LWL-Landesjugendamt Westfalen



Arbeitshilfe
Kooperative Projekte in Verwaltung

Praxiserfahrungen aus dem Förderprojekt der LWL-Servicestelle „Gelingendes Aufwachsen – Netzwerke für Kinder“

LWL
Für die Menschen.
Für Westfalen-Lippe.

Gefördert durch:

Auridis Stiftung

Impressum

Herausgeber:
Landschaftsverband Westfalen-Lippe
LWL-Landesjugendamt Westfalen
48133 Münster
www.lwl-landesjugendamt.de

Verantwortlich:
Birgit Westers, LWL-Dezernentin Jugend und Schule

Redaktion:
Christine Menker, LWL-Landesjugendamt Westfalen
mit fachlicher Unterstützung durch Sandra Dezort

Umschlag:
Foto: Lightfield Studios - stock.adobe.com

Münster, November 2025

Arbeitshilfe
Kooperative Projekte in Verwaltung Praxiserfahrungen aus dem Förderprojekt der LWL-Servicestelle „Gelingendes Aufwachsen – Netzwerke für Kinder“

1. Einleitung: Projektmanagement – eine zentrale Ressource 4

2. Zum Hintergrund: Das Förderprojekt „Gelingendes Aufwachsen“ 6

3. Kooperative Projekte in Verwaltung – eine Annäherung 9
3.1 Projekte - eine Begriffsbestimmung 9
3.2 Verwaltung als spezifischer Kontext 15
3.3 Was zeichnet kooperative Projekte aus? 16

4. Projekterfahrungen – ausgerichtet an den Phasen des durchgeführten Förderprojekts „Gelingendes Aufwachsen“ 18
4.1 Initiierungsphase 19
4.1.1 Anlässe zur Projektentwicklung 19
4.1.2 Projektskizze 20
4.1.3 Projektsteckbrief 22
4.1.4 Aufbau einer Projektorganisation 23
4.1.5 Formale Beauftragung 24

4.2 Analysephase 26
4.2.1 Aufbau einer Kommunikationsstruktur zwischen den relevanten Akteur:innen 26
4.2.2 Entwicklung einer projektleitenden Fragestellung 28
4.2.3 Erstellung von differenziertem und aussagekräftigem Datenmaterial 28
4.2.4 Analyse und Einbindung von Stakeholdern 30

4.3 Planungsphase – Erstellung eines Umsetzungskonzepts 32
4.3.1 Bedingungen 34
4.3.2 Plan – Konzept, Ziele, Wirkannahmen 37
4.3.3 Ausgewählte Planungsinstrumente 42

4.4 Umsetzungsphase 46
4.4.1 Projektcontrolling 46
4.4.2 Wissensmanagement 50
4.4.3 Evaluation 52

4.5 Projektabschluss 54
4.5.1 Präsentation der Projektergebnisse 54
4.5.2 Vereinbarungen zur Weiterführung des Prozesses 56
4.5.3 Reflexion des Projektverlaufs 57

5. Literaturliste 58

6. Abbildungsverzeichnis 60

1. Einleitung: Projektmanagement – eine zentrale Ressource

Projekte sind aus dem Arbeitsalltag in Kommunalverwaltungen nicht mehr wegzudenken. Vielmehr werden diese häufig implementiert, um Lösungen für ein Problem zu entwickeln, neue Bedarfe zu decken, neue Verfahren einzuführen oder auch neue gesetzliche Anforderungen zu erfüllen – also eine fachliche oder organisationsbezogene Weiterentwicklung zu initiieren.

Zur Umsetzung von Programmen und Projekten[1] werden in der Verwaltung interne Ressourcen genutzt oder auch Drittmittel akquiriert. Speziell Jugendämter sind Adressaten von drittmittelfinanzierten Programmen und Projekten. Diese tragen die Gesamtverantwortung für die Infrastruktur von Unterstützungsleistungen und Angeboten. Sie haben den gesetzlichen Auftrag, dazu beizutragen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu schaffen, wie der § 1 SGB VIII herausstellt. Dass Programme und Projekte sich insbesondere an Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe richten, ist eng mit der Erwartung einer nachhaltigen Verankerung der Projektergebnisse und einer Weiterentwicklung der vorhandenen Strukturen verbunden. Das Jugendamt ist ein zentraler Akteur für die kommunale Daseinsvorsorge im Sinne eines gelingenden Aufwachsens und somit ein Motor für eine gesamtkommunale Strategieentwicklung und den Lückenschluss der Präventionsketten vor Ort.

Projekte, die im erweiterten Sinne ein gelingendes Aufwachsen von Kinder adressieren, werden häufig an der Schnittstelle verschiedener Verantwortungsbereiche, gemeinsam mit anderen Abteilungen der Verwaltung, mit freien Trägern oder auch zivilgesellschaftlichen Akteuren durchgeführt. Die Planung und Umsetzung von kooperativen Projekten stellen verschiedenste Anforderungen an Projektkoordinierende. Der Aufbau einer Kommunikationsstruktur, die Analyse von Risiken oder die Entwicklung von Meilensteinplänen sind nur einige Methoden, um eine komplexe Ausgangslage zu strukturieren und das Vorhaben mit seinen definierten Zielen fristgerecht umzusetzen.

Im Zeitraum von 2019 bis 2024 hat das LWL-Landesjugendamt Westfalen – mit finanzieller Unterstützung der Auridis Stiftung – das Förderprojekt „Gelingendes Aufwachsen" konzipiert und umgesetzt. In diesem Zeitraum konnten bis zu zwölf Jugendämter aus Westfalen-Lippe mit einer:m selbstausgewählten Kooperationspartner:in bei der Initiierung, der Planung und Umsetzung ihrer kommunalen Projekte an der Schnittstelle zwischen zwei Handlungsfeldern jeweils über 2,5 Jahren gefördert werden. Die Fachberaterinnen der „LWL-Servicestelle Gelingendes Aufwachsen – Netzwerke für Kinder" konnten während der sechsjährigen Projektlaufzeit einen differenzierten Einblick in die Planung und Umsetzung der kommunalen Projekte gewinnen.

1 Projekte sind – wie im Verlauf detailliert erläutert – in der Regel kleinere Vorhaben, hingegen Programme aus einer Reihe eng gekoppelter Projekte bestehen, die ein übergeordnetes Ziel verfolgen (vgl. Timinger 2017, S. 353).

Auf Basis dieser Erkenntnisse und auch der Erfahrungen der kommunalen Projektverantwortlichen ist diese Arbeitshilfe entstanden. Neben einer Einführung in den Aufbau eines Projekts hält sie konkrete Empfehlungen und Anregungen zur Projektumsetzung bereit. Darüber hinaus wurde der Wunsch aus der Praxis aufgegriffen, konkrete Planungs- und Steuerungsinstrumente mit aufzunehmen. Diese Arbeitshilfe eignet sich somit als Leitfaden zur Planung und auch zur Umsetzung eigener Vorhaben.

Nach einer Skizzierung des Aufbaus des Förderprojekts „Gelingendes Aufwachsen" im Kapitel 2 konzentriert sich das 3. Kapitel auf die Besonderheiten und Herausforderungen von kooperativen Projekten in Verwaltung. Ausgehend von einer Begriffsbestimmung (Kapitel 3.1) werden die Besonderheiten des Kontexts „Verwaltung" (Kapitel 3.2) genauer beschrieben, um dann der Frage nachzugehen, was kooperative Projekte auszeichnet (Kapitel 3.3).

Analog zu den Projektphasen stellt das Kapitel 4 die Aufgaben und Methoden zur Projektinitiierung (Kapitel 4.1), zur Analysephase (Kapitel 4.2), zur Planungsphase (Kapitel 4.3) und zur Umsetzungsphase (Kapitel 4.4) dar und mündet im Projektabschluss (Kapitel 4.4). Die Kapitel werden jeweils mit den kommunalen Praxiserfahrungen und auch den Projekterkenntnissen (Learnings) angereichert.

2. Zum Hintergrund: Das Förderprojekt „Gelingendes Aufwachsen“

Das LWL-Landesjugendamt Westfalen hat im Jahr 2018 die LWL-Servicestelle „Gelingendes Aufwachsen – Netzwerke für Kinder“ (im Folgenden Servicestelle „Gelingendes Aufwachsen“) gegründet. Ihr Auftrag besteht darin, die örtlichen Jugendämter bei der Intensivierung und effektiveren Gestaltung ihrer handlungsfeld- und systemübergreifenden Vernetzungsaktivitäten und Kooperationsbeziehungen zu anderen Organisationen, Organisationseinheiten und ihren jeweiligen Vertreter:innen zu unterstützen.

Um die vorhandenen Strukturen im Sinne einer gemeinsamen, praxisorientierten Weiterentwicklung zu reflektieren und zu intensivieren, hat die Servicestelle „Gelingendes Aufwachsen“ – mit finanzieller Unterstützung der Auridis Stiftung – ein Förderprojekt konzipiert. Im Zeitraum von 2019 bis 2024 konnten bis zu zwölf Jugendämter[2] mit einer:m selbst ausgewählten Kooperationspartner:in für zweieinhalb Jahre bei der Entwicklung und Durchführung eigener kommunaler Projekte finanziell gefördert und beraten werden.

Die theoretische Grundidee des Förderprojekts enthielt folgende drei Ebenen:

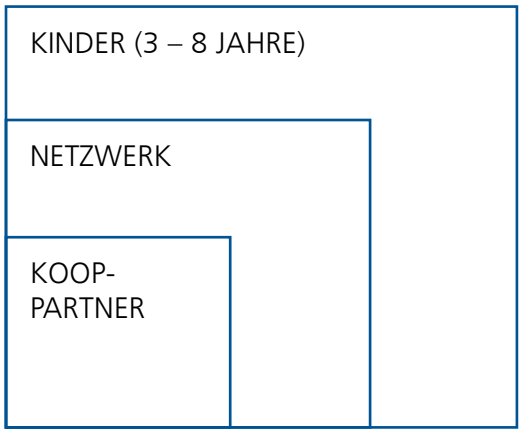


Abbildung 1: Projektarchitektur „Gelingendes Aufwachsen“ (Esther Scheurle)

Auf der Ebene der Kooperationspartner:innen bewerben sich Vertreter:innen zweier Organisationen oder Organisationseinheiten. Über die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung eines konkreten Projekts beabsichtigen diese, ihre Kooperationsbeziehung zu intensivieren und bestehende Kooperationsstrukturen auszubauen.

Die Projektideen sind auf der Netzwerkebene in einen erweiterten Rahmen von fachlichen Kooperationsbeziehungen eingebettet. Im Netzwerk erhalten die Vertreter:innen des Projekts Hilfestellungen bei der Umsetzung. Durch dieses Vorgehen sollen die bestehenden Netzwerkstrukturen intensiviert und weiterentwickelt werden.

Die Zielgruppe (Ebene 3) der kommunalen Projekte sind Kinder im Alter von drei bis acht Jahren. In dieser Altersgruppe soll über die intensivierte Zusammenarbeit der Kooperationspartner:innen (Ebene 1), der Fachkräfte und die Einbindung der Projektvertreter:innen in bestehende Netzwerke (Ebene 2) ein Mehrwert für ein gelingendes Aufwachsen erreicht werden. In dieser dritten Ebene des Förderprojekts wird der konkrete Beitrag zu einer kinder- und familienfreundlichen Umwelt geleistet.

2 Geplant war die Begleitung von 12 Kommunen. Aufgrund personeller Engpässe und des Ausbruchs der Corona-Pandemie wurden zwei Förderprojekte vorzeitig beendet bzw. der Start verschoben.

Folgende zehn Jugendämter wurden in insgesamt drei Projektdurchläufen jeweils für zweieinhalb Jahre bei der Entwicklung und Durchführung eigener kommunaler Projekte finanziell gefördert und beraten:

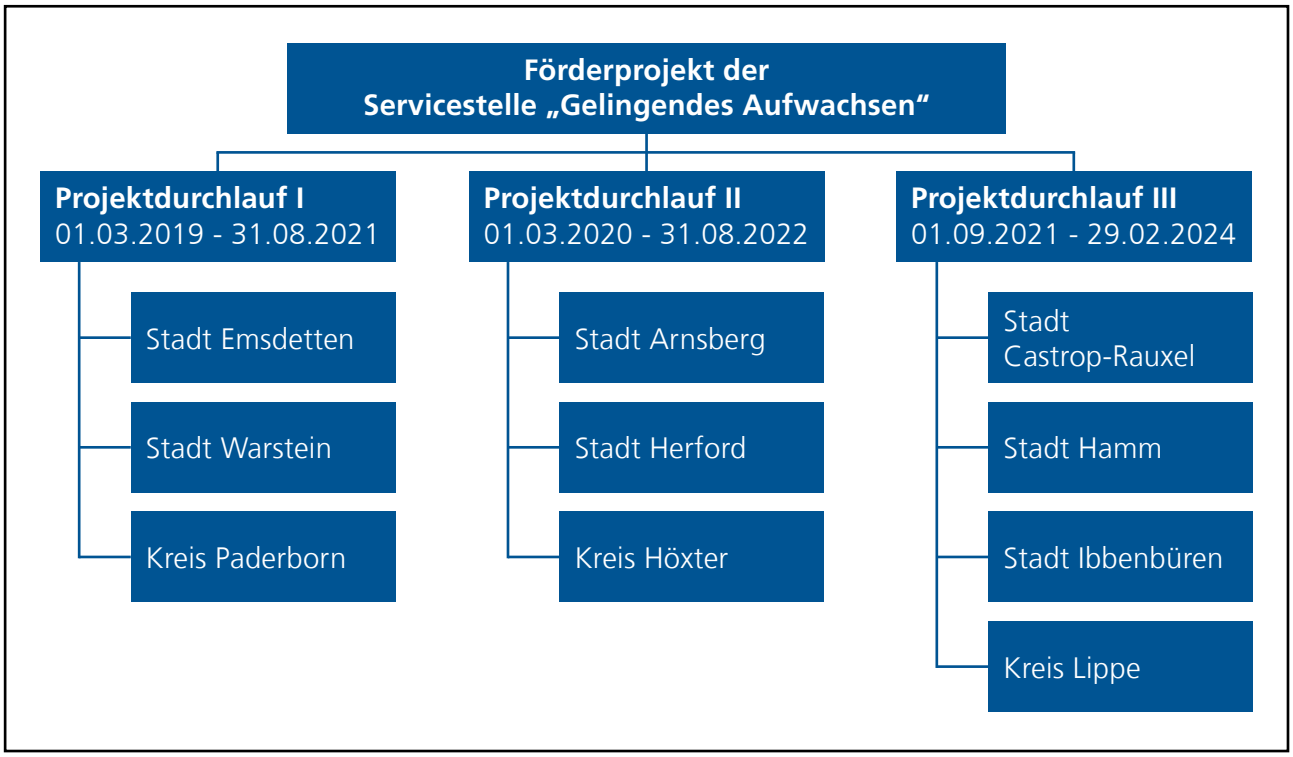


Abbildung 2: teilnehmende Kommunen im Förderprojekt der LWL-Servicestelle „Gelingendes Aufwachsen“ nach Projektdurchläufen (eigene Darstellung)

Die Vorgaben zum Inhalt der kommunalen Projekte waren recht weit gefasst: Diese sollten sich an Kinder im Alter von drei bis acht Jahren in benachteiligten Lebenslagen mit ihren Familien richten und handlungsfeldübergreifend ausgerichtet sein. Das übergeordnete Ziel war, eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu fördern.

Die einzelnen kommunalen Projektansätze mit der konkreten Fragestellung, dem Vorgehen in der Analyse- und Planungsphase sowie der Projektumsetzung sind in der Broschüre „Projektansätze Kooperationsprojekte `Gelingendes Aufwachsen´“ nachzulesen. Die zehn kommunalen Projekte lassen sich den Handlungsfeldern „Bildung“, „Arbeit und Integration“ und „Gesundheit“ wie folgt zuordnen:

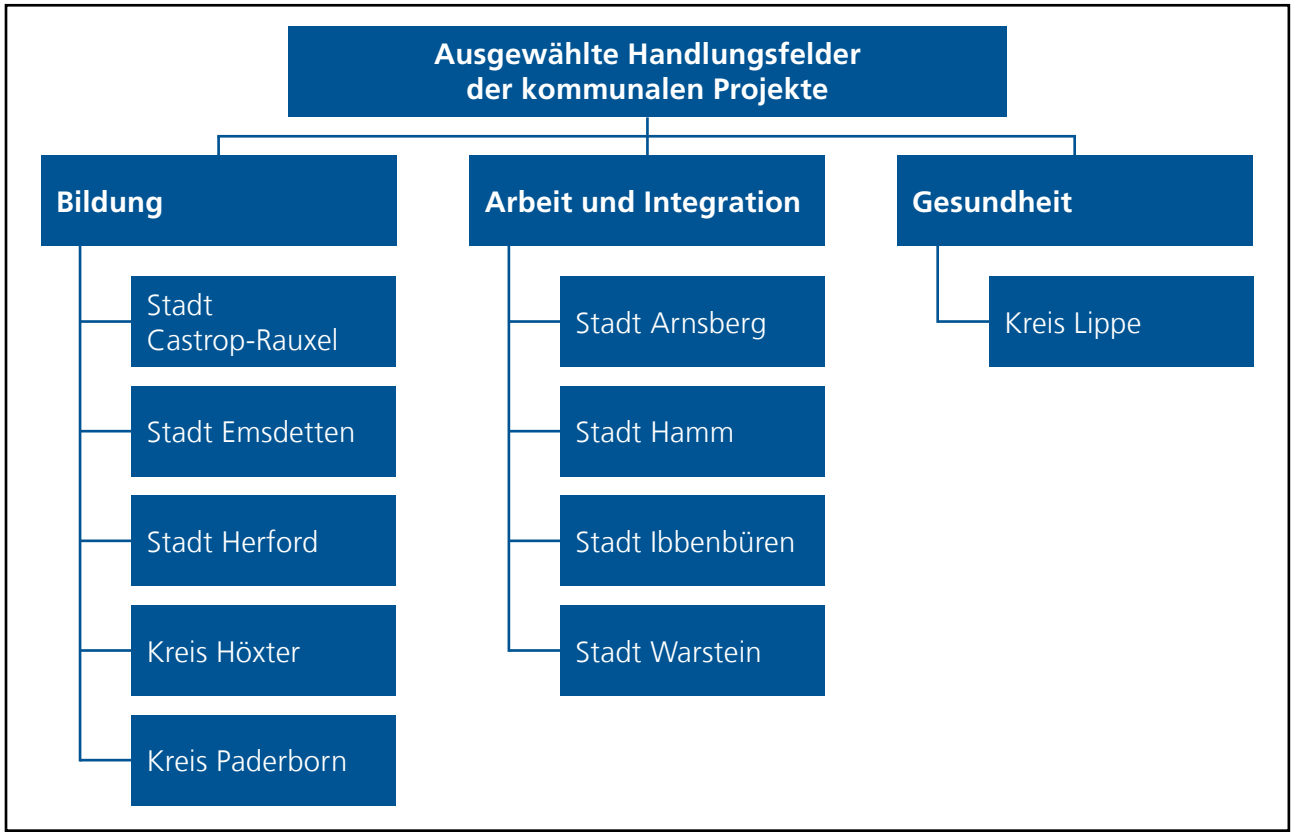


Abbildung 3: Kommunen nach ausgewähltem Handlungsfeld im Förderprojekt der LWL-Servicestelle „Gelingendes Aufwachsen“ (eigene Darstellung)

3. Kooperative Projekte in Verwaltung – eine Annäherung

3.1 Projekte - eine Begriffsbestimmung

Der Begriff „Projekt" ist in der Kinder- und Jungendhilfe allgegenwärtig und hat den Status einer gewissen Beliebigkeit erreicht. Ein Grund dafür ist, dass sich eine einheitliche oder allgemein gültige Definition dieses Begriffs nicht durchgesetzt hat. In der Regel weist der Begriff darauf hin, dass ein neues Vorhaben umgesetzt und routinierte Abläufe verlassen werden – aber noch nicht wie komplex oder umfangreich dieses neue Vorhaben ist. In Organisationen der Sozialen Arbeit wird häufig von Projekten gesprochen, wenn etwas anders als üblich ausprobiert wird und das in einer strukturierten und reflektierten Weise (vgl. Merchel 2005, S. 83).

Projekte werden in dieser Arbeitshilfe als einmalige, komplexe und für die Verwaltung neuartige Vorhaben mit begrenzten zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen verstanden. Mit ihnen gehen oft Risiken und Unsicherheiten einher, die während der Projektumsetzung zu bewältigen sind. Projekte verfolgen definierte Ziele und haben eine projektspezifische Organisation (vgl. Timinger 2017, S. 507; Millner/Majer 2022, S. 359 f.; Merchel 2005; S. 83 ff.).

Ein möglicher Grund für die Installierung von Projekten ist, dass bisherige Verfahren oder der Aufgabenzuschnitt und die Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung oder zwischen mehreren Organisationseinheiten nicht greifen und somit nicht zum gewünschten Ziel führen. Projekte stellen somit eine Arbeitsform dar, mit deren Hilfe die Versäulung und die bisherige Aufgabenteilung temporär und bezogen auf eine definierte Aufgabenstellung unterbrochen wird.

Demnach sind Verwaltungsorganisationen i. d. R. für die Bewältigung von Routineaufgaben geschaffen, während Projekte für „Sonderaufgaben" eingesetzt werden. Zur Realisierung dieser Sonderaufgaben werden die „normalen" Zuordnungen der Aufgaben und Kompetenzen temporär aufgehoben und miteinander verbunden, um neue Lösungen zu entwickeln (vgl. Merchel 2005, S. 84).

