

STUDIENKURS SOZIALWIRTSCHAFT

Ludger Kolhoff

# Projektmanagement

2. Auflage



Nomos

## **STUDIENKURS SOZIALWIRTSCHAFT**

Lehrbuchreihe für Studierende der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements an Universitäten und Hochschulen.

Praxisnah und verständlich führen die didaktisch aufbereiteten Bände in die zentralen Felder der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements ein: sozialwirtschaftliche Organisationen und Unternehmensformen, Personalmanagement, Qualitätsmanagement, Wissensmanagement, Management des Wandels etc.

**Herausgegeben von  
Prof. Dr. Armin Wöhrle**

Ludger Kolhoff

# Projektmanagement

2., aktualisierte und erweiterte Auflage



**Nomos**

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-5813-5 (Print)

ISBN 978-3-8452-9930-3 (ePDF)

2. Auflage 2020

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2020. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Vorwort

Da die rechtlichen Steuerungsmechanismen der Sozialen Arbeit um Marktmechanismen ergänzt worden sind, haben Fragen des Projektmanagements eine zentrale Bedeutung für soziale Einrichtungen bekommen. Eher als Institutionen werden **zeitlich befristete Vorhaben (Projekte)** finanziert.

Diese finden sich in allen Bereichen Sozialer Arbeit, so im Bereich des

- SGB III, wenn z. B. befristete Arbeitsbeschäftigungs-, Qualifizierungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen initiiert werden,
- SGB V, wenn Projekte der Gesundheitsprävention geplant werden,
- SGB VIII, wenn zeitlich befristete Unterstützungsmaßnahmen für Kinder- und Jugendliche initiiert werden,
- SGB XI, wenn neue Pflegeeinrichtungen aufgebaut werden,
- SGB XII, wenn z. B. Integrationsmaßnahmen für Sozialhilfeempfänger initiiert werden.

Ein weiteres wichtiges Feld ergibt sich im Zuge der

- Europäisierung des Sozialen, wenn im Rahmen von Strukturfonds, Gemeinschaftsinitiativen und Aktionsprogrammen der Union neue Maßnahmen kreiert und auf den Weg gebracht werden.

Weiterhin entstehen Projekte aus der täglichen Arbeit mit der Klientel.

Ob Sie nun als Berufspraktiker<sup>1</sup> vor der Frage stehen, wie Sie ein Projekt angehen, oder als Studierende Grundlagenwissen benötigen: In diesem Buch bekommen Sie Hinweise für die Durchführung von Projekten und notwendige Kenntnisse in Form von Hintergrundwissen, Checklisten und Anwendungsbeispielen aus dem sozialen Bereich.

