

# PROJEKT MANAGEMENT

IM UMFELD  
SOZIALER ARBEIT



**BENJAMIN RAHN**

BENJAMIN RAHN

# **PROJEKT Management**

**Im Umfeld sozialer Arbeit**

Copyright © 2021

Autor: Benjamin Rahn

Lektorat: Susanne Manderla, Beatrix Stolz

Layout und Satz: Lars Hütz

Verlag & Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

ISBN

Paperback: 978-3-347-34017-6

Hardcover: 978-3-347-34018-3

e-Book: 978-3-347-34019-0

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Vorlagen zum Download finden Sie unter

**[buch.benjamin-rahn.de](http://buch.benjamin-rahn.de)**

Verfügbar sind u.a. folgende Inhalte:

- Meilensteinplan
- Stakeholderanalyse
- Projektauftrag
- Risikomaßnahmen-Übersicht
- Ziele-Tabelle
- Checklisten für den Projektlauf



***In dem vorliegenden Buch werden alle Menschen gleichermaßen angesprochen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Buch die männliche Form verwendet, teilweise die weibliche sowie beide und eine neutrale Bezeichnung. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform beinhaltet keine Wertung.***

# Inhaltsverzeichnis

## VORWORT

### 1. GRUNDZÜGE DES PROJEKTMANAGEMENTS

1. Wozu Projekte? Bislang ging es doch auch so!
  - 1.1. Zielformulierungen und Zielkonflikte
  - 1.2. Die Rolle des Projektleitenden
  - 1.3. Unzureichende Planung
2. Wissensbasis für Projektmanagement
3. Was ist ein Projekt?
  - 3.1. Merkmale eines Projekts
    - 3.1.1. Abgrenzung von Projektarbeit zur Linientätigkeit
    - 3.1.2. Projektarten in der sozialen Arbeit
  - 3.2. Management
    - 3.2.1. Management als Institution
    - 3.2.2. Management als Funktion
  - 3.3. Projektmanagement
4. Das magische Dreieck
5. Wie groß sind Projekte sozialer Arbeit?

### 2. BESONDERHEITEN IM UMFELD SOZIALER ARBEIT

1. Der Inhalt wirkt auf den Prozess
2. Besonderheiten: Finanzen
3. Besonderheiten: Personelle Ressourcen
4. Zusammenarbeit und Unternehmenskultur
5. Führung

### 3. ZIELE BESCHREIBEN, ZIELE EINHALTEN, ZIELE ERREICHEN

1. Warum Ziele so wichtig sind
2. Wenn Ziele unklar sind
3. Ziele formulieren
  - 3.1. Das dreigliedrige Zielsystem

- 3.2. Priorisierung von Zielen
- 3.3. Smarte Ziele
- 3.4. Ziele darstellen
- 4. Zielkonflikte
- 5. Meilensteine
  - 5.1. Beispiele für Meilensteine
  - 5.2. Meilensteinplan

#### **4. ARBEITSPAKETE & STRUKTUREN**

- 1. Arbeitspakete
- 1. Arbeitspakete ...
- 2. Projektstrukturplan (engl. Work Breakdown Structure)
- 3. Balkendiagramm: Gantt
- 4. Lasten und Pflichten
  - 4.1. Lastenheft
  - 4.2. Pflichtenheft
  - 4.3. Statement of Work
  - 4.4. Projektbeschreibung und Projektauftrag
  - 4.5. Fazit: Die Schwierigkeiten der Pflichten und Lasten

#### **5. INTERESSEGRUPPEN & PROJEKTUMFELD**

- 1. Umfeldanalyse
- 2. Stakeholderanalyse
- 3. Besondere Stakeholder
- 4. PESTEL-Analyse
- 5. Lenkungsausschuss

#### **6. INFORMATIONEN SAMMELN, WISSEN GENERIEREN**

- 1. SWOT-Analyse
- 2. Risikoanalyse
  - 2.1. Ishikawa
  - 2.2. Risiko-Maßnahmenübersicht
  - 2.3. Prozess der Risikoanalyse
- 3. Kostenplanung
- 4. Maximale Qualität und minimaler Einsatz: Das ökonomische Prinzip
- 5. Ein Blick in das Qualitätsmanagement
  - 5.1. Verantwortung bei der Führungsebene
  - 5.2. Demingkreis
  - 5.3. Denken und Arbeiten in Prozessen
    - 5.3.1. Beschreibung von Prozessen
    - 5.3.2. Darstellung von Prozessen
  - 5.4. Risiken erkennen
  - 5.5. Qualität des Projektmanagements

