

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule
für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin
University of Applied Sciences
Fachbereich Sozialmanagement

Projektmanagement als Element
der Organisationsgestaltung -
dargestellt am Beispiel des pro familia Landes-
verbandes Hessen

eingereicht bei

Erstleserin: Frau Prof. Dr. Rita Grimm

Zweitleser: Herr Prof. Dr. Jürgen Holdenrieder

von: Nora Eisenbarth

Matr. Nr. 08111003

Fasanenweg 45a
65824 Schwalbach
nora.eisenbarth@web.de

Schwalbach, den 30.04.2012

Inhaltsverzeichnis

	Seite	
Abkürzungsverzeichnis	III	
Abbildungsverzeichnis	IV	
1	Einleitung	1
1.1	Entwicklungstrends im Sozialbereich und Herausforderungen für die Organisationsgestaltung	1
1.2	Fragestellung der Arbeit	2
1.3	Aufbau der Arbeit	3
2	Möglichkeiten und Ansätze der Organisationsgestaltung	4
2.1	Zum Verständnis von Organisation	4
2.1.1	Definitionen von Organisation	5
2.1.2	Zur Steuerung und Steuerbarkeit von Organisationen	6
2.2	Zum Konzept der Organisationsentwicklung	7
2.3	Zum Konzept der lernenden Organisation	8
2.3.1	Definitionen und zentrale Inhalte	8
2.3.2	Anforderungen an eine lernende Organisation	11
2.3.3	Lernarten nach Argyris/ Schön	14
2.4	Das Modell von Lotmar/ Tondeur	16
2.5	Projekte als Elemente einer lernenden Organisation	18
2.5.1	Begriffsklärungen: Projekt und Projektmanagement	19
2.5.2	Phasen des Projektmanagements	21
2.5.3	Projektorganisation	28
2.5.4	Rollen im Projektmanagement	29
2.5.5	Rückkopplung der Projekte in die Gesamtorganisation	31
3	Der pro familia Landesverband Hessen und seine Projekte	32
3.1	Aufgaben und Organisationsstruktur des pro familia Landes- verbandes Hessen	32
3.2	Herausforderungen für den pro familia Landesverband Hessen	34
3.3	Der Stellenwert von Projekten im pro familia Landesverband Hessen	36
3.4	Der organisatorische Rahmen für die Projekte des pro familia Landesverbandes Hessen	37
4	Analyse von zwei ausgewählten Projekten	38

4.1	Das Projekt „Prävention und Intervention bei sexualisierter Gewalt“	39
4.1.1	Kurzdarstellung	39
4.1.2	Analyse des Projektverlaufs	39
4.1.2.1	Ausgangssituation	39
4.1.2.2	Projektvorbereitung	41
4.1.2.3	Projektplanung	42
4.1.2.4	Durchführung	42
4.1.2.5	Projektabschluss	43
4.1.3	Analyse anhand des Modells von Lotmar/ Tondeur	44
4.1.4	Lernerfahrungen	46
4.2	Das Projekt „SexnSurf“	48
4.2.1	Kurzdarstellung	48
4.2.2	Analyse des Projektverlaufs	49
4.2.2.1	Ausgangssituation	49
4.2.2.2	Projektvorbereitung	50
4.2.2.3	Projektplanung	51
4.2.2.4	Durchführung	51
4.2.2.5	Projektabschluss	52
4.2.3	Analyse anhand des Modells von Lotmar/ Tondeur	53
4.2.4	Lernerfahrungen	56
5	Fazit	58
	Literaturverzeichnis	61
	Eidesstattliche Erklärung	65
	Tabellarischer Lebenslauf	66

Abkürzungsverzeichnis

ca.	zirka
d.h.	das heißt
d. Verf.	die VerfasserIn
DIN	Deutsche Industrienorm
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
FN	Fußnote
Hrsg.	Herausgeber
HSM	Hessisches Sozialministerium
i.d.R.	in der Regel
insbes.	insbesondere
LV	Landesverband
OE	Organisationsentwicklung
PSP	Projektstrukturplan
QM	Qualitätsmanagement
S.	Seite
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Abbildungsverzeichnis

	<u>Seite</u>
Schaubild 1: Die sechs Aspekte des Führens in einer leistungsgerichteten Organisation	17
Schaubild 2: Phasenstruktur im Projektmanagement	22
Schaubild 3 Zwei Formen der Prozesssteuerung	27
Schaubild 4 Organe des pro familia Landesverbandes Hessen	33

1 Einleitung

1.1 Entwicklungstrends im Sozialbereich und Herausforderungen für die Organisationsgestaltung

Gewerbliche Organisationen sind seit langem einer Veränderungsdynamik ausgesetzt, die, von Irritationen und Widerständen begleitet, immer stärker auch den Sozialbereich erfasst hat. Im Sozialbereich lassen sich insbesondere folgende wesentlichen Entwicklungstrends ausmachen¹:

Seit der Einführung neuer Steuerungsmodelle richtet sich die Mittelvergabe durch die öffentliche Hand auch im Sozialbereich verstärkt an Qualitäts- und Effizienzkriterien aus. Gefordert werden seither dezidierte Leistungsbeschreibungen, Qualitätsmanagementverfahren, Wirksamkeitsnachweise sowie betriebswirtschaftliches Denken und Handeln. Diese veränderten Legitimationserfordernisse bedingen z.T. umfassende Veränderungen in den Einrichtungen.

Die betriebswirtschaftlichen Steuerungsmodelle sowie die wachsende Finanznot des Sozialstaates führten dazu, dass die finanzielle Basis für viele Einrichtungen in den letzten Jahren unsicherer geworden ist und vor allem Einrichtungen mit einem vergleichbaren Angebot um knapper werdende öffentliche Fördermittel konkurrieren. Um in dieser Situation bestehen zu können und das Überleben der Einrichtung zu sichern, müssen sich die Einrichtungen um eine klare Profilbildung bemühen. Der verschärfte Wettbewerb erfordert eine Neuakzentuierung des eigenen Selbstverständnisses, eine geschickte Platzierung 'am Markt' und eine gute Präsenz in der Öffentlichkeit. Gleichzeitig wächst die Bedeutung von Kooperation und Vernetzung mit anderen Einrichtungen, um gemeinsam ein abgestimmtes und umfassendes Leistungsangebot sicherzustellen und Doppelstrukturen zu vermeiden.

Bei der Profilbildung und Weiterentwicklung des Leistungsangebotes sind veränderte Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppen von zentraler Bedeutung. Als Antworten auf neue gesellschaftliche Probleme und veränderte Lebensbedingungen sind neu konzipierte, aktuelle Angebote gefragt. Darüber hinaus haben demographische Entwicklungen die Nachfrage verändert. Diese Trends gilt es frühzeitig wahrzunehmen und in den Leistungsangeboten zu berücksichtigen.

Im Prinzip gab es diese Veränderungserfordernisse schon immer. Neu jedoch sind die umfassende Ausdehnung der ökonomischen Marktgesetze mit dem Primat des betriebswirtschaftlichen Effizienzdenkens auf den Sozialsektor und auch die Geschwindigkeit dieses Wandels.

¹ vgl. Schiersmann, 2000, S. 22-32, vgl. Merchel, 2005, S. 13-19

Um in diesem Umfeld zu bestehen, wird auch für Sozialorganisationen ´der Wandel zum Alltag´,² und Fragen der Organisationsgestaltung finden sich fortwährend auf der Agenda.

1.2 Fragestellung der Arbeit

Ansätze, den organisatorischen Wandel systematisch zu gestalten, gehen in die 40er Jahre zurück und haben sich als Konzepte der Organisationsentwicklung und der lernenden Organisation ausdifferenziert. Lange hielt sich die Vorstellung, Wandel sei nur von Zeit zu Zeit zwischen Perioden von Stabilität erforderlich. Diese Konzepte sind mittlerweile überholt. Heute geht es darum, die Bedingungen für permanente und systematische Veränderung im Sinne einer lernenden Organisation zu schaffen.

In der Managementpraxis werden organisatorische Herausforderungen oft in Form von Projekten bearbeitet (OE-Projekte, Innovationsprojekte, Kostensenkungsprojekte, QM-Projekte usw.). Ein Grund dafür ist, dass „(i)m Umgang mit dem Wandel ... organisatorische Kompetenzen wie Flexibilität, Kreativität, Innovationsfähigkeit und -bereitschaft, aber auch Geschwindigkeit und Entscheidungsfähigkeit eine wichtige Rolle (spielen)“³ und klassische Organisationsstrukturen damit tendenziell überfordert sind. Projekte scheinen hierfür eine geeignetere Organisationsform zu bieten. Wahren und Schreyögg/ Noss sehen in Projekten sogar den wichtigsten Ansatzpunkt für organisationales Lernen.⁴

Im Kontext der Herausforderungen, die der pro familia Landesverband Hessen bewältigen muss, konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf das Projektmanagement des Verbandes. Auch pro familia Hessen nutzt Projekte seit geraumer Zeit, etwa um das eigene Leistungsportfolio auf veränderte Bedarfe auszurichten oder auch um die Leistungsfähigkeit der Organisation (z.B. durch die Einführung eines Qualitätsmanagements) zu verbessern. Zunächst ist es erforderlich, die prinzipiellen Möglichkeiten für den gesteuerten Wandel von Organisationen zu prüfen und Ansatzpunkte auf der Ebene theoretischer Managementkonzepte zu finden. Für das Thema der Arbeit besonders relevant ist die Frage, wie dort der Beitrag von Projekten für die Organisationsentwicklung eingeschätzt wird. Wie ist Entwicklung im Sinne eines organisationalen Lernens überhaupt vorstellbar, und wie können Projekte dies fördern? Was ist für das Projektmanagement zu beachten? Welche Orientierungen und Modelle bieten sich an, um das Projektmanagement von pro familia praktisch anzuleiten? Wie findet pro familia die ´richtigen´ Ansatzpunkte für die Projekte, und wie können sie in der dezentralen Organisation des Landesverbandes professionell

² Der Aphorismus „Nichts ist so beständig wie der Wandel“ geht schon auf Heraklit zurück, ist in der Managementdiskussion aber immer noch aktuell

³ Bea/ Scheurer/ Hesselmann, 2011, S.4

⁴ wiedergegeben nach Schiersmann, 2000, S. 40

geplant und durchgeführt werden? Wenn das organisationale Lernen gerade durch Projekte gefördert werden kann (wie die Theorie behauptet), dann ist zu fragen, was dies im konkreten Einzelfall bedeutet und was dafür getan werden muss.

Unter dem Fokus des organisationalen Lernens unterzieht die vorliegende Arbeit exemplarisch zwei Projekte des pro familia Landesverbandes einer eingehenderen Analyse. Der gesamte Projektprozess wird untersucht im Hinblick auf Erfolge und Erfolgshindernisse. Das besondere Interesse liegt auf der Frage, wie Lernerfahrungen für zukünftige Projekte des pro familia Landesverbandes nutzbar und darüber hinaus für die Gesamtorganisation verfügbar gemacht werden können.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich grob in eine Aufbereitung relevanter theoretischer Ansätze zum Thema Organisation und Organisationsveränderung sowie eine praxisbezogene Anwendung dieser Konzepte auf die Organisation und das Projektmanagement des pro familia Landesverbandes Hessen.

Zunächst werden im Kapitel 2 die für die Fragestellungen der Arbeit relevanten Begriffe und Theoriekonzepte vorgestellt. Im Einzelnen findet sich dort eine Klärung des Verständnisses von Organisation, Organisationsentwicklung und lernender Organisation sowie eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Verständnis von Projekt und Projektmanagement.

Kapitel 3 stellt den pro familia Landesverband Hessen vor. Betrachtet werden aktuelle Rahmenbedingungen, Aufgaben und Organisationsstruktur. Der Stellenwert und organisatorische Rahmen für die Projektarbeit werden beleuchtet.

Im Kapitel 4 werden unter dem Gesichtspunkt des organisationalen Lernens zwei aktuelle Projekte des Landesverbandes skizziert: das Projekt „SexnSurf“ und das Projekt „Prävention und Intervention bei sexualisierter Gewalt“. Diese beiden Projekte werden im Hinblick auf die Fragestellung der Arbeit ausgewertet. Das Führungsmodell von Lotmar/ Tondeur wird herangezogen, um die Projekte in ihrer Entwicklungsdynamik zu analysieren. Es wird herausgearbeitet, welchen Beitrag die Projekte im Sinne einer lernenden Organisation für den pro familia Landesverband leisten.

Kapitel 5 liefert ein Fazit der gesamten Untersuchung.

2 Möglichkeiten und Ansätze der Organisationsgestaltung

Am Anfang dieser Betrachtungen soll die Auseinandersetzung mit dem Begriffsverständnis von 'Organisation' stehen. Von besonderem Interesse ist eine systemische Betrachtung und dabei das Verständnis von Organisation als lebendes System, das sich in permanentem Austausch mit seiner Systemumwelt verändert. Veränderung als Konstante von Organisationen lenkt den Blick auf Managementkonzepte zur Organisationsgestaltung. Als besonders bedeutsam scheinen hier die Ansätze der Organisationsentwicklung (OE), die in vielfältiger Ausprägung seit Jahrzehnten die Managementpraxis beeinflusst haben. Angesichts des hohen Veränderungsdrucks im Austausch der Organisation mit ihrer Umwelt rückte die Frage in den Vordergrund, wie Organisationen diese Dynamik nach innen verarbeiten, um die eigene Fähigkeit zum Umgang mit dieser Dynamik zu steigern und damit handlungsfähig zu bleiben. Überlegungen dazu sind in die Konzepte der 'Lernenden Organisation' eingeflossen.

Der Kurt Lewin zugeschriebene Leitsatz für Theoriebildung „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie“⁵ hat nicht dazu geführt, dass jede „gute Theorie“ in der Praxis schon anwendbar wäre. Auch die hier herangezogenen Arbeiten zur 'Lernenden Organisation' lassen konkrete Anwendungshinweise für die Praxis eher vermissen. Deshalb greifen wir für die Zwecke dieser Arbeit auf das Führungsmodell von Lotmar/ Tondeur zurück, das als anwendbare Orientierung für das Management von komplexen Lernprozessen in einer Organisation nützlich scheint.

In der Managementpraxis werden Erfordernisse der Veränderung meistens in Form von Projekten bearbeitet (OE-Projekte, Innovationsprojekte, Kostensenkungsprojekte, QM-Projekte usw.). Deshalb rundet die Auseinandersetzung mit Projekten und Projektmanagement als Instrumente einer 'lernenden Organisation' die Gedankenführung in diesem Kapitel ab.

2.1 Zum Verständnis von Organisation

Das Phänomen Organisation wird aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen betrachtet. Neben der Betriebswirtschaftslehre sind es vor allem die Soziologie, Biologie, Psychologie und Kybernetik. Aus allen diesen Perspektiven sind Elemente in das heutige Verständnis von Organisationen und Organisationsentwicklung eingeflossen.

⁵ siehe den Verweis unter <http://de.wikiquote.org/wiki/Theorie> [Aufruf vom 10.3.2012] auf Kurt Lewin, Problems of Research in Social Psychology, in: Field Theory in Social Science; Selected Theoretical Papers, D. Cartwright (Hrsg.), Harper & Row, New York 1951. S. 169

2.1.1 Definitionen von Organisation

Die grundlegende Frage, was unter einer 'Organisation' zu verstehen ist, wird in der Literatur je nach theoretischer Perspektive sehr unterschiedlich beantwortet.⁶ Obwohl jeder Einzelne alltägliche praktische Erfahrungen mit Organisationen hat und selbst Mitglied in mehreren davon sein kann, bleibt 'Organisation' eine „Abstraktion (ohne, d. Verf.) gegenständliches Äquivalent. (...) Wir können sie weder anfassen, noch als Ganzes sehen und auch nicht hören.“⁷ Selbst die Fragen, wo eine Organisation endet und eine andere beginnt (man denke z.B. nur an die Zulieferungsketten in der Automobilindustrie) oder wer noch dazu gehört und wer schon nicht mehr, sind heutzutage immer schwerer zu beantworten.

In der Organisationstheorie wird der Begriff 'Organisation' in mindestens zwei Bedeutungen verwendet.⁸ In einem *institutionellen* Sinn wird das ganze Gebilde - z.B. ein Unternehmen, eine Behörde, eine Schule – als Organisation verstanden; in einem *instrumentellen* Sinn liegt der Fokus auf dem inneren Gefüge, das ein solches Gebilde hat, damit es funktioniert – ein Unternehmen *hat* eine bestimmte Organisation.

Eine praktikable, beide Dimensionen umfassende Definition bieten Kieser/ Walgenbach an, wenn sie Organisationen als „soziale Gebilde (verstehen, d. Verf.), die dauerhaft ein Ziel verfolgen und ... eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (im Original mit Hervorhebungen).⁹ Damit ist eine Organisation über das Bündel der Merkmale 'Ziel', 'dauerhaft', 'Mitglieder', 'formale Struktur' und 'Aktivitäten der Mitglieder' gekennzeichnet. Zusammen ermöglichen diese Merkmale, eine Organisation von anderen Organisationen sowie Phänomenen, die keine Organisation darstellen (z.B. Warteschlange im Supermarkt), abzugrenzen. „Die Grenze zwischen Organisation und Umwelt ist weder naturhaft gegeben noch bloß zufällig, sie ist absichtsvoll hergestellt und weist ein gewisses Maß an Stabilität auf. Eine Organisation kann nur bestehen, wenn es ihr gelingt, eine Grenze zur Umwelt aufrecht zu erhalten. Dabei kann sich die Grenze immer wieder verändern.“¹⁰ Ohne diese Grenze schwimmt die Organisation mit ihrer Umwelt; erst die Grenze konstituiert die Organisation, ist Voraussetzung ihrer Identität und ermöglicht den Aufbau ihrer Ordnung. Die Betrachtung der Organisation in den Wechselwirkungen mit ihrer Systemumwelt verdankt sich den systemtheoretischen Beiträgen vor allem von Willke und Luhmann. Sie hat weitreichende Auswirkungen für die Aufgaben des Managements heutiger Organisatio-

⁶ für eine weiterführende Auseinandersetzung mit den wichtigsten Organisationstheorien vgl. Kieser/ Walgenbach, 2010, S. 29-63

⁷ Wöhrle, 2000, S. 6-7

⁸ vgl. dazu und zum Nachfolgenden Schreyögg, 2008, S. 4-10

⁹ Kieser/ Walgenbach, 2010, S 6

¹⁰ Schreyögg, 2008, S. 9; vgl. auch Wöhrle, 2000, S. 16

nen: Es muss diese Grenze aktiv bearbeiten und die Funktionsfähigkeit der Organisation im Rahmen der „immer prekären Umweltbezüge()“ bewahren.¹¹

2.1.2 Zur Steuerung und Steuerbarkeit von Organisationen

Die Systemtheorie liefert einen Beitrag zum Verständnis von Organisationen, der für die Organisationsgestaltung, das heißt die Frage der Steuerung bzw. Steuerbarkeit eine große Rolle spielt. Bis jetzt wurde implizit angenommen, dass Organisationen steuerbar sind und diese Aufgabe dem Management originär zufällt. Derartige Überlegungen folgen einem handlungstheoretischen Steuerungsbegriff, wie er z.B. von Renate Mayntz herausgearbeitet wurde. Demnach bedeutet 'Steuerung' eine „absichtsvolle Beeinflussung sozialer Systeme“.¹² In der systemtheoretischen Betrachtung Luhmanns wird allerdings eine solche unmittelbare Steuerungsmöglichkeit verneint. Luhmann betrachtet Organisationen als soziale Systeme, die operativ geschlossen sind – der Begriff dafür ist 'autopoietisch', d.h. sich selbst erzeugend¹³ – und damit als autonom gegenüber ihrer jeweiligen Umwelt gelten können. Trotz ihrer Selbstbezogenheit und Geschlossenheit sind soziale Systeme nicht abgekoppelt von ihrer Umwelt und können unter bestimmten Umständen von ihr beeinflusst werden. Demnach „sind (...S)ysteme ihrer Umwelt gegenüber insofern offen, als sie sich von ihr irritieren und dadurch (...) anregen lassen, aber was immer von außen auf sie einwirkt, wird erst dann relevant, wenn es vom System (...) transformiert (...) wird.“¹⁴ Die Irritation von außen kann also im Innern des Systems eine Spannung bzw. Differenz erzeugen. Entscheidend ist, „dass diese Differenz *vom System selbst* (Hervorhebung im Original) und mit systemeigenen Operationen reproduziert wird.“¹⁵ Die Systemtheoretiker Willke, Ulrich und Teubner haben den Steuerungsbegriff Luhmanns erweitert. Für sie ist Steuerung sowohl innerhalb eines Systems als auch auf dem indirekten Weg einer Veränderung der für das zu steuernde System entscheidungsrelevanten Rahmenbedingungen möglich. Dafür haben sie das Konzept der 'Kontextsteuerung' entwickelt.¹⁶ Organisationen können nach diesem Verständnis sowohl als geschlossene und stabile wie auch als offene und gegenüber den Anforderungen ihrer Umwelt veränderungsbereite

¹¹ vgl. Schreyögg, 2008, S. 12

¹² Mayntz 1996, zitiert nach Fischer, 2009, S. 56

¹³ das Autopoiese-Konzept stammt aus den Naturwissenschaften. Die Konstruktivisten Maturana und Varela haben es als Erklärungsansatz für biologische Phänomene aufgegriffen und meinen damit Systeme, „die ihre eigenen Elemente mit Hilfe eben dieser Elemente erzeugen, aus denen sie bestehen. Dieser Gedanke der Selbstbezogenheit wird auch als 'Selbstreferentialität' bezeichnet.“ (Schiersmann, 2000, S.47)

¹⁴ Fischer, 2009, S. 29

¹⁵ Luhmann, 2000, zitiert in Fischer, 2009, S. 29, Fußnote 10; Luhmann bleibt dennoch skeptisch gegenüber der Beeinflussbarkeit eines sozialen Systems durch seine Umwelt; Fischer spricht von Luhmanns „radikalem Steuerungspessimismus“; vgl. Fischer, 2009, S. 356

¹⁶ vgl. dazu Fischer, 2009, S. 356-359

soziale Systeme gelten und „müssen das Kunststück vollbringen, (...) die Balance zwischen Offenheit und Geschlossenheit (im Original hervorgehoben) immer wieder neu zu bestimmen und an neuen inneren und äußeren Verhältnissen auszurichten. (...) Sie müssen Selbstreferenz systematisch mit Fremdreferenz verkoppeln.“¹⁷ Vom Ausmaß, in dem das gelingt, hängt für Merchel entscheidend das Überleben einer Organisation ab. Merchel sieht drei Voraussetzungen dafür, dass die Organisation eine Irritation aus ihrem Umfeld tatsächlich aufgreift und daraus Veränderung zustande kommt:

- Der Impuls hat einen ausreichenden Grad an Komplexität und Intensität, damit er überhaupt als relevant wahrgenommen wird.
- Maßgebliche, ausreichend mit Macht und Autorität ausgestattete Mitglieder der Organisation selbst geben dem Impuls Bedeutung und stoßen einen Veränderungsprozess an.
- Die Organisation verfügt über Beobachtungsverfahren, die es ihr erlauben, Umweltveränderungen kontinuierlich im Bewusstsein zu halten.¹⁸

2.2 Zum Konzept der Organisationsentwicklung

Der Begriff „Organisationsentwicklung“ (OE) wurde Ende der 1950er Jahre geprägt.¹⁹ Nach Merchel werden unter diesem Etikett Konzepte, Modelle und Handlungsvorschläge erörtert, die die Gestaltung von Organisationen und mögliche Veränderungsmodalitäten thematisieren. Merchel unterscheidet OE im weiteren Sinne (als permanente Weiterentwicklung lebender Systeme) von OE im engeren Sinne (als intendierten, bewusst gesteuerten Wandel).²⁰ Im Folgenden wird OE in diesem engeren Verständnis verwendet. Auch die Gesellschaft für Organisationsentwicklung²¹ definiert OE in diesem engeren Sinne „als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen“ und sieht die Besonderheit darin, dass dieser Prozess „auf (dem) Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung (beruht).“²²

In der Literatur und im allgemeinen Sprachgebrauch werden Begriffe wie Organisationsentwicklung, Organisationsgestaltung oder Organisationsveränderung nicht trennscharf und zum Teil synonym verwendet. In den letzten 15-20 Jahren hat sich im deutschsprachigen Raum der Begriff „Change Management“ sehr stark in den Vordergrund geschoben.