---

<sup>1</sup> In diesem Buch wird wegen des besseren Leseflusses in der Regel die männliche Form genutzt. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	5
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	9
<b>1 Einführung</b>	11
1.1 <b>Begriffsklärung Projekt und Projektmanagement</b>	11
1.2 <b>Rahmenbedingungen des Projektmanagements in der Sozialwirtschaft</b>	14
1.2.1 Finanzierungsebene	14
1.2.2 Organisationsebene	14
1.2.3 Personalebene	18
1.2.3.1 Projektteam	18
1.2.3.2 Projektleitung	20
1.2.3.3 Projektmitarbeiter	22
1.3 <b>Folgerungen: Phasen des Projektmanagements</b>	22
<b>2 Phase 1: Projekte vorbereiten</b>	25
2.1 <b>Projekte initiieren</b>	25
2.2 <b>Rahmenbedingungen analysieren</b>	25
2.2.1 Beteiligten-/ Stakeholderanalyse	26
2.2.2 Situationsanalyse	31
2.2.2.1 Ist-Aufnahme (Checklistentechnik)	32
2.2.2.2 Ist-Analyse (Stärken-Schwächen-Analyse)	36
2.2.3 Problemanalyse	38
2.2.3.1 Problemstrukturierung im Team	39
2.2.3.2 Problemanalysetechniken	42
<b>3 Phase 2: Projekte planen</b>	59
3.1 <b>Strategische Projektplanung</b>	61
3.1.1 Zielfindungsprozess im Projekt	61
3.1.1.1 Reframingverfahren (Ziel-Mittel-Leitern aus der Problemanalyse erstellen)	62
3.1.1.2 Partizipatives Verfahren	66
3.1.1.3 Ziele bewerten	78
3.1.1.4 Realisierbarkeit der Ziele prüfen (Machbarkeitsprüfung)	80
3.1.1.5 Fördernde und hemmende Bedingungen für die Zielerreichung	81
3.1.2 Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten (Ideenfindungstechniken)	82
3.1.2.1 Brainstorming	82
3.1.2.2 Brainwriting	83
3.2 <b>Operative Projektplanung</b>	85
3.2.1 Projektstrukturplan	85
3.2.2 Projektablaufplan	89
3.2.2.1 Balkendiagramm	90
3.2.2.2 Handlungsplan	91
3.2.2.3 Netzplan	93
3.2.3 Kapazitätsplanung	101
3.2.4 Kostenplanung	102

## Inhalt

---

<b>4 Phase 3: Projekte umsetzen</b>	107
4.1 Kick-off-Veranstaltung	107
4.2 Verantwortlichkeiten festlegen	108
4.3 Monitoring	110
4.4 Controlling	112
4.4.1 Quantitatives Controlling	113
4.4.1.1 Ist-Analyse und Soll-Ist-Abgleich	113
4.4.1.2 Meilensteine	114
4.4.2 Qualitatives Controlling	115
<b>5 Phase 4: Projekte evaluieren</b>	117
5.1 Benchmarking	118
5.2 Selbst- und Fremdevaluation	118
5.3 Indikatoren gesteuerte Evaluation	120
5.3.1 Evaluationskriterien	121
5.3.2 Nachprüfbare Indikatoren	122
5.3.3 Quellen der Nachprüfbarkeit	122
<b>6 Fazit</b>	125
<b>7 Literatur</b>	127
<b>8 Antworten zu den im Text gestellten Fragen</b>	129
<b>Stichwortverzeichnis</b>	135

### Phase 2. Projekte planen

In der Planungsphase werden die Ziele festgelegt und das Projekt wird inhaltlich gegliedert (Kapazitäten, Kosten, Termine, Meilensteine und Zwischentermine). Der Verlauf des Projektes wird zuerst grob, dann detailliert geplant.

### Phase 3. Projekte umsetzen

Aufgabe des Projektmanagements ist es, das Projekt mit geeigneten Instrumenten unter Kontrolle zu halten, vor allem durch Monitoring und Controlling. Der Informationsaustausch und die Abstimmung zwischen allen Beteiligten sind wichtig (Monitoring). So sollten bspw. die Teammitglieder regelmäßig über den Stand der Dinge berichten. Damit der Projektmanager regelmäßig Bilanz über den Projektverlauf ziehen kann und bei unerwünschten Entwicklungen (zum Beispiel Budgetüberschreitungen) korrigierend eingreifen kann, sollten weiterhin regelmäßig Ist-daten ermittelt und den Soll-daten gegenübergestellt werden (Controlling).

### Phase 4. Projekt evaluieren

Beim Projektabschluss geht es um die Abnahme durch den Auftraggeber. In diesem Zusammenhang wird das Projekt evaluiert.

