

Das Forschungsvorhaben „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung – Fachliche Standards und Wirkungen am Beispiel des Kölner Stadtteils Kalk“ wird von der GEW-Stiftung Köln gefördert.

Das Forschungsprojekt wird in Kooperation mit dem Bezirksjugendamt Kalk durchgeführt.

Es wird geleitet von Prof. Dr. Herbert Schubert.



Forschungsschwerpunkt Sozial·Raum·Management

Fachhochschule Köln
Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften
Mainzer Straße 5
50678 Köln

Tel.: (02 21) 82 75-39 35
Fax.: (02 21) 8275-39 84
sandra.nuess@dvz.fh-koeln.de
<http://www.sozial-raum-management.de>
<http://www.sw.fh-koeln.de>

Februar 2004

Inhalt

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Projektmanagement in der sozialen Arbeit | 5 |
| 2 | Ansatz des Forschungsvorhabens „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung“ | 16 |
| 3 | Methodische Anlage der Befragung zum Projektmanagement in der sozialen Arbeit..... | 18 |
| 4 | Ergebnisse der Befragung..... | 21 |
| 4.1 | Implementierung des Projekts | 21 |
| 4.2 | Kooperation..... | 22 |
| 4.3 | Gremienarbeit..... | 24 |
| 4.4 | Finanzierung..... | 25 |
| 4.5 | Projektmanagement..... | 26 |
| 4.6 | Fachliche Standards/Qualität | 28 |
| 4.7 | Controlling | 30 |
| 4.8 | Erfolgskontrolle | 31 |
| 4.9 | Perspektiven des Projekts..... | 33 |
| 4.10 | Personalmanagement..... | 34 |
| 4.11 | Das „Besondere“ des Projekts | 35 |
| 5 | Resümee und Empfehlungen für das Projektmanagement in der sozialen Arbeit..... | 37 |
| 6 | Literatur | 46 |
| 7 | Anhang | 48 |

1 Projektmanagement in der sozialen Arbeit

Der Begriff ‚Projekt‘ findet sich heute in nahezu allen Bereichen der Berufswelt. Auch in der sozialen Arbeit halten Projekte und Projektarbeit zunehmend Einzug. Fast jeder Träger, jede Einrichtung und jede Institution führt neben den Regelangeboten auch Projekte verschiedenster Art durch. Insbesondere spezielle Förderprogramme sind der Grund, dass es in den sozialen Einrichtungen und Institutionen einen Boom an Projekten gegeben hat. Die Förderung sozialer Angebote nach dem Landesjugendplan NRW (1999) beispielsweise bezieht sich ausschließlich auf Projektarbeit (Förderrichtlinien: 4.1 „Die Landesförderung wird als Projektförderung gewährt“).

In Folge der Finanzmittelknappheit in den Kommunen bleibt auch der Sozialbereich von teilweise radikalen Kürzungen der Budgets nicht verschont. Viele Träger und Einrichtungen sind deshalb inzwischen darauf angewiesen, neben der pauschalen Trägerfinanzierung, die wegen der schlechten Finanzlage zum aktuellen Zeitpunkt teilweise deutlich geringer ausfällt als noch vor einigen Jahren, zusätzliche finanzielle Mittel zu akquirieren. Die Möglichkeit, zusätzliche Gelder für ihre Arbeit zu beschaffen, bieten den Trägern und Einrichtungen der sozialen Arbeit vor allem diverse Förderprogramme (z.B. das Bund-Länder-Programm ‚Soziale Stadt‘). Diese unterstützen im Allgemeinen für einen begrenzten Zeitraum besondere Angebote und Projekte, die sich an den Zielen des Programms und an den Förderrichtlinien orientieren.

Die Projektfinanzierung wird im Sozialbereich aber nicht nur als Strategie der Mittelbeschaffung immer relevanter. Bedeutsamer ist, dass die Projektorientierung eine Antwort auf das Problem der Organisation von Innovation sein soll (Ibert 2003). Unter dem Blickwinkel der Innovation weisen Projekte gegenüber Regelangeboten folgende Merkmale auf (Mayer 2003):

- *Anspruchsvolle Ziele* – Für ein Projekt werden im Allgemeinen besondere, projektspezifische Ziele formuliert. Sie sind meistens ambitioniert und weisen über die Verfahrensstandards der Regelangebote hinaus.
- *Reduktion der Aufgabenstellung* – Um den ambitionierten Ansprüchen gerecht werden zu können, kann keine flächendeckende Strategie verfolgt werden. Die Aufgaben werden daher oft auf einen thematischen und räumlichen Ausschnitt fokussiert.
- *Anderer Umgang mit Zeit* – In Verbindung mit der begrenzten Finanzierung ist die zeitliche Befristung ein typisches Kennzeichen von Projekten. Weil der Termin des Auslaufens eines Projekts bereits zu Beginn festgelegt wird, entsteht ein Zeitdruck, die gewünschten Ziele effektiv zu erreichen.
- *Organisatorische Abspaltung* – Projekte werden organisatorisch außerhalb der Regelstruktur angesiedelt. Die eigenständigen Organisationsstrukturen unterscheiden sich durch Flexibilität, flache Hierarchien, Bündelung von Zuständigkeiten und ressortübergreifende Arbeitsweisen von der herkömmlichen Administration eines Trägers.
- *Öffnung nach außen* – Projekte definieren oft das Verhältnis zu den Zielgruppen, d.h. zum Kunden neu. Der kooperative Einbezug von Bürgerinnen und Bürgern und intermediären Akteuren bekommt einen hohen Stellenwert. Weiche, diskursive Arbeitsformen erhalten Vorrang vor standardisierten Ablaufmustern, interdisziplinäre Arbeitsformen vor sektoralen Einzelperspektiven.

Durch diese Offenheit und Distanz zu verregelten Standardabläufen ermöglichen Projekte für alle Beteiligten Lernprozesse, die in Innovationen münden können. Das bedeutet nicht, dass Projekte führungslos driften. Nicht zuletzt die zeitliche und finanzielle Befristung erfordert eine minuziöse methodische Überwachung und Gestaltung von Projektprozessen. Dieses Verständnis ist in der sozialen Arbeit allerdings kaum verbreitet, so dass Projekte meistens ohne eine allgemeine, fundierte Methodik stattfinden. Demgegenüber werden Projekte im technischen und betriebswirtschaftlichen Bereich

differenziert nach Managementmethoden gesteuert. Das kann auf tiefgreifende Unterschiede im Verständnis des Projektbegriffs zurückgeführt werden. Denn in der sozialen Arbeit und in der (Sozial-) Pädagogik hat sich der Projektbegriff unabhängig von ökonomischen Effizienzkriterien verbreitet und folgte einer eigenen Logik.

Nach Recherchen von Knoll wurde zum ersten Mal im Jahre 1671 von einem Projekt gesprochen (1991, S. 45). Die im selben Jahr gegründete *Académie Royale d'Architecture* in Paris richtete ab 1702 Wettbewerbe für Bauvorhaben aus, deren Entwürfe *projets* genannt wurden. Diese Wettbewerbe verlangten Kooperation und Kreativität von den Studenten. Sie sollten „bei der Arbeit am Projekt Phantasie entwickeln und – im Rahmen der klassischen Tradition – zu originellen Lösungen gelangen“ (Knoll 1991, S. 45). Von Paris aus verbreitete sich der Projektgedanke in Europa. Von der *École Centrale des Arts et Manufactures* geht die Entwicklung im Laufe des 19. Jahrhunderts weiter nach Deutschland und in die Schweiz an die Technischen Hochschulen von Karlsruhe und Zürich.

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts gelangte dieser Projektbegriff auch in die USA, wo Dewey den Projektgedanken im Rahmen der amerikanischen Schulreformbewegung – dem so genannten „Pragmatismus“ – für die schulische Erziehung verallgemeinerte (Preis 1998, S. 18ff.). Am Anfang wurde darunter ein Unterrichtsmodell verstanden, das die Schüler/innen durch eine an die Erfahrung des Alltagslebens angenäherte Schule besser auf die Herausforderungen des Lebens vorbereiten sollte. Die übliche Trennung von Lernen und Anwendung bzw. von Theorie und Praxis wurde ausdrücklich aufgehoben.

Deweys Schüler John Kilpatrick fasste diese Überlegungen 1918 unter dem Aspekt „Learning by Doing“ zu der Projektmethode zusammen. Bei der Projektmethode geht es um aus der Lebenswirklichkeit und aus der Erfahrung entnommene Themen (Probleme), die von den Lernenden relativ selbstständig und in gegenseitiger Hilfe – bei zurückhaltender, bedarfsgerechter Steuerung des Lehrenden – bearbeitet bzw. zur Lösung oder Entscheidung gebracht werden – und zwar in den Arbeitsschritten bzw. Ablaufphasen: Zielfindung (*purposing*), Planung (*planning*), Ausführung (*executing*) und Auswertung (*judging*) (Kilpatrick 1935). Dabei stehen drei grundlegende Prinzipien im Mittelpunkt des Interesses: Die Adressatenorientierung, die Wirklichkeitsorientierung sowie die Produktorientierung. Kilpatrick formte die Projektmethode für den schulischen Unterricht so, dass die Schüler als Adressaten Projekte eigenverantwortlich durchführen (Adressatenorientierung), sich an den Problemen des Alltags orientieren (Wirklichkeitsorientierung) und zur Herstellung von praktischen oder kognitiven Produkten Kenntnisse aus verschiedenen Fachgebieten verwenden können (Produktorientierung) (Wagner 2003).

Eine erneute Blütezeit erlebt diese, der sozialpädagogischen Praxis nahe stehende Projektmethode in den sechziger und siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts. Die Bevormundung durch Institutionen wurde thematisiert, vor allem der Staat massiv angegriffen. Der Projektgedanke blühte in den Schulen und Hochschulen wieder auf. Es wurden Reformen initiiert, die auf „mehr Demokratie, größere Gerechtigkeit und höheren Gewinn für das Leben“ abzielen (Frey 1998, S. 58). Um der Kontrolle des Unterrichts allein durch den Lehrer und einer Entfremdung der Lernenden vorzubeugen, artikuliert sich eine Reformbewegung, die wieder offenere Lernstrukturen sowie Konzepte lebensnahen Lernens forderten. Die Projektmethode erlebte eine Renaissance als Lern- und Arbeitsform, die es ermöglicht, sowohl Selbstständigkeit als auch Gemeinschaftssinn zu fördern (ebd., S. 58f.). Aus dieser Zeit stammt auch das Projektbild, das heute in der Sozialen Arbeit und in der Sozialpädagogik weit verbreitet ist. Einerseits werden dadurch die Lerneffekte bzw. die Wirkungen bei den Zielgruppen überbetont und die organisatorischen Aufgaben der Projektverantwortlichen vernachlässigt. Darüber hinaus führt das zu Grunde liegende qualitative Verständnis oftmals dazu, dass Projekte allein mit weichen, hermeneutischen Diskursverfahren nach relativistischen Kriterien gesteuert werden.

Das moderne Projektmanagement hat im technischen Bereich seinen Ursprung und hat sich dort wie auch in der Wirtschaft insbesondere aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs etabliert. Massive soziale Problemlagen, zunehmende Finanzmittelknappheit, veränderte Kundeninteressen und Konkurrenzdruck fordern auch von der sozialen Arbeit effektivere, effizientere und qualitativ hochwertige Dienstleistungen. So konstatiert beispielsweise PricewaterhouseCoopers in der Kommunalstudie 2002: „Neben der Frage nach der Finanzierbarkeit rückt zunehmend die Frage nach der Zielgenauigkeit und Wirksamkeit der Zuwendungen in den Blickpunkt.“ (PwC Deutsche Revision 2002, S. 52). Das bedeutet, dass das Projektverständnis angepasst werden muss, damit Projekte der sozialen Arbeit professionell organisiert und durchgeführt werden können. Dazu gehören die Projektplanung, eine kontrollierte Umsetzung sowie strukturierte Evaluationsprozesse. Professionelle, qualifizierte Projektarbeit im Sozialbereich muss sich heute, um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden, auf ein um technische Steuerungselemente erweitertes, strukturiertes Projektmanagement stützen. Mit der Einführung von Organisations- und Managementkonzepten des Sozialmanagements wird in der Projektarbeit der sozialen Arbeit ein Paradigmenwechsel ausgelöst (Preis 1998, S. 47).

Die Projektmanagementmethode, wie sie im technischen und wirtschaftlichen Bereich seit Jahren erfolgreich angewendet wird, besitzt ein hohes Maß an Allgemeingültigkeit. Sie ist, zugeschnitten auf die Rahmenbedingungen und die Besonderheiten der sozialen Arbeit, auch auf den Sozialbereich übertragbar. Dabei kann sich die soziale Arbeit insbesondere auch ihre eigenen Stärken zu Nutzen machen: Die Abwicklung der Projektmanagementmethode nach den formalen, technischen Kriterien allein kann nicht erfolgreich sein. Entscheidend in dem gesamten Prozess sind neben der Fach- und Methodenkompetenz vor allem auch die „weichen“ Faktoren wie Kommunikations- und Teamfähigkeit, Konfliktlösungskompetenz und das Beherrschen von Kreativitätstechniken (z.B. Brainstorming, Mind Mapping). Auf diesen Feldern verfügen die Akteure der sozialen Arbeit über breite Erfahrungen.

*„ ... «Ich bin überzeugt, das war gut und wichtig, was wir da gemacht haben.»
Mit solchen Aussagen wird sich kein Geldgeber überzeugen lassen.“
(Oltmann 1999, S. 54f.)*

Natürlich sind Projekte auch ohne eine spezielle Methodik durchführbar, sie laufen dadurch aber weniger strukturiert und systematisch ab. Um sich professionell zu präsentieren, potenzielle Geldgeber von ihrer Arbeit zu überzeugen und das Erreichen gesteckter Ziele zu demonstrieren, ist für Träger und Einrichtungen der sozialen Arbeit die Methode des Projektmanagements ein wirkungsvolles und unverzichtbares Instrument. Und auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Projekt ist es motivierender und befriedigender, in einem strukturierten, transparenten und gut dokumentierten Prozess zu arbeiten.

Viele Arbeitsprozesse werden heute als ‚Projekt‘ bezeichnet, ob es sich dabei aber tatsächlich um ein Projekt handelt, lässt sich anhand bestimmter, festgelegter Kriterien feststellen. In der Literatur wird ein *Projekt* definiert als ein zeitlich begrenztes Vorhaben mit einem klar formulierten Ziel und einem festgelegten Anfangs- und Endzeitpunkt sowie begrenzten Ressourcen. Es ist gekennzeichnet durch Einmaligkeit, Komplexität und einen innovativen Charakter - d.h. es handelt sich nicht um eine Routineangelegenheit und grenzt sich gegenüber dem „Alltagsgeschäft“ ab. In einigen Projektdefinitionen finden sich weitere Spezifika wie eine eigene Projektorganisation und eine fachübergreifende, interdisziplinäre Zusammenarbeit. Ein Projekt beinhaltet stets Veränderung. Dabei kann es sich beispielsweise um ein neues Produkt, ein neues Konzept oder neue Organisationsstrukturen handeln (vgl. Antes 2001; Bernath u.a. 2000; Süß/Eschlbeck 2002). Ein Projekt lässt sich per Definition also klar von einer Aufgabe oder einem Auftrag abgrenzen. Eine Aufgabe lässt sich im Normalfall „abarbeiten“, sie ist wenig komplex und nicht innovativ. Von einem Projekt, dessen Ziel klar, der Weg der Zielerreichung aber noch offen ist, unterscheidet sich ein Arbeitsauftrag darin, dass es ein vorgegebenes Ziel sowie einen bekannten Lösungsweg gibt (vgl. Hölzle/Grünig 2002).

Die Planung, Organisation, Überwachung, Steuerung und Auswertung von Projekten und die Führung der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Aufgaben des Projektmanagements. Das *Projektmanagement* hat dafür Sorge zu tragen, die definierten Projektziele innerhalb des festgelegten Zeitraums mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu erreichen. Bei der Abwicklung von Projekten müssen stets die angestrebten Zielgrößen Ergebnis (Qualität), Zeit und Aufwand (Kosten) im Auge behalten und gesteuert werden (vgl. Schiersmann/Thiel 2000; Hölzle/Grünig 2002). Es geht also darum, „komplexe Vorhaben zielorientiert und effizient abzuwickeln.“ (Eschbeck 2002, S. 8). Dazu müssen

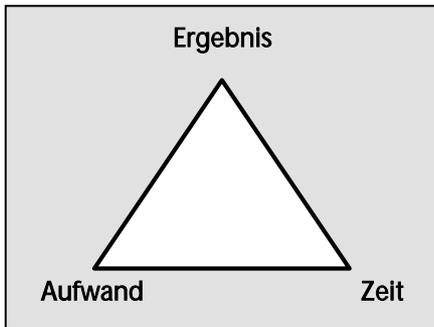


Abbildung 1: Faktoren des Projektmanagements

Ideen, festgestellten Defiziten und Problemlagen oder konkreten Bedarfslagen. Das können zum Beispiel die Wahrnehmung mangelnder Integration von Migrantinnen und Migranten oder die Forderung nach mehr Betreuungsangeboten für Kinder durch berufstätige Eltern sein. Absicht eines Projekts ist es, einen unbefriedigenden Zustand in eine wünschenswerte Situation zu überführen. Zunächst muss also eine Analyse der Bedarfs- bzw. der Ist-Situation durchgeführt werden. Auf diese Weise werden festgestellte Bedarfe oder Probleme beschrieben und abgegrenzt sowie Ursachen, Zusammenhänge und Ressourcen analysiert.

Zielformulierung

In einem nächsten Schritt folgt darauf aufbauend die Zieldefinition. Die Formulierung konkreter, eindeutiger und verbindlicher Ziele ist die Basis für eine erfolgreiche Projektumsetzung. Sie bildet die Grundlage für die Aufgabenbeschreibung und eine abschließende Bewertung des Projekts. Ein Projekt endet mit der Erreichung der definierten Ziele oder aber der Erkenntnis, dass die Ziele nicht erreichbar sind. Eine solche Feststellung ist ohne eine eindeutige, konkrete Zielfestlegung allerdings nicht möglich.

Der Art und Weise, wie die Projektziele abgeleitet und festgeschrieben werden, kommt eine entscheidende Rolle zu. Ziele müssen klar, verständlich und präzise formuliert sein, damit sie für die Projektmitarbeiter/innen und Außenstehende eindeutig und nachvollziehbar sind. Ihre Überprüfbarkeit sollte zudem ohne großen Aufwand und vor allem überhaupt möglich sein. So ist die Zielfestlegung „Integration von Migrantinnen“ für ein Deutschprojekt für Mütter fremder Herkunft beispielsweise so global und umfassend formuliert und beinhaltet so viele Faktoren, dass eine Überprüfung der Zielerreichung schwer möglich ist. Besser wäre die klare, konkrete Formulierung eines Mengenziels wie: „Wir wollen erreichen, dass 80% der im Stadtteil lebenden Mütter fremder Herkunft unser neues Angebot kennen lernen und 50% der Mütter regelmäßig an dem Angebot teilnehmen.“

Eine Differenzierung der Projektziele in Teilziele schafft Transparenz, macht den Projektverlauf deutlicher und erleichtert durch Zwischenbewertungen die Projektsteuerung. Zudem ist es motivierend für die Projektmitarbeiter/innen, immer mal wieder Zwischenziele zu erreichen. Dabei ist zwischen Mengenzielen (quantitativer Output) und Wirkungszielen (qualitativer Outcome) zu unterscheiden.

Die Formulierung der Ziele sollte sich am SMART-Schema orientieren (vgl. Schiersmann/Thiel 2000), d.h. Ziele sollen **s**pezifisch, **m**essbar, **a**kzeptabel/**a**ttaktiv, **r**ealistisch und **t**erminiert sein:

die entsprechenden Verfahren und Methoden gewählt und angewendet werden.

Ein Projekt gliedert sich in drei verschiedene Phasen: (I) Projektplanung, (II) Projektdurchführung und -steuerung sowie (III) Projektabschluss und Auswertung.

(I) Projektplanung

Die Projektplanung beinhaltet zunächst einmal die *Projektdefinition*. Hier geht es um die Charakterisierung der Ausgangssituation und eine konkrete und verbindliche Festlegung der Projektziele. Projekte entstehen aufgrund von

- Ziele sollen spezifisch und nicht allgemein formuliert werden. Sie müssen auf das Projekt und die Rahmen- und Arbeitsbedingungen der jeweiligen Organisation oder Einrichtung zugeschnitten sein.
- Für eine brauchbare und aussagekräftige Erfolgskontrolle müssen die Ziele messbar sein. Dazu müssen Indikatoren und Methoden entwickelt werden, über die erkennbar wird, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden.
- Ziele sollen für alle am Projekt Beteiligten einerseits akzeptabel und andererseits attraktiv sein. D.h. es muss im Laufe des Zielfindungsprozesses ein Konsens über die angestrebten Ziele erreicht werden sowie die Motivation erzeugt werden, die angestrebten Ziele zu erreichen. Dazu ist es wichtig, in der Zielentwicklung möglichst viele Interessen und Bedürfnisse von Projektbeteiligten zu berücksichtigen oder diese gar aktiv einzubeziehen.
- Ziele sollten so formuliert sein, dass ihre Erreichbarkeit realistisch erscheint. Sie sollten also keine visionären Vorstellungen ausdrücken, die unter den gegebenen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen nicht erreichbar sind; sie sollten aber die Herausforderung darstellen, nicht einen Zustand erreichen zu wollen, der sich ohnehin einstellen wird.
- Es sollte ein Zeitpunkt festgelegt werden, an dem die angestrebten Ziele verwirklicht sein sollen, d.h. Ziele sollten terminiert sein. Auf diese Weise werden Verbindlichkeiten geschaffen, aber auch eine klare Zeitplanung festgelegt.