## **7. PROJEKTMANAGEMENT METHODEN: EIN ÜBERBLICK**

1. Prince2
2. Agiles Projektmanagement
3. Six Sigma
4. Wasserfall
5. DIN Norm 69901
6. Weitere Phasenmodelle

## **8. TRADITIONELLES PROJEKTMANAGEMENT NACH DIN NORM 69901**

1. Projektmanagementphasen im Überblick
2. DIN 69901-2: Phasen und Prozesse
  - 2.1. Initialisierungsphase
  - 2.2. Definitionsphase
    - 2.2.1. RACI-Matrix
    - 2.2.2. Realisierbarkeit prüfen
    - 2.2.3. Projekt-Kick-Off
  - 2.3. Planungsphase
    - 2.3.1. Detailplanung der Abläufe
    - 2.3.2. Terminplanung und Netzplantechnik
    - 2.3.3. Kosten- und Finanzierungsplanung
    - 2.3.4. Berichtswesen
    - 2.3.5. Projektorganisation
  - 2.4. Steuerungs-/ Umsetzungsphase
    - 2.4.1. Änderungen managen
    - 2.4.2. Projektcontrolling
  - 2.5. Abschlussphase
    - 2.5.1. Projektnachbereitung: Gesteuertes Feedback
    - 2.5.2. Projektnachbereitung: Ergebnisoffenes Feedback

## **9. AGILES PROJEKTMANAGEMENT**

1. Agile Werte
2. Agile Prinzipien
3. Die agile Methode „Scrum“
  - 3.1. Scrum-Vorgehensmodell
  - 3.2. Scrum-Rollen
    - 3.2.1. Product Owner
    - 3.2.2. Entwicklungsteam
    - 3.2.3. Scrum-Master
    - 3.2.3. Scrum-Team
  - 3.3. Aktivitäten im Scrum
    - 3.3.1. Sprint-Ausführung
    - 3.3.2. Daily Scrum
    - 3.3.3. Sprint Review

- 3.3.4. Sprint Retrospective
- 3.4. Artefakte
  - 3.4.1. Product Backlog
  - 3.4.2. Sprint Planungs-Meeting und Sprint Backlog
- 4. Passung für soziale Dienstleistungen

## **10. HYBRIDES PROJEKTMANAGEMENT**

- 1. Hybrides Vorgehen
- 2. Water-Scrum-Fall
- 3. Anwendung in der Praxis: Fallbeispiel Arbeitstherapie

## **11. ZUSAMMENARBEIT UND (SELBST-)MANAGEMENT**

- 1. Projektleitender
  - 1.1. Inhaltliche (Grund-) Kenntnisse und Prozess-Wissen
  - 1.2. Strategische Kenntnisse
  - 1.3. Soziale Kompetenzen
  - 1.4. Methodische Kompetenzen
  - 1.5. Führung
  - 1.6. Motivation
    - 1.6.1. Primär Motivierte
    - 1.6.2. Sekundär Motivierte
    - 1.6.3. Aus der Organisationstheorie lernen
- 2. Zusammenarbeit und Konfliktmanagement
  - 2.1. Zusammenstellung des "richtigen" Teams
  - 2.2. Projektmoderation
    - 2.2.1. Wertearbeit
    - 2.2.2. Moderation mit dem MODERATIONSZYKLUS®
- 3. Konflikte managen
  - 3.1. Konfliktarten
  - 3.3. Stufen der Konflikteskalation
- 4. Die Reißleine ziehen
- 5. Wenn Projekte zu scheitern drohen
  - 5.1. Problemanalyse
  - 5.2. Durchhalteparolen
  - 5.3. Für die Zukunft lernen
- 6. Mit Stress und Zeitdruck umgehen
  - 6.1. Selbst- und Zeitmanagement
  - 6.2. Planung ist alles – vergessen Sie den Plan!
  - 6.3. Ein Ausflug in die Alpen
  - 6.4. 25.000 Dollar: Die Ivy-Lee-Methode
  - 6.5. Aufgabengruppen: Eisenhowers Prinzip

