

# SternStunden



Sedat Cakir \* Sabine Jungk

Management-Handbuch  
für Zuwanderer-Vereine

Klartext

 Landeszentrum  
für Zuwanderung  
Nordrhein-Westfalen

## Kapitel 4

### Planung mit System

#### Projekte managen

Es ist so weit: Der Vorstand von MIGRA e.V. hat entschieden, dass der Verein ein neues Projekt starten wird. Die Idee der Jugendlichen, eine lange Musiknacht mit Künstlern aus der Region, die „Night of Nations“, zu veranstalten, ist inzwischen erweitert worden. Die Jugendgruppe will außerdem für Kinder im Stadtteil eine Stadtteilolympiade organisieren, einen Wettbewerb für Skateboard-Fahrer, Inliner, Fußballer und viele andere sportliche Aktivitäten zum Mitmachen.

Und eine wichtige Information ist hinzugekommen: Es gibt Geld von der Kommune für Aktionen gegen Fremdenfeindlichkeit. Ein großer Ansporn, das Projekt weiter zu verfolgen, denn es ist klar, dass zusätzliches Geld benötigt wird, wenn mehr als die „Night of Nations“ stattfinden soll. Der Vorsitzende hat über seine guten Kontakte zum Integrationsbeirat nähere Informationen eingeholt: Die Chancen stehen nicht schlecht, dass ein Zuschuss für den Verein MIGRA e.V. bewilligt wird. Der Verein hat zwar bislang alle Teile des Projekts gut durchdacht, den Nutzen für verschiedene Gruppen innerhalb und außerhalb des Vereins bestimmt, die Ziele formuliert (siehe Kapitel 2). Ob aber die vielen neuen Ideen umsetzbar sind, werden wir im Verlauf des Kapitels sehen.

Denn jetzt geht es darum, das Projekt in allen Dimensionen vorzubereiten und die Umsetzung zu planen. Das erfordert weitere Zeit, bevor es „richtig“ losgehen kann, und die Ungeduld ist vielleicht groß. Aber: Gut geplant ist halb gewonnen, systematische Vorbereitung erleichtert es, die richtigen Schritte zur richtigen Zeit zu tun. Damit werden Chaos, Zeitdruck und Stress vermieden; die Instrumente erlauben es, das Projekt jederzeit richtig „im Griff“ zu haben. Diese Planung ist auch eine wichtige Voraussetzung für die spätere Ziel- und Ergebniskontrolle. Oft genug sind Planungen zu optimistisch, wenn nicht gar euphorisch. Besser fährt man jedoch, wenn sie realistisch sind und die gegebenen Umstände genau berücksichtigen.

#### **Ziele dieses Kapitels** sind:

- zu klären, was ein Projekt ist
- Projektprozesse, Phasen und Meilensteine des Projektes für eine gute Zeitplanung zu bestimmen

- die bei der Umsetzung nötigen Rollen und Funktionen sowie die im Verlauf nötigen Entscheidungen zu erläutern
- den Nutzen des Projekts für verschiedene Zielgruppen herauszuarbeiten und dadurch das Projekt plausibel und attraktiv zu machen für Auftrag- und Geldgeber
- ein systematisches Controlling und eine Ergebnissicherung durchzuführen.

Wie die Planungen wirkungsvoll in einen Förder-Antrag übersetzt werden, wird dann im nächsten Kapitel erläutert.

### **Was ist ein Projekt?**

Wir sind es gewöhnt, von „Projekten“ zu sprechen, aber was genau zeichnet Projekte aus und was unterscheidet sie von „ganz normalen“ Aktivitäten im Verein?

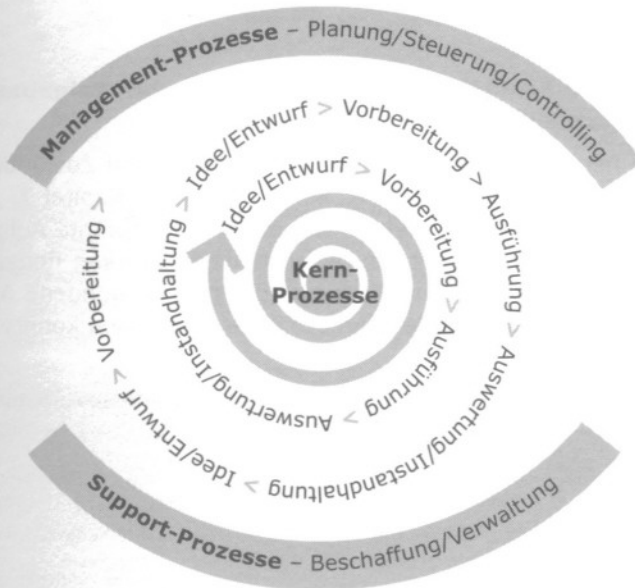
Ein Projekt ist keine normale Routinetätigkeit, sondern beinhaltet eine **neuartige Aufgabe**, die recht **komplex** ist.

### **Ein Projekt ist ein klar umrissenes Arbeitsvorhaben:**

- Es wird ins Leben gerufen, wenn eine Gruppe von Menschen durch einen Auftraggeber die Aufgabe erhält, einen ganz bestimmten Nutzen für ihn oder andere Nutznießer zu erreichen. Auch wenn in der ersten Phase des Projekts kein Zuschussgeber zu erkennen ist, so ist zumindest der Vorstand, der den Auftrag zur Konzepterstellung gegeben hat, vorläufig der Auftraggeber.
- Man spricht von Projekten, wenn mehrere Personen gemeinsam an der Lösung eines Problems arbeiten. Bei Projekten ist immer ein Team mit unterschiedlichen Aufgaben und Rollen eingebunden.
- Seine Ziele sind klar formuliert, sie benennen konkrete Aktivitäten und der Erfolg muss messbar sein (vgl. SMART, Kapitel 2).
- Das Projekt ist zeitlich begrenzt, es hat einen Anfang und einen Abschluss.
- Die Kosten für das Projekt sind zu Beginn festgelegt, es gibt ein Budget (das bei Projektbeginn zur Verfügung stehen muss, siehe weiter unten: Antragstellung).
- Die aufzuwendende Arbeitszeit von Ehrenamtlichen, Honorar- oder hauptamtlichen Kräften ist genau benannt und finanzierbar.
- Die Aktivitäten werden planmäßig und systematisch, von der Grobplanung zur Feinplanung umgesetzt.

