

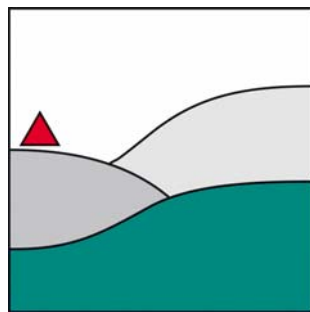
DVS-Seminar

# Umsetzung regionaler Entwicklungskonzepte

02.-05. März 2009

## Modul 1 Projektmanagement

---



Thomas Tschöke

geschäftsführender Referent der  
Akademie der Katholischen Landjugend e.V.  
Drachenfelsstr. 23  
53604 Bad Honnef  
Tel.: 02224-9465-40  
Fax: 02224-9465-44  
akademie@kljb.org  
www.akademie.kljb.org

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Definitionen: Projekt - Modellvorhaben - Projektmanagement .....	3
2. Rollen und Gremien im Projekt .....	4
3. Rollen und Gremien im Prozess .....	7
4. Prozessphase und deren Funktion .....	8
5. Kommunikation .....	9
6. Die Zielsetzung / Ziele richtig setzen .....	10
7. Planen mit Methode .....	11
8. Struktur eines Projektantrages.....	19
9. Projektcontrolling .....	20
10. Was kann Regionalberatung bewirken? Wie evaluiere ich Wirkung? .....	21
11. Literatur und Softwarehinweise .....	25

# I. Definitionen: Projekt - Modellvorhaben - Projektmanagement

**Projekt:** Dieser Begriff stammt aus dem lateinischen Verb „projicere“ (vorstrecken, vorwärts werfen) und taucht im 17. Jahrhundert neulateinisch als „Projektum“ (das Vorhaben) im deutschen Sprachraum auf. Ein Projekt lässt sich über bestimmte Merkmale definieren: Ein Projekt ist ein komplexes Vorhaben mit relativ neuartigem Charakter (jedenfalls keine Routineangelegenheit). Die Ziele sind eindeutig bestimmt und der Anfangs- und Endzeitpunkt ist genau festgelegt. Projekte können außerhalb oder innerhalb von bestehenden Organisationen stattfinden. Auf jeden Fall wird eine eigene Projektorganisation entwickelt, wo verschiedene Beteiligte zusammenwirken, die sonst nicht zusammenarbeiten würden. Der Einsatz von Ressourcen für die Erreichung der Ziele ist begrenzt.

**Modellvorhaben** erfüllen in weiten Teilen die Projektkriterien. Sie grenzen sich durch den Aspekt der Innovation, die Offenheit über die Umsetzbarkeit der Theorie in die Praxis sowie durch die fehlende öffentliche Förderfähigkeit ab. Das Bundesjugendkuratorium definiert es aus seinem Erfahrungsschatz so: Modellvorhaben werden eingerichtet „wenn ein Sachverhalt nicht hinreichend geklärt, eine öffentliche Förderung nicht möglich, oder eine tief greifende Änderung von Bedingungen der Organisationsstrukturen nicht gewollt wurde, obwohl die Notwendigkeit dazu deutlich ist“ und deshalb Alibi-Funktionen für die Vertagung von Reformen haben.

**Management** als Funktion beschreibt einen komplexen Inhalt, für den es im Deutschen keine wörtliche Entsprechung gibt. Nach einer gängigen Definition beschreibt Management „das Handeln in einer Organisation bezogen auf Zielsetzung, Planung, Controlling, Marketing und Finanzierung.“

<b>Projekt</b>	<b>Management</b>	<b>= Projektmanagement</b>
Neuartig festgelegte Ziele zeitlich begrenzt	Zielsetzung Planung Controlling Marketing Finanzierung	

Abb.1: Projektmanagement bezeichnet das Handeln in einem zeitlich begrenzten Vorhaben bezogen auf Zielsetzung, Planung, Controlling und Führung

## 2. Rollen und Gremien im Projekt

### 2.1 Projektteam

Um dem Projektteam eine arbeitsfähige Grundlage zu verschaffen, sind vor allem folgende Fragen zu klären:

- \* Wie können wir die vorhandenen unterschiedlichen Kompetenzen und Fähigkeiten einsetzen?
- \* Wie können wir sie für das Projekt nutzbar machen?
- \* Wie können sie der Erweiterung der persönlichen Fähigkeiten und Erfahrungen dienen?
- \* Welche Regeln und Vereinbarungen brauchen wir dafür?
- \* Über welche Vorerfahrung verfügt das Projektteam?
- \* Welche Teambedürfnisse haben Einfluss auf den Projektverlauf und müssen angesprochen und geklärt werden?
- \* In welchem äußeren Rahmen findet das Projekt statt?
- \* Welche weiteren Erkenntnisse hat die Auftragsklärung gebracht, über die Projektmitarbeiter informiert sein sollten?

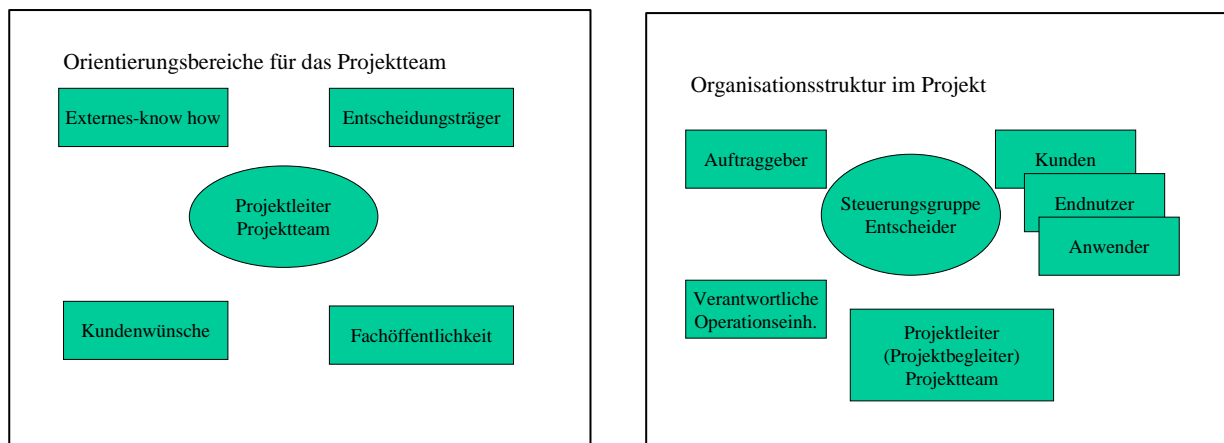


Abb. 2

### 2.2 Projektleiter

Der Projektleiter organisiert die Zusammenarbeit im Team, sorgt für die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen und achtet darauf, dass die Regeln der Projektarbeit eingehalten werden. In manchen Projekten ist der Projektleiter auch Träger eines spezifischen, für das Projekt notwendigen Know-hows. Er muss deshalb sorgfältig unterscheiden, in welchen Situationen er gleichberechtigtes Teammitglied ist und wann er von seiner Organisations- und Entscheidungsbefugnis Gebrauch macht.

Er trägt nach außen die Verantwortung für die Projektergebnisse des Teams. Er kann die Teilnahme an Entscheidungs- und Informationsveranstaltungen an Teammitglieder delegieren, er bleibt aber zuletzt verantwortlich für die Ergebnisse.

#### Seine Führungsaufgaben im Einzelnen:

##### 1) Auf der Ebene der Ebene der Prozessgestaltung

klärt er den Projektauftrag (*was wird vom Projekt erwartet, was soll herauskommen, mit wem soll kooperiert werden*)

- a) legt er den organisatorischen Rahmen fest (*welche Ressourcen an Menschenpower, Zeit, Geld und Hilfsmitteln stehen zur Verfügung und wie können sie eingesetzt werden*)
- b) klärt er die Projektorganisation (*welche Qualifikationen stehen zur Verfügung, welche Arbeitsweisen, welche Projektzusammensetzungen*)

c) klärt er den Führungsanspruch (*nach welchen Regeln wird in der Gruppe gearbeitet, welche Verantwortung übernehmen welche Projektmitarbeiter*)

**2) Die Einbindung des Projektes in das Umfeld** (Stellenwert des Projektes zum Gesamtauftrag, potentielle Gewinner, bzw. Verlierer bei Projektergebnissen, Rückgriff auf Know-how von außen)

**3) Die organisatorische Einbindung des Projektes in bestehende Kommunikations-, Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen**

## 2.3 Projektbegleiter

Im Unterschied zum Projektleiter hat der Projektbegleiter vor allem die Aufgabe das Projekt zu beraten, zu moderieren und Prozessabläufe zu qualifizieren. Seine originäre fachliche Aufgabe ist die Unterstützung in der Prozessgestaltung. Gerade in der Projektanbahnung ist er eine hilfreiche Stütze für Auftragsklärung und Zielsetzung des Projektes sowie Projektablaufplanung.

