



Thorsten Mehnert/Ursula Kremer-Preiß



Projektmanagement

Handreichung im Rahmen des Förderbausteins
3.1.1 „Projekte mit Ansatz
zur Quartiersentwicklung“
des Deutschen Hilfswerks

2

Impressum

Projektmanagement

Handreichung im Rahmen des Förderbausteins
3.1.1 „Projekte mit Ansatz zur Quartiersentwicklung“
des Deutschen Hilfswerks

Stand: 02/14

Auftraggeber: Deutsches Hilfswerk, Köln

Herausgeber: Kuratorium Deutsche Altershilfe, Köln

Autoren: Thorsten Mehnert, Ursula Kremer-Preiß, KDA

Umschlaggestaltung: typeXpress, Sabine Brand, Köln

Kuratorium Deutsche Altershilfe

An der Pauluskirche 3

50677 Köln

E-Mail: info@kda.de

Internet: www.kda.de

© 2014 Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA)

Gliederung

Einführung	1
1. Projektvorbereitung	2
Checkliste: Rolle der Projektleitung	4
Checkliste: Projektablauforganisation.....	5
2. Projektplanung	7
Beispiel: Meilensteinplan	7
Beispiel: Ressourcenorientierter Arbeitsplan.....	8
Checkliste: Aufgaben- und Terminplanung	9
3. Projektdurchführung	10
Checkliste: Kick-off-Veranstaltung	11
Checkliste: Inhalt Statusbericht.....	12
4. Projektabschluss	13
Checkliste: Projektabschlussbericht	14
Literaturliste	16

„Ein **Projekt** ist ein Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Bedingungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.“ (*DIN 69901-5:2009 Nr. 3.43*) Durch diese definierte Einmaligkeit von Projekten und ihrer spezifischen Voraussetzungen herrscht bei vielen Akteuren, die Projekte durchführen wollen, Unkenntnis insbesondere bezüglich der Planung von Projekten und wie die angestrebten Ergebnisse von Projekten erreicht werden können. Im Verlauf von Projekten sind InitiatorInnen oft eingeschüchtert und unsicher, welche Handlungsschritte nacheinander folgen sollten und welche Maßnahmen ergriffen werden können, um den Projektverlauf zu steuern. Das *Projektmanagement* ist in diesem Zusammenhang als ein Handlungsrahmen zu sehen, der es erlaubt, ein Projekt zum Erfolg zu führen. Die vorliegende „*Handreichung 2 Projektmanagement*“ soll demzufolge eine Hilfestellung geben, wie kleine und mittelgroße Projekte mit Quartiersausrichtung initiiert und gesteuert werden können.

Das *Deutsche Institut für Normung* definiert **Projektmanagement** als die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“ (*DIN 69901-5:2009 Nr. 3.63*). Obwohl die Definition des Projektmanagement-Begriffs in der Fachliteratur relativ synonym verwendet wird, existiert eine Vielzahl von Erklärungsansätzen zur Strukturierung des Ablaufs des Projektmanagements. Im Folgenden soll der Prozess des Projektmanagements in vier aufeinander aufbauenden Phasen dargestellt werden:

- Projektvorbereitung
- Projektplanung
- Projektdurchführung
- Projektabschluss

1. Projektvorbereitung

In der Phase der **Projektvorbereitung** – auch Projektkonzeptionsphase genannt – wird die Grundlage für den gesamten Projektablauf gelegt. Dies erfordert eine Erhebung des Status Quo, der Ist-Situation, an der sich die gewünschte Veränderung durch das Projekt, die Soll-Situation messen lässt, um daraus eine Zieldefinition des Projektes vorzunehmen.

Die Analyse der **Ist-Situation** bildet den Startpunkt des Projektes. In ihrem Rahmen wird festgelegt, welche Einflüsse auf das Projekt wirken, welche Akteure vom Projekt betroffen sind oder beteiligt werden sollen und welcher Nutzen mit der Durchführung des Projekts nach gegenwärtiger Sicht zu erwarten ist. Die Analyse der Ist-Situation legt offen, wo Veränderungsbedarfe bestehen und gibt Anhaltspunkte für mögliche Projektziele. Die Formulierung von übergeordneten Projektzielen und die entsprechende Motivation für seine Durchführung bilden die *rote Linie* im Projekt, an der sich während des gesamten Projektverlaufs orientiert werden kann, um den Zweck des Projektes nicht aus den Augen zu verlieren.