## **RESÜMEE NACH EINER BUCHREISE**

**DANKSAGUNG**

**LITERATURVERZEICHNIS**

# Verzeichnis der Schaubilder und Tabellen

Abb. 1: Magisches Dreieck

Abb. 2: Projektgröße

Abb. 3: Hierarchie

Abb. 4: Magisches Sechseck

Abb. 5: Zielprozess

Abb. 6: Unklare Zielvorgaben

Abb. 7: Dreigliedriges Zielsystem

Abb. 8: Zielsysteme

Abb. 9: Zielpriorisierung

Abb. 10: Smarte Ziele

Abb. 11: Darstellung von Zielen

Abb. 12: Smarte Tabelle

Abb. 13: Zielbeziehungen

Abb. 14: Meilensteine

Abb. 15: Arbeitspaket

Abb. 16: Projektstrukturplan Übersicht

Abb. 17: Objektorientierter Projektstrukturplan

Abb. 18: Ablauforientierter Projektstrukturplan

Abb. 19: Funktionsorientierter Projektstrukturplan

Abb. 20: Phasenorientierter Projektstrukturplan

Abb. 21: Gantt-/Balkendiagramm

Abb. 22: Gliederung Statement of Work

Abb. 23: SWOT-Analyse

Abb. 24: Ishikawa-Diagramm Grundgerüst

Abb. 25: Ishikawa-Diagramm Beispiel Tagesstätte

Abb. 26: Risiko-Maßnahmen-Übersicht

Abb. 27: Plan- versus Ist-Kosten

Abb. 28: Kostenplantabelle

Abb. 29: Das ökonomische Prinzip

Abb. 30: PDCA-Zyklus

Abb. 31: Prozessdarstellung

Abb. 32: Flussdiagramm Formen

Abb. 33: Flussdiagramm Aufnahme Bezugsbetreuung

Abb. 34: Projektentstehung Prince2

Abb. 35: Wasserfallmethode

Abb. 36: Phasen DIN 69901

Abb. 37: Projektphasen nach Ausrichtung

Abb. 38: PMBOK Phasen und Prozesse

Abb. 39: Vergleich DIN 69901-2 und ISO 21500

Abb. 40: Projektmanagementphasen & Projektphasen

Abb. 41: Phasenverlauf Beispiel

Abb. 42: RACI-Matrix

Abb. 43: Netzplan Vorgangsknoten

Abb. 44: Netzplan

Abb. 45: Projektstrukturplan „Einführung einer Arbeitstherapie“

Abb. 46: Berichtsplanung

Abb. 47: Linien-Projektorganisation

Abb. 48: Autonome Projektorganisation

Abb. 49: Stablinien-Projektorganisation

Abb. 50: Matrix-Projektorganisation

Abb. 51: Projektcontrolling Regelkreis

Abb. 52: Projektnachbereitung: Gesteuertes Feedback

Abb. 53: Projektnachbereitung: offenes Feedback

Abb. 54: Vergleich klassisches und agiles Projektmanagement

Abb. 55: Scrum Framework

Abb. 56: Scrum-Ablauf

Abb. 57: Water-Scrum-Fall-Modell

Abb. 58: Kompetenzgebiete eines Projektleitenden

Abb. 59: Teamrollen nach Belbin

Abb. 60: Teamphasen nach Tuckman

Abb. 61: Moderationszyklus

Abb. 62: Konfliktarten

Abb. 63: Stufen der Konflikteskalation

Abb. 64: Eisenhower-Prinzip

# Vorwort

Wenn es um Projektmanagement geht, dann denkt man zuerst an einen Begriff, der in Wirtschaftsunternehmen verankert ist. Der zweite Gedanke schweift gleich zu Großprojekten ab, mit denen sich wahlweise der Bund, Städte oder Gemeinden übernommen haben und so den Steuerzahler belasten. Obwohl im sozialarbeiterischen Umfeld Projektarbeit seit vielen Jahren einen festen Platz einnimmt, wird Projektmanagement eher weniger in diesem Bereich verortet.

Oftmals auch deshalb, weil die Projektarbeit zwar nach bestem Wissen und Gewissen gestaltet wird, jedoch die Ressourcen für die personelle Ausstattung, für Investitionen oder auch das Wissen über Projektarbeit in den Organisationen meist fehlen.

Dieses Buch basiert auf Erfahrungen aus meiner langjährigen Tätigkeit als Projektverantwortlicher für die unterschiedlichsten Projekte in Wirtschafts- und Sozialorganisationen. Darunter findet man Projekte wie den Aufbau eines Filialgeschäfts, die Lenkung des Kundenflusses, die Reorganisation von Führungsstrukturen oder konzeptionelle Umsetzungen wie die Einführung strukturierter Personalarbeit. Nicht zuletzt fließen meine Erfahrungen in der Begleitung von externen Projekten in die nachfolgenden Zeilen mit ein. Das Buch soll Ihnen bei Ihrer Projektarbeit eine Hilfestellung sein, mit niedrigen Budgets trotzdem zielführendes Projektmanagement in Ihrer Organisation durchführen zu können. In Ergänzung zu den harten Fakten der Strukturierung und Phasenverläufen von Projekten erhalten Sie auch Kenntnisse über

die weichen Faktoren der Zusammenarbeit im Projektteam sowie für Ihre Führungsrolle.

Neben den gängigen Projektmanagementmethoden erhalten Sie auch Einblicke in betriebswirtschaftliche Themen über den Tellerrand der sozialen Arbeit hinaus. Diese kleine Reise durch die Welt des Projektmanagements schafft sicher keinen eigenen Standard, davon gibt es ausreichend. Vielmehr ist es mein Anspruch, all die vorhandenen Prozesse, Methoden und Instrumente des Projektmanagements in die Sozialarbeitswelt so zu übersetzen, dass sie für Studierende, angehende Projektmanager und Interessierte einen Bezug zu ihrem eigenen Umfeld herstellen.