Anhand der folgenden Projektmerkmale wird nochmals deutlich, wodurch sich Projekte auszeichnen und welche Herausforderung in der Planung und Steuerung damit verbunden sind:

- **Neuartige und komplexe Aufgabenstellung**
  Projektbezogene Aufgabenstellungen sind für die jeweilige Organisation neu. Sie hat hierfür bislang noch keine expliziten Verfahren oder Routinen entwickelt.
  Inwieweit Aufgabestellungen als neuartig und auch als komplex bewerten werden, hängt maßgeblich von den Erfahrungen und Perspektiven der jeweiligen Organisationsmitglieder sowie der jeweiligen Ausgangslage ab.
  So können Fragestellungen in einer Organisation als komplex und herausfordernd eingestuft werden. In einer anderen besteht diese Herausforderung aus unterschied-

lichen Gründen nicht bzw. nicht mehr, da hierfür bereits Verfahren entwickelt wurden (vgl. Merchel 2005, S. 85).

Blick in die Praxis:

Die Heterogenität der projektbezogenen Fragestellungen der Kommunen stellte eine besondere Ressource dar. Regelmäßig wurden die Projektmitarbeitenden zu überregionalen Austauschtreffen eingeladen, die teils in Präsenz oder auch digital durchgeführt wurden.

Hier haben die Teilnehmenden im Rahmen der kollegialen Beratung von ihren Projektfortschritten und auch den jeweiligen Herausforderungen berichtet. Die Rückmeldungen der anderen Projektkoordinator:innen und auch ihre Erfahrungen im Umgang mit ähnlich gelagerten Problemstellungen haben zu einer inhaltlichen Weiterentwicklung beigetragen.

Learnings:

Um Projekte umfänglich bearbeiten zu können, sollte sich eine Organisation – sofern es möglich ist – die Frage stellen, ob die Rahmenbedingungen passen, um zum aktuellen Zeitpunkt eine neuartige und komplexe Aufgabe anzugehen. Im Rahmen der Projektbegleitung war zu beobachten, dass Mitarbeitende aufgrund der Menge an Regelaufgaben, von Personalfluktuation oder anderen zeitkritischen Aufgaben bereits stark belastet waren. Die Bearbeitung einer zusätzlichen Aufgabenstellung war für einige Projektkoordinator:innen und andere involvierte Mitarbeitende herausfordernd und teils belastend.

Darüber hinaus ist es für die Bearbeitung neuer und komplexer Aufgaben empfehlenswert, Reflexions- und Diskussionsräume mit anderen Expert:innen zu schaffen, wie z. B. durch die Teilnahme an Vernetzungsveranstaltungen, Fachtagen oder Fortbildungen. So waren Prozessberatungen sowie auch kollegiale Austauschformate integraler Bestandteil der Projektumsetzung. Auch wenn die Teilnahme z. B. an Workshops oder Austauschrunden Zeit in Anspruch nahm, so überwog nach den Rückmeldungen der Projektkoordinierenden der Mehrwert. Sie erhielten durch den kollegialen Austausch und die Diskussionen neue Impulse für die Weiterarbeit. Es wurde deutlich, dass alle Koordinierenden von den Erfahrungen der anderen profitieren konnten, unabhängig vom gewählten Handlungsfeld und der eigenen projektbezogenen Fragestellung.

- **Risikobelastung**
  Die Neuartigkeit der Aufgabe bringt es mit sich, dass noch keine entsprechende Bearbeitungsform erprobt wurde. Auch bei der Frage, welche Dimension das Problem eigentlich hat oder welche Ansätze zur Problemlösung beitragen können, besteht eine gewisse Unsicherheit.

  Aufgrund des notwenigen Umgangs mit einer noch nicht überschaubaren Anzahl von „unbekannten Variablen", kann von einer Risikobelastung für Projektmitarbeitende und auch für die -leitung gesprochen werden. Im Projektverlauf werden die Projektmitarbeitenden vieles ausprobieren und die Erfahrungen systematisch auswerten. Neben Eigeninitiative und Engagement sind auch Kreativität und Handlungsspielräume erforderlich, um Lösungsansätze entwickeln zu können (vgl. Merchel 2005, S. 85).

Blick in die Praxis:

Die Komplexität der Aufgabenstellung zeigte sich in den Kommunen häufig erst bei der Konkretisierung der Fragestellung oder im Rahmen der Ausgangsanalyse. Insbesondere bei den durchgeführten Kooperationsprojekten haben die verschiedenen Sichtweisen der Kooperationspartner:innen auf eine Fragestellung zunächst zu einer Erhöhung der Komplexität geführt. Durch den Austausch und die Erörterung des Sachverhalts wurden die unterschiedlichen Facetten der Thematik erst sichtbar und konnten bei der Entwicklung der Maßnahmen und Angebote berücksichtigt werden.

Learnings:

Eine Besonderheit in der Architektur des Förderprojekts stellte die einjährige Analyse- und Planungsphase dar. Im Gegensatz zu vielen anderen Projekten wurde den Projektkommunen diese Phase finanziert, sodass personelle Ressourcen bereits für die Auftragsklärung und Projektinitiierung zur Verfügung standen.

Durch die Möglichkeit einer umfassenden Analyse der Ausgangssituation konnte Wissen zur Entwicklung der Projektfragestellung und der Projektinhalte generiert werden. Durch die überwiegend handlungsfeldübergreifende Erarbeitung der Projektinhalte, der konkreten Fragestellung und der Zielsetzungen von Leitungs- und Fachkräften konnte die Risikobelastung der Projekte reduziert werden.

Daher ist die Empfehlung, Abstand von einer frühzeitigen Projektumsetzung zu nehmen, sondern zunächst Zeit für eine differenzierte und umfängliche Auftragsklärung zu investieren. Hierbei sollten außerdem die Personalressourcen für die Analyse- und Planungsphase bedacht werden.

- **Begrenzte Ressourcen (zeitlich, finanziell und personell)**
  Die Finanzierung von Projekten gestaltet sich im Verwaltungskontext wie auch in anderen größeren Organisationen durchaus unterschiedlich. So werden Projekte teils ohne zusätzliche Mittel, sondern ausschließlich über Bordmittel umgesetzt. Durch eine Umpriorisierung oder eine Umverteilung der Aufgaben werden den dafür vorgesehene Mitarbeitenden Freiräume geschaffen, um die projektbezogenen Aufgaben umzusetzen. Hier haben die beteiligten Mitarbeiter:innen und auch Leitungen ein hohes Interesse, diese Sonderaufgabe fristgerecht abzuschließen, um die Aufgaben aus der Linie wieder aufnehmen zu können.

  Bei der Durchführung von Projekten mit externer Finanzierung, wie z. B. über den Europäischen Sozialfonds, über das Land Nordrhein-Westfalen oder über Stiftungen, ist das Projektende i. d. R. bereits bei Beantragung der Mittel definiert. Bis zu einem vorgegebenen Zeitpunkt muss demnach das Projekt umgesetzt und der Projektabschluss erfolgt sein, da die entsprechende Finanzierung und die fachliche Prozessbegleitung enden.

Blick in die Praxis:

Die teilnehmenden Jugendämter haben für die Förderlaufzeit von 2,5 Jahren Personalkosten in Höhe bis zu einer 0,5 Vollzeitstelle und Sachmittel erhalten.
Die Kooperationspartner:innen haben über Bordmittel an der Projektplanung und -umsetzung mitgewirkt. Abhängig von den Gegebenheiten vor Ort und auch der Relevanz des Themas variierte der jeweilige Stellenumfang, mit dem sich die kooperierenden Fachkräfte vor Ort einbringen konnten.

Learnings:

Die ungleiche Verteilung der Projektmittel zwischen den Kooperationspartner:innen hat sich als schwierig erwiesen und lässt sich an zwei Punkten deutlich machen:

- Viele administrative Aufgaben waren aufgrund der Stellenfinanzierung ausschließlich beim Jugendamt verortet. Folglich entstand in einigen Fällen sowohl innerhalb des Projektteams als auch innerhalb der kooperierenden Ämter die Wahrnehmung, dass es sich um ein Projekt des Jugendamts handelt und nicht um ein gemeinsames Vorhaben.
- Die Mitarbeitenden der kooperierenden Organisation erlebten die einseitige Ressourcenverteilung als fehlende Wertschätzung gegenüber der geleisteten Arbeit.

Insbesondere bei Projekten, die eine Kooperationspartnerschaft fördern sollen, ist daher eine Ressourcenausstattung beider Partner:innen empfehlenswert.

- **Konkrete Zielsetzung**
  Die Aushandlung der konkreten Zielsetzung des Projekts trägt dazu bei, die Einmaligkeit der Aufgaben herauszuarbeiten und von den Routinearbeiten abzugrenzen. Hierzu werden die Aufgaben konkretisiert, indem Ergebnisse definiert werden. Damit gewinnt das Projekt zunehmend an Kontur und trägt zur Identifizierung der Projektmitarbeitenden mit dem Projekt bei (Kapitel 4.3.1).

  Eine zentrale Herausforderung in der Entwicklung einer konkreten Zielsetzung liegt darin, diese auf der einen Seite hinreichend weit zu fassen, um noch nicht bekannte Analyseergebnisse berücksichtigen und Lernerfahrungen einbinden zu können. Auf der anderen Seite müssen diese ausreichend konkretisiert werden, um für alle Projektbeteiligten handlungsleitend zu sein.

Blick in die Praxis:

Die Zielsetzung des Projekts war in einigen Kommunen relativ klar formuliert und bereits durch Ergebnisse definiert. So hatten sich die Kooperationspartner in der **Stadt Arnsberg** vorgenommen, ein rechtskreisübergreifendes Tandem-Modell (Jugendamt und Jobcenter) zur Beratung von Familien zu entwickeln und zu implementieren. Die Ausgestaltung des Beratungsmodells war eine zentrale Aufgabe des Projektteams und ließ ihnen durchaus Handlungsspielräume.

Learnings:

Für die Ausformulierung einer Zielsetzung wurde im Projekt eine Fragestellung entwickelt, die für den weiteren Prozess leitend war. Die Entwicklung dieser Fragestellung beinhaltete einen Aushandlungsprozess zwischen allen Beteiligten.

Die Formulierung einer leitenden Fragestellung kann – bildlich gesprochen – mit der Entwicklung eines „Nadelöhrs“ verglichen werden. Durch dieses Nadelöhr werden künftig alle für den weiteren Projektverlauf relevanten Prozesse und Vereinbarungen „gezogen“. Diese Engführung auf eine Fragestellung hin bedeutet eine Festlegung der Blickrichtung und parallel einen Ausschluss von anderen Aspekten, um ein Thema handhabbar zu machen.

Insbesondere bei kooperierenden Organisationen, die noch wenig Erfahrung in der Zusammenarbeit hatten, bestand die Tendenz den Aushandlungsprozess, der häufig mit der Formulierung einer Fragestellung verbunden war, konsensorientiert zu führen. Die Gründe dafür waren durchaus vielfältig. Beispielsweise sollte die neue oder zu intensivierende Zusammenarbeit durch mögliche kritische Punkte oder Konflikte nicht unnötig belastet werden. Das hatte in der Regel zur Folge, dass die Fragestellung sehr offen blieb, um möglichst viele – teils auch widersprüchliche – Interessen berücksichtigen zu können.

Durch die regelmäßigen Beratungen der LWL-Servicestelle und den neutralen Blick von außen auf das Projektvorhaben konnten nicht nur eine Verbindlichkeit in dem Prozess der Zielformulierung hergestellt werden, sondern widersprüchliche Zielsetzungen und unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten aufgedeckt und ausgehandelt werden.

- **Eigene Projektstruktur mit organisationsübergreifender personeller Zusammenarbeit**
  Projekte sind eine Arbeitsform, mit deren Hilfe also die „normale" Zuordnung zu Organisationseinheiten temporär unterbrochen wird. Vielmehr werden die Aufgaben und Kompetenzen miteinander verbunden – intern oder auch durch eine interinstitutionelle Kooperation – um neue Lösungen zu finden.

  Hierfür bedarf es einer eigenen **Kommunikationsstruktur** zwischen den Teammitgliedern und den Leitungskräften sowie auch einer **Rollenverteilung:** Projektkoordination, Projektmitarbeitende, Steuerungsmitglieder.

Blick in die Praxis:

In den Projekten wurden insbesondere in der Analyse- und Planungsphase Mitarbeitende der kooperierenden Organisationen eingebunden, die für die Umsetzung der projektspezifischen Aufgaben erforderliche Kompetenzen mitgebracht haben. Zusätzlich haben neben den über die Projektmittel finanzierten Projektmitarbeitenden Leitungskräfte, Planungsfachkräfte oder auch Koordinationsfachkräfte beider Organisationen mitgewirkt. Nachdem die Zielsetzung des Projektvorhabens erarbeitet wurde, sind die Projektkommunen dazu übergegangen, eine Kommunikationsstruktur zu implementieren. Neben den Projektteams wurden begleitende institutionsübergreifende Arbeits- und Steuerungsgruppen eingeführt und auch die spezifischen Rollen verteilt (Kapitel 4.2.1).

Learnings:

Die Installierung einer Projektstruktur mit entsprechender personeller Zuordnung stellte sich insofern in der Praxis als ein herausforderndes Feld dar, als dass bis auf den Stellenanteil der Projektkoordination keine weiteren Personalressourcen vorgesehen waren.

In der sechsjährigen Projektbegleitung ließ sich beobachten, dass die Durchführung von Projekten ein „Add-on" für alle Beteiligten war: Es kamen zusätzliche Aufgaben auf die Projektkoordinator:innen bzw. -mitarbeitenden aber auch auf Leitungs- und Planungsfachkräfte zu. Sie alle haben Zeit bei der Entwicklung und Etablierung des Projekts, aber auch im weiteren Projektverlauf für die Teilnahme an Projektbesprechungen und an Steuerungsgremien investiert.

Projekte führen nicht selten zu einer Verdichtung des Arbeitspensums, zu einer Ausweitung der Aufgaben und zu einer Erhöhung der Gleichzeitigkeit von Terminen und Fristen. Daher ist es empfehlenswert, vor Projektbeginn eine Abwägung des Mehrwerts und der Mehrbelastung durch die Projektimplementierung vorzunehmen.

3.2 Verwaltung als spezifischer Kontext

Das Förderprojekt richtete sich ausschließlich an Jugendämter und wurde somit im Verwaltungskontext initiiert, geplant und umgesetzt. Zum Teil verfolgten die Projekte zudem das Ziel, die kommunikative Schnittstelle zweier Dienste zu gestalten oder auch interne Verfahren weiterzuentwickeln.

Das Thema „Projekte in Verwaltung" lässt sich sehr umfassend bearbeiten, soll an dieser Stelle aber auf einige wenige Aspekte begrenzt bleiben. Ziel ist, auf Besonderheiten aufmerksam zu machen, die bei der Planung und Umsetzung von Projekten im Verwaltungskontext durchaus eine Rolle spielen.

Im Gegensatz zu anderen Organisationen gestaltet die **Politik** die Kommunalverwaltung mit. Der Rat der Stadt oder des Kreises ist das Willensbildungsorgan für die Selbstverwaltungsangelegenheiten. Die Kommunalverwaltung besteht somit aus dem Rat und aus den Mitarbeiter:innen der Kommunalverwaltung (vgl. Fliedner 2019, S. 4).

Bei Projekten, die nicht mehr den Geschäften der laufenden Verwaltung zuzuordnen sind, bedarf es eines offiziellen Auftrags durch politische Gremien wie durch einen Ratsbeschluss oder einen Beschluss des Jugendhilfeausschusses. In diesen werden zum Teil auch Angaben gemacht, wie der Rat oder der Ausschuss über den Projektverlauf zu informieren ist. Durch den Beschluss und den damit verbundenen Auftrag wird dem Projekt ein legitimierter Rahmen geschaffen.

Durch die **Aufbauorganisation** wird die innere Struktur der Verwaltung mit der Verteilung der Spezialkenntnisse in den Ämtern und Dezernaten und den Hierarchien festgelegt. Dadurch sind auch die Zuständigkeiten und Aufgaben geregelt.

Diese Ordnung wirkt sich unmittelbar auf die Kommunikationsabläufe aus: Welche Mitarbeiter:innen bilden ein Team? Wer hat die Dienst- und Fachaufsicht? In welcher Form wird mit der zuständigen Leitungskraft kommuniziert und wie ist die Kommunikation mit der/den nächsten Hierarchieebene/n organisiert?

> „In Verwaltung musste ich lernen, dass es ein ganz klares Rollenverständnis gibt. Und es ist aber spannend, wenn dann in einem Projekt die unterschiedlichen Hierarchien an einem Tisch sitzen und gemeinsam überlegen."
> *Aussage einer Projektkoordination*

Projekte werden in der Regel abweichend von dieser Aufbauorganisation umgesetzt, indem Mitarbeitende mit unterschiedlichen Kompetenzen – teils auch hierarchie- und abteilungsübergreifend – zusammengebracht werden (Kapitel 3.1). Mit diesen Mitarbeitenden, die in die Projektumsetzung involviert sind, wird eine projekteigene Kommunikationsstruktur aufgebaut, in der die unterschiedlichen projektbezogenen Rollen Berücksichtigung finden.

Auf eine dritte Besonderheit ist an dieser Stelle hinzuweisen: die **Bedeutung von Routinen**. Die Verwaltung beschäftigt sich überwiegend mit Routineaufgaben, die – wie schon benannt – durch klare Verantwortlichkeiten gekennzeichnet sind. Die Aufgaben haben einen unmittelbaren Bezug zu politischen oder gesetzlichen Aufträgen und den daraus abzuleitenden Ansprüchen und zeichnen sich durch einen hohen Grad an Regulation (Formulare, Verfahrensabläufe, etc.) aus. Häufig liegen hinsichtlich des Aufkommens und der erforderlichen Zeit zur Bearbeitung dieser Routinetätigkeiten Erfahrungswerte vor, so dass diese in einem gewissen Maß geplant werden können.

Projekte hingegen werden installiert, um neuartige Aufgaben mit einer gewissen Komplexität zu bearbeiten. Die Neuartigkeit der Aufgabe bringt mit sich, dass noch nicht auf entsprechende Bearbeitungsformen und -erfahrungen zurückgegriffen werden kann. Dadurch sind unterschiedliche Arbeitsweisen und Besprechungsstrukturen zu erproben.

Blick in die Praxis:

Im Rahmen eines fachlichen Austauschs mit den Projektkoordinator:innen und auch mit Vertreter:innen unterschiedlicher, überregionaler Institutionen wurden die Herausforderungen der Projektdurchführung in Verwaltung thematisiert und zu folgenden Thesen zusammengefasst:

- Projektideen reifen und wachsen erst nach dem offiziellen Zuschlag. Vorher besteht dafür in der Regel keine Zeit. Vielmehr ist in der Verwaltung eine Temposteigerung zu beobachten sowie auch eine Arbeitsverdichtung und zunehmender Innovationsdruck.
- Verwaltungen sind in ihrer Betrachtung in sich geschlossene Systeme. Projekte stören diese Geschlossenheit. Bei der Übernahme von Projektaufträgen erhalten Mitarbeitende dementsprechend Gegenwind von Kolleg:innen. Der veränderte Bezugsrahmen gepaart mit der Anforderung neue Kommunikationswege zu gehen, wird als „abweichendes Verhalten“ von Kolleg:innen gewertet.
- Die Beschäftigung mit den eigenen Verwaltungs- und Projektstrukturen bringt zunächst keinen Output. Dieser Prozess ist aber zur Entwicklung und Etablierung von Innovationen zentral.
- Verwaltung kann als ein komplexes Gebilde beschrieben werden. Zur Veränderung der Strukturen bedarf es einer langen Zeit und auch Geduld, zumal die Erfolge zumeist zeitverzögert einsetzen. Die Projektlaufzeit von 2,5 Jahren ist für die Initiierung von Strukturveränderungen verhältnismäßig kurz.

3.3 Was zeichnet kooperative Projekte aus?

Der Begriff „Kooperation“ ist nicht eindeutig definiert. Vielmehr lassen sich unterschiedliche Facetten beschreiben. So ist Kooperation bei vielen Fachkräften eine Haltung im Sinne „gemeinsam geht es besser“. Mit Kooperation wird auch eine Arbeitsteilung verbunden. Durch eine inhaltliche und zeitliche Abstimmung können anfallende Aufgaben strukturiert und nach Zuständigkeiten aufgeteilt werden. Kooperationen können schließlich auch vertraglich geregelt werden. So schließen Jugendämter und andere Organisationen Kooperationsverträge, in denen die Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung, die Zielsetzungen und die Dauer der Verbindung festgehalten werden (vgl. Ahlgrimm, Krey & Huber 2012 In: Hack 2021, S. 109 f.).

Bei allen Facetten des Begriffes ist ein gemeinsames Merkmal von Kooperation, dass mindestens zwei Partner:innen zu einer Kooperationsbeziehung gehören. Während mit dem Begriff Netzwerke eher die Struktur, also ein Geflecht von Kooperationsbeziehungen, das auf eine gewisse Dauer angelegt ist, gemeint ist, zielt der Begriff der Kooperation eher auf die Interaktion zwischen den Kooperationspartner:innen in diesem Geflecht.

Nach dem folgenden Kooperationsmodell gehen zwei Organisationen mit bestimmten Annahmen und Erwartungen – wie im folgenden Schaubild idealtypisch skizziert – eine Kooperationsbeziehung ein. Um ein gemeinsames Projekt umzusetzen, stellen beide Organisationen – in der Annahme, dass die gemeinsame Projektumsetzung einen Mehrwert bringt – einen Teil ihrer Ressourcen und Fähigkeiten zur Verfügung (vgl. Payer 2008, S. 7 ff.; Hack 2021, S. 112).