Die Einflüsse, die auf das Projekt wirken, können vielfältig sein. So wird das Quartiersprojekt sowohl von den örtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen, als auch von anderen Projekten und ihren Beteiligten beeinflusst. Daher ist es wichtig neben den Adressaten auch die vom Projekt indirekt betroffenen BürgerInnen bereits im Rahmen der Ist-Analyse mit in der Konzeption des Quartiersprojektes zu berücksichtigen. Zur Analyse der Interessen der verschiedenen Akteursgruppen und der Einflussfaktoren kann beispielsweise eine *Stakeholder-Analyse* dienen, zur Erhebung der Wünsche und Bedürfnisse der BürgerInnen eignen sich besonders standardisierte schriftliche Bürgerbefragungen oder aber qualitative Interviews. Diese Methoden werden in der Handreichung 1 „*Ist-Analysen im Quartier*“ vorgestellt, während die Methode der Stakeholder-Analyse in der Handreichung 3 „*Kooperation und Vernetzung*“ ausführlich vorgestellt werden wird. Darüber hinaus eignet sich zur Analyse der Ist-Situation eine Vielzahl von Methoden, die sich entsprechend stark am übergeordneten Projektziel orientieren, wie etwa Dokumentenanalysen (z. B. Literaturrecherche, Internetrecherche), die Sozialraumanalyse, das Stärken-Schwächen-Profil, Imageanalysen oder auch die SWOT-Analyse.

Aus der aktuellen *Ist*-Situation mit dem definierten Startpunkt muss in einem folgenden eine **Soll-Situation** definiert werden, um danach einen Umsetzungsweg mit Fokus auf dieses/diese Ziel/e festlegen zu können. Dieses definierte *Soll* liefert ein Bild der angestrebten Ziele, die durch das Projekt erreicht werden sollen. Im Rahmen der Zieldefinition sollen

- allen Beteiligten eine einheitliche Vorstellung von den Zielen des Projekts gegeben,
- die Erwartungshaltung geklärt,
- eindeutig die Ergebnisse, die nicht im Umfang des Projekts enthalten sind, ausschließen,
- die Projektbeteiligten zur Erreichung gemeinsamer Ziele motiviert sowie
- der Projektumsetzungserfolg messbar gemacht werden. (*Sutorius 2009:20*)

Dabei sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass die angestrebten Ziele die Projektbeteiligten nicht vor nahezu unlösbare Aufgaben stellt, bzw. die Zieldimensionen vom Leistungsumfang, vom angestrebten Zeithorizont sowie von den eingesetzten Ressourcen unrealistisch und zu hoch gegriffen sind. Die Projektziele sollten in ein sogenanntes *S.M.A.R.T.*-es Schema einzuordnen sein. Nach diesem sollen die Ziele

- Spezifisch,
- Messbar,
- Akzeptabel,
- Realistisch und
- Terminiert sein (*Bohrhardt o. J.: 6*).

Ziele müssen **spezifisch** sein, d. h. es sollten vage Formulierungen vermieden werden und die Ziele klar und so präzise wie möglich definiert sein, um Missverständnisse zu vermeiden. Hierzu gehört auch die schriftliche Fixierung der Ziele. Daneben müssen die Ziele **messbar** sein. Ziele wie beispielsweise „Heimeinweisungen durch Quartiersentwicklung zu vermeiden“ sind schwer zu quantifizieren, wohingegen die „Einrichtung einer Begegnungsstätte im Quartier bis Januar nächsten Jahres“ ein klar nachprüfbares Ziel darstellt. Projektziele sind nur sinnvoll, wenn sie auch von ihren AdressatInnen **akzeptiert** werden. Wird ein Ziel stattdessen abgelehnt, können konzipierte Angebote am Bedarf vorbei gehen und Projekte auf lange Sicht scheitern. Ziele, die statt realistisch erreichbaren Zuständen Luftschlöser definieren, schaffen im Laufe des Projektes Demotivation und Überforderung bei den Projektbeteiligten. InitiatorInnen von Projekten sind gerade in der Anfangsphase oft zu ehrgeizig, was im Rahmen des Projektes alles entstehen soll. **Realistisch** erreichbare Ziele helfen dabei, Projekte systematisch zu bearbeiten und schaffen Erfolgsmomente, die über schwierige Projektphasen hinweghelfen können. Ebenso muss eine klare zeitliche Vorgabe existieren bis wann das entsprechende Ziel erreicht werden soll, um auch eine **terminliche** Verbindlichkeit herstellen zu können.

In einem nächsten Schritt ist die **Rollenverteilung** der Projektmitarbeitenden innerhalb des Quartiersprojekts zu bestimmen. Die Rolle beinhaltet die temporäre Funktion einer Person innerhalb der Projektorganisation. Unter der Rolle werden alle Aufgaben,

Befugnisse und Verantwortlichkeiten dieser Person verstanden (*ProjektMagazin 2013*). Von besonderem Interesse bei der Rollenverteilung sind die Rollen der/des AuftraggeberIn, der/des ProjektleiterIn sowie der Projektmitarbeitenden. Die **Projektleitung** hat die meisten Verantwortlichkeiten und Befugnisse im operativen Projektmanagement. Dies spiegelt auch die große Bandbreite der Aufgaben sowohl gegenüber der MitarbeiterInnen als auch der Öffentlichkeit gegenüber wieder. Die Hauptaufgabe bildet die Koordination der Mitarbeitenden, die Verteilung der Aufgaben und Übernahme der Umsetzungsverantwortung.

