

Arbeitshilfe

Projektsteuerung und Erfolgskontrolle der Maßnahmenumsetzung

Qualitätswerkstatt Modellprojekte
im Bundesprogramm „Demokratie leben!“



Inhalt

1. Qualität entwickeln in Modellprojekten	3
2. Projektsteuerung und Erfolgskontrolle der Maßnahmenumsetzung.....	4
2.1 Die Funktion des Controllings bei Modellprojekten	4
2.2 Die Dimensionen des Projektcontrollings	10
2.3 Controlling im Projektverlauf.....	18
2.4 Tipps für die Durchführung des Projektcontrollings.....	23
Leseempfehlungen.....	26
IMPRESSUM	27

1. Qualität entwickeln in Modellprojekten

Woran denken Sie, wenn Sie an Qualitätsmanagement denken?

- ✓ An gelingende Kooperationen, lebendige Kommunikation, Sensibilität für Veränderungen und überzeugende Projektarbeit, kurz: an gute Arbeit!
- ✓ Oder an eine Fülle von Verfahren, Prozessdefinitionen und Dokumenten, die ihre Flexibilität einschränken und Standardisierungen an unpassenden Stellen erzwingen?

Das Team der Qualitätswerkstatt möchte Sie bei der Umsetzung Ihres Modellprojekts unterstützen. Gemeinsam mit Ihnen wollen wir die in den Modellprojekten angelegte Qualität sichtbar machen, nutzen und weiterentwickeln.

Wir verstehen unsere Angebote als Hilfe zur Selbsthilfe und möchten Ihnen dabei helfen, an den entscheidenden Stellschrauben so zu drehen, dass Ihre Projektidee Wirklichkeit wird und nachhaltig gelingt.

Mit Blick auf das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ stehen dabei das Engagement der Menschen zu gesellschaftspolitischen Themen und die Wirksamkeit der Projekte zu ausgewählten Phänomenen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit, zur Demokratiestärkung im ländlichen Raum und zur Radikalisierungsprävention im Vordergrund.

Die **Arbeitshilfen der Qualitätswerkstatt** werden in Fachworkshops gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Modellprojekten des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ ausprobiert.

Das heißt, nach der **Information**, also der Bereitstellung einer thematischen Arbeitshilfe, haben Sie mit diesem Qualitätswerkzeug Gelegenheit zur praktischen **Erprobung** in Rahmen eines Fachworkshops. Unerlässlich ist die anschließende **Reflexion**, um den **Transfer** in Ihre alltägliche Praxis zu sichern. Hier sollten Sie sich fragen: Wie relevant ist das Thema für Ihr Arbeitsfeld? Welche neuen Erkenntnisse und Handlungsoptionen eröffnet das Werkzeug? Wo sind ggf. Anpassungen an Ihre spezifischen Bedürfnisse sinnvoll?

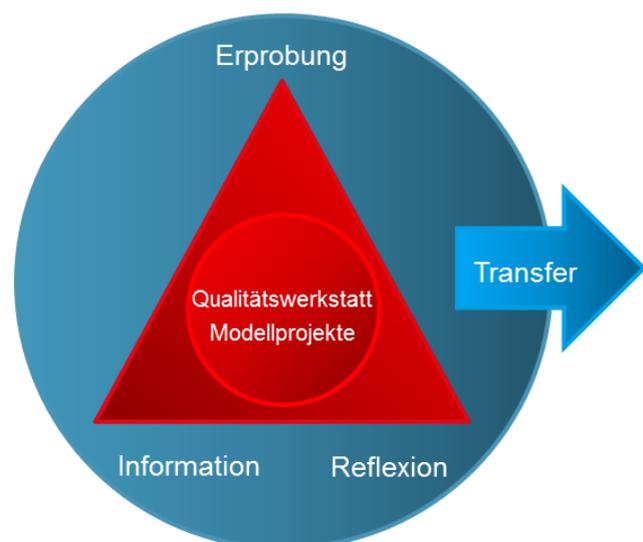


Abbildung: Didaktisches Dreieck

Erfahrungen und Ergebnisse aus den Fachworkshops greifen wir auf und entwickeln anschließend die Arbeitshilfen weiter.

2. Projektsteuerung und Erfolgskontrolle der Maßnahmenumsetzung

Wenn Sie diese Arbeitshilfe gelesen haben, kennen Sie die Bedeutung des Projektcontrollings als Instrument der Projektsteuerung und der Erfolgskontrolle der Maßnahmenumsetzung in Modellprojekten. Sie wissen, dass Projektcontrolling nicht gleichbedeutend ist mit der Kontrolle extern gesetzter Anforderungen, sondern dass Projektcontrolling Ihnen die umfassende, transparente Steuerung ermöglicht und damit die Wahrscheinlichkeit des Gelingens Ihres Modellprojekts erhöht. Sie haben sich mit der Bedeutung von Anspruchsgruppen, Zielen und Kennzahlen sowie der Erfolgskontrolle für das Projektcontrolling beschäftigt. Mit dem Controllingkreislauf haben Sie ein Instrument kennen gelernt, das Sie bei der Umsetzung und ggf. Umsteuerung Ihrer Planungen im Projektverlauf unterstützt.

Hinweis: Für die bessere Lesbarkeit der Arbeitshilfe verwenden wir den Begriff Controlling synonym für Projektcontrolling. Auf Controlling im Sinne eines Unternehmenscontrollings, d. h. Controlling als strategisches Instrument in Ihrer Organisation, wird entsprechend mit den Begriffen Unternehmen oder Organisation hingewiesen.

Das Gelingen von Modellprojekten ist wesentlich von der Fähigkeit der Projektbeteiligten abhängig, geplante und ungeplante Entwicklungen im Projektverlauf frühzeitig zu erkennen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Projekte verlaufen in den seltensten Fällen exakt so wie geplant; Abweichungen sind die Regel. Controlling – richtig verstanden nicht als Instrument der Kontrolle, sondern als fortlaufende Projektsteuerung – ermöglicht auf der Basis geeigneter Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren die Analyse und Bewertung der effektiven und effizienten Maßnahmenumsetzung Ihres Modellprojekts im Bundesprogramm „Demokratie leben!“.

2.1 Die Funktion des Controllings bei Modellprojekten

Controlling als umfassendes Steuerungsinstrument

Auch wenn der Wortklang es nahelegt und Controlling gerade in sozialen Organisationen oft aufgefasst wird „wie eine Attacke auf ein stabiles Immunsystem, das nun bösartige Fremdkörper in der Gestalt von Zahlen verarbeiten muss“ (Halfar, Moos, Schellberg 2014, S. 25),

umfasst Controlling sehr viel mehr als nur Kontrolle. Das dem Controlling zugrundeliegende englische Verb »to controll« bedeutet zwar auch beherrschen, kontrollieren, überwachen, vor allem aber *steuern, regeln, regulieren*. Der kontrollierende Aspekt steht nicht im Vordergrund, sondern ist neben der Planungs- und vor allem der Steuerungsebene nur einer der im Controlling relevanten Aspekte im Projektverlauf, denn Controlling ist ein über das gesamte Geschäftsjahr oder über die gesamte Laufzeit eines Projekts mitlaufender Prozess von Planung und Steuerung. Es geht darum, mit Hilfe geeigneter (organisations- oder projektspezifischer) Instrumente und Kennzahlen zeitnah zu erkennen, ob ein Projekt auf Kurs ist bzw. wann entsprechend gegengesteuert werden muss, d. h., welche Bewertungen und Konsequenzen aus der Analyse der erhobenen Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren zu ziehen sind.

Auf den Punkt gebracht: Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation bzw. eines Projekts zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Es werden Kennzahlen sowie qualitative Erfolgsindikatoren definiert, begründet und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Gesamtorganisation sowie einzelner Beratungs- und Arbeitsbereiche analysiert und bewertet werden, sodass Konsequenzen gezogen werden können.

In der Fachliteratur werden die wesentlichen Funktionen von Controlling entsprechend gesehen in der Informationsversorgung, als erfolgszielbezogene Steuerung, als Koordinationsfunktion, als Reflexionsfunktion und als Rationalitätssicherung der Steuerung, d. h. Controlling versorgt die Projektverantwortlichen mit argumentativem Rüstzeug für die fundierte Projektsteuerung.

Controlling ist immer projektspezifisch.

