

Projektmanagement

Handbuch für bedarfsorientierte Kooperationsprojekte



Im Auftrag:

 Bundesministerium
Soziales, Gesundheit, Pflege
und Konsumentenschutz

Partner*innen:

SALZBURGER
ERWACHSENEN
BILDUNG 

 **100**
Netzwerk
Bildungsberatung
Salzburg

Impressum:

Projektmanagement-Handbuch für bedarfsorientierte Kooperationsprojekte

Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz.

Text und Fachredaktion:
Dr. ⁱⁿ Danielle Bidasio

Konzeption, Koordination und Support:
Katrín Reiter, Bakk.phil. MA

Grafik und Layout:
Gabriele Strohriegel, MSc

Urheberrecht:



Alle Inhalte sind, soweit nicht separat gekennzeichnet, unter CC BY-NC-ND 4.0 lizenziert. Erlaubt sind Download und Weiterverteilung des Werkes unter Nennung Ihres Namens, jedoch keinerlei Bearbeitung oder kommerzielle Nutzung. Weitere Informationen zur Nutzung finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>; Bilder: Shutterstock.com

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
Aber was verstehen wir denn eigentlich unter einem Projekt?	4
Akteur*innengerecht!	5
Warum Kooperationsprojekte?	5
2. Den Anfang finden	7
Wer-Wer: Projektausführende*r und Auftraggeber*in	8
Ein Projekt braucht eine treibende Kraft	8
Ein Projekt braucht eine*n Auftraggeber*in	9
Was für wen: Zielgruppe und Thema identifizieren und beschreiben	10
3. Fragen wagen	11
Das Selbstverständliche hinterfragen.....	11
Kann Fiat nur Autos bauen?	11
Wahrnehmen und Erkunden des Umfeldes	12
4. Gemeinsam Ideen entwickeln	14
Gesprächspartner*innen finden.....	14
Auf die Haltung kommt es an	14
Wieder Fragen wagen	15
5. Ist das Rad neu? Nachforschen!	16
Anknüpfungspunkte finden und Kräfte bündeln	16
6. Entscheiden: Über den Rubikon	17
Zeit und Zuversicht: Wie kann ich es schaffen und wer macht mit?	17
Ein Projekt zu starten ist mit viel Zeitaufwand und Energie verknüpft. Will ich das überhaupt?.....	18
Wer kann mich unterstützen?	18
Wer macht mit?.....	18
Infrastruktur und Vernetzung: Mit welchen Personen/Organisationen kann ich kooperieren?	19

7. Wege planen	20
Ziele und Nicht-Ziele müssen präzisiert werden.	20
Zeit und Geld	21
Frei erfundenes Beispiel für einen Finanzplan	22
8. Wege gehen	23
Erfolge sichtbar machen	23
9. Einfach tun: überprüfen & anpassen	24
Änderungen planen.....	24
Überprüfen und anpassen.	24
Dokumentieren.....	25
10. Lessons learned	26
Fehler schätzen, Leistung anerkennen	26
Erfolge feiern	26
11. Schlussbemerkungen	27
Zwei Fragen:	27
Aus Sicht der Auftraggebenden.....	27
Aus Sicht der Projektkonzeptionistin	28
Aus Sicht der Projektausführenden.....	29
12. Literatur- und Quellennachweis	30
13. Anhänge	31
Projektskizze.....	32
Checkliste Projektablauf (all-in-one)	33
Finanzplan Projekt: Alles nur Theater	35

1. EINLEITUNG

Projektmanagementhandbücher sind der Versuch, durch Struktur Ordnung in etwas neu Entstehendes zu bringen.

Aufbau und Ablauf, Phasen und Meilensteine, Ziele und Nichtziele. Struktur ist notwendig, aber nicht alles. Um ein Projekt auf die Beine zu stellen braucht es mehr. Es braucht Kommunikation und Kreativität, intuitives Vorgehen, nüchterne Planung und einen kritischen Blick auf die einzelnen Umsetzungsschritte. Es braucht Mut, Offenheit, Vertrauen und Transparenz.

Neben den lustvollen, kreativen Phasen gibt es Durststrecken und Rückschläge, ein emotionales Auf und Ab. Hartnäckigkeit und Durchhaltevermögen sind gefordert, Scheitern muss erlaubt sein und im Sinne von „lessons learned“ müssen Erkenntnisse daraus gezogen werden.

Projekte lösen fast unvermeidlich emotionale Dynamiken aus, auf die meist nur am Rande hingewiesen wird. Den unterschiedlichen Aspekten dieser emotionalen Dynamiken wollen wir hier mehr Raum bieten.

Dieses Handbuch bietet einen interaktiven und kooperativen Zugang, um Projekte zwischen Menschen bedarfs- und ressourcenorientiert gemeinsam zu entwickeln und es weckt im besten Fall die Lust, Neues gemeinsam auszuprobieren und die Zukunft gemeinsam zu gestalten.



Aber was verstehen wir denn eigentlich unter einem Projekt?

Ein Projekt ist eine Antwort, eine Lösung für ein Problem. Eine Maßnahme, die Sie ergreifen, weil Sie etwas bewirken oder verändern wollen. Eine Expedition in unbekannte Welten mit dem Ziel, einen konkreten Nutzen zu erreichen.

Soziale Projekte, die Antworten auf gesellschaftliche Fragestellungen liefern möchten, dienen der Planung und Abwicklung von Interaktionen zwischen Menschen und müssen menschliche Regungen wie Bedürfnisse, Motivation und Selbstwert berücksichtigen. Im Fokus dieses Handbuchs stehen Projekte im zwischenmenschlichen Bereich.

Der Begriff Projekt kommt ursprünglich aus dem Baugewerbe. Dort dienen Projekte der Planung und Abwicklung von komplexen (Bau-)Vorhaben und müssen logistische, physikalische und gesetzliche Gegebenheiten wie Materialbeschaffung, Statik und Raumordnung berücksichtigen.

„Interaktion bedeutet, dass wir gegenseitig aufeinander zu handeln“ (Lehofer, 2019, S 43).

Um diese Gegenseitigkeit zu betonen benutzt Franz Kolland den Ausdruck „Akteur*innen gerecht“ um den individuell gestalterischen Handlungsspielraum auszudrücken, der auf Wechselseitigkeit beruht und die Möglichkeit zu handeln betont (Kolland, 2019). Deshalb trägt die Einbindung der Nutznießer*innen Ihres Projektes zum Erfolg bei.



Akteur*innengerecht!

Mit „Akteur*innengerecht“ betonen wir die Perspektive der „Zielgruppen“. Wir wollen ihren Bedürfnissen, ihren Handlungsspielräumen und ihren Alltagserfahrungen gerecht werden und vor allem, sie mit ihrer Stimme zu Wort kommen lassen. In diesem Projektmanagementhandbuch für Kooperationsprojekte richten wir den Blick auch auf die Entstehung von Projekten. Auf die Zeit, in der Ideen entstehen, weitergedacht und erst langsam in Worte gefasst werden, aber die Schritte für die Realisierung noch nicht klar sind.



Warum Kooperationsprojekte?

„Gemeinsam entwickeln, individuell implementieren“, so heißt es oft bei EU-Projekten. „Unterstützung von Innovation, Austausch guter Praxis“ sind die Argumente für strategische Partnerschaften beispielsweise bei Erasmus+.

Bei neu auftauchenden Themenkomplexen ergeben sich Berührungspunkte zwischen bestehenden Angeboten von unterschiedlichen Träger*innen oder zwischen unterschiedlichen Kompetenzen bei verschiedenen Menschen. Damit aus den unterschiedlichen Perspektiven und Zugängen Neues entstehen kann und die Kräfte gebündelt werden können, wollen diese Kompetenzen zusammengeführt werden. Um Lösungen zu generieren, braucht es ein regionales aber auch ein überregionales Zusammenspiel von Menschen und Organisationen, von Ideengeber*innen, Budgetgeber*innen, Standortgeber*innen und von Akteur*innen.