## Projekt-Prozesse und Projekt-Team

Projektmanagement besteht aus drei Ebenen von parallelen Prozessen: dem Management-Prozess, dem Kern-Prozess und dem Support-/Unterstützungs-Prozess (Trigon 2002). Dahinter stehen unterschiedliche Aufgaben, für die die zuständigen Personen bestimmt werden müssen. Im Verein werden so auf verbindliche Weise Funktionen den jeweiligen Ebenen zugeordnet. Auf deren Umsetzung muss sich jeder verlassen können.



### Management-Prozess:

Das Projekt-Management sorgt für die übergeordneten Aufgaben: Gespräche mit Geldgebern und (politischen) Entscheidern, Überwachung und Unterstützung (Controlling) der Gesamtprozesse, von Buchhaltung, Kostenplanung und Abrechnung. Diese Funktionen müssen in enger Zusammenarbeit mit allen Projektbeteiligten wahrgenommen werden. In der Regel sollte der Vorstand diese Aufgaben übernehmen, da er (gegenüber dem Auftraggeber) Projektnehmer und letztlich verantwortlich für das Gelingen ist.

### Kern-Prozess:

Im Kern-Prozess sind die verschiedenen Arbeitsgruppen des Projektes aktiv. Das heisst, hier geschieht die eigentliche Planung und Umsetzung der einzelnen Projektteile. Enge Zusammenarbeit mit dem Management ist unverzichtbar und zwar als wechselseitige Information und Unterstützung. Diese Kern-Teams sollten ihr eigenes Controlling durchführen, um den Arbeitsprozess zu steuern.

## Support-Prozess:

Im Support- oder Unterstützungs-Prozess sind Aufgaben wie Verwaltung, Buchführung, Technik angesiedelt. Also Arbeiten, die nicht durch Inhalte bestimmt sind wie im Kern-Prozess, sondern durch notwendige technische und sonstige Assistenz.

Nicht für jeden Prozess müssen andere Personen zur Verfügung stehen, so viel (ehrenamtliches) Personal haben die meisten Vereine nicht. Wichtig ist aber, diese verschiedenen Aufgaben und Zuständigkeiten verantwortlich und trennscharf festzulegen. Und jede verantwortliche Person muss wissen, welche Funktion mit welchen Aufgaben verbunden ist.

## Material 1

### Checkliste zur Ermittlung der Funktionen und Aufgaben bei der Projektumsetzung

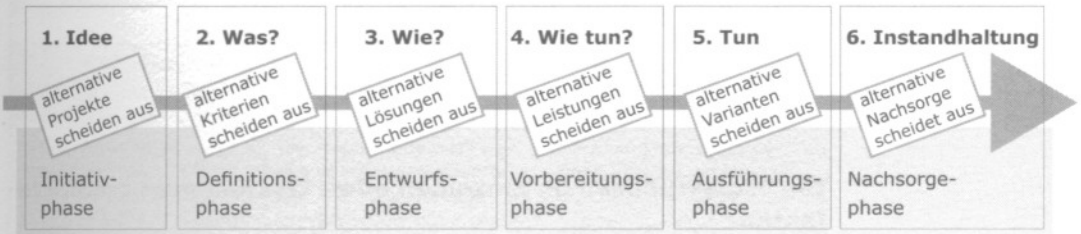
Nutzen Sie folgende Checkliste, um die Aufgaben und Zuständigkeiten in einem Projekt festzuhalten. Schlagen Sie im Kapitel 7, „Führung“ nach, dort wird beschrieben, wie man für bestimmte Aufgaben die geeigneten Personen mit den erforderlichen Stärken findet. Wir haben beispielhaft einige Funktionen und damit verbundene Aufgaben eingesetzt, wie sie bei der Night of Nations anfallen könnten.



Prozesse	Funktionsbeschreibung der/s Einzelnen	Wer? (Name)	Mit der Funktion verbundene Aufgaben
<b>Management-Prozess</b>	Projektverantwortung nach außen	in der Regel der/die Vorsitzende/r	Zuschussantrag stellen, Verträge abschließen ...
	Prozesscontrolling	Projektleitung	Überprüfung des zeitlichen Gesamtrahmens (Meilensteine) und der Zielerreichung
	Finanzcontrolling	z.B. Kassierer/in mit Projektleitung	Budgetkontrolle
<b>Kern-Prozess</b>	Programm gestalten	Person aus Projektteam	Musikgruppen auswählen ...
	Öffentlichkeitsarbeit	Person aus Projektteam	Plakate entwerfen (lassen), drucken, Lokalpresse informieren ...
	Programm-Extras entwickeln	Person aus Projektteam	Redebeitrag vorbereiten, kleine Mitmach-Aktionen zur Mitgliederwerbung vorbereiten ...
<b>Support-Prozess</b>	Veranstaltungsort, Bewirtung, technische Geräte organisieren	Person aus Projektteam und Unterstützer	geeignete Räumlichkeiten finden, Getränke beschaffen, Tische und Theke aufbauen, Bewirtungsteam zusammenstellen, Verstärkeranlage besorgen ...
	Kartenverkauf und Gästebetreuung organisieren	Person aus Projektteam und Unterstützer	Vorverkauf organisieren, Einladungen schreiben und versenden

## Projektphasen und Entscheidungen im Projektverlauf

Egal, ob es sich um ein kleines oder größeres Projekt handelt: Eine Planung der notwendigen Schritte und Aktivitäten, ihrer Reihenfolge und die verbindliche Festlegung der Verantwortlichkeiten ist unverzichtbar für die Steuerung. So behalten Sie den Überblick. Ein gut geplantes und durchgeführtes Projekt besteht aus sechs Phasen und in jeder Phase müssen bestimmte Entscheidungen getroffen werden:



In der Initiativphase muss zwischen verschiedenen Projektideen abgewogen werden, denn für alle vorhandenen Vorstellungen reichen die Ressourcen meistens nicht aus: Alternative Projekte scheidet aus. In der Definitionsphase werden die erwünschten Projektergebnisse genauer festgelegt und ungeeignete Maßnahmen verworfen, sie scheidet aus. In der dritten Phase geht es um den Entwurf einer detaillierten Lösung und um die entsprechenden Aktivitäten: von alternativen Lösungen muss man sich trennen. In der Ausführungsphase werden die Aktivitäten durchgeführt. Auch hier muss häufig abgewogen und entschieden werden, wie die Aktion umgesetzt und welche möglichen alternativen Varianten ausgeschlossen werden. Zum Abschluss geht es um die Auswertung und Sicherung der Projektergebnisse – wieder müssen Entscheidungen über die Art und Weise getroffen werden, in der dies geschehen soll.

Wer entscheidet über die im weiteren Verlauf der Projektumsetzung anliegenden Fragestellungen? Wichtig: Das Projektteam muss seine inhaltlichen und finanziellen Planungen immer mit dem Vorstand abstimmen. Denn er ist das einzige formale Organ, das gegenüber dem Zuschussgeber verantwortlich ist für die inhaltliche und administrative Abwicklung des Projekts. Bei der Vorstellung der Projektprozesse (Management-, Kern- und Support-Prozess) sind bereits Anregungen gegeben worden, wie weitere Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Projekt festgelegt werden müssen (Übung 1). Dennoch sollte nicht der Eindruck entstehen, dass die jeweils zuständige Person alles in diesem Bereich Anfallende alleine entscheiden muss oder darf.

## Entscheidungen und Abstimmungen im Projekt

Zu unterschiedlichen Anlässen müssen also Vereinbarungen vorbereitet und getroffen werden. Wir empfehlen Ihnen, nach der im Kapitel 7 beschriebenen Entscheidungs-Pyramide (Mitwissen – Mitdenken

## Material 2

– Mitentscheiden) vorzugehen. Dazu haben wir Ihnen eine entsprechende Checkliste erstellt, die Sie benutzen können.



Abstimmung mit folgenden Personen und Funktionsträgern ist notwendig über:	Wir informieren sie über ...	Wir beraten uns mit ... über ... (zur Entscheidungsreife vorbereiten)	Folgende Personen entscheiden über ...

## Die Projektphasen im Einzelnen oder: Wie isst man einen Elefanten?

Zurück zu den Projektphasen. Was verbirgt sich hinter jedem Planungsschritt? Wir zeigen Ihnen im Folgenden Instrumente für jede dieser Phasen oder weisen Sie darauf hin, an welcher Stelle in diesem Handbuch Sie nähere Informationen finden. Wie immer am Beispiel der Vereins MIGRA e.V.. Er hat bereits wichtige Schritte zur Vorbereitung des Projekts „Night of Nations“ geleistet: Ideen sind vorhanden, Ziele und Nutzen wurden ermittelt (s. Kap. 2 und 3).

### 1. Idee

alternative Projekte scheiden aus

Initiativ - phase

### 1. Idee – Initiativphase:

Situationsanalyse und „Bild“ von der Veränderung zeichnen (Weg von ... hin zu)

Entscheidungen: Alternative Projekte scheiden aus!

Zentral ist in dieser Phase also, ein „Bild“ von der Veränderung zu zeichnen, wie im Kapitel 2 gezeigt. Darüber hinaus ist zu klären: Wer hat einen direkten und wer einen indirekten Nutzen von dieser Projektidee? Auch hierfür wurden bereits Anleitungen gegeben (siehe Kapitel 3). Weiter sollte schon bei der Ideensammlung überlegt werden: Wer ist ein möglicher Auftraggeber? Dafür bietet es sich an, den ermittelten Nutzen für Vorstand, Projektteam, Mitglieder, Nutznießer/ Kunden mit dem des möglichen Auftraggebers, z.B. des Jugendamtes von Sonnstadt, abzugleichen.

### 2. Was?

alternative Kriterien scheiden aus

Definitions- phase

### 2. Was?

Definitionsphase: Wünsche, Projektziele und -ergebnisse, Leistungen formulieren. Rahmenbedingungen klären.

Entscheidungen: ungeeignete Maßnahmen verwerfen.

Diese Phase ist entscheidend. Für die notwendigen Planungsschritte möchten wir Ihnen zwei Materialien anbieten. Zunächst sollen die Ziele genauer erfasst werden. Dafür kann man unterscheiden zwischen Zielen, die unbedingt erreicht werden müssen, damit das Pro-

jekt dem Verein dienlich ist: die Muss-Ziele. Und dann gibt es noch Wunsch-Ziele, die nicht notwendig erreicht werden müssen, damit das Projekt erfolgreich ist. Sie wären aber positiv für die Weiterentwicklung des Vereins.

### Muss-Ziele und Wunsch-Ziele

Wir haben diese Tabelle mit Beispielen aus dem Verein MIGRA e.V. ausgefüllt.

