

landes jug end ring

baden-württemberg e.v.

*entdecke
was geht*

**Projektmanagement-
handbuch
Landesjugendring**

Inhalt

Einführung	3
------------	---

I. Von der Idee zum Projektstart

1. Was ist ein Projekt	5
2. Von der Idee zum Projekt	6
2.1 Der idealtypische Weg zum Projekt	6
2.2 Auch Umwege können ans Ziel führen - andere Wege zu einem Projekt	7
3. Struktur von Projekten	8
3.1 Projektaufbau: Grundstruktur von Projekten im Landesjugendring	9
3.2 Strukturelemente bei Projekten im Landesjugendring	9
4. Projektstart	11
4.1 Projektbeschreibung	11
4.2 Ziele im Projekt	11
4.3 Zielgruppen	11
4.4 Meilensteine	11
4.5 Projektstrukturplan	11
4.6 Zeitplan/ Projektablaufplan	12

II. Projekte managen

1. Personal im Projekt	
1.1 Gewinnung von Personal	1
1.2 Grundlegendes Anforderungsprofil für ProjektreferentInnen	1
1.3 Anstellung	1
1.4 Aufgabendefinition ProjektreferentIn	1
1.5 Personalverantwortung	1
1.6 Einführung der ProjektreferentInnen, Einarbeitung	2
1.7 Zuarbeit für das Projekt	2
2. Umfeldanalyse	
2.1 Stakeholderanalyse	3
2.2 Umfeldanalyse	3
3. Projektpartner	
3.1 Mögliche Rollen des LJR	4
3.2 Checkliste	5
4. Teilprojekte	
4.1 Verfahren klären	7
4.2 Ausschreibungskriterien festlegen	7
4.3 Zeitlicher Ablauf der Ausschreibung	7
4.4 Ausschreibungstext erstellen	7
4.5 Ausschreibung veröffentlichen	7
4.6 Antragsteller beraten	8
4.7 Anträge aufbereiten	8
4.8 Information und Begleitung der Projekte	8
4.9 Dokumentation und Abrechnung	8

5. Öffentlichkeitsarbeit	9
5.1 Warum Öffentlichkeitsarbeit?	9
5.2 Die Planung von Kommunikation	9
5.3 Kommunikationsanlässe schaffen	10
5.4 Kommunikationswege	10
5.5 Evaluation	10
5.6 Literatur	10

6. Publikation	11
-----------------------	----

7. Fachtag	12
-------------------	----

8. Finanzabwicklung	
8.1 Personalkosten	14
8.2 Sachkosten	14
8.3 Finanzierung	14
8.4 Finanzabwicklung von Projekten	15

III. Aus Projekten lernen

1. Evaluation	1
2. Berichtswesen und Dokumentation	3
3. Sicherung der Nachhaltigkeit von Projekten	5
4. Projektabschluss	6

IV. Anhang

1. Projektauftrag	1
2. Ziele	2
3. Checkliste gender- und herkunftsgerechtes Arbeiten	3
4. Musterstellenausschreibung	4
5. Musterwerkvertrag	5
6. Muster Dienstleistungsvertrag	7
7. Muster Kooperationsvertrag	9
8. Muster Hilfspersonenvertrag	12
9. Muster Projektdokumentation	13
10. Projektausschreibung Gesundheit	17
11. Projektausschreibung WertAll	19
12. Stichwortverzeichnis	21

Einführung

Berthold Frieß

Der Landesjugendring ist seit einiger Zeit intensiv mit dem Thema „Projekte“ beschäftigt. „Nach vorne werfen“ – das ist die wörtliche Übersetzung von Projekt. Mit Projekten können aktuelle Herausforderungen für die Jugendarbeit zukunftsweisend angegangen werden. Sie sollen „innovative Antworten auf zukunftsbezogene Fragestellungen“¹ liefern. Projekte sind in vielerlei Hinsicht „umwerfend“. Sie bergen große Chancen und sie haben das Potenzial viel durcheinander zu bringen.