Ada Pellert, Rektorin der Fernuniversität Hagen sagt in einem Interview in Die Zeit zum Thema Kooperationen:

„Der intelligenten Kooperation gehört die Zukunft! Es geht um die Organisation eines modernen Miteinanders für gemeinsame Ziele. Dafür müssen alle Beteiligten über den eigenen Tellerrand hinausdenken, sich aufeinander einlassen und Kooperationswillen zeigen.“ (Pellert, 2020)



Man braucht Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und aus unterschiedlichen Bereichen, die gegenseitig aufeinander zu handeln. Dafür will dieses Manual ein Leitfaden sein:

- **Akteur*innen gerecht: Handlungsspielräume eröffnen, Partizipation der Betroffenen ermöglichen oder wie Robert Jungk sagt „Betroffene zu Beteiligten machen“.**
- **Auf Kooperationen ausgerichtet: nicht jede*r muss alles können, aber mit anderen gemeinsam tätig werden wollen.**
- **Bedarfsorientiert: ausgehend von den Bedürfnissen der Akteur*innen kann die Vorgehensweise für kleine und große Projekte gleichermaßen angewendet werden.**



Das Handbuch bietet praktische Unterstützung mit der Projektskizze, der all-in-one Projektablauf-Checkliste und einem fiktiven Finanzplan.



2. DEN ANFANG FINDEN

Manchmal steht am Anfang ein „klarer“ Auftrag, bei dem sich erst beim genaueren Hinschauen zeigt, dass er gar nicht so klar ist oder nicht für alle auf die gleiche Weise.

Auftrag

Idee

Manchmal ist es eine gefühlte Notwendigkeit: „Da muss doch etwas geschehen“ und dann poppt eine Idee auf, was man verwirklichen könnte. Projekte haben Hochkonjunktur. Immer öfter gibt es von Gemeinde-, Stadtteil- oder Regionalinitiativen Aufrufe zur Einreichung von Projektvorschlägen, nach dem Motto: „Lasst euch was einfallen“.

Im Zentrum stehen dabei neue (oder neu wahrgenommene) Probleme, die einer Lösung bedürfen oder denen präventiv entgegengewirkt werden soll. Es geht um Bedarfe, die mit vorausschauendem Blick erkannt werden, die bisher nicht gedeckt wurden oder noch nicht geweckt sind.

Es soll etwas verändert werden, etwas Neues entstehen, etwas anders gestaltet werden.

Für das „Was oder Wie“ müssen aber noch offene Fragen beantwortet werden:



2



Was ist denn überhaupt das Problem, für das Sie eine Lösung suchen?

Den Anfang finden heißt, die Frage konkretisieren, für die das Projekt eine Antwort ist.

✦ Aller Anfang ist schwer. Aber jedem Anfang liegt ein Zauber inne.

WER-WER:

„Projektausführende*r und Auftraggeber*in



Ein Projekt braucht eine treibende Kraft

Einen Menschen, der eine Idee hat für die sie oder er brennt und der andere mit ihrer/seiner Begeisterung anstecken kann. Wenn das auf Sie zutrifft, dann denken Sie daran, dass Ihre Idee, um Realität zu werden, Abnehmer*innen, sprich Geldgeber*innen/ Auftraggeber*innen braucht.

Soziale Projekte haben zudem die Besonderheit, dass es zwei verschiedene Abnehmer*innen mit unterschiedlichen Prioritäten gibt: einerseits die Nutzer*in, der Bürger oder die Bürgerin auf deren Bedürfnisse das Projekt abgestimmt ist, andererseits den/die Fördergeber*innen, für die das Projekt zu den festgelegten Strategien und Programmen passen muss.

Wir unterscheiden zwischen zwei Arten von Abnehmer*innen



Die Zielgruppe, auch Nutzer*innen, Teilnehmer*innen oder Akteur*innen genannt



Die Auftraggeber*innen oder Fördergeber*innen

Beide Gruppen sind Abnehmer*innen, aber teils mit anderen Anforderungen und Erwartungen. Nur in jenem Fall, in dem eine Einzelperson auf eigene Kosten und Rechnung z.B. ein Seminar anbietet, sind Nutzer*in und Abnehmer*in ident.

Ein Projekt braucht eine*n Auftraggeber*in

Als Angestellte einer Organisation brauchen Sie einen Auftrag Ihres Dienstgebers, ihrer Dienstgeberin.



Als Leiter*in einer Organisation brauchen Sie den Auftrag einer Fördergeberin, eines Fördergebers oder zumindest die Aussicht darauf.



Als selbständige*r Gewerbetreibende*r oder Kleinunternehmer*in (Privatperson) sind Sie für alles selbst zuständig. Sie geben sich selbst den Auftrag, treiben das Projekt voran und bewerben es. Sie können sich nach einer Einrichtung oder Institution (Bildungsträger*in, Gemeinde) umschauen, die Ihr Produkt ins Programm nimmt und über ihre Kanäle bewirbt, ansonsten sind Sie auch für das Rekrutieren von Teilnehmer*innen zuständig, die dann gleichzeitig Ihre Abnehmer*innen sind.

Wenn Sie nicht der Persönlichkeitstyp sind, der andere begeistern kann und Sie dennoch ein Projekt umsetzen bzw. sich an einem Projekt beteiligen wollen, dann überlegen Sie sich, wie Sie Ihre Fähigkeiten - beispielsweise die sorgsame Planung, die umfassende Recherche - bei einem Kooperationsprojekt einbringen können.

Selten verfügen Menschen über alle Fähigkeiten, die es für die Umsetzung eines Projektes braucht.



Was für wen:

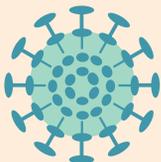
Zielgruppe und Thema identifizieren und beschreiben

Der gesellschaftliche Wandel (Migration, Demographie, Digitalisierung, Globalisierung, ...) wirft neue Themen und Fragestellungen auf und eröffnet neue Denkräume. Eine Idee kann sich auf ein Thema oder auf eine Zielgruppe beziehen. Hier ein paar Beispiele:



Auf die Idee einen Chor, eine Kräuterwandergruppe oder eine Internetplattform zu gründen komme ich wahrscheinlich nur, wenn ich einen Bezug zum Thema oder zur Zielgruppe habe. Aus den persönlichen Erfahrungen und den Gesprächen, die ich mit anderen führe, tauchen ungedeckte Bedarfe, ergänzende Angebote oder neue Kombinationen auf.

Ausgehend von diesen Stichwörtern (alleinerziehende Väter, Kräuterwanderung) beginnen Sie eine Grob-Recherche, Sie suchen im Internet, Sie verfolgen Berichterstattungen in den Medien, Sie reden mit anderen Menschen und verschaffen sich einen Eindruck, ob Ihre Idee Potential hat.



Während der Corona-Pandemie sind ungeahnte Ideen und Kooperationen entstanden: Die einen können Masken nähen, andere wissen wo sie die Bänder beschaffen und Dritte kennen Vertriebskanäle.



