



Michael Pfannkuchen, geboren 1966 in Freiberg /Sa., ist Diplom-Ingenieur Automatisierungstechnik und arbeitet nach Zwischenstationen bei Bertelsmann New Media und AOL Deutschland heute als freiberuflicher IT-Consultant, Unternehmensberater, Hochschul-Dozent und Projekt-Coach in Leipzig.

Als Assessor des Projektmanagement-Award der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) ist er seit 2005 bestens mit der Evaluierung von Projekten auf der Basis des Project Excellence Modells der GPM vertraut.

Gemeinsam mit Raimo Hübner betreibt er die Website www.projekt-atlas.de, in deren Download-Bereich Übersichtsplakate und Trainingsunterlagen zu den Themenfeldern Projektmanagement und Unternehmensentwicklung angeboten werden. Der „Projekt-Atlas“ liegt mittlerweile in 4 Übersetzungen vor und wird weltweit von mehreren tausend Interessierten aus mehr als 100 Ländern als Wissensbasis für die eigene Arbeit und/ oder die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen verwendet.

Die Projektarbeit vereinfachen mit den ESF-Prozessen

Prozesse als Basis des ESF-Qualitätsmanagement

Dies ist Teil 5 der Artikelserie „Das Project Excellence Modell der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement als Ideengeber für die Arbeit in sozialen Projekten“. Das heute betrachtete Kriterium heißt „Prozessorientierung“ und ist als Thema der sozialen Arbeit mittlerweile unter dem Begriff „ESF-Prozesse“ gut bekannt.

Begriffsherkunft „Prozess“:

Die internationale Qualitätsmanagement-Norm ISO 9001:2000 stellt fest „Ein gewünschtes Ergebnis lässt sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als Prozess geleitet und gelenkt werden.“

Das Züricher „Institute for Total Quality Management“ beschreibt den Begriff „Prozess“ als „Eine Folge von Tätigkeiten, die Wertschöpfung erbringt, indem sie aus einer Input- Vielfalt den verlangten Output erzeugt.“

Praktisch formuliert: Es gibt Regeln, wie was gemacht werden soll. Diese Regeln sind niedergeschrieben: entweder durch externe Vorgaben (z.B. das Abrechnungs-Verfahren gegenüber dem Europäischen Sozialfond) oder werden selbst festgelegt. Die schriftliche Dokumentation eigener Regeln soll die Selbstreflexion des Schreibers erzwingen, Kollegen-Feedback zu offensichtlichen Verbesserungs-Potentialen herausfordern sowie allen Projektbeteiligten Vorgehen und Sinn bestimmter Handlungsweisen verdeutlichen.

Der Europäische Sozialfond (ESF) wurde in den letzten Jahren zu einem der größten und

wichtigsten Geldgeber für soziale Projekte von der Drogenprävention bis zur beruflichen Förderung von Jugendlichen mit Vermittlungshindernissen. Aufgrund mangelnder Nähe zwischen EU-Fördermittelgeber und der sozialen Arbeit vor Ort hat der ESF formale Prozesse zur Qualitätssicherung festgelegt. Die für beschäftigungsorientierte ESF-Projekte geforderten Projektmanagement-Prozesse lehnen sich dabei an internationale Qualitätsmanagement-Normen an.¹ Ein aus den ESF-Vorgaben abgeleitetes Phasenmodell der für die ESF-Förderung notwendigen

