

Projektmanagement: Projekte entwickeln - durchführen - abschließen

 Netzwerk „Integration durch Qualifizierung IQ“

**Workshop für VertreterInnen von Migrantenselbstorganisationen in
Mecklenburg-Vorpommern**

13. April 2013

www.mecklenburg-vorpommern.netzwerk-iq.de
www.netzwerk-iq.de

Impressum

Herausgeber:

Regionales Netzwerk IQ Mecklenburg-Vorpommern
Teilprojekt: Bildung und Qualifizierung von Migrantenselbstorganisationen in MV
c/o Förderverein des Migrantenrats der Hansestadt Rostock e.V.

Autorin:

Katrin Kulagin

Alle Rechte vorbehalten

© 2013

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund ab. Daran arbeiten bundesweit regionale Netzwerke, die von Fachstellen zu migrationsspezifischen Schwerpunktthemen unterstützt werden. Das Programm wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Bundesagentur für Arbeit.

Workshop „Projektmanagement“

Gliederung:

1. Was ist ein Projekt

- 1.1. Begriff
- 1.2. Merkmale
- 1.3. Checkliste

2. Was ist Projektmanagement

- 2.1. Begriff
- 2.2. Ziel
- 2.3. Organisation
- 2.4. Kommunikation

3. Projektphasen

- 3.1. Übersicht
- 3.2. Vorlauf
- 3.3. Planung
 - 3.3.1. Zielplan
 - 3.3.2. Umfeldanalyse
 - 3.3.3. Vorgehensmodelle
 - 3.3.4. Ablauf- und Terminplan
 - 3.3.5. Ressourcen- und Kostenplanung
 - 3.3.6. Finanzplanung
 - 3.3.7. Risikomanagement
- 3.4. Durchführung
- 3.5. Controlling/ Abschluss

4. Faktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement

5. Konzept

- 5.1. Von der Projektidee zum Konzept
- 5.2. Wesentliche Inhalte
- 5.3. Vom Konzept zum Projektantrag

6. 7-Punkte-Check

Einleitung

Projektmanagement ist ein wichtiger Bestandteil für erfolgreiche Projekte. Dieses Handout ist ein Leitfaden für den Workshop und enthält alle wichtigen Informationen zum Thema.

1. Was ist ein Projekt?

1.1 Begriff

Ein Projekt ist ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation“.

DIN 69901

1.2 Merkmale

- aufgabenmäßige Zielvorgabe
- zeitliche Zielvorgabe
- Einmaligkeit
- neuartig
- Komplexität
- aufgabenbezogene Budgets

1.3 Checkliste

- Welche Ziele sollen mit dem Projekt erreicht werden?
- Sind die Ressourcen für das Projekt begrenzt?
- Gibt es eine zeitliche Begrenzung?
- Ist das Projekt neuartig oder einmalig?
- Ist das Projekt komplex?
- Benötige ich verschiedene Fachdisziplinen zur Umsetzung?
- Wie wird das Risiko eingeschätzt?

2. Was ist Projektmanagement?

2.1 Begriff

„Projektmanagement (PM) ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projekts“.

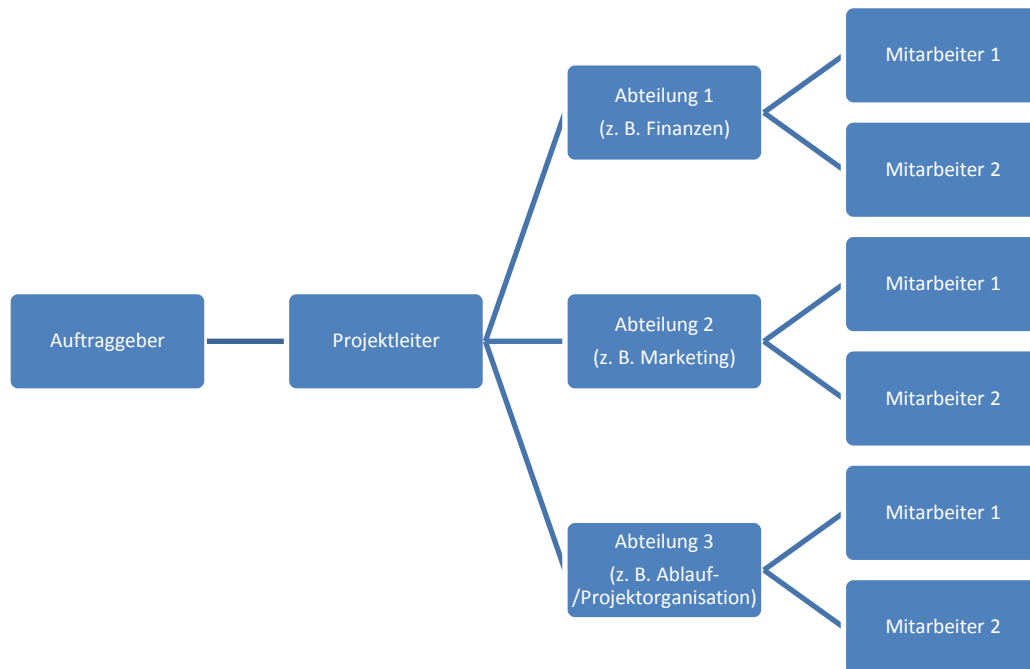
DIN 69901

2.2 Ziel

Mithilfe von PM soll die Projektabwicklung zur Erreichung des Projektziels in der geforderten Qualität, geplanten Zeit, mit optimalem Einsatz von Personal- und Kapitalressourcen effizient gestaltet werden.