Ich wünsche Ihnen viele hilfreiche Erkenntnisse auf unserer gemeinsamen Reise.

*Benjamin Rahn*

# **Grundzüge des Projektmanagements**

**1**

Projektmanagement ist eine Sammlung von Abläufen und Vorgehensweisen zur Bearbeitung einmaliger und zeitlich begrenzter Vorhaben. Ein Projekt zu strukturieren, zu planen und letztlich durchzuführen ist Detail-, Fleiß- und Schweißarbeit. Projektmanagement stammt ursprünglich aus der Raumfahrt, wofür es spezielle Planungsmethoden und strukturierte Vorgehensweisen brauchte. Viele der dafür entwickelten Instrumente und Methoden finden sich auch heute noch im technischen Projektmanagement. Obwohl wir im Alltag häufig über Projekte sprechen und sich das Wort „Projekt“ einfach gut anhört, haben nicht alle Menschen das gleiche Verständnis darüber, wenn sie davon sprechen.

In diesem Teil möchte ich Ihnen die Grundkenntnisse über Projektarbeit und Informationen zu Begrifflichkeiten vermitteln, die für Ihr weiteres Verständnis hilfreich sind. Obwohl theoretische Definitionen in der Praxis nicht immer hilfreich sind, so ist dies beim Thema Projektmanagement durchaus zielführend, weil dadurch eine gute Grundlage hergestellt wird, die im alltäglichen Sprachgebrauch oft fehlt. Es ist nicht weiter schlimm, wenn Sie bei der Anlage Ihres Gartens oder Balkons nicht gleich einen Projektplan schmieden und Ihren Freunden von Ihrem „Projekt“ berichten. Problematisch wird diese Wortwahl aber dann, wenn nicht alle Kolleginnen und Kollegen im Raum über das Gleiche sprechen, wenn von einem Projekt die Rede ist.

Werfen wir also einen gemeinsamen Blick auf die Grundlagen der Projektarbeit und sehen uns an, warum es bislang weitgehend gut ging und manchmal auch holprig war bei Ihren bisherigen Projekten.

## **1. Wozu Projekte? Bislang ging es doch auch so!**

Lassen Sie mich zu Beginn vorausschicken, dass ich davon überzeugt bin, dass es bisher auch ohne strukturierte Projektarbeit,

ohne besondere Instrumente und sicher auch ohne IT-gestützte Werkzeuge gute Ergebnisse bei Ihren Projekten gab. Immerhin hat dieses Vorgehen in vielen Organisationen und Einrichtungen über viele Jahre und Jahrzehnte funktioniert. Einer meiner wichtigsten Grundsätze in meiner täglichen Arbeit ist deshalb:

***„Erlaubt ist, was funktioniert.“***

(und natürlich ethisch und rechtlich vertretbar ist). Demnach haben Sie bisher alles richtig gemacht! Wozu dann diese Lektüre? Wieso braucht es eine Veränderung in der Vorgehensweise, wenn es bislang funktionierte? Also warum Projektmanagement?

- **Projektmanagement bringt Struktur**

Unstrukturierte Projekte liefern unklare Informationen, unklare Handlungsweisen und letztlich unklare Ergebnisse. Rhetorisch gut ausgebildete Menschen schaffen es dann zwar, solch einen Projektausgang irgendwie positiv darzustellen, aber am Ende lassen sich ausreichend Punkte finden, die noch zu wünschen übrigließen. Meist geht dies zu Lasten der Belegschaft oder zu Lasten der Zielgruppe. Mit einer klaren Struktur von Anfang an werden Ziele definiert, alle Beteiligten rechtzeitig über alle Inhalte informiert und so messbare Ergebnisse erzielt.

- **Projektmanagement schafft Verbindlichkeit**

Wie oft ist es Ihnen bereits selbst so gegangen, dass Sie sich nicht für etwas zuständig fühlten, weil der Auftrag nicht klar war? Gleichzeitig dachten Sie, Ihr Kollege würde sich um die Aufgabe kümmern und am Ende wurde sie schlicht nicht bearbeitet. Handelt es sich um eine dringliche Aufgabe, entsteht ein zeitlicher Engpass, der das ganze Unterfangen zum Erlahmen bringt. Ein Projektleitender, ein Projektteam mit

klaren Zuständigkeiten für einzelne Aufgaben schafft eine hohe Verbindlichkeit für alle Beteiligten.