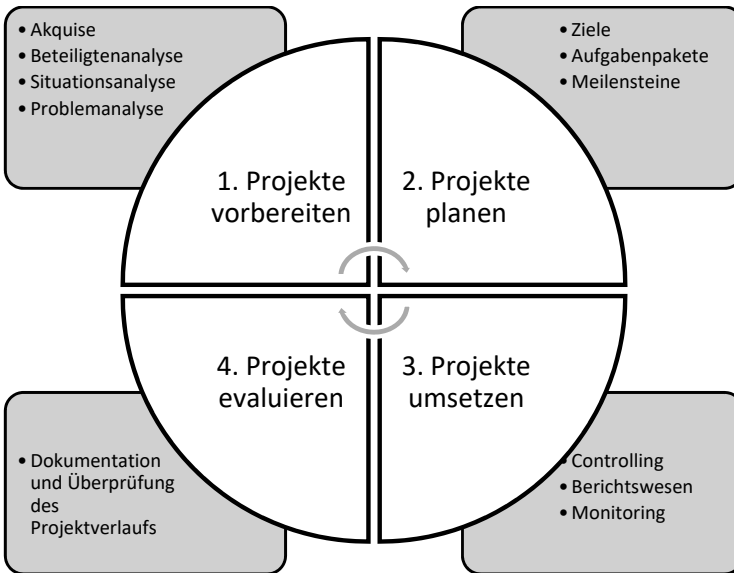


Abb. 6: Phasen des Projektmanagements



## 1 Einführung

---

### Fragen zu Kapitel 1:

1. Was verstehen Sie unter einem Projekt?
2. Woraus setzt sich ein Projektteam zusammen?
3. Auf welchen Ebenen muss die Projektleitung agieren?
4. Welche Techniken sollte ein Projektmanager beherrschen?

## 2 Phase 1: Projekte vorbereiten

In diesem Kapitel wird gefragt, wie Projekte entstehen, und es werden die Techniken der Beteiligten-/ Stakeholder-, Situations- und Problemanalyse des Projektmanagements vorgestellt.

### 2.1 Projekte initiieren

Ein Projekt beginnt mit einem Auftrag und endet mit der Auftrags erledigung. Wenn der Auftrag von innen kommt, spricht man von einem internen Projekt, wenn er von außen kommt, von einem externen Projekt. Ohne Auftrag gibt es kein Projekt, folglich gilt es, einen Projektauftrag zu akquirieren.

Es empfiehlt sich, eine Projektskizze zu erstellen: Hierzu sollten Sie:

- sich über Förderrichtlinien und Kriterien möglicher Auftraggeber informieren.
- das Problem beschreiben. Nach dem Marketingmotto „Der Wurm muss dem Fisch und nicht dem Angler schmecken“ sollte dieses Problem ein Problem sein, das in den Zuständigkeits- oder Interessensbereich des zukünftigen Auftraggebers fällt. Denn nur dann werden Sie sein Interesse wecken können.
- eine Problemlösung skizzieren.
- Vorgehensweisen, Ressourcen und Kosten auflisten. Dabei sollten Sie sich an den Förderrichtlinien und -kriterien des möglichen Auftraggebers orientieren.

Mit dieser Projektskizze sollten Sie auf die potenziellen Fördergeber zugehen. Erst wenn es grünes Licht zur Grobkonzeption des Projektes gibt, empfiehlt es sich, einen Förderantrag zu stellen. Schon bei einem Projektförderantrag werden detaillierte Informationen gefordert. Also sollten Sie die für das Projekt relevanten Rahmenbedingungen gründlich analysieren.

### 2.2 Rahmenbedingungen analysieren

In diesem Unterkapitel werden die Projektmanagementtechniken der Beteiligten-/ Stakeholder-, Situations- und Problemanalyse vorgestellt.

- Beteiligten-/ Stakeholderanalyse: Wer ist von dem Projekt betroffen? Wer soll an der Planung beteiligt werden? Interessen und Erwartungen von Nutznießern, Finanziers, Durchführenden etc. werden analysiert.
- Situationsanalyse: Auf der Makroebene werden die sozioökonomischen Umweltbedingungen, auf der Mesoebene die Strukturen der durchführenden Organisation (u. a. Analyse der Personal- und Sachressourcen) und auf der Mikroebene das konkrete Handlungsfeld des Projekts (Klienten, durchführendes Personal etc.) diagnostiziert.
- Problemanalyse: Eine Situation mit einem Problemzustand wird in einer Problemfragestellung konkretisiert, die ein gezieltes Projekthandeln ermöglicht. Unterschieden werden kausale und systemische Ansätze.