Projektbegleiter und Projektleiter nehmen ihre Aufgaben in enger Abstimmung und im verabredeten Austausch wahr. Die Gesamtverantwortung für das Projekt sollte jedoch beim Projektleiter liegen. Dies ist bei der Auftragsklärung unbedingt fest zu halten.

Für die Rollenklärung des Projektbegleiters ist es wichtig und entlastend, sich neutral zu verhalten, dem Projektleiter als auch den beteiligten Projektmitgliedern beratend zur Seite zu stehen. Der Projektbegleiter kann seine Erfahrungen für die Prozessgestaltung einbringen, sollte aber Projektentscheidungen akzeptieren und respektieren.

Der Projektbegleiter zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass er

- \* Strukturieren kann
- \* Fähigkeit zu vernetztem Denken hat
- \* Fähigkeit zur Situationsbeurteilung mitbringt
- \* Sein eigenes Handeln kritisch überprüft
- \* Freude und Einfühlungsvermögen im Umgang mit Menschen hat
- \* Keine Scheu vor Konflikten hat
- \* Erfahrungen aus der Projektarbeit mitbringt

## 2.4 Entscheidungsträger

Obwohl im Projektteam beständig Entscheidungen getroffen werden, ist ein Teil von ihnen durch so genannte Entscheidungsträger zu treffen:

- \* Ziele und Rahmenbedingungen
- \* Auftragsklärung und -verfeinerung
- \* Grundsätzliche Weichenstellung
- \* "Go" oder "no go" Entscheidungen
- \* Freigabe zur Umsetzung

Entscheider haben oft Probleme, wenn Projekte prozessorientiert durchgeführt werden. Diese Vorgehensweise ist auch für erfahrene Mitglieder von Entscheidungsgremien ungewohnt. In diesem Fall sollten die wechselseitigen Erwartungen und Anforderungen zwischen Projektleiter und den Entscheidern regelmäßig besprochen und vereinbart werden. Dabei sollten folgende Fragen geklärt werden:

- \* Welche Entscheidungen werden im Projektteam genau erwartet?
- \* Welche Entscheidungen behält sich das Steuerungsgremium vor?
- \* Welche Informationen werden dazu benötigt?
- \* Welche Vorarbeiten muss das Projekt leisten?

- \* Wann und wo wird das entschieden?
  - \* Wie genau sollten die Vorarbeiten aufbereitet und präsentiert werden?
- Präsentationen in Entscheidungsgremien sollten der gemeinsamen Diskussion und dem gegenseitigen Austausch dienen. Deshalb sollten sie
- \* systematisch vorbereitet werden
  - \* eine klare Zielsetzung haben
  - \* kurz sein (Diskussion dagegen ausführlich)
  - \* eine klare Handlungsorientierung besitzen und die nächsten Schritte beschreiben

## 2.5 Externes Know-how

Viele Projekte benötigen fallweise zusätzliches Fachwissen, wie z.B. Expertisen über Problemsituationen oder zukünftige Trends, Hilfen bei der Organisation und Durchführung und möglichen Markteinführung. Sofern dieses Know-how nicht anderweitig eingebracht werden kann, müssen Externe als Experten in das Projektteam eingebunden werden. Dies kann zu Schwierigkeiten führen, bestehende Regeln im Projektteam gebrechen, wenn die Aufgabe einen projektprägenden Umfang einnimmt und fertige Lösungen empfohlen werden.

Den beteiligten Instanzen ist insbesondere bei Hinzunahme von externem Know-how eine interne Geschäftsordnung im Projekt und mit dem Projekt zu verabreden, die folgende Vereinbarungen enthält:

- \* Wie kommen Entscheidungen zustande?
- \* Wie können Konflikte legitim ausgetragen werden?
- \* Wer vertritt das Projekt nach außen?
- \* Welche Informationen dürfen nach außen getragen werden und wer ist dazu wem gegenüber berechtigt?

### 3. Rollen und Gremien im Prozess

Projekte sind eingebunden in Projektzusammenhänge. Dies können mehrere Partnerprojekte sein, die ein gemeinsames Ziel verfolgen. In programmspezifischen Fördervorhaben sind dies in erster Linie Handlungsfelder. Mehrere Handlungsfelder bilden unter dem Dach eines regionalen Entwicklungskonzeptes eine Projektlandschaft ab, die in einem vorgegebenen Zeitraum mit unterschiedlichen Vorhaben eine gemeinsame regionale Entwicklungsstrategie umsetzen wollen.

Einzelprojekte sind daher in einen Gesamtrahmen eingebunden, indem zeitliche wie organisatorische Koordinierungs- und Entscheidungsstrukturen angelegt sind und ausgefüllt werden müssen.

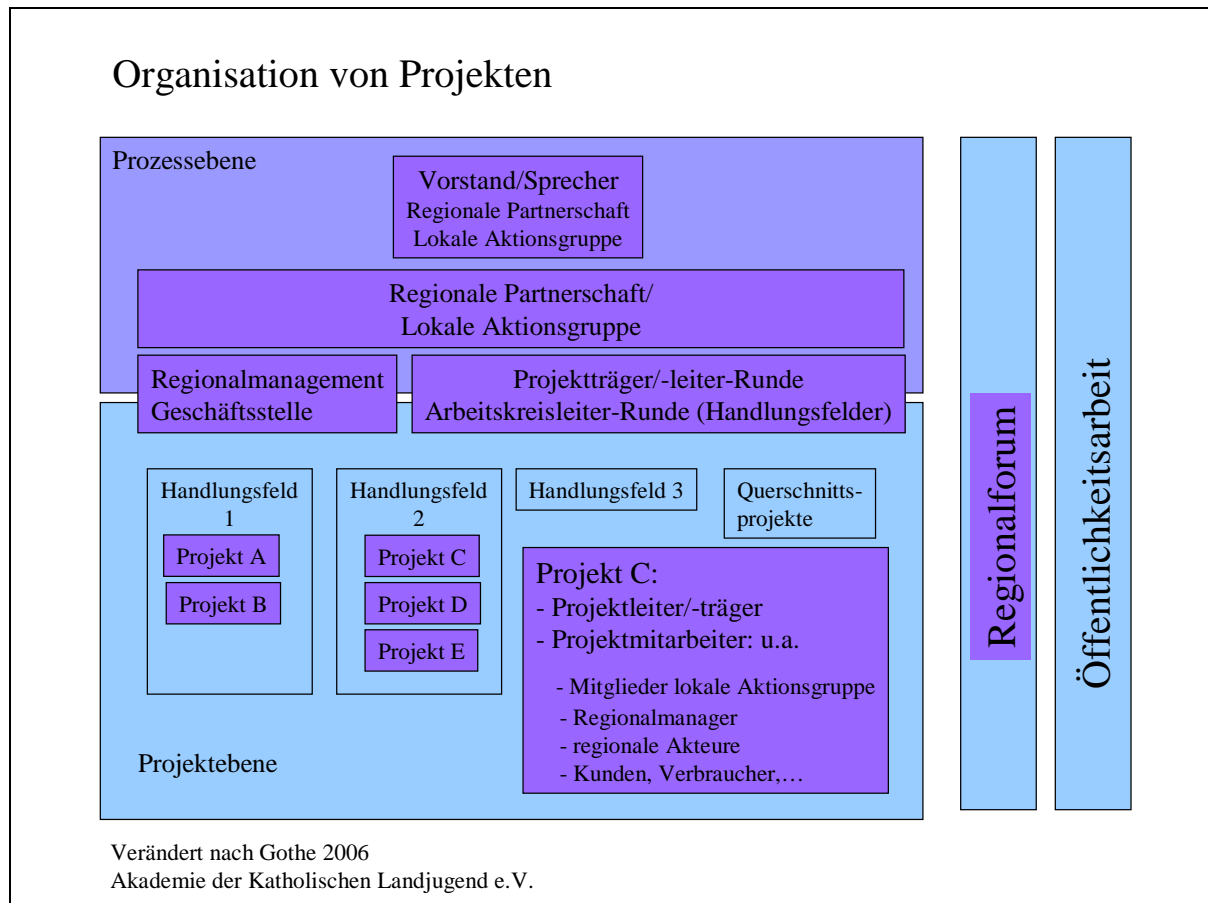


Abb. 3

Regionale Partnerschaften und Vorstand übernehmen die klassische Entscheiderrolle gegenüber Projekten. Sie setzen den Rahmen, bestimmen Zielsetzungen und nehmen grundsätzliche Weichenstellungen vor.

