

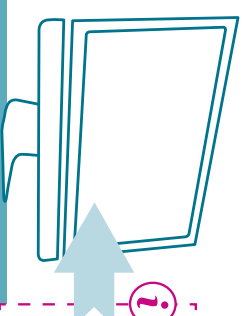
*Pocket  
Checkliste*

## Das gemeinsame Projekt

**Definition von Zielen und Maßnahmen  
in Netzwerken zur Fachkräftesicherung**

# Vorwort

## Mit klar definierten Projekten zum Ziel



### Tipps:

Die Pocket Checkliste zum Thema  
Fachkräfteanalyse finden Sie unter:

[http://bit.ly/pocket\\_checkliste\\_fachkraefteanalyse](http://bit.ly/pocket_checkliste_fachkraefteanalyse)



Die vorliegende Pocket Checkliste des Innovationsbüros Fachkräfte für die Region unterstützt Netzwerke zur Fachkräftesicherung dabei, konkrete Projekte auf den Weg zu bringen. Sie setzt dort an, wo die Pocket Checkliste „Fachkräfteanalyse in regionalen Netzwerken“ aufgehört hat: Diese hilft dabei, den Fachkräftebedarf und die entsprechenden Potenziale in der jeweiligen Region zu analysieren. Auf dieser Basis lassen sich gemeinsame Schwerpunkte für das konkrete Netzwerkhandeln festlegen.

Dieses Netzwerkhandeln erfolgt in aller Regel in Form von Projekten. In der Pocket Checkliste „Das gemeinsame Projekt“ geht es deshalb darum, Projekte zu formulieren sowie gemeinsame Ziele und Maßnahmen zu gestalten.

Entscheidend ist, dass alle Akteure sich darin wiederfinden, gemeinsam hinter der Aufgabe stehen und sie erfolgreich bewältigen können.

Je klarer die Ziele erarbeitet und je konkreter die einzelnen Maßnahmen definiert werden,

desto einfacher wird die Umsetzung. Gleichzeitig sollte dieser Prozess möglichst kreativ und inspirierend gestaltet werden, um guten Ideen den nötigen Raum zu geben.

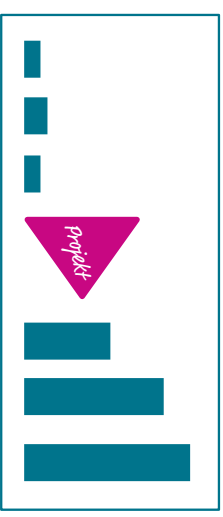
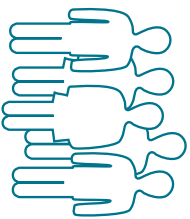
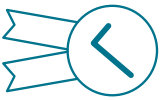
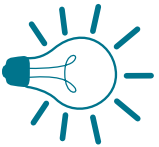
Während es in der vorhergehenden Analysephase hilfreich ist, Einschätzungen oder Handlungsschwerpunkte grob zu benennen – zum Beispiel „Attraktivität der Region für Fachkräfte verbessern“, geht es nun darum, diese groben Handlungsschwerpunkte als **Projekt** zu operationalisieren. Das heißt: so konkret und klar wie möglich

zu formulieren und abzugrenzen, was man bis wann tun und erreichen möchte – und was nicht!

### Wichtig ist dabei:

- ▶ überschaubare Projektzeiträume festzulegen,
- ▶ klare Vorstellungen zu formulieren, was herauskommen soll,
- ▶ konkret sichtbare Ergebnisse im Blick zu haben.

## Gemeinsam verborgene Fachkräftepotenziale mobilisieren



Weshalb? Ganz einfach: Weil erst gemeinsame Projekte mit konkreten Zielen und Maßnahmen die Zusammenarbeit im Netzwerk legitimieren und dafür motivieren! Wenn Sie Ideen, Kompetenzen und Ressourcen bündeln, daraus gemeinsame Projekte formulieren und umsetzen, kann Ihre Region verborgene Fachkräftepotenziale mobilisieren.