Die folgende in Anlehnung an *Sutorius* entwickelte Checkliste gibt einen Überblick über das Aufgaben- und Verantwortungsspektrum, das Projektleitung auch im Rahmen von Quartiersprojekten zu bewältigen haben:

Checkliste: Rolle der Projektleitung

Aufgaben

- Projektziele klären und abstimmen.
- Inhalte des Projekts definieren und überwachen.
- Projektaufbau organisieren.
- Projektablauf definieren, kommunizieren und koordinieren.
- Projekt planen, die Planung wöchentlich aktualisieren und überwachen.
- Arbeitspakete schnüren und Projektmitarbeitenden zuweisen.
- Kosten planen und überwachen.
- Änderungen an den Inhalten, den Terminen, den Kosten oder den Ressourcen bearbeiten.
- Projektteam durch Besprechungen, Anweisungen, Unterstützung und Motivation führen.
- Projekt nach innen und außen vermarkten.
- Monatlich an den Steuerkreis in Form eines Statusberichts berichten.

Befugnisse

- Darf an der Zieldefinition mitarbeiten.
- Darf den Projektmitarbeitenden die Inhalte ihrer Tätigkeiten vorgeben.
- Darf den Projektmitarbeitenden das erwartete Ergebnis eines Arbeitspakets vorgeben.
- Darf das Budget auf die verschiedenen Ressourcen verteilen.
- Darf von allen mit Aufgaben betrauten Projektmitarbeitenden wöchentlich einen Statusbericht einfordern und erhalten.
- Darf in projektinternen Konfliktsituationen entscheiden.

Verantwortlichkeiten

- Alle Projektinhalte laut Zieldefinition müssen umgesetzt werden.
- Der Zeitrahmen muss eingehalten werden
- Der Kostenrahmen muss eingehalten werden.
- Die Ressourcenverteilung muss so organisiert werden, dass die Projektziele erreicht werden können.
- Die Verteilung von Aufgaben muss koordiniert werden.
- Die Kommunikation innerhalb und außerhalb des Projekts muss durchgeführt werden.

(Sutorius 2009: 54)

Nachdem der Start- und Endpunkt des Projektes festgelegt und die Aufbauorganisation bestimmt sind,¹ gilt es die **Projekttablauforganisation** zu definieren. In diesem Kontext geht es vor allem darum die Kommunikation und die Zusammenarbeit im Projekt zu regeln. Diese zur Projekttablauforganisation gehörenden Bereiche bieten viel Raum zur individuellen Interpretation und sollten für einen erfolgreichen Projektverlauf ebenso möglichst strukturiert werden. Die folgende Checkliste gibt einen Eindruck, welche Maßnahmen getroffen werden sollten, um einen funktionierenden Informationsfluss innerhalb des Projektes zu ermöglichen.

Checkliste: Projekttablauforganisation

- Haben Sie eine Kommunikationsliste angelegt?
- Haben Sie Regeltermine für die Teamsteuerung eingeplant und den Mitarbeitenden mitgeteilt?
- Haben Sie Regeltermine für die Berichterstattung Ihrer Teammitglieder an Sie festgelegt und ihnen mitgeteilt?
- Haben Sie Regeltermine für die Berichterstattung an Ihren Auftraggeber festgelegt?
- Haben Sie Regeltermine für die Kommunikation mit wesentlichen Stakeholdern festgelegt?
- Haben Sie die Form und den Inhalt der Berichte festgelegt?
- Haben Sie eine für alle Projektteilnehmende zugängliche Informations- und Dokumentationsablage angelegt?

(Sutorius 2009:34)

Das Anlegen einer Kommunikationsliste hat den Vorteil, dass alle Projektmitarbeitenden und Akteure zeitsparend und ohne umständliche Zwischenebenen direkt miteinander in Verbindung treten können. Eine solche Liste

¹ Auf die Projektaufbauorganisation soll an dieser Stelle aufgrund der noch übersichtlichen Größe von Quartiersprojekten nicht detailliert eingegangen werden.

hilft auch, um im Rahmen des Quartiersprojekts alle Akteure im Blick zu behalten. Die im Projektablauf anfallenden Dokumente, Gesprächsprotokolle, Zeitungsberichte, Fotos etc. sollten zusammen mit der Kommunikationsliste an einem zentralen Ort abgelegt werden, der allen Projektmitarbeitenden zugänglich ist. Eine virtuelle **Projektplattform** für die Zusammenarbeit und den Daten- und Informationsaustausch bietet eine Möglichkeit, alle Projektmitarbeitenden auf gleichem Wissensstand zu halten. Desgleichen empfiehlt sich die Einrichtung eines zentralen Projektbüros zur Dokumentenablage, wenn viele Projektdaten nicht in digitaler Form vorliegen bzw. nur schwer erstellt werden können (z. B. architektonische Pläne des Quartiers).

