

# Projektmanagement in der sozialen Arbeit

Abschlussbericht

Forschungsprojekt „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung – Fachliche Standards und Wirkungen am Beispiel des Kölner Stadtteils Kalk“

Arbeitspapier 15

Sandra Nüß

Herbert Schubert

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

Das Forschungsprojekt wurde in Kooperation mit dem Bezirksjugendamt Kalk durchgeführt.

Das Projekt wurde 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](mailto:sandra.nuess@dvz.fh-koeln.de)  
<http://www.sozial-raum-management.de>  
<http://www.f01.fh-koeln.de>

Januar 2005

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Neue Herausforderungen an die soziale Arbeit</b> .....	<b>6</b>
2.1	Sozialmanagement.....	6
2.2	Sozialraumorientierung.....	7
2.3	Projektmanagement in der sozialen Arbeit.....	8
<b>3</b>	<b>Forschungskonzept und Forschungsfragen</b> .....	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>Der Untersuchungsraum Köln-Kalk</b> .....	<b>23</b>
4.1	Sozialstruktur.....	23
4.2	Das „Kalk-Programm“.....	24
<b>5</b>	<b>Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk</b> .....	<b>27</b>
5.1	Methodische Anlage der Erhebung.....	27
5.2	Rücklaufstatistik.....	28
5.3	Auswertung der Einrichtungsbögen.....	28
5.4	Auswertung der Projektbögen.....	30
5.5	Resümee.....	39
<b>6</b>	<b>Befragung zum Projektmanagement in der sozialen Arbeit</b> .....	<b>41</b>
6.1	Methodische Anlage der Befragung.....	41
6.2	Auswertung der Befragung.....	43
6.3	Resümee.....	58
<b>7</b>	<b>Fallstudien</b> .....	<b>64</b>
7.1	Methodische Anlage der Fallstudien.....	64
7.2	Fallstudie 1: Sozialräumliche Kompetenzförderung von Kindern und Jugendlichen.....	65
7.3	Fallstudie 2: Projektförderung im Stadtteil.....	69
<b>8</b>	<b>Empfehlungen für das Projektmanagement in der sozialen Arbeit</b> .....	<b>75</b>
<b>9</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>85</b>
<b>10</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>89</b>



## 1 Einleitung

Der seit Beginn der 90er Jahre stattfindende gesellschaftliche und ökonomische Wandel verändert und polarisiert die sozialen und räumlichen Strukturen der großen Städte. Während die Gebiete des Dienstleistungssektors boomen, erleben die Stadtteile des industriellen Sektors einen Niedergang. Sie werden deshalb auch als „überforderte Nachbarschaften“ bezeichnet. Große Teile der Bevölkerung in den betroffenen Stadtteilen können die Marginalisierungsprozesse nicht aus eigener Kraft bewältigen; Arbeit, Wohnung und gesellschaftliche Einbindung sind für viele nicht mehr gesichert.

Unter dem Leitbild der „Sozialen Stadt“ arbeiten verschiedene professionelle Gruppen zusammen, um überforderten Stadtteilen wieder Perspektiven zu eröffnen. Neben der Stadtplanung sowie der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung gehören dazu insbesondere auch die Akteure der sozialen Arbeit.

Die soziale Arbeit erfordert in überforderten Stadtteilen ein fachliches Profil, das individuell auf den spezifischen Problemhintergrund des Gebietes ausgerichtet ist. Die Projekte, Maßnahmen und Organisationsmodelle verfolgen das Ziel, selbst tragende Entwicklungen zu initiieren. Es sollen vorhandene Initiativen gestützt und gefördert werden, ihnen soll Hilfe zur Selbsthilfe vermittelt werden, und die Betroffenen sollen motiviert werden, eigene Lebensperspektiven aufzubauen.

Es fehlen bisher Untersuchungen über die fachlichen Standards und die Wirkungen der sozialen Arbeit in überforderten Stadtteilen. Die GEW-Stiftung Köln förderte deshalb das Forschungsvorhaben „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung – Fachliche Standards und Wirkungen am Beispiel des Kölner Stadtteils Kalk“ des Forschungsschwerpunkts Sozial • Raum • Management der Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften an der Fachhochschule Köln. Am Beispiel des Kölner Stadtteils Kalk wurden in diesem Forschungsprojekt die fachlichen Standards und die Wirkungen der sozialen Arbeit ermittelt und für die fachliche Weiterentwicklung der sozialen Stadtteilarbeit aufbereitet.

Das Forschungsvorhaben wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Bezirksjugendamt Kalk durchgeführt. Das Praxisfeld der sozialräumlich orientierten sozialen Arbeit in Kalk wurde empirisch ausgeleuchtet. Dabei wurden die Ziele, Konzepte und fachlichen Standards aufgeklärt, ihr Zusammenhang mit den Qualifikationsprofilen bzw. Handlungskompetenzen des Personals aufgezeigt und die resultierenden Wirkungen und Veränderungen festgestellt. Besonders in den Blick genommen wurden dabei die fachliche Zielsteuerung und Wirksamkeit des sozialen Handelns. Die Ergebnisse wurden praxisorientiert aufgearbeitet und flossen als Beratungsdienstleistungen in den Stadtteil Kalk zurück.

## 2 Neue Herausforderungen an die soziale Arbeit

Knapper werdende Finanzen insbesondere in den Kommunen und der Ausbau sozialer Dienste mit zunehmender Spezialisierung in den letzten Jahren führten zu einer Legitimationskrise (vgl. Gehrmann/Müller 1999) in der sozialen Arbeit. Neue, teilweise private Anbieter drängen auf den Markt der sozialen Dienstleistungen, die Konkurrenz unter den Einrichtungen und Trägern nimmt zu und auch Interessen und Ansprüche der Kundinnen und Kunden haben sich verändert (Schiersmann/Thiel 2000). Für die Felder der sozialen Arbeit wurde zudem konstatiert, dass die tradierten Strukturen, Verfahren und Instrumente nicht mehr hinreichend leistungsfähig seien. Budäus sprach in diesem Zusammenhang von einer „Management-Lücke“ (1994, S. 22). Denn die Strukturen sind nach wie vor an die öffentlichen Verwaltungen angelehnt, die vom bürokratischen Zentralismus geprägt sind. Deshalb blieben die Steuerung und Beeinflussung der Wirtschaftlichkeit bei der Aufgabenerfüllung lange im Hintergrund. Gleichzeitig stellen gesellschaftliche Veränderungen und Krisen die soziale Arbeit vor neue Herausforderungen. Massenarbeitslosigkeit, Wohnungsmangel, mangelnde Integration ausländischer Mitbürgerinnen und Mitbürger sowie Jugendkriminalität – um nur einige zu nennen – sind Probleme, die die soziale Arbeit zwar nicht beheben kann, für die daraus entstehenden Folgen sie aber durchaus Lösungsansätze bieten muss. Die dargestellten Entwicklungen führen auch zu einem wachsenden „Innovations- und Konkurrenzdruck“ (Schiersmann/Thiel 2000, S. 13) im Bereich der sozialen Dienstleistungen.

Für die soziale Arbeit gilt es daher, mit qualitativ überzeugenden Konzepten auf die veränderten Anforderungen und die neuen Herausforderungen zu reagieren. Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen müssen überprüft, gegebenenfalls verändert und den neuen Anforderungen angepasst werden. Auch einer wirtschaftlichen Ausrichtung und organisatorischen Neuorientierung können sich die sozialen Dienste und Einrichtungen nicht verschließen. Dies betrifft sowohl freie als auch öffentliche und private Träger des Sozialbereichs gleichermaßen. Die Entwicklung geht in die Richtung, dass sowohl soziale Dienstleistungen als auch Organisationsstrukturen in der sozialen Arbeit unter den Aspekten der Effektivität und Effizienz bewertet werden. D.h. mit möglichst sparsam eingesetzten materiellen und personellen Mitteln soll ein Höchstmaß an Dienstleistung erreicht werden. Das jedoch immer unter der Prämisse pädagogischer Fachlichkeit und der Ethik sozialer Arbeit. Soziale Arbeit muss selbstbewusst ihre Kompetenzen und Lösungsansätze deutlich machen und sich mit ihren Konzepten, Methoden und Organisationsformen professionell präsentieren. Dazu gehört vor allem auch, Qualitätsstandards zu entwickeln und diese öffentlich zu legitimieren. Dies ist nicht nur im Hinblick auf Geldgeber und potenzielle Sponsoren bedeutsam, sondern auch, um die gesellschaftliche Anerkennung sozialer Arbeit zu fördern.

### 2.1 Sozialmanagement

Um auf die aktuellen Anforderungen angemessen reagieren und auf dem großen, sich wandelnden Markt sozialer Dienste bestehen zu können, sind soziale Einrichtungen und Organisationen auf ein professionelles, qualifiziertes Management angewiesen. Im Ergebnis müssen soziale Dienstleistungen wirtschaftlicher organisiert und die Angebote und Maßnahmen zugleich qualitativ hochwertig erbracht werden.

Die Thematik einer Modernisierung der sozialen Arbeit ist eingebettet in die Debatte um eine Reformierung der Kommunalverwaltung. Mit der Diskussion des „(New) Public Management“ wurde eingefordert, die Führungsfunktionen der Planung, der Organisation und Leitung, der Personalentwicklung und der Kontrolle stärker in das Management der sozialen Arbeit einzubeziehen. Aus dem „New Public Management“ leitete die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung in Köln (KGSt) das „*Neue Steuerungsmodell*“ ab (KGSt 5/1993; 8/1994). Darin werden Steuerungselemente, die zuvor allein im betriebswirtschaftlichen Management von privaten Unternehmen Anwendung fanden, auf die staatlich verantwortete Dienstleistungserbringung übertragen. Für die

Organisation und Steuerung sozialer Arbeit hat es sich bewährt, Erkenntnisse und Methoden aus dem Management der Betriebswirtschaft zu übernehmen, denn dort sind sie konzipiert und häufig erfolgreich angewandt worden. In diesem Zusammenhang hat sich der Begriff „*Sozialmanagement*“ etabliert, der für die Steuerungs- und Organisationsaufgaben sozialer Einrichtungen und Unternehmen steht. Für die Anwendung betriebswirtschaftlicher Denk- und Handlungsweisen in der sozialen Arbeit steht der Begriff der „*Sozialwirtschaft*“ (vgl. Arnold/ Maelicke 1998).

Im Prozess der Professionalisierung sozialer Arbeit muss jedoch berücksichtigt werden, Konzepte und Methoden an die Charakteristika des Sozialbereichs anzupassen und die Steuerung und Organisation auf die Besonderheiten sozialer Einrichtungen abzustimmen. Insbesondere darf dabei nicht die Ethik sozialer Arbeit aus den Augen verloren werden. Soziale Arbeit muss sich stets an humanitären Werten orientieren (vgl. Gehrman/ Müller 1999).

Professionelle soziale Arbeit braucht ein konzeptionell abgesichertes methodisches Arbeiten. Es müssen Arbeitskonzepte und Methoden entwickelt werden, die für die Aufgaben der sozialen Arbeit in ihrer Alltagspraxis tauglich sind. Die Aufgabe des Managements sozialer Organisationen besteht darin, die Rahmenbedingungen der Einrichtung so auszugestalten, dass sie die Fachlichkeit sichern und unterstützen. Ein professionelles Arbeiten unter den Kriterien der Effektivität und Effizienz soll somit nicht zufällig geschehen, sondern gezielt angestrebt werden.

## 2.2 Sozialraumorientierung

Soziale Arbeit ist heute zunehmend sozialräumlich orientiert. Das bedeutet, dass Adressaten sozialer Dienstleistungen mit ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten in ihrem Lebens- und Wohnkontext gesehen und an Veränderungsprozessen beteiligt werden.

Nachdem die Gemeinwesenarbeit bereits in den 70er und 80er Jahren eine Hochphase erlebte, erfahren Ansätze, die in der Tradition der Gemeinwesenarbeit stehen, heute einen neuen Aufschwung. Dafür stehen verschiedene Programme und Wettbewerbe des Bundes und der Länder, die die Förderung und Stabilisierung von Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf zum Ziel haben. Zu nennen sind hier das Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“, das E&C-Programm des BMFSFJ, das Bundesmodellprojekt „INTEGRA“ sowie der Wettbewerb „Soziale Stadt 2000“ (vgl. Müller 2001; Figiel 2000).

Soziale Ausgrenzung und Marginalisierung als Folgen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels seit Beginn der 90er Jahre sind besonders in Stadtteilen und Quartieren zu vermerken, in denen sich soziale Problemlagen konzentrieren. Hier stellen sich hohe Anforderungen an die soziale Arbeit, die ihr fachliches Profil auf die besonderen Problemkonstellationen zuschneiden muss. Traditionelle Herangehensweisen müssen hier insbesondere durch einen sozialräumlichen Ansatz ergänzt werden. Nur so können Ursachen sozialer Ausgrenzung und Stigmatisierung aufgrund des Lebensortes abgebaut und vorgebeugt werden (vgl. Löhr 2001).

Theoretische Ausgangspunkte des sozialraumorientierten Ansatzes finden sich im Kinder- und Jugendhilfegesetz, das eine sozialräumliche Planung einfordert (§ 1 Abs. 3, § 27 Abs. 2, § 80 Abs. 2 KJHG) sowie im Prinzip der *Lebensweltorientierung*, das in den 80er Jahren Einzug in die sozialpädagogische Diskussion fand (vgl. Thiersch 1997) und im Achten Jugendbericht (BMJFFG 1990) als Strukturmaxime definiert wird. Die KGSt beschreibt in ihrem Bericht von 1998 (KGSt 12/1998), wie Leistungen im Bereich der Hilfen zur Erziehung durch Sozialraumbudgets finanziert werden können und leistete damit einen wesentlichen Anstoß zur Einführung der Sozialraumorientierung in vielen Kommunen (vgl. Figiel 2000; Müller 2000).

Sozialraumorientierte soziale Arbeit orientiert sich an der Lebenswelt und dem Lebensraum sowie den Bedürfnissen der Betroffenen, berücksichtigt die Ressourcen im Sozialraum und bezieht die Betroffenen in die Erarbeitung von Lösungsstrategien zur Verbesserung ihrer Situation ein.

Ziel einer sozialräumlichen sozialen Arbeit ist die Verbesserung der Lebensbedingungen im Sozial-

raum sowie der Aufbau selbst tragender Strukturen. Dies soll insbesondere durch die Aktivierung der endogenen Ressourcen im Sozialraum geschehen; ein wesentlicher Aspekt ist die Beteiligung der Betroffenen vor Ort und die Unterstützung ihrer Fähigkeiten sowie die Vernetzung von Hilfeangeboten im Sozialraum. Somit wird auch das Prinzip der Prävention gefördert und vor die Notwendigkeit der Intervention gestellt (vgl. Figiel 2000).

## 2.3 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 die veränderten Finanzierungsformen und die damit verbundenen 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 ihrer 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 minutiöse 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 tief greifende 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 selbständig 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/innen 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“ abzielten (Frey 1998, S. 58). Um der Kontrolle des Unterrichts allein durch den Lehrer und einer Entfremdung der Lernenden vorzubeugen, artikulierte 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

„ ... «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.)

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.

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 eine Aufgabe bzw. ein Arbeitsauftrag darin, dass es ein vorgegebenes Ziel sowie einen bekannten Lösungsweg gibt (vgl. Brander u. a. 1989; 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 (siehe Abbildung 1; vgl. Schiersmann/Thiel 2000; Hölzle/Grünig 2002). Es geht also darum, „komplexe Vorhaben zielorientiert und effizient abzuwickeln.“ (Eschbeck 2002, S. 8). Dies erfordert von den Projektbeteiligten ein ‚Kontext‘-Denken, was bedeutet, dass die drei Zielgrößen sowohl bei der Planung als auch bei der Durchführung und Steuerung immer im Zusammenhang betrachtet und bearbeitet werden müssen. Dazu müssen die entsprechenden Verfahren, Methoden und Instrumente 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 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. Die Zielformulierung 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 (vgl. BMFSFJ 1999c).

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. Sie sollten zudem immer positiv verfasst werden. Das bedeutet, es sollte im positiven Sinne formuliert werden, was bzw. welcher Zustand erreicht werden soll und nicht, was nicht erreicht werden soll (vgl. BMFSFJ 1999c). Also beispielsweise

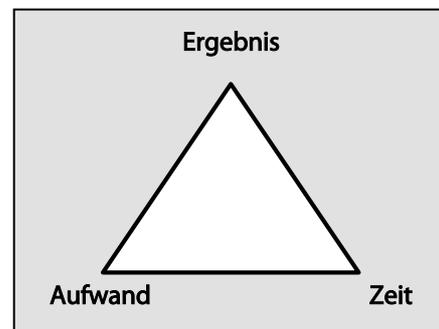


Abbildung 1: Faktoren des Projektmanagements

„Zielformulierungen sind die Voraussetzung für eine Überprüfung der Zweckerreichung und für die systematische Evaluation von Programmen, Projekten und Maßnahmen.“ (BMFSFJ 1999c, S. 6)

se: „Die Jugendlichen sollen Methoden des gewaltfreien Umgangs miteinander lernen und einüben“, statt „es soll keine Gewalt mehr angewendet werden“. Die Überprüfbarkeit von Zielen 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. Bei der Festlegung der (Teil-)Ziele sollte zwischen Mengenzielen (quantitativer Output) und Wirkungszielen (qualitativer Outcome) unterschieden werden. Mengenziele formulieren bestimmte (Mess-)Größen, die erreicht werden sollen, über Wirkungsziele wird beschrieben, welche Wirkungen zu erzielen sind.

Die Formulierung der Ziele sollte sich am *SMART-Schema* orientieren (vgl. Schiersmann/Thiel 2000), d.h. Ziele sollen **spezifisch, messbar, akzeptabel/attraktiv, realistisch und terminiert** sein:

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

### Projektplanung

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

### 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 (vgl. Schiersmann/Thiel 2000). Die Projektleitung sollte von allen anderen Aufgaben freigestellt werden, um sich uneingeschränkt auf die ihr übertragene Aufgabe konzentrieren zu können.

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 Vorgaben erbracht werden. So könnte in einem Beteiligungsprojekt, je nach Umfang und Komplexität, die Öffentlichkeitsarbeit als Arbeitspaket definiert werden oder aber als Teilaufgabe in die Arbeitspakete Medienarbeit

und persönliche Ansprachen gegliedert werden. 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 für das Projektteam, 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. Realistisch 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 im Rahmen einer *Projektlaufplanung* 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.

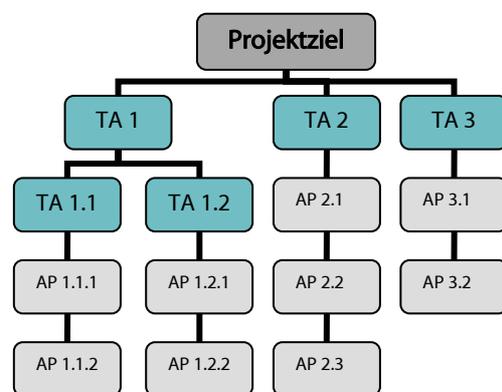
So wie alle Schritte der Projektplanung eindeutig und nachvollziehbar dokumentiert werden sollten, muss das gesamte Projekt und dessen Verlauf in einem *Dokumentationssystem* festgehalten werden. Dies dient dazu, sich jederzeit einen Überblick über den aktuellen Stand im Projekt verschaffen zu können. 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* (PSP) 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 erfasst (vgl. Abbildung 2). Im Projektstrukturplan werden also erstmal alle zu erledigenden Aufgaben gesammelt und inhaltlich zusammengefasst und damit die Komplexität eines Projektes reduziert.
- Der *Projektablaufplan* (PAP) wird auf der Grundlage des Projektstrukturplans angefertigt und stellt dar, in welcher logischen und zeitlichen Reihenfolge welche Aufgaben zu erledigen sind. Mit Hilfe des Projektablaufplans werden Abhängigkeiten der Aktivitäten untereinander deutlich sowie die zeitliche Abfolge festgelegt.
- *Netzpläne* stellen das komplexeste Planungsinstrument dar. In einem Netzplan werden Arbeitspakete mit personellen, fachlichen und zeitlichen Ressourcen verknüpft. Für die einzelnen Arbeitspakete werden genaue Zeiteinheiten festgelegt sowie Anfangs- und Endtermine festgeschrieben, wodurch so genannte ‚kritische Pfade‘ und Pufferzeiten deutlich werden.



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). Am übersichtlichsten und am einfachsten anzufertigen sind Balkenpläne, die sich insbesondere für nicht allzu komplexe Projekte anbieten (vgl. Abbildung 3). Sie lassen sich zudem sehr gut als Steuerungsinstrumente verwenden. Sehr komplex sind Netzpläne, für die sich der Einsatz einer *Planungssoftware* empfiehlt. Eine Vielzahl spezieller Computersoftware, z.B. Microsoft® Project 2000 (MS Project) hilft bei der Planung und Steuerung komplexer Projekte (vgl. Oltmann 1999; Kerber-Kunow 2000). 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.

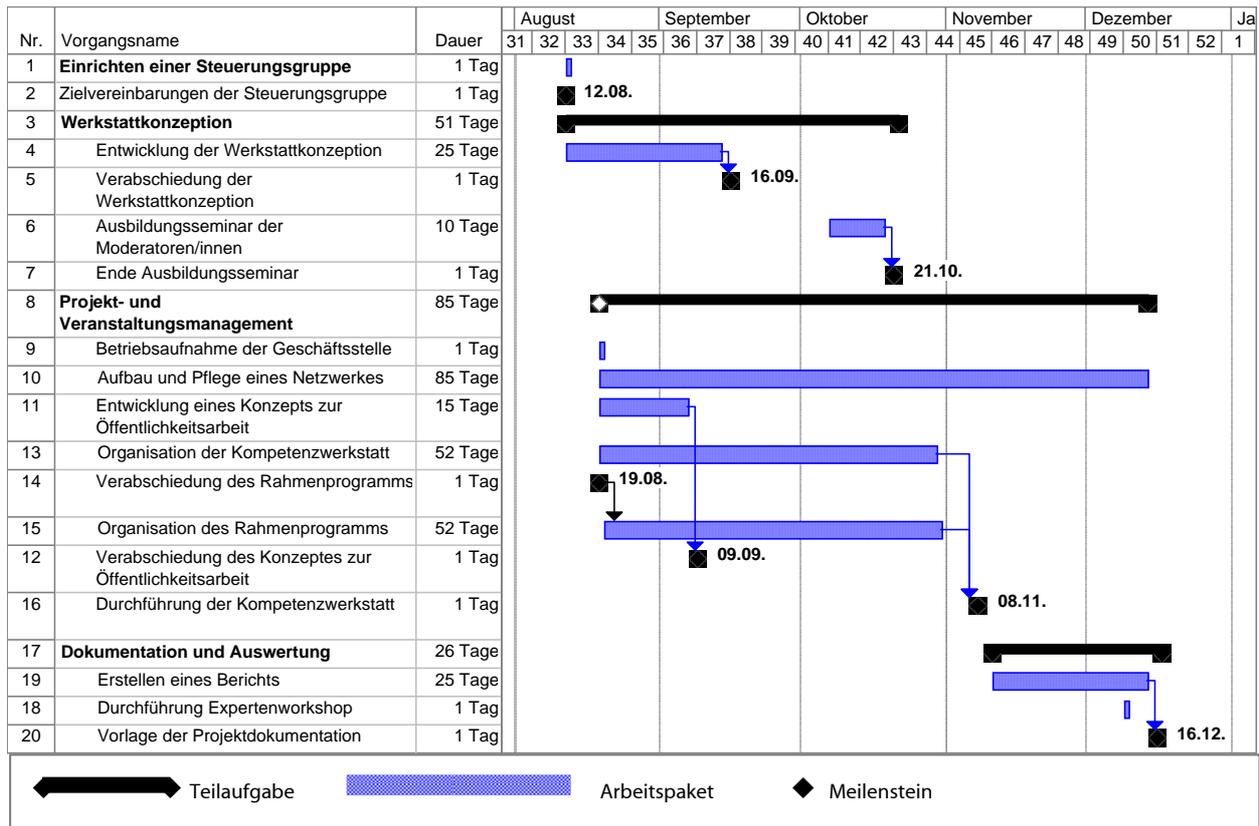


Abbildung 3: Balkenplan, erstellt mit MS Project

## (II) Projektdurchführung und Projektsteuerung

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 Gegensteuermaßnahmen 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 bewertet 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 unverzichtbares 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.