Gegebenenfalls bietet es sich an, Zielvereinbarungen unter den Projektbeteiligten zu treffen und schriftlich zu fixieren. Insbesondere bei einem Kooperationsprojekt wird auf diese Weise sichergestellt, dass alle Beteiligten auf ein gemeinsam ausgehandeltes Ziel hinarbeiten und über dessen Inhalte informiert sind.

Zur Projektplanung gehört weiterhin die Planung und Organisation des Projektablaufs und -aufbaus. Dies beinhaltet die Ermittlung und Darstellung einzelner Projektaktivitäten und ihrer zeitlichen Abfolge sowie die Festlegung von Meilensteinen – wichtige Ereignisse oder einzelne Etappen im Projekt –

| Projektplanung |
|--|
| ➤ Bedarfs-/Ist-Analyse |
| ➤ Zielformulierung |
| ➤ Aufgabenfestlegung, Meilensteine |
| ➤ Zuordnung der Verantwortlichkeiten |
| ➤ Abschätzung des Aufwands |
| ➤ Terminierung des Ablaufs |
| ➤ Planung Informations- und Dokumentationssystem |

mit der entsprechenden Definition von Einzelergebnissen. Dazu gehört die Abschätzung des zu erwartenden Aufwands, die Festlegung der Projektorganisation innerhalb der Institution und die Bestimmung der für einzelne Aufgaben verantwortlichen Stellen und Personen, die Terminierungen von Meilensteinen und Abläufen sowie die Planung von Informations- und Dokumentationssystemen.

Eine gute Projektplanung ist die Grundlage für ein erfolgreiches Projekt und eine qualifizierte Projektsteuerung. Unmittelbar anstehende und zeitlich naheliegende Projektbausteine gilt es möglichst genau und differenziert zu planen; zeitlich entfernter liegende Aufgaben brauchen zunächst nicht allzu detailliert vorgeplant zu werden. Geringe Abweichungen vom Projektplan sind normal und kommen nicht selten vor. Ein gutes Projektcontrolling greift Abweichungen frühzeitig auf, so dass angemessen gegengesteuert werden kann.

Eine gute Projektplanung hält deshalb für den Projektablauf Spielräume offen, um flexibel auf – oft unerwartete - Störungen und Veränderungen reagieren zu können. Wichtig ist dabei, dass auftretende Veränderungen für alle Beteiligten transparent gemacht und kommuniziert werden. Es gehört zur grundsätzlichen Anforderung des Projektcontrollings ein Dokumentations- und Berichtswesen aufzubauen, damit zu jedem Zeitpunkt ein Überblick über den Status quo des Projekts gegeben werden kann. D.h., über ein regelmäßiges Erfassen und Abgleichen der aktuellen Projektda-

ten (z.B. zum Stand der Arbeitspakete) mit der Planung kann jedes Mitglied im Projektteam die aktuelle Position des Projektstands und -fortschritts verfolgen und beurteilen.

Projektorganisation

Im Rahmen der Projektplanung gilt es festzulegen, wie die Projektorganisation aufgebaut sein soll. Die Projektorganisation besteht im Kern in der Regel aus der Projektleitung und dem Team. D.h., die Position der Projektleitung muss zugewiesen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Projektteam müssen benannt werden. Dabei ist es wichtig, die jeweiligen Befugnisse, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Rollen der Projektleitung sowie der einzelnen Teammitglieder zu klären.

Eine entscheidende Rolle kommt der Projektleiterin bzw. dem Projektleiter zu. Der Projektleitung obliegt die Gesamtverantwortung für das Projekt. Sie koordiniert den Prozess, ist für die Führung des Projektteams zuständig und leistet das Projektcontrolling im Rahmen einer permanenten Bewertung des Berichtswesens. Neben Fach- und Methodenkompetenzen sind soziale Kompetenzen für die Projektleitung von besonderer Bedeutung, da Projektsteuerung auch die Führung, Koordination und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beinhaltet.

Die Festlegung der Projektorganisation muss weiterhin beinhalten, wie sich die Projektstruktur zur Organisation und dem Aufbau der Einrichtung bzw. der Institution verhält, in der das Projekt angesiedelt ist. Zudem werden oftmals noch ein oder mehrere Entscheidungsgremien eingerichtet (z.B. Steuerungs- oder Lenkungsgruppen), die zum Beispiel die Aufgabe haben können, über die Projektstrategie zu entscheiden.

Aufgabenfestlegung

Aus den Projektzielen ergeben sich Aufgaben und Aktivitäten, die im Rahmen des Projekts zu erledigen sind, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Das Projekt wird dazu zum Beispiel in Teilaufgaben zerlegt, die wiederum in *Arbeitspakete* untergliedert werden. Daraus ergibt sich der Projektstrukturplan (vgl. Antes 2001; Süß/Eschlbeck 2002). Ein Arbeitspaket ist definiert als sachlich in sich geschlossene Aufgabeneinheit, für die eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter die Verantwortung trägt, dass die vereinbarten Ergebnisse des Arbeitspaketes im Rahmen der festgelegten Bedingungen erbracht werden. So könnte in einem Beteiligungsprojekt, je nach Umfang und Komplexität, die PR-Arbeit als Arbeitspaket definiert werden oder aber als Teilaufgabe in die Arbeitspakete Medienarbeit und persönliche Ansprachen gegliedert wird. Je nach Komplexität und Umfang der Arbeitspakete können diese noch in Vorgänge bzw. Einzelaufgaben als kleinste Leistungseinheit im Projektmanagement unterteilt werden. Diese bilden abgeschlossene logische Einheiten, die sich wiederum sinnvoll in Arbeitspakete zusammenfassen lassen. Im Arbeitspaket ‚Medienarbeit‘ könnte eine Einzelaufgabe der Versand von Pressemitteilungen sein. In manchen Fällen, vor allem wenn die Vorgehensweise im Projekt noch völlig unklar ist, bietet es sich an, die Projektaufgaben nach dem Bottom-up-Ansatz zu planen, also induktiv vorzugehen. Das bedeutet, dass erst sämtliche zu leistende Einzelaufgaben (Vorgänge) gesammelt werden, diese dann in sinnvollen Einheiten zu Arbeitspaketen gebündelt werden, welche schließlich in Teilaufgaben zusammengefasst werden (vgl. Süß/Eschlbeck 2002). Wichtig ist sowohl für Einzelaufgaben wie für die Arbeitspakete klare Fertigstellungskriterien festzulegen, mit Hilfe derer sich eindeutig feststellen und bewerten lässt, ob die entsprechenden Aufgaben geleistet wurden.

Aus der Projektstruktur, d.h. den Teilzielen des Projekts ergeben sich weiterhin *Meilensteine*. „Meilensteine sind wichtige Ereignisse im Projektverlauf, und markieren den Abschluss oder Beginn von wichtigen Projektschritten.“ (Eschlbeck 2002, S. 54). Durch die Festsetzung und Terminierung von Meilensteinen werden wesentliche Orientierungspunkte im Projektverlauf markiert. Bei der Erreichung eines Meilensteines wird überprüft, ob die vereinbarten Ergebnisse erbracht worden sind und es wird entschieden, ob das Projekt wie geplant weitergeführt oder gegebenenfalls modifiziert oder angepasst wird. Meilensteine haben somit auch einen motivierenden Charakter, da durch die Erreichung von Teilzielen bereits kleine Erfolge verbucht werden können.

Nachdem die im Rahmen des Projekts zu erledigenden Aufgaben definiert wurden, werden in einem nächsten Schritt die Verantwortlichkeiten für die anstehenden Aktivitäten verteilt. Die Arbeitspakete werden dazu eindeutig und verbindlich den entsprechenden Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern zugeordnet, die jeweils die Verantwortung für die Umsetzung und Zielerreichung übernehmen (Wer kann welche Aufgabe in dem Arbeitspaket leisten? Wer übernimmt dafür die Gesamtverantwortung?).

Bei diesem Prozess der Aufgabenfestlegung und Aufgabenzuordnung müssen die für das Projekt und die entsprechenden Aufgaben notwendigen Ressourcen eingeschätzt und zugeordnet werden. Dabei muss der Bezug zu den verfügbaren Ressourcen gewahrt bleiben. Abgeschätzt werden muss dabei der konkrete Personal-, Zeit-, Geld-, Sachmittel- und Raumbedarf für jede einzelne Aufgabe eines Arbeitspaketes. Wichtig, aber auch schwierig ist dabei die Abschätzung des Bearbeitungsaufwands, also die benötigte Menge menschlicher Arbeit. Zur Aufwandsermittlung gibt es eine Reihe verschiedener Methoden; es empfiehlt sich jedoch, die jeweiligen Arbeitspakete – differenziert nach den einzelnen Aufgaben – für sich betrachtet einzuschätzen (vgl. Süß/Eschlbeck 2002).

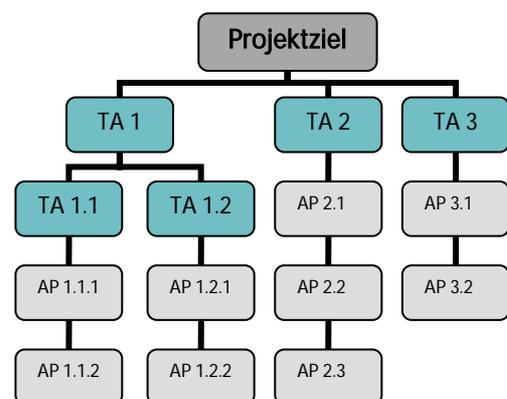
Die innerhalb eines Projekts definierten Arbeitspakete sind zum Teil nicht unabhängig voneinander und können deshalb nicht immer gleichzeitig und parallel durchgeführt werden. In manchen Fällen ist es erforderlich, dass zunächst ein Arbeitspaket abgeschlossen sein muss, bevor ein anderes beginnen kann. So müssen beispielsweise erst die notwendigen Materialien wie Farbe und Werkzeuge beschafft sein, bevor die Jugendlichen mit der Renovierung ihres Jugendzentrums beginnen können. Deshalb ist es notwendig die Abhängigkeiten der Arbeitspakete untereinander zu klären, diese in eine sachlich und zeitlich logische Abfolge zu bringen und verbindliche Terminfestlegungen für Beginn und Ende der jeweiligen Arbeitspakete festzulegen.

So wie alle Schritte der Projektplanung eindeutig und nachvollziehbar dokumentiert werden sollten, muss das gesamte Projekt und dessen Verlauf in einem Dokumentationssystem festgehalten werden. Dies dient dazu, sich jederzeit einen Überblick über den aktuellen Stand im Projekt verschaffen zu können. Das schafft zum einen Transparenz, zum anderen ist eine systematische Dokumentation aber auch unerlässlich für eine qualifizierte Projektsteuerung. Des Weiteren hilft die Dokumentation, die im Projekt gesammelten Erfahrungen zu sichern, die wertvoll für nachfolgende Projekte sein können. Es sollte also frühzeitig ein für alle Projektbeteiligten verbindliches Informations- und Dokumentationssystem aufgebaut werden. Dabei gilt es vor allem festzulegen, wer was wann an wen in welcher Form weitergibt.

Instrumente der Projektplanung

Für die Planung von Projekten gibt es unterschiedliche Instrumente, die bei der Planung und Strukturierung eines Projekts sehr hilfreich sein können (vgl. Antes 2001, Eschlbeck 2002):

- Der Projektstrukturplan gliedert hierarchisch alle zur Erreichung des Projektziels notwendigen Aktivitäten, indem er das Projekt in Teilaufgaben (Phasen) und Arbeitspakete unterteilt und die für die Aufgaben eines Arbeitspaketes verantwortlichen Personen benennt;
- der Projektablaufplan stellt dar, in welcher logischen und zeitlichen Reihenfolge welche Aufgaben zu erledigen sind;
- Netzpläne verknüpfen Arbeitspakete mit personellen, fachlichen und zeitlichen Ressourcen.



TA = Teilaufgabe; AP = Arbeitspaket

Abbildung 2: Projektstrukturplan

Projektpläne können z.B. in Form von Tabellen, (Balken-)Diagrammen, Netzstrukturen oder Texten dargestellt werden (vgl. Burghardt 2001; Schiersmann/Thiel 2000). Eine Vielzahl spezieller Computer-Software (z.B. MS-Project) hilft bei der Planung und Steuerung komplexer Projekte (vgl. Oltmann 1999). Ein hilfreiches Instrument der Projektplanung ist zudem die Mind-Mapping-Methode, zu der es inzwischen auch verschiedene PC-Programme gibt (z.B. MindManager).

Je nach Komplexität und Ausgestaltung des Projekts, müssen die Planungsmethoden dem jeweiligen Projekt angepasst werden. In den meisten Fällen empfiehlt sich eine Kombination unterschiedlicher Instrumente. Während beispielsweise der Projektstrukturplan erst einmal alle notwendigen Projektaktivitäten darstellt, können diese mit Hilfe eines Projektablaufplans in ein zeitliches Raster gebracht werden.

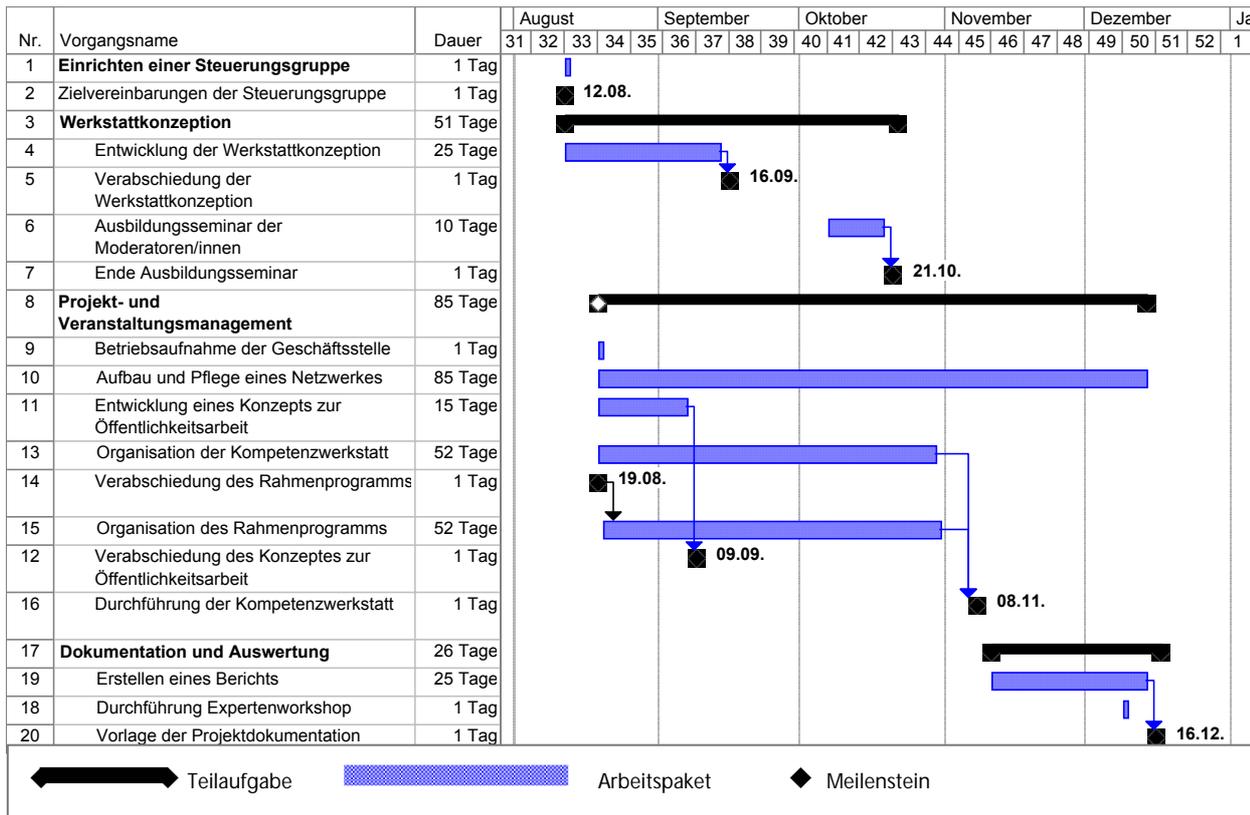


Abbildung 3: Projektplan in Form eines vernetzten Balkenplans, erstellt mit MS-Project

(II) Projektdurchführung und -steuerung (Projektcontrolling)

Nach Abschluss der Projektplanung gilt es, diese in die Tat umzusetzen. In der Projektdurchführung geht es darum, die in der Planung festgelegten Aufgaben und Arbeitspakete mit den vorhandenen Ressourcen so abzuwickeln, dass die definierten Projektziele erreicht werden.

Zu den notwendigen Voraussetzungen gehört die Regelung von Verantwortlichkeiten, die Verteilung von Aufgaben, das Festlegen von Abläufen innerhalb der Projektorganisation sowie die Bereitstellung notwendiger Hilfsmittel (z.B. EDV) und die Schaffung von Rahmenbedingungen. Die Projektleitung ist in dieser Phase für die Projektsteuerung (Projektcontrolling) zuständig. Die Projektsteuerung dient dazu, auf Grundlage der Projektplanung den aktuellen Stand und Fortschritt der Durchführung zu überwachen (Ist-Soll-Vergleich) und den tatsächlichen Projektverlauf mit der ursprünglichen Planung in Einklang zu bringen (Abweichungskorrektur). Insbesondere geht es um die Sicherstellung der Einhaltung von Projektzielen und die Kontrolle von Termin- und Kostenvorgaben (Burghardt 2001). Bei der Steuerung von Projekten ist es wichtig, dass die Projektleitung rechtzeitig Abweichungen und Änderungsbedarfe im Projektverlauf erkennt und frühzeitig entsprechende Anpassungs- und Gegen-

steuermaßnahmen entwickelt und ergreift (vgl. Abbildung 4). Die Projektleitung ist gefordert, das Projekt aktiv zu beeinflussen. Sie muss das Projekt so steuern, dass es möglichst optimal abläuft und darf nicht nur auf (drohende) Abweichungen reagieren. „Ziel des Projektcontrolling ist es deshalb, ein Frühwarnsystem aufzubauen, ...“ (Süß/Eschlbeck 2002, S. 91).

Bei Abweichungen von der Projektplanung ist es Aufgabe der Projektsteuerung, die Planung entsprechend zu modifizieren oder adäquate Maßnahmen der Umsteuerung zu ergreifen. Mögliche Risiken und deren Ursachen müssen frühzeitig erkannt und eingeschätzt werden und präventive Maßnahmen ergriffen bzw. geplant werden. Eine weitere zentrale Aufgabe der Projektleitung in dieser Phase ist die Führung, Koordination und Motivation der am Projekt beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Dokumentation aller Informationen über das Projektgeschehen ist ein wichtiges Element dieser

Projektphase. Denn nur ein funktionierender Informationsfluss stellt sicher, dass die Projektleitung permanent den aktuellen Stand im Projekt kennt und über alle notwendigen Informationen verfügt. Nur so ist eine qualifizierte Projektsteuerung möglich.

Die Projektsteuerung besteht aus den folgenden, sich wiederholenden, zyklisch ablaufenden drei Phasen (vgl. Süß/Eschlbeck 2002):

- Erfassen der Ist-Daten
Die Grundlage für die Projektsteuerung bilden die Informationen über den Verlauf und Stand der Umsetzung. Diese bestehen aus den vergangenheitsbezogenen und den zukunftsbezogenen Daten. Erstere dokumentieren, was bisher geschehen ist und erreicht wurde. Die zukunftsbezogenen Daten machen Angaben dazu, wie verbleibende Aufgaben zu erledigen sind und wie viel Ressourcen dafür noch gebraucht werden. Für eine aktive Projektsteuerung sind diese Daten relevanter als die Informationen über das Vergangene.
- Analyse der Ist-Daten
Die erhobenen Ist-Daten müssen in einem zweiten Schritt in Bezug zur Projektplanung gesetzt werden. Dabei wird überprüft, inwieweit Abweichungen vorliegen oder voraussehbar sind und wie das Projekt im Weiteren verlaufen wird. Dies geschieht beispielsweise durch einen Soll-Ist-Vergleich im Rahmen der vorgegebenen Projektparameter (Termine, Aufwand, Kosten). Eine Soll-Ist-Analyse stellt das bisher im Projekt Geleistete und den aktuellen Stand (= Ist) dem ursprünglichen Planungsansatz (= Soll) gegenüber. Der Blick liegt hierbei vor allem auf den finanziellen Ressourcen und den zeitlichen Vorgaben. Ein Instrument dafür ist beispielsweise ein sog. Balkenplan, in dem pro Arbeitspaket ein Ist-Balken dem Soll-Balken mit Beginn, Ende und Dauer auf einer Zeitachse gegenübergestellt wird (vgl. Antes 2001).
- Festsetzen von Steuerungsmaßnahmen
Wird durch die Auswertung der Ist-Daten deutlich, dass die Erreichung des Projektziels in Gefahr ist, vorhandene Ressourcen nicht ausreichen oder es zeitliche Verschiebungen gibt, müssen Ge-

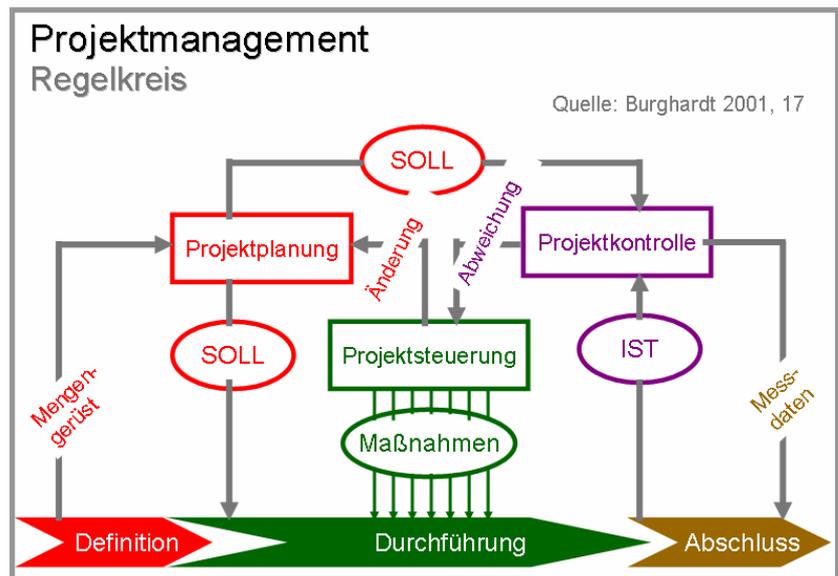


Abbildung 4: Regelkreis des Projektmanagements

genmaßnahmen getroffen werden, die den weiteren Projektverlauf der ursprünglichen Planung anpassen oder das Projekt wieder in den Plan bringen. Mögliche Maßnahmen können zum Beispiel die Erhöhung der Anzahl der beteiligten Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, Terminverschiebungen oder die Verminderung des Leistungsumfangs sein.