Welche Tiefe und welche Breite ein Controllingsystem insgesamt hat, hängt von den jeweiligen Notwendigkeiten ab und ist somit immer projektspezifisch. Darüber hinaus kann es organisationsspezifische Vorgaben geben, die für alle Projekte in einer Organisation gelten. D. h., es gibt kein für alle Anliegen gleichermaßen gültiges Konzept und Verfahren. Jedes Projektteam muss sich diesem Prozess immer wieder neu stellen und fragen:

- Welche Ansprüche müssen wir gegenüber Auftraggeber/-innen, vorgesetzten Instanzen, Kooperationspartner/-innen, Adressatengruppen und anderen relevanten Anspruchsgruppen erfüllen?
- Woran können wir in den einzelnen Projektphasen festmachen, dass wir erfolgreich gearbeitet haben bzw. zurzeit erfolgreich arbeiten und auch künftig erfolgreich sein werden?
- Welche Daten werden in welchen Zeitintervallen intern und extern benötigt, um jederzeit qualifiziert auskunftsfähig zu sein und das Gelingen des Projekts sichtbar zu machen?

Im Mittelpunkt der Betrachtungen sollte deshalb auch nicht die Menge der Daten stehen, sondern die tatsächlich notwendigen Erkenntnisinteressen.

Auch Projekte im Non-Profit-Bereich werden durch öffentliche Entscheidungsträger zunehmend mit Fragen der sozialen Wertschöpfung konfrontiert. Während die klassische Wertschöpfung die produktive Tätigkeit in den Blick nimmt, z. B. vorhandene Güter in Güter mit einem höheren materiellen Wert zu transformieren, ist es schwieriger die Wirkung bzw. den Nutzen von sozialen Projekten in (Geld-)Werten auszudrücken. In der Regel entspricht der Wert einer angebotenen Dienstleistung im sozialen Projekt der Höhe der bewilligten Zuwendung. Dabei stehen häufiger die Kosten bzw. die Verwendung der Zuwendung im Fokus als der soziale bzw. gesellschaftliche Mehrwert, der durch die Projektumsetzung erreicht wird. Daher sollte es in Ihrem Interesse liegen, den sozialen Mehrwert bzw. die Projektwirkung zu ermitteln. In diesem Zusammenhang kann ein gut etabliertes Projektcontrolling eine solide Grundlage bilden. Zum einen ist es für alle Projektbeteiligten motivierend zu sehen, was bereits erreicht wurde, und zum anderen können Sie (potenziellen) Fördermittelgebenden mit stichhaltigen Argumenten die Werthaltigkeit Ihrer Arbeit aufzeigen.

Während die wirtschaftliche Ebene nach sozialer Wertschöpfung Ihres Modellprojekts fragt, wird im Zuwendungsrecht auf die Erfolgskontrolle verwiesen.

Exkurs Erfolgskontrolle im Zuwendungsrecht

Im § 7 der Bundeshaushaltsordnung (BHO) ist die Maßgabe der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit von öffentlichen Haushaltsplänen geregelt. Im zweiten Absatz des § 7 BHO wird näher erläutert, dass für alle finanzwirksamen Maßnahmen, so auch für die Modellprojektförderung im Bundesprogramm „Demokratie leben!“, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen sind. Die gesetzliche Grundlage zur Durchführung von Erfolgskontrollen ergibt sich wiederum aus Nr. 2.2 der Verwaltungsvorschriften (VV) zum § 7 BHO. Auszug:

„Die Erfolgskontrolle ist ein systematisches Prüfungsverfahren. Sie dient dazu, während der Durchführung (begleitende Erfolgskontrolle) und nach Abschluss (abschließende Erfolgskontrolle) einer Maßnahme ausgehend von der Planung festzustellen, ob und in welchem Ausmaß die angestrebten Ziele erreicht wurden, ob die Maßnahme ursächlich für die Zielerreichung war und ob die Maßnahme wirtschaftlich war. Bei Maßnahmen, die sich über mehr als zwei Jahre erstrecken, und in sonstigen geeigneten Fällen sind nach individuell festzulegenden Laufzeiten oder zu Zeitpunkten, an denen abgrenzbare Ergebnisse oder Teilrealisierungen einer Maßnahme zu erwarten sind, begleitende Erfolgskontrollen durchzuführen. Sie liefern vor dem Hintergrund zwischenzeitlich eingetretener ökonomischer, gesellschaftlicher und technischer Veränderungen die notwendigen Informationen für die Entscheidung, ob und wie die Maßnahme fortgeführt werden soll.“

In den VV zu § 44 BHO (Grundlage der Bewilligung für die Projektförderung) ist in Nr. 11a u. a. festgeschrieben, dass bei allen Zuwendungen eine Erfolgskontrolle durch den Zuwendungsgeber durchzuführen ist und soweit sachgerecht, mit der Nachweisprüfung verbunden werden kann. Bei der Ausgestaltung des Verfahrens können ressortspezifische Besonderheiten, soweit sie geeignet sind, den Erfolg der Förderung festzustellen und sie den in den VV zu § 7 festgelegten Grundsätzen Rechnung tragen, berücksichtigt werden.

Mit dem Verwendungsnachweis sind Sie als Modellprojekt im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ gemäß der Förderleitlinie gehalten, einen Sachbericht einzureichen.

„Er muss Aussagen zur Projektwirkung und zur Zielerreichung, einschließlich der Querschnittsziele enthalten. Im Sachbericht sind die Verwendungen der Zuwendung einerseits sowie die erzielten Ergebnisse andererseits im Einzelnen dar- und den vorgegebenen Zielen gegenüberzustellen (Erfolgskontrolle). [...] Das BMFSFJ führt im Rahmen des Bundesprogramms und seiner Förderschwerpunkte eine begleitende Erfolgskontrolle durch. Entsprechende Termine und notwendige Berichte werden mit dem Zuwendungsbescheid geregelt. Eine Anpassung der Projektziele an geänderte Umstände ist innerhalb des Förderzeitraums nur in Absprache mit der Regiestelle zulässig.“

Anhand der zuwendungsrechtlichen Definition von Erfolgskontrolle, die eine Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle beinhaltet, sehen Sie, dass Sie bei einem etablierten Projektcontrolling die Anforderungen einer Erfolgskontrolle, die die Förderleitlinie an Sie stellt, weitestgehend erfüllen. Darüber hinaus leitet sich aus dem oben Dargestellten auch ab, dass die Regiestelle des Bundesprogramms eine wichtige Anspruchsgruppe im Rahmen

Ihres Projektcontrollings bildet, mit der Sie als Modellprojektträger eng kommunizieren sollten.

Des Weiteren geht es beim Controlling auch immer um *Effizienz und Effektivität*. Effektivität beschreibt den Grad der Zielerreichung bzw. der Wirksamkeit von Organisationen, Projekten oder Maßnahmen. Effizienz dagegen weist das Maß der Wirtschaftlichkeit aus. Gerade im Sozio-Controlling hat sich der Begriff der akzeptierten Ineffizienzen etabliert, der darauf hinweist, dass soziale Organisationen und Projekte die Effektivität ihrer Angebote in manchen Fällen begründet höher bewerten als deren Effizienz.

Auf den Punkt gebracht:

Die Aufgaben von Projektcontrolling sind es:

- das Erreichen der Projektziele durch geeignete Maßnahmen zu gewährleisten,
- die Projektziele in prüfbare Ziele zu konkretisieren,
- überprüfbare Indikatoren für die Projektziele aufzustellen,
- Soll/Ist-Vergleiche der Zielerreichung in festgelegten Perioden durchzuführen,
- Abweichungen zu analysieren und ggf. Konsequenzen zu ziehen,
- Daten als Entscheidungsgrundlagen für die nächste Planungsperiode zur Verfügung zu stellen.