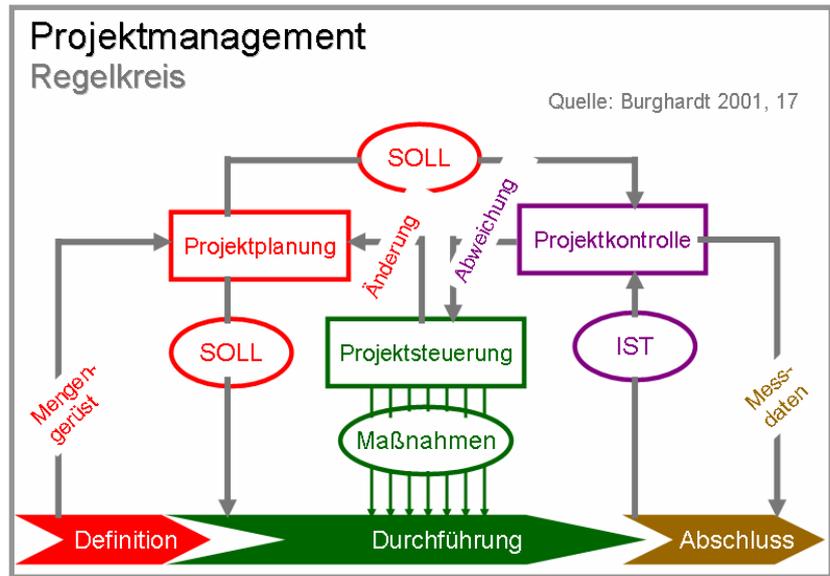


Abbildung 4: Regelkreis des Projektmanagements

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 den 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, denn diese Prozesse können noch beeinflusst werden.
- *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. Es wird also verglichen, was nach der Planung zum momentanen Zeitpunkt mit welchem Aufwand erreicht sein sollte und was tatsächlich zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit welchen Ressourcen verwirklicht worden ist. Der Blick liegt hierbei vor allem auf den finanziellen Ressourcen und den zeitlichen Vorgaben. Ein Instrument dafür ist beispielsweise ein so genannter 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 Gegenmaßnahmen 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. Gibt es einen Auftraggeber, so müssen die Projektergebnisse an diesen zu übergeben werden. Der Auftraggeber entscheidet dann, ob die von ihm gestellten Erwartungen und Ansprüche im Rahmen des Projekts erfüllt worden sind. Evaluieren werden sollten auch tatsächliche und mögliche Auswirkungen der Projektarbeit, die Qualität der Rahmenbedingungen sowie die Art und Effektivität der Projektorganisation und -durchführung. Einzelne Projektschritte und -aktivitäten können für sich betrachtet ausgewertet oder das Projekt in seiner Gesamtheit evaluiert werden. 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. 13).

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. Anschlussprojekte hervorbringen.

„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).

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 alternative oder zusätzliche Möglichkeit ist, das Projekt durch externe Akteure bewerten zu lassen (*Fremdevaluation*).

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.

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).

### **Dimensionen des Projektmanagements**

Eine wesentliche Voraussetzung für den Projekterfolg ist die richtige Zusammensetzung des Projektteams nach Kompetenzen und Qualifikationen. Als Kernkompetenzen lassen sich formulieren (Klein 2004, S. 73): Planen und Organisieren, Controlling des Projektfortschritts, Stresstoleranz, Zielkundenorientierung, persönliche Chemie und Kontaktfähigkeit, Analysevermögen und Strukturiertheit, Führungskompetenz, Leistung managen, Sensitivität für Stärken und Schwächen.

Die beste Projektplanung nützt nichts, wenn die Ablauforganisation bei der Durchführung nachlässig erfolgt. Der Projektstrukturplan muss in seinen regulären Ablauf gebracht werden. Dabei werden fünf Aktivitätsdimensionen unterschieden: (1) Führen/ Entscheiden; (2) Moderation/ Abstimmung im Projekt und mit Projektpartnern; (3) Administration/ Durchführung und Überwachen des Projektverlaufs und der Qualitätsmaßstäbe; (4) Monitoring/ Daten erzeugen und (5) Dokumentation/ Aktenführung.

Um beispielsweise regelmäßig einen Projektstatusbericht erstellen zu können, muss einem Mitglied des Projektteams diese Aufgabe durch die Führung anvertraut werden. Eventuell wird die Verteilung der Aufgabe unter den Projektmitgliedern zuvor abgestimmt. Eine Person übernimmt dann die Überwachungsaufgabe, sammelt die dafür erforderlichen Daten und dokumentiert die Aktivitäten im Projekt in einer regelmäßigen Berichterstattung.

Teilweise erreicht die Administration eine relativ hohe Komplexität. Vor und während einer Meilensteinsitzung mit externen Schlüsselpersonen zum Beispiel müssen vielfältige Aufgaben geleistet werden: Einladungen versenden, Tischvorlagen vorbereiten, Verpflegung vorbereiten, Sitzung leiten, Protokoll führen etc. Mit einem Projektdrehbuch lassen sich diese administrativen Aufgaben strukturieren und transparent steuern. Dazu werden aufgelistet: (a) die Aufgabe, (b) Uhrzeit, (c) Akteur, (d) Raum und (e) benötigte Materialien (vgl. Klein 2004, S. 170 f.).

### **Projektarbeit als Basis für Innovationen**

Ein Projekt ist unter anderem dadurch definiert, dass es eine neuartige, komplexe Aufgabenstellung hat, d.h. es handelt sich nicht um eine Routineangelegenheit. Per Definition geht es bei Projekten also immer auch um Innovationen. Wobei sich Innovation auf die jeweilige Einrichtung bzw. Institution bezieht und keinen allgemeingültigen Anspruch haben muss (Schiersmann/Thiel 2000). In Projekten arbeiten bedeutet, neue Arbeitsweisen, Konzepte und Strukturen zu entwickeln und anzuwenden. Im Ergebnis können dadurch Verfahren und Abläufe der Einrichtung bzw. Organisation überprüft, optimiert oder hervorgebracht sowie Strukturen verändert oder ersetzt werden.

Ziel und Intention von Projektarbeit ist es also, Innovationsprozesse in Gang zu setzen und zu gestalten, interne Lernprozesse im Sinne einer ‚Lernenden Organisation‘ anzuregen und damit Organisationsentwicklung voranzutreiben und zu steuern (vgl. Antes 2001). Auch wenn diese Lern- und Entwicklungsprozesse nicht ausdrücklich Inhalt des Projekts sind oder als Projektziel formuliert werden, findet doch jedes Projekt innerhalb des organisationalen Kontextes statt und berührt damit immer auch die Abläufe und Strukturen der Einrichtung. Das bedeutet, dass Projektarbeit – implizit oder explizit - stets zur Weiterentwicklung der Einrichtung bzw. des Trägers beiträgt und „damit als Beitrag zur Organisationsentwicklung bzw. zum organisationalen Lernen angesehen werden“ kann (vgl. Schiersmann/Thiel 2000, S. 46).

Das Lernen aus Projektarbeit sowie daraus entstehende Weiterentwicklungen setzen jedoch einen kontinuierlichen Reflexionsprozess aller Beteiligten während der Projektarbeit und im Hinblick auf das Ergebnis voraus. Eine wesentliche Bedeutung für organisationale Lernprozesse und

Organisationsentwicklung kommt deshalb der Evaluation zu. Am Ende eines Projekts sollte jedoch nicht nur der Projekterfolg im Hinblick auf die Zielerreichung und den Mitteleinsatz bewertet werden; es ist ebenso unverzichtbar den Prozess der Projektbearbeitung auszuwerten und die daraus abgeleiteten Resultate und Erkenntnisse zu dokumentieren sowie das erworbene Know-how zu sichern. In einem weiteren Schritt ist zu evaluieren, inwiefern die Erkenntnisse aus dem Lernprozess der Projektarbeit auf die Einrichtung übertragen werden können und sollten und damit zur Weiterentwicklung der Organisation beitragen (Schiersmann/Thiel 2000).

Die Projektplanung bildet die wesentliche Grundlage für eine erfolgreiche Projektsteuerung und die Projektauswertung. Die Lernprozesse, die über Projektarbeit initiiert werden und die damit verbundene Gelegenheit zu innovativen Entwicklungen, sollten deshalb schon bei der Planung eines Projekts und der Zieldefinition mitbedacht werden. Der Transfer von Erkenntnissen aus Projekten auf die Regelstruktur sollte daher als überprüfbares, quasi übergeordnetes Ziel in jeder Projektplanung festgeschrieben werden. Im Rahmen der Projektsteuerung ist es insbesondere die Aufgabe des Projektleiters, die Lernprozesse zu reflektieren und im Hinblick auf einen möglichen Transfer zu sichern.

### 3 Forschungskonzept und Forschungsfragen

Das Forschungsprojekt „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung – Fachliche Standards und Wirkungen am Beispiel des Kölner Stadtteils Kalk“ startete am 01. April 2001 und lief bis Dezember 2004.

Ziel des Forschungsprojektes war es herauszufinden, welches die fachlichen Standards, Ziele und Konzepte sozialräumlich orientierter Projekte der sozialen Arbeit sind. Dabei wurde untersucht, ob die fachlichen Standards den Problemen in „überforderten“ Stadtteilen gerecht werden, ob die angestrebten Entwicklungen mit den Projekten bewirkt werden und welcher Wirkungsgrad erzielt wird. Dazu wurde ermittelt,

- welche Angebotsvielfalt und welche Trägervielfalt im Untersuchungsraum festzustellen sind,
- welche fachlichen Standards die sozialräumlich ausgerichteten Projekte kennzeichnen,
- welche Wirkungen und Veränderungen durch sozialräumlich orientierte Projekte vor Ort erreicht werden können,
- welche Qualifikationen bzw. Handlungskompetenzen das Personal in sozialräumlich orientierten Projekten und Diensten braucht,
- welche Organisationsstrukturen für die sozialräumlich orientierte soziale Arbeit besonders geeignet sind,
- welche Kooperationsstrukturen in und zwischen den Projekten bestehen,
- welche Beratung für die Weiterentwicklung der sozialräumlich orientierten Projekte und Maßnahmen erforderlich ist.

Das Praxisfeld der sozialräumlich orientierten sozialen Arbeit wurde am Beispiel des Kölner Stadtteils Kalk empirisch ausgeleuchtet. Die Ergebnisse wurden anwendungsorientiert aufgearbeitet und flossen als Beratungsdienstleistungen in den Stadtteil Kalk zurück.

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.

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 wirkungsvolle Resultate entstehen und aufgezeigt werden können, muss den Projekten eine systematische, professionelle Organisation, Steuerung und Evaluation zugrunde liegen. Erst dann können Projekte und Maßnahmen einen Wirkungsgrad erzielen, der sich auch auf der Ebene des Stadtteils bemerkbar machen kann.

Das Forschungsprojekt „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung“ fokussiert den Untersuchungsblick deshalb auf die Mikroebene und analysiert die Planung, Durchführung und Auswertung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen. Daraus werden Empfehlungen für die Umsetzung und Steuerung der Projekte abgeleitet, durch die ein hoher Wirkungsgrad auf der Mesoebene (Stadtteilebene) erreichbar ist.

### **Untersuchungsphasen**

Die erste Projektphase des Forschungsprojektes „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung“ bestand in der systematischen Sammlung sozialraumorientierter Projekte und Maßnahmen der sozialen Arbeit im Stadtbezirk Kalk und in der Analyse der Angebotsstruktur im Untersuchungsgebiet. Dadurch konnte ein systematischer Überblick über die Träger- und Angebotsvielfalt im Stadtbezirk Kalk gewonnen werden.

Um die Wirkungen sozialräumlich organisierter Projekte und Maßnahmen auf der Mikroebene (Projektebene) zu ermitteln, wurden in einem zweiten Baustein die Planung, Durchführung und Auswertung ausgewählter Projekte und Maßnahmen analysiert. Über eingehende Interviews mit verschiedenen Projektakteuren fand eine differenzierte Ermittlung und Analyse des Projektmanagements und der fachlichen Standards in der sozialen Arbeit am Beispiel der ausgewählten Projekte in Kalk statt.

Die aus der Erhebung und den Interviews der ersten Untersuchungsphasen gewonnenen Erkenntnisse wurden zu einem Projektmanagement-Konzept für die soziale Arbeit zusammengefasst und im Rahmen der Aktionsforschung erprobt. Es wurden Beratungsangebote nach dem Coachingmodell entwickelt, um zu vermitteln, wie ein professionelles Projektmanagement in der sozialen Arbeit angewendet werden kann, mit dem die angestrebten Ziele erreicht und die intendierten Wirkungen sowohl auf der Mikro- als auch auf der Mesoebene erzielt werden.

### **Kooperation**

Das Forschungsprojekt wurde in Zusammenarbeit mit dem ehemaligen Bezirksamtsleiter in Kalk, Herrn Schumacher entwickelt. Die Umsetzung des Projekts erfolgte in enger Abstimmung mit der Leiterin des Bezirksjugendamts in Kalk, Frau Overhage sowie dem Bezirksjugendpfleger Herrn Azrak, später Herrn Denhof.

## 4 Der Untersuchungsraum Köln-Kalk

Der Kölner Stadtbezirk Kalk ist ein stark verdichtetes ehemaliges Arbeiterviertel, rechtsrheinisch am östlichen Innenstadtrand von Köln gelegen. Hier leben über 106.000 Einwohner/innen (Stadt Köln 2003). Die Ansiedlung zahlreicher Industriebetriebe im 19. Jahrhundert, der daraus resultierende Nachzug von Arbeitskräften sowie der Bau von Arbeiterwohnungen und Infrastruktureinrichtungen haben für einen rasanten Bevölkerungszuwachs in Kalk insbesondere im letzten Jahrhundert gesorgt. Kalk war vor allem Standort für Betriebe der Metall verarbeitenden und chemischen Industrie. Durch die Umstrukturierungsprozesse der Arbeitswelt gehen jedoch immer mehr Arbeitsplätze im industriellen Bereich verloren. So wurden in Kalk seit Mitte der 80er Jahre ca. 8.500 Arbeitsplätze abgebaut (Bilz 1997). Vor allem durch den Rückzug der beiden beherrschenden Industrieunternehmen Klöckner-Humboldt-Deutz (KHD) und die Chemische Fabrik Kalk (CFK) wurde ein großer Teil der Kalker Bevölkerung arbeitslos und die Beschäftigungsbasis der ansässigen Bevölkerung ist stark gefährdet. Infolge der Tertiarisierung entstehen Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich, für den ehemalige Kalker Industriearbeiter allerdings nicht qualifiziert sind und die damit keinen Ersatz für die verloren gegangenen Arbeitsplätze bieten.

Charakteristisch für den Stadtbezirk Kalk ist seine Funktion als Vorort von Köln. Trotz formaler Eigenständigkeit nach Verleihung der Stadtrechte 1881 war Kalk immer auf die Stadt Köln ausgerichtet. Die monostrukturelle Orientierung der Wirtschaft auf die Metall verarbeitende und chemische Industrie bestimmte die Bevölkerungszusammensetzung, in der Arbeiter den größten Anteil bildeten. Kalk war ein Arbeit- und Schlafstadtteil.

Der Stadtteil Kalk ist symptomatisch für die Modernisierungsumbrüche in den großen deutschen Städten und insbesondere für die negativen Seiten des Strukturwandels in der Stadt Köln. Er eignet sich deshalb in besonderer Weise als Fallbeispiel für eine Untersuchung, die die Weiterentwicklung der fachlichen Standards der sozialen Stadtteilarbeit in den Blickpunkt rückt. Dies ist insbesondere der Fall, da der Stadtteil Kalk und angrenzende Gebiet über zehn Jahre eine Förderung aus dem Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“, später „Soziale Stadt NRW“, erhalten haben. In Folge dessen sind zahlreiche neue Projekte und Angebote im Sozialbereich entstanden, die zu einer Veränderung der sozialen Infrastruktur in Kalk geführt haben.

### 4.1 Sozialstruktur

Die folgenden statistischen Indikatoren (vgl. Stadt Köln 2004) sollen die zentralen sozialen Problemlagen im Stadtteil Kalk aufzeigen und ein Schlaglicht auf die multiplen Formen der sozialen Konfliktpotenziale werfen. Die Arbeitslosenquote im Stadtteil Kalk liegt mit 24,2 % fast doppelt so hoch wie in der gesamten Stadt Köln (13,1 %). Ähnliches trifft auf die Sozialhilfedichte zu, die bei 11,4 % liegt. Ein weiteres Kennzeichen der Sozialstruktur ist ein hoher Anteil an

Gebiet	Bevölkerung				
	insgesamt	Deutsche		Ausländer	
		absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %
Stadtteil Kalk	20.646	12.580	60,9	8.066	39,1
Stadtbezirk Kalk	106.902	80.492	75,3	26.410	24,7
Stadt Köln	1.020.603	842.728	82,6	177.875	17,4
Quelle: Stadt Köln – Amt für Stadtentwicklung und Statistik, Stichtag 31.12.2003					

Tabelle 1: Deutsche und ausländische Bevölkerung in Kalk und Köln

Migrantinnen und Migranten. Er ist im Stadtteil Kalk mit 39,1 % mehr als doppelt so hoch wie in der gesamten Köln (17,4 %). Die größte Gruppe unter den Migranten ist türkischer Herkunft. Sie macht fast die Hälfte der Migranten aus; ein Fünftel der Migranten sind Italiener. Das Miteinander und die Kommunikation zwischen den verschiedenen Kulturen und ihren Lebensweisen bieten Zündstoff für

soziale Konflikte.

Neben dem Abbau von Arbeitsplätzen sind die Gründe für den hohen Anteil sozial schwächer gestellter Bevölkerungsgruppen in den verhältnismäßig günstigen Wohnungskosten zu sehen. 16,1 % aller Wohnungen sind Sozialwohnungen. Die niedrigen Mietkosten fördern den Zuzug von Bevölkerungsgruppen, die sich das hohe Preisniveau auf dem Kölner Wohnungsmarkt nicht leisten können. Entsprechend liegt die Qualität der Kalker Wohnungen hinsichtlich Größe und Ausstattungsstandard unter dem Kölner Durchschnitt. Es handelt sich überwiegend um Gebäude älteren Baujahrs. Der größte Anteil der Wohngebäude (45 %) wurde in der Nachkriegszeit und in den 60er Jahren gebaut.

Gebiet	Arbeitslose		Sozialhilfeempfänger	
	absolut	Arbeitslosenquote in %	absolut	Sozialhilfedicke in %
Stadtteil Kalk	2.319	24,2	2.256	11,4
Stadtbezirk Kalk	8.724	18,3	9.451	9,1
Stadt Köln	60.259	13,1	64.154	6,6

Quelle: Stadt Köln – Amt für Stadtentwicklung und Statistik, Stichtag 31.12.2003  
Tabelle 2: Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger in Kalk und Köln

Infolge der hohen Arbeitslosigkeit und des mangelnden Arbeitsplatzangebots ballen sich die Defizitlagen im Stadtteil. Es besteht ein Mangel an sozio-kultureller Infrastruktur wie kulturellen Angeboten oder Treffpunkte für Jugendliche, z.B. ein Jugendzentrum. Von vielen Seiten wird das Problem der Drogenabhängigen im öffentlichen Raum - an der Kalker Post oder vor dem Bezirksrathaus - thematisiert. Das äußere Erscheinungsbild des Stadtbezirks wie wilde Müllkippen und Unrat in öffentlichen Anlagen wird von den Bürgern/innen beklagt und bietet Anlass zur Bestätigung des Negativimages, das der Stadtteil Kalk in Köln hat. Das negative Außenimage ist eines der zentralen Probleme, es wird gefördert von der mangelnden Identifikation der Bewohner/innen mit dem Stadtteil. Ein Indikator für mangelndes Engagement und Interesse vieler Bürger/innen für ihren Stadtteil ist die Wahlbeteiligung. Bei der letzten Kommunalwahl im September 2004 lag die Wahlbeteiligung bei knapp 31,1 % (Gesamt-Köln: 48 %). Das bedeutet, dass fast 70 % der im Stadtteil Kalk lebenden Wahlberechtigten nicht an der Kommunalwahl teilgenommen haben.

## 4.2 Das „Kalk-Programm“

Seit 1994 ist Kalk im NRW-Förderprogramm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“, später „Soziale Stadt NRW“. Erhebliche Fördersummen wurden für die Verbesserung der wirtschaftlichen und baulichen Situation in Kalk investiert. Die Gesamtkosten des ‚Kalk-Programms‘ - so der Kurztitel für das integriertes Handlungskonzept zum NRW-Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“/„Soziale Stadt NRW“ in Kalk - von 1994 bis 2004 belaufen sich auf 47,1 Mio. EUR. Das Fördergebiet des ‚Kalk-Programms‘ umfasst neben dem Stadtteil Kalk noch Teile von Vingst im Osten und von Humboldt/Gremberg im Süden. Es erstreckt sich über eine Fläche von nahezu 400 Hektar und zählt ca. 36.200 Bewohner/innen. Gemäß der Zielstellung des NRW-Förderprogramms ist der Förderzeitraum zeitlich begrenzt und soll der Initiierung von selbst tragenden Strukturen dienen. Nach einer Förderdauer von zehn Jahren ist das Förderprogramm mit Ende des Jahres 2004 ausgelaufen.

Kennzeichen der integrativen Ansätze im NRW-Programm ist die Entwicklung eines integrierten Handlungskonzeptes, so dass nicht eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen gefördert werden, sondern eine abgestimmte Konzeption der verschiedenen Maßnahmen 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.

Das ‚Kalk-Programm‘ besteht aus drei Programmteilen bzw. Handlungsfeldern:

### **A. Wiederaufbau der Wirtschafts- und Beschäftigungsbasis**

Dieser Programmteil, der ausschließlich investive Kosten förderte, war mit dem größten Budget ausgestattet. Bis zum Ende der Förderdauer Ende des Jahres 2004 wurden 36,6 Mio. EUR investiert. Bei der Förderung des zentralen Problems in Kalk - der Schaffung von Arbeitsplätzen - wurden Leitprojekte realisiert, die den Anstoß für weitere wirtschaftliche und beschäftigungspolitische Maßnahmen geben sollen. Konkrete Ergebnisse sind die Errichtung des Rechtsrheinischen Technologie- und Gründerzentrums (RTZ) auf dem Gebiet der ehemaligen Batterieakkumulatorenfabrik Hagen. Hier haben sich 18 Technologieunternehmen aus dem medizinisch-biologischen und EDV-Bereich angesiedelt. Auf dem Gewerbe- und Handwerkerhof auf dem ehemaligen KHD-Gelände werden Gewerberäume zu günstigen Mietpreisen für Handwerksbetriebe im Stadtteil angeboten. Im Jahre 2003 wurde ein weiterer Bauabschnitt fertig gestellt: Es entstand ein Gebäude, in das über 1000 Beschäftigte verschiedener Ämter der Kölner Stadtverwaltung eingezogen sind. Außerdem wurden ein Büro- und ein Parkhaus erreicht. Weiterhin geplant sind Wohnungen, ein Hotel sowie Gewerbeflächen (siehe auch [www.kalk-karree.de](http://www.kalk-karree.de)).