### Material 3



Mit dem Projekt wollen wir folgendes Ergebnis erreichen:	Damit wäre folgendes Muss-Ziel erreicht:	Damit wäre folgendes Wunsch-Ziel erreicht:
Aktive Jugendliche aus dem Verein organisieren die Musikveranstaltung „Night of Nations“ erfolgreich.	Die Projektmitglieder werden durch einen erfahrenen Vereinsmitarbeiter bei Durchführung von Kulturveranstaltungen angeleitet.  Durch ein Anerkennungshonorar und durch eine aktive Betreuung seitens des Vorstandes wird die Einbindung der Jugendlichen in die Vereinsarbeit gefördert.  Die Eintrittsgelder sollen die Kosten der Künstler und der technischen Geräte finanzieren.	Die jungen Projektmitglieder erhalten Unterstützung durch den Vorstand, um im Verlauf der Projektumsetzung Teilverantwortlichkeiten zu übernehmen.  Die Einnahmen aus der Bewirtung sollen der weiteren Jugendarbeit des Vereins zugute kommen.
Mindestens 12 neue Jugendliche nehmen zukünftig an den Jugendtreffs teil.	Durch eine kontinuierliche und gezielte Öffentlichkeitsarbeit wird die Kulturveranstaltung bei den Jugendlichen in der Stadt bekannt gemacht. Internationale Livemusik aus der Region anbieten. Tanzmöglichkeiten für Jugendliche anbieten.	Durch gezielte Informationen über andere Aktivitäten des Vereins (Internet-Café) sollen die Jugendlichen für die weiteren Vereinsaktivitäten gewonnen werden.
Die Stadt Sonnstadt erkennt den Verein „MIGRA“ als kompetenten zukünftigen Kooperationspartner an.	Die Projektmitarbeiter dokumentieren den Ablauf und machen einen Abschlussbericht.	Die Stadt Sonnstadt will weitere freiwillige Aufgaben der Jugendarbeit gegen Entgelt an den Verein übergeben.

Das Vorhaben wird nun schriftlich festgehalten. Hilfreich ist hierfür ein sehr einfaches Verfahren zur Projektplanung. Die Form, die wir Ihnen jetzt vorschlagen, enthält darüber hinaus bereits viele Elemente, die in gängigen, einfachen Projektanträgen (Kapitel 5) erfüllt werden müssen. Auch für die Öffentlichkeitsarbeit (Kapitel 8) sind diese Formulierungen eine wichtige Grundlage. Es ist also eine Arbeit, die sich wirklich lohnt. Die Hilfsfragen zur Projektplanung unterstützen Sie darin, sich selbst die Projektidee klar zu machen – umso besser können Sie sie auch anderen Personen vermitteln. Sie können prü-



fen, ob die Ziele tragen und welche Entscheidungen eventuell noch zu treffen sind.

Unterscheiden Sie zwischen der internen und der externen Sicht, also dem, was für Ihren Verein wichtig ist und dem, was Ihre Kunden und den Auftraggeber interessiert. Natürlich gibt es da Überschneidungen:

- In interner Sicht dienen die Hilfsfragen dazu, im Verein noch einmal zu überprüfen, ob das Projekt für die **Ziele** und angestrebte Entwicklung des Vereins das Richtige ist, oder ob Energie in etwas gesteckt wird, das nicht wirklich voranbringt.
- Für die externe Sicht ist es wichtig, den Nutzen des Auftraggebers und der Kunden in den Mittelpunkt zu stellen, denn dem jeweiligen Geldgeber (Stadt, Land, Stiftung etc.) muss klar werden, dass Ihr Projekt zu seinen Programmen und den beabsichtigten Aktionen passt – und dass Sie eine Lösung für seine Probleme bieten können.

## Material 4



### Hilfsfragen zur Projektplanung

#### 1. Situationsanalyse und Problembeschreibung – Intern

Welches langfristige Ziel verfolgen Sie im Verein, zu dem das Projekt beiträgt?

Beschreibung der Ausgangssituation und des Nutzens für den Verein.

#### 2. Was wollen Sie mit dem Projekt für Ihren Verein als Organisation konkret erreichen? Wie wollen Sie den Erfolg messen? – Intern (Innerhalb des Vereins)

Verwenden Sie die SMART-Methode! (Kapitel 2).

#### 3. Situationsanalyse und Problembeschreibung – Extern

Einführung in das Thema, Problem, Projekt. Beschreibung der Ausgangssituation aus der Sicht des Kunden (Nutzers) und des Auftraggebers. Welchen Nutzen hat der Auftraggeber (Verbesserung der bisherigen Situation)?

#### 4. Welchen erkennbaren Zweck soll das Projekt erfüllen?

Auf den Punkt bringen!

#### 5. Was soll damit für wen erschaffen oder erreicht werden? Wie sieht der Zustand nach Beendigung des Projekts aus?

Beschreibung der Aktivitäten und Produkte.

#### 6. Wer ist der mögliche externe Auftraggeber (und Geldgeber)? Was ist sein Interesse, passt das Projekt zu seinen Zielen?

#### 7. Ressourcen-Check: Sind unsere personellen, finanziellen, räumlichen Möglichkeiten ausreichend? Sind unsere Planungen realistisch? Grobe Kalkulation des Zeitaufwandes, der technischen Mittel und des Finanzbedarfs.

**8. Welche Entscheidungen** wurden bisher durch den Auftraggeber und Projektleitung getroffen? Gibt es Beschlüsse zur Durchführung des Projektes?

Können Sie mit diesen Beschlüssen weiter arbeiten? Was müsste noch beschlossen werden?

**9. Welche weiteren Entscheidungen werden in nächster Zukunft (Projektverlauf) notwendig?**

Sehen Sie sich das Phasenmodell an.

**10. Welche Funktionsträger (Vorstand, Projektleitung ...) haben welche Entscheidung zu treffen?**

Verwenden Sie die Übungen 1 und 2 aus diesem Kapitel.

Um Ihnen eine Vorstellung zu geben, wie ein solcher Check ausfallen kann, haben wir stichpunktartig die Fragen für das Projekt des Vereins MIGRA e.V. beantwortet.



4.

### Hilfsfragen zur Projektplanung

Situationsanalyse und Problembeschreibung – Intern

**1** Unser Oberziel ist die Gewinnung und Aktivierung von Nachwuchs-Jugendlichen für den Verein. Durch den Generationswechsel im Verein sind bereits einige Jugendliche aktiv. Sie wollen die Kinder- und Jugendarbeit des Vereins ausbauen. Mit dem neuen Projekt können Zuschussmittel von verschiedenen Auftraggebern eingeworben werden, um zwei größere Veranstaltungen (Stadtteilolympiade und Night of Nations) durchzuführen, für die kein Geld aus der Vereinskasse vorhanden ist. Beide Veranstaltungen sind attraktiv für Kinder bzw. Jugendliche. So wird der Verein bekannt als interessanter (Veranstaltungs-)Ort für junge Leute. Das Projekt kann unsere jugendlichen Mitglieder binden und neue Mitglieder werben. Die Jugendlichen des Vereins lernen, eigenständig zu arbeiten und soziale Funktionen in der Gemeinschaft einzunehmen.