2.3 Organisation

Bevor Sie mit dem Planen Ihres Projektes anfangen, ist es wichtig die Projektorganisation festzulegen. Hierbei muss die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung geklärt werden. Dazu gehört auch die Gestaltung der Weisungs- und Kommunikationsbeziehungen. Dies kann wie folgt aussehen:



Instanzen

- Auftraggeber
 - setzt die Ziele
 - stellt die Aufgabe
 - macht eine Ausschreibung
 - erstellt ein Lastenheft
- Projektleiter
 - = Auftragnehmer
 - Verantwortlicher für das Projekt
 - hat das Weisungsbefugnis gegenüber seinen Mitarbeitern
- Projektteam
 - sind dem Projekt fest zuzuordnen
 - oder sind über eine bestimmte Zeit im Projekt eingesetzt (z. B. Spezialisten)

Die Verteilung in Abteilungen erfolgt nach der Art der Aufgaben, Verrichtung oder Funktion.

Projektteam

Ein Projektteam besteht in der Regel aus zwei Instanzen (Projektleiter und Projektmitarbeiter). Diese Form der Organisation ist bei einer Gruppe von max. 5 Personen zu empfehlen. Später wird den Projektmitarbeiter eine bestimmte Aufgabe zugewiesen (z. B. Einkauf, Terminplanung,

Kostenplanung, Buchhaltung, usw.). Die Aufgabenverteilung erfolgt hierbei nach der fachlichen Kompetenz.

Nutzen der Organisation

- ganzheitliche Betrachtung des Projekts wird eröffnet
- bessere Auslastung der Mitarbeiter
- Verantwortungen sind klar zugewiesen
- genauer Ansprechpartner ist bekannt
- ...
- ...
- ...

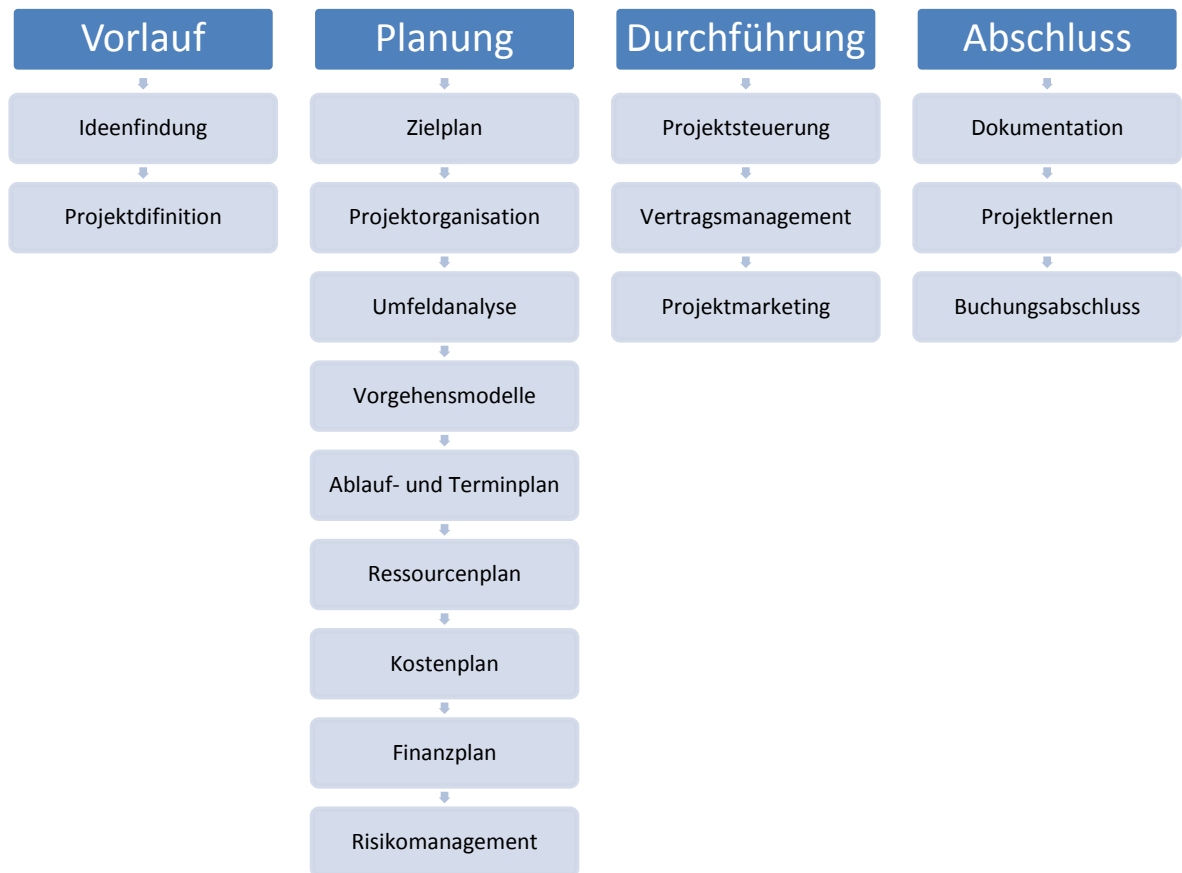
2.4 Kommunikation

Eine gut funktionierende Kommunikation ist der wichtigste Bestandteil des Projektmanagements. Denn ohne Kommunikation zwischen der Projektleitung und den Projektmitarbeitern, sowie der Projektmitarbeitern untereinander, wird jede gute Planung der einzelnen Aufgaben nicht funktionieren. Jede Aufgabe im PM ist wichtig um die festgelegten Ziele zu erreichen, wenn diese aber nicht aufeinander abgestimmt sind, können sie auch nicht ein Gesamtbild ergeben. Das Projekt wird scheitern.