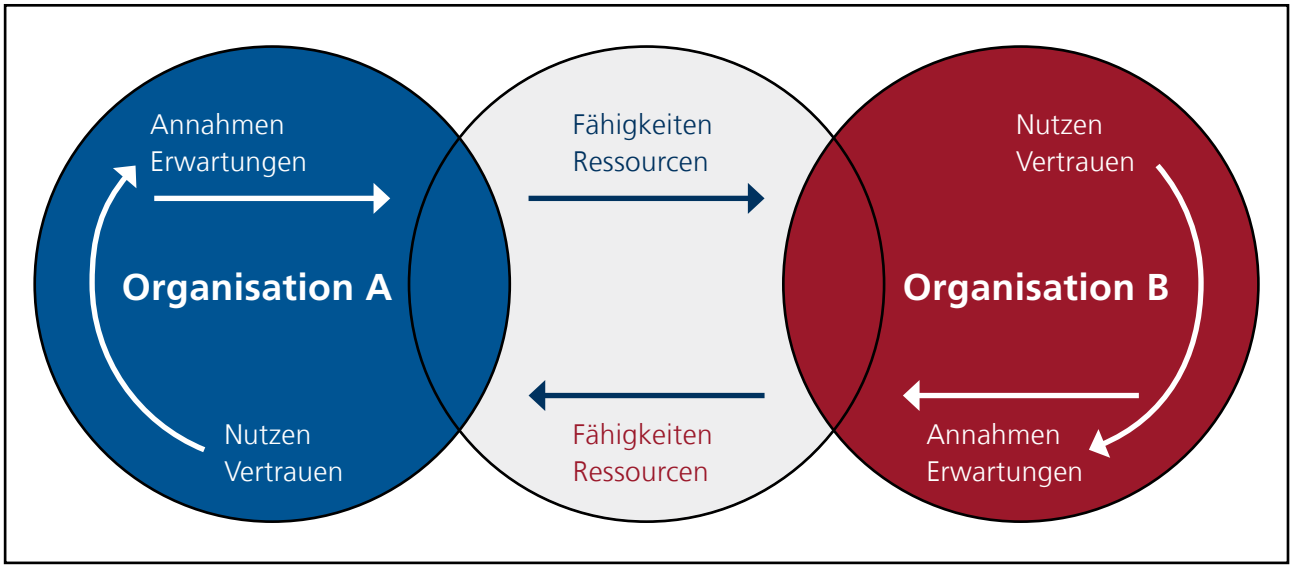


Abbildung 4: Grundmodell der Kooperation – eigene Darstellung in Anlehnung an Payer (vgl. Payer 2008, S. 7)

Insbesondere zu Projektbeginn steht der Aufbau einer organisationsübergreifenden Projektstruktur an. Verbunden mit dem Aufbau dieser Struktur entsteht etwas Neues: Der Kooperationsraum. Der Begriff „Kooperationsraum" ist ein handlungspsychologisches Konstrukt, das spezielle Bereiche charakterisiert, in denen kollektives, zielgerichtetes Handeln stattfindet (vgl. Mühlenfelder 2003, S. 113). Es ist nicht als ein physischer Raum zu verstehen, sondern als ein konzeptueller Raum, in dem die Interaktion und Zusammenarbeit verschiedener Partner:innen gestaltet wird.

Im Kontext der Broschüre bezieht sich der Kooperationsraum auf die Bedingungen und die Struktur, die von den Kooperationspartner:innen auch durch ihr Engagement in einem bestehenden Netzwerk gemeinsam geschaffen werden, um ihre Ziele zu erreichen. Diese umfasst die Erwartungsabklärung und Zielfindung, die Kommunikationsstruktur sowie die Kultur der Zusammenarbeit in der Projektumsetzung. Durch diese Aspekte wird definiert, wie und in welchem Rahmen die Partner:innen zusammenarbeiten.

Weitere Erkenntnisse zum Thema „Kooperation" können in der Arbeitshilfe „Kooperation und gelingendes Aufwachsen von Kindern" nachgelesen werden.

4. Projekterfahrungen – ausgerichtet an den Phasen des durchgeführten Förderprojekts „Gelingendes Aufwachsen“

Projekte werden in klar definierte Phasen mit spezifischen Zielen und Aufgaben unterteilt. Die Anzahl der Phasen variieren je nach Modell. Der wesentliche Unterschied liegt in der detaillierteren Aufteilung der Projektarbeit innerhalb der Phasen. Im Folgenden wird ein fünf-Phasen-Modell vorgestellt, das sich aus der Initiierungs-, Analyse-, Planungs- und Umsetzungsphase sowie dem Projektabschluss zusammensetzt.



Abbildung 5: Projektphasen der LWL-Förderprojekte – eigene Darstellung in Anlehnung an Timinger 2017, S. 32 f.

Die Unterteilung des Projektverlaufs in einzelne Projektphasen dient dazu, den Projektverlauf zu strukturieren, den Projektfortschritt zu kontrollieren und die Zielerreichung zu erleichtern. Jede Phase hat spezifische Ziele, Aufgaben und auch Ergebnisse. Dadurch erhält der Projektverlauf eine plausible Struktur. Zudem können die Projektverantwortlichen überprüfen, ob die zentralen Fragestellungen und Aufgaben der jeweiligen Phase geklärt sind bevor der nächste Schritt angegangen wird (vgl. Timinger 2017, S. 32; Merchel 2005, S. 89).

An dieser Stelle ist aber auch darauf hinzuweisen, dass die Aufteilung des Projektverlaufs in Projektphasen häufig eine idealtypische Zuordnung ist. Vielmehr kommt es in der Praxis oftmals vor, dass sich Projektphasen überschneiden oder auch einzelne Aufgaben vorgezogen oder zeitlich nach hinten verschoben werden müssen. Die Phasen sind jedoch ein bewährtes „Ordnungsgerüst“ (Merchel 2005, S. 89), das in der Projektplanung und -umsetzung Orientierung bietet.

Im Folgenden werden die fünf Projektphasen mit ihren jeweiligen Aufgaben und eingesetzten Methoden vorgestellt. Dabei werden die Ausführungen ergänzt durch Praxisbeispiele („Blick in die Praxis“) und zusätzlich durch gewonnene Projekterkenntnisse, den „Learnings“.

4.1 Initiierungsphase



In der Phase der Projektinitiierung werden die Grundsteine für das neue Projekt gelegt. Diese umfassen die Formulierung einer ersten Projektidee, die ersten Projektvorbereitungen, die im weiteren Verlauf konkretisiert oder auch angepasst werden sowie die Festlegung der Rahmenbedingungen. Die Projektinitiierung ist entscheidend, da die in dieser Phase getroffenen Entscheidungen maßgeblichen Einfluss auf den weiteren Projektverlauf haben.

Projekte folgen keinem Selbstzweck, sondern werden – wie bereits beschrieben – als Problemlösungsstrategie für neue Aufgaben oder zur Weiterentwicklung der Strukturen implementiert. Wichtig ist im Rahmen der Projektinitiierung zu reflektieren, warum eine Projektumsetzung mittelfristig einen Mehrwert für die beteiligten oder adressierten Akteur:innen bringt und was konkret der Anlass (Kapitel 4.1.1) und der Argumentationszusammenhang für eine Projektumsetzung sind. In dieser frühen Phase werden bereits zentrale Rahmenbedingungen des Projekts formuliert. Diese können methodisch in einer Projektskizze (Kapitel 4.1.2) und einem Projektsteckbrief (Kapitel 4.1.3) abgebildet werden. Außerdem ist insbesondere bei kooperativen Projekten in Verwaltung die für die Projektumsetzung erforderliche spezifische Projektorganisation (Kapitel 4.1.4) zu bedenken. Letztlich bedarf es einer formalen Beauftragung zur Projektumsetzung (Kapitel 4.1.5).

4.1.1 Anlässe zur Projektentwicklung

Die Anlässe für die Entwicklung von Projekten können sehr unterschiedlich gelagert sein. Beispielhaft werden einige Anlässe aufgelistet:

- Die Umsetzung strategischer Ziele erfordert die Entwicklung und Erprobung neuer Ansätze, um Themen oder auch Zielgruppen stärker als bislang zu fokussieren.

Blick in die Praxis:

Gemeinsam mit dem Jobcenter Arbeit Hellweg Aktiv (AHA) des Kreises Soest überprüfte das Jugendamt der **Stadt Warstein** im Rahmen der Projektumsetzung die Angebots- und Maßnahmenlandschaft dahingehend, ob die Anliegen der Alleinerziehenden entsprechend Berücksichtigung finden.

- Gesetzliche Novellierungen machen die Erweiterung bisheriger Strukturen und Verfahren erforderlich.

Blick in die Praxis:

Das im Juni 2021 in Kraft getretene Kinder- und Jugendstärkungsgesetz hat die Zielsetzung, präventive Leistungen und Maßnahmen in Kommunen zu stärken. In diesem Zusammenhang wurde auch der § 20 SGB VIII novelliert. Im Wesentlichen haben Eltern einen Anspruch auf niedrigschwellige und unmittelbare Leistungen zur Betreuung und Versorgung von Kindern in Notsituationen. Die Vermittlung dieser Hilfen erfolgt u. a. durch die örtlichen Erziehungsberatungsstellen.

Die **Stadt Hamm** hält zwei Erziehungsberatungsstellen – eine in öffentlicher und eine in freier Trägerschaft – vor. In Kooperation mit dem kommunalen Jobcenter Hamm AöR nutzte das Jugendamt das Projekt, um sich im Rahmen der Novellierung des § 20 SGB VIII mit der Entwicklung und Etablierung eines abgestimmten Verfahrens auseinanderzusetzen.

- Rückmeldungen aus der Praxis, z. B. durch Befragungen von Kindern oder durch systematisch ausgewertete Rückmeldungen von Fachkräften freier Träger oder dem Jugendamt, verdeutlichen einen veränderten oder neuen Bedarf.

Blick in die Praxis:

Von Mitte 2018 bis Mitte 2019 wurden im gesamten **Kreis Lippe** 3.343 Kinder im Vorschulalter auf ihren allgemeinen Gesundheits- und Entwicklungsstand untersucht. Darunter sind 140 Kinder aus Horn-Bad Meinberg. Diesem Gesundheitsbericht zufolge erreichen ca. 20 % aller untersuchten Kinder in Horn-Bad Meinberg in den Bereichen visuelle Wahrnehmung und Visuomotorik, Sprache und Körperkoordination unterdurchschnittliche Ergebnisse.

Das Monitoring gibt Aufschluss über Veränderungen im Sozialraum. So verzeichnete Horn-Bad Meinberg in diesem Erhebungszeitraum einen Bevölkerungszuwachs vor allem durch Zuwanderung, wobei es einen signifikanten Anteil von Familien in benachteiligten Lebenslagen gab.

Angesichts des Wegfalls der Finanzierung von standardmäßigen Reihenuntersuchungen der 4-Jährigen, wurde das Projekt zum Anlass genommen, um Verfahren zur Stärkung der Familien bereits vor der Schuleingangsuntersuchung zu entwickeln.

4.1.2 Projektskizze

Die Begriff „Projektskizze“ wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet. In dieser Broschüre wird unter Projektskizze eine erste schriftliche grobe Darstellung eines Projekts verstanden, die im Rahmen der Vorplanungen und Ideenfindungen eingesetzt wird. Diese dient zur Präsentation der Projektidee und somit als Grundlage für fachliche Diskussionen.

Auch wenn es sich hierbei um kein formales Dokument handelt, empfiehlt es sich, Angaben zu folgenden Aspekten zu treffen:

- Grundlage des Projekts
- Ziele
- Mögliche Schritte
- Ressourcenauswahl
- Kooperationspartner:in
- Mögliche Einschränkungen

Blick in die Praxis:

Im Rahmen des Förderprojekts wurden die interessierten Kommunen aufgefordert, folgende Projektskizze auszufüllen. Hierbei handelt es sich um einen Auszug:

PROJEKTSKIZZE

Teil 1: Allgemeine Informationen

Wer ist der Antragsteller?

Mit welcher Organisationen wird eine Kooperation angestrebt?

Wie lautet der Arbeitstitel Ihres Projektes?

Teil 2: Angaben zur Zielgruppe und den Zielen des Projektes

Wer ist die Zielgruppe Ihres Projektvorhabens? Beschreiben Sie die Zielgruppe näher, die Sie in den Blick nehmen wollen (Alter der Kinder; Lebenslagen der Zielgruppe; aktuelle Daten- und Informationsgrundlage – ggf. mit Beschreibung des Ergänzungsbedarfs).

Welche Angebote halten Sie innerhalb Ihrer Kommune/Ihres Kreises bereits vor, um die ausgewählte Zielgruppe zu unterstützen?

Welchen zentralen Entwicklungsbedarf sehen Sie im Hinblick auf die Verbesserung der individuellen und gesellschaftlichen Verwirklichungschancen für Ihre ausgewählte Zielgruppe?

Was möchten Sie – abgeleitet aus dem zuvor beschriebenen Entwicklungsbedarf – im Projekt für die ausgewählte Zielgruppe erreichen?

Teil 3: Angaben zur Kooperation

Mit welchem Handlungsfeld/(Hilfe-)System kooperieren Sie? Welche Rolle spielt im Rahmen der Zielerreichung die Kooperation?

Wie lautet Ihre fachliche Ersteinschätzung zu den bisherigen Kooperationsbezügen mit der Organisation?

Welches Ziel/welche Ziele verfolgen Sie im Projekt für die Weiterentwicklung Ihrer Kooperationsbeziehung?

Abbildung 6: Projektskizze mit Fragestellungen aus der Antragstellung

4.1.3 Projektsteckbrief

Ein Projektsteckbrief ist eine kompakte Zusammenfassung der wichtigsten Eckdaten eines Projekts. Mit Hilfe des Steckbriefs werden die Projektideen strukturiert erfasst und übersichtlich dargestellt. Dadurch wird ein gemeinsames Verständnis zwischen allen Beteiligten geschaffen (vgl. Kuster 2019, S. 72; Timinger 2017, S. 53 f.).

Blick in die Praxis:

PROJEKTSTECKBRIEF

Projektname
Gelingendes Aufwachsen in xx

Kooperierende Organisation
Welche Kompetenzen und Ressourcen bringt die kooperierende Organisation mit in das Projekt ein? Welchen Mehrwert erwartet diese von der Zusammenarbeit?

Vorhaben
Welche Zielgruppe – mit Blick auf die Lebenslage und die aktuellen Angebote – soll mit dem Projekt erreicht werden? Welche individuellen und/oder gesellschaftlichen Entwicklungsbedarfe werden angenommen?

Erwarteter Mehrwert
Welcher Mehrwert wird mit der Durchführung des Projekts für die Zielgruppe/n, die Kooperationspartner:innen und für die Weiterentwicklung der kommunalen Strukturen erwartet?

Ressourcen
Welche Personalressourcen bringen die einzelnen Partner:innen mit ein? Welche Personalkosten und Sachmittel können über Drittmittel refinanziert werden? Wie werden die zu erwartenden Kosten auf die Organisationen verteilt?

Start- und Enddatum
In welchem Zeitraum wird das Projekt umgesetzt?

Rollen in dem Projekt
Wer übernimmt die projektbezogenen Rollen: Projektkoordination, Projektteam?
Wer ist Auftraggeber:in und wie ist diese:r einzubinden?
Welche Gremien (Steuerungsgruppe / fachlicher Beirat) sind mit Blick auf das Projektvorhaben erforderlich?

Einbettung in die Struktur (Abhängigkeiten und Risiken)
Welche Schnittstellen werden durch die Projektdurchführung berührt? Welche Netzwerke beschäftigen sind mit ähnlichen Themenschwerpunkten? Welche Hindernisse sind zu erwarten?

Abbildung 7: Projektsteckbrief mit Fragestellungen

4.1.4 Aufbau einer Projektorganisation

Ein zentrales Merkmal von Projekten ist ihre zeitliche Begrenzung. Demnach ist der Aufbau der Projektorganisation als temporär zu bezeichnen und nur für die Dauer der Projektlaufzeit relevant. Diese wird eingeführt, um das neuartige, einmalige und z. T. fach bzw. organisationsübergreifende Vorhaben umsetzen zu können (vgl. Kuster 2019, S. 108).

Projekte sind eine Arbeitsform, mit deren Hilfe die „normale“ Zuordnung temporär unterbrochen wird. Daher muss im Rahmen der Projektinitiierung entschieden werden, wie das Verhältnis des Projekts zur Linienorganisation sein soll. Hier lassen sich drei Organisationsformen unterscheiden (vgl. Merchel 2005, S. 95 f.; Kruse 2019, S. 121 ff.; Timinger 2017, S. 395):

- **Einfluss-Projektmanagement:**
  In dieser Organisationsform wird eine Person mit der Konzeptionierung und Durchführung eines Projekts beauftragt. Diese muss andere Organisationen oder Abteilungen für die Mitwirkung und die Übernahme von Arbeitspakten – eine in sich geschlossene Aufgabe innerhalb des Projekts – gewinnen. Neben der Überzeugungsarbeit besteht eine zentrale Aufgabe der Projektleitung in der Koordination der Arbeitspakte, um das Projektziel zu erreichen. Diese Form der Projektorganisation ist einfach einzurichten, da die Linienorganisation bei der Implementierung eines Projekts keine Änderungen im Aufbau vornehmen muss. Formal hat die Projektleitung in dieser Organisationsform keine Durchsetzungsmacht oder Weisungsbefugnis, sondern ist auf ihre Überzeugungsfähigkeit und ihre persönlichen Koordinationsfähigkeiten angewiesen. Zudem wird bei dieser Organisationsform die Linie durch die Übernahme zusätzlicher Aufgaben belastet.

- **Reines Projektmanagement:**
  Die im Projekt mitwirkenden Personen werden für die Übernahme der Projektaufgabe von ihren bisherigen Tätigkeiten freigestellt. Formal sind die Projektmitarbeitenden fachlich und disziplinarisch der Projektleitung unterstellt. Die Befugnisse und Verantwortlichkeiten sind hier klar geregelt.
  Diese Form der Projektorganisation ist insofern aufwendig, als dass der Aufbau der Organisation um eine Einheit erweitert werden muss.

- **Matrix-Projektmanagement:**
  Hier wird die „normale“ Aufbauorganisation mit der Projektarbeit insofern verknüpft, als dass Mitarbeitende für die Projektumsetzung mit einem Teil ihrer Arbeitszeit in das Projekt delegiert werden. Mit dem anderen Teil ihrer Arbeitszeit bleiben sie in der gewohnten Abteilung. Damit kann die Projektleitung auf die Mitarbeitenden anderer Organisationsbereiche zurückgreifen, was bei handlungsfeld- oder systemübergreifenden Projekten eine Ermöglichungsfunktion darstellt.
  In dieser Projektorganisation besteht aufgrund der „Doppelunterstellung“ von Mitarbeitenden durchaus ein hohes Konfliktpotential. Daher ist neben formalisierten Regelungen eine hohe Transparenz von Bedeutung.

Blick in die Praxis:

Die durchgeführten, kooperativen Projekte sind am ehesten dem Modell „Einfluss-Projektmanagement“ zuzuordnen. Die Aufgabe der Projektkoordination bestand darin, gemeinsam mit Kolleg:innen der kooperierenden Organisation und mit weiteren internen Kolleg:innen das Projektvorhaben umzusetzen. Über die 0,5 Vollzeit-Stelle für die Projektkoordination, die beim Jugendamt verortet war, standen der:m Kooperationspartner:in keine Personalressourcen zur Verfügung. Vielmehr hat diese:r aufgrund fachlicher Überzeugung sich dafür entschieden, Mitarbeiter:innen-Kapazitäten für die Projektplanung und -umsetzung zur Verfügung zu stellen.

Zusätzlich bestand eine wesentliche Aufgabe der Projektkoordinierenden darin, bei unerwartetem Personalausfall oder der nicht fristgerechten Fertigstellung von Arbeitspakten aufgrund z. B. zu hoher Arbeitsbelastung im Gespräch zu bleiben und Lösungsansätze zu finden.

Learnings:

Durch die Begleitung der Projektkommunen konnten wir in der Fachberatung mehr über die Herausforderungen der Funktion und der Projektkoordination erfahren. Formal hat sie keine Weisungsbefugnisse, sondern muss die Entscheidungen im Projektteam abstimmen und für ihre fachliche Position werben. Bei ihr laufen alle inhaltlichen Fäden des Projekts zusammen und sie muss durch ihre Koordinationsfähigkeiten dafür sorgen, dass die Aufgaben in dem vereinbarten Zeitraum umgesetzt werden.

Eine zentrale Erkenntnis ist, dass die Ausgestaltung der Funktion der Projektkoordination eng mit ihren weiteren Funktionen verwoben ist. So konnten insbesondere Leitungskräfte, die die Projektkoordination übernommen haben, auf ihre Befugnisse zurückgreifen und auch Entscheidungen treffen, die unmittelbar Auswirkungen auf die Projektumsetzung hatten.

Darüber hinaus ist im Rahmen der Begleitung der kommunalen Projekte deutlich geworden, dass die Projektkoordinator:innen nicht nur die projektbezogenen Aufgaben koordinieren, sondern teils auch umsetzen. Hier bestand die Gefahr einer Überlastung – insbesondere bei terminkritischen Aufgaben wie Veranstaltungen oder Abgabefristen. Eine zentrale Aufgabe der Fachberatung bestand daher darin, die Projektkoordinator:innen in ihren Rollen zu stärken, Aufgaben zu priorisieren und immer wieder gemeinsam Ideen für die Projektumsteuerung zu entwickeln – ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren.