(III) Projektauswertung und Abschluss

Der letzte Projektschritt beinhaltet die Auswertung des Projektes nach Abschluss des letzten Meilensteins bzw. am Ende der Projektlaufzeit. Im Vordergrund steht hierbei die Frage, ob die angestrebten Ziele erreicht und vorgegebene Termin- und Ressourcenvorgaben eingehalten wurden. Dies kann ebenfalls anhand eines Ist-Soll-Vergleichs geschehen. Evaluiert werden sollten auch tatsächliche und

*„Ein Projekt gilt dann als erfolgreich durchgeführt, wenn das Projektergebnis in der vereinbarten Qualität und im Rahmen der zuvor geplanten Termine und Kosten erreicht wird.“
(Süß/Eschlbeck 2002, S. 71).*

mögliche Auswirkungen der Projektarbeit, die Qualität der Rahmenbedingungen sowie die Art und Effektivität der Projektorganisation und -durchführung. Ausgewertet werden können einzelne Projektschritte und -aktivitäten sowie das gesamte Projekt. Je konkreter und genauer die Projektziele im Vorfeld definiert wurden, desto leichter und einfacher fällt letztendlich die Bewertung und Zielerreichungskontrolle. Für

die Messung und Kontrolle der Zielerreichung empfiehlt es sich, nachprüfbar und quantifizierbare Indikatoren für jedes Projektziel und jede Aktivität im Vorfeld festzulegen (vgl. Zielformulierungen nach dem SMART-Schema, S. 8f.).

Eine gute Evaluation sollte aber nicht nur der Auswertung und Beurteilung des abgewickelten Projekts dienen, sondern auch nachhaltige Ergebnisse für zukünftige Projekte liefern. So können erfolgreiche Ansätze und Projektelemente für folgende Projekte vermerkt, Fehler analysiert und in Zukunft vermieden werden. Eine gute und transparente Dokumentation dieser Aspekte, auch für nicht am Projekt Beteiligte, ist wertvoll und von hohem Nutzen für weitere Projekte. Dabei kann die Evaluation Ideen für neue bzw. Anschluss-Projekte hervorbringen.

Ein Feedback – zu Beginn des Projekts angekündigt - motiviert die am Projekt beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere auch für nachfolgende Projekte, wenn sie sehen, dass ihre Arbeit entsprechend gewürdigt wird. Eventuell findet mit Abschluss des Projekts auch eine Leistungsbeurteilung der Projektteammitglieder und der Projektleitung statt.

Die Projektanalyse kann zum Beispiel in Form eines Workshops mit den beteiligten Projektmitarbeitern/innen durchgeführt werden. Der Einbezug vieler Projektakteure stellt sicher, dass möglichst viele Aspekte, Sichtweisen und Erfahrungen in die Auswertung einfließen und Berücksichtigung finden (Selbstevaluation). Eine andere oder zusätzliche Möglichkeit ist, das Projekt durch eine externe Expertengruppe bewerten zu lassen (Fremdevaluation durch externe Peers).

Mit Ende des Projekts muss auch geklärt werden, wie mit den entstandenen Ergebnissen und Produkten weiter verfahren wird. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, ob und wie das Projekt bzw. die vorliegenden Ergebnisse präsentiert werden. Eine überzeugende Präsentation dient nicht nur der Legitimation gegenüber den Projektförderern, sie kann insbesondere nützlich sein, um potenzielle Geldgeber für zukünftige Projekte zu gewinnen.

Zum Projektende wird das Projektteam offiziell aufgelöst. Je nach Organisationsform kehren die Projektteammitglieder wieder zu ihren originären Aufgaben zurück, übernehmen neue Funktionen oder scheiden aus der Organisation aus. Noch nicht bereinigte Konflikte und Missstimmungen sollten spätestens zu diesem Zeitpunkt geklärt und bereinigt sein. Zur Würdigung der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter und deren Arbeit empfiehlt es sich, den Projektabschluss in einem feierlichen Rahmen stattfinden zu lassen.

Die Dokumentation der Ergebnisse und Evaluationsprozesse ist auch in der Abschlussphase des Projekts eine wesentliche Aufgabe (vgl. Bernath u.a. 2000; Hobbs 2001).

2 Ansatz des Forschungsvorhabens „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung“

Eine der Zielsetzungen im Forschungsvorhaben „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung“ ist es, die Wirkungen und Veränderungen zu erfassen, die von den sozialräumlich orientierten Projekten der sozialen Arbeit in Köln-Kalk ausgehen.

Kalk und das ‚Kalk-Programm‘

Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass einzelne Gebiete des Stadtbezirks Kalk als so genannte ‚benachteiligte Stadtteile‘ gelten. Hier zentrieren sich soziale Problemlagen wie hohe Arbeitslosigkeit und eine hohe Sozialhilfedichte. Die Qualität der Wohnungen liegt im Hinblick auf Größe und Ausstattungsstandard unter dem Kölner Durchschnitt. Zudem lebt in den entsprechenden Stadtteilen ein großer Anteil an Migrantinnen und Migranten unterschiedlicher Herkunft und Abstammung. Das Miteinander und die Kommunikation zwischen den verschiedenen Kulturen und ihren Lebensweisen bergen Zündstoff für soziale Konflikte.

Seit 1995 sind der Stadtteil Kalk sowie Teile von Vingst und Humboldt/Gremberg im NRW-Förderprogramm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“, später: „Soziale Stadt NRW“. Nachfolgend wurde das Programm auf weitere rechtsrheinische Gebiete ausgeweitet. Erhebliche Fördersummen wurden für die Verbesserung der wirtschaftlichen und baulichen Situation in Kalk investiert. Kennzeichen der integrativen Ansätze im NRW-Programm ist die Entwicklung eines integrierten Handlungskonzeptes. Es wird nicht eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen gefördert; eine abgestimmte Konzeption vernetzter Maßnahmen soll Synergieeffekte für die Stadtteilentwicklung erzeugen. Das Handlungskonzept Kalk (siehe dazu ILS 1996) verfolgt einen innovativen, integrativen Ansatz, der nicht nur die Verbesserung der objektiven Lebensbedingungen wie Wohnen, Infrastrukturausstattung oder Wirtschaftsförderung im Blick hat, sondern auch die Förderung von soziokulturellen Netzen unterstützt. Gemäß der Zielstellung des NRW-Förderprogramms ist der Förderzeitraum zeitlich begrenzt und soll der Initiierung von selbsttragenden Strukturen dienen. Ein Auslaufen der Förderdauer des ‚Kalk-Programms‘ - so der Kurztitel für das integriertes Handlungskonzept zum NRW-Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ in Kalk – ist nach 9 Jahren für 2004 absehbar.

Aufgrund der massiven sozialen Problemlagen und insbesondere durch die finanzielle Unterstützung im Rahmen des ‚Kalk-Programms‘ sind in den vergangenen Jahren viele neue Angebote, Maßnahmen und Projekte im Bereich der sozialen Arbeit in Kalk entstanden. Der Stadtbezirk Kalk wurde deshalb als Beispiel für die Untersuchung fachlicher Standards und Wirkungen projektförmiger, sozialräumlich orientierter sozialer Arbeit in städtischen Sozialräumen innerhalb des Forschungsvorhabens „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung“ ausgewählt.

In einem ersten Untersuchungsbaustein des Forschungsprojekts wurde eine systematische Sammlung sozialraumorientierter Projekte und Maßnahmen der sozialen Arbeit im Stadtbezirk Kalk durchgeführt. Dabei wurden über eine Fragebogenerhebung auch wesentliche Informationen zu den Konzeptionen (z.B. Zielgruppen, Zielsetzungen, Dokumentation, Methoden, Kooperationspartner) und der Finanzierung der Projekte und Maßnahmen erhoben.

Die Analyse der Angebotsstruktur und die Auswertung der Angaben zu den Projektkonzeptionen machten deutlich, dass in der überwiegenden Anzahl der Projekte kaum ein professionelles, strukturiertes Projektmanagement betrieben wird. So war nicht erkennbar, dass der Angebotsplanung in den Projekten eine strukturierte Bedarfsanalyse zu Grunde lag. Die Steuerung der Projekte und Maßnahmen sowie die Überprüfung der gesetzten Ziele laufen größtenteils über Gespräche ab. Ob bzw. wie jedoch Prozesse und Ergebnisse der Steuerung und Evaluation festgehalten werden, war nicht erkennbar. Dass fast ein Viertel der Projekte und Maßnahmen nicht dokumentiert wird, weist darauf hin, dass die Qualität der Arbeit in vielen Einrichtungen noch verbesserungsfähig ist und die Kultur des

Projektmanagements zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch relativ gering entwickelt ist (vgl. Nüß/Spieckermann 2002).

Wirkungsebenen

Wirkungen und Veränderungen, die von Projekten oder Maßnahmen ausgehen, können sich auf unterschiedliche Ebenen beziehen:

- Die *Makroebene* umfasst die Wirkungen und Veränderungen auf das gesamte Stadtgebiet,
- auf die *Mesoebene* bezogene Effekte und Resultate von Projekten und Maßnahmen betreffen den Stadtteil, in dem diese angesiedelt sind,
- die *Mikroebene* ist gemeint, wenn es um die unmittelbaren Wirkungen und Veränderungen auf der Projektebene, z.B. bezüglich der Einrichtung oder der Zielgruppe geht.

Viele Kalker Projekte, davon auch ein Großteil der im Forschungsprojekt untersuchten, werden durch das Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ unterstützt. Intention dieses Programms ist es, die Lebensbedingungen der Bewohnerinnen und Bewohner in den belasteten Stadtteilen zu verbessern. Um über die soziale Arbeit Wirkungen auf der Stadtteilebene zu erzeugen und nachweisen zu können, müssen erst einmal Resultate auf der Projektebene ermittelbar sein. Dies erfordert eine qualifizierte Arbeit in den Projekten und eine Wirkungsanalyse zunächst auf der Mikroebene (Projektebene). Damit hier gute Resultate entstehen und aufgezeigt werden können, muss den Projekten eine systematische, professionelle Organisation, Steuerung und Evaluation zugrunde liegen. Dies ist, wie die bisherigen Ergebnisse im Forschungsvorhaben zeigen, in den untersuchten Kalker Projekten und Maßnahmen nur unzureichend der Fall.

Das Forschungsprojekt „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung“ fokussiert den Untersuchungsblick deshalb auf die Mikroebene und analysiert die Planung, Durchführung und Auswertung ausgewählter Projekte. Über ausführliche Interviews mit verschiedenen Projektakteuren fand eine differenzierte Ermittlung und Untersuchung des Projektmanagements und der fachlichen Standards in der sozialen Arbeit an ausgewählten Projektbeispielen in Kalk statt. Auf dieser Grundlage sollen Beratungsangebote nach dem Coachingmodell entwickelt werden, um zu vermitteln, wie ein professionelles Projektmanagement angewendet werden kann, mit dem die angestrebten Ziele erreicht und die intendierten Wirkungen sowohl auf der Mikro- als auch der Mesoebene erzielt werden.

3 Methodische Anlage der Befragung zum Projektmanagement in der sozialen Arbeit

Um eine differenzierte Analyse über das Projektmanagement in ausgewählten Projekten und Maßnahmen in Kalk zu erhalten, wurden mit Projektakteuren sowohl der Steuerungs- als auch der Handlungsebene Interviews geführt. In einer ersten Untersuchungsphase des Forschungsprojekts „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung“ waren im Rahmen einer Fragebogenerhebung im Stadtbezirk Kalk angesiedelte Projekte und Maßnahmen der sozialen Arbeit erfasst und die Angebotstruktur analysiert worden (siehe Nüß/Spieckermann 2002). Aus den eingegangenen Rückmeldungen auf die Fragebogenerhebung wurden 18 Projekte und Maßnahmen aus 13 verschiedenen Einrichtungen ausgewählt, die hinsichtlich des Projektmanagements differenziert untersucht wurden. Dies sind knapp 22% der im Rahmen der Fragebogenerhebung erhobenen Projekte und 14,3% der beteiligten Einrichtungen dieser ersten Untersuchung.

Die Auswahl dieser Projekte und Maßnahmen richtete sich nach bestimmten Kriterien und Angaben in den zurückgesendeten Fragebögen, die eine differenzierte Untersuchung der Projekte überhaupt erst möglich machen: In die Vorauswahl einbezogen wurden alle die Projekte und Maßnahmen, in denen mehrere Kooperationspartner zusammenarbeiten, wo die Projektakteure in den Fragebögen Angaben zur Finanzierung und Dokumentation des Projekts gemacht hatten und bei denen in den Fragebögen sowohl Ziele als auch Methoden und Arbeitsformen formuliert waren. Für die endgültige Auswahl der näher zu untersuchenden Projekte und Maßnahmen wurden die Konzeptionen, Zielformulierungen, Methoden sowie vorhandene Materialien gesichtet und bewertet. Schließlich wurden die Projekte und Maßnahmen ausgesucht, die im Hinblick auf die Zielsetzung und Fragestellung dieser Projektphase interessant und aussagekräftig erschienen.

Bedingungen der Auswahl von Projektbeispielen

Vorauswahl

- Kooperationspartner
- Angaben zu
 - Finanzierung
 - Dokumentation
 - Zielen
 - Methoden und Arbeitsformen

Endauswahl

- Bewertung der
- Konzeptionen
 - Zielformulierungen
 - Methoden
 - vorhandenen Materialien

Von den untersuchten Projekten und Maßnahmen sind zwölf bei freien Trägern, sechs beim öffentlichen Träger der Jugendhilfe und eines in einer städtischen Grundschule angesiedelt.

Die Handlungsfelder und Tätigkeitsbereiche der untersuchten Projekte und Maßnahmen erstrecken sich über ein breites Spektrum der sozialen Arbeit und richten sich an unterschiedliche Zielgruppen. Die Projekte und Maßnahmen finden statt in den Bereichen: freizeitpädagogische Angebote und Ferienmaßnahmen, Stadtteilarbeit, Drogenhilfe, Gewalt- und Suchtprävention, Gesundheits- und musikalische Förderung, Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung, geschlechtsspezifische Jugendhilfe, Schuldnerberatung sowie Beratung und Unterstützung bei der Berufsorientierung und der Arbeitssuche und richten sich an folgende Zielgruppen:

- Kinder und Jugendliche (9 Projekte)
- Bewohnerinnen und Bewohner des Stadtteils (3 Projekte)
- Eltern und Kinder/Familien (2 Projekte)
- arbeitslose Jugendliche und junge Erwachsene (2 Projekte)
- Mädchen/Frauen (1 Projekt)
- Jungen (1 Projekt).

Anhand eines Interviewleitfadens (siehe Anhang) wurden 23 Akteure, die in den ausgewählten Projekten und Maßnahmen tätig sind, persönlich befragt. Interviewt wurden sowohl Akteure der Steuerungs- als auch der Handlungsebene. Für beide Gruppen wurde je ein eigener Gesprächsleitfaden entwickelt. Idealerweise sollte zu jedem Projekt je eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter, der/die für die Projektsteuerung zuständig ist und je eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter, der/die im Projekt operativ tätig ist befragt werden.

Es hat sich jedoch herausgestellt, dass in der Praxis eine scharfe Trennung zwischen Steuerungs- und Handlungsebene kaum vorgenommen wird. In den meisten Projekten ist die Person, die die Projektsteuerung betreibt gleichzeitig auch Mitarbeiter/in auf der operativen Ebene, oder Mitarbeiter/innen der Handlungsebene betreiben, zumindest in weiten Teilen, zugleich die Projektsteuerung. Lediglich in sechs der untersuchten Projekte ist die Trennung zwischen Steuerungs- und operativer Ebene vorhanden. In vier dieser Fälle nahmen Mitarbeiter/innen der Steuerungs- und Handlungsebene gemeinsam an den Interviews teil. Alle anderen Interviews wurden mit je einem/r Gesprächspartner/in geführt.

Handlungsfelder/ Tätigkeitsbereiche der untersuchten Projekte

- freizeitpädagogische Angebote, Ferienmaßnahmen
- Stadtteilarbeit
- Drogenhilfe
- Gewalt- und Suchtprävention
- Gesundheitsförderung
- musikalische Förderung
- Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung
- geschlechtsspezifische Jugendhilfe
- Schuldnerberatung
- Beratung und Unterstützung bei der Berufsorientierung und der Arbeitssuche

Die gewählte Interviewform ist die des ‚leitfadengestützten Interviews‘, bei der es sich um ein qualitatives, teilstrukturiertes Verfahren handelt, das auf eine bestimmte Frage- bzw. Themenstellung fokussiert ist (vgl. Atteslander 1995; Lamnek 1995). In der beschriebenen Untersuchung zentriert sich die Fragestellung auf das Projektmanagement in den sozialen Projekten und Maßnahmen und die zugehörigen Aspekte. Es gibt keine vorgegebenen Antworten, so dass der Befragte die Möglichkeit hat, relativ frei zu Wort zu kommen und die eigene Situation spezifisch darzustellen. Das Interview hat somit nahezu den Charakter eines Gesprächs. Die Interviewten können frei formulierte, subjektive Aussagen und Ansichten zur Befragungsthematik geben. Im Verlauf der Befragung werden Einstellungen und Auslegungen der Befragten zu der relativ modernen Thematik des Projektmanagements in der sozialen Arbeit gewonnen. Der Interviewer kann zudem überprüfen, ob der Befragte die Fragestellung verstanden hat und konkrete Antworten auf gestellte Fragen formuliert. Des Weiteren bleibt auf diese Weise Raum für Nachfragen und Erklärungen beider Gesprächsakteure. Der Interviewer strukturiert das Gespräch mittels eines Interviewleitfadens. Dieser enthält die wesentlichen Fragestellungen und Aspekte, die im Gesprächsverlauf zur Sprache kommen sollen und zu denen der Befragte Antworten formulieren soll (vgl. Mayring 1999). Der Interviewleitfaden sowohl für die Interviews mit Akteuren der Steuerungsebene als auch der Handlungsebene ist diesem Bericht im Anhang beigelegt.

Die Interviews befassten sich bezüglich der Thematik ‚Projektmanagement‘ insbesondere mit den Aspekten: Ziele, Konzeption, fachlichen Standards, Qualitätssicherung, Kooperationen und der Finanzierung der Projekte.

Die Interviews dauerten zwischen ein und zwei Stunden und fanden in den jeweiligen Einrichtungen und Institutionen statt. Sie wurden auf Kassette aufgezeichnet und anschließend nahezu wörtlich transkribiert.

Die qualitative Auswertung der Interviews geschah mit Hilfe der Textanalysesoftware MAXQDA. Das Programm dient dazu, die Interviewtexte zu strukturieren und so eine systematische Auswertung zu erleichtern (vgl. Kuckartz 1999). Die transkribierten Texte werden in das Programm eingelesen, anschließend können ausgewählte Textsegmente Kategorien eines selbst zu erstellenden Kategoriensystems zugeordnet werden. Für die Auswertung können schließlich alle Textsegmente einer bestimm-

ten Kategorie zusammengestellt und angezeigt werden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, verschiedene Kombinationsmodi und logische Aktivierungen zu wählen.

Im Ergebnis soll diese Untersuchungsphase einen zusammenfassenden Überblick darüber geben, wie das Projektmanagement in den ausgewählten Projekten und Maßnahmen sozialer Arbeit in Kalk gestaltet wird. Ziel ist es, einen idealtypischen Leitfaden als Hilfestellung für die Akteure in Projekten der sozialen Arbeit zu entwickeln. Er soll anschaulich vermitteln wie das sozialpädagogische Projektmanagement effizient und effektiv gestaltet und in die Praxis sozialer Arbeit implementiert werden kann.