Um eine gute Kommunikation zu erreichen braucht es nicht viel. Sie müssen, auch wenn es Bürokratie ist, in bestimmten Abständen (z. B. jede Woche oder alle zwei Wochen) eine Versammlung durchführen und ein Protokoll anfertigen. Diese einfache Maßnahme sorgt dafür, dass Jeder aus Ihrer Projektgruppe weiß, was bereits abgeschlossen ist, wo die Probleme liegen, was nicht erfüllt werden kann, usw. Die Protokolle werden Ihnen nicht nur als eine Kontrollhilfe dienen, sondern auch beim Projektabschluss hilfreich sein. Denn eine Aufzeichnung der Versammlungen zeigt Ihnen, wer seine Arbeit in vollem Maße geleistet hat, wer seine Aufgaben weniger gut erfüllt hat oder wer oft abwesend war.

3. Projektphasen

3.1 Übersicht



3.2 Vorlauf

Hier geschehen die Ideenfindung; die Definition des Projekts und die Zielvereinbarung.

Ideenfindung

Brainstorming

- Ideen werden zusammengesammelt
- wertungsfreie Ideensammlung
- Regeln:
 - keine Kritik/ Wertung
 - zeitlich Begrenzt
 - begrenzte Teilnehmerzahl
 - Diskussionsleiter notwendig

Methode 6-3-5

- 6 Teilnehmer erhalten je ein Blatt Papier
- sie schreiben je 3 eigene Ideen auf und reichen das Blatt weiter im Urzeigersinn

- der jeweils nächste Teilnehmer überblickt die Ideen und erweitert diese mit einem eigenen Vorschlag
- dies geschieht 5 Mal, jedoch wird nur eine vorhergehende Idee für den Nachfolger sichtbar gemacht

Advocatus Diaboli

- ein Mitglied wird dazu auserwählt, sich ausschließlich darauf zu konzentrieren, die Vorschläge der anderen auf Fehler zu untersuchen

Morphologischer Kasten

- Ideensammlung nach bestimmten Kategorien
- wertet die Ideen
- visuelle Darstellung von Problemen
- zahlreiche Kombinationsmöglichkeiten

Kategorie	Idee 1	Idee 2	Idee 3	Idee 4
Location
Motto
Akteure
Catering

Osborn-Methode

- bestehendes nehmen und neu umwandeln, ausbauen, umlenken, etc.
- Möglichkeiten
 - anders verwenden (= Verwendungszweck wird geändert)
 - adaptieren
 - modifizieren (= verändern)
 - umkehren (= auf den Kopf stellen)
 - kombinieren (= Mischung von einzelnen Ideen)

Projektdefinition

- Zeitrahmen
- Ressourcen
- Projektorganisation
- Risiken
- Etc.

siehe Punkt 1 („Was ist ein Projekt?“, 1.2 Merkmale)

3.3 Planung

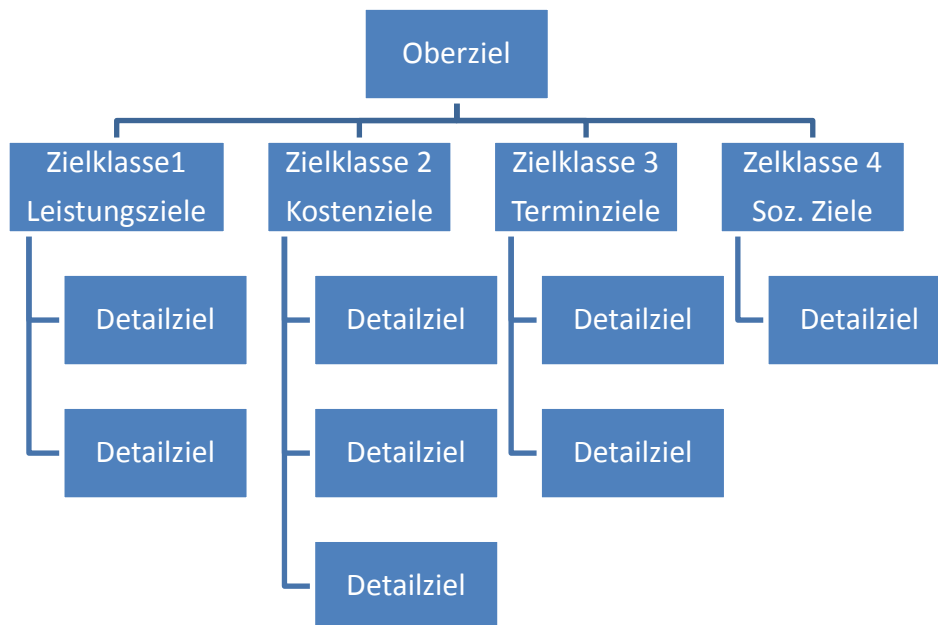
„Ein Plan ist nichts, Planung ist alles!“ (Dwight D. Eisenhower)

Die Planung dient Ihnen als Modell des Projekts, so wie für den Architekten das Modell die Bauleitung darstellt.

3.3.1 Zielplan

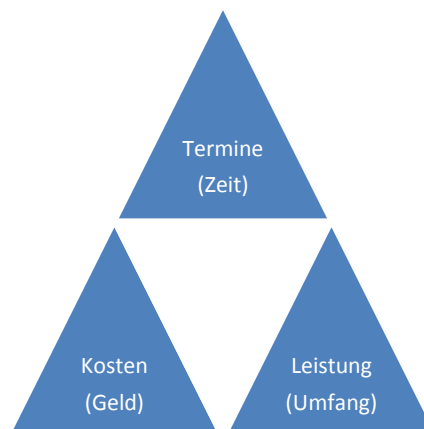
Mit der sauberen Zieldefinition steht und fällt der Projekterfolg. Diesem essentiellen Schritt muss in der Vorlauf-Phase von Projekten und im weiteren Verlauf höchste Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Struktur



Magisches Dreieck

Im Projektmanagement unterscheiden wir im so genannten magischen Dreieck drei voneinander abhängige Zieldimensionen, die im Projekt gleichermaßen angestrebt werden:



1. Termine (Zeit)

Zeitziele:

- wann genau soll das Projekt begonnen und wann beendet werden?
- gibt es fixe Termine, die vorgegeben sind?
- Etc.