4.1.5 Formale Beauftragung

Zur Entwicklung eines Projekts bedarf es zunächst einmal eines Arbeitsauftrags durch die zuständige Führungskraft. Dieser wird an einzelne Mitarbeitende oder ein Team vergeben. Zur Konkretisierung des Arbeitsauftrags ist vorab mit der Führungskraft abzusprechen, welche Informationen für die Erstellung einer Projektskizze bereits vorliegen und welche Vorarbeiten ggf. in Abstimmung mit der kooperierenden Organisation noch erforderlich sind. Sofern es sich um ein kooperatives Projektvorhaben handelt, ist bereits zu diesem Zeitpunkt zu klären, wie die Kooperation formal abgesichert werden kann z. B. durch einen Kooperationsvertrag, einen „Letter-of-Intent“ oder formalisierte Abspra-

chen zur Zusammenarbeit. Bei Projekten, die in der Verwaltung durchgeführt werden, erfolgt der Projektauftrag in der Regel durch einen politischen Beschluss wie z. B. durch den Kinder- und Jugendhilfeausschuss, den Rat oder Kreistag. Durch den formalen Beschluss wird die Einbettung des Projekts in die Strukturen sichergestellt, der Auftrag legitimiert und auch die politische Perspektive in die Projektentwicklung mit eingebunden. Bei kooperativen Projekten in der Verwaltung kann es durchaus vorkommen, dass die Kooperationspartner:innen in ihren jeweiligen Ausschüssen die Projektvorhaben vorstellen und einen Beschluss für das weitere Verfahren einholen.

Der Projektauftrag beinhaltet in der Regel Angaben zu den Projektzielen, dem Projektumfang, den Verantwortlichkeiten, den Ressourcen, dem zeitlichen Rahmen wie auch zu den Kommunikationswegen und sollte in schriftlicher Form erfolgen. Dieser rechtfertigt, dass alle projektbeteiligten Akteur:innen sich inhaltlich mit den abgestimmten Themen auseinandersetzen, ihre Arbeitszeit hierfür investieren und mit anderen Organisationen oder anderen internen Abteilungen kooperieren. Der Projektauftrag stellt zum einen den Bezugsrahmen für die weitere Bearbeitung und die Legimitation für das weitere Vorgehen dar. Zum anderen markiert dieser den offiziellen Start des Projekts, da damit die Vorbereitungsphase (Analyse- und Planungsphase) abgeschlossen ist und die Umsetzungsphase beginnt. (vgl. Merchel 2005, S. 104 f.; Trenz 2011, S. 52 f.).

Blick in die Praxis:

Der Zeitpunkt, zu dem ein politischer Auftrag eingeholt wurde, war in den Kommunen sehr unterschiedlich. Einzelne Jugendämter haben bereits zu einem frühen Zeitpunkt der Analyse- und Planungsphase den Projektauftrag formuliert und diesen im Kinder- und Jugendhilfeausschuss vorgestellt.

Andere Kommunen hingegen haben die Analyse- und Planungsphase umfänglich genutzt, um die Projektvorbereitungen abzuschließen und die Ergebnisse in ein Konzept münden zu lassen. Dieses wurde vor Beginn der Umsetzungsphase als Grundlage für die Projektbeauftragung durch den Kinder- und Jugendhilfeausschuss genutzt. Ergänzend dazu haben die Kooperationspartner:innen das Projekt häufig in ihrem jeweiligen Ausschuss, wie z. B. dem Schulausschuss oder dem Sozialausschuss, vorgestellt und hier ebenfalls einen Projektauftrag eingeholt.

Zudem ließ sich beobachten, dass viele Kommunen eine Projektsteckbrief als offizielles Dokument verwendet haben, da hier die relevanten Informationen konzentriert zusammengefasst waren.

Learnings:

Der Arbeitsauftrag, ein Projekt zu entwickeln, ist nicht mit dem Projektauftrag – also dem formalen Beschluss für eine Projektumsetzung – gleichzusetzen. Die Vorarbeiten in der Initiierungsphase stellen die Basis dar, um einen formalen Projektauftrag und die grundlegende Legitimierung des Vorhabens einzuholen. Bereits in dieser frühen Phase wird der im Projekt mögliche Spielraum und die Reichweite eines Projektvorhabens angelegt.

Nicht selten wird diese Vorarbeit aus der Projektarbeit ausgeklammert, da ausschließlich die Projektdurchführung finanziert wird. Ein zentrales Ergebnis aus der Projektbegleitung ist, dass diese Vorarbeiten maßgeblich zu einer erfolgreichen Projektumsetzung beitragen.

4.2 Analysephase



Die Analysephase eines Projekts dient der Vorbereitung und der Konkretisierung der Projektidee. Hierzu ist es erforderlich eine Kommunikationsstruktur zwischen den Beteiligten aufzubauen (Kapitel 4.2.1), eine projektleitende Fragestellung zu erarbeiten (Kapitel 4.2.2), Datenmaterial zusammenzutragen, so dass sich die Ausgangslage differenziert beschreiben lässt (Kapitel 4.2.3) sowie projektrelevante Personen, Gruppen oder auch Organisationen zu identifizieren und in das Projekt mit einzubinden (Kapitel 4.2.4). Diese genannten Aufgaben sind nicht als aufeinander folgend zu verstehen. Ihre Bearbeitung erfolgt teils parallel aber auch zeitversetzt und ist abhängig vom Projektinhalt und auch von den Gegebenheiten vor Ort.

4.2.1 Aufbau einer Kommunikationsstruktur zwischen den relevanten Akteur:innen

Für den Erfolg eines Projekts ist eine effektive Kommunikationsstruktur entscheidend. Diese muss klar definiert, transparent und für alle Beteiligten zugänglich sein. Dadurch lassen sich Missverständnisse vermeiden bzw. verringern, eine Diskussionskultur schaffen und die Zusammenarbeit fördern. Dies beinhaltet neben der Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle wie E-Mails, Video-Konferenzen oder regelmäßige Treffen in Präsenz auch Regelungen, wer welche Rolle und Verantwortlichkeiten übernimmt.

Der Regelungsbedarf beim Aufbau einer projektbezogenen Kommunikationsstruktur ist bei kooperativen Projekten insofern höher, als dass neben der intraorganisationalen Kommunikationsstruktur – also innerhalb des Teams oder der Abteilung – eine interorganisationale Kommunikationsstruktur – zwischen zwei Abteilungen, Dezernaten oder Organisationen – erforderlich ist.

Beim Aufbau einer intraorganisationalen Kommunikationsstruktur sind die bestehenden Besprechungsstrukturen zu berücksichtigen und abzuklären, wie das neue Projekt hier eingebunden werden kann. Dadurch wird der Kommunikationsweg zu anderen Fachkräften innerhalb des Teams oder zu angrenzenden Abteilungen festgelegt und auch der Informationsfluss zur Leitung sichergestellt.

Blick in die Praxis:

Die Projektkoordinatorin der **Stadt Castrop-Rauxel** war der Stabsstelle „Bildung, Vielfalt und Teilhabe“ zugeordnet. In dieser sind u. a. die Gleichstellungstelle, das Familien- und Bildungsbüro, die Jugendhilfeplanung, die Sozialplanung und die Frühen Hilfen verortet.

Bereits bei der Projektinitiierung und auch in der Analyse der Ausgangssituation wurde die Projektidee bei den Teamsitzungen regelmäßig vorgestellt und gemeinsam weiterentwickelt. Der Benefit bestand darin, dass die Projektkoordinatorin den Resonanzraum des Teams nutzen konnte. Zudem war sie der Sozialdezernentin direkt unterstellt, so dass sie Entscheidungen auf kurzen Dienstwegen vorbereiten sowie Erfolge und auch Stolpersteine unmittelbar kommunizieren konnte.

Die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden einer anderen Organisation kann durchaus störanfällig sein (vgl. hierzu auch die Arbeitshilfe „Kooperation und gelingendes Aufwachsen von Kindern“). Daher sollte dem Aufbau einer interorganisationalen Kommunikationsstruktur entsprechend Aufmerksamkeit gewidmet werden, denn diese stellt den Rahmen der weiteren organisationsübergreifenden Zusammenarbeit dar.

Auf der Ebene der Mitarbeiter:innen sind Absprachen zur organisationsübergreifenden Teamkommunikation unter Berücksichtigung der Aspekte wie z. B. Häufigkeit und Dauer der Projekttreffen oder auch die Wahl der Kommunikationskanäle zu treffen.

Für organisationsübergreifende Kommunikation zwischen Projektmitarbeitenden und Leitungskräften eignen sich Steuerungsgruppen. Neben der Besprechung des Projektstatus und der Kontrolle des Projektfortschritts werden hier in der Regel strategische Entscheidungen getroffen, die die Umsetzung oder den Transfer der Projektergebnisse betreffen.

Blick in die Praxis:

Bei dem Aufbau einer organisationsübergreifenden Teamkommunikation haben sich das Jugendamt der **Stadt Warstein** und das Jobcenter Arbeit Hellweg Aktiv des Kreises Soest dafür entschieden, dass das Projekt durch jeweils einen Mitarbeitenden als Tandem gemeinsam koordiniert wird. Hierzu erfolgten regelmäßige Projekttreffen abwechselnd in den Räumlichkeiten des Jugendamts und des Jobcenters, in denen die bisherigen Arbeitsschritte reflektiert und das weitere Vorgehen abgestimmt wurden. Dadurch fand eine Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern auf Augenhöhe statt. Zudem haben sie sich in unregelmäßigen Abständen zu den Teamsitzungen eingeladen, um Fragen zum Projekt aber auch Informationen über Aufgabenbereiche, Verantwortlichleiten und Arbeitsabläufe auszutauschen.

Der **Kreis Höxter** – mit den beiden Kooperationspartnern Jugendamt und Schulamt – hat beim Aufbau seiner Kommunikationsstruktur verschiedene Besprechungsformate entwickelt, in denen sich alle involvierten Akteur:innen bzw. ausschließlich die beiden Kooperationspartner regelmäßig trafen. Inhalte der Sitzungen waren u. a. der fachliche Austausch oder auch die Abstimmung eines gemeinsamen Vorgehens bei Fragen oder Problemen. Insbesondere die Sitzungen, an denen ausschließlich die Kooperationspartner beteiligt waren, boten einen geschützten Raum zur Planung und auch der Reflexion ihrer Kooperationsbeziehung.

4.2.2 Entwicklung einer projektleitenden Fragestellung

Die projektleitende Fragestellung ist wegweisend für die weitere Entwicklung des Projekts und muss daher präzise formuliert sein. Sie bestimmt den Fokus – den Blick auf das Wesentliche – und bildet die Grundlage für die detaillierte Planung.

In der Regel wird diese zu Beginn der Analysephase entwickelt und ist bereits bei der Auswahl und Erhebung der Daten leitend. Nach der Auswertung der Daten kann es durchaus erforderlich sein, die anfängliche Fragestellung zu präzisieren.



Blick in die Praxis:

Für die Entwicklung einer projektleitenden Fragestellung sollte ausreichend Zeit eingeplant werden. Es ließ sich beobachten, dass durch die Reduzierung der Komplexität auf eine Fragestellung, bestehende Differenzen in der Zielsetzung und in den Erwartungen erst offensichtlich wurden und zum gegenseitigen Verstehensprozess der Kooperationspartner:innen beigetragen haben. Daraus resultierte eine erneute Aushandlung zwischen den Kooperationspartner:innen, die zum Teil eine Rückkopplung mit der Leitung erforderlich machte.

Alle projektleitenden Fragestellungen können in der Broschüre `Projektansätze Kooperationsprojekte „Gelingendes Aufwachsen“´ nachgelesen werden. Nachfolgend sind einige exemplarisch aufgelistet:

- **Kreis Paderborn:** Wie kann ein abgestimmtes Übergangsmanagement für Kinder mit besonderem Förderbedarf mit den relevanten Akteur:innen gestaltet werden?
- **Stadt Warstein:** Sind die Chancen für Kinder im Alter von drei bis acht Jahren potentiell beeinträchtigt, wenn sie von einem Elternteil allein erzogen werden?
- **Stadt Ibbenbüren:** Wie kann die gemeinsame Zusammenarbeit von Jobcenter und Jugendamt mit Familien strukturiert werden, um Kindern in Armutslagen ein gelingendes Aufwachsen zu ermöglichen?
- **Stadt Hamm:** Wie kann eine individuell geeignete und unkomplizierte Unterstützung zur Betreuung und Versorgung des Kindes in Notsituationen gem. des novellierten §20 SGB VIII optimiert werden und welche Dienste und Handlungsschritte spielen dabei eine wichtige Rolle?

4.2.3 Erstellung von differenziertem und aussagekräftigem Datenmaterial

Die Ausgangsanalyse eines Projekts ist eine systematische Untersuchung der aktuellen Situation, um den aktuellen Ist-Zustand differenziert beschreiben und auch bewerten zu können. Das schafft eine fundierte Grundlage, um Aussagen zu aktuellen Bedarfen und möglichen Angebotslücken zu treffen. Darüber hinaus ermöglicht die Beschreibung des Ist-Zustands bei der Auswertung des Projekts Veränderungen und Zielerreichungen auf einer fundierten Datenlage zu analysieren und zu dokumentieren.

Aufschluss über die Ausgangssituation können u. a. Sozialdaten, Fachliteratur, systematische Beobachtungen oder auch Expert:inneninterviews geben. Ziel ist es, bezogen auf die Ausgangsfrage, differenziertes und aussagekräftiges Datenmaterial zusammenzustellen, um fundierte Kenntnisse für die weitere Planung vorliegen zu haben.

Blick in die Praxis:

Die Methoden und Instrumente zur Analyse der Ausgangssituation waren sehr vielfältig und wurden zum Teil miteinander kombiniert, um ein vielschichtiges Bild von der Ausgangssituation zu erhalten.

- Die **Auswertung von Sozialdaten** und die **Zusammenstellung von Fachliteratur** erfolgten u. a. in der Stadt Emsdetten, in der Hansestadt Herford und im Kreis Höxter.
- Die **Entwicklung von Fragebögen**, die online oder händisch von einer ausgewählten Zielgruppe auszufüllen waren, erfolgte u. a. im Kreis Paderborn zur Elternbefragung von Erstklässler:innen und in der Stadt Warstein zur Befragung von Alleinerziehenden im SGB II-Bezug.
- Die Stadt Castrop-Rauxel hat zur näheren Erfassung der Herausforderungen in einem ausgewählten, benachteiligten Stadtteil **leitfragengestützte Interviews** mit Fachkräften geführt, die in ihren jeweiligen Funktionen und Rollen mit Kindern und für Kinder aus dem Quartier arbeiten.
- In der Stadt Castrop-Rauxel konnten über **Quartiersspaziergänge** Eltern und Kinder erreicht werden, die bisher wenig individuelle Unterstützung erfahren haben. Durch die persönlichen Gespräche erfährt die Projektkoordinatorin von den individuellen Herausforderungen der Familien.

Die **Beteiligung von Kindern und Fachkräften** hat in dem Förderprojekt „Gelingendes Aufwachsen“ einen besonderen Stellenwert zur Gewinnung von aussagekräftigem Datenmaterial eingenommen. Daher werden einige partizipative Ansätze hier kurz beschrieben:

- **Beteiligung von Kindern:**
  Mit Hilfe einer Handpuppe „Detektivin Ella“ wurden Kinder im **Kreis Höxter** zu Forderndem und Förderndem im Schulalltag befragt. Die Detektivin Ella begegnet den Kindern in der Grundschule sowohl live und in Farbe, als auch mit detektivischen Kinderaufträgen. So hat die Detektivin Ella die Kinder gebeten, ihr aufzumalen oder zu schreiben, was ihnen in der Schule wichtig ist wie z. B. Personen, Regeln, Möbel, Verhaltensweisen oder auch wann sie sich in der Schule wohlfühlen. Sie erfährt damit, was den Kindern den Einstieg in die Grundschule erleichtert und welche Strukturen ihnen das Ankommen erschweren.
  Im Rahmen eines Familienfests im Quartier hat die Projektkoordinatorin in der **Stadt Castrop-Rauxel** einen Malwettbewerb ausgerufen – mit der Überschrift „Wenn ich groß bin, dann …“. Aus den Antworten erhoffte sich die Projektkoordinatorin Rückschlüsse auf die Zukunftsvisionen der Kinder ableiten zu können.
- **Beteiligung von Fachkräften:**
  Die Konzeptionierung und Durchführung eines Workshops für Mitarbeiter:innen aus unterschiedlichen Diensten wurden u. a. in der **Stadt Arnsberg** und in der **Stadt Ibbenbüren** durchgeführt.

In den Workshops galt es, vorherige Erfahrungen auszuwerten und offene Fragen, die bei der bisherigen Zusammenarbeit entstanden sind, zu klären und darüber hinaus die jeweiligen Arbeitsaufgaben und Ziele der beiden Fachdienste vorzustellen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten.

- **Beteiligung eines Netzwerks:**
  Um den Status Quo im Übergang von der Kindertagesbetreuung in die Grundschule auch quantitativ erfassen zu können, verständigte sich der in das Projekt eingebundene Arbeitskreis im **Kreis Paderborn** im ersten Schritt, welche Daten aus den unterschiedlichen Ämtern wie Gesundheitsamt, Bildungs- und Integrationszentrum, Schulamt, Jugendamt und Sozialamt Aufschluss auf die Übergangsgestaltung geben können. Im zweiten Schritt wurden diese zusammengetragen und durch die Koordinator:innen so aufbereitet, dass diese Rückschlüsse auf den Übergangsprozess zulassen.

„Der große Vorteil der partizipativen Datenerhebung ist, dass die Auswahl der zu erhebenden Daten im Vorfeld gemeinsam erörtert wird. Daher werden diese anschließend nicht mehr in Frage gestellt. Allerdings stellen die Abstimmungsprozesse echte Zeitfresser dar, die es bei der Projektplanung zu berücksichtigen gilt.“
Annabell Timmer und Roland Gladbach, Kreis Paderborn

4.2.4 Analyse und Einbindung von Stakeholdern

Stakeholder sind Personen, Gruppen oder auch Organisationen, die ein berechtigtes Interesse am Projekt haben und davon direkt oder indirekt betroffen sind. Ihre Bedürfnisse und Erwartungen in der Planung und der Umsetzung von Projekten zu berücksichtigen und einzubeziehen, ist entscheidend für den Erfolg eines Projekts.

Eine Stakeholderanalyse ist ein Prozess, um Personen, Gruppen oder auch Organisationen, die von dem Projekt betroffen sind oder Interesse daran haben, identifizieren, analysieren und auch priorisieren zu können. Ziel ist es, die jeweiligen Bedürfnisse, Erwartungen aber auch die Einflussmöglichkeiten der Interessensgruppen zu verstehen und im Sinne des Projektes strategisch einzubeziehen.

Zur Vorbereitung wird ein Koordinatensystem aufgemalt, dessen x-Achse der Einfluss und die y-Achse das Interesse abbildet. Die analysierten Anspruchsgruppen sind entsprechend der Fragestellung in die vier Felder einzuordnen.

Abhängig von der Zielsetzung und der Projektinhalte lassen sich unterschiedliche Anspruchsgruppen herausfinden, wie z. B. potentielle Kooperationspartner:innen aus ei-

nem angrenzenden Bereich, freie Träger, die einen besonderen Zugang zur Zielgruppe haben oder auch Kolleg:innen, die bereits Erfahrungen mit Teil-Aspekten der Fragestellung haben.

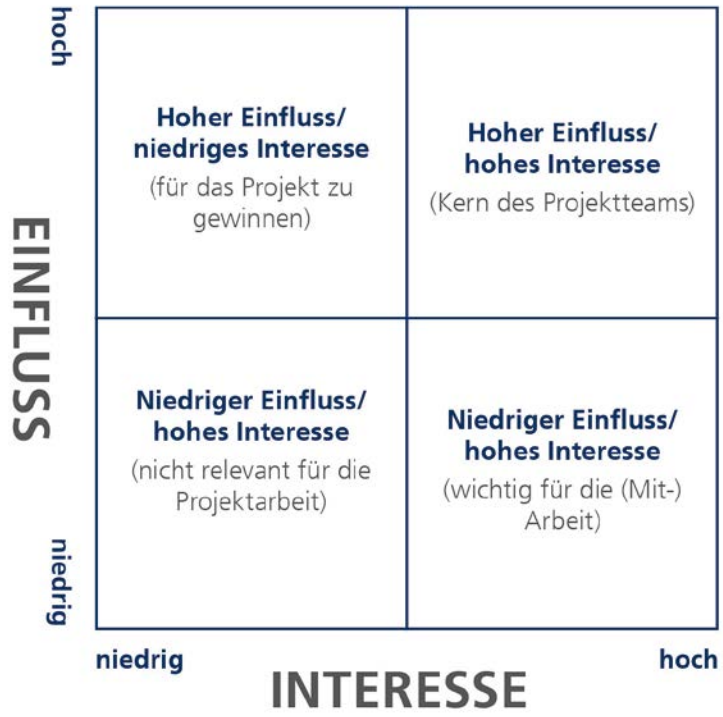


Abbildung 8: Analyseraster für Stakeholder eigene Darstellung in Anlehnung an Kuster 2019; Timinger 2017, S. 124; siehe auch hierzu Technologiestiftung Berlin 2020, S. 93

Blick in die Praxis:

Alle Projektkoordinator:innen haben diese Methode in der Analyse- und Planungsphase umgesetzt. Das Setting variierte zwischen Einzelarbeit, Projektteam oder auch im Rahmen eines Netzwerktreffens. Eine Rückmeldung von ihnen war, dass sie die Einschätzungen der kooperierenden Kolleg:innen oder aus dem Netzwerk als gewinnbringend empfunden haben, da diese nochmals andere relevante Akteur:innen im Blick hatten.

