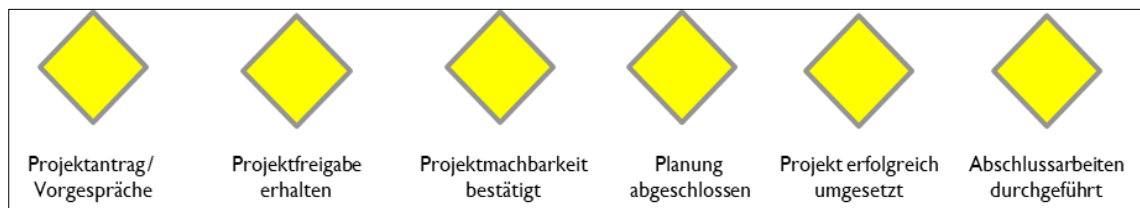


Die Tabelle muss nicht zwingend um den Punkt „s.m.a.r.t. formuliert“ ergänzt werden, ist jedoch in der Praxis hilfreich, weil es das Prinzip in Erinnerung ruft.

Abschließendes Praxisbeispiel:



Beispiele für Meilensteine:

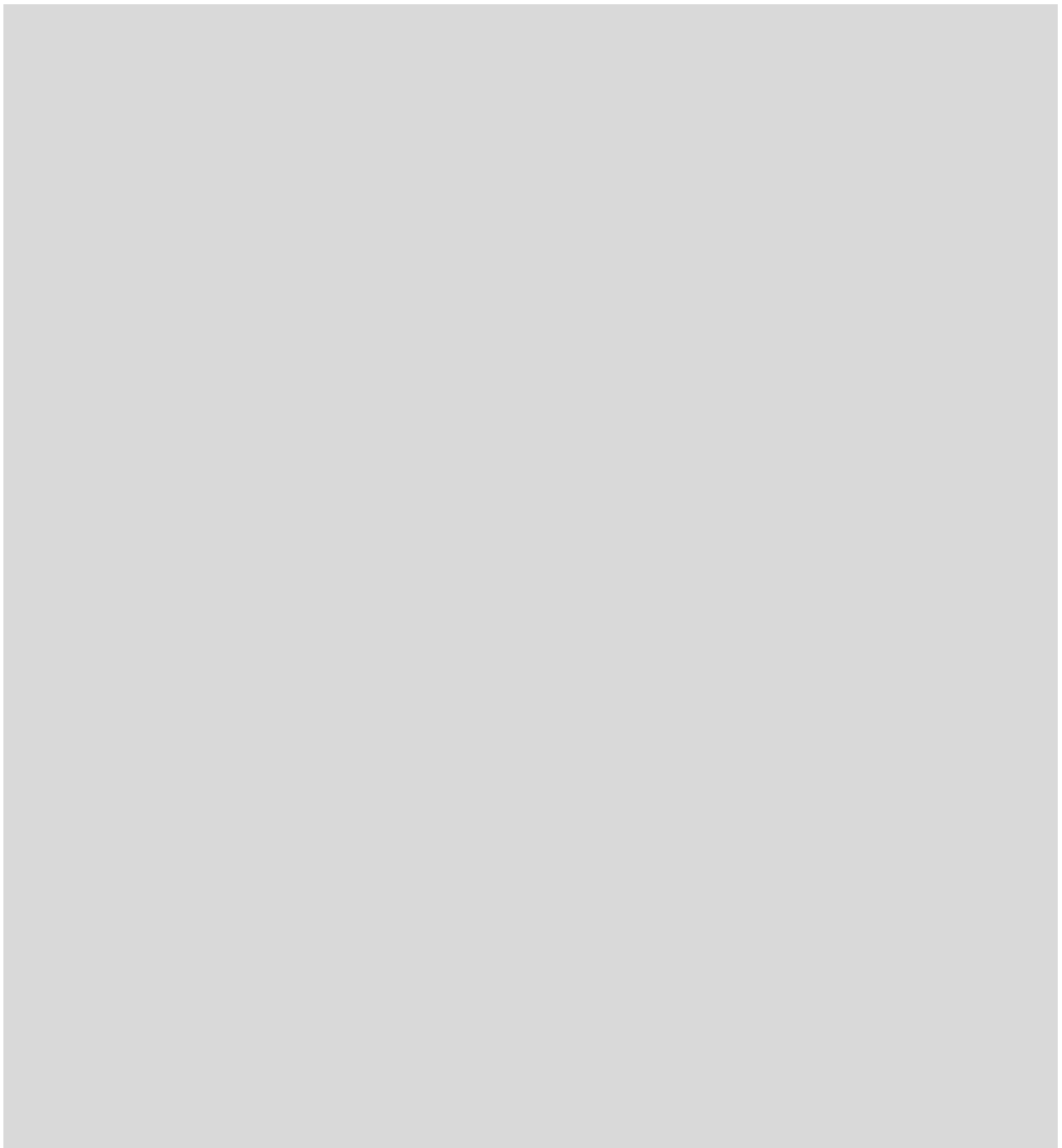


Ein Meilenstein markiert dabei keinen längeren Arbeitsprozess, sondern das Erreichen eines bestimmten, überprüfbaren und abgeschlossenen Zustands.