Die Gebäude der ehemaligen Chemischen Fabrik Kalk sind abgerissen worden; das Gelände ist vollständig geräumt. Auf dem Grundstück wurde im Jahr 2001 der Neubau des Kölner Polizeipräsidiums fertig gestellt und bezogen. Die Eröffnung der Westumgehung als Zubringer zur Stadtautobahn stellt die verkehrliche Erschließung des Geländes sicher. Zugleich werden die benachbarten Wohngebiete verkehrlich entlastet, deren Straßen bislang das Verkehrsaufkommen aufgenommen hatten. Dies bedeutet auch eine Verminderung der durch den Verkehr verursachten Lärm- und Abgasemissionen in den Wohngebieten. Für Anfang 2005 ist die Fertigstellung und Eröffnung der ‚Köln Arcaden‘ auf dem ehemaligen CFK-Gelände geplant, einem Einkaufszentrum mit ca. 130 Geschäften, Gastronomie und Parkmöglichkeiten (siehe auch [www.koeln-arcaden.de](http://www.koeln-arcaden.de)).

### **B. Stabilisierung und Ergänzung der Wohnfunktion**

Insgesamt wurden 3,2 Mio. EUR für die Verbesserung der Wohnverhältnisse investiert. Darunter fällt die Modernisierung und Sanierung von Wohngebäuden im Gebiet der Kalker Post und die Entstehung neuer Flächen auf dem CFK-Gelände und dem KHD-Gelände (Kalk-Karree). Auf dem CFK-Gelände ist die Anlage eines Bürgerparks geplant. Auch die Sanierung und Umgestaltung mehrerer Spielplätze leistet einen Beitrag zur Verbesserung der Wohnsituation.

### **C. Verdichtung des sozio-kulturellen Netzwerks**

Rund 7,6 Mio. EUR wurden für eine Vielzahl von Einzelprojekten verschiedener öffentlicher und freier Trägern und Institutionen im Fördergebiet aufgewendet. Zeitweilig wurden jährlich über 30 Einzelprojekte und Maßnahmen gefördert. Die Schwerpunkte der Projekte lagen in den Bereichen Beschäftigungsförderung, Qualifizierung, Prävention und Bekämpfung von Jugendgewalt und Drogen, Gesundheitsvorsorge/Sport sowie Stadtteilkultur. In diesen Programmbereich fällt auch der Bau der Abenteuerhalle Kalk. Durch den Umbau einer ehemaligen Montagehalle entstand im Stadtteil eine neue offene Jugendeinrichtung. Auf einer Fläche insgesamt 2.700 qm bieten sich unter anderem Möglichkeiten im Bereich der Erlebnispädagogik wie Klettern, Inline-Skating und Streetball. Weiterhin gibt es Gruppenräume und einen „Allwetterspielplatz“.

Ein wichtiger Aspekt spielt der durch das ‚Kalk-Programm‘ entstandene und geförderte Arbeitskreis Kalk. In diesem Gremium treffen sich Vertreterinnen und Vertreter rund 50 freier und öffentlicher Träger sowie von Vereinen, Institutionen und Initiativen des sozialen und kulturellen Bereichs aus dem Stadtbezirk Kalk viermal jährlich zum Informationsaustausch. Der Arbeitskreis Kalk stellt ein wichtiges Vernetzungsgremium zur Abstimmung von Maßnahmen und zur Meinungsbildung im Stadtbezirk dar. In diesem Zusammenhang ist auch die Einrichtung einer Koordinierungsfunktion im

Sinne eines Stadtteilmanagements zu erwähnen. Bei dem für das ‚Kalk-Programm‘ federführenden Amt für Stadtentwicklung und Statistik ist die Stelle eines Stadtteilkoordinators für Kalk angesiedelt. Er übernimmt die Koordination des Arbeitskreises Kalk und stellt die Schnittstelle zwischen städtischen Ämtern und Akteuren im Quartier dar.

## 5 Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

Um einen Überblick über die Träger- und Angebotsvielfalt im Stadtbezirk Kalk zu gewinnen, wurden zunächst eine systematische Sammlung sozialraumorientierter Projekte und Maßnahmen der sozialen Arbeit im Stadtbezirk Kalk und eine Analyse der Angebotsstruktur durchgeführt.

### 5.1 Methodische Anlage der Erhebung

Für die systematische Erhebung sozialraumorientierter Projekte und Maßnahmen der sozialen Arbeit in Kalk wurden Fragebögen entwickelt, die an 227 Träger, Einrichtungen und Institutionen des Sozialbereichs im Untersuchungsraum verschickt wurden.

Zunächst wurde hierfür eine Adressenrecherche durchgeführt. Die sozialen Einrichtungen, Träger und Institutionen des Stadtbezirks Kalk wurden vollständig in einer Adressdatenbank erfasst und entsprechend aktualisiert.

Die Entwicklung der schriftlichen Fragebögen geschah im Wesentlichen auf der Grundlage der „Total Design Method“ (TDM) nach Don A. Dillman (1978; 2000).

Das Erhebungsinstrument bestand aus zwei Teilen:

- (1) Der *Einrichtungsbogen* diente der Sammlung von strukturellen Daten der sozialen Einrichtung bzw. des Trägers (z.B. Ansprechpartner, Arbeitsbereiche, Zielgruppen und Einzugsbereich).
- (2) Mit dem *Projektbogen* wurden Daten über die einzelnen Projekte und Maßnahmen, die in den jeweiligen Einrichtungen durchgeführt werden, erhoben. Sie geben Aufschluss darüber, welche Projekte und Maßnahmen in Kalk durchgeführt wurden. Des Weiteren gehen hieraus wesentliche Informationen zu den Konzeptionen (z.B. Zielgruppen, Methoden, Kooperationspartner) und der Finanzierung der Projekte und Maßnahmen hervor.

Nach der Konstruktion und Abstimmung der Fragebögen, wurden diese in einem Pretest erprobt und abschließend überarbeitet. Am Pretest haben sich vier Kalker Einrichtungen und Institutionen aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern beteiligt. Dies waren eine Kirchengemeinde, eine Einrichtung der Jugendberufshilfe, der Jugendbereich eines Bürgerzentrums sowie der Fachbereich Familie und Jugend des Bezirksamtes Kalk. Verantwortliche Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter dieser Einrichtungen haben die beiden Fragebögen hinsichtlich eines ausgewählten Projektes bearbeitet und in einem anschließenden, persönlichen Gespräch evaluiert und bewertet. Die Anregungen und Änderungsvorschläge dieser Projektakteure wurden schließlich in einer endgültigen Überarbeitung der Fragebögen entsprechend berücksichtigt.

Jede im Rahmen der Adressrecherche erfasste Einrichtung und Institution, die im Stadtbezirk Köln-Kalk soziale Projekte und Maßnahmen durchführt (N=227), erhielt per Post einen Einrichtungsbogen, fünf Projektbögen sowie einen frankierten Rückumschlag und wurde gebeten, diese ausgefüllt zurückzusenden.

Drei Wochen später erfolgte der Versand von ‚Erinnerungspostkarten‘ an die Einrichtungen und Institutionen, die bis dato keine ausgefüllten Bögen zurückgesandt hatten. Hiermit wurde bei jenen Einrichtungen und Institutionen nochmals um die Unterstützung der Erhebung gebeten. Ein zweites und letztes Erinnerungsschreiben wurde nach weiteren sechs Wochen versandt.

Die Daten der eingegangenen Erhebungsbögen wurden mit Hilfe des Dateneingabeprogramms („Data Entry“) von SPSS in die EDV eingegeben. Über dieses Programm wurden die Fragebögen in einer Eins-zu-eins-Kopie als Datensatz erstellt, so dass eine direkte Übertragung der schriftlichen Angaben in die EDV möglich war.

Im Anschluss wurden die anhand der Fragebögen erhobenen Daten sowohl quantitativ als auch qualitativ ausgewertet.

## 5.2 Rücklaufstatistik

Versandt wurden die Fragebögen an 227 soziale Träger, Einrichtungen und Institutionen im Stadtbezirk Kalk. Insgesamt 21 Fragebögen wurden als unzustellbar oder nicht zutreffend zurückgeschickt. So blieb eine bereinigte Stichprobe von 206 sozialen Institutionen. 91 Träger und Einrichtungen haben ausgefüllte Einrichtungsbögen zurückgesandt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 44,2 % bezüglich der Einrichtungsbögen. In 34 Fällen wurden von den Trägern und Einrichtungen zusätzlich beantwortete Projektbögen mitgeschickt. In Bezug auf die erhaltenen Rückmeldungen, sind das 37,4 % Rücklauf. Die Gesamtzahl der ausgefüllten Projektbögen liegt bei 82. Im Durchschnitt hat also jede Einrichtung, die sich an der Erhebung beteiligt hat, 0,9 Projektbögen beantwortet. Betrachtet man nur die Einrichtungen, die ausgefüllte Projektbögen zurückgesandt haben, liegt die Anzahl bei 2,4 Projektbögen je Einrichtung.

	Anzahl	Prozent
bereinigte Stichprobe	206	100
Rücklauf Fragebögen aus den Institutionen	<b>91</b>	44,2
- darunter Institutionen mit Projektbogen	34	
Anzahl der Projektbögen insgesamt	<b>82</b>	

Tabelle 3: Rücklaufstatistik  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

## 5.3 Auswertung der Einrichtungsbögen

Neben einrichtungsbezogenen strukturellen Daten wie Adressangaben, Ansprechpartner und Öffnungszeiten, wurden die Träger und Einrichtungen zudem dazu befragt, in welchen Bereichen der sozialen Arbeit sie tätig sind, wie sie ihr Einzugsgebiet definieren und in welchen Gremien sie mitarbeiten.

Die Mehrheit der befragten Träger und Einrichtungen sieht ihre Arbeit im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe angesiedelt (58,8 %). Dem folgen die *Arbeitsbereiche* Bildung (41,2 %) und Beratung (37,6 %) sowie interkulturelle Arbeit (31,8 %). Mit deutlichem Abstand werden die Bereiche Erziehungs- und Familienhilfe und geschlechtsspezifische Arbeit mit Mädchen und Frauen (jeweils 23,5 %) sowie die Arbeit mit Senioren, Hilfe für Benachteiligte und Gemeinwesenarbeit genannt (jeweils 22,4 %).

Arbeitsbereiche	Häufigkeit	% der Antworten	% der Fälle
Kinder- und Jugendhilfe	50	16,9	58,8
Bildung	35	11,9	41,2
Beratung	32	10,8	37,6
interkulturelle Arbeit	27	9,2	31,8
Erziehungs- und Familienhilfe	20	6,8	23,5
Arbeit mit Mädchen / Frauen	20	6,8	23,5
Arbeit mit Senioren	19	6,4	22,4
Gemeinwesenarbeit	19	6,4	22,4
Hilfe für sozial Benachteiligte	19	6,4	22,4
Arbeit mit Jungen / Männern	14	4,7	16,5
Arbeit mit Arbeitslosen	9	3,1	10,6
Gesundheitswesen	7	2,4	8,2
Sucht- und Drogenhilfe	6	2,0	7,1
Behindertenhilfe	3	1,0	3,5
Straffälligenhilfe	2	0,7	2,4
Psychiatrie	1	0,3	1,2
sonstiges	3	0,3	3,5
gesamt	297	100,0	349,4

Tabelle 4: Arbeitsbereiche der Träger/Einrichtungen, n = 85  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

Der am häufigsten genannte *Einzugsbereich* ist der gesamte Stadtbezirk Kalk; er ist Einzugsgebiet für gut ein Drittel der Träger und Einrichtungen (33,7 %). Aus den Stadtteilen Kalk und Vingst (jeweils 27,9 %) sowie Höhenberg (24,4 %) kommt ebenfalls ein hoher Anteil der Besucher/innen der befragten Einrichtungen. An vierter Stelle der Einzugsgebiete werden die gesamte Stadt Köln sowie der Stadtteil Ostheim mit jeweils 17,4 % der Nennungen geführt. Dem folgen Rath/Heumar (11,6 %), Brück und Neubrück (je 9,3 %) und schließlich Merheim (8,1 %). In der Kategorie „sonstiges“ werden insbesondere weitere rechtsrheinische Stadtteile (z.B. Porz) und angrenzende Kommunen (z.B. Bergisch Gladbach) erwähnt.

Einzugsbereiche	Häufigkeit	% der Antworten	% der Fälle
Stadtbezirk Kalk	29	15,3	33,7
Stadtteil Kalk	24	12,7	27,9
Stadtteil Vingst	24	12,7	27,9
Stadtteil Höhenberg	21	11,1	24,4
Stadt Köln gesamt	15	7,9	17,4
Stadtteil Humboldt - Gremberg	15	7,9	17,4
Stadtteil Ostheim	15	7,9	17,4
Stadtteil Rath / Heumar	10	5,3	11,6
Stadtteil Brück	8	4,2	9,3
Stadtteil Neubrück	8	4,2	9,3
Stadtteil Merheim	7	3,7	8,1
sonstiges	13	6,9	15,1
gesamt	189	100,0	219,8

Tabelle 5: Einzugsbereiche der Träger/Einrichtungen, n = 86  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

Die meisten Nennungen bezüglich der *Gremien* und *Arbeitskreise*, in denen die befragten Träger und Einrichtungen mitarbeiten, erhält der Arbeitskreis Kalk. Gut ein Drittel der Institutionen nimmt an diesem Arbeitskreis, der sich im Kontext des ‚Kalk-Programms‘ formiert hat, teil. Hier treffen sich Vertreterinnen und Vertreter rund 50 freier und öffentlicher Träger sowie von Vereinen, Institutionen und Initiativen des sozialen Bereichs aus dem Stadtbezirk Kalk viermal jährlich zum Informationsaustausch. Die Federführung des Arbeitskreises liegt beim Koordinator für das ‚Kalk-Programm‘. Das Gremium, welches am zeithäufigsten besucht wird, ist die Arbeitsgemeinschaft nach § 78 KJHG. Hier arbeiten 16 der befragten Träger und Einrichtungen mit. Bei beiden genannten Arbeitsgruppen han-

delt es sich um Foren, in denen arbeitsfeldübergreifend soziale Institutionen aus dem gesamten Stadtbezirk Kalk teilnehmen.

12 der Einrichtungen geben an, sich am Stadtteiltreffen/ Runder Tisch Vingst-Höhenberg zu beteiligen. Da es sich hier um ein Gremium handelt, das sich auf zwei Stadtteile begrenzt, ist die Anzahl der teilnehmenden Institutionen verhältnismäßig hoch. Da Vingst und Höhenberg zu den meistgenannten Einzugsbereichen zählen, unterstreicht dies, dass in diesen beiden Stadtteilen - im Vergleich zu anderen - die Aktivitäten im sozialen Bereich besonders hoch sind.

Weitere, auf einzelne Quartiere oder Stadtteile begrenzte Arbeitskreise, die von den Befragten genannt wurden, sind im Nordosten des Stadtteils Kalk sowie in Neubrück und Ostheim angesiedelt.

Mehrfach erwähnte themen- bzw. arbeitsfeldbezogene Arbeitsgruppen finden sich in den Bereichen Kindertagesstättenleitung, Frühförderung, interkulturelle Arbeit, Jugendarbeitslosigkeit, Sucht und Mieterarbeit.

## 5.4 Auswertung der Projektbögen

Aus den Projektbögen gehen wesentliche Informationen zur Mitarbeiterstruktur, den Kooperationsbeziehungen, den Konzeptionen (z.B. Zielsetzungen, Zielgruppe, Methoden), der Projektplanung, der Dokumentation, den Räumlichkeiten, den Einzugsgebieten, der Finanzierung und den Perspektiven der Projekte und Maßnahmen hervor.

### Mitarbeiterstruktur

Mehrheitlich sind in den erhobenen Projekten und Maßnahmen zwei Mitarbeiter/innen beschäftigt. Durchschnittlich arbeiten in den Projekten 2,3 Personen. Dabei handelt es sich sowohl um hauptamtliches Personal als auch um Honorarkräfte, ABM-Kräfte, Praktikanten/innen sowie ehrenamtliche Mitarbeiter/innen.

Die Honorarkräfte bilden den größten Anteil, der in den Projekten Beschäftigten (76 % der Nennungen). Dem folgen die unbefristet angestellten Personen (68 %) und diejenigen mit einem befristeten Arbeitsverhältnis (57,3 %). Deutlich weniger Personen sind ehrenamtlich in den Projekten tätig (17,3 %), zu einem äußerst geringen Anteil arbeiten Praktikanten/innen und ABM-Kräfte in den Projekten mit.

Arbeitsverhältnisse	Häufigkeit	% der Antworten	% der Fälle
Honorarkräfte	57	33,1	76,0
unbefristet	51	29,7	68,0
befristet	43	25,0	57,3
ehrenamtlich	13	7,6	17,3
Praktikant/in	3	1,7	4,0
ABM	2	1,2	2,7
sonstige	3	1,7	4,0
gesamt	172	100,0	229,3

Tabelle 6: Arbeitsverhältnisse in den Projekten, n = 75  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

Die *reguläre wöchentliche Arbeitszeit* der in den befragten Einrichtungen tätigen Mitarbeiter/innen beträgt im Mittelwert knapp 23 Stunden. Die durchschnittliche wöchentliche *Arbeitszeit* der einzelnen Mitarbeiter/innen *in den Projekten und Maßnahmen* beträgt 11,5 Stunden. Mit welchem Stundenanteil die Mitarbeiter/innen - aufgeschlüsselt nach den Arbeitsverhältnissen - in den Projekten beschäftigt sind, zeigt die nachstehende Tabelle:

Arbeitsverhältnis	durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit im Projekt (in Stunden)
unbefristet	10,0
befristet	22,6
ABM	38,5
Honorarkraft	5,2
ehrenamtlich	7,1
Praktikant/in	13,0
sonstige	7,0

Tabelle 7: Arbeitszeit in den Projekten nach Arbeitsverhältnissen  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

### Kooperation

Mehr als drei Viertel (78 %) der befragten Einrichtungen und Träger arbeiten in den erhobenen Projekten und Maßnahmen mit einem oder mehreren - in der Regel sind es einer oder zwei - *Kooperationspartnern* zusammen. Lediglich 18 Projekte - das entspricht 22 % - kooperieren nicht mit einer anderen Einrichtung oder Institution.

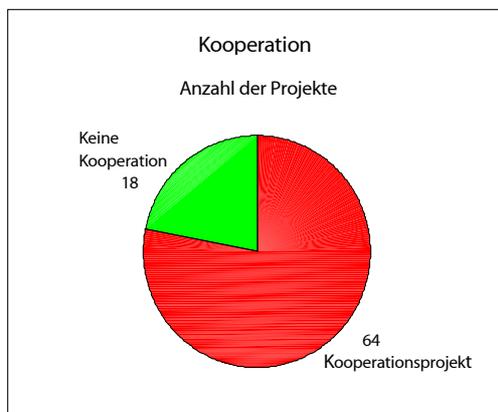


Abbildung 5: Kooperation in den Projekten, N = 82  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

Hier zeigt sich, dass Vernetzung und Kooperation in Projekten und Maßnahmen der sozialen Arbeit eine immer bedeutsamere Rolle spielen. Kooperationsprojekte haben nicht nur den Vorteil, dass hier Kompetenzen gebündelt werden können; sie können zudem einer Ersparnis von Ressourcen, sowohl personeller als auch materieller und finanzieller Art dienen. In Zeiten, wo auch soziale Projekte zunehmend ökonomisch handeln müssen, ist dies ein wichtiger Faktor.

### Konzeption

Nahezu drei Viertel (73,5 %) der Projekte und Maßnahmen haben eine *Laufzeit* von weniger als einem Jahr. 14,3 % sind auf ein bis zwei Jahre befristet und 6,1 % der Projekte und Maßnahmen dauern mehr als drei Jahre. Bei der Betrachtung dieser Ergebnisse gilt es zu berücksichtigen, dass fast 60 % der befragten Träger und Einrichtungen keine Angaben zur Laufzeit ihrer Projekte gemacht haben.

Projektlaufzeit	Häufigkeit	% der Fälle
unter 1 Jahr	36	73,5
1 bis 2 Jahre	7	14,3
mehr als 3 Jahre	5	10,2
2 bis 3 Jahre	1	2,0
gesamt	49	100,0

Tabelle 8: Laufzeit der Projekte, n = 49  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

Die *durchschnittliche Teilnehmerzahl* in den Projekten und Maßnahmen liegt bei gut 62 Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Diese Angabe spiegelt jedoch nicht das tatsächliche Bild wider, da einige Projekte außerordentlich hohe Teilnehmerzahlen registrieren. In den meisten Projekten - etwa einem Drittel - werden durchschnittlich bis zu 15 Besucher/innen verzeichnet; bei einem Viertel sind es

16 bis 30 Teilnehmer/innen. In 15,8 % der Fälle sind es in der Regel 31 bis 50 Personen, die an den Projekten teilnehmen. 26,4 % der Projekte verzeichnen eine Teilnehmerzahl von mehr als 51.

Durchschnittliche Teilnehmerzahl	Häufigkeit	% der Fälle
bis 15	25	32,9
16 – 30	19	25,0
31 – 50	12	15,8
51 - 100	10	13,2
> 101	10	13,2
gesamt	76	100,0

Tabelle 9: Durchschnittliche reale Teilnehmerzahl in den Projekten, n = 76  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

Die durchschnittliche Teilnehmerzahl, für die die Projekte und Maßnahmen konzipiert wurden, liegt bei nahezu 74 Besuchern/innen. Auch hier entsteht ein hoher Durchschnittswert durch eine geringe Anzahl von Projekten, die für sehr viele Teilnehmer/innen konzipiert wurden. Tatsächlich sind die Projekte größtenteils für bis zu 15 Teilnehmer/innen geplant worden (35,8 %). Etwa ein weiteres Drittel sieht in der Projektkonzeption 16 bis 30 Besucher/innen vor. Für 31 bis 50 Teilnehmer/innen sind 13,2 % der Projekte entwickelt worden. 5,7 % haben für 31 bis 50, weitere 13,2 % für mehr als 100 Projektteilnehmer/innen geplant.

Geplante Teilnehmerzahl	Häufigkeit	% der Fälle
bis 15	19	35,8
16 – 30	17	32,1
31 – 50	7	13,2
> 101	7	13,2
51 - 100	3	5,7
gesamt	53	100,0

Tabelle 10: Teilnehmerzahl in der Projektkonzeption, n = 53  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

Der Vergleich der tatsächlichen durchschnittlichen Teilnehmerzahl in den erhobenen Projekten und Maßnahmen mit der Teilnehmerzahl, für die die Projekte konzipiert wurden, macht deutlich, dass die Projekte gut besucht sind. Zwar ist die geplante Teilnehmerzahl im Durchschnitt höher, jedoch gilt es hier zu berücksichtigen, dass ein gutes Drittel der befragten Projektakteure keine Angaben zu der Teilnehmerzahl in der Projektkonzeption gemacht hat. Infolgedessen kann hier ein höherer Durchschnittswert entstehen.

