

# Intensiv-Workshop Projektmanagement – Präventionsprojekte professionell planen, durchführen und überprüfen

1. Sächsischer Landespräventionstag  
Stadthalle Chemnitz, 27. & 28. Februar 2012

# *Workshop „Präventionsprojekte professionell planen, durchführen und überprüfen“*

---

PD Dr. Rainer Strobl

## *Gliederung*

---

1. Die Begriffe „Projekt“ und „Projektmanagement“
2. Zentrale Projektphasen
3. Wirkungszentrierung als entscheidender Faktor für die Qualitätsentwicklung und für die Qualitätssicherung
4. Konzeptqualität
5. Strukturqualität
6. Prozessqualität
7. Ergebnisqualität

# Was ist ein Projekt?

**Definition:** Ein Projekt ist eine neuartige, komplexe, zeitlich begrenzte Aufgabe außerhalb gewöhnlicher Berufsroutinen (vgl. auch DIN 69901)

## 3 wichtige Merkmale:

- Neuartigkeit der Aufgabe
- Komplexität der Aufgabe
- Zeitliche Begrenztheit der Aufgabe



# Was bedeutet Projektmanagement?

**Definition: Projektmanagement ist nach DIN 69901 die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“.**

## **3 Ebenen:**

### **1. Die Sachebene**

- Das zu Grunde liegende Problem
- Die zu erreichenden Ziele (was soll erreicht werden?)
- Die Maßnahmen zur Zielerreichung (wie soll es erreicht werden?)

### **2. Die Methodenebene**

- Projektstrukturplan
- Ressourcenplan
- Zeitplan
- Stärken-Schwächen-Analyse usw.

### **3. Die Beziehungsebene**

- kommunizieren, moderieren, präsentieren, motivieren, begeistern, Mitarbeiter führen, Konflikte lösen, ...

# Zentrale Projektphasen

1. Vorbereitung und Konzeption (Planung)
  - Feststellung der Notwendigkeit des Präventionsprojekts
  - Design des Präventionsprojekts
2. Durchführung
  - Vorhandene und notwendige Ressourcen
  - Zuständigkeiten und Projektablaufplan
  - Monitoring-Maßnahmen zur Kontrolle und Dokumentation des Projektablaufs
3. Überprüfung und Abschluss – der Projektbericht soll
  - für Außenstehende verständlich und nachvollziehbar sein,
  - das Projekt wird mit allen Stärken und Schwächen nachgezeichnet,
  - überprüfbare Angaben zu den erreichten und zu den nicht erreichten Zielen,
  - Einschätzung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses,
  - Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen.

# Qualitätsmanagement im Nonprofit-Bereich

- Der entscheidende Faktor für die Qualitätsentwicklung im Nonprofit-Bereich ist eine Wirkungszentrierung, also eine Fokussierung auf Wirkungen.

*"Die Qualitätsentwicklung bei Nonprofit-Organisationen hat sich demnach an einer zunehmenden Wirkungsoptimierung zu orientieren. Je umfassender die intendierten Wirkungen bei den Zielgruppen und in den Politikfeldern erreicht werden, in denen die Interventionen stattfinden, und je weniger diese Wirkungen durch nicht-intendierte negative Effekte konterkariert werden, umso höher kann die Qualität der Leistungen einer Nonprofit-Organisation bewertet werden" (Stockmann 2006a, S. 64; Hervorhebungen im Original).*

- Wirkungszentrierung bedeutet, dass bei den Maßnahmen und Aktivitäten einer Organisation oder eines Projektes die erwünschten Veränderungen bei den Zielgruppen im Vordergrund stehen.

# Planung: Konzeptqualität

**Konzeptqualität + Strukturqualität + Prozessqualität = Ergebnisqualität**

## **Konzeptqualität – 5 Anforderungen an ein wirkungszentriertes Konzept**

1. Klare Beschreibung und Abgrenzung des Problems
  - Ausmaß, Qualität und Bedeutung des Problems
  - Belege für das Problem
  - Klärung der Frage, ob das Problem bereits durch andere Institutionen bearbeitet wird
  - Abgrenzung und Schwerpunktsetzung
2. Zutreffende Analyse und Gewichtung der Problemursachen
  - Auflistung und Beschreibung der möglichen Ursachen
  - Bewertung der Bedeutung der verschiedenen Ursachen  
(Pareto Prinzip: 20% der Ursachen sind für 80% der Wirkungen verantwortlich)
3. Plausibles Zielsystem, das auf Veränderungen bei der Zielgruppe ausgerichtet ist
4. Klare Definition und eindeutige Abgrenzung der Zielgruppe
5. Eignung der gewählten Maßnahmen zur Erreichung der erwünschten Veränderungen bei der Zielgruppe
  - Nachvollziehbare Beschreibung der Maßnahmen und der erwarteten Wirkungen
  - Prognose der Intensität und der Dauer des Einsatzes, um Wirkungen zu erreichen
  - Eignung der Maßnahmen im Hinblick auf soziale, kulturelle und materielle Kontextbedingungen