Beide Erfahrungen hat der Landesjugendring in den vergangenen Jahren gemacht. Mit Projekten wie „Jugend im WertAll“, „Bildungskoordination im kommunalen Raum“, „Bauplan Zukunft“ oder „Gesundheit beginnt im Kopf“ konnten viele fachliche Impulse gegeben und die verbandliche Jugendarbeit profiliert werden. Mit der Durchführung dieser Projekte sind diffuse Ängste wie auch übertriebene Hoffnungen gegenüber Projekten verringert worden. Im Vordergrund steht nun eher eine rationale und realistische Sicht der Chancen und Grenzen von Projekten. Gleichzeitig stellen die Projekte auch eine große Herausforderung für den Landesjugendring dar. Wie werden sie demokratisch legitimiert angegangen? Wie sind sie mit den Regelstrukturen und bestehenden Arbeitsbereichen vernetzt? Wer nimmt die Dienst- und Fachaufsicht wahr? Wie werden die Finanzen verwaltet? Wie kann Projektarbeit für die Kernaufgaben der Mitglieds-

organisationen und der Lobbyarbeit des Landesjugendrings genutzt werden?

Diese und ähnliche Fragen haben bereits im Jahr 2004 die Vollversammlung des Landesjugendrings beschäftigt. Mit ihrem Beschluss „Grundsätze für Verfahren und Zuständigkeiten bei Projekten und Programmen im Landesjugendring“ hat sie erste Eckpunkte gesetzt. Seither legt der Vorstand jeder Vollversammlung einen sogenannten „Projektstatusbericht“ vor.

Die dynamische Entwicklung der Förderlandschaft sowie die differenzierten Erfahrungen mit den Projekten haben den Vorstand des Landesjugendrings Anfang 2005 veranlasst, eine AG Projekte einzusetzen. Diese AG hat sich auf Grundlage des Vorstandbeschlusses folgende konkreten Arbeitsziele gegeben:

- ◆ Vorgehensweise zur Entscheidung über ein Projekt ist geklärt.
- ◆ Differenzierte Kriterien zur Projektabwicklung im LJR liegen vor.
- ◆ Vereinbarkeit mit den Strukturen und Abläufen im LJR ist geklärt.

Die AG Projekte hat sich entschlossen diese Ziele mittels eines Projektmanagementhandbuchs für den Landesjugendring zu erreichen. Das Handbuch wendet sich primär an alle EntscheidungsträgerInnen und MitarbeiterInnen im Landesjugendring. Für die Mitgliedsorganisationen und

andere Non-Profit-Unternehmen kann es Anregungen für den eigenen Umgang mit Projekten liefern.

Eines ist im Blick auf die erfolgreiche Bearbeitung von Themen und Aufgaben mittels Projekten von vornherein klar: Ein Projekt kann durch seine strukturell bedingte kurze Dauer nur begrenzt nachhaltig wirken. Dies gelingt am besten dort, wo bereits Strukturen der Jugendarbeit vorhanden sind. Die „Infrastruktur Jugendarbeit“ lebt von einer soliden Regelfinanzierung. Projektfinanzierung kann die Regelfinanzierung daher nicht ersetzen. Projektfinanzierung bietet neben den Regelangeboten hervorragende Möglichkeiten für fachliche Impulse und Innovationen. Erfolgreiche Jugendarbeit braucht eine solide Finanzierung ihrer Strukturen und Regelangebote und sie braucht vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten für die Umsetzung von zukunftsweisenden Projekten.

Berthold Frieß
Vorsitzender

¹Wolfgang Antes, Projektarbeit für Profis, Praxishandbuch für moderne Projektarbeit, Juventa, Weinheim und München, 2004; S.18)

I. Von der Idee zum Projektstart

1. Was ist ein Projekt?

Julia Reichert

Ein Projekt ist „ein zeitlich begrenztes Vorhaben, das unternommen wird, um ein einmaliges Produkt oder eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu erzeugen.“

Der Landesjugendring nimmt innerhalb seiner Arbeits- und Zielplanung und deren Umsetzung eine Abgrenzung vor zwischen der Projekt- und der Regelararbeit. Dadurch sind die einzelnen Bereiche besser planbar, nachhaltig zu gestalten und voneinander abzugrenzen. Wichtig sind verlässliche Anfangs- und Enddaten zur Planung und Zusagen für die benötigten Ressourcen im Rahmen eines *Projektplans*. In der Regel birgt ein Projekt – im Gegensatz zu regelmäßigen, stets ähnlich durchgeführten, großteils identischen *Abläufen* in der Regelararbeit – größere Chancen und Potenziale für die Jugendarbeit aber auch ein höheres Risiko des Scheiterns. Potenziale und Chancen sind neue Themen, Perspektiven und Ressourcen, um „Frischlucht in die Jugendarbeit“ zu bringen. Daher wird ein Projekt in einer speziellen und befristeten Organisationsform durchgeführt.