3. FRAGEN WAGEN



Das Selbstverständliche hinterfragen

Wenn Sie bereits als Organisation oder als Selbständige einschlägig tätig sind, dann kann die Frage in zwei Richtungen gehen:

- ★ *Für Ihre bestehende Zielgruppe ein neues Angebot entwickeln.*
- ★ *Eines Ihrer bestehenden Angebote für eine neue Zielgruppe adaptieren.*

Manchmal ist es auch erforderlich, das Selbstverständliche zu hinterfragen. „Das haben wir bisher immer so gemacht“ sollte kein „Denken verboten“ auslösen. Wenn es sich immer noch bewährt, gibt es keinen zwingenden Grund etwas zu ändern. Wenn die alten Wege aber nicht mehr in erwünschtem Ausmaß zum Ziel führen, dann ist es an der Zeit Neues zuzulassen.

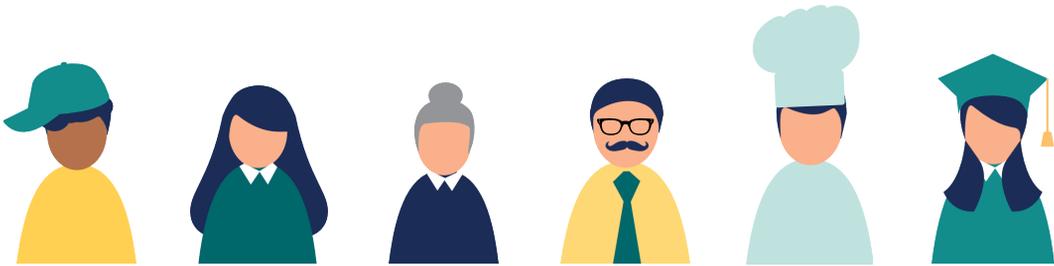
Kann Fiat nur Autos bauen?



Oft braucht es Krisen, damit Organisationen ihr Knowhow in völlig neue Bahnen lenken: In der Corona-Krise näht Prada Schutzmasken, Louis Vuitton stellt auf Desinfektionsmittel um und der Autobauer Fiat Chrysler stellt Atemschutzmasken her.

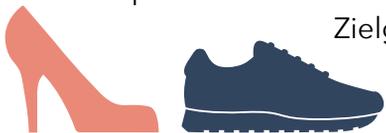


Eine klassische Fragestellung, der wir bei sozialen Projekten immer wieder begegnen lautet: **Wie erreiche ich meine Zielgruppe?** In der Wirtschaftssprache würde das wohl lauten: Wie muss ich mein Produkt platzieren und/oder präsentieren, damit es von potentiellen Kund*innen gefunden wird und diese anspricht?



Spricht man allgemein von Zielgruppen, beispielsweise von den „Senior*innen“ oder der „Generation Y“ dann blendet man alle individuellen Merkmale aus, um zu vereinfachen, wie in einer mathematischen Gleichung. Man wird schlussendlich niemandem mehr gerecht.

Aber wer ist denn eigentlich meine Zielgruppe? Wie kann ich sie beschreiben und sprechen wir überhaupt die gleiche Sprache? Um die eigene Zielgruppe zu verstehen, muss ich auch in ihren „Schuhen gehen“, ihren „Blick einnehmen“ (vgl. Drdla & Neugebauer, 2020)



Wahrnehmen und Erkunden des Umfeldes

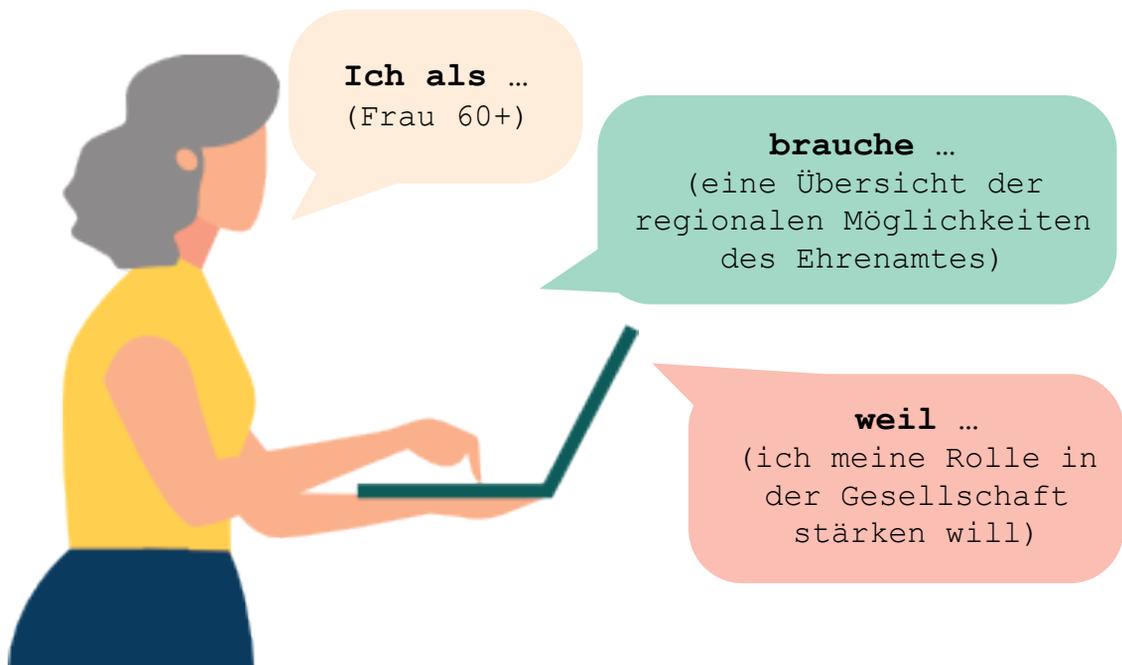
Machen wir diesen Perspektivenwechsel und fragen: Wie würden die Personen, um die es geht, sich selber beschreiben?

- *Wie sieht mein Alltag aus?*
- *Was sind meine Handlungsspielräume? (Mobilität, Finanzen, Gesundheit, Zeit, ...)*
- *Was sind meine täglichen Wege und mit wem stehe ich in Kontakt?*
- *Wie bin ich mit der Welt vernetzt, wie und woher beziehe ich meine Informationen?*
- *Welche Verpflichtungen habe ich?*
- *Welche Bedürfnisse und Ängste habe ich?*

” **Die Grundbedürfnisse sind bei allen Menschen gleich, jeder Mensch hat das Bedürfnis nach sozialen Bindungen = Dazugehören und das Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit = die Welt beeinflussen können** (Lehofer, 2019). “

Was sich unterscheidet, sind die Lebensrealitäten. Sie unterscheiden sich jeweils nach Alter und Geschlecht, nach Wohnort, finanziellen Ressourcen, nach Herkunft und Bildung, Pflichten und Freiräumen, etc. Diese Lebensrealitäten und Bedürfnisse können wir nicht erraten, wir müssen sie erkunden.

Dazu eignen sich Methoden wie die Persona-Arbeit (vgl. Drdla und Neugebauer 2020) oder die User*innen-Story (Kommunikationslotsen (2017):



Erkunden des Umfeldes der Zielgruppe ist für den Erfolg des Projektes zentral. Dadurch ergeben sich nicht nur Hinweise darauf, wie Sie die potentielle Zielgruppe und ihre Akteur*innen erreichen können, sondern auch, wer für Sie interessante Ansprechpartner*innen sind.

4. GEMEINSAM IDEEN ENTWICKELN

Gesprächspartner*innen finden

Sie können Ihre Idee zuerst in Ihrem privaten Umfeld testen und auf die Reaktionen achten. Interessant wird es im Austausch mit Personen, die aus der Branche kommen und qualifizierte Rückmeldungen geben können. Im ersten Anlauf empfiehlt es sich, bei Expert*innen außerhalb Ihrer Region Informationen und Erfahrungen abzuholen, um keine Angst vor Konkurrenz zu schüren.