# Planung: Konzeptqualität

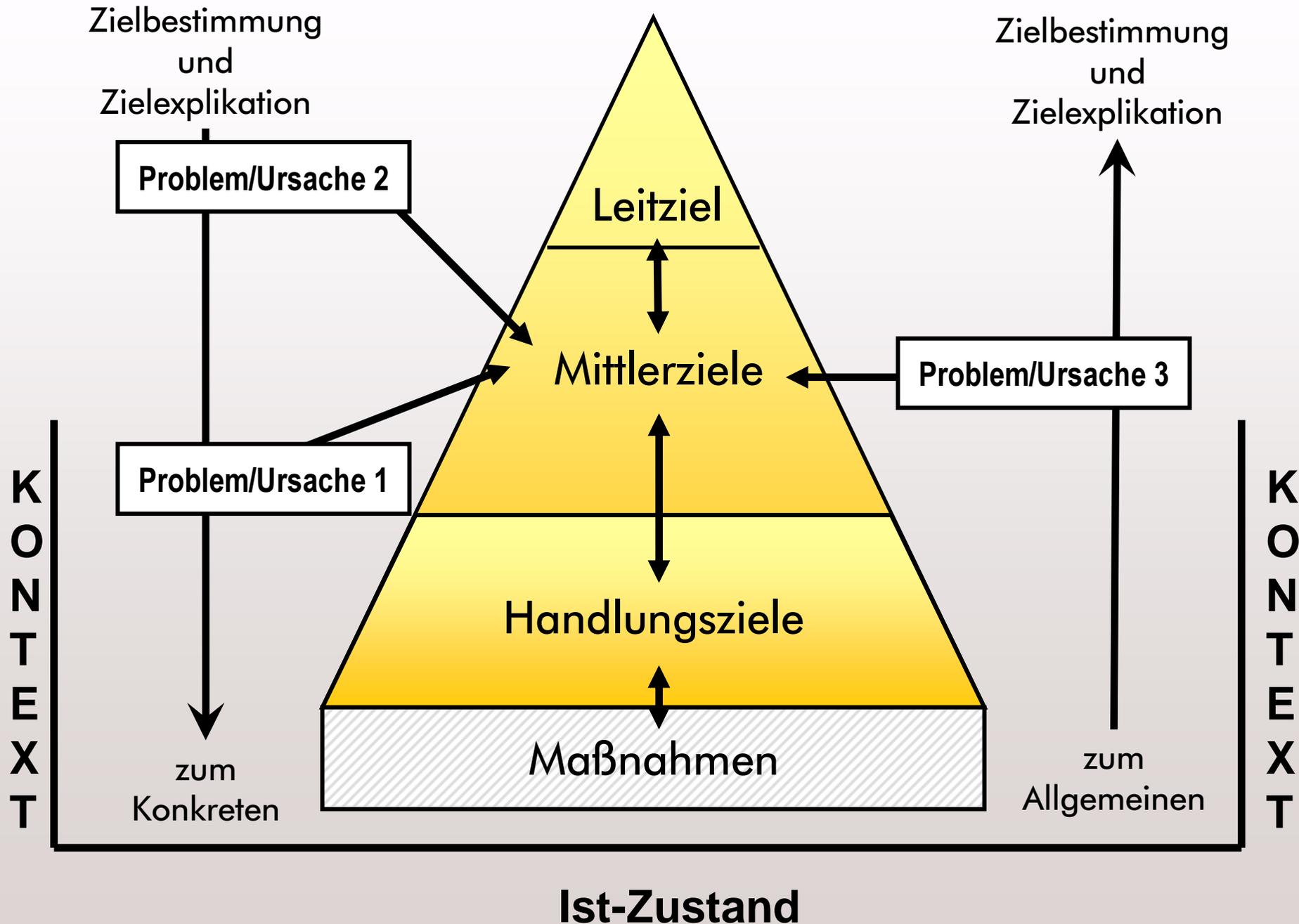
Häufig anzutreffendes Konzept



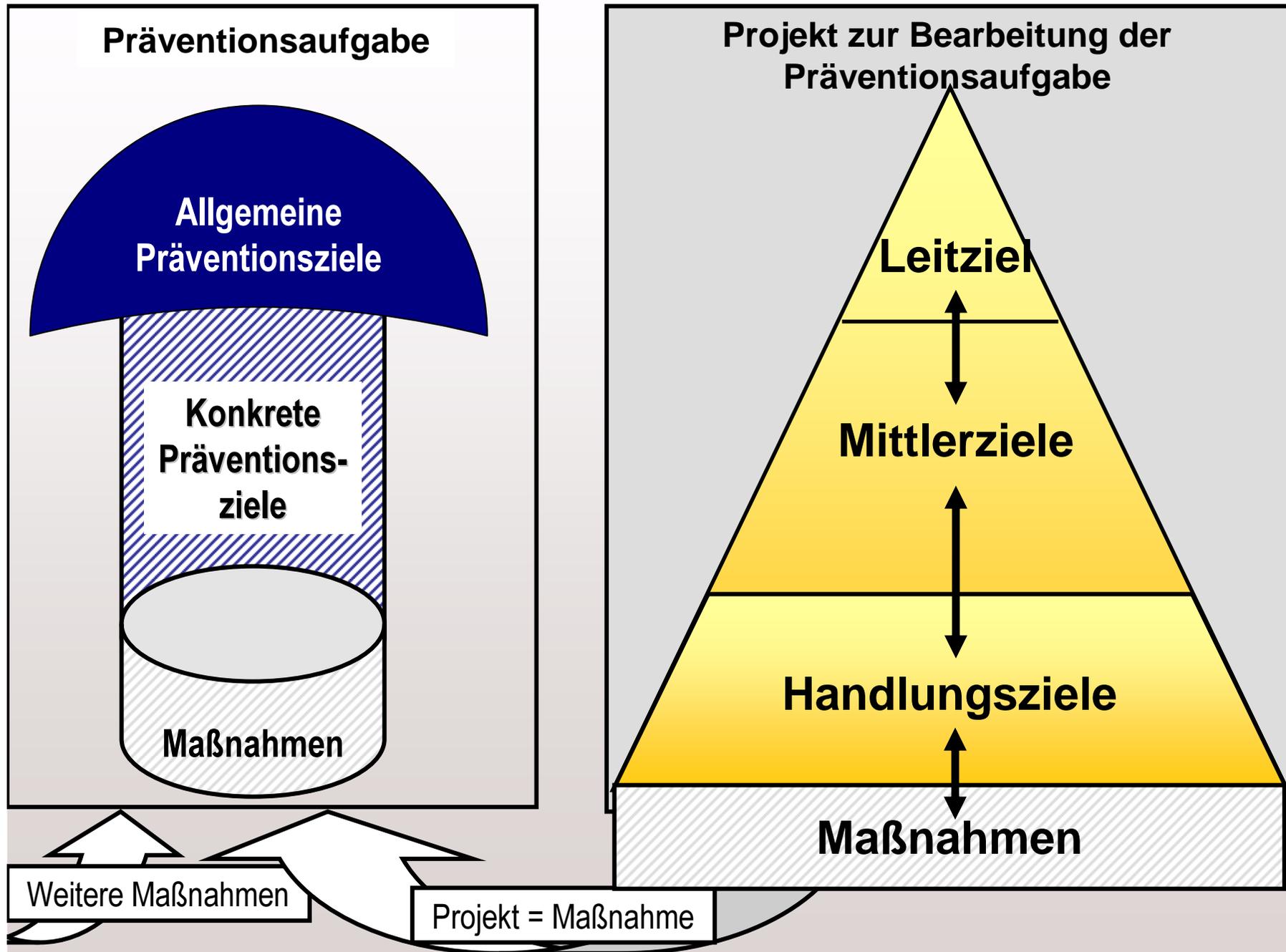
# Zielbestimmung und Zielexplication

- Ziele zunächst mit Blick auf Veränderungen bei den Zielgruppen formulieren
- Zielorientierung heißt Lösungsorientierung, d.h. Ziele sollten positiv formuliert sein
  - Positive Zielformulierungen lenken die Aufmerksamkeit auf die Lösung eines Problems (SOLL-Zustand)
  - Positive Zielformulierungen haben eine große Anziehungskraft auf unterschiedliche Personen, setzen schöpferische Kräfte frei und motivieren
  - Positive Zielformulierungen fördern die Integration unterschiedlicher Aktivitäten und erleichtern die Zusammenarbeit mit anderen Initiativen

# Das dreigegliederte Zielsystem



# Zur Logik von Präventionsprojekten



# Leitziele sollen deutlich machen, wofür ein Projekt steht

## **Checkliste zur Formulierung von Leitzielen – Leitziele sollten ...**

- ✓ dauerhaft gelten, weil grundlegende Wertentscheidungen einfließen
- ✓ den Auftrag des Projekts deutlich zum Ausdruck bringen