Auch mit der leitenden Fragestellung „Wen braucht es für eine nachhaltige Verankerung der Projektergebnisse?“ wurde diese Methode im weiteren Verlauf der Projektumsetzung durchgeführt. Die Interessensgruppen haben sich mit verändertem Fokus nochmals neu sortiert und es kamen neue Akteur:innen hinzu. So hat z. B. der **Kreis Lippe** in der Umsetzungsphase den Kontakt zur Stadtbücherei in Horn-Bad Meinberg intensiviert und konnte hier das neue Angebot „Sprachwerkstatt“ etablieren.

4.3 Planungsphase – Erstellung eines Umsetzungskonzepts



Eine Trennung der Analysephase von der Planungsphase erfolgt eher auf der analytischen Ebene. Auf der Handlungsebene werden die Aufgaben, die den einzelnen Phasen zugeordnet sind, nicht unbedingt chronologisch, sondern teils auch parallel bearbeitet. Daher gehen diese beiden Phasen in der Praxis häufig nahtlos ineinander über oder laufen zum Teil parallel zueinander.

Das Kernstück dieser Phase ist die Erstellung und Abstimmung des Umsetzungskonzepts. Im Grunde ist es eine Zusammenführung der bisherigen Absprachen und Erkenntnisse. So fließen die Ergebnisse der Analysephase als Beschreibung der Projektbedingungen in das Umsetzungskonzept (Kapitel 4.3.1) wie auch die Aussagen zu Zielen und Wirkannahmen (Kapitel 4.3.2). Zudem werden die einzelnen Aktivitäten, die zur Zielerreichung umgesetzt werden, differenziert beschrieben (Kapitel 4.3.2) und auch Meilensteinplanungen, Risikoanalysen und Finanzpläne beigefügt (Kapitel 4.3.3).

Das Planungs- und Steuerungsinstrument mit dem Namen „Programmbaum“ von Wolfgang Bewyl und Univation (vgl. Bartsch u. a. 2016, S. 94 f.) hat sich bei der Strukturierung des Umsetzungskonzepts als anschlussfähig erwiesen. Der Programmbaum ist ein theoretisches Projektmodell, das die logischen Zusammenhänge – unterstützt durch eine anschauliche grafische Darstellung – zwischen den verschiedenen Komponenten eines Projekts aufzeigt. Dieses Modell befördert eine strukturierte Planung und die Berücksichtigung der verschiedenen Aspekte bei der Erstellung des Umsetzungskonzepts (vgl. Bartsch u. a. 2016, S. 93). Insbesondere die grafische Darstellung erleichtert das Verständnis, in welchem Zusammenhang die Ausgangsbedingungen, das Konzept, die Aktivitäten und die Outputs zueinander zu denken sind.

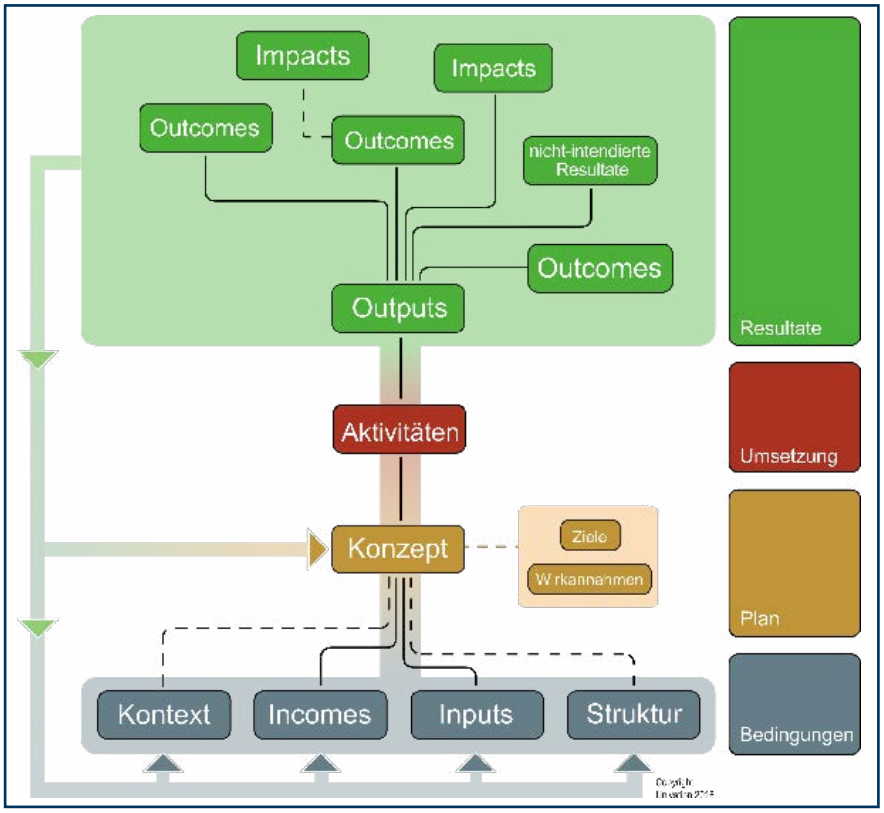


Abbildung 9: Bartsch, Samera/ Beywl, Wolfgang/ Niestroj, Melanie (2016): „Der Programmbaum als Evaluationsinstrument“. In: Bartsch u.a. 2016, S. 94 f.

Blick in die Praxis:

Am Ende der Planungsphase haben die Projektkommunen alle ein Konzept für die anschließende Umsetzungsphase verfasst. In diesem sind die zentralen Ergebnisse der Analysephase dargestellt. Aufbauend darauf wird das weitere Vorgehen erläutert.

Die **Stadt Arnsberg** hat ihr Umsetzungskonzept folgendermaßen strukturiert:

1. **Ausgangslage**
   - Zusammenarbeit Jobcenter und Jugendamt
   - Vorarbeiten im Projekt Familienperspektive
   - Fragestellung und Grundannahmen vor Beginn des Projektes
   - Projektbeteiligte und Vernetzungsstruktur
2. **Planungs- und Analysephase**
   - Theoretischer Einstieg
   - Rechtskreisübergreifende Ziele und Vorgehensweisen
   - Geplante Einbeziehung der Familien
   - Praktisches Herangehen unter Pandemiebedingungen
     - Infoveranstaltung für die Fachkräfte des ASD und des Jobcenters
     - Schärfung der Projektanatomie

    - Gegenseitiges Kennenlernen der Arbeitsweisen und -inhalte
  - Aktueller Stand und weitere Planungen/Überlegungen
3. **Umsetzungsphase**
  - Kennenlernen der unterschiedlichen Arbeitsbereiche
  - Auswahl und Kennenlernen der beteiligten Familien
  - Aktive Begleitung der Familien und Reflexion der Zusammenarbeit
  - Aktivierung von Netzwerkpartner:innen zur Unterstützung der Familien vor Ort
  - Evaluation des Projektes „Familienperspektive“ und Integration des Angebotes in den Regelprozess

Die Gliederung lässt erahnen, dass die Erstellung eines Umsetzungskonzepts durchaus ein zeitintensiver Prozess ist. Neben der Textproduktion sind auch die erforderlichen Abstimmungsprozesse nicht zu unterschätzen. Daher sollte bei der Zeitplanung diese Tatsache berücksichtigt werden.



Learnings:

Die persönlichen Rückmeldungen und die Evaluationsergebnisse lassen den Schluss zu, dass die Erstellung des Umsetzungskonzepts eine abgestimmte und effektive Projektumsetzung ermöglicht hat. So war die Einschätzung der Projektkoordinator:innen und auch der Fachberaterinnen, dass dieser Erstellungsprozess zu einer Profilschärfung des Projekts beigetragen hat. Darüber hinaus hat das Konzept zu einer größeren Transparenz in Bezug auf das weitere Vorgehen und auch in der Kommunikation zwischen allen Beteiligten darunter den Projektpartner:innen, den relevanten Stakeholdern und der LWL-Fachberatung geführt.

Mit Hilfe der Grafik des Programmbaums konnten die Zusammenhänge insbesondere zwischen dem Konzept und den Aktivitäten sowie zwischen den Aktivitäten und den Outputs verdeutlich werden. Zudem war es für die Projektkoordinator:innen und Fachberaterinnen eine wichtige Erkenntnis, dass ein frühzeitiges Controlling die Chance der Nachsteuerung beinhaltet. Nicht selten hatten sich die Bedingungen aufgrund von Personalfluktuation oder Krisen verändert, so dass das Konzept entsprechend angepasst werden musste.

4.3.1 Bedingungen

Die Bedingungen beschreiben die Umstände und Faktoren, die die Projektumsetzung beeinflussen, wie z. B. der Kontext, verfügbare Ressourcen und Strukturen. Die Ausgangssituation wird also durch diese Bedingungen geprägt, die wiederum die Projektplanung und die Projektergebnisse beeinflussen.

Die Umgebungsbedingungen – der **Kontext** – umfasst alle sozialen, politischen, kulturellen und wirtschaftlichen Faktoren. Der Fokus ist auf jene Aspekte gerichtet, die sich in der Regel eher langfristig – unabhängig vom Projekt – zeigen können. Hier lässt sich das aktuelle gesellschaftliche Klima gegenüber der fokussierten Zielgruppe wie z. B. Arbeitslosen, Alleinerziehenden oder gegenüber verhaltensauffälligen Kindern genauer be-

schreiben. In diesem Zusammenhang kann auf die Ergebnisse der Analysephase (Kapitel 4.2) und insbesondere auf das hier erstellte Datenmaterial (Kapitel 4.2.3) zurückgegriffen werden. Dieser Prozessabschnitt endet in der Regel mit der Benennung einer spezifischen Herausforderung und der projektleitenden Fragestellung.

Blick in die Praxis:

Den Kontext zu ihrem Projekt hat die **Hansestadt Herford** über eine Literatur- und Statistikanalyse zum Thema „sexualisierte Gewalt“ erstellt. Neben den Zahlen zu angezeigten Fällen und möglichen Tatpersonen sind sie der Frage nach den Herausforderungen für pädagogisches Personal nachgegangen.

Mit Hilfe der Schuleingangsuntersuchung und des kreiseigenen Monitorings stellt der **Kreis Lippe** die Veränderung in der gesundheitlichen Entwicklung von Kindern im Alter der 4-Jährigen dar. Zudem beschreiben sie die Auswirkungen, die die Einstellung der Reihenuntersuchungen hat.

Bei der Beschreibung des **Incomes** liegt der Fokus auf der Zielgruppe, an die sich das Projekt richten soll. Hier werden die spezifischen Charakteristika, ihre Ressourcen und auch ihre Heterogenität differenziert dargestellt.
Durch die Beschreibung der **Struktur**, in der das Projekt durchgeführt wird, sollen die

Blick in die Praxis:

Bei der Auseinandersetzung mit der Zielgruppe der Alleinerziehenden in der **Stadt Warstein** fiel den beiden Projektkoordinierenden auf, dass es sich in Bezug auf das Alter, den Bildungsstand, die Ausbildungen und der Lebenssituation um eine heterogene Gruppe handelt.

Im Rahmen des durchgeführten Workshops konnten sie viel über die Ressourcen und Kompetenzen in Bezug auf die Bewältigung ihres Alltags erfahren. Die Heterogenität und auch die Beschreibung ihrer Kompetenzen wurden ausgehend von der Ausgangsanalyse in das Konzept aufgenommen.

organisationsspezifischen Rahmenbedingungen, Verantwortungsbereiche und Ressourcen sichtbar werden. Hier eignet es sich, die am Projekt beteiligten (freien oder öffentlichen) Träger mit ihren spezifischen Aufträgen, ihren gesetzlichen Grundlagen, ihrer Einbindung in politische Gremien oder bestehende Kooperationen mit anderen Diensten und Organisationen und der aktiven Mitwirkungen in Netzwerken zu beschreiben.

Ergänzend hierzu eignet es sich zur Durchführung von kooperativen Projekten und den bereits existierenden oder zu gestaltenden Kooperationsraum in den Blick zu nehmen. Hier sind Aspekte wie bisherige Kooperationserfahrungen oder Berührungspunkte zu beschreiben. Gleiches gilt für die spezifischen Ressourcen und den erwarteten Mehrwert der Kooperationspartnerschaft.

Blick in die Praxis:

Bei dem Vorhaben des Jugendamts und des Jobcenters der **Stadt Arnsberg** – ein rechtskreisübergreifendes Tandem-Modell zur Beratung der Familien zu entwickeln und zu etablieren – werden bei den Ausführungen zu den Bedingungen die unterschiedlichen Aufträge und auch ihre Vorerfahrungen in der Zusammenarbeit im Konzept beschrieben (vgl. Kapitel 4.3).

Eine letzte zu nennende Bedingung sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Diese bezieht sich sowohl auf die monetären Ressourcen – insbesondere für Personal und Sachmittel – als auch auf die spezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten der im Projekt eingesetzten Mitarbeitenden.

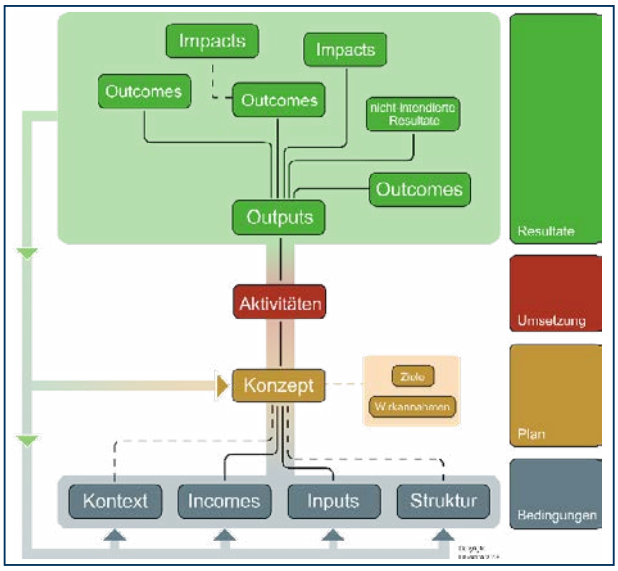
Blick in die Praxis:

Die Projektkoordinierenden und die Fachkräfte aus den jeweils anderen Handlungsfeldern brachten Berufserfahrungen, ein berufliches Netzwerk sowie spezifische Kompetenzen in das Projekt mit ein. Diese wurden jedoch nur selten systematisch erfasst. An folgenden Beispielen wird die Einflussgröße des Personals auf die Projektgestaltung deutlich:

- Insbesondere bei Personalwechsel veränderten sich die Bedingungen, auf die sich das Konzept und die Aktivitäten stützten. So brachte eine neue Projektkoordinatorin in einer Projektkommune andere Inputs in Form von Qualifikationen, Kompetenzen und beruflichen Netzwerken mit in das Projekt ein. Besondere Auswirkungen hatten die veränderten Bedingungen, wenn die Projektkoordination ebenfalls für die Umsetzung einzelner Projektbausteine zuständig war.
- Auch wurde in einem Projekt deutlich, dass bestimmte Kompetenzen für die Projektumsetzung nicht im ausreichenden Maße zur Verfügung standen. Hier konnte durch eine Umverteilung der Stellenkontingente nachgesteuert werden.

4.3.2 Plan – Konzept, Ziele, Wirkannahmen

Auf Grundlage einer umfänglichen und auch präzisen Analyse der Ausgangssituation lässt sich darauf aufbauend ein passendes Konzept entwickeln, das die projektbezogenen Ziele, eine Beschreibung der geplanten Aktivitäten sowie die Formulierung von Wirkannahmen enthält. Diese differenzierte Beschreibung gibt Aufschluss über den Zeitplan und die Abfolge der umzusetzenden Maßnahmen, über die geschätzten Kosten in Bezug auf Personal und Sachkosten wie auch über die möglichen Risiken.



Im **Konzept** werden konkrete Aktivitäten modelliert, die unterschiedliche Zielgruppen bzw. Themen adressieren oder parallel zueinander bzw. aufbauend aufeinander durchgeführt werden. Durch ihre Umsetzung sollen die formulierten Ziele erreicht werden. Unter „Aktivitäten“ werden alle Handlungen verstanden, die zur Umsetzung des Projekts beitragen. Sie umfassen sowohl alle Interventionen – also Angebote für die Zielgruppe wie beispielsweise Familiencafé im Kreis Höxter, Beratung der Eltern und Kinder nach Durchführung einer Reihenuntersuchung im Kreis Lippe – als auch Hilfsaktivitäten. Damit sind jene Maßnahmen gemeint, die eine Durchführung der Interventionen ermöglichen wie z. B. Organisation von Räumen oder auch die Vorbereitung von Materialien (vgl. Bartsch u.a. 2016; S. 97).

Blick in die Praxis:

Das Jugendamt der **Stadt Ibbenbüren** und das Jobcenter des Kreises Steinfurt haben sich zum Ziel gesetzt, die Zusammenarbeit der beiden Ämter so zu strukturieren, dass Kindern aus Armutslagen ein gelingendes Aufwachsen ermöglicht wird. Hierzu haben sie folgende Maßnahmen entwickelt, die den zwei Angebotssträngen „ämterübergreifende Zusammenarbeit“ und „konkret für Eltern und Kinder“ zugeordnet werden können.

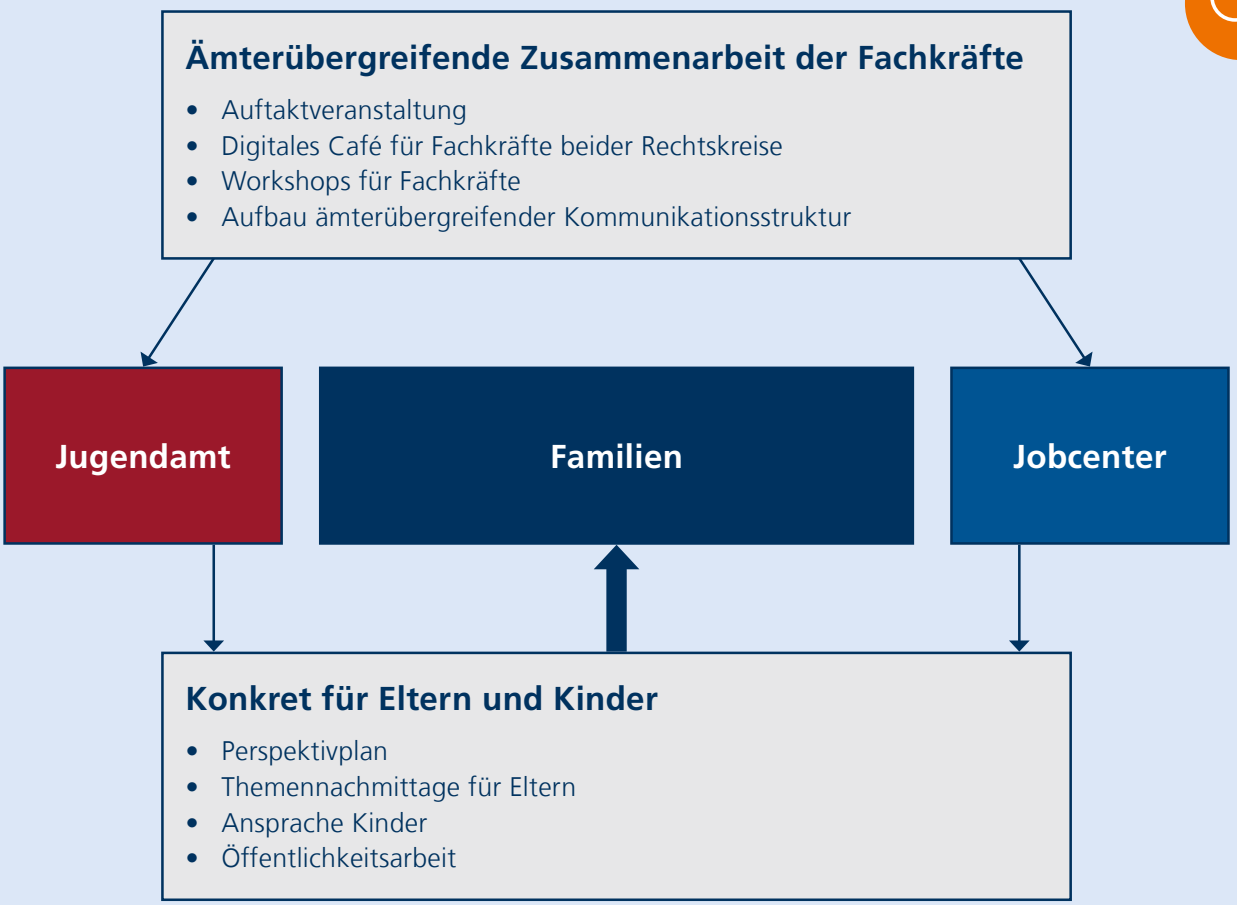


Abbildung 10: Grundstruktur des Projekts der Stadt Ibbenbüren

Das Jugendamt des **Kreis Lippe** hat gemeinsam mit dem Gesundheitsamt das Projekt „Mit 4 dabei! – Früh erkennen + gezielt fördern = Weg frei!“ konzipiert und umgesetzt. Es zielt darauf ab, frühkindliche Entwicklungsprozesse zu unterstützen, indem es Eltern eine umfassende Entwicklungsuntersuchung ihrer 4-jährigen Kinder anbietet. Die vier entwickelten Bausteine sind als Prozess zu verstehen und sind nacheinander umzusetzen. Vorweg geschaltet war eine Beteiligungsphase, in der Eltern umfassend informiert und Kinder auf die bevorstehende Untersuchung vorbereitet wurden.