Controlling in seiner projektspezifischen Steuerungsfunktion zielt also nicht nur auf die Erfolgskontrolle am Ende eines Projekts, sondern v. a. auf projektbegleitendes Controlling des Gelingens der Modellprojekte. Im Mittelpunkt stehen die Fragen:

- **Wie können wir unser Modellprojekt so steuern, dass dessen Wirksamkeit transparent und beobachtbar wird?**
- **Wie können wir unter sich verändernden Bedingungen und bei unvorhersehbaren Entwicklungen einen Bedarf zur Umsteuerung der Maßnahmenumsetzung erkennen?**

Das Zusammenspiel von Controlling, Zielplanung, Evaluation und Monitoring

Laut Definition umfasst Controlling sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation bzw. eines Projekts zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Projektcontrolling ist daher nicht denkbar ohne zugrundeliegende, aussagefähige Projektziele, wie sie zum Beispiel mit dem Qualitätswerkzeug Zielkreuz entwickelt werden können (vgl. Arbeitshilfe „Projekte steuern mit Zielen“). Wie auch die Evaluation basiert Controlling auf Projektzielen, die idealerweise als Wirkungsziele nicht nur die Ebene der Aktivitäten und Leistungen (Outputs) in den Blick nehmen, sondern ganz gezielt auch Wirkungen bei der Zielgruppe des Projekts (Outcomes) sowie ggf. sogar Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene (Impact) (vgl. Arbeitshilfe „Wirksamkeit und Selbstevaluation“) berücksichtigen. Controlling ist dabei allerdings zumeist umfassender als Evaluation, da Controlling über die Wirksamkeit der Maßnahmen in Bezug auf die Adressat/-innen hinaus auf alle Anspruchsgruppen des Projekts sowie auf die Ebene der (Projekt-)Organisation zielt.

Monitoring schließlich meint alle Arten der unmittelbaren systematischen Erfassung, Beobachtung oder Überwachung eines Vorgangs oder Prozesses. Als kontinuierliche Dokumentation der Projektmaßnahmen hat Monitoring damit eine Zulieferfunktion für das Controlling, das auf der Basis der durch das Monitoring gelieferten Daten Analysen und Bewertungen vornimmt sowie Schlussfolgerungen zieht. Bitte berücksichtigen Sie in diesem Zusammenhang unbedingt die Anforderungen der Zuwendungsgeber und anderer Geldgeber, denen Sie Daten und Informationen im Rahmen des Berichtswesens zuarbeiten müssen bzw. sollten.

Die Besonderheit des Sozio-Controllings

Bei sozialen und pädagogischen Projekten sind zusätzlich noch zwei Besonderheiten zu berücksichtigen: Zum einen funktionieren soziale Dienstleistungsorganisationen nach einer anderen Logik als produzierende Wirtschaftsunternehmen, und zum anderen stellt die Projektförmigkeit der Angebote andere Anforderungen als die einer festen Ablauforganisation. Gerade die Modellprojekte im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ können ohne die Kooperation mit den vielfältigen Anspruchsgruppen – nicht nur Adressat/-innen, sondern auch Auftraggeber/-innen, Kooperationspartner/-innen etc. – ihre volle Wirksamkeit nicht entfalten. Bildung, Beratung und andere Unterstützungsleistungen lassen sich nicht

direktiv verordnen, sondern sind in ihrem Gelingen von der Akzeptanz und Ausgestaltung aller Beteiligten abhängig. Wichtig ist auch, dass es beim Controlling präventiv-pädagogischer Modellprojekte nicht vorrangig um ein Finanzcontrolling, sondern vor allem um ein inhaltliches Fachcontrolling geht, das sich mit der Analyse der Wirksamkeit von Maßnahmen, dem Grad der Zielerreichung, den Bedingungen dieser Wirkungen sowie der Ausarbeitung und Einhaltung inhaltlicher Standards beschäftigt.

Zudem erfordert die Projektförmigkeit der Angebote und Aufgaben eine flexible Form des Projektmanagements, die Abweichungen vom ursprünglichen Plan nicht als Problem, sondern als Möglichkeit sieht, die Angebote bedarfsgerechter bzw. flexibler zu gestalten und bei Bedarf immer wieder reflektierend umzusteuern. Nach der folgenden Darstellung der wesentlichen Stellschrauben des Sozio-Controllings (Anspruchsgruppen, Handlungsziele, Kennzahlen, Indikatoren) werden deshalb in Unterkapitel 2.3 (Controlling im Projektverlauf) auch agile Techniken des Projektmanagements und die so genannte systemische Schleife vorgestellt, die eine flexible Nachjustierung von Projekten ermöglichen.

2.2 Die Dimensionen des Projektcontrollings

Gelungende Kooperationen sind die Voraussetzung für Wirksamkeit

Modellprojekte sind in ein vielfältiges Geflecht von *Anspruchsgruppen* eingebunden, die zum Teil Grundlegendes für die Angebotserbringung beitragen, zum Teil die Angebote als Auftraggeber/-innen und Kund/-innen in Anspruch nehmen. Ein umfassendes Controlling nimmt *alle* relevanten Anspruchsgruppen in den Blick und entwickelt für diese passende Handlungsziele bzw. Maßnahmen und Kennzahlen. Bitte achten Sie darauf, dass Sie sich systematisch nicht nur mit dem Outputbereich (also den Adressat/-innen und anderen Abnehmenden Ihrer Leistungen) beschäftigen, sondern auch mit dem Innen- und dem Inputbereich. Um für das eigene Modellprojekt relevante Austauschprozesse zu ermitteln, eignet sich folgendes Instrument:

Qualitätswerkzeug: Bestimmung der Austauschprozesse

Am besten lassen sich die Austauschprozesse einer Organisation oder eines Projekts auf einer Pinnwand mit Hilfe von Moderationskarten rekonstruieren. Gehen Sie dabei folgendermaßen vor:

1. Innenbereich bestimmen:

Sie beginnen die Bestimmung Ihrer Austauschprozesse damit, dass Sie die internen Subsysteme Ihres Modellprojekts auflisten, also alle Projektbeteiligten, zwischen denen die interne Kommunikation stattfindet (Innenbereich).

2. Inputbereich bestimmen:

Danach wenden Sie sich dem Inputbereich zu und fragen, von welchen Organisationen, Instanzen, Institutionen, Personen Sie etwas Bedeutsames für Ihre Arbeit erhalten bzw. erwarten. An dieser Stelle des Vorgehens ist größtmögliche Konkretisierung hilfreich. Bitte schreiben Sie also nicht einfach zum Beispiel ‚Kooperationspartner/-in‘, sondern benennen Sie genau, mit wem Sie Ihre Angebote kooperativ erbringen. Schreiben Sie nicht einfach ‚staatliche Institution‘, sondern benennen Sie genau die kommunale oder die Landesbehörde, die Sie fördert. Damit bestimmen Sie präzise, von welchen Instanzen Sie Leistungen erhalten bzw. erhalten möchten. Es handelt sich hier gewissermaßen um Ihren Zulieferbereich.

3. Outputbereich bestimmen:

Schließlich wenden Sie sich dem dritten, dem Outputbereich zu. Hier handelt es sich um diejenigen Organisationen, Institutionen, Instanzen, Personen, an die Sie Leistungen abgeben, d. h. es geht um Ihre Adressat/-innen. Wieder sollten Sie den Outputbereich so konkret wie möglich bestimmen. Schreiben Sie alle Adressatengruppen genau auf und nennen Sie die Zielgruppen, die Sie anvisieren. Benennen Sie präzise die Auftraggeber/-innen, für die Sie tätig sind oder tätig werden wollen.

Die folgende *Beispielgrafik* illustriert, welche Austauschpartner/-innen Sie berücksichtigen könnten. Möglicherweise fallen Ihnen noch weitere relevante Anspruchsgruppen ein. Im Beispiel ist die Benennung noch abstrakt – bei Ihrer eigenen Bestimmung der Austauschprozesse sollten Sie so konkret wie möglich sein.