Meistens ist die erste Idee ja nur eine Initialzündung und um sie mit Bildern anzureichern braucht es das Denken von Vielen. Kritische Fragen und die Sichtweise von Außenstehenden können inspirierend sein. Die Rückmeldungen und Erfahrungen von Expert*innen können ernüchternd wirken, allerdings der Realisierbarkeit Ihrer Projektidee zu Gute kommen.



Auf die Haltung kommt es an

Kreativität entfaltet sich ausschließlich in einer stressfreien Atmosphäre und wird durch den Austausch mit anderen Menschen gefördert.

Damit Ideen wachsen können, braucht es Gesprächspartner*innen, die einem wohlgesonnen sind. Es braucht Raum und Zeit und ein vertrauensvolles Miteinander und Füreinander. Das erfordert von Ihnen sich zu öffnen, ihre Vorstellungen mit anderen zu teilen und offen zu sein für kritisches Hinterfragen und flexible Anpassung Ihrer Idee. Von den Gesprächs-



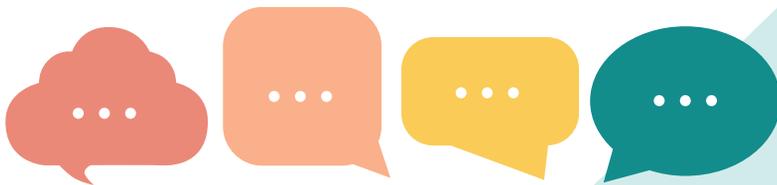
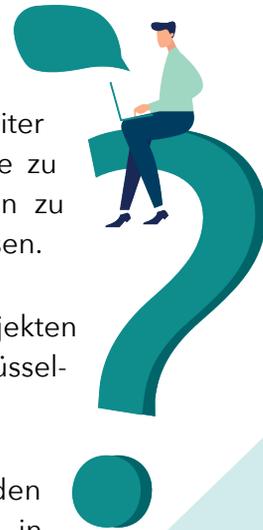
partner*innen erfordert es, sich Ihnen wohlwollend zuzuwenden und konstruktive Beiträge zu liefern.

Bereits in dieser Phase kann es gelingen, andere mit Ihrer Idee zu begeistern, so dass der Funke überspringt. Um die nötige Schubkraft für den Start eines Projektes zu erzeugen, braucht es Wegbegleiter*innen und Mitstreiter*innen.

Wieder Fragen wagen

Nochmal Fragen wagen und den Möglichkeitsraum weiter öffnen. Welche Ideen tauchen auf um Ihre Projektidee zu realisieren? Es geht dabei darum, Handlungsoptionen zu entwickeln. Dafür gibt es unterschiedliche Vorgangsweisen.

- ★ Im Rahmen von Organisationsentwicklungsprojekten werden gerne Interviews mit verschiedenen Schlüsselstellen im Unternehmen geführt.
- ★ Bei betrieblichen Gesundheitsprojekten werden Problemstellungen identifiziert und Lösungen in Gesundheitszirkeln generiert.
- ★ Im Rahmen von Zukunftswerkstätten nutzt man die Gruppe an Gleichgesinnten. Dazu eignen sich Methoden wie Brainstorming oder Ideenkorb, wo alle positiven Einfälle zu Ihrer Anfangsidee kommentarlos gesammelt werden. „Ja, aber“ wird unterdrückt und erst zu einem späteren Zeitpunkt behandelt.



Aus diesem Material können Sie schöpfen und Ihre Anfangsidee gewinnt an Konturen, sodass sie ihrer/ ihrem Auftraggeber*in/ der Steuerungsgruppe neu präsentiert und der Auftrag konkretisiert werden kann.

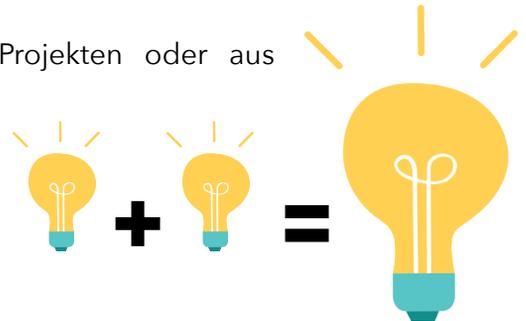
5. IST DAS RAD NEU? NACHFORSCHEN!



Jetzt ist eine zweite Runde Recherche angesagt. Ihre Idee hat Formen angenommen und Sie können sie jetzt konkreter verbalisieren und gezielter suchen. Die neuerliche Recherche (digital und analog: also im Internet und im persönlichen Netzwerk) wird weit mehr und fundiertere Treffer ergeben.



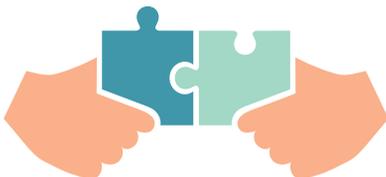
Vieles kann man sich bei anderen Projekten oder aus anderen Regionen anschauen und dann in die eigene Idee integrieren. Eine Vorgangsweise auf das eigene Thema übertragen, eine Marketingstrategie für die eigene Zielgruppe adaptieren. Man holt sich Ideen und fügt sie zu etwas Neuem zusammen.



Anknüpfungspunkte finden und Kräfte bündeln

Mit der konkretisierten Idee ist es auch leichter, nach Möglichkeiten der Kooperation zu suchen.

Oft sind es Krisen, die ungeahnte Kooperationen hervorbringen. So haben sich beispielsweise in Vorarlberg während der Corona-Krise regionale Initiativen gebildet, die unter der Koordination der Wirtschafts-Standort GmbH Atemschutzmasken hergestellt haben. Textilveredler*innen, Bandhersteller*innen, Stickereien, tecnoplast, Strumpfersteller*innen und rund 80 Änderungsschneidereien haben sich an dem Projekt beteiligt. So können neue Verbindungen zum Erfolg führen.



Suchen Sie nach Anknüpfungspunkten, kontaktieren Sie Projektverantwortliche, machen Sie Synergien deutlich, Vorteile die beiden nutzen und sich ergänzen.

6. ENTSCHEIDEN: ÜBER DEN RUBIKON

Wenn es um Entscheidungen geht, wird in der Motivationspsychologie gerne die Rubikon-Metapher benutzt (vgl. Kuhl 2010). Der Name „Rubikon“ geht auf ein historisches Ereignis zurück: Als Cäsar 49 v.Ch. mit seinen Truppen den Grenzfluss Rubikon in Oberitalien passierte, war dies gleichbedeutend mit einer Kriegserklärung an den römischen Senat. Nach dem Passieren des Grenzflusses gab es kein Zurück mehr. Von daher stammt das berühmte Zitat: *alea iacta est*: Die Würfel sind gefallen. Noch heute steht der Ausdruck „den Rubikon überschreiten“ dafür, sich unwiderruflich auf eine riskante Handlung einzulassen.



Aber so weit sind wir noch nicht.

Zeit und Zuversicht: Wie kann ich es schaffen und wer macht mit?

Vielleicht kennen Sie das von anderen Entscheidungen, dass Sie eine Idee mit sich herumtragen, in einer illusorischen Vorstellung verweilen oder sich in Grübelschleifen verfangen. Das kann ein Zeichen dafür sein, dass die Entscheidung noch nicht reif ist.



Ein Projekt zu starten ist mit viel Zeitaufwand und Energie verknüpft. Will ich das überhaupt?