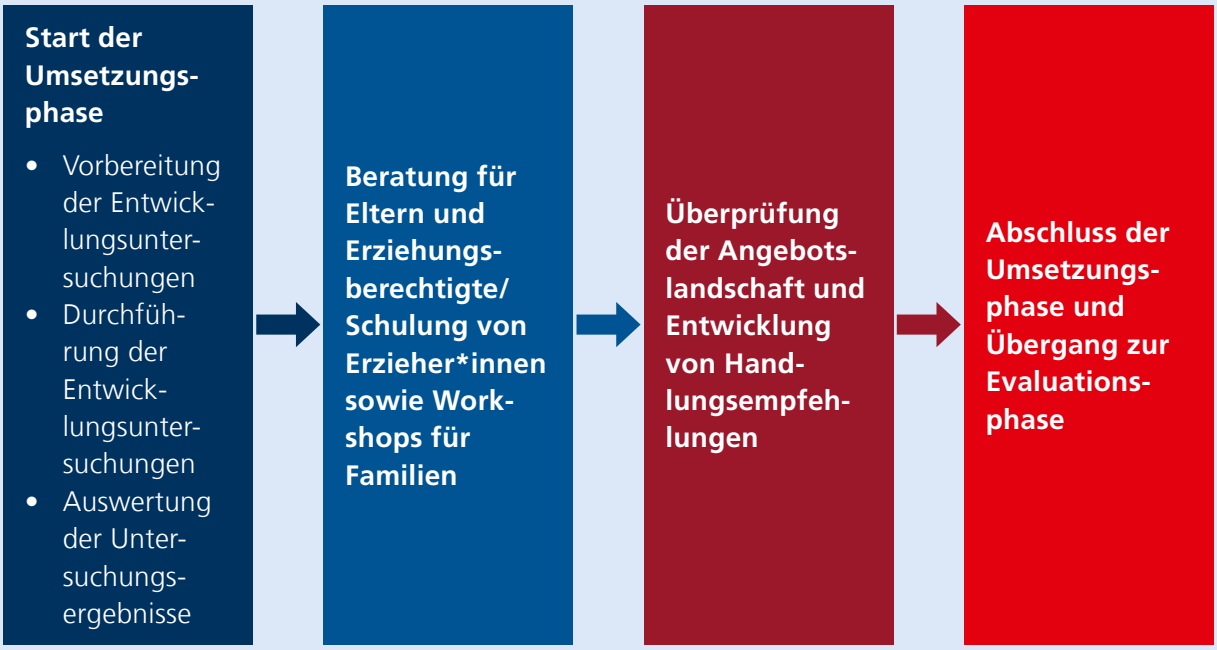


Abbildung 11: Grundstruktur des Projekts des Kreises Lippe

Learnings:

Es hat sich bewährt die geplanten Aktivitäten inhaltlich reduziert grafisch darzustellen. Dadurch konnte einerseits, die Komplexität reduziert werden, während sich andererseits Außenstehende einen Überblick über die geplanten Aktivitäten verschaffen konnten. Dies hat sich insbesondere im interkommunalen Austausch der Koordinierenden untereinander, als auch in der Darstellung des Projektfortschritts in Netzwerken und Gremien als hilfreich erwiesen. Zudem werden zeitliche und inhaltliche Abhängigkeiten sowie prozessuale Informationen offensichtlich. Grafiken sind somit eine gute Möglichkeit, Abstimmungsprozesse über komplizierte und abstrakte Themen effektiv zu gestalten.

Unter **Zielen** wird ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand verstanden, der zu einem bestimmten Zeitpunkt umgesetzt bzw. erreicht sein wird. Sie lassen sich als eine gedankliche Vorwegnahme von zukünftigen Endzuständen charakterisieren, die durch das Handeln von Einzelnen, Teams oder Organisationen erreicht werden sollen (vgl. Bewyl / Schepp-Winter 1999, S. 11).

Die Formulierung von Zielen und die damit verbundene Zielsuche und -findung beinhalten eine Verständigung der Projektpartner:innen, welche Zielgruppe mit dem Projekt erreicht werden soll und was sich genau verändern soll. Dieser Prozess schafft für das Projektteam und auch für die zentralen Stakeholder Klarheit über die Projektausrichtung. Damit ist eine Grundlage für eine effektive und effiziente Projektumsetzung geschaffen (vgl. ebd. S. 28).

Blick in die Praxis:

Die **Stadt Hamm** hat sich bei der projektbezogenen Zielentwicklung an den strategischen Zielen ihrer kommunalen Präventionskette orientiert, um Dopplungen zu vermieden und bestehende synergetische Effekte ämter- und dezernatsübergreifend fortzuschreiben:

- Die Entwicklungschancen für Kinder und Jugendliche in Hamm – und damit die Chancen zum Nutzen persönlicher Potentiale zur erfolgreichen Integration in Bildung, Arbeitswelt und Gesellschaft – sind deutlich gestiegen.
  - Kinder und ihre Familien in Notsituationen bekommen bedarfsgerecht, unkompliziert und möglichst zeitnah einen Kontakt zur Jugendhilfe vermittelt.
  - Eine möglichst zeitnahe Beratung zur individuellen Leistungsplanung und Antragsstellung ist erfolgt und im Ergebnis betrachtet.
  - Eine familienunterstützende, ambulante Hilfe zur Betreuung und Versorgung des Kindes ist sichergestellt.

- Eltern sind in ihrer Kompetenz zur Förderung ihrer Kinder in Erziehungs-, Bildungs- und Entwicklungsfragen gestärkt worden.
  - Beratungsmöglichkeiten mit Wahrung des Wunsch- und Wahlrechts stehen bereit.
  - Elternberatung wird vorgehalten.

- Die Fachkompetenz der Fachkräfte in den beteiligten Bildungseinrichtungen, in der Kinder- und Jugendhilfe und im Gesundheitssystem ist verbessert worden.
  - Qualifizierte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für Fachkräfte und für ehrenamtlich Tätige der Kinder- und Jugendhilfe und im Gesundheitssystem haben stattgefunden.

Die Formulierung von Zielen und die darauf ausgerichtete Entwicklung von Maßnahmen zur Zielerreichung enthalten auch **Wirkannahmen**.

Um möglichst genau die Zielerreichung und die damit anvisierten Veränderungen zu formulieren, kann die Differenzierung nach folgenden Kategorien unterstützen:

- Outputs sind all jene Resultate, die unmittelbar im Zusammenhang mit der durchgeführten Maßnahme stehen. In der Regel sind es zählbare Leistungen wie z.B. Anzahl

der Teilnehmenden, Anzahl der Workshops oder auch die Zufriedenheit der Teilnehmenden.
- Outcomes sind Veränderungen im Wissen, in der Einstellung oder auch des Könnens.
- Impacts gehen über den Outcome hinaus und betreffen Merkmale von Organisationen oder sozialen Systemen.
- Nichtintendierte Resultate sind Auswirkungen der Aktivitätsumsetzung, die nicht vorgesehen sind.

Durch die konkrete Beschreibung der Wirkannahmen lassen sich die Ergebnisse besser herausarbeiten und auch kommunizieren. Je konkreter die Auseinandersetzung mit den Wirkannahmen erfolgt, desto klarer können die Aussagen hinsichtlich der Veränderung der Ausgangssituation getroffen werden. Auch hier gilt: „Wirksam werden heißt konkret werden.“

Blick in die Praxis:

Der Projektansatz der **Stadt Arnsberg** setzt den Fokus auf die Arbeit mit Familien, die über einen längeren Zeitraum Leistungen und Hilfen aus den beiden Rechtskreisen SGB VIII und SGB II erhalten. Die Entwicklung und Etablierung eines Tandem-Modells zur Beratung der Familien soll zukünftig dazu beitragen, dass die Angebote beider Rechtskreise für die jeweilige Familie inhaltlich und zeitlich gut aufeinander abgestimmt sind.

Durch die gemeinsame konzeptionelle Arbeit und vor allem durch die gemeinsamen Beratungen konnten Routinen in der Zusammenarbeit der beiden Dienste entwickelt werden. Die Verfahrungsbeschreibung und der Leitfaden tragen zur Verstetigung bei. Gleiches gilt für die weitere Zusammenarbeit der Steuerungsgruppe. Der Leitgedanke „FamilienPerspektive – Gemeinsam geht es besser!“ hat sich zu einer Haltung bei den Fachkräften entwickelt, so dass die rechtskreisübergreifende Perspektive auf die Familie bei allen neuen Fällen berücksichtigt wird.

Das Jugendamt der **Hansestadt Herford** formuliert für das Jahr 2020 den inhaltlichen Themenschwerpunkt, die bedarfsgerechten präventiven Angebote im Kinderschutz weiterzuentwickeln. Eines der Ziele ist, die Handlungssicherheit bei den Fachkräften zu erhöhen, um einen sicheren und angstfreien Umgang mit dem Thema zu ermöglichen.
Im Rahmen der Evaluation wurden durch ein leitfadengestütztes Interview u. a. folgende Veränderungen sichtbar:

- Enttabuisierung des Themenbereichs sexualisierte Gewalt
- Stärkung der Sprachfähigkeit
- Anheben der Thematik von der individuellen auf eine gemeinschaftliche Ebene
- Handlungssicherheit bei einem Verdacht bzw. konkreten Fall

4.3.3 Ausgewählte Planungsinstrumente

In der Planungsphase spielen Tools oder Methoden, mit deren Hilfe Projekte besser geplant und im weiteren Projektverlauf gesteuert oder kontrolliert werden können, eine große Rolle. Die Literatur bietet eine Vielzahl von Planungsinstrumenten. Im Folgenden werden die Planungsinstrumente Meilensteinplan, Risikoanalyse und auch Finanzplan vorgestellt.

Ein **Meilensteinplan** teilt ein Projekt in logische Phasen auf und markiert wichtige Ereignisse, sogenannte Meilensteine. Diese definieren Zeitpunkte im Projekt, zu denen bestimmte Ergebnisse vorliegen müssen und zeigen den Fortschritt an bestimmten Punkten im Projektverlauf an. Ein Projektablaufplan – oder auch Zeitplan genannt – zeigt in Abgrenzung zum Meilensteinplan den gesamten Projektablauf mit allen Aufgaben, Unteraufgaben und Abhängigkeiten. Beide Instrumente fördern ein abgestimmtes und strukturiertes Vorgehen, um in einer vorgegebenen Zeit mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen die vereinbarten Ziele zu erreichen.

Blick in die Praxis:

In dem Meilensteinplan der **Stadt Castrop-Rauxel** sind die wichtigen, projektbezogenen Ereignisse aufgeführt worden. Neben formalen Terminen wie dem Abgabetermin des Umsetzungskonzepts sind auch die Termine der Schulanmeldung oder der Einschulung aufgeführt worden. Darüber hinaus wurden die Projektbausteine erfasst. Insgesamt wurden sieben Meilensteine benannt, die der Strukturierung der Umsetzungsphase dienen.



Abbildung 12: Meilensteinplanung der Stadt Castrop-Rauxel



Die **Hansestadt Herford** hat ihre Meilensteinplanung anhand einer Excel-Tabelle erstellt.

Hierzu wurden die Aufgaben nach Zielgruppen sortiert chronologisch dargestellt.

Dieser Auszug zeigt die zentralen Aufgaben für die beteiligten Fachkräfte. Die projektbezogenen Meilensteine für die Zielgruppen, Kinder und Eltern, wurden in separaten Tabellenspalten erfasst.

Diese Form der Darstellung hat den Vorteil, dass Ballungen von Aufgaben im Vorfeld vermieden oder bei der Nachjustierung im Blick behalten werden können.

Abbildung 13: Meilensteinplanung der Hansestadt Herford

Eine Risikoanalyse umfasst die Identifikation sowie die Bewertung aller möglichen Ereignisse, die unmittelbar einen negativen Einfluss auf das Erreichen der Projektziele haben können. Es gilt möglichst konkret Risiken zu benennen, um die Auswirkungen auf das Projekt zu beschreiben. Davon ausgehend lassen sich die Auswirkungen auf das Projekt bewerten und mögliche Maßnahmen zur Reduzierung der Eintretenswahrscheinlichkeit benennen. Auch eignet es sich an dieser Stelle gut, mögliche Handlungsoptionen zu entwickeln, um bei Eintritt eines Ereignisses handlungsfähig zu bleiben.

Blick in die Praxis:

Eine Risikoanalyse kann folgendermaßen aussehen:

RISIKOANALYSE			
Projektspezifisches Risiko	*Eintrittswahrscheinlichkeit (Sehr wahrscheinlich; möglich; möglich bei gewissen Voraussetzungen; unwahrscheinlich)*	*Mögliche Auswirkungen auf das Projekt*	*Bewertung der Auswirkungen auf das Projekt ggf. mit Maßnahmen zur Reduzierung des Eintritts*
Risiken auf politischer Ebene			
Risiken auf Ebene Jugendamt			
Risiken auf Ebene der:s Kooperationspartner:in			
Risiken bei der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen			
Maßnahme 1			
Maßnahme 2			
Maßnahme 3			

Abbildung 14: Beispiel für ein Risikoanalyseraster - eigene Darstellung

Learnings:

Die Auseinandersetzung mit möglichen Risiken, die im Projektverlauf auftreten können, stößt zum Teil auf Widerstand. Die Gründe sind vielfältig. So wird z. B. argumentiert, dass Zeit für die Beschreibung von Eventualitäten investiert wird, die letztendlich nicht eintreten.
Doch die Begleitung der Projektkommunen hat gezeigt, dass eben diese frühzeitige Auseinandersetzung mit projektbeeinflussenden Variablen wichtig ist. So können mögliche Risiken bereits im Vorfeld durch bestimmte Vereinbarungen minimiert werden. Falls ein Risiko doch eintritt, kann entsprechend auf die unerwarteten Ereignisse reagiert werden. Die systematische Auseinandersetzung mit potenziellen Gefahren und Unsicherheiten stärkt somit die Handlungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit der Projektkoordinator:innen gegenüber projektbeeinflussenden Ereignissen.

Zu jedem Projekt gehört auch eine Planung der zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben. Diese werden in einem **Finanzplan** systematisch erfasst und den tatsächlich erfolgten Einnahmen und Ausgaben gegenübergestellt. Durch den regelmäßigen Abgleich des PLAN- und IST-Standes können frühzeitig Finanzierungslücken oder auch Finanzierungsüberschüsse erkannt werden. Der Finanzplan lässt sich als ein dynamisches Dokument beschreiben, das regelmäßig überprüft und angepasst werden muss, da die Angaben auf Annahmen basieren.

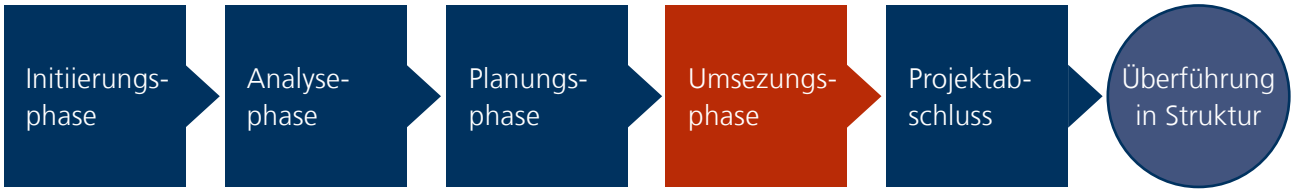
Ein Finanzplan unterstützt die:den Projektkoorinator:in, unter Berücksichtigung des meist vorgegebenen finanziellen Rahmens, die Personal- und Sachkosten systematisch zu erfassen und während der Projektumsetzung die Einnahmen und Ausgaben im Blick zu halten. Die regelmäßige Pflege des Finanzplans ist entscheidend, um fundierte Aussagen über die finanzielle Entwicklung im Projekt treffen zu können und bei Bedarf gezielt umzusteuern.

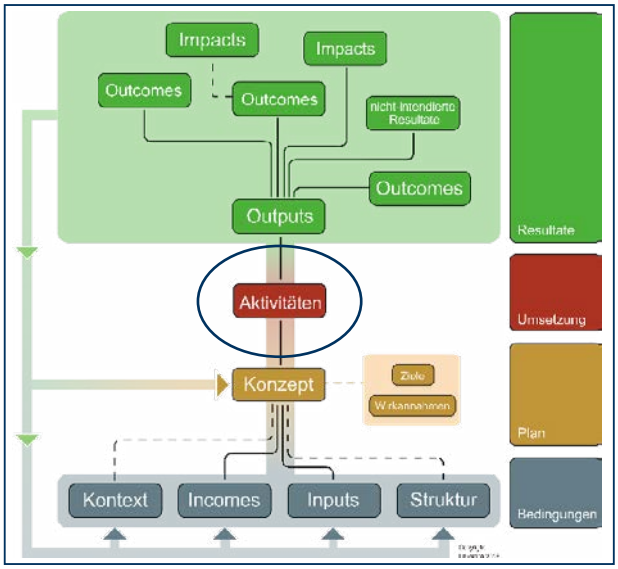
FINANZPLAN für das Projekt "Gelingendes Aufwachsen" (01.01.2025 bis 31.12.2026)

	2025			2026			GESAMT		
	IST	PLAN	PLAN - IST' Abweichun	IST	PLAN	PLAN - IST' Abweichun	IST	PLAN	PLAN - IST' Abweichun
Einnahmen									
Förderung über Drittmittel									
Jugendamt									
Kooperationpartner									
Eigenanteil (JA + KP)									
Jugendamt									
Kooperationpartner									
Ausgaben									
GESAMT Personal- und Sachkosten - ohne Eigenanteil									
Personalkosten									
Sachkosten									
GESAMT Eigenanteil									
Ausgaben - Jugendamt									
Personalkosten									
Projektleitung									
Fachkraft									
Verwaltung									
Sachkosten									
veranstaltungsbezogene Sachmittel									
Honorare									
Beköstigung									
Dienstleistung									
Eigenanteil									
Ausgaben - Kooperationspartner									
Personalkosten									
Projektleitung									
Fachkraft									
Verwaltung									
Sachkosten									
veranstaltungsbezogene Sachmittel									
Honorare									
Beköstigung									
Dienstleistung									
Eigenanteil									

Abbildung 15: Beispiel für einen Finanzplan – eigene Darstellung

4.4 Umsetzungsphase





Die Umsetzungsphase ist der Teil eines Projekts, in der die zuvor geplanten Aktivitäten (Kapitel 4.3.2) – schrittweise umgesetzt werden. Die gedankliche Trennung zwischen Konzept und Umsetzung soll daran erinnern, dass Konzepte sich nur in Ausnahmen genau nach Plan umsetzen lassen (vgl. Bartsch u.a. 2016, S. 102). Die zuvor erstellten Pläne unterstützen dabei den Projektverlauf zu überwachen und bei Bedarf mit Hilfe gezielter Maßnahmen steuernd einzugreifen (Kapitel 4.4.1). Insbesondere wenn sich die erwünschten Resultate nicht einstellen, gilt es nach Ursachen z. B. im Konzept oder in den veränderten Bedingungen zu suchen. Auch sollten in dieser Phase Maßnahmen ergriffen werden, um neu generiertes Wissen speichern, teilen und über das Projektende nutzen zu können (Kapitel 4.4.2). Den Abschluss der Umsetzungsphase bildet die Evaluation, die systematische Bewertung des Projekts (Kapitel 4.4.3).

Die Projektkoordination spielt dabei insofern eine zentrale, wenngleich veränderte Rolle, als dass sie nunmehr ein Stück weit zurücktritt und das Vorhaben an die umsetzenden Beteiligten übergibt. Ihre Rolle ist es, die Kommunikation in das eigene, organisationsübergreifende Projektteam, mit den projektbezogenen Stakeholdern und der Steuerungsgruppe sicherzustellen und das Projekt als Ansprechperson zu begleiten. Diese Phase kann durchaus dynamisch sein, als dass sich Pläne und Anforderungen in der Umsetzung verändern können. In regelmäßigen Teamsitzungen oder Steuerungssitzungen werden der Projektstatus berichtet und mögliche Abweichungen kommuniziert. Ziel ist es, eine mehr oder weniger reibungslose Umsetzung zu ermöglichen.

4.4.1 Projektcontrolling

Eine zentrale Aufgabe in der Umsetzungsphase ist das Projektcontrolling. Projekte lassen sich selten streng nach der Plan umsetzen. Daher ist eine „kritische Betrachtung des Projektfortschritts“ (Millner/Majer 2022, S. 367) wichtig, um Abweichungen von der ursprünglichen Planung frühzeitig zu erfassen und mögliche Ursachen zu erforschen.