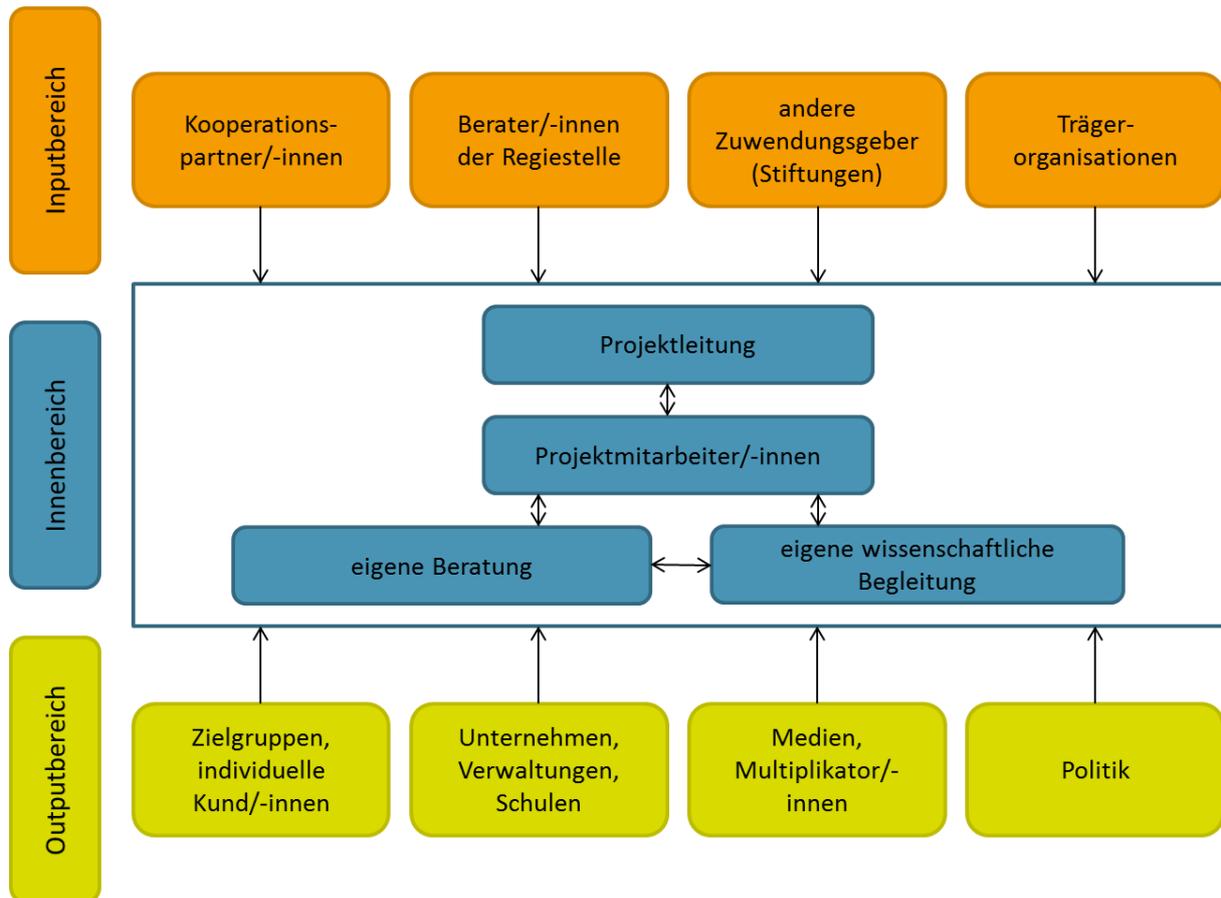
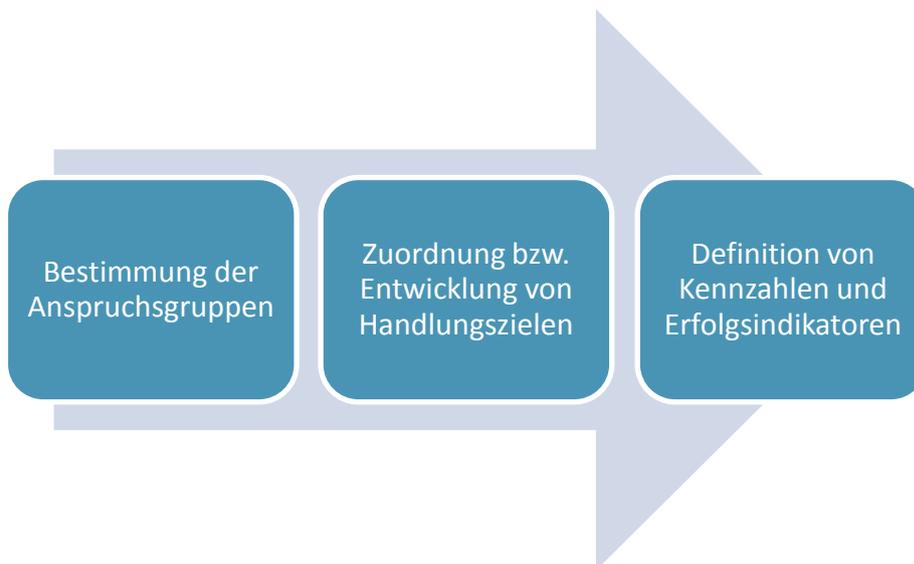


Abbildung: Beispiel Anspruchsgruppen

Handlungsziele für alle Anspruchsgruppen als Grundlage des Projektcontrollings

Sind die relevanten Austauschprozesse bestimmt und die wichtigsten Anspruchsgruppen identifiziert, müssen diesen aussagefähige *Handlungsziele* zugeordnet bzw. solche Ziele für sie entwickelt werden. Dabei kann teilweise auf die bereits entwickelten Projektziele zurückgegriffen werden (vgl. Arbeitshilfe „Projekte steuern mit Zielen“). Wenn bei der Zuordnung der Ziele auffällt, dass für bestimmte Anspruchsgruppen keine Ziele vorhanden sind bzw. dass die formulierten Projektziele eher auf einer übergeordneten Ebene formuliert sind (als strategische bzw. Leitziele), sollten solche Handlungsziele für das Controlling zusätzlich formuliert werden. Häufig sind bei Modellprojekten vor allem Ziele für die Adressat/-innen entwickelt worden, während zum Beispiel Kooperationspartner/-innen unberücksichtigt bleiben. Was ist das Ziel der Kooperation? Geht es um die Entwicklung gemeinsamer Angebote, um die Bekanntmachung der Leistungen, um die Übernahme bestimmter Angebotsteile (zum

Beispiel als Referent/-in)? Sinnvollerweise liegen die (Handlungs-)Ziele auf einer Maßnahmenebene, beispielsweise wenn Medien über Presse- und Öffentlichkeitsarbeit über die im Modellprojekt entwickelten Angebote informiert werden sollen. Danach – wenn Ziele für alle wichtigen Anspruchsgruppen im Input-, Innen- und Outputbereich formuliert sind – werden diese mit eindeutig überprüfbaren Kennzahlen und Indikatoren unterlegt, um die Zielerreichung im Controlling messen zu können:



Indikatoren ermöglichen die eindeutige Bewertung des Projektverlaufs

Alle Projektinitiator/-innen und auch die Organisation als verantwortlicher Träger für das Modellprojekt benötigen aussagekräftige Daten, die sie dabei unterstützen, Ziele zu formulieren, zu verfolgen, richtige Entscheidungen zu fällen und Verbesserungen zu initiieren. *Indikatoren* sind quantitative und qualitative Messgrößen oder Prüfkriterien und haben die Aufgabe, mess- oder beobachtbare relevante Daten zusammenzufassen und in einen größeren Zusammenhang zu stellen, um Steuerungsentscheidungen argumentativ zu ermöglichen. In einer ersten Annäherung lässt sich unter einem Indikator ein eindeutiger Hinweis verstehen, ob ein bestimmter Sachverhalt oder ein bestimmtes Ereignis eingetreten ist: z. B. das Heben der Hände aller Beteiligten einer Steuerungsgruppe bei einer Abstimmung verweist auf einen einstimmigen Beschluss der Gruppe. Indikatoren sind für das Controlling von Modellprojekten unverzichtbar, um nach der Planung im weiteren Projektverlauf erkennen zu können, ob das Projekt auf Kurs ist, ob die Ziele und Maßnahmen die richtigen sind, ob die angestrebte

Wirksamkeit erreicht wird. Damit sind Indikatoren ein Instrument der Fortschrittsanalyse, des Lernens und der Steuerung.

Indikatoren sind keine abstrakten und für subjektive Interpretationen offenen Zielformulierungen, sondern so präzise und konkret wie möglich. Sie sind im Projektteam vereinbarte, eindeutige Hinweise auf Vorliegen oder Fehlen eines Sachverhalts und somit intersubjektiv überprüfbar. Indikatoren machen als Beschreibungen beobachtbaren Verhaltens Zielsetzungen überprüfbar und dienen

- der klaren Zielbestimmung in der Planung des Modellprojekts,
- der Verständigung über die Bedürfnisse und Erwartungen der wesentlichen Anspruchsgruppen,
- der Veranschaulichung gelungener Maßnahmen und der Beobachtung von Projekterfolgen,
- als Frühwarnsystem für das rechtzeitige Erkennen von Fehlentwicklungen und das Umsteuern von Projektmaßnahmen.