Mit welchen anderen Interessen und Verantwortlichkeiten (Familie, Garten, berufliche Verpflichtungen) tritt das Projekt in Konkurrenz? Bleibt genug Zeit und Kraft, sich diesen Dingen zu widmen? Gibt es genug finanzielle Reserven für die Anfangsphase, um davon leben zu können? Für die Konzeptions- und Entwicklungsphase gibt es oft keine Bezahlung. Ein Projekt umzusetzen ist auch mit Ärger und Frustration verknüpft. Stehe ich das durch? Wir alle werden von Unsicherheiten geplagt (außer wir gehören zur Gruppe der Narzissten). Wenn unser Selbstvertrauen zwischen- durch einmal in den Keller sinkt, brauchen wir Strategien, wie wir aus diesem Tief wieder herauskommen.

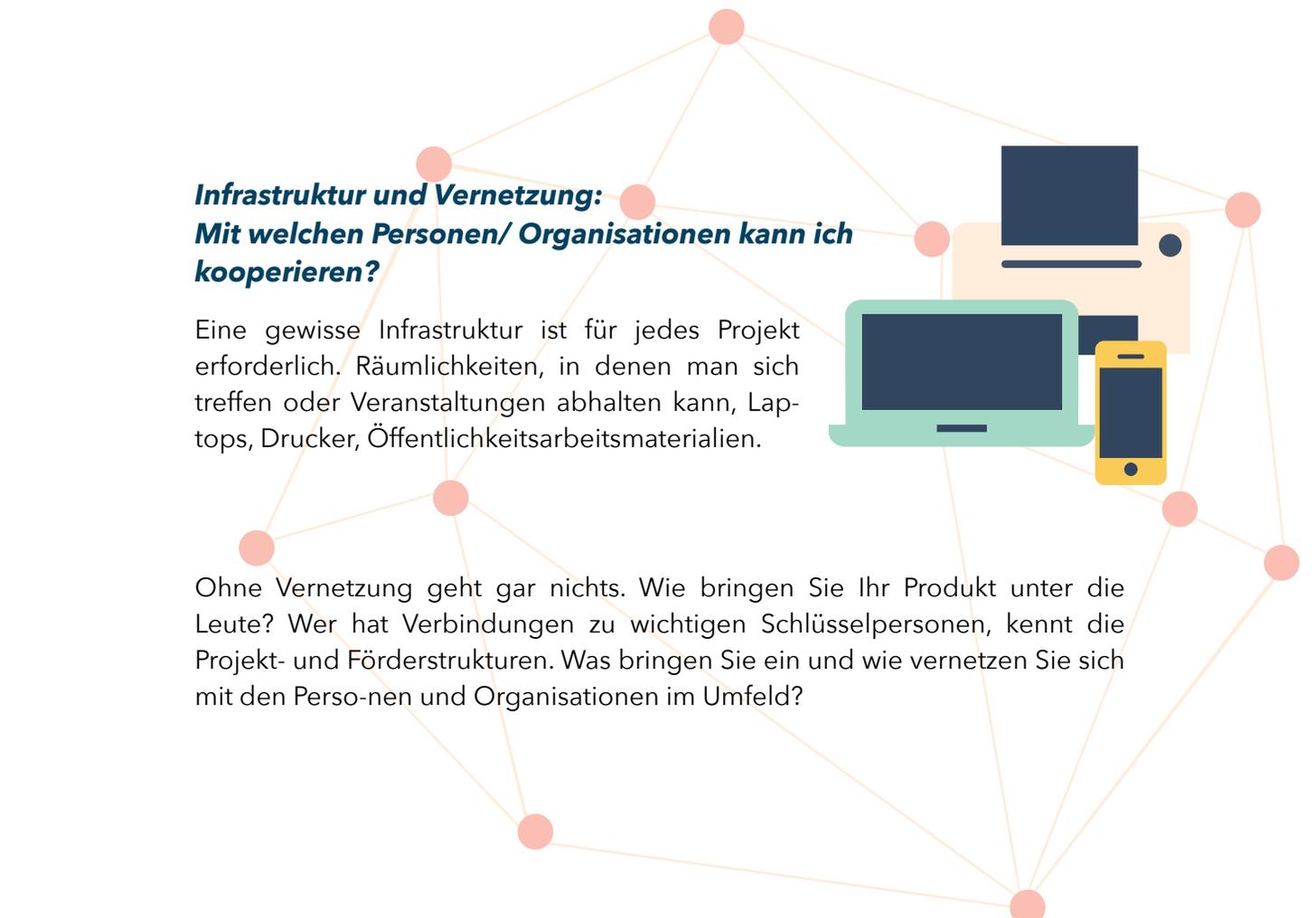
Wer kann mich unterstützen?

Bei diesen persönlichen Fragen ist eine Unterstützung durch eine*n Coach*in hilfreich. Das kann ein professionelle*r Berater*in sein oder eine Freundin, ein Freund, die/der mich gut kennt, mich einerseits bestärkt und sich andererseits auch traut, mich kritisch zu hinterfragen. Ein Abbiegeassistent (Vorrichtung am LKW) der mir den toten Winkel, meine blinden Flecken ausleuchtet.



Wer macht mit?

Dazu ist es notwendig, sich der eigenen Kompetenzen und der eigenen Schwächen bewusst zu sein. Welche Fähigkeiten verlangt das Projekt, welche bringen Sie mit und was liegt Ihnen weniger? Welche zusätzlichen Kompetenzen brauchen Sie im Team? Auch hier gilt es, Kräfte zu bündeln um die Zugkraft zu erhöhen.



**Infrastruktur und Vernetzung:
Mit welchen Personen/ Organisationen kann ich kooperieren?**

Eine gewisse Infrastruktur ist für jedes Projekt erforderlich. Räumlichkeiten, in denen man sich treffen oder Veranstaltungen abhalten kann, Laptops, Drucker, Öffentlichkeitsarbeitsmaterialien.

Ohne Vernetzung geht gar nichts. Wie bringen Sie Ihr Produkt unter die Leute? Wer hat Verbindungen zu wichtigen Schlüsselpersonen, kennt die Projekt- und Förderstrukturen. Was bringen Sie ein und wie vernetzen Sie sich mit den Personen und Organisationen im Umfeld?



JA!

Wenn Sie nach all diesen Überlegungen ein klares JA! im Inneren hören, dann ist die Entscheidung reif und Sie haben den Rubikon überquert. Gratuliere! Und auf zum Wege planen.

7. WEGE PLANEN

Jetzt braucht es einen Projektplan. Die notwendigen Ressourcen (Geld, Zeit, Personal, Sachaufwendungen) müssen abgeschätzt, die Aufgaben verteilt werden. Zu diesem Zeitpunkt steht das angestrebte Ziel fest. Bei der Formulierung des Ziels achten Sie auf die SMART-G Regel (Hechl, 2016)

SMART-G-Regel für Zielformulierung:

					
S	M	A	R	T	G
Spezifisch	Messbar	Attraktiv	Realistisch	Terminisierbar	Genderorientiert
die Ziele sind eindeutig und positiv beschrieben	die Zielerreichung, auch von Teilzielen, ist nachvollziehbar	die Ziele sind für Projektteam, Auftraggeber*in, Nutzer*innen attraktiv	die Ziele sind mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen im geplanten Zeitraum erreichbar	Der Zeitpunkt der Zielerreichung/ des Projektendes ist fixiert	Gleichstellungsaspekte und -auswirkungen sind berücksichtigt

Ziele und Nicht-Ziele müssen präzisiert werden.

Beispiele: Sie gründen eine Internetplattform, um Angebot und Nachfrage zusammen zu bringen. Welche konkreten Angebote: Nur Lebensmittel, nur regional, wie definieren Sie regional, wo liegen die Grenzen, nur Kleinbetriebe, was ist ein Kleinbetrieb? Oder ein Lieferservice: nur Privatabnehmer*innen, ab welchem Lieferumfang, welche Distanzen, können die Abnehmer*innen ihre Lieferung frei zusammenstellen oder bieten Sie z.B. vegane Frühstückskisten zu einem Fixpreis an?