Was wollen Sie mit dem Projekt für Ihren Verein konkret erreichen? Wie wollen Sie den Erfolg messen? – Intern

**2** Bei der **Night of Nations** rechnen wir mit 150 – 200 jugendlichen Besuchern. Durch verschiedene Aktionen (Ansprechen, Info-Stand, Ansage von der Bühne ...) werden wir auf die neue Jugendarbeit hinweisen. Es soll mindestens eine Jugendgruppe mit 12 – 15 Personen entstehen.

Die **Stadtteilolympiade** wird genutzt, um auf den geplanten regelmäßigen Kindernachmittag hinzuweisen (mit einer Mitmachaktion). Ziel ist, eine **Kindergruppe** aufzubauen.

Wir wollen **10 neue jugendliche Mitglieder** gewinnen.

Insgesamt setzen wir auf eine breite **Medienaufmerksamkeit** und dadurch auf größere Bekanntheit und Anerkennung unseres Vereins.

### Situationsanalyse und Problembeschreibung – Extern

**3** *In der Stadt Sonnstadt leben 1500 Migrantinnen und Migranten. Der Verein MIGRA e.V. setzt sich seit Jahren für die bessere Integration und den interkulturellen Dialog ein. Insbesondere die soziale Situation von Migrantenjugendlichen wollen wir verbessern. Der Verein verfügt über gute Kontakte sowohl zu Zugewanderten und Alteingesessenen als auch zu Institutionen im Jugendbereich.*

*Jugendlichen fehlen im Freizeitbereich häufig die Möglichkeiten zu interkulturellen Begegnungen. Während sie in der Schule zusammen lernen, trennen sich ihre Wege oft in der Freizeit. Mit einer Stadtteilolympiade und einer Kulturveranstaltung „Night of Nations“ sollen zwei Großereignisse veranstaltet werden, die Jugendliche unterschiedlicher Herkunft ansprechen.*

### Welchen erkennbaren Zweck soll das Projekt erfüllen?

**4** *Die Jugendveranstaltungen bieten Begegnungsmöglichkeiten im Freizeitbereich und tragen zum Kennenlernen und Miteinander bei. Es sollen 150 – 200 Jugendliche erreicht werden. Es handelt sich um eine Aktion von Jugendlichen für Jugendliche, d.h. Jugendliche werden selbst aktiv. Den Besuchern wird die Mitarbeit in einer regelmäßigen Jugendgruppe angeboten.*

### Was soll damit für wen geschaffen oder erreicht werden? Wie sieht der Zustand nach Beendigung des Projekts aus?

- 5**
- a. Jugendliche übernehmen Verantwortung für die eigene Freizeitgestaltung. Sie werden aktiv.*
  - b. Mit der vierstündigen Stadtteilolympiade werden Kinder und Jugendliche zu einem sportlichen Wettbewerb eingeladen. Mit Spiel und Spaß wird interkulturelle Begegnung erlebbar. Durch Kooperationen mit Sportvereinen wird die gute Zusammenarbeit verstärkt.*
  - c. Die „Night of Nations“ spricht Jugendliche und junge Erwachsene an. Mit Livemusik wird ein kulturelles Ereignis geboten. Den Besuchern steht die Jugendarbeit des Vereins MIGRA e.V. offen.*

*Ein Projektbericht wird den Verlauf der Aktivitäten und die Teilnehmerzahl dokumentieren. Presseartikel und Werbematerialien werden ebenfalls der Kommune übersandt.*

Wer ist der externe Auftraggeber (und Geldgeber)? Was ist sein Interesse, passt das Projekt zu seinen Zielen?

*Die Kommune Sonnstadt soll dieses Projekt im Rahmen der Maßnahmen gegen Fremdenfeindlichkeit finanzieren. In den Informationen zu den Förderkriterien werden ausdrücklich Projekte gewünscht, die zu interkulturellen Begegnungen und zum Dialog über Zuwanderung und Integration beitragen. Zielgruppen dort sind Kinder, Jugendliche und Erwachsene. Außerdem werden Initiativen und Vereine aufgefordert, an diesem Programm mitzuwirken.*

Ressourcen-Check: Sind unsere personellen, finanziellen, räumlichen Möglichkeiten ausreichend? Sind unsere Planungen realistisch?

*Die Jugendgruppe ist motiviert und groß genug, um das Projekt Night of Nations durchzuführen. Voraussetzung ist, dass 2 Erwachsene die Antragstellung und das Finanzcontrolling mit übernehmen (Mentoren). Die Stadtteilolympiade ist nur machbar, wenn sich 3 bis 4 Erwachsene zur Organisation und Durchführung bereit finden. Die Night of Nations wird ca. 1500 € kosten, aber es wird mit Einnahmen gerechnet: 150 Besucher à 5 € = 750 €. Die fehlenden Mittel in Höhe von 750 € müssen durch den Getränkeverkauf gedeckt werden. Für die Stadtteilolympiade sind keine Einnahmen erkennbar, es werden aber Kosten für Werbung, Geräteverleih etc. in Höhe von 600 € entstehen. Ohne eine Finanzierung durch die Kommune ist das nicht machbar.*

Welche Entscheidungen wurden bisher durch den Auftraggeber und Projektleiter getroffen?

