



Beschäftigung, Bildung und Teilhabe vor Ort



KOMMIT

DAS MANAGEMENT-HANDBUCH
FÜR MIGRANTENORGANISATIONEN

Herausgegeben von:

RAA BRANDENBURG
DEMOKRATIE UND INTEGRATION BRANDENBURG E.V.
IM AUFTRAG DER INTEGRATIONSBEAUFTRAGTEN

Pluralismus, Partizipation und aktive Interessenvertretung sind anerkannte Leitvorstellungen unserer Gesellschaft und Grundlage unserer Demokratie. Dies gilt auch für ethnische Gruppierungen. Ohne aktive Mitwirkung der Bürger und Bürgerinnen kann eine demokratische Gesellschaft nicht auf Dauer existieren. Genau wie Organisationen zur Vertretung der Interessen von Menschen aus der Mehrheitsgesellschaft sind auch Organisationen von Zugewanderten legitimer Ausdruck kultureller Selbstbestimmung und Teil jeder pluralistischen Gesellschaft.

Migrantenorganisationen spielen eine wichtige Rolle im Kontext des interkulturellen Dialogs. Integration kann nur in einem ständigen Dialog zwischen Mehrheitsgesellschaft und Zugewanderten gelingen, und zwar in einem Dialog auf Augenhöhe. Migrantenselbstorganisationen sind dabei nicht nur kompetente Partner, sondern auch Experten in Sachen Integration und auch in anderen gesellschaftlichen Fragen. Wir brauchen die Sicht und die Sichtweisen der Migrantinnen und Migranten. Migrantinnen und Migranten dürfen nicht nur als Zielgruppe von Betreuungs- und Integrationsmaßnahmen gesehen werden. Sie sind auch als handelnde Menschen in dieser unserer gemeinsamen Gesellschaft, als Partner und Akteure, wahrzunehmen und anzuerkennen. Integration braucht Partizipation, und zwar Partizipation auf allen gesellschaftlichen Ebenen und in allen Bereichen!

Auch das bürgergesellschaftliche Engagement von und für Zugewanderte in Vereinen, Verbänden und in Migrantenorganisationen trägt erheblich zur Integration und zur sozialen Stabilität bei. Integration ist nicht allein eine staatliche Aufgabe. Sie ist auch und vor allem ein zivilgesellschaftliches Projekt. Dabei leisten Migrantenselbstorganisationen bereits vieles. Sie bringen mit ihren vielfältigen Aktivitäten ihre Potentiale in den Integrationsprozess ein und sind wichtige Partner der Integrationsarbeit. Das Spektrum ihrer Aktivitäten reicht von Sport-, Freizeit-, und Kulturaktivitäten bis hin zur politischen und gesellschaftlichen Interessenvertretung.

Manche Migrantenorganisationen, insbesondere kleinere Vereine oder Vereine ohne lange Organisationserfahrung, stehen oft jedoch vor Schwierigkeiten und Hürden, wenn es um die Vereinsarbeit geht. Es fehlt an Wissen über die rechtlichen oder betriebswirtschaftlichen Grundlagen, an Know How in Öffentlichkeitsarbeit oder den Zugang zu Fördermitteln.

Dieses Handbuch soll Migrantenselbstorganisationen bei den vielen Fragen und Problemen, die sich aus einer Vereinsgründung und Vereinsführung ergeben, unterstützen. Aufbauend auf einer Qualifizierungsreihe für Vertreterinnen und Vertreter von Migrantenselbstorganisationen in Brandenburg, dem Projekt KOMMIT, stellt dieses Buch in anschaulicher Weise Wissen zur Verfügung, das die Vereinsgründung und Vereinsführung erleichtern soll. Themen wie Projektmanagement, Vereinsrecht, betriebswirtschaftliche Grundlagen, Öffentlichkeitsarbeit, Moderation und vieles mehr stehen dabei im Vordergrund. Auch wenn des Öfteren Brandenburger Beispiele genannt werden, sind die Inhalte auf alle anderen Bundesländer übertragbar.

Wir hoffen sehr, dass dieses Wissen und die hier zusammengetragenen Informationen Migrantenselbstorganisationen – genauso aber auch Vereine der Mehrheitsgesellschaft – in ihrer so wichtigen und wertvollen Arbeit unterstützen können.

Dieses Buch ist durch Beiträge vieler entstanden. Danken möchte ich

- den Förderern für die Unterstützung,
- allen Autorinnen und Autoren und allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, ohne deren hohe Motivation und kontinuierliche Mitarbeit und Unterstützung weder die Qualifizierungsreihe noch das Handbuch zustande gekommen wären,
- *Gunhild Künzel* für ihre geduldige Mitwirkung an den organisatorischen Notwendigkeiten,
- *Charlotte Große* für die unterstützende Evaluation,
- *Dr. Mohamed Hamdali* für seine fachkundige und umsichtige Anleitung und Betreuung des Projektes,
- *Henrike* und *Jens Krüsmann* für die redaktionelle Begleitung und das Lektorat des Handbuches.
- Danken möchte ich auch der RAA Brandenburg für die Unterstützung und die Herausgabe dieses Handbuches
- und ganz besonders *Sera Choi* für die kompetente, ideenreiche und verlässliche Leitung des Projektes.

Prof. Dr. Karin Weiss
Integrationsbeauftragte
des Landes Brandenburg
September 2008



INHALT:

Uwe Hanf
EINFÜHRUNG IN DAS VEREINSRECHT
SEITE 4

Uwe Hanf
FINANZEN IM VEREIN
SEITE 18

Claudia Friedel
FUNDRAISING
SEITE 30

Henrike Krüsmann
PROJEKTMANAGEMENT
UND KONZEPTENTWICKLUNG
SEITE 42

Julia Lexow-Kapp
PROJEKTENTWICKLUNG IN DER PRAXIS
KOMMENTIERTE LISTE VON FÖRDER-
MITTELGEBERN
SEITE 56

Yasemin Kural
PUBLIC RELATIONS (PR)/
ÖFFENTLICHKEITSARBEIT
SEITE 80

Hans-Jürgen Lorenz
PRÄSENTATIONSTECHNIKEN UND -METHODEN
SEITE 90

Henrike Krüsmann
MODERATION UND MODERATIONSTECHNIKEN
SEITE 104

Henrike Krüsmann
UMGANG MIT KONFLIKTEN
SEITE 120

Charlotte Große
EVALUATION DES PROJEKTES KOMMIT
SEITE 134



Henrike Krüsmann

**PROJEKTMANAGEMENT
UND KONZEPTENWICKLUNG**

- 1. PROJEKTMANAGEMENT
 - 1.1 EINLEITUNG
 - 1.2 WAS IST PROJEKTMANAGEMENT?
 - 1.3 PROJEKTPHASEN
 - 1.4 FAKTOREN FÜR EIN ERFOLGREICHES PROJEKTMANAGEMENT
 - 1.5 FÜHREN UND STEuern EINES PROJEKTES
 - 1.6 TEAMENTWICKLUNG IM PROJEKTMANAGEMENT
 - 1.7 ZUSAMMENFASSUNG
- 2. KONZEPTENTWICKLUNG
 - 2.1 BEGRIFFSBESTIMMUNG
 - 2.2 VON DER PROJEKTIDEE ZUM KONZEPT
 - 2.3 WESENTLICHE INHALTE VON KONZEPTEN
 - 2.4 VOM KONZEPT ZUM PROJEKTANTRAG
 - 2.5 DER KOSTEN- UND FINANZIERUNGSPLAN
 - 2.6 ZUSAMMENFASSUNG

ZUSAMMENFASSUNG

Ein Projekt zeichnet sich durch Neuartigkeit, Begrenztheit, Bestimmtheit und Organisiertheit aus und hat ein klar definiertes Ziel. Projektmanagement umfasst die Gesamtheit der Planungs-, Organisations-, Führungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben eines Vorhabens. Ein Projekt durchläuft verschiedene Projektphasen – die informelle Phase/Idee, die Definitionsphase/Konzeptentwicklung, die Planungsphase, die Realisierungsphase sowie die Abschlussphase/Feedback. Es gibt verschiedene Faktoren, die einen erfolgreichen Ablauf des Projektes gewährleisten, z.B. eine kompetente Projektleitung, Teamarbeit, eine sorgfältige Planung, der konstruktive Umgang mit Konflikten, eine genaue Kalkulation von Kosten und Zeit sowie eine zeitnahe Steuerung, eine gute Dokumentation und ein sinnvolles Ordnungssystem, insbesondere im Bereich der Buchführung. Das Konzept bzw. die Konzeption bildet die Basis für viele Vorhaben in Vereinen. Aus dem Konzept lässt sich der Projektantrag entwickeln. Es enthält wesentliche Aussagen zur Ausgangslage und zum Bedarf, zur Zielgruppe, zur Zielstellung, zu den Angeboten und den eingesetzten Methoden, zum Personalbedarf sowie einen Kosten- und Finanzierungsplan.

■ 1. PROJEKTMANAGEMENT

■ 1.1 EINLEITUNG

Projektmanagement gibt es seit Menschen größere Vorhaben gemeinschaftlich durchführen. Hierzu zählten in der Historie insbesondere der Bau von Gebäuden wie Tempel, Pyramiden, Brücken, aber auch das Planen von Festspielen, Seereisen usw.

In der Regel planen, organisieren, koordinieren, steuern und kontrollieren Menschen größere Vorhaben, sie managen also ihre Projekte. Aufgrund der zunehmenden Komplexität und der steigenden Anforderungen, insbesondere an Leitung und Teamarbeit, Vernetzung und Kooperation sowie Spezialisierung kommt dem Projektmanagement immer größere Bedeutung zu.

■ 1.2 WAS IST PROJEKTMANAGEMENT?

Das Wort „Management“ hat seinen Ursprung im Lateinischen (managere) und bedeutet „Das Pferd in all seinen Gangarten führen“. Übertragen auf unsere Zeit beinhaltet Management somit:

- das Planen
- das Organisieren
- das Führen
- das Entscheiden.

Das Wort „Projekt“ hat ebenfalls einen lateinischen Ursprung und bedeutet „Entwurf, Plan, Vorhaben oder auch Absicht.“ Ein Vorhaben ist ein Projekt, wenn es folgende Eigenschaften aufweist:

- **Neuartigkeit.** Es handelt sich um etwas Neuartiges und Einmaliges, was von Originalität zeugt. Ein Projekt trägt dazu bei, bestimmte Defizite (z.B. Wissens- oder Handlungsdefizite) zu minimieren.
- **Begrenztheit.** Das Vorhaben ist zeitlich, finanziell und personell begrenzt. Nach Abschluss des Projekts ist die Aufgabe erfüllt oder wird als Regelleistung weitergeführt.
- **Bestimmtheit.** Es gibt klare Zielvorgaben, die auch überprüfbar sind.
- **Organisiertheit.** Ein Projekt muss spezifischen Anforderungen in der Organisation entsprechen. Hierzu zählen u. a. Methoden, Mittel und Organisationsform.

Und was ist nun Projektmanagement?

● „Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes.“ (DIN-Norm DIN 69901).

● „Als „Projektmanagement“ bezeichnet man die Gesamtheit von Planungs-, Organisations-, Führungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben eines Vorhabens, wobei dieses „Vorhaben“ den Kriterien der Neuigkeit, der Begrenztheit, der Komplexität und der dem Vorhaben angepassten Organisationsform genügen muss“ (Stöhr 1997).

■ 1.3 PROJEKTPHASEN

Am Anfang des Projektmanagements steht die Idee. Um die Idee kreisen Fragen wie: Was macht das Projekt erforderlich? Was soll mit dem Projekt erreicht werden? Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es überhaupt? Welche Lösungsmöglichkeiten sind realisierbar?

Können auf diese ersten Fragen Antworten gefunden werden, kann mit der Projektentwicklung begonnen werden. Dabei durchläuft ein Projekt unterschiedliche Phasen. Im Folgenden wird der idealtypische Ablauf vorgestellt:

- I. **Informelle Phase/Idee**
- II. **Definitionsphase/Konzept**
(siehe Abschnitt 2 Konzeptentwicklung)
- III. **Planungsphase**
- IV. **Realisierungsphase**
- V. **Abschlussphase/Feedback**

Die Phasen laufen in der Regel nacheinander ab, sie können teilweise auch parallel oder in einer anderen Reihenfolge ablaufen. Einzelne Phasen können auch entfallen.

I. Informelle Phase: Die Projektidee

Hier entsteht die erste vage Idee eines Projektes mit folgenden Aktivitäten: Die Idee wird kommuniziert und den anderen Vereinsmitgliedern vorgestellt. Kritiken, Vorschläge, Erweiterungen, Erfahrungen werden geäu-

ßert. Weiterhin erfolgt die Suche nach Verbündeten und Mitstreitenden. Es wird immer einige geben, die die Idee unterstützen und andere, die sie ablehnen.