4 Ergebnisse der Befragung

Die Auswertung der Interviews zum Projektmanagement erfolgte nach den Kategorien Implementierung des Projekts, Kooperation, Gremienarbeit, Finanzierung, Projektmanagement, fachliche Standards/Qualität, Controlling, Erfolgskontrolle, Perspektiven des Projekts, Personalmanagement und das „Besondere“ des Projekts. Diese bildeten im Wesentlichen die Struktur der Interviews ab und enthalten jeweils verschiedene Unterkategorien.

Entsprechend dieser Struktur werden im Folgenden die Ergebnisse der Befragung dargestellt.

4.1 Implementierung des Projekts

Bezüglich der Installation der untersuchten Projekte lässt sich feststellen, dass die Mehrzahl der Einrichtungen ihre Projektkonzeption aufgrund eines – zumeist beobachteten oder vermuteten - Bedarfs entwickelte. Viele Einrichtungen verfügten bereits über fertige Konzepte oder Projektideen, konnten diese aber oftmals aufgrund fehlender finanzieller Mittel nicht umsetzen. Diese Einrichtungen nutzten sich bietende Fördermöglichkeiten, beispielsweise das ‚Kalk-Programm‘, um die vorhandenen Konzepte aufzugreifen und in die Praxis umzusetzen. In einigen Einrichtungen wurden Angebote zum Beispiel von Schulen oder sozialräumlichen Arbeitsgemeinschaften, die bestimmte Bedarfe festgestellt hatten, angefragt. Auch die Ausschreibung von Förderprogrammen oder anderen Finanzierungsmöglichkeiten war für einzelne der untersuchten Einrichtungen Anlass, ein Projekt zu planen und durchzuführen.

„ ..., weil wir Hauptprojekte in der Schublade hatten, die wir so nicht umsetzen konnten, da sie zu kostenintensiv waren ...“, Pb 8; „... die Geschäftsführung hat gehört, dass es dieses Programm gibt, dass bestimmte Dinge in Kalk finanziell gefördert werden, und dann haben wir uns überlegt, wie wir da einsteigen können, ...“, Pb 1.

Die Konzeptionen der untersuchten Projekte sind in den meisten Fällen von mehreren Personen erstellt, formuliert und abgestimmt worden – in der Regel im Kreis der Kollegen/innen oder gemeinsam mit den Kooperationspartnern. In einem Fall waren die Jugendlichen, die die Einrichtung besuchen an der Konzeptionsentwicklung beteiligt, in einem anderen wurde ein Feedback der Zielgruppe zum Konzept eingeholt.

Eine strukturierte Bedarfsanalyse hat es in keinem der untersuchten Projekte gegeben. Eines der Projekte bezieht sich auf eine Studie des Gesundheitsamtes, die für den betreffenden Stadtteil ein konkretes Defizit formuliert hat, ein anderes Projekt nimmt Bezug auf eine Bürgerbefragung. Die Mehrzahl der Einrichtungen stützt ihre Projektkonzeptionen jedoch auf beobachtete und angenommene Bedarfe ihrer Zielgruppe oder der Bewohner/innen im Stadtteil. So beobachtete ein Schulleiter beispielsweise Schülerinnen und Schüler, die sich regelmäßig nachmittags auf dem Schulhof aufhielten und schloss auf die Notwendigkeit von Angeboten für diese Schülergruppe im Nachmittagsbereich. Andere Einrichtungen beobachteten, dass bestimmte Angebote besonders gut oder gar nicht angenommen wurden und entwickelten daraufhin modifizierte Konzeptionen. Einige der befragten Einrichtungen reagierten mit ihrem Angebot auf von außen, z.B. der Politik formulierte Bedarfe. Die Deklaration bestimmter Gebiete Kalks zu „Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf“ beispielsweise betrachtet eine der Befragten als einen politisch ermittelten Bedarf, den es durch Angebote der Institutionen im Stadtteil zu decken gilt. Ein weiteres Beispiel für von außen festgestellte Bedarfe sind von den Kindertagesstätten eines Quartiers beklagte mangelnde Angebote für Kinder und Jugendliche im Freizeitbereich. Hier wurde eine Konferenz mit vor Ort tätigen Akteuren des Sozialbereichs durchgeführt, die über die Problemlagen beraten und nach Lösungsansätzen gesucht hat.

Bezüglich der Antragsverfahren zu den untersuchten Projekten, gaben die meisten der befragten Akteure an, dass sich diese Verfahren im Allgemeinen über einen recht langen Zeitraum von ca. einem halben bis einem Jahr hinziehen. Für die Einrichtungen bedeutet dies in der Regel eine hohe Unsicherheit in ihrer gesamten Planung. Die beantragten Projekte müssen geplant und vorbereitet werden, auch auf die Gefahr hin, dass der Antrag abgelehnt und das Projekt letztendlich nicht durchgeführt werden kann, weil die finanziellen Mittel nicht vorhanden sind. Für bewilligte Projekte aus dem ‚Kalk-Programm‘ können Nachfolgeanträge in verkürzter Form eingereicht werden; die Unsicherheit bezüglich einer erneuten Bewilligung besteht aber auch hier.

4.2 Kooperation

Die überwiegende Anzahl der befragten Einrichtungen arbeitet in den untersuchten Projekten mit mindestens einem Kooperationspartner zusammen. Lediglich drei Projekte sind keine Kooperationsprojekte. Auffallend ist, dass unter den befragten Einrichtungen kaum kooperative Verbindungen bestehen.

Die Definition und das Verständnis von „Kooperation“ sind bei den Befragten sehr breit gefächert. Eine Kooperation, bei der die Partner gleichberechtigt an der Umsetzung, Planung, Koordination und Finanzierung des Projektes beteiligt sind, ist eher selten vorhanden. Vielmehr verstehen die Interviewten unter Kooperation eine mehr oder weniger regelmäßige und enge Zusammenarbeit. In vielen Fällen übernimmt eine der Einrichtungen die Verantwortung für die Organisation und Steuerung des Projekts, d.h. sie formuliert die Konzeption, stellt den Antrag und übernimmt maßgeblich die Finanzierung, während der/die Kooperationspartner in diesem Rahmen bestimmte Funktionen oder Teilaufgaben übernehmen.

Die in der Befragung von den Interviewten beschriebenen Kooperationsbeziehungen stellen sich, wie nachfolgend aufgeführt, sehr unterschiedlich dar:

- gemeinsame Durchführung eines Projekts,
- Unterstützung in der Durchführung eines Projekts,
- Teilnahme an Projekten anderer Einrichtungen/Institutionen,
- genereller, permanenter fachlicher Austausch, Unterstützung und Beratung in fachlichen Fragestellungen,
- fachlicher Austausch bezüglich derselben Klientel bzw. derselben Zielgruppen,
- Durchführung von Projekten in anderen Einrichtungen/Institutionen (z.B. in Kindertagesstätten und Schulen),
- Vermittlung von Klienten/innen an andere Einrichtungen/Institutionen,
- Durchführung von Projekten als Auftragnehmer einer anderen Institution (beispielsweise des Arbeitsamtes oder des Bezirksjugendamtes).

Als Zweck und Vorteil von Kooperationen werden z.B. die Vernetzung im Stadtteil und zeitliche Entlastung, aber auch die Gewinnung zusätzlicher - finanzieller, personeller und räumlicher - Ressourcen genannt.

Häufig erwähnte Kooperationspartner sind die Schulen und Kindertagesstätten im Stadtbezirk Kalk, in deren Räumlichkeiten z.B. freie Träger Projekte für die Kindergarten- und Schulkinder anbieten. Auch die Kalker Polizei wird als Kooperationspartner häufig genannt, ebenso wie diverse Einrichtungen der sozialen Arbeit, die in Kalk tätig sind.

Die zunehmende Bedeutung von Kooperationsbeziehungen in der sozialen Arbeit wird durch die Aussage einer der Befragten unterstrichen: Die Bereitschaft zur Kooperation habe sich sei der Einführung

des ‚Kalk-Programms‘ sehr verstärkt, so scheint es einer der befragten Projektleiterinnen. Früher habe im Stadtteil eher ein „*Institutionsegoismus*“ vorgeherrscht (Pb 5).

Ausgestaltung der Kooperation

Die Ausgestaltung der Kooperationsbeziehungen in den untersuchten Projekten wird, wie oben beschrieben, von den Befragten sehr unterschiedlich dargestellt: Einerseits handelt es sich um partnerschaftliche, gleichberechtigte Kooperationen, bei denen alle Partner mit gleichwertigen Anteilen an der Projektdurchführung und -koordination beteiligt sind. Zum anderen gibt es viele Projekte, in denen sich Kooperation vor allem auf einen fachlichen Austausch beschränkt. Letztere halten ihre Kontakte vor allem über Telefon und E-Mail, während in anderen Projekten mehr oder weniger regelmäßig Treffen und Gespräche stattfinden, die sowohl der Projektsteuerung als auch der Reflektion der Kooperationsbeziehungen dienen. Bezüglich der Zusammenarbeit wird als wichtige Voraussetzung genannt, dass alle Partner gleichermaßen aktiv sein sollten; eine gelungene, gleichberechtigte Zusammenarbeit, so einige der Befragten, basiert auf ähnlichen Strukturen und Ansprüchen innerhalb der Einrichtung sowie auf einer klaren und abgesicherten Finanzierung.

„... Institutionen neigen manchmal dazu, einen die Arbeit machen zu lassen, statt selber aktiv zu werden. ... eine gewisse Eigenleistung muss von den Institutionen kommen.“, Pb 7; „Eine Anforderung ist, dass wir immer sagen, dass beide Anteile zu erkennen sein müssen, also nicht nur die Arbeit für andere erledigen.“, Pb 8.

In einem der untersuchten Projekte gibt es einen Kooperationsvertrag, in dem jährlich die Ziele formuliert, überarbeitet und gegebenenfalls modifiziert werden.

Auswahl der Kooperationspartner

Bei der Auswahl von Kooperationspartnern ist den befragten Einrichtungen vor allem wichtig, dass diese über ähnliche Interessen und Arbeitsinhalte verfügen, gleiche Schwerpunkte und Arbeitsansätze verfolgen und identische Zielgruppen ansprechen. Kooperationspartner werden aber auch nach den zur Verfügung stehenden Ressourcen oder unter sozialräumlichen Aspekten ausgewählt. Ein weiterer Grund, sich mit anderen Einrichtungen zusammenzuschließen, sind Förderrichtlinien, die eine Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern einfordern.

„Neben den Inhalten, ob sie Zeit und Budget und Manpower haben.“, Pb 8; „Die Partner suchen wir danach aus, dass sie ein ähnliches Verständnis von der Problemlage ... haben, dass sie natürlich überhaupt mit der Klientel zu tun haben, ein ähnliches Verständnis von der Herangehensweise, was Lösungsorientierung angeht, haben...“, Pb 3.

Die untersuchten Einrichtungen schreiben oder sprechen potenzielle Kooperationspartner in der Regel gezielt an und werben um deren Mitarbeit, wenn die entsprechenden Voraussetzungen gegeben sind. Es gibt aber auch regelrechte Ausschreibungen und Werbekampagnen. Oftmals entstehen Kooperationen aus persönlichen Kontakten oder aufgrund bewährter, längerer Zusammenarbeit.

Bewertung von Kooperationsbeziehungen

Generell beurteilen die Interviewten die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Einrichtungen als positiv und nützlich; insbesondere deshalb, weil die Einrichtungen sich gegenseitig unterstützen und voneinander profitieren können. Dies bezieht sich einerseits auf fachliche Fragestellungen im Sinne eines fachlichen Austauschs, andererseits aber auch auf die Bündelung von Ressourcen - finanziell, personell oder das Raumangebot betreffend. Einige Einrichtungen erachten Kooperationen für ihre Arbeit als unerlässlich, um fehlende Ressourcen aufzutun oder neue Beziehungsstrukturen auszubilden.

„... wenn ich die Kooperationen nicht hätte, dann könnte ich meine Arbeit nicht leisten. ... Da braucht man eine Finanzierung, da braucht man noch jemanden der einem vielleicht Honorarkräfte oder Praktikanten dazugibt, die Räumlichkeiten ...“, Pb 5.

Die Befragten stimmen darin überein, dass innerhalb von Kooperationsprojekten eine klare Rollendefinition und Aufgabenverteilung notwendig ist. Außerdem müssten alle Kooperationspartner aktiv an der Projektarbeit beteiligt sein. Es dürfe auch nicht so sein, dass eine Institution allein die Ressourcen stellt, während eine andere *„nur mitarbeitet“*.

Notwendig sei auch, merken einige der Interviewten an, dass die zusammenarbeitenden Einrichtungen gleichartig strukturiert sind. So müssten beispielsweise die Schwerpunkte der Arbeit identisch sein - als Beispiel wird die Art der Zielgruppenansprache genannt - und – für eine gleichberechtigte Zusammenarbeit – müssten die gleichen Ressourcen zur Verfügung stehen.

„Kooperation heißt für mich auch Aufteilung von bestimmten Aufgaben und Pflichten. ... schwierig, wenn es nicht zwei Institutionen sind, die gleich strukturiert sind.“, Pb 6; „Mittlerweile wäre ich froh, wenn wir zusätzlich einen Kooperationspartner finden würden, der auch ähnlich strukturiert ist wie wir.“, Pb 12.

Als problematisch am Aufbau von Kooperationsbeziehungen wird bewertet, dass teilweise ein Konkurrenzdenken unter den Einrichtungen vorhanden ist. Kooperationen verlangen zudem klare, eindeutige und regelmäßige Absprachen und Vereinbarungen sowie gemeinsame Entscheidungen, was einen höheren zeitlichen Aufwand für die Partner bedeutet und gegebenenfalls eine längerfristige Planung als üblich erfordert. Bei Kooperationsprojekten bestehe zudem die Gefahr, dass sich Probleme potenzieren. Dennoch, so eine der Befragten, liegt in Auseinandersetzungen auch eine Chance, denn *„das bringt uns schon alle auch weiter“* (Pb 6).

Personenbezogene Kooperation

Personen, mit denen die Befragten oft zusammenarbeiten sind insbesondere der katholische Pfarrer einer der Kalker Kirchengemeinden und der Bezirksjugendpfleger. Mehrfach genannt werden außerdem der Koordinator des ‚Kalk-Programms‘ und der Vingster Jugendstadtteilmanager. Die Interviewten berichten nahezu übereinstimmend, dass sie in der Regel immer mit bestimmten Personen und Einrichtungen zusammenarbeiten. Das hat zum einen mit guten persönlichen Kontakten und einer bewährten Zusammenarbeit zu tun, zum anderen ergeben sich die Kontakte aus den entsprechenden Arbeitsfeldern und Zuständigkeitsbereichen.

4.3 Gremienarbeit

Alle befragten Projektakteure besuchen mehr oder weniger regelmäßig verschiedene sozialraumorientierte, trägerinterne, fachbereichs- oder projektbezogene Gremien. Fast alle nehmen - zumindest gelegentlich - an den Sitzungen des Arbeitskreises Kalk teil. Der Arbeitskreis Kalk ist ein Zusammenschluss in Kalk tätiger sozialer Träger, Institutionen und Einrichtungen. Unter der Federführung des Koordinators für das ‚Kalk-Programm‘ treffen sich in diesem Forum Vertreterinnen und Vertreter rund 40 freier und öffentlicher Träger sowie von Vereinen, Institutionen und Initiativen des sozialen Bereichs aus dem Stadtbezirk Kalk viermal jährlich zu einem Informationsaustausch.

Sehr viele der Interviewten besuchen außerdem den Runden Tisch Höhenberg/Vingst bzw. den Stadtteilarbeitskreis Höhenberg/Vingst. In der stadtteilübergreifenden Arbeitsgemeinschaft nach § 78 KJHG und trägerinternen Arbeitskreisen arbeiten ebenfalls viele der Interviewten mit. Genannt werden zudem mehrfach diverse Unterarbeitskreise des Arbeitskreises Kalk (interkultureller AK, AK Straßenfest) sowie verschiedene einzelne Arbeitskreise und -gruppen unterschiedlichster Bereiche.

Arbeitskreise und andere Gremien sehen die Befragten überwiegend als Gelegenheit – oder Notwendigkeit –, um Kontakte zu knüpfen bzw. zu intensivieren und sich mit Kollegen/innen auszutauschen. Einige sehen die Mitarbeit in Gremien als Möglichkeit konstruktiv zusammenzuarbeiten, neue Ideen und Konzepte zu entwickeln und die fachliche Arbeit im Stadtteil oder dem entsprechenden Fachbereich voranzubringen. Voraussetzung dafür ist jedoch, darin stimmen die Interviewten nahezu überein, dass ein konkretes Ziel verfolgt bzw. an einem bestimmten Projekt gearbeitet wird. Auch die Teilnehmer/innen der Gremien spielen für die Befragten eine entscheidende Rolle; wenn sie motiviert sind und inhaltlich die gleiche Richtung verfolgen, könnten Gremien konstruktiv arbeiten. Unter diesen Bedingungen wird auch ein hoher Zeitaufwand, den die Mitarbeit in Arbeitskreisen und Ausschüssen in der Regel mit sich bringt, in Kauf genommen. Treffen die genannten Voraussetzungen nicht zu, werden Gremien oftmals als „mühselig“, „lähmend“ und „unproduktiv“ beschrieben.

*„... kann sehr konstruktiv sein, ... es kommt auf das Thema und die Beteiligten an.“,
Pb 7; „Kommt erstens drauf an, hat das Gremium eine Leitung, die in der Lage ist zu leiten. Zweitens: hat das Gremium ein Ziel, z.B. bestimmte Projekte. Und drittens: Welche Leute sind in diesen Gremien?“, Pb 13.*

4.4 Finanzierung

Ausnahmslos sind die Budgets der untersuchten Projekte mischfinanziert. Zehn Projekte finanzieren sich mit Geldern aus lediglich einem Fördertopf und dem jeweiligen Eigenanteil, alle anderen Projekte werden aus mehreren Quellen subventioniert.

Fast die Hälfte (n=8) der untersuchten 18 Projekte wird über das ‚Kalk-Programm‘ (Förderprogramm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf/Soziale Stadt NRW“) finanziert. Hierbei übernimmt der Träger 20% der Kosten aus Eigenmitteln, die restlichen 80% des Budgets werden durch Landesmittel subventioniert. Die Herkunft der Eigenmittel ist in den untersuchten Projekten sehr unterschiedlich. Sie werden entweder vom Träger selbst aufgebracht oder aber über kommunale Mittel oder Sponsoren finanziert.

Nach dem ‚Kalk-Programm‘, folgen die kommunalen Mittel als zweithäufigste Förderquelle in den untersuchten Projekten. Fast ein Viertel der Projekte wird durch städtische Mittel (Jugendamt, Gesundheitsamt, interkulturelles Referat) unterstützt. Dabei handelt es sich zu einem großen Teil um Gelder der Kalker Bezirksvertretung, die über einen festgelegten Etat selbst verfügen kann.

Drei Projekte finanzieren sich anteilig aus Sponsorengeldern, zwei lassen Teilnehmerbeiträge in ihre Finanzierung einfließen. Zwei Einrichtungen können auf ABM-Stellen zurückgreifen, zwei weitere bezahlen ihre Projekte zu einem großen Teil aus selbst erwirtschafteten Mitteln und Spenden. Weitere Gelder beziehen die Einrichtungen aus verschiedenen Bundes- und Landesmitteln (z.B. Landesjugendplan) und vom Arbeitsamt.

Die Frage, ob die untersuchten Projekte auch ohne Förderung hätten durchgeführt werden können, wird von den meisten Befragten verneint. Keine der Einrichtungen verfügt über ausreichend eigene Mittel, um die Projekte in der derzeitigen Konzeption und Qualität anbieten zu können. Die meisten Projekte hätten gar nicht stattfinden können, einige eventuell in abgespeckter Form und unter geringeren Qualitätsansprüchen. Das bedeutet, man hätte das Projekt beispielsweise auf eine geringere Teilnehmerzahl beschränken oder Ehrenamtliche beschäftigen müssen, anstatt ausgebildetes, qualifiziertes Personal anzustellen.

Auch Möglichkeiten einer alternativen Finanzierung sehen die Befragten kaum. Vereinzelt wird in den Einrichtungen über Sponsoring oder andere Fördermöglichkeiten nachgedacht, um Anschluss- oder Nachfolgeprojekte zu finanzieren; die meisten rechnen jedoch damit, dass mit dem Auslaufen der

momentanen Förderung auch das Projekt beendet sein wird bzw. eine Übernahme in das Regelangebot nicht möglich ist.

Ein Drittel der untersuchten Einrichtungen hat bereits positive Erfahrungen mit Sponsoring gemacht, einige verfügen sogar über einen eigenen Sponsorenpool, über den hin und wieder kleinere Beträge akquiriert werden können: *„Da gibt es schon relativ viele.“* (Pb 11). Die Befragten schildern, dass es aufwendig ist und viel Zeit kostet, Geldgeber zu gewinnen und weisen zudem übereinstimmend darauf hin, dass Sponsorengelder lediglich kleine Kostenanteile decken können und generell auf Sachmittel begrenzt sind. Langfristige Projekte und Personalstellen, so die Erfahrungen der Befragten, sind über Sponsoring keinesfalls finanzierbar. Finanzielle Unterstützung durch Sponsoren kann jedoch für kleinere Anschaffungen oder die Finanzierung des Eigenanteils in Förderprogrammen durchaus lukrativ sein.

„Wenn überhaupt, ist es eine Anschaffung die gesponsert wird, aber das reicht nicht aus für eine langfristige Geschichte. Sponsoring kann man vielleicht immer zwischendrin als zusätzliche Möglichkeit ansehen, aber ich kann mir nicht vorstellen, dass langfristig eine Maßnahme darüber gefördert wird.“, Pb 18; „Sponsoring ... um erst mal den Eigenanteil rein zu bringen ... Sponsoring kostet viel Zeit, man kriegt das Geld zusammen ... aber es kostet viel Zeit.“, Pb 17.