Bei den *Zielgruppen*, an die sich die erhobenen Projekte und Maßnahmen richten, stehen Kinder und Jugendliche mit gut drei Viertel der Nennungen deutlich an vorderster Stelle. Dem folgen Erwachsene (14,6 %), alle Bewohner/innen des Stadtteils (13,4 %), Arbeitslose (12,2 %) und Migranten/innen (11,0 %).

Bemerkenswert sind hier die „Stadtteilbewohner/innen“ als dritthäufigst genannte Zielgruppe nach Kindern/Jugendlichen - ohnehin die „klassische“ Zielgruppe der sozialen Arbeit - und Erwachsenen. Dieses Ergebnis weist auf die hohe Bedeutung sozialräumlicher Orientierung in Projekten und Maßnahmen der sozialen Arbeit im Stadtbezirk Kalk hin.

Zielgruppen	Häufigkeit	% der Antworten	% der Fälle
Kinder	36	26,3	43,9
Jugendliche	26	19,0	31,7
Erwachsene	12	8,8	14,6
alle Bewohner/innen des Stadtteils	11	8,0	13,4
Arbeitslose	10	7,3	12,2
Migranten/innen	9	6,6	11,0
Mädchen / Frauen	6	4,4	7,3
Alleinerziehende	4	2,9	4,9
Sozialhilfeempfänger/innen	4	2,9	4,9
Jungen / Männer	4	2,9	4,9
Obdachlose	3	2,2	3,7
Senioren/innen	3	2,2	3,7
Familien	3	2,2	3,7
Drogenabhängige	2	1,5	2,4
sonstige	4	2,9	4,9
gesamt	137	100,0	167,1

Tabelle 11: Zielgruppen der Projekte, N = 82  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

Die *Zielformulierungen* der befragten Träger und Einrichtungen variieren bezüglich der Inhalte der gesetzten Ziele über ein breites Spektrum. Auch die Differenzierung der Zielsetzungen ist sehr unterschiedlich. So formulieren einige Institutionen sehr kleinteilig und differenziert, welche Ziele sie sich in ihrem Projekt gesetzt haben (z.B. „unterscheiden lernen von gesundem und ungesundem Essen“). Andere definieren eher übergeordnete Grobziele wie „Förderung der Kommunikation“. Einige Zielformulierungen sind so allgemein bzw. unspezifisch, dass die angestrebte Intention und Wirkung nicht deutlich wird (z.B. „Sommerfest“).

Die meisten Zielsetzungen haben eine (sinnvolle) Freizeitgestaltung zum Inhalt (z.B. „Spielangebote für Kinder im Stadtteil“, „Erlebnisangebote als Alternative zum Drogengebrauch“, „sinnorientierte Freizeitgestaltung“) und beziehen sich somit auf Kinder und Jugendliche. Eine große Anzahl von Institutionen formuliert Ziele, die die Integration von ausländischen und fremdstämmigen Mitbürgern/innen fördern sollen. Kultureller Austausch, Abbau von Berührungsängsten und Vorurteilen und besonders die Förderung und Vermittlung von Sprachkompetenz sind hier vielfach definierte Zielsetzungen. Auch Ziele im Hinblick auf Berufsvorbereitung und -findung wie „Berufsqualifizierung“, „Bewerbungsunterlagen erstellen“ oder „eigene berufliche Fähigkeiten und Interessen wahrnehmen und artikulieren können“ werden häufig von den befragten Einrichtungen genannt. Weitere häufig angestrebte Zielsetzungen haben die Förderung der Persönlichkeitsbildung und -stabilisierung zum Inhalt; dazu gehört beispielsweise auch die Auseinandersetzung mit der Elternrolle („eigene Motivation zur Elternschaft klären“) oder „nein sagen lernen“. Ferner haben sich viele Projekte und Maßnahmen zum Ziel gesetzt, Kompetenzen im Umgang mit Gewalt und Konfliktlösungsstrategien zu vermitteln sowie Sozialkompetenz und soziales Verhalten zu fördern und zu vermitteln. Mehrfach genannt sind außerdem die Ziele Prävention, Aufklärung und Informationsvermittlung im Hinblick auf AIDS, Sexualität, Drogen oder Ernährung, motorische Förderung, Vermittlung von Medienkompetenz sowie qualifizierte Unterstützung bei den Hausaufgaben.

Die sozialräumliche Orientierung vieler Projekte und Maßnahmen zeigt sich an einer Vielzahl von Zielformulierungen, die sich auf einzelne Stadtteile und deren Bewohner/innen beziehen, z.B. „Förderung der Identifikation mit dem Stadtteil“, „wirtschaftliche und soziale Stabilisierung der Viertelbewohner“ oder „im sozialbenachteiligten ‚Veedel‘ Jugendarbeit fördern“.

Mehr als die Hälfte (54,4 %) der in den Fragebögen angegebenen Ziele waren zum Zeitpunkt der Erhebung von den befragten Trägern und Einrichtungen bereits realisiert worden.

Die Kontrolle und *Überprüfung der gesetzten Ziele* werden in den meisten Einrichtungen durch Auswertungs- und Reflexionsgespräche mit in den Projekten tätigen Mitarbeitern/innen vorge-

nommen. Viele Einrichtungen führen zudem Gespräche mit Projektteilnehmern/innen und/oder deren Eltern, um die angestrebten Ziele zu überprüfen. Die Beobachtung von Projektteilnehmern/innen, insbesondere im Hinblick auf Verhaltensänderungen dient ebenfalls in vielen Projekten der Evaluation von Zielsetzungen. In mehreren Fällen dient die Anzahl der Besucher/innen als Maßstab für eine gelungene Zielerreichung, da sich aus der Teilnehmerzahl Folgerungen über die Akzeptanz des Angebotes ziehen lassen. Weitere - mehrfach genannte - Instrumente, die der Überprüfung der gesetzten Ziele dienen, sind Gespräche mit Lehrern/innen sowie Berichte und Dokumentationen.

Am häufigsten haben die Einrichtungen einen zielgruppenorientierten Ansatz (84,2 % aller Nennungen) für ihr Projekt oder ihre Maßnahme gewählt. Einem Großteil der erhobenen Projekte (39,5 %) liegt ein sozialräumlicher Ansatz zugrunde. Auf einem bereichs- bzw. arbeitsfeldorientierten Ansatz basieren 14,5 % der Projekte. Die Betrachtung des *sozialpädagogischen Projektansatzes* bekräftigt den Wert sozialräumlicher Orientierung in sozialen Projekten und Maßnahmen in Kalk.

Sozialpädagogischer Ansatz	Häufigkeit	% der Antworten	% der Fälle
zielgruppenorientiert	64	57,1	84,2
sozialraumorientiert	30	26,8	39,5
bereichs- /arbeitsfeldorientiert	11	9,8	14,5
systemisch	5	4,5	6,6
sonstiges	2	1,8	2,6
gesamt	112	100,0	147,4

Tabelle 12: Sozialpädagogischer Projektansatz, n = 76  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

Die *Projektsteuerung und Projektabstimmung* findet bei den meisten der befragten Einrichtungen in Form von Gesprächen und Besprechungen statt, z.B. in Teambesprechungen, Planungsgesprächen, Konferenzen und Abstimmungsberatungen. Für eine Vielzahl von Einrichtungen spielt bei der Projektsteuerung und -abstimmung Kooperation eine wichtige Rolle. Neben den Kooperationspartnern des Projekts werden teilweise auch andere Einrichtungen in einen fachlichen Austausch einbezogen. Ebenso ist Teamarbeit von großer Bedeutung, wenn es um die Projektsteuerung und -anpassung geht. So beziehen viele Einrichtungen die im Projekt tätigen Mitarbeiter/innen in Steuerungs- und Abstimmungsprozesse mit ein.

Absprachen und Öffentlichkeitsarbeit sind weitere Methoden der Projektsteuerung und -abstimmung, die von den befragten Einrichtungen mehrfach genannt wurden.

Bezüglich der *pädagogischen Projektarbeit* ist Gruppenarbeit bzw. Gruppenpädagogik die am häufigsten genannte Methode und Arbeitsform. In etwa einem Viertel der Projekte und Maßnahmen kommt diese Methode zur Anwendung und hebt sich damit in der Anzahl der Nennungen deutlich ab. Ein individualistischer Ansatz als Methode der pädagogischen Projektarbeit gehört neben den Kreativangeboten, wie Collagen erstellen, der Medienpädagogik und (Lern-)Spielen zu den Methoden und Arbeitsformen, die von den befragten Einrichtungen mehrfach, jedoch in geringer Zahl aufgelistet wurden. Freizeitpädagogik, Erlebnispädagogik, Kochen, Gesprächsrunden, Bewegung, Psychodrama, Rollenspiele und Vermittlung von Kompetenzen sind weitere Methoden und Arbeitsformen, die von den Einrichtungen wiederholt, aber selten genannt wurden.

### Projektplanung

In der Regel sind die erhobenen Projekte und Maßnahmen auf Mängel- und Problemsituationen ihrer Zielgruppen und deren Lebenssituation bzw. deren Umfeld ausgerichtet. Die konstatierten *Bedarfe* in den Projekten lassen sich in den meisten Fällen durch Beobachtung feststellen, z.B. die Wahrnehmung von zunehmendem Vandalismus oder von auffälligem Verhalten bei Kindern und Jugendlichen. Hier sollen die Maßnahmen intervenierend eingreifen oder präventiv auf kritische

Situationen reagieren.

Die von den befragten Trägern und Einrichtungen am häufigsten formulierte Bedarfssituation sind fehlende oder unzulängliche Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche, insbesondere in den Ferien. Mehrfach genannt, im Hinblick auf die Bedarfssituation, die den Projekten und Maßnahmen zugrunde liegt, sind ferner das Leben in benachteiligten, gefährdeten Stadtteilen, mangelnde Deutschkenntnisse, Migrationsprobleme, Gewaltbereitschaft bei Jugendlichen, Armut und Verschuldung, Arbeitslosigkeit - v. a. bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen, mangelnde Berufswahlorientierung, schwierige Wohnsituationen sowie sozial-emotionale Belastungen - besonders bei Kindern. In zwei Fällen haben Einrichtungen auf Anfragen (einer Schule sowie einer Jugendgruppe) reagiert, zwei weitere Projekte griffen bei der Bedarfsermittlung auf eine Studie des Gesundheitsamtes zurück.

Nahezu die Hälfte der befragten Träger und Einrichtungen (46,3 %) hat angegeben, keine *Vorläuferprojekte* durchgeführt zu haben. In den meisten Fällen haben also in der Vergangenheit bereits ähnliche Projekte und Maßnahmen in den Einrichtungen stattgefunden.

Die Analyse der aufgeführten Vorläuferprojekte ergibt, dass es sich bei den erhobenen Projekten und Maßnahmen teilweise um regelmäßig - insbesondere jährlich -stattfindende Projekte zur jeweils gleichen Thematik (z.B. Suchtpräventionsprojekte) handelt. Zum Teil haben die Einrichtungen bereits Projekte mit einem ähnlichen Thema durchgeführt, ohne dass es sich dabei jedoch um eine regelmäßige, systematische Projektreihe handelt. Drittens gibt es Projekte, die in regelmäßigem Turnus durchgeführt werden und methodisch ähnlich angelegt sind, sich aber thematisch unterscheiden (z.B. Ferienfreizeiten).

Die Art und Weise, wie die befragten Institutionen auf ihre Projekte und Maßnahmen aufmerksam machen, läuft bei der Mehrheit (66,7 %) über persönliche Ansprache. Auch „Mund-zu-Mund-Propaganda“ (45,7 %) sowie Flyer und Handzettel (44,4 %) werden häufig gewählt, um Projekte zu *bewerben*. Das Bekannt Machen von Projekten über die Ansprache von Multiplikatoren, die Presse sowie über Plakate und Aushänge wird jeweils von gut einem Drittel der Einrichtungen praktiziert. Rundschreiben per Post versenden 22,2 % der Einrichtungen; Radio und Fernsehen sowie das Internet nutzen nur wenige, um Teilnehmer/innen für ihre Projekte zu gewinnen. Straßenaktionen, Veranstaltungskalender, Hauszeitungen sowie Besuche z.B. in Schulen sind weitere Formen, wie Einrichtungen ihre Projekte der Öffentlichkeit bekannt machen. In 16 Fällen wird Werbung für das Projekt nicht für nötig gehalten. In einigen Fällen werden die Maßnahmeteilnehmer/innen den Institutionen zugewiesen.

Werbung für das Projekt	Häufigkeit	% der Antworten	% der Fälle
persönliche Ansprache	54	19,8	66,7
„Mund-zu-Mund-Propaganda“	37	13,6	45,7
Flyer / Handzettel	36	13,2	44,4
Presse	29	10,6	35,8
Ansprache von Multiplikatoren	29	10,6	35,8
Plakate / Aushänge	28	10,3	34,6
Rundschreiben per Post	18	6,6	22,2
keine Werbung nötig	16	5,9	19,8
Radio / Fernsehen	10	3,7	12,3
Internet	4	1,5	4,9
sonstiges	12	4,4	14,8
gesamt	273	100,0	337,0

Tabelle 13: Werbung für die Projekte, N = 81  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

Für eine Vielzahl (41,9 % der Antworten) der erhobenen Projekte und Maßnahmen ist eine *Anmeldung* zur Teilnahme nicht notwendig. In den Fällen, wo ein Anmeldeverfahren vorgesehen ist, ge-

schiebt dies meistens in schriftlicher Form (32,9 % der Fälle). Bei einem Viertel der Nennungen erfolgt die Anmeldung persönlich; telefonische Anmeldungen sowie Bewerbungen gibt es kaum.

Anmeldeverfahren	Häufigkeit	% der Antworten	% der Fälle
keine Anmeldung notwendig	36	41,9	47,4
schriftliche Anmeldung	25	29,1	32,9
persönliche Anmeldung	19	22,1	25,0
telefonische Anmeldung	2	2,3	2,6
Bewerbung	1	1,2	1,3
sonstiges	3	3,5	3,9
gesamt	86	100,0	113,2

Tabelle 14: Anmeldeverfahren für die Projekte, N = 76  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

### Dokumentation

Gut drei Viertel der befragten Institutionen geben an, ihr Projekt bzw. ihre Maßnahme zu dokumentieren. Fast ein Viertel (22,5 %) der Projekte und Maßnahmen werden nicht dokumentiert. Elf befragte Einrichtungen machen zu dieser Frage keine Angaben.

Die Dokumentation von Projekten findet überwiegend in Form von Berichten statt. Das sind zum einen Niederschriften, die das Gesamtprojekt dokumentieren, also Projekt- und Abschlussberichte; dazu gehören aber auch Berichte, die in regelmäßigen zeitlichen Abständen verfasst werden wie Tages-, Quartals- oder Jahresberichte.

Viele Einrichtungen erstellen Fotodokumentationen, um die Arbeit und die Ergebnisse ihrer Projekte und Maßnahmen darzustellen. Oftmals werden diese ergänzend zu den schriftlichen Dokumentationen angefertigt.

Als weitere Instrumente der Darstellung und Beschreibung von Projekten, nennen die befragten Einrichtungen Protokolle, Teilnehmerlisten, Presseberichte, Dokumentationsmappen und Videoaufzeichnungen.

### Räumlichkeiten

Die Mehrheit der Projekte und Maßnahmen findet in eigenen Räumlichkeiten der befragten Träger und Einrichtungen statt (63,3 % der Nennungen). Für nahezu ein Viertel der Projekte stehen Räume des Kooperationspartners/ der Kooperationspartner zur Verfügung. Eine geringe Anzahl der Einrichtungen nutzt Räumlichkeiten Dritter (z.B. Schulen, Sporthallen oder soziale Institutionen) oder führt ihr Angebot im öffentlichen Raum durch (z.B. freie Rasenflächen wie die Poller Wiesen oder Spielplätze).

Räumlichkeiten	Häufigkeit	% der Antworten	% der Fälle
eigene Räumlichkeiten	50	54,3	63,3
Räumlichkeiten vom Kooperationspartner	18	19,6	22,8
Räumlichkeiten von Dritten	9	9,8	11,4
wechselnde Räumlichkeiten	8	8,7	10,1
im öffentlichen Raum	7	7,6	8,9
gesamt	92	100,0	116,5

Tabelle 15: Räumlichkeiten der Projekte, N = 79  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

### Einzugsgebiet

Das am häufigsten genannte Einzugsgebiet für die erhobenen Projekte und Maßnahmen ist der Stadtteil Vingst (42,7 % der Nennungen); dem folgen die Stadtteile Höhenberg (32,9 %) und Kalk (29,3 %). Mit deutlichem Abstand wird der gesamte Stadtbezirk Kalk (19,5 %) als Einzugsbereich ge-

nannt. Das Stadtgebiet Köln, die Stadtteile Humboldt-Gremberg (je 11 %), Ostheim (7,3%), Neubrück (6,1%), Merheim und Rath/Heumar sind jeweils nur für wenige Projekte und Maßnahmen Einzugsgebiet. Einzugsbereiche der erhobenen Projekte dehnen sich in einzelnen Fällen auch auf angrenzende rechtsrheinische Stadtteile aus oder sind sehr kleinräumig - d.h. auf einzelne Straßenzüge bezogen - angelegt.

Einzugsgebiet	Häufigkeit	% der Antworten	% der Fälle
Stadtteil Vingst	35	23,2	42,7
Stadtteil Höhenberg	27	17,9	32,9
Stadtteil Kalk	24	15,9	29,3
Stadtbezirk Kalk	16	10,6	19,5
Stadt Köln gesamt	9	6,0	11,0
Stadtteil Humboldt - Gremberg	9	6,0	11,0
Stadtteil Ostheim	6	4,0	7,3
Stadtteil Neubrück	5	3,3	6,1
Stadtteil Merheim	2	1,3	2,4
Stadtteil Rath / Heumar	1	0,7	1,2
sonstiges	17	11,3	20,7
gesamt	151	100,0	184,1

Tabelle 16: Einzugsgebiete der Projekte, N = 82  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

Die Teilnehmer/innen der erhobenen Projekte und Maßnahmen kommen zum überwiegenden Teil aus den Stadtteilen Vingst, Höhenberg und Kalk. Da ein großer Teil der Projekte sozialräumlich angelegt ist (vgl. Tabelle 11), lässt dies vermuten, dass in Vingst und Höhenberg, im Vergleich zu anderen Stadtteilen im Stadtbezirk Kalk, überdurchschnittlich viele Maßnahmen im Bereich der sozialen Arbeit durchgeführt werden.

Die häufige Nennung des Stadtteils Kalk als Einzugsbereich lässt sich darauf zurückführen, dass sich dieses Gebiet im Handlungsbereich des Programms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ befindet. Dadurch stehen hier für Projekte im Bereich der sozialen Arbeit besondere finanzielle Fördermittel zur Verfügung.

### Finanzierung

Bei der Betrachtung der Ergebnisse zu den Gesamt- und Jahresbudgets der Projekte und Maßnahmen ist zu berücksichtigen, dass hierzu nur ein knappes Drittel der befragten Träger und Einrichtungen Angaben gemacht haben. Die dargestellten Resultate repräsentieren also möglicherweise nicht das tatsächliche Bild der befragten Einrichtungen.

Im Durchschnitt verfügen die befragten Träger und Einrichtungen über ein *Gesamtbudget* von 9.163,17 € für jedes Projekt bzw. jede Maßnahme; das entspricht einem durchschnittlichen *Jahresbudget* von 20.436,93 € pro Projekt/pro Maßnahme.

Die meisten Projekte (40 %) können einen Gesamtetat von 5.000 bis unter 50.000 € in Anspruch nehmen; jeweils 28 % der Projekte steht ein Gesamtbudget von 2.500 bis unter 5.000 € bzw. unter 2.500 € zur Verfügung.

Gesamtbudget	Häufigkeit	% der Fälle
5.000 bis unter 50.000 €	10	12,2
unter 2.500 €	7	8,5
2.500 bis unter 5.000 €	7	8,5
50.000 € und mehr	1	1,2
k. A.	57	69,5
gesamt	82	100,0

Tabelle 17: Gesamtbudget der Projekte in Euro, N = 82  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

Pro Jahr verfügen 42,3 % der Projekte über ein Budget von 5.000 bis unter 50.000 €, gut ein Viertel hat weniger als 2.500 € zur Verfügung und jeweils 15,4 % 2.500 bis unter 5.000 € bzw. 50.000 € und mehr.

Jahresbudget	Häufigkeit	% der Fälle
5.000 bis unter 50.000 €	11	13,4
unter 2.500 €	7	8,5
2.500 bis unter 5.000 €	4	4,9
50.000 € und mehr	4	4,9
k. A.	56	68,3
gesamt	82	100,0

Tabelle 18: Jahresbudget der Projekte in Euro, N = 82  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

Bei den Budgets der Projekte und Maßnahmen handelt es sich mehrheitlich um Mischfinanzierungen. Lediglich ein knappes Viertel der Projekte wird komplett mit Geldern aus einem Finanztopf bestritten.

Überwiegend erfolgt die *Förderung* der erhobenen Projekte und Maßnahmen aus Landesmitteln (56,7 % der Nennungen). Der Förderanteil des Landes liegt bei einem Großteil der Projekte bei 80 %. Hierbei handelt es sich zum großen Teil um Gelder aus dem integrierten Handlungsprogramm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“. An zweiter Stelle der Finanzierungen stehen die kommunalen Mittel (34,3 %) gefolgt von Spenden- und Sponsorengeldern (23,9 %). Weitere Finanzierungsquellen, aus denen einzelne Projekte und Maßnahmen Fördergelder beziehen, sind die Kirchen, das Arbeitsamt, Fördervereine oder Kooperationspartner.

Projektförderung durch	Häufigkeit	% der Antworten	% der Fälle
Landesmittel	38	43,2	56,7
kommunale Mittel	23	26,1	34,3
Spenden / Sponsoren	16	18,2	23,9
kirchliche Mittel	3	3,4	4,5
Mittel des Arbeitsamtes	2	2,3	3,0
sonstige Mittel	6	6,8	9,0
gesamt	88	100,0	131,3

Tabelle 19: Projektförderung, n = 67  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

Gut 45 % der Institutionen beteiligen sich mit eigenen Mitteln an der Finanzierung ihrer Projekte und Maßnahmen. Mehrheitlich liegt der Anteil der Eigenfinanzierung bei 20 % der Projektmittel. Im Durchschnitt beträgt der Eigenanteil knapp 36 % des Gesamtbudgets für ein Projekt. Lediglich sechs der befragten Einrichtungen erheben Teilnahmebeiträge für ihre Maßnahme. Dabei liegt die Spanne zwischen 4,10 € und 471,40 € pro Teilnehmer/in für das gesamte Projekt.

## Perspektiven

Die Aussichten auf Fortführung ihres Angebots sind für die Mehrheit der Projekte und Maßnahmen positiv. So ist bei 29,5 % der Projekte klar, dass sie verlängert werden und zwar im Durchschnitt um knapp zwei Jahre. Die meisten Maßnahmen werden erst einmal ein Jahr lang weitergeführt, einige aber auch über mehrere Jahre.

In 21,8 % der Fälle ist ein Nachfolgeprojekt, in 15,4 % der Fälle eine Verlängerung beantragt. 7,7 % der Einrichtungen werden ihr Projekt in ein Regelangebot überführen.

Lediglich fünf der befragten Institutionen geben an, dass ihr Projekt auslaufen wird. Für etwa ein Viertel der Einrichtungen sind die Perspektiven für das Angebot noch unklar.

