



Projektmanagement in der sozialen Arbeit: Ein Einstieg

Wissen für Ihr Projektmanagement

05/2019

Inhalt

I.	Merkmale von Projektmanagement	2
II.	Die Besonderheit von Projektmanagement im Umfeld sozialer Arbeit	5
III.	Rahmenbedingungen für Projektmanagement	7
IV.	Projektphasen	8
V.	Ziele formulieren	11
	Literatur	15

I. Merkmale von Projektmanagement

Projekte gibt es seit es Menschen mit Ideen und Umsetzungswillen gibt. Jedes große Bauvorhaben der Vergangenheit war bis zur Fertigstellung ein Projekt. Stets sind mehrere Menschen mit ihren Denkfähigkeiten und mit ihren Ideen daran beteiligt. Der Bau des Kolosseums in Rom, die Fertigstellung der Pyramiden in Ägypten oder der Bau großer Denkmäler gehören dazu.

*Projekt = lat. von
Proiectum:*

*Das nach vorne
Geworfene*

Projekte reichen in unserer heutigen Zeit von der Wissenschaft (Forschungsprojekt) oder dem eigenen Hausbau bis hin zum Bau eines neuen Flughafens oder eines Konzerthauses. Innerhalb einer Organisation können Projekte ebenfalls ganz unterschiedlicher Art sein. Die Einführung einer elektronischen Zeiterfassung und spezielle kunden-/klientenzentrierte Projekte können dabei im Vordergrund stehen. Auch private Themen wie die Gartenplanung, ein

*Wichtigstes
Kennzeichen:*

*Ein Projekt
ist einmalig*

Studium oder die Planung einer Hochzeit können als Projekte bearbeitet werden.

Ein Projekt wird nach DIN-Norm 69901 als eine Tätigkeit, die „im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation“ definiert.

Gleichzeitig ist diese Tätigkeit nicht mit der herkömmlichen Tätigkeit verbunden und wird aus dieser ausgekoppelt. Erkennbar wird dies an Aufgaben, die von den alltäglichen Aufgaben deutlich abweichen.

Eine sogenannte Linientätigkeit ist hingegen eine täglich wiederkehrende Arbeit. So lässt sich schnell erkennen, ob es

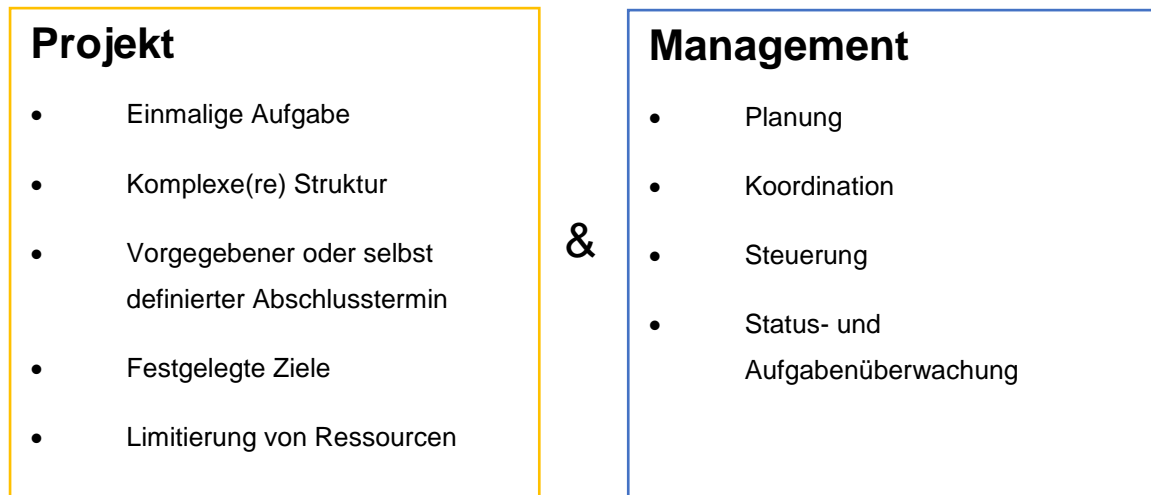
Projekte in Organisationen der sozialen Arbeit können z.B. sein:

Strukturelle Veränderungsprozesse

Erschließung / Erweiterung neuer Zielgruppen

sich um ein Projekt handelt oder ob ein neues Aufgabengebiet an eine Stelle angegliedert wird.