Prof. Dr. Heiderose Kilper, ehemalige Direktorin des Leibniz-Instituts für Raumbezogene Sozialforschung (IRS) beschreibt die Aufgabe von Projekten in regionalen Netzwerken so:

„Erfolgreiche Projekte stärken Netzwerke, geben ihnen Richtung und Identität. Aber auch das Scheitern von Projekten kann große Chancen bieten – vorausgesetzt, der Kitt hält. Gerade aus gescheiterten Projekten lässt sich viel lernen.“

Netzwerke ohne gemeinsame Projekte haben hingegen eher den Charakter eines Clubs oder eines Stammtisches. Natürlich kann auch ein solches Netzwerk „funktionieren“, aber es leistet so eher keinen wahrnehmbaren Beitrag, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.“

Auf den nächsten Seiten erfahren Sie kurz und bündig, was ein Projekt ist, wie man Ziele definiert und Maßnahmen festlegt und wie Sie dazu Schritt für Schritt am besten vorgehen.

# Überblick

## Projekte, Ziele, Maßnahmen

Zunächst: Jedes Netzwerk braucht, wenn es erfolgreich sein möchte, „**Spielmacher**“:

Was genau diese Spielermacher tun, erläutert

Prof. Dr. Heiderose Kilper:

► „Sie sorgen zunächst für eine professionelle Koordination im Netzwerk, die einen effektiven Umgang mit Zeit und eine funktionierenderen Kommunikation gewährleistet. Das sind die klassischen Aufgaben einer Geschäftsstelle, die Termine macht, Tagesordnungen festlegt und Protokolle schreibt.“

► Gute Spielermacher stellen aber darüber hinaus auch sicher, dass Wissen von außen in das Netzwerk integriert und für regionale Problemlösungsideen adaptiert werden kann.

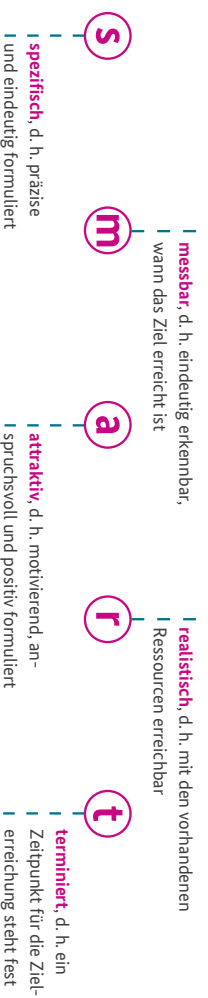
► Mitunter sind Spielermacher auch Konfliktmoderatoren.

► Doch eine ihrer wichtigsten Aufgaben ist es, ein Gespür dafür zu entwickeln, wann und wie man aus Ideen konkrete Projekte machen kann, die dann auch professionell geplant und finanziert werden können. Dafür ist es essenziell, sich mit den Beteiligten auf gemeinsame Ziele und Maßnahmen zu verständigen.

Die Spielermacher übernehmen nicht zwangsläufig die Projektleitung, möglicherweise aber schon. Gute Spielermacher wissen, dass erfolgreiche Projekte den Zusammenhalt des Netzwerks verstärken. Daher tun sie gut daran, dafür zu sorgen, dass das Netzwerk auch erfolgreiche Projekte durchführt. Aber fast noch wichtiger ist ihre Fähigkeit, den Austausch der Netzwerkmitglieder so zu gestalten, dass Motivation zum gemeinsamen Handeln und damit auch zu Projekten im Netzwerk überhaupt entsteht. Dazu gehört eben auch, einen wertschätzenden Umgang der

Netzwerkakteure zu gewährleisten und gezielt Ideen und Anregungen von außen ins Netzwerk hereinzuholen.“

## Ziele sind:



### Beispiele für Ziele:

► Bis Juni 2020 werden im Willkommenszentrum sowie im Patenprogramm 150 zugezogene Fachkräfte beraten und betreut.

► Die Region wird bis Juni 2020 auf drei überregionalen Bewerbermessen im Rahmen einer Employer-Branding-Kampagne präsentiert.

## DEFINITION: Projekt

Ein **Projekt** ist ein zeitlich klar begrenzter Prozess, mit dem man ein konkretes Ziel oder einen konkreten Zweck erreichen möchte und in dem man verschiedene Einzelaktivitäten oder Maßnahmen umsetzt.