2. Kosten (Geld)

Kostenziele:

- welches Budget?
- welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen mit welcher Qualifikation in welchem Umfang zur Verfügung?

3. Leistung (Umfang)

- was genau gehört zum Leistungsumfang des Projektes, was nicht mehr?

Vom „magischen“ Dreieck spricht man deshalb, weil die Kunst alle drei Dimensionen gleichermaßen zu erreichen in vielen ehrgeizigen Projekten oft nur noch mit magischen Kräften möglich scheint. Dieser sehr subjektiven Wahrnehmung kann natürlich durch eine belastbare Planung vorgebeugt werden.

Die Erreichung von nur einer oder zwei der drei wesentlichen Zieldefinitionen wird zwar in der Praxis oft schon als großer Erfolg dargestellt, kann aber aus Sicht der „reinen Lehre“ nicht genügen.

Zielkriterien SMART

Die Kriterien, die an ein Ziel zu stellen sind, damit es im Projektmanagement verwendbar ist, sind auf fünf wesentliche Kriterien zu reduzieren:

S	sachlich	Ziele müssen spezifisch, eindeutig und positiv beschrieben sein
M	messbar	die Zielerreichung sollte messbar sein
A	erreichbar	für das Projektteam sollte es attraktiv sein, das Projektziel zu erreichen
R	realistisch, wichtig	das Ziel muss auf realistischer Weise erreichbar sein
T	terminiert	das Ziel muss terminiert sein

Priorisierung der Ziele

Zielbeziehungen:

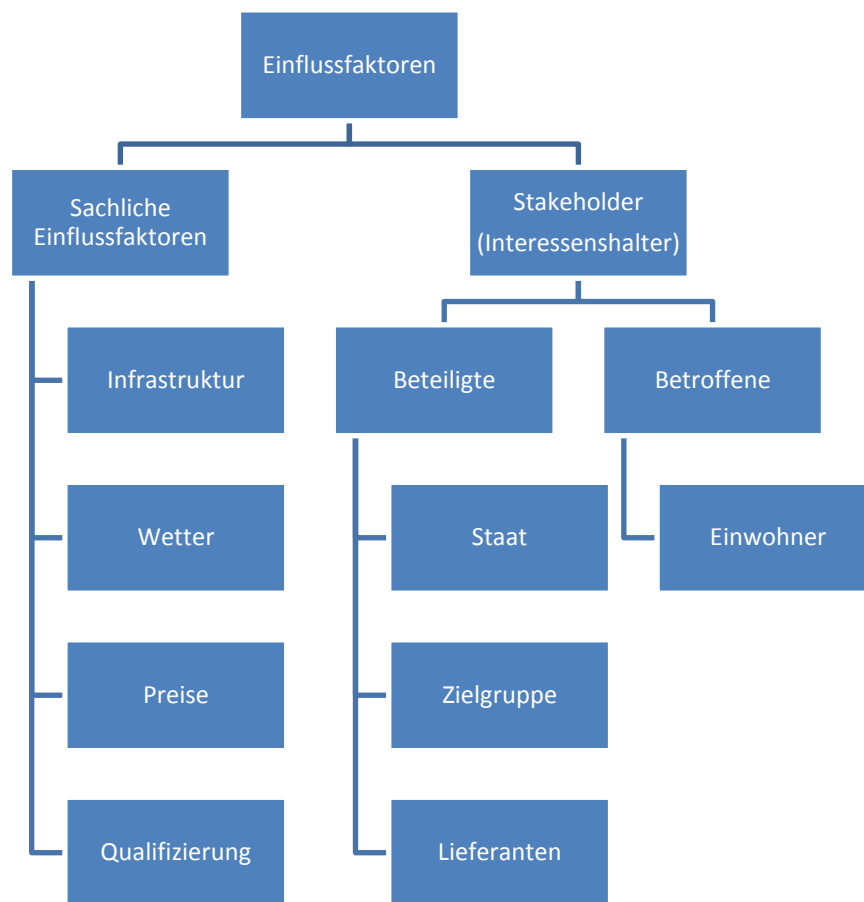
- autonome Ziele
- konkurrierende Ziele

Priorisierung:

- Muss-Ziele
- Soll-Ziele
- Kann-Ziele

3.3.2 Umfeldanalyse

Die Umfeldanalyse, auch Stakeholderanalyse genannt, dient dazu das Projektumfeld zu analysieren. Im Fokus stehen dabei Personen oder Personengruppen, die auf unterschiedliche Weise Einfluss auf das Projekt nehmen könnten.



Analyse der Stakeholder

1. Stakeholder identifizieren
2. Interessen der Stakeholder herausfinden
3. Einfluss (Macht) der Stakeholder einschätzen
4. Konfliktpotenzial der Stakeholder einschätzen
5. Maßnahmen/ Strategien gegenüber den Stakeholdern entwickeln

Maßnahmen/ Strategien

- Diskursive Strategie
- Partizipative Strategie
- Repressive Strategie

3.3.3. Vorgehensmodelle

Die Vorgehensmodelle stellen den genauen Projektablauf dar. Sie sind eine erste Strukturierung des Projektes nach der Zeit, denn die Modelle gliedern das Projekt in zeitlich zusammenhängende Bestandteile. Dadurch wird die Steuerung des Projekts vereinfacht und sie erlauben Entscheidungen an bestimmten Punkten.