- ✓ attraktiv sein, eine hohe Akzeptanz und ein positives Image schaffen
- ✓ eine Herausforderung sein
- ✓ positive besetzte Bilder vom erstrebten Zustand auslösen
- ✓ Ideen dazu auslösen, welche konkreten Schritte erforderlich sind
- ✓ prägnant, leicht verständlich und eingängig formuliert sein
- ✓ glaubhaft sein
- ✓ Spielraum für individuelle Ausgestaltung lassen
- ✓ widerspruchsfrei sein, wenn mehrere Leitziele formuliert werden

# Mittlerziele benennen die wesentlichen Aspekte der Aufgabe

## Checkliste zur Formulierung von Mittlerzielen – Mittlerziele sollten ...

- ✓ Bestandteile der Leitziele konkretisieren
- ✓ wichtige Problemursachen und Annahmen über die Zielgruppe, den Kontext und die verfügbaren Ressourcen einbeziehen
- ✓ eine positiv besetzte Herausforderung darstellen
- ✓ Akzeptanz bei Zielgruppe, Träger, Fachleuten, Geldgebern finden
- ✓ realistisch und zumindest teilweise erreichbar sein
- ✓ Ideen dazu auslösen, wie Handlungsziele aussehen könnten
- ✓ prägnant, leicht verständlich und eingängig formuliert sein
- ✓ Spielraum für verschiedene Handlungsziele lassen
- ✓ widerspruchsfrei sein