Projekte haben bestimmte Merkmale mit denen einfach geprüft werden kann, ob die Bezeichnung „Projekt“ im Einzelfall gerechtfertigt ist.

Ein Projekt liegt nur dann vor, wenn es die nachstehenden Eigenschaften aufweist:

- ◆ Einmaligkeit
- ◆ Definiertes Ziel bzw. Zielvorgabe
- ◆ Zeitliche, finanzielle und personelle Rahmenbedingungen
- ◆ Abgrenzung zu anderen Vorhaben
- ◆ Projektspezifische Organisation
- ◆ Möglichkeit der umfassenden, fokussierten Bearbeitung eines Themas
- ◆ In der Regelararbeit nicht zu bewältigen

Typische Projekte sind Modellprojekte zu Themen, die für die Mitgliedsorganisationen des Landesjugendrings oder für andere Organisationen neue Themenbereiche eröffnen und den jugendpolitischen Handlungsspielraum erweitern und verfestigen sollen.

2. Von der Idee zum Projekt

Berthold Friß

Die folgenden Gedanken zum Entstehen von Projekten sollen den Diskussions- und Entscheidungsprozess über Projekte klarer und strukturierter gestalten helfen.

2.1. Der idealtypische Weg zu einem Projekt

Der idealtypische Weg zu einem Projekt findet praktisch nie statt. In der realen Projektentstehung gibt es immer Vorkommnisse, die dazu führen, dass der Weg verändert werden muss oder verschiedene Wegmarken nicht nacheinander sondern miteinander oder gar in umgedrehter Reihenfolge bewältigt werden müssen. Trotzdem ist es für die Einschätzung und den Umgang mit einer veränderten Situation hilfreich, eine Vorstellung vom idealtypischen Verlauf zu haben. Folgende Schritte sind im Idealfall nacheinander zu gehen:

2.1.1 Die Idee – reaktiv oder visionär

Im Idealfall steht am Anfang eines jeden Projektes die Projektidee. Manchmal durch eine Person, häufiger sicherlich durch einen Diskussionsprozess in einem Gremium, einer Besprechung, bei Menschen, die in einem anderen Projekt engagiert sind oder bei Maßnahmen der Jugendarbeit. Der Idealfall geht davon aus, dass die Idee in der eigenen Organisation entsteht und damit ein fachlicher oder politischer Nutzen für die Arbeit des Landesjugendrings verbunden ist. Im Idealfall ist eine Idee also ein Anlass zum aktiven Handeln, zum Agieren und Abschätzen der Realisierungsmöglichkeiten.

2.1.2 Informelle Diskussion

Dieses erste Abschätzen einer neuen Idee findet idealerweise nicht sofort unter formalen Zwängen im Rahmen einer Sitzung o.ä. statt. Pausen- oder Tür- und Angelgespräche sind Orte, wo die Idee eine erste Einschätzung erfährt und weiterentwickelt oder wieder verworfen wird. Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen und Interessen reagieren auf die Idee und setzen sich mit ihr auseinander.