Der Meilensteinplan selbst ist eine vereinfachte Darstellung, mal in Tabellenform oder als Zeitleiste (z. B. in einem Balkendiagramm oder Gantt-Diagramm). Er enthält alle wesentlichen Meilensteine mit den dazugehörigen Terminen. Dadurch entsteht ein klarer Überblick über den Projektverlauf, ohne dass alle Detailaufgaben aufgeführt werden müssen:

Die Vorteile eines Meilensteinplans liegen in der Transparenz und Steuerbarkeit: Projektbeteiligte, Auftraggeber und Stakeholder erhalten schnell ein gemeinsames Verständnis über den Stand und die nächsten Schritte. Gleichzeitig ermöglicht der Plan eine Erfolgskontrolle, weil Abweichungen frühzeitig erkennbar sind.

Eine gute Darstellung für Präsentationen ist die „Roadmap“:



- Worum geht es?
- Warum wird das Projekt durchgeführt?
- Wer ist beteiligt?
- Welche Ziele und Rahmenbedingungen gelten?

Damit schafft er Transparenz und erleichtert die Kommunikation zwischen Auftraggeber, Projektleitung, Team und weiteren Stakeholdern.

Ein Projektsteckbrief sollte folgende Themen beinhalten:



Der Projektsteckbrief kann grundsätzlich den Bedarfen und Vorgaben der Organisation angepasst werden. Eine ausführlichere Version ist hilfreich, um Klarheit zu schaffen. Grundsätzlich

empfehle ich, den Steckbrief auch einen Steckbrief zu lassen. Er soll zu Beginn des Projekts schlicht Klarheit schaffen und dies zu einem Zeitpunkt, an dem viele Themen noch unklar sind.

Sehen Sie den Projektsteckbrief deshalb als „atmendes Dokument“, das im Verlauf der Besprechungen noch einmal angepasst werden kann.

4. Berichtswesen

Ich empfehle ein sparsames, aber aussagekräftiges Berichtswesen. Berichte sind für viele Kolleginnen und Kollegen lästiges Beiwerk, weshalb sie gerne unter den Tisch fallengelassen werden. Es ist aber eine gute Möglichkeit, den Projektprozess zu reflektieren und die Arbeit des Projektteams insgesamt zu bewerten. Und aus **ergebnisorientierten Sitzungsprotokollen** lassen sich oft sehr gut Zusammenfassungen als Statusbericht schreiben. Mit diesen einfachen Tabellen ist schnell eine hohe Verbindlichkeit erreicht und jeder weiß, wann er einen Bericht bis wann verfassen muss und wer die Sitzungsprotokolle erhält.