Modelle:

- Phasenmodell nach E. Frese
- Phasenmodell nach W. Böhm
- Phasenplan nach Th. Sadewasser

Phasenmodell nach E. Frese



Phasenmodell nach E. Frese

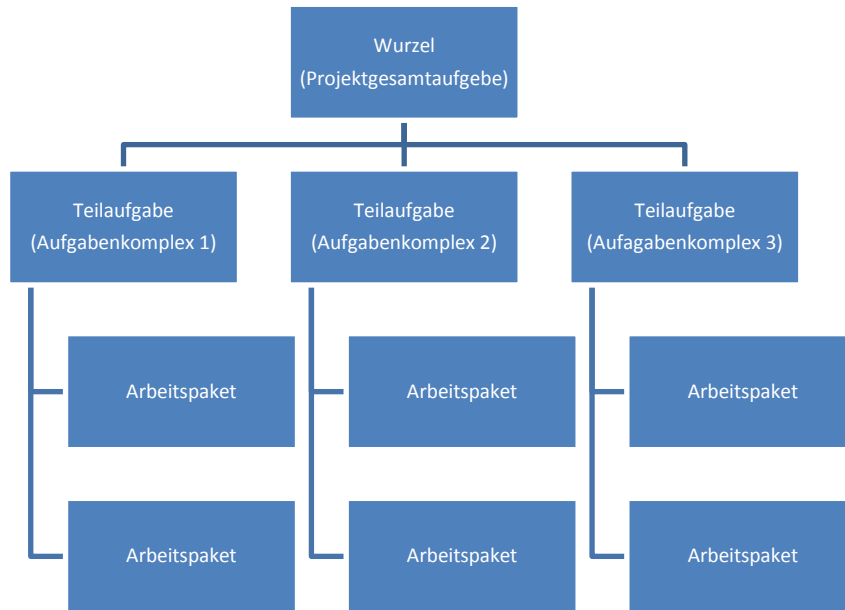


3.3.4. Projektstrukturplan, Ablauf- und Terminplan

Projektstrukturplan

Der Projektstrukturplan ,oder auch kurz PSP, ist das Herzstück eines jeden Projektes. In ihm wird das Projekt strukturiert und in Teilprojekte sowie Arbeitspakete gegliedert. Zusätzlich enthält er Informationen über Verantwortlichkeiten und über Messdaten zu den relevanten Größen im Projektmanagement: Kosten, Termine und Ergebnisse.

Elemente des PSP



Der Projektstrukturplan ist vertikal nach Aufgabe hierarchisch gegliedert. Horizontal wird der Plan gegliedert nach:

1. Objektorientiert
2. Funktionsorientiert
3. Ablauforientiert

Vorgehensweise beim Erstellen des PSP:

- Reihenfolge der Aktivitäten/ Aufgaben bestimmen
- Beziehungen zwischen den Aufgaben erkennen
- Zeitdauer der Aufgaben ermitteln/ festlegen
- Pufferzeiten ermitteln
- Gesamtdauer des Projekts ermitteln

Verfahren:

1. Top-Down-Verfahren:
2. Bottom-UP-Verfahren:
3. Codierung:

Arbeitspaket:

- ein Teil des Projektstrukturplans, der nicht weiter aufgegliedert wird
- entspricht den einzelnen Aufgaben während des Projektes

- Inhalt:
 - Nr. (Codierung)
 - Name/ Bezeichnung der Aufgabe/ Aktivität
 - Verantwortlicher
 - Anfang
 - Ende
 - Beschreibung der Aktivitäten
 - Beschreibung der Ergebnisse

Vorgangsliste

Nach Abschluss der Arbeitspaketfeinplanung wird die Vorgangsliste erstellt. Sie ist eine tabellarische Zusammenstellung aller Arbeitspakete und enthält wesentliche Informationen aus der AP-Feinplanung aus denen sich im weiteren Verlauf auch die Terminplanung ableitet.

Ablaufplan

Ein Ablaufplan ist für das Projektmanagement die Dokumentation des geplanten, sachlichen und zeitlichen Ablaufes des Projektes. Dieses Planungselement beginnt mit dem Ermitteln und dem Festlegen der logischen Abhängigkeiten der einzelnen Vorgänge und Arbeitspakete und endet mit dem Resultat einer Ablaufplanung, bei der die genauen Zeitpunkte noch nicht relevant sind. Im Ablaufplan werden die Arbeitspakete in logischer Reihenfolge angeordnet und in Diagrammform dargestellt. Tauchen Probleme auf, helfen Ablaufpläne dem Projektmanagement sie zu analysieren. Allerdings können sie auch beim Vorbeugen von Problemen oder bei der Risikoeinschätzung unterstützen. Das Projektmanagement ist so in der Lage zeitnah Gegenmaßnahmen oder unterstützende Maßnahmen einzuleiten.

Der Ablaufplan dient zur Darstellung der Aktivitäten/Aufgaben und zur Ermittlung der Projektdauer.

Terminplan

Aus der Vorgangsliste ergibt sich eine erste grobe Terminplanung. Da in der Vorgangsliste neben der Dauer auch die Abhängigkeit aller Arbeitspakete enthalten ist, bedarf es theoretisch nur noch Rechenleistung, um daraus einen Terminplan abzuleiten. Bei kleineren Projekten mit weniger als dreißig bis vierzig Arbeitspaketen ist dies auch „von Hand“ möglich, bei größeren Projekten mit mehr als fünfzig Arbeitspaketen sollte eine geeignete Software eingesetzt werden.

3.3.5. Ressourcen- und Kostenplanung

Nach abgeschlossener Terminplanung kann nun die Planung der notwendigen Ressourcen erfolgen.

Ziel:

Bereitstellung der Ressourcen zum richtigen Zeitpunkt in entsprechender Quantität und Qualität.

Ressourcenarten:

- Personal
- Sachmittel (Maschinen, Material)

Die Planung der Ressourcen erfordert durch die Schätzung des Aufwands eines Arbeitspaketes.