¹⁷ Merchel, 2005, S. 14 unter Verweis auf Girschner, 1990

¹⁸ Vgl. Merchel, 2005, S. 14-15

¹⁹ Vgl. Freimuth/ Barth, 2011, S. 5

²⁰ Merchel, 2005, S. 31-37

²¹ die GOE wurde 1980 gegründet

²² von Rosenstiel 2000 zitiert nach Merchel 2005; S. 32

ben.²³ Auf eine weitergehende Abgrenzung und Analyse soll an dieser Stelle jedoch verzichtet werden, zumal beide Begriffe in keinem grundlegenden Widerspruch mit dem hier zugrunde gelegten engeren OE-Verständnis nach Merchel stehen.

Die Grundlagen für das heutige Verständnis der OE hat vor allem Kurt Levin in den 1940er Jahren geschaffen.²⁴ Seither wurde eine Vielzahl von Konzepten entwickelt, alle mit dem Ziel, Organisationen möglichst strukturiert und zielgerichtet zu verändern. Allerdings – so merkt Freimuth an – sei es in Deutschland, anders als in den USA, bis heute nicht gelungen, die verschiedenen Ansätze zu einem einheitlichen Grundverständnis oder gar kohärenten Konzept zusammen zu führen.²⁵ Gemeinsam ist den Ansätzen dennoch das Grundverständnis von Organisationen als nicht-triviale Systeme, in denen die Wirkungen von Steuerungsimpulsen nicht vorhersehbar sind (im Gegensatz zur Maschine, die in diesem Sinne ein triviales System darstellt). Wie schon unter 2.1.2 ausgeführt, ist nach dem systemtheoretischen Verständnis OE²⁶ als Steuerung von außen im Grunde nicht möglich. Möglich sind Interventionen, die das System zu Eigenaktivitäten anregen, ohne jedoch genau definierte Ziele erreichen oder vorgeben zu wollen. Demnach zielt OE ab auf die Erweiterung der Selbststeuerungsfähigkeit des Systems.

2.3 Zum Konzept der lernenden Organisation

2.3.1 Definitionen und zentrale Inhalte

In der Debatte um die Veränderungsfähigkeit von Organisationen kommt den Konzepten zum 'Organisationslernen', 'organisationalen Lernen' bzw. zur 'lernenden Organisation' eine besondere Bedeutung zu. Nach ersten Veröffentlichungen in den 70er Jahren²⁷ verhalf Peter Senge diesen Ansätzen in den 90er Jahren mit seinem Werk 'Die fünfte Disziplin' zu großer Verbreitung.²⁸

Auch für die 'lernende Organisation' gibt es, wie schon für 'Organisation' und 'Organisationsentwicklung' angemerkt, keine einheitliche Definition. Unterschiedliche Ansätze mit divergierenden Begründungszusammenhängen und Zielperspektiven entstammen unter-

²³ die Urheberschaft für diese Wortschöpfung beanspruchen Klaus Doppler und Christoph Lauterburg für sich. Der Begriff Change Management stößt bei einigen Autoren auf entschiedene Ablehnung vgl. Trebesch/ Minx 2011, S.22; vgl. auch Wimmer 2004, S. 38

²⁴ vgl. Wimmer 2004, S. 28

²⁵ Freimuth 2005, S. 10-11. Eine nüchterne Bilanz dieses Prozesses der Theoriebildung ziehen Freimuth/ Barth. Dass die OE lange nicht und erst in jüngster Zeit allmählich Eingang in die Betriebswirtschafts- und Managementlehre fand, habe die Theoriebildung ebenfalls nicht gefördert; vgl. Freimuth/ Barth, 2011, insbes. S. 9-12

²⁶ Die systemischen Konzepte der OE greifen vor allem auf Beiträge zur Systemtheorie (z.B. Niklas Luhmann, Helmut Willke), Chaostheorie (z.B. Jürgen Kriz) sowie der Kommunikationsforschung (z.B. Paul Watzlawick) zurück. eingehender dazu vgl. Ellebracht/ Lenz/ Osterhold 2009, S. 27-35

²⁷ Schiersmann, 2000, S. 37 verweist auf March/Olsen, 1976; Argyris/Schön, 1978; Duncan/Weiss, 1979;

²⁸ Senge, 2011 (im englischen Original von 1990)

schiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen und sind konzeptionell kaum kompatibel; eine übergeordnete interdisziplinäre Rahmentheorie fehlt.²⁹ Ungeachtet aller theoretischen und konzeptionellen Divergenzen und Unklarheiten haben sich die Begriffe ‚lernende‘ bzw. ‚lernfähige Organisation‘, ‚Organisationslernen‘ und ‚organisationales Lernen‘ etabliert. Wer hinter den Begriffen bereits konkrete und umsetzungsfähige Managementkonzepte erwartet, wird allerdings enttäuscht. Dass die Idee der lernenden Organisation sich in der aktuellen Managementdiskussion großer Beliebtheit erfreut und in der Literatur breit aufgegriffen wurde, weist auch auf einen Wirkmechanismus hin, mit dem sich Kieser/ Walgenbach unter dem Stichwort der „Organisationsmoden“ eingehender auseinandersetzen.³⁰ Sie zählen zu den Elementen, aus denen solche Managementtrends entstehen, u.a. eine „Mischung von Einfachheit und Mehrdeutigkeit“ und eine Bildersprache, die dem „gesunden Menschenverstand unmittelbar (einleuchtet)“.³¹ Die Vagheit der Begriffe sei aber durchaus funktional, denn die Essenz bestehe in ihrer Verwendbarkeit als *Leitbilder*: „Es sind einfache, auf wenige Prinzipien reduzierte Vorstellungen von der ‚richtigen Richtung‘ (...). Leitbilder sind einerseits ‚griffig‘ - mit ihrer Hilfe lässt sich leicht angeben, ‚worauf es ankommt‘-, gleichzeitig aber auch mehrdeutig, weil sie bei den Zielen verharren und Lösungen nur sehr grob skizzieren (Hervorhebungen im Original).“³²

In diesem Sinne kann den Konzepten der Lernenden Organisation zwar mangelnde Konkretetheit in der Umsetzung vorgehalten werden, als Leitbild für eine sinnvolle Entwicklungsorientierung haben sie dennoch ihre Bedeutung.

Merchel plädiert für die Schärfung des Begriffs, um die Notwendigkeit des stetigen aktiven Lernens im Sinne einer „auf Dauer gestellte(n) Organisationsentwicklung“ zu betonen; für ihn kommt das im Begriff der ‚lernfähigen‘ Organisation angemessener zum Ausdruck als bei ‚lernender Organisation‘.³³

Grundsätzlich stellt sich dabei die Frage, ob und wie *Organisationen* lernen können; schließlich wird diese Fähigkeit üblicherweise nur Individuen zugeordnet. „Kann die Organisation eine eigene Lernfähigkeit herausbilden, die man sich anders vorstellen kann als die Zusammenfassung bzw. Bündelung individueller Lernvorgänge der Organisationsmitglieder? Lernt ‚die Organisation‘ oder lernen die einzelnen Menschen in Organisationen?“³⁴ Wenn Lernen als Fähigkeit auf Ebene der Organisation angesiedelt wird, kann dies verstanden werden als

²⁹ vgl. Schiersmann, 2000, S. 37

³⁰ vgl. Kieser/ Walgenbach, 2010, S. 379-384

³¹ Kieser/ Walgenbach, 2010, S. 381

³² Kieser/ Walgenbach, 2010, S. 382

³³ Merchel, 2005, S. 141-144;

³⁴ Merchel. 2005, S. 145

- Veränderung eines von allen Organisationsmitgliedern geteilten konsensfähigen Wissens;
- Veränderung des Erfahrungs-, Konzept-, Planungs- und Handlungswissen eines gesamten Lernsystems.³⁵

Individuelle Lernprozesse stellen in jedem Fall die Voraussetzungen für organisationales Lernen dar. Sie sind zwar noch keine Garantie, dass die Organisation lernt, wohl aber die unverzichtbare Bedingung dafür. Erst wenn individuelles Lernen systematisch zusammengeführt wird, entsteht ein Lernprozess innerhalb der Organisation, und dieser ist dann mehr als die Summe der individuellen Lernprozesse.³⁶ Schreyögg weist auf eine Wechselwirkung zwischen Individuum und Organisation hin. Danach sind organisationale Lernprozesse nicht als lineare Folgeschritte zu verstehen (zunächst lernt das Individuum, danach vollzieht sich sukzessive ein Lernen der Organisation). Vielmehr bietet die Organisation von vornherein schon den Rahmen und Anlass für das Lernen. Das Individuum lernt als Organisationsmitglied also von vornherein ´organisatorisch´. „Organisatorisches Lernen ist dann der Prozess, in dem Organisationen Wissen erwerben, in ihrer Wissensbasis verankern und für zukünftige Problemlösungserfordernisse hin neu organisieren. So wird die Vorstellung, dass Organisationen durch ihre Kognitionen ein spezifisches Wissen aufbauen, zu einem entscheidenden Fixpunkt für eine Theorie des organisatorischen Lernens, und die Fähigkeit einer Organisation, dieses Wissen zu entwickeln, zur Leitidee für den Begriff der organisationalen Lernfähigkeit und damit zugleich für den Begriff des organisatorischen Wandels.“³⁷

Es finden sich durchaus auch zweifelnde Stimmen, ob Organisationen als Subjekte betrachtet werden können, auf die der Lernbegriff im engeren Sinne Anwendung finden kann: „Insbesondere aus einer handlungstheoretischen Perspektive ... wird man stärker die Individuen als Subjekte von Lernvorgängen in den Mittelpunkt stellen und das Organisationslernen als ein daraus hervorgehendes oder daran eng angekoppeltes Ereignis interpretieren“.³⁸

Neben der individuellen und der organisationalen verweist vor allem Senge noch auf eine dritte Lernebene, nämlich das Lernen von Teams. Senge geht davon aus, dass das Lernen in der Gruppe von einem individuellen zu einem kollektiven Vorgang wird, ohne jedoch klar konzeptionell herauszuarbeiten, wodurch sich das Teamlernen bzw. das Organisationslernen von der Gesamtheit der individuellen Lernprozesse der einzelnen Organi-

³⁵ vgl. Schiersmann, 2000, S. 38, unter Verweis auf Duncan/Weiss, Argyris/Schön und Geissler 1995

³⁶ vgl. Senge, 2011, S. 153; Merchel, 2005, S. 147

³⁷ Schreyögg 2008 S. 440; vgl. auch S. 442

³⁸ Merchel, 2005, S. 145-146

sationsmitglieder unterscheidet.³⁹ Auch Pawlowsky/Neubauer schreiben der Gruppe eine besondere Bedeutung als lernförderlicher Rahmen für den Einzelnen und als „Vorstufe organisationalen Lernens“⁴⁰ zu.

Merchel weist darauf hin, dass organisationales Lernen nicht unbedingt bedeuten müsse, dass alle Organisationsmitglieder gleichermaßen intensiv in Lernvorgänge eingebunden seien: „Dies ist zwar das Ideal einer lernfähigen Organisation, und mit der Anzahl lernbereiter Organisationsmitglieder steigen selbstverständlich auch das Lernpotenzial und die Lernintensität der Organisation.“⁴¹ Darüber hinaus regt er an, auch das organisationsübergreifende Lernen etwa in Netzwerken mit zu berücksichtigen.⁴² Damit wäre eine weitere Ebene, nämlich die des interorganisationalen Lernens angesprochen.⁴³

Vor dem Hintergrund des bisher Gesagten kann als „Lernen“ von Organisationen gelten,

- „dass diese ihre Bereitschaft intensivieren, sich in ihren Sichtweisen und in ihren Gewohnheiten irritieren zu lassen, und darüber hinaus
- Vorkehrungen treffen, um solche Irritationen bewusst und relativ kontinuierlich herbeizuführen, sowie
- die Bewertung dieser Irritationen systematisch in die weitere Organisationsgestaltung einzubeziehen (Hervorhebungen im Original).“⁴⁴

2.3.2 Anforderungen an eine lernende Organisation

Schreyögg verweist auf einen weiteren zentralen Aspekt, wenn er feststellt, dass organisationales Lernen mehr beinhaltet, als vorhandenem Wissen additiv neues hinzuzufügen. Ein Aspekt organisationalen Lernens ist für ihn immer auch das *Verlernen* bestehender Orientierungen. „Was organisatorisches Lernen auszeichnet, ist ganz wesentlich die in einer Organisation verankerte Dauerbereitschaft, Neuem und Kontingentem durch Änderung bereits gelernter Erwartungs- und Kognitionsmuster zu begegnen.“⁴⁵

Konkretere Hinweise, wie das Lernen von Organisationen umgesetzt werden kann, finden sich in der Literatur allerdings eher selten. Unter Verweis auf Wimmer listen Glatz/ Graf-Götz Ansatzpunkte auf, nach denen Organisationen ihre Lernfähigkeit gezielt fördern können. Dazu müssen sie

³⁹ vgl. Schiersmann 2000, S. 38

⁴⁰ Pawlowsky/ Neubauer, 2001, S. 270

⁴¹ Merchel, 2005, S. 148

⁴² Merchel, 2005, S. 153

⁴³ eingehender dazu vgl. Liebsch, 2011, S. 98-113; vgl. auch Prange, 1996, S. 192-196

⁴⁴ Vgl. Merchel, 2005, S. 149

⁴⁵ Schreyögg, 1999, zitiert nach Merchel, 2005, S. 149. Gerade Kontingenz, verstanden als Mehrdeutigkeit, immanente Unsicherheit in Entscheidungssituationen, ist zu einem Kernthema der systemischen Auseinandersetzung mit Führung geworden, vgl. dazu auch Krusche, 2008, insbes. S. 11 sowie S. 20-25

- „ihre relevanten Umwelten (Kundenverhalten, Branchenentwicklung, Konkurrenz; wichtige Know-How-Felder ...) sorgsam beobachten,
- für eine Wissensbasis sorgen, die zur Aufrechterhaltung ihrer Leistungsfähigkeit benötigt wird,
- ihre Fehler als Lernquellen zu nutzen verstehen,
- Führungs- und Kooperationsstrukturen entwickeln, in denen Lernimpulse aufgegriffen und umgesetzt werden können,
- fachübergreifende und projektbezogene Formen der Zusammenarbeit pflegen,
- periodische Schleifen der Selbstreflexion einbauen,
- ein innovationsförderndes Personalmanagement einsetzen und
- Probleme nicht personalisieren, sondern für kollektives Lernen nutzen (Hervorhebungen im Original).“⁴⁶

Exkurs: Die Lernende Organisation nach Peter M.Senge

Der amerikanische Organisationsforscher und Organisationsberater Peter M.Senge⁴⁷ benennt in Anlehnung an die Welt des Sports fünf „Disziplinen“, in denen Organisationen erfolgreich sein müssen, damit organisationales Lernen stattfinden kann. Wie SportlerInnen ihre Disziplin trainieren, damit sie besser werden und Spitzenleistungen erzielen, so können und sollen auch Organisationen die fünf Disziplinen der Lernenden Organisation trainieren und beherrschen. Senge umreißt als vier Kerndisziplinen

Personal Mastery

Hiermit bezeichnet Senge die Fähigkeit der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung, die Menschen dazu verhilft, ihre eigenen Ziele konsequent zu verfolgen. Nur durch Offenheit Neuem gegenüber und der Bereitschaft zu lebenslangem Lernen kann dies gelingen. Diese Disziplin ist laut Senge die ‚geistige Grundlage‘ jeder lernenden Organisation. Die Einstellung einer Organisation zum Lernen kann immer nur so gut sein wie die ihrer Mitglieder.

Mentale Modelle

„Mentale Modelle sind tief verwurzelte Annahmen, Verallgemeinerungen oder auch Bilder und Symbole, die großen Einfluss darauf haben, wie wir die Welt wahrnehmen und wie wir handeln“. ⁴⁸ Für das Lernen von Organisationen können mentale Modelle fördernd, aber auch sehr hinderlich sein.

⁴⁶ Vgl. Glatz/ Graf-Götz, 2011, S. 270-271

⁴⁷ Senge, 2011

⁴⁸ Senge, 2011, S. 18

Senge fordert dazu auf, sich die eigenen Realitätswahrnehmungen bewusst zu machen und sie einer kritischen Betrachtung zu unterziehen. Dies gelingt durch zwischenmenschliche Kommunikation, in der deutlich wird, was die MitarbeiterInnen einer Organisation denken, und die Beteiligten ihr Denken für die Einflüsse anderer öffnen.

Gemeinsame Visionen

Hier spricht Senge die Bedeutung von Leitbildern an. Über gemeinsame Visionen werden gemeinsame Ziele, Wertvorstellungen und Botschaften formuliert, an denen sich Organisationen ausrichten können. Dieser Kerndisziplin schreibt Senge motivierende Bedeutung zu. „Wenn eine echte Vision vorhanden ist (im Gegensatz zu den allseits bekannten ´Visions- Erklärungen´), wachsen die Menschen über sich selbst hinaus: Sie lernen aus eigenem Antrieb und nicht, weil man es ihnen aufträgt.“⁴⁹ Visionen haben für Senge die Kraft, ein Gefühl ´gemeinsamer Bestimmung´ bei den Mitgliedern einer Organisation zu erzeugen.

Team-Lernen

Senge hebt die Bedeutung von Teams in Organisationen und die Notwendigkeit des ´richtigen´ Lernens in Teams hervor. Für ihn sind Teams zentraler Bestandteil der lernenden Organisation, „weil Teams, nicht einzelne Menschen, die elementare Lerneinheit in heutigen Organisationen bilden. (...) Nur wenn Teams lernfähig sind, kann die Organisation lernen.“⁵⁰

´Richtiges´ Teamlernen heißt für Senge, dass die Teammitglieder in der Lage sind, im Dialog eigene Annahmen aufzugeben und sich stattdessen auf ein gemeinsames Denken einzulassen. Der Dialog kommt hier in seiner ursprünglichen griechischen Bedeutung zum Tragen als „das ungehinderte Fluten von Sinn (...), wodurch diese (die Gruppe, d. Verf.) zu Einsichten gelangen kann, die dem Einzelnen verschlossen sind.“⁵¹

Die Kunst, zu einem ´richtig´ lernenden Team zu werden, liegt darin, das häufig vorhandene Abwehrverhalten (Machtspiele, Tabus, etc.) der Teammitglieder zu überwinden. Wird dieses Abwehrverhalten erkannt und diese Energie stattdessen positiv genutzt, kann ein Team seine Lernfähigkeit erhöhen.

Die Verbindungen und Wirkungsbezüge zwischen den genannten vier Kerndisziplinen kommen in der fünften Disziplin, dem Systemdenken, zum Tragen. Systemdenken ist für Senge die Voraussetzung, dass die Kerndisziplinen für die Lernende Organisation von Nutzen sein können. „Sie ist die integrative Disziplin, die alle miteinander verknüpft und

⁴⁹ Senge, 2011, S. 20

⁵⁰ Senge, 2011, S. 21

⁵¹ Senge, 2011, S. 20

sie zu einer ganzheitlichen Theorie und Praxis zusammenführt. Sie verhindert, dass die einzelnen Disziplinen zu isolierten technischen Spielereien verkommen oder als neuester Mode-Tick der Organisation abgetan werden. Ohne eine Systemorientierung fehlt uns die Motivation, genauer zu untersuchen, wie die einzelnen Disziplinen sich wechselseitig beeinflussen.⁵² Allerdings kann auch das Systemdenken sein Potenzial nur dann entfalten, wenn eine Organisation die vier Kerndisziplinen entwickelt hat.

Konkrete Hinweise, wie die fünf Disziplinen in eine Organisation integriert werden können, finden sich in Senges Konzept nicht. So stellt Merchel fest, dass Senge zwar einen wesentlichen Beitrag zur Verbreitung der „Formel“ lernende Organisation geliefert habe, ohne jedoch wesentlich neue inhaltliche Aspekte hinzuzufügen.⁵³

2.3.3. Lernarten nach Argyris/ Schön

Argyris/ Schön haben eine in der Literatur breit rezipierte Unterscheidung von drei Arten produktiven Lernens vorgenommen. Sie differenzieren drei Tiefendimensionen organisationalen Lernens:⁵⁴

1. Einschleifen-Lernen oder Single-loop-learning⁵⁵

Hier handelt es sich um instrumentales Lernen, das zu einer Leistungsverbesserung bei den Aufgaben der Organisation führt. Die Vorgehensweisen zur Zielerreichung werden verändert, die Ziele, Wertvorstellungen und Normen selbst bleiben unverändert. Merchel bezeichnet diese Lernebene als „Anpassungslernen innerhalb eines vorhandenen Systems“,⁵⁶ wobei die Grundorientierungen einer Organisation nicht berührt werden, sondern lediglich Verfahrensweisen geändert und somit operative Anpassungen vorgenommen werden. „Bei derartigen Lernereignissen verbindet eine einzige Rückmeldeschleife, die durch eine organisationale Untersuchung⁵⁷ zustande kommt, aufgespürte Irrtümer – das heißt ein Aktionsergebnis, das nicht den Erwartungen entspricht und daher überraschend

⁵² Senge, 2011, S. 23

⁵³ Merchel, 2005, S. 160

⁵⁴ Argyris/ Schön, 1999, S. 35-40; Ähnliche Unterscheidungen des Lernens in Stufen haben bereits Willke und Probst/Büchel vorgenommen. Willke bezeichnet die Lernebenen unter Bezug auf die Systemtheorie als lineares Lernen, reflektiertes Lernen und reflexives Lernen; vgl. Willke, 1998, S. 302. Probst/Büchel sprechen von Anpassungslernen, Veränderungslernen und Prozesslernen; vgl. Probst/Büchel, 1994, S. 35-39

⁵⁵ Die Unterscheidung in Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernen stammt wiederum von W. Ross Ashby, siehe Argyris/Schön, 1999, S. 36

⁵⁶ Merchel, 2005, S. 155

⁵⁷ Argyris/ Schön benutzen den Begriff der ‚organisationalen Untersuchung‘ im Sinne John Deweys als allgemeine Bezeichnung für die Ausübung menschlicher Intelligenz durch die Verflechtung von Denken und Handeln. Die organisationale Untersuchung erfolgt, wenn Individuen in Organisationen miteinander nachforschen in dem Bemühen, produktive Ergebnisse beim Lernen in Organisationen zu erzielen; Argyris/ Schön, 1999, S. 15

ist – mit Handlungsstrategien der Organisation und den ihnen zugrunde liegenden Annahmen.⁵⁸

Diese Lernebene ist in Organisationen weit verbreitet. Anhand festgesetzter Ziele wird gehandelt und ein Ergebnis erzielt. Korrekturen müssen dann vorgenommen werden, wenn das Ergebnis nicht den gesetzten Zielen entspricht. Die Korrekturen beziehen sich beim Einschleifen-Lernen jedoch nur auf die Handlungen.

Als Grundvoraussetzung für diese erste Stufe organisationalen Lernens gilt, dass in der Organisation kritisches Feed-back zugelassen und aufgenommen wird.