Perspektiven	Häufigkeit	% der Antworten	% der Fälle
Projekt wird verlängert	23	26,4	29,5
Perspektiven unklar	18	20,7	23,1
Nachfolgeprojekt beantragt	17	19,5	21,8
Verlängerung beantragt	12	13,8	15,4
Überführung in Regelangebot	6	6,9	7,7
Projekt wird auslaufen	5	5,7	6,4
sonstiges	6	6,9	7,7
gesamt	87	100,0	111,5

Tabelle 20: Perspektiven der Projekte, n = 78  
Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk

## 5.5 Resümee

Die Bestandserhebung über die Angebots- und Trägerstruktur der sozialen Arbeit im Stadtbezirk Kalk gibt einen Überblick über dort vorzufindende soziale Träger, Einrichtungen und Institutionen sowie dort angebotene Projekte und Maßnahmen und deren konzeptionelle Ausrichtung. Zudem lassen sich erste Erkenntnisse über fachliche Standards in der sozialen Arbeit in Kalk ziehen.

Die zunehmende Bedeutung sozialräumlicher Orientierung in der sozialen Arbeit zeigt sich an einer Vielzahl der erhobenen sozialen Projekte und Maßnahmen im Stadtbezirk Kalk. Ein großer Teil der Angebote ist explizit sozialräumlich ausgerichtet. Dies zeigt vor allem die Nennung der „Stadtteilbewohner/innen“ als dritthäufigste Zielgruppe. Zudem haben fast 40 Prozent der Einrichtungen für ihre Projekte einen sozialräumlichen Projektansatz gewählt und auch die Zielformulierungen vieler Projekte beinhalten eine sozialräumliche Intention.

Die erhobenen Projekte und Maßnahmen sozialer Arbeit in Kalk werden insbesondere von Bewohnern/innen der Stadtteile Vingst, Höhenberg und Kalk genutzt. Da auch die Besucher/innen der Einrichtungen insgesamt vorwiegend aus diesen Gebieten kommen, kann davon ausgegangen werden, dass in diesen Stadtteilen bereits eine - gemessen an anderen Kalker Stadtteilen - recht gute Versorgung mit Angeboten der sozialen Arbeit vorliegt. Dies gibt jedoch keinen Hinweis darüber, ob diese Versorgungsquote ausreichend ist; denn hierzu müsste ein Vergleich mit dem vorhandenen Bedarf an sozialen Angeboten in den Stadtteilen erfolgen.

Vernetzung und Kooperation sind für die Träger und Einrichtungen in Kalk von großer Bedeutung: Mehr als drei Viertel der befragten Institutionen arbeiten mit einem oder mehreren Kooperationspartner/n zusammen und auch im Bereich der Projektsteuerung und -abstimmung legen viele Träger und Einrichtungen Wert auf Absprachen mit Kooperationspartnern oder einen fachlichen Austausch mit anderen Einrichtungen. Zudem nimmt ein gutes Drittel der Institutionen am Arbeitskreis Kalk teil, auch dies zeigt die Bedeutsamkeit von Vernetzung und Kooperation in Kalk.

Die Analyse macht weiterhin deutlich, dass das integrierte Handlungsprogramm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ einen wesentlichen Einfluss auf die Landschaft der sozialen Arbeit in Kalk hat. Ein Großteil der Projektfinanzierungen wird aus Mitteln dieses Programms bestritten. Das lässt vermuten, dass durch diese besondere Fördermöglichkeit zusätzliche Angebote in der sozialen Arbeit in Kalk entstanden sind. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Projekte und Maßnahmen auch ohne die Mittel des ‚Kalk-Programms‘ existieren könnten und ob somit die momentane Angebotsvielfalt in Kalk auch nach dem Auslaufen der Förderungen durch dieses Programm weiter bestehen kann.

Soweit es die Interpretation der eher stichwortartig gefassten Angaben, die eine Fragebogenerhebung zulässt, scheint in der überwiegenden Anzahl der Projekte ein wenig professionelles, strukturiertes Projektmanagement betrieben zu werden. In keinem Projekt ist erkennbar, dass der Angebotsplanung eine strukturierte Bedarfsanalyse vorausging; die Bedarfsermittlung scheint bei den meisten Projekten eher auf Beobachtungen zu beruhen. 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, ist nicht erkennbar. Dass fast ein Viertel der Projekte und Maßnahmen nicht dokumentiert wird und elf Einrichtungen dazu keine Angaben machen, weist darauf hin, dass die Qualität der Arbeit in vielen Einrichtungen noch verbesserungsfähig ist.

Eine differenzierte Beleuchtung und Untersuchung des Projektmanagements und der fachlichen Standards in der sozialen Arbeit in Kalk erfolgt in der nachfolgenden Projektphase über ausführliche Interviews mit Projektakteuren.

## 6 Befragung zum Projektmanagement in der sozialen Arbeit

Um eine differenzierte Analyse über die Planung, Durchführung und Auswertung ausgewählter Projekte und Maßnahmen in Kalk zu erhalten, wurden mit Projektakteuren sowohl der Steuerungs- als auch der Handlungsebene Interviews geführt. Die Interviews wurden im Anschluss ausgewertet und daraus Empfehlungen für ein Projektmanagement in der sozialen Arbeit abgeleitet.

### 6.1 Methodische Anlage der Befragung

In der 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 (vgl. Kapitel 5; siehe auch 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 zurückgesandten 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 wurden 23 Akteure, die in den ausgewählten Projekten und Maßnahmen tätig sind, persönlich befragt. Interviewt wurden sowohl Akteure der Steuerungs- als auch

#### 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

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.

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).

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 be-

stimmten 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.

## 6.2 Auswertung 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 bilden im Wesentlichen die Struktur der Interviews ab und enthalten jeweils verschiedene Unterkategorien.

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

### 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.

### **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 bei 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.

### **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 50 freier und öffentlicher Träger sowie von Vereinen, Institutionen und Initiativen des sozialen und kulturellen 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.*

## 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 geringe-

re 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 obliegen 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 gewisse 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.*

## **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 Projekthinhalten 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 ‚Mind-Mapping‘ 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 – be-

reichs- 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.

### **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 beispielsweise 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.

Für die aus dem ‚Kalk-Programm‘ geförderten Projekte und Maßnahmen ist vom Amt für Stadtentwicklung und Statistik der Stadt Köln ein Controllingansatz und Evaluationsverfahren entwickelt worden. Dazu wurden fachämterübergreifende Bewertungsgruppen gebildet, die anhand eines standardisierten Bewertungsschemas Punkte für bestimmte Qualitätsindikatoren vergaben und daraus ein „Ranking“ bildeten (vgl. Höhmann 2003).

Eine Auswertung des Projektprozesses im Hinblick auf innovative Verfahren und Konzepte, den Aufbau selbst tragender Strukturen und eine Organisationsentwicklung findet in keinem der untersuchten Projekte statt.

### *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.

### **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 setzt 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.

### **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 qualitätsmäßig 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.

### **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 der-

zeitige 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. Auch andere Projekte planen die Gründung eines Vereins, der das Angebots übernimmt und weiterführt. Ein anderes Projekt wird in ein kölnweites Maßnahmeprogramm 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.*

In keinem der Projekte ist erkennbar, dass die Nachhaltigkeit und die Perspektiven des Projekts nach dem Auslaufen der Förderung in der Projektplanung und –umsetzung einbezogen sind. Erst das absehbare Ende eines Projekts lässt die Träger und Einrichtungen über die Verstetigung nachdenken.

### **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 Voraussetzungen 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 qualifi-

zierte Fort- oder Weiterbildung untermauern. So benennt z.B. eine der Projektleiterinnen einen Fortbildungsbedarf „in der fachlichen Darstellung oder Projektsteuerung“ (Pb 14).

### **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‘.

## **6.3 Resümee**

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.

### **Projektplanung**

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.

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.

### **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 Projektablaufe und -inhalte, zumeist im Team, besprochen und reflektiert und die Einhaltung der Zeitpläne überprüft. Dabei werden die Zieldimensionen Ergebnis, Kosten und Zeit eher einzeln für sich betrachtet und nicht – wie notwendig – integriert im Zusammenhang geplant, gesteuert und geprüft (vgl. dazu S. 12).

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.

### **Auswertung und 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.

Alle interviewten Projektakteure bezeichneten ihre Projekte und Maßnahmen als erfolgreich und haben dies auch begründet. Die Kriterien für diese Beurteilung sind jedoch unscharf; konkrete Maß-

stäbe 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.

Eine Auswertung des Prozesses der Projektbearbeitung im Hinblick auf den Aufbau selbst tragender Strukturen und eine Organisationsentwicklung findet nicht statt.

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.

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.

### **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.

Konkrete Personalentwicklungskonzepte liegen in den Einrichtungen allerdings nicht vor. Fort- und Weiterbildungen sind eher auf den momentanen Bedarf abgestimmt und erfolgen oft aufgrund aktueller Anforderungen des Alltags.

### **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 und Vernetzung**

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.

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.

### **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 geringerem 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.

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 2.3) 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.

Die Nachhaltigkeitsperspektive, der Aufbau selbst tragender Strukturen sowie der Innovationsgedanke sind in keinem der untersuchten Projekte konzeptionell angelegt und in die Projektplanung und –umsetzung integriert. Auch die Evaluationen sind allein auf inhaltliche Aspekte und den Erfolg des Projekts im Hinblick auf die Wirkung und Zielerreichung bezogen; Aspekte der Organisationsentwicklung werden nicht einbezogen. Erst das absehbare Auslaufen der finanziellen Förderung und das damit verbundene Projektende erzeugen Handlungsdruck im Hinblick die Verstetigung der Arbeit. Dabei geht es aber in erster Linie um Fragen der (Weiter-) Finanzierung, weniger darum, wie Änderungen in der Arbeitsweise, im Selbstbild oder innerhalb der Strukturen der Einrichtung bzw. des Trägers zur Nachhaltigkeit beitragen können.

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.

Die Analyse zeigt, dass die befragten Akteure über eine hohe Fachlichkeit verfügen, es aber Professionalisierungsbedarf gibt, was die Planung, Durchführung und Auswertung von Projekten in der so-

zialen Arbeit angeht. Um Projekte erfolgreich und wirksam durchzuführen, müssen diese professionell geplant und gesteuert werden und zielorientiert arbeiten. Durch gute Projekte initiierte Lernprozesse können zudem zur fachlichen und organisationalen Weiterentwicklung von Einrichtungen und Trägern beitragen. Eine Qualifizierung der Projektarbeit ist insbesondere auch im Hinblick auf die Wirkungsentfaltung einzelner Projekte und Maßnahmen auf die Stadtteilebene relevant. Denn 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.

## 7 Fallstudien

Entsprechend des in den vorangegangenen Analysen festgestellten Bedarfs wurden beispielhaft nach dem Modell der Aktionsforschung zwei Fallstudien durchgeführt, anhand derer Projektmanagementmethoden für die Praxis der sozialen Arbeit entwickelt und erprobt wurden. An den Fallstudien wurde aufgezeigt, wie ein professionelles Projektmanagement in der sozialen Arbeit angewendet werden kann, um die angestrebten Ziele und Wirkungen zu erreichen. Dazu wurden die Bezirksjugendpflege in Kalk sowie Träger und Einrichtungen in Köln-Kalk bei der Anwendung und Umsetzung der Projektmanagementmethoden unterstützt und beraten.

### 7.1 Methodische Anlage der Fallstudien

Zur Erforschung und Erprobung, wie ein erfolgreiches Projektmanagement in Projekten der sozialen Arbeit angelegt und durchgeführt werden muss, wurden zwei Fallstudien nach dem Modell der Aktionsforschung durchgeführt. Sie dienten zudem der Vermittlung, welches die Erfolgsfaktoren eines guten Projektmanagements in der sozialen Arbeit sind.

Die *Aktionsforschung* (auch Handlungsforschung oder „action research“) ist in den 40er Jahren von Kurt Lewin begründet worden. In Deutschland erlebte der Forschungsansatz insbesondere im Zuge der gesellschaftspolitischen Reformbestrebungen der 70er Jahre seinen Aufschwung. Er konzentriert sich vornehmlich auf soziale und politische Themen und wird vor allem im pädagogischen und sozialen Bereich angewendet.

Der Ansatz der Aktionsforschung ist, praxisrelevante und praxisnahe Untersuchungsthemen zu behandeln und konkrete Veränderungen in der Praxis zu erreichen. Im Rahmen der Aktionsforschung gewonnene Erkenntnisse und Untersuchungsergebnisse werden unmittelbar in die Praxis umgesetzt, so dass der Forschungsprozess zugleich einen Lern- und Veränderungsprozess darstellt. Ein Grundsatz der Aktionsforschung ist, dass Forscher und Untersuchungsteilnehmer gleichberechtigt zusammen arbeiten. Der Untersuchungsteilnehmer wird also nicht als ‚Untersuchungsobjekt‘ oder reiner Datenlieferant betrachtet, sondern aktiv in den Forschungsprozess mit einbezogen (vgl. Bortz/Döring 2002, S. 343ff.; Mayring 1999, S. 35ff.).

In diesem Sinne wurden die Fallstudien im Forschungsprojekt „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung“ durchgeführt. In einem Beratungsprozess wurden die Methoden und Techniken des Projektmanagements vermittelt und Instrumente für den jeweiligen Praxisbereich erarbeitet, gleichzeitig wurde die Umsetzung beobachtet und evaluiert. Daraus ergaben sich gegebenenfalls Modifikationen und Weiterentwicklungen, die wiederum in den weiteren Beratungsprozess einfließen.

Die beratenen Institutionen und Einrichtungen wurden dabei als ‚*Lernende Organisation*‘ betrachtet. ‚Lernende Organisationen‘ zeichnen sich dadurch aus, dass sie „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).

Die Beratung der Institutionen und Einrichtungen der sozialen Arbeit zielte insbesondere darauf, zu erarbeiten und zu vermitteln, wie Projekte und Aufgaben effektiv(er) gelöst werden können. Der Beratungs- und Unterstützungsprozess wurde – in Anlehnung an das Konzept des Coachings – als interaktiver Prozess durchgeführt (vgl. Rauen 2000). Er sollte auch zur Selbstreflexion innerhalb der Einrichtung bzw. der Organisation anregen. In diesem Sinne war der Beratungsprozess „eine Mischung von prozeßbegleitender Beratung, zielorientierter Anleitung und handlungsorientiertem Training“ (Fischer/Graf 2000, S. 89).

## 7.2 Fallstudie 1: Sozialräumliche Kompetenzförderung von Kindern und Jugendlichen

Aus der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern des Bezirksjugendamtes Kalk entstand ein Referenzprojekt für die erste Fallstudie, an dem die idealtypische Durchführung eines sozialräumlichen Projekts nach der Projektmanagementmethode nach dem Modell der Aktionsforschung erprobt werden konnte.

Der Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management unterstützte und beriet das Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln beim Projektmanagement der „Kompetenzwerkstatt für Kinder und Jugendliche in der Gernsheimer Straße“, einem Projekt, das im Rahmen des Förderprogramms „KuQ - Kompetenz und Qualifikation für junge Menschen“ des BMFSFJ durchgeführt wurde (siehe dazu auch Nüß u. a. 2003; Nüß u. a. 2004). Da sich der Projektansatz hervorragend zur Erprobung einer idealtypischen Durchführung eines sozialräumlichen Projekts nach der Projektmanagementmethode eignete und das Projekt zudem in der Gernsheimer Straße stattfand, einem Sozialraum im Kölner Stadtbezirk Kalk, wurde beschlossen, das Projekt „Kompetenzwerkstatt Gernsheimer Straße“ als Fallstudie in das Forschungsvorhaben „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung in Köln-Kalk“ aufzunehmen.

### Das Projekt „Kompetenzwerkstatt“

Um bestehende oder geplante Maßnahmen der Jugendhilfe mit Maßnahmen zur Verbesserung des Wohnumfeldes und der Förderung sozialer Infrastruktur zu verknüpfen, wurde die Durchführung einer Kompetenzwerkstatt mit Kindern und Jugendlichen im Sozialraum Gernsheimer Straße geplant. Die erhobenen Ergebnisse wurden ausgewertet und Handlungsansätze für die Jugendhilfeplanung entwickelt.

Die Gernsheimer Straße ist ein Straßenzug im Stadtbezirk Kalk gelegen, der in den 70er Jahren in verdichteter Hochhausbauweise errichtet wurde. Zum Zeitpunkt der Projektdurchführung (Herbst 2002) wohnten dort annähernd 2.600 Menschen über 20 verschiedener Nationalitäten auf sehr engem Raum. Der Sozialraum Gernsheimer Straße ist gekennzeichnet durch eine überdurchschnittliche Sozialhilfedichte und eine hohe Arbeitslosenquote. Nach der Klassifizierung der Kölner Jugendhilfeplanung gilt der Sozialraum Gernsheimer Straße als „Wohnbereich mit besonderem Jugendhilfebedarf“ (Stadt Köln 2000).

Damit Maßnahmen der Jugendhilfe bedarfs- und zielgruppengerecht konzipiert und installiert werden, ist eine Nachfrage- oder Bedarfsanalyse notwendig. Die Methode der Stärken-Schwächen-Analyse dient dazu, vorhandene Kompetenzpotenziale und -defizite aufzuzeigen, auf denen Qualifizierungsmaßnahmen aufbauen können. Der hier gewählte Ansatz der Kompetenzwerkstatt stellt eine Bottom-Up-Perspektive in den Mittelpunkt, bei der Kinder und Jugendliche ihre individuellen Bedürfnisse und Vorstellungen artikulieren können. Ziel war es, bei der Zielgruppe Selbstreflektionsprozesse über Kompetenzen zu initiieren und individuelle Kompetenzen von Kindern und Jugendlichen zu erheben.

Als Methode wurde die „Kompetenzwerkstatt“ entwickelt, die aus zwei Komponenten besteht:

- Ein unterhaltsam gestaltetes Rahmenprogramm hat Aufforderungscharakter für die Kinder und Jugendlichen. Mit der zunächst unverbindlichen Teilnahme wird die Attraktivität des Vorhabens für die Zielgruppe hergestellt. Das Einlösen im Vorfeld der Veranstaltung zugesandter Gutscheine gegen einen Teilnehmerschein wirkt aktivierend auf die Zielgruppe und fördert die Mitmachbereitschaft. Ein Markt der Möglichkeiten stellt die unterschiedlichen Kompetenzfelder vor, gleichzeitig wirken auch hier Mitmachaktionen animierend.

- In themenbezogenen Kompetenzgruppen werden durch ein moderationsgestütztes Beteiligungsverfahren die Kompetenzen und Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen erfasst. Dieser Prozess wird von eigens ausgebildeten Moderatoren/innen verantwortlich geleitet und moderiert. Mit klassischen Moderationsmethoden (Metaplan) werden ein Kommunikationsprozess initiiert und die Kompetenzen und Erfahrungen der Kinder und Jugendlichen systematisch erfasst. In einem praktischen Mitmachteil – angeleitet durch einen ‚Kompetenzrepräsentanten‘ –, sollen die Teilnehmer/innen ihre Fähigkeiten in einem speziellen Kompetenzfeld erkennen und überprüfen, inwieweit vorhandenes Interesse an einem Kompetenzbereich sich auch im praktischen Tun manifestiert. Bei den ‚Kompetenzrepräsentanten‘ handelt es sich um Personen, die über Kenntnisse der Fähig- und Fertigkeiten in dem jeweiligen Kompetenzfeld verfügen. Sie sind in dem Kompetenzfeld beruflich aktiv, haben oftmals ihr Interesse oder Hobby zum Beruf gemacht und können eine Vorbildfunktion für die jeweils anzusprechende Zielgruppe übernehmen. In einem dritten Schritt werden die Probleme und Hindernisse im Zusammenhang mit der Kompetenzentwicklung gesammelt und im Anschluss ein individueller Maßnahmeplan für jede/n Teilnehmer/in erstellt. Dazu stehen so genannte ‚Ressourcen‘ bereit. Sie sind Akteure aus dem Sozialraum oder dem örtlichen Umfeld, die den Kindern und Jugendlichen Angebote für die Entwicklung ihrer individuellen Kompetenz machen können, mit der Zielgruppe Vereinbarungen schließen und diese auch realisieren. Die ‚Ressourcen‘ können beispielsweise Akteure der sozialen Arbeit von im Sozialraum tätigen Trägern, Institutionen und Einrichtungen sein. Auch Ehrenamtliche z.B. von örtlichen Vereinen können diese Funktion übernehmen.

Die Veranstaltung fand auf einem Platz und in den Einrichtungen der Gernsheimer Straße, also im Sozialraum der Zielgruppe statt und blieb auch in den thematischen Kompetenzgruppen auf den Sozialraum des Quartiers bezogen.

Aufbauend auf die Ergebnisse der Kompetenzgruppen wurden angemessene Angebote und Maßnahmen der Jugendhilfeakteure im Sozialraum Gernsheimer Straße abgeleitet, die die individuellen Bedürfnisse und Kompetenzen der Kinder und Jugendlichen aufgreifen. Deren Umsetzung wurde später mit Akteuren und Einrichtungen im Sozialraum im Rahmen durch ein Kontraktmanagement vereinbart.

### **Durchführung der Fallstudie**

Im Rahmen der Fallstudie wurde zunächst in gemeinsamer Arbeit und Abstimmung mit dem Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln – Koordinationsstelle Jugendberufshilfe sowie dem Bezirksjugendamt Kalk nach der Projektmanagementmethode eine Projektkonzeption erstellt, in der das Projekt „Kompetenzwerkstatt“ entwickelt wurde.

Die Konzipierung sowie der Ablauf und die Durchführung des Projekts „Kompetenzwerkstatt“ orientierten sich an den Modellen und Methoden des Projektmanagements. Der Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management war insbesondere zuständig für die beratende Begleitung des Realisierungsprozesses speziell im Hinblick auf die Optimierung der projektförmigen Abwicklung und die prozessorientierte Qualitäts- und Ergebnissicherung.

Im Folgenden werden die wesentlichen Schritte und Aktivitäten der Projektabwicklung dargestellt, die ein ergebnisorientiertes Projektmanagement im Projekt „Kompetenzwerkstatt“ sicherstellten. Die dargestellten Aktivitäten wurden vom Forschungsteam in Abstimmung und Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern entwickelt. Die Umsetzung wurde vom Forschungsteam beratend und evaluierend begleitet.

- Installation einer Steuerungsgruppe  
Die Steuerungsgruppe setzte sich aus Mitarbeiter/innen der kooperierenden Einrichtungen - Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln, Bezirksjugendamt Kalk, Forschungsschwer-

punkt Sozial • Raum • Management, Kölner Spielwerkstatt e.V. – und der Geschäftsstelle zusammen. Die Aufgaben der Steuerungsgruppe lagen in der strategischen Steuerung, der Festlegung inhaltlicher Rahmenbedingungen sowie der Überprüfung des Projektverlaufs. Die Steuerungsgruppe war somit wesentlich verantwortlich für die zielorientierte, effektive Abwicklung und Umsetzung des Projekts.