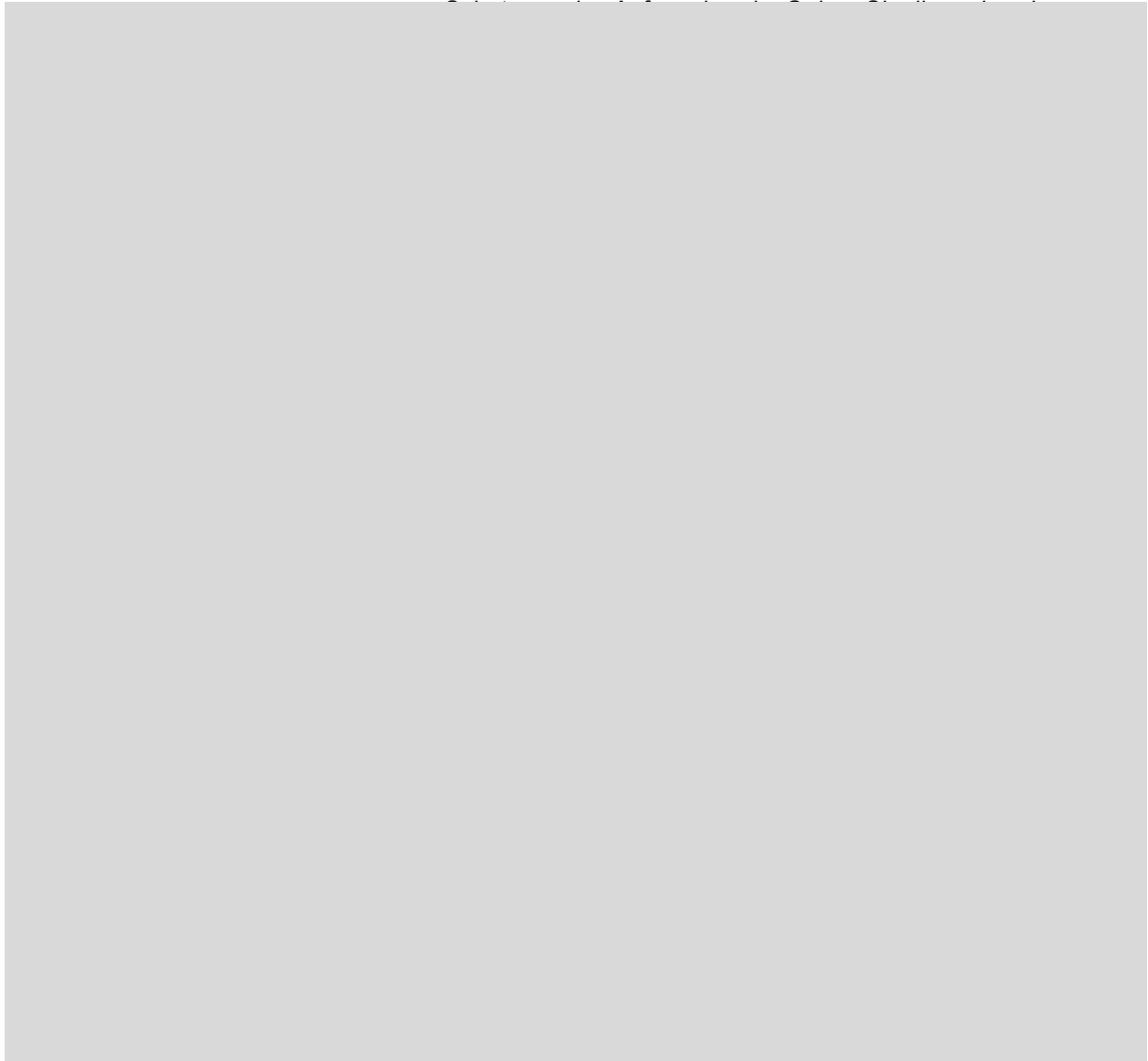
Berichtsart	Ersteller	Empfänger	Turnus	Verteilungsart
-------------	-----------	-----------	--------	----------------



Drei-Punkt-Schätzung: Kombination aus optimistischer, pessimistischer und realistischer Schätzung.

Bei der Aufwandsschätzung sollte berücksichtigt werden, dass einerseits der geschätzte Aufwand hoch ausfallen kann und andererseits keine Ressourcen dafür vorhanden sind. Wenn dem so ist, ist das bereits ein Hinweis darauf, dass Drittmittel akquiriert werden müssen.

Projekthack: Auch hier kann KI eine Hilfestellung für die



Gibt es fachliche Risiken (z.B. fehlendes Wissen zur Durchführbarkeit)?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Organisatorische Machbarkeit		
Sind die organisatorischen Strukturen für das Projekt gegeben?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ändert sich die Aufbau- bzw. Ablauforganisation oder die bisherige Zusammenarbeit von Organisationseinheiten?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Hier finden sich auch die als Raute dargestellten Meilensteine wieder. Für die Erstellung eines Gantt-Diagramms gibt es zahlreiche Online-Plattformen, die unterschiedlich gut für die eigene Projektplanung sind. Über ein Gantt-Diagramm hat man alle Vorgänge mit zeitlichen Abläufen im Blick. Einziger Wehrmutstropfen: Es ausreichend zu füllen benötigt oftmals etwas mehr Zeit.

Darüber hinaus wird es bei größeren Projekten schnell unübersichtlich, so dass es für mich nicht immer das Mittel der Wahl ist. Durch die technischen Möglichkeiten von Online-Kalendern, in die man seine Aufgaben eintragen kann, rückt das Gantt-Diagramm hin und wieder in den Hintergrund oder verschwindet aus manchen Projekten ganz.

2. Ressourcen- und Finanzplanung

Die Ressourcenplanung ermöglicht es, frühzeitig Engpässe zu erkennen, Zuständigkeiten klar zu definieren und den Einsatz vorhandener Mittel effizient zu gestalten. Sie schafft Transparenz, fördert die Zusammenarbeit im Team und bildet die Grundlage für eine realistische Projektsteuerung.

Ein besonderer Fokus liegt auf der Kosten- und Finanzplanung. Diese dient dazu, den finanziellen