Projektmanagement für die Zielentwicklung in regionalen Netzwerken zur Fachkräftesicherung adaptiert. Demnach sind Ziele:

► **Spezifisch:** Ziele werden präzise und eindeutig formuliert, sodass alle Beteiligten sie verstehen und dasselbe damit verbinden.

► **Messbar:** Ziele müssen messbar sein, da sonst nicht festgestellt werden kann, ob die ursprünglichen Erwartungen erfüllt worden sind oder ob gegengesteuert werden muss. Bei einigen Zielen in regionalen Netzwerken ist eine direkte Messbarkeit nicht möglich. Dann ist es wichtig, zum Beispiel über eine Befragung den Zielerreichungsgrad zu erfassen.

## DEFINITION: Ziel

Ein **Ziel** für ein Projekt ist ein festgelegter, in der Zukunft liegender Zustand und orientiert sich an den Zielen des Netzwerks.

Im Folgenden wurde das **SMART-Modell** aus dem

► **Attraktiv/Akzeptiert:** Ziele werden positiv formuliert, damit die Beteiligten für die Erreichung dieses Ziels motiviert werden. Im Netzwerk müssen die Ziele von allen Beteiligten befürwortet werden.

► **Realistisch:** Ziele sollten weder zu hoch noch zu niedrig angesetzt sein. Das Ziel muss realistisch im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen umzusetzen sein. Ist dies nicht der Fall, kommt es bei den Beteiligten zu Frust und das Projekt scheidet im schlimmsten Fall.

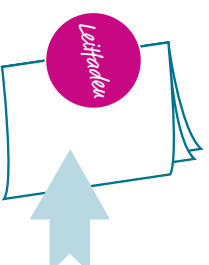
► **Terminiert:** Ziele sollten einen Start- und Endtermin haben, um Verbindlichkeit zu schaffen und eine aussagekräftige Messbarkeit zu gewährleisten.

## DEFINITION: Maßnahmen

Maßnahmen sind geplante Aktivitäten zur Erreichung der gemeinsam definierten Ziele. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass Start- und Endzeitpunkt definiert sind, Ressourcenverbrauch, Kosten und Zeit bereits geplant und die Verantwortlichkeiten verteilt sind.

# Schritt-für-Schritt-Anleitung

Wie Sie ein Projekt konzipieren, smarte Ziele festlegen und die richtigen Maßnahmen ableiten



## Tipps:

Eine ausführliche Beschreibung zur Organisation eines Planungsworkshops finden Sie unter:  
[http://bit.ly/leitfaden\\_3\\_gemeinsames\\_projekt](http://bit.ly/leitfaden_3_gemeinsames_projekt)



## 1. Beteiligte auswählen

Gut geplant ist halb gewonnen. Um die Ziele und Maßnahmen eines Projektes zu definieren und den Startschuss für eine aktive und er-

reiserseits die dabei entstehenden Ideen in einen realistischen Projektplan zu gießen und damit umsetzbar zu machen.

gebnisorientierte Projekt- und Netzwerkarbeit zu geben, ist ein **Planungsworkshop** eine sehr effiziente und partizipative Möglichkeit.

Doch Vorsicht: Der Grat zwischen Kreativität und Machbarkeit ist mitunter schmal; nicht immer gelingt es, wirklich gänzlich neue Projekte

Gut vorbereitete und durchgeführte Planungsworkshops sind das Meisterstück der Netzwerkarbeit. Die besondere Herausforderung besteht darin, einerseits möglichst viel Raum für

zu entwickeln, die es in der Region noch nie gegeben hat. Dennoch sollte sich ein Planungsworkshop durchaus zum Ziel setzen, auch gezielt nach neuen Ideen zu suchen.