Regionalmanagement, Arbeitskreise und Projekträgereinheiten füllen die Prozesskoordination aus. Sie bereiten die Entscheidungsgremien vor, sammeln Projektideen und fassen unterschiedliche Projektvorhaben zusammen und erörtern mit Projektträgern mögliche Umsetzungsschritte. Sie bilden die Brücke zwischen Projektträgern und Entscheidern.

Für die Gesamtumsetzung benötigen die Projektzusammenhänge des weiteren Öffentlichkeit. Dies kann über ein Regionalforum oder Projektbörsentage organisiert werden.

Für das begleitende Projektmanagement ist es daher entscheidend, die unterschiedlichen Gremien den unterschiedlichen Funktionen zu zuordnen und in eine zeitlich aufeinander abgestimmte Reihenfolge zu bringen.

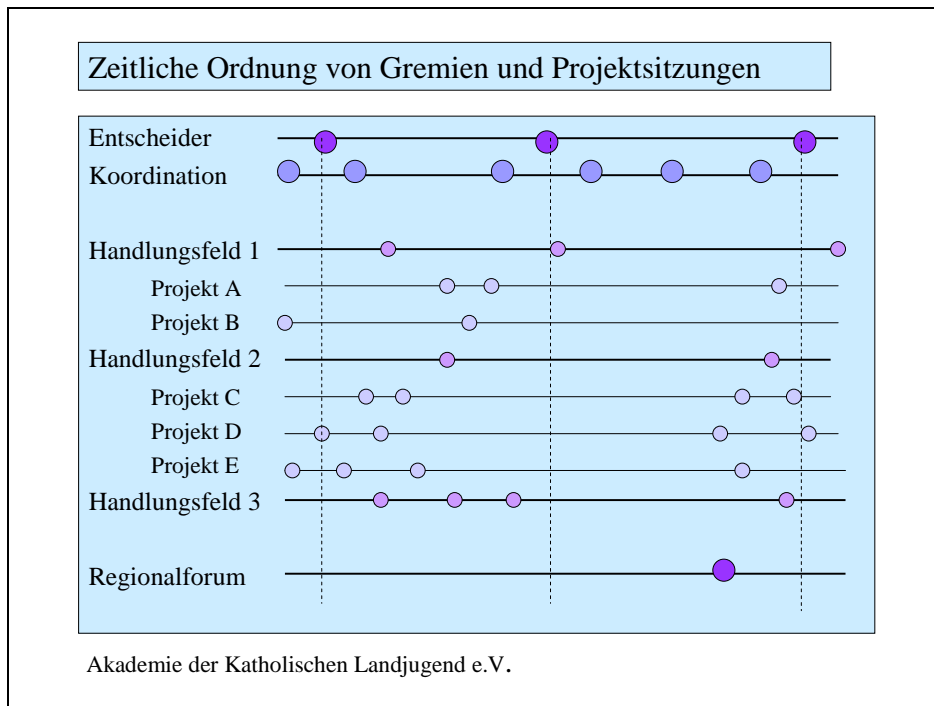
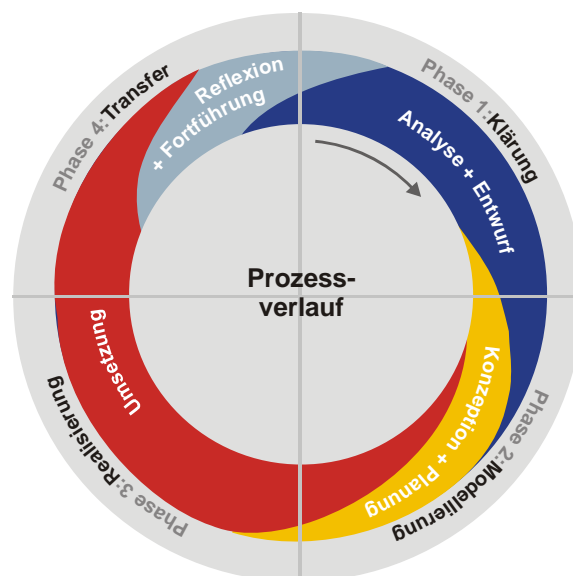


Abb. 4

#### 4. Prozessphasen und deren Funktion

In der Regionalentwicklung verlaufen Prozess- und Projektentwicklung entlang der Aufgabenstellung von Analyse, Konzeption und Planung, Umsetzung und Auswertung. Dabei werden idealerweise aufeinander aufbauende Phasen durchlaufen, die sich in vier Abschnitte unterteilen lassen: Klärungsphase, Modellierungsphase, Realisierungsphase, Transferphase (siehe Abbildung 5). In realen regionalen Entwicklungsprozessen sind diese Phasen nicht immer unterscheidbar, gehen oftmals ineinander über und verlaufen selten parallel zueinander.



Ab. 5 Prozessverlauf, Gothe 2006, Straub 2001

Dennoch gilt es sowohl für den gesamten Prozess als auch die einzelnen Projekte die einzelnen Phasen zu bestimmen, da in diesen Phasen bestimmte Funktionen für den Gesamttablauf erfüllt werden. Werden wesentliche Funktionen in einer Phase nicht ausgefüllt, so können in den nachfolgenden Phasen erhebliche Schwierigkeiten auftreten. Sind bspw. in der Modellierungsphasen die Organisations- und Entscheidungsstrukturen nicht hinlänglich festgelegt, so führt dies zu erheblichen Reibungsverlusten und Konfliktpotentialen in den nachfolgenden Phasen.

Im folgenden sind die wichtigsten Funktionen den einzelnen Phasen zugeordnet.

#### Klärungsphase

In dieser Phase wird die Ausgangssituation des Prozesses und der Projekte analysiert, Organisationsstruktur und Beteiligte bestimmt und Zielsetzungen und Handlungsfelder entwickelt. Am Ende dieser Phase steht ein erster Entwurf, ein Grobkonzept und Leitlinien für die Vorgehensweise.

#### Modellierungsphase

In dieser Phase werden Beteiligungs- und Entscheidungsstrukturen aufgebaut, Projekte entwickelt und geplant und Öffentlichkeitsarbeit konzipiert. Am Ende dieser Phase stehen definierte Leitprojekte sowie Beteiligungs-, Organisations- und Entscheidungsstrukturen für den Gesamtprozess.

#### Realisierungsphase

In dieser Phase werden geplanten Projekte umgesetzt, Projektteams gebildet und begleitet, Umsetzungsschritte bilanziert sowie Entscheider in Umsetzungsprozesse eingebunden. Diese Phase sollte durch jährliche stattfindende Projektbörsen und Bilanzierungs-workshops begleitet werden, um Zwischenergebnisse und Prozessverläufe zu dokumentieren.

#### Transferphase

In dieser Phase werden Prozesse abgeschlossen und Ergebnisse bilanziert. Hauptaufgaben sind dabei Auswertung von Erfahrungen, Ermittlung von Konsequenzen für zukünftige Aufgabenstellungen sowie Würdigung der geleisteten Arbeit. Am Ende dieser Phase stehen Entscheidungen zur Beendigung bzw. Fortführung der Aufgabenstellung als auch konkrete Empfehlungen für zukünftige Aufgaben.

In den vergangenen Prozessen der Regionalentwicklung hat es sich als sinnvoll erwiesen, in der Modellierungsphase folgende Fragestellungen zu vertiefen:

- Bietet das Regionale Entwicklungskonzept genügend Ansätze für umsetzungsfähige Projekte und was ist ggf. zu ergänzen?
- Welche Umsetzungsgruppen sind in den bisherigen Prozess eingebunden gewesen und welche sind noch zu beteiligen?
- Wie ist es um Beteiligungs- und Entscheidungsstrukturen bestellt – sind sie belastbar, entscheidungsfreudig, transparent und nachvollziehbar, etc.?
- Gibt es „umsetzungsreife“ Projekte?
- Gibt es Ziel- und Zeitperspektiven für sog. Leitprojekte?
- Wie wird das Vorhaben (Prozess oder Projekt) von der Öffentlichkeit bewertet und was ist dafür zu tun?