- **Projektmanagement liefert Fakten**

Kenntnisse von Methoden wie zum Beispiel Risiko- oder Stärken- und Schwächenanalysen bewahren Führungskräfte und Projektteams davor, die Möglichkeiten im Rahmen der Projektarbeit zu über- oder unterschätzen. Viele Projekte scheitern, weil bei der Analyse einzelne Themen ausgespart wurden oder dieser Teil nicht für wichtig erachtet wurde. Dabei liefern methodische Vorüberlegungen und Analysen wichtige Fakten zur Weiterarbeit und zur Bearbeitung von Zielen.

- **Projektmanagement gibt Handlungssicherheit**

Durch strukturierte Projektarbeit bekommen alle Projektbeteiligten Sicherheit für den Verlauf eines Projekts. Ein theoretisches Fundament sowie ausgewählte Methoden können ein komplexes Projekt entwirren und helfen dabei, den Überblick zu behalten (Zell 2018).

Überlegen Sie sich einmal nur anhand dieser Punkte, ob Ihre zuletzt beauftragten oder selbst begonnenen Projekte strukturell nachvollziehbar waren, ob alle Beteiligten ihre Aufgaben verbindlich bearbeitet haben und ob es klare Fakten zu Beginn gab, an denen sich alle Teilnehmer orientieren konnten. Für mich ist es immer wieder erstaunlich, wie oft mir Verantwortliche sagen: „Einen Projektleiter haben wir nicht direkt berufen.“ Ähnliche Antworten erhalte ich bei der Frage nach identifizierten Risiken, bei Kostenaufstellungen oder einer Zielübersicht. Das ist zu Beginn eines Projekts noch nicht unbedingt schlimm, sollte allerdings im Laufe der Planungen dringend nachgeholt werden. Geschieht das

nicht, ist es einer der Gründe, warum es ab einem gewissen Punkt im Projektteam knirscht.

Im Laufe der Jahre einer sich wandelnden Organisation kommen immer wieder neue Projektthemen hinzu, die irgendwann dann nicht mehr nach bestem Wissen und Gewissen abgearbeitet werden können. Dann sind Fachkräfte von außen nötig, also Berater und Coaches, die Veränderungsprozesse projektieren und die Einführung neuer Angebote begleiten.

Viele Projekte scheitern bereits zu Beginn, wenn jemand sich ein paar Informationen im Internet zusammensammelt. Hier eine Protokollvorlage, dort eine PDF-Datei mit ein paar Informationen und los geht es. Was durchaus mit begleitender Literatur klappen kann, endet leider viel zu oft mit Projektleitenden nahe dem Burnout und einem frustrierten Projektteam, das sich Orientierung im Wirrwarr der Inhalte wünscht. Was früher in kleinen Einrichtungen nach dem Chaosprinzip funktionierte, ist für heutige moderne Sozialarbeit nicht mehr oder zumindest nur noch selten funktional. Hier sind Fachkräfte gefragt, die den Prozess eines Projekts im Blick haben, die aus einer **Projektgruppe** ein **Projektteam** machen und die Aufgaben delegieren können. Der letzte Punkt ist einer der Hauptgründe, warum Projekte oft nicht zu Ende gebracht werden können oder warum Projektleitende die Arbeit gleich ganz alleine machen. Lassen Sie uns, wenn auch nur kurz, einige Gründe genauer betrachten, warum manche Projekte nicht erfolgreich zu Ende gebracht werden können.

## **1.1. Zielformulierungen und Zielkonflikte**

Ziele sollten smart sein, richtig. Wenn ich in meinen Seminaren die Überschrift „Arbeit mit Zielen“ vorstelle, ruft an dieser Stelle meist jemand „SMAAART“ in den Raum. Diese Formel wird mittlerweile bereits in der Schule gelehrt, was ich sehr befürworte. Smarte Ziele scheinen also gemeinhin bekannt. Wenn dann im Laufe des Tages

die ersten Gruppenarbeiten entweder an realen oder fiktiven Projekten beginnen, stelle ich immer wieder fest, dass diese Formel zwar bekannt ist, aber nicht angewendet wird. Es fällt auch im Laufe eines Projektprozesses oft nicht auf, dass das eine oder andere Ziel nicht klar genug beschrieben wurde oder gar keine Ziele aufgestellt wurden und informelle Ziele im Raum stehen.

Dies führt dann rasch zu Konflikten im Projektteam, weil Unklarheiten über Teilziele oder das übergeordnete Ziel bestehen. Gleichzeitig hebeln sich manche Ziele bei klarerer Formulierung im Nachhinein sogar gegenseitig aus.

## **1.2. Die Rolle des Projektleitenden**

Nicht umsonst ist es eine Managementaufgabe, die wir später in einem eigenen Kapitel noch genauer betrachten werden. Projektleiterinnen und Projektleiter haben umfassende Aufgaben. Terminmanagement, Bereitstellung von Unterlagen, Einberufen von Sitzungen und Onlinekonferenzen, Berichtswesen und vieles mehr. Alle Aufgaben kann ein Projektleitender nicht alleine bewältigen, sodass in einem Projektteam anstehende Tätigkeiten auf mehrere Schultern verteilt werden müssen. Ist nicht allen Projektbeteiligten klar, wer den Hut aufhat, also in der Verantwortung steht, treten erste Konflikte auf. Wer entscheidet letztlich?