Beispiel: Ein Beratungsprojekt für ‚Schule ohne Rassismus – Schule mit Courage‘ formuliert als Leitziel der Beratung, dass die beratenen Pädagog/-innen orientiert sind, wie sie angemessene Handlungsmöglichkeiten zum Umgang mit rassistisch motivierten Vorfällen an Schüler/-innen vermitteln können. Entsprechende Handlungsziele und Indikatoren, die eine eindeutige Überprüfung des Beratungsziels strukturiert nach Wirkungsebenen (vgl. Arbeitshilfe „Wirksamkeit und Selbstevaluation“) ermöglichen, könnten sein:

- Die Beratenen führen Workshops für Schüler/-innen zum Thema durch (Indikator: Anzahl der Workshops, Output-Stufe 1: erbrachte Leistungen).
- Die Workshops werden von jeweils mindestens 15 Schüler/-innen besucht (Indikator: Anzahl der Teilnehmenden, Output-Stufe 2: Nutzung der Leistungen durch die Zielgruppe).
- Die Schüler/-innen äußern ihre Zufriedenheit mit den besuchten Workshops (Indikator: mehr als 70 Prozent zufriedene Teilnehmende, Output-Stufe 3: Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Angebot).

- Die Schüler/-innen zeigen ein erweitertes Wissen zu ihren Handlungsmöglichkeiten (Indikator: mindestens 80 Prozent richtig beantwortete Fragen in einem Wissenstest, Outcome-Stufe 4: neues Wissen).
- Die Schüler/-innen zeigen eine erweiterte Handlungsfähigkeit beim Auftreten rassistisch motivierter Vorfälle (Indikator: in außerschulischen Aktivitäten im letzten halben Jahr nach Durchführung der Workshops beobachtbare und subjektiv empfundene gestiegene Handlungssicherheit, Outcome-Stufe 5: Veränderungen im Handeln).

Indikatoren sind immer projekt-, ziel- und maßnahmenspezifisch und müssen deshalb für den jeweils konkreten Fall entwickelt werden. Wie im Beispiel ist es empfehlenswert, für die gleiche Anspruchsgruppe Handlungsziele auf unterschiedlichen Wirkungsebenen zu formulieren. Je höher die Wirkungsebene, desto schwieriger wird es im Regelfall sein, das Ziel zu erreichen. Mit mehreren Zielen im Output- und Outcome-Bereich lässt sich genauer beobachten, welcher Grad der Wirksamkeit erreicht wurde, ohne ganz grundsätzlich am Zweck der Maßnahme zweifeln zu müssen, wenn z. B. die Outcome-Stufe 5 nicht erreicht wurde.

Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren

In dieser Arbeitshilfe wird zwischen Kennzahlen und qualitativen Erfolgsindikatoren unterschieden:

- *Kennzahlen* fassen quantitative, also in Zahlen ausdrückbare Informationen zusammen. Es kann sich um einfache oder um Beziehungszahlen handeln, bei denen zwei Größen miteinander verglichen oder in ein Verhältnis gesetzt werden, z. B. ein Soll-Ist-Vergleich der Teilnehmenden eines Seminars oder die Vernetzungsquote als Relation der durchgeführten Angebote mit Kooperationspartner/-innen im Verhältnis zu den insgesamt durchgeführten Angeboten.
- *Qualitative Erfolgsindikatoren* sind inhaltliche, aus den Aufgaben, Zielen und dem Selbstverständnis erwachsene Indikatoren für die Leistungsfähigkeit des Projekts, z. B. die explizite Anerkennung durch die Adressatengruppe, Auftraggeber/-innen, Entscheidungsträger/-innen, relevante Medien und Presseorgane. Qualitative Erfolgsindikatoren werden dort gebildet, wo es um sogenannte weiche Faktoren geht. Sie sind nicht immer objektiv begründet, müssen aber auf einem ausgehandelten Konsens in der Organisation bzw. im Projektteam basieren.

Hilfsfragen zur Bestimmung von Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren im Controlling

Fragen zur Entwicklung und Bestimmung von Kennzahlen:

- Welche sind unsere allgemeinen Projektziele bzw. Wirkungsziele? Welche sind unsere Jahresziele bzw. Meilensteine? Welche sind unsere Handlungsziele?
- Was ist unser Erkenntnisinteresse bezogen auf diese Ziele? Was müssen wir zur gelingenden Projektsteuerung wissen?
- Welche sind die eindeutig überprüfbaren Kennzahlen, an denen wir festmachen können, dass wir erfolgreich gearbeitet haben?
- Auf welche eigenen und ggf. externen empirischen Belege und Untersuchungen greifen wir zurück?

Fragen zur Entwicklung und Bestimmung qualitativer Erfolgsindikatoren:

- Woran erkennen wir, dass die Arbeit des Projekts gelungen ist?
- Wenn wir unsere Auftraggebenden, Adressat/-innen oder Kooperationspartner/-innen fragen würden, woran sie merken, dass es das Projekt gibt, was würden sie antworten?
- Woran erkennen wir selbst, dass unsere Arbeit gelungen ist?
- Was zeichnet uns aus bzw. ist unser Alleinstellungsmerkmal – im Vergleich zu anderen Modellprojekten oder zu anderen im Feld tätigen Initiativen?
- Wofür und von wem bekommt das Projekt welche Rückmeldungen und was davon kann als Zeichen für Erfolg gewertet werden?
- Welche empirischen Untersuchungen und Methoden sind zur Ermittlung von qualitativen Erfolgsindikatoren geeignet?

Um die für das Controlling ermittelten Anspruchsgruppen, Handlungsziele und definierten Indikatoren in ihrem Zusammenhang darzustellen und handhabbar zu machen, empfiehlt sich die Entwicklung und Nutzung einer Matrix, wie sie im Folgenden beispielhaft dargestellt ist.

Qualitätswerkzeug:

Matrix zur Darstellung der wesentlichen Dimensionen des Projektcontrollings

Beginnen Sie bei der Ausfüllung der folgenden Tabelle am besten mit der Nennung der relevanten Anspruchsgruppen (siehe auch Qualitätswerkzeug: Bestimmung der Austauschprozesse). Es empfiehlt es sich, für jedes Handlungsziel eine eigene Zeile zu verwenden.

Welche Anspruchsgruppen sind für unser Modellprojekt relevant?	Welche Handlungsziele haben wir für die jeweilige Anspruchsgruppe formuliert?	Mit welchen Indikatoren (Kennzahlen, qualitative Erfolgsindikatoren) messen wir die Zielerreichung?	Auf welcher Wirkungsebene befinden sich die definierten Indikatoren?	Mit welchen Methoden ermitteln wir die definierten Indikatoren?

2.3 Controlling im Projektverlauf

Die Funktion des Controllings in verschiedenen Projektphasen

Ein Projekt gliedert sich grob in die Phasen 1. Projektplanung, 2. Projektdurchführung und -steuerung sowie 3. Projektabschluss und Auswertung. Jede dieser Phasen kann und sollte mit Instrumenten des Projektmanagements noch weiter ausgestaltet werden, z. B. mit Hilfe eines Projektplans, der insbesondere die Umsetzungsphase (Projektdurchführung und -steuerung) mit Meilensteinen, Maßnahmen, Arbeitspaketen und einzelnen Aufgaben handlungsleitend untergliedert.