# Handlungsziele richten die alltägliche Praxis aus

## Checkliste zur Formulierung von Handlungszielen – Handlungsziele sollten ...

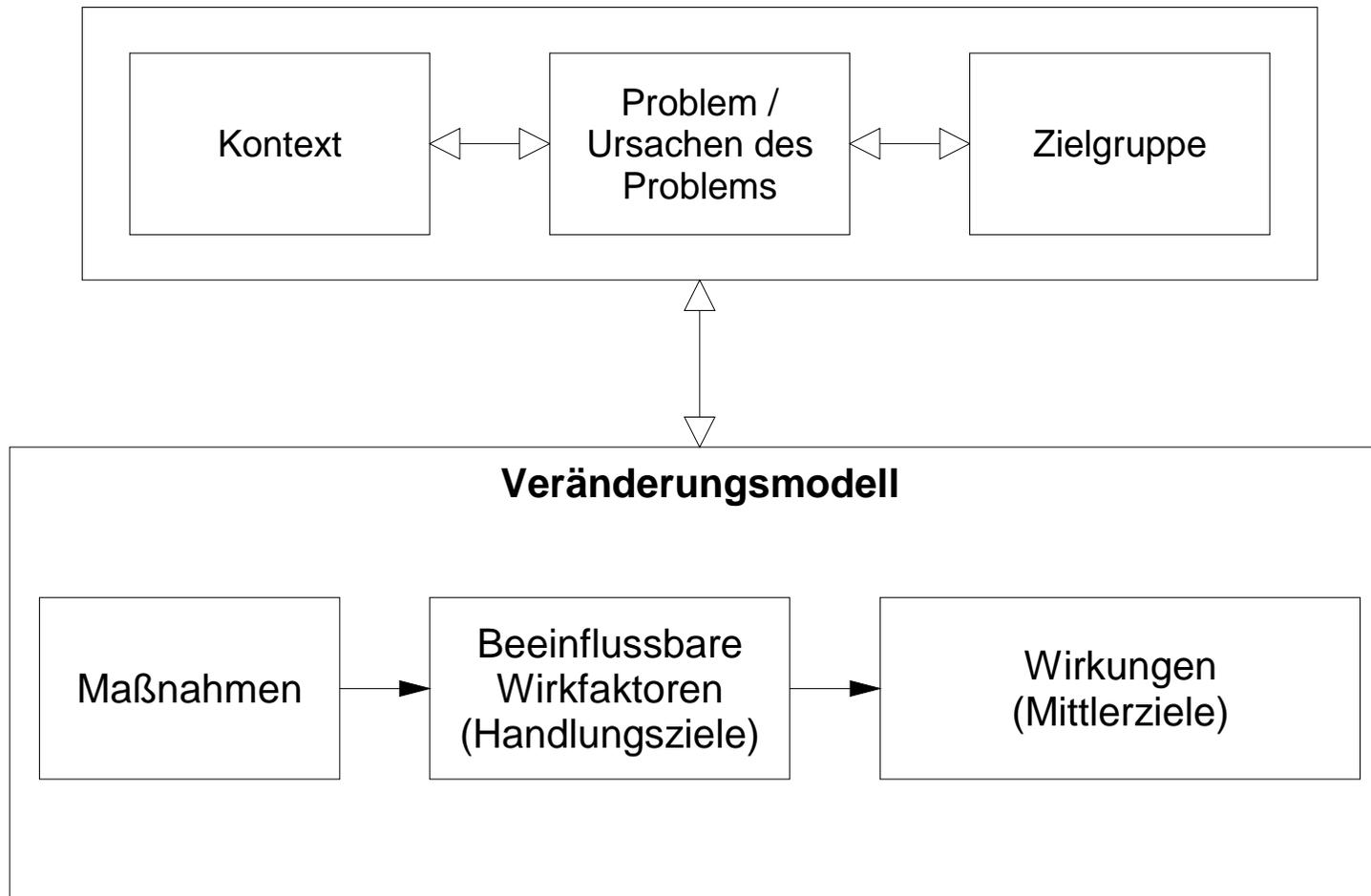
- ✓ **smart** sein (*engl. für pfiffig*) – d.h. **spezifisch** (ein konkretes Teilziel ist angegeben), **messbar**, **akzeptabel** (ein Minimalkonsens darüber, dass das Ziel verfolgt werden soll), **realistisch** (das Ziel ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar) und **terminiert** (ein Zeitpunkt für die voraussichtliche Zielerreichung ist angegeben)
- ✓ auf Besonderheiten reagieren
- ✓ Mittlerziele umsetzen
- ✓ positiv formuliert sein
- ✓ eine (nicht zu große!) Herausforderung darstellen
- ✓ **möglichst wenig** Spielraum lassen
- ✓ eindeutig formuliert sein, so dass ein Kollege/eine Kollegin dasselbe darunter versteht

# Kurze Grammatik der Zieleformulierens

- Ein Satz, d.h. ein Hauptsatz und maximal ein Nebensatz
- Den Zielzustand positiv formulieren
- Den Zielzustand in der Gegenwartsform ausdrücken
- Mit dem Subjekt beginnen
- Verb im Aktiv
- Feinziele „smart“ formulieren
- Ziele zunächst mit Blick auf die Wirkungen formulieren (Outcome-Ziele; Wirkungsziele)