- **Einrichten einer Geschäftsstelle**  
Die Geschäftsstelle war angesiedelt im Bezirksjugendamt Kalk und zuständig für die organisatorischen und administrativen Tätigkeiten im Zusammenhang mit der geplanten Veranstaltung sowie für die Öffentlichkeitsarbeit. Ihr oblag damit die Verantwortung für eine professionelle operative Abwicklung.
- **Projektpräsentation**  
Zum offiziellen Start gab es eine öffentliche Präsentation des Projekts vor Trägern, Institutionen und Einrichtungen des Sozialraums Gernsheimer Straße. Damit sollte das geplante Projekt bekannt gemacht werden und eine hohe Akzeptanz bei den Institutionen und Akteuren im Sozialraum erreicht werden. Nur durch die Aktivierung und den Einbezug der sozialräumlich relevanten Akteure und Institutionen konnte eine erfolgreiche Umsetzung sichergestellt werden. Dazu leistete die Auftaktpräsentation einen wesentlichen Beitrag.
- **Durchführung einer Vorexploration**  
Um die Bedürfnisse der Zielgruppe vor Ort zu ermitteln, wurde eine Befragung von Kindern und Jugendlichen sowie Akteuren der sozialen Arbeit im Sozialraum durchgeführt. Die Ermittlung des Bedarfs der Zielgruppe war grundlegend, um die Konzeption und Zielsetzung des Projekts passgenau auf die Zielgruppe und ihre Situation zuzuschneiden.
- **Öffentlichkeitsarbeit (Aktivierung der Zielgruppe und Pressekonferenz)**  
Um möglichst viele Kinder und Jugendliche des Sozialraums für die Teilnahme an der Kompetenzwerkstatt zu gewinnen, wurden diese angeschrieben und über verschiedene Schlüsselakteure gezielt und wiederholt angesprochen. In die Aktivierung wurden auch die Eltern einbezogen. In einer Pressekonferenz mit der Abteilungsleiterin des Bereichs Jugendförderung im Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln und mit Repräsentanten des Netzwerks wurde das Vorhaben der Presse vorgestellt. Eine gute Öffentlichkeitsarbeit sorgte dafür, dass viele Kinder und Jugendliche des Sozialraums von der geplanten Kompetenzwerkstatt erfuhren und daran teilnahmen.
- **Durchführung der Kompetenzwerkstatt Gernsheimer Straße**  
Am 8. November 2002 wurde die Kompetenzwerkstatt in der Gernsheimer Straße unter großer Beteiligung erfolgreich durchgeführt.
- **Nachbetrachtung**  
Im Rahmen der Steuerungsgruppe wurden die Zusammenarbeit und der Ablauf der Veranstaltung evaluiert. Diese Reflexion mit allen an der konkreten Planung und Umsetzung beteiligten Akteuren war insbesondere relevant, um abschließend den Projekterfolg und das Projektmanagement zu bewerten.
- **Expertenworkshop mit den lokalen Akteuren**  
Zur Erstellung eines Maßnahmeplans auf der Grundlage der Ergebnisse der Kompetenzwerkstatt wurde im Nachgang der Kompetenzwerkstatt ein Workshop mit lokalen und anderen relevanten Akteuren des Sozialraums Gernsheimer Straße durchgeführt. Auf der Grundlage der Bedarfe, die sich aus der Kompetenzwerkstatt ergeben hatten, wurde vereinbart, welche Maßnahmen für welche Zielgruppe von vom bis wann anzustoßen bzw. durchzuführen sind. Die getroffenen Vereinbarungen wurden in einem Kontraktmanagement festgehalten.

Das Forschungsteam, das auch Teil der Steuerungsgruppe war, war in alle entscheidenden Konzeptionierungsphasen eingebunden. Das Team beriet und unterstützte die Akteure der Stadt Köln zunächst bei der Erstellung der Projektkonzeption, die zur Beantragung von Fördermitteln für das Projekt eingereicht wurde. Nach der Akquisition beriet und begleitete das Forschungsteam die Steuerungsgruppe im Hinblick auf eine effektive und zielorientierte Projektumsetzung und -abwicklung. Der Beratungsprozess orientierte sich vor allem an den im bisherigen Verlauf des Forschungsvorhabens „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung“ erarbeiteten Ergebnissen in Bezug auf ein professionelles Projektmanagement in der sozialen Arbeit.

### Resümee

Bei dem Projekt „Kompetenzwerkstatt Gernsheimer Straße“ handelt es sich um ein relativ komplexes Kooperationsprojekt, an dem viele Akteure aus unterschiedlichen Bereichen beteiligt waren. Die Beteiligung vieler Akteure bedeutet einen relativ hohen Abstimmungsbedarf. Eine besondere Herausforderung war zudem der sehr knappe Zeitrahmen: zwischen der Mittelbereitstellung und der Durchführung der Kompetenzwerkstatt lagen knapp 2 ½ Monate. In diesem Zeitraum musste die Projektkonzeption umgesetzt werden. Die beschriebenen Rahmenbedingungen erfordern ein sehr strukturiertes und straffes Projektmanagement und -controlling. Eine detaillierte Planung ist hier besonders wichtig. Die Zielsetzungen und die anstehenden Aufgaben müssen bei einem solch knappen Zeitrahmen sehr konkret und klar sein, die Umsetzung muss stets nachgehalten, überprüft und reflektiert werden. Die hohe Anzahl der Projektbeteiligten aus unterschiedlichen Bereichen erfordert eine eindeutige Aufgabenbeschreibung und -zuweisung, so dass möglichst wenig Abstimmung während der Umsetzung notwendig ist.

Folgende Projektphasen sind in einem relativ komplexen Kooperationsprojekt wie der Kompetenzwerkstatt mit vielen unterschiedlichen Beteiligten von besonderer Bedeutung und sollten deshalb vor Beginn der Umsetzungsphase stattfinden:

- **Teamfindung**  
Die verschiedenen am Projekt beteiligten Akteure müssen sich kennen lernen. Dabei muss deutlich werden, wer von welcher Institution kommt und in welchem Zusammenhang er/sie am Projekt beteiligt ist. Einzelne Teams, die innerhalb des Projekts zusammenarbeiten, müssen sich zusammenfinden und definieren (z.B. Team aus Moderatoren/innen).
- **Aufgaben- und Rollendefinition**  
Eine der relevantesten Aufgaben ist die Klärung und Abstimmung der Rollen und Aufgaben aller beteiligten Akteure. Dabei ist festzuhalten, wer welche Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen besitzt und wo Grenzen von Zuständigkeiten liegen. So erhält jeder sein klar definiertes Arbeits- und Handlungsfeld mit den entsprechenden Aufgaben und Befugnissen.
- **Begriffsdefinition**  
Es wird empfohlen, eine Klärung und Abstimmung von Terminologien und Bezeichnungen vorzunehmen, denn oftmals werden als selbstverständlich gebrauchte Begriffe unterschiedlich verstanden. Dies ist insbesondere bei der Zusammenarbeit von Akteuren aus verschiedenen Professionen und Arbeitszusammenhängen oder wenn neue Begrifflichkeiten eingeführt werden umso wichtiger.

Eine frühzeitige Abstimmung und Klärung der genannten Aspekte unter allen Beteiligten hilft Missverständnisse, Unklarheiten und Konflikte zu vermeiden und ermöglicht eine reibungslosere Projektumsetzung. Zudem wird Zeit für zusätzliche Abstimmungen eingespart, was insbesondere in zeitkritischen Projekten bedeutsam ist.

### 7.3 Fallstudie 2: Projektförderung im Stadtteil

Auch die zweite Fallstudie wurde in Kooperation mit dem Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln – Koordinationsstelle Jugendberufshilfe – und dem Bezirksjugendamt Kalk durchgeführt. Es wurde dafür ein Förderprojekt (Bundesprogramm „Lokales Kapital für Soziale Zwecke“) ausgewählt, im dessen Rahmen ein idealtypisches Verfahren zur Akquisition, Konzeption und Durchführung von Projekten der sozialen Arbeit nach der Projektmanagementmethode erprobt werden konnte.

Ziel des Beratungsprozesses von Seiten des Forschungsteams war es, Fachkräfte der sozialen Arbeit zunächst bei der Erstellung eines fundierten Förderantrages dahingehend zu beraten und zu unterstützen, dass die Aussicht auf den Erhalt von Drittmitteln gewährleistet war. Im weiteren Verlauf diente die Beratung der Entwicklung und Implementierung eines Projektmanagementleitfadens für die erfolgreiche Realisierung von geförderten Projekten auf der Stadtteil- sowie der Trägerebene. Dabei ging es um eine möglichst effektive und effiziente Nutzung der im Stadtteil zur Verfügung gestellten Fördermittel.

In einem ersten Schritt wurden sozialpädagogische Fachkräfte im Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln – Koordinationsstelle Jugendberufshilfe sowie der Bezirksjugendpfleger des Fördergebietes Kalk bei der Erstellung einer Projektkonzeption nach der Projektmanagementmethode zur Akquisition eines Förderprogramms beraten und unterstützt. Hierbei ging es um die Akquisition von Fördermitteln aus einem Bundesprogramm für den Stadtteil Kalk. Nach der erfolgreichen Projektakquisition wurde die Leiterin der Koordinationsstelle Jugendberufshilfe der Stadt Köln, die für die Gesamtkoordination des Förderprogramms im Stadtgebiet Köln zuständig ist und der Bezirksjugendpfleger in Kalk, der die Umsetzung des Förderprogramms im Gebiet Kalk koordiniert, in den weiteren Arbeitsschritten dahingehend beraten, das Förderprogramm im Stadtteil Kalk erfolgreich zu installieren und umzusetzen.

Ein weiterer Baustein war die Beratung von Trägern und Einrichtungen der sozialen Arbeit in Kalk bei der Erstellung ihrer Projektanträge, mit denen sie sich um die finanzielle Förderung von Projekten aus den akquirierten Fördergeldern bewarben sowie die Beratung bei der Umsetzung und Realisierung ihrer Projekte.

#### **Projektakquisition auf Stadtteilebene**

In Folge der Finanzmittelknappheit in den Kommunen sind sowohl freie als auch öffentliche Einrichtungen und Träger der sozialen Arbeit immer mehr auf zusätzliche Fördermittel angewiesen, um ihre Arbeit aufrecht zu erhalten bzw. neue oder zusätzliche Angebote schaffen zu können. Bei einem Großteil der Träger und Einrichtungen des Sozialbereichs gehört es bereits zum Alltagsgeschäft, Gelder für zusätzliche Maßnahmen und Projekte einzuwerben.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Einwerben von Fördermitteln ist ein guter Projektantrag mit einer fundierten Projektkonzeption. Dies beinhaltet im Wesentlichen eine professionelle und nachvollziehbare Begründung des Bedarfs, eine klare, konkrete Zielformulierung, ein professionelles Umsetzungskonzept sowie einen realistischen und detaillierten Finanzplan. Eine gute Projektkonzeption bildet zudem die Grundlage für eine erfolgreiche Projektumsetzung.

Der fachliche und wissenschaftliche Beratungsprozess für das Jugendamt der Stadt Köln und für sozialpädagogische Fachkräfte im Untersuchungsgebiet Köln-Kalk setzte an dieser Situation an und bezog sich zunächst auf die Antragstellung zum Erhalt von Drittmitteln aus einem Förderprogramm des Bundes. Nach dem Modell der ‚Lernenden Organisation‘ wurde der Blick für eine richtige Anlage von Projekten unter den Beteiligten entwickelt und vertieft. Im Rahmen der Vorgaben des Förderprogramms wurden sozialpädagogische Fachkräfte im Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln – Koordinationsstelle Jugendberufshilfe sowie der Bezirksjugendpfleger des Fördergebietes

Kalk bei der Erstellung einer Projektkonzeption unterstützt. Im Prozess der Antrags- und Konzeptionserstellung war das Team des Forschungsprojekts „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung“ insbesondere zuständig für die beratende Begleitung, speziell im Hinblick auf die Abwicklung nach der Projektmanagementmethode und die prozessorientierte Qualitätssicherung. Die Unterstützungs- und Beratungsleistung bezog sich vor allem auf die Projektplanung und -konzeption, deren Güte nicht nur wesentliche Auswirkungen auf die Gewährung der beantragten Finanzmittel, sondern auch auf die spätere Steuerung des Gesamtprozesses hat.

Das Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln als Antragsteller und das Forschungsteam in seiner Funktion als wissenschaftliche Beratung erarbeiteten in gemeinsamen Arbeitssitzungen erste Projektpläne für die Antragsstellung. Dabei wurde zunächst ein zeitlicher Verlaufsplan von der Festlegung der Zuständigkeiten bis zum Antragsversand erstellt. Neben der inhaltlichen Programmierung wurden die Akteure auch im Hinblick auf den Aufbau einer geeigneten (Gremien-)Struktur für die Projektorganisation beraten.

Des Weiteren unterstützte das Forschungsteam die Ableitung und Formulierung von Entwicklungszielen, die Erstellung einer Skizze für ein integriertes Handlungskonzept sowie die Erarbeitung detaillierter, auf die Entwicklungsziele ausgerichteter Handlungsschritte für das Fördergebiet Kalk.

Das Forschungsteam der Fachhochschule sicherte in seiner begleitenden und beratenden Funktion die Qualität der folgenden Aufgaben:

- die Erarbeitung eines konkreten Zeitstrukturplanes für die Antragsphase,
- die Erarbeitung eines Organisationsmodells für das geplante Projekt innerhalb der Stadt Köln,
- die Erstellung eines Modells für einen lokalen Aktionsplan, der eine detaillierte Problemlagenanalyse sowie daraus entwickelte Zielperspektiven und ein Handlungskonzept für den Stadtteil Kalk enthält,
- die Durchführung von Methoden der Sozialraumanalyse zur Auswertung von Sozialraumdaten und zur Definition der lokalen Problemkonstellation,
- die Erarbeitung von Definitionen für die Problemlagen innerhalb des Fördergebietes Kalk,
- die Unterstützung bei der Ableitung und Formulierung von Entwicklungszielen für das Fördergebiet,
- die Erstellung einer Skizze für ein integriertes Handlungskonzept Kalk,
- die Erarbeitung detaillierter, auf die Entwicklungsziele ausgerichteter Handlungsschritte für das Fördergebiet.

### **Projektumsetzung auf Stadtteilebene**

Nach der erfolgreichen Akquisition der Fördermittel für den Stadtteil Kalk, ging es im Weiteren um die Beratung hinsichtlich einer erfolgreichen Installation und Realisierung des Förderprogramms und die Vergabe der Fördermittel an Projekte im Stadtteil. Der Beratungs- und Unterstützungsprozess für den Bezirksjugendpfleger in Kalk, der das Förderprogramm in Kalk koordiniert, umfasste zunächst die gemeinsame Erarbeitung eines Projektumsetzungskonzepts, d.h. die Strukturierung des Projektablaufs und die zu erledigenden Aufgaben. Darauf aufbauend zielte die Beratung auf eine professionelle und effektive Umsetzung des Förderprojekts im Fördergebiet Kalk.

Ziel dieser Beratungsphase war die Entwicklung und Implementierung eines Handlungskonzepts für die erfolgreiche Realisierung des Projektprozesses im Fördergebiet. Dabei ging es um eine möglichst effektive und effiziente Nutzung der zur Verfügung gestellten Fördermittel.

Ein Aspekt der Beratung für die Koordinationsstelle in Kalk durch das Forschungsteam umfasste die Erarbeitung und Formulierung von Standards und Mindestanforderungen für qualitativ gute Projektanträge im Hinblick auf die Vergabe der Fördergelder. Das Forschungsteam war zudem bei der Vorbewertung und Vorauswahl eingegangener Projektanträge beratend tätig. Die endgültige Auswahl der zu bewilligenden Projekte trifft ein aus Bürger/innen und professionellen Akteuren zusammengesetzter Ausschuss im Stadtteil. Um das Verfahren jedoch nicht allzu aufwändig zu gestalten, hat das Forschungsteam ein Verfahren für eine Vorauswahl durch die Koordinationsstelle entwickelt. Im Rahmen dieser Vorauswahl werden Mindestanforderungen und relevante Kriterien der Projektanträge begutachtet. Gegebenenfalls werden die Träger und Einrichtungen aufgefordert, bestimmte Aspekte nachzuarbeiten. Die eingegangenen Anträge werden dann für den Ausschuss so aufbereitet und zusammengefasst, dass eine relativ einfache und klare Übersicht für das Endauswahlverfahren entsteht.

Die durch die Träger und Einrichtungen eingereichten Projektanträge müssen eine fundierte Konzeption enthalten. Hieraus muss der Bedarf für das Projekt ersichtlich werden, konkrete Zielformulierungen und entsprechende Indikatoren müssen vorhanden sein und eine professionelle Umsetzung sowie Methoden müssen beschrieben sein. Außerdem wird ein realistischer, detaillierter Finanzplan erwartet. Entscheidend ist aber, dass die eingereichten Projektanträge dem Kalker Aktionsplan entsprechen. Sie müssen mit ihrem Ansatz den dort formulierten Problemlagen begegnen und auf die formulierten Leitziele hinarbeiten.

Zusammenfassend diente die wissenschaftliche und fachliche Beratung des Forschungsteams der Fachhochschule im ersten Förderjahr der Sicherung der Qualität der folgenden Projektschritte:

- Die Erarbeitung detaillierter, auf die Entwicklungsziele ausgerichteter Handlungsschritte für das Fördergebiet Kalk.
- Installation des Förderprogramms im Stadtteil Kalk  
Beratung bei der Erstellung (a) eines Konzepts zur Öffentlichkeitsarbeit, das das Förderprogramm vor Ort bekannt machen sollte und das über die Förderbedingungen informiert sowie (b) eines Konzepts zur Schaffung der notwendigen Strukturen im Stadtteil.
- Einrichten eines Ausschusses zur Projektauswahl  
Fachliche Beratung zur Zusammensetzung und Einrichtung eines Begleitausschusses vor Ort, der über die Vergabe der Fördergelder entscheidet.
- Zertifizierungsverfahren zur Auswahl von Projekten  
Entwicklung eines Kriterienkatalogs für den Auswahlausschuss, mit Hilfe dessen beantragte Projekte bewertet und schließlich eine Auswahl über zu fördernde Projekt getroffen wurde. Das Forschungsteam der Fachhochschule hat dazu, entsprechend der Vorgaben des Förderprogramms und des Antragsformulars, einen Kriterienkatalog entwickelt, mit Hilfe dessen sich Projektanträge auf ihre Güte und Förderfähigkeit bewerten lassen. Der Kriterienkatalog fragt alle Aspekte ab, die eine qualifizierte Projektkonzeption enthalten sollte und bietet gleichzeitig Bewertungsvorgaben an.  
Der Ausschuss, der die Auswahl der zu fördernden Projekte trifft, wurde vom Forschungsteam im Hinblick auf die Qualitätskriterien eines gelungenen und förderungsfähigen Projektantrags und die Anwendung des Kriterienkatalogs beraten.

Um nach dem ersten Förderjahr Mittel zur Fortführung aus dem Förderprogramm zu erhalten, musste der für den Stadtteil Kalk in der ersten Projektphase aufgestellte Aktionsplan überarbeitet und fortgeschrieben werden. Die Fortschreibung sollte dazu dienen, die erste Projektphase zu evaluieren und zu bewerten und daraus folgend eventuell nachzusteuern, um die zweite Phase noch strukturierter, effektiver und zielgerichteter abzuwickeln.

Das Forschungsteam der Fachhochschule beriet die Koordinationsstelle Kalk im Hinblick auf das

Vorgehen sowie die inhaltliche Ausgestaltung bei der Evaluierung und Fortschreibung des Aktionsplanes.

Konkret beinhaltete die Fortschreibung

- die Überprüfung und Weiterentwicklung der definierten Problemlagen,
- die Bewertung der Zielerreichung und eine Anpassung der Zielformulierung,
- die Beurteilung erzeugter Wirkungen,
- die Formulierung konkreter Umsetzungsschritte für die zweite Projektphase und
- die Zielgruppendefinition.

Das Forschungsteam führte zudem eine Evaluation der im Rahmen der ersten Projektphase abgelaufenen Prozesse der Steuerung und Koordination durch. Daraus wurden Empfehlungen entwickelt, wie das weitere Projektmanagement durch die Koordinationsstelle in Kalk gestaltet und der Prozessverlauf optimiert werden können. In einem Metaplan-gestützten Verfahren in Form eines Problem-Analyse-Schemas (vgl. Seifert 2002) wurden zunächst die aufgetretenen Probleme und Schwierigkeiten festgehalten. Diese wurden dann den Kategorien a) Antrags- und Startphase, b) Struktur/Organisation, c) Prozess und d) Koordination zugeordnet. In einem nächsten Schritt wurden für jedes Problem Lösungsvorschläge erarbeitet. Für jeden Lösungsvorschlag wurde anschließend überlegt, wer an der Problemlösung arbeiten könnte bzw. sollte und welche Instrumente dazu hilfreich sein könnten. Schließlich wurde ein Zeitplan aufgestellt, bis wann von wem welche Lösungen umgesetzt sein sollten (Maßnahmeplan).

Im Hinblick auf die Vorbereitung und den Start der zweiten Projektphase im Stadtteil Kalk wurde ein konkreter Zeitplan erarbeitet. Dieser sollte eine möglichst optimale und strukturierte Abwicklung sicherstellen und verhindern, dass sich Probleme und Schwierigkeiten der ersten Projektphase wiederholen. Die Beratung durch das Fachhochschulteam zielte auf eine professionelle und effektive Umsetzung der Projekte und der Projektkoordination in Kalk.

Zum Beginn der zweiten Projektphase unterstützte und beriet das Forschungsteam die Koordinationsstelle in Kalk bei der Überarbeitung der Standards und Mindestanforderungen für förderungswürdige Projektanträge. Es war zudem bei der Vorbewertung und Vorauswahl der eingegangenen Projektanträge beratend tätig.

Der Kriterienkatalog zur endgültigen Auswahl der als förderungsfähig eingestuften Projekte wurde ebenfalls evaluiert und unter Einbezug der Rückmeldungen des Auswahlausschusses überarbeitet. Dadurch wurden die Auswahlkriterien für die Förderanträge noch zielorientierter und die Bearbeitungszeit weiter verkürzt.

Das Forschungsteam der Fachhochschule sicherte damit in der zweiten Förderphase über seine begleitenden Forschungen und die darauf basierende beratende Funktion die Qualität der folgenden Aufgaben und Prozesse:

- Fortschreibung des Aktionsplans in Kalk,
- Evaluation der Abläufe und Prozesse der ersten Projektphase und Erarbeitung von Empfehlungen für eine Optimierung des Projektmanagements im weiteren Verlauf für die Kalker Koordinationsstelle,
- Vorauswahlverfahren zu einer ersten Bewertung der Projektanträge durch die Koordinationsstelle.

## Beratung von Trägern und Einrichtungen

Das Forschungsteam hat Träger und Einrichtungen der sozialen Arbeit des Stadtteils Kalk, die im Rahmen des Förderprogramms Projektanträge stellten, im Hinblick auf die Anforderungen des Auswahlverfahrens und einer qualifizierten Projektkonzeption beraten und qualifiziert. Hier flossen insbesondere die im Rahmen des Forschungsprojekts „Sozialpädagogische Projekt und soziale Stadtteilentwicklung“ erarbeiteten Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Empfehlungen für ein Projektmanagement in der sozialen Arbeit ein. Der Schwerpunkt der Beratung lag zunächst auf der Erstellung professioneller Projektkonzeptionen, die im Wesentlichen eine professionelle und nachvollziehbare Begründung des Bedarfs, eine klare, konkrete Zielformulierung, ein professionelles Umsetzungskonzept sowie einen realistischen und detaillierten Finanzplan beinhalten müssen. Ein besonderer Fokus wurde dabei auf die Zielentwicklung und -formulierung nach dem SMART-Schema (vgl. Schiersmann/Thiel 2000) und der Bildung von entsprechenden Indikatoren in den Projektanträgen gelegt.