Die Möglichkeit, sich auf einer virtuellen Plattform auszutauschen, kann jedoch den Vorteil von verbindlich stattfindenden Regelterminen nicht aufheben. Abhängig von der Art, Größe und Laufzeit der Projekte sollten in überschaubarem Abstand **Projekttreffen** stattfinden, die den Projektmitarbeitenden die Möglichkeit gibt, sich auszutauschen. Gesamtbesprechungen aller Projektmitarbeitenden können bei kleinen Projekten (ohne Teilprojekte) wöchentlich, bei größeren Projekten mit Teilprojekten zweiwöchentlich oder monatlich einberufen werden. Die für das jeweilige Quartiersprojekt sinnvolle Anzahl von Projekttreffen sollte verbindlich festgelegt werden.

Zum Austausch innerhalb des Projektes zählen auch die **Berichtslegung** und seine Präsentation beim Auftraggeber oder einem Steuerungskreis. Für diese Statusberichte ist ein monatlicher Turnus die Regel. Im Rahmen der Quartiersprojekt-Förderung durch das *Deutsche Hilfswerk* ist mindestens ein Abschlussbericht über das Projekt zu erstellen (*zur inhaltlichen Gestaltung siehe unten*).

2. Projektplanung

Nach der *Projektvorbereitung* geht es im nächsten Schritt des Projektmanagement-Ablaufs um die **Projektplanung**. Schwerpunktarbeit in dieser Phase ist die Ableitung von Unterzielen und die konkrete Maßnahmenplanung.

Gerade bei komplexen Projekten mit längerer Laufzeit, wie sie auch für Quartiersprojekte üblich sind, fällt es oft schwer, den Überblick zu bewahren. Projektpläne sollen dabei helfen, solch komplexe Projekte zu strukturieren und steuerbar zu halten. Eine Terminplanung in Form eines Meilensteinplans ist eine gute Methode, den Projektverlauf zu kontrollieren. Ein **Meilensteinplan** macht z.B. terminliche Verschiebungen bereits frühzeitig sichtbar und bietet so die Möglichkeit einer zeitnahen Intervention. Ein Meilenstein ist nach *DIN 69 900* ein „Ereignis besonderer Bedeutung“ im Projektablauf. Diese Formulierung deutet bereits darauf hin, dass nicht jeder kleinste Fälligkeitstermin in den Meilensteinplan gehört, sondern Termine, die einschneidende Projektphasen abschließen. Diese sind zuallererst der Projektstart und das Projektende. Pro Projekt sind in der Regel 7 bis 9 Meilensteine vorgesehen und es sollte nur ein Meilenstein pro Monat eingeplant werden. Die Meilensteine bilden den Start oder das Ende von Arbeitspaketen. Ein Meilenstein bildet einen Zeitpunkt, ein Ereignis bzw. einen Status im Projekt und umfasst keine Zeitspanne bzw. Aktivität. Die stets passiv formulierten Meilensteine werden weder mit einer personellen Verantwortlichkeit, noch mit den direkten Maßnahmen, die zur Erreichung der Meilensteine führen, unterlegt. Beispielsweise erscheint die als Arbeitspaket formulierte Projektphase „Durchführen einer Quartiersbegehung“ im Meilensteinplan in Form von „Quartiersbegehung ist durchgeführt“. Die Darstellung des Meilensteinplans kann sowohl in Tabellenform als auch (oft übersichtlichere) grafische Darstellung erfolgen (*vgl. Pruckner o. J.*).

Der Meilensteinplan eignet sich darüber hinaus hervorragend zur Projektevaluation, da durch die visualisierten Verschiebungen Schlussfolgerungen für Folgeprojekte gezogen werden können. So sind häufige Verschiebungen oder das Nicht-Erreichen von Meilensteinen Indizien für unrealistische Planung, ineffiziente Bearbeitung, ein Übermaß an Inhalt oder auch zu geringem Ressourceneinsatz innerhalb des Projekts.