Projektmanagement besteht aus zwei zentralen Merkmalen:



All diese einzelnen Faktoren sind in Wirtschaftsunternehmen und sozialen Organisationen gleich.

II. Die Besonderheit von Projektmanagement im Umfeld sozialer Arbeit

Was unterscheidet also Projektmanagement in sozialen Organisationen im Gegensatz zu einem Wirtschaftsunternehmen?

Drei zentrale Faktoren:

1. Personenkreis

Soziale Arbeit lebt von der Arbeit mit Menschen. Verändern sich Zielgruppen in ihrer Altersstruktur oder Hilfebedarfe, ändert sich die Ausrichtung der Projektarbeit. So können auch Änderungen in der Gesetzgebung Auswirkungen auf die Arbeit für die Zielgruppe zur Folge haben (wie u.a. das Bundesteilhabegesetz).

Neben strukturellen Anpassungen, sind viele Projekte auf die Zielgruppe sozialer Arbeit ausgerichtet

2. Finanzielle Ressourcen

Besonders in entgeltfinanzierten Bereichen wie der Bezugsbetreuung ist Projektarbeit selten zusätzlich mit ausreichend finanziellen Mitteln bedacht.

3. Personelle Ausstattung

Die finanziellen Ressourcen haben direkte Auswirkung auf die Personaldecke. Aus diesem Grund läuft Projektarbeit oft neben dem Tagesgeschäft.

Hier ist gutes Selbst- und Zeitmanagement gefragt!

Wenn die Ressourcen knapp sind, ist „schlanke“ Projektarbeit eine Notwendigkeit, um Projekte zu einem positiven Abschluss zu bringen.

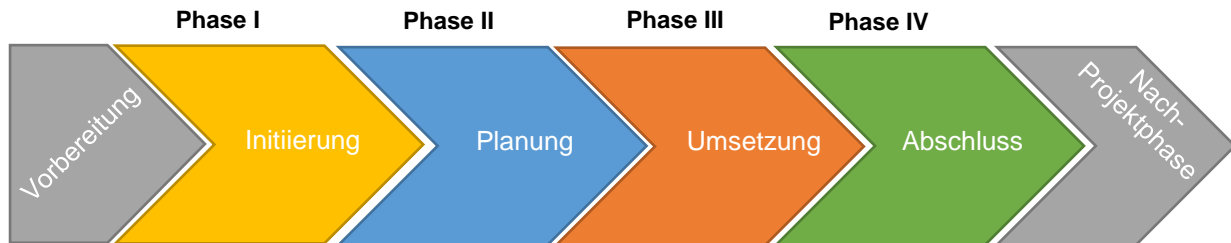
Dazu müssen einige Rahmenbedingungen vorhanden sein, um Verzögerungen möglichst zu vermeiden und geringe Budgets einhalten zu können.

III. Rahmenbedingungen für Projektmanagement im Umfeld sozialer Arbeit

- Fachliches Knowhow der Projektteilnehmer
- Agenda und methodische Führung der Sitzungen
- Klare Spielregeln für alle Beteiligten (Gesprächskultur, Sitzungsvorbereitung,
- Sitzungsleitung, Aufgabenerledigung außerhalb der Projekttreffen)
- Klare Informationsstrukturen sowie Kommunikations- und Teamfähigkeit
- Konsequenz in der Umsetzung der vorher definierten Ziele
- Transparente Berichterstattung an die Führungskräfte bzw. den Auftraggeber über den Projektstatus
- Vertrauen in die Fachkenntnisse der Projektteilnehmer