2. Doppel-Schleifen-Lernen oder Double-loop-learning

Bei dieser zweiten Tiefendimension handelt es sich um Lernen, das Normen und Werte hinterfragt und zu neuen Prioritäten führt. Korrekturen beziehen sich nicht nur auf die Handlungen, sondern auch auf die Ziele, Strategien und Wertvorstellungen einer Organisation. „Die Doppelschleife bezieht sich auf die beiden Rückmeldeschleifen, die die festgestellten Auswirkungen des Handelns mit den Strategien und Wertvorstellungen verbinden, denen die Strategien dienen. Strategien und Annahmen können sich gleichzeitig mit einem Wertewechsel oder als Folge davon ändern.“⁵⁹

In der Praxis ist das Lernen auf dieser Veränderungsebene häufig mit Schwierigkeiten und organisationsinternen Konflikten verbunden - geht es hierbei doch um die Revision bisheriger Sinnmuster der Organisation und daraus resultierenden Veränderungsvorhaben. „Da die jeweils bestehende Organisationswirklichkeit immer auch als ein – labiles – Gleichgewicht zwischen den Interpretationen und Interessen verschiedener (Gruppen von) Organisationsmitglieder(n) verstanden werden kann, wird eine Veränderung dieses Gleichgewichts voraussichtlich mit Neuinterpretationen und Interessenverschiebungen verbunden sein, was zu Konflikten führen kann.“⁶⁰

Lernen in dieser zweiten Tiefendimension ist deshalb auf eine Organisationskultur angewiesen, die zu Offenheit und Bereitschaft zur Weiterentwicklung bzw. Neudefinition bisheriger Sinnmuster fähig ist.

3. Deutero-Lernen

Die höchste Form des Lernens ist nach Argyris/ Schön das Deutero-Lernen.⁶¹ Es stellt ein Lernen zweiter Ordnung dar, „durch das die Mitglieder einer Organisation das Lernsystem

⁵⁸ Argyris/ Schön, 1999, S. 36

⁵⁹ Argyris/ Schön, 1999, S. 36

⁶⁰ Merchel, 2005, S. 156

⁶¹ Der Begriff Deutero-Lernen (abgeleitet von griechisch deutero = „der Zweite“) geht auf die Lerntheorie Gregory Batesons zurück und taucht in dessen Hierarchie von Lerntypen als ein ‚Lernen zweiter Ordnung‘ auf, bei dem die Organisation lernt, wie sie lernt; vgl. dazu http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationales_Lernen (Aufruf vom 12.4.2012)

entdecken und abändern können, das die vorherrschenden Muster der organisationalen Untersuchung festlegt (im Original hervorgehoben).⁶² Gemeint ist hier ein reflexiver Umgang mit der Lernfähigkeit selbst. Der Prozess des 'Lernens wie man lernt' ermöglicht die Weiterentwicklung des Potenzials zur Problemlösung hinsichtlich unternehmensbezogener Prozesse und Muster, wie Routinen oder Regeln. „Wenn in einer Organisation Orte dafür geschaffen werden, dass über vorhandene und in der Vergangenheit als Lernhindernisse erlebte Routinierungs- und Beharrungsbestrebungen diskutiert werden kann, dass für Lernen dysfunktionale Verhaltensweisen (Ignorieren von Fehlern, mangelnde Achtsamkeit gegenüber Anforderungen und gegenüber Veränderungen, eingeschränkte Kommunikationsbereitschaft etc.) thematisiert werden können....dann ist diese Organisation zum Lerntypus des Deutero-learning vorgestoßen.“⁶³

Die drei Lerntypen lassen sich nicht trennscharf voneinander abgrenzen, die Übergänge sind fließend. Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass sich in der Debatte um die Veränderung von Organisationen ein Diskussionsstrang unter dem Begriff Wissensmanagement etabliert hat. Dieses Konzept ist von der lernenden Organisation nicht scharf zu trennen und stellt den Umgang mit Wissen in Organisationen⁶⁴ angesichts der sich explosionsartig verbreitenden Wissensmengen in den Vordergrund. Wissensmanagement legt den Focus auf die Ergebnisse von Lernprozessen (Wissen), während der Ansatz der lernenden Organisation den Prozess des Lernens in den Mittelpunkt rückt.⁶⁵

2.4 Das Modell von Lotmar/ Tondeur

Zum Verständnis der lernfähigen Organisation wurde u.a. auf Merchels Bild der 'auf Dauer gestellten Organisationsentwicklung' verwiesen. Auch wurden die Möglichkeiten der Steuerung von Organisationen in Kapitel 2.1.2 unter einer systemtheoretischen Perspektive bereits eher grundlegend beleuchtet. Diese Überlegungen sollen jetzt ergänzt werden durch die Auseinandersetzung mit der Frage, wie die Führung solcher OE-Prozesse gestaltet werden kann. Eine breitere Auseinandersetzung mit Konzeptionen der Führung ist dabei allerdings nicht beabsichtigt; vielmehr beschränkt sich diese Arbeit auf die Darstellung eines Ansatzes, der wichtige Aspekte für den Gang dieser Untersuchung beisteuert.

Paula Lotmar und Edmond Tondeur haben zentrale Elemente systemischer OE- Interventionskonzepte in einem speziell auf soziale Organisationen zugeschnittenen Führungs-

⁶² Argyris/ Schön, 1999, S. 44

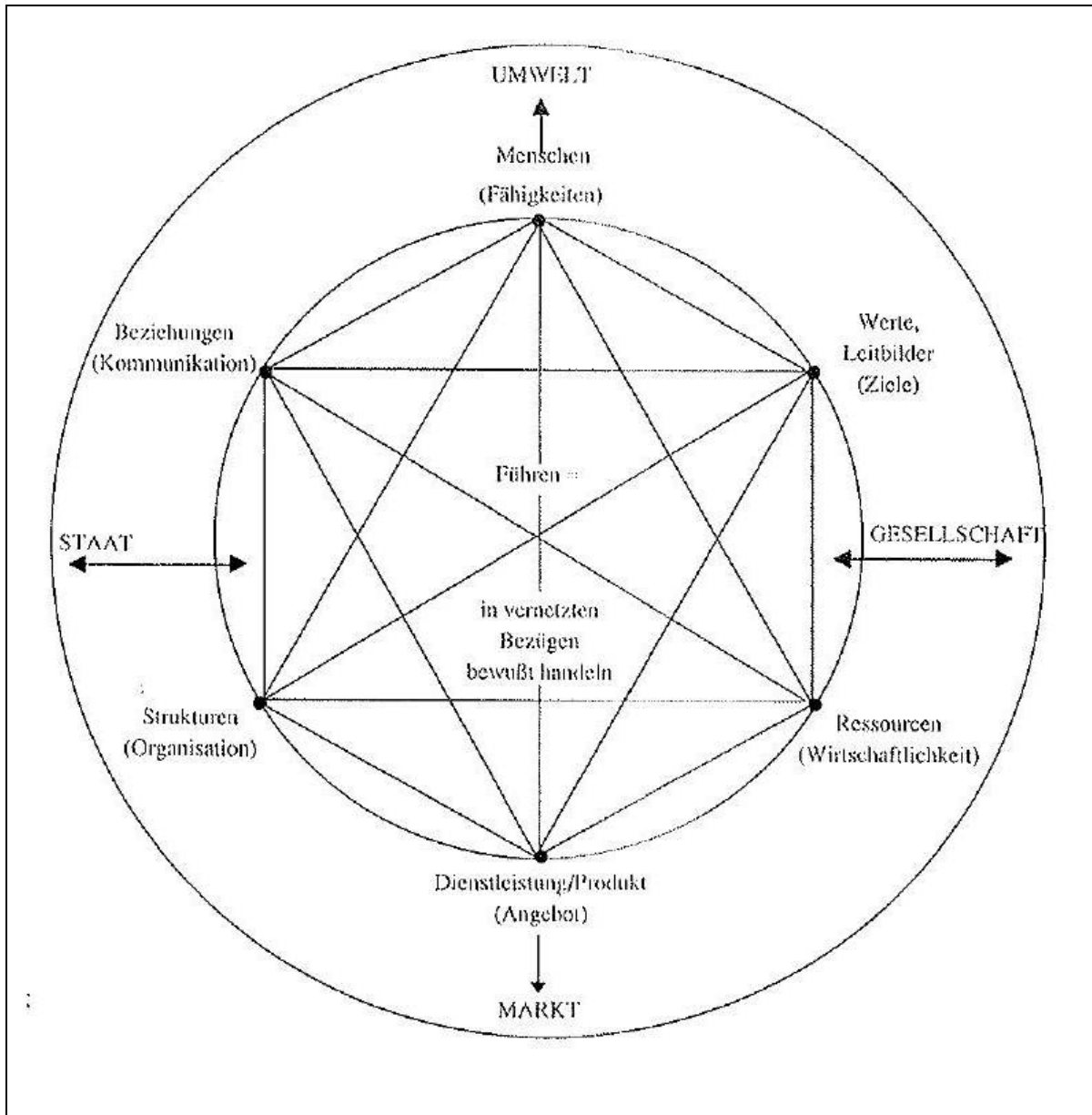
⁶³ Merchel, 2005, S. 156

⁶⁴ zum Begriff "Wissen" und der Bedeutung des Wissens als strategische Ressource im Wettbewerb vgl. Caspers/ Kreis-Hoyer, 2004, insbes. S. 18-32 sowie Lembke, 2005, S. 31-35

⁶⁵ vgl. Kempinski, 2010, S. 61

modell zusammen geführt (siehe Schaubild 1). Kernaussagen aus den Konzepten zur ‚lernenden Organisation‘ finden sich darin wieder.

Schaubild1: Die sechs Aspekte des Führens in einer leistungsgerichteten Organisation



Quelle: Lotmar/Tondeur 2004, S. 32

Organisationen werden in diesem Modell als Lerngemeinschaft aufgefasst, in der die Menschen grundsätzlich lernfähig und lernwillig sind. Führung ist dabei die Steuerung von nie abgeschlossenen Prozessen des „gemeinsame(n) Lernen(s) für gemeinsame Ziele“.⁶⁶ Die Aufgaben des Führens sind nicht ausschließlich der hierarchischen Leitung zugeordnet, sondern erfordern das Zusammenwirken mehrerer, im Extremfall aller Mitglieder der Organisation: „Der Prozess, der den gestalterischen Umgang mit Komplexität ermöglicht,

⁶⁶ vgl. Lotmar/Tondeur, 2004, S. 182

wird zur Aufgabe vieler. Im Mittelpunkt steht die Gestaltung und Steuerung der ganzen Organisation, die in ihrer vielfältigen Verflochtenheit von einzelnen gar nicht mehr bewältigt werden kann⁶⁷. Es gibt kein Führen an sich, sondern jeweils nur bestimmbar Aufgaben, mittels derer Führung wahrgenommen wird. Betont wird dabei die Komplexität des Führungshandelns, das "ganze Bündel oder Netze (...) von Zusammenhängen und wechselseitigen Abhängigkeiten in den Griff (...) bekommen" muss.⁶⁸

Das Modell von Lotmar/ Tondeur

- unterscheidet sechs wesentliche Felder, auf die das Führungshandeln ausgerichtet sein muss: *Werte und Leitbilder, Ressourcen, Dienstleistungen und Produkte, Strukturen, Beziehungen* sowie die *Menschen*;
- bezieht *Umwelt, Gesellschaft, Staat* und *Markt* als Einflüsse von außen mit ein;
- zeigt die Abhängigkeiten und Vernetzungen der verschiedenen Aspekte untereinander auf.

Das Modell leitet dazu an, die verschiedenen Aspekte von unterschiedlichen Standorten aus in den Blick zu nehmen. Im oberen Teil finden sich die „weichen“ Aspekte, die eher schwer messbar oder formalisierbar sind; im unteren Teil stehen die „harten“ sachbezogenen Aspekte, die gemessen und formalisiert werden können. Führung bedeutet, in den vernetzten Bezügen der einzelnen Aspekte bewusst zu handeln.⁶⁹

Was so als Anforderung an Führungshandeln im Allgemeinen formuliert ist, lässt sich auch auf die Führungsaufgabe im Projektkontext übertragen. Deshalb soll das Modell von Lotmar/ Tondeur in Kapitel 4 für die Analyse der beiden exemplarisch dargestellten Projekte herangezogen werden im Hinblick auf

- die bisherige Entwicklung und die bereits erzielten Lernergebnisse
- Handlungsempfehlungen für die weitere Steuerung
- Erkenntnisse für das Management zukünftiger Projekte unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltungselemente zur Förderung einer lernfähigen Organisation
- Erkenntnisse im Hinblick auf das Lernen der Gesamtorganisation.

2.5 Projekte als Elemente einer lernenden Organisation

Viele Organisationen nutzen Projektmanagement für komplexe und dringende Aufgabenstellungen, deren Bewältigung in der herkömmlichen Linienorganisation eher erschwert wird.

⁶⁷ Lotmar/Tondeur 2004, S. 27

⁶⁸ Lotmar/Tondeur 2004, S.26

⁶⁹ vgl. Lotmar/Tondeur 2004, S.31

Lange Zeit war das Verständnis von Projektmanagement sehr technisch geprägt, und die Anwendung konzentrierte sich auf Bereiche wie Bauen, Infrastruktur oder Informationstechnologie. Später hielten Projekte dann auch Einzug in den Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich.⁷⁰

Vorwiegend aus der betriebswirtschaftlichen Betrachtung liegt mittlerweile eine fast unüberschaubare Anzahl an Veröffentlichungen zum Projektmanagement vor. Sie sind in der Regel sehr technokratisch ausgerichtet und vernachlässigen häufig die Bedeutung der Einbindung von Projekten in den jeweiligen organisationalen Kontext. Zudem beziehen sie sich im Hinblick auf Komplexität und Ressourcen auf deutlich andere Größenordnungen als in der sozialen Arbeit üblich. Nur wenige Publikationen dagegen setzen sich dezidiert mit Projekten im Sozialbereich auseinander.⁷¹

Unter dem Gesichtspunkt einer lernenden Organisation sind Projekte von einem besonderen Interesse, weil Lernprozesse während des Projektverlaufs auch zu einer Weiterentwicklung der Gesamtorganisation beitragen können. Sollen Projekte jedoch als Element der lernenden Organisation wirksam werden, bedarf es über die Zielerfüllung bzgl. der Aufgabenstellung hinaus auch Veränderungen in der Organisation aufgrund der zuvor beschriebenen drei Lernarten.

2.5.1 Begriffsklärungen: Projekt und Projektmanagement

Im Sozialbereich werden die Begriffe Projekt und Projektmanagement zum Teil sehr unspezifisch verwendet. Neue Vorhaben und Aufgaben werden häufig als „Projekte“ bezeichnet. Der Projektbegriff assoziiert dabei allgemein Flexibilität und Innovationsbereitschaft und organisatorische Erneuerung abseits etablierter Organisationsstrukturen.⁷²

Für den wirtschaftlichen Sprachgebrauch ist der Projektbegriff allerdings sehr exakt umrissen. Die deutsche Industrienorm (DIN-Norm) 69901-5 definiert ein Projekt als „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.

- Zielvorgabe
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen,
- projektspezifische Organisation.“⁷³

Mayerhofen/ Meyer formulieren diese Definition breiter aus und beschreiben Projekte nach folgenden Elementen:

⁷⁰ vgl. Bolay, 2004, S. 14; Schiersmann, 2000, S. 32-33. Für eine Darstellung der historischen Entwicklung des Projektmanagements und der Ausdifferenzierung verschiedener Ansätze vgl. Schleiken/ Winkelhofer, 1997, S. 16-23

⁷¹ Beispiele dafür sind Merchel, 2005, Schiersmann, 2000, Mayerhofer/ Meyer, 2002

⁷² Merchel, 2005, S. 83

⁷³ zitiert nach Bea/ Scheurer/ Hesselmann, 2011, S. 33

- eine außergewöhnliche, komplexe, für die Organisation neu- und einzigartige, aber möglichst genau abgrenzbare Aufgabenstellung (keine Routineaufgaben),
- ein definiertes Ziel,
- hohe Unsicherheit und hohes Risiko der Zielerreichung,
- zeitliche Begrenzung,
- Beteiligung mehrerer Stellen mit einer eigenständigen Struktur im Aufbau und im Ablauf.⁷⁴

Mit diesen Merkmalen stehen Projekte als temporäre Ergänzung neben den konventionellen Organisationsformen. Projekte werden in der Regel dann installiert, wenn die Aufgabenstellung mit den vorhandenen Routinen und der traditionellen Organisationsstruktur und Aufgabenteilung nicht zu bewältigen ist.

Die Unsicherheit und Risikobelastung resultiert aus der Tatsache, dass es sich bei Projekten um neuartige Aufgabenstellungen mit ungewohnten Arbeitsabläufen handelt und nur bedingt auf vorhandene Kenntnisse und Erfahrungen zurückgegriffen werden kann. Vieles muss ausprobiert werden und der Ablauf eines Projektes ist nur in geringem Maße vorhersehbar.⁷⁵

Projekte stellen eine 'Arbeitsform auf Zeit' dar, deren Lebenszyklus durch den offiziellen Projektstart und den Projektabschluss markiert wird. Sie sind auf konkrete Ziele ausgerichtet, an deren Erreichung sich der Projekterfolg messen lässt. Die Lösungswege sind nicht vorgegeben. Dies eröffnet den ProjektmitarbeiterInnen Spielräume und erfordert gleichzeitig Eigeninitiative und Selbständigkeit. In der Regel stehen nur begrenzte personelle und materielle Ressourcen zur Verfügung, die vorab festgelegt werden.⁷⁶

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Klassifikationsversuchen für Projekte.⁷⁷

Schiersmann⁷⁸ nennt als Dimensionen zur **Systematisierung von Projekttypen** u.a.

- die Reichweite: Projekte können sich auf Teile einer Organisation, die Gesamtorganisation oder mehrere Organisationen erstrecken;
- die Inhalte: Projekte zur Leistungserstellung (z.B. Erstellung von neuen Fortbildungsangeboten), Planungs- und Entwicklungsprojekte (z.B. Konzeptionserstellung für Täterarbeit); Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprojekte (z.B. Einführung eines Qualitätsmanagements; Leitbildentwicklung);
- die Auftraggeber: entschließt sich die Organisation selbst zur Durchführung des Projektes oder erteilt eine externe Instanz (z.B. Zuschussgeber) den Auftrag.

⁷⁴ vgl. Mayerhofen /Meyer, 2002, S. 460

⁷⁵ Unvorhersehbarkeit gehört zu den Kerneigenschaften eines Projektes vgl. dazu auch Hinz/ Pocznynek, 2011, S. 74-75

⁷⁶ vgl. Merchel, 2005, S. 85-86

⁷⁷ für Klassifizierungen vgl. z.B. Schleiken/ Winkelhofer, 1997, S. 15-16 sowie Diethelm, 2000, S. 12-20

⁷⁸ vgl. Schiersmann, 2000, S. 83-85

Ebenso wie der Projektbegriff ist auch der Begriff Projektmanagement in einer deutschen Industrienorm grundsätzlich festgelegt als die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes“.⁷⁹

In die Führungsaufgaben sind alle Steuerungsaktivitäten einbezogen, die notwendig sind, um ein Projekt mit bestimmten Ressourcen in einer bestimmten Zeit zu einem festgelegten Ziel bzw. Ergebnis zu bringen,⁸⁰ mithin alle dafür erforderlichen Prozesse der Planung, Organisation, Steuerung und Überwachung eines Projektes.

In einem zweiten landläufigen Verständnis bezeichnet das Projektmanagement den Personenkreis, der mit diesen Aufgaben betraut wird. Dieser Aspekt wird in Kapitel 2.5.4 im Zusammenhang mit der Projektorganisation eingehender behandelt; zunächst sollen die Aufgabeninhalte im Vordergrund stehen.

Projektmanagement spielt sich immer auf zwei Ebenen ab: der Sachebene und der psychosozialen Ebene.⁸¹ Die Sachebene umfasst die Steuerungsaktivitäten im Hinblick auf Ziele und Ergebnisse, das systematische Vorgehen, die Strukturierung des Projektes und den richtigen Einsatz von Methoden und Instrumenten. Die psychosoziale Ebene umfasst die Steuerungsaktivitäten zur Teambildung, Kooperation und Konfliktlösung und der organisationsinternen Kommunikation. Darüber hinaus agiert das Projektmanagement in zwei 'Richtungen': nach 'innen' gilt es, die Projektaktivitäten zu organisieren, nach 'außen', die Integration der Projekte in die Gesamtorganisation zu gewährleisten.

2.5.2 Phasen des Projektmanagements

In der Literatur findet sich eine Fülle von Modellen für die Einteilung des Projektablaufs in logisch aufeinander folgende Phasen.⁸² Die meisten AutorInnen gehen über die Zweiteilung in Projektplanung und Projektrealisation hinaus und entwickeln differenziertere Gliederungen. Merchel unterscheidet idealtypisch fünf Phasen (siehe Schaubild 2).⁸³ Im Unterschied zu den meisten anderen Modellen bildet in seiner Systematik die Analyse der Ausgangssituation eine erste eigenständige Phase. Da diese Analyse das Fundament für den weiteren Projektverlauf darstellt, lehnt sich diese Arbeit an das fünfgliedrige Phasenmodell Merchels an. Die fünf Phasen werden im Folgenden mit ihren Hauptinhalten erläutert:

⁷⁹ zitiert nach Steinbuch, 1998, S. 27

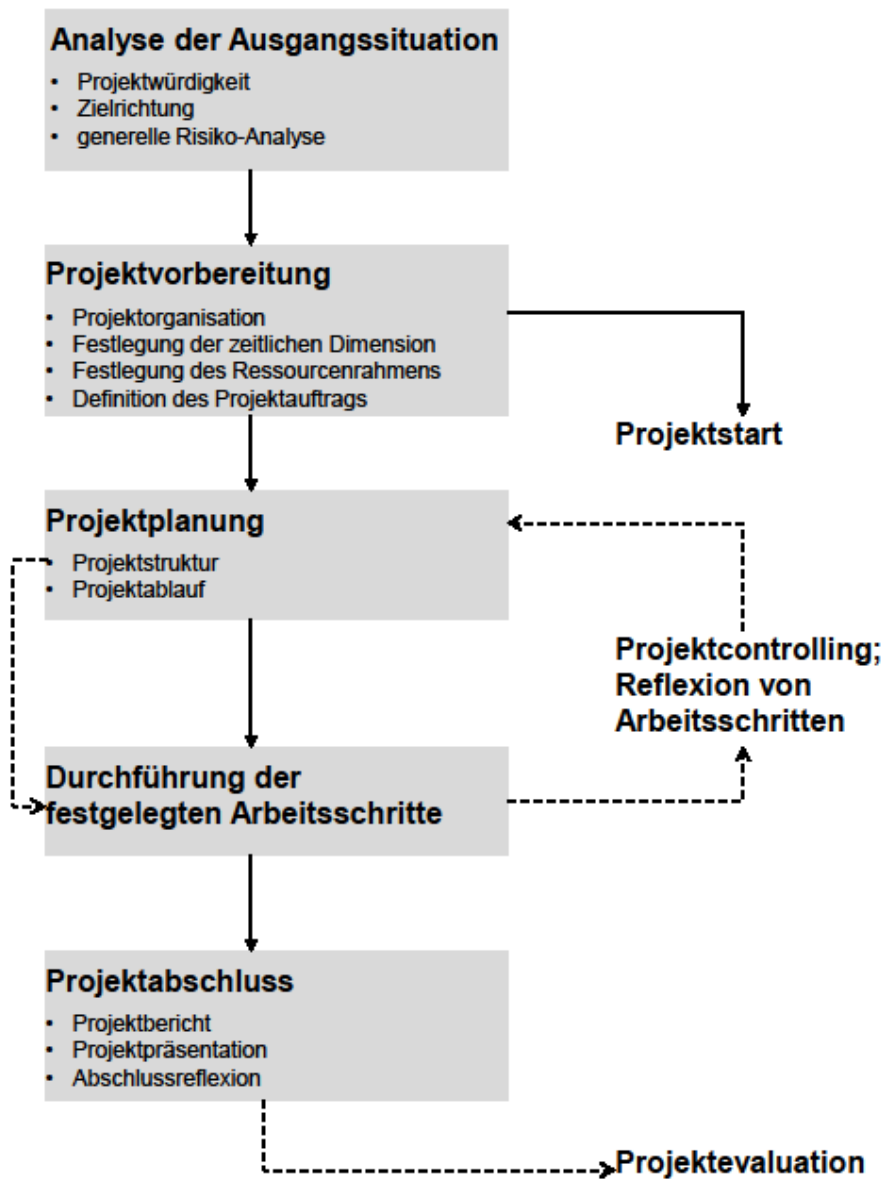
⁸⁰ vgl. Merchel, 2005, S. 88

⁸¹ vgl. Glatz/ Graf-Götz, 2011, S. 250

⁸² vgl. Richartz/ Kurpicz, 2004, S. 27-38; Bea/ Scheurer/ Hesselmann, 2011, S. 41-46; Glatz/ Graf-Götz, 2011, S.251; Beck/ Schwarz, 2011, S. 20-21; vgl. auch Steinbuch, 1998, S. 28-34; Kohlhoff, 2010, S. 16; Lehner, 2001, S. 9-10; Litke, 2007, S. 26-28

⁸³ Merchel, 2005, S.90

Schaubild 2: Phasenstruktur im Projektmanagement



Quelle: eigene Bearbeitung nach Merchel, 2005, S. 90

(1) Analyse der Ausgangssituation

In dieser Phase klären die Organisationsmitglieder die **Projektwürdigkeit einer Aufgabe**. Im Mittelpunkt stehen die Fragen, ob und warum der Aufgabe eine besondere Bedeutung zukommt und ob dafür eine eigene Projektstruktur angemessen ist. Schon jetzt wird eine generelle Zielrichtung festgelegt, auch wenn sich die Ziele erst im Laufe des Projektes genauer bestimmen lassen.