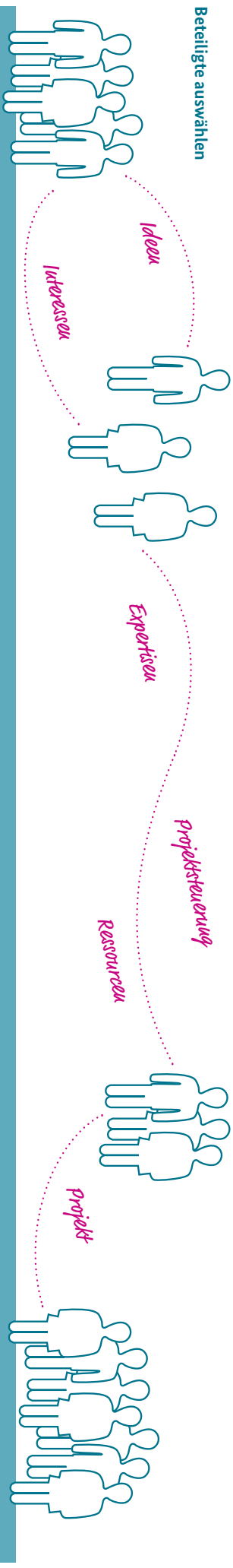
Kreativität und Innovation zu schaffen, ander-

Wer kann dazu beitragen, für einen zuvor bestimmten Handlungsschwerpunkt ein entsprechendes Projekt auf die Beine zu stellen und daran mitzuwirken? Diese Frage steht am Anfang.

Mögliche Antworten: die Netzwerkpartner, externe regionale Akteure aus dem entsprechenden Themenfeld und auch Personen aus den Zielgruppen selbst, also zum Beispiel aus Unternehmen oder dem Kreis potenzieller Fachkräfte. Die Akteure oder Gruppen, die mit dem anstehenden Projekt Interessen, Ansprü-

che oder auch relevantes Wissen verbinden und möglicherweise sogar beteiligt werden könnten, nennt man **Stakeholder**.

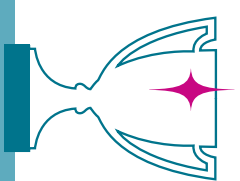
Stakeholder müssen nicht den ganzen Prozess hindurch aktiv beteiligt werden. Sie können auch als Impulsgeber agieren, beispielsweise durch Kurzworträge in einem Workshop. Aus der Liste der potenziellen Stakeholder sollen diejenigen ausgewählt werden, die eine aktive Rolle für die Projektformulierung und/oder -umsetzung spielen können.



Vor allem für umfangreichere Projekte empfiehlt sich zudem ein **Steuerungsgremium**, das Projektziele, -schritte, -aktivitäten und Ressourceneinsatz koordiniert. Es bildet die Arbeitsebene, die bei Bedarf auch externe Expertise einholt.

#### CHECKLISTE: Beteiligte auswählen

- Die Kernfrage lautet: Wer kann Wissen oder Ideen beisteuern und einen Beitrag zur Zielformulierung leisten?
- ▶ Führen Sie zur Beantwortung dieser Frage und zur Auswahl der richtigen Beteiligten eine sogenannte Stakeholderanalyse durch. Ziehen Sie den potenziellen Personenkreis dazu zunächst etwas größer.
  - ▶ Überlegen Sie dann: Welchen Beitrag könnten die jeweiligen Stakeholder in einem Projekt zum Thema leisten?
- ▶ Welche Interessen und Ansprüche bringen sie jeweils ein?
  - ▶ Welche Rolle kann der jeweilige Stakeholder einnehmen: Experte – Ressourcengeber – Projektsteuerung und –leitung
  - ▶ Aus dieser Auflistung können Sie nun für das Projekt wichtige und interessante Stakeholder auswählen und sie bitten, sich im Rahmen eines Planungsworkshops und später dann im eigentlichen Projekt einzubringen.