In Regionalentwicklungsprozessen ist es wichtig, stets die Verläufe nach ihren Phasen zu beurteilen und die jeweiligen Funktionen zu reflektieren. Wo stehen wir im Prozess, in welcher Phase befinden wir uns? Was haben wir für die Funktionen in der jeweiligen Phase getan bzw. nicht getan? Welche Schritte sind zu unternehmen. Dies hilft grundlegende Aufgabenstellungen zu identifizieren.

## 5. Kommunikation

Mangelnde oder unzureichende Information wird bei fast jeder Projektteamentwicklung beklagt. Informationen sind gleichsam die Nahrung, von denen Projekte leben. Von ihrem "Nährwert", ihrer "Ver-

wertbarkeit" und ihrer "Zubereitung" hängt die Prozessqualität aber auch die Arbeitsfreude letztendlich ab.

Projektarbeit ist fachübergreifende Arbeit, für die es selten Standardprozesse gibt.

Zudem beeinflusst die Informationspolitik die Stimmung unter den Beteiligten bzw. nicht Beteiligten. Grundsätzlich stellt sich immer wieder die Frage, ob Informationen eine Hol- oder eine Bringschuld ist. Die Schuld wird immer gern beim Anderen gesucht, nämlich demjenigen, der sie entweder nicht gebracht hat oder sie sich nicht geholt hat.

Die Informationsflüsse in einem Projekt werden stark von der Kultur der Zusammenarbeit, d.h. von gegenseitigem Vertrauen und Wertschätzung geprägt. Auch bei der Wechselseitigen Information stellt sich die Frage, ob Geben und Nehmen ausgeglichen sind, d.h. ob sich die Weitergabe von Informationen für den Einzelnen lohnt. Wenn sich hier ein Ungleichgewicht ergibt, muss geprüft werden, durch welche Maßnahmen ein Gleichgewicht erreicht werden kann.

Worauf man achten sollte:

- \* jede Information sollte auf ihre Funktionalität hin geprüft werden, welche Information leistet einen sinnvollen und notwendigen Beitrag zur Erreichung der Projektziele
- \* wiederkehrender Informationsbedarf sollte standardisiert und in der Verantwortlichkeit klar geregelt werden
- \* die Informationsweitergabe lebt auch von der Nutzungskultur, d.h. was gelingt in der Projektarbeit besser, wenn die Information gegeben wird, bzw. was würde nicht gelingen, wenn die Information fehlt
- \* Informationen haben auch strategische Bedeutung bezogen auf Entscheidungsträger und Umfeld des Projektes
- \* mit Informationen wird auch eine Wertschätzung und Würdigung gegenüber Dritten erbracht
- \* schließlich dienen Informationen zur Bilanzierung des Projektverlaufs.

## 6. Die Zielsetzung / Ziele richtig setzen

Die Ziele eines Projektes müssen klar und verständlich formuliert sein. Wird diese Binsenweisheit missachtet, ist das Projekt zum Scheitern verurteilt. Ohne eindeutiges Ziel ist bekanntlich jeder Weg der richtige. Daraus folgt, dass eine präzise Zielformulierung die Richtung angibt, in die geplant werden muss. Gleichzeitig sind Ziele die Kriterien für die Erfolgskontrolle, ohne die eine Beurteilung der Projektergebnisse unmöglich wird. Das bedeutet, dass Ziele so zu formulieren sind, dass deren Überprüfbarkeit ohne allzu großen Aufwand möglich ist.

Ein Beispiel: Die Bürgerinitiative „Lebendige Südwest-Stadt“ möchte ein Bürgerhaus errichten. Als Projektziel wird genannt „Mehr Lebensqualität durch Geselligkeit“, was durch das besagte Bürgerhaus umzusetzen sei. Rein analytisch gedacht lässt sich Lebensqualität unterschiedlichen verwirklichen: durch weniger Autoverkehr, mehr Grünflächen, mit Straßencafés etc. So kommt es dann bei der ersten Besprechung mit Gemeinderäten zu heftigen Auseinandersetzungen. Es wird darüber gestritten, was denn Lebensqualität sei, anderen Stadtteilen ginge es ja schließlich schlechter, die örtlichen Vereine würden doch genug bieten, wobei ein Bürgerhaus grundsätzlich keine schlechte Sache sei. Eben deshalb sollte „das Bürgerhaus als Ort der Begegnung“ als Projektziel genannt werden.

Genauso wichtig wie die Formulierung des Projektziels ist es, eine übersichtliche Zieldifferenzierung vorzunehmen (Abb. 6). Was ist damit gemeint? Jedes Ziel besteht aus einer bestimmten Anzahl von Teilzielen. Lautet das Projektziel „Errichtung eines Bürgerhauses“ lassen sich damit mannigfaltige Vorstellungen, Bestrebungen und Interessen verbinden. Diese gilt es schriftlich zu bestimmen und in eine Systematik zueinander zu bringen. Dabei hat sich in der Praxis folgendes Verfahren bewährt: alle Zielvorstellungen, die zum Beispiel mit einem Bürgerhaus verbunden sind, werden auf Papierkärtchen geschrieben. Es fallen Nennungen an wie: Errichtung einer Kegelbahn, Aufbau einer Mutter-Kind-Gruppe, Ausstattung eines Musikraums, Bepflanzung einer Blumenterrasse usw. Anschließend werden die Nennungen nach mittelfristigen Rahmenzielen und kurzfristig umsetzbaren Ergebnisziele sortiert. Den entsprechenden Rahmenzielen sind dabei die geeigneten Ergebniszielen zuzuordnen. Was „mittelfristig“ und was „kurz-

fristig“ bedeutet, muss bei jedem Projekt von der Projektleitung neu bestimmt werden. Bei einem dreijährigen Projekt ist es sinnvoll, alle Teilziele, deren Verwirklichung länger als ein Jahr dauert, als mittelfristige Rahmenziele zu definieren. Alles was in kürzerer Zeit umsetzbar ist, gilt als Ergebnisziel. Mit dieser Methode lässt sich ohne großen Zeitaufwand eine Zielpyramide erstellen: an der Spitze das Projektziel, gefolgt von den Rahmenzielen und diese wiederum definiert durch Ergebnisziele. Es ist rasch sichtbar, ob in Teilbereichen Lücken bestehen. Diese sind bei einer weiteren Zielbestimmung (Brainstorming) zu schließen.

### Ziele richtig setzen

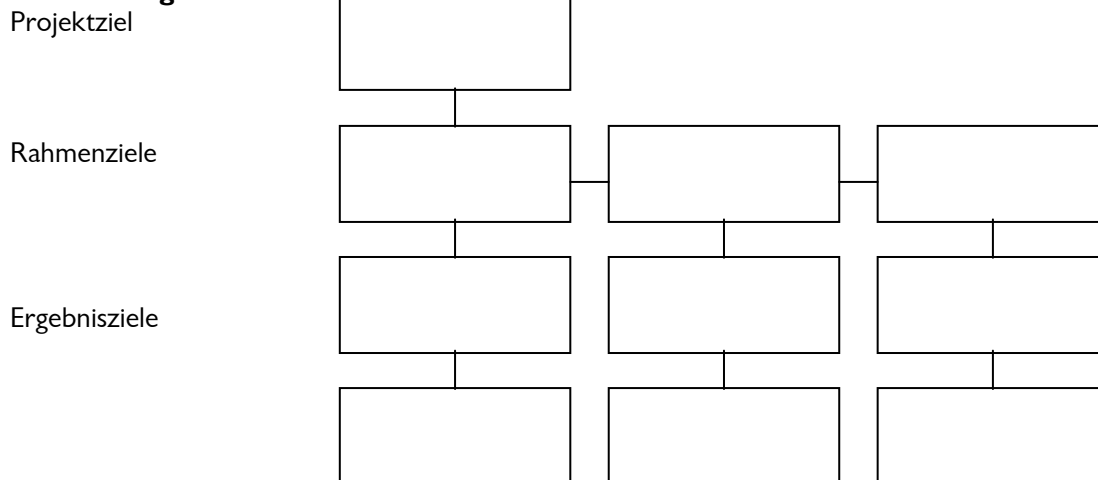


Abb.6: Ziele sind die Richtschnur und der Maßstab für alle weiteren Projektaktivitäten. Die Zieldifferenzierung kann nach Projekt-, Rahmen- und Ergebnisziel erfolgen. Alle Ziele sollten ohne größeren Aufwand überprüfbar sein.

Eine gut gemachte Zieldifferenzierung bietet einen raschen Überblick über das Gesamtvorhaben, ist wesentlicher Bestandteil einer Konzeption und schafft die nötige Transparenz für den weiteren Fortgang der Projektplanung. Nachdem die Zielsetzung und die Zieldifferenzierung vorliegen, sollte eine große Machbarkeitsstudie durchgeführt werden. Dazu ist es eventuell nötig, externe Experten zu befragen, die in etwa den finanziellen, personellen und sachlichen Ressourcenaufwand schätzen.