IV. Projektphasen

Es gibt zentrale Phasen, in denen Projekte ablaufen. Diese werden je nach Auffassung in vier, fünf oder sechs Phasen beschrieben. Ich selbst arbeite mit den vier zentralen Phasen (vgl. Zell 2018, 6. Auflage), die in einem Projekt zum Tragen kommen. Für die hier nachfolgende Übersicht, sind die Phasen fünf und sechs wie sie u.a. bei Keßler und Winkelhofer (2004) beschrieben sind mit beigefügt.



Die Vorbereitungsphase und Nachprojektphase sehe ich persönlich jeweils als Teil der Initiierungs- und der Abschlussphase.

Initiierungsphase: Projektstart und Definition

- Ausformulierung Projekt-Antrag/Auftrag und Abnahme
- Machbarkeits-Prüfung
- Pflichtenheft
- Ist-Analyse durchführen
- Definition von messbaren Zielen
- Projektteam bilden
- Identifikation von möglichen Risiken (finanzielle, personelle)
- Abstecken der Handlungsbereiche
- Klärung der Berichterstattung

Planungsphase: Detailplanung

- Definition von Meilensteinen
- Projekt-organisation (Termine, Verantwortung)
- Informationsaustausch
- Planung der Handlungs-schritte

Achtung: Nehmen Sie insbesondere Phase II und III nicht als fest gesetzte Punkte. Sie werden immer wieder an den Punkt kommen, wo an der Planung noch einmal justiert und Ziele angepasst werden müssen.

- SWOT-Analyse
- Projektstruktur
- Prüfung von Szenarien
- Aufgaben und Arbeitspakete festlegen
- Gremien prüfen (Lenkungsausschuss, Präsentationen bei Führungskräften)

*„Plans are worthless,
but planning is
everything“*

(D. Eisenhower)

Umsetzungsphase: Realisierung und Steuerung

- Informationsaustausch, regelmäßige Meetings oder Informationseingabe auf einer Plattform (z.B. Slack)
- Projektcontrolling (Qualität, Finanzierung, Termine)
- Aufgabensteuerung
- Mitarbeitersteuerung, Teamentwicklung, (Ziel-) Konflikte bearbeiten
- Geplante Maßnahmen umsetzen
- Liste offener Themen

Abschlussphase: Implementierung und Evaluation

- „Praxiseinsatz“
- Projektabschluss und Abschlussmeeting
- Analyse von Abweichungen aus der Planungsphase
- Projektbericht / Abschlussbericht -> Erfahrungssicherung
- Auflösung der Projektorganisation
- Nachkalkulation und Budgetüberprüfung

Die Kenntnis dieser Phasen hilft Ihnen dabei, ein Projekt zu strukturieren und den Überblick zu behalten. Mit klar formulierten Zielen können Sie bereits einsteigen.

V. Ziele formulieren

Vermutlich haben Sie bereits von smarten Zielen gelesen oder gehört. Diese Formel eignet sich bestens für

zielführendes Projektmanagement, denn dadurch werden die Schritte kleinteilig operationalisierbar. Die S.M.A.R.T.-Formel können Sie immer da anwenden, wo es um Ziele geht. Sie zwingt alle Projektteilnehmenden dazu, konkret zu werden.

Spezifisch: Beschreiben Sie so genau wie möglich, was umgesetzt werden soll. z.B. „Konzepterstellung für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement.“

Wichtig: die Formel zu kennen ist gut, sie anzuwenden noch besser!

Messbar: Schreiben Sie konkret messbare Zahlen, Einheiten und Zeiten. Richtig formuliert heißt: „Einnahmensteigerung um 5%“ unkonkret formuliert: „Einnahmensteigerung“.