## 2 Phase 1: Projekte vorbereiten

---

### 2.2.1 Beteiligten-/ Stakeholderanalyse

Projektbeteiligte sind eine „Gesamtheit aller Projektteilnehmer, -betroffenen und -interessierten, deren Interessen durch den Verlauf oder das Ergebnis des Projekts direkt oder indirekt berührt sind.“ (DIN 69901-5).

In der Diskussion wird statt des Begriffs Projektbeteiligter oftmals der englische Begriff Stakeholder insbesondere auch in Abgrenzung zum Begriff Shareholder (Aktienbesitzer) benutzt. Während in der Wirtschaft verstärkt eine Orientierung an den Interessen der Aktienbesitzer, den Shareholdern, erfolgt, orientieren sich Projekte im sozialen Sektor an den „Betroffenen“ oder Stakeholdern. Es sind die Personen oder Organisationen, die aktiv an einem Projekt beteiligt sind, durch den Verlauf oder das Ergebnis eines Projekts beeinflusst werden oder aber Einfluss auf den Projektablauf wahrnehmen, also den Verlauf oder das Ergebnis eines Projekts beeinflussen können. Auch Personen oder Organisationen, die Vorbehalte anmelden, sollten an der Entscheidungsfindung beteiligt werden.

Beachten Sie: Durch Akklamation getroffene Entscheidungen können keine richtigen Entscheidungen sein, da man Sie in der Durchführungsphase mit ziemlicher Sicherheit im Stich lassen wird. Es gilt das Motto: „Damit hatten wir nichts zu tun, das ist doch an uns vorbei entschieden worden.“

Bitte trauen Sie dem Frieden des Konsenses nicht. Denn spätestens in der Realisierungsphase werden Probleme auftreten.

Wenn Sie zu tragfähigen Entscheidungen kommen wollen, müssen Sie wissen,

- wer dafür,
- wer dagegen ist,
- wie die Leute die Dinge wirklich sehen,
- wo Oppositionsnester sind und warum.

Folglich sollten Sie nicht den Konsens, sondern die Auseinandersetzung, also den Dissens, suchen.

Ein Beispiel aus der Erwerbswirtschaft:

Der General Motors-Chef Sloane konstatierte auf einer Sitzung allgemeine Zustimmung zu einer wichtigen Entscheidung. Er vergewisserte sich, dass in Bezug auf diese Frage offenbar alle einer Meinung waren. Als Antwort folgte allgemeines Kopfnicken. Daraufhin Sloane sinngemäß: „Wenn das so ist, dann schlage ich vor, dass wir die Sitzung hier unterbrechen und uns Zeit nehmen, zu unterschiedlichen Meinungen zu gelangen.“ (Malik 2019, S. 206).

Unterschieden wird zwischen internen und externen Projektbeteiligten/ Stakeholdern.