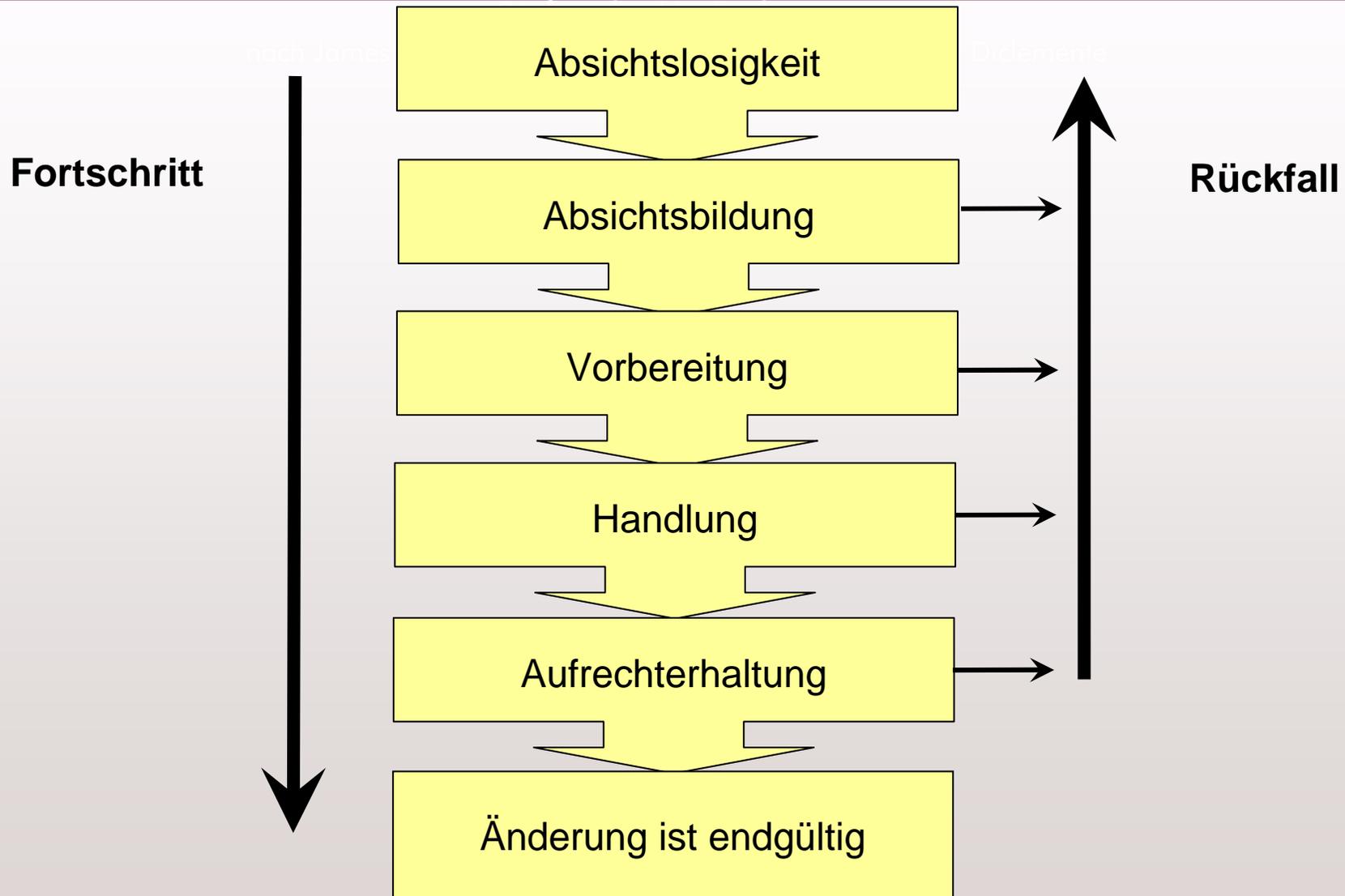
# Planung: Konzeptqualität

Die Elemente eines wirkungszentrierten Konzeptes als Veränderungsmodell



# Exkurs: Stufen der Veränderung

nach James O. Prochaska, John C. Norcross und Carlo C. Diclemente



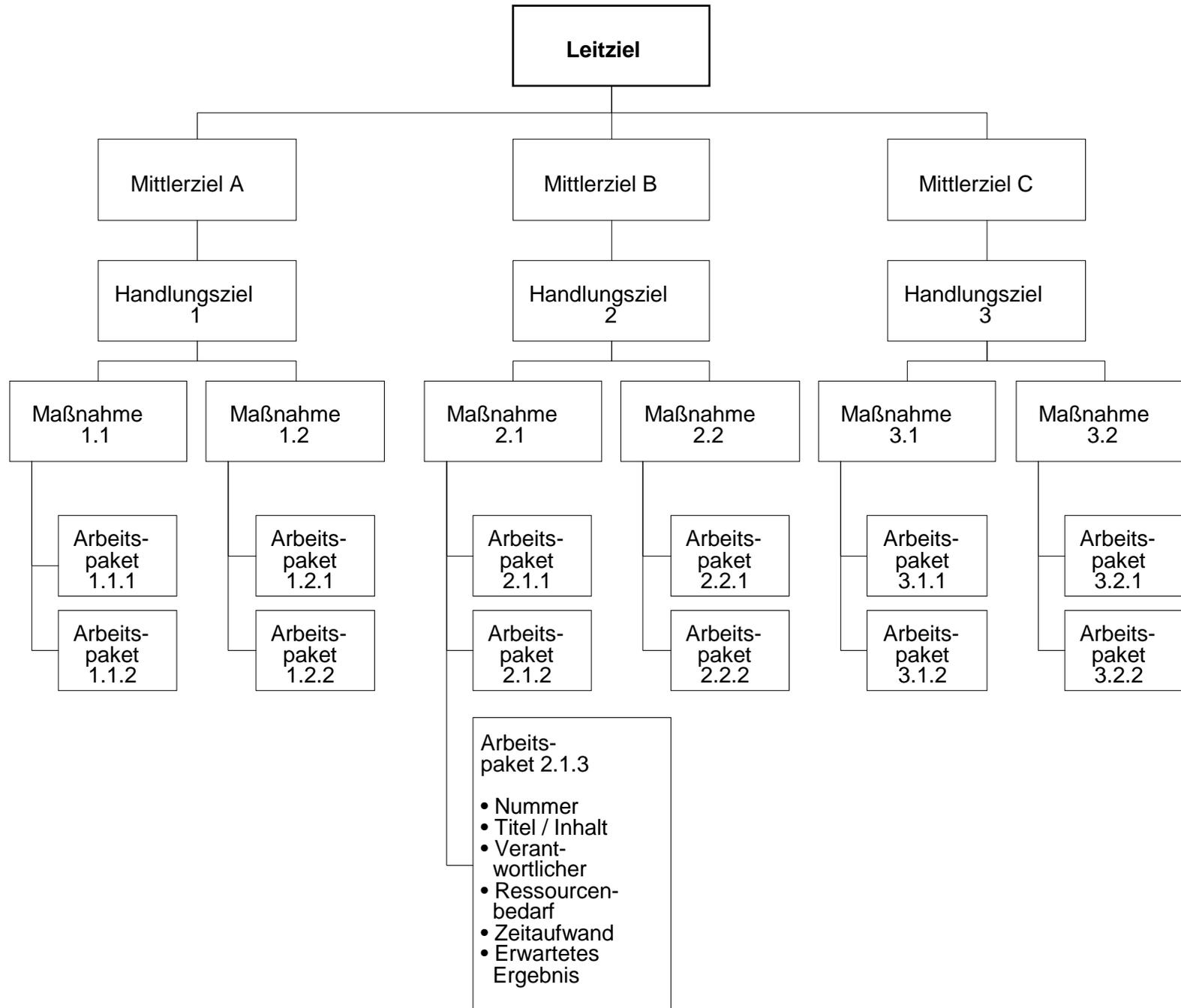
# Planung: Strukturqualität

**Konzeptqualität + Strukturqualität + Prozessqualität = Ergebnisqualität**

## **Strukturqualität - 5 Voraussetzungen für eine wirkungszentrierte Struktur**

1. Voraussetzungen der durchführenden Organisation
  - Ausreichend geschultes Personal verfügbar
  - Möglichkeiten der Supervision, sowie der Fort- und Weiterbildung
  - Erfahrungen mit ähnlichen Aufgaben
  - Einbindung in professionelle Netzwerke und Arbeitszusammenhänge
2. Erfahrungen, Kompetenzen und Motivation der durchführenden Akteure
3. Transparente Projektorganisation und Festlegung von Arbeitsabläufen und Zuständigkeiten
4. Ausreichende finanzielle und materielle Ressourcen