Aus der neuartigen Aufgabenstellung mit ungewohnten Arbeitsabläufen resultiert eine hohe Unsicherheit und Risikobelastung. Die tatsächlichen Risiken werden zwar erst während des Projektverlaufs sichtbar, dennoch ist eine erste **generelle Risikoeinschätzung** bereits jetzt erforderlich, um ggfs. Maßnahmen zur Gegensteuerung zu planen. Zudem hilft die Gegenüberstellung der durch das Projekt erhofften Chancen mit den identifizierten Risiken, eine verantwortungsvolle Entscheidung für oder gegen das Projekt zu treffen.⁸⁴

Unter dem Gesichtspunkt des organisationalen Lernens erfolgt in dieser Phase bereits eine erste Weichenstellung, wenn die Gründe und Entscheidungskriterien für die Projektauswahl Gegenstand eines transparenten Reflexionsprozesses werden, der auch Gesamtabläufe und –zusammenhänge in der Organisation zum Thema macht.⁸⁵

Bereits jetzt ist es ratsam, den Blick auf die wichtigsten **Stakeholder** zu richten: Wer sind die Anspruchsgruppen des Projektes? Welche Erwartungen bestehen an das Projekt? Welchen Einfluss nehmen sie auf das Projekt? Was muss bei der Projektentwicklung berücksichtigt werden in Bezug auf Abstimmung, Information, Kommunikation mit den Stakeholdern?

Ist aufgrund der Analyse der Ausgangssituation die Entscheidung für ein Projekt gefallen, so sind die Voraussetzungen geschaffen für die zweite Phase im Projektmanagement.

(2) Projektvorbereitung

In dieser Phase werden die organisatorischen und materiellen Grundlagen für die spätere Projektdurchführung geschaffen: Die Projektorganisation wird definiert (siehe hierzu Kapitel 2.5.3), der Projektauftrag konkretisiert und der Rahmen in Bezug auf Zeitdauer und Ressourcen abgesteckt.

Die **Festlegung des Ressourcenrahmens** beinhaltet die personellen Ressourcen (ProjektmitarbeiterInnen, eventuell externe Beratung), die sachlichen und die finanziellen Ressourcen. Diese Festlegung in der Phase der Projektvorbereitung schafft der Projektgruppe Transparenz darüber, mit welchen Ressourcen die Projektaufgaben zu bewältigen sind.⁸⁶

Die Kalkulation der für die Realisierung des Projektes notwendigen Zeit und die Festlegung der Zeitpunkte, zu denen Projektergebnisse vorliegen, ist im Vorhinein schwierig. Dennoch ist sie erforderlich. Das Projekt erhält dadurch eine ergebnis-

⁸⁴ vgl. auch Weiland, 2011b

⁸⁵ vgl. Schiersmann, 2000, S. 56

⁸⁶ vgl. Merchel, 2005, S.102-103

orientierte Dynamik, und ProjektmitarbeiterInnen können abschätzen, worauf sie sich zeitlich einlassen; auch die Gesamtorganisation erhält eine Orientierung, wann Projektergebnisse zu erwarten sind.

Da die Komplexität der Projektaufgabe oft erst im Projektverlauf erkennbar wird, ist bei auftretenden Schwierigkeiten und unvorhergesehenen Ereignissen zeitliche Flexibilität notwendig. Der festgelegte Zeitrahmen sollte jedoch nicht zu sehr flexibilisiert werden. Projekte, die sich allzu lange verzögern, führen zu Motivationsverlusten in der Projektgruppe und beeinträchtigen die Verlässlichkeit für die Gesamtorganisation.

Das Ergebnis dieser zweiten Projektphase wird in der Regel in einem **Projektauftrag** schriftlich fixiert und mündet in einer Auftragserteilung. Der Projektauftrag stellt ein transparentes Auftragsverhältnis sicher.⁸⁷ Er benennt die Projektbeteiligten und definiert deutlich Ziele und Aufgaben des Projektes, Zeitrahmen und verfügbare Ressourcen.

Mit Erteilung des Projektauftrages kann das Projekt starten. Mit sogenannten Kick-Off-Veranstaltungen setzen einige Unternehmen einen markanten **Projektstart**, der sowohl die Identifikation der Projektbeteiligten selbst wie auch die Aufmerksamkeit für das Projekt in der Gesamtorganisation fördert.⁸⁸

(3) Projektplanung

Nach dem formalen Start definiert die Projektgruppe die einzelnen Aufgaben im Projekt. In der Regel wird gemeinsam von allen Projektmitgliedern ein **Projektstrukturplan (PSP)** erstellt.⁸⁹ Ein PSP ist eine Übersicht, die alle zum Erreichen des Projektzieles notwendigen Aktivitäten erhält. Die Aufgaben eines Projektes werden im PSP meist graphisch in systematischer und hierarchischer Gliederung dargestellt und in Arbeitspakete zergliedert. Als Arbeitspakete bezeichnet man die unterste Ebene im PSP. Diese ist dann erreicht, wenn einem Arbeitspaket genau ein Verantwortlicher zugeordnet werden kann. Jedes Arbeitspaket sollte hinsichtlich der zu erbringenden Leistung, der Kosten und Termine sowie der BearbeiterIn eindeutig definiert sein.

Die Unterteilung des Gesamtprojektes in kleinere, leichter überschaubare Aktivitäten hilft, die Komplexität zu reduzieren und in den Griff zu bekommen. Der PSP wird zu Beginn der Planung noch grob sein und dann Schritt für Schritt verfeinert werden. Dabei kommt es darauf an „unterschiedliche Lösungswege zur Bewältigung der Pro-

⁸⁷ Zur Bedeutung eines klaren Projektauftrags für den Projekterfolg vgl. auch Weiand, 2011a

⁸⁸ im Einzelnen dazu vgl. Merchel, 2005, S. 106-107; vgl. auch Bea/ Scheurer/ Hesselmann, 2011, S.108-111

⁸⁹ vgl. Glatz/ Graf-Götz 2011, S. 254-256

jekt Aufgabe zu entwickeln und gegeneinander abzuwägen (im Original hervorgehoben).⁹⁰ Hierfür stehen vielfältige Methoden des Projektmanagements zur Verfügung, die die Kreativität von Gruppen nutzen und fördern.

Der PSP bildet auch die Basis für die folgende Zeit- und Kostenplanung. Der Terminplan legt fest, wann von wem welche Arbeitsergebnisse vorliegen sollen. Die schriftliche Dokumentation des PSP schafft Verbindlichkeit und Transparenz innerhalb der Projektgruppe. Sie dient darüber hinaus als Grundlage für das Projektcontrolling bei der Umsetzung der einzelnen Arbeitspakete und die abschließende Projektreflexion.

Dient der PSP der inhaltlichen Zergliederung des Projektzieles, so dient der **Projekttablaufplan** der zeitlichen Festlegung der einzelnen Projektaktivitäten. Die einzelnen Arbeitspakete können nicht immer parallel und völlig unabhängig voneinander abgearbeitet werden, denn sie weisen untereinander sachlich erforderliche, logische Abhängigkeiten auf.

Die einfachste Darstellungsweise ist das **Balkendiagramm**⁹¹. Es zeigt die Arbeitspakete des PSP in ihrer zeitlichen Reihenfolge und verdeutlicht die logische Abfolge der Arbeitspakete im Projektverlauf. Die Ablaufstruktur wird zusätzlich ergänzt um die zeitliche Dauer, die für die Erledigung der einzelnen Arbeitspakete benötigt wird. Somit ergibt sich ein Projekttablauf mit Terminen und Abhängigkeiten.

Im Projektverlauf spielen **Meilensteine** eine wichtige Rolle.⁹² Meilensteine markieren den Übergang von einer Projektphase zur nächsten und ergeben sich aus der Aufgliederung des Projektzieles in Teil- und Zwischenziele. Auch innerhalb einer Projektphase gibt es wichtige Ergebnisse bzw. Ereignisse, die als Meilenstein festgelegt werden können. Jeder Meilenstein kann erst überschritten werden, wenn die vorher formulierten Anforderungen auch tatsächlich erfüllt sind. Meilensteine sind deshalb Anlass zur Reflexion über den bisherigen Projektverlauf, eventuelle Änderungen in der Planung oder der Modifikation von Zielen.

(4) Realisierung der festgelegten Arbeitsschritte

Die Durchführungsphase ist die Hauptphase im Projektverlauf. Die einzelnen geplanten Arbeitsschritte werden jetzt umgesetzt, und es zeigen sich die Qualität der vorherigen Projektplanung und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit im Projektteam.

⁹⁰ Merchel, 2005, S. 108

⁹¹ ein Beispiel geben Glatz/ Graf-Götz, 2011, S.256

⁹² vgl. Bea/ Scheurer/ Hesselmann 2011, S. 73-76; zur Bedeutung von Meilensteinen für Innovationsprojekte vgl. auch Möller/ Menninger/ Robers, 2011, S. 84-85

Zentrale Themen dieser Phase sind:⁹³

- Erledigung der Arbeitspakete
- Projektcontrolling
- Treffen der Projektgruppe zur Abstimmung von Teilergebnissen; Meilensteinsprache mit dem Auftraggeber
- Information und Projektmarketing.

In der Umsetzungsphase hat das **Projektcontrolling** einen hohen Stellenwert. Aufgabe des Controllings ist, durch Überwachung und Steuerung die Abweichungen, die zwischen Projektplanung und Projektrealität jederzeit auftreten können, frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen einzuleiten.⁹⁴ Das Projektcontrolling sollte systematisch und regelmäßig erfolgen und drei Ebenen der Reflexion umfassen:⁹⁵

- sachliche *Ebene*: Überprüfung der Aufgabenerledigung in der vereinbarten Qualität, Zeit und gemäß des Kostenrahmens;
- Zusammenarbeit *in der Projektgruppe* (Motivation, Konflikte, Einflüsse aus dem Projektumfeld);
- *organisationsinternes Projektumfeld*: Bewertung der bereits erkennbaren Wirkungen des Projektes auf die Gesamtorganisation.

Das Projektcontrolling wird zumeist in der Verantwortung der Projektleitung gesehen und als Bestandteil ihrer spezifischen Steuerungsaufgabe.

Projektsteuerung ist nie ein linearer Prozess; um unter dem Gesichtspunkt der Lernenden Organisation wirksam zu werden, muss die Projektsteuerung von Anfang an als organisierter Lernprozess angelegt sein, der in zirkulärer Weise immer wieder Reflexionsschleifen durchläuft (siehe Schaubild 3).⁹⁶

Die systematische Dokumentation der Planungen, Arbeitsergebnisse und Erkenntnisse während des gesamten Projektverlaufs stellt sicher, dass der Projektverlauf transparent und nachvollziehbar ist und die Daten für zukünftige Projekte genutzt werden können.

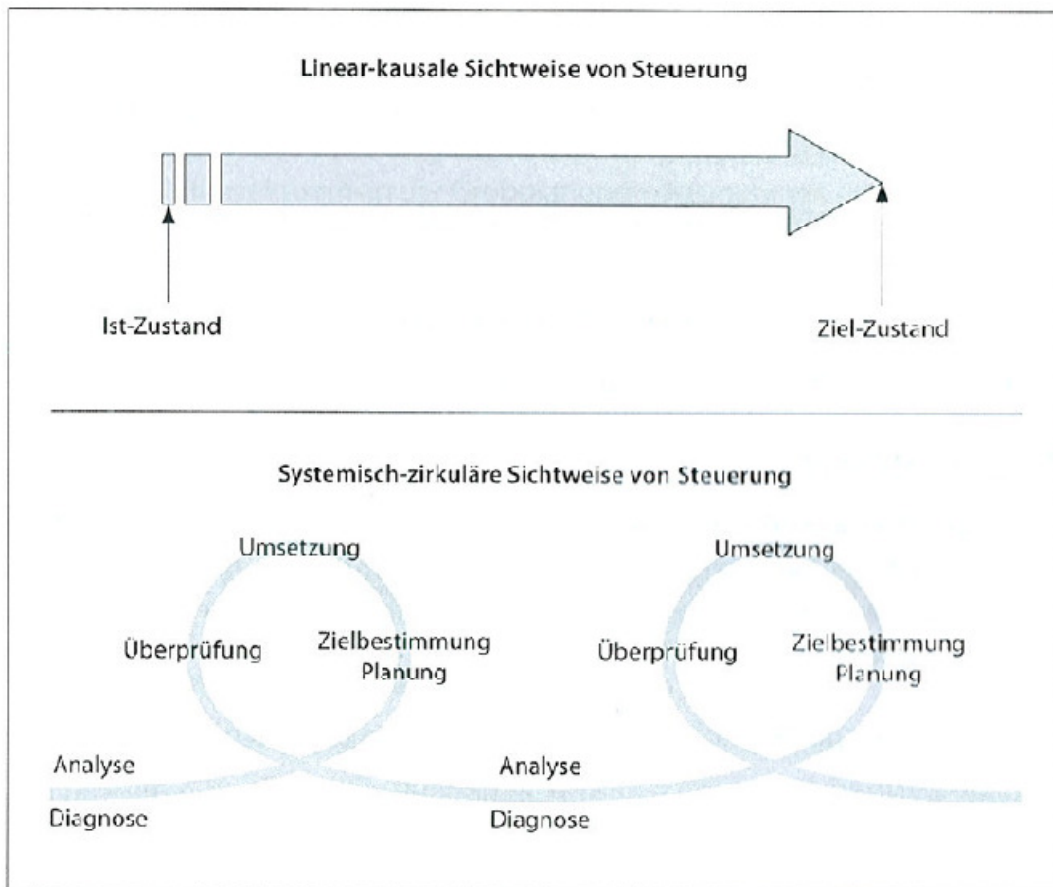
⁹³ vgl. Glatz/ Graf-Götz 2011, S. 256-257

⁹⁴ vgl. Kolhoff, 2005, S. 28-31

⁹⁵ vgl. Merchel 2005, S. 112

⁹⁶ vgl. auch Glatz/ Graf-Götz, 2011, S. 251

Schaubild 3: Zwei Formen der Prozesssteuerung



Quelle: Engelhardt/ Graf/ Schwarz, wiedergegeben in Beck/ Schwarz, 2011, S. 19

(5) Projektabschluss

Laut Definition hat ein Projekt sowohl einen festgelegten Start als auch ein klar definiertes Ende. Zu einem systematischen Abschluss gehören:⁹⁷

- die Präsentation und Übergabe der Projektergebnisse und des Projektabschlussberichtes an den Auftraggeber; der Projektabschlussbericht beschreibt und dokumentiert die Arbeitsergebnisse, daraus gewonnene Erkenntnisse sowie Folgewirkungen;
- die Präsentation der Ergebnisse innerhalb der Organisation und gegenüber den Interessenträgern im Projektumfeld; dies dient zur Herstellung von Transparenz und Erörterung der evtl. Folgewirkungen der Projektergebnisse für die Organisation und das weitere Projektumfeld;
- Maßnahmen zur Weiterführung des Prozesses; der Abschluss des Projektes markiert noch nicht zwangsläufig den Endpunkt der Aktivitäten, denn häufig sind weitere Schritte nötig, um die Projektergebnisse in den Alltag der Organisation zu

⁹⁷ vgl. Merchel 2005, S. 114-117

implementieren; oft ist auch eine zusätzliche Evaluation mit größerem zeitlichem Abstand empfehlenswert, um den weiteren Umgang mit den Projektergebnissen zu bewerten;

- Reflexion des Projektprozesses innerhalb der Projektgruppe und mit RepräsentantInnen der Organisation; die Auswertung macht die Lernpotenziale der Organisation sichtbar, denn sie gibt Hinweise für die Gestaltung zukünftiger Projekte und greift im Projektverlauf sichtbar gewordene Ansatzpunkte zum organisationalen Lernen für die Gesamtorganisation auf.

Merchel merkt zudem an, dass beim Projektabschluss die offizielle und sichtbare Würdigung der Leistung der Projektgruppe in ihrer Bedeutung für die Organisationskultur nicht zu unterschätzen ist und hierfür ein geeigneter Rahmen geschaffen werden sollte.

2.5.3 Projektorganisation

Projekte benötigen eine für alle Beteiligten verständliche und transparente Projektorganisation. Zahlreiche Projekte scheitern nicht an der mangelnden fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter, sondern am 'organisatorisches Durcheinander' aufgrund mangelnder Klarheit in der Verteilung von Aufgaben und Befugnissen.⁹⁸

Im zuvor beschriebenen Ablaufschema wird die Projektorganisation in der Phase 2 eingerichtet. Sie umfasst die projektbezogene Aufbau- und die Ablauforganisation.

Die Literatur stellt für Projekte drei Formen der **Aufbauorganisation** dar, die sich in der Kompetenzaufteilung zwischen Projekt- und Linien-Einheiten unterscheiden.⁹⁹

(1) Matrix-Projektorganisation:

Die normale Linienorganisation bleibt erhalten und wird durch die Projektorganisation ergänzt. Die für das Projekt abgestellten MitarbeiterInnen sind sowohl mit Projektaufgaben als auch weiterhin mit Linienaufgaben betraut. Im Rahmen der Projektarbeit sind sie dem/der ProjektleiterIn fachlich unterstellt, während sie personell dem/der Linienvorgesetzten untergeordnet bleiben. Da die MitarbeiterInnen hier zwei Führungskräften gleichzeitig unterstellt sind, besteht ein hoher Kommunikations- und Informationsbedarf. Hierin verbirgt sich zum einen Konfliktpotenzial, gleichzeitig aber auch die Chance, dass die Organisation als Ganze als Bezugspunkt von Handlungen und Überlegungen mit einbezogen wird.

⁹⁸ vgl. Bea/ Scheurer/ Hesselmann, 2011, S. 49

⁹⁹ vgl. Merchel, 2005, S. 95-96; Frese/ Graumann/ Thevsen, 2012, S. 493-499

Die Matrix-Projektorganisation eignet sich besonders für Projekte kleineren und mittleren Umfangs und findet deshalb auch in Organisationen der Sozialen Arbeit häufig Anwendung.

(2) Reine Projektorganisation:

Projekte werden als selbständige Einheiten fest in die Aufbauorganisation integriert. Hierzu werden MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Abteilungen für die Projektlaufzeit fachlich wie personell dem/ der ProjektleiterIn unterstellt und übernehmen in der Regel in dieser Zeit ausschließlich Projektaufgaben. Diese Organisationsform wird überwiegend für Großprojekte mit hohem Risiko und Zeitaufwand im gewerblichen Bereich angewandt.

(3) Stabs-Projektorganisation oder Einfluss-Projektorganisation:

Projekte werden hier der Geschäftsleitung zugeordnet, jedoch wird eine Stabsstelle zur Projektkoordination dazwischen geschaltet. Die Projektkoordination hat keine Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse gegenüber den anderen Unternehmenseinheiten. Die Befugnisse der Projektkoordination gegenüber den verschiedenen Projekten und ihren ProjektleiterInnen sind unterschiedlich geregelt.

Die Aufgaben dieser Stabsstelle konzentrieren sich auf Informationsweitergabe, Koordination und Entscheidungsvorbereitung für die laufenden Projekte. Diese Organisationsform wird von daher auch als Einfluss-Projektmanagement bezeichnet. Voraussetzungen, auf dieser Stabsstelle Einfluss auszuüben, sind jedoch ausgeprägte Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten.

Der Vollständigkeit halber sei hier noch die Einbindung von Projekten in die Organisation ohne strukturelle Projektausrichtung erwähnt. Die Koordination der Projektaktivitäten fällt in den Aufgabenbereich bestehender Stellen, z. B. der Leitung oder einer Abteilung. Die bestehende Organisationsstruktur wird hier nicht an die spezifischen Bedingungen eines Projektes angepasst. Allenfalls für Projekte mit geringerer Komplexität ist diese Form ausreichend.¹⁰⁰

2.5.4 Rollen im Projektmanagement

Zentrale Rollen¹⁰¹ in der Projektorganisation sind: AuftraggeberIn, ProjektleiterIn (bzw. ProjektgruppensprecherIn), Projektgruppe und Projektlenkungsgruppe.

¹⁰⁰ vgl. Frese/ Graumann/ Thevsen, 2012, S. 495

¹⁰¹ Der Begriff Rolle wird hier im Dudenverständnis synonym für „Funktion“ als „klar umrissene Tätigkeit oder Aufgabe innerhalb eines größeren Zusammenhangs“ verwendet; vgl. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Funktion>; die hier verwandte Rollengliederung stützt sich

(1) Auftraggeber

Der/ die AuftraggeberIn initiiert das Projekt und erteilt den (i.d.R. schriftlichen) Projektauftrag. Er/ sie steckt die wichtigsten Ziele ab und stellt die Ressourcen bereit. Darüber hinaus nimmt er/ sie Kontroll- und Steuerungsfunktionen wahr und fordert Ergebnisse ein. Man unterscheidet zwischen internen und externen Auftraggebern, je nachdem ob sich die Organisation selbst zur Durchführung des Projektes entschließt oder eine externe Instanz (z.B. Zuschussgeber) den Auftrag erteilt.

(2) Projektleitung bzw. ProjektgruppensprecherIn

In Bezug auf die Einrichtung einer formalen Projektleitung unterscheiden sich Wirtschaftsunternehmen häufig von Organisationen im Sozialbereich: „Während die Aufgaben eines Projektleiters im gewerblichen Bereich sehr umfassend im Sinne eines ‘Unternehmers auf Zeit‘ definiert werden (...), impliziert diese Position (...) in pädagogischen und sozialen Institutionen in der Regel ‘lediglich‘ eine – im Vergleich zu den Projektmitgliedern – stärkere Verantwortlichkeit für die Steuerung des Projektprozesses, nicht jedoch für die inhaltlichen Ergebnisse der Projektarbeit (Hervorhebungen im Original).“¹⁰² Schiersmann bezeichnet diese Position deshalb als ProjektgruppensprecherIn. Merchel benutzt den Begriff „Projektleitung“, definiert deren Aufgabe jedoch ebenfalls ‘nur‘ als Prozessverantwortung für die Projektgestaltung. Hierzu zählen die Förderung der Gruppenkooperation, die Moderation des Arbeitsprozesses, die ergebnisorientierte Gestaltung der Projektschritte sowie Mittelaufgaben zwischen Projekt, Auftraggeber und der Gesamtorganisation.¹⁰³

Projektleitung bzw. ProjektgruppensprecherIn werden in der Regel vom Auftraggeber ernannt. Schiersmann plädiert für die Wahl der ProjektgruppensprecherIn durch die Projektgruppe, um deren Akzeptanz zu erhöhen, allerdings unter dem Vorbehalt der Zustimmung der Leitung zur gewählten Person.¹⁰⁴

(3) Projektgruppe

Die Projektgruppe wird aus den MitarbeiterInnen der Organisation für die Dauer des Projektes zusammengestellt. Idealerweise werden diejenigen MitarbeiterInnen ausgewählt, die für die Bewältigung der Aufgabe am besten geeignet sind. Dies geschieht in Abweichung von üblichen Arbeitsroutinen quer zu Hierarchien, Arbeitsteilungen und Abteilungs- oder Teamstrukturen.

vorwiegend auf Merchel, 2005, S. 95-101; ähnlich Schiersmann, 2000, S. 94-102; vgl. auch Bea/Scheurer/ Hesselmann, 2011, S. 53-63

¹⁰² Schiersmann, 2000, S. 97

¹⁰³ vgl. Merchel, 2005, S. 101

¹⁰⁴ vgl. Schiersmann, 2000, S. 102

Als Kriterien, die es bei der personellen Zusammensetzung von Projektgruppen zu berücksichtigen gilt, nennt Merchel neben fachlichen Kenntnissen, Kooperationsfähigkeit und Interesse am Thema auch die Beachtung informeller Verhältnisse in der Organisation. So kann die Einbindung informeller Führungspersönlichkeiten sowie dem Projekt gegenüber kritisch eingestellter MitarbeiterInnen sehr sinnvoll sein. Die letztendliche Entscheidung über die Auswahl der Projektgruppenmitglieder sollte deshalb anhand klarer Kriterien von der Leitungsebene getroffen werden und nicht auf Freiwilligkeit der Organisationsmitglieder beruhen.¹⁰⁵

Ein Projektteam sollte nicht mehr als 7 Mitglieder umfassen, da ansonsten die Über-schaubarkeit und der Zusammenhalt in der Gruppe leiden und vermehrt Abstimmungsprobleme und Missverständnisse auftreten können.¹⁰⁶

(4) Projektlenkungsgruppe

Bei größeren Projekten kann die Einrichtung einer Projektlenkungsgruppe sinnvoll sein, die sich zusammensetzt aus Projektleitung und Organisationsmitgliedern, die für die Gesamtsteuerung der Organisation zuständig sind und von den Auswirkungen des Projektes in besonderem Maße betroffen sind. Die Gruppe hat die Aufgabe, das Projekt an zentralen Stellen durch Richtungsentscheidungen zu lenken.