Beispiel: Meilensteinplan für Quartiersprojekte

Meilenstein	Beschreibung
MS 1	Projektziele wurden definiert
MS 2	Quartiersbegehung/Bürgerbefragung oder Expertengespräche wurden durchgeführt
MS 3	Analyse der Ist-Situation ist abgeschlossen

MS 4	Maßnahmenplan wurde abgestimmt
MS 5	Netzwerk wurde geknüpft
MS 6	Geplante Maßnahmen wurden umgesetzt
MS 7	Öffentlichkeit wurde informiert
MS 8	Evaluation ist abgeschlossen

Der nächste Schritt in der Projektplanung umfasst die Bildung von Arbeitspaketen aus den Meilensteinen und ihre Hinterlegung mit personellen Zuständigkeiten zu ihrer Bearbeitung. Auf dieser Grundlage wird ein Projektstrukturplan (PSP) erstellt, der die Grundlage für die Termin- und Ablaufplanung, die Ressourcenplanung und die Kostenplanung darstellt. Aufgrund der vielen enthaltenen Parameter wird er auch als **ressourcenorientierter Arbeitsplan** bezeichnet. Den im ressourcenorientierten Arbeitsplan definierten Arbeitspaketen müssen ProjektmitarbeiterInnen zugewiesen werden, die für die termingerechte Erledigung verantwortlich sind und der/dem Vorgesetzten über den Stand der Umsetzung berichten. Den Arbeitspaketen im ressourcenorientierten Arbeitsplan werden Personenmonate hinterlegt, die zu ihrer Erfüllung benötigt werden. Die Gesamtkosten des Projekts können beispielsweise über diesen Arbeitsplan ermittelt werden, wenn man die Personalkosten mit den monatlichen Bruttopersonalkosten multipliziert, die kalkulierten Sachkosten (Mieten inkl. Nebenkosten, Fahrtkosten, Honorare, Ausbildungen, Büromaterial, Telefon, Portokosten, Fachliteratur) und die Kosten für die Büro-Ausstattung (Schreibtisch, Schrank, Stuhl, EDV-Arbeitsplatz) addiert. Dies bildet auch die Grundlage für eine Aufwandschätzung, um die Rentabilität des Projektes abzuschätzen.

Beispiel: Ressourcenorientierter Arbeitsplan

		Kalenderjahr 2014		
	Arbeitspakete	Projekt- leitung	Projekt- mitarbeiterIn	Sach- BearbeiterIn
1.	Bürgerbefragung durchführen, ihre Ergebnisse auswerten und verschriftlichen.	0,2	1,0	0,3
2.	Konzeptionierung und Durchführung einer SWOT-Analyse zur Bewertung der Lebensqualität im Quartier.	0,6	1,5	0,1
3.

Die angefügte Checkliste gibt eine Orientierungshilfe bei der Erstellung des ressourcenorientierten Arbeitsplans für Quartiersprojekte:

Checkliste: Aufgaben- und Terminplanung

- Wurden für jedes Arbeitspaket ein Start- und ein Endtermin festgelegt?
- Gibt es für jedes Arbeitspaket eine/n verantwortliche/n AnsprechpartnerIn?
- Ist zu jedem Arbeitspaket der notwendige Aufwand benannt?
- Wurden mögliche Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen identifiziert und dokumentiert?
- Wurden Feiertage, Ferien und Wochenenden in der Terminplanung berücksichtigt?
- Können mit der Anordnung der Arbeitspakete alle Meilensteine eingehalten werden?
- Kann der festgelegte Endtermin des Projekts eingehalten werden?

(Sutorius 2009: 51)

In der Projektplanungsphase kann ein weiterer Schritt die Erstellung einer Risikoanalyse sein. Damit wird versucht, den Einfluss von Risiken auf den Projektverlauf und das Projektergebnis einzuschätzen und geeignete Szenarien mit Gegenmaßnahmen zu entwerfen (*vgl. Burghardt 2002*). Aufgrund der Komplexität einer solchen Analyse wird sie in kleinen Projekten eher selten durchgeführt.

3. Projektdurchführung

Nach den Phasen der Projektvorbereitung und Projektplanung geht es darum, die gesammelten Informationen und Ablaufplanungen in die Realität umzusetzen und mit dem Projektmanagement zu steuern. Zu Beginn des Projektes findet in der Regel eine Kick-off-Veranstaltung statt, die alle ProjektmitarbeiterInnen auf einen gemeinsamen aktuellen Planungs- und Umsetzungsstand bezüglich des beabsichtigten Projekts bringt. Gleichzeitig kann die Veranstaltung bei Quartiersprojekten zum Austausch von Akteuren des Quartiers und zur Information der Bürgerschaft dienen. Auf der Veranstaltung werden die Projektziele erläutert, der individuelle Nutzen der Maßnahmen verdeutlicht und zur Mitarbeit innerhalb des Projekts geworben. **Kick-off-Veranstaltungen** bei Quartiersprojekten bieten eine ideale Plattform, BürgerInnen zu zeigen, dass sie als ExpertInnen im Quartier begriffen und ihre Bedürfnisse ernst genommen werden. Sie bieten die Möglichkeit, kritische Vorbehalte gegenüber dem Projektvorhaben zu entkräften und ehrenamtliches Engagement im Quartier zu motivieren (siehe hierzu auch die Handreichung 4 „*Partizipation*“). In der folgenden Checkliste sind Organisationshilfen aufgelistet, die bei der Planung und Durchführung einer Kick-off-Veranstaltung beachtet werden sollten. Diese ist je nach der Art, Größe und Wirksamkeit für die Öffentlichkeit des Projekts beliebig erweiterbar.