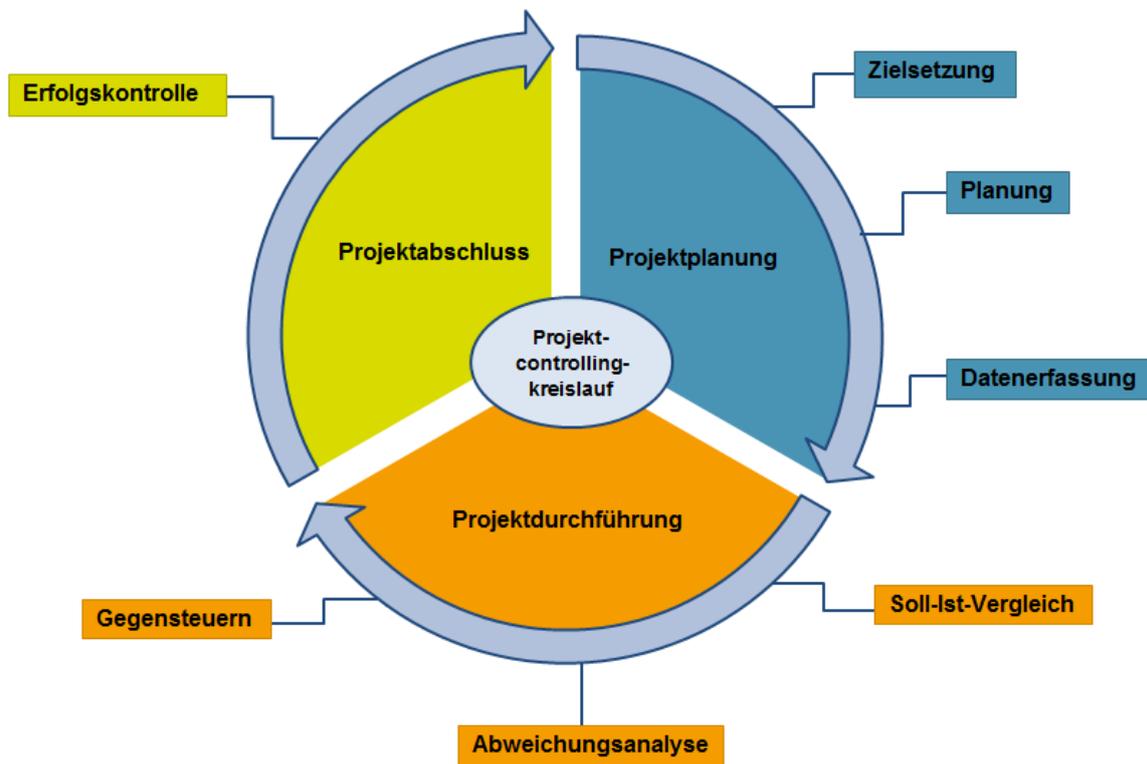


Abbildung: Projektcontrollingkreislauf

Die Grafik mit den Projektphasen visualisiert die fortlaufende Reflexion und Steuerung des Verlaufs von Modellprojekten. Gerade bei mehrjährig laufenden Modellprojekten ist die Festlegung von gut durchdachten und mit wichtigen Anspruchsgruppen abgestimmten Zeitpunkten zur Reflexion und Auswertung für einen erfolgreichen Verlauf unabdingbar. Beachten Sie dabei die Anforderungen und festgelegten Berichtsrythmen Ihrer Zuwendungs- bzw. Geld-

geber. Überlegen Sie auch gut, wann Sie welche Anspruchsgruppen bzw. welches Begleitgremium im Rahmen des Projektcontrollings beteiligen, sodass es für die handelnden Akteure hilfreich ist und einen erfolgreichen Projektverlauf unterstützt.

Exkurs klassisches versus agiles Projektmanagement

Beim klassischen Projektmanagement werden die einzelnen Projektphasen wie bei einem Wasserfall von oben nach unten durchlaufen, weshalb man hier auch vom Wasserfallmodell spricht. Der wesentliche Nachteil dieses Modells besteht darin, dass durch die erst am Projektende vorgesehene Auswertung mögliche Veränderungen in der relevanten Umwelt des Projekts oder bei wesentlichen Anspruchsgruppen nicht während der Projektlaufzeit systematisch erkennbar gemacht werden – ggf. notwendige Umsteuerungen finden entweder gar nicht oder zufallsgesteuert statt. Um flexibler umsteuern zu können, werden im so genannten agilen Projektmanagement Projekte in mehrere, kürzer getaktete Phasen unterteilt, während derer immer wieder der Projektzyklus von Planung, Durchführung und Auswertung durchlaufen wird. Dieses Vorgehen wird als Projektmanagement in Iterationen – also in mehreren, sich wiederholenden einzelnen Schritten – bezeichnet und erinnert methodisch an die im integrierten Management bekannte systemische Schleife, bei der die Tätigkeiten des Beschreibens, Erklärens und Bewertens immer wieder von Neuem durchlaufen werden und somit eine systematische Reflexion der Aktivitäten und Maßnahmen im Rahmen von Projekten ermöglichen.

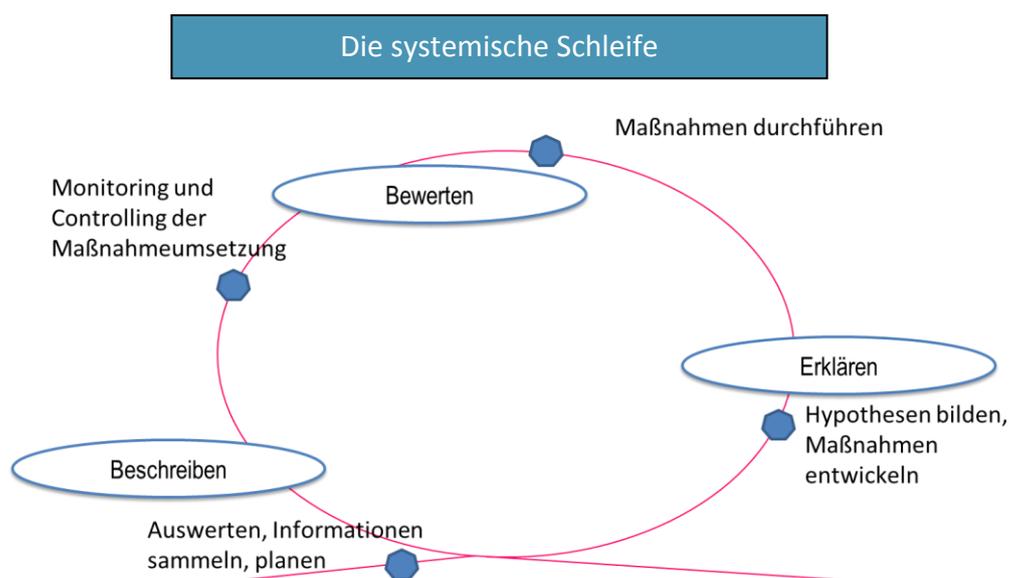


Abbildung: Die systemische Schleife in Projekten

Eine weitere wichtige Zielsetzung des agilen Projektmanagements ist es, dass die wesentlichen Anspruchsgruppen wie Zuwendungsgeber und Adressat/-innen während des gesamten Projektverlaufs Einfluss auf die im Projekt erbrachten Leistungen nehmen können. Daraus ergibt sich im Vergleich zum klassischen Projektmanagement ein anderer Umgang mit dem bekannten *Zieldreieck* mit seinen drei Komponenten Umfang, Kosten und Zeit. Im klassischen Projektmanagement ist das Verschieben von Meilensteinen bzw. die Veränderung der ursprünglichen Zeitplanung so üblich, dass es zur Nachverfolgung der verschobenen Termine ein eigenes Instrument gibt, die Meilensteintrendanalyse. Zeit ist also beim klassischen Vorgehen die erste Stellschraube, an der gedreht wird, wenn Projektplanungen in der ursprünglichen Form nicht eingehalten werden können. Auch die Erhöhung der Kosten ist eine beliebte Stellschraube und insbesondere bei öffentlichen Baumaßnahmen nahezu der Regelfall. Im agilen Projektmanagement hingegen wird – wenn Abweichungen vom Plan unerlässlich sind – eher die Komponente Umfang inhaltlich angepasst, d. h. die geplanten Maßnahmen werden umgesteuert. Das ist insbesondere für geförderte Projekte wichtig, die eine feste Laufzeit und feste Fördersummen haben, um die Wirksamkeit des Modellprojekts auch angesichts veränderter Umfeldbedingungen gewährleisten zu können.