Es ist wichtig, dass durch die Führungskräfte deutlich gemacht wird, wer ein Projekt leitet und dafür verantwortlich ist. Gleichzeitig sollte ein Ansatz des „Servant Leaders“<sup>1</sup> angestrebt und ein Projektleitender unmissverständlich benannt sein. Ist dies nicht allen Beteiligten klar, so ist die Gefahr des Scheiterns des Projektauftrags durchaus wahrscheinlich.

## **1.3. Unzureichende Planung**

***„ Wenn ich acht Stunden Zeit hätte um einen Baum zu fällen, würde ich sechs Stunden die Axt schleifen.“***

***(Abraham Lincoln)***

Ich mag dieses Zitat von Abraham Lincoln, weil es deutlich macht, wie wichtig die Planung in Projekten ist. Sind in der Planungsphase bereits grobe Fehler passiert, Dinge nicht bedacht worden oder Analysen aus welchen Gründen auch immer ausgelassen worden, kann dies verheerende Folgen für die Umsetzung haben. An dieser Stelle möchte ich ein Großprojekt wie den Berliner Flughafen als Beispiel bemühen, denn insbesondere dieses Projekt zeigt, welche Folgen eine unzureichende Planung haben kann. Zum Zeitpunkt der Entstehung dieses Buches ist der Flughafen während der Coronapandemie am 31.10.2020 nach 14 Jahren final eröffnet worden. Teileröffnungen, wie einst von Hartmut Mehdorn (ehemaliger Bahnmanager) vorgeschlagen, scheiterten immer wieder an den Auflagen für die Sicherheitsbestimmungen. Noch schlimmer: Durch die Dauer der Bauzeit ist die dort verbaute Technik mittlerweile sprichwörtlich in die Jahre gekommen. Das bedeutet, bis schließlich alle Sicherheitsauflagen erfüllt waren, konnte das Projekt am Ende nur unzureichend und halbherzig beendet werden.

Man hätte bereits vor Jahren ein Museum daraus machen, eine Halle für Obdachlose einrichten oder in gemeinnützige Wohnungen umbauen können. Nicht immer ist Durchhalten und Weitermachen die beste Parole, gleichwohl frühes Aufgeben ebenso wenig. Dieses Projekt kostete den Steuerzahler für die Dauer des Entstehens Unsummen an Geld, das niemals mehr eingenommen werden kann. Mit anderen Worten: Dieser Flughafen wird kaum das bieten, was ursprünglich geplant war. Er wird ein ewiges Symbol für Geldverschwendung (sechs Milliarden Euro) sein<sup>2</sup>.

Übertragen wir das einige Nummern kleiner in unsere Organisationen und Einrichtungen sozialer Arbeit. Sie müssen nicht detailverliebt versuchen alle Eventualitäten im Vorfeld zu klären, Sie bauen keinen Flughafen. Stattdessen empfiehlt es sich aber, im Vorfeld Analysen durchzuführen, Risiken abzuschätzen, den Auftrag zu klären, Ziele zu definieren und jemanden zu ernennen, der die Verantwortung trägt. Auch sollten Sie stets in Erwägung ziehen, externe Fachleute bei offenen Fragen einzubeziehen, die man im Projektteam nicht beantworten kann. Das gilt auch für den Projektprozess selbst. Projekte sind in der sozialen Arbeit ebenso herausfordernd wie in anderen Bereichen und werden durch immer neue Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit eines sozialen Auftrags komplexer. Gleichzeitig spielen neue Gesetzgebungen wie das Bundesteilhabegesetz und Anpassungen in den Sozialgesetzbüchern eine Rolle.

Nachdem in diesem Kapitel zunächst allgemeine Grundzüge und Problemstellungen im Zusammenhang mit Projektmanagement behandelt wurden, sehen wir uns zunächst die Wissensbasis und anschließend die grundlegenden Fakten für Projektmanagement an.

## **2. Wissensbasis für Projektmanagement**

Die zentralen Vorgaben darüber, was Projektmanagement im Kern ist, geben Normungsorganisationen heraus. Dazu gehören das Deutsche Institut für Normung (DIN) sowie die Internationale Organisation für Normung (ISO). Darüber hinaus gibt es Organisationen, die sich explizit mit Thema Projektmanagement befassen. International haben sich drei verschiedene Standards herauskristallisiert, an denen viele Methoden ausgerichtet sind. Diese unterscheiden sich zum einen in den geforderten Kompetenzen von Projektteilnehmern, zum anderen im Vorgehen bei der Projektbearbeitung. So geben die drei Organisationen **PMI®**

(Project Management Institute - PMBOK<sup>3</sup>), **IPMA** (International Project Management Association) sowie **Prince2**<sup>®</sup> (Projects in controlled Environments) international den Ton an, wenn es um Projektmanagement geht.