Checkliste: Kick-off-Veranstaltung

- Haben Sie eine Agenda mit einer Inhaltsangabe und einer Zeitplanung erstellt?
- Haben Sie eine TeilnehmerInnenliste erstellt und diese mit Ihrer Stakeholderliste abgestimmt?
- Haben Sie sich um einen geeigneten Raum (ggf. inkl. Technik, ausreichend Getränke, Snacks etc.) gekümmert?
- Haben Sie eine Vorstellungsrunde geplant, falls sich das Projektteam nicht kennt?
- Haben Sie entsprechende Spielregeln vor Beginn der Kick-off-Veranstaltung definiert bzw. Zeit eingeplant, um diese zusammen mit dem Projektteam festzulegen?
- Haben Sie genügend Zeit für Fragen und Diskussionen eingeplant?
- Haben Sie die Einladung zur Kick-off-Veranstaltung mit einer Vorlaufzeit von mindestens zwei Wochen an alle TeilnehmerInnen versendet?
- Haben Sie zu Ihrem Projekt eine Präsentation mit den Zielen, dem Nutzen und dem Vorgehen erstellt?
- Werden der Zeitplan sowie die Meilensteine des Projekts vorgestellt?
- Werden die Projektorganisation und die damit zusammenhängenden Rollen vorgestellt?
- Werden die Kommunikationswege und -regeln des Projekts vorgestellt?
- Werden die nächsten Schritte nach der Kick-off-Veranstaltung vorgestellt?
- Haben Sie die Präsentation zum Kick-off mit der/dem AuftraggeberIn abgestimmt?
- Ist festgelegt, wer das Protokoll führt?

(Sutorius 2009:67)

Nach dem Start des Projektes gilt es, die in der Phase der Projektplanung festgelegten Arbeitspakete sukzessive nach Plan abzuarbeiten. Damit der Projektleitung im Umsetzungsprozess die Übersicht über den Bearbeitungsstand der Unterziele erhalten bleibt, muss sie in Form von regelmäßigen Statusberichten informiert werden. Gerade bei Teilprojekten innerhalb mittlerer und größerer Projekte sollten dabei die Hol- und Bring-Schuld der verschiedenen Parteien auch vorher schriftlich fixiert werden. Die **Projektstatusberichte** versetzen die Projektleitung in die Lage, mittels der einzelnen Ressourcenauslastungen sowie Budgetverwendungen den Projektfortschritt im Gesamtzusammenhang beurteilen und gegebenenfalls die Strategie verändern zu können. Auf den Treffen der Projektbeteiligten besteht dann die Möglichkeit, den aktuellen Projektstand und die weiteren Strategien, sowie offene Frage innerhalb der Projektbausteine zu diskutieren und flexibel auf bis dato unvorhersehbare Entwicklungen in Arbeitspaketen reagieren zu können. Die in einem

Projektstatusbericht typischerweise enthaltenen Elemente können der folgenden Checkliste entnommen werden.

Checkliste: Inhalt von Projektstatusberichten

- Datum, Berichtszeitraum
- Formale Angaben wie Name der/des BerichterstatterIn und Teilprojektname
- Informationen über fertig gestellte Arbeitsschritte und –pakete
- Informationen über den Stand laufender Arbeitsschritte und Arbeitspakete (gegebenenfalls Ampelsystem benutzen)
- Informationen über die aktuelle Terminplanung (Bezug nehmend auf den Meilensteinplan)
- Einschätzung der zu erreichenden Qualität
- Informationen über die Verfügbarkeit der eingeplanten Ressourcen
- Informationen über wesentliche Ereignisse innerhalb des Berichtszeitraums
- Ausblick auf die Aktivitäten des nächsten Berichtszeitraums
- Entscheidungsbedarf durch die Projektleitung
- Veränderte Risiken

Für die regelmäßigen Projektstatusberichte sollten standardisierte Dokumentenvorlagen entwickelt werden, die eine Vereinheitlichung und eine höhere Vergleichbarkeit der Berichterstattung gewährleisten. In diesem Zuge kann die Einführung eines *Corporate Designs* die Identifikation mit dem Projekt unter den Mitarbeitenden fördern und die Einführung zum Beispiel eines Projektlogos den Projekt-Wiedererkennungswert in der Öffentlichkeit und damit das Image des Projekt maßgeblich beeinflussen. Die Projektstatusberichte fungieren darüber hinaus als Chronik über den gesamten Projektverlauf und sind somit wichtige Quelle für die spätere Evaluation.