## 2. Projektformulierung

Ob in einem Planungsworkshop oder in anderer Form: Nachdem die Beteiligten ausgewählt sind, gilt es, das Projekt gemeinsam zu formulieren. Dabei hilft es, nach folgender Struktur vorzugehen:

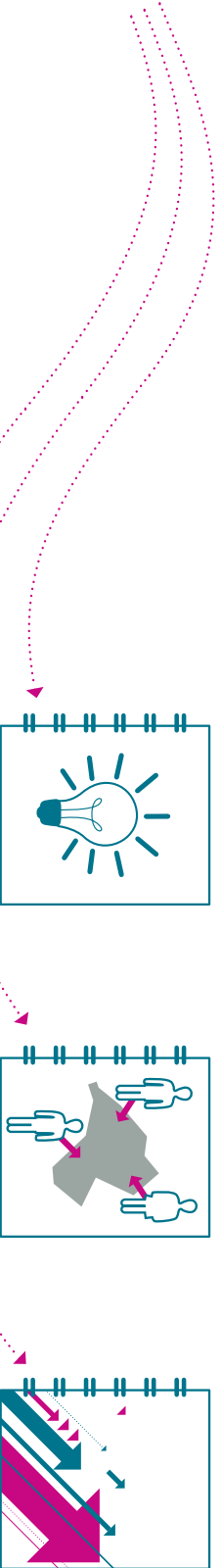
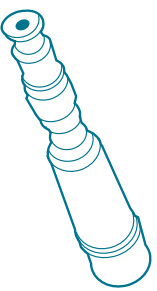
- ▶ Wie könnte das Projekt heißen?
- ▶ An welche Zielgruppen richtet sich das Projekt?
- ▶ Was tut das Projekt und wie soll es funktionieren?
- ▶ Wer sollte/könnte mitmachen und welchen Beitrag leisten?
- ▶ Wie könnte ein werbewirksamer Slogan lauten, der dieses Projekt auch in der Öffentlichkeit attraktiv darstellt?

### TIPP: Erfolgsfaktoren für Projekte

- ▶ **Machbarkeit:** Die Kapazitäten, Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten der beteiligten Akteure sollten stets im Blick bleiben, Synergiepotenziale gesucht werden.
- ▶ **Bedarfsorientierung:** Projekte orientieren sich am konkreten Bedarf einer Zielgruppe, sodass die Ergebnisse Abnehmer und damit öffentlichen Anklang finden.
- ▶ **Ausweitung vorhandener „strategischer Räume“:** Wer Projekte größer oder innovativer als die bereits bestehenden Aktivitäten der einzelnen Netzwerkteure denkt, ermöglicht
- ▶ Ergebnisse, die ein Akteur allein nicht erreichen kann. Das wiederum schafft Motivation, Durststrecken bei der Umsetzung zu überwinden.
- ▶ **Priorisierung:** Es ist sinnvoll, sich als Netzwerk auf Handlungsschwerpunkte und eine überschaubare Zahl von allgemeinen Zielen und entsprechenden Projekten zu konzentrieren. Weniger ist meistens mehr!
- ▶ **Integration:** Oft liegt der Nutzen von Netzwerkprojekten darin, dass sie bestehende Maßnahmen von Netzwerkpartnern so in ein



## Zukunftsbilder ausmalen



### 3. Zukunftsbilder und Ziele

Projekt integrieren, dass diese dadurch wirksamer werden.

- ▶ **Attraktivität:** Sie erhöht die Motivation, mitzumachen und verspricht Ergebnisse, von denen viele im Netzwerk innerhalb einer überschaubaren Zeitspanne profitieren.
- ▶ **Sichtbarkeit:** Es gilt darauf zu achten, dass Projekte in der Öffentlichkeit sichtbar werden. Eine positive Presseberichterstattung zum Beispiel motiviert die Netzwerkpartner!

Um konkrete Ziele zu entwickeln, bedarf es zunächst einer Vorstellung und auch des „Ausmalens“ von konkreten Zuständen, die man in Zukunft erreichen will. Es geht also darum, zu beschreiben, was in Zukunft anders sein wird als heute und was dieses Anderssein ausmacht oder woran es sich festmachen lässt.

Konkrete Ziele zu formulieren, ist keineswegs trivial. Aus den zuvor gewonnenen Zukunftsbildern und -geschichten gilt es deshalb, konkrete Ziele abzuleiten.

Dabei hilft es, sich die Bedeutung von Zielen vor Augen zu führen\*:

- ▶ **Ziele sind Grundlage für die Steuerung von Projekten!** Sie beschreiben einen Zustand, den man in einem Projekt erreichen will, und bilden den Rahmen für den Prozess, in dem das Projekt umgesetzt wird.