Der größere Teil der Befragten gibt an, dass es in ihren Einrichtungen nicht gelungen ist, Sponsoren zu werben bzw. es bisher gar nicht versucht wurde.

In nahezu allen Einrichtungen obliegt den Projektakteuren die Buchführung und eine bedingte Verantwortung für die Projektmittel. Sie sind zuständig für die Kalkulation, den Einsatz der Mittel, die Abrechnungen, den Nachweis über die Ausgaben sowie die Erstellung der Sachberichte und haben somit eine gewissen Kontrolle über das vorhandene Budget. Die Überprüfung und Kontrolle des Projektetats erfolgt letztendlich jedoch bei vielen - insbesondere den kommunalen - Einrichtungen durch übergeordnete Verwaltungsorgane, z.B. die Geschäfts- oder Rechnungsstellen.

Einigen Einrichtungen und Institutionen ist auch eine betriebswirtschaftliche Denkweise nicht fremd:

„Bei bestimmten Sachen versuchen wir aber betriebswirtschaftlich zu arbeiten. Da wo kulturelle Programme sind, muss auch Geld fließen. Dann haben wir unsere Einnahmen kontinuierlich weiterentwickelt und hatten den Vorteil, wenn ein Budget gekürzt wurde, dass wir die meisten Projekte durch unsere Einnahmen ausgleichen konnten.“, Pb 8.

4.5 Projektmanagement

Die Analyse der Interviews macht deutlich, dass die Projektsteuerung in den untersuchten Projekten allgemein wenig professionell und systematisch abläuft. Die Projektsteuerung findet in den meisten Projekten *„nach alten sozialarbeiterischen Prinzipien“* (Pb 3) statt. Das bedeutet, dass die Einrichtungen - in der Regel im Rahmen des Projektantrags - eine Konzeption formulieren, Zielsetzungen und Methoden festlegen und einen Zeitplan erstellen. In mehr oder weniger regelmäßigen Gesprächen - die in Zeitabständen von wöchentlich bis halbjährlich stattfinden - werden die Projektabläufe und -inhalte, zumeist im Team, besprochen und reflektiert und die Einhaltung der Zeitpläne überprüft. Die Projektsteuerung bezieht sich also vorwiegend auf die Überprüfung von Projektinhalten und Zeitplänen und findet hauptsächlich in Form von (Reflektions-)Gesprächen statt.

„Wir haben unsere Annahmen, formulieren unsere Zielvorstellungen, überlegen wie wir diese Ziele erreichen können und überprüfen immer wieder, ob die Annahmen gestimmt haben anhand der erreichten Ziele. Wenn wir dann feststellen,

die Annahme stimmt zwar, was den Bedarf betrifft, aber nicht, was die Methode betrifft, dann müssen wir die Methode ändern.“, Pb 3.

Die Steuerung der Projekte wird in den meisten Fällen von einer/m oder zwei projektverantwortlichen Mitarbeiter/innen betrieben. Oftmals findet dazu eine Abstimmung mit dem Projektteam statt, in drei der untersuchten Projekte werden dabei auch die Projektteilnehmer/innen mit einbezogen. Mehrere Projektverantwortliche geben an, dass eine Verteilung der Zuständigkeiten für die Steuerung nach verschiedenen Bereichen stattfindet, z.B. ist eine Mitarbeiterin für die Finanzen zuständig, während ein anderer sich um die Öffentlichkeitsarbeit kümmert.

Aufgrund der Erfahrung aus vorangegangenen Projekten, haben die für die Projektsteuerung verantwortlichen Personen ein eigenes Schema entwickelt oder eine bestimmte Struktur im Kopf, nach dem/der sie das Projektmanagement betreiben. Diese Schemata oder Strukturen sind in der Regel weder schriftlich fixiert, noch gelten sie als Standard in der gesamten Einrichtung; sie sind als Erfahrungswissen in den Köpfen der steuernden Personen vorhanden und werden je nach Art des Projekts assimiliert.

„Ich habe fast alles in meinem Kopf. Ich habe für mich ein Schema entwickelt, was ist zu tun ...“, Pb 6; „Das hat sich im Laufe der Jahre eigentlich ergeben. Ich habe mir da langsam eine Struktur entwickelt.“, Pb 7.

In einigen Projekten wird die Überwachung des Ablaufs und des Zeitplans an Honorarkräfte bzw. im Projekt tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegiert.

Differenzierte Projektpläne gibt es in keinem der untersuchten Projekte. Ein Großteil verfügt jedoch über schriftlich fixierte, längerfristige Zeitpläne. In einigen Projekten gibt es Ablaufpläne, die die Aufgabenverteilung und Terminierungen beinhalten.

Meilensteine, die als solche jedoch nicht benannt sind, sind teilweise in Form von bestimmten Fristen und Terminen vorhanden, die in den einzelnen Projekten eingehalten werden müssen.

Auf die Unterstützung von Softwareprogrammen zum Projektmanagement greift nur eine der interviewten Projektleiterinnen zurück, die zur Planung von Projekten mit ‚Mindmapping‘ arbeitet.

Umsteuerungsprozesse, die sich auf kleinere konzeptionelle Änderungen beziehen, können in den Projekten relativ unkompliziert und kurzfristig vorgenommen werden. Ohnehin sind die meisten Einrichtungen darauf eingestellt, auf veränderte Bedarfe oder Probleme bei der Umsetzung flexibel reagieren zu müssen und zu können: *„Da ist eine hohe Flexibilität notwendig ...“*, (Pb 7).

Kommunikationsformen

Kommunikation wird von nahezu allen befragten Projektakteuren als ein wichtiger Aspekt innerhalb des Projektmanagements bzw. der Projektarbeit benannt:

„... mangelnde Kommunikation waren immer die schwersten Stunden, wo etwas gehakt hat, weil man etwas versäumt hat mitzuteilen oder sich einmal zuwenig getroffen hat.“, Pb 22.

In fast allen untersuchten Einrichtungen finden wöchentliche Teambesprechungen statt. In vielen Einrichtungen finden zudem in größeren Zeitabständen – etwa monatlich oder vierteljährlich – bereichs- oder trägerbezogene Besprechungen in einem größeren Kreis von Mitarbeiter/innen statt. Einige Einrichtungen veranstalten – meist halbjährlich – so genannte Planungs- oder Klausurtage, bei denen intensiv ein Projekt bzw. ein spezieller Fachbereich behandelt wird. In einigen der untersuchten Projekte finden vor und/oder nach den jeweiligen Angeboten kurze Vorbereitungstreffen und Reflektionsgespräche statt.

Auch so genannte Tür- und Angel-Gespräche sind für kurzfristige und dringende Absprachen und Entscheidungen nach Aussage einiger Projektakteure immer wieder erforderlich und unvermeidlich, aber *„... es sollten da nur nicht wichtige Entscheidungen gefällt werden ...“*, Pb 7.

4.6 Fachliche Standards/Qualität

So breit gefächert das Spektrum der untersuchten Projekte ist, so vielfältig sind auch die von den befragten Projektakteuren aufgezählten fachlichen Standards in den Projekten.

Die meisten der aufgeführten fachlichen Standards und Qualitäten der Arbeit beziehen sich auf die pädagogische Konzeption der Projekte und Einrichtungen und den Anspruch, pädagogisch hochwertige Arbeit zu leisten. Von einer großen Anzahl der Befragten wird hier insbesondere ‚Niedrigschwelligkeit‘ als wesentliches Prinzip der Arbeit genannt.

„Das Wort ‚niedrigschwellig‘ ist ein ganz wichtiges Kriterium.“, Pb 5.

Von Bedeutung sind aber auch ein zielgruppengerechter Zuschnitt der Angebote, ein interkultureller oder ganzheitlicher Ansatz, die Förderung von Individualität und Integration sowie unentgeltliche Angebote.

Weitere, die Qualität der Arbeit betreffende Grundsätze in den untersuchten Projekten und Einrichtungen sind Offenheit und Verbindlichkeit gegenüber den Teilnehmer/innen und innerhalb des Mitarbeiterteams, die Beziehungsebene zu den Teilnehmer/innen, Mitspracherecht der Besucher/innen der Einrichtung und Bürgernähe. Einzelne Befragte benennen das Hinarbeiten auf die gesetzten Ziele, Reflektion und das Einholen von Rückmeldungen z.B. von Referent/innen, Lehrer/innen oder Fachkollegen als fachliche Standards in ihren Einrichtungen und Projekten.

Die Qualifikation der in den Einrichtungen und Projekten beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird als besondere Qualität durch alle Bereiche hindurch von einer großen Anzahl der Interviewten genannt.

„Die Qualifikation der Mitarbeiter ist die Grundvoraussetzung ohne die überhaupt nichts funktioniert.“, Pb 18.

Dabei geht es nicht nur darum, grundsätzlich gut ausgebildete und motivierte Personen einzustellen, sondern für bestimmte Projekte und fachliche Ausrichtungen entsprechend qualifiziertes Personal zu engagieren. So ist es dem Leiter eines Projekts, das sich mit gesundheitsgerechter Ernährung beschäftigt beispielweise wichtig, eine Pädagogin einzustellen, die Kenntnisse im Gesundheitsbereich hat und kochen kann. In einem anderen Projekt wird für Selbsterfahrungsangebote eine Psychologin hinzugezogen, die über Erfahrung in dem entsprechenden Bereich verfügt. Auch die Förderung der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Durchführung von Supervisionen sowie eine professionelle Arbeits- und Projektorganisation werden als Qualitätsmerkmale der Einrichtungen genannt.

Standards im Hinblick auf organisatorische Abläufe oder strukturelle Qualitätsaspekte der Einrichtungen werden dagegen von den befragten Projektakteuren kaum formuliert.

Fachliche Standards, so einige der Befragten, entstehen aus der Arbeit und den Erfahrungen heraus. Im Rahmen träger- oder einrichtungsspezifischer Vorgaben werden in einem großen Teil der untersuchten Projekte die fachlichen Standards jeweils projektspezifisch entwickelt und festgelegt. In vielen Einrichtungen sind diese Grundsätze wie selbstverständlich vorhanden, sie sind *„ungeschriebenes Gesetz“*. Eine der Projektleiterinnen verweist darauf, dass diese teilweise aber auch in den gesetzlichen Grundlagen oder den Richtlinien der jeweiligen Finanzgeber verankert sind. Nur zwei der Befragten geben an, in ihren Einrichtungen die fachlichen Grundsätze und Prinzipien schriftlich fixiert zu haben. Im ersten Fall sind bestimmte Standards im Team besprochen und anschließend schriftlich niedergelegt worden. Sie geben einen gewissen Rahmen vor, in dem es aber noch möglich und teilweise nötig

ist, sich flexibel zu bewegen. Die zweite Einrichtung verfügt über ein eigenes Theoriekonzept sowie über ausdifferenzierte Projektkonzepte, die zugleich die fachlichen Standards dokumentieren.

Qualitätsmanagement

Ein professionelles, systematisches Qualitätsmanagement gibt es in keinem der untersuchten Projekte. Die Befragten, die angeben ein Qualitätsmanagement durchzuführen, verstehen darunter in der Regel eine Art von Reflektion oder Evaluation. So werden über die Erstellung von Jahres- und Projektberichten beispielsweise oder im Rahmen von Teambesprechungen die Projekte und Konzeptionen überprüft, bewertet und gegebenenfalls Veränderungen und Anpassungen vorgenommen. Eine Projektleiterin definiert Qualitätsmanagement wie folgt:

„... dann muss man überlegen, wo kann man was verändern oder kann man etwas umschichten. Das ist für mich Qualitätsmanagement. Und dann auch etwas zu verändern, wenn man merkt, da läuft was aus dem Ruder, und sofort darauf zu reagieren.“, Pb 6.

Dass die Vorstellungen zum Thema Qualitätsmanagement bei den Befragten teilweise recht unterschiedlich sind, belegen folgende Aussagen:

„Qualitätsmanagement, bei uns passiert viel im Kleinen. Wenn man mit den [Mitarbeitern] viel redet, die auch ermuntert, macht Verbesserungsvorschläge usw.“, Pb 13; „Qualitätsmanagement insofern, dass wir eine Statistik machen und schauen, was passiert mit den Menschen, die hier hinkommen. Wir kontrollieren schon zahlenmäßig.“, Pb 9.

Einer der befragten Projektleiter berichtet von einem Qualitätshandbuch für jede Einrichtung innerhalb des Trägerverbundes, das sich zum Zeitpunkt der Befragung noch in der Entwicklung befand. In einer kommunalen Einrichtung sind Zielvereinbarungen mit der Stadtverwaltung über die Ziele, Inhalte, Methoden und Budgets getroffen worden. In einem anderen Projekt – einem stadtweiten Qualifizierungsprogramm – hat es eine nachgehende Untersuchung gegeben. Eine Projektleiterin verweist auf das Qualitätsmanagement durch das Amt für Stadtentwicklung und Statistik der Stadt Köln, das im Rahmen seiner Koordinierungsfunktion für das ‚Kalk-Programm‘ die entsprechenden Projekte bewertet.

Evaluation

Auch die Evaluation in den befragten Einrichtungen läuft überwiegend wenig systematisch und strukturiert ab und findet vor allem in Form von Gesprächen innerhalb des Mitarbeiterteams statt. In den meisten Projekten gibt es mehr oder weniger regelmäßig – wöchentlich bis halbjährlich – Teamgespräche, in denen das jeweilige Projekt besprochen und reflektiert wird. Extra ausgewiesene Evaluationsrunden oder -workshops gibt es fast gar nicht. Teilnehmerlisten, Projektprotokolle und Rückmeldungen von Teilnehmer/innen bilden oftmals die Grundlage für die Evaluation in den Projekten. Eine der befragten Einrichtungen evaluiert ihre Projekte in Form von standardisierten Fragebögen, die von den Projektteilnehmer/innen ausgefüllt werden; ansonsten werden Rückmeldungen von Teilnehmer/innen in der Regel mündlich erfragt oder aus deren Äußerungen geschlossen.

„Die Erfahrung ist aber auch, dass die Kinder von sich aus sehr schnell erzählen, wenn etwas sehr positiv empfunden wird.“, Pb 16.

Die Leiterin eines Projekts aus dem ‚Kalk-Programm‘ berichtet von einer Evaluation durch das Landesamt für Zuwanderung.

Einige der Projektakteure weisen darauf hin, dass es teilweise schwierig ist, eine systematische Evaluation durchzuführen. Das liegt zum einen daran, dass dies einen hohen zeitlichen und personellen Aufwand, aber auch bestimmte Kompetenzen erfordert.

„Ich hatte mir überlegt, das ist aber auch sehr schwierig, noch mal eine Befragung im Stadtteil oder bei den Teilnehmern zu starten. Das ist aber mit hohem Aufwand verbunden und ich selber bin da auch gar nicht so fit“, Pb 7.

Zum anderen wird es als schwierig angesehen, die Wirksamkeit sozialer Angebote und Maßnahmen nachzuhalten und zu überprüfen.

Nicht in allen untersuchten Einrichtungen werden die in den Evaluationsgesprächen erarbeiteten Ergebnisse, getroffenen Vereinbarungen und Absprachen schriftlich festgehalten. Die meisten protokollieren die Ergebnisse jedoch zumindest in Form eines Ergebnisprotokolls. Eine Projektleiterin berichtet von einem eigens angefertigten Reflexionsbericht.

Dokumentation

Alle untersuchten Projekte werden in einer bestimmten Form dokumentiert. Schon aus dem Grund, dass zum Ende eines Projekts in den meisten Fällen Abschlussberichte von Seiten der Geldgeber gefordert werden. Die aus dem ‚Kalk-Programm‘ finanzierten Projekte müssen zum Beispiel, so sehen es die Förderrichtlinien vor, zweimal jährlich einen Sachstandsbericht beim Amt für Stadtentwicklung und Statistik der Stadt Köln einreichen. Darüber hinaus erstellen viele Einrichtungen Jahresberichte, die Aufschluss über die Arbeit in den zurückliegenden 12 Monaten geben.

Die von den befragten Projektakteuren genannten Formen der Dokumentation reichen von der Erstellung von Teilnehmerlisten, über Protokolle bis hin zu schriftlich verfassten Projektdokumentationen, die teilweise zusätzlich Bildmaterial enthalten. In der Regel handelt es sich bei letzteren um Sach-, Zwischen- oder Abschlussberichte, die in regelmäßigen Zeitabständen erstellt werden. Auch Foto- und Videodokumentationen werden in den Projekten angefertigt. Zudem werden auch statistische Auswertungen dokumentiert.

In den meisten Fällen bleibt die Dokumentation nicht auf eine der genannten Formen beschränkt. So fließen zum Beispiel Teilnehmerlisten und Protokolle oftmals in den Abschlussbericht mit ein. Ein Befragter berichtet von einer Dokumentationsmappe, die eine umfassende Materialsammlung – zum Beispiel die Projektbeschreibung, Presseartikel und Fotos - enthält. In einem anderen Projekt werden die im Rahmen des Projekts tätigen Referentinnen verpflichtet, einen Bericht über ihre Arbeit abzugeben, der anschließend in die Gesamtdokumentation einfließt.

Einige der Befragten betonen die hohe Bedeutung einer aussagekräftigen, gut aufbereiteten Dokumentation – auch wenn diese nicht gefordert ist -, um eine gute Arbeit zu beschreiben und somit auch Sponsoren, Geldgeber und Politik zu überzeugen und für weitere Finanzierungen zu gewinnen.

„Das wird auch immer gemacht, auch wenn es nicht verlangt wird. Wir geben immer einen kurzen Abschlussbericht über die Sachen, die gelaufen sind und was mit den Geldern, Materialien gemacht wurde.“, Pb 11; „Wir haben die [Dokumentation] eigentlich immer zur Hand und geben die dementsprechend auch weiter an die Stellen.“, Pb 6.

Eine der Projektleiterinnen berichtet von einem Preis, den eines der Vorgängerprojekte - nicht zuletzt aufgrund der guten Dokumentation - gewonnen hat.

4.7 Controlling

Bezüglich des Controllings setzen die Befragten auf die Selbstdisziplin der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn diese sich als zuverlässig und vertrauenswürdig erwiesen haben, ist nach der Erfahrung

der Projektakteure eine Überwachung und eingreifende Steuerung der Arbeit kaum noch notwendig. Dies setze jedoch Kontinuität in der Zusammenarbeit voraus.

„Wenn man eine vertrauensvolle Zusammenarbeit hat und du weißt, dass es jetzt auch so läuft, dann erübrigt sich das. Aber das macht die Kontinuität.“, Pb 16; „Solange die Leute gut eingesetzt sind und die das zuverlässig und kontinuierlich machen, braucht man dann auch gar nicht mehr so viele Instrumente zur Steuerung anwenden.“, Pb 22.

Zielerreichungskontrolle

Die Kontrolle der Zielerreichung scheint entsprechend der Aussagen der Befragten in einer großen Zahl der Projekte schwierig. In vielen Fällen ist es kaum nachvollziehbar, ob über die Arbeit im Projekt Veränderungen bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern stattgefunden haben bzw. wie sich das Projekt auf die Teilnehmenden ausgewirkt hat. Zum einen erweist sich diese Kontrolle als schwierig, da nach Projektende oftmals der Kontakt zu den Teilnehmenden nicht mehr vorhanden ist. Zum anderen können insbesondere Verhaltensänderungen nur über längerfristige Beobachtungen im Alltag nachvollzogen werden, was für die Akteure in sozialen Einrichtungen kaum möglich ist.

Einer der befragten Projektleiter gibt an, mit den Projektteilnehmer/innen in Kontakt zu bleiben, um nachzuhalten, ob die gesetzten Ziele erreicht werden. In einer anderen Einrichtung werden Feedbacks und Aussagen von Besucher/innen, z.B. Gästebucheinträge, ausgewertet. Ansonsten läuft die Zielerreichungskontrolle in den untersuchten Projekten insbesondere über die Beobachtung der Teilnehmerzahlen bzw. der Vermittlungsfälle.

In vielen Einrichtungen wird der Prozess der Zielerreichung im Rahmen von Team- und Reflexionsgesprächen diskutiert und bewertet.

4.8 Erfolgskontrolle

Die untersuchten Projekte werden von den befragten Projektakteuren durchweg als erfolgreich eingestuft. Für diese Bewertung legen die Befragten unterschiedliche Maßstäbe zugrunde. Während sich für einige der Erfolg an der Zielerreichung festmacht, bezeichnen andere ein Projekt schon dann als erfolgreich, wenn viele Projektteilnehmer/innen zu verzeichnen sind.

„Erfolgreich heißt ... Zielerreichung.“, Pb 6; „Ja, es ist auf jeden Fall erfolgreich, weil es frequentiert wird ...“, Pb 12.

Ein weiteres Bewertungskriterium für die Zielerreichung sind Zahlen und Statistiken, die das jeweilige Angebot dokumentieren. Hier wird insbesondere die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bzw. die Höhe von Abbruchquoten betrachtet. Die meisten Projektakteure bewerten den Erfolg ihres Projekts aufgrund von Beobachtungen und Rückmeldungen von Seiten der Projektteilnehmer/innen. Auch die Präsenz und Bewertung in der Öffentlichkeit gelten als Gradmesser für Erfolg:

„Dass es auch eine Öffentlichkeit hat ...“, Pb 12; „Grundsätzlich würde ich es als erfolgreich bezeichnen, da es eine gewisse Öffentlichkeitspräsenz erzeugt hat.“, Pb 14.