4. Projektabschluss

Auch der Abschluss eines Projektes muss wie alle anderen Aktivitäten geplant und gesteuert werden, damit der Projektabschluss nicht für Einzelne – abgesehen vom kalendarischen Abschluss – überraschend kommt bzw. Projektteilschritte durch ein nahendes Projektende vor der Bearbeitung versehentlich unbearbeitet bleiben. Die Abschlussphase eines Projektes umfasst in der Regel die folgenden Bausteine:

- Evaluation des Projektes nach vorher festgelegten Instrumenten
- Erstellung eines Projektabschlussberichts
- Abschlussveranstaltung zur Ergebnispräsentation des Projektes
- Projektabschlusstreffen

Eine **Evaluation** umfasst im Allgemeinen die Beschreibung, Analyse und Bewertung von Projekten, Prozessen und Organisationseinheiten und dient der rückblickenden Wirkungskontrolle. Die Bewertung kann sich sowohl auf den Kontext (Voraussetzungen, Rahmenbedingungen), die Struktur, die Ziele, den Prozess als auch das Ergebnis (den Zustand oder das Produkt) beziehen. Der Evaluationsansatz kann somit unterschiedlich tief reichen. Die Überprüfung kann durch neutrale, externe EvaluatorInnen erfolgen oder in Form von regelmäßiger Selbstevaluation. Wichtiges Feedback kann innerhalb einer Evaluation auch über die Befragung von Stakeholdern, die Auswertung von Verbesserungsvorschlägen und eventueller Beschwerden gesammelt werden. Eine Evaluation setzt eine klare Zielformulierung, die Definition von Erfolgskriterien sowie die Dokumentation von Arbeitsschritten voraus. Hilfen zu einer qualifizierten Selbstevaluation gibt die *Deutsche Gesellschaft für Evaluation*, die Standards für eine qualifizierte Selbstevaluation definiert hat.

Standards der Selbstevaluation

Selbstevaluation soll die vier grundlegenden Kriterien der Evaluation – Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness, Genauigkeit – erfüllen. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, hat die Deutsche Gesellschaft für Evaluation Standards für eine qualifizierte Selbstevaluation beschrieben. Hiernach sollten für diese vier Kriterien insgesamt 27 Standards bei der Selbstevaluation berücksichtigt werden. Auch wenn nicht alle Standards in der Praxis erfüllt werden können, kann diese Empfehlung Kommunen eine qualifizierte Orientierung bei der Selbstevaluation des Prozesses der Quartiersentwicklung geben (*Deutsche Gesellschaft für Evaluation 2004*).

Teil der Evaluierung ist die Erstellung eines Abschlussberichtes. Die durch das *Deutsche Hilfswerk* geförderten Quartiersprojekte sind laut den geltenden Förderrichtlinien „nach Abschluss der Förderlaufzeit verpflichtet, einen Projektbericht innerhalb des Verwendungsnachweises abzugeben, in dem das Erreichte systematisch dargestellt und

die Einhaltung der Förderbedingungen nachgewiesen wird. Hier sollen auch Wirkungserfolge sichtbar gemacht werden“ (*Förderkriterien zu Ziffer 3.1.1 der Richtlinien des Deutschen Hilfswerks im Bereich der Altenhilfe für Anforderungen zur Quartiersentwicklung (Stand: 10.11.2011)*). Im **Abschlussbericht** sind neben der Intention des Projektes auch die Ergebnisse und der Verlauf schriftlich wiederzugeben. Bei der Ausfertigung des Berichts bietet der Meilensteinplan eine wichtige Orientierungshilfe. Im Abschlussbericht sollten die in der folgenden Checkliste enthaltenen Punkte thematisiert werden.