Mit der Definition der Meilensteine sind bereits Orte innerhalb des Projekts festgelegt, an denen eine Überprüfung des Projektplans mit dem Projektverlauf erfolgt. Es ist jedoch ratsam sich kontinuierlich aber spätestens bei den festgelegten Meilensteinen sich

mit dem Projektfortschritt zu beschäftigten (vgl. Merchel 2005, S. 112). Hierdurch lassen Fehlentwicklungen im Projekt oder Hinweise auf konzeptionelle Schwächen erfassen (vgl. Bartsch u.a. 2016, S. 107), um Maßnahmen zu entwickeln, die eine erfolgreiche Projektumsetzung sicherzustellen. Dieser regelmäßige Soll-Ist-Abgleich sollte folgende drei Reflexionsebenen (vgl. Merchel 2005, S. 112) mit einbeziehen:

- **Sachliche Ebene**
  Beim aufgabenorientierten Projektcontrolling ist zu überprüfen, ob die einzelnen Aufgabenpakte sowie auch die Meilensteinpläne (Kapitel 4.3.3) in der geplanten Zeit umgesetzt werden können. In diesem Zusammenhang sind auch die Finanzpläne und mögliche Abweichungen sowohl in Bezug auf Sachmittel als auch Personalkosten im Blick zu halten.
  Treten Abweichungen zwischen Projektplanung und der Umsetzung auf, sollte die Projektkoordination nach möglichen Ursachen suchen. Hier ist es ratsam, das Umsetzungskonzept nochmals heranzuziehen, um mögliche Unstimmigkeiten in den beschriebenen Bedingungen zu erkennen oder auch Veränderungen wahrzunehmen, die eine Konzeptanpassung erforderlich machen.

Blick in die Praxis:

Das Projekt „Nah dran – Gelingendes Aufwachsen in der **Stadt Warstein**“ verfolgt u. a. das Ziel niederschwellige Angebote für Alleinerziehende mit ihren Kindern auf- und auszubauen. Aufgrund der zwei Lockdowns konnten die beiden konkreten Maßnahmen „Aufbau der Randzeitenbetreuung im Familienzentrum“ und „Aufbau einer flexiblen Betreuung“ nicht erfolgen.
Durch das Projektcontrolling war absehbar, dass die Zielerreichung stark gefährdet ist. Die neuen Rahmenbedingungen machten eine Umsteuerung erforderlich, so dass die beteiligten Akteur:innen pandemiekonforme Maßnahmen entwickelt haben:

- Eine bestehende Maßnahme nach dem SGB II wurde auf die Bedarfe der Alleinerziehenden modifiziert.
- Zudem wurde ein verwaltungsinterner Arbeitskreis etabliert, um die Belange dieser Zielgruppe in der strategischen Steuerung im Blick zu halten.
- Die beiden Projektkoordinatoren haben das Projekt bei einem Unternehmer-Frühstück vorgestellt und gemeinsam mit den Teilnehmenden Ideen zur konkreten Zusammenarbeit entwickelt.

- **Zusammenarbeit in der Projektgruppe**
  Beim personen- und interaktionsorientierten Projektcontrolling wird der Blick auf die Art der Zusammenarbeit und die Kommunikation der Projektbeteiligten gelegt. Es geht darum, nicht nur die Projektelemente wie Kosten, Zeit und Qualität zu kontrollieren, sondern auch die Interaktion und den Informationsfluss im Projekt. Insbesondere Konflikte aber auch Personalfluktuationen können zu einem Motivationsabfall führen.
  Bei kooperativen Projekten spielt auch die Kultur der Zusammenarbeit durchaus eine Rolle (vgl. hierzu auch die Arbeitshilfe „Kooperation und gelingendes Aufwachsen von Kindern“). Eine Kooperationskultur entwickelt sich aus dem Zusammenspiel von: Vertrauen, Kommunikation, Verbindlichkeit, Transparenz, Konfliktfreundlichkeit und auch Lösungsorientierung. Diese sechs Faktoren eigenen sich zur Analyse der Form der Zusammenarbeit, von deren Ergebnissen sich Handlungsansätze ableiten lassen.

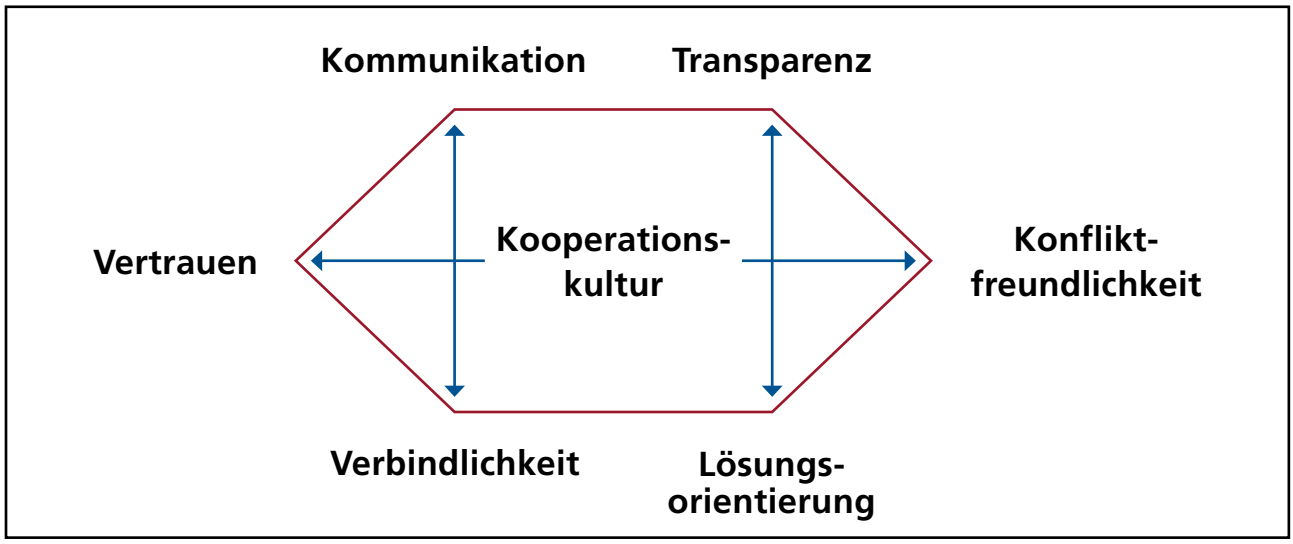


Abbildung 16: Sechs Faktoren einer Kooperationskultur im Überblick (Dammer 2011, S. 49)

Blick in die Praxis:

Die Folgen der Pandemie haben die Projektumsetzung stark beeinflusst. Die Projektkoordinierenden haben verschiedene Lösungsansätze entwickelt, um das Thema wachzuhalten und die Motivation der beteiligten Akteur:innen im Blick halten zu können. So haben die Projektkoordinator:innen u. a. aus der Stadt Emsdetten und aus der Stadt Arnsberg zu Beginn der Pandemie in der Steuerungsgruppe die Absprache getroffen, den Zeitplan zunächst auszusetzen. Sie übernahmen vorbereitende Tätigkeiten, die wenig Absprachen erforderten und informierten die Kooperationspartner:innen in regelmäßigen Abständen über den Umsetzungsstand. Nachdem die:er Kooperationspartner:in signalisierte, wieder mehr zeitliche Kapazitäten für die Projektumsetzung zu haben, wurde der Zeitplan gemeinsam angepasst.

Hier bestand die Herausforderung darin, den Projektpartner:innen Raum für aktuell höher priorisierte Themen zu lassen und parallel Verbindlichkeit herzustellen und im Kontakt zu bleiben.

Learnings:

Projekte sind gewollte Störungen der Routinen! Das ist eine zentrale Erkenntnis aus der Projektdurchführung. Die damit einhergehenden Widerstände seitens der Kolleg:innen oder auch der Partner:innen waren für einige Projektkoordinator:innen sehr überraschend.
Insbesondere die projektbezogenen Steuerungsgruppen und auch die regelmäßigen Austauschtreffen mit den anderen Projektkoordinator:innen stellten zentrale Ressourcen dar. In diesen Gruppen konnten sie ihre Erfahrungen besprechen und reflektieren.
Das voneinander Lernen stand im Zentrum der Gespräche und hat dazu beigetragen, die Widerstände zu verstehen und einen abgestimmten Umgang damit zu finden.
Mit Hilfe von offener Kommunikation, durch die Ziele, Gründe und auch Auswirkungen der Veränderungen thematisiert wurden, konnte auf der Sachebene für das Projekt geworben werden. Wichtig dabei war auch in den Gesprächen ein Gespür für die Ängste und Sorgen zu bekommen und diese ebenfalls offen anzusprechen.

- **Umfeldorientiertes Projektcontrolling:**
  Das umfeldorientierte Projektcontrolling richtet den Blick darauf, inwieweit das Projekt und die einzelnen Arbeitsschritte zur handlungsfeldübergreifenden Strukturentwicklung beitragen. Dazu gilt es, zu reflektieren und zu bewerten, welche Veränderungen in der Schnittstellengestaltung zu beobachten sind und welche Routinen sich in der Zusammenarbeit der Fachkräfte etablieren.

Blick in die Praxis:

Die **Stadt Emsdetten** hat den Projektaufruf zum Anlass genommen, den fachlichen Rückmeldungen von Fachkräften aus dem Jugendamt Emsdetten und den Lehrkräften aus den örtlichen Grundschulen – hinsichtlich einer wahrgenommenen Verunsicherung bei den Eltern – gemeinsam mit dem Fachdienst, Bildung, Sport und Kultur nachzugehen.

Im Rahmen des Projektcontrollings wurden in den regelmäßig stattfindenden Sitzungen der Steuerungsgruppe reflektiert, welche Veränderungen durch das Projekt im Schulalltag zu beobachten sind und wie sich die Kommunikation zwischen den Fachdiensten verändert. Dazu wurden die fünf Projektbausteine – Betreuungsberatung für Eltern, Pilotprojekt „Talentförderung“, Ergebnistransfer „Lernförderung und Integration“, Ausbau niedrigschwelliger Beratung und Unterstützungsangebote und konzeptionelle Weiterentwicklung der Schuleingangsphase – einzeln in den Blick genommen und ihre Wirkung auf das Handlungsfeld Schule beschrieben. Dadurch ließen sich Veränderungen aber auch Herausforderungen in Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen Fachkräften der beiden Handlungsfelder benennen, die in der weiteren Projektgestaltung berücksichtigt wurden.

Learnings:

Eine zentrale Erkenntnis aus der Projektbegleitung ist, dass eine inhaltliche Umsteuerung innerhalb der Projektdurchführung das Resultat eines gemeinsamen Erkenntnisprozesses ist. So hat das umfeldorientierte Controlling dazu beigetragen, die handlungsfeldübergreifende Strukturentwicklung hinsichtlich der beabsichtigen Veränderungen in den Blick zu nehmen. Insbesondere in Situationen, in denen sich die Veränderung nicht einstellte, galt es die Gründe näher zu analysieren. Diese Reflexionsschleife hat zu einem gemeinsamen Verstehen beigetragen. Basierend auf dieser Erkenntnis konnte die Ausgestaltung des Projekts nachjustiert werden.

4.4.2 Wissensmanagement

Das Ziel von Wissensmanagement ist es, eine Struktur zu schaffen, um die Kommunikation zu verbessern und zu fördern, um Wissen auszutauschen und zugänglich zu machen sowie neues Wissen zu erzeugen (vgl. Lehner 2021, S. 312). Insbesondere wenn man sich vergegenwärtigt, dass Projekte eingesetzt werden, um neue Verfahren ggf. an der Schnittstelle zu einem anderen Handlungsfeld oder auch Lösungen für Herausforderungen zu entwickeln, ist nicht von der Hand zu weisen, dass Wissensmanagement eine große Rolle in der Projektumsetzung spielt.

Im Rahmen der Analysephase gilt es, Wissen aus verschiedenen Quellen systematisch zu sammeln und für die Projektentwicklung entsprechend aufzubereiten (Kapitel 4.2.3). In der Umsetzungsphase liegt der Schwerpunkt darauf, das Wissen zu speichern, zu teilen und auch zu nutzen.

Das Wissen von Organisationen lässt sich ganz grob in explizites und implizites Wissen unterscheiden. Explizites Wissen findet sich z. B. in Dokumenten, Verfahrensbeschreibungen, Büchern, Kooperationsverträgen oder schriftlichen Vereinbarungen wieder. Implizites Wissen von Organisationen hingegen ist in Routinen, Arbeitsprozessen oder Traditionen verankert. Insbesondere bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden wird den Kolleg:innen mit langjähriger Organisationszugehörigkeit deutlich, dass viele Verfahren nicht verschriftlicht sind, sondern mündlich weitergegeben wurden.

Insbesondere bei Projekten, in denen Mitarbeitende aus unterschiedlichen Organisationen beauftragt sind, gemeinsam Lösungen für bestehende Herausforderungen zu entwickeln, gilt es Formen zu finden, die Ergebnisse in die eigene Organisation zu kommunizieren und Verfahren abzustimmen, mit denen das neue Wissen in die Strukturen überführt werden kann.

Blick in die Praxis:

Das im Juni 2021 in Kraft getretene Kinder- und Jugendstärkungsgesetz hat die Zielsetzung, präventive Leistungen und Maßnahmen in Kommunen zu stärken. In diesem Zusammenhang wurde auch der § 20 SGB VIII novelliert. In Kooperation mit dem kommunalen Jobcenter Hamm AöR nutzt das Jugendamt der **Stadt Hamm** das Projekt, um ein entsprechendes Verfahren aufzubauen und in den kommunalen Strukturen zu etablieren.

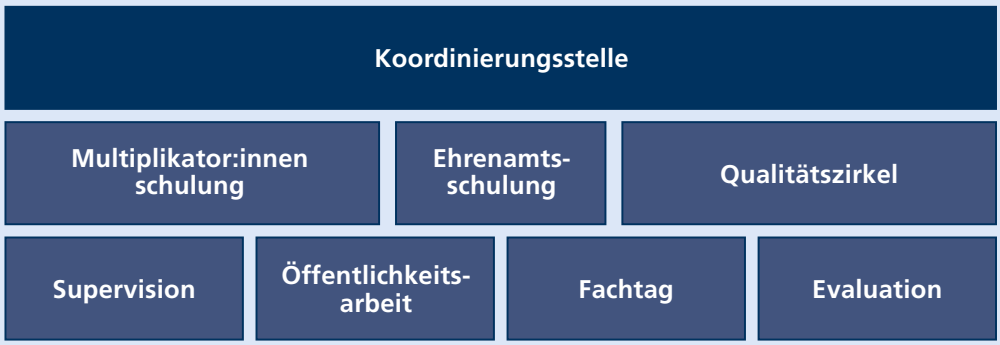


Abbildung 17: Grundstruktur des Projekts der Stadt Hamm

In der Analyse- und Planungsphase wurde ein entsprechendes Konzept erstellt, in dem die einzelnen Verfahrensschritte ausführlich beschrieben sind. Neben diesem expliziten Wissen werden unterschiedliche Bausteine entwickelt, um die Fachkräfte und auch Ehrenämtler:innen darüber zu informieren und ihnen die neuen Verfahrensschritte näher zu bringen und zu erproben. Darüber hinaus wurden die Qualitätszirkel genutzt, um die Verfahrensabläufe hinsichtlich ihrer Effizienz zu reflektieren und der Fokus darauf gerichtet, welche weiteren Maßnahmen zur nachhaltigen Verankerung der neuen Abläufe beitragen können.

Der **Kreis Paderborn** hat ein Verfahren entwickelt und erprobt, um Kindern mit besonderem Förderbedarf einen abgestimmten Übergang von der Kindertagesbetreuung in die Grundschule zu ermöglichen. Nach Projektabschluss haben die beiden Projektkoordinierenden in Abstimmung mit der Projektgruppe einen Leitfaden mit den wichtigsten Informationen zum Projekt (Herleitung, Ziele, Zielgruppe, Abläufe, Zeitpläne, Methoden, Kooperationspartner:in, Dokumente) erstellt.
Dieser erfüllt gleich mehrere Zwecke:

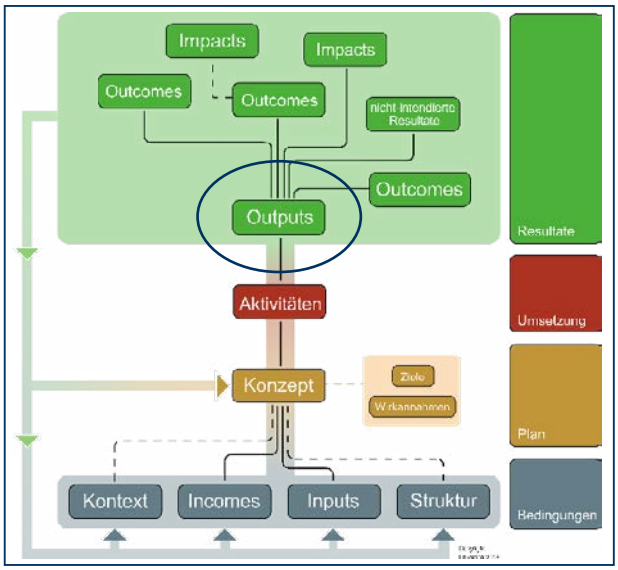
- Praxisorientierte konkrete Anleitung für die umsetzenden Fachkräfte vor Ort mit Beschreibung des Verfahrens, um die Umsetzung auch bei Personalfluktuation sicherstellen zu können.
- Kompakte Zusammenfassung des Projektes für interessierte kreisangehörige Kommunen (Bürgermeister, Amtsleitungen, Fachkräfte) mit Begleitmaterial zur Präsentation in Ausschüssen und Arbeitsgruppen
- Bündelung aller Dokumente und Formulare
- Einheitliches Verständnis bei der praktischen Umsetzung des Projektes



Learnings:

Durch die sechsjährige Begleitung der Projektkommunen – aufgeteilt auf drei Projektdurchläufe – ist deutlich geworden, dass eine Kombination von explizitem und implizitem Wissen zur nachhaltigen Verankerung der Projektergebnisse beiträgt. So wurden zur Sicherung der Projektergebnisse Produkte wie Leitfäden, Broschüren oder auch Konzepte erstellt. Damit dieses explizite Wissen aber nicht auf Dauer wieder in Vergessenheit gerät, ist es entscheidend, dass eine Person zur Repräsentantin des Themas wird. Denn dadurch kann sichergestellt werden, dass sie bei Planungen als Expertin herangezogen wird. Sie hält das Wissen somit lebendig und kann wiederum auf das explizite Wissen in Form der Projektprodukte verweisen.

4.4.3 Evaluation



Eine Projektevaluation ist eine systematische Bewertung eines Projekts, um festzustellen, ob die angestrebten Veränderungen mit Hilfe der Aktivitäten und Maßnahmen erreicht wurden. Zudem dient diese dazu, die Stärken und Schwächen des Projekts zu identifizieren und für zukünftige Projekte Verbesserungspotentiale zu erkennen. Durch die Reflexion und Auswertung des Projekts soll letztendlich verbessertes Handlungswissen für die Praxis und auch für kommende Entscheidungen gewonnen werden (vgl. Merchel 2010, S. 13).

Bezugspunkte für die Bewertung der Projektdurchführung sind die Ziele und die Indikatoren, die im Rahmen der Konzepterstellung formuliert und beschrieben wurden. Je konkreter diese Aufgabe erfolgt ist, desto klarer können Aussagen über die Wirkung und die Zielerreichung getroffen werden. Der Zeitpunkt für eine Evaluation kann während des Projekts liegen, um bei Bedarf nachsteuern zu können, oder auch nach Abschluss – zur Projektbewertung. Insbesondere bei der Durchführung eines Projekts in Kooperationspartnerschaft sollte in der Projektevaluation die Zusammenarbeit reflektiert und bewertet werden.

Wirkungen – Veränderungen, die durch ein Projekt erreicht werden sollen – lassen sich in die Kategorien Output, Outcome und Impact einteilen (Kapitel 4.3.2.). Output bezieht sich auf die konkreten Produkte und Dienstleistungen, die durch das Projekt bereitgestellt wurden. Die Evaluation dient dazu, die Anzahl und die Qualität der erbrachten (zählbaren) Leistungen zu ermitteln, wie z. B. die Anzahl der erreichten Kinder oder die Anzahl der Beratungsstunden. Outputs gelten als Voraussetzung für eine tatsächliche Wirkung auf Ebene der Adressat:innen. Unter dem Begriff Outcomes werden Veränderungen verstanden, die sich bei der direkten Zielgruppe eines Projekts eingestellt haben, wie z. B. Wissen, Verhalten oder Fähigkeiten. Im Gegensatz zu kurzfristigen Erfolgen oder direkten Ergebnissen bei Zielgruppen bezieht sich Impact auf die umfassenderen langfristigen Veränderungen (vgl. Bartsch/ Beywl/ Niestroj 2016, S. 95; Phineo 2021, S. 5 f.; NRW-Konsultationsgespräch „Kommunale Netzwerke der Prävention“ 2023, S. 9 f.).

Um die Zielerreichung von kleineren Projekten zu reflektieren, eignet sich der Blick auf die Outputs und Outcomes. Im Rahmen der Evaluation eines Projekts können quantitative Methoden zur Erfassung von Teilnehmenden-Zahlen oder von subjektiven Einschätzungen eingesetzt werden oder auch qualitative Methoden wie Workshops oder Interviews.

Blick in die Praxis:

Im **Kreis Lippe** erfolgte im Rahmen der Evaluation die quantitative Erfassung der Teilnehmenden-Zahlen. So haben von 174 möglichen Kindern 124 an der Testung teilgenommen. Mit über 70% haben die Mitarbeitenden wesentlich mehr erreicht, als sie sich selber zum Ziel gesetzt hatten.
Darüber hinaus wurden die Ergebnisse der Testung der Vierjährigen mit den Ergebnissen der Schuleingangsuntersuchung derselben Kinder verglichen. Folgende Veränderungen konnten festgestellt werden:

- In der Entwicklung der Sprache stellt sich eine Verminderung der auffälligen Befunde im Bereich Sprache dar.
- Zu erkennen ist die Verringerung der Anzahl der Beratungsanfragen beim Gesundheitsamt.
- Die Anzahl der Kinder, die jetzt schon eine Therapie erhalten, hat sich erhöht.
- Die Empfehlungen aus der Testung ein Jahr zuvor wurden in den meisten Fällen umgesetzt.