Aufwandsschätzung für Arbeitspakete:

Schätzklausur

- Projektleiter und Projektmitarbeiter schätzen einzeln den Aufwand
- der Durchschnitt der Werte wird ermittelt
- liegen die Meinungen weit auseinander, müssen die jeweiligen Standpunkte erläutert werden, danach wird noch einmal geschätzt
- der Mittelwert der Schätzung wird dann als Aufwand angesehen

Ablauf der Ressourcenplanung

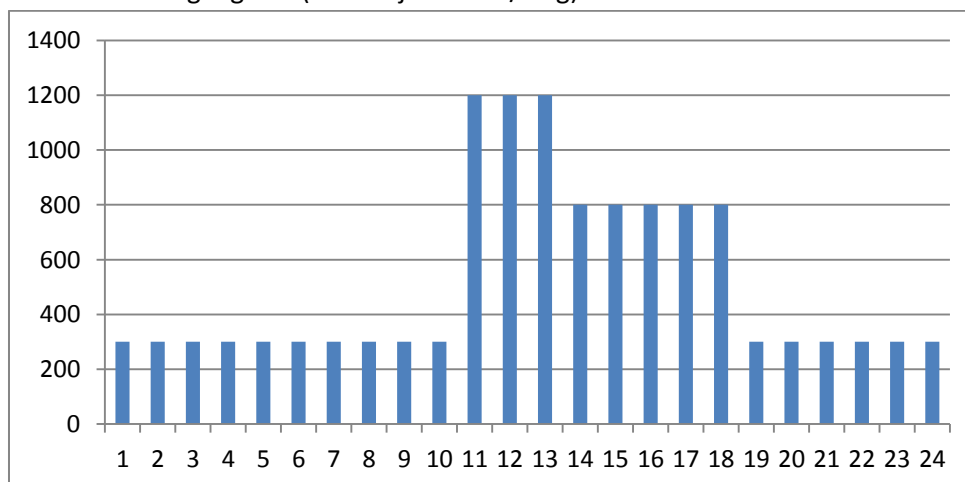
- Ermittlung der benötigten Ressourcen (Schätzung)
- Ermittlung der Kapazitätengrenze (Verfügbarkeit)
- Kapazitätenauslastung ermitteln
- Kapazitätenausgleich durch Optimierung:
 - Nutzen der Pufferzeiten
 - Erhöhung der Ressourcen
 - Verlängerung/ Verkürzung von Zeitdauern
 - Streichen von Leistungen

Kostenplan

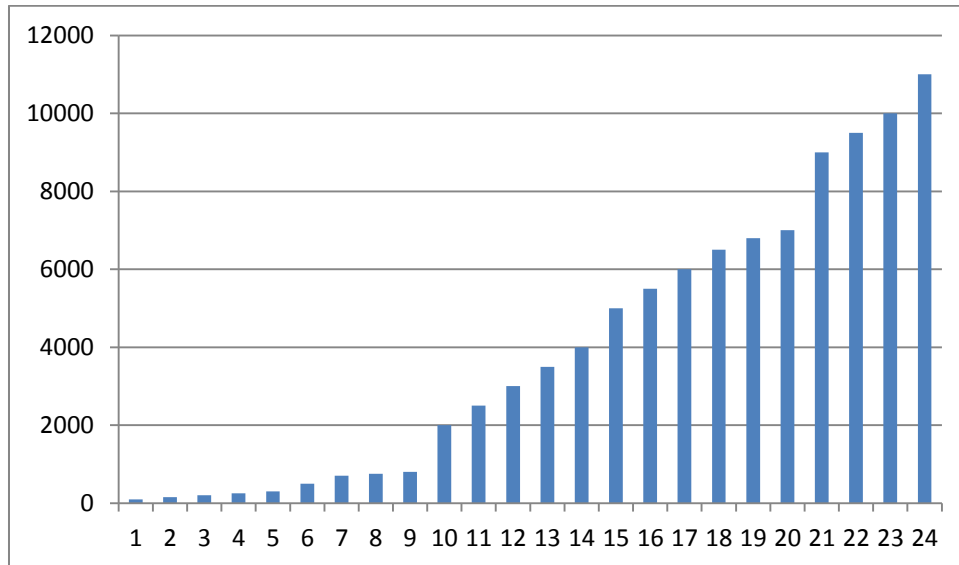
Beschäftigt sich mit der Frage: Welche Kosten entstehen grundsätzlich durch die Ressourcen?

Der Kostenplan basiert auf dem Ressourcenplan, denn jetzt kennen Sie den Aufwand und müssen diesem lediglich die Kosten zuführen. Dabei gibt es verschiedene Darstellungsmöglichkeiten:

- Kostenganglinie (Kosten je Einheit/ Tag)



- Kostensummenlinie (kumulierte Kosten)



3.3.6. Finanzplanung

Die Finanzplanung basiert auf der Kostenplanung und hat die Aufgabe die Liquidität während des Projektes zu gewährleisten. Falls Ihr Budget fest vorgegeben ist, können Sie durch den Finanzplan die genaue Kapitalverwendung nachweisen.

Finanzierungsmöglichkeiten

- Sponsoring
- Spenden

3.3.7. Risikomanagement

Da Projekte bereits per Definition risikobehaftet sind, ist eine vorausschauende Steuerung der eventuell eintretenden Risiken unerlässlich. Vergegenwärtigen wir uns weiterhin, dass Projekte Neues in die Welt bringen sollen, dazu normalerweise nur ein knappes Budget zur Verfügung haben und außerdem meistens noch unter Zeitdruck gearbeitet wird, ist die Notwendigkeit nicht mehr in Frage zu stellen.