Es erfolgt ein erster schriftlicher Entwurf in Form einer kurzen Skizze. Das Wesentliche der Projektidee wird aufgeschrieben. Hinzu kommt eine erste allgemeine Recherche nach Finanzierungsmöglichkeiten. Oft können sich daraus bereits erste Schwerpunktverschiebungen, einzuhaltende Termine und Zeiträume oder auch die Grenzen eines eventuell zur Verfügung stehenden finanziellen Budgets ergeben.

Beispiel: Eine Stiftung, die für die Finanzierung des Projektes in Frage kommen kann, fördert z.B. nur Jugendliche im Alter von 16 bis 19 Jahren. Die zu fördernden Projekte sind auf einen Zeitraum von maximal 18 Monaten begrenzt. Einreichungsfristen für Anträge sind der 30.06. und 31.12. jeden Jahres. Gefördert werden maximal 80% der Gesamtkosten und maximal 10.000 €.

Diese Fakten können den Rahmen für ein mögliches Projekt bilden.

II. Definitionsphase: Die Projekt- bzw. Konzeptentwicklung (siehe auch Abschnitt 2 Konzeptentwicklung)

In dieser Phase erfolgt eine genaue Definition von Zielen, Bedarf und Zielgruppen bzw. Inhalten usw. Weiterhin erfolgt die Konzeptentwicklung. Das Konzept kann gleichzeitig die Grundlage für den Projektantrag bei einem potentiellen Geldgeber sein sowie für die Planung der Projektvorgänge dienen.

Mit dieser Phase muss die Prüfung auf Realisierbarkeit der Projektidee, insbesondere hinsichtlich des finanziellen und personellen Umfangs einhergehen. Dabei wird ein Überblick über die Möglichkeiten der Ressourcenbeschaffung gewonnen. Eventuelle Risiken finden Berücksichtigung.

In einem nächsten Schritt erfolgt die Antragstellung. Die Förderrichtlinien und Voraussetzungen für eine Antragstellung bilden die Grundlage des Projektantra-

ges. Zudem muss der Antrag vollständig entsprechend der Ausschreibung eingereicht werden. Oft sind Antragsfristen einzuhalten.

Im idealen Fall erfolgt eine Projektbewilligung und somit der Auftrag zur Durchführung des Projektes. Die Bewilligung enthält wiederum Richtlinien und Hinweise, die sorgfältig gelesen und auch beachtet werden müssen.

Nun kann es losgehen. Oft wird ein so genanntes Kick-Off-Meeting, d.h. ein offizieller Start des Projektes, durchgeführt. Hierzu kann eine Auftaktveranstaltung organisiert werden. Weiterhin können Pressemitteilungen verschickt, die Presse eingeladen sowie Vereinsmitglieder, Kooperationspartner und politisch Verantwortliche, wie z.B. Bürgermeister und Integrationsbeauftragte usw., informiert und eingeladen werden.

III. Planungsphase: Die Projektplanung

Vor der praktischen Umsetzung ist das Projekt sehr genau zu planen. Oft wurde hiermit bereits in der II. Phase begonnen. Zu den notwendigen Schritten zählen:

- Alle Aufgaben und Ressourcen werden klar definiert.
- Es erfolgt eine Einteilung in sinnvolle Teilaufgaben.
- Diese Teilaufgaben werden auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Mitglieder des Vereins verteilt.
- Die Gesamtverantwortung und der Gesamtüberblick sind einer Person zu übertragen.
- Es werden Projektmeilensteine festgelegt. Meilensteine sind inhaltlich und terminlich fixierte Ergebnisse und Ereignisse. Sie ermöglichen die Orientierung und unterstützen die Kontrolle des Projektverlaufs.
- Ebenso ist es erforderlich, einen vollständigen Projektplan anzufertigen.
- Nicht zu vergessen ist die Einrichtung eines verbindlichen und brauchbaren Systems der Buchführung, Abrechnung, Dokumentation und Ablage, welches fortlaufend und zeitnah geführt werden muss, um immer den aktuellen Überblick über den Stand des Projektes zu haben und zum Ende des Projektes den Verwendungsnachweis erstellen zu können.

■ Beispiel: *Integra e.V.*

Projektmeilensteine für „Multikulturelles Straßenfest des Integra e.V.“

Dezember 2008	Januar 2009	Februar 2009	März 2009	April 2009	Mai 2009	Juni 2009
Ideensammlung						
	Antragstellung bei Sparkassenstiftung					
		Absprachen mit der Stadtverwaltung				
			15. März 2009 verbindliche Zusage der Künstler			
			31. März 2009 endgültige Festlegung des Programms			
				25. April 2009 Plakate sind aufgehängt, Einladungen sind verschickt		
					16. Mai 2009 Durchführung des Straßenfestes	
						30. Juni 2009 Auswertung und finanzielle Abrechnung beim Zuwendungsgeber

IV. Realisierungsphase: Die Projektrealisierung

Nun erfolgt die Umsetzung des Projektes, oft verbunden mit einer entsprechenden Bewilligung des Projektantrages. In dieser Phase ist das Projektmanagement besonders gefordert.

- Es muss eine Steuerung und Kontrolle der Teilprojekte sowie des Gesamtprojektes erfolgen.
- Auftretende Probleme müssen erkannt und gelöst werden.
- Mit einer fortlaufenden Aktualisierung der Planung sind Schwachstellen zu korrigieren.
- Die Buchführung muss fortlaufend erfolgen, um jederzeit einen aktuellen Überblick über die Finanzmittel zu haben.

● Die Dokumentation aller Projektabläufe einschließlich der Probleme darf nicht vergessen werden.

● Abweichungen von der Planung und vom bewilligten Projektantrag sind unmittelbar mit der fördernden Institution zu kommunizieren.

V. Abschlussphase: Der Projektabschluss

Jedes Projekt hat ein vorher genau festgelegtes Ende. Zu diesem Zeitpunkt müssen die Ziele des Projektes erreicht sein, alle finanziellen Vorgänge beendet sein und der Verwendungsnachweis erstellt werden. Der ordentliche Abschluss eines Projektes gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Projektmanagements und wird dennoch oft vernachlässigt. Folgende Aufgaben sind dabei zu erledigen:

- eine verstärkte Motivation der Mitarbeitenden, da diese sich oft bereits im Ablösungsprozess befinden,
- eine korrekte Abrechnung und das Erstellen des sachlichen und finanziellen Verwendungsnachweises,
- Öffentlichkeitsarbeit und Ergebnispräsentation,
- die Dokumentation des Projektes,
- die Evaluation des Projektes,
- die Auflösung und Verabschiedung der Projektgruppe,
- das Suchen neuer Perspektiven,
- das Feiern der erfolgreichen Beendigung des Projektes mit allen Beteiligten, Aussprechen von Lob und Dank.