2.5.5 Rückkopplung der Projekte in die Gesamtorganisation

Projekte können generell nicht losgelöst von der jeweiligen Organisation, d.h. ihrer Entwicklungsgeschichte, aktuellen Struktur und Veränderungspotenzialen konzipiert werden. Eine Projektidee „resultiert aus dem Zusammenspiel organisationaler Dimensionen, und die Projektergebnisse wirken auf diesen Kontext zurück.“¹⁰⁷ Deshalb kann die Installierung eines Projektes mit Unsicherheit für die übrigen Organisationsmitglieder verbunden sein und deren Widerstände hervorrufen. Die Folgen eines Projektes für die eigene Rolle und Aufgabe innerhalb der Organisation lassen sich nicht präzise einschätzen und können Anlass für „vielfältige mikropolitische Aktivitäten sein“¹⁰⁸, mit denen die beteiligten Akteure versuchen, ihre Interessen und Ansprüche durchzusetzen. In diesem Sinne bedarf es eines „organisationsbewussten Projektmanagements“,¹⁰⁹ das die übrigen Organisationsmitglieder von Beginn an regelmäßig einbezieht.

¹⁰⁵ vgl. Merchel, 2005, S. 98-100

¹⁰⁶ vgl. Schiersmann, S. 96

¹⁰⁷ Schiersmann, 2000, S. 44

¹⁰⁸ Merchel, 2005, S. 96, vgl. Bolay, 2004, S. 50-51; zu Mikropolitik vgl. auch Stippler/ Moore/ Rosenthal/ Dörffer, 2010, S. 5-6

¹⁰⁹ Schiersmann, 2000, S. 55

Die Basis für organisationales Lernen bildet in jedem Fall eine systematische Evaluation der Erfolgs- und Misserfolgskriterien. Das Lernen darf nicht auf der individuellen Ebene der Projektmitglieder verbleiben, sondern muss allen MitarbeiterInnen zugänglich gemacht werden. Für die regelmäßige Rückkopplung der Projektarbeit mit den Entscheidungsinstanzen der Organisation bedarf es klar geregelter Kommunikationsstrukturen. Dort, wo sich inhaltliche Ansatzpunkte bieten, ist es sinnvoll, andere Mitglieder der Organisation punktuell aktiv in die Projektarbeit mit einzubeziehen und so die Verankerung des Projekts in der Gesamtorganisation zu festigen.¹¹⁰

Klar geregelte Informations- und Kommunikationsstrukturen stellen sicher, dass Entscheidungsinstanzen bei einem Abweichen der Projektgruppe von der vorgegebenen Zielsetzung zeitnah eingreifen können. Häufig sind die Meilensteine Anlässe solcher Überprüfungen und der Entscheidung über die Fortsetzung des Projekts.

Auch die Information der Stakeholder außerhalb der Organisation sollte von Beginn an in die Projektplanung mit einbezogen werden. Das „Projektmarketing“ umfasst alle Aktivitäten, die den Bekanntheitsgrad und das Image eines Projektes erhöhen. Zielgruppe des Projektmarketings sind alle Anspruchsgruppen, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation. Projektmarketing soll die Beziehungen zum Projektumfeld möglichst positiv und aktiv gestalten und Vertrauen und Akzeptanz schaffen. Es kann dazu beitragen, die Erfolgchancen eines Projektes zu erhöhen.¹¹¹

3 Der pro familia Landesverband Hessen und seine Projekte

3.1 Aufgaben und Organisationsstruktur des pro familia Landesverbandes Hessen

Der pro familia Landesverband Hessen ist ein parteipolitisch und konfessionell unabhängiger gemeinnütziger Verein. Er ist Dachverband für derzeit 28 pro familia Beratungsstellen mit insgesamt ca. 110 MitarbeiterInnen; er ist dem bundesweiten Netzwerk der pro familia angeschlossen. Die einzelnen Beratungsstellen sind autonom organisiert in eigenen Orts- und Kreisverbänden mit ehrenamtlichen Vorständen. Die Beratungsstellen und die Landesgeschäftsstelle werden von hauptamtlichen GeschäftsführerInnen geleitet.

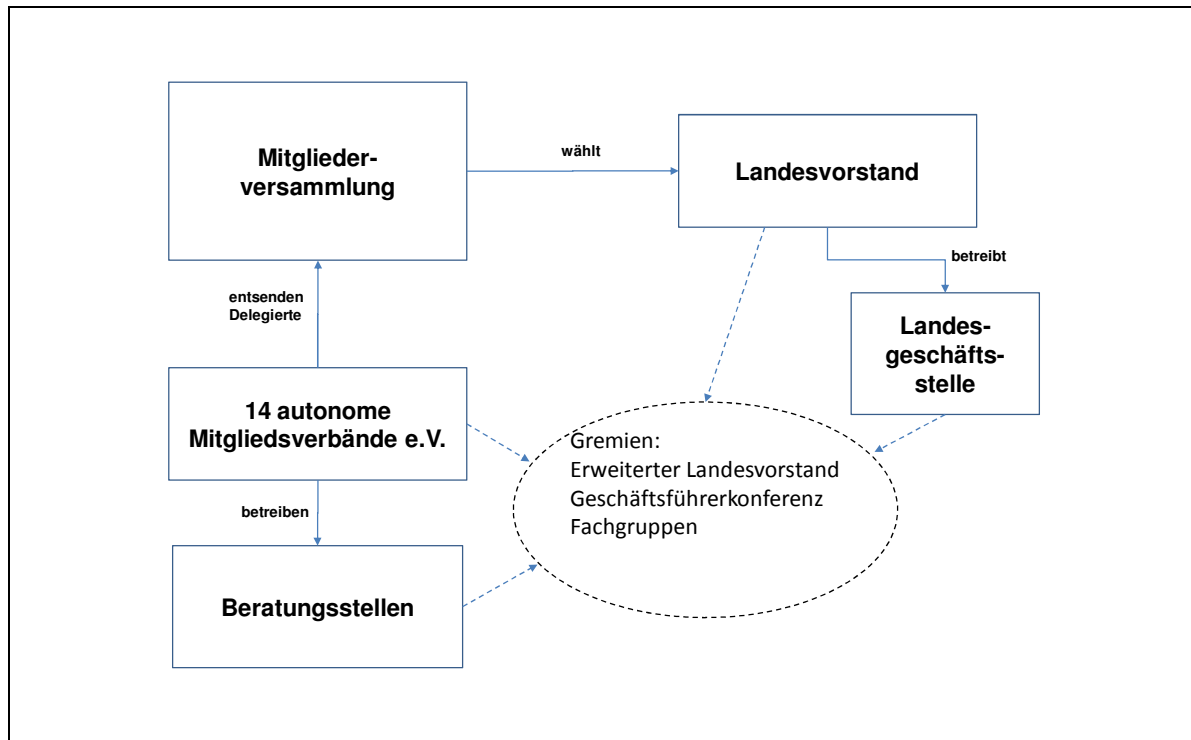
Schaubild 4 verdeutlicht die Zusammenarbeit der autonomen Orts- und Kreisverbände im pro familia Landesverband Hessen und nennt die wichtigsten Gremien:

- Die **Landesmitgliederversammlung** als oberstes Beschlussorgan trifft Grundsatzentscheidungen für den Landesverband und setzt sich zusammen aus dem Landesvorstand sowie den Vorsitzenden und Delegierten der Orts- und Kreisverbände.

¹¹⁰ vgl. Schiersmann, 2000, S. 122

¹¹¹ vgl. Bea/ Scheurer/ Hesselmann, 2011, S. 256-257

Schaubild 4: Organe des pro familia Landesverbandes Hessen



Quelle: pro familia LV Hessen 2011 (eigene Bearbeitung)

- Der ehrenamtliche **Landesvorstand** wird von der Mitgliederversammlung gewählt und besteht derzeit aus sechs Personen.
- Der **erweiterte Landesvorstand** ist das Beratungsgremium der örtlichen Vorstände mit dem Landesvorstand.
- Die **GeschäftsführerInnen-Konferenz** stellt die gemeinsame Plattform der hauptamtlichen GeschäftsführerInnen aus den Beratungsstellen und der Landesgeschäfts-führung dar; sie dient der Vernetzung, gemeinsamen und kontinuierlichen OE, Qualitätssicherung sowie der Entwicklung landesweiter Projekte.
- Die ExpertInnen der verschiedenen Fachbereiche sind in **Fachgruppen** vernetzt; sie dienen der Professionalisierung und Weiterentwicklung sowie der gegenseitigen fachlichen Unterstützung. Derzeit bestehen die vier Fachgruppen Sexualpädagogik, Paar- und Sexualberatung, Schwangerenberatung und medizinische Beratung, zu denen jede Beratungsstelle MitarbeiterInnen entsendet.

Das Zusammenwirken von Landesverband und Ortsverbänden ist grundsätzlich geregelt durch die Satzung des pro familia Landesverbandes Hessen sowie durch die Geschäftsordnung für die GeschäftsführerInnen-Konferenz. In diesem Zusammenspiel hat sich über die letzten Jahre ein Spannungsfeld eröffnet, das die gemeinsame Organisationsentwick-

lung¹¹² vor besondere Herausforderungen stellt: Einerseits gilt es, die Einheitlichkeit der „Marke“ pro familia zu gewährleisten. Andererseits hat die Zentrale aber keine hierarchischen Durchsetzungsmöglichkeiten in dieser Struktur dezentral-autonomer Einheiten. Dieses Spannungsfeld zwischen zentraler und dezentraler Führung schlägt, wie im Anschluss zu zeigen sein wird, auch auf die Projektarbeit durch.

Prinzipiell stellt sich die Frage, inwieweit beim pro familia Landesverband Hessen von einem interorganisationalen Netzwerk¹¹³ gesprochen werden kann. Nach der oben genannten Definition von Kieser/ Walgenbach wäre dies eher nicht passend. Der pro familia Landesverband Hessen besteht zwar aus rechtlich unabhängigen Einrichtungen, die sich allerdings formal und auf Dauer dem Landesverband assoziieren müssen. Die Organisation des Landesverbandes ist ein soziales Gebilde, das dauerhaft ein Ziel verfolgt, eine formale Struktur aufweist, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden.¹¹⁴

3.2 Herausforderungen für den pro familia Landesverband Hessen

Auch der pro familia Landesverband Hessen mit seinen 28 Beratungsstellen ist dem in der Einleitung geschilderten Veränderungs- und Innovationsdruck ausgesetzt. Spezifische Aspekte dieser Dynamik sind für pro familia:¹¹⁵

Veränderung in der Nachfrage nach dem Leistungsangebot

Demographische Veränderungen werden durch sinkende Nachfrage in den „traditionellen“ Beratungsbereichen wie z.B. Schwangerschaftskonfliktberatung, Schwangerenberatung und Verhütungsberatung deutlich. Bei den sexualpädagogischen Angeboten hingegen steigt die Nachfrage. Hierzu zählen z.B. Fortbildungsveranstaltungen für MultiplikatorInnen (LehrerInnen, ErzieherInnen), Teambesprechungen und Elternabende zum Thema Sexualität. Auch zählen etwa Besuche bei pro familia für immer mehr Schulklassen zum festen Bestandteil des Lehrplans.

Die Herausforderung für pro familia besteht darin, diese veränderte Nachfrage frühzeitig zu erkennen und die Angebote daraufhin anzupassen.

¹¹² OE hier verstanden im weiteren Sinne

¹¹³ vgl. dazu eingehender Sydow, 2006, S. 376-384

¹¹⁴ vgl. FN 6

¹¹⁵ die folgenden Ausführungen über pro familia stützen sich überwiegend auf die eigenen Erfahrungen als Geschäftsführerin der pro familia Beratungsstellen Gießen und Friedberg und als Projektkoordinatorin des pro familia Landesverbandes Hessen sowie auf interne Protokolle und mündliche Erläuterungen durch die Landesgeschäftsführung

Entwicklung neuer Angebote

Gesellschaftliche Entwicklungen haben zur Veränderung der Familienstrukturen (Stichworte: Patchworkfamilien, Stieffamilien, Allein-Erziehende), einer aufgehenden Schere zwischen Arm und Reich und zu größerer Abhängigkeit von öffentlichen Transferleistungen geführt. Dadurch hat sich die Bedarfslage für Unterstützungs- und Beratungsangebote verändert, und pro familia hat darauf mit neu konzipierten bzw. veränderten Leistungsangeboten reagiert (z.B. Trennungsberatung, Mediation, Einrichtung von kostenlosen Verhütungsmittelfonds). Zudem sind Themen wie Sexualität und Neue Medien, sexualisierte Gewalt, Homo- und Bi-Sexualität, Sexualität im Alter, Sexualität und Behinderung stärker ins Blickfeld gerückt. Grundsätzlich sollte pro familia solche gesellschaftlichen Entwicklungen frühzeitig aufgreifen und in adäquate Angebote umsetzen.

Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit

Das Leistungsspektrum der pro familia Hessen überschneidet sich in vielen Bereichen mit den Leistungen anderer Anbieter. Zu den wichtigsten Wettbewerbern um gleiche Zielgruppen zählen etwa andere anerkannte Schwangerenberatungsstellen (die wiederum z.T. in großen und einflussreichen Verbänden organisiert sind), niedergelassene ÄrztInnen, Familien-, Ehe-, Frauen-, Gewalt- und Erziehungsberatungsstellen, PsychotherapeutInnen und BeraterInnen in freier Praxis oder Aus- und Weiterbildungsinstitute. Die gesetzliche Verpflichtung zur Sicherstellung eines pluralen Beratungsangebotes¹¹⁶ sichert zwar die Ko-Existenz verschiedener freier Träger mit ähnlichem Leistungsangebot, verhindert jedoch nicht die Konkurrenz um Spenden und Finanzmittel der Kommunen, Kreise und des Landes Hessen.

Erschließung neuer Zielgruppen und Aufgabenfelder

Für die Zukunftssicherung der Beratungsstellen ist die Erweiterung der Ziel- und Nutzergruppen unerlässlich. Dies bedeutet zum einen die Erschließung neuer Aufgabenfelder unter der Prämisse, dafür öffentliche Fördermittel zu akquirieren (z.B. Täterarbeit bei häuslicher und sexualisierter Gewalt). Zum anderen geht es um die Gewinnung von Zielgruppen, die für angebotene Leistungen kostendeckende Beiträge zahlen (z.B. Fortbildungen und Teambesprechungen für psychosoziale Fachkräfte oder Paar- und Sexualberatung für „zahlungskräftige“ Paare), um so in einzelnen Segmenten von öffentlichen Zuschüssen unabhängiger zu werden.

¹¹⁶ Schwangerschaftskonfliktgesetz (SchKG) §3

Kontinuierliche Verbesserung der Leistungsqualität

Qualitätsanforderungen an pro familia stellen sowohl die Zuwendungsgeber als auch die Zielgruppen. Die Zuwendungsgeber fordern Qualitätsmanagementverfahren, detaillierte Leistungsbeschreibungen oder Wirtschaftlichkeits- und Wirkungsnachweise. Die Zielgruppen erwarten z.B. transparente Informationen zum Leistungsangebot in mehreren Sprachen über unterschiedliche Medien, flexible Öffnungszeiten (z.B. Abend- und Wochenendsprechstunden), unterschiedliche Settings in den Angeboten (Einzel-, Paar- und Gruppenangebote) und die Verfügbarkeit angepasster Materialien (z.B. Aufklärungsmaterialien in einfacher Sprache für Menschen mit geistiger Behinderung). Die Erfüllung und Verbesserung der Qualitätsanforderungen stellt pro familia vor eine kontinuierliche Aufgabe.

Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber

Gute Qualität lässt sich nur mit gut qualifizierten MitarbeiterInnen erzielen. Um qualifizierte MitarbeiterInnen zu binden oder neu zu gewinnen, kann pro familia nur begrenzt materielle Anreize bieten. Deshalb sind andere Faktoren umso wichtiger, wie z.B. die Attraktivität und das Image von pro familia in der Öffentlichkeit, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Weiterqualifizierung „on the job“ und eine ansprechende Organisationskultur. Die einzelnen pro familia Orts- und Kreisverbände haben, auf sich allein gestellt, nur eingeschränkte Möglichkeiten. Vielmehr ist hier der Landesverband gefragt, etwa wenn es darum geht, zum Nutzen aller assoziierten Beratungsstellen die Profilierung und Schärfung der „Marke“ pro familia voranzutreiben. Die gemeinsame inhaltliche Weiterentwicklung, eine gute Präsenz in der Öffentlichkeit mit einheitlichem Auftritt (Corporate Design) und die Verbesserung der Strukturen für eine effiziente und effektive Zusammenarbeit erfordern gezielte Steuerungsaktivitäten.

3.3 Der Stellenwert von Projekten im pro familia Landesverband Hessen

Seit etwa 10 Jahren sind Projekte für den pro familia Landesverband immer wichtiger geworden. Im Zuge einer Strukturreform standen damals die Rollen, Prozesse, Aufgaben und Kompetenzprofile innerhalb des Landesverbandes auf dem Prüfstand. Ein Ergebnis dieser Reform ist die heutige Organisationsstruktur, in der alle Beratungsstellen in eigenen autonomen Ortsvereinen verfasst sind. Landesweite Projekte wurden in diese Struktur eingeführt, um

- die gemeinsame strategische, inhaltliche und organisatorische Weiterentwicklung zu unterstützen,
- Autonomie und Verbindlichkeit miteinander zu verknüpfen und

- finanzielle Ressourcen und personelle Kompetenzen zu bündeln.

Bis 2010 wurden für das Projektmanagement Honorarkräfte eingesetzt. 2010 wurde in der Landesgeschäftsstelle eine feste Stelle eingerichtet und Projekte somit als Strukturelement auf Landesebene institutionalisiert.

Derzeit befinden sich sieben landesweite Projekte in unterschiedlichen Phasen der Durchführung. Zwei davon lassen sich der Kategorie „Planungs- und Entwicklungsprojekte“ zuordnen (Konzeptionserstellungen für geplante Vorhaben). Die übrigen fünf Projekte dienen der Entwicklung und Erprobung neuer Angebote oder der Erstellung von Materialien, wie Aufklärungsfilme und Broschüren. Zwei große Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprojekte sind seit längerem abgeschlossen. Hierbei ging es um die Einführung von Qualitätsmanagement sowie die Erarbeitung eines Handlungsprogramms.

Jährlich wiederkehrende Aktionstage wie z.B. der ´Internationale Kusstag´ oder der ´Safer Internet Day´, an denen sich die pro familia Beratungsstellen landesweit beteiligen, werden zwar im internen Sprachgebrauch als „Projekte“ bezeichnet, entsprechen jedoch nicht der hier zugrunde gelegten Projektdefinition und sind deshalb in den Angaben zuvor nicht berücksichtigt.

3.4 Der organisatorische Rahmen für die Projekte des pro familia Landesverbandes Hessen

Der pro familia Landesverband Hessen hat keine übergeordnete Vorgehensweise für das Projektmanagement im Sinne eines Projektmanagementsystems mit weiter gehenden Norm-Phasenplänen oder standardisierten Methoden eingeführt. Folgende organisatorischen und prozessbezogenen Eckpunkte sind jedoch festgelegt:

- Grundsätzlich sind alle Gremien aufgerufen, Projektideen zu entwickeln: der Landesvorstand, der erweiterte Landesvorstand, die GeschäftsführerInnen-Konferenz und die Fachgruppen. Projekte können auch von KooperationspartnerInnen oder Zuschussgebern angeregt werden.
- Über die Projektwürdigkeit einer Idee entscheidet prinzipiell der Landesvorstand. Dieser holt bei übergreifenden Projekten der Organisationsentwicklung (z.B. Strategieentwicklung) und Projekten mit großem Finanzvolumen das Votum der Mitgliederversammlung ein und schafft so eine breite Legitimationsbasis.
- Planungs- und Entwicklungsprojekte sowie Projekte zur Leistungserstellung werden in der Regel durch die GeschäftsführerInnen-Konferenz abgestimmt, bevor sie dem Landesvorstand zur Entscheidung vorgelegt werden.

- Auftraggeber für alle Projekte ist der Landesvorstand, die Projektleitung für alle Projekte liegt bei der Landesgeschäftsführerin. Diese delegiert Steuerungsaufgaben an die ProjektkoordinatorIn.
- Für Veränderungsprojekte sowie Planungs- und Entwicklungsprojekte werden i.d.R. Projektlenkungsgruppen installiert.
- Grundlage jeder Projektarbeit ist eine intern abgestimmte Projektstruktur, in der die Laufzeit des Projektes, Ziele, Inhalte, Meilensteine, sowie finanzielle und personelle Ressourcen zwischen den Geschäftsführungen vor Ort, der Landesgeschäftsführung und den Teilnehmer/innen der Projektgruppen geplant und miteinander vereinbart werden.
- Projekte werden prinzipiell aus Spendenmitteln der Hessischen Fördervereinigung der pro familia oder durch Sondermittel von öffentlichen Zuschussgebern, Stiftungen und dergleichen finanziert, die über die pro familia Landesgeschäftsstelle akquiriert werden.
- Die einzelnen Ortsverbände stellen MitarbeiterInnen stundenweise für Projekte frei und tragen die Personalkosten. Das Prinzip liegt darin, dass jede Beratungsstelle MitarbeiterInnen entsprechend ihrer personellen Kapazitäten (oft abhängig von der Größe der Beratungsstelle) zur Verfügung stellt.
- Die Rückkopplung der einzelnen Projekte in die Gesamtorganisation geschieht in Form regelmäßiger Information über den jeweiligen Sachstand in den Gremien (Mitgliederversammlungen, Landesvorstand, GeschäftsführerInnenkonferenz, Fachgruppen).

Für die Projekte wird somit eine Matrix-Organisation eingerichtet mit der Besonderheit, dass die ProjektmitarbeiterInnen unterschiedlichen selbständigen Organisationen angehören. Die ProjektmitarbeiterInnen sind dem Auftraggeber und der Projektleitung nicht in hierarchischer Hinsicht zugeordnet. Die Projektkoordination hat den Charakter einer Stabsstelle und fungiert i.d.R. als Verbindungsglied zwischen Projektgruppe und Projektleitung.