Checkliste: Projektabschlussbericht

- Haben Sie die Gründe für die Durchführung des Projekts benannt?
- Haben Sie den ursprünglichen Projektauftrag vollständig dokumentiert?
- Haben Sie die konkreten Ziele aus der Zieldefinition aufgenommen?
- Haben Sie die Aufbauorganisation Ihres Projekts beschrieben?
- Haben Sie die Ablauforganisation Ihres Projekts beschrieben?
- Haben Sie die wesentlichen Stakeholder benannt?
- Sind alle wesentlichen Projektergebnisse dokumentiert?
- Sind die durch die Projektleitung getroffenen Entscheidungen dokumentiert? (inkl. Entscheidungsbeteiligte und Datum)
- Haben Sie die aus dem Projekt noch offenen Punkte dokumentiert und einen Ansprechpartner benannt?
- Haben Sie den gemessenen Umsetzungserfolg in Bezug auf Kosten, Zeitplan und Qualität beschrieben?
- Haben Sie den gemessenen Ergebniserfolg in Bezug auf Kosten, Zeitplan und Qualität beschrieben?
- Haben Sie zu allen Kriterien Abweichungen beschrieben und erklärt?
- Haben Sie eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt?
- Haben Sie für jedes Ziel beschrieben, ob und in welchem Umfang es erreicht wurde?
- Sind Abweichungen gegenüber den ursprünglich definierten Zielen dokumentiert?
- Sind die Gründe für die Abweichung von den ursprünglich definierten Zielen dokumentiert?
- Wurden Hindernisse und Probleme während der Projektphase sowie deren Lösungen dokumentiert?
- Ist beschrieben, wie die Projektergebnisse in den Geschäftsalltag integriert werden?
- Wurde eine Präsentation zum Projektabschlussbericht erstellt?
- Haben Sie den Projektabschlussbericht an einer zentralen und für jeden zugängliche Stelle abgelegt?

(Sutorius 2009:140)

Auf der **Projektabschlussveranstaltung**, die das Pendant der Kick-off-Veranstaltung darstellt und das offizielle Projektende für die Projektbeteiligten und eventuell die Öffentlichkeit markiert, werden die wesentlichen Inhalte des Abschlussberichts, d. h. die wichtigsten Ergebnisse des Projektes vorgestellt. Die Ergebnisse sollten in einer Präsentation aufbereitet werden, die visuell aussagekräftig und inhaltlich prägnant die Projektergebnisse bündelt. Dies erfordert eine nicht zu vernachlässigende Vorbereitungszeit. Diese Zeit sollte bereits im Vorhinein eingeplant werden, ist die Ergebnispräsentation doch – meist unter Beteiligung und Interesse der örtlichen Presse – im Rahmen der offiziellen Projektlaufzeit der letzte Eindruck, den das Projekt vermittelt und somit stark seine nachhaltige Wirkung beeinflusst.

An die öffentliche Projektabschlussveranstaltung schließt sich die Phase des formalen Projektabschlusses an. Diese beinhaltet normalerweise ein **letztes Treffen** der Projektbeteiligten, um zum Beispiel die gemeinsame Zusammenarbeit im Projekt zu evaluieren oder auch um noch anstehende Restaktivitäten zu besprechen. Für solche Aktivitäten sollte eine Liste mit klar benannten personellen Verantwortungen angelegt werden. Auch müssen Zeiträume für deren Erledigung definiert und endgültige Abschlusstermine festgelegt werden (*vgl. Voigt, Karavul 2011*). Da im Verlauf von Projekten eine große Menge verschiedenster Daten anfallen, muss auch die Archivierung oder Vernichtung von jeglicher Art von Projektdokumenten – sein es elektronisch oder in Papierform – geregelt werden. Ebenso sollte ein würdiger Abschluss für die Projektmitarbeiter gefunden werden der Projektabschluss darf und sollte gefeiert werden.

Literaturliste

- Angermeier, G. (o. J.): Glossar: Rolle. In: ProjektMagazin. Das Fachportal für Projektmanagement. <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/rolle>
(Stand: 17.10.2013)
- Bohrhardt, R. (o. J.): Konzeptentwicklung in der sozialen Arbeit.
<http://www.hs-coburg.de/fileadmin/fbs/bohrhard/konzept/Konzeptentwicklung.pdf>
(Stand: 20.07.11)
- Burghardt, M. (2002): Projektmanagement – Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. Erlangen/München.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2004): Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation. Köln.
- Pruckner, B. (o. J.): Der Meilensteinplan.
<http://www.domendos.com/fachlektuere/fachartikel/artikel/meilensteinplan/>
(Stand: 18.10.2013)
- Sutorius, R. (2009): Projektmanagement – Checkbook. München.
- Voigt, D.; Karavul, B (2011): Abschlussworkshop. In: PMH – Projektmanagementhandbuch.
<http://www.projektmanagementhandbuch.de> (Stand: 21.10.2013)

Projektmanagement



Kuratorium
Deutsche Altershilfe

Wilhelmine-Lübke-Stiftung e.V.

An der Pauluskirche 3

50677 Köln

Tel.: +49 221 931847-0

Fax: +49 221 931847-6

Internet: www.kda.de

© Kuratorium Deutsche Altershilfe, 2013