Ein Risiko ist eine ungeplante, negative Planabweichung. Um die Größe eines Risikos einschätzen zu können, wird es sinnvoller Weise in seine Bestandteile zerlegt:

Eine Größe des Risikos ist die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Planabweichung. Je höher diese ist, umso größer ist das Risiko. Die zweite Größe ist die Auswirkung einer Planabweichung. Je größer diese ist, umso größer ist das Risiko. Zur Berechnung des Risikos wird das Produkt aus diesen beiden Zahlen gebildet. Üblicherweise werden Skalen von eins (sehr niedrig) bis zehn (sehr hoch) genutzt.

Vorgehen bei Risikoanalyse:

- Identifizierung der Risiken
- Analyse der Ursachen
- Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit

- Analyse der Auswirkung
- grafische Darstellung und Gewichtung
- Maßnahmen entwickeln

Risikoquellen:

- Stakeholderanalyse
- einzelne Arbeitspakete (Was könnte schief gehen?)

Maßnahmen:

- präventive Maßnahmen
- korrektive Maßnahmen

3.4. Durchführung

Nach Erstellen aller Planungsunterlagen beginnt die wichtigste Projektphase: die Projektdurchführung, die von der Projektkontrolle begleitet wird. Hier steht an erster Stelle der Plan/Ist-Vergleich der vorgegebenen Projektparameter. Durch den laufenden Plan/Ist-Vergleich im Rahmen der Projektkontrolle erreicht man, dass Abweichungen von Planvorgaben frühzeitig erkannt werden. Planabweichungen führen entweder zu einer Änderung der Planvorgaben oder es werden innerhalb der Projektsteuerung entsprechend »geeignete« Maßnahmen - bei Einhalten der Planvorgaben - ergriffen.

Eine »elementare« und »zeitschnelle« Projektkontrolle ist Voraussetzung für eine effiziente Projektsteuerung; sie umfasst folgende Aufgabenbereiche:

- Terminkontrolle
- Aufwands- und Kostenkontrolle
- Sachfortschrittskontrolle
- Qualitätssicherung
- Konfigurationsmanagement
- Projektdokumentation
- Projektberichterstattung

3.5 Controlling/ Abschluss

Ein Projektabschluss ist die letzte Projektphase eines Projektes und umfasst die Schritte Projektabschlussanalyse, Erfahrungssicherung und Projektauflösung. Wird das Projekt beendet, obwohl die Projektziele nicht erreicht sind, so spricht man von einem Projektabbruch.

Außerdem empfiehlt es sich, kein Projekt ohne eine systematische Sicherung der im Projekt gemachten Erfahrungen abzuschließen, also eine Erfahrungssicherung durchzuführen. Das Sammeln entsprechender Daten ist die Basis für das Bilden von Kennzahlen sowie den Aufbau eines Kennzahlensystems. Das Einrichten von Erfahrungsdatenbanken ist dabei besonders geeignet zur Erfahrungssicherung, weil hiermit die Erkenntnisse aus unterschiedlichen Entwicklungsbereichen über einen längeren Zeitraum in eine gemeinsame Datenbasis zusammengeführt werden. Das Sammeln von Erfahrungsdaten stellt außerdem eine wichtige Voraussetzung für das Kalibrieren von

Aufwandsschätzverfahren dar. Ohne eine konsequente Erfahrungssicherung ist ein wirkungsvolles Wissensmanagement nicht möglich.

Letzter Schritt in der Projektabschlussphase und damit im gesamten Projektablauf ist die Projektauflösung. Jedes Projekt muss neben einem definierten Anfang auch ein eindeutiges Ende haben. Mit der Projektauflösung, die partiell schon an vorangegangenen Meilensteinen eingeleitet werden kann, wird das Projektpersonal auf neue Aufgaben übergeleitet und die im Projekt gebundenen Ressourcen werden neuen Projekten zugeführt.

Der Projektabschlussbericht, auch Projektbilanz genannt, fasst die Ereignisse und Ergebnisse des Projektes zusammen. Er soll umfassen:

- die Eckwerte der ursprünglichen Projektplanung zu Leistung, Kosten und Terminen
- den tatsächlichen Fertigstellungs- und Übergabetermin
- die Leistungsdaten des erstellten Ergebnisses
- den tatsächlich erreichten Qualitätsstandard bezüglich messbarer Kennzahlen
- die Ist-Projektkostenübersicht
- den Personalaufwand, gegliedert nach Tätigkeitsbereichen
- Ursachenanalyse von Planabweichungen

4. Faktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement

Als Schlussfolgerung für erfolgreiches Projektmanagement lassen sich aus den vorangegangenen Projektphasen folgende Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement ziehen:

- Achten Sie auf eine gute Ziel- und Auftragsklärung (hier sind Auftraggeber und Auftragnehmer gleichermaßen in der Verantwortung).
- Stellen Sie ausreichende Ressourcen (Personal und Geld) sowie Zeit zur Verfügung, um das anstehende Projekt zu planen. Diese Investition wird sich auszahlen.
- Achten Sie darauf, dass an den Schlüsselstellen des Projektes nur erfahrene Projektmanager sitzen, Projektmanagement kann man nur sehr begrenzt lernen, vieles muss man erfahren, um es zu verstehen.
- Legen Sie dennoch großen Wert darauf, dass alle Beteiligten und vor allem die Projektmanagementunerfahrenen in den zu verwendenden Instrumenten und Prozessen geschult sind und ein Grundverständnis von Projektmanagement haben, bevor sie im Projekt tätig werden.
- Erfinden Sie das Rad nicht jedes Mal neu, setzen Sie auf standardisierte Instrumente und Prozesse, die unternehmensweit gelten, fordern Sie deren Nutzung aktiv ein.
- Achten Sie darauf, dass die Kommunikation funktioniert und zwar sowohl formal (Berichtswesen und Dokumentation) als auch informell, dass also die Beteiligten miteinander reden. Schaffen sie Kommunikationsmöglichkeiten auch jenseits der offiziellen Anlässe (gemeinsames Projektbüro, Kaffecke, bei großen Projekten intranetgestützte Tools wie Foren und Videokonferenzsysteme etc.).
- Reden Sie nicht nur über Risiken, managen Sie sie auch entsprechend, genau wie Sie ihr gesamtes (Projekt-)Umfeld stets aktiv bearbeiten sollten.