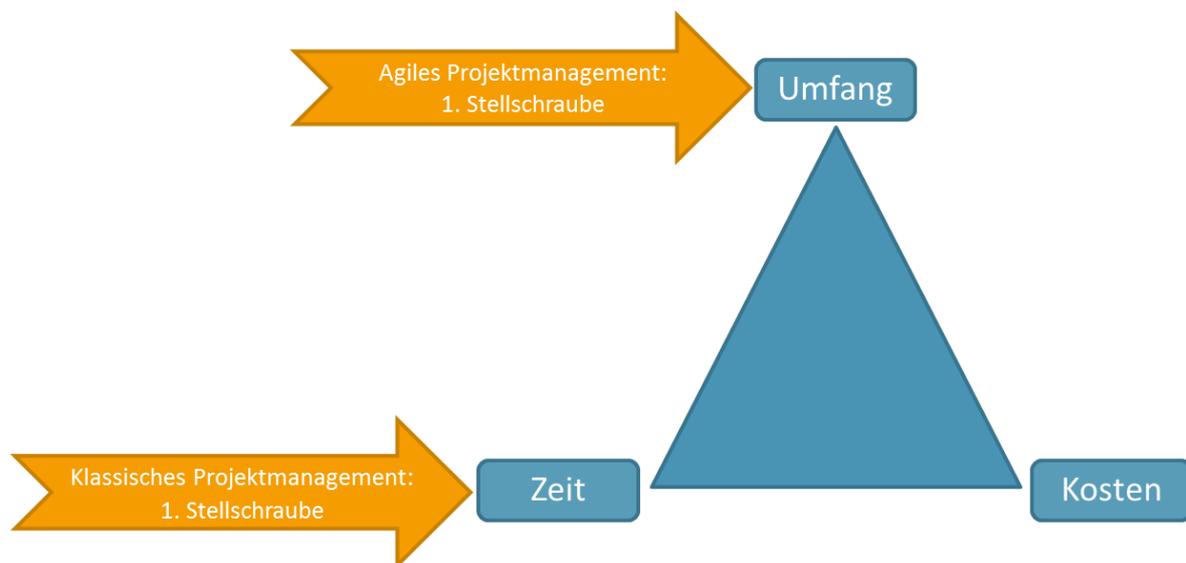


Abbildung: Die Stellschrauben im Zieldreieck des Projektmanagements – klassisch vs. agil

Erst Vergleiche liefern nutzbringende Erkenntnisse

Um wie im agilen Projektmanagement flexibel auf Änderungen reagieren und damit umsteuern zu können, ist es für ein nutzbringendes Projektcontrolling unerlässlich, dass es nicht

einmalig am Projektende durchgeführt wird, sondern projektbegleitend angelegt ist. Grundsätzlich gilt, dass eine Kennzahl allein keine bedeutsame Aussage liefern kann. Erst im Vergleich ist es möglich, eine Bewertung vorzunehmen, wenn zum Beispiel die Kennzahlen mehrerer Perioden miteinander verglichen werden (Zeitvergleich). Es können auch die Kennzahlen unterschiedlicher Maßnahmen bzw. Aktivitäten im Projekt (Maßnahmenvergleich) oder Projekte (z. B. Vorgängerprojekt) miteinander verglichen werden (Projektvergleich). Des Weiteren ist ein Vergleich möglich zwischen vorher festgelegten und tatsächlich erreichten Zielgrößen (Soll/Ist-Vergleich). Jeglicher Vergleich ist nur dann sinnvoll bzw. aussagekräftig, wenn die Kennzahlen auf genau derselben Basis erhoben worden sind. Gerade bei Vergleichen verschiedener Aktivitäten im Projektverlauf oder verschiedener Projekte muss sich besonders der gemeinsamen Basis des Vergleichs vergewissert werden, um die Entwicklungspotenziale bewerten bzw. die Besonderheiten im Projektverlauf argumentativ herausstellen zu können.

Um ein fortlaufendes Monitoring sowie ein flexibles Umsteuern zu ermöglichen, empfiehlt sich ein kontinuierliches Projektcontrolling mit dem Controllingkreislauf.

Qualitätswerkzeug: Controllingkreislauf

Der Controllingkreislauf ermöglicht, dass zu mehreren Zeitpunkten im Projektverlauf (überjährig, jährlich und unterjährig) die wesentlichen Dimensionen des Projektcontrollings reflektiert und ausgewertet werden. Dabei ist es wichtig, dass sich Controlling nicht auf die Definition und Erhebung von Kennzahlen und qualitativen Indikatoren beschränkt. Entscheidend ist deren systematische Bewertung und das Ziehen von Konsequenzen in Form einer Umsteuerung der Projektplanung, falls nötig.

Für eine systematische Bewertung ist das Vorliegen von Vergleichsgrößen erforderlich; zu Projektbeginn sind das meistens die festgelegten Soll-Werte, mit denen die im Projektverlauf ermittelten Ist-Werte verglichen werden. Im weiteren Projektverlauf können dann auch Zeitvergleiche oder Vergleiche zwischen verschiedenen Tätigkeitsfeldern im Projekt angestellt werden. Sinnvollerweise nehmen an einem umfassend als Projektsteuerung verstandenen Controlling mindestens alle im Innenbereich am Projekt Beteiligten teil. Es kann auch nützlich sein, darüber hinaus weitere Anspruchsgruppen zumindest punktuell in das Projektcontrolling zu integrieren (z. B. zur systematischen Projektreflexion in Form eines jährlichen Strategieworkshops, die in der folgenden Abbildung zur Jahresmitte vorgesehen ist).

Gehen Sie bei der Entwicklung Ihres eigenen Controllingkreislaufs wie folgt vor:

1. Überlegen Sie gemeinsam im Projektteam, wann Ihr Controlling – verstanden als umfassende Projektsteuerung – gelungen wäre. Was sollte dabei herauskommen? Welche Art von Controllingergebnissen wäre für Ihr Modellprojekt nützlich? Formulieren Sie am besten eine für Sie passende schriftliche Definition des Gelungenen. Ein Beispiel für eine solche Definition gelungenen Projektcontrollings ist:

„Unser Projektcontrolling ist gelungen:

* wenn wir damit eindeutig herausfinden, wie der Stand unseres Modellprojekts ist, ob wir auf Kurs sind oder umsteuern sollten;

* wenn wir dadurch jederzeit auskunftsfähig sind gegenüber Zuwendungsgebern und weiteren Anspruchsgruppen;

* wenn wir die inhaltliche Zielerreichung und damit die Wirksamkeit des Modellprojekts verbessern können.“

2. Falls noch nicht vorhanden, bestimmen bzw. ergänzen Sie anschließend die für Sie relevanten Controllingdimensionen (Anspruchsgruppen, Handlungsziele, Kennzahlen und qualitative Indikatoren) und benennen Sie bei den Kennzahlen und qualitativen Indikatoren die dazugehörige Erhebungsmethode. Dazu können Sie die in dieser Arbeitshilfe vorgestellte Matrix nutzen.

3. Planen Sie nun Ihr Controllingjahr. Mit wem wollen Sie sich wann in welcher Form (reguläres Projektmeeting, Treffen im erweiterten Kreis, Klausurtagung etc.) mit dem Projektcontrolling beschäftigen? Legen Sie am besten direkt Termine und Beteiligtenkreise fest und kommunizieren Sie diese verbindlich.

4. Achten Sie bei der Durchführung Ihrer Controllingtermine darauf, dass allen Beteiligten die Definition gelungenen Projektcontrollings präsent und damit der Nutzen klar ist. Legen Sie besonderes Gewicht auf die Bewertung Ihrer Controllingergebnisse und auf die Konsequenzen, die Sie daraus ziehen – die Ermittlung von Kennzahlen allein ist reine Fleißarbeit, entscheidend ist, wie Sie die gewonnenen Informationen für Ihre Projektsteuerung nutzen.