5. Realistische Zeitplanung und Überwachung der zeitlichen Abläufe

# Projektstrukturplan

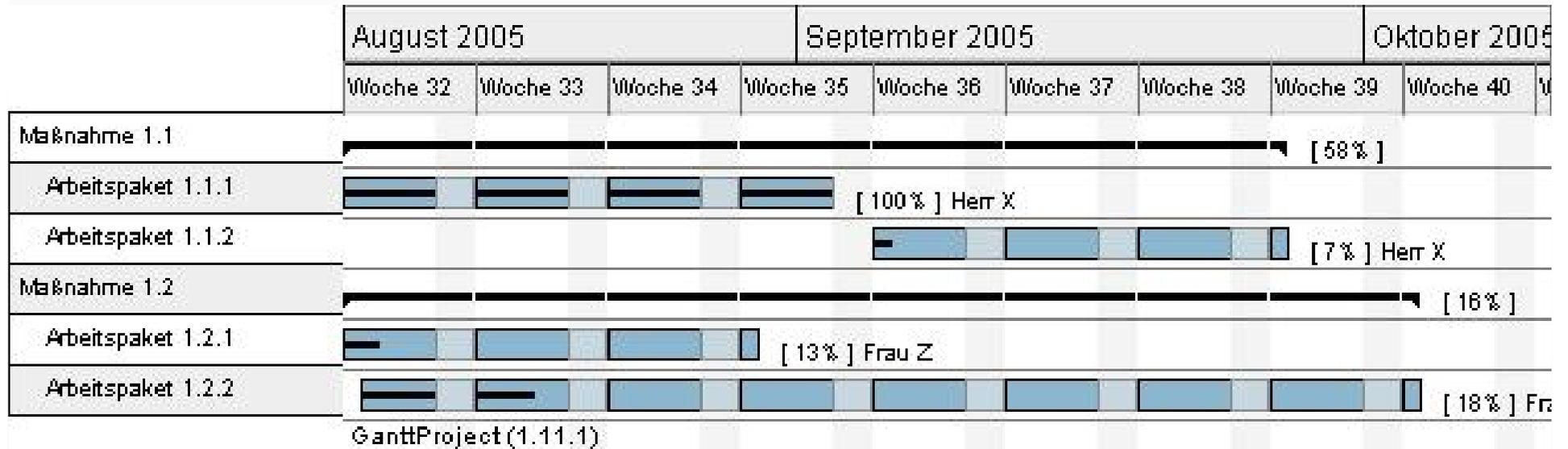


# Ressourcenplan

Der Ressourcenplan

	Zeitaufwand pro Einzelmaßnahme (Personalkosten)			Sach- und Reisekosten für die Einzelmaßnahme (€)	Zahl der Maßnahmen und Zahl der Teilnehmer/innen		Summe		Anmerkungen
	Arbeitsstunden pro Einzelmaßnahme	davon durch hauptamtliches Personal (in Stunden)	davon durch ehrenamtliches Personal (in Stunden)		Anzahl der Einzelmaßnahmen pro Jahr	Anzahl der Teilnehmer/innen bei dieser Maßnahme pro Jahr	Kosten einer Einzelmaßnahme (Stunden * AG Brutto HA + Stunden * Entgelt Ehrenamt + Sachkosten)	Gesamtkosten der Maßnahme pro Jahr (Kosten Einzelmaßnahme x Anzahl der Einzelmaßnahmen)	
<b>Maßnahme 1:</b>									
<b>Maßnahme 2:</b>									
<b>Maßnahme 3:</b>									
<b>Maßnahme 4</b>									
<b>Maßnahme 5</b>									
<b>Maßnahme 6</b>									
<b>Maßnahme 7</b>									