Zeit und Geld

Die benötigten Ressourcen sollten zu diesem Zeitpunkt schon in Zahlen ausgedrückt werden.

Team: Wer gehört zum Projektteam innerhalb und außerhalb der Organisation? Wie werden die Aufgaben verteilt, braucht es schriftliche Kooperationsvereinbarungen?

Personalkosten: welche Personen sind involviert, wieviel Zeit brauchen die einzelnen Personen, in welchem Ausmaß sind andere Stellen in der Organisation (Controlling, Administration, Öffentlichkeitsarbeit, EDV, ...) betroffen.

Sachkosten: für den Vorlauf (Infrastruktur, Büromaterialien, Öffentlichkeitsarbeit, Reisekosten, etc.) und für die Umsetzung.

Zeitperspektive: wann startet die Umsetzung? Bis wann müssen welche Schritte beendet sein (sogenannte Meilensteine)?

Öffentlichkeitsarbeit: Wie wird die Information über das neue Projekt verteilt, welche Kanäle werden genutzt, wer kann welche Netzwerkkontakte zur Verfügung stellen?

Ziele, Zeit und Ressourcen stehen in enger Verbindung, manchmal ist es erforderlich, die Ziele abzuändern oder zu reduzieren um mit den vorhandenen Ressourcen das Auslangen zu finden.



Frei erfundenes Beispiel für einen Finanzplan

(Finanzplan als Beispiel im Anhang)



Projekttitle: Alles nur Theater

Untertitel: Ein Projekt zur Unterstützung der gesundheitlichen Prävention im Alter

Drei engagierte Frauen aus unterschiedlichen Gemeinden gründen eine Laientheatergruppe mit dem Ziel ein humorvolles Theaterstück zum Thema Gesundheit in ihren Gemeinden und in der Folge in den dortigen Senior*innenhäusern aufzuführen. Mögliche Kooperationspartner*innen sind neben den drei Gemeinden, der Regionalverband, AVOS, Seniorenverbände, etc. Die Laienschauspieler*innen 60+ werden aus den Anwohner*innen der beteiligten Gemeinden rekrutiert. Geplant sind 10 Proben mit einer ausgebildeten Schauspielerin im kostenlos zur Verfügung gestellten Pfarrsaal, eine Premierenaufführung mit Catering beim Wirt und zwei weitere öffentliche Aufführungen. In der Folge wird das Stück kostenneutral in Senior*innenhäusern aufgeführt.

Die Treffen der Projektgruppe finden in privaten Räumlichkeiten statt. Es werden die privaten Laptops benutzt.

Vorgangsweise für den Finanzplan:

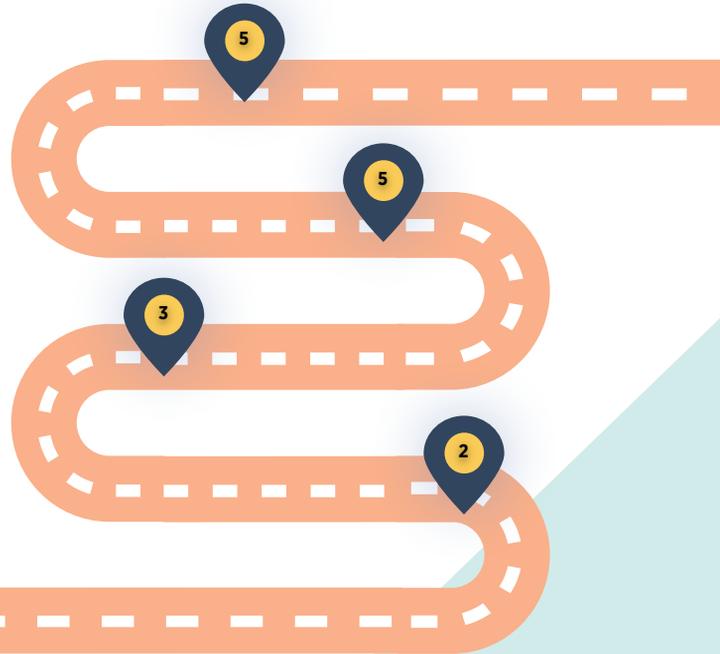
Die Zahlen müssen recherchiert oder geschätzt werden. Man dreht solange an den Schrauben von Ausgaben (vielleicht doch nur 8 Proben? Die Jause nach den Proben wird gestrichen oder ein privater Sponsor gesucht?) und Einnahmen (wer kommt noch als Fördergeber in Frage, wie hoch ist der Eintritt?) bis zum Schluss auf Null budgetiert werden kann.



8. WEGE GEHEN

Jetzt kommt der Teil, auf den alles zugesteuert hat, bei dem die Energie fließen kann. Sie kommen ins Tun. Um die Energie aufrecht zu halten, ist es wichtig, Fortschritte festzuhalten und Erfolge sichtbar zu machen.

Dazu dienen Meilensteine: Darunter versteht man markante Ereignisse (z.B. ein Kickoff, eine Präsentation) die bereits im Projektplan terminlich fixiert sind und Ihnen sowie Ihren Auftraggeber*innen als Orientierungspunkte dienen, um festzustellen, ob das Projekt noch auf Schiene oder eine Adaptierung des Projektplans erforderlich ist.



Bei jedem Meilenstein stellt sich das schöne Gefühl der Selbstwirksamkeit ein, eines unserer grundlegenden Bedürfnisse. Dieses mit seinem Team und seinen Partner*innen zu teilen erhöht die Zufriedenheit und die Energie.

Erfolge sichtbar machen

Ein Projekt und die an seiner Umsetzung Beteiligten brauchen Zuspruch von außen. Deshalb ist es notwendig, erreichte Erfolge auch nach außen sichtbar zu machen und damit zu signalisieren: das Projekt lebt und wir haben wieder einen Schritt nach vorne gemacht.

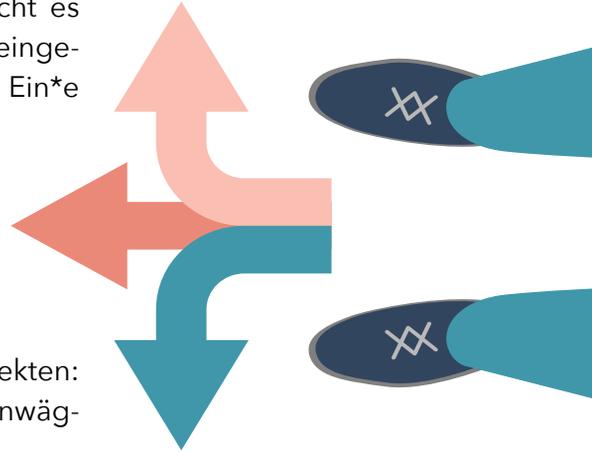


9. EINFACH TUN: ÜBERPRÜFEN & ANPASSEN

Änderungen planen

Projekte laufen selten wie geplant, daher braucht es ein gewisses Maß an Flexibilität, wenn der eingeschlagene Weg sich als Sackgasse erweist. Ein*e Standortgeber*in, ein*e Fördergeber*in oder ein*e Kooperationspartner*in bricht weg, ein Teammitglied verändert sich beruflich, die zugesagten Mittel werden reduziert, etc.

Da heißt es kühlen Kopf bewahren und nach Alternativen suchen. Das ist das Wesen von Projekten: sie sind keine sichere Bank sind, sondern das Unwäg-bare gehört einfach dazu.



Überprüfen und anpassen.