Einige der Befragten weisen auf die Schwierigkeit hin, die Zielerreichung, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Angeboten und Maßnahmen im Bereich der sozialen Arbeit zu bewerten und messen. So seien Verhaltensänderungen bei Kindern und Jugendlichen für die Einrichtungen kaum beobachtbar und nachvollziehbar.

„Da muss man natürlich Erfolg definieren. Im Bereich der sozialen Arbeit ist das besonders schwierig, (...) Im Bereich der Gewalt ist es für uns schwierig, langfristige Verhaltensänderungen feststellen zu können“., Pb 8.

Eine Einrichtung, die mit einer Schule zusammenarbeitet, nutzt dazu beispielsweise die Möglichkeit sich über Lehrerinnen und Lehrer Rückmeldungen zum Verhalten der Projektteilnehmer/innen einzuholen.

Kundenzufriedenheit

Eine systematische, regelmäßige Abfrage und Ermittlung der Kundenzufriedenheit findet in den befragten Einrichtungen kaum statt. In den meisten Fällen ermitteln die Einrichtungen die Einstellungen und Bewertungen ihrer Klientinnen und Klienten über deren Äußerungen und Feedbacks sowie in gemeinsamen Gesprächen. Teilweise werden die Projektteilnehmer/innen dazu gezielt befragt; einige Projektakteure berichten, dass Kinder und Jugendliche insbesondere Unmut und Kritik direkt und unverhohlen äußern.

„Kinder sind sehr offen... , so dass die Referentinnen viel mitbekommen, viel Rückmeldung von denen ...“, Pb 6; „Wenn die Jugendlichen etwas nervt, dann sagen die das eigentlich auch sehr direkt,...“, Pb 17.

Auch Beobachtungen und Wahrnehmungen von Referenten/innen, Lehrer/innen und Fachkräften werden hinzugezogen, um die Kundenzufriedenheit einzuschätzen.

Ein weiterer Indikator für die Zufriedenheit der Kunden/innen in den Einrichtungen ist die Teilnehmerzahl bzw. die Auslastung der Angebotsplätze. Aus einer hohen Teilnehmerzahl bzw. einer hohen Auslastung der zur Verfügung stehenden Plätze, schließen die Projektakteure, dass ihre Kunden/innen mit dem bereitgestellten Angebot zufrieden sind.

„Im Moment ist die Gruppe so voll, es gibt eine Warteliste... . Das ist ein Zeichen dafür, dass es qualitativmäßig gut läuft. Andere Instrumente haben wir nicht oder kennen wir nicht, um das zu überprüfen.“, Pb 12; „Die Zufriedenheit der Jugendlichen zeigt sich auch an der Zahl der Teilnehmer. Wenn einer drei Mal nicht erscheint, rufen wir an und fragen nach den Gründen.“, Pb 23.

Ein Projektleiter berichtet von einem Bewertungsbogen, mit dem die teilnehmenden Kinder am Ende jedes Angebots über die Vergabe von Smileys bewerten, wie es ihnen gefallen hat.

In einem anderen Projekt gibt es ein ausliegendes Buch, in das die Teilnehmer/innen ihre Bewertungen eintragen können. Zusätzlich gibt es einen Meckerkasten.

Zwei der untersuchten Einrichtungen verteilen an Projektteilnehmer/innen Fragebögen zur Analyse der Kundenzufriedenheit. Eine weitere Einrichtung war zum Zeitpunkt der Befragung dabei, Fragebögen zu entwickeln. Eine andere erwägt, eine allgemeine Kundenbefragung durchzuführen, auch mit dem Ziel „... was in der Hand zu haben für die Geldgeber.“, Pb 1.

Fast alle befragten Projektakteure schätzen die Zufriedenheit ihrer Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer als sehr hoch ein. Dabei betonen die Interviewten den Gemeinschaftscharakter der Angebote bzw. die Identifikationsmöglichkeiten mit einer Gruppe, die besonders Kindern und Jugendlichen wichtig sind. Aber auch die Möglichkeit etwas Eigenes zu machen, eine Aufgabe zu haben und ernst genommen zu werden sind entscheidende Faktoren für die Kundenzufriedenheit.

Die Projektleiterin eines Bürgerbeteiligungsprojekts verweist darauf, dass sich die Teilnehmer/innen wünschen, dass ihre Anliegen auch ernst genommen werden und Verwaltung und Politik darauf reagieren. Dies sei aber leider kaum der Fall.

Verbesserungen

Auf die Frage, was in den Projekten hätte besser laufen können und was verbesserungswürdig ist, geben die Befragten sehr unterschiedliche Antworten.

Einige der Projektakteure kritisieren die Auswahl und Zusammenarbeit der Kooperationspartner und sehen in diesem Bereich Verbesserungsmöglichkeiten. Wünschenswert wären für die Befragten teilweise auch mehr Ressourcen, sowohl zeitliche, finanzielle als auch personelle. In diesem Zusammenhang beklagen einige auch Personalwechsel und -abgänge. Kritisch sehen einzelne Befragte die Aspekte der Nachhaltigkeit und der Kontinuität. Hier wird zum einen die Unsicherheit, was mit den geförderten Projekten nach dem Auslaufen der jeweiligen Förderprogramme geschieht, deutlich. Zum anderen wird die durch lange Antragsfristen entstehende Planungsunsicherheit bemängelt.

„Ich finde es schade, dass über die zusätzlichen Mittel ein Bedarf festgestellt wird ..., der dann auch teilweise befriedigt werden kann und dann zieht sich das ganze zurück“, Pb 8; „Das wichtigste für mich bei einem Projekt ist eine Kontinuität, eine Sicherheit, dass man im Vorfeld schon weiß, das wird laufen und ich muss nicht monatelang auf eine Antragsbewilligung warten, ohne agieren zu können.“, Pb 16.

Die Leiterin eines Bürgerbeteiligungsprojekts beklagt das mangelnde Interesse von Seiten der Politik für die Ergebnisse der Projektarbeit. Schließlich verweisen einzelne Interviewte auch auf eine erhöhte zeitliche Belastung durch die Arbeit in dem jeweiligen Projekt, beispielsweise durch zusätzliche Verwaltungsarbeiten.

4.9 Perspektiven des Projekts

Die Perspektiven in den untersuchten Projekten schätzen die interviewten Projektakteure unterschiedlich ein. Viele Angebote werden erst einmal weiterlaufen, die langfristigen Perspektiven werden jedoch eher kritisch gesehen. In einigen Projekten ist klar, dass diese aus unterschiedlichen Gründen auslaufen werden. Den kritischen Punkt stellt in den meisten Projekten der Zeitpunkt des Auslaufens der Förderung dar. Keine der Einrichtungen verfügt über ausreichende Eigenmittel, um die Projekte in der derzeitigen Form weiter durchführen zu können, alternative Finanzierungsmöglichkeiten sind in den meisten Fällen noch nicht geklärt.

„Solange es Gelder gibt, läuft es, und wenn es keine Gelder mehr gibt, dann läuft es nicht mehr.“, Pb 12.

Insbesondere die Einrichtungen, die über mehrere Jahre finanzielle Mittel aus dem ‚Kalk-Programm‘ erhielten, sehen jetzt ein großes Loch entstehen. So machen sich einige der Projektakteure bereits jetzt Gedanken, wo und auf welche Weise neue Fördermittel beschafft werden können, um das derzeitige Angebot in irgendeiner Form weiterlaufen zu lassen oder in welcher Form ein Nachfolgeprojekt angeboten werden kann.

„Im Projektverlauf sind wir jetzt an einem Punkt gekommen zu überlegen, wie wir das Projekt auf eigene Füße gestellt bekommen. Wünschenswert wäre ein Hauptsponsor, der uns jedes Jahr eine Summe X zur Verfügung stellt, so dass wir keine weiteren öffentlichen Gelder dafür brauchen.“, Pb 23.

Dabei sehen viele jedoch eher pessimistisch in die Zukunft. Probleme sehen die Interviewten teilweise auch bezüglich personeller Kapazitäten auf sich zukommen, weil z.B. Stellen auslaufen.

Zwei der befragten Projektakteure sehen ihre Projekte als einmalige Maßnahme, die nach Projektende in der Form auch beendet sind. Zum einen, weil für eine solche spezielle Maßnahme die personellen Kapazitäten nicht mehr zur Verfügung stehen, zum anderen, weil eine Wiederholung oder Wiederauflage eines Projekts mit derselben Thematik nicht sinnvoll erscheint. Eine der Projektleiterinnen sieht

den Schlusspunkt für ihr Projekt – bei gesicherter Finanzierung – sobald eine Sättigung des Bedarfs festzustellen ist.

Einige der Befragten sind zunächst einmal recht optimistisch, was den Fortbestand ihres Angebots angeht. In einem Fall wird beispielsweise das Projekt in einen Verein überführt, so dass ein regelmäßiges Angebot entsteht, das durch einen Hauptsponsor gefördert wird. Ein anderes Projekt wird in ein kölnweites Maßnahmenprogramm überführt werden und damit auch langfristig gesichert sein. Vereinzelt werden die bisherigen Angebote - eventuell in reduzierter Form - weitergeführt werden können.

Einzelne Projektakteure wollen ihre Projekte in der Öffentlichkeit und Politik bekannt(er) machen, mit dem Ziel, Anerkennung und somit mögliche Finanzgeber zu gewinnen.

Abgesehen von der Finanzierung, weisen einige der Befragten auf die Relevanz der Themen, Inhalte und Ziele ihrer derzeitigen Angebote hin und möchte diese deshalb in irgendeiner Form weiterverfolgen.

Eine Projektleiterin sieht in der Vernetzung der Jugendhilfe innerhalb des Stadtteils eine wichtige Perspektive:

„Ich fände es total klasse, wenn so ein Viertel selbständiger wäre, so einen Stadtteilmanager finde ich eine total tolle Sache, davon könnten wir wirklich mehr haben und brauchen. (...) Vernetzung, fände ich eine total gute Sache. Ich fände es besser, als nur die einzelnen Projekte, die immer nur ein Tropfen auf den heißen Stein sind und manchmal viel mehr Energie kosten als dann wirklich dabei heraus kommt.“, Pb 16.

4.10 Personalmanagement

Fast alle untersuchten Einrichtungen beschäftigen in ihren Projekten Honorarkräfte. Ehrenamtliche sind nur in wenigen Projekten tätig. Die Einstellung in den Einrichtungen zur Beschäftigung von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist zum Teil sehr gegensätzlich. So berichtet ein Einrichtungsleiter, dass seine Einrichtung bewusst auf ehrenamtliche Mitarbeiter/innen verzichtet, denn *„Wer für uns gute Arbeit macht, der kriegt auch gutes Geld.“* (Pb 22). Dagegen steht und fällt wiederum ein anderes Projekt mit dem Engagement Ehrenamtlicher:

„Wenn die Ehrenamtlichen mal sagen würden, wir haben keine Lust mehr ..., dann hätten wir überhaupt keine Chance mehr, das zu machen ...“, Pb 13.

Bezüglich des Personalmanagements verweisen einige Befragte darauf, wie wichtig es ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und *„bei der Stange zu halten“*. Dazu werden beispielsweise regelmäßige Treffen im Kreis der Kolleg/innen organisiert, die außerhalb des dienstlichen Rahmens liegen, oder die Mitarbeiter/innen werden an Geburtstagen mit Geschenken bedacht.

Mitarbeitergespräche finden in einigen Einrichtungen regelmäßig, in anderen jeweils nach Bedarf statt. Einer der Projektleiter berichtet von einem Beurteilungswesen, in dem er einmal jährlich die Mitarbeiter/innen beurteilt und diese ihn.

Bezüglich der Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Einrichtungen formulieren die meisten Projektleiter/innen klare Anforderungen. Je nach Art der Tätigkeit, ist in vielen Fällen eine – in der Regel - pädagogische Ausbildung Einstellungsvoraussetzung, weitergehenden Kompetenzen und Erfahrungen wird aber ebenfalls eine große Bedeutung beigemessen. Die erwarteten Fähigkeiten und Erfahrungen sind in den meisten Fällen sehr projekt- oder bereichsspezifisch. Über die soziale und pädagogische Kompetenz hinaus, insbesondere bezogen auf den Umgang mit der entsprechenden Zielgruppe, werden somit oftmals auch konkrete fachliche Kompetenzen in einem bestimmten fachlichen oder thematischen Bereich – z.B. Theaterpädagogik – gefordert. Als weitere wichtige Vorausset-

zungen und Persönlichkeitsmerkmale werden Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit, eine gewisse Lebens- und Berufserfahrung, Belastbarkeit, Zuverlässigkeit, eine gefestigte Persönlichkeitsstruktur sowie die Bereitschaft, vorbehaltlos im Stadtteil zu arbeiten genannt.

Somit erstrecken sich die Qualifikationen der in den Projekten Beschäftigten über ein sehr weites Spektrum von der Kunstpädagogik bis hin zu Islamwissenschaften.

Mehrere der Befragten berichten, dass sie Mitarbeiter/innen eingestellt haben, die ihnen bereits bekannt waren oder die ihnen empfohlen worden sind. Eine der Projektleiterinnen berichtet, dass sie von den sich bewerbenden Referentinnen Konzepte anfordert, in denen diese ihre Vorstellungen über die künftige Arbeit darlegen.

Weiterbildungsbedarfe und -wünsche werden in vielen Einrichtungen gemeinsam mit den jeweiligen Vorgesetzten abgestimmt und entwickelt. Teilweise sprechen diese auch Empfehlungen für ihre Mitarbeiter/innen aus, falls diese keine eigenen Bedarfe äußern. Alle Befragten betonen einhellig, dass Fort- und Weiterbildungen gewünscht sind und gefördert werden, insofern sie den Inhalten des jeweiligen Arbeitsbereichs entsprechen.

Die interviewten Projektakteure sind – soweit angegeben - Erzieher/innen, Theologen, Pädagogen und zum größten Teil Sozialarbeiter/innen und Sozialpädagogen/innen. Einige von ihnen haben zudem Zusatzausbildungen u.a. im therapeutischen oder betriebswirtschaftlichen Bereich, in speziellen pädagogischen Methoden und im Kulturmanagement.

Viele der Befragten geben an, sich durch die Ausbildung oder das Studium nicht ausreichend auf die Bereiche Projektmanagement und Projektsteuerung vorbereitet und qualifiziert gefühlt zu haben, sie haben sich in ihre Tätigkeit als Projektleiter/innen in der Regel im laufenden Job eingearbeitet (learning by doing).

„... Begriffe wie Sozialmanagement usw., da bin ich im Studium überhaupt nicht mit konfrontiert worden. (...) wenn ich mich so zurück erinnere, Projektmanagement, da habe ich mich damals ziemlich alleine gelassen gefühlt, auch von den Dozenten und der FH.“, Pb 6.

Während ein Teil der Befragten, sich für die Tätigkeit als Projektmanager/in durch das „Training-on-the-job“ inzwischen gut gerüstet sieht, würden einige ihr Erfahrungswissen gerne durch eine qualifizierte Fort- oder Weiterbildung untermauern. So benennt z.B. eine der Projektleiterinnen einen Fortbildungsbedarf „in der fachlichen Darstellung oder Projektsteuerung“ (Pb 14).

4.11 Das „Besondere“ des Projekts

Auf die Frage, was sie als das Besondere innerhalb der Steuerung und Umsetzung ihrer Projekte bezeichnen würden, nannten die meisten Projektakteure inhaltliche, pädagogische Aspekte.

Die Beziehungsarbeit zu den Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen – den Projektteilnehmer/innen - wird dabei besonders häufig als ‚das Besondere‘ herausgestellt. Konkret bezieht sich dies auf eine familiäre Atmosphäre und gute Kontakte zu den Adressatinnen und Adressaten. Darunter verstehen die Interviewten auch ein niedrigschwelliges Arbeiten, d.h. Angebote dort anzubieten, wo sich die Klientel befindet, wodurch in einigen Projekten der Zugang zu den Angeboten für die Adressaten/innen erst erreicht wird.

„...ganz nah in der vertrauten Umgebung zu sein, über Beziehungsarbeit Kontakte aufzubauen und damit Hemmschwellen abzubauen ...“, Pb 5; „Übergeordnet die Beziehungsarbeit, weil wir da am meisten mit erreichen, gerade wenn es Probleme bei den Jugendlichen gibt.“, Pb 11.

Auch die Zusammenarbeit und die Professionalität der Kooperationspartner werden in einigen Projekten besonders gelobt. In diesem Zusammenhang sieht eine der Projektleiterinnen die Besonderheit darin, sich immer wieder auf neue Kooperationspartner einzustellen und einzulassen.

Als ‚das Besondere‘ in den Projekten und Maßnahmen werden weiterhin genannt: Interkulturelle und ganzheitliche Ansätze in der Projektarbeit, Inhalte und Themen der Projekte, die Entwicklung von realistischen Perspektiven für teilnehmende Jugendliche, die hohe Motivation der Teilnehmer/innen sowie der enge Bezug zum Viertel, der für die Projektteilnehmer/innen einen Identifikationsrahmen bietet.

Bezüglich der Projektorganisation und -steuerung nennen einzelne eine bedarfsgerechte Planung als ‚das Besondere‘ ihrer Projekte. Was die Projektplanung betrifft, sieht eine der Projektleiterinnen die Besonderheit darin, dass die Gruppenzusammensetzung gezielt gesteuert werden konnte; ein anderer Projektleiter berichtet davon, dass die Jugendlichen an der Planung beteiligt waren und dabei auch Entscheidungen getroffen haben. Im Hinblick auf die Projektsteuerung nennen die Befragten Flexibilität und die Unterstützung durch das Team als ‚das Besondere‘. Einer der Interviewten hebt hervor, dass die Umsetzung unabhängig vom Jugendamt durchgeführt werden konnte und eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit stattgefunden hat. Ein Einrichtungsleiter benennt die Qualität der Arbeit in den einzelnen Bereich der Einrichtung als ‚das Besondere‘.

5 Resümee und Empfehlungen für das Projektmanagement in der sozialen Arbeit

Die Analyse der Interviews mit Projektakteuren aus Kalker Einrichtungen macht deutlich, dass ein systematisches, qualifiziertes Projektmanagement in der sozialen Arbeit bisher kaum praktiziert wird. Den Akteuren in den Projekten und Maßnahmen fehlt das Instrumentarium, um ein professionelles Projektmanagement für ihre Projekte zu organisieren und abzuwickeln.

Projektmanagement bedeutet in den untersuchten Einrichtungen in der Regel eine Konzeption zu formulieren, Zielsetzungen und Methoden festzulegen und einen Zeitplan zu erstellen. Differenzierte Projektpläne gibt es in keinem der untersuchten Projekte. Ein Großteil verfügt jedoch über schriftlich fixierte, längerfristige Zeitpläne. Die Mehrheit der Befragten organisiert und steuert ihre Projekte aufgrund von Erfahrungswissen, ohne eine konkrete Methodik. Die Prozesse und Abläufe entwickeln sich oftmals in den Köpfen der Projektleiterinnen und Projektleiter, sind dort präsent und werden meistens in Besprechungen diskutiert, sie werden aber selten komplett und systematisch dokumentiert. Die klassische Projektmanagementmethode (vgl. Kapitel 1) findet in keinem der untersuchten Projekte Anwendung.

Der Bedarf nach einem entsprechenden Instrumentarium ist von den befragten Akteuren jedoch mehrfach geäußert worden. Viele der Befragten gaben an, sich durch die Ausbildung oder das Studium nicht ausreichend auf die Bereiche Projektmanagement und Projektsteuerung vorbereitet und qualifiziert gefühlt zu haben, sie haben sich in ihre Tätigkeit als Projektleiter/innen in der Regel im laufenden Job eingearbeitet (learning by doing). Ein Teil der Befragten würde deshalb sein Erfahrungswissen gerne durch eine qualifizierte Fort- oder Weiterbildung untermauern.

Es wird auch deutlich, dass die für den Sozialbereich recht neuen Terminologien des Projekt- und Sozialmanagements von den befragten Akteuren teilweise sehr unterschiedlich definiert und verstanden werden und im Vokabular der sozialen Arbeit bisher kaum Verwendung finden.

Projektplanung

Die Projektplanung umfasst die Projektdefinition, die Zielformulierung, die Festlegung des Projektablaufs mit der Verteilung der Zuständigkeiten und entsprechenden Terminierungen sowie die Planung eines Dokumentationssystems. In der sozialen Arbeit ist dies in der Regel die Phase der Konzepterstellung für ein Projekt bzw. die Antragsphase.

Implementierung und Bedarfsanalyse

Im Wesentlichen sind zwei Wege zu erkennen, die zur Installation eines neuen Projektes in den untersuchten Einrichtungen führten. Viele Einrichtungen verfügten bereits seit längerem über die Projektidee oder -konzeption und nutzten schließlich günstige Kooperationsbedingungen oder Finanzierungsmöglichkeiten, um diese in der Praxis umzusetzen. Zum anderen wurden aktuelle Bedingungen hinsichtlich Förderprogrammen, Nachfragen oder erkannter Bedarfe zum Anlass genommen, ein Projektkonzept zu entwickeln und durchzuführen.

Die Konzeptionen der untersuchten Projekte beruhen in nahezu allen Fällen auf einem beobachteten oder angenommenen Bedarf. Eine strukturierte Bedarfsanalyse hat es jedoch in keinem der untersuchten Fälle gegeben.