# Zeitplan (Gantt-Diagramm)



# Durchführung: Prozessqualität

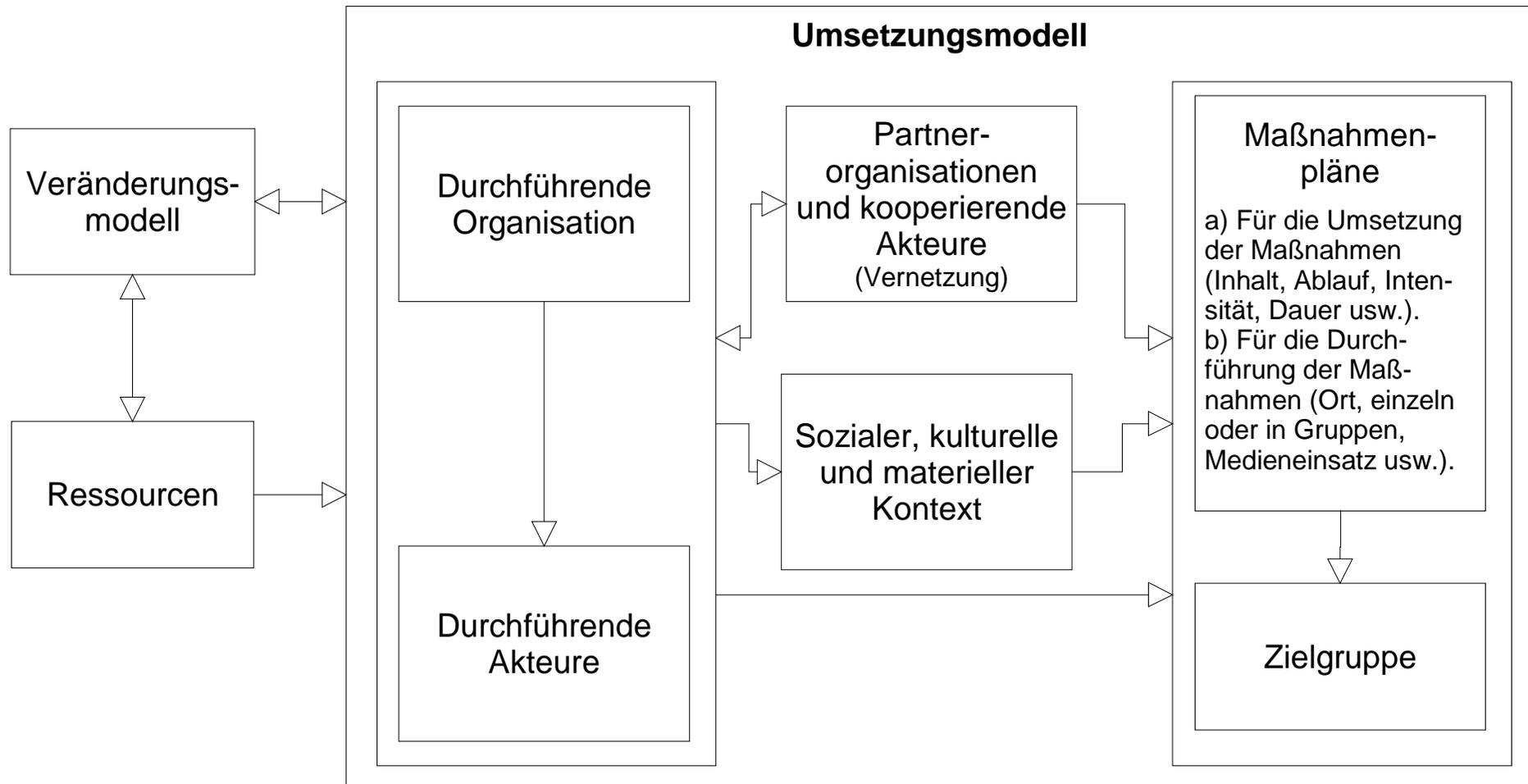
**Konzeptqualität + Strukturqualität + Prozessqualität = Ergebnisqualität**

## **Prozessqualität - 5 Voraussetzungen für wirkungszentrierte Prozesse**

1. Strategisch geplante Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Akteuren
2. Berücksichtigung von sozialen, kulturellen und materiellen Kontextbedingungen
3. Genaue Planung der Maßnahmendurchführung im Hinblick auf die Zielgruppe
  - Reihenfolge der Durchführung, Intensität und Dauer der Durchführung
  - Art und Weise der Durchführung (in Gruppen oder in Interaktion zwischen einem Verantwortlichen und einem einzelnen Klienten?)
  - Ort der Durchführung
  - Medieneinsatz
4. Erreichung der definierten Zielgruppe
5. Große Akzeptanz der Maßnahmen in der Zielgruppe (Begeisterung)

# Durchführung: Prozessqualität

## Die Voraussetzungen wirkungszentrierter Prozesse als Umsetzungsmodell



# Durchführung: Prozessqualität

**Konzeptqualität + Struktur- und Prozessqualität = Ergebnisqualität**

## Prozessqualität - 3 Verfahren zur Überprüfung der Prozessqualität

1. *SWOT – Analyse*: Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen analysieren und Möglichkeiten zur Optimierung der Prozesse entwickeln.
2. *Prozessmonitoring*: Fortlaufende Überwachung, ob die definierten Zielgruppen erreicht werden, die Maßnahmen wie geplant umgesetzt werden usw.
3. *Prozessevaluation*: Analysiert, wie genau die Maßnahmenpläne des Umsetzungsmodells eingehalten werden, ob Maßnahmen außerhalb des Maßnahmenplans durchgeführt werden und was das für Maßnahmen sind. Ferner wird die Akzeptanz der Maßnahmen erfasst.

These: Gute Prozesse machen gute Ergebnisse zumindest wahrscheinlicher.