2.1.3 Erste Projektskizze

Findet die Idee positive Resonanz und wird ihr fachlich, politisch und finanziell das Potenzial bescheinigt, ein Landesjugendringprojekt zu werden, so ist nun eine erste Projektskizze vonnöten. Sie sollte wie folgt gegliedert sein:

- ◆ Ausgangssituation/ Anlass für die Idee

- ◆ Projektidee/ProjekthaltNutzen des Projekts: fachlich, politisch, finanziell,...
- ◆ Mögliche Ziele
- ◆ Mögliche Zielgruppen
- ◆ Grober Kostenrahmen
- ◆ Mögliche Geldgeber
- ◆ Jugendpolitische Einschätzung

2.1.4 Gremiendiskussion und Beschluss im Vorstand

Nicht erst der fertige Projektantrag, sondern bereits die Projektskizze dient als Basis für die Diskussion in Kommissionen, Dienstbesprechungen und im Vorstand oder gegebenenfalls in speziell zu diesem Zweck gebildeten Gruppen. Hierbei werden die einzelnen Kapitel der Projektskizze diskutiert, bewertet, korrigiert und weiterentwickelt. Kosten und Nutzen gegeneinander abgewogen, (z.B. fachlich geboten aber politisch prekär, finanziell klasse aber fachlicher Mist, ...) mögliche Ziele und Zielgruppen konkretisiert, der grobe Kostenrahmen kritisch beleuchtet und beschlossen, weitere mögliche Geldgeber überlegt und eine Rangfolge festgelegt. Hierbei spielen ohne festgelegte Rangordnung folgende Faktoren die wesentliche Rolle: inhaltliche:

- ◆ Nutzen, den das Projekt stiften kann,
- ◆ Innovationspotenzial, das das Projekt für die Jugendarbeit in Baden-Württemberg entfalten kann,
- ◆ Mögliche Einschätzung des Projekts durch die Mitgliedsorganisationen,
- ◆ Übereinstimmung mit den Zielen des Landesjugendrings,
- ◆ zu erwartende Nachhaltigkeit des Projektes,
- ◆ ethisch vertretbare Herkunft des Geldes,
- ◆ Genderspkte,
- ◆ Herkunftsaspekte

die Umsetzung betreffende:

- ◆ fachliche, organisatorische und personelle Herausforderungen, die das Projekt an die Geschäftsstelle und den Vorstand stellen wird,
- ◆ Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Antragstellung,
- ◆ das zu erwartende Maß an bürokratischem Aufwand, z.B. bei Antragsstellung und Abrechnung,
- ◆ das geforderte Maß an finanziellen Eigenleistungen

Auch denkbar, dass die Projektidee in dieser, schon sehr unter Realisierungsgesichtspunkten stehenden Phase scheitert und damit (in dieser Form) beendet ist.

Wird die Weiterverfolgung der Projektskizze zu einem Projekt des Landesjugendrings beschlossen, so wird der geschäftsführende Vorstand (GV) mit der weiteren Umsetzung beauftragt. Im Rahmen der nächsten VV wird das Projekt unter „Überlegungen für Projekte“ in den Projektstatusbericht aufgenommen.

2.1.5 Suche nach einem Geldgeber/ jugendpolitische Sondierung

Auf Basis der aktuellen Projektskizze wird ein erstes Gespräch mit dem favorisierten Geldgeber und ggf. mit weiteren Geldgebern geführt. Auch eine erste jugendpolitische Sondierung findet in dieser Phase statt.

2.1.6 Projektantrag mit Beschluss im geschäftsführenden Vorstand

Unter Berücksichtigung der geführten Gespräche mit potentiellen Geldgebern und der Politik entsteht der Projektantrag, der auf der Projektskizze aufbaut. Zusätzlich zur Projektskizze sollte er enthalten:

- ◆ Name/ Titel des Projekts
- ◆ Projektträger
- ◆ Projektzeitraum
- ◆ Aufgaben und Meilensteine des Projekts
- ◆ Projektstruktur
- ◆ Kostenplan

2.1.7 Antragstellung

Versand des Projektantrages und die jugendpolitische Begleitmusik dazu.

2.1.8 Genehmigung des Projektantrages durch Geldgeber

Jipiiee... – jetzt kann's losgehen.

2.2 Auch Umwege können ans Ziel führen – andere Wege zu einem Projekt

2.2.1 Ideen nicht dem Zufall überlassen

Oftmals fehlen Menschen und Anlässe, bei denen sich Ideen für Projekte entwickeln können. Die Vernetzungsstruktur Landesjugendring bietet jedoch ein großes Potenzial an Menschen mit unterschiedlichen Ideen und Überlegungen, auch und gerade bei den MO. Denkbar wäre ein einmal im Jahr stattfindender Projektentwicklungsabend z.B. mit Open-Space, ein Abend außerhalb der üblichen Strukturen, an dem gemeinsam Ideen entwickelt werden. Die Frage könnte lauten: „Was gibt es aus eurer Sicht für Projektideen, die ihr gerne über den LJR realisieren wollt?“ Der Abend müsste ein geschützter Raum des gegenseitigen Vertrauens sein, in dem für entstehende Ideen klare Absprachen getroffen werden.