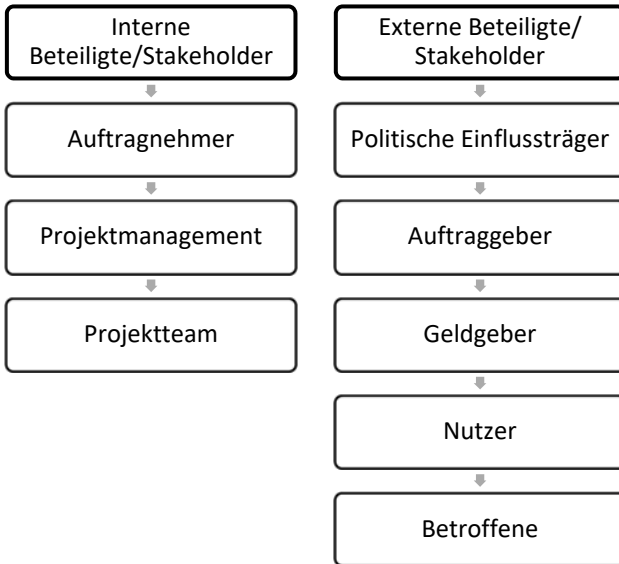


Abb. 7: Interne/ externe Projektbeteiligte/ Stakeholder

Ein Projekt, das an den Interessen und Erwartungen der Projektbeteiligten/ Stakeholder vorbeigeht, wird scheitern. Deshalb muss das Projektmanagement versuchen, die Interessen und Erwartungen der Beteiligten/ Stakeholder zu ermitteln. Hierzu wird eine Beteiligten-/ Stakeholderanalyse durchgeführt, die einen Überblick über alle Personen, Gruppen, Organisationen etc. gibt, die mit dem Projekt in Beziehung stehen, und ihre Interessen und Erwartungen diagnostiziert.

Eine Stakeholderanalyse erfolgt in drei Schritten:

1. Identifikation der Projektbeteiligten/ Stakeholder, d. h. Benennen von wichtigen Personen, Gruppen und Institutionen, die mit dem Projekt verbunden oder davon beeinflusst sind.
2. Kategorien der beteiligten Personen bilden (Nutznießer, Zielgruppen, Durchführende usw.) und diese charakterisieren und analysieren.
3. Konsequenzen der Projektarbeit erarbeiten (z. B. mögliche Reaktionen von internen oder externen Projektbeteiligten auf das Projekt zusammenstellen).

Diese drei Schritte werden in einem ersten Beispiel am Projekt „Aufbau einer Altenpflegeeinrichtung (durchgeführt im Rahmen eines Seminars an der Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel)“ erläutert.

**2 Phase 1: Projekte vorbereiten**

<b>1. Identifikation der Projektbeteiligten/Stakeholder</b>	
Sozialamt	Klärung des Pflegebedarfs
Stadtverwaltung	Suche nach einem geeigneten Grundstück
Investor, Banken	Finanzierung
Betreiber	Suche nach einem zukünftigen Betreiber
Architekt	Planung, Bauantrag, Überwachung
Örtliche Heimbetreiber Heimaufsicht Örtliches Krankenhaus Pflegekassen Ambulante Pflegedienste Niedergelassene Ärzte Sozialpsychiatrischer Arbeitskreis im Landkreis Sonstige soziale Betreuungs- und Beratungsdienste Selbsthilfegruppen	Evtl. Kooperation
<b>2. Kategorien der beteiligten Personen bilden</b>	
Durchführende:	Projektentwickler
Nutznieser:	Betreiber der Pflegeeinrichtung, Gemeinde
Zielgruppe:	Demenzkranke, Pflegebedürftige
Finanziers und Entscheidungsträger:	Banken, Investor, öffentl. Förderungen, Sozialamt, Pflegeversicherung
Kooperationspartner:	ortsansässiger Architekt
Gegner:	Konkurrenzprojekte, Betreiber von bestehenden Einrichtungen, Pflegedienste
<b>3. Konsequenzen, Interessen, Erwartungen der Beteiligten/Stakeholder ermitteln</b>	
Sozialamt	Deckung des Pflegebedarfs
Pflegebedürftige	Wohlfühlen in der Einrichtung
Gemeinde	Schaffung von Arbeitsplätzen
Investor, Banken	Rendite
Betreiber	Nutzung einer guten Pflegeeinrichtung
Architekt	Auftrag

*Tabelle 5: Beteiligten-/ Stakeholderanalyse am Beispiel des Projekts: Aufbau einer Altenpflegeeinrichtung für Demenz- und Kurzzeitpflegebedürftige*