Im Rahmen der Projektplanung sollte - nach dem Modell des Projektmanagements - eine Ist-Soll-Analyse durchgeführt werden, um zu beschreiben und begründen, warum ein Projekt durchgeführt werden und was es erreichen soll. Das bedeutet, dass zunächst einmal die Ausgangssituation (Ist-Zustand) - in der Regel eine defizitäre oder problematische Situation, die zu der Projektidee geführt hat - beschrieben wird. Dazu gehört die Analyse und Darstellung der Hintergründe und Ursachen, das Erfassen der Rahmenbedingungen sowie eine Analyse von Ressourcen und Hindernissen. Aus der

Beschreibung der Ausgangssituation lassen sich die Projektziele ableiten und damit die zu erreichende Situation (Soll-Zustand) definieren.

Eine systematische Bedarfsanalyse ist für das gesamte Projekt von großer Bedeutung, da sie die Grundlage bildet für die Projektplanung und die Zieldefinition. Die Zielfestlegung wiederum bestimmt die Abwicklung des Projekts und ist schließlich der Maßstab für die Beurteilung des Projekterfolgs. Die Bedarfsanalyse ist zudem Legitimation für die Projektdurchführung und rechtfertigt die Aufwendung der finanziellen Mittel für das Projekt. Die hohe Bedeutung einer qualifizierten Bedarfsfeststellung unterstreicht die Kommunalstudie 2002: „Es ist zu vermuten, dass nicht zuletzt auf Grund der knapper werdenden Mittel die Bedarfsprüfung im Rahmen des Antragsverfahrens gründlicher als in der Vergangenheit durchgeführt wird.“ (PcW Deutsche Revision 2002, S. 51).

Methoden und Instrumente für eine Bedarfsanalyse können beispielsweise sein: Interviews, Fragebögen, Beobachtungen, Beteiligungsverfahren oder Datenanalysen. Idealerweise sollte dabei die Zielgruppe in die Bedarfsermittlung einbezogen werden.

Projektablaufplanung

Eine strukturierte Projektablaufplanung entsprechend der Projektmanagementmethode gab es in keinem der untersuchten Projekte. Aus der Projektkonzeption ergaben sich in den Projekten unterschiedliche Aufgaben, die von bestimmten Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeitern übernommen wurden, ebenso gab es in den meisten untersuchten Projekten bestimmte Terminfestlegungen, diese wurden aber nicht systematisch festgehalten.

Eine Aufstellung der im Projekt zu erledigenden Aufgaben mit einer Gliederung in Arbeitspakete, einer festen Zuschreibung von Verantwortlichkeiten für die Aufgaben und Arbeitspakete sowie verbindliche Terminfestlegungen sollten auch in der sozialen Arbeit systematisch erfasst werden, z.B. mit Hilfe eines Projektstrukturplans (s. Seite 11). Dies schafft Transparenz über den geplanten Projektverlauf und erleichtert die Durchführung und insbesondere die Projektsteuerung.

Projektsteuerung/Projektcontrolling

Bei der Projektsteuerung (Projektcontrolling) geht es darum, die Umsetzung der in der Planung festgelegten Aufgaben so zu überwachen, zu koordinieren und zu steuern, dass mit den vorhandenen Ressourcen die gesetzten Ziele erreicht werden.

Projektsteuerung

Die Projektsteuerung läuft in den untersuchten Projekten wenig professionell und strukturiert ab. Sie bezieht sich vorwiegend auf die Überprüfung von Projektinhalten und Zeitplänen und findet hauptsächlich in Form von Gesprächen statt. In mehr oder weniger regelmäßig stattfindenden Besprechungen werden die Projektabläufe und -inhalte, zumeist im Team, besprochen und reflektiert und die Einhaltung der Zeitpläne überprüft.

Auf veränderte Bedarfe, Probleme oder kleinere konzeptionelle Änderungen können die meisten Einrichtungen relativ unkompliziert und kurzfristig reagieren.

Viele der für die Projektsteuerung verantwortlichen Personen haben sich, aufgrund ihres Erfahrungswissens, ein eigenes Schema entwickelt, nach dem sie die Projektsteuerung betreiben. Softwareprogramme zur Unterstützung des Projektmanagements spielen dabei keine Rolle.

Bezüglich des Controllings setzen die Befragten auf die Selbstdisziplin und Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn diese sich als zuverlässig und vertrauenswürdig erwiesen haben, ist nach der Erfahrung der Projektakteure eine Überwachung und Steuerung der Arbeit kaum noch notwendig. Dies setze jedoch Kontinuität in der Zusammenarbeit voraus.

In fast allen Einrichtungen finden wöchentliche Teambesprechungen statt. Viele Einrichtungen veranstalten zudem in größeren Zeitabständen bereichs- oder trägerbezogene Besprechungen in größeren Mitarbeiterkreisen.

Eine ausführliche, umfassende Dokumentation der Projektsteuerung findet sich in den untersuchten Projekten kaum. In den meisten Einrichtungen werden Protokolle über Teamsitzungen und andere Besprechungen angefertigt, diese werden aber normalerweise nicht gezielt für die Projektsteuerung verwendet.

Eine Projektsteuerung in Form eines Ist-Soll-Vergleichs, d.h. wie ist der momentane Stand der Umsetzung im Projekt im Vergleich zur Planung, dient der ständigen Überprüfung, ob die formulierten Ziele erreicht werden und die gesetzten Termine eingehalten werden können. Voraussetzung dafür ist, dass eine strukturierte Projektplanung vorliegt, an der sich die Projektsteuerung orientieren kann. Über ein verbindliches Informationssystem sollten alle am Projekt mitwirkenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig über den Stand ihrer Arbeit berichten. Nur so lässt sich für alle transparent ein Gesamtüberblick über den jeweiligen Status quo darstellen, so dass für alle Projektbeteiligten sichtbar wird, ob das Projekt noch „im Plan“ ist oder ob umgesteuert werden muss.

Auch die soziale Arbeit sollte auf eine systematische Projektsteuerung nicht verzichten, um sicherzustellen, dass das Projekt im gesetzten Rahmen verläuft, Termine und Kostenvorgaben eingehalten und gesetzte Ziele erreicht werden. Besonders wenn ein Geldgeber den Nachweis verlangt, dass ein Projekt fachgerecht abgewickelt wurde und sich insbesondere als wirksam erwiesen hat, ist eine professionell Projektsteuerung von großer Bedeutung.

Projektauswertung und Abschluss

Im Rahmen der Projektauswertung wird beurteilt, ob die angestrebten Ziele erreicht und vorgegebene Termin- und Ressourcenvorgaben eingehalten wurden. Auch die tatsächlichen und möglichen Auswirkungen der Projektarbeit, die Qualität der Rahmenbedingungen sowie die Art und Effektivität der Projektorganisation und -durchführung sollten in diesem Zusammenhang bewertet werden. Die Projektauswertung und Zielerreichungskontrolle ist umso einfacher, je konkreter und genauer die Projektziele im Vorfeld definiert wurden.

Evaluation

Auch die Evaluation läuft in den befragten Einrichtungen überwiegend wenig systematisch und strukturiert ab und findet vor allem in Form von Gesprächen statt. In den meisten Projekten finden mehr oder weniger regelmäßig Teamgespräche statt, in denen das jeweilige Projekt besprochen, reflektiert und bewertet wird. Teilnehmerlisten, Projektprotokolle und Rückmeldungen von Teilnehmer/innen sind oftmals die Grundlage für solche Evaluationsgespräche. Extra ausgewiesene Evaluationsrunden oder -workshops gibt es fast gar nicht.

Eine *Zielerreichungskontrolle* und Bewertung der Wirksamkeit sozialer Angebote sehen viele der Befragten als schwierig an, da kaum nachvollziehbar sei, ob über die Arbeit im Projekt Veränderungen bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern stattgefunden haben bzw. wie sich das Projekt auf die Teilnehmenden ausgewirkt hat.

Erfolgskontrolle

Alle interviewten Projektakteure bezeichneten ihre Projekte und Maßnahmen als erfolgreich und haben dies auch begründet. Die Kriterien für diese Beurteilung sind jedoch unscharf; konkrete Maßstäbe der Erfolgsbewertung sind überwiegend nicht erkennbar. Die Bewertung des Projekterfolgs erfolgt in den meisten Projekten recht unsystematisch und beruht auf den Beobachtungen der Fachkräfte oder den mündlich geäußerten Feedbacks der Projektteilnehmer/innen. Grundlage für die Bewertung des Projekterfolgs ist zum Beispiel in manchen Projekten die Beurteilung der Zielerreichung, in anderen

wird dagegen die Teilnehmerzahl als Maßstab genommen. Keine/r der Befragten berichtet von einer systematischen, regelmäßigen Methode der Erfolgs- bzw. Zielerreichungskontrolle.

Den Maßstab für die Erfolgsbewertung eines Projekts legt die Zielfestlegung zu Beginn eines Projekts. Eine konkrete, klare Zieldefinition entsprechend des SMART-Schemas (s. Seite 8) bildet die Grundlage für eine professionelle Bewertung der Projektergebnisse und ist unerlässlich, um Wirkungen und Erfolge nach außen transparent und plausibel zu machen. Dabei ist es wichtig, zwischen Mengenzielen (quantitativer Output) und Wirkungszielen (qualitativer Outcome) zu unterscheiden. Der von vielen Befragten benannten Schwierigkeit der Zielerreichungskontrolle in der sozialen Arbeit kann durch konkrete und eindeutige Zielformulierungen begegnet werden. In vielen Projekten der sozialen Arbeit werden Ziele formuliert, die eine Verhaltensänderung der Zielgruppe intendieren. Oftmals sind diese Ziele sehr umfassend und wenig konkret. Solche Zielformulierungen sind in der Tat schwer zu überprüfen und ihr Erreichen zu bewerten.

Das Ziel „Motivation von schulumüden Jugendlichen“ kann zum Beispiel konkretisiert werden, indem man formuliert: 80% der schulumüden Jugendlichen, die am Projekt teilnehmen, sollen wieder regelmäßig die Schule besuchen. Durch diese Zuspitzung der Zielformulierung kann der Projekterfolg recht einfach „gemessen“ werden, da die Schulen die Anwesenheit ihrer Schüler/innen dokumentieren. Zusätzlich zu diesem Mengenziel sollten auch Wirkungsziele formuliert werden, anhand derer sich die qualitativen Ergebnisse des Projekts bewerten lassen, z.B.: Die am Projekt teilnehmenden Jugendlichen sollen für sie motivierend wirkende Lernmethoden erlernen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Benennung von Indikatoren, anhand derer die Zielerreichung gemessen oder nachvollzogen werden kann. Zu jedem Ziel sollte überlegt und festgehalten werden, wie und woran sich das Erreichen des Zieles festmachen, also „messen“ lassen kann. So kann auch die soziale Arbeit Ziele formulieren, die überprüfbar und nachvollziehbar sind, was schließlich auch für mehr Befriedigung auf Seiten der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sorgt.

Indikatoren für die Zielsetzung „Stärkung der sozialen Kompetenzen“ können beispielsweise - je nach Situation - sein: Die Jugendlichen helfen sich gegenseitig bei den Hausaufgaben und/oder Konflikte werden nicht mehr durch Gewaltanwendung ausgetragen.

Kundenzufriedenheit

Kaum eine der befragten Einrichtungen ermittelt systematisch und regelmäßige die Zufriedenheit ihrer Kunden. Teilweise werden die Projektteilnehmer/innen gezielt zu ihren Einstellungen und Bewertungen befragt. In den meisten Fällen wird dies aber aus deren nicht gezielt erfragten Äußerungen und Feedbacks geschlossen. Als weiterer Indikator für die Zufriedenheit der Kunden/innen in den Einrichtungen wird die Teilnehmerzahl bzw. die Auslastung der Angebotsplätze gesehen.

In Zeiten des Wettbewerbs und insbesondere bei Projekten und Maßnahmen, bei denen die Kunden Wahlfreiheit haben, empfiehlt es sich, die Zufriedenheit der Projektteilnehmer/innen zu erfassen und zu dokumentieren und dies als Werbung für die Einrichtung oder das Projekt zu nutzen. Die Feedbacks der Teilnehmerinnen und Teilnehmer dienen zudem einer Professionalisierung der Einrichtung, wenn diese kritische Bewertungen als Anlass für Verbesserungen nutzt. Über einfache, bildhafte Fragebögen kann schon bei Kindern deren Zufriedenheit mit dem Angebot der Einrichtung abgefragt werden. Eine detailliertere Bewertung erhält man über Befragungen, die auch in kurzer Form sehr aussagekräftig sein können.

Dokumentation

Alle untersuchten Projekte werden in der einen oder anderen Form dokumentiert. In den meisten Fällen werden zum Ende eines Projektes Abschlussberichte von Seiten der Geldgeber gefordert.

Die von den befragten Projektakteuren genannten Formen der Dokumentation reichen von der Erstellung von Teilnehmerlisten, über Protokolle bis hin zu schriftlich verfassten Projektdokumentationen,

die teilweise zusätzlich Bildmaterial enthalten. In der Regel handelt es sich bei letzteren um Sach-, Zwischen- oder Abschlussberichte, die in regelmäßigen Zeitabständen erstellt werden. Auch Foto- und Videodokumentationen werden in den Projekten angefertigt und statistische Auswertungen dokumentiert.

Einige der Befragten betonen die Bedeutung von Dokumentationen um eine gute Arbeit zu beschreiben und somit auch Sponsoren, Geldgeber und Politik zu überzeugen und für weitere Finanzierungen zu gewinnen.

Eine gute Dokumentation ist – wie einige Befragte bekräftigten - zum einen ein wichtiger Nachweis eines guten Angebots und kann damit optimal für Werbezwecke eingesetzt werden. Zum anderen ist eine kontinuierliche Dokumentation des Projektverlaufs aber auch unerlässlich für die Steuerung des Projektverlaufs. Ein transparentes Berichtswesen gibt jederzeit Auskunft über den Status quo eines Projekts und hat somit einen motivierenden Faktor für alle Projektbeteiligten, wenn sichtbar wird, wie der aktuelle Umsetzungsprozess des Projekts verläuft.

Personalmanagement

Die Anforderungen an zu beschäftigende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in den meisten Einrichtungen klar formuliert. Neben einer sozialen und pädagogischen Kernkompetenz, werden oftmals auch weitergehende projekt- oder bereichsspezifische Fähigkeiten und Erfahrungen erwartet. Darüber hinaus sind auch Persönlichkeitsmerkmale wie Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit sowie eine gewisse Lebens- und Berufserfahrung wichtige Voraussetzungen für eine Einstellung.

Fast allen Projektleiter/innen ist die Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wichtiges Anliegen. Neben regelmäßigen Mitarbeitergesprächen finden beispielsweise in einigen Einrichtungen auch regelmäßige Treffen im Kreis der Kolleginnen und Kollegen außerhalb des dienstlichen Rahmens statt.

Alle Befragten betonen einhellig, dass Fort- und Weiterbildungen gewünscht sind und gefördert werden, insofern sie den Inhalten des jeweiligen Arbeitsbereichs entsprechen. Die Weiterbildungsbedarfe und -wünsche werden in vielen Einrichtungen gemeinsam mit den jeweiligen Vorgesetzten entwickelt und abgestimmt.

Fachliche Standards/Qualität

Mehrere der Befragten machen in ihren Aussagen deutlich, wie wichtig eine gute Konzeption sowie eine professionelle Dokumentation und Öffentlichkeitsarbeit sind, um Geldgeber für die Einrichtungen und deren Angebote zu gewinnen. Insbesondere in Zeiten, in denen sozialen Einrichtungen zunehmend geringere Budgets zur Verfügung stehen, ist es auch für die soziale Arbeit unumgänglich, eine qualitativ hochwertige Arbeit transparent zu machen und effektives und effizientes Handeln nachzuweisen.

Die meisten von den Befragten aufgeführten fachlichen Standards und Qualitäten der Arbeit beziehen sich auf die pädagogische Konzeption der Projekte und Einrichtungen und den Anspruch pädagogisch hochwertige Arbeit zu leisten.

Eine große Anzahl der Interviewten bewertet auch die Qualifikation der in den Einrichtungen und Projekten beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als eine besondere Qualität. Dementsprechend sind auch die Förderung der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine professionelle Organisation der Arbeit von Bedeutung, wenn es um qualitativ anspruchsvolle Arbeit in den Einrichtungen geht.

Fachliche Standards entwickeln sich, so die Befragten, aus der Arbeit und den Erfahrungen heraus. Im Rahmen träger- oder einrichtungsspezifischer Vorgaben, werden in einem großen Teil der untersuchten Projekte die fachlichen Standards jeweils projektspezifisch entwickelt und festgelegt. In vielen

Einrichtungen sind diese Grundsätze wie selbstverständlich vorhanden, sie sind „ungeschriebenes Gesetz“ und werden in den seltensten Fällen schriftlich fixiert.

Standards im Hinblick auf organisatorische Abläufe oder strukturelle Qualitätsaspekte der Einrichtungen werden von den befragten Projektakteuren kaum formuliert. Doch sollten auch in der sozialen Arbeit solche Aspekte als qualitativ und wichtig für eine gute, professionelle Arbeit und Organisation erkannt werden.

Ein professionelles, strukturiertes *Qualitätsmanagement* gibt es in keinem der untersuchten Projekte. Viele der Befragten definieren Qualitätsmanagement als eine Art von Reflektion oder Evaluation ihrer Arbeit.

Kooperation

Eine zunehmende Bedeutung erlangen in der sozialen Arbeit Kooperationsprojekte. Dies zeigt sich auch daran, dass die überwiegende Anzahl der befragten Einrichtungen in den untersuchten Projekten mit mindestens einem Kooperationspartner zusammen arbeitet. Der Nutzen von Kooperationen wird von den Befragten einhellig als positiv bewertet. Kooperationsprojekte haben nicht nur den Vorteil, dass hier Kompetenzen gebündelt werden können, sie können auch der Einsparung von Ressourcen, sowohl personeller als auch materieller und finanzieller Art dienen. In Zeiten, wo auch die soziale Arbeit zunehmend unter ökonomischen Gesichtspunkten agieren muss, ist dies sicher ein wesentlicher Aspekt.

Gremienarbeit

Alle befragten Projektakteure besuchen mehr oder weniger regelmäßig sozialraumorientierte, trägerinterne, fachbereichs- oder projektbezogene Gremien. Unter der Voraussetzung, dass in den Gremien konkrete Ziele verfolgt werden und die Mitglieder motiviert mitarbeiten, bewerten viele der Befragten die Teilnahme an den verschiedenen Arbeitskreisen und -gruppen als produktiv und nützlich, um in Kooperation brauchbare Ergebnisse zu erzielen. Arbeitskreise und andere Gremien bieten insbesondere aber auch die Gelegenheit Kontakte zu knüpfen oder zu intensivieren und sich über die Arbeit, fachliche Entwicklungen etc. auszutauschen.

Die Beteiligung an einem Netzwerk, das sich in der Regel in Arbeitskreisen oder anderen Gremien institutionalisiert, bietet die Möglichkeit sich zusätzliche und neue Informationen zu beschaffen, selber Informationen an andere weiterzugeben sowie Partner und Unterstützung für eigene Anliegen zu finden. Je höher die Anzahl der beteiligten Akteure in einem Netzwerk ist, desto höher ist das Erfahrungs- und Informationspotenzial in diesem Netzwerk. Entscheidend ist, dass sich für die Akteure die Beteiligung an einem Netzwerk „lohnt“, d.h. die Möglichkeit Informationen abzuschöpfen und eigene Interessen angemessen anbringen zu können, muss in einem positiven Verhältnis zum aufzubringenden Aufwand für ein Netzwerk stehen.

Finanzierung

Die Budgets der untersuchten Projekte sind ausnahmslos mischfinanziert. Fast die Hälfte der untersuchten Projekte wird über das ‚Kalk-Programm‘ (Förderprogramm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf/Soziale Stadt NRW“) finanziert. Dabei werden die Eigenmittel entweder vom Träger selbst aufgebracht oder aber über städtische Mittel oder Sponsoren finanziert.

Als zweithäufigste Förderquelle nach dem ‚Kalk-Programm‘, folgen die kommunalen Fördergelder. Fast ein Viertel der Projekte wird durch städtische Mittel unterstützt. Ansonsten fließen verschiedene Bundes- und Landesmittel, Sponsorengeldern, aber auch selbst erwirtschaftete Gelder und Spenden in die Finanzierung der untersuchten Projekte ein.

Ohne Förderung hätten die meisten der untersuchten Projekte gar nicht, einige eventuell in geringem Umfang und unter geringeren Qualitätsansprüchen stattfinden können. Keine der Einrichtungen

verfügt über ausreichend eigene Mittel, um die Projekte in der Konzeption und Qualität anbieten zu können wie sie zum Zeitpunkt der Befragung stattfanden.

Möglichkeiten einer alternativen Finanzierung sehen vereinzelte Einrichtungen im Sponsoring. Die Erfahrungen im Bereich ‚Sponsoring‘ sind sehr unterschiedlich. Ein Teil der untersuchten Einrichtungen hat bereits erfolgreich Gelder über Sponsoren akquirieren können, einige berichten sogar von einem eigenen Sponsorenpool. Für sie bietet Sponsoring eine Möglichkeit, zumindest hin und wieder durch kleinere Geldbeträge unterstützt zu werden. Dagegen zeigen sich andere Einrichtungen sehr skeptisch und pessimistisch, was die zusätzliche Mittelbeschaffung über Sponsoren angeht.