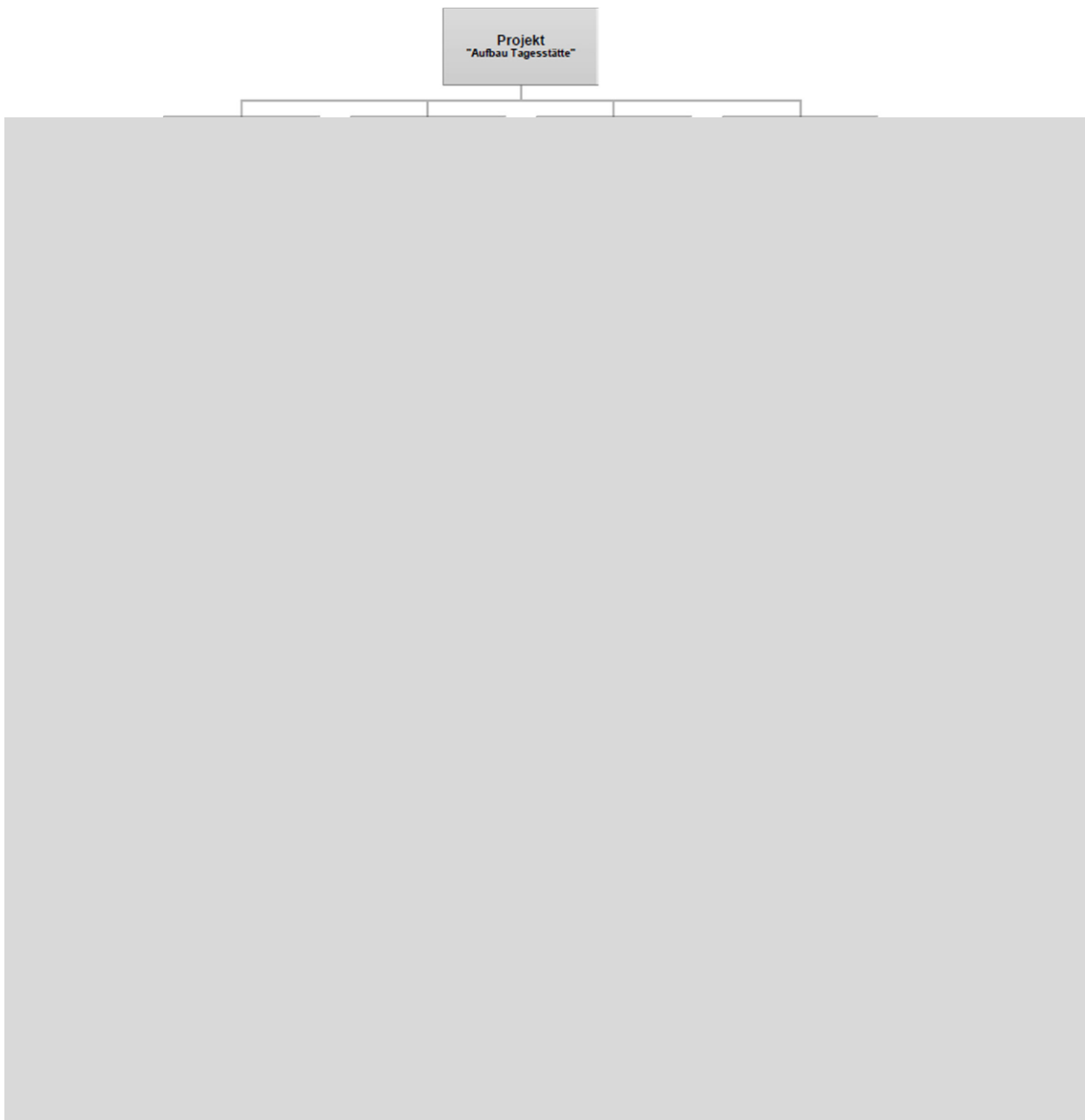
Ziel des Risikomanagements ist es, mögliche Risiken frühzeitig zu identifizieren, ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen einzuschätzen und geeignete Gegenmaßnahmen zu planen. Dazu gehört, sowohl interne Faktoren (z. B. Personalfuktuation, unklare Zuständigkeiten) als auch externe Einflüsse (z. B. politische Entscheidungen, gesellschaftliche Krisen) zu berücksichtigen.

Die Planung von Gegenmaßnahmen dient dazu, Risiken nicht nur zu vermeiden, sondern aktiv zu steuern. Präventive Maßnahmen – etwa klare Kommunikationsstrukturen, Reserven im Budget oder regelmäßige Zwischenbewertungen – erhöhen die Stabilität des Projekts. Ebenso wichtig ist ein Notfallplan, um im Ernstfall schnell und gezielt reagieren zu können.

4. Projektstrukturplan erstellen

Die Erstellung eines Projektstrukturplans (PSP) ist ein zentraler Schritt im Projektmanagement, um ein Projekt systematisch zu gliedern und überschaubar zu machen. Der PSP dient dazu, das gesamte Projekt in handhabbare Teilaufgaben zu zerlegen und somit eine klare Übersicht über alle notwendigen Arbeitspakete zu schaffen. Ausgangspunkt ist dabei das Projektziel, das als oberste Ebene im Plan steht (z.B. Aufbau einer Tagesstätte für suchtkranke Personen). Anschließend wird das Projekt hierarchisch in Teilprojekte, Teilaufgaben und Arbeitspakete unterteilt:

Exemplarisch:

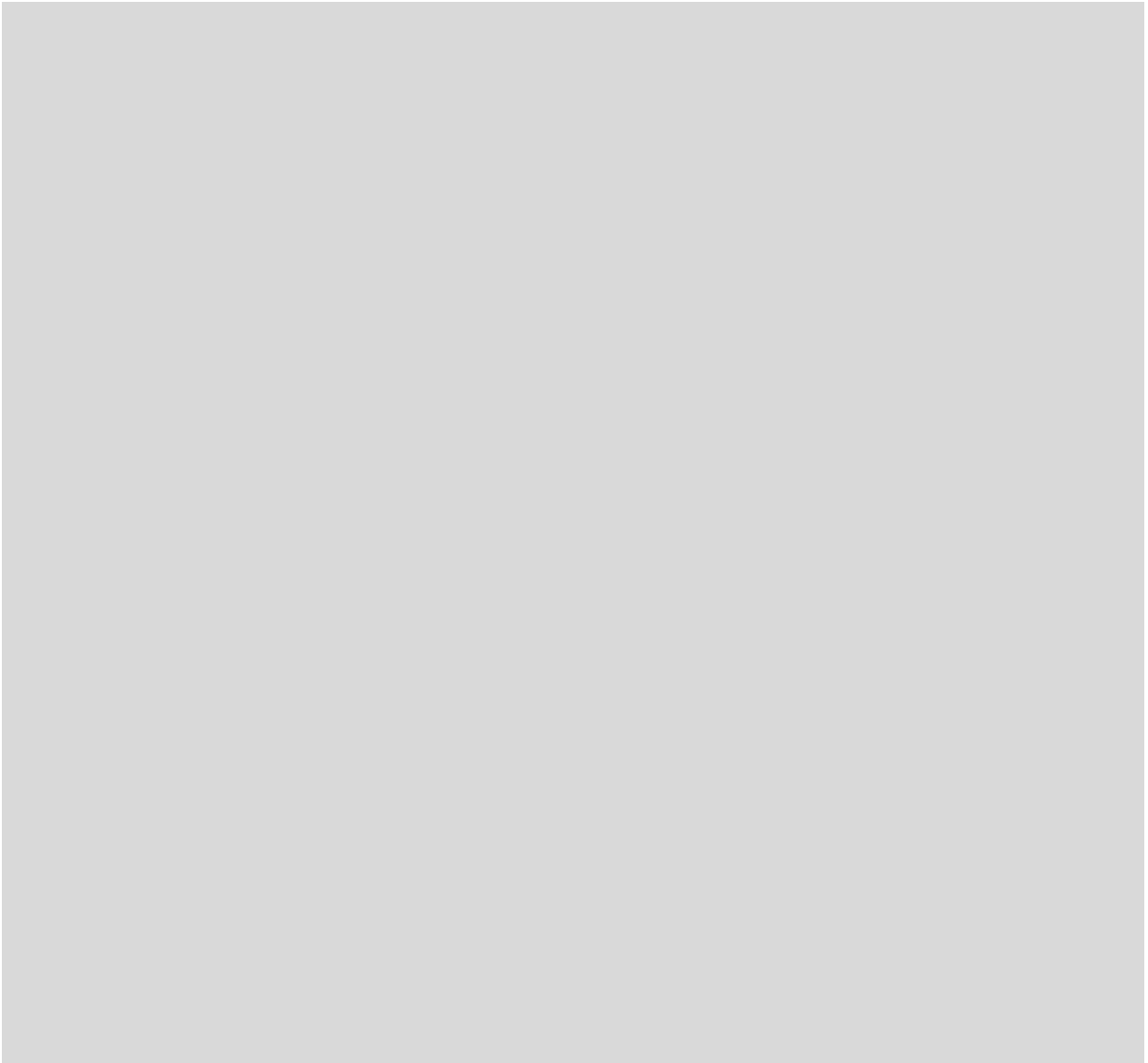


zugeordnet werden. Arbeitspakete...

- ... müssen eindeutig im Hinblick auf die Aktivitäten formuliert werden.
- ... sind eigenständig und klar von anderen Arbeitspaketen abzugrenzen.
- ... werden einzelnen Personen oder einer Personengruppe zugeordnet.
- ... haben einen Verantwortlichen.
- ... werden in einem eigenen Format oder Formular ausgewiesen.

Ein Arbeitspaket beschreibt klar, was zu tun ist, welches Ziel erreicht werden soll, welche Ressourcen benötigt werden, welcher Zeitrahmen gilt und welche Ergebnisse erwartet werden. Oft wird dies in einem sogenannten Arbeitspaketblatt dokumentiert, das alle relevanten Informationen enthält – etwa Aufgabenbeschreibung, Verantwortliche, Schnittstellen und Meilensteine.