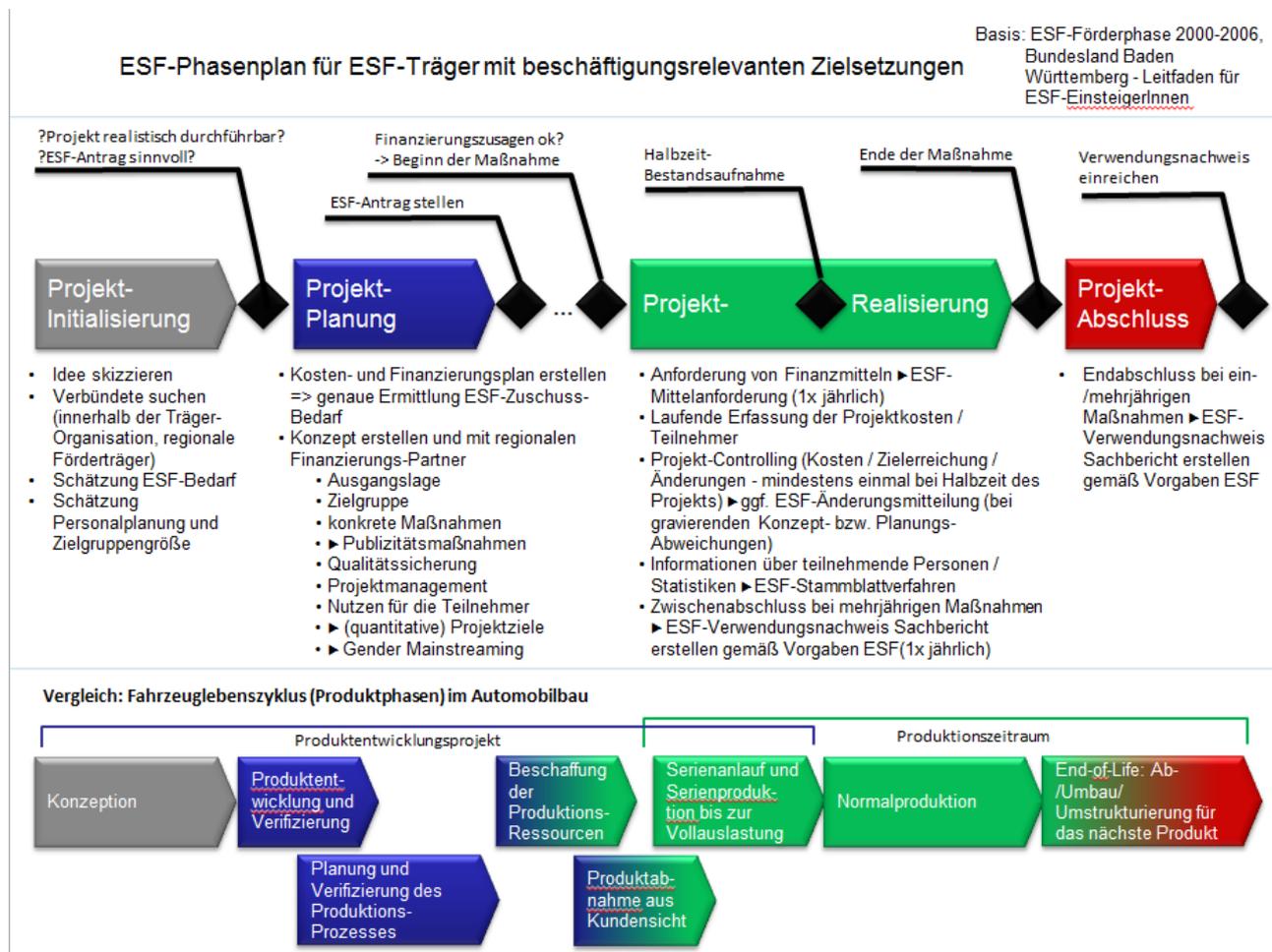


Abbildung 1: Phasenplan für ESF-Projekte (ESF-Prozess) im Vergleich zu einem Produktlebenszyklus in der Automobilbranche

Prozesse zeigt die Abbildung 1. Der Vergleich mit dem Produktlebenszyklus eines Fahrzeugs im Automobilbau visualisiert zwei wesentliche Faktoren: Erstens ist der Gesamtablauf des Fahrzeuglebenszyklus vergleichbar mit den ESF-Anforderungen an ein einzelnes Projekt. Zweitens fällt auf, dass sich der Fahrzeuglebenszyklus in erster Linie an den Bedürfnissen von Produkt und Kunden und weniger an formalen Projektmanagement-Prozessen orientiert. Die vier grundsätzlichen Projektphasen (Projektinitialisierung, Projektplanung, Projektrealisierung, Projektabschluss) sind jedoch gleich.

Die Prozessorientierung ist kein Allheilmittel, sie erleichtert aber das Finden von die Projektarbeit erleichternden Standard-Vorgehensweisen. Darüber hinaus unterstützt die Entwicklung von Prozessen bei der Überwindung des in fast allen Organisationen verbreiteten „Abteilungsdenken“.