Geht es dann in die Umsetzung, ist es unerlässlich, mit allen am Projekt Beteiligten eine Zielvereinbarung zu treffen. Zweck dieser Vereinbarung ist es, alle Beteiligten auf ein gemeinsam ausgehandeltes Ziel festzulegen, über dessen Inhalte jeder informiert ist.

## 7. Planen mit Methode

Planen heißt, das künftige Handeln im Projekt zu durchdenken und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln das geforderte Ziel zu erreichen. Grundsätzlich gilt, dass die Planungsmethoden dem Projekt anzupassen sind und nicht das Projekt den Planungsmethoden. Ein Projekt ist das Gegenteil eines standardisierten Vorgangs.

Der Planungsprozess selbst ist Bestandteil des gesamten Projektes. Je nach Projektgröße muss für die Projektplanung bereits mit personellem und finanziellem Aufwand kalkuliert werden. Denn: Planung ist keine Nebensache, sondern eine der Voraussetzungen für erfolgreiche Projektarbeit. Im Folgenden werden fünf Planungsmethoden dargestellt: Der Phasenplan, der Projektstrukturplan, der Ablaufplan, das Balkendiagramm und der Projektterminkalender.

## Der Phasenplan

Das Projekt wird in aufeinander folgende Phasen zerlegt (Abb. 7). Je nach Projektart und -umfang variieren die Anzahl und die Art der Phasen. Der Projektplan unterteilt den Marsch bis zum Projektziel in kleinere überschaubare Schritte, in Meilensteine. Am Ende jedes Meilensteines liegt ein Zwischenergebnis vor, das die Arbeit der gerade abgeschlossenen Phase bewertet. Von der Bewertung dieses Zwischenergebnisses hängt es entscheidend ab, ob das Projekt abgebrochen wird, Korrekturen für die nächste Projektphase vorgenommen werden müssen oder ob alles „wie am Schnürchen“ weiterläuft.

# Ziele setzen – Phasenplan

## Phasenplan

gibt einen groben Überblick über den Projektablauf (Bsp.:  
Übernahme Mehrfamilienhaus)

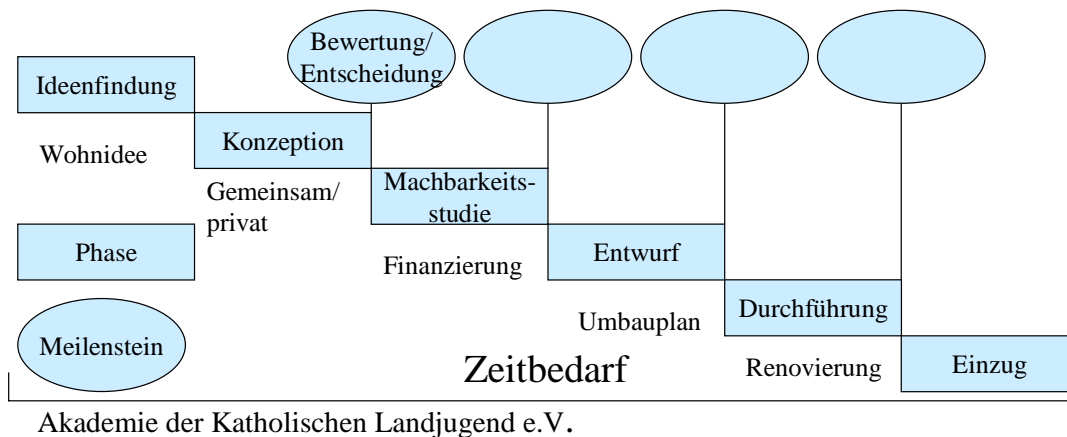


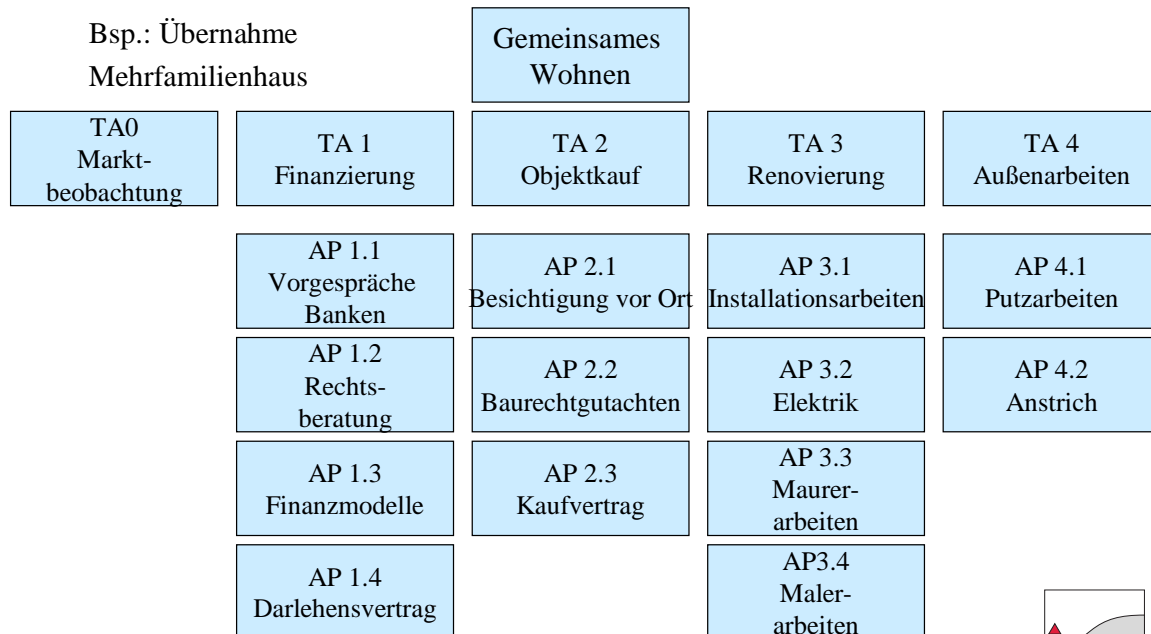
Abb. 7: Der Phasenplan gibt einen groben Überblick über den Projektablauf, ist einfach zu handhaben und ermöglicht eine rasche Darstellung der aktuellen Situation.

## Der Projekt-Strukturplan

Der Projekt-Strukturplan zergliedert ein Projekt in Teilaufgaben und Arbeitspakete, um ein möglichst effizientes Maß an Transparenz zu schaffen (Abb. 8). Der Trick dabei ist, dass jede Teilaufgabe so lange zergliedert wird, bis sie in Arbeitspakete aufgeteilt ist. Ein Arbeitspaket ist dabei eine Aufgabenstellung, die ein Mitarbeiter aufgrund seiner Qualifikation, Erfahrung und Motivation ohne weitere Zergliederung bewältigen wird. Von diesen drei Faktoren hängt es natürlich ab, was als Arbeitspaket oder noch als Teilaufgabe angesehen wird.

Durch den Projekt-Strukturplan entstehen mehrere Ebenen, je nach Komplexität der Aufgabenstellung. Es versteht sich von selbst, dass erst eine Ebene durchdacht sein muss bevor die nächste in Angriff genommen wird. Auch hier gilt: Die Planung muss so genau wie nötig erfolgen, d.h. durch knappe und präzise Bestimmungen überflüssige Zergliederung vermeiden. Transparenz wird zwar immer durch Information hergestellt. Der Grad der Detaillierung wird mit zunehmender zeitlicher Entfernung vom aktuellen Projektstatus abnehmen.

# Projektstrukturplan



Akademie der Katholischen Landjugend e.V.

Abb. 8: Strukturplan des Projektes „Gemeinsam wohnen“

Die Ergebnisse des Strukturplanes können anhand folgender Fragen kontrolliert werden:

- Ist die Gliederung richtig und logisch (ja, teilweise, ungenügend)?
- Führt die Bearbeitung aller Arbeitspakete zum vollständigen Projekt?
- Können die jeweiligen Arbeitspakete den einzelnen Mitgliedern der Projektgruppe zugeordnet werden?
- Ist jedes Arbeitspaket bezüglich der zu erbringenden Leistung klar genug bestimmt?
- Haben Sie den finanziellen und zeitlichen Arbeitsaufwand pro Arbeitspaket grob geschätzt?