# SWOT-Analyse

	Positives	Negatives
<b>IST-Situation</b>	<p><b>Satisfactions (Zufriedenstellendes)</b>            Bitte stellen Sie kurz dar, was Ihr Team Besonderes leistet.            Visualisieren Sie dies bitte in einer graphischen Übersicht oder in einem kurzen Text.</p>	<p><b>Weaknesses (Schwächen)</b>            Gibt es Aufgaben und Arbeitsabläufe in Ihrem Team, die im Hinblick auf die aktuellen Anforderungen der Zuwendungsgeber problematisch sind? Legen Sie bitte kurz dar, welche Aufgaben oder Arbeitsabläufe dies sind und welche Sie in Ihrem Team ggf. verändern würden.</p>
<b>Zukunfts-szenario</b>	<p><b>Opportunities (Chancen)</b>            Gelingt es Ihnen, aktuelle Anforderungen von Zuwendungsgebern für die Verbesserung Ihrer Arbeit konstruktiv zu nutzen? Bitte nennen Sie dafür Beispiele.</p>	<p><b>Threats (Bedrohungen)</b>            Welche existentiellen Bedrohungen gibt es für Ihr Team bzw. die Arbeit Ihres Teams?</p>

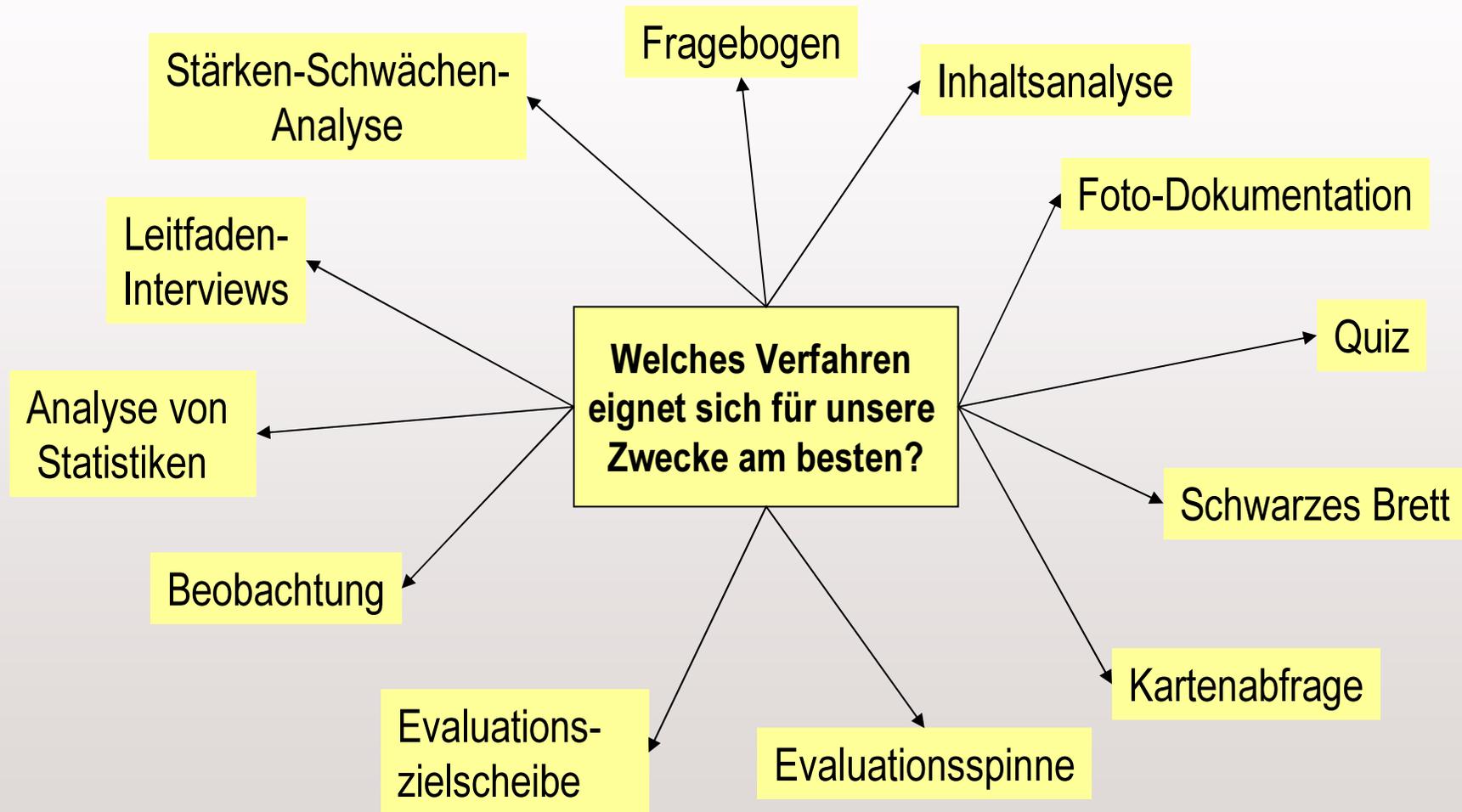
# Überprüfung: Ergebnisqualität

**Konzeptqualität + Struktur- und Prozessqualität = Ergebnisqualität**

## **Ergebnisqualität - Möglichkeiten zur Identifikation von Wirkungen**

1. Sammlung von Wirkungsindikatoren, d.h. von Anzeichen, die auf eine Veränderung in die erwünschte Richtung und auf das Erreichen von Zielen hindeuten.
  - Identifikation von Anzeichen, an denen man Wirkungen erkennen kann.
  - Systematische Protokollierung solcher Anzeichen.
2. Ausführlich Befragung nach bestimmten Kriterien ausgewählter Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Rahmen eines qualitativen Interviews. Dieses Verfahren ist auch gut geeignet, um positive und negative Nebenwirkungen zu entdecken.
3. Teilnehmende Beobachtung der Durchführung von Maßnahmen, z.B. durch Kollegen.
4. Standardisierte Vorher-nachher-Befragung.
5. Professionelle Wirkungsanalyse durch ein externes Evaluationsinstitut.

# Evaluationsmethoden





Haben Sie hierzu Fragen?