Ziel der Beratung durch das Forschungsteam war es, eine gute Qualität der Projektanträge sicherzustellen, so dass diese als förderungswürdig eingestuft werden konnten.

Im zweiten Förderjahr lag der Schwerpunkt der Beratung von Trägern und Einrichtungen der sozialen Arbeit in Kalk auf den Themenbereichen Kommunikation und Evaluation.

### *a) Kommunikation*

Verschiedene Formen der Kommunikation sind wichtig für die Prozessgestaltung von Projekten, aber auch für den Kontakt mit Kooperationspartnern oder nach außen. Das Forschungsteam hat die Projektträger in Kalk bezüglich verschiedener Kommunikationsinstrumente und deren Anwendung beraten. Damit sollte eine Verbesserung der Kommunikationsprozesse der Kalker Projektträger erreicht werden.

Um die Arbeit in den Projekten nach außen zu dokumentieren, aber auch um für die Arbeit zu werben und möglicherweise langfristig Sponsoren zu finden, empfiehlt sich eine gute Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Wie eine professionelle Pressemitteilung oder Projektpräsentation, zum Beispiel für eine Darstellung im Internet, aufgebaut und gestaltet sein muss, war Gegenstand der Beratung und Qualifizierung durch das Forschungsteam.

Als Instrument zur Ideengenerierung, zum Beispiel für neue Projekte, wurde den Trägern und Einrichtungen beispielhaft die ‚6-3-5-Methode‘<sup>1</sup> für die Durchführung von Brainstormings vorgestellt und vermittelt.

Um beispielsweise mit Kooperationspartnern verbindliche Vereinbarungen zu treffen und die Qualität der Zusammenarbeit sicherzustellen, können Kontrakte zwischen den Kooperationspartnern geschlossen werden. Die Projektträger wurden daraufhin beraten, welche Aspekte und Inhalte ein solcher Kontrakt enthalten sollte.

### *b) Evaluation*

Von jedem Projektträger wird im Rahmen des Förderprogramms eine Auswertung der abgewickelten Projekte gefordert. Während diese Auswertung jedoch eher quantitative Aspekte abfragt, hat das Forschungsteam der Fachhochschule den Trägern und Einrichtungen in Kalk eine umfassende, qualitative Evaluation ihrer Projekte empfohlen und sie im Hinblick auf die Durchführung einer Evaluation beraten.

Eine professionelle Evaluation nach Abschluss eines Projekts ist unverzichtbar, um den Projekterfolg,

---

<sup>1</sup> 6-3-5-Methode: Jeder der 6 Teilnehmer skizziert in einer 3-spaltigen Tabelle 3 Projektideen in die erste Zeile. Nach 5 Minuten wird das Formular an den Tischnachbarn weitergegeben. Dieser füllt die zweite Zeile des Formulars mit neuen Projektideen oder auf die erste Zeile bezogenen Ideen aus. So geht es weiter bis alle 6 Teilnehmer das Blatt mit ihren Ideen gefüllt haben. Insgesamt entstehen so 18 Ideen pro Blatt,  $6 \times 18 = 108$  Ideen in 30 Minuten.

d.h. das Erreichen der angestrebten Ziele zu bewerten. Evaluiert werden sollten auch tatsächliche und mögliche Auswirkungen der Projektarbeit auf die Einrichtung, die Qualität der Rahmenbedingungen sowie die Art und Effektivität der Projektdurchführung. Besonders, wenn Anschluss- oder Nachfolgeprojekte geplant sind, kann eine Evaluation vorausgehender Projekte wertvolle Ansatzpunkte und Hinweise für eine erfolgreiche Umsetzung nachfolgender Projekte bieten.

Das Forschungsteam hat Träger und Einrichtungen, die im Rahmen des Förderprogramms Projekte durchgeführt hatten, im Hinblick auf die Anforderungen und die Abwicklung einer Evaluation beraten. Den Projektträgern wurden dabei zum einen die verschiedenen Formen von Evaluation vermittelt als auch Methoden und Instrumente für die Durchführung einer Evaluation an die Hand gegeben.

Ziel der Beratung durch das Forschungsteam war es, eine gute Qualität der Projektauswertungen sicherzustellen, so dass die Erkenntnisse und Erfahrungen der ersten Projektphase genutzt werden können, um die Qualität der Projekte in der zweiten Phase zu sichern bzw. zu verbessern.

### **Resümee**

Die sehr kurzfristig vor dem offiziellen Beginn des Förderprogramms im Stadtteil gegebene Zusage über den Erhalt und die Freigabe der Bundesfördermittel, bedeutete eine äußerst kurze Vorbereitungs- und konkrete Planungszeit für die Umsetzung des Förderprogramms auf der Stadtteilebene. Es musste recht schnell agiert werden, da das Förderprogramm eine begrenzte Laufzeit hatte, so dass eine differenzierte Planung und professionelle Umsetzung im Sinne des Projektmanagements unter Zeitdruck teilweise zu kurz kam. Hier leistete die Evaluation zum Ende der ersten Projektphase einen wertvollen Beitrag. Im Rahmen der Evaluation wurden ausführlich die abgelaufenen Prozesse, die vorhandenen Strukturen sowie inhaltlich-fachliche Aspekte bewertet. Daraus wurden schließlich eine Planung und ein Konzept für die zweite Projektphase abgeleitet, so dass diese deutlich professioneller und zielgerichteter abgewickelt werden konnte.

Unsere Empfehlung geht aufgrund der Erfahrung in der dargestellten Fallstudie in die Richtung, sich auch unter Zeitdruck und in zeitkritischen Phasen die Zeit für professionelle Planung und Reflektion zu nehmen, wenn dadurch die Qualität der Umsetzung und des Ergebnisses positiv beeinflusst werden kann. Auch wenn damit für andere Dinge notwendige Zeit scheinbar „verloren“ geht, rentiert sie sich, wenn dadurch der weitere Ablauf ungestörter und glatter vonstatten gehen kann und dadurch ein zufriedenstellenderes Ergebnis verzeichnet werden kann.

Der personelle Wechsel der Stelle des Bezirksjugendpflegers, der für die Abwicklung des in der Fallstudie betrachteten Förderprogramms zuständig war, war ein kritischer Faktor für eine qualitätsvolle Projektumsetzung. Zumal der Zeitraum bis zur Wiederbesetzung der Stelle recht lang war, wenn diese Übergangsphase auch durch eine kommissarische Besetzung überbrückt wurde. Personelle Wechsel bedeuten immer auch Informationsverluste und Einarbeitungsphasen, die wiederum ein zeitkritischer Faktor werden können. Es ist daher empfehlenswert, bei einem Stellenwechsel den neuen Mitarbeiter möglichst früh zu benennen und einzuarbeiten, vor allem wenn es sich um die Stelle der Projektleitung handelt. Im Optimalfall findet eine Einarbeitung durch den ausscheidenden Mitarbeiter statt.

Die Sichtung und Vorbewertung der eingereichten Projektanträge der Einrichtungen und Träger der sozialen Arbeit in Kalk, zeigte nochmals deutlich den Professionalisierungs- und Qualifizierungsbedarf hinsichtlich der Erstellung einer qualifizierten Projektkonzeption. Insbesondere die Zielformulierung und die dazugehörige Indikatorenbildung sowie die Aufstellung differenzierter Finanzpläne waren in vielen Projektanträgen unzureichend.

## 8 Empfehlungen für das Projektmanagement in der sozialen Arbeit

Für eine professionelle Planung und Durchführung von Projekten, ist auch für die soziale Arbeit ein strukturiertes Projektmanagement unumgänglich (vgl. Bernath u. a. 2000). Um sich auf dem härter umkämpften Markt und vor allem in Zeiten knapper Kassen professionell zu präsentieren und potenzielle Geldgeber von einer qualitätsvollen Arbeit zu überzeugen, bietet die Methode des Projektmanagement auch für den sozialen Bereich ein wirkungsvolles Instrument. Aus den im Forschungsprojekt „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung“ durchgeführten Analysen und Fallstudien lassen sich Empfehlungen für ein Projektmanagement in der sozialen Arbeit ableiten, die im Folgenden dargestellt werden. Über die Projektphasen hinaus, werden Anregungen zu den Themenbereichen Kooperation und Vernetzung, Qualitätsmanagement und Finanzierung gegeben. Abschließend werden Empfehlungen formuliert, wie Träger und Einrichtungen der sozialen Arbeit Projekte als Chancen für innovative Entwicklungen nutzen können.

### 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.

#### *Konzeptionierung und Bedarfsanalyse*

Zu einem professionellen Projektkonzept gehört eine nachvollziehbare Begründung des Bedarfs für das beschriebene Projekt. Dem sollte idealerweise eine strukturierte Bedarfsanalyse zu Grunde liegen.

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 Bedarfsanalyse klärt die Notwendigkeit und potenzielle Nachfrage eines bestimmten Angebots. Gleichzeitig ergeben sich inhaltliche Schwerpunkte. Im Rahmen der Bedarfsanalyse muss zudem überlegt werden, wer und wo die jeweiligen Nutzer/innen und Kunde/innen sind. 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 die Zielgruppe in die Bedarfsermittlung einbezogen werden. Damit werden die Bedarfsanalyse und die daraus abgeleiteten Aufgaben und Ziele treffsicherer, das Projekt zielgerichteter.

### *Zielformulierung*

Ein wesentliches Element der Projektplanung ist die Zielformulierung. Sie bestimmt die Ausrichtung und Abwicklung des Projekts und ist schließlich der Maßstab für die Beurteilung des Projekterfolgs. Der Erfolg eines Projektes kann nur dann hinreichend bewertet werden, wenn Ziele als Bewertungsmaßstäbe zugrunde liegen. Zudem bedeutet Ziele setzen, „... die Voraussetzung für reflektiertes praktisches Handeln zu schaffen.“ sowie „... die eigene Praxis professionalisieren.“ (BMFSFJ 1999c). Die Ziele des Projekts sollten eindeutig, konkret, verbindlich und positiv formuliert sein und sich am SMART-Schema orientieren, d.h. Ziele sollen spezifisch, messbar, akzeptabel/attraktiv, realistisch und terminiert sein (siehe dazu S. 13). Bei der Formulierung der Ziele ist es wichtig, zwischen Mengenzielen (quantitativer Output) und Wirkungszielen (qualitativer Outcome) zu unterscheiden. 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 formuliert wird: 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, wodurch das Ziel beschrieben wird. „Indikatoren sollen konkret beschreiben, was mit dem Projektziel oder der Projektaktivität, die beurteilt werden, gemeint ist.“ (Bernath u. a. 2000). So kann auch die soziale Arbeit Ziele formulieren, die überprüfbar und nachvollziehbar sind, was schließlich auch für mehr Zufriedenheit auf Seiten der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sorgt.

Indikatoren für die Zielsetzung „Stärkung der sozialen Kompetenzen“, ein Ziel, das häufig in Projekten der sozialen Arbeit formuliert ist, können beispielsweise - je nach Situation - sein: Die Jugendlichen helfen sich gegenseitig bei den Hausaufgaben und/oder Konflikte werden nicht mehr durch Gewaltanwendung ausgetragen.

### *Projektablaufplanung*

Das Projektkonzept sollte weiterhin eine strukturierte Projektablaufplanung enthalten. Aus der Projektkonzeption ergeben sich für das Projekt unterschiedliche Aufgaben, die von bestimmten Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeitern übernommen werden, ebenso gibt es in der Regel in den Projekten bestimmte Terminvorgaben.

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 (siehe dazu Seite 16). 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*

Eine professionelle und strukturierte Projektsteuerung sichert auch in Projekten der sozialen Arbeit die Prozessqualität und einen effizienten Ablauf.

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. Über kurzfristig veränderte Bedarfe, Probleme oder kleinere konzeptionelle Änderungen müssen alle beteiligten Mitarbeiter kurzfristig und umfassend informiert werden. Eine ausführliche, umfassende Dokumentation der Projektsteuerung sollte selbstverständlich sein.

In gemeinsamen Besprechungen im Projektteam können ergänzend Projektabläufe und -inhalte sowie die Einhaltung der Zeitpläne besprochen und reflektiert

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. Zur Unterstützung der Projektsteuerung können Softwareprogramme wie MS Project hilfreich sein.

### **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.

### *Erfolgskontrolle und Evaluation*

Eine Zielerreichungskontrolle und Bewertung der Wirksamkeit sozialer Angebote wird in der sozialen Arbeit oftmals als schwierig angesehen. Klare Kriterien und konkrete Maßstäbe sind eine wichtige Grundlage für die Beurteilung des Projekterfolgs. Beobachtungen der in den Projekten tätigen Fachkräfte, mündlich geäußerte Feedbacks der Projekteilnehmer/innen oder Teilnehmerzahlen bilden einen gewissen Maßstab, sind alleine aber nicht ausreichend zur Bewertung des Projekterfolgs. Dazu bedarf es 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 (siehe dazu Seite 13) bildet die Grundlage für eine professionelle Bewertung der Projektergebnisse und ist unerlässlich, um Wirkungen und Erfolge nach außen transparent und plausibel zu machen. Der Schwierigkeit der Zielerreichungskontrolle in der sozialen Arbeit kann durch konkrete und eindeutige Zielformulierungen begegnet werden.

Evaluation ist ein wesentliches Element von Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Sie dient der Reflektion der Arbeit und liefert damit eine wichtige Grundlage für Veränderungsprozesse und Weiterentwicklungen. Die Evaluation eines Projekts kann sowohl durch externe Akteure (Fremdeva-

luation) oder aber im Rahmen einer internen Evaluation (Selbstevaluation) durchgeführt werden. Dabei wird unterschieden zwischen summativer Evaluation (Bilanzevaluation), die am Ende eines Projektes zusammenfassend durchgeführt wird und der formativen Evaluation (Verbesserungsevaluation). Formative Evaluation bedeutet, dass während des laufenden Prozesses permanent evaluiert wird. Ergebnisse werden im Sinne der Qualitätssicherung in die weiteren Planungen und Abläufe integriert (vgl. MSWWF 2000). Methoden der Evaluation sind zum Beispiel Befragungen in Form von Interviews oder Fragebögen, Beobachtungen oder Daten- und Dokumentenanalysen (z.B. Statistiken, Protokolle, Berichte oder Leitbilder).

### *Kundenzufriedenheit*

Eine systematische und regelmäßige Ermittlung der Kundenzufriedenheit ist ein wichtiger Aspekt für die Evaluation des Projekts im Hinblick auf die Wirksamkeit.

Gerade in Zeiten des Wettbewerbs und insbesondere bei Projekten und Maßnahmen, bei denen die Kundinnen und Kunden Wahlfreiheit haben, empfiehlt es sich, deren Zufriedenheit zu erfassen und zu dokumentieren und dies als Qualitätsmerkmal für die Einrichtung oder das Projekt auszuweisen. Die Feedbacks der Teilnehmerinnen und Teilnehmer dienen zudem einer Professionalisierung der Einrichtung, wenn diese kritische Bewertungen als Anlass für Veränderungen und Verbesserungen nutzt.

Die Abfrage über die Zufriedenheit der Nutzinnen und Nutzer einer Einrichtungen oder eines Projekts lässt sich am einfachsten anhand von Fragebögen durchführen. Kurze, aber prägnante Fragebögen können zum Beispiel jeweils im Anschluss an das Angebot von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern oder in anderen regelmäßigen Abständen ausgefüllt werden. Über einfache, bildhafte Fragebögen kann schon bei Kindern deren Zufriedenheit mit dem Angebot einer Einrichtung abgefragt werden. Eine detailliertere Bewertung erhält man über Befragungen, die auch in kurzer Form sehr aussagekräftig sein können. Ausführlichere Befragungen bieten sich beispielsweise nach Abschluss einer Maßnahme oder eines Projektes an. Oder immer zu einem regelmäßigen Zeitpunkt, zum Beispiel ein- bis zweimal im Jahr, werden die Nutzerinnen und Nutzer einer Einrichtung zu ihrer Einschätzung befragt. Die Teilnehmerzahl bzw. die Auslastung von Angebotsplätzen mag ein Indikator für die Zufriedenheit der Kunden/innen mit dem Projekt sein, ist aber für sich gesehen kein hinreichendes Bewertungsinstrument bezüglich der Qualität des Angebots.

### *Dokumentation*

Finanziell geförderte Projekte der sozialen Arbeit müssen in der Regel in der einen oder anderen Form dokumentiert werden. In den meisten Fällen werden von Seiten der Geldgeber im Projektverlauf Sach- oder Zwischenberichte und zum Ende eines Projektes Abschlussberichte gefordert.

Aber auch Einrichtungen und Träger sollten für sich die Bedeutung und Relevanz der Dokumentation der eigenen Arbeit erkennen. Eine gute, aussagekräftige Dokumentation ist zum einen ein wichtiger Nachweis eines qualitätsvollen Angebots und kann damit von einer Einrichtung oder einem Träger optimal für Werbezwecke eingesetzt werden. Die Beschreibung von guter Arbeit ist wichtig, um Sponsoren, Geldgeber und Politik zu überzeugen und diese für Finanzierungen und Unterstützung zu gewinnen. Zum anderen ist eine kontinuierliche Dokumentation des Projektverlaufs aber auch unerlässlich für die Steuerung eines Projekts. Ein transparentes Berichtswesen gibt jederzeit Auskunft über den Status quo eines Projekts und hilft somit „Kurs zu halten“. Dies hat zugleich einen motivierenden Faktor für alle Projektbeteiligten, wenn sichtbar wird, wie der aktuelle Umsetzungsprozess des Projekts verläuft bzw. dass das Projekt nach Plan und zielgerichtet verläuft.

Zur Dokumentation des Projektverlaufs gehören beispielsweise Teilnehmerlisten, Protokolle sowie die Sach- und Zwischenberichte. Relevante Daten sind ebenfalls die im Rahmen des Ist-Soll-

Vergleichs der Projektsteuerung gesammelten Informationen und Rückmeldungen der Projektmitarbeiter/innen.

Es empfiehlt sich, schriftlich verfasste Projektdokumentationen zusätzlich zum Beispiel durch Bildmaterial und Presseberichte anzureichern und/oder durch Foto- und Videodokumentationen zu ergänzen.

### **Kooperation und Netzwerkarbeit**

Eine zunehmende Bedeutung erlangen in der sozialen Arbeit Kooperationsprojekte. 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. Projekte, die möglicherweise alleine durch einen Träger oder eine Einrichtung nicht durchführbar wären, ließen sich durch die Bündelung finanzieller Mittel, bestimmter Materialien oder von Personal durch mehrere Einrichtungen in Kooperation doch verwirklichen. Die Devise lautet hier: „Kompensation und Kooperation statt Konkurrenz“ (Antes 2001, S. 102).

#### *Gremienarbeit*

Die Teilnahme an Arbeitskreisen und Arbeitsgruppen kann produktiv und nützlich sein, um gemeinsam mit anderen an bestimmten Themen und Fragestellungen zu arbeiten bzw. bestimmte Ergebnisse zu erarbeiten. Voraussetzung ist jedoch, dass in den Gremien konkrete Ziele verfolgt werden und die Mitglieder motiviert mitarbeiten. Gremien, die eher den Charakter von „Plauderrunden“ haben, werden oftmals als Zeitverschwendung betrachtet und längerfristig nicht mehr besucht. 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.

### **Qualitätsmanagement**

Für eine professionelle soziale Arbeit ist ein systematisches Qualitätsmanagement unverzichtbar. Insbesondere in Zeiten, in denen Einrichtungen des Sozialbereichs finanzielle Mittel selber akquirieren müssen, ist es auch für die soziale Arbeit unumgänglich, eine qualitativ hochwertige Arbeit transparent zu machen und effektives und effizientes Handeln nachzuweisen (Schiersmann/Thiel 2000, S. 24). Gute Projektkonzeptionen, professionelle Dokumentationen sowie eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit sollten als wesentliche Qualitätsmerkmale der sozialen Arbeit sichtbar gemacht werden. Ein professionelles Qualitätsmanagement ist insbesondere im Hinblick auf eine gute Außenwirkung und damit höhere Chancen auf das Einwerben von Geldern sozialer Einrichtungen und Träger wichtig. Ein zielgerichtetes Qualitätsmanagement trägt dazu bei, qualitätsvolle, erfolgreiche Ergebnisse zu erzielen und ermöglicht einen Vergleich mit den Leistungen anderer Anbieter am Markt. Es bietet zugleich die Grundlage für eine professionelle Darstellung der angebotenen Leistungen und Erfolge nach außen (vgl. Wehaus 1999).

Das Erbringen qualitativ hochwertiger Leistungen ist sicher eines der vorrangigen Qualitätsziele sozialer Arbeit. Die Orientierung an den Bedürfnissen des Klientels bzw. der Kundinnen und Kunden sowie die Fachlichkeit sind dabei wesentliche Elemente. Qualitätsmanagement umfasst aber auch die Organisation von Abläufen und Verfahren sowie die (Verwaltungs-)Strukturen. Sie sollten „kundenfreundlich“ organisiert sein und dahingehend optimiert werden, dass ein möglichst effektives und effizientes Arbeiten möglich ist. Qualitätsmanagement bezieht weiterhin die Qualifikationen und fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ein. Personalentwicklung ist also eine weitere Aufgabe im Rahmen der Qualitätssicherung (vgl. Gehrman/Müller 1999).

Folgende Qualitätsdimensionen lassen sich unterscheiden (vgl. BMFSFJ 1999b; Wehaus 1999):

- *Strukturqualität* bezeichnet die personellen und sachlichen Rahmenbedingungen einer Organisation und beinhaltet Ausstattungsmerkmale der Einrichtung (z.B. Räume und Technik) sowie Qualifikation, Art und Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- *Prozessqualität* ist die Art und Weise der Leistungserbringung sowie der Umgang mit dem Klientel bzw. den Kundinnen und Kunden. Es geht dabei um Verfahren, Abläufe, Arbeitsweisen und den Einsatz von Ressourcen.
- *Ergebnisqualität* beschreibt den Aspekt der Zielerreichung (sind die Ziele erreicht worden in und in welchem Maße?) und fragt nach Wirkungen und Nutzen der Maßnahme und der Ergebnisse.
- *Konzeptqualität* bezeichnet konzeptionelle Standards und Handlungsprinzipien, z.B. niedrigschwellige Ansätze, Lebensweltorientierung oder Partizipation.

Es sollte auch für die Träger und Einrichtungen der sozialen Arbeit selbstverständlich sein, fachliche Standards und Qualitätsmerkmale ihrer Arbeit festzuschreiben und zu überprüfen. Oftmals sind solche Standards und Handlungsprinzipien quasi als „ungeschriebene Gesetze“ vorhanden. Sie sollten aber konkret vereinbart und formuliert werden, das schafft Transparenz und Verbindlichkeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für Kundinnen und Kunden. Außerdem werden Qualitätsstandards so nach außen darstellbar und im Rahmen eines Qualitätsmanagements überprüfbar. Für das Qualitätsmanagement gibt es verschiedene Konzepte und Methoden. Zu den bekanntesten gehören das Total Quality Management (TQM), ISO 9000 ff. und das EFQM-Modell (Modell des European Foundation of Quality Management). Qualitätsmanagement kann von außen durch eine Fremdbewertung oder aber auch durch Selbstbewertung stattfinden (vgl. Wehaus 1999). Es empfiehlt sich, für die Qualitätssicherung Qualitätszirkel einzurichten. Qualitätszirkel sind projekt- oder themenbezogene Arbeitsgruppen oder vorhandene Organisationseinheiten (z.B. Teams oder Abteilungen), die sich mit Qualitätsfragen beschäftigen. Qualitätszirkel können sowohl einrichtungsintern zusammengesetzt als auch von Externen besetzt sein. Bei der internen Zusammensetzung der Qualitätszirkel, empfiehlt es sich, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus möglichst allen Ebenen und Fachbereichen zu beteiligen. Aufgabe der Qualitätszirkel über die Qualitätssicherung hinaus, ist es, „... innovative Impulse für die Zukunft der Einrichtung zu geben.“ (Gehrman/Müller 1999).