Empfehlung: Es lohnt sich, ein Formular für das Arbeitspaket zu erstellen (Abb. 9): Alle beschriebenen Arbeitspakete stellen ein Pflichtenbuch dar. Jedes Arbeitspaket muss von der Projektleitung genehmigt werden. Je arbeitsteiliger das Projekt umgesetzt wird, umso wichtiger sind solche internen „Verträge“.



# Kein Projekt ohne Auftrag

## Der Projektauftrag

Formulieren Sie eine Aufgabenstellung, die Sie in den nächsten Monaten als Projekt angehen wollen und erstellen Sie hierfür einen Projektauftrag

Projektauftrag		
Projektleitung		
Zielsetzung		
Aufgabenstellung (Erläuterung der Zielsetzung)		
Zu erstellende Ergebnisse (bezogen auf die Aufgabenstellung)		
Kosten	Personalaufwand	Investitionen
Meilenstein-Termine		
Zusätzlicher Klärungsbedarf		
Auftraggeber Datum:	Projektleitung Datum:	

Abb. 10

## **Kontrollfragen für Projektziele:**

- ⇒ Woran können die Beteiligten erkennen, dass das Projektziel erreicht worden ist?
- ⇒ Kann das Projektteam genau festlegen, welche Aufgaben und Aktivitäten erledigt werden müssen, um das Projektziel zu erreichen?
- ⇒ Können die formulierten Projektziele im Team oder von Außenstehenden Unterschiedlich gedeutet werden?
- ⇒ Kann nach der Durchführung des Projektes ein begründetes Urteil über Erfolg/Misserfolg des Projektes abgegeben werden?

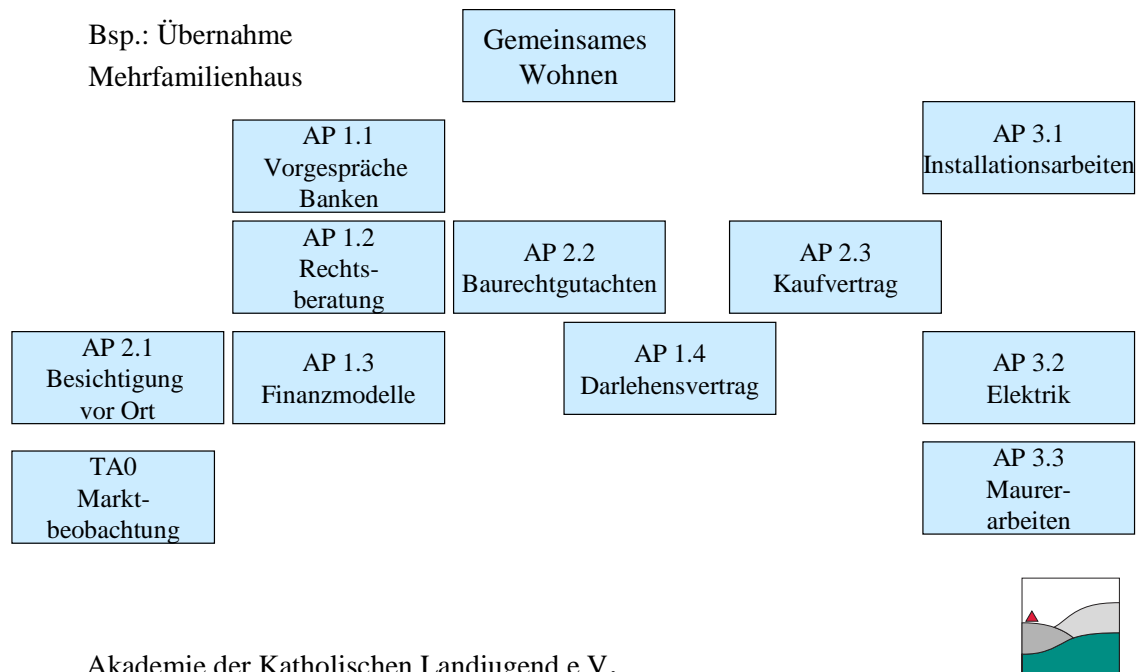
## **Die Qualität von Projektzielen:**

- ⇒ Ziele müssen konkret und messbar sein
- ⇒ Ziele müssen schriftlich festgehalten sein
- ⇒ Ziele müssen terminiert sein
- ⇒ Ziele müssen realistisch sein
- ⇒ Ziele müssen lohnenswert sein
- ⇒ Ziele müssen von allen akzeptiert sein
- ⇒ Alle Beteiligten müssen ein einheitliches Verständnis der Projektziele haben

## Der Ablaufplan

Mit dem Projektstrukturplan wurden die Arbeitspakete festgelegt (Abb. 8). Wahrscheinlich konnten einige Ergebnisziele des Zielfindungsprozesses direkt als Arbeitspaket übernommen werden. Jetzt gilt es festzulegen, in welcher Reihenfolge die einzelnen Arbeitspakete angepackt werden müssen. So entsteht ein Projektablaufplan. Spätestens hier muss die Aufwandsschätzung erfolgen.

## Netzplan/Ablaufplan



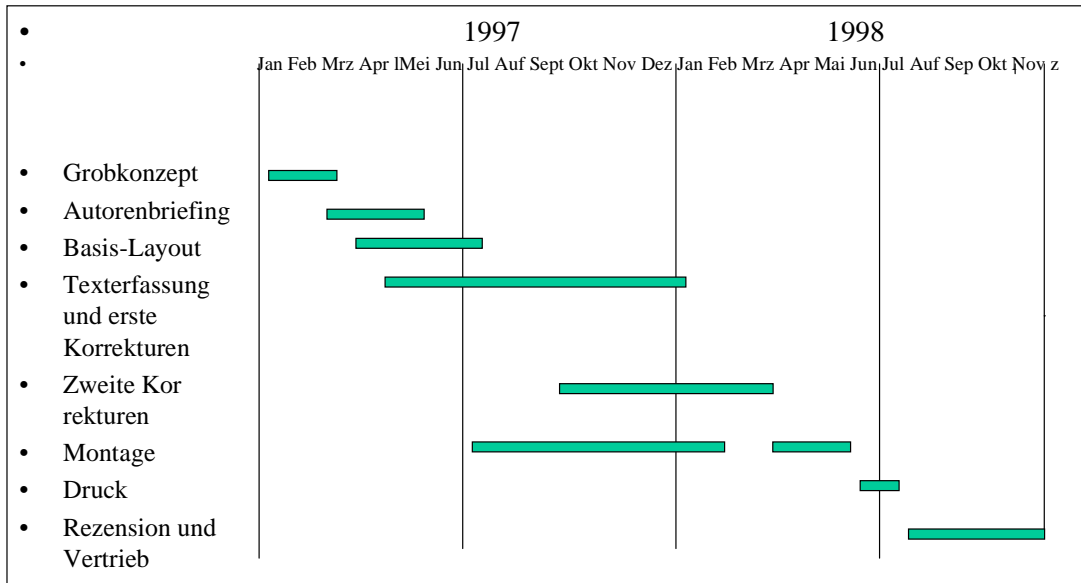
Akademie der Katholischen Landjugend e.V.

Abb. 11: In welcher Reihenfolge die einzelnen Arbeitspakete angepackt werden müssen, das legt der Projektablaufplan fest

## Das Balkendiagramm

Für kleinere, weniger komplexe Projekte sind Balkendiagramme als Planungsinstrument hervorragend geeignet (Abb. 12). Es werden Anfangs- und Endpunkte von Vorgängen, mögliche Pufferzeiten, Terminverschiebungen etc. übersichtlich dargestellt. Das Balkendiagramm eignet sich gut, um eine rasche Übersicht über den aktuellen Projektstatus zu erhalten und damit den Fortschritt des Gesamtvorhabens effizient zu kontrollieren.

# Balkendiagramm



Akademie der Katholischen Landjugend e.V.

Abb. 12

## Resümee

Die chronologische Vorgehensweise bei einer komplexen Projektplanung lässt sich wie folgt darstellen:

(Hier soll eine Reihenfolge dargestellt werden)

- ⇒ Ziele formulieren
- ⇒ Phasenplan erstellen
- ⇒ Projektstrukturplan entwickeln
- ⇒ Arbeitspakete definieren
- ⇒ Terminplanung erstellen
- ⇒ Meilensteine als Kontrollpunkte setzen
- ⇒ Balkenpläne als Statusbeschreibung erstellen
- ⇒ Detaillierten Kapazitätenplan erstellen
- ⇒ Kostenplanung durchführen

Bei weniger komplexen Projekten stellt sich die Projektplanung möglicherweise anders dar: Zielformulierung, Planungsinstrumente festlegen, Vorgänge und Arbeitspakete definieren, Terminplan erstellen, Meilensteine benennen, Kostenplanung durchführen.