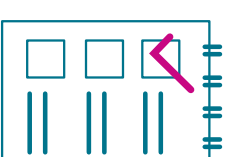
▶ **Ziele schaffen Motivation!** Sie wirken idealerweise als Ansporn für das Einbringen von Leistungen. Den Projektbeteiligten ist daran gelegen, die gesteckten Ziele zu erreichen, weil auch sie einen eigenen Gewinn daraus ziehen.

▶ **Ziele befördern die Lösungssuche!** Sie definieren einen Soll-Zustand und regen – idealerweise innovative – Ideen für Lösungen an.

- ▶ **Ziele bilden die Basis für eine Erfolgskontrolle!** Anhand der gesetzten Ziele lassen sich im Idealfall auch die erreichten Ergebnisse messen.

\* *Führer, A.; Züger, R. (2007): Projektmanagement - Management-Basiskompetenz: Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten, Compendio Bildungsmedien, 2. Auflage.*

## Maßnahmen planen



### 4. Von der Lösungsidee zur Maßnahme

Nachdem konkrete Ziele vereinbart wurden, empfiehlt sich als nächster Schritt, Lösungsideen zu sammeln. Diese sollten dann einem Realitäts-Check unterzogen werden. Als Prüfraster helfen dabei folgende Fragen:

- ▶ Wie gut eignet sich die Idee, um das Ziel zu erreichen?
- ▶ Wie gut sind wir aufgestellt, um diese Idee umzusetzen?
- ▶ Welche zusätzlichen Netzwerkpartner brauchen wir, um diese Idee umzusetzen, und wie

wahrscheinlich ist es, dass wir diese gewinnen?

- ▶ Wie schnell können wir diese Idee umsetzen?
- Als nächstes geht es darum, die zuvor ausgewählten Ideen zu konkretisieren, das heißt sie als Maßnahmen zu formulieren.

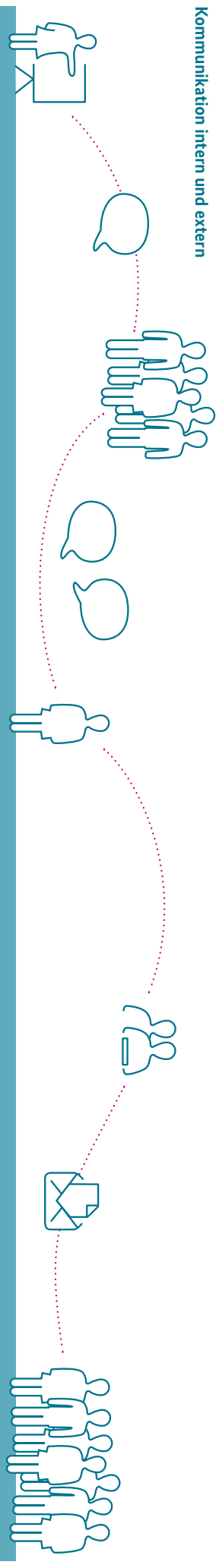
Maßnahmen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ausdrücken, was genau zu welchem Zweck durch wen bis wann zu tun ist.

Während es in den vorhergehenden Arbeitsphasen galt, kreativ und „weit“ zu denken, geht es nun darum, genauer und auch verbindlicher zu werden und zu überlegen, was genau zu tun ist, um die Ideen umzusetzen, die man in der

vorhergehenden Arbeitsphase ausgewählt hat. Hier hilft es, die Maßnahmen in eine Tabelle zu überführen, die nach folgendem Muster strukturiert sein sollte:

▶ Was?	▶ Wozu?	▶ Wer?	▶ Ergebnis!	▶ Bis wann?

## Kommunikation intern und extern



### 5. Projektstart – Feedback – Kommunikation

Der Maßnahmenplan steht nun. Als nächstes muss geklärt werden, wann ein wahrscheinlich kleinerer Kreis als die Teilnehmer des Planungsworkshops, also das künftige **Projektteam**, das nächste Mal zusammentritt, um die weitere Umsetzung zu koordinieren.