*Mit dem Auftraggeber sind erste positive Gespräche geführt worden. Die Kommune wartet auf unseren Antrag. Im Verein gibt es eine Gruppe von Projektinteressierten, Jugendliche und Erwachsene. Verbindliche Planungsgespräche müssen noch geführt werden. Der Vorstand hat die Projekte begrüßt und die Projektgruppen aufgefordert, einen detaillierten Plan zu den einzelnen Aktivitäten und den jeweiligen Organisationen zu entwerfen.*

Welche Entscheidungen werden in nächster Zukunft (Projektverlauf) notwendig?

*Einrichtung der Projektgruppen. Entwurf der Veranstaltungen für Antragstellung, d.h. Inhalte weiter klären und Finanzbedarf abschätzen. Danach soll der Kassierer den Finanzplan gemeinsam mit den Projektgruppen erstellen. Der Vorsitzende hat sich bereit erklärt, die Projektgruppen bei der Antragsformulierung zu unterstützen. Der Antrag muss in 2 Monaten spätestens eingereicht werden.*



4

Welche Funktionsträger haben welche Entscheidung zu treffen?

*Die Projektgruppe bestimmt die Funktionen und Aufgaben der Beteiligten und erarbeitet einen Entwurf für einen Projektantrag. Kassierer und Vorsitzender übernehmen endgültige Prüfung des Antrags und der Kostenkalkulation.*

Sie stellen in dieser Phase der Projektdefinition vielleicht fest, dass nicht alle Projektideen den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Beteiligten entgegenkommen. Welche Projektidee kommt den verschiedenen Nutzergruppen am nächsten? Entscheiden Sie, welche Projektideen deshalb verworfen oder von nun an ausgeschlossen werden.



### 3. Wie?

Entwurfsphase: Detaillierter Lösungsentwurf, Aktivitäten, Projektergebnis endgültig festlegen. Antragstellung.

Entscheidungen: Alternative Lösungsentwürfe scheidet aus!

In dieser Phase wird ein grober Projektplan erarbeitet. Dafür müssen die in Phase 2 erarbeiteten Projektplanungen so ergänzt werden, dass ein realistisches Bild des Vorhabens entsteht. Das heißt, zu den sorgfältig geprüften Projektinhalten müssen insbesondere hinzukommen:

- die grobe zeitliche Abfolge/Reihenfolge der Projektschritte (Projektablauf)
- die kalkulierten Kosten (s. dazu Kapitel 6)
- die personellen Ressourcen, z.B. auch Überlegungen, wie das Projektteam von anderen Aufgaben im Verein freigestellt werden kann
- die notwendigen technischen Hilfsmittel
- die Einbindung in die bestehenden Abläufe im Verein.

Dieser Entwurf wird dem Auftraggeber in Form eines Antrags zur Entscheidung vorgelegt (hierzu mehr im nächsten Kapitel). Eventuell sind Nachverhandlungen innerhalb des Vereins und mit dem Geldgeber nötig, bis realistische Lösungsentwürfe erarbeitet und zur weiteren Umsetzung beschlossen sind. Wurde ein Antrag auf Fördermittel abgelehnt, gibt es zwei Möglichkeiten. Entweder versucht man, an anderer Stelle noch einmal einen Antrag zu stellen, Sponsoren zu gewinnen etc. – dadurch wird der Zeitplan sich verändern müssen. Oder das Projekt wird so verändert, dass Teile z.B. nur mit Eigenmitteln durchgeführt werden können. Hierfür müssen alle Planungsschritte noch einmal überdacht werden. An dieser Stelle wäre im Verein MIGRA e.V. zu entscheiden, ob die Stadtteilolympiade durchgeführt werden soll, obwohl die Ressourcen sehr knapp sind.

#### 4. Wie tun?

Vorbereitungsphase: Lösung in konkrete Handlungsschritte übersetzen.

Entscheidungen: Alternative Leistungen scheiden aus!

#### 4. Wie tun?

alternative Leistungen scheiden aus

Vorbereitungsphase

Jetzt geht's ins Detail. Voraussetzung für den Start dieser Phase ist, dass die benötigten Ressourcen vorhanden sind. Also muss z.B. ein Förderantrag bewilligt worden sein. Nun werden die einzelnen Tätigkeiten genauer aufgelistet. Was muss getan werden, damit der gewünschte Erfolg der Maßnahme erreicht wird?

Mit dem Projektablaufplan (PAP) wird die Reihenfolge der einzelnen Tätigkeiten festgelegt. Hierbei sind zwei Fragen zu klären:

- a) Welche Tätigkeiten müssen nacheinander ausgeführt werden? Welche Tätigkeit muss abgeschlossen sein, um mit der nächsten zu beginnen?
- b) Welche Tätigkeiten müssen/können parallel bearbeitet werden?

Nützlich für einen Projektplan ist die Festlegung von Meilensteinen. Als Meilenstein bezeichnet man den Zeitpunkt, an dem wichtige und zentrale Projektabschnitte erfolgreich abgeschlossen werden. Diese Zeitpunkte müssen vorher festgelegt werden, damit alles plangemäß läuft. Bei diesen Meilensteinen halten Sie inne und prüfen den IST- und SOLL-Zustand des Projekts. Bei den Übergängen von einem Meilenstein zum anderen müssen bestimmte Aufgaben erledigt sein, um notwendige Entscheidungen treffen zu können.

#### Wer macht was bis wann? Erweiterter Projektablaufplan (PAP):

Die folgende Planungstabelle stellt einen erweiterten PAP dar. Sie hilft Ihnen bei der Übersicht über das Projekt und dient als Checkliste: Sind alle notwendigen Schritte für die Realisierung erfasst? Sind die Verantwortlichen benannt und kennen die Betroffenen ihre Aufgaben und den Zeitplan? Ist die notwendige Zeit für bestimmte Aktivitäten realistisch geplant? Kurz: Wer macht was bis wann?

Meilensteine im Projekt des Vereins MIGRA e.V. wären z.B. der erfolgreiche Abschluss von Kooperationsvereinbarungen, der Zeitpunkt, an dem das Programm für eine Veranstaltung steht und alle Musikgruppen gewonnen sind, die Versendung von Einladungen und der Druck von Plakaten, die Durchführung der Veranstaltung selbst ... Überprüfen Sie, ob alle Ziele im PAP erfasst werden, also auch z.B. die Einrichtung der Erwachsenengruppe als Mentoren für die Jugendlichen und Zeit für eine sorgfältige Auswertung.