## 8. Struktur eines Projektantrages

Projekte bedürfen in der Regel einer eigenen Finanzierungsstrategie. Für die Projektdarstellung bietet sich diese Gliederung an, soweit eine solche aufgrund der formatierten Antragsblättern nicht abweichend vorbestimmt ist:

1. Titelblatt mit Hauptprojektdaten: Projektbezeichnung, -träger, -leiter; Zeitrahmen, Gesamtkosten, Zuschussanteil
2. Ausgangslage/Situationsbeschreibung: An diese Stelle gehört eine allgemein anerkannte Analyse der Ist-Situation. Hier läßt sich über Medienbelege, Befragungen etc. ein Bild entwickeln, das eine Änderung der Situation für die Geldgeber als wünschenswert erscheinen läßt.
3. Zielsetzung: Zuerst ist klar herauszustellen, was das Neuartige/das Innovative im Projektzusammenhang ist. In der Zielsetzung ist dann das politisch wünschenswerte beim Namen genannt und in greifbare Nähe gerückt. Es ist unverzichtbar, Erfolgchancen des Vorhabens zu benennen und durch Vergleiche mit anderen (wissenschaftlichen) Untersuchungen zu belegen. Ziele müssen so formuliert sein, dass sie erreichbar und überprüfbar sind.
4. Zielgruppe: Ein Denken in Zielgruppen ist für Zuschussgeber in der Regel von großer Bedeutung. Dabei ist eine genaue Abgrenzung der Zielgruppen bezüglich der unterschiedlichen Maßnahmen wichtig. Ein zielgruppenspezifisch zugeschnittenes Projekt findet leichter Freunde.
5. Maßnahmen: Bei der Entwicklung von Maßnahmen empfiehlt es sich, die Nutzung der vorhandenen Ressourcen in die Überlegung mit einzubeziehen. Dies ist bei der derzeitigen Sparpolitik ein wichtiger Baustein, der die Akzeptanz wesentlich erhöht und die Zuständigen in ihrer Arbeit würdigt.
6. Zeitrahmen für das Projekt und die Arbeitsschritte: Die Maßnahmen und die Arbeitsschritte sind in ihrer zeitlichen Reihenfolge kenntlich zu machen, damit ein Ablaufplan entsteht, der überprüft werden kann. Gleichzeitig richtet sich auch der Finanzierungsplan daran mit aus.
7. Trägerstruktur und Kooperationspartner: Die Tücke liegt auch hier im Detail. Es ist vorweg eine Untersuchung der Akzeptanz der einzelnen Träger vorzunehmen. Kooperationspartner sollten entsprechend der Zielsetzung dargestellt werden. Integrierte, vernetzte Ansätze erfordern dies umso mehr.
8. Personalstruktur: Die Einbeziehung vorhandener Ressourcen sollte geprüft, die Erweiterung des Personals begründet werden. Da bei der Schaffung von unbefristeten Personalstellen häufig größere Bedenken vorliegen, sollten auch Honorare als Entgelt angedacht werden.
9. Raum- und Materialbedarf: Auch hier gilt es die vorhandenen Ressourcen genau zu erheben, um dann im Antrag einen entsprechenden Mehrbedarf begründen zu können.
10. Kosten- und Finanzierungsplan: Dieser ist nach Abrechnungszeiträumen zu gliedern und sollte sich an entsprechende Kostenstellen aus den betroffenen Haushaltstiteln orientieren. Die Übersichtlichkeit und Lesbarkeit sind häufig entscheidend für die Akzeptanz des Antrags. Das Antragsvolumen sollte zu den üblicherweise ausgeschütteten Beträgen passen (vorher informieren!). Im Finanzierungsplan sind Eigenmittel und beantragte Zuschüsse kenntlich zu machen.

## 9. Projektcontrolling

Controlling ist eine englische Wortschöpfung und lässt sich am ehesten mit Steuern und Lenken übersetzen. Die Aufgabe eines Controllers kommt der eines Steuerannes gleich. Wer steuert blickt in die Zukunft, versucht künftige Entwicklungen oder Schwierigkeiten vorherzusehen und diese in sein Kalkül einzubeziehen. Controlling ist daher immer zukunftsorientiert. Dies gelingt jedoch nur, wenn man über die aktuelle Situation gut Bescheid weiß und alle notwendigen Informationen erhält oder beschafft. Mit anderen Worten: das einzige, was der Controller kontrolliert, ist zunächst die Sicherung des optimalen Informationsflusses (Abb. 13). Für die Steuerung eines Projektes ist immer die Projektleitung verantwortlich, für die Steuerung der einzelnen Arbeitspakete sind es die Teammitglieder.

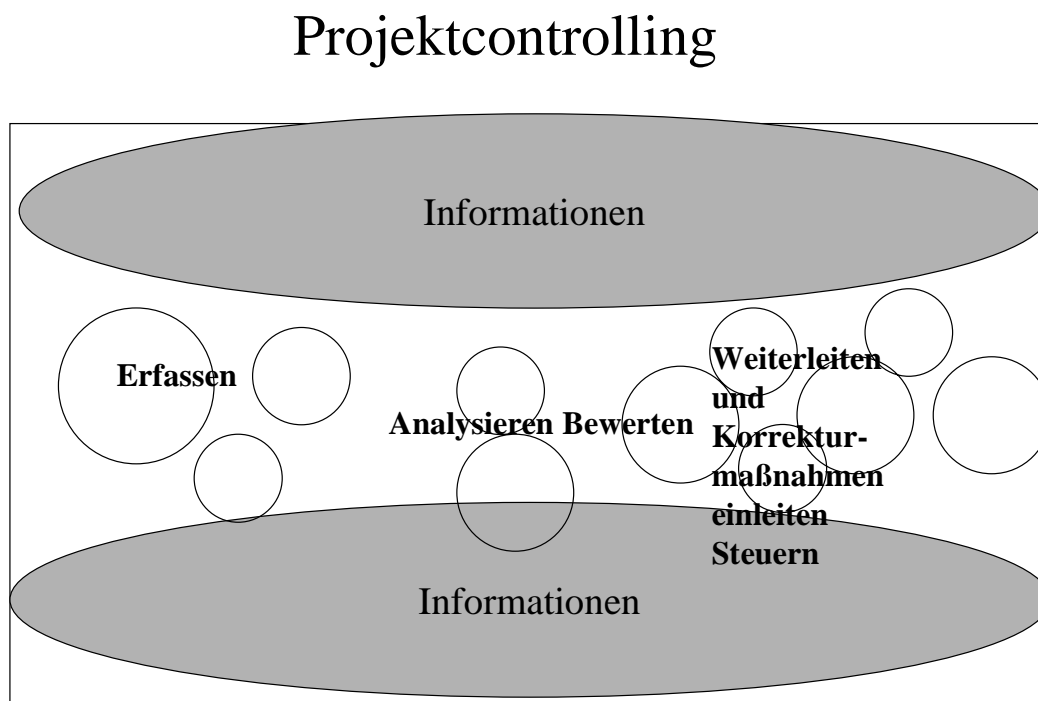


Abb. 13: Informationserfassung und -bearbeitung sind Grundlagen des Controlling

Eine gute Projektplanung mittels eines Ablaufplanes, eines Balkendiagramms oder eines Projektterminkalenders ist eine solide Grundlage für ein erfolgreiches Controlling. Wichtig ist, dass ein verbindliches Informationssystem aufgebaut wird.

Für das Controlling ist es wichtig, nicht nur Daten und Informationen zu erhalten, die den bisherigen Projektlauf beschreiben, sondern vor allem auch zukunftsorientierte Daten auswerten.

Die Ist-Daten des Controllers bestehen deshalb aus zwei Teilen:

- ⇒ der zukunftsbezogene Teil dient der Projektsteuerung (wie lange brauchen wir noch?),
- ⇒ der vergangenheitsbezogene Teil sichert das bisher Geleistete (was wurde bisher erreicht?).

Was lässt sich steuern? Bei gravierenden Abweichungen kann auf drei Bereiche steuernd eingewirkt werden:

- Der gesamte Leistungsumfang: Lassen sich hier Veränderungen vornehmen, Teilaufgaben evt. streichen?
- Die finanziellen Ressourcen: Sind Einsparungen durch eine Abminderung der Qualität möglich oder lassen sich zusätzliche Mittel organisieren?
- Das Zeitbudget: Lassen sich einzelne Arbeitspakete verdichten; sind alle Pufferzeiten ausgereizt?