¹) Zertifizierte ESF-Projekte nutzen dabei das EFQM-Modell der European Foundation of Quality Management – siehe [1]

Hinweis 1 für die Arbeit im sozialen Projekt: In einem Integrationsprojekt für junge Erwachsene könnte z.B. die Ausgabe von Arbeitskleidung durch den Hausmeister und die Abrechnung von Fahrtkosten direkt mit der Abteilung Buchhaltung erfolgen. Dies entlastet die Projektmitarbeiter (u.a. auch von diversen Diskussionen), bindet andere Abteilungen des Unternehmens ein (sorgt für organisationsweites Verständnis bezüglich typischer Probleme der Arbeit mit den Klienten) und integriert die Klienten aktiver in die Gesamtorganisation (Entspannung der individuellen Auseinandersetzung zwischen einzelnen Sozialarbeitern und Klienten durch Auflösung des Klienten-Reflexionsgegenparts in eine Gruppe).

Hinweis 2 für die Arbeit im sozialen Projekt: Wo immer personell möglich, sollten die Projektteams (und die Projektleiter!) für die Phasen Projektdefinition und Projektplanung nicht identisch mit den Personen sein, die dann die eigentliche Projektarbeit durchführen. Nacheinander und gleichzeitig Planer, Durchführender und Kontrolleur eines Projektes sein zu müssen, ist eine klare Überlastung der betroffenen Person(en).

Das Projektkonzept als Grundlage der tatsächlichen Projektarbeit

Konzepte definieren Ziele, Zielgruppen, einzusetzende Methoden der sozialen Arbeit und planen deren Umsetzung. Konsequenterweise ist das Konzept bei ESF-geförderten Projekten neben der Finanzplanung auch die Basis der mindestens einmal jährlich anzufertigenden Sachberichte.

Typische Probleme für die Anwendung von Konzepten:

-In Konzepten können die Risiken insbesondere der weichen Faktoren nicht vollständig berücksichtigt werden („Versagen“ des angestrebten Klienten-Fortschritts) -> aus diesem Grund weicht der Inhalt der Projektarbeit im Laufe fast jeden Projekts vom geplanten Konzept ab

-In Konzepten werden häufig die sich aus der parallelen Durchführung anderer Projekte ergebenden Möglichkeiten (gemeinsame Veranstaltungen, gemeinsame Nutzung von Räumen, Technik, externen Dozenten, etc.) nicht berücksichtigt.

Hinweis für die Arbeit im sozialen Projekt: Reflektieren Sie während des Projekts wenigstens 1x nach den ersten ca. 6 Wochen, welche Differenzen zwischen ursprünglich geplantem und tatsächlich realisiertem Projektinhalt es gibt. Welche Auswirkungen hat dies auf den Arbeitsaufwand für die einzelnen Projektarbeiter? Welche gegenseitigen Unterstützungs-Maßnahmen sind möglich (eventuell auch durch „informell“ durchgeführte Änderungen des Projektinhalts?) Weitere gute Anhaltspunkte dazu im Leitfaden für ESF- EinsteigerInnen. [1]

Wer arbeitet wie mit wem?

Tabelle 1 zeigt typische Aufgabenverteilungen im Projekt anhand eines Beispiels aus dem bereits erwähnten ESF-Handbuch für EinsteigerInnen. Neu hinzugefügt wurde gegenüber dem Handbuch eine Spalte 4: diese konkretisiert Rollen der Projektbeteiligten anhand der Zuweisung von einzelnen, im Projektverlauf zu erledigender Aufgabenstellungen.

Projektbeteiligte	Verantwortlich für	Rolle	Wann aktiv?
Geschäftsführung, verantwortlich Herr/Frau	Zielerreichung im Projekt	Vorgesetzte/r der Projektleitung	Projektdefinitions- (Ideen-) Phase, Entscheidung über Projektdurchführung Verhandlungen mit Fördermittelgebern, Festlegung / Einstellung Projektpersonal, Unterstützung des Projekts intern, Werbung für das Projekt gegenüber Dritten, Begleitung der Erstellung von Zwischenberichten
Projektleitung Herr/Frau	Steuerung des Projekts Controlling und Information	Vorgesetzte/r des Projektteams	Gesamter Projektzeitraum, insbesondere während Projektdefinition und Projektplanung, Unterstützung der Anlaufphase (Start) und Ende des Projekts, Erstellung von ESF-Zwischenberichten
Herr/ Frau / Buchhaltung	Mittelabruf, Belegführung, Projektkasse, Abrechnung	Teammitglied, der Projektleitung unterstellt (!)	Monatlich zum Abrechnungszeitraum Vormonat, wöchentliche Sprechzeiten für Beleg-Einreichung Teilnehmer
Herr/ Frau / Sozialdienst	Projektelevaluation Abbau von Vermittlungshemmnissen	Teammitglied, der Projektleitung unterstellt (!)	Regelmäßige Sprechzeiten, ggf. Begleitung der Ausbildungsmaßnahmen, Konzeption von Verbesserungsmaßnahmen für die Ausbildung (fundiertes Feedback an andere Teammitglieder)
Herr/ Frau / Ausbilder	Qualifizierung der Teilnehmer	Teammitglied, der Projektleitung unterstellt (!)	Durchführung der Ausbildungsmaßnahmen, Erstellung eines regelmäßigen Feedbacks zum Ausbildungsfortschritt, Mitwirkung bei der Erstellung der ESF-Zwischenberichte