## Finanzierung

Die Finanzierung sozialer Arbeit und die Förderlandschaft im Sozialbereich befinden sich im Wandel. Die viele Jahre praktizierte institutionelle Förderung von Trägern und Einrichtungen durch die Kommunen wird, vor dem Hintergrund leerer Kassen in den Städten und Gemeinden, seit einigen Jahren sukzessive abgebaut. Die Träger und Einrichtungen der sozialen Arbeit werden zunehmend neue Finanzierungsquellen für ihre Arbeit aufsuchen und Gelder selbst akquirieren müssen. Diese neue Form der Mittelbeschaffung – die Gelder sind nicht mehr selbstverständlich vorhanden, sondern müssen über Anträge eingeworben werden – erfordert ein Umdenken im Sozialbereich. Ein weiterer neuer Aspekt ist dabei auch der Wettbewerbsgedanke. Soziale Institutionen stehen beim Akquirieren von Fördermitteln in Konkurrenz zu anderen Trägern und Einrichtungen (Schiersmann/Thiel 2000).

Die Frage der Finanzierung ihrer Angebote ist für alle Einrichtungen des Sozialbereichs ein Dauerthema. Insbesondere mit dem Auslaufen von Förderprogrammen stellt sich für jede Einrichtung die Frage nach der Finanzierung neu. In der Befragung zum Projektmanagement in der sozialen Arbeit in Köln-Kalk (siehe Kapitel 6) 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.

Hieraus entsteht eine wesentliche Forderung an die Träger und Einrichtungen des Sozialbereichs. Die Befristung von Fördermitteln und mögliche Konsequenzen müssen bewusst mitgedacht und mitgeplant werden. Die Einrichtungen müssen ihr strategisches und planerisches Handeln auf die für sie entsprechenden Konsequenzen ausrichten. Das kann zum Beispiel bedeuten, dass Strukturen geschaffen werden müssen, die ein gefördertes Angebot auch nach dem Auslaufen der finanziellen Förderung auffangen. Dazu müssen eventuell Veränderungen in der Angebots- oder Organisationsstruktur vorgenommen werden.

In Kalk wurde mit dem Auslaufen des ‚Kalk-Programms‘ die Gründung einer Stadtteil-Stiftung „Kalk Gestalten“ initiiert. Angeregt durch den Arbeitskreis Kalk hat sich aus Akteuren der Stadtverwaltung, der Politik, der Kirchen, des Bürgervereins, der lokalen Wirtschaft, der Bürgerschaft sowie von freien Trägern eine Stiftungsinitiative gegründet. Ziele der Stiftung sind unter anderem die Förderung der Sozial- und Jugendarbeit sowie von Kunst und Kultur und bürgerschaftlichem Engagement.

Hinsichtlich der endenden Förderung aus dem ‚Kalk-Programm‘ wurden in Kalk beispielsweise in einigen Fällen Vereine gegründet, die im Rahmen des Förderprogramms entstandene Angebote und Maßnahmen übernommen haben und weiterführen. Weiterhin konnte die städtische Wohnungsbau-gesellschaft dafür gewonnen werden, die (anteilige) Förderung für zwei der auslaufenden Projekte zu übernehmen.

Um Gelder für Projekte zu erhalten bzw. die mit dem Auslaufen von Förderprogrammen wegfallenden Mittel zu ersetzen, bieten sich verschiedene Finanzierungsquellen an. Zunächst einmal gilt es einzuschätzen, welche Fördermöglichkeiten in Betracht kommen und wo die größten Chancen einer Förderung liegen.

Eine Möglichkeit ist die Finanzierung über öffentliche Gelder, zum Beispiel durch die verschiedenen Förderprogramme des Landes, des Bundes oder der Europäischen Union. Hier gilt es zunächst die aktuellen Fördermöglichkeiten sowie deren Richtlinien und Voraussetzungen zu recherchieren. Das Antragsverfahren ist für viele Förderprogramme formalisiert, oftmals gibt es bestimmte Antragsfristen.

Eine weitere Option bietet die Förderung durch *Stiftungen*. Es gibt in Deutschland eine große Anzahl an Stiftungen. Davon sind allerdings nicht alle „fördernd“ tätig, ein Teil der Stiftungen wirkt regional begrenzt, andere konzentrieren sich auf bestimmte Themenschwerpunkte. Es ist also zunächst erforderlich, sich in der Stiftungslandschaft zu orientieren, welche Stiftung für das eigene Anliegen in Frage kommt. Zudem ist es wichtig sich darüber zu informieren, ob und zu welchen Zeitpunkten die Stiftungen über Förderanträge entscheiden, um die entsprechenden Termine einzuhalten. Oftmals ist es das Anliegen von Stiftungen innovative, modellhafte Vorhaben zu fördern oder bestimmte Entwicklungen voranzubringen. Viele Stiftungen verfügen über eine hohe fachliche Kompetenz, es gilt also mit professionellen Konzepten zu überzeugen (vgl. Antes 2001).

Möglichkeiten einer alternativen Finanzierung bietet auch im Sozialbereich das *Sponsoring* oder das Einwerben von *Spenden*. Der Unterschied liegt darin, dass ein Sponsor für seine Unterstützung eine Gegenleistung erwartet, z.B. ein positives Medienecho. Eine Spende erfolgt dagegen im Normalfall ohne Gegenleistung (vgl. Arnold/Kultschytzky 1998). Auch wenn über Sponsoring oder Spenden (bisher) nur in seltenen Fällen ganze Projekte oder Stellen finanziert werden können, bietet es für viele soziale Einrichtungen die Möglichkeit, zumindest hin und wieder durch kleinere Geldbeträge oder auch Sachmittel unterstützt zu werden. Für die Suche nach einem Sponsor muss überlegt werden, welcher Sponsor zu der Einrichtung passt und welchen Nutzen er von dem Projekt und/oder dessen Ergebnissen haben. Ein gutes Projektkonzept ist hier für die Überzeugungsarbeit besonders relevant. Über Sponsoren und Sponsoring-Projekte informiert die Europäische Sponsoring-Börse (ESB) unter: [www.esb-online.com](http://www.esb-online.com). Hier sind zudem viele Informationen zum Thema Sponsoring finden (vgl. Antes 2001, S. 84). Die Beschaffung von Spendengeldern wird heute unter den Begriff „Fundraising“ gefasst. Fundraising „hat längst den Bereich der Bedürftigkeit verlassen“ (Antes 2001, S. 94) und setzt ein neues Verständnis von Mittelbeschaffung voraus. Es geht um professionelles Marketing, das eine gute Selbstdarstellung der Einrichtung bzw. des Trägers sowie eine überzeugende Beschreibung des Projekts erfordert.

Zur Unterstützung der Finanzierung kann weiterhin erwogen werden, eigene Einnahmen zu erzielen. Möglicherweise können bestimmte Dienstleistungen angeboten werden oder es können Produkte erstellt und zum Verkauf angeboten werden. Aber auch über Teilnahmebeiträge können Einnahmen erwirtschaftet werden. Dabei geht es nicht darum, den großen Gewinn zu erzielen, sondern für bestimmte Angebote und Leistungen einen angemessenen Beitrag zu erheben. In diesem Zusammenhang ist es durchaus legitim darüber nachzudenken, zusätzliche Angebote zu entwickeln, die sich gezielt an „zahlungsfähige“ Zielgruppen richten.

Eine andere Alternative ist die Gründung eines Vereins, der ein bestimmtes Angebot übernimmt. Unter Umständen kann auch ein Bankkredit in Betracht gezogen werden.

Auf der Suche nach Geldgebern - sei es über Förderprogramme, über Sponsoren, über Stiftungen oder andere Wege - sind sowohl ein fundiertes Konzept als auch der Nachweis einer qualitativ hochwertigen und wirksamen Arbeit unerlässlich. Dazu gehören eine schlüssige Finanzplanung, eine konkrete, klare Zielformulierung sowie eine professionelle Projektplanung.

Wichtig bei der Beantragung von Fördermitteln, egal von welchem Geldgeber, ist ein plausibler, detaillierter Finanzplan. Der Finanzplan sollte aus die Auflistung der Eigenmittel beinhalten, also Kosten, die abgedeckt sind, sowie die Aufstellung der zusätzlich benötigten Geldmittel. Zu den Eigenmitteln können zum Beispiel Telefonkosten, Büromieten und ehrenamtliche Tätigkeiten gehören. Wenn diese Positionen auch selbstverständlich erscheinen, für den potenziellen Geldgeber ist es wichtig zu erfahren, welche Eigenleistung der Antragsteller einbringt. Die Kalkulation der Kosten und die Aufstellung der beantragten Mittel sollten möglich differenziert, transparent und genau kalkuliert sein. Für den Geldgeber müssen die veranschlagten Kosten nachvollziehbar und schlüssig sein, denn je klarer der Finanzierungsplan ist, umso höher sind die Chancen für einen positiven Förderentscheid (vgl. Antes 2001).

### **Projekte als Chance für Innovationen in der sozialen Arbeit**

Über die Durchführung von Projekten, die sich vom Alltagsgeschäft und den Regelangeboten unterscheiden und innovative Verfahren voraussetzen, entstehen Lernprozesse, die zur Weiterentwicklung der inhaltlichen Arbeit und der Organisation genutzt werden sollten. Dies kann sich zum einen auf die Errichtung selbst tragender Strukturen im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsperspektive beziehen; zum anderen geht es darum, Projekterfahrungen in die Regelstrukturen einer Einrichtung zu übertragen („Mainstreaming“).

Der Wandel der Finanzierungsformen in der sozialen Arbeit und das damit verbundene Umdenken haben sich noch nicht überall konsequent vollzogen. So werden beispielsweise Förderprogramme oftmals als Ersatz für die gekürzte pauschale Trägerfinanzierung verstanden oder sollen diese ausgleichen. In diesen Fällen werden Maßnahmen der sozialen Arbeit projektförmig organisiert und finanziert, die von den Projektverantwortlichen als notwendiges Regelangebot verstanden werden. Hier tritt ein deutliches Dilemma zu Tage: Statt die zeitlich befristete Projektförderung zur Entwicklung der Organisation und zum Aufbau neuer (selbst tragender) Strukturen – also zur Innovation der sozialen Arbeit, die auf die Regelstruktur positiv zurückwirkt – zu nutzen, werden oftmals nur wünschenswerte Erweiterungen der Regelangebote, für die im Haushalt kein Budget verfügbar ist, ersatzweise unter dem Projektmantel finanziert. Das dies über kurz oder lang zu Problemen führt, liegt auf der Hand, denn es liegt im Charakter der Förderprogramme, dass diese immer zeitlich befristet sind und somit keine Regelangebote finanzieren können.

Aufgrund neuer Anforderungen, komplexerer Aufgaben, der schärferen Markt- und Konkurrenzsituation und veränderten Kundeninteressen, sind Einrichtungen und Träger des Sozialbereichs gefordert, ihre Konzepte, Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen zu überprüfen und zu verändern. Projektarbeit kann die Grundlage für Innovations- und Veränderungsprozesse bilden. Das Ergebnis von Projektarbeit kann die Ausbildung neuer Arbeitsweisen und Konzepte und Veränderung von Strukturen sein, aber auch beispielsweise die Entwicklung neuartiger Produkte und/oder das Erschließen und die Ansprache neuer Zielgruppen und Kunden. Da Veränderungen aber nicht in traditionellen, eingefahrenen Strukturen und mit routinierten Verfahren und Arbeitsweisen stattfinden können, bietet Projektarbeit, die sich durch innovative Konzepte und Ansätze auszeichnet die optimale Voraussetzung für Veränderungen und Weiterentwicklungen (vgl. Schiersmann/Thiel 2000).

Die Übertragung von Projektergebnissen und -erfahrungen auf die Regelstruktur der sozialen Arbeit wird im Sozialbereich, das zeigen auch die Ergebnisse des Forschungsprojekts „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung“, 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), denn „die Lebensfähigkeit einer Organisation hängt davon ab, ob es ihr gelingt, sich der wandelnden Umwelt anzupassen“ (Schiersmann/Thiel 2000, S. 47).

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 einer erfolgreichen Projektarbeit auf die Regelstruktur der Einrichtung übertragen werden und somit sowohl auf die fachliche als auch auf die organisationale Weiterentwicklung wirken können oder sollten.

Der Transfer von Projektergebnissen und -erfahrungen auf die Regelstruktur einer Einrichtung kann beispielsweise im Rahmen von regelmäßigen oder bei Bedarf einberufenen Qualitätszirkeln erläutert werden. Es empfiehlt sich, Organisationsentwicklungs- und Qualitätssicherungsprozesse von externen Beratern oder 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. Auch eingespielte Rituale, bestehende Konflikte – ob offen oder verdeckt – oder verkrustete Strukturen können (Organisations-) Entwicklungsprozesse behindern. Dagegen können externe Berater Prozesse und Strukturen objektiver betrachten, „blinde Flecken“ aufdecken und neue Impulse von außen bringen (vgl. Schiersmann/Thiel 2000). Da sie intern nicht involviert sind, werden Externe als Berater oftmals auch eher akzeptiert. Zudem verfügen sie in ihrer Eigenschaft als Berater auch über das fachliche und professionelle Know-how und die entsprechende Erfahrungen.

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. Dadurch werden an anderer Stelle Ressourcen freigesetzt. Möglicherweise können auch Ressourcen anderer Einrichtungen genutzt werden. Normalerweise 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. Ein wirksames Instrument dafür ist die Projektmanagementmethode.

## 9 Literatur

- Antes, Wolfgang (2001): Projektarbeit für Profis. Planung, Marketing, Finanzierung, Teamarbeit. Münster: Votum
- Arnold, Ulli/ Maehlicke, Bernd (1998): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos
- Arnold, Ulli/ Kultschytzky, Andreas (1998): Social-Sponsoring. In: Maelicke, Bernd [Hrsg.] (1998): Handbuch Sozialmanagement 2000. Baden-Baden: Nomos
- Atteslander, Peter (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8., bearb. Auflage, Berlin, New York: de Gruyter
- Austermann, Klaus/ Zimmer-Hegmann, Ralf (2000): Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. Dortmund: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen, 166
- Becker, Heidede/ Löhr, Rolf-Peter (2000): „Soziale Stadt“ – Ein Programm gegen die sozialräumliche Spaltung in den Städten. In: Aus Politik und Zeitgeschehen B10-11, S. 22-29
- Bernath, Karin/ Haug, Martin/ Ziegler, Franz (2000): Projektmanagement. Eine Orientierungshilfe für Projekte im sozialen Bereich. 4., überarb. Auflage, Luzern: Edition SZH/SPC (Aspekte 38)
- Bilz, Fritz [Hrsg.] (1997): Einschnitte. Veränderungen der Industriearbeit in Köln-Kalk. Köln: Papy-Rossa-Verlag
- Bortz, Jürgen/ Döring, Nicola (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. überarb. Auflage, Berlin, Heidelberg u. a.: Springer
- Brander, Sylvia/ Kompa, Ain/ Peltzer, Ulf (1989): Denken und Problemlösen. Einführung in die kognitive Psychologie. 2., durchgesehene Auflage; Opladen: Westdeutscher Verlag
- Budäus, Dietrich (1994): Public-Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen. 4. Auflage, Berlin: Edition Sigma (Modernisierung des öffentlichen Sektors, Band 2)
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend [Hrsg.] (1999a): Kinder- und Jugendhilfegesetz (Achstes Buch Sozialgesetzbuch). 9. Auflage, Berlin
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend [Hrsg.] (1999b): Selbstbewertung des Qualitätsmanagements - eine Arbeitshilfe. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe QS 24, Berlin
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend [Hrsg.] (1999c) Zielfindung und Zielklärung- ein Leitfaden. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe QS 21, Berlin
- Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit [Hrsg.] (1990): Achter Jugendbericht. Bericht über Bestrebungen und Leistungen der Jugendhilfe. Bonn
- Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen/GdW [Hrsg.] (1998): Überforderte Nachbarschaften. Zwei sozialwissenschaftliche Studien über Wohnquartiere in den alten und neuen Bundesländern. GdW Schriften 48. Köln, Berlin
- Burghardt, Manfred (2001): Einführung in Projektmanagement. Definition, Planung, Kontrolle, Abschluss. 3., überarb. u. erw. Auflage, Erlangen: Publicis MCD Verlag
- Dillman, Don A. (1978): Mail and Telephon Surveys. The Total Design Method. New York: John Wiley & Sons
- Dillman, Don A. (2000): Mail and Internet Surveys. The Tailored Design Method. New York: John Wiley & Sons
- Eschlbeck, Dieter (2002): Basiskompetenz Projektmanagement. München: MoveYourMind Media
- Figiel, Hermann (2000): Orientierung am Sozialraum hält Einzug in die Jugendhilfe. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit Nr. 4/2000, S. 131-132

- Fischer, Michael/ Graf, Pedro (2000): Coaching. Ein Fernworkshop. 2., überarb. Auflage, Augsburg: Ziel
- Frey, Karl (1998): Die Projektmethode. 8. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz
- Gehrmann, Gerd/ Müller, Klaus D. (1999): Management in sozialen Organisationen. Handbuch für die Praxis sozialer Arbeit. 3., akt. Auflage, Regensburg, Bonn: Walhalla-Fachverlag (Praxis sozialer Arbeit)
- Hobbs, Peter (2001): Professionelles Projektmanagement. 2. Auflage, Landsberg/ Lech: mvg-Verlag (Workline)
- Höhmman, Marc (2003): Der Controllingansatz des Integrierten Handlungskonzeptes „Kalk-Programm“ – Projektevaluation mit teilstandardisierten Bewertungsbögen. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen [Hrsg.]: Zielentwicklung, Projektcontrolling und Evaluation in der integrierten Stadteilerneuerung. Dortmund
- 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 und Budrich
- Ders. (2003b): Projekte und Innovation. In: Raumforschung und Raumordnung, 61. Jg., S. 3-12
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen [Hrsg.] (1996): Handlungskonzept Köln-Kalk: Materialien. Forum für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. Dortmund
- Jordan, Erwin/ Schone, Reinhold [Hrsg.] (2000): Handbuch Jugendhilfeplanung: Grundlagen, Bausteine, Materialien. 2. Auflage, Münster: Votum
- Kerber-Kunow, Annette (2000): Projektmanagement und Coaching. Heidelberg: Hüthig
- 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
- Klein, Armin (2004): Projektmanagement für Kulturmanager. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Knoll, Michael (1991): Die Projektmethode in der Pädagogik von 1700 bis 1940. Kiel: Dissertation
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (1993): Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung. KGSt-Bericht 5/1993. Köln
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (1994): Das Neue Steuerungsmodell. Definition und Beschreibung von Produkten. KGSt-Bericht 8/1994. Köln
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (1998): Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern in der Jugendhilfe. KGSt-Bericht 12/1998. Köln
- 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
- Löhr, Rolf-Peter (2001): Wider die sozialräumliche Spaltung. Das Programm „Soziale Stadt“ und seine Bedeutung für die Soziale Arbeit. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 5+6/2001, S. 109-112
- 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 und 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
- Ministerium für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen [Hrsg.] (2000): Evaluation – eine Handreichung. Düsseldorf
- Müller, C. Wolfgang (2000): Gemeinwesenarbeit als Auslaufmodell und Alternative. In: Sozialmagazin, 25. Jg. 2000, Heft 4, S. 16-20
- Müller, C. Wolfgang (2001): Gemeinwesenarbeit hat wieder Konjunktur. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit Nr. 1/2001, S. 28-30
- Nüß, Sandra/ Spieckermann, Holger (2002): Neue Herausforderungen an die soziale Arbeit. Ergebnisse der Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk. Köln
- Nüß, Sandra/ Schubert, Herbert/ Spieckermann, Holger (2003): Kompetenzwerkstatt. In: Ley, Astrid/ Weitz, Ludwig (Hrsg.): Praxis Bürgerbeteiligung. Ein Methodenbuch. Bonn: Stiftung Mitarbeit, S. 148-153
- Nüß, Sandra/ Schubert, Herbert/ Spieckermann, Holger (2004): Kompetenzwerkstatt. Förderung von Kindern und Jugendlichen. Bonn: Stiftung Mitarbeit
- 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
- Rauen, Christopher [Hrsg.] (2000): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe
- 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
- Schubert, Herbert [Hrsg.] (2001): Sozialmanagement. Zwischen Fachlichkeit und fachlichen Zielen. Opladen: Leske und Budrich
- Seifert, Josef W. (2002): Visualisieren, präsentieren, moderieren. 18. Auflage, Offenbach: Gabal
- Stadt Köln, Amt für Kinder, Jugend und Familie, Jugendhilfeplanung (2000): Sozialraumanalyse in Köln
- Stadt Köln, Amt für Stadtentwicklung und Statistik (2004): Kölner Strukturdaten 2003; <http://www.stadt-koeln.de>
- Süß, Gerda/ Eschlbeck, Dieter (2002): Der Projektmanagement-Kompass. So steuern Sie Projekte kompetent und erfolgreich. Braunschweig/ Wiesbaden: Vieweg
- Thiersch, Hans (1997): Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. Aufgaben der Praxis im sozialen Wandel. 3. Auflage, Weinheim, München: Juventa-Verlag
- 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]
- Wehaus, Rolf (1999): Qualitätsmanagement. In: Maelicke, Bernd [Hrsg.] (1998): Handbuch Sozialmanagement 2000. 2. Ergänzungs-Lieferung, Baden-Baden: Nomos



## 10 Anhang

## 10.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Faktoren des Projektmanagements .....	11
Abbildung 2: Projektstrukturplan .....	15
Abbildung 3: Balkenplan .....	16
Abbildung 4: Regelkreis des Projektmanagements .....	17
Abbildung 5: Kooperation in den Projekten .....	31

## 10.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Deutsche und ausländische Bevölkerung in Kalk und Köln .....	23
Tabelle 2:	Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger in Kalk und Köln .....	24
Tabelle 3:	Rücklaufstatistik .....	28
Tabelle 4:	Arbeitsbereiche der Träger/ Einrichtungen .....	29
Tabelle 5:	Einzugsbereiche der Träger/ Einrichtungen .....	29
Tabelle 6:	Arbeitsverhältnisse in den Projekten .....	30
Tabelle 7:	Arbeitszeit in den Projekten nach Arbeitsverhältnissen .....	31
Tabelle 8:	Laufzeit der Projekte .....	31
Tabelle 9:	Durchschnittliche reale Teilnehmerzahl in den Projekten .....	32
Tabelle 10:	Teilnehmerzahl in der Projektkonzeption .....	32
Tabelle 11:	Zielgruppen der Projekte .....	33
Tabelle 12:	Sozialpädagogischer Projektansatz .....	34
Tabelle 13:	Werbung für die Projekte .....	35
Tabelle 14:	Anmeldeverfahren für die Projekte .....	36
Tabelle 15:	Räumlichkeiten der Projekte .....	36
Tabelle 16:	Einzugsgebiete der Projekte .....	37
Tabelle 17:	Gesamtbudget der Projekte .....	38
Tabelle 18:	Jahresbudget der Projekte .....	38
Tabelle 19:	Projektförderung .....	38
Tabelle 20:	Perspektiven der Projekte .....	39