2.2.2 Aktive Suche nach Kooperationspartnern

Bei manchen Projekten ist es aus fachlichen, politischen oder finanziellen Gründen besser, das Projekt in Kooperation mit anderen Trägern (der Jugendhilfe oder Bildungslandschaft) durchzuführen. Deshalb sollte schon die erste Projektskizze, spätestens aber der Projektantrag gemeinsam erstellt werden.

2.2.3 Initiiert durch Kooperationspartner

Es kann auch sein, dass sich eine andere Organisation den Landesjugendring als Kooperationsorganisation auswählt. Sie wird mit der Idee oder einer Projektskizze und ggf. einem engen Zeitplan auf den Landesjugendring zukommen. Die Gremien müssen sich dann schnell einen Überblick verschaffen, die richtigen Menschen in die Entscheidungsfindung mit einbeziehen und die Konsequenzen für den Landesjugendring erkennen.

2.2.4 Initiiert durch Geldgeber

Ein Auftraggeber kommt von außen mit einer konkreten Projektidee und mit Geld auf den Landesjugendring zu. Kommt eher selten vor. Schon eher: Es gibt attraktive Projektfördertöpfe bei EU, Bund, Land oder Stiftungen, die inhaltlich sehr begrenzt Möglichkeiten zur Antragstellung bieten. In einem solchen Fall kommt die Idee quasi auch von außen auf den Landesjugendring zu. Es ist in diesem Fall besonders zu prüfen, inwieweit das mögliche Projekt zum Landesjugendring und seinen Zielen passt.

2.2.5 Initiiert durch Politik

Auch diese Möglichkeit kann erfreulich (und) heikel sein. Erfreulich, wenn die Idee gut passt und die Finanzierung stimmt. Schwierig, wenn das Thema fachlich fragwürdig und/ oder die Finanzierung sehr dünn ist.

3. Struktur von Projekten

Julia Reichert/ Eva Lang

Im Vorfeld eines Projektes muss geregelt sein:
 Projektaufbau: Dazu gehören Klärung der Strukturelemente und die Verteilung der Aufgaben an sie. Die Einbindung des Projektes in die Struktur des Landesjugendrings. Dies lässt sich sehr gut in einem Organigramm darstellen.
 Projektplanung: Sie umfasst Aufgaben wie die Planung von Personal, Terminen, Sachmitteln, Kosten usw. des Projektes. (siehe Abschnitt „Projektstart“, S 6-7)
 Projektvorgaben: Alle wesentlichen projektrelevanten Anforderungen werden in der Projektbeschreibung festgehalten. (siehe Abschnitt „Projektstart“, S 11-12)