■ 1.4 FAKTOREN FÜR EIN ERFOLGREICHES PROJEKTMANAGEMENT

Es gibt verschiedene Faktoren, die dazu beitragen, dass ein Projekt erfolgreich verläuft. Dazu gehören:

- eine sorgfältige Planung: Je besser die Planung ist, desto weniger Risiken birgt das Projekt.
- eine genaue Kostenkalkulation: Trotz genauer Vorausberechnungen sollten ausreichende finanzielle Puffer eingeplant werden.
- eine Zeitkalkulation: Es ist immer notwendig, Pufferzeiten einzuplanen. Kommt es zu zeitlichen Verzögerungen, muss die Planung aktualisiert werden.
- regelmäßige Treffen: Es sind regelmäßige Treffen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu organisieren. Diese Treffen können im Gesamtteam und im Kleinteam stattfinden.
- eine genaue Dokumentation: Alles, was mit dem Projekt zu tun hat, ist genau zu dokumentieren. Hierzu gehören Protokolle von Treffen und Sitzungen, Absprachen, Verträge, Bestellungen, Lieferscheine, Rechnungen, Kostenvoranschläge usw.
- Ordnung: Es ist ein sinnvolles Ablagesystem und Abzeichnungssystem zu entwickeln. Dabei ist zu beachten, dass Unterlagen bis zu zehn Jahre lang aufgehoben werden müssen.
- klare Verantwortlichkeiten: Diese sollten personifiziert und schriftlich genau festgelegt werden.
- Flexibilität: Auf Planabweichungen sollte flexibel und schnell reagiert werden.
- Ausdauer und Belastbarkeit: Oft haben Projekte eine lange Vorbereitungsphase. Dies erfordert viel Kraft und Ausdauer.
- Kompetenzen: Die Kompetenzen aller Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter sollten genutzt werden. Vorhandene Kompetenzen müssen hierzu bekannt sein und ggf. gestärkt werden.

- Soziale Kompetenz: Das Managen von Projekten erfordert ein hohes Maß an sozialer Kompetenz. Hierzu zählen insbesondere Kenntnisse und Erfahrungen in Kommunikation, Konfliktmanagement, Teambildung und Motivation.

■ 1.5 FÜHREN UND STEUERN EINES PROJEKTES

Der Führung und Steuerung eines Projektes kommt besondere Bedeutung zu. Hier können zwei Ebenen unterschieden werden:

- die Sach-Ebene, also das Projekt selbst, das zu führen und zu steuern ist. Die Sach-Ebene wird durch Zeit, Kosten und Techniken bestimmt.
- die Beziehungs-Ebene, also die Führung und Steuerung der am Projekt Mitarbeitenden. Die Beziehungsebene wird durch Kommunikation, Motivation, Akzeptanz und die sozialen und persönlichen Kompetenzen aller am Projekt Beteiligten bestimmt.

Ein Projekt führen und steuern heißt, diese beiden Ebenen stets im Blick zu haben sowie Probleme vorausszusehen und diese zu verhindern oder zu lösen. Hierbei ist folgendes zu berücksichtigen:

- Erfassen des Ist-Zustandes,
- Soll-Ist-Analyse und Interpretation (Ergebnisabweichung, Terminabweichung, Kostenabweichung),
- Trendanalyse und Korrekturmaßnahmen (mögliche Abweichungen frühzeitig erkennen und entsprechend gegensteuern),
- Projektdokumentation (Zurückgreifen auf frühere Erfahrungen, um Fehler zu vermeiden, Herstellen der Nachvollziehbarkeit aller Prozesse),
- zeitnahes Arbeiten (z.B. fortlaufende Buchführung).

In der Realisierungsphase des Projektes ist verstärkt mit dem Auftreten von Problemen zu rechnen. Dies erfordert oft, dass die Planungen angepasst und aktualisiert werden. Wichtige Techniken zum Umgang mit Konflikten sind (siehe auch „Umgang mit Konflikten“):

- Klären, was das eigentliche Problem ist (Eisbergmodell). Oftmals wird ein anderes Problem vordergründig benannt und das tatsächliche Problem bleibt verdeckt.
- Meetings: Teammitglieder können zur Lösung des Problems Ideen sammeln und austauschen. Dies hilft, Konflikte und Missverständnisse zu klären.
- Kreativität und Phantasie nutzen, z.B. mittels Brainstorming. Alle Ideen werden schriftlich zusammengetragen, ohne sie zu bewerten oder einzuschränken.
- Das Problem wird in seine Einzelteile zerlegt. Für diese werden dann Einzellösungen gesucht.
- Probleme und Konflikte sollten als Chance begriffen werden.

Die folgenden Faktoren erleichtern der Projektmanagerin bzw. dem Projektmanager und somit auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Arbeit:

- das Anwenden von Projektmanagementmethoden,
- ein persönlicher Arbeitsstil, der auf Kooperation, Transparenz und Vertrauen setzt,
- die Fähigkeit zur Teamführung und Teamentwicklung sowie zur Motivation,
- das Beherrschen von Moderations-, Visualisierungs- und Präsentationstechniken,
- ein konstruktiver Umgang mit Konflikten, Konfliktmanagement,
- Kompetenzen in Kommunikation und Gesprächsführung.

Die Aufgaben der Projektmanagerin bzw. des Projektmanagers lassen sich zusammenfassen in:

- Planen,
 - Informieren,
 - Organisieren,
 - Delegieren,
 - Überwachen und Budgetieren,
 - Motivieren und Führen,
 - Koordinieren,
 - Steuern,
 - Berichten und Dokumentieren
- oder allgemein als Leitung des Projektes.

Aus den Aufgaben der Projektmanagerin bzw. des Projektmanagers ergeben sich folgende Anforderungen:

- Fachkompetenz (Wissen zum Gegenstand des Projektes, Allgemeinwissen, Managementwissen, Rechnungswesen und Controlling, betriebswirtschaftliches Wissen),
- Methodenkompetenz (Managementtechniken, Ziel- und Problemlösungstechniken, Kommunikationstechniken, Visualisierung, Präsentation, Moderation),
- soziale Kompetenz (Team- und Kooperationsfähigkeit, Streit- und Konfliktfähigkeit, Beurteilungsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Verhandlungsgeschick),
- persönliche Kompetenz (Selbstverantwortung, Selbstbewusstsein, Kreativität, Wahrnehmungs- und Einfühlungsvermögen, Rede- und Argumentationsfähigkeit, Organisationsvermögen, Begeisterungsvermögen, strategisches Denken, Flexibilität, physische und psychische Belastbarkeit),
- Führungskompetenz (Führungsstil).