Verlieren Sie in ihrer Euphorie nicht die Checklisten aus dem Auge:

Checkliste

- ▶ Sind noch alle im Boot?
- ▶ Wo muss nachgeschärft werden?
Wo braucht es einen Plan B?
- ▶ Müssen vielleicht die allzu hoch gesetzten Ziele reduziert werden, da ansonsten die Mittel nicht reichen oder die Zeit Ihnen davonläuft?
- ▶ Auch mit Querschüssen hat man manchmal zu tun. Nicht alle teilen die Freude über den Erfolg, es gibt auch Neider*innen, die einem den Erfolg nicht gönnen.

Dokumentieren

Darauf wird gerne vergessen, es wird als nicht so wichtig erachtet und geht im Trubel des Geschehens unter. Warum ist es wichtig?

Weil Sie nur so

- ✓ *darstellen, was Sie gemacht und geschafft haben (auch wenn es nicht zur Umsetzung Ihres Projektes kommt ist doch einiges an Arbeit geschehen);*
- ✓ *die eingesetzte Zeit selbst im Blick haben und belegen können;*
- ✓ *eine Referenz (Basis für einen Vergleich) für ein nächstes Projekt haben;*
- ✓ *Zeit und Ressourcen besser einschätzen können;*
- ✓ *die Planung erleichtern und sich manche Fehler ersparen;*



10. LESSONS LEARNED

Das gute an Projekten ist, dass - im Unterschied zum Regelbetrieb - der Ausgang offen ist. Es gibt keine Gewähr, dass ein Projektkonzept auch zur Umsetzung kommt, und auch keine Gewähr, dass das fertige Produkt auch die Interessent*innen findet, die es braucht.

Fehler schätzen, Leistung anerkennen

Nur wer arbeitet, macht Fehler. Nur wer Fehler macht, kann dazulernen. Darum anerkennen Sie Ihre Leistung, unabhängig vom Erfolg.



DO'S



DON'TS

Fehler schätzen, das gelingt nicht gleich im Anschluss. Dafür braucht es die zeitliche Distanz. Man weiß immer erst im Nachhinein, wozu es gut war, dass es so gelaufen ist, wie es gelaufen ist.

Fehler machen nur dann einen Sinn, wenn Sie auch bereit sind, daraus zu lernen. Dann können sie in den persönlichen Erfahrungsschatz integriert werden und aus dem Fehler wird eine neue Kompetenz. Vereinbaren Sie dazu mit ihren Kooperationspartner*innen ein „Lessons learned Treffen“ und schreiben Sie auf, was gut gelaufen ist, was schief gelaufen ist und was verbessert werden kann.



Erfolge feiern

Erfolge gehören gewürdigt. Vergessen Sie nicht darauf, sich die Zeit zu nehmen, sich über den Erfolg zu freuen und ihn mit ihrem Team zu feiern.



11. SCHLUSSBEMERKUNGEN

Zwei Fragen:

- ★ *Was macht die Faszination von Projekten aus?*
- ★ *Warum gemeinsame Projekte initiieren?*

Aus Sicht der Auftraggebenden:

Elisabeth Hechl

Kleine und große, regionale oder überregionale, Projekte bieten die Möglichkeit, für gegebenen Bedarf konstruktive Lösungen zu entwickeln, Ideen umzusetzen und Neues zu schaffen. Damit sind sie für alle Mitwirkenden der Ausgangspunkt für eine Gestaltung der Lebensumwelt, eine aktive Beteiligung zur positiven Veränderung gesellschaftlicher Bedingungen und damit zur Mitgestaltung unserer Zukunft in einer lebendigen demokratischen Gesellschaft.

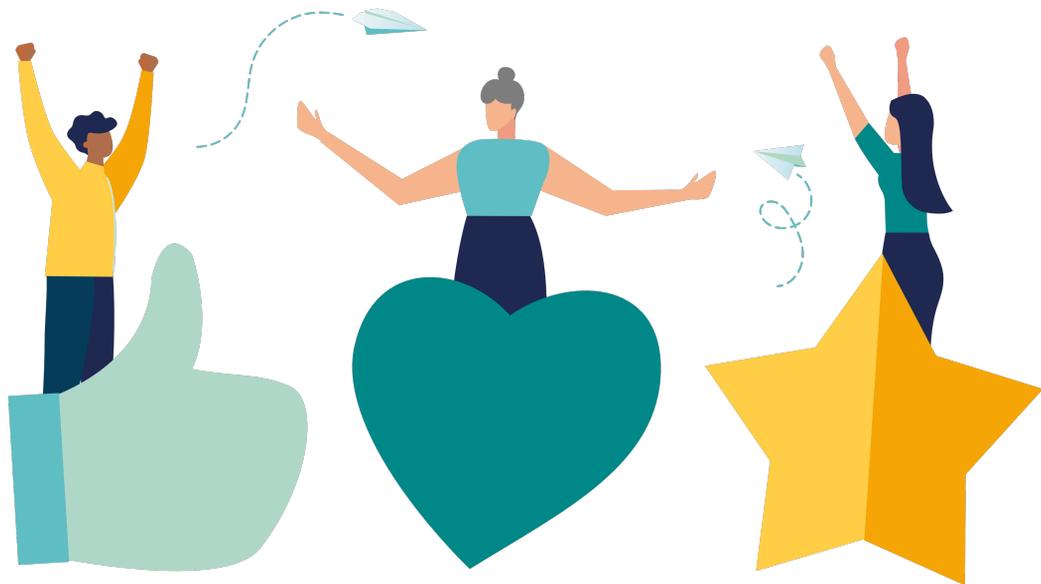
Gemeinsame Arbeit an einem Projekt - von den ersten Ideen bis zur Umsetzung - hat den Vorteil, verschiedene Sichtweisen, Umsetzungsvorschläge, Herangehens- und Arbeitsweisen kennen und schätzen zu lernen. Mehrere Partner*innen bringen unterschiedliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Netzwerke ein, die sich in einem wertschätzenden Austausch ergänzen und damit zum Erfolg des Projektes beitragen.



Aus Sicht der Projektkonzeptionistin:

Katrin Reiter

Projekte bieten die Möglichkeit zu gestalten, etwas neu oder anders zu denken, anzuknüpfen an dem was gebraucht wird und es mit aktuellen Ansätzen, Methoden und innovativen Tools zu kombinieren. Die Umsetzung geschieht am besten systematisch, gut koordiniert und crossmedial.



„Better together“ - sich austauschen, inspirieren lassen, Erfahrungen einholen, Expertisen sichtbar werden lassen, Probleme gemeinsam wälzen, sich gemeinsam ärgern und freuen, die eigenen Ideen mit den Perspektiven und Ansätzen von den Partner*innen anreichern. Gemeinsam Projekte zu initiieren und kollaborativ zusammenzuarbeiten, ist eine absolute Bereicherung, wenn sich die Gestalter*innen mit ihren jeweiligen Qualitäten in den Prozess einbringen können. Dass setzt voraus, dass die Zusammenarbeit auf Augenhöhe passiert, die Rollen gut geklärt sind und dass es regelmäßige Team-Meetings gibt, um den Prozessverlauf des Projekts gut im Blick zu haben und zu steuern.

Aus Sicht der Projektausführenden:

Danielle Bidasio

Projekte bieten eine Möglichkeit zu gestalten, eigene Ideen in die Welt zu bringen.

Projekte initiieren bedeutet die Komfortzone der Alltagsroutinen verlassen. Damit verbunden ist die Chance auf Gelingen und das gute Gefühl der Selbstwirksamkeit, das sich damit einstellt. Projekte tragen auch immer das Risiko des Scheiterns in sich. Beides trägt zu unserer Weiterentwicklung bei. Kooperative Projekte erzeugen ein hohes Maß an sozialer Verbundenheit. Gemeinsamkeit fördert Kreativität, hilft Grenzen überwinden, weil es dem ursprünglichen Bedürfnis des Menschen nachkommt Miteinander und füreinander etwas zu tun.