#### Material 5



## Checkliste: Projektablaufplan \_\_\_\_\_

Wer macht was bis wann? Oder: Welche Aktivität muss von wem bis wann erledigt werden?

Aktivität	Verantwortlich ist ...	zeitlicher Aufwand	Termin
Vorbereitung			
<b>Meilenstein 1</b>			
Arbeitsschritte zum Meilenstein 1 auflisten			
<b>Meilenstein 2</b>			
Arbeitsschritte zum Meilenstein 2 auflisten			
<b>Meilenstein 3</b>			
Arbeitsschritte zum Meilenstein 3 auflisten			
Durchführung			
<b>Meilenstein 4</b>			
Arbeitsschritte zum Meilenstein 4 auflisten			
<b>und so weiter ...</b>			

### Projektcontrolling

Systematisches Controlling sorgt dafür, dass Projekte nicht „aus dem Ruder laufen“. Je komplexer die Projektaufgaben desto wichtiger sind eine sorgfältige Überwachung und Unterstützung der einzelnen Arbeitsschritte. In der Regel sind die in der Projektplanung festgelegten Meilensteine Anlass für das Controlling, arbeiten Sie also die entsprechenden Termine in die obige Checkliste ein. Controlling muss die Finanzen, die Ziele und die Aufgaben im Blick behalten.

#### Leitfragen sind:

- Ist der Meilenstein zum vorgesehenen Zeitpunkt erreicht?
- Wenn der Termin nicht gehalten werden konnte, handelt es sich nur um eine kurzfristige Verschiebung, die den Projekterfolg nicht beeinträchtigt?
- Oder sind gravierende Probleme aufgetreten? Welche sind das?
- Mögliche Lösungen: Zuständige Mitarbeiter erinnern oder motivieren, ihren Aktivitäten-Plan einzuhalten. Für einzelne Aktivitäten mehr Mitarbeiterinnen einsetzen (zeitlich befristete Konzentration, parallele Bearbeitung). Komplexität von Aktivitäten reduzieren (z.B. statt fünf Kooperationspartnern nur drei gewinnen). Aufgaben geringerer Priorität, evtl. einen Programmpunkt streichen.
- Welche externen Faktoren haben den Erfolg behindert und

welche neuen Strategien müssen geplant werden? Wer ist dafür zuständig?

- Haben sich ursprünglich nicht vorgesehene neue Möglichkeiten, Anknüpfungspunkte, Vorschläge von Internen oder Externen ergeben, die aufgegriffen werden sollen?
- Werden die Ziele durch die Umsetzung der Aktivitäten erreicht? Beispiel: Die Night of Nations wurde wunderbar organisiert und durchgeführt. Leider hat niemand mit einer kleinen Aktion auf den Verein aufmerksam gemacht, niemand ist gezielt auf die Besucher zugegangen. Das Ziel „zehn neue Mitglieder gewinnen“ wird wohl verfehlt.
- Entsprechen die Ausgaben dem geplanten Budget?

Die Formen des Controlling sollten den jeweils zu überprüfenden Meilensteinen entsprechen. Mal reicht es, wenn die Projektleitung die einzelnen Punkte in der Planungsmatrix lediglich „abhakt“. Mal ist eine Projekt-Teamsitzung nötig, vor allem, wenn größere Probleme auftreten und Lösungen gesucht werden müssen. Daneben empfiehlt sich eine Rückmeldung zum Stand der Projektarbeit an alle Beteiligten in regelmäßigen Abständen (auch an externe Kooperationspartner, Geldgeber etc.). Das motiviert, sorgt für Transparenz und hilft auch, Verständnis für Projektverzögerungen zu erzeugen. Dies gelingt umso besser, je überzeugender bestimmte Alternativen im Vorgehen begründet werden, um das Vertrauen zu erhalten.

**Checkliste für das Controlling**

Behalten Sie im Verlaufe des Projektes im Blick, ob alles reibungslos läuft. Jedes Projektteam, aber auch ein Gesamt-Verantwortlicher sollte folgenden Checkbogen zum Controlling führen.

**Material 6**



Checkbogen Controlling				
Für den Prozesscontroller: (Name) _____				
Aufgabe: Finanzcontrolling -- Zielcontrolling -- Aufgabencontrolling				
Datum: _____				
Meilenstein Wir möchten folgen- des Zwischenergebnis erreichen:	Was soll	erledigt sein?	Was ist erledigt worden?	Folgende korrigie- rende Maßnahmen wurden eingeleitet:
Nächster vereinbarter Checktermin: .....				





## 5. Tun

alternative  
Varianten  
scheiden aus

Ausführungs-  
phase

## 5. Tun

**Ausführungsphase:** Aktivitäten umsetzen, das angestrebte Ergebnis verwirklichen.

**Entscheidungen:** Alternative Varianten scheiden aus!

Jetzt geht es an die Umsetzung, die Durchführung der Maßnahme „Night of Nations“. Die notwendigen Vorbereitungen sind getroffen worden, die unmittelbaren Nutznießer (Zuschauer) kommen zu der Veranstaltung. Alle beteiligten Personen wissen, was ihre Funktion an diesem Abend ist und nehmen mit Hilfe des Projektleiters ihre Aufgaben wahr.

Sie sehen, die eigentliche Durchführung ist nur ein kleiner Teil des Projektmanagements. Wenn die ersten vier Phasen gut geplant und organisiert wurden, sind die Rahmenbedingungen für den Erfolg gegeben.

## Material 7



### Checkliste zur Durchführung einer Veranstaltung

Es empfiehlt sich aber auf jeden Fall, für die Veranstaltung selbst einen schriftlichen Plan, eine eigene Checkliste anzulegen, in der die anstehenden Aufgaben und die verantwortlichen Personen aufgelistet werden.