- ▶ Im Idealfall ist der Planungsworkshop zu- gleich Anlass, ein bereits zuvor konstituiertes Projektteam zu installieren.
- ▶ In anderen Fällen formiert sich ein solches Team im Rahmen des Workshops.

▶ Weiterhin gilt es, die Teilnehmenden gezielt um ein Feedback zu bitten: Wie haben ihnen die Arbeitsweise und Zusammenarbeit gefallen? Wie groß sind Motivation und Wahrscheinlichkeit, dass sie sich weiter für das Netzwerk und dessen Anliegen engagieren?

### TIPP: Intern und extern kommunizieren!

Ist ein konkretes Projekt formuliert oder zumindest skizziert und damit gestartet, sollte man dies allen Netzwerkakteuren und Stakeholdern unbedingt transparent machen! Ob dies in einer E-Mail, anhand einer (Foto-)Dokumentation oder mündlich im Rahmen eines Treffens geschieht, hängt von den Kommunikationsgewohnheiten ab. Auch eine Veröffentlichung des Projektstarts in regionalen Medien – vom Kammermagazin über Publikationen der örtlichen Wirtschaftsförderung oder der Agentur für Arbeit bis zur Lokalzeitung – kann durchaus sinnvoll sein.

Zudem gilt es nun, die Kommunikation unter den Projektbeteiligten zu organisieren. Für Terminabstimmungen sowie für den Austausch von Dokumenten und Informationen innerhalb der Projektgruppe empfiehlt es sich, Online-Communitys, zum Beispiel für gemeinsame Dokumente, Kalender und Aufgabenlisten, zu nutzen.

**Hinweis:**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Pocket Checkliste auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Soweit neutrale oder männliche Bezeichnungen verwendet werden, sind darunter jeweils gleichemmaßen weibliche und männliche Personen zu verstehen.

## Impressum

**Herausgeber:**

DlHK Service GmbH  
Geschäftsführer: Dr. Achim Dercks, Sofie Geisel  
und Michael Kowalski  
Amtsgericht Charlottenburg HRB 191906 B  
USt.-IdNr.: DE317040590  
Steuernummer 27/027/37736  
Commerzbank AG Berlin  
SWIFT-BIC COBADEFFXXX  
IBAN DE74 1204 0000 0139 4378 00

**Im Auftrag von:**

Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Wilhelmstraße 49  
10117 Berlin  
E-Mail: [info@bmas.bund.de](mailto:info@bmas.bund.de)  
Internet: [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

**Erscheinungsdatum:**

Juni 2019

**Bezugsstelle:**

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region  
DlHK Service GmbH  
Breite Straße 29  
10178 Berlin  
Tel.: +49 (0)30 – 20 308 6201  
E-Mail: [kontakt@fachkraefebueo.de](mailto:kontakt@fachkraefebueo.de)  
Internet: [www.fachkraefebueo.de](http://www.fachkraefebueo.de)

**Text:**

Lothar Schmitz, WORT & WIRTSCHAFT, Bonn  
*Text und Inhalt basieren auf dem 3. Leitfaden und den  
darin zitierten Quellen und Personen: Das gemeinsame  
Projekt: Definition von Zielen und Maßnahmen, Leitfaden-  
reihe Netzwerkmanagement, hrsg. vom Innovationsbüro  
Fachkräfte für die Region, Berlin: 2. Auflage 2015.*

**Gestaltung:**

Anne Krieger, Ohja GmbH, Leipzig

**Redaktion:**  
Lising Kessler, Jan Kuper, Kristin Scholz  
Innovationsbüro Fachkräfte für die Region

**Druck:**  
Druckerei Gläser, Berlin

Innovationsbüro  
**Fachkräfte für die Region**

DIHK Service GmbH  
Breite Straße 29  
10178 Berlin

Telefon +49 (0)30 - 20 308 6201

Fax +49 (0)30 - 20 308 5 6201

[kontakt@fachkraeftebuero.de](mailto:kontakt@fachkraeftebuero.de)

[www.fachkraeftebuero.de](http://www.fachkraeftebuero.de)

Besuchen Sie uns auch auf Facebook!