Der Zusammenhang mit dem PSP ist dabei eng: Der Projektstrukturplan zeigt die hierarchische Gliederung des Projekts, während die Arbeitspakete die operative Ebene darstellen, auf der tatsächlich gearbeitet wird. Jedes Arbeitspaket ist somit ein Baustein des Gesamtprojekts und trägt direkt zur Erreichung der übergeordneten Projektziele bei. Durch die klare Definition und Abgrenzung der Arbeitspakete wird Transparenz geschaffen, Doppelarbeit vermieden und die Grundlage für eine effiziente Termin- und Kostenplanung gelegt.

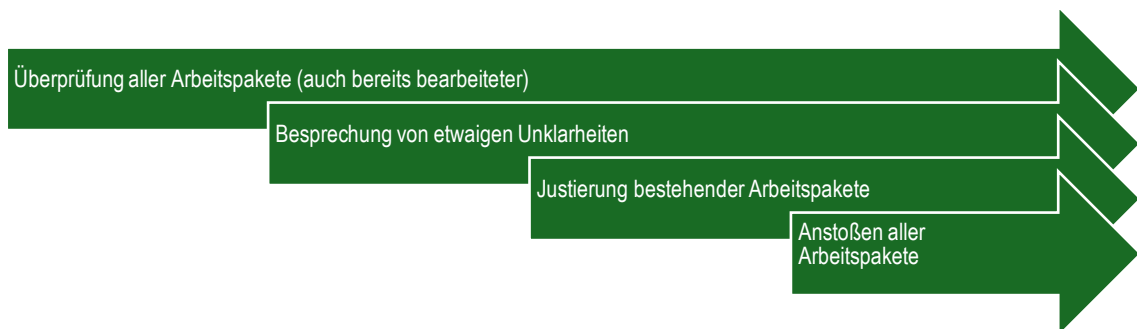
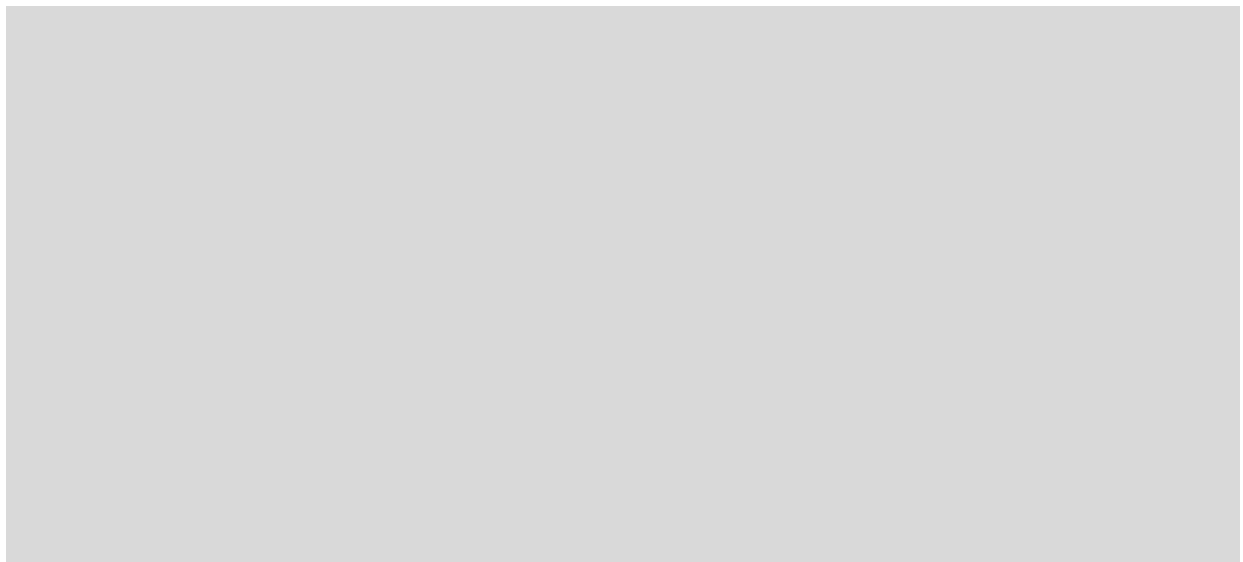


wurde, ergeben sich ganz sicher im weiteren Verlauf Änderungen, Anpassungen, Neuausrichtungen und weitere unvorhersehbare Themen, die zu jedem Projekt dazugehören. In dieser Phase geht es bei den zugehörigen Prozessen darum, sie so zu steuern, dass man jederzeit auf sich verändernde Gegebenheiten angemessen reagieren kann.

1. Kick-Off

Ein Kickoff Termin erfolgt gemäß der Norm erst zu einem späten Zeitpunkt. nämlich dann, wenn alle Pakete geschnürt sind, jeder weiß was er zu tun hat und bereits einige Pakete im Rollen sind. Der späte Zeitpunkt in der Norm ist vermutlich deshalb gewählt, weil dann tatsächlich alle Pakete und die Gesamtplanung komplett abgeschlossen sind.