Tabelle 1: Mögliche Projektverantwortungen in der Organisation und Zuordnung (Quelle:[1]) ergänzt um typische konkrete Aufgaben (Wann aktiv?)

Hinweis für die Arbeit im Projekt: Versuchen Sie möglichst viele Experten aus dem Unternehmen und dem verbundenen Umfeld in die Projektarbeit einzubeziehen und binden Sie diese in die allgemeine Kommunikation mit ein (Stichwort Email-Verteiler): auch der Projekterfolg macht dann (noch) mehr Spaß.

Mit Meilensteinen tut die Erfassung des Projekterfolgs nicht weh - Feedback bekommen und damit umgehen

Direktes Feedback zur eigenen Arbeit zu bekommen, zählt zu den schwierigsten Herausforderungen an die menschliche Persönlichkeit. Die Kopplung von regelmäßiger Projektevaluation an sachliche Projektmeilensteine vereinfacht die Entscheidung über die Durchführung und Zeitpunkt einer solchen Evaluation. Zusätzlich werden Zwischenbewertungen tendenziell wertschätzender ausfallen: schließlich müssen Team, Vorgesetzte und Klienten in den kommenden Monaten noch weiter miteinander arbeiten.

Hinweis für die Arbeit im Projekt: Sehen Sie Zwischenbewertungen auch als Testmöglichkeit, um zum Zeitpunkt der Durchführung vom Geldgeber geforderter Evaluationen möglichst gut abzuschneiden. Vergessen Sie im Feedbackprozess Klienten und Vorgesetzte nicht: auch diese tragen entscheidend zum Projekterfolg bei und verdienen eine fundierte Reflexion Ihres Handelns.

Das nächste Projekt vorbereiten

Qualitätssicherung der Dokumentation, Wissensmanagement, Evaluation sind typische Schlagwörter für das, was am Ende eines Projekts im Falle ausreichend vorhandenen und motivierten Projektpersonals getan werden sollte.

Hinweis für die Arbeit im Projekt: Melden Sie rechtzeitig einen Fachtagungs-Vortrag oder eine Artikel-Veröffentlichung über Ihr Projekt bei der entsprechenden Stelle an – danach fällt es Ihnen automatisch leichter, ihr Projekt in vorbildhafter Weise zu bearbeiten und zu dokumentieren.

Ausblick: Kundenzufriedenheit und Internet-Feedback

Der nächste Expertentipp beschäftigt sich mit dem Thema „Kundenzufriedenheit“ und den **konkretenkonkreten** Fragen ... *Der Klient ist nur ein schwieriger Kunden – Wann sind Klienten zufrieden? - der Fördermittelgeber als besonders schwieriger Premium-Kunde – Empfehlungsmarketing für soziale Projekte – Wir wollen alle doch nur spielen.*

Zufriedenheitsanalysen haben auch immer etwas mit Feedback zu tun: passend dazu gibt es jetzt im Internet unter der Adresse <http://www.upgrade-leipzig.de/corax-artikel.html> [2] die Möglichkeit, aktuelle und frühere Expertentipps noch einmal im Internet nachzulesen und zu kommentieren.

Quellenverweis:

–[1] Projektmanagement-Handbuch und Leitfaden für EinsteigerInnen zum ESF (Förderzeitraum 2000-2006, Land Baden-Württemberg): <http://www.esf-epm.de/index.php?id=19>

–[2] Alle Expertentipps Projektmanagement zum Drucken und Kommentieren: <http://www.upgrade-leipzig.de/corax-artikel.html>

–[3] Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), 4-bändiges Handbuch der Deutschen Gesellschaft Projektmanagement (GPM) für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung, Band 1, Kapitel 2.1 Prozessorientierung im Projektmanagement: <http://www.gpm-ipma.de/PM3/>