- Wenn Sie im Projektteam oder in der Projektleitung tätig sind, binden Sie den Auftraggeber mit ein, berichten Sie regelmäßig, bereiten Sie Entscheidungen substanziell vor, fordern Sie diese dann auch ein, zeigen Sie immer auch alternative Möglichkeiten auf.

5. Konzept

Ein Konzept ist ein grober Plan, welcher die Maßnahmen zur Erreichung eines Ziels auflistet oder beschreibt.

Um ein Konzept erstellen zu können, dienen sogenannten Briefings als Kreatives-Potenzial und Grundlage. Bei einem Briefing wird zum Beispiel der Verein, wenn ihm ein Projekt zugewiesen wird, mit allen für diese Projekt relevanten Informationen versorgt, um daraus ein Konzept zu erstellen.

Wichtige Informationen:

- Anlass
- Budget
- Zielgruppe
- Zeitpunkt/ Zeitraum
- Leistungsumfang

5.1 Von der Projektidee zum Konzept

Wenn Sie, als Verein, ein eigenes Projekt ohne einen Auftrag durchführen wollen, müssen Sie als Erstes eine Projektidee entwickeln. Dazu ist es am besten, wenn Sie sich die Frage stellen:

Was will ich erreichen, was ist mein Ziel?

Wenn Sie diese Frage beantwortet haben, ist der Grundstein für Ihr Projekt und Ihr Konzept gelegt. Doch bevor Sie ein Konzept schreiben können, wird noch etwas Zeit vergehen, denn jetzt beginnt die kreative Arbeit.

Sie haben ein Ziel, nun müssen Sie ein Projekt entwerfen, das dieses Ziel erreicht. Als aller Erstes sollten Sie Recherchieren und die Kreativtechniken anwenden und Vorschläge für das Projekt sammeln. Danach sortieren Sie die Ideen und Vorschläge, schmeißen welche raus, modifizieren, verändern und verbinden sie. Wenn das geschafft ist und Sie eine genauere Vorstellung vom Projekt haben (und sich sicher sind, dass das als Projekt eingestuft werden kann) können Sie mit dem Inneren Konzept anfangen.

Ein Konzept hat einen Inhalt (= inneres Konzept) und eine Form (=äußeres Konzept). Die äußere Form ist in gewissermaßen das Skelett, die Inhalte sind die Organe. Beides sind wesentliche Elemente. Sie unterscheiden sich insoweit, dass das innere Konzept für Sie und Ihre Mitarbeiter ist und das äußere für die Behörden und außenstehende Personen.

5.2 Wesentliche Inhalte



- WER?:
- WAS?:
- WANN?:
- WO?:
- WARUM?:
- WIE?:
- WIE VIEL?:
- WAS NOCH?:

5.3 Vom Konzept zum Projektantrag

Die Inhalte sind wichtig, aber sie brauchen eine Form. An dieser Stelle kommt jetzt das äußere Konzept, in diesem Fall der Projektantrag. Die Ideensammlung aus dem inneren Konzept wird komplett zusammengefasst und Ausformuliert.

Projektantrag

Der Projektantrag ist nach DIN 69905 der "Antrag auf Projektgründung", d.h. auf den Beschluss, das benannte Projekt durchzuführen. Bestandteile eines solchen Antrags sind in der Regel die Benennung des Projektziels, der Laufzeit, der Projektkosten und des angestrebten Nutzens. Die Ausführlichkeit eines Projektantrages hängt von den Forderungen des Entscheidungsgremiums ab.

Inhalte:

- Projektbezeichnung = **WAS?**
- wer stellt diesen Antrag (z.B. Verein, Gemeinde, Privatperson, ...)
- wer ist Träger und Ansprechpartner des Projektes vor Ort
- wo genau soll dieses Projekt realisiert werden (Land, Region, Ort)
- wer soll konkret durch dieses Projekt unterstützt oder gefördert werden (z.B. eine Region, Ort oder Personen, Kinder...) = **WER?**
- Ziel des Projektes = **WARUM?**
- Umfang des Projektes (je detaillierter umso besser) = **WIE?**
- gibt es Zeichnungen oder Bilder die gezeigt werden können von der Situation vor Ort oder über das, was unterstützt werden soll? = **WARUM?**
- geplanter Zeitrahmen für das Projekt = **WANN?**
- wie setzen sich die Kosten für das Projekt zusammen? = **WIE VIEL?**
- gibt es noch andere Förderer für dieses vorgestellte Projekt?
- wie ist das soziale Umfeld in dem das Projekt integriert werden soll? = **WAS NOCH?**
- wie stehen die örtlichen Kommunen und die Kirche dem geplanten Projekt gegenüber?
- wurde dieser Projektvorschlag schon einmal woanders eingereicht und abgelehnt oder läuft zurzeit woanders ein Antragsverfahren?

6. 7-Punkte-Check

1. Projektdefinition

- Bezeichnung
- Motto
- Idee

2. Zieldefinition

- Was möchte ich erreichen?

3. Organisation

- Teamleiter
- Mitglieder
- Verantwortlichen
- Kommunikation

4. Projektplanung

- Ablauf- und Terminplan
- Ressourcen und Kostenplan
- Finanzplan

5. Risiken

- Umfeldanalyse

6. Inneres Konzept

- W-Fragen

7. Projektantrag

- Zusammenfassung
- Ausformulierung

Das Netzwerk IQ wird gefördert durch:



Netzwerk „Integration durch Qualifizierung IQ“



www.mecklenburg-vorpommern.netzwerk-iq.de
www.netzwerk-iq.de