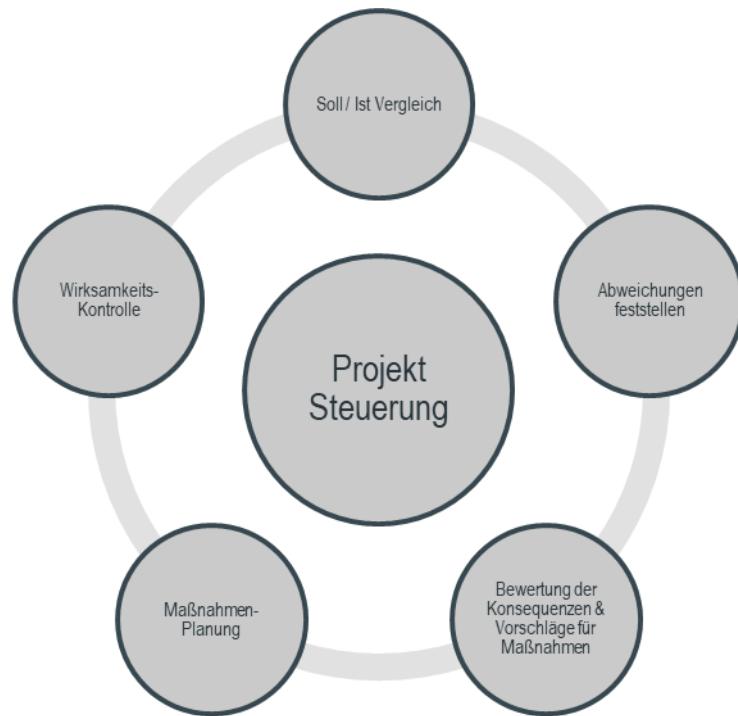
Das bedeutet, man kann durchaus einen finalen Kick-Off gemäß Norm durchführen und durchaus noch einmal den finalen Anstoß zur Umsetzung der geplanten Pakete geben. Dennoch empfiehlt es sich, einen Kick-Off Termin zu einem frühen Zeitpunkt im Projekt zu machen. Dies kann zum Beispiel im Rahmen eines Workshops geschehen, in dem Analysen gemeinsam durchgeführt werden, eine grundsätzliche Machbarkeit bewertet wird und erste Arbeitspakete geschnürt werden. Daraus ergeben sich dann die anstehenden Aufgaben, die bereits in Arbeitspaketen geschnürt wurden und etwaige weitere Arbeitspakete ergeben. So ist aus meiner persönlichen Sicht der finale Kick-Off Termin nur noch einmal ein finaler Startschuss und eine Überprüfung der Umsetzung bereits erfolgter Arbeitspakete und noch anstehender Arbeitspakete.



Der Vorteil eines Kick-Off-Workshops zu Beginn liegt ganz klar im **Commitment aller Beteiligten**. Durch die gemeinsame Planung, gemeinsame Analysen und gemeinsame Bewertungen des Projekts, sind alle Beteiligten auf dem gleichen Stand und identifizieren sich mit den Projekthaltungen. Dies ist für den weiteren Projektverlauf essentiell! Der spätere Kick-Off-Termin dient lediglich noch einmal der Überprüfung und des finalen Anstoßes aller Vorgänge, die zu dem Zeitpunkt noch nicht angestoßen wurden.

2. Umsetzung der Arbeitspakete und Projektsteuerung

Es mag trivial klingen, dennoch sind die Arbeitspakete bereits geplant und es geht hier lediglich darum, den letzten Anstoß zur Umsetzung der Arbeitspakete zu geben. Zentral ist dabei die Überwachung des Status jedes einzelnen Arbeitspakets sowie die zeitlich, finanzielle und qualitative Steuerung nach dem Regelkreis:

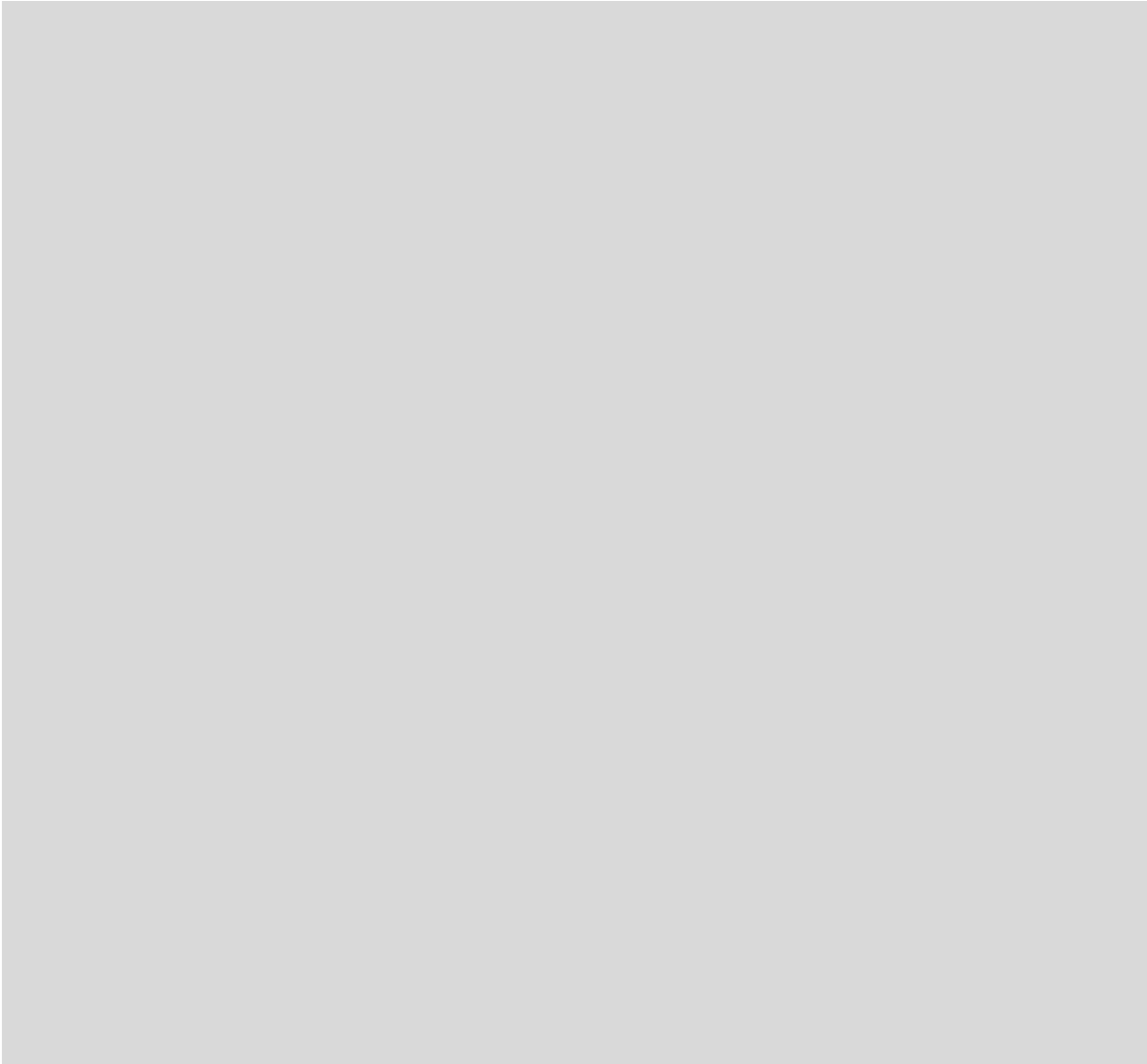
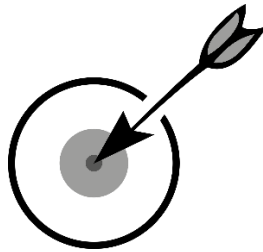


Achtung: Ist in der Organisation bereits ein Qualitätsmanagement (z.B. nach ISO 9001) vorhanden, kann es gut sein, dass es bereits ein standardisiertes Vorgehen zur Projektsteuerung gibt. Der in QM-Normen verwendete PDCA-Zyklus, auch Demingkreis genannt, bildet die gleichen Themen ab wie der Regelkreis des Projektcontrollings.

Gleichzeitig ist das Risiko groß, dass wichtige Informationen im Sinne des Kommunikationsmanagements verloren gehen. Gerade dieses Risiko muss während dieser Arten von Projekten stets bewertet sowie Maßnahmen geplant und evaluiert werden.

5. Zielerreichung prüfen

Mit der in Punkt zwei genannten Projektsteuerung geht auch die Prüfung der Zielerreichung einher. Jedem Arbeitspaket liegt ein Ziel zugrunde das während der Umsetzung im Hinblick auf seine Erreichung geprüft werden muss.



Literatur / Quellen

Aichele, C. (2006). *Intelligentes Projektmanagement*. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Alam, D., & Gühl, U. (2016). *Projektmanagement für die Praxis: Ein Leitfaden und Werkzeugkasten für erfolgreiche Projekte*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Bernhard, B. (2014). *Angewandtes Projektmanagement: für kleine und mittelständische Unternehmen, NGOs, NPOs und öffentliche Verwaltungen*. Berlin: epubli.

DIN69901-2:2009-01. (2020). *Projektmanagement: Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme*. Berlin, Wien, Zürich: Beuth.

Hagen, S. (2009). *Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Spezifika, Problemfelder, Zukunftspotenziale*. Wiesbaden: Gabler.

Kerzer, H. (2008). *Projektmanagement: Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung*. Heidelberg: Redline.

Rahn, B. (2021). *Projektmanagement im Umfeld sozialer Arbeit*. Hamburg: Tredition.

Grafik-Quellen: pixabay.com

Benjamin Rahn, M.A.
BR | SozialManagement
Frankenstraße 14A
92339 Beilngries

kontakt@benjamin-rahn.de