Die anfängliche These der **Hansestadt Herford**, dass es einer Sprachfähigkeit von Kindern, Eltern und Fachkräften bedarf, um Kinder vor sexueller Gewalt zu schützen, wurde durch die Ausgangsanalyse bestätigt. Basierend auf diesen Erkenntnissen wurden unterschiedliche Module zur Förderung der Sprachfähigkeit entwickelt. Am Ende der Umsetzungsphase haben sich die Projektverantwortlichen entschlossen, ein externes Institut mit der Befragung von Fachkräften zu beauftragen, um eine Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen zu bekommen.

Die Fachkräfte nahmen u. a. eine Enttabuisierung des Themenbereichs sexualisierte Gewalt und eine Stärkung der Sprachfähigkeit wahr. Sie erlebten sich bei einem Verdacht bzw. konkreten Fall als handlungssicher. Mit Blick auf die Kinder erlebten sie bei ihnen u. a. eine verbesserte Grenzwahrnehmung, Stärkung der Sprachfähigkeit, sowie eine gegenseitige Achtsamkeit.

Learnings:

Eine wichtige Erkenntnis ist, dass die systematische Erfassung von Veränderungen und der Einsatz von Evaluationsmethoden bereits zu Beginn der Projektplanung mitgedacht werden sollten. Im Rahmen des Projekts hat sich der Leitsatz „Wirksam werden, heißt konkret werden“ etabliert. Je konkreter die Auseinandersetzung mit den Wirkannahmen zu Projektbeginn erfolgte, desto klarer konnten durch die Evaluation Aussagen zu Veränderungen herausgearbeitet werden.

Eine weitere Erkenntnis bezieht sich auf die Bedeutung der Auseinandersetzung mit den „nicht intendierten Wirkungen“. Neben der Vermeidung von negativen Konsequenzen und der Förderung von positiven Entwicklungen hat die Beschäftigung mit diesem Thema das Ziel, zusätzliche Effekte herauszuarbeiten.

Dazu bedarf es häufig eines Blicks von außen, um jene zusätzlichen Effekte wahrnehmen zu können. So haben der fachliche Austausch bei den überregionalen Treffen der Projektkoordinator:innen und auch die Rückmeldungen von den LWL-Fachberaterinnen dabei unterstützt, nicht beabsichtigte Veränderungen wahrzunehmen. Auffällig war, dass Veränderungen in Bezug auf eine stärkere Vernetzung innerhalb der Verwaltung, die intensive Zusammenarbeit mit der:m Kooperationspartner:in und im Netzwerk sowie der Erwerb von zusätzlichen Kompetenzen in diesem Zusammenhang wenig Beachtung geschenkt wurden.

4.5 Projektabschluss



Der Projektabschluss ist die letzte Phase eines Projekts und nicht weniger bedeutsam als der Projektstart. Denn in dieser Phase gilt es, das Projektende in markanter Weise sowohl innerhalb der eigenen Organisation als auch nach außen hin sichtbar zu machen.

Dazu gehört die Ergebnispräsentation innerhalb und außerhalb der Organisation und die Absprachen, wie mit den Projektergebnissen und dem Vorhaben weiterverfahren wird. Als eine letzte Aufgabe ist auch die Auswertung des Projektverlaufs zu nennen (vgl. Millner/Majer 2022, S. 367; Merchel 2005, S. 114).

4.5.1 Präsentation der Projektergebnisse

Die Präsentation von Projektergebnisse erfolgt in der Regel innerhalb der Organisation sowie gegenüber dem Auftraggeber und den relevanten Stakeholdern. Diese setzt sich häufig aus zwei Teilen zusammen: einem schriftlichen Bericht und einer Vorstellung der Projektergebnisse (vgl. Merchel 2005, S. 116).

Im schriftlichen Projektabschlussbericht gilt es, neben der projektbezogenen Prozessbeschreibung zentrale Ergebnisse darzustellen und diese auch in Bezug auf die vorherige Planung zu reflektieren. Die schriftliche Auseinandersetzung im Rahmen der Vorbereitung und der Erstellung des Projekts stellt eine gute Grundlage für den Austausch innerhalb des Projektteams und zwischen den kooperierenden Organisationen dar. Insbesondere bei der Bewertung der Projektergebnisse und auch der Reflexion des Projektverlaufs können durchaus unterschiedliche Einschätzungen vorliegen. Daher sollte für die Erstellung des schriftlichen Projektberichts und für die Diskussion im Projektteam bzw. mit den Kooperationspartner:innen ausreichend Zeit eingeplant werden.

Der schriftliche Abschlussbericht für den Auftraggeber kann sich hinsichtlich der Vorgaben gegenüber internen Vorlagen und Anforderungen unterscheiden. Zudem ist bei der Durchführung von kooperativen Projekten eine frühzeitige Verständigung ratsam, welche Anforderungen die jeweiligen Organisationen an den Abschlussbericht stellen.

Die interaktionale Form der Vorstellung der Projektergebnisse kann in unterschiedlichen Settings erfolgen, wie z. B. im Rahmen der Steuerungsgruppe u. a. mit dem Auftraggeber, im Rahmen eines regulären Treffens eines involvierten Netzwerks oder bei einer Besprechung der Organisationseinheit, in der das Projekt verortet war. Neben der Ergebnispräsentation kommt insbesondere dem anschließenden Gespräch eine hohe Bedeutung zu, um die Learnings zu erörtern und zu diskutieren. Zudem erhalten das Projekt und auch das Projektteam nochmals eine entsprechende Aufmerksamkeit.

Blick in die Praxis:

In der **Stadt Arnsberg** wurde die Auswertung des Projektverlaufs eng mit der Erstellung des Projektabschlussberichts verbunden. So fanden in der Zeit der Berichterstellung Reflexionsgespräche mit der Lenkungsgruppe und der Planungsgruppe statt. Die Reflexionsergebnisse flossen in den Abschlussbericht ein. Nach Fertigstellung des Berichts wurde dieser sowohl in den involvierten Abteilungen des Jugendamts und des Jobcenters als auch im Sozialausschuss und im Jugendhilfeausschuss vorgestellt und diskutiert.

Die Stabsstelle Bildung, Vielfalt und Teilhabe der **Stadt Castrop-Rauxel** hat zum Projektende neben Fachkräften und Mitarbeiter:innen aus der Verwaltung auch die Fachberaterinnen der LWL-Servicestelle zu einem Fachnachmittag eingeladen. Leitend für die Gestaltung dieser Veranstaltung waren die unterschiedlichen Antworten, die sie auf die Frage erhalten haben: „Wie können wir den Start in die Grundschule für Kinder und Familien aus dem Stadtteil Merklinde / Bövinghausen gelingend gestalten?“ Neben der Ergebnispräsentation, Fachimpulsen und einer Podiumsdiskussion wurde auch der informelle Bereich für die Erörterung der Projektergebnisse genutzt.

Im **Kreis Höxter** fand ein Abschlussgespräch innerhalb der Steuerungsgruppe statt. Diese setzt sich aus Vertreter:innen des Netzwerkes Frühe Bildung und Leitungen der beteiligten Institutionen zusammen. In dem Abschlussgespräch wurde auf Basis der Projektergebnisse nochmals diskutiert, inwieweit durch das Projekt die Berührungsängste mit der Schule reduziert werden konnten und welche erprobten Angebote bzw. Maßnahmen verstetigt werden können. Darüber hinaus wurde das Treffen als Auftakt des Aufbaus des zweiten Bausteins der Präventionskette – aufbauend auf die Frühen Hilfen – genutzt.



Abbildung 18: Steuerungsgruppe des Projekts "Zebrastreifen – Für Kinder im Kreis Höxter"

Der **Kreis Paderborn** hat in einem feierlichen Rahmen die Arbeitsgruppe aufgelöst. Sie hatten sich in einem vorherigen Treffen darauf verständigt, da ihr formaler Auftrag erfüllt war. Häufig überdauern in der Praxis die Arbeitsgruppen, da das Zugehörigkeitsgefühl zu dieser Gruppe die Auseinandersetzung mit der Auflösung verhindert.

Learnings:

Am Ende der jeweiligen Projektdurchläufe wurden alle Projektbeteiligten als Tandem zur Vorstellung ihrer Projektergebnisse eingeladen. Die Gestaltung dieses Abschlusses ist nicht zu unterschätzen, da nicht nur den Projektergebnissen, sondern vor allem auch den Projektbeteiligten damit eine Wertschätzung entgegengebracht wird. Daher wurden auch Leitungskräfte der Projektpartner:innen, Leitungskräfte vom LWL-Landesjugendamt sowie Vertreter:innen der Auridis-Stiftung eingeladen. Dabei wurde ein Veranstaltungsort gewählt, der einen feierlichen Rahmen ermöglichte. Für einen gemütlichen Ausklang der Veranstaltung wurde ausreichend Zeit nach dem offiziellen Teil eingeplant.

Nach Abschluss aller Förderprojekte wurden die Learnings aus allen begleiteten Förderprojekten im LWL-Landesjugendamt reflektiert und verdichtet. Auch hier konnten die Erfahrungen zur Weiterentwicklung der Fachberatung „Prävention und kommunale Netzwerkarbeit“ genutzt werden. Die Projektergebnisse der beteiligten Kommunen – vielmehr der Kooperationspartner:innen vor Ort– und das gewonnene Wissen der LWL-Fachberatung über Gelingensbedingungen in der Umsetzung und Begleitung von kooperativen Projekten in Verwaltung mit dem Ziel der Verbesserung von konkreten Aufwachsensbedingungen von Kindern und ihren Familien mündeten in einer Transferveranstaltung für kommunale Leitungskräfte.

4.5.2 Vereinbarungen zur Weiterführung des Prozesses

Mit dem offiziellen Ende eines Projekts sind in der Regel noch nicht alle projektbezogenen Vorhaben abgeschlossen. So müssen auf formaler Ebene die Verwendungsnachweise noch verfasst und auch Dokumente archiviert werden. Auf inhaltlicher Ebene ist es entscheidend, konkrete Vereinbarungen zu treffen, wie die angestoßenen Prozesse in der Organisation verankert oder auch nachhaltig umgesetzt werden.

Blick in die Praxis:

Das Jugendamt der **Stadt Ibbenbüren** hat gemeinsam mit dem Jobcenter des Kreises Steinfurt das Ziel verfolgt, durch die strukturierte Zusammenarbeit der beiden Leistungsträger, Familien auf ihrem Weg in die Erwerbsarbeit zu unterstützen. Durch die Verzahnung des Angebots „Gelingendes Aufwachsen: Wir mit Familien – gemeinsam in den Job“ mit dem Familienbüro in der Stadt Ibbenbüren konnte eine langfristige Lotsenstelle als Anlaufpunkt für bereits begleitete oder auch neue interessierte Familien gefunden werden.

Das Angebot „Betreuungsberatung“ – einer von fünf Projektbausteinen in der Stadt Emsdetten – erwies sich in der Pandemie als zentrale Anlaufstelle für Eltern. Die Erfahrungen wurden in der Projektumsetzung systematisch ausgewertet mit dem Ergebnis, dass dieses niederschwellige Angebot es Eltern ermöglicht, ihre Anliegen, Themen und Bedarfe anzusprechen. Daher entschloss sich die Stadt Emsdetten ein Familienbüro mit finanzieller Unterstützung durch das Landesprogramm „kinderstark – NRW schafft Chancen“ aufzubauen. Bei der konkreten Angebotsentwicklung im Familienbüro wird auf die Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Projekt „Gelingendes Aufwachsen“ zurückgegriffen.

Learnings:

Themen wie z. B. die Vernetzung von Jugendamt und Jobcenter, handlungsfeldübergreifende Kooperationen oder auch kooperative Projekte verlieren nicht an Aktualität. Vielmehr bietet ihre Komplexität und Vielschichtigkeit genügend Facetten und Aspekte, die in unterschiedlichen Veranstaltungsformen in regelmäßigen Abständen aufgegriffen werden können. Die Fachberatung „Prävention und kommunale Netzwerkarbeit“ widmet sich zukünftig der Unterstützung von Jugendämtern in Westfalen-Lippe bei der

- Gestaltung von handlungsfeldübergreifenden Kooperationen,
- Initiierung und Planung von kooperativen und handlungsfeldübergreifenden Projekten,
- Weiterentwicklung eines bestehenden Netzwerks oder auch kommunaler Netzwerkstrukturen in Abstimmung mit anderen Fachberater:innen im LWL-Landesjugendamt Westfalen.

4.5.3 Reflexion des Projektverlaufs

Eine Reflexion des Projektverlaufs im Rahmen des Projektabschlusses beinhaltet die Analyse der Erfolge, der Herausforderungen und auch der Verbesserungspotentiale. Daher ist es eine Chance, am Projektende gemeinsam mit der Leitung die Erfahrungen im Projektverlauf auszuwerten. Diese Reflexion gibt Aufschluss über „die Lernpotenziale der Organisation“ (Merchel 2005, S. 115), sowie Hinweise auf die Gestaltung zukünftiger Projekte.

Neben der organisationsinternen Reflexion bietet sich insbesondere bei Projekten, die in Kooperationspartnerschaft durchgeführt wurden, eine gemeinsame Auswertung mit dem Kooperationspartner an. In dieser Auswertung kann der Fokus insbesondere auf die Gestaltung des Kooperationsraums gelenkt werden, um Aspekte wie Kommunikation, Transparenz, Lösungsorientierung, Verbindlichkeit, Vertrauen oder auch Konfliktfähigkeit (Kapitel 4.4.1) zu reflektieren. Hierdurch lassen sich auch Rückschlüsse auf die künftige Zusammenarbeit ziehen.

Blick in die Praxis:

Das Jugendamt der **Stadt Ibbenbüren** hat gemeinsam mit dem Jobcenter des Kreises Steinfurt das Ziel verfolgt, durch die strukturierte Zusammenarbeit der beiden Leistungsträger, Familien auf ihrem Weg in die Erwerbsarbeit zu unterstützen. Aufgrund ihrer guten Kooperationserfahren haben sie sich entschlossen, nach dem Projektende ihre gemeinsame Besprechungsstruktur auf Leitungsebene beizubehalten.

Learnings:

Mit dem offiziellen Projektende endet jedoch nicht die Projektarbeit. In der Regel stehen noch Aufgaben wie die Erstellung des Verwendungsnachweises, die Vorstellung von Projektergebnissen oder auch die Reflexion des Projektverlaufs an. Damit diese projektbezogenen Aufgaben entsprechend umgesetzt werden können, müssen diese in der Ressourcenplanung hinsichtlich Zeit, Verantwortlichkeit und Personalbedarf Berücksichtigung finden.

5. Literaturliste

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (2018): Positionspapier: Partizipation im Kontext von Kinder- und Jugendarbeit – Voraussetzungen, Ebenen, Spannungsfelder (https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2018/Partizipation_im_Kontext_von_Kinder-_und_Jugendarbeit.pdf) [Datum: 18.09.2025]

Bartsch, Samera/ Beywl, Wolfgang/ Niestroj, Melanie (2016): Der Programmbaum als Evaluationsinstrument. In: Giel, Susanne/ Klockgether Katharina/ Mäder, Susanne (Hrsg.): Evaluationspraxis. Professionalisierung – Ansätze – Methoden. Münster, New York: Waxmann, S. 89 - 111.

Beywl, Wolfgang/ Schepp-Winter, Ellen (1999): Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Düsseldorf: Vereinigte Verlagsanstalten.

Dammer, Ingo (2011): Gelingende Kooperation („Effizienz"), S. 49–59. In: Becker u. a. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Fliedner, Ortlieb (2019): Grundwissen Kommunalpolitik: 14. Kommunalverwaltung. Friedrich-Ebert-Stiftung. https://library.fes.de/pdf-files/akademie/kommunal/15866/15866-14.pdf [Datum: 18.09.2025]

Gukenbiel, Hermann L. (2016): Institution und Organisation, S. 173-194. In: Korte, Hermann/ Schäfers Bernhard (Hrsg.): Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie. 9. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Hack, Carmen (2021): Kooperation und Vernetzung in bildungs- und sozialpolitischen Reformprogrammen. Kommunale Praxis, pädagogische Forschung und Sozialpolitik. Weinheim/ Basel: Beltz Juventa.

Heintel, Peter/ Krainz, Ewald E. (2015): Projektmanagement. Hierarchiekrise, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Kuster, Jürg (Hrsg.) (2019): Handbuch Projektmanagement. Agil – Klassisch – Hybrid. 4. Auflage. Berlin: Springer.

Lehner, Franz (2021): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 7. Auflage. München: Hanser.

LWL-Landesjugendamt Westfalen (2024): Arbeitshilfe Kooperation und gelingendes Aufwachsen von Kindern – Praxiserfahrungen aus dem Förderprojekt der LWL-Servicestelle „Gelingendes Aufwachsen – Netzwerke für Kinder" https://www.netzwerke-fuer-kinder.lwl.org/media/filer_public/c8/0e/c80ea323-8409-4285-b9ef-3b9f1ea91ca8/lwl_arbeitshilfe_kooperation.pdf (Kooperation und gelingendes Aufwachsen von Kindern) [Datum: 02.07.2025)

LWL-Landesjugendamt Westfalen (2024): Projektansätze Kooperationsprojekte „Gelingendes Aufwachsen“ für Kinder im Alter von 3-8 Jahren und ihre Familien in Westfalen-Lippe https://www.netzwerke-fuer-kinder.lwl.org/media/filer_public/d6/0d/d60d5551-8958-4d9f-a7cd-6b0765949f39/lwl_broschuere_kooperationsprojekte.pdf in Westfalen-Lippe) [Datum: 02.07.2025)

LVR-Landesjugendamt Rheinland (2021): Wissen, was wirkt – Monitoring kommunaler Präventionsketten.

Merchel, Joachim (2005): Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Weinheim/ München: Juventa.

Merchel, Joachim (2010): Evaluation in der Sozialen Arbeit. München: Reinhardt.

Millner, Reinhard/ Majer, Christian G. (2022): Projekt- und Prozessmanagement in NPOs. In: Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

NRW-Konsultationsgespräch „Kommunale Netzwerke der Prävention“ (Hrsg.) (2023): Präventionsketten wirken! Eine Argumentationshilfe nicht nur für kommunale Entscheider*innen. https://www.netzwerke-fuer-kinder.lwl.org/media/filer_public/6e/a2/6ea25d06-4bcd-47e3-b26d-8d58a61c481d/impulspapier_praventionsketten_wirken.pdf [Datum: 18.09.2025]

Payer, Harald (2008): Netzwerk, Kooperation, Organisation – Gemeinsamkeiten und Unterschiede. In: Bauer-Wolf, Stefan/ Payer, Harald/Scheer, Günter (Hrsg.): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung. Wien/ New York: Springer.

Reher, Ann-Kristin (2023): Wirkung und Wirkungsmessung – ein Überblick. In: Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (Hrsg.): Wirkung – Orientierung für die Sozialplanung. Eine Arbeitshilfe für Kommunen und Träger.

Technologiestiftung Berlin (2020): Öffentliches Gestalten. 2. Auflage. Berlin: Königsdruck. https://www.oeffentliches-gestalten.de/ [Datum: 18.09.2025]

Timinger, Holger (2017): Modernes Projektmanagement. Mit traditionellem, agilem und hybridem Vorgehen zum Erfolg. Weinheim: Wiley.

Trenz, Stephan (2011): Projekte in der Öffentlichen Verwaltung. Grundlagen des Projektmanagements und der Projektarbeit. Saarbrücken: VDM.

6. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektarchitektur „Gelingendes Aufwachsen“ (Esther Scheurle) 6

Abbildung 2: teilnehmende Kommunen im Förderprojekt der LWL-Servicestelle „Gelingendes Aufwachsen“ nach Projektdurchläufen (eigene Darstellung) 7

Abbildung 3: Kommunen nach ausgewähltem Handlungsfeld im Förderprojekt der LWL-Servicestelle „Gelingendes Aufwachsen“ (eigene Darstellung) 8

Abbildung 4: Grundmodell der Kooperation – eigene Darstellung in Anlehnung an Payer vgl. Payer 2008, S. 7) 17

Abbildung 5: Projektphasen der LWL-Förderprojekte – eigene Darstellung in Anlehnung an Timinger 2017, S. 32 f. 18

Abbildung 6: Projektskizze mit Fragestellungen aus der Antragstellung 21

Abbildung 7: Projektsteckbrief mit Fragestellungen 22

Abbildung 8: Analyseraster für Stakeholder eigene Darstellung in Anlehnung an Kuster 2019; Timinger 2017, S. 124; siehe auch hierzu Technologiestiftung Berlin 2020, S. 93 31

Abbildung 9: Der Programmbaum von Univation In: Bartsch u. a. 2016, S. 94 f 33

Abbildung 10: Grundstruktur des Projekts der Stadt Ibbenbüren 38

Abbildung 11: Grundstruktur des Projekts des Kreises Lippe 39

Abbildung 12: Meilensteinplanung der Stadt Castrop-Rauxel 42

Abbildung 13: Meilensteinplanung der Hansestadt Herford 43

Abbildung 14: Beispiel für ein Risikoanalyseraster - eigene Darstellung 44

Abbildung 15: Beispiel für einen Finanzplan – eigene Darstellung 45

Abbildung 16: Sechs Faktoren einer Kooperationskultur im Überblick (Dammer 2011, S. 49) 48

Abbildung 17: Grundstruktur des Projekts der Stadt Hamm 50

Abbildung 18: Steuerungsgruppe des Projekts „Zebrastreifen – Für Kinder im Kreis Höxter“ ... 55