4 Analyse von zwei ausgewählten Projekten

Im Folgenden werden zwei aktuelle Projekte des pro familia Landesverbands vorgestellt und im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit analysiert. Das Projekt „Prävention und Intervention bei sexualisierter Gewalt“ befindet sich mitten in der Durchführungsphase, das Projekt „Sexn Surf“ wird zurzeit abgeschlossen. Beides sind Projekte zur Entwicklung neuer Leistungsangebote und für den pro familia Landesverband Hessen von besonderer

Bedeutung. Die Analyse erfolgt jeweils zunächst entlang des in Kapitel 2.5.2 dargestellten Phasenmodells und sodann anhand des in 2.4 eingeführten Führungsmodells von Lotmar/Tondeur. Am Ende des Kapitels werden die Lernerfahrungen aus beiden Projekten für das Projektmanagement sowie für die Gesamtorganisation herausgearbeitet.

4.1 Das Projekt „Prävention und Intervention bei sexualisierter Gewalt“

4.1.1 Kurzdarstellung

Das Projekt „Prävention und Intervention bei sexualisierter Gewalt“ entstand 2011 als gemeinsame Initiative des pro familia Landesverbandes Hessen und des Hessischen Sozialministeriums (HSM). Ausgangspunkt waren die damals bekannt gewordenen Fälle sexualisierter Gewalt in Schulen und stationären Einrichtungen. Projektinhalt ist die Entwicklung eines Fortbildungsangebots für die Leitungs- und Fachkräfte in Kinder-, Jugend- und Behinderteneinrichtungen. Das Angebot soll die Einrichtungen in die Lage versetzen, eigenständig Präventions- und Interventionskonzepte institutionell zu verankern. Seit Herbst 2011 befindet sich das Projekt in der Durchführung; die Laufzeit ist bis Ende 2012 geplant. Finanziert wird das Projekt durch Mittel des HSM, die vom pro familia Landesverband mit Spendengeldern in gleicher Höhe aufgestockt werden. Insgesamt lassen sich davon ca. 75 Fortbildungsveranstaltungen durchführen. Interessierte Einrichtungen zahlen lediglich einen symbolischen Kostenbeitrag in geringer Höhe.

Die Fortbildungen werden durchgeführt von MitarbeiterInnen des Bereichs Sexualpädagogik aus den hessischen pro familia Beratungsstellen.

4.1.2 Analyse des Projektverlaufs

4.1.2.1 Ausgangssituation

In dieser Phase geht es vor allem um die Klärung der Projektwürdigkeit einer Idee, die Abschätzung der Chancen und Risiken sowie um Festlegung der generellen Zielrichtung.

Die Projektidee wurde vom HSM an pro familia herangetragen und in der Folge vom Vorstand und der Geschäftsführung des Landesverbandes analytisch bewertet. Über die Ausgangssituation wurden folgende Hypothesen angestellt:

- Durch die breite Diskussion über sexualisierte Gewalt in stationären Einrichtungen sind viele **Fachkräfte** verunsichert, wie sie Kinder und Jugendliche in ihren eigenen Einrichtungen schützen können. Gleichzeitig stehen sie unter dem Druck der Öffentlichkeit und der Aufsichtsbehörden, präventiv Vorkehrungen zu treffen und Maßnahmen nachzuweisen. Fehlende finanzielle Mittel erschweren die Möglichkeit, sich

hierbei Rat und Unterstützung durch ExpertInnen einzukaufen. In dieser Situation würde ein Projekt mit „passgenauen“ Angeboten auf einen großen Bedarf treffen.

- Das **HSM** mit der Obersten Heimaufsicht als Aufsichtsorgan für die hessischen Kinder-, Jugend- und Behinderteneinrichtungen steht in der Verantwortung für den Schutz der Kinder und Jugendlichen. Fortbildungsangebote zur Weiterqualifizierung und Sensibilisierung der Fachkräfte zum Thema „sexualisierte Gewalt“ könnten für das HSM ein Baustein sein, dieser Verantwortung praktisch nachzukommen. Durch die breite Debatte um die bekannt gewordenen Missbrauchsfälle steht das HSM zudem unter ‚Zugzwang‘, vorbeugende Aktivitäten in der Öffentlichkeit nachzuweisen. Die von pro familia eingebrachten Spendenmittel würden die Reichweite der Präventionsmaßnahme erhöhen und pro familia als Projektpartner zusätzlich attraktiv machen.

Das HSM ist als Hauptzuschussgeber für die hessischen pro familia- Beratungsstellen ein strategisch zentraler Kooperationspartner. Das Projekt würde im Marketinginteresse für pro familia die Chance bieten, die Zusammenarbeit mit dem HSM zu vertiefen und das Renommee als kompetenter und zuverlässiger freier Träger mit zeitgemäßen Angeboten zu erhöhen.

- In Hessen gibt es über 1000 Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe. Eine rege Nachfrage nach den Fortbildungsangeboten würde schnell den zur Verfügung stehenden Projektetat übersteigen. Dieses Risiko würde kompensiert oder abgemildert, wenn während des Projektverlaufs zusätzliche Spendengelder zur Aufstockung des Projektetats zu akquirieren wären. **SpenderInnen** ist es erfahrungsgemäß ein Anliegen, dass ihre Spenden in konkrete Projekte fließen. Zudem sind potentielle SpenderInnen durch die öffentliche Debatte und die Medien für das Thema sexualisierte Gewalt sensibilisiert, und es besteht breiter Konsens, dass Aufklärung und Prävention den besten Schutz darstellen. Von daher würden gute Chancen bestehen, zusätzliche Spendengelder einzuwerben und die SpenderInnen im Nachgang zum Projekt sogar als Folge- und Dauerspender zu gewinnen.
- Auch für die hessischen **pro familia Beratungsstellen** wäre das Projekt vorteilhaft: Sie bieten bereits seit längerer Zeit Fortbildungsveranstaltungen speziell auch für Fachkräfte in Kinder- und Jugendeinrichtungen an. Das Projekt eröffnet den Beratungsstellen unter Marketing- Gesichtspunkten die Möglichkeit, (1) zusätzliche Inhalte für diese Zielgruppe zu entwickeln und somit das Angebot zu diversifizieren; (2) die Nachfrage dieser Zielgruppe zu erhöhen und somit eine größere Marktdurchdringung zu erreichen; (3) ein Angebot, das sich finanziell selbst trägt, durch mögliche Folgeaufträge auszuweiten und somit größere Autonomie von öffentlicher Förderung zu erreichen.

- Das Know-How zur Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen ist in den einzelnen Beratungsstellen bereits vorhanden. Spezielle Fortbildungsmodul für das Projekt wären neu zu konzipieren, durch ein kürzlich abgeschlossenes Projekt¹¹⁷ liegen jedoch bereits einige erprobte Module vor, die zum Teil in diesem neuen Projekt wieder eingesetzt werden können.
- Da das Projekt über zusätzliche Gelder des HSM und bereits vorhandene Spendenmittel beim pro familia LV Hessen finanziert werden kann, wären die Personalkosten für die Durchführung durch die Projektmittel abgedeckt. Lediglich die Personalressourcen für die Entwicklung der projektspezifischen neuen Angebote müssten von den Beratungsstellen gestellt werden.

Auf Grundlage dieser Analyse wurde das Vorhaben eindeutig als projektwürdig eingestuft. Die generelle Zielrichtung war durch das HSM als Kooperationspartner bereits festgelegt. Die eigentliche Herausforderung des Projektes wurde in der Konzeptentwicklung selbst erkannt, nämlich ein Angebot zu schaffen, das die institutionellen Strukturen zur Prävention sexualisierter Gewalt zum Thema hat.

4.1.2.2 Projektvorbereitung

Die Phase der Projektvorbereitung umfasst die präzise Definition des Projektauftrages, die Festlegung der Projektorganisation, des Ressourcenrahmens und der Projektlaufzeit.

Auf der Frühjahrstagung der hessischen GeschäftsführerInnen informierte die Landesgeschäftsführung über das Kooperationsangebot des HSM und die Ergebnisse der oben geschilderten Vorüberlegungen. Die GeschäftsführerInnen sprachen sich einstimmig für das Projekt aus, sahen jedoch eine vorgeschaltete Schulung für die MitarbeiterInnen, die das Projekt durchführen sollten, als Voraussetzung. Die Projektorganisation wurde folgendermaßen festgelegt:

- Die Projektleitung wurde - wie bei derartigen Projekten üblich - der Landesgeschäftsführung übertragen. Mit der Steuerung sämtlicher Projektaktivitäten wurde die Projektkoordinatorin beauftragt. Eine im Hinblick auf die Thematik besonders erfahrene Geschäftsführerin wurde der Projektkoordinatorin zur Seite gestellt, um inhaltlich-konzeptionelle Vorarbeiten zu übernehmen und die anstehenden Arbeitsaufgaben zu konkretisieren.
- Die Projektgruppe sollte sich aus MitarbeiterInnen der Beratungsstellen, die dort bereits Fortbildungen durchführen, zusammensetzen. Die Entscheidung für die Abstellung sollte die jeweilige Geschäftsführerin treffen.

¹¹⁷ hierbei handelt es sich um das Projekt „Aufklärung und Prävention sind der beste Schutz“, das vom Mitte 2010 bis Mitte 2011 durchgeführt wurde

- Als Projektauftrag wurde formuliert, Fortbildungsangebote für Leitungs- und Fachkräfte aus hessischen Kinder-, Jugend- und Behinderteneinrichtungen, die sich als Team weiterbilden wollen, zu erstellen und durchzuführen. Die Fortbildungen sollen einen Beitrag leisten, Präventions- und Interventionskonzepte zum Schutz vor sexualisierter Gewalt wirkungsvoll und nachhaltig zu entwickeln und zu verankern.
- Auf Wunsch des HSM wurde der Zeitraum von Herbst 2011 bis Ende 2012 vorgesehen. Der vorgeschlagene Ressourcenrahmen wurde allseits akzeptiert, zumal die Projektmittel eine zusätzliche Einnahmequelle für Beratungsstellen darstellten.

4.1.2.3 Projektplanung

In dieser dritten Projektphase werden die Projektstruktur definiert und der zeitliche Projektablauf festgelegt.

Die Aufgaben wurden nach folgender Chronologie geordnet:

- Konzeption der Fortbildungsangebote in Absprache mit dem HSM (April 2011)
- Planung einer Qualifizierungsveranstaltung für die am Projekt beteiligten pro familia MitarbeiterInnen mit einer externen Expertin (April bis Juni); Durchführung im Juni 2011;
- Erstellung eines Werbeflyers für die hessischen stationären Einrichtungen (Mai 2011);
- Versand der Werbeflyer durch das HSM mit Empfehlungsschreiben des Sozialministers in zwei Phasen (August 2011 und Mai 2012);
- Entwicklung von Fragebögen zur Evaluation der Fortbildungsveranstaltungen (September 2011);
- Festlegung des Anmeldeverfahrens für die interessierten Einrichtungen (Juni 2011);
- Festlegung des Abrechnungsverfahrens zwischen Landesverband und Beratungsstellen (Juni 2011);
- Entwurf standardisierter Aufrufe zur zusätzlichen Spendenakquise auf Landes- u. Ortsebene (Juni 2011).

Die Aufgabenerledigung wurde der Projektkoordinatorin übertragen. Ein formaler Projektstrukturplan wurde nicht erstellt.

Die Rückkopplung mit den GeschäftsführerInnen der Ortsverbände und den beteiligten MitarbeiterInnen sollte in den regulären GeschäftsführerInnen-Konferenzen, den Fachgruppensitzungen und per E-Mail- Rundschreiben erfolgen.

4.1.2.4 Durchführung

Das Projekt startete planmäßig im September 2011. Bis heute wurden 30 Fortbildungsveranstaltungen durchgeführt, 31 weitere sind bereits fest gebucht und terminiert.

In der bisherigen Durchführung sind folgende Aspekte zutage getreten:

- Aus den Beratungsstellen gab es wiederholt Nachfragen zum Procedere (Anmeldung, Abrechnung, Laufzeit, Evaluation). Daran wird deutlich, dass Informationen nicht durchweg dort angekommen sind, wo sie gebraucht werden.
- Die Verteilung der Projektmittel nach dem Prinzip „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“ stieß auf Kritik. Einige Beratungsstellen betrieben selbst zusätzlich aktive Werbung für das Projekt und mobilisierten schon bei Projektstart eine große Nachfrage in ihrem Einzugsgebiet; sie konnten auch die entsprechende Personalkapazität für die Abarbeitung bereit stellen. Andere Beratungsstellen wurden erst spät oder noch gar nicht angefragt. Ein Großteil der Projektgelder ist somit bereits unter einigen Beratungsstellen verteilt, für später eingehende Anfragen verbleiben nur noch begrenzte Restmittel.
- Die für die Durchführung der neu konzipierten Fortbildungsmodule vorgesehenen MitarbeiterInnen sollten als Vorbedingung zunächst selbst an einer Qualifizierungsmaßnahme teilnehmen. Nicht alle Beratungsstellen hielten sich – aus unterschiedlichsten Gründen – an diese Absprache zur Qualitätssicherung.
- Die Akquise zusätzlicher Spendengelder auf Landesebene erweist sich als schwierig, die geplante Spendenwerbung auf Ortsebene fand bis jetzt nicht statt. Die Beratungsstellen setzten bei der Spendenwerbung andere Prioritäten.¹¹⁸

Positiv kann bereits jetzt die Nachfrage nach den Fortbildungsangeboten bilanziert werden. Die Oberste Heimaufsicht Hessen hat mittlerweile auch detaillierte Informationen über die Standardangebote von pro familia nachgefragt zur Weiterleitung an die stationären Einrichtungen. Die erhoffte Vertiefung der Kooperation ist somit bereits eingetreten. Angeregt durch die Fortbildungsveranstaltungen in den Einrichtungen der Behindertenhilfe, wurden innerhalb des pro familia Landesverbandes bereits Überlegungen für ein Folgeprojekt angestellt.

4.1.2.5 Projektabschluss

Zum Ende des Projektes ist eine strukturierte Auswertung des Projektverlaufs mit den beteiligten MitarbeiterInnen vorgesehen. Darüber hinaus wird die Einzel- und Gesamtauswertung der von den FortbildungsteilnehmerInnen ausgefüllten Fragebögen Aussagen liefern über die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der Fortbildungen. Auch ein internes und externes Benchmarking soll Anlass geben, die eigenen Leistungen im Hinblick auf Qualität auf den Prüfstand zu stellen.

¹¹⁸ dieser Aspekt wird unter 4.1.3 näher erläutert

4.1.3 Analyse anhand des Modells von Lotmar/ Tondeur

Das in Kapitel 2.4 dargestellte Modell von Lotmar/ Tondeur soll jetzt herangezogen werden, um die bisherige Entwicklung und die bereits erzielten Lernergebnisse auf Projektebene heraus zu arbeiten. Leitfragen für die Analyse sind: Wurden alle sechs Aspekte des Führens während des Projektverlaufs berücksichtigt? Welche Aspekte wurden eher ausgeblendet und somit in ihren Wirkungszusammenhängen nicht berücksichtigt? Welche Erkenntnisse lassen sich daraus ziehen?

Aspekt Werte, Leitbilder (Ziele)

Das Handlungsprogramm des pro familia Landesverbandes Hessen betont: „Wir sind Experten für die Themen Sexualität, sexuelle und reproduktive Rechte (...) Hier haben wir Beratungskompetenz“¹¹⁹ und weist auf die Zielsetzung hin, innovative und zeitgemäße Antworten auf gesellschaftliche Herausforderungen und Bedarfe zu geben.¹²⁰ Mit den neu konzipierten Fortbildungsangeboten folgt das Projekt somit dem eigenen Selbstverständnis und Leitbild.

Neben Inhaltszielen formuliert pro familia auch Leitlinien zur internen Zusammenarbeit: Für das Zusammenwirken ihrer Organe verpflichtet sich pro familia zu einem kooperativen Führungsstil,¹²¹ der die angemessene Beteiligung bei Entscheidungen vorsieht – was auch einem zentralen Grundsatz der OE entspricht. Die Einbeziehung der GeschäftsführerInnen und der beteiligten Fachgruppen während des gesamten bisherigen Projektverlaufs folgte diesem Grundsatz und hat mit dazu beigetragen, dem Projekt eine breite Legitimationsbasis zu schaffen.

Aspekt Strukturen (Organisation)

Das Vorgehen und die Zusammenarbeit bei landesweiten Projekten ist im pro familia Landesverband Hessen wie folgt geregelt: Grundlage jeder Projektarbeit ist eine intern abgestimmte Projektstruktur, in der die Laufzeit des Projektes, Ziele, Inhalte, Meilensteine, sowie finanzielle und personelle Ressourcen zwischen den Geschäftsführungen vor Ort, der Landesgeschäftsführung und den Teilnehmer/innen der Projektgruppen geplant und miteinander vereinbart werden.¹²²

Entsprechend wurde zu Beginn des Projektes eine einfache Projektorganisation eingerichtet, die in weiten Teilen die bereits bestehende Struktur nutzte. Für die beteiligten Beratungsstellen war diese Projektorganisation klar und nachvollziehbar. Die Eckpunkte des

¹¹⁹ pro familia Landesverband Hessen 2006, S. 9

¹²⁰ pro familia Landesverband Hessen 2006, S. 3-4

¹²¹ pro familia Landesverband Hessen 2007a, S.3

¹²² vgl. pro familia Landesverband Hessen 2009, S.2

Projekts - Ziele, Inhalte, Ressourcen und Meilensteine - wurden gemeinsam verabredet, protokolliert und bis zum jetzigen Zeitpunkt auch eingehalten.

Aspekt Dienstleistung/ Produkt (Angebot)

Die im Rahmen des Projektes neu entwickelten Fortbildungsangebote können zukünftig als Standardangebote das Leistungsspektrum der Beratungsstellen erweitern. Sie sind so konzipiert, dass sie einen Beitrag leisten, den in Kapitel 3.2 genannten Herausforderungen für pro familia zu begegnen. Zudem wird das wichtige Thema „Prävention“ dadurch noch stärker von pro familia besetzt.

Menschen (Fähigkeiten):

Bei den Projektinhalten war intendiert, dass sie an den vorhandenen Fähigkeiten der MitarbeiterInnen anknüpften und dabei anspruchsvoll und herausfordernd sein sollten. Gerade für langjährige und ältere MitarbeiterInnen würde das Projekt prinzipiell einen Beitrag liefern können, die Attraktivität ihres Arbeitsplatzes durch neue Aufgaben zu erhalten. Die zu Beginn des Projektes getroffene Absprache, dass die neuen Module nur von denjenigen MitarbeiterInnen durchgeführt werden, die an der vorgeschalteten Qualifizierungsmaßnahme teilgenommen hatten, wurde allerdings nicht durchgängig eingehalten. Dies eröffnete unter den GeschäftsführerInnen eine Diskussion über Qualitätssicherung. In den dezentralen Strukturen des pro familia Landesverbandes Hessen liegt die Einschätzung darüber, ob MitarbeiterInnen ausreichend für bestimmte Aufgaben qualifiziert sind, letztendlich in der Verantwortung der örtlichen GeschäftsführerIn. Die Einwirkungsmöglichkeiten der Projektleitung auf diese personellen Entscheidungen vor Ort sind begrenzt (Aspekt Strukturen).

Die projektbegleitende Evaluation ergab allerdings bis jetzt überdurchschnittlich positive Ergebnisse. Die Schlussauswertung wird noch detailliertere Aussagen über die Qualität liefern.

Beziehungen (Kommunikation):

Dass bei den MitarbeiterInnen vermehrt Nachfragen aufkamen zum Procedere des Projektes (Abrechnung, Anmeldung, Evaluation u.a.), hier auch Fehler unterliefen und Dinge zum Teil zweimal gemacht werden mussten, deutet auf verbesserungsbedürftige Kommunikationsstrukturen hin. Über die genutzten Kommunikationskanäle war offenbar nicht sichergestellt, dass die Informationen bei allen Betroffenen auch ankamen. Zusätzliche oder andere Kommunikationswege sind hier gefragt, wenn Reibungsverluste reduziert werden sollen.

Bereits jetzt ist es durch das Projekt gelungen, die Beziehung zum Kooperationspartner HSM zu stärken. So empfiehlt z.B. der Sozialminister in einem Rundschreiben allen Kinder-, Jugend- und Behinderteneinrichtungen die Fortbildungsangebote von pro familia. Dies trägt wiederum dazu bei, die Bedeutung und das Image von pro familia als professioneller Anbieter zu stärken und vergrößert die Chance auf gemeinsame Folgeprojekte.

Ressourcen:

Ein Projektetat war von vorneherein gesichert. Die zusätzliche Spendenakquise auf Landesebene, um den Projektetat weiter aufzustocken, war nicht ergiebig. Potentielle SpenderInnen wurden erst nach dem Projektstart angesprochen und nachdem die Werbeflyer schon gedruckt waren. Aus dem Blickfeld gerückt war die Tatsache, dass dadurch keine Möglichkeit mehr bestand, das Engagement der SpenderInnen im Flyer publik zu machen. Der Werbeeffect als wichtiger Anreiz war somit „verspielt“.

Die zusätzliche Spendenwerbung auf Ortsebene fand bis jetzt nicht statt. Alle Beratungsstellen sind aufgrund von Zuschusskürzungen in diesem Jahr auf erhöhte Spendengelder zur Aufrechterhaltung des laufenden Geschäftes angewiesen. Die Spendenwerbung für das Projekt ist deshalb gegenwärtig in den Hintergrund gerückt.

Die Projektmittel werden in unterschiedlicher Höhe auf die beteiligten Beratungsstellen aufgeteilt, je nach Anzahl der durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen. Die örtlichen Voraussetzungen, Personalressourcen für ein Projekt bereit zu stellen und eigenständig regionales Marketing zu betreiben, sind unterschiedlich. Vor allem kleinere Beratungsstellen sind hier im Nachteil. In der Projektplanung wurde die unterschiedliche Ausgangssituation der Beratungsstellen nicht berücksichtigt. Durch das Verteilungsprinzip „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“, entstand eine Konkurrenz mit ungleichen Ausgangsbedingungen.

Dennoch lässt sich insgesamt festhalten, dass dieses Projekt einen erfolgreichen Verlauf genommen hat und sich Reibungsverluste bis jetzt in engen Grenzen gehalten haben. Diese Entwicklung wurde dadurch begünstigt, dass das Projekt auf gründliche Analysen im Vorfeld aufbauen konnte und eine eindeutige und transparente Projektstruktur eingerichtet wurde. Die inhaltlichen und sozialen Aspekte des Führungshandelns waren in einem ausgewogenen Verhältnis berücksichtigt.

4.1.4 Lernerfahrungen

Bewertet man das Projekt „Prävention und Intervention bei sexualisierter Gewalt“ insgesamt unter dem Gesichtspunkt seines Beitrags zur Organisationsentwicklung für den pro familia Landesverband Hessen, so ergeben sich folgende vorläufige Schlussfolgerungen:

Ausgesprochen günstig auf den Projektverlauf hat sich ausgewirkt, dass dem Projekt eine gründliche Analyse der Ausgangslage vorausgegangen war, in der die Chancen (und Risiken) des Projekts mit den „strategischen“ Optionen der Organisation abgeglichen wurden. Von zentraler Bedeutung war zudem, dass alle organisatorischen Gliederungen des Landesverbands (Vorstand, Landesgeschäftsstelle und dezentrale Beratungsstellen) in diese „Willensbildung“ für das Projekt einbezogen waren und dadurch ein gemeinsames „Commitment“ erreicht wurde. So wurde die Entscheidung für das Projekt zum Gegenstand eines transparenten Reflexionsprozesses, der mit den Gesamtzusammenhängen der Organisation verbunden war.

In hohem Maße bewährt hat sich zudem die klare und mit der Gesamtorganisation eng verbundene Projektstruktur. Wie weit die Überlegungen in Richtung „Job Enrichment“ gerade für die langjährigen MitarbeiterInnen aufgegangen sind, lässt sich nur vermuten. Als positives Indiz kann allerdings gelten, dass das Interesse und die Bereitschaft zur Mitwirkung am Projekt unvermindert hoch sind.