■ 1.6 TEAMENTWICKLUNG IM PROJEKTMANAGEMENT

Projektmanagement ist auch immer Teamarbeit. Wo Menschen zusammentreffen, kommt es jedoch immer wieder zu Spannungen und Reibungen. Projektmanagement heißt daher auch, mit diesen Teamprozessen und dieser Teamdynamik umzugehen. Teamentwicklungsprozesse durchlaufen in der Regel fünf Phasen:

- I. **Forming** – Gründungsphase
- II. **Storming** – Streitphase
- III. **Norming** – Vertragsphase
- IV. **Performing** – Arbeitsphase
- V. **Re-Forming** – Bilanz- und Abschlussphase.

Die einzelnen Phasen sind durch unterschiedliche Aktivitäten und Merkmale gekennzeichnet und stellen unterschiedliche Anforderungen an die Projektleitung:

Phase	hauptsächliche Aktivitäten	Anforderung an die Leitung
Forming (Gründungs- und Orientierungsphase)	Ankommen in der Gruppe, gegenseitiges Kennenlernen, Einordnen in die Gruppe, Zurückhaltung und Höflichkeit, sachlicher Umgang miteinander	direktes, klares Führungsverhalten, hoher Einsatz, verschafft Überblick, gibt klare Struktur vor, Offenheit und Aufmerksamkeit
Storming (Streit- und Konfliktphase, Macht und Kontrolle)	sich präsentieren, Stärken und Schwächen zeigen sich, Widerstände bauen sich auf, Auseinandersetzungen entstehen, Regeln werden etabliert	Regeln werden etabliert, Vorbild, Moderation, hoher Einsatz, Konflikte zulassen und positiv fördern
Norming (Vertrauens- und Organisationsphase)	sich abfinden und akzeptieren, festlegen und einigen, intensiver Austausch, Wir-Gefühl, Zusammenarbeit	zieht sich zurück, gibt die Verantwortung an die Gruppe ab, vergibt Aufträge und liefert Material
Performing (Arbeitsphase)	die Sache steht im Vordergrund, die Rollen sind geklärt, sich einbringen und engagieren, Zusammenarbeit, gemeinsames Ziel wird verfolgt	die Gruppe übernimmt die Leitung, unterstützt die Gruppe, hilft, das Ziel im Auge zu behalten, steht bei Anfragen zur Verfügung
Re-Forming (Abschluss-, Auflösungsphase)	die Aufgaben sind erledigt, die Beziehungen lockern sich, ablösen, Abschied	großer Einsatz, das Ende vorbereiten, muss die Gruppe bis zum Ende zusammenhalten, Rückschau, Auswertung

In jeder Gruppe kommt es zur Herausbildung und zur Übernahme verschiedener Rollen. Die Rollenübernahme kann formell oder aber informell erfolgen. Bestimmte Rollen innerhalb einer Gruppe oder eines Teams können selbst gewählt und selbst entwickelt werden oder aber von der Gruppe oder der Projektleitung an eine Person übertragen werden.

■ 1.7 ZUSAMMENFASSUNG

Ein Projekt weist bestimmte Merkmale auf, es ist zeitlich, finanziell und personell begrenzt. Es hat ein definiertes Ziel, zeugt von Neuartigkeit und Originalität und es zeichnet sich durch eine besondere Form von Organisiertheit aus.

Die erfolgreiche Durchführung eines Projektes erfordert ein konsequentes Projektmanagement. Unter Projektmanagement ist die Gesamtheit von Planungs-, Führungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben eines Vorhabens zu verstehen. Ein Projekt benötigt eine Projektleitung, die über vielfältige Kompetenzen verfügt. Ein Projekt erfordert Teamarbeit.

Ein Projekt durchläuft verschiedene Projektphasen – die informelle Phase/Idee, die Definitionsphase/Konzeptentwicklung, die Planungsphase, die Realisierungsphase sowie die Abschlussphase/Feedback. Es gibt verschiedene Faktoren, die einen erfolgreichen Ablauf des Projektes gewährleisten, z.B. die sorgfältige Planung, der konstruktive Umgang mit Konflikten, eine genaue Kalkulation von Kosten und Zeit sowie eine zeitnahe Steuerung, eine gute Dokumentation und ein sinnvolles Ordnungssystem, insbesondere im Bereich der Buchführung.

■ 2. KONZEPTENTWICKLUNG

■ 2.1 BEGRIFFSBESTIMMUNG

Oft wird von Konzept oder Konzeption gesprochen. Gibt es einen Unterschied?

- Ein Konzept, abgeleitet von dem lateinischen Wort *conceptus* (= Zusammenfassen) ist ein „stichwortartiger Entwurf“, eine „erste Fassung einer Rede oder Schrift“.
- Eine Konzeption, abgeleitet von dem lateinischen Wort *conceptio* ist ein „gedanklicher Entwurf“, eine „klar umrissene Grundvorstellung“, ein „Leitprogramm“.

Konzepte und Konzeptionen sind demnach „Entwürfe“ und haben Gemeinsamkeiten mit einer Vision oder einem Plan. Obwohl eine Konzeption umfassender und

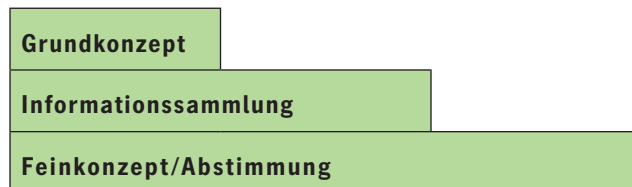
detaillierter ist, werden die Begriffe in der Praxis oft synonym und austauschbar benutzt.

Es gibt verschiedene Arten von Konzepten und Konzeptionen, z.B. die Gesamtkonzeption einer Organisation, das Leitbild, Führungskonzeptionen, Einrichtungskonzeptionen sowie fachliche Konzeptionen und innovative Konzepte für neue Projekte.

Im Folgenden wird der Begriff Konzept verwendet.

■ 2.2 VON DER PROJEKTIDEE ZUM KONZEPT

Konzepte für eine Maßnahme bzw. ein Projekt lassen sich in drei Stufen entwickeln:



● Grundkonzept

Hier wird eine erste Idee des Projektes entwickelt und grob skizziert. Die Fragen

Warum wollen wir etwas tun? (Bedarf)

Was wollen wir machen? (Inhalte)

Wozu wollen wir etwas machen? (Ziele)

An wen richtet sich das Projekt? (Zielgruppen)

sollten schriftlich beantwortet werden. Gleichzeitig ermöglicht diese Phase, dass die Projektgruppe sich über das Anliegen austauscht und einigt.