Monate im Jahr .....															
Code	Maßnahme	verantwortlich	AZ* Tag	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Projektmanagem.	Braun	80	—————											
2	Schulung	Maier	25						—————						
3.1	Bestandsaufn.	Huber	5		—————										
3.2	Stärke/Schwäch	Huber	3		—————										
3.4	Leitbildentw.	Huber	15			—————									
3.5	Planung	Braun	3							—————					
4	Produktentw.	Klausner	25								—————				
5	Marketing	Müller	10										—————		

\* AZ – effektive Arbeitszeit

Abb. 14: Steuern mit dem Balkenplan.

Die Planungsinstrumente sind eine gute Grundlage für ein wirkungsvolles Controlling: Auf einem Balkenplan wird ein Ist-Balken einem Soll-Balken gegenübergestellt. Der Soll-Balken repräsentiert den ursprünglichen Planungsansatz mit Anfang, Ende und Dauer. Dem wird der Ist-Balken gegenüber gestellt, der das bisher geleistete repräsentiert. Rechts der „Heute“-Linie liegt die Zukunft. Alle Angaben des Ist-Balkens sind ab dieser Linie geschätzt und stellen (sofern dies möglich ist) eine Kalkulation dar. Natürlich kann jeder Balken mit zusätzlichen Informationen, wie Name des Verantwortlichen, Arbeitsstundenbudget etc. versehen werden.

## 10. Was kann Regionalberatung bewirken? Wie evaluiere ich Wirkung?

Beteiligungsorientierte und prozesshaft angelegte Entwicklungs- und Umsetzungsschritte müssen sich auf Dauer lohnen. Es liegt in der Natur der Sache, dass jemand, der knappe Ressourcen (Geld, Zeit, Engagement etc.) in Planung, Umsetzung und Durchführung eines Projektes bzw. einer Aktivität investiert,

- vorher abzuschätzen versucht, ob sich sein Engagement voraussichtlich lohnt oder nicht (Ex-Ante-Evaluierung),
- durch laufende Überprüfung versucht, ob alles wie geplant verläuft, evtl. Korrekturen erforderlich werden (Prozess-Monitoring bzw. -Evaluierung)
- nach der Implementierung des Projektes herauszufinden versucht, ob alles reibungslos verlaufen ist, ob die Erstellung ordnungsgemäß und wie geplant erfolgt ist, ob das Projekt den gestellten Anforderungen entspricht (Ergebnis-Evaluierung), und

- schließlich prüfen will, ob das Projekt die gesellschaftlichen Ziele, die damit angestrebt wurden, tatsächlich auch erfüllt (Erfolgs-Evaluierung) oder wie geplant vorrausichtlich erfüllen wird.

Daraus wird deutlich, dass Evaluation unterschiedliche Ziele verfolgt: Prozesse, Ergebnisse, Auswirkungen, Bilanzen.


Für Evaluationen gibt es keine einheitliche Definition, die allgemein anerkannt ist. Darüber hinaus sind Bezugsgrößen und Bewertungsmaßstäbe sehr unterschiedlich. Es ist daher zu Beginn jeder Evaluation geboten, sich über das Ziel und die Bewertungsmaßstäbe einer Evaluation zu verständigen. Dabei ist vor allem zwischen den Polen „harte“ Kriterien und „weiche“ Kriterien zu unterscheiden bzw. in Beziehung zueinander zu setzen. Vor allem die Bewertung „weicher“ Kriterien erfordert die Schaffung eines eigenen Rahmens. Gegenüber Dritten, in der Regel den Geldgebern, ist aber sowohl im Vorfeld wie auch in der Durchführung nachzuweisen, dass die eingesetzten Mittel im Sinne der Ziele effektiv eingesetzt wurden.

In den letzten Jahren sind zur Bewertung von Projekten und offenen Regionalentwicklungskonzepten verschiedene Ansätze von Evaluationsverfahren erarbeitet worden. Im Folgenden sind eine Systematisierung sowie mögliche Beispiele aufgeführt.

## Evaluation

### Eine Systematisierung:

- **Ex-Ante Evaluierung**
  - Entscheidungshilfe
- **Prozess-Monitoring, Prozess-Evaluierung**
  - laufendes Controlling
- **Ergebnis-Evaluierung**
  - erfüllt Projekt die Anforderungen
- **Erfolgs-Evaluierung**
  - erfüllt Projekt die gesteckten Ziele




Akademie der Katholischen Landjugend e.V.

Abb. 15

## Evaluation

### Grundsätzliche Unterschiede:

- **Selbst-Evaluation**
  - Erfolgskontrolle im Eigeninteresse
- **Externe-Evaluation**
  - Erfolgskontrolle im Auftrag Dritter
- **Out-put**
  - sichtbare Ergebnisse
- **Out-come**
  - feststellbare Wirkungen



Akademie der Katholischen Landjugend e.V.

Abb. 16

## Evaluation Auswahlkriterien für E.-Methoden

- Welcher Gegenstand, welches Objekt?
- Welchen Zweck erfüllt die Evaluation?
- Wieviel Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welche räumliche, zeitliche personelle Abgrenzung?

Akademie der Katholischen Landjugend e.V.



Abb. 17

## Evaluation- auf welche Arten

1. Ergebnisevaluation
  - Ziele des ILEK/REK, in den Handlungsfeldern, Ziele der Einzelprojekte

Mögliche Kategorien:

- Anzahl der umgesetzten Projekte
- Schaffung von Einrichtungen, Dienstleistungen
- Anzahl der erreichten Akteure
- Anzahl der Beratungen
- Anzahl Arbeitskreise, Fortbildungen, usw

Akademie der Katholischen Landjugend e.V.



Abb. 18

## Evaluation- auf welche Arten

2. Erfolgsevaluierung –Erfassung der Wirkung in den Einzelprojekten, den Handlungsfeldern

Mögliche Kategorien:

- Schaffung/Sicherung von Arbeitsplätzen
- Erschließung zusätzlicher Fördermittel
- Erschließung von Privatinvestitionen
- Steigerung von Besucherzahlen/Gästeszahlen
- Steigerung regionaler Wertschöpfung
- Erfassung von Einsparpotentialen (Energie,...)
- Erfassung der Veröffentlichungen
- Erfassung der Bekanntheit

Akademie der Katholischen Landjugend e.V.



Abb. 19

## Evaluation- auf welche Arten

### 3. Effizienzkontrolle – Erfassung des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag (RM)

#### Mögliche Kriterien:

- Anzahl neuerartiger Produkte und Dienstleistungen
- Anzahl neuartiger Betriebskooperationen
- Verhältnis von Aufwand (REK + RM) in einem Zeitraum zu aquirierten Fördermitteln, zu investierten Privatmittel,...
- 

Akademie der Katholischen Landjugend e.V.



Abb. 20

## Evaluation- auf welche Arten

### 4. Prozess-evaluierung

=> zielt vor allem auf interne Optimierung

#### Mögliche Kriterien:

- Bewertung der Abstimmungsprozesse
- Bewertung der Kooperationsformen (Auftraggeber, Arbeitsgruppen, Projektleitung)
- Auswirkungsgrad von Störungen von Außen
- Einbindung von Eigeninitiative

=> Nutzung von Selbst-evaluations-bögen

siehe [www.leaderplus.de](http://www.leaderplus.de)

Akademie der Katholischen Landjugend e.V.



Abb. 21

## **II. Literatur und Softwarehinweise**

Antes, Wolfgang: Projektarbeit für Profis – Planung, Marketing, Finanzierung, Teamarbeit, Münster 2001, ISBN 3-93158-63-X, mit abrufbarer Software. Der vorliegende Text und die vorliegende Graphik wurden in zentralen Teilen dieser Veröffentlichung entnommen. Wir danken dem Autor.

Gothe, Stefan, Regionale Prozesse gestalten – Handbuch für Regionalmanagement und Regionalberatung, Kassel 2006

Kommunare, Regioplaner – das Excel-Tool zur Planung von regionalen Projekten und Prozessen, Bonn 2006, [www.kommunare.de](http://www.kommunare.de)

Projekte, Konzepte, Ideen – Das Magazin für Projektarbeit, Hrg.: Jugendstiftung Baden-Württemberg, Postfach 1162, 74370 Sersheim, Tel. 07042-831711, Fax: 07042-831740

Projektmanagement, ein Trainingsbuch, Hrg.: Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1998

Zechner, Gisela: Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen, Wien 1998