Ein zweites Beispiel zeigt, wie die ersten zwei Schritte zusammengeführt und visualisiert werden können. Die Stakeholderanalyse für das Projekt „Konzeption einer interkulturellen Kindertageseinrichtung“ wurde ebenfalls im Rahmen eines Studienprojekts durchgeführt. In einem „Rad der Partner“ werden Personen und Institutionen sowie die Formen ihrer Beziehung zum Projektinitiator aufgelistet und das Beziehungsgeflecht visualisiert. Deutlich wird, zu welchen Personen ein positiver Kontakt (Unterstützer) und zu welchen Personen ein negativer Kontakt (Gegner) besteht. Weiterhin wird gezeigt, wo potenzielle Gegner oder Unterstützer sind.

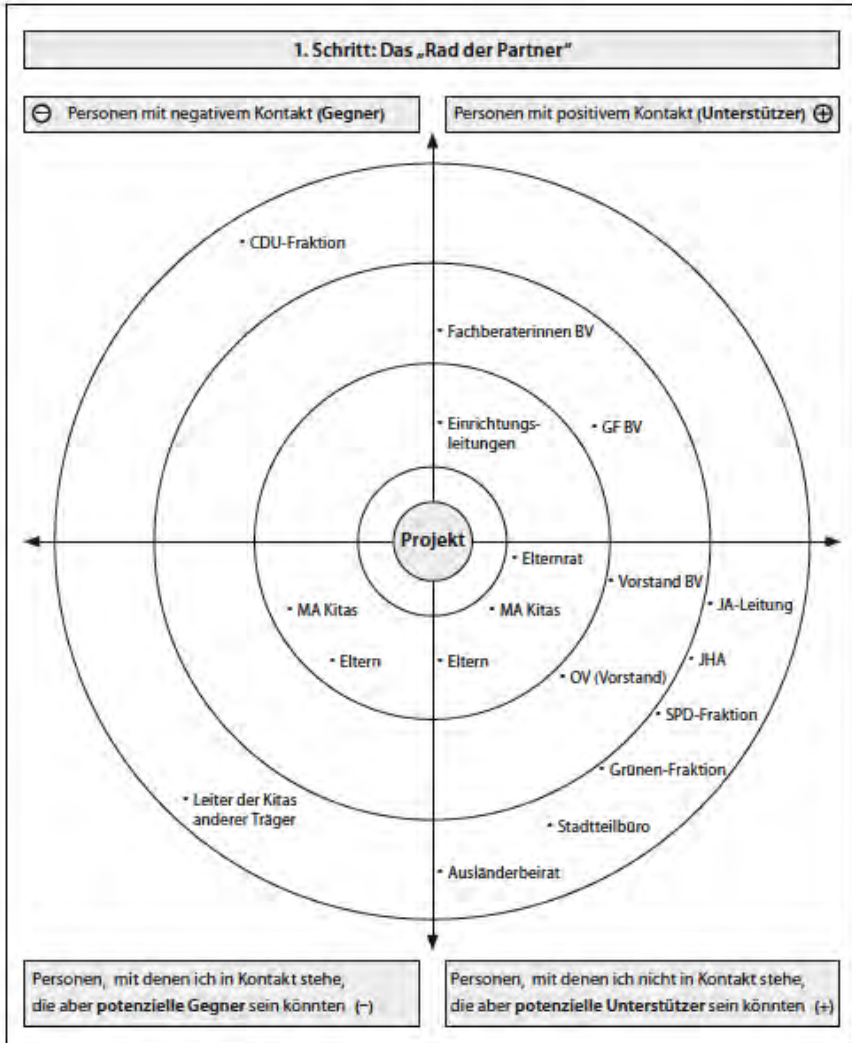


Abb. 8: Rad der Partner

## 2 Phase 1: Projekte vorbereiten

Die Beteiligten sind zur besseren Überschaubarkeit in vier Kategorien eingeteilt. Die unterschiedlichen Interessen, Erwartungen und Konsequenzen und die Art der gewünschten Beteiligung können in einer verfeinerten Darstellung benannt werden.