3.1. Projektaufbau: Grundstruktur von Projekten im Landesjugendring

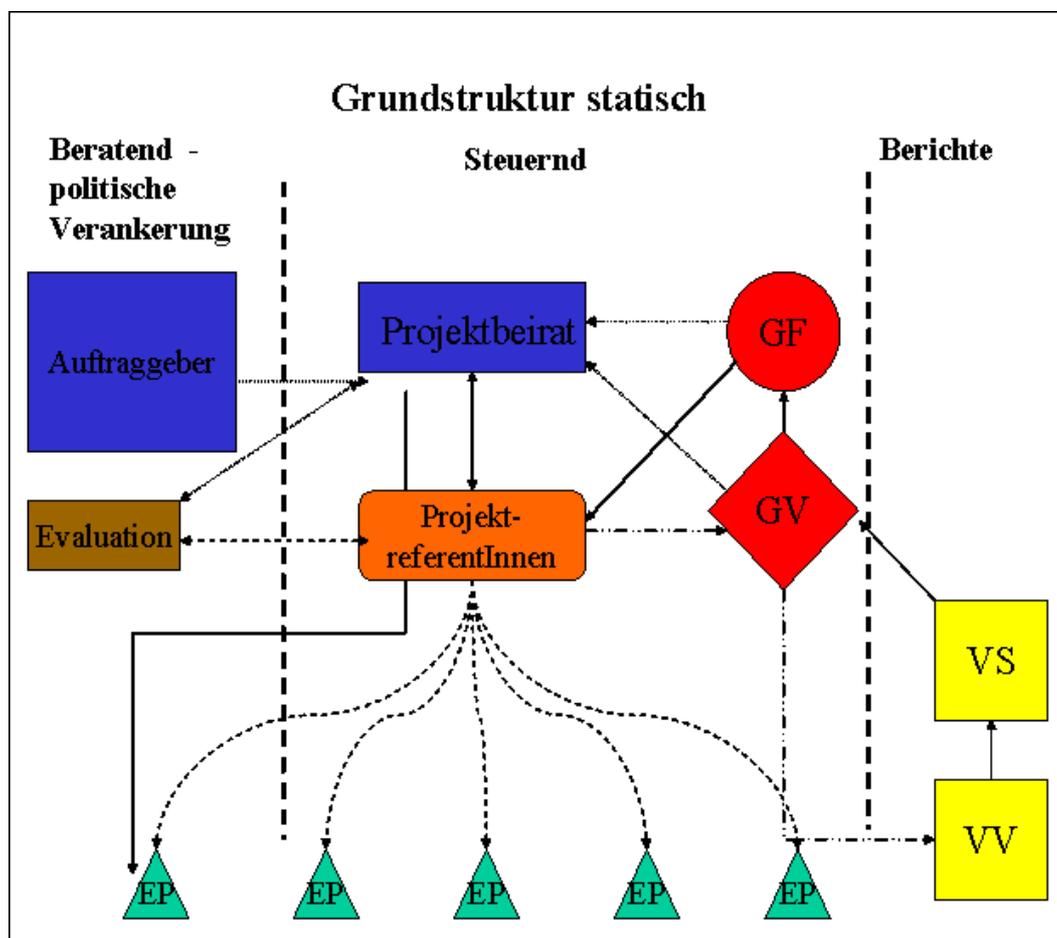
Es gibt ein statisches und ein dynamisches Modell der Grundstruktur bei Projekten im Landesjugendring. Beide Grundstrukturen enthalten Strukturelemente, die unterschiedliche Aufgaben in der politischen und operativen Steuerung, in der Beratung und im

Berichtswesen übernehmen.
 Erläuterung zu den Abbildungen
 Rot: politische Steuerung
 Orange: operative Steuerung
 Gelb: LJR Struktur
 Grün: Teilprojekte
 Blau: externe Beteiligte
 Pfeile:
 Durchgehend: steuernd
 Gestrichelt: beratend
 Gepunktet: entsendend
 Kurz-lang: berichtend

3.1.1 Die statische Grundstruktur

Aufgaben der Strukturelemente sind eindeutig und lassen keine Überschneidung im Verantwortungsbereichen oder Entscheidungsprozessen zu. Es gibt eine klare politische Steuerung, eine operative Steuerung, die Einbindung in die Struktur des Landesjugendrings, die Einzelprojekte sowie externe Beteiligte. Die Entscheidungskompetenz ist eindeutig geregelt. Diese statische Grundstruktur ist in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Grundstruktur statisch



3.1.2 Die dynamische Grundstruktur

Aufgaben der Strukturelemente sind vielfältig und lassen Überschneidung im Verantwortungsbereichen oder Entscheidungsprozessen zu. Die Entscheidungskompetenz findet sich – im Gegensatz zur statischen Grundstruktur - bei mehreren Strukturelementen wieder und auch die Zuständigkeiten sind verteilt. Durch die dynamische Grundstruktur können eine höhere Flexibilität bei komplexen Themen und eine verbesserte Vernetzung entstehen. Diese Grundstruktur ist in Abbildung 2 dargestellt.