Was die Zukunft ihrer Projekte betrifft, die insbesondere von der Finanzierung abhängt, zeigen sich die Projektakteure unterschiedlich optimistisch. Einige Einrichtungen geben sich recht zuversichtlich, ihr Angebot in irgendeiner Form weiterführen zu können und suchen dafür aktiv nach neuen Geldquellen. In den meisten Projekten wird jedoch davon ausgegangen, dass mit dem Auslaufen der Förderung auch das Projekt beendet sein wird bzw. eine Übernahme in das Regelangebot nicht möglich ist.

Die Finanzierung ihrer Angebote ist für alle Einrichtungen ein Dauerthema. Insbesondere mit dem Auslaufen von Förderprogrammen stellt sich für jede Einrichtung die Frage nach der Finanzierung neu. In der vorliegenden Analyse wird dies besonders deutlich bei den Projekten, die zum großen Teil über mehrere Jahre durch das ‚Kalk-Programm‘ gefördert wurden und nun dem Ende des Programms und damit dem Ende der finanziellen Förderung entgegensehen. Vielen Einrichtungen ist noch nicht klar, wie sie das auslaufende Angebot ersetzen bzw. auffangen können, da eigene oder andere Mittel in der Regel nicht (ausreichend) vorhanden sind. Ein Teil der Einrichtungen scheint die Projektfinanzierungen dankbar als Ergänzungs- oder Ersatzfinanzierung ihrer (Regel-)Angebote betrachtet zu haben, ohne aber darüber nachzudenken, dass es sich bei diesen Mitteln um befristete Zuwendungen handelt und ohne entsprechende Maßnahmen für die Zeit nach dem Auslaufen der Förderung zu ergreifen. Als verantwortlich für das Ende ihrer Projekte sieht ein Teil der Befragten insbesondere das Land, aber auch die Kommune.

Vor dem Hintergrund leerer Kassen in den Kommunen werden die Träger und Einrichtungen der sozialen Arbeit zunehmend Gelder selbst akquirieren müssen. Auf der Suche nach Geldgebern sind sowohl ein fundiertes Konzept als auch der Nachweis einer qualitativ hochwertigen und wirksamen Arbeit unerlässlich. Dies beginnt bei einer transparenten, differenzierten Finanzplanung und einer konkreten, klaren Zielformulierung. Projekte müssen professionell geplant, organisiert und durchgeführt werden. Dem dient ein professionelles Projektmanagement auch bei den Trägern und in den Einrichtungen der sozialen Arbeit.

Projekte als Chance für Innovationen in der sozialen Arbeit

Offensichtlich sind in einigen Fällen der vorliegenden Analyse Maßnahmen der sozialen Arbeit projektförmig organisiert und finanziert worden, die von den Projektverantwortlichen als notwendiges Regelangebot verstanden wurden. Hier tritt ein deutliches Dilemma zu Tage: Statt die zeitlich befristete Projektförderung zum Aufbau neuer (selbst tragender) Strukturen – also zur Innovation der sozialen Arbeit, die auf die Regelstruktur positiv zurückwirkt – zu nutzen, wurden oftmals nur wünschenswerte Erweiterungen der Regelangebote, für die im Haushalt kein Budget verfügbar war, ersatzweise unter dem Projektmantel finanziert.

Zielsetzung des Programms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ war der Aufbau selbst tragender Strukturen in den geförderten Stadtgebieten. Da ein Großteil der durch das ‚Kalk-Programm‘ geförderten Projekte und Maßnahmen mit Ende der Förderung beendet und auch nicht in anderer Form weitergeführt oder ersetzt werden wird, ist dieses Ziel im Fördergebiet Kalk nicht erreicht worden. Die soziale Infrastruktur in Kalk, deren Ausbau durch das ‚Kalk-Programm‘ in den letz-

ten neun Jahren ermöglicht wurde, wird somit in den nächsten Jahren voraussichtlich abbröckeln. Ein effizientes und effektives Arbeiten in den sozialen Einrichtungen und Institutionen, das getragen wird durch ein gutes Projektmanagement, kann dem zumindest in Teilen entgegenwirken.

Die Übertragung von Projektergebnissen und -erfahrungen auf die Regelstruktur der sozialen Arbeit wird im Sozialbereich, das zeigt auch die vorliegende Untersuchung, oftmals vernachlässigt. Dabei bietet gerade die Projektarbeit Chancen für Innovationen und Weiterentwicklungen. Projekte haben – schon per Definition - oftmals einen innovativen oder modellhaften Charakter für die jeweilige Einrichtung oder Institution. Sie behandeln zum Beispiel neue Themen, sprechen andere als die üblichen Zielgruppen an oder erfordern neue Arbeitsstrukturen. Erkenntnisse aus diesen neuartigen, modellhaften Bereichen sollten Einrichtungen der sozialen Arbeit unbedingt für ihre fachliche Weiterentwicklung und die Entwicklung ihrer Strukturen nutzen. Der Transfer von Erkenntnissen aus Projekten auf die Regelstruktur sollte deshalb als überprüfbares, quasi übergeordnetes Ziel in jeder Projektplanung festgeschrieben werden. Soziale Einrichtungen sollten sich als „lernende Organisationen“ sehen, die „in der Lage sind, innere und äußere Entwicklungen wahrzunehmen und zu analysieren, um sich diesen Entwicklungen zugleich anpassen und sie aktiv mitgestalten zu können“ (Fischer/Graf 2000, S. 26).

Eine qualifizierte Auswertung und Evaluation von Projekten bildet die Grundlage für die Weiterentwicklung und Qualifizierung der Arbeit und Angebotsstruktur in den Einrichtungen. Eine gute Evaluation zeigt auf, welche Erfolge ein Projekt gebracht hat, aber auch, was verbesserungsfähig ist. Die Einrichtungen sollten in ihrer Evaluation jedoch über eine reine Wirkungs- und Erfolgskontrolle, also der Frage nach der Erreichung der Ziele und den Wirkungen des Projekts auf die Zielgruppe, hinausgehen. Entscheidend ist es, aus der Evaluation Schlüsse und Erkenntnisse darüber zu ziehen, wie das Projekt bzw. dessen Ergebnisse nachhaltig für die Einrichtung nutzbar sind. Insbesondere sollte dabei geprüft werden, ob und wie zum Beispiel Inhalte und Erkenntnisse eines erfolgreichen Projekts auf die Regelstruktur der Einrichtung übertragen werden und somit auf die fachliche Entwicklung wirken können oder sollten.

Der Transfer von Projektergebnissen und -erfahrung auf die Regelstruktur einer Einrichtung kann beispielsweise im Rahmen von regelmäßigen oder bei Bedarf einberufenen Qualitätszirkeln erläutert werden. Unter Umständen empfiehlt es sich, solche Prozesse von externen Moderatoren unterstützen zu lassen. Intern Beschäftigte sind oftmals so in und mit den bestehenden Strukturen verwoben, dass ein neutraler Blick manchmal schwer fällt oder verstellt ist. Dagegen können Externe die Dinge objektiver betrachten und neue Impulse von außen bringen.

Auch die Übernahme von Projektmitarbeitern, insofern diese nicht ohnehin in der Einrichtung tätig sind, kann den Transfer von im Rahmen von Projekten entstandenem Know-how in die Regelstruktur sichern.

Durch Umschichtungen und effektivere Ressourcennutzung können eventuell benötigte, neue Ressourcen geschaffen und freigesetzt werden. Ein gutes Projektmanagement hat ein effektiveres Arbeiten zum Ergebnis, wodurch möglicherweise freie Ressourcen entstehen können. Die Prozesse einer lernenden Organisation stellen bestehende Angebote und Strukturen auf den Prüfstand und nehmen gegebenenfalls Veränderungen vor, wodurch auch Ressourcen freigesetzt werden können.

Vernetzung und Kooperation sind weitere Aspekte, um Ressourcen zu bündeln und freizusetzen und um Synergieeffekte zu erzielen. Oftmals wissen die Einrichtungen innerhalb eines Stadtteils nicht voneinander, was andere Einrichtungen und Institutionen anbieten. Wenn hier Transparenz geschaffen wird, lassen sich eventuell Angebote und Maßnahmen, die zum Beispiel mehrfach durchgeführt werden oder ähnliche Themen haben, zusammenführen. Möglicherweise können auch Ressourcen anderer Einrichtungen genutzt werden. Wahrscheinlich braucht nicht jede Einrichtung einen Klassensatz

Computer, wenn entsprechende Angebote so koordiniert werden, dass vorhandene Computer kontinuierlich - auch von anderen Einrichtungen - genutzt werden können.

Über die Initiierung von Lern- und Entwicklungsprozessen sowie eine Verbesserung interner Arbeitsstrukturen und des internen Managements in sozialen Einrichtungen, gerade in finanziell schwierigen Situationen, kann eine ideale Nutzung materieller und fachlicher Ressourcen erzielt werden. Die soziale Arbeit kann hier auf die bereits in der Wirtschaft und im technischen Bereich erfolgreich angewandte Methode des Projektmanagements zurückgreifen. Diese Methode besitzt ein hohes Maß an Allgemeingültigkeit, so dass sie - in gegebenenfalls modifizierter Form - auch in Projekten des Sozialbereichs Anwendung finden kann. Das Projektmanagement ist eine Methode, die ein professionelles, qualitätsorientiertes Handlungsschema für grundlegende Strukturveränderungen – auch in der sozialen Arbeit - bietet, die insbesondere der Kostenersparnis und einer gleichzeitigen Erhöhung der Effektivität der Arbeit dient.

Projekte, die professionell geplant und gesteuert werden und zielorientiert arbeiten, sind in der Regel erfolgreich und wirksam. Projekte, die auf der Mikroebene - d.h. auf der Ebene der Einrichtung und Zielgruppe - wirksam sind, können schließlich auch Wirkungen auf der Mesoebene - der Ebene des Stadtteils - nach sich ziehen.

6 Literatur

- Antes, Wolfgang (2001): Projektarbeit für Profis. Planung, Marketing, Finanzierung, Teamarbeit. Münster: Votum
- Atteslander, Peter (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8., bearb. Auflage, Berlin, New York: de Gruyter
- Bernath, Karin/ Haug, Martin/ Ziegler, Franz (2000): Projektmanagement. Eine Orientierungshilfe für Projekte im sozialen Bereich. 4., überarb. Auflage, Luzern: Edition SZH/SPC (Aspekte 38)
- Burghardt, Manfred (2001): Einführung in Projektmanagement. Definition, Planung, Kontrolle, Abschluss. 3., überarb. u. erw. Auflage, Erlangen: Publicis MCD Verlag
- Eschlbeck, Dieter (2002): Basiskompetenz Projektmanagement. München: MoveYourMind Media
- Fischer, Michael/ Graf, Pedro (2000): Coaching. Ein Fernworkshop. 2., überarb. Auflage, Augsburg: Ziel
- Frey, Karl (1998): Die Projektmethode. 8. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz
- Hobbs, Peter (2001): Professionelles Projektmanagement. 2. Auflage, Landsberg/Lech: mvg-Verlag (Workline)
- Hölzle, Philipp/ Grünig, Carolin (2002): Projektmanagement: professionell führen – Erfolge präsentieren. Freiburg: Haufe
- Ibert, Oliver (2003a): Innovationsorientierte Planung. Verfahren und Strategien zur Organisation von Innovation. Opladen: Leske + Budrich
- Ders. (2003b): Projekte und Innovation. In: Raumforschung und Raumordnung, 61. Jg., S. 3-12
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS) [Hrsg.] (1996): Handlungskonzept Köln-Kalk: Materialien. Forum für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. Dortmund
- Kilpatrick, W.H. (1935): Die Projekt-Methode. Die Anwendung des zweckvollen Handelns im pädagogischen Prozess. In: Dewey, J./ Kilpatrick, W.H.: Der Projekt-Plan – Grundlegung und Praxis. Weimar: Böhlau
- Knoll, Michael (1991): Die Projektmethode in der Pädagogik von 1700 bis 1940. Kiel: Dissertation
- Kuckartz, Udo (1999): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. Eine Einführung in Methoden und Arbeitstechniken. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Lamnek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. Weinheim: Beltz
- Mayer, Hans-Norbert (2003): Projekte in der Stadtentwicklung. Chancen und Risiken einer projektorientierten Planung. In: Gestring, Norbert/Glasauer, Herbert/Hannemann, Christine/Petrowsky, Werner/Pohlan, Jürgen [Hrsg.]: Jahrbuch StadtRegion 2003. Opladen: Leske+Budrich
- Mayring, Philipp (1999): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. Weinheim: Beltz
- Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen [Hrsg.] (1999): Landesjugendplan NRW. Düsseldorf
- Nüß, Sandra/ Spieckermann, Holger (2002): Neue Herausforderungen an die soziale Arbeit. Ergebnisse der Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk. Köln
- Oltmann, Iris (1999): Projektmanagement. Zielorientiert denken, erfolgreich zusammenarbeiten. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch
- Preis, Wolfgang (1998): Vom Projektstudium zum Projektmanagement. Ein Werkzeugkasten für Theorie und Praxis. Freiburg im Breisgau: Lambertus
- PricewaterhouseCooper (PwC) Deutsche Revision [Hrsg.] (2002): Kommunalstudie 2002. Deutsche Städte auf dem Weg zum modernen Dienstleister. Frankfurt am Main

- Schiersmann, Christiane/ Thiel, Heinz-Ulrich (2000): Projektmanagement als organisationales Lernen. Ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich. Opladen: Leske und Budrich
- Süß, Gerda/ Eschlbeck, Dieter (2002): Der Projektmanagement-Kompass. So steuern Sie Projekte kompetent und erfolgreich. Braunschweig/ Wiesbaden: Vieweg
- Wagner, Günther (2003): Geschichte der Medizin, Bilder und Vorbilder in der Lehre. Bild(ung) und Medizin: John Dewey (1859-1952) - Leben und Wirken für progressive Edukation. URL <http://www.gma.mwn.de/thehistpubdeww.html> (1 von 12) [4.5.2003]

7 Anhang

I) Interviewleitfaden (Steuerungsebene)

1. Implementierung

- a) Warum wurde das Projekt installiert? Auf welche Bedarfssituation wurde das Projekt ausgerichtet?
- b) Wer ist der Initiator des Projekts?
- c) Wie wurde die Konzeption erstellt? Wer war beteiligt?
- d) Wie verlief das Antrags- bzw. Bewilligungsverfahren?

2. Finanzierung

- a) Wer finanziert/fördert das Projekt?
- b) Wären auch andere Formen der Finanzierung denkbar/möglich?
- c) Wäre das Projekt auch ohne Förderung durchführbar?
- d) Wie werden Ausgaben und Budgets überwacht? Wer ist dafür zuständig?

3. Projektmanagement

- a) Wer ist für das Projektmanagement/Projektsteuerung zuständig?
- b) Wie wird das PM/ die Steuerung betrieben?
- c) Welche Meilensteine haben Sie gesetzt?
- d) Wie verläuft die Überwachung von Zeit- und Ressourcenverbrauch?
- e) Welche Hilfsmittel/Instrumente wenden Sie an?
- f) Über welche Kommunikationsformen verfügen Sie?
- g) Haben sich im Projektverlauf Änderungen ergeben? Wie wird das Verfahren der Anpassung gestaltet?

4. Fachliche Standards/ Qualitätsmanagement

- a) Nach welchen fachlichen Standards wird bei Ihnen gearbeitet? Wer entwickelt/definiert diese Standards?
- b) Welche Qualitäten kennzeichnen die Arbeit im Projekt? Was ist Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität?
- c) Gibt es ein Qualitätsmanagement? Wie sieht dieses aus? Wer ist zuständig?
- d) Welche Formen der Reflektion/ Evaluation gibt es? Wer ist beteiligt?
- e) Welche Art der Dokumentation gibt es? Warum haben Sie diese Form der Dokumentation gewählt?

5. Controlling

- a) Wie wird der Projektverlauf dokumentiert? Wer ist dafür zuständig?
- b) Wie ist der Informationsfluss gewährleistet? (Beschaffung und Weitergabe von Informationen)
- c) Führen Sie eine Zielerreichungskontrolle durch? Wie? Wer macht das?
- d) Wie handeln Sie Umsteuerungsprozesse?

6. Kooperation/Vernetzung

- a) Gibt es einen/mehrere Kooperationspartner?
Wenn ja: I) Wie wurde der Kooperationspartner gewählt?
II) Wie ist die Kooperation ausgestaltet?
III) Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit?
- b) In welchen Gremien arbeiten Sie mit? Wie effektiv bewerten Sie die Arbeit der Gremien?
- c) Mit welchen Personen arbeiten Sie besonders eng zusammen?
Aus welchen Gründen?

7. "Erfolgskontrolle"

- a) Würden Sie das Projekt als erfolgreich bezeichnen? Warum (nicht)?
- b) Was läuft gut? Was hätte besser/anders sein müssen?
- c) Wird die Zufriedenheit der "Kunden" ermittelt?
- d) Wie schätzen Sie die Zufriedenheit der "Kunden" ein?
- e) Welche Perspektiven sehen Sie für das Projekt?

8. Personalmanagement/ Qualifikation der Mitarbeiter/innen

- a) Wie haben Sie die im Projekt beteiligten Mitarbeiter/innen ausgewählt?
- b) Welche Strategien der Personalpflege wenden Sie an?
- c) Führen Sie Feedbackgespräche mit den MA?
- d) Wie stimmen Sie den Weiterbildungsbedarf ab?
- e) Sind die Projektmitarbeiter/innen ausreichend qualifiziert?
- f) Welche Qualifikationen vermissen Sie?

9. Schlussfrage

Wenn Sie die Aspekte, über die wir gesprochen haben, noch mal Revue passieren lassen:

- Projektentwicklung
- Finanzierung
- Projektmanagement
- Sicherung fachlicher Standards
- Steuerung/Controlling
- Kooperation/Vernetzung
- Ergebnis/Erfolgskontrolle
- Qualifikation der MA/Personalmanagement

Was würden Sie in der Zusammenschau als das *Besondere* Ihrer Steuerung und Umsetzung sozialpädagogischer Projekte bezeichnen?

II) Interviewleitfaden (Handlungsebene)

1. Projektdurchführung

- a) Nach welchen Methoden arbeiten Sie im Projekt?
- b) Wieso haben Sie diese Methoden gewählt?

2. Projektmanagement

- a) Wer ist für das Projektmanagement/Projektsteuerung zuständig?
- b) Wie wird das PM/ die Steuerung betrieben?
- c) Welche Meilensteine haben Sie gesetzt?
- d) Wie verläuft die Überwachung von Zeit- und Ressourcenverbrauch?
- e) Welche Hilfsmittel/Instrumente wenden Sie an?
- f) Über welche Kommunikationsformen verfügen Sie?
- g) Haben sich im Projektverlauf Änderungen ergeben? Wie wird das Verfahren der Anpassung gestaltet?

3. Fachliche Standards/ Qualitätsmanagement

- a) Nach welchen fachlichen Standards wird bei Ihnen gearbeitet? Wer entwickelt/definiert diese Standards?
- b) Welche Qualitäten kennzeichnen die Arbeit im Projekt?
- c) Gibt es ein Qualitätsmanagement? Wie sieht dieses aus? Wer ist zuständig?
- d) Welche Art der Dokumentation gibt es? Warum haben Sie diese Form der Dokumentation gewählt?

4. Controlling

- a) Wie wird der Projektverlauf dokumentiert? Wer ist dafür zuständig?
- b) Wie ist der Informationsfluss gewährleistet? (Beschaffung und Weitergabe von Informationen)
- c) Führen Sie eine Zielerreichungskontrolle durch? Wie? Wer macht das?
- d) Wie handeln Sie Umsteuerungsprozesse?

5. Kooperation/Vernetzung

- a) Gibt es einen/mehrere Kooperationspartner?
Wenn ja: I) Wie wurde der Kooperationspartner gewählt?
II) Wie ist die Kooperation ausgestaltet?
III) Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit?
- b) In welchen Gremien arbeiten Sie mit? Wie effektiv bewerten Sie die Arbeit der Gremien?
- c) Mit welchen Personen arbeiten Sie besonders eng zusammen? Aus welchen Gründen?

6. Evaluation/ "Erfolgskontrolle"

- a) Welche Art von Evaluation führen Sie durch?
- b) Wer nimmt an der Evaluation teil?
- c) Wie häufig finden Evaluationen statt?
- d) Wie gehen Sie mit den Ergebnissen um?
- e) Würden Sie das Projekt als erfolgreich bezeichnen? Warum (nicht)?
- f) Was läuft gut? Was hätte besser/anders sein müssen?
- g) Wird die Zufriedenheit der "Kunden" ermittelt?
- h) Wie schätzen Sie die Zufriedenheit der "Kunden" ein?
- i) Welche Perspektiven sehen Sie für das Projekt?

7. Qualifikation der Mitarbeiter/Innen

- a) Über welche Qualifikation(en) verfügen Sie?
- b) Fühlen Sie sich für die Aufgaben im Projekt bzw. für die Zielgruppe ausreichend qualifiziert?
- c) Welche weiteren Qualifikationen vermissen Sie?
- d) Haben Sie Weiterbildungen geplant? Warum?

8. Schlussfrage

Wenn Sie die Aspekte, über die wir gesprochen haben, noch mal Revue passieren lassen:

- Projektentwicklung
- Finanzierung
- Projektmanagement
- Sicherung fachlicher Standards
- Steuerung/Controlling
- Kooperation/Vernetzung
- Ergebnis/Erfolgskontrolle
- Qualifikation der MA/Personalmanagement

Was würden Sie in der Zusammenschau als das *Besondere* Ihrer Umsetzung und Durchführung sozialpädagogischer Projekte bezeichnen?