### 2. Schritt: Auflistung von Personen/Institutionen und die Art ihrer Beteiligung

Kategorie	Projektbeteiligter
Projektverantwortung	Projektleitung
Durchführung	Einrichtungsleitungen/ Mitarbeiter
Nutznieser	Stadt (Sozial- und Jugendamt), Grundschulen
Zielgruppe	Kinder und Eltern im Stadtteil
Finanziers	Landesjugendamt, Stadt, Bezirksverband, Spender
Entscheidungsträger	Geschäftsführer Bezirksverband, Jugendhilfeausschuss, Projektleitung
Kooperationspartner	Ortsverein, Stadtteilbüro, Ausländerbeirat
potenzielle Gegner	Träger anderer Kindertageseinrichtungen, CDU-Fraktion; konservative moslemische Vereine, einige Eltern und Mitarbeiter

*Tabelle 6: Auflistung von Personen/ Institutionen und Beteiligungsart*

### 3. Schritt: Kategorienbildung

Personen/Institutionen	Projektbeteiligung
Initiator	Projektleitung
„Kita“-Leitung	Projektteam zur Entwicklung und Implementierung der interkulturellen Arbeit
Geschäftsführer Bezirksverband (BV)	Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen
Fachberater Bezirksverband (BV)	Beratung der Mitarbeiter und Einbringung von „Best Practice“-Beispielen
Elternrat	aktive Begleitung der Umgestaltung als Sprachrohr der Eltern
Mitarbeiter der „Kita“	Umsetzung und Erprobung des Konzepts in der konkreten Arbeit mit Kindern und Eltern
Jugendamtsleitung	Einbeziehung der Neuausrichtung der Einrichtungen in die Jugendhilfeplanung der Kinderbetreuung im Berliner Viertel

Personen/Institutionen	Projektbeteiligung
Jugendhilfeausschuss (JHA) Stadtteilbüro Grundschulen Ausländerbeirat Kitas anderer Träger vor Ort Erziehungsberatung sozialpädagogische Familienhilfe	

Tabelle 7: Kategorienbildung

#### 4. Schritt: Interessen, Erwartungen, Konsequenzen der Projektbeteiligten

Projektbeteiligte	Interessen, Erwartungen, Konsequenzen
Kinder	Spaß und Freude beim Besuch der Einrichtungen
Eltern	Integration und Förderung der Erziehung, Bildung und Entwicklung ihrer Kinder
Jugendamt	Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben; Verbesserung der Prävention zur Vermeidung späterer kostenintensiver erzieherischer Hilfen
Stadt	Verbesserung der Lebensqualität im Viertel
Bezirksverband (BV)	Sicherung der Einrichtungen bei wachsender Konkurrenz und abnehmenden Kinderzahlen; positive Öffentlichkeitsarbeit

Tabelle 8: Interessen, Erwartungen, Konsequenzen der Projektbeteiligten

Bitte klären Sie für Ihr Projekt

- Welche Personen und Gruppen sind wie von dem Projekt betroffen?
- Wer ist warum, wann und wie zu beteiligen?
- Wer hat Fachkompetenz oder kann wichtige Informationen einbringen?
- Wer ist evtl. Sponsor?
- Wen brauchen Sie, um das Projekt politisch abzusichern?

#### 2.2.2 Situationsanalyse

Die **Situations-** oder **Ist-Analyse** hat die Hauptaufgabe, Randbedingungen und Einflussfaktoren des Projekts zu erfassen, um Mängel und Schwachstellen des Projekts zu erkennen, aber auch um Chancen und Potenziale zu erkennen.