National gibt es die **GPM** (Gesellschaft für Projektmanagement), deren Zertifizierungen sich an der IPMA orientieren. In einem umfangreichen Projekt haben die Organisationen zusammen mit über 30 Ländern eine internationale Norm für Projektmanagement ins Leben gerufen. Die **ISO 21500** „Guidance on Project Management“ wurde im Jahr 2012 erfolgreich beendet und verabschiedet. So ergeben sich national und international aus diesen Normungen zentrale Standards, nach denen sich Projektverantwortliche richten können, und bilden den Rahmen für detaillierte Projektmanagementmethoden. Im vorliegenden Buch stütze ich mich auf die Definitionen der DIN-Norm 69901, die das nationale Pendant der ISO-Norm darstellt.

### **3. Was ist ein Projekt?**

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. Zielvorgaben, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation“ definiert. Demnach sind Projekte also einmalige und besondere Tätigkeiten, die nicht alltäglich in einer Organisation sind.

Mit einem Projekt gehen auch oftmals Veränderungen innerhalb der Einrichtung oder der Gesamtorganisation einher, weshalb Projektmanagement auch viel mit Changemanagement zu tun hat. So haben Projekte stets auch Veränderungscharakter, der in der Umsetzung des jeweiligen Projekts deutlich wird. Mit einem Projekt werden somit nicht nur Aufgaben und Ziele stringent abgearbeitet,

es gibt auch eine Menge weiche Themen außen herum. Diese werden wir uns in einem späteren Abschnitt (XI. Zusammenarbeit und (Selbst-)Management) genauer ansehen.

### 3.1. Merkmale eines Projekts

Die Merkmale eines Projekts zu kennen, ein Projekt zu beurteilen und als solches zu definieren sind die ersten Schritte auf dem Weg zur Projektarbeit.

- **Einmalige Aufgabe:** Projekte sind eigenständige und klar abgrenzbare Vorhaben, die sich dadurch vom Alltagsgeschäft unterscheiden. Auch die Bedingungen sind neu und einmalig. Natürlich kann ein neues Projekt vorhergehenden Projekten ähnlich sein, aber die Gesamtaufgabe mit allen Teilaufgaben ist neu.
- **Zeitlich abgesteckt:** Projekte haben immer einen festgelegten Zeitraum, der einen Anfang und ein Ende hat. Der Faktor Zeit ist neben der Einmaligkeit der Aufgabe eines der zentralsten Merkmale, die ein Projekt kennzeichnen. Sind Termine nicht klar definiert oder werden Fristen nicht eingehalten, zeigt die Praxis häufig, dass eben diese Projekte scheitern. Dies geschieht nicht zuletzt, weil z.B. eine Antragsfrist für eine Förderung verstrichen ist.
- **Komplexe Struktur:** Ein Projekt ist schon daran erkennbar, dass weitere Kompetenzen für die Bearbeitung der einzelnen Inhalte benötigt werden. Projekte machen somit die Zusammensetzung interdisziplinärer Teams notwendig und brauchen besondere organisatorische Herangehensweisen.
- **Festgelegte Ziele:** Egal, wie sie formuliert sind: Es gibt, unabhängig von einer smarten Beschreibung, in allen Projekten Ziele. Sie werden im Team besprochen und nach

jeweiliger Kompetenz bearbeitet. Je klarer ein Ziel formuliert ist, desto klarer sind auch die Aufgaben abgesteckt, die zur Zielerreichung führen.

- **Budgetlimit:** Ein Projekt hat eine limitierte Finanzausstattung, die die Projektkosten beinhaltet. Natürlich kommt es in der Praxis häufiger vor, dass die tatsächlichen Kosten über den geplanten Kosten liegen. Dieses Problem kriegen Sie zum einen mit einem kleinen Puffer in den Griff. Zum anderen ist im Vorfeld eine gute Recherche für eine realistische Kosteneinschätzung notwendig.
- **Organisation:** Ein Projekt ist eine Organisation innerhalb der Organisation mit eigenen Zuständigkeiten (je nach Projektgröße). Die Besonderheit der Projektorganisation liegt in der Zusammensetzung abteilungsübergreifenden Arbeitens. Kolleginnen und Kollegen, die sonst keine Überschneidungen in ihrem Alltag haben, arbeiten in einem Projekt zusammen.