Als weniger positiv sind folgende Entwicklungen festzuhalten, die deshalb bei der Konzipierung und Steuerung zukünftiger Projekte als Lernerfahrungen besonders im Auge behalten werden müssen:

Das Projekt war ausgesprochen günstig mit den Marketingzielen des Landesverbands verbunden. Dieses Potenzial wurde dennoch nicht vollends ausgeschöpft durch das Versäumnis, mögliche Spender bereits im Vorhinein für die Projektziele zu mobilisieren – und ihnen ´im Gegenzug´ zu ermöglichen, die Förderung des Projekts im Rahmen der eigenen Marketingstrategien zu nutzen. Tatsächlich setzten Akquiseanstrengungen erst zu einem Zeitpunkt ein, da klar war, dass der Projektetat möglicherweise nicht ausreichen würde. Auch gab es keine Klarheit über den Umfang benötigter Spendenmittel. Im Umkehrschluss bedeutet dies als Lernerfahrung, die Sorgfalt bei der Finanzbedarfskalkulation im Rahmen der Projektplanung zu erhöhen.

Dass zum Projektbeginn offen geblieben war, wie die Projektmittel auf die einzelnen Beratungsstellen letztlich umgelegt werden sollten bzw. faktisch ein Wettbewerb unter ihnen eröffnet wurde, brachte ungleiche Ausgangsbedingungen und gerade für die kleineren Ortsverbände einen erheblichen Nachteil mit sich, der so auch nicht mit den Prinzipien des hessischen Landesverbands vereinbar war. Für zukünftige Projekte dieser Art kann die Schlussfolgerung nur lauten, vorab einen Schlüssel für die Verteilung von Projektgeldern festzulegen.

Es hat sich auch gezeigt, dass die Beratungsstellen mehr Vorlaufzeit als eigentlich geplant benötigen, um die für das Projekt zugesagten Personalressourcen tatsächlich auch bereit zu stellen und damit die reibungslose Durchführung zu ermöglichen. Auch hier war-

en kleinere Beratungsstellen mit üblicherweise hohem Anteil an Teilzeitbeschäftigten im Nachteil, weil sie die für das Projekt benötigten Fachkräfte nur durch vorübergehende Erhöhung der Arbeitsstunden einbringen konnten. Der dafür erforderliche administrative Aufwand vor Ort war in der Zeitplanung des Projekts nicht berücksichtigt worden.

Reibungsverluste bei der Projektdurchführung wurden unter dem Aspekt Kommunikation festgestellt. Zwar wurden sowohl der Projektauftrag als auch wesentliche Vereinbarungen zu den Verfahren (z.B. wie die Abrechnung oder Evaluation erfolgen sollte) schriftlich festgehalten und allen Beteiligten per E-Mail oder in Papierform zugänglich gemacht. Tatsächlich führten erst die zutage getretenen und rückgemeldeten Irritationen über Verfahrensfragen zur Erkenntnis bei der Projektkoordination, dass die Kommunikation wesentlicher Projekthinhalte nicht wirklich auch bei den direkt an der Projektumsetzung Beteiligten angekommen war. Als wichtige Lernerfahrung – weit über das Einzelprojekt hinaus durchaus auch für die Organisationsentwicklung des pro familia Landesverbandes Hessen insgesamt – bleibt festzuhalten: Zur Kommunikation sollte eine spezifische interne Wissensplattform mit Namen „share-point“ stärker genutzt werden, die der Landesverband im Rahmen des Qualitätsmanagements eingerichtet hat. „share point“ erleichtert die Kommunikation, ermöglicht den Zugriff auf aktuelle und vollständige Information gerade für die dezentrale Organisation des Landesverbands. In diesen ´virtuellen Raum´ sollte prinzipiell auch die gesamte Projektdokumentation eingestellt werden und dadurch im Prinzip für alle Beteiligten stets verfügbar und aktuell bleiben. Die hergebrachten Kommunikationskanäle wie E-Mails und vor allem die direkte mündliche Kommunikation behalten dabei durchaus ihren Stellenwert.

Es empfiehlt sich zudem, alle Fragen bezüglich der Qualität zu einem frühen Zeitpunkt zu klären. Angesprochen wurden die Qualifikationsvoraussetzungen für die Beteiligung an Projektmaßnahmen. Generell zu berücksichtigen ist darüber hinaus z.B. auch der Anteil bzw. die Kombination von Frauen und Männern bei der Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen. Je klarer dafür vorab Kriterien dezidiert festgelegt worden sind, desto einfacher kann das „richtige“ Personal später bereitgestellt werden.

4.2 Das Projekt „SexnSurf“

4.2.1 Kurzdarstellung

Das Projekt SexnSurf wurde bereits 2006 konzipiert. Es ist im Fachbereich Sexualpädagogik angesiedelt. Dieser Fachbereich hatte sich über die letzten Jahre hin sehr dynamisch entwickelt, und die Nachfrage nach zeitgemäßen Angeboten war gerade dort rapi-

de gestiegen. Entsprechend sollte mit SexnSurf das pro familia Leistungsangebot auf dem Gebiet 'Sexualität und neue Medien' erweitert werden. Ziel war es,

- Kindern und Jugendlichen mehr Sicherheit im Umgang mit neuen Medien zu vermitteln;
- Eltern und PädagogInnen informierend und beratend zur Seite zu stehen;
- und dafür spezielle Methoden und Materialien zu entwickeln.

Nach knapp sechsjähriger Laufzeit befindet sich das Projekt zurzeit in der Abschlussphase. Die Analyse des Projekts legt den Fokus auf diese Phase, da hier die Schwachstellen und Versäumnisse im Projektmanagement deutliche Auswirkungen zeigten.

4.2.2 Analyse des Projektverlaufs

4.2.2.1 Ausgangssituation

Die Analyse der Ausgangssituation beinhaltet vor allem die Klärung der Projektwürdigkeit einer Idee, die Abschätzung der Chancen und Risiken sowie die Festlegung der generellen Zielrichtung.

Die Projektidee wurde auf der Jahrestagung 2006 der Fachgruppe Sexualpädagogik entwickelt. Ein Punkt auf der Tagesordnung war die Diskussion der Frage, inwieweit das Thema „Sexualität und Neue Medien“ zukünftig inhaltlicher Bestandteil der Sexualpädagogik sein sollte.

Aus dieser Diskussion ergab sich folgendes Bild über die Ausgangssituation:

- Aus dem Leben von **Kindern und Jugendlichen** ist das Internet mit seinen sozialen Netzwerken und Foren nicht mehr wegzudenken. Sie bereichern und erleichtern den Umgang mit Informationen und erweitern die Kommunikation. Doch stoßen Kinder und Jugendliche hier auch auf Risiken und Herausforderungen, so z.B. auf verbale und sexualisierte Grenzüberschreitungen, neue Formen des Mobbing sowie pornographische und gewaltverherrlichende Inhalte. Sie sind auf Unterstützung angewiesen, um Chancen und Risiken einschätzen zu können und Sicherheit im Umgang mit den neuen Medien zu gewinnen.
- **Eltern, LehrerInnen** und andere **pädagogische Fachkräfte**, die Kinder und Jugendliche in ihrer Entwicklung begleiten, müssen sich zunehmend mit den Wirkweisen der Neuen Medien auseinandersetzen. Hierzu fehlt ihnen oft das Wissen über die Medienwelten von Kindern und Jugendlichen und die eigenen pädagogischen Handlungsmöglichkeiten.
- **pro familia** als Fachverband für Sexualpädagogik sieht sich in der Verantwortung, seine Angebote bedarfs- und zeitgemäß weiterzuentwickeln. Dazu ist es notwendig, die klassischen Themen der Sexualpädagogik mit den aktuellen, über die neuen

Medien vermittelten Bildern von Sexualität zu verbinden und in die sexualpädagogischen Angebote zu integrieren. Eine zeitgemäße Sexualpädagogik stärkt die Kompetenzen von Kindern und Jugendlichen im Umgang mit den Neuen Medien und steht Eltern und PädagogInnen beratend zur Seite.

- Risiken für die Projektdurchführung wurden zu diesem Zeitpunkt nicht diskutiert.

In einigen Beratungsstellen hatten sich MitarbeiterInnen bereits fortgebildet und das Thema konzeptionell ansatzweise in die sexualpädagogischen Einheiten für Schulklassen, Elternabende in Schulen und Fortbildungsveranstaltungen für PädagogInnen integriert. Die Fachgruppe der hessischen SexualpädagogInnen war sich einig, dass das Thema „Sexualität und Neue Medien“ hessenweit als inhaltlich neues Arbeitsgebiet für die Sexualpädagogik erschlossen werden sollte. So wurde der Beschluss gefasst, eine Projektgruppe auf Landesebene zu gründen, die sich fachliches Know-how aneignet, Konzepte, Methoden und Materialien für die sexualpädagogische Arbeit entwickeln und diese an die Beratungsstellen vor Ort weitervermitteln sollte. In diese Projektgruppe wurden sieben MitarbeiterInnen aus fünf verschiedenen Ortsverbänden entsandt.

Die generelle Zielrichtung war dadurch festgelegt. Die Herausforderung des Projektes wurde darin gesehen, dass sich die Projektgruppe, stellvertretend für die hessischen SexualpädagogInnen, in einem neuen Feld, das bisher fachlich wenig erforscht war, spezialisieren sollte.

4.2.2.2 Projektvorbereitung

Die Phase der Projektvorbereitung umfasst die präzise Definition des Projektauftrages, die Festlegung der Projektorganisation, des Ressourcenrahmens und der Projektlaufzeit.

Die Fachgruppe der SexualpädagogInnen hatte bereits einen Beschluss zur Initiierung eines Projektes gefasst, der innerhalb der Struktur des Landesverbandes eigentlich in die Kompetenz des Landesvorstandes fiel. Der Landesvorstand war jedoch durch die Ergebnisse der Analyse der Ausgangssituation von der Bedeutung des Projektes überzeugt und unterstützte das Vorhaben.

Als Projektauftrag wurde gemäß des Beschlusses der SexualpädagogInnen entsprechend formuliert, dass die Projektgruppe sich fachliches Know-how aneignet im Themenfeld „Sexualität und Neue Medien“, Konzepte, Methoden und Materialien für die sexualpädagogische Arbeit entwickelt und diese an die Beratungsstellen vor Ort weiter vermittelt. Als Ressourcenrahmen wurde definiert (ohne näher zu quantifizieren): Arbeitszeit für die Mitglieder der Projektgruppe, Reisekosten für regelmäßige Treffen und die Kosten für die Teilnahme an Weiterqualifizierungen. Die GeschäftsführerInnen der fünf vertretenen Bera-

tungsstellen stimmten zu, diese Ressourcen aus dem jeweiligen Beratungsstellen-Etat zur Verfügung zu stellen.

Das Projekt startete im Frühjahr 2006. Eine zeitliche Begrenzung wurde nicht festgelegt.

4.2.2.3 Projektplanung

In dieser dritten Projektphase werden die Projektstruktur definiert und der zeitliche Projektablauf festgelegt.

Das Projekt SexnSurf war von Beginn an von einer besonderen Eigendynamik gekennzeichnet, die nicht immer einem systematischen Planungsvorgehen folgte. Auch einige Schritte dieser dritten Projektphase wurden nur rudimentär ausgeführt.

Die Projektgruppe hatte sich auf der Tagung der SexualpädagogInnen bereits eigenständig gegründet. Die sieben Mitglieder brachten dem Thema ein besonderes Interesse entgegen und hatten sich in ersten Weiterqualifizierungen bereits Wissen angeeignet. Die Projektleitung lag - wie üblich - bei der Landesgeschäftsführung, die die Steuerung des Projektes an die Projektkoordinatorin des Landesverbandes delegierte. Die Projektgruppe vereinbarte zunächst sechs ganztägige Treffen im Jahr.

Als Projektinhalte waren definiert:

- gemeinsame Entwicklung der Projektgruppe zu ExpertInnen zum Thema „Sexualität und Neue Medien“ durch Internet- und Literaturrecherchen, Teilnahme an Fortbildungen und Tagungen, Austausch und Diskussion in der Projektgruppe;
- Konzeptentwicklung für die sexualpädagogische Arbeit mit Schulklassen und Jugendgruppen, Elternabende und LehrerInnenfortbildung;
- Wissensvermittlung an die Fachgruppe der hessischen SexualpädagogInnen.

Eine zeitliche Festlegung für die Aufgabenerledigung wurde nicht vereinbart. Die Rückkopplung in die Gesamtorganisation sollte durch regelmäßige fachliche Inputs in der Fachgruppe Sexualpädagogik und Sachstandsberichte in der GeschäftsführerInnen-Konferenz erfolgen.

4.2.2.4 Durchführung

In der fünfjährigen Laufzeit bis Frühjahr 2011 entwickelte die Gruppe vielfältige Projektaktivitäten, die zum Teil weit über die in der Projektvorbereitung formulierten Aufgaben hinausgingen. Hierzu zählten neben der Erstellung zahlreicher Konzepte und der Wissensvermittlung an die Fachgruppe Sexualpädagogik die

- Erstellung einer Website mit Informationen, Tipps und Links zum Thema für Kinder, Jugendliche, Eltern und PädagogInnen;
- Erstellung von schriftlichen Informationsmaterialien (Flyer) für Kinder, Jugendliche, Eltern, PädagogInnen;

- Vertretung der pro familia Hessen mit Vorträgen auf bundesweiten Tagungen und Kongressen;
- Initiierung eines hessenweiten „Chat Day“, der ab 2008 durch den „Safer-Internet-Day“ - einen jährlichen Aktionstag der EU - abgelöst wurde;
- Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen für PädagogInnen in ganz Hessen;
- Funktion als AnsprechpartnerInnen für landes- und bundesweite Anfragen von Fachleuten, Presse, Funk und Fernsehen.

Für die Erstellung und den Druck von Flyern sowie die Erstellung der Website wurden zusätzlich Ressourcen benötigt. Auf Antrag wurden jeweils Spendenmittel von der Hessischen Fördervereinigung der pro familia zur Verfügung zu gestellt.

Die Projektgruppe entwickelte sich zur Fachstelle und trägt auch offiziell diesen Namen in Flyern und auf der Homepage.

4.2.2.5 Projektabschluss

Im Frühjahr 2011 entschied die GeschäftsführerInnen-Konferenz, das Projekt zum Jahresende abzuschließen. Hintergrund der Entscheidung waren Zuschusskürzungen durch das Land Hessen und die Überzeugung, dass das Thema „Sexualität und neue Medien“ mittlerweile in allen Beratungsstellen inhaltlich und methodisch verankert sei als fester Bestandteil der sexualpädagogischen Angebote. Um das Projekt geregelt abzuschließen, erteilten die GeschäftsführerInnen folgende Aufträge an die Projektgruppe:

- die Durchführung einer Fortbildungsveranstaltung für alle hessischen SexualpädagogInnen, um den Wissenstransfer sicherzustellen und das Thema in allen Beratungsstellen zu verankern;
- die Erarbeitung eines Konzeptes, wie zukünftig das Wissen zum Thema „Sexualität und Neue Medien“ in allen Beratungsstellen auf hohem fachlichen Niveau aktuell gehalten werden könnte.

In der Folge entwickelte sich eine konflikthafte Dynamik, die den Erfolg des ambitionierten und bis dahin überaus erfolgreich verlaufenen Projekts zu gefährden drohte. Die Mitglieder der Projektgruppe mobilisierten die SexualpädagogInnen aller hessischen Beratungsstellen und richteten eine gemeinsam unterzeichnete Protesterklärung an die GeschäftsführerInnen, in der die Weiterführung des Projekts gefordert wurde.

4.2.3 Analyse anhand des Modells von Lotmar/ Tondeur

Aspekt Ressourcen (Wirtschaftlichkeit)

Für das Projekt stellen sowohl einzelne Beratungsstellen als auch der Landesverband seit 2006 Personalressourcen und Sachmittel zur Verfügung. Unter dem Einfluss drohender Mittelkürzungen für den gesamten Landesverband stellten die GeschäftsführerInnen bei ihrer Entscheidung im Frühjahr 2011 den Kostenaspekt des Projektes in den Fokus. Die Projektlaufzeit von mittlerweile sechs Jahren schien aus ihrer Sicht mehr als ausreichend. Die von SexnSurf entwickelten Angebote sollten deshalb ab 2012 landesweit von allen Beratungsstellen als Standardangebote übernommen werden. Unter diesem Blickwinkel schien die Entscheidung begründet und nachvollziehbar. Sie ging auch konform mit der strategischen Ausrichtung des Landesverbandes, wie unter dem Aspekt 'Ziele' nachfolgend erläutert wird.

Aspekt Werte/Leitbilder (Ziele)

In seiner Zielausrichtung folgte das Projekt SexnSurf dem Leitbild und dem daraus abgeleiteten Handlungsprogramm des pro familia Landesverbandes, innovative und zeitgemäße Antworten auf gesellschaftliche Herausforderungen und Bedarfe zu geben.¹²³ Nach Einschätzung der GeschäftsführerInnen hatte das Projekt seine Ziele erreicht. Entsprechend dem Handlungsprogramm sollten Entwicklungsanstrengungen (und knappe Ressourcen) nun in neue Themen- und Aufgabenfelder fließen. In dieser Hinsicht schien die Entscheidung der GeschäftsführerInnen konsistent.

Neben Inhaltszielen formuliert pro familia auch Leitlinien zur internen Zusammenarbeit: Für das Zusammenwirken ihrer Organe verpflichtet sich pro familia zu einem kooperativen Führungsstil¹²⁴, der die angemessene Beteiligung bei Entscheidungen vorsieht – was einem zentralen Grundsatz der OE entspricht. Wie unter dem Aspekt Kommunikation noch weiter darzulegen sein wird, war die Entscheidung für den Projektabschluss jedoch nicht in eine angemessene Beteiligung der Betroffenen eingebettet. In diesem Versäumnis liegt möglicherweise ein Schlüssel zum Verständnis der nachfolgenden Konflikte.

Aspekt Dienstleistung/Produkt (Angebot)

Gemäß Stellen- und Anforderungsprofil sind die Geschäftsführungen verantwortlich für „die innovative und zeitgemäße Weiterentwicklung der Arbeitsbereiche nach neuesten Standards“¹²⁵. Im Rahmen des Projektes sind zielgruppenspezifische Angebote zum Themenfeld „Sexualität und Neue Medien“ entwickelt und erprobt worden, speziell für

¹²³ pro familia Landesverband Hessen 2006, S. 3-4

¹²⁴ pro familia Landesverband Hessen 2007a, S.3

¹²⁵ pro familia Landesverband Hessen 2007b, S.2

Kinder und Jugendliche, die über das klassische Beratungsangebot nicht erreicht werden. Die Integration dieser Innovation in die Standardangebote aller Beratungsstellen erweitert die Produktpalette des pro familia Landesverbandes. Auch damit bewegte sich die Organisation sehr konsistent in den Leitlinien ihres Handlungsprogramms. Über die Sinnhaftigkeit dieser Produktentwicklung herrschte bei allen Projektbeteiligten Konsens.

Aspekt Strukturen (Organisation)

Gemäß den Vorgaben des Landesverbandes für die interne Zusammenarbeit bei Projekten¹²⁶ wurde zu Beginn des Projektes eine Projektorganisation eingerichtet: Mitglieder der Projektgruppe wurden benannt, und eine Mitarbeiterin des Landesverbandes übernahm die Projektkoordination in enger Absprache mit der Projektleitung. Eine zeitliche Begrenzung für dieses Landesprojekt war von Beginn an nicht definiert.

Im Projektverlauf wurde die Stelle Projektkoordination des Landesverbandes jedoch vakant und blieb fast zwei Jahre unbesetzt. In dieser Zeit hatte die Projektgruppe wenig Anbindung an den Auftraggeber.

Die neue Koordinatorin des Landesverbandes¹²⁷ begann ihre Tätigkeit mit einer Standortbestimmung der laufenden Projekte, darunter SexnSurf. Auf ihre Initiative hin gelangte das Projekt auf die Tagesordnung der Geschäftsführungskonferenz und damit wieder ins Blickfeld. Dabei wurde deutlich, dass das Projekt zwischenzeitlich eine hohe Autonomie entwickelt hatte und nur noch sehr lose an die AuftraggeberInnen angekoppelt war. Weder Zielerreichung noch vereinbarte Leistungen der Projektgruppe waren systematisch überprüft worden. In ihrem Selbstverständnis hatte sich die Projektgruppe zu einer Fachgruppe entwickelt mit dem Anspruch einer dauerhaften Organisation. Diese begriffliche Unschärfe, hinter der ein unterschiedliches Verständnis lag, durchzog auch die offiziellen Bezeichnungen als „Projekt“ und als „Fachgruppe“.¹²⁸ Der Status der Gruppe war somit unklar. Die Grundlagen und Vorgaben für Projektarbeit im Landesverband Hessen waren zwar formuliert, wurden jedoch im Falle von SexnSurf nicht stringent angewandt.

Aspekt Menschen (Fähigkeiten)

Die Übernahme der von SexnSurf entwickelten Angebote in den Standard aller hessischen Beratungsstellen setzt eine Qualifizierung aller sexualpädagogischen MitarbeiterInnen voraus. Deshalb wurde mit der Entscheidung für die Beendigung des Projektes der Auftrag an die SexnSurf- Gruppe verbunden, den Wissenstransfer an die hessischen SexualpädagogInnen zu organisieren. Während die FachkollegInnen der Einrichtungen mit

¹²⁶ pro familia Landesverband Hessen 2009, S.2

¹²⁷ das ist die Verfasserin der vorliegenden Arbeit

¹²⁸ in verschiedenen Publikationen und Selbstdarstellungen werden die Bezeichnungen Projekt und Fachgruppe synonym verwendet

ihrem Fortbildungsbedarf hier sehr stark im Blickfeld der GeschäftsführerInnen standen, blieben die Mitglieder der SexnSurf-Gruppe selbst mit ihren Bedürfnissen eher im Hintergrund. Dabei hatten gerade sie doch mit jahrelangem Engagement und hoher Motivation das Projekt SexnSurf über die Grenzen Hessens hinaus sehr erfolgreich gemacht: Interessant an dieser Stelle zu erwähnen sind als Ausdruck hoher gesellschaftlicher Anerkennung die Verleihung des Innovationspreises des Landespräventionsrates der Hessischen Landesregierung im Jahre 2006 sowie die Nominierung für den bundesweiten „klicksafe-Preis“ 2011. Aus dieser Würdigung von außen hatte die SexnSurf-Gruppe hohe Motivation bezogen, und die Zugehörigkeit zu SexnSurf wurde zu einem wichtigen Element ihres professionellen Selbstverständnisses. Innerhalb des pro familia Landesverbandes sollte sich die Gruppe jedoch nun selbst ´überflüssig´ machen und dafür auch noch ein Konzept erstellen. Die Entscheidung der GeschäftsführerInnen erschien den Mitgliedern der SexnSurf-Gruppe paradox und stieß folglich auf großes Unverständnis und Ablehnung.

Aspekt Beziehungen (Kommunikation)

Schon weiter oben wurde darauf hingewiesen, dass die Kommunikation in unterschiedlichen Teilsystemen stattfand, die nur unzureichend miteinander verbunden waren:

Die Entscheidung der GeschäftsführerInnen fiel unter dem Einfluss der drohenden Kürzungen der hessischen Landesregierung mit starkem Fokus auf den Ressourcenaspekt. Die Projektgruppe war in den Entscheidungsprozess nicht mit einbezogen, ihre Erfahrungen, Kompetenzen und Einschätzungen wurden als Ressource und Grundlage bei der Entscheidungsfindung nicht genutzt.

Für die SexnSurf-Gruppe kam diese Entscheidung überraschend, unvermittelt und ohne ersichtlichen Anlass. Sie widersprach diametral dem eigenen Selbstverständnis als dauerhaft eingerichtete Fachgruppe und provozierte Unverständnis, Ärger und Kränkung. Unter den GeschäftsführerInnen wiederum gab es keine klare Absprache darüber, wie die getroffene Entscheidung kommuniziert werden sollte: In einigen Fällen erfolgte die Information direkt, in anderen Fällen wurde die Projektkoordinatorin des Landesverbandes in der Pflicht gesehen.