In dieser Phase sollte auch bereits geklärt werden, wer für das Projekt verantwortlich ist. Sollte in dem Projekt beabsichtigt sein, mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Angestellten- oder Honorarbasis zu arbeiten, sollten hier bereits erste klare Abstimmungen erfolgen.

● Informationssammlung

Auf der Grundlage des Grundkonzeptes beginnt nun eine genaue Recherche, z.B. über den Bedarf, über bereits existierende Projekte, über die Zielgruppe, über sinnvolle Methoden, zu möglichen Kooperationspartnern usw. Neben der inhaltlichen Recherche erfolgt auch die

Recherche nach Fördermöglichkeiten und Förderbedingungen. Dazu können das Internet, Handbücher, bestehende Kontakte usw. genutzt werden. Sinnvoll ist es, mit potentiellen Geldgebern in Kontakt zu treten, von der Projektidee zu berichten sowie nach den Förderaussichten, Förderzeiträumen, Förderhöhen, genauen Zielgruppen, Förderzielen usw. zu fragen. Auf dieser Grundlage kann dann das Feinkonzept erstellt werden.

● Feinkonzept/Abstimmung

Die gesammelten Informationen bilden die Grundlage für die Weiterentwicklung des Konzeptes. Alle Gliederungspunkte werden genau aufeinander abgestimmt, so dass das Gesamtkonzept in sich schlüssig ist. Das Konzept sollte in der Projektgruppe abschließend diskutiert werden. Empfehlenswert ist es, Unbeteiligte zu bitten, das Gesamtkonzept kritisch zu lesen.

Im Folgenden wird auf die Entwicklung von Konzepten für neue Maßnahmen oder neue Projekte in Vereinen eingegangen. Die Entwicklung von Konzepten kann z.B. notwendig werden, wenn ein Verein seine bisherigen Tätigkeiten ausweiten möchte oder finanzielle Mittel für ein bestimmtes Vorhaben bei einem Geldgeber beantragen möchte.

Bei der Erstellung eines Konzeptes sind folgende Anforderungen zu beachten:

- Die Konzeptentwicklung braucht Zeit und Geduld.
- Es muss ein innovatives Projekt sein.
- Die Konzeptentwicklung braucht eine Moderation bzw. eine Verantwortliche bzw. einen Verantwortlichen.
- Die Konzeptentwicklung braucht Ressourcen, Fähigkeiten, Ideen und Informationen.
- Die Konzeptentwicklung erfordert Recherchen und fundierte Kenntnisse.
- Die Konzeptentwicklung muss realistisch und realisierbar sein.

Ein Konzept ist nicht „einfach mal so zwischendurch“ zu schreiben. Dies erfordert einen langwierigen, zeitaufwändigen Prozess, der sowohl Recherchen als auch Visionen bedarf.

Konzepte als Entwürfe für geplante Aktivitäten werden

einerseits verfasst, um eine Finanzierung für das Projekt zu erhalten. Viele Geldgeber geben mit den einzureichenden Förderanträgen eine Struktur für das Konzept vor. Oft wird sogar der Umfang der Ausführungen zu den einzelnen Abschnitten festgelegt. Andererseits sind Konzepte für die abgestimmte Arbeit innerhalb eines Vereins wichtig, da in ihnen konkretisiert und festgehalten wird, wie ein Projekt ablaufen soll. Konzepte dienen zudem dazu, das Selbstverständnis zu klären und Ziele genau zu definieren. Mit dem Festschreiben der wichtigsten Punkte eines Vorhabens lassen sich viele Konflikte und interne Auseinandersetzungen vermeiden.

Für eine anschauliche Darstellung der grundlegenden Inhalte eines Konzeptes wird im Folgenden die Rechts- bzw. Organisationsform des eingetragenen gemeinnützigen Vereins gewählt. Die Ausführungen treffen aber auch auf andere Formen zu, z.B. auf eine GmbH oder eine Initiative.

■ 2.3 WESENTLICHE INHALTE VON KONZEPTEN

Die folgende Checkliste enthält Inhalte, die in jedem Konzept berücksichtigt werden sollten. Innerhalb der Projektgruppe sollte eine Verständigung zu allen Punkten stattfinden, um Missverständnissen und Konflikten vorzubeugen. Die Konzeptentwicklung mit der genauen Definition von Zielen stellt zudem einen wesentlichen Bestandteil des Projektmanagements dar.

Checkliste: Inhalte von Konzepten

Wer sind wir? – Angaben zum Verein

- Wie setzt sich der Verein zusammen? Wie viele Mitglieder hat er?
- Was sind die Ziele? Wofür engagiert sich der Verein?
- Welche Rechtsform bzw. Organisationsform liegt vor?
- Seit wann besteht der Verein?
- Wie finanziert sich der Verein?

Warum wollen wir etwas tun? – Bedarf/Ausgangslage

- Welche Notlagen/Probleme/Missstände fordern uns heraus?
- Welcher Bedarf soll abgedeckt werden?
- Wie ist die genaue Situation auf dem Gebiet, wo wir etwas tun wollen?
- Gibt es ähnliche Angebote?

Für wen? bzw. mit wem wollen wir etwas tun? – Zielgruppe

- An wen richtet sich das Vorhaben?
- Warum richtet sich das Angebot genau an diese Zielgruppe bzw. diese Zielgruppen?
- Wie soll die Zielgruppe erreicht werden?
- Wie setzt sich die Zielgruppe genau zusammen?

Wozu wollen wir etwas tun? – Ziele

- Was sind die Ziele des Projektes?
- Was soll erreicht werden?

Was wollen wir tun? – Inhalte

- Was sind die Inhalte des Projektes? Was soll inhaltlich passieren?
- Welche Leistungen sollen erbracht werden? Welche Veranstaltungen sind geplant?
- Was für Programme sollen angeboten werden?

Wie wollen wir arbeiten? – Methoden

- Mit welchen Methoden und Arbeitsformen wird gearbeitet?

Wo soll das Projekt umgesetzt werden? – Ort

- An welchem Standort findet das Projekt statt?
- In welchen Räumen?
- Wo befindet sich das Projektbüro?

Wann soll das Projekt durchgeführt werden? – Projektzeitraum

- Wann beginnt und endet das Projekt?
- Wie ist die Dauer?
- Gibt es Projektphasen?