In sozialen Organisationen ist besonders die Einmaligkeit der Aufgabe nicht immer gleich als Projekt zu sehen. Weil die personellen Ressourcen knapp sind, haben Mitarbeitende und Führungskräfte häufig wechselnde Aufgaben, die sie in Personalunion abwickeln müssen. Dies begründet aber nicht immer sofort ein neues Projekt, sondern beinhaltet nur einzelne Elemente von einem Projekt wie dessen Einmaligkeit. Dass es sich nicht um ein Projekt handelt, ist daran zu erkennen, dass keine Projektorganisation notwendig ist und die Tätigkeit in aller Regel durch eine einzige Person erledigt werden kann (Sonderaufgabe).

### 3.1.1. Abgrenzung von Projektarbeit zur Linientätigkeit

Projektarbeit lässt sich deutlich dadurch abgrenzen, ob eine Aufgabe wiederkehrend ist oder einmalig. Auch jährlich wiederkehrende Tätigkeiten wie Zertifizierungen oder Mitarbeiterjahresgespräche sind keine Projekte. Die Umstellung auf eine neue Zertifizierung oder die Einführung eines neuen Vorgehens bei Mitarbeiterjahresgesprächen können hingegen sehr wohl als Projekt betrachtet werden. Beachten Sie stets die Einmaligkeit: Die Einführung oder eine Umstellung / Veränderung von etwas ist einmalig, ab dem Übergang in alltägliche Abläufe handelt es sich nicht mehr um ein Projekt.

In Abgrenzung zur Projektarbeit steht die Linientätigkeit. Linientätigkeiten sind Ihre täglich, wöchentlich, monatlich oder auch jährlich wiederkehrenden Aufgaben, die zu Ihrem Arbeitsplatz und Ihrer Arbeit gehören.<sup>4</sup> Die bereits angesprochenen personellen Ressourcen machen es in sozialen Einrichtungen und Organisationen notwendig, dass Projekte neben der Linientätigkeit laufen. Obwohl jemand mit einem bestimmten Zeitkontingent an seinem Arbeitsplatz angestellt wurde, muss zusätzlich noch die Projektarbeit geleistet werden. In einem späteren Kapitel gehe ich konkret auf das Thema Selbst- und Zeitmanagement ein, das noch einmal den Bezug zwischen Projekt- und Linientätigkeit herstellt.

### **3.1.2. Projektarten in der sozialen Arbeit**

Projekte lassen sich in der sozialen Arbeit unterschiedlich einordnen. Dies ist für Projektleitende ein hilfreiches Wissen, weil dadurch bereits erste Hinweise für die Projektstrukturierung sowie Anhaltspunkte für notwendige Ressourcen gegeben sind. Die vier nachfolgenden Projektarten (in Anlehnung an Hartel 2009) sollen Ihnen nur als Orientierung dienen. Gleichzeitig möchte ich Ihnen nicht vorenthalten, dass viele Projekte in der Analyse- und Vorstudienphase einer anderen Projektart zugewiesen werden können als in der Umsetzung.

- **Innovationsprojekte:** Sie haben Pioniercharakter und greifen in viele Bereiche der Organisation ein. Die Risiken dieser Projekte sind hoch und vorwiegend finanzieller Natur.

*Bsp.: Ein Träger, der bislang ausschließlich psychisch kranken Menschen mit verschiedenen Angeboten geholfen hat, entscheidet sich, ein komplett neues und umfassendes Angebot für suchtkranke Personen zu starten.*

- **Akzeptanzprob/em-Projekte:** In der weiterführenden Literatur werden diese Projekte eigentlich „Akzeptanzprojekte“ genannt (Hische & Hische 2019), was ich persönlich jedoch für irreführend halte. Denn diese Projekte sind mit hohen Akzeptanzproblemen in der Belegschaft verbunden. Eine transparente und klare Kommunikation der Projektarbeit ist hier notwendig.

*Bsp.: Durch das Wachstum des Trägers ist es notwendig, weitere Hierarchieebenen zu schaffen. Gleichzeitig verändern sich die Tätigkeiten der unteren Führungsebene und andere Bereiche fallen ganz weg.*

- **Potenzialprojekte:** Diese Projekte sind oft gering bewertet und haben Vorprojektstatus. Es entstehen kaum Risiken, weil die Fragestellungen noch sehr offen formuliert sind.

*Bsp.: Welcher Mehrwert entsteht für die Organisation bei der Einführung von papierlosem Arbeiten?*

- **Standardprojekte:** Bereits mehrfach durchgeführte ähnliche Projekte, die auf einen breiten Erfahrungsschatz in der Projektarbeit zurückgreifen können.

*Bsp.: Bildungsmaßnahmen für Jugendliche, die in jeweils abgewandelter Form mit unterschiedlichen Zielgruppen von einem Kostenträger an Bildungsträger vergeben werden.<sup>5</sup>*