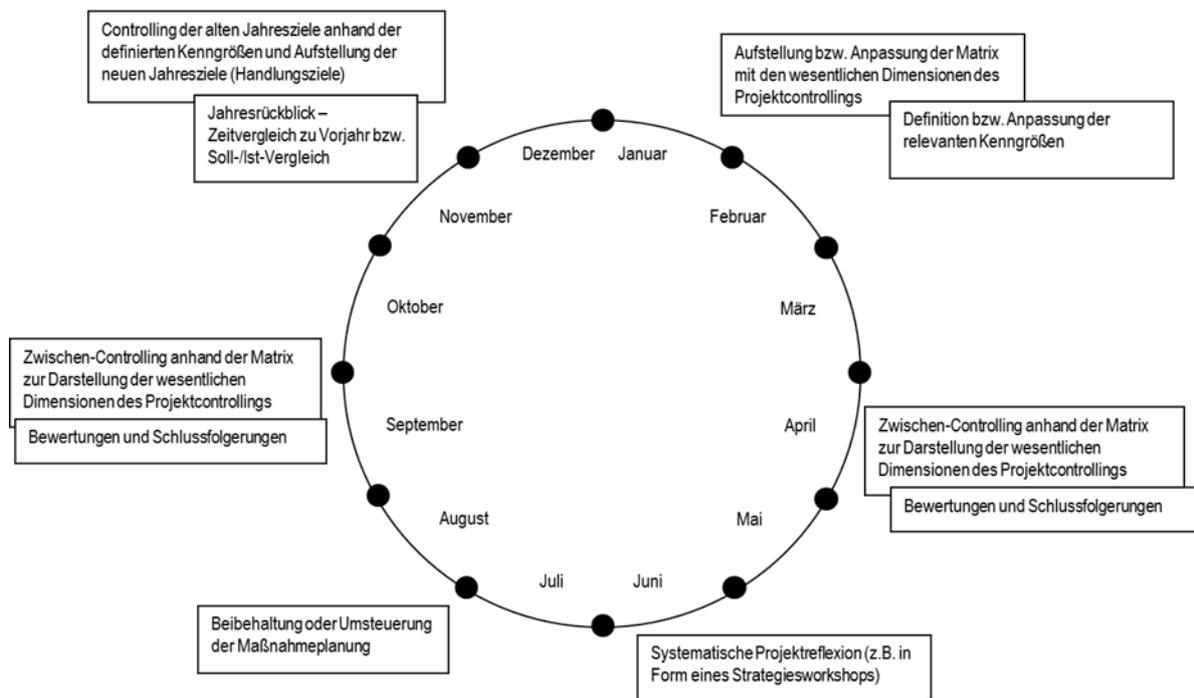


Abbildung: Der jahresbezogene Controllingkreislauf

2.4 Tipps für die Durchführung des Projektcontrollings



Controlling als umfassende Projektsteuerung verstehen!

Wenn Sie Controlling ausschließlich als extern vorgeschriebene Erfolgskontrolle verstehen, entgeht Ihnen der Nutzen eines umfassenden Projektcontrollings. Das Gelingen von Modellprojekten ist wesentlich von der Fähigkeit der Projektbeteiligten abhängig, geplante und ungeplante Entwicklungen im Projektverlauf frühzeitig zu erkennen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Controlling – richtig verstanden als fortlaufende Projektsteuerung – ermöglicht auf der Basis geeigneter Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren die Analyse und Bewertung der effektiven und effizienten Maßnahmenumsetzung Ihres Modellprojekts. Sofern Sie als Modellprojekt gerade bei den aktuellen Entwicklungen auf geänderte Umfeldveränderungen treffen und damit Abweichungen vom Projektplan eintreten, nutzen Sie die Controllinginstrumente, um den Projektverlauf nachzusteuern und mit den relevanten Anspruchsgruppen notwendigerweise abzustimmen.



Alle wesentlichen Anspruchsgruppen berücksichtigen!

Projektcontrolling ist nicht gleichbedeutend mit der Evaluation Ihrer Maßnahmen für die Adressat/-innen des Modellprojekts, sondern zielt auf alle Anspruchsgruppen des Projekts sowie auf die Ebene der Projektorganisation. Ermitteln Sie systematisch Ihre Anspruchsgruppen im Innen-, Input- und Outputbereich, um Kennzahlen und qualitative Indikatoren für alle relevanten Austauschprozesse zu entwickeln und damit Ihr Projekt umfassend steuern zu können. Sorgen Sie für eine Mitverantwortung bei Ihren Kooperationspartner/-innen, indem Sie geeignete, auf die Kooperation abzielende Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren bilden. Mit einer gemeinsamen Steuerung schaffen Sie die Grundlage für eine geteilte Verantwortung und gegenseitiges Vertrauen, die zu einer erfolgreichen Umsetzung des Modellprojekts führen.



Projektziele auf den unterschiedlichen Ebenen als Fundament nutzen!

Controlling ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck für das Gelingen Ihres Modellprojekts. Daher sind Ihre grundlegenden Projektziele das Fundament des Projektcontrollings. Darüber hinaus brauchen Sie zur Messung der Zielerreichung im Controlling maßnahmenbezogene Handlungsziele für die verschiedenen Anspruchsgruppen, die Sie kontinuierlich und transparent mit Hilfe vereinbarter Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren im Blick behalten. Beachten Sie, dass bei einer Änderung der Projektziele gemäß Förderleitlinie die Regiestelle zu beteiligen ist.



Differenzierte und eindeutige Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren entwickeln!

Achten Sie bei der Entwicklung Ihres Projektcontrollings darauf, dass Sie möglichst verschiedene Arten von Controllinggrößen abbilden, also nicht nur Kennzahlen, sondern auch qualitative Erfolgsindikatoren. Letztere sind zwar in der Entwicklung etwas anspruchsvoller, da es sich um inhaltliche, aus den Aufgaben, Zielen und dem Selbstverständnis des Projekts abgeleitete Indikatoren handelt. Doch erfahrungsgemäß sind solche inhaltlichen Indikatoren nicht nur äußerst aufschlussreich für das Gelingen des Projekts, sondern auch sehr motivierend für die Beteiligten. Alle Indikatoren müssen eindeutig und intersubjektiv überprüfbar sein.



Projektcontrolling systematisch als Zyklus organisieren!

Eignen Sie sich die Grundprinzipien agilen Projektmanagements an und ermöglichen Sie mittels in kürzeren Zeitabständen durchgeführten Controllingschleifen die kontinuierliche und systematische Reflexion Ihres Modellprojekts im Projekt- bzw. im Jahresverlauf. Damit sind Sie jederzeit in der Lage festzustellen, ob Ihr Projekt auf Kurs ist oder ob Umsteuerungen sinnvoll sind, um die Wirksamkeit sicherzustellen. Darüber hinaus hilft Ihnen ein agiles Projektmanagement, notwendige Änderungen im Projektverlauf zu berücksichtigen und kontinuierlich, u. a. auch zur Sicherstellung der Erfolgskontrolle gemäß Förderleitlinie, zu dokumentieren.

Leseempfehlungen

Handreichungen zum Aufbau eines Fach- und Finanzcontrollings. Ergebnisse der Arbeitsgruppe der Integrierten Berichterstattung Niedersachsen

GEBIT Münster GmbH & Co. KG

https://www.ib-niedersachsen.de/display/IW/Handreichung+zum+Aufbau+eines+Fach-+und+Finanzcontrollings?preview=/1507394/1737039/Handreichung_Fach-%20und%20Finanzcontrolling_Endprodukt.pdf

Zielorientierte Zusammenarbeit von Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

<https://www.bmfsfj.de/blob/95118/d5f128ddb92e8607b34533cf37a932d2/prm-2985-qs-25-data.pdf>

Projektmanagement in der sozialen Arbeit. Ergebnisse einer Befragung von Akteuren der sozialen Arbeit zum Projektmanagement in Kalker Einrichtungen

Fachhochschule Köln, Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften, Sandra Nüß und Herbert Schubert

https://www.f01.th-koeln.de/imperia/md/content/www_srm/literatur/projektmanagement_sa_befragung_kalk.pdf

Praxisleitfaden – Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung

Bundesministerium des Inneren

http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/praxisleitfaden_projektmanagement.pdf;jsessionid=DD7DA6090E88ECDCCC2BDFF7DB5BA8D5.2_cid287?__blob=publicationFile

Projektmanagement: Projekte entwickeln – durchführen – abschließen

Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“

http://www.mecklenburg-vorpommern.netzwerk-iq.de/fileadmin/redaktion_mecklenburg-vorpommern/Dokumente/130413_FABRO_Workshop_Handreichung.pdf

Fachliteratur zur Vertiefung

Halfar, Bernd; Moos, Gabriele; Schellberg, Klaus: Controlling in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden 2014: Nomos

Preußig, Jörg: Agiles Projektmanagement. Freiburg 2015: Haufe

Dubielzig, Frank: Sozio-Controlling im Unternehmen. Das Management erfolgsrelevanter sozial-gesellschaftlicher Themen in der Praxis. Wiesbaden 2009: Gabler

IMPRESSUM

Herausgeber: Qualitätswerkstatt Modellprojekte

GesBiT – Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH

Karl-Marx-Straße 122

12043 Berlin

Servicetelefon: +49 (0) 30 – 203 89 94 40

qualitaetswerkstatt@gesbit.de

www.gesbit.de

ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH

Sedanstraße 46

30161 Hannover

Tel.: +49 (0) 511 – 397 55 23

E-Mail: kontakt@artset.de

Internet: www.artset.de

Version 2.0

Stand: März 2017

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**