Gemeinsam etwas zu schaffen erhöht das Glücksgefühl und gemeinsam zu scheitern mildert die Enttäuschung. Die soziale Verbundenheit bleibt und somit bleibt ein Gewinn.



12. LITERATUR- UND QUELENNACHWEIS

- Besser wie gut GmbH, Beratung Training Tagungshaus Ralf Besser (2016). Die Kartenbox -Agiles Projektmanagement, Wertorientierung im Focus, Bremen.
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Hrsg. (2015). Erfolgreich Projekte initiieren! Ein Leitfaden für Seniorinnen und Senioren, die sich selbstbestimmt engagieren möchten, Wien.
- Drdla S. & Neugebauer K. (2020) Wir stellen vor: Johanna, 53 Jahre. In Bildungsberatung im Fokus. Fachmedium der Bildungsberatung Österreich, Wien.
- Hechl, E. (2016). Factsheet: Projektcontrolling; Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Wien.
- Kolland, F. (2019). Vortrag: Bildung als Voraussetzung für soziokulturelle Teilhabe. Tagung Bildung im Alter: Zukunftsfragen, Bundesinstitut für Erwachsenenbildung Strobl.
- Kommunikationslotsen Scholz & Vesper GmbH & Co. KG, Hrsg. (2017). Lernlandkarte Nr. 6: Projektmanagement, Verlag Neuland GmbH & Co. KG, Köln.
- Kuhl J. (2010) Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Lehofer, M. (2019). Mit mir sein. Selbstliebe als Basis für Begegnung und Beziehung. Braumüller GmbH, Wien.
- Pellert A. (2020). Interview am 8.4.2020 in „Die Zeit“, Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH&Co.KG, Hamburg.

13. ANHÄNGE

- Projektskizze
- Checkliste Projektablauf
- Finanzplan

Projektskizze

Sachliche Ebene	
Projektbezeichnung	Welchen Titel / Untertitel hat das Projekt?
Ausgangssituation	Was ist die Problemlage, der Anlass? Welcher Bedarf liegt vor?
Ziele!	Was soll mit dem Projekt erreicht werden?
Hauptaufgaben	Was wird im Projekt gemacht? Was NICHT?
Standort	Wo findet das Projekt statt?
Ressourcen/ Finanzierung	Was wird gebraucht und wie könnte die Finanzierung aussehen?
Dokumentation/ Projektcontrolling	Wie wird dokumentiert? Wie sichergestellt, dass die Ziele erreicht werden, der Projektablauf eingehalten wird?
Evaluation/ Lessons learned	Wie wird das Erreichen der Ziele ausgewertet? Was ist beim nächsten Mal optimierbar?
Soziale Ebene	
Auftraggeber*in	Eine Organisation, die Öffentliche Hand, (zahlende) Nutzer*innen
Auftragnehmer*in	Projektleitung: Wer und wie: Angestellt? Selbständig? Ehrenamtlich?
Zielgruppe	Für wen? Wer sind die Nutzer*innen?
Projektteam	Wer arbeitet mit? Wie sind die Aufgaben verteilt?
Das Umfeld	Kooperationspartner*innen, Mitbewerber*innen, Netzwerk für ÖA
Zeitliche & dynamische Ebene	
Anfangsereignis / Schlussereignis	Womit startet das Projekt? Womit wird es abgeschlossen?
Anfangs- und Endtermin	Datum- Datum
Meilensteine	Wichtige Aktivitäten/Zwischenschritte mit Datum
Stolpersteine und Hürden	Woran könnte das Projekt scheitern?

Checkliste Projektablauf (all-in-one)

- Eine Idee keimt auf...
- Wer - Wer: Projektausführende*r und Auftraggeber*in
- Was (Inhalt)
- Für wen (Zielgruppe)
- Wozu (Ziele und Nicht-Ziele)

Meilenstein 1: Auftrag für Projektskizze ist erteilt, Ziel ist definiert

- Check aus Sicht der Akteur*innen
- Mein Alltag und Handlungsspielraum (Mobilität, Finanzen, Gesundheit, Zeit, ...)
- Meine täglichen Wege, mit wem stehe ich in Kontakt?
- Wie bin ich mit der Welt vernetzt, wie und wo beziehe ich meine Informationen?
- Welche Bedürfnisse und Ängste habe ich?
- Check des Umfeldes
- Was gibt es schon Vergleichbares?
- Potentielle Kooperationspartner*innen, Mitbewerber*innen
- Welche Netzwerke können für die Verbreitung genutzt werden?

Meilenstein 2: Projektskizze

- Mit wem: Kooperationspartner*in
- Wo: Standort
- Wie genau: Vorgangsweise / Schritte
- Welche Kosten entstehen?
- Wie könnte das Projekt finanziert, wie veröffentlicht werden?
- Entscheidung

Checkliste Projektablauf (all-in-one)

Meilenstein 3: Auftrag für Umsetzung, Projektplan

- Wer was bis wann?
- Budgetplan (Investitionen, Personalkosten, Sachkosten)

Meilenstein 4: Kick Off

- Check
- Sind noch alle im Boot?
- Halten Zeit- und Finanzplan?
- Wo gibt es Stolpersteine?
- Braucht es Alternativen?
- Wo muss nachgeschärft werden?
- Abschluss: Bericht, Abrechnung
- Check
- Was war gut, was können wir beim nächsten Mal optimieren?
Erfolge sichtbar machen
- Feiern

Finanzplan Projekt: Alles nur Theater*

Zeitraum: von - bis



Ausgaben

1. Personalkosten:	Anz. Stunden	Kosten pro	Summe:
Projektleitung	50	€ 50,00	€ 2.500,00
Projektmitarbeiterin A	30	€ 35,00	€ 1.050,00
Projektmitarbeiterin B (ehrenamtlich)	40	€ 0,00	€ 0,00
Personalkosten gesamt:			€ 3.550,00

2. Sachkosten :			
Honorar (Werkvertrag) für Trainer*n (10 x 2 Stunden) oder Grafiker*in (5 Stunden)	25	€ 80,00	€ 2.000,00
Reisekosten (begründen, warum nicht Nutzung öffentliche Verkehrsmittel)	100	€ 0,42	€ 42,00
Büromaterial (Papier, Schreibmaterial, ...)			€ 200,00
Miete inkl. Betriebskosten (3 Aufführungen)	3	€ 70,00	€ 210,00
Reinigung /Hausmeisterei (pauschal)			€ 50,00
Fachliteratur			€ 50,00
Lehr- und Lernmaterial: Vervielfältigung Texte			€ 60,00
Öffentlichkeitsarbeit (Sachmittel, z.B. Plakate)			€ 100,00
Telefon/Porto/Internet			€ 30,00
Geringwertige Wirtschaftsgüter (z.B. Requisiten)			€ 150,00
Versicherungen			€ 100,00
Sonstiges (Catering für Premiere, Leihgebühr für Requisiten, Jause nach den Proben,...)			€ 600,00
Sachkosten gesamt:			€ 3.592,00

Finanzplan Projekt: Alles nur Theater*

3. Investitionen (meist nicht förderfähig)			€ 0,00
--	--	--	--------

Projektkosten gesamt:			€ 7.142,00
-----------------------	--	--	------------

Einnahmen

Eintritte	150	€ 15,00	€ 2.250,00
Förderung durch "Gesunde Gemeinde"	3	€ 350,00	€ 1.050,00
Weitere Fördergeber*innen (noch offen)			€ 3.842,00
Einnahmen gesamt:			€ 7.142,00

*frei erfunden, nicht recherchiert