Akzeptiert (auch -> attraktiv, angemessen, abgestimmt, ausführbar): Ziele sollten von allen Beteiligten, insbesondere im Projektteam, anerkannt und akzeptiert werden. Bsp. Unattraktives oder inakzeptables Ziel: „Alle Klienten unserer Tagesstätte erhalten rosa T-Shirts bei der Aufnahme.“ Bsp.

Attraktives Ziel: „Alle Klienten erhalten eine Willkommensmappe mit allen wichtigen Informationen bei der Aufnahme.“

Realistisch: Ein Ziel kann durchaus hoch gesteckt, sollte jedoch erreichbar sein. Schwer erreichbar wäre z.B. die Formulierung einer fünfzigprozentigen Einnahmensteigerung innerhalb eines Monats, weil sie voraussichtlich die notwendigen Ressourcen dafür noch gar nicht aufgebracht haben.

Terminiert: Der schwierigste Teil. Deadlines lösen bei vielen Menschen Unbehagen aus. Diese Termine sind jedoch das Maß an Verbindlichkeit, die Sie für Projekte benötigen. Legen Sie sich auf ein Datum fest, an dem etwas umgesetzt sein soll. Wenn der Termin überschritten wird, aus welchen Gründen auch immer, ist das kein Beinbruch. Meist stehen

Tipp: Nutzen Sie einfache Hilfsmittel wie einen digitalen Kalender mit Erinnerungsfunktion für Ihre Aufgaben.

diese fünf Punkte in Bezug zueinander. So ist ein festgesetzter Endtermin gleichzeitig auch zeitlich messbar. In der Formulierung des Projektauftrags ist es sinnvoll, zusätzlich smarte Teilziele zu beschreiben. z.B. Interviewführung mit zentralen Stellen beim Träger innerhalb der Analysephase vom 01. bis zum 28.02. So vermeiden Sie unnötige Umwege und behalten einen Roten Faden bei der Ausführung Ihrer Maßnahmen im Blick.

Achtung: Es müssen nicht immer alle Smart-Kriterien erfüllt sein bzw. gibt es in der sozialen Arbeit Ziele, bei denen es Graubereiche bei der Formulierung geben wird. Wichtig ist, dass Sie so konkret wie möglich werden, das ist die zentrale Botschaft zur Formulierung von Zielen.

Ein Beispiel:

T

M

Die KiTa-Regenbogen hat bis zum 31.12. des laufenden

R

S

Jahres ein Konzept für das Betriebliche

A

Gesundheitsmanagement seiner festangestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter implementiert.

Hier ist beschrieben, um was genau es geht und was am Ende dabei herauskommen soll. In der Formulierung des Projektauftrags ist es sinnvoll, zusätzlich smarte Teilziele zu beschreiben. z.B. Interviewführung mit zentralen Stellen beim Träger innerhalb der Analysephase vom 01. bis zum 28.02. So vermeiden Sie unnötige Umwege und behalten einen Roten Faden bei der Ausführung Ihrer Maßnahmen im Blick.

Literatur

Bruno, J. (2014). Projektmanagement: Das Wissen für den Profi . vdf Hochschulvlg.

Kessler, H., & Winkelhofer, G. (2011). Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten. Springer.

Krug, G. (2018). **Verplant Verpeilt Verpennt:** Agiles Projektmanagement 5.0. Afinion Verlag.

Litke, H. D., Kunow, I., & Schulz-Wimmer, H. (2016).

Projektmanagement. Haufe.

Schels, I., & Uwe, S. M. (2016). Projektmanagement mit Excel: Projekte planen, überwachen und steuern. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.

Zell, H. (2013). Projektmanagement. - lernen, lehren und für die Praxis. BoD.

Sie haben Fragen rund um das Thema Projektmanagement in der sozialen Arbeit? Schreiben Sie mir gerne.

Viel Erfolg bei Ihren Projekten!



Benjamin RAHN
SozialManagement

kontakt@benjamin-rahn.de

www.projektmanagement-sozialarbeit.de