Durch wen soll die Arbeit geleistet werden? – Personal

- Welches Personal wird gebraucht?
- Welche Aufgaben übernehmen die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Welche Qualifikationen sind notwendig und welche sind vorhanden?
- Wie ist der Status der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, d.h. arbeiten sie ehrenamtlich, auf Honorarbasis oder als Angestellte des Vereins?
- Mit welchem zeitlichen Umfang werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt?
- Wer ist wofür verantwortlich?

Womit soll gearbeitet werden? – Kosten- und Finanzierungsplan, Ausstattungsbedarf

- Welche sachlichen Mittel werden benötigt?
- Wie hoch sind die Kosten, d.h. welche finanziellen Mittel werden benötigt?
- Wie erfolgt die Finanzierung, d.h. woher kommt das Geld?
- Auf welcher rechtlichen Grundlage erfolgt die Arbeit? (z.B. SGB VIII, SGB II, SGB XII)

Was ist das Neue an dem Vorhaben? – Einmaligkeit

- Was ist das Innovative an dem Projekt?
- Wodurch grenzt es sich von anderen bzw. ähnlichen Projekten ab? („Das Besondere an unserem Vorhaben ist...“)

Wie wird die Nachhaltigkeit und Langfristigkeit gewährleistet?**– Nachhaltigkeit**

- Können Aussagen zur Fortführung des Projektes nach Ablauf der Förderung gemacht werden bzw. zu Nachfolgeprojekten?
- Werden Multiplikatorinnen oder Multiplikatoren ausgebildet?
- Gibt es eine Handreichung, Veröffentlichung, Internetpräsentation usw.?

Wie erfolgt die Qualitätssicherung und Evaluierung?**– Wirksamkeit**

- Welche Methoden der Qualitätssicherung werden eingesetzt?
- Wie erfolgt die Evaluierung, z.B. intern oder extern, durch Befragung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern?

Wie erfolgt die Öffentlichkeitsarbeit? – Public Relation

- Wie wird auf das Projekt aufmerksam gemacht?
- Wird in der Zeitung berichtet werden?
- Wird es einen Internetauftritt geben?

Mit wem wird zusammengearbeitet? – Vernetzung und Kooperation

- Gibt es bereits Partner, mit denen zusammengearbeitet wird?
- Wird es eine Vernetzung mit anderen Projekten geben?
- Wie erfolgt die Einbindung in bereits bestehende Strukturen und Netzwerke?

Wer sind die Ansprechpersonen? – Kontakte

- Wer ist für das Projekt verantwortlich?
- Wer kann Auskunft geben?
- Wann und wie ist diese Person erreichbar?
(E-mail, Telefon, Anrufbeantworter, Anwesenheitszeiten)

Wie heißt das Projekt? – Projektname

- Gibt es einen kurzen, einprägsamen Namen, der zum Projekt passt?

Hier lohnt sich oft ein Brainstorming. Weit verbreitet sind Abkürzungen. Diese sind jedoch nur sinnvoll, wenn ein unmittelbarer Bezug zum Projekt besteht. Mitunter empfiehlt es sich, unter den Titel noch eine Ergänzung zu schreiben, z.B.

- **KOMMiT**

Kompetenzen von Migrantinnen und Migranten stärken

- **Faustlos**

Wie Kinder Konflikte gewaltfrei lösen lernen

- **MIMI**

Das Gesundheitsprojekt mit Migranten für Migranten in Brandenburg

- **XENOS**

Leben und Arbeiten in Vielfalt

Wie lässt sich der Projektinhalt zusammenfassen? – Kurzdarstellung

- Ist das Wesentliche in 3-5 Sätzen bzw. 10 bis 12 Zeilen kurz und bündig dargestellt?

■ 2.4 VOM KONZEPT ZUM PROJEKTANTRAG

Ein Konzept ist noch lange kein Projektantrag, aber auf jeden Fall ein wesentlicher Bestandteil. Wie bereits erwähnt, gibt es von den einzelnen fördernden Institutionen in der Regel ganz bestimmte Anforderungen an die Form, an den Inhalt und an den Umfang des Projektantrages.

Grundsätzlich gilt, dass mit einem Projekt erst begonnen werden darf, wenn die Bewilligung durch den Förderer vorliegt!

Zu einem „ordentlichen“ Antrag gehören:

- das Anschreiben,
- das Konzept entsprechend den Anforderungen des Förderers,
- der Kosten- und Finanzierungsplan,
- eine rechtsverbindliche Unterschrift (in der Regel nur durch den Vorstand leistbar),
- Anlagen, entsprechend den Anforderungen, wie z.B.
 - die Satzung des Vereins (als Kopie),
 - der Vereinsregisterauszug (als Kopie),
 - die Gemeinnützigkeitserklärung (aktueller Freistellungsbescheid des Finanzamtes) (als Kopie),
 - geforderte Stellungnahmen, z.B. vom Jugendamt oder Schulamt, vom zuständigen Dachverband, wie AWO, DRK, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland, Paritätisches Werk, von den Integrationsbeauftragten u. Ä.,
 - notwendige Kooperationsvereinbarungen, z.B. von Schulen, Jugendeinrichtungen, Volkshochschulen u. Ä., Unternehmen,
 - eine Trägerdarstellung (Selbstdarstellung, Referenzen, Zeitungsartikel, Flyer).

■ 2.5 DER KOSTEN- UND FINANZIERUNGSPLAN

Zu einem Projektantrag gehört neben der inhaltlichen Darstellung des Projektes ein Kosten- und Finanzierungsplan. Dabei gilt, dass die Ausgaben mit den Einnahmen grundsätzlich deckungsgleich sein müssen. Die folgende Checkliste enthält wesentliche Bestandteile eines Kosten- und Finanzierungsplans.