Im Rückblick wird deutlich, dass die GeschäftsführerInnen auch die Entscheidungsinhalte vor Ort unterschiedlich interpretierten und transportierten. Weder für die betroffenen SexualpädagogInnen der Beratungsstellen noch für die SexnSurf-Gruppe ergab sich somit ein klares Bild zum Sachstand. Deutlich wurde dies an den unterschiedlichen Schlussfolgerungen, welche die Mitglieder der Gruppe SexnSurf selbst für den Weitergang ihrer Projektarbeit ableiteten: Während die Einen davon ausgingen, dass ihre Ressourcen vom Projekt abgezogen würden, gingen die Anderen davon aus, das Projekt bestünde ohne wesentliche Änderungen vor Ort weiter.

Betrachtet man die sechs Aspekte des Führens im Modell von Lotmar/ Tondeur in ihrem Zusammenwirken, so fällt auf, dass dem unteren Bereich der „harten“ Faktoren (Dienstleistung/ Produkt; Ressourcen) bei der Projektsteuerung wesentlich mehr Aufmerksamkeit gewidmet wurde als den sozialen Aspekten im oberen Bereich (Beziehungen; Menschen). In dieser Fokussierung der Aufmerksamkeit kann ein Schlüssel zum Verständnis gesehen werden, warum die heftige soziale Gegenreaktion der Projektgruppe für die EntscheidungsträgerInnen so unerwartet erfolgte.

4.2.4 Lernerfahrungen

Insgesamt wurde der Projektverlauf durch drei wesentliche Steuerungsdefizite beeinträchtigt:

- Zentrale Koordinaten des Projekts (Ziele und Laufzeit) waren unscharf bzw. nicht präzisiert. Dadurch war eine Erfolgskontrolle für alle Beteiligten erschwert. Erfolg wurde unterschiedlich definiert. Es gab keine sachliche Grundlage für die Entscheidung, wann das Ziel erreicht sei und das Projekt abgeschlossen werden sollte.
- Auf der Grundlage dieser unscharfen Koordinaten entwickelte die Projektgruppe eine eigene Interpretation ihres Auftrags. Instrumente der Rückkopplung (z.B. gemeinsame Reflexion von Zwischenergebnissen, gemeinsame Projektreviews) wurden kaum oder nicht genutzt. Gerade weil die Ziele und Laufzeit unzureichend festgelegt waren, erschien die ohne Rückkopplung mit der Projektgruppe getroffene Entscheidung der GeschäftsführerInnen als willkürlich und nur auf hierarchischer Definitionsmacht begründet.
- Es wurde nicht sichergestellt, dass die GeschäftsführerInnen den Inhalt und die Konsequenzen ihrer Entscheidung einheitlich interpretierten und vor Ort kommunizierten.

Um das Projekt dennoch zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen, ergaben sich folgende Ansatzpunkte, die im weiteren Verlauf teilweise auch bereits umgesetzt werden konnten:

1. Es bedurfte dringend einer engen und intensiven Kommunikation der Projektsteuerung mit der Projektgruppe und den GeschäftsführerInnen. Die Kommunikationslücke wurde geschlossen durch regelmäßige Arbeitstreffen in der restlichen Laufzeit und Berichte in den Gremien. Zunächst musste jedoch die Beziehungsebene wieder hergestellt werden. Dies geschah durch ein formales, schriftliches Eingeständnis der GeschäftsführerInnen an die ProjektmitarbeiterInnen, dass die Einbindung der Projektgruppe versäumt worden war.

2. Das große bisherige Engagement und die erfolgreiche Arbeit der Projektgruppe wurden ausdrücklich und offiziell von den GeschäftsführerInnen gewürdigt. Eine formale Abschlusszeremonie würde der Wertschätzung darüber hinaus einen angemessenen Ausdruck verleihen.
3. Die GeschäftsführerInnen formulierten ihre Entscheidung über das Ende des Projektes als nicht revidierbar und nicht verhandelbar. Zur Herstellung der Akzeptanz dieser Entscheidung wäre es jedoch zumindest wichtig gewesen, die Gruppe entsprechend ihrer fachlichen Kompetenz an noch offenen Entscheidungsinhalten zu beteiligen. Offen blieb – und damit Gegenstand ausstehender Klärungen zusammen mit der Gruppe -, wie der Transfer der Arbeitsergebnisse in die Beratungsangebote vor Ort gewährleistet werden sollte, welcher Zeitrahmen dafür vorzusehen wäre und wie zukünftig die Qualitätssicherung für dieses Themenfeld organisiert werden sollte.

Die Analyse des Projektes SexnSurf zeigt, dass die Vernachlässigung zentraler Prinzipien des Projektmanagements (klare Projektstruktur, durchgängige Beteiligung der Betroffenen, hohe Aufmerksamkeit auf Kommunikationsprozesse) den nachfolgenden Steuerungsaufwand der Organisation erhöht.

Der Wissenstransfer in Form eines Fortbildungstages für alle hessischen SexualpädagogInnen hat mittlerweile stattgefunden; auch konnte ein abgestimmtes Konzept zur zukünftigen Qualitätssicherung erarbeitet werden. Das Projekt soll Mitte Mai 2012 im Rahmen der Frühjahrstagung der Fachgruppe Sexualpädagogik offiziell beendet werden. Wie stark dennoch der Widerstand gegen die ohne ihre Einbindung getroffene Entscheidung der GeschäftsführerInnen in der Gruppe virulent bleibt, lässt sich derzeit nicht einschätzen.

Bei der Konzipierung und Steuerung zukünftiger Projekte ist zu gewährleisten, dass

- pro familia die eigenen Vorgaben für die Projektplanung (abgestimmte Projektstruktur, Laufzeit, Ziele, Inhalte, Meilensteine sowie finanzielle und personelle Ressourcen) tatsächlich anwendet;
- das Projektgeschehen über die gesamte Laufzeit mit der Ebene der GeschäftsführerInnen, der Landesgeschäftsführung und dem Landesvorstand rückgekoppelt ist (z.B. als regelmäßiger Tagesordnungspunkt „landesweite Projekte“ auf der Agenda der einzelnen Organe);
- neben den sachlichen Aspekten auch die sozialen Faktoren angemessen berücksichtigt werden.

Über die Projektebene hinaus ergeben sich auch Schlussfolgerungen im Sinne von Lernfeldern für den pro familia Landesverband Hessen insgesamt:

- Zur Vermeidung zu großer Auslegungsspielräume und nachfolgender Missverständnisse sollten Entscheidungen präzise und schriftlich formuliert werden; noch in der Sitzung sollten der Wortlaut für alle sichtbar festgehalten (Flipchart) und dessen gemeinsames Verständnis überprüft werden.
- Mit einer Entscheidung ist auch der Kommunikationsweg zu definieren: Wer vermittelt welchen Inhalt bis wann an wen auf welchem Wege?
- Es bedarf einer gemeinsamen Überprüfung (z.B. durch Sachstandsabfrage beim nächsten Treffen), wie weit zentral getroffene Entscheidungen in den dezentralen Strukturen tatsächlich umgesetzt werden konnten.
- Es zeigte sich, dass gerade bei schwierigen und mögliche Konfliktsituationen mit MitarbeiterInnen heraufbeschwörenden Entscheidungen die Geschlossenheit im Leitungskreis unverzichtbar ist. Dieses Erfordernis scheint in dezentral organisierten Verbänden wie pro familia umso größer, als Verbindlichkeit nur auf den Grundsätzen der Autonomie und Freiwilligkeit entstehen kann. Für die Führungskräfte des Landesverbandes eröffnet sich hier möglicherweise ein Feld für gemeinsames organisationales Lernen, das weit über die Einzelprojektebene hinaus zu gestalten wäre.

5. Fazit

Gegenstand dieser Untersuchung war das Projektmanagement des pro familia Landesverbandes Hessen. Im Zentrum stand die Frage, ob und wie Projekte für den Landesverband als Element seiner Organisationsgestaltung wirksam werden können. Organisationsgestaltung wurde als gesteuerte Entwicklung nach dem Leitbild einer lernenden Organisation verstanden. Die Lernfähigkeit des pro familia Landesverbandes war dementsprechend zu überprüfen entlang der Fragen, wie dieser die Entwicklungen in seinem Umfeld wahrnimmt, Projekte als eine Form der Bewältigung neuer Herausforderungen und Instrument seiner organisationalen Entwicklung nutzt und daraus als Organisation lernt.

Zunächst galt es herauszuarbeiten, wie das Lernen einer Organisation überhaupt verstanden werden kann, wird doch diese Fähigkeit üblicherweise eher nur Individuen zugeordnet. Die Auseinandersetzung mit theoretischen Konzepten diente dazu, sich über die Dimensionen des Lernens oder, in der Sprache Peter Seneges, die „Disziplinen“ einer lernenden Organisation klar zu werden und die Ebenen zu unterscheiden, auf denen Lernen über die einzelnen Menschen hinaus in Organisationen stattfinden kann.

In diesem Kontext wurden zwei Projekte des pro familia Landesverbandes Hessen näher überprüft. Um als Elemente der Organisationsgestaltung zu gelten, mussten sie sich zum einen als 'Antwort' des pro familia Landesverbandes auf die wahrgenommenen Herausforderungen seiner Umwelt einordnen lassen und zum anderen Entwicklungsimpulse für die Organisation des Landesverbandes selbst in Richtung seiner Lernfähigkeit entfalten. Zwischen diesen Polen musste sich das Projektmanagement des pro familia Landesverbandes bewähren. Welches Fazit lässt sich ziehen?

Zunächst kann festgehalten werden, dass der pro familia Landesverband in Projekten tatsächlich eine Möglichkeit erkannt hat, um seine Organisation auf Veränderungen im Umfeld einzustellen. Beide Projekte reagierten unmittelbar auf einen wahrgenommenen Bedarf und wurden in dieser Hinsicht einer gründlichen Relevanzprüfung unterzogen. Die organisatorischen Voraussetzungen der Projektarbeit hatte der Landesverband bereits geschaffen durch die Einrichtung einer Stelle für Projektkoordination bei der Landesgeschäftsführung. Vorteilhaft erschien der Einsatz von Projekten gerade im Hinblick auf die dezentrale Struktur des Landesverbandes: Sie bieten einerseits eine ideale Plattform für die gemeinsame Bearbeitung wichtiger Inhaltsfragen und erfüllen somit eine identitätsstiftende Klammerfunktion um die einzelnen Einrichtungen. Zum anderen erfordern und ermöglichen Projekte eine breite Beteiligung der Ortsverbände und knüpfen damit am organisationalen Selbstverständnis des Landesverbandes und seiner Zusammensetzung aus autonomen Einrichtungen an.

In Bezug auf das Projektmanagement lässt sich festhalten: Beide Projekte haben einen Phasenzyklus professioneller Bearbeitung durchlaufen und können als erfolgreich gelten, wenngleich im Einzelnen erhebliche Unterschiede in ihrer Entwicklung beobachtet werden konnten. Gemeinsam war beiden gleichwohl die sorgsam geprüfte „Einbettung“ in die Organisationsziele: Bei der Analyse der jeweiligen Ausgangssituation wurde den Fragen des Bedarfs, der Zielkonformität und dem organisationalen Nutzen für den Landesverband breiter Raum gegeben. Ansatzpunkte für Verbesserungen (Lernen) fanden sich dagegen auf einer eher handwerklichen Ebene des Projektmanagements: So gab es etwa Versäumnisse bei der Festlegung des Zeit- und Mittelrahmens, der Klärung von Rollen im Projekt und im Bereich der Kommunikation. Auch hat sich bestätigt, dass versäumte oder vernachlässigte Klärungen gerade in den frühen Projektphasen als teils empfindliche Störungen bei der Projektdurchführung zutage treten können.

Grundsätzlich bietet die Organisation des pro familia Landesverbandes eher günstige Voraussetzungen für das Lernen. Flache Hierarchien und die Tradition des aus dem Kampf um Frauenrechte hervorgegangenen Verbandes mit ausgeprägt basisdemokratischen Wurzeln haben eine Kultur entstehen lassen, die eine relative Offenheit im Umgang

miteinander ermöglicht. Das Eingeständnis von Fehlern ist in dieser Kultur zulässig. Gleichzeitig hatte die Einführung des Qualitätsmanagements den Blick für kontinuierliche Verbesserungen bereits geschärft.

Was lässt sich nunmehr aus der Analyse der beiden Projekte unter dem Gesichtspunkt des organisationalen Lernens festhalten?

Relativ eindeutig konnten Lernprozesse herausgearbeitet werden, die auf der ersten Ebene des Single-loop-learning angesiedelt werden können und die die Leistungsverbesserung bei den Aufgaben der Organisation unter den geltenden Zielen und Orientierungen im Fokus haben. Der pro familia Landesverband hat Feedbacksysteme eingerichtet, die es ermöglichen, Erfahrungen zu reflektieren und Schlussfolgerungen daraus in die Organisation rückzuführen.

Schwieriger schon ist es, Effekte auf den weiteren Ebenen des Lernens zu erkennen. Facetten eines solchen Lernens in der zweiten Tiefendimension des Double-loop-learning, das Normen und Werte hinterfragt und zu den dahinter liegenden Sinnmustern der Organisation führt, sind möglicherweise im Projekt SexnSerf auszumachen. Die manifest zutage getretenen Widerstände der Projektgruppe berühren im Ansatz die Normenebene der Organisation und hinterfragen die Legitimität von Führungsentscheidungen. In eine ähnliche Richtung weist die Debatte um die Mittelverteilung beim Projekt Prävention und Intervention bei sexualisierter Gewalt. Berührt wird hier im Kern eine Frage der Gerechtigkeit und der Hinnehmbarkeit interner Konkurrenz. In beiden Fällen scheint es aber eher unwahrscheinlich, dass die Anpassungen der Organisation über Maßnahmen hinausgehen, die der ersten Lernebene zuzuordnen wären. Gleichwohl werden Werteorientierungen dieser Art und Grundfragen der gemeinsamen Entwicklung und Zusammenarbeit durchaus reflektiert auf der Ebene der GeschäftsfürerInnenkonferenz. Damit wären zumindest Facetten aus der Dimension eines Deuterolernens angesprochen.

Am Ende dieser Untersuchung können also die Ausgangsfragen durchaus positiv beantwortet werden. Der pro familia Landesverband Hessen scheint gut beraten, Projekte zukünftig eher noch stärker und systematischer als Elemente der organisatorischen Weiterentwicklung einzusetzen. Gleichwohl scheint es angeraten, diesen Ansatz durch weitere Professionalisierung beim Projektmanagement zu untermauern.

Literaturverzeichnis

- Argyris, Chris; Schön, Donald A.: Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta, 1999
- Bea, Franz-Xaver; Scheurer, Steffen; Hesselmann, Sabine: Projektmanagement. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, 2011
- Beck, Reinhilde; Schwarz, Gotthart: Projekt- und Prozessmanagement. Hochschulverband Distance Learning, Studienbrief 2-020-1303 zur Optimierung von Leitungshandeln, Brandenburg, 3. Aufl. 2011
- Bolay, Friedrich W.: Projektmanagement, Zielorientiertes Planen und Managen von Modernisierungsprojekten in der öffentlichen Verwaltung, Ein Leitfaden mit Übungen und Lösungshinweisen. Bad Soden am Taunus: A & V Woywood, 1. Auflage 2004
- Caspers, Rolf; Kreis-Hoyer, Petra: Konzeptionelle Grundlagen der Produktion, Verbreitung und Nutzung von Wissen in Wirtschaft und Gesellschaft. In: Caspers, Rolf/ Bickhoff, Nils/ Bieger, Thomas (Hrsg.): Interorganisatorische Wissensnetzwerke. Mit Kooperation zum Erfolg. Berlin, Heidelberg: Springer, 2004, S. 17-58
- Diethelm, Gerd unter Mitwirkung von Thomas Bernhard: Projektmanagement, Band 1: Grundlagen. Herne, Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, 2000
- Ellebracht, Heiner; Lenz, Gerhard; Osterhold, Gisela: Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte. Wiesbaden: Gabler, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage 2009
- Fischer, Jens Henning: Steuerung in Organisationen. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, 2009
- Freimuth, Joachim: Zur Kritik an der Organisationsentwicklung. Eine systematische und historische Einordnung. In: OrganisationsEntwicklung, Nr. 2 (2005), S. 4-12
- Freimuth, Joachim; Barth, Thomas: 30 Jahre Organisationsentwicklung. Theorie und Praxis vs. Theorie oder Praxis? In: OrganisationsEntwicklung, Nr. 4 (2011), S. 4-13
- Frese, Erich; Graumann, Matthias; Thevsen, Ludwig: Grundlagen der Organisationsgestaltung. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler, 10., überarbeitete und erweiterte Auflage, 2012
- Glatz, Hans; Graf-Götz, Friedrich: Handbuch Organisation gestalten. Weinheim, Basel: Beltz, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage 2011
- Hinz, Olav; Poczynek, Jan A.: Wider die zunehmende Verdosung des Projektmanagements. In: OrganisationsEntwicklung, Nr. 1, 2011, S. 72-76
- Kempinski, Irina von: Wissensmanagement und organisationales Lernen – Ein Integrationskonzept. Marburg: Tectum Verlag, 2010
- Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter: Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 6., überarbeitete Auflage, 2010
- Kolhoff, Ludger: Projektmanagement: Umsetzung und Evaluationstechniken. Hochschulverband Distance Learning, Projektmanagement Studienbrief 2-020-2702. 1. Auflage 2005

- Kolhoff, Ludger: Projektmanagement im sozialen Bereich: Diagnose- und Planungstechniken. Hochschulverbund Distance Learning, Projektmanagement Studienbrief 2-020-2701. 2. Auflage 2010
- Krusche, Bernhard: Paradoxien der Führung. Aufgaben und Funktionen für ein zukunftsfähiges Management. Heidelberg: Carl Auer Verlag, 2008
- Lehner, Johannes M. (Hrsg.): Praxisorientiertes Projektmanagement, Grundlagenwissen an Fallbeispielen illustriert. Wiesbaden: Gabler, 1. Auflage 2001
- Lembke, Gerald: Wissenskooperation in Wissensgemeinschaften. Förderung des Wissensaustauschs in Organisationen. Wiesbaden: LearnAct Verlagsgesellschaft, 2005
- Liebsch, Beate: Phänomen Organisationales Lernen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag 2011
- Litke, Hans-D.: Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement. München, Hanser, 2007
- Lotmar, Paula; Tondeur, Edmond: Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln. Bern: Haupt, 7. durchgesehene Auflage, 2004
- Merchel, Joachim: Organisationsgestaltung in der sozialen Arbeit, Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Weinheim und München, Juventa, 2005
- Mayerhofer, H./ Meyer, Michael.: Projekte und Projektmanagement in NPOs. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, 3. Auflage 2002, S. 457-488
- Möller, Klaus; Menninger, Jutta; Robers, Diane: Innovationscontrolling, Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Innovationen. Stuttgart, Schäfer-Poeschel, 2011
- Pawlowsky, Peter/ Neubauer, Katja: Organisationales Lernen. In: Weik, Elke/ Lang, Rainhart (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung, Band 1, Wiesbaden, Gabler, 2001
- Prange, Christiane: Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 187-213
- Probst, Gilbert J.B./ Büchel, Bettina S.T.: Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden: Gabler, 1994
- Richartz, Dirk; Kurpicz, Bernhard: Ganzheitliches Projektmanagement als Mittel zur Organisationsgestaltung. Lünen: Fachbuch Verlag, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage 2004
- Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden, Gabler, 3. Auflage, 1996
- Schleiken, Thomas; Winkelhofer, Georg (Hrsg.): Unternehmenswandel mit Projektmanagement: Konzepte und Erfahrungen zur praktischen Umsetzung in Unternehmen. München, Würzburg: Lexika Verlag, 1997
- Schiersmann, Christiane: Projektmanagement als organisationales Lernen. Opladen: Leske und Budrich, 2000

- Schreyögg, Georg: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2008
- Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 11., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, 2011
- Steinbuch, Pitter A.: Projektorganisation und Projektmanagement. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl, 1998
- Steinle, Claus; Bruch, Heike; Lawa, Dieter (Hrsg.): Projektmanagement, Instrument moderner Dienstleistung. Frankfurt: Frankfurter Allg. Zeitung, Verl.-Bereich Wirtschaftsbücher, 1995
- Stippler, Maria; Moore, Sadie; Rosenthal, Seth; Dörffer, Tina: Führung. Ansätze – Entwicklungen – Trends. Teil 4: Motivation, Macht und Psyche. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2010. Verfügbar unter: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/leadership> (10.2.2012)
- Stöger, Roman: Wirksames Projektmanagement, Mit Projekten zu Ergebnissen. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 3. überarbeitete Auflage 2011
- Sydow, Jörg: Führung in Netzwerkorganisationen – Fragen an die Führungsforschung. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, S. 273-286, Wiesbaden, Gabler, 4., aktualisierte und erweiterte Auflage, 2006
- Trebesch, Karsten, Minx, Eckard: Die OE: Von der Hoffnung des Verstehens zur Steuerung von Systemen. In: OrganisationsEntwicklung, Nr. 4 (2011), S. 21-22
- Weiland, Achim: Projektauftrag, Das A und O für professionelles Projektmanagement. In: Zeitschrift Führung + Organisation Nr. 3 (2011a), S. 196 – 198
- Weiland, Achim: Risikoanalyse; Projektrisiken erkennen und rechtzeitig bekämpfen. In: Zeitschrift Führung + Organisation Nr. 4 (2011b), S. 272 – 274
- Willke, Helmut: Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart, Lucius & Lucius, 2. Auflage, 1998
- Wimmer, Rudolf: OE am Scheideweg. Hat die OrganisationsEntwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? In: OrganisationsEntwicklung, Nr. 1 (2004), S. 26-38
- Wöhrle, Armin: Was ist eine Organisation? Hochschulverbund Distance Learning, Studienbrief 2-020-1001 zu Organisation und Management, Brandenburg, 1. Aufl. 2000

Internetquellen

http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationales_Lernen (Aufruf vom 12.4.2012)

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Funktion> (Aufruf vom 24.4.2012)

<http://de.wikiquote.org/wiki/Theorie> (Aufruf vom 10.3.2012)

Interne Dokumente

pro familia Landesverband Hessen: Handlungsprogramm, 2006, unveröffentlichtes Dokument

pro familia Landesverband Hessen: Leitlinien für die Geschäftsführung, 2007a, veröffentlichtes Dokument

pro familia Landesverband Hessen: Stellen- und Anforderungsprofil „Geschäftsführung“, 2007b, unveröffentlichtes Dokument

pro familia Landesverband Hessen: Ziele, Aufgaben und Arbeitsweisen der hessischen Fachgruppen, 2009, unveröffentlichtes Dokument

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich diese Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Schwalbach, den 30.4.2012

Tabellarischer Lebenslauf

Nora Eisenbarth
Fasanenweg 45 a
65824 Schwalbach

26.7.1958	geboren in Zweibrücken
1965 – 1969	Grundschule Zweibrücken
1969 – 1977	Herzog-Wolfgang-Gymnasium, Zweibrücken
8.6.1977	Allgemeine Hochschulreife
WS 1977 – SS 1979	Studium der Pädagogik und Psychologie an der Universität Trier
WS 1979 – SS 1982	Studium der Pädagogik und Soziologie an der Universität Mainz
8.9.1982	Erlangung des Grades einer Diplom-Pädagogin
1/1983 – 10/1987	Mitarbeit im Kinderhaus Bad Essen e.V.
3/1988 – 3/1999	Auslandsaufenthalt in Brasilien
5/1989 – 4/1990	Aufbaustudium an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer
25.4.1990	Erlangung des Grades eines Magisters der Verwaltungswissenschaften
3/1990 – 8/1990	freie Tätigkeit für die Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ)
9/1990 – 12/1999	Geschäftsführung des Selbsthilfe- und Nachbarschaftszentrums Ostend e.V., Frankfurt
7/2000 – 3/2005	Geschäftsführung des medizinischen Instituts und der Beratungsstelle pro familia Gießen e.V.
4/2005 – 9/2010	Geschäftsführung der Beratungsstellen Gießen und Friedberg des pro familia Gießen e.V.
seit 9/ 2010	Projektkoordinatorin des pro familia Landesverbandes Hessen e.V.