Checkliste: Durchführung einer Veranstaltung Wer ist für was verantwortlich?		
Was muss getan werden?	Wann? Tag und Uhrzeit	Verantwortlich ist ...
Lieferung von Getränken und Essen		
Theke einrichten für Getränke und Essen		
Lieferung der Technik		
Aufbau der Bühne		
Infostand des Vereins einrichten		
Sanitäter einweisen		
Ordner einteilen, Einlass regeln		

## 6. Instandhaltung

alternative  
Nachsorge  
scheidet aus

Nachsorge-  
phase

## 6. Instandhaltung

**Nachsorgephase:** Projekt auswerten, Zielkontrolle durchführen. Sicherstellen, dass die Ergebnisse der Projektarbeit störungsfrei in den Normalbetrieb eingegliedert werden (Nachhaltigkeit). Abschlussbericht erstellen, Abrechnung durchführen.

Die Veranstaltung ist erfolgreich durchgeführt worden, die 170 Zuschauer gehen zufrieden nach Hause. Jetzt muss der Saal aufgeräumt, die erste Abrechnung mit den Musikgruppen, der Bewirtung, den Helfern des DRK usw. gemacht werden.

In den darauf folgenden Tagen wird die inhaltliche Nachsorge durchgeführt, die Prüfung der Ergebnisse in Hinblick auf die Ziele der Maßnahme. Der schon bekannte Controlling-Bogen liefert dafür die Grundlage.

**Zu fragen ist:** Sind im Projektplan vorgesehene Ablaufziele erreicht worden, wie

- die festgesetzte zeitliche Abfolge/Reihenfolge der Projektschritte (Projektablauf)
- die kalkulierten Kosten
- die personellen Ressourcen
- die bereitgestellten technischen Hilfsmittel
- die Einbindung in die bestehenden Abläufe im Verein?
- An welcher Stelle sind Abweichungen entstanden?
- Was lernen wir daraus für das nächste Projekt?

Etwas umfangreicher ist die Prüfung, ob die Ergebnisse des Projekts den angestrebten inhaltlichen Zielen entsprechen. Dafür nehmen Sie Ihre Tabelle mit den Muss- und Wunsch-Zielen (Material 3) zur Hand und gleichen die dort formulierten Ergebnisse mit den tatsächlichen Resultaten ab.

### **Überprüfung der Projektergebnisse**

Damit ein Projekt auch nach Abschluss seine Wirkung tut, sollte unbedingt noch entschieden werden:

- Wo und wie wird das Projekt in Bild und Text dokumentiert?
- Wie werden diese Materialien und die Projektergebnisse für die Öffentlichkeitsarbeit des Vereins genutzt (mehr dazu in Kapitel 9)?

Wie sieht Ihr Vereins-Baum jetzt, nach Beendigung des Projekts, aus? Welche Früchte sind neu gewachsen?



Projektergebnisse „Night of Nations“			
Mit dem Projekt wollen wir folgendes Ergebnis erreichen:	Damit wäre folgendes Muss-Ziel erreicht:	Damit wäre folgendes Wunsch-Ziel erreicht:	Endergebnis nach Abschluss
<p>Aktive Jugendliche aus dem Verein organisieren die Musikveranstaltung „Night of Nations“ erfolgreich.</p>	<p>Die Projektmitglieder werden durch einen erfahrenen Vereinsmitarbeiter bei Durchführung von Kulturveranstaltungen angeleitet.</p> <p>Durch ein Anerkennungshonorar und durch eine aktive Betreuung seitens des Vorstandes wird die Einbindung der Jugendlichen in die Vereinsarbeit gefördert.</p> <p>Die Eintrittsgelder sollen die Kosten der Künstler und der technischen Geräte finanzieren.</p>	<p>Die jungen Projektmitglieder erhalten Unterstützung durch den Vorstand, um im Verlauf der Projektumsetzung Teilverantwortlichkeiten zu übernehmen.</p> <p>Die Einnahmen aus der Bewirtung sollen der weiteren Jugendarbeit des Vereins zugute kommen.</p>	<p>Die Projektorganisation hat gut funktioniert, Vorstand und Jugendliche haben gut zusammengearbeitet. Durch den intensiven Kontakt ist die Einbindung der Jugendlichen in die Vereinsarbeit gelungen.</p> <p>Die Eintrittsgelder decken die Kosten ab.</p>
<p>Mindestens 12 neue Jugendliche nehmen zukünftig an den Jugendtreffs teil.</p>	<p>Durch eine kontinuierliche und gezielte Öffentlichkeitsarbeit wird die Kulturveranstaltung bei den Jugendlichen in der Stadt bekannt gemacht.</p> <p>Internationale Livemusik aus der Region anbieten. Tanzmöglichkeiten für Jugendliche anbieten.</p>	<p>Durch gezielte Informationen über andere Aktivitäten des Vereins (Internet-Café) sollen die Jugendlichen für die weiteren Vereinsaktivitäten gewonnen werden.</p>	<p>Die Zeitung hat mehrfach berichtet. Der gute Besuch der Veranstaltung zeigt, dass der Verein bei Jugendlichen bekannt geworden ist.</p> <p>Nach Mitmach-Aktionen etc. haben sich 22 Jugendliche in eine Interessentenliste eingetragen. Sie werden im nächsten Monat zu einem Treffen eingeladen.</p>
<p>Die Stadt Sonnstadt erkennt den Verein MIGRA e.V. als kompetenten zukünftigen Kooperationspartner an.</p>	<p>Die Projektmitarbeiter dokumentieren den Ablauf und machen einen Abschlussbericht.</p>	<p>Die Stadt Sonnstadt will weitere freiwillige Aufgaben der Jugendarbeit gegen Entgelt an den Verein übergeben.</p>	<p>Ein Vertreter des Jugendamtes hat sich anerkennend geäußert und den Verein zu einem Informationsaustausch eingeladen. Dies muss gut vorbereitet werden, damit der Verein weitere Aufträge erhält.</p>