A. Kostenplan/Ausgaben

- Personalkosten

- für angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - Gehaltskosten, einschließlich Zuwendungen wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld,
 - Versicherungsbeiträge des Arbeitgebers zur Renten-, Arbeitslosen, Kranken-, Pflege-, Unfallversicherung u. a.
 - Personalnebenkosten, wie Fortbildung und Supervision,
 - Reisekosten für Dienstfahrten, Unterkunft und Verpflegung

- für ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - Personalnebenkosten, wie Fortbildung und Supervision
 - Aufwandsentschädigungen,
 - Reisekosten für Dienstfahrten, Unterkunft und Verpflegung
- für Honorarmitarbeiterinnen und -mitarbeiter
 - Honorare
 - Personalnebenkosten, wie Fortbildung und Supervision
 - Reisekosten für Dienstfahrten, Unterkunft und Verpflegung

- *Sachkosten*

- Miete und Mietnebenkosten
 - für Büroanmietung
 - für die zeitweise Anmietung von Räumlichkeiten
- Verwaltungskosten (viele Geldgeber geben hier einen bestimmten Prozentsatz der förderfähigen Summe, oft zwischen 3 bis 15 % vor)
 - Buchführungskosten
 - Porto
 - Telefongebühren
 - Büro- und Verbrauchsmaterial
- Maßnahmekosten
 - Fahrtkosten für die Teilnehmenden
 - Eintrittsgelder
 - Arbeitsmaterialien und Kopien für die Teilnehmenden
 - Spielmaterialien
 - Öffentlichkeitsarbeit
- Fachliteratur

- *einmalige Investitionen*

- Bauinvestitionen
- Bürogeräte (wie z.B. Laptop, Kopierer, Fax, Telefon),
- Büromöbel

B. Finanzierungsplan/Einnahmen

- *Fremdmittel*

- Zuwendungen aus öffentlichen Mitteln
 - EU-Mittel
 - Bundesmittel, z.B. Modellförderung, Arbeitsförderung
 - Landesmittel, z.B. Landeszentrale für politische Bildung, Lottomittel

- Kommunale Mittel, z.B. Kulturamt, Jugendamt
- Sonstige öffentliche Mittel, z.B. Bußgelder

- Private Zuwendungen

- Erbschaften
- Schenkungen
- Spenden
- Stiftungen

- *Eigenmittel*

- Mitgliedsbeiträge
- Einnahmen aus Maßnahmen, z.B. Beiträge, Eintrittsgelder

Werden verschiedene Förderungen in Anspruch genommen, ist zu prüfen, ob diese kumulierbar, d.h. beide zugleich für dasselbe Projekt nutzbar sind. Dies erfragt man am besten bei den fördernden Institutionen. Beispiel: EU-Mittel aus einem Fond können nicht mit EU-Mitteln aus einem anderen Fond kombiniert werden oder die Förderung der Aktion Mensch reduziert sich um die Höhe, die von einem anderen öffentlichen Geldgeber, z.B. einer Kommune, gewährt wird.

Der Antrag ist fertig!

Das Äußere des Antrages darf nicht vernachlässigt werden, am besten wird alles gut sortiert in einem Schnellhefter zusammengefasst. Oft wird auch verlangt, dass der Antrag zusätzlich per E-Mail oder CD eingereicht wird. Auf jeden Fall darf nicht vergessen werden, eine Kopie des vollständigen Antrages selbst zu behalten.

Ist der Antrag eingereicht, heißt es, sich in Geduld zu üben. Oft dauert es Wochen, bis eine Antwort erfolgt. Zwischenzeitlich kann man sich jedoch telefonisch nach dem Eingang des Antrags erkundigen und nachfragen, ob noch Nachforderungen bestehen. Dies kommt vereinzelt vor und kann durchaus als gutes Zeichen gewertet werden. Im günstigen Fall bekommt der Verein einen Bewilligungsbescheid. Dieser muss genau studiert werden, insbesondere die Anlagen und Bestimmungen, denn diese sind verbindlich für die Durchführung des Projektes.

Sollte der Antrag abgelehnt werden, dann gilt es, nicht den Mut zu verlieren. Mit einer Ablehnung wird in der Regel nicht ausgedrückt, dass der Antrag nicht gut war. Vielmehr sind die zur Verfügung stehenden Mittel begrenzt und reichen in der Regel nicht für alle eingereichten Anträge! Auf jeden Fall sollte nach den Gründen der Ablehnung gefragt werden, um den Antrag für das nächste Mal zu optimieren.

■ 2.6 ZUSAMMENFASSUNG

Konzepte bzw. Konzeptionen stellen die Basis für viele Vorhaben in Vereinen und anderen Organisationen dar. Sie enthalten wesentliche Aussagen zur Ausgangslage und begründen somit den Bedarf für ein Vorhaben. Sie definieren die Ziele, die mit dem Projekt erreicht werden sollen, sie benennen die dazu notwendigen personellen, sachlichen und finanziellen Mittel und sie beschreiben den Weg sowie die zu erbringenden Leistungen, um diese Ziele zu erreichen. Oft bildet das Konzept die Grundlage für einen Förderantrag bei einer fördernden Institution. Der Projektantrag muss dann entsprechend der Ausschreibung des Geldgebers gestaltet sein. Zu jedem Projektantrag gehört ein ausgeglichener Kosten- und Finanzierungsplan, der nachweist, dass die Ein- und Ausgaben sich decken. Wurde das Projekt bewilligt, muss dessen Durchführung entsprechend dem Bewilligungsbescheid erfolgen. Abweichungen sind vorher mit der fördernden Institution zu kommunizieren. Zum Abschluss eines Projektes gehört immer ein inhaltlicher und finanzieller Sachbericht.

Literaturhinweise/weiterführende Literatur:

- Antes, Wolfgang; Czech-Schwaderer/Hrsg.: Projektfinanzierung für Profis. Grundlagen-Praxisbeispiele-Checklisten. Juventa Verlag Weinheim und München 2005.
- Graf, Pedro: Leitbild- und Konzeptentwicklung. Verlag ZIEL Augsburg 2008.
- Kolhoff, Ludgar; Vollmer, Michael: Grundelemente des sozialen Management I und II; Organisation und Finanzierung sozialer Einrichtungen, Seminarunterlagen. Schriftenreihe des Instituts für Fort- und Weiterbildung sozialer Berufe e.V. Band IV, Braunschweig 1998.
- Kolhoff, Ludgar: Finanzierung sozialer Einrichtungen und Dienste. Verlag ZIEL Augsburg 2002.
- Kolhoff, Ludgar: Projektmanagement. Nomos-Verlag 2004.
- Litke, Hans Dieter : Projektmanagement. Verlag Gräfe und Unzer 2002.
- Litke, Hans Dieter; Kunow, Ilonka: Projektmanagement. Haufe Verlag 2006.
- Stöhr, Hans-Jürgen: Projektmanagement. Universität Rostock, Dezernat für Studium und Lehre 1997.

Links:

www.jugendstiftung.de

Such- und Schlagworte für die Internetsuche:

Bewilligungsbescheid, EU-Programme, Konfliktmanagement, Konzept, Konzeptentwicklung, Konzeption, Kosten- und Finanzierungsplan, Moderation, Präsentation, Projekt, Projektantrag, Projektarten, Projektmanagement, Projektmeilenstein, Projektphasen, Projektsteuerung, Verwendungsnachweis, W-Fragen, Zuwendungsbescheid