3.2 Strukturelemente bei Projekten im Landesjugendring

3.2.1 Auftraggeber

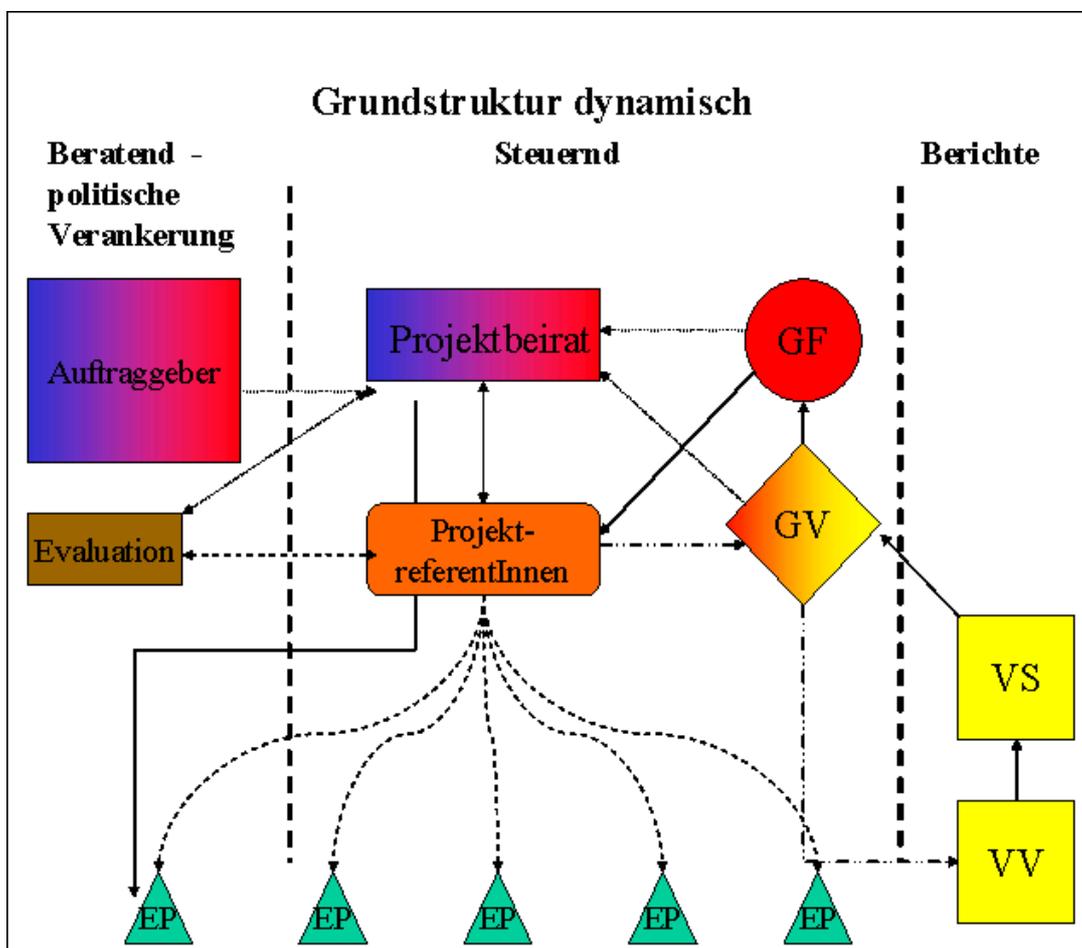
Der Auftraggeber kann zum Beispiel eine Stiftung oder ein Ministerium sein. Mit dem Projektauftrag ist üblicherweise die Finanzierung des Projektes verbunden. Eine enge Verknüpfung mit den steuernden Strukturelementen ist sinnvoll und notwendig. Der Auftraggeber wird regelmäßig von der Projektsteuerung im Projektbeirat oder in ihrem Auftrag von den ProjektreferentInnen über Projektergebnisse

informiert. Der Auftraggeber ist in den Projektbeirat einzubeziehen. Der Auftraggeber hat des Weiteren durch die Projekterteilung auch die Möglichkeit, den Projekterfolg anhand von erarbeiteten eigenen Kriterien fest zu stellen. Bei Eigenprojekten des Landesjugendrings ist der Vorstand der Auftraggeber

3.2.2 Projektsteuerung

Wer für die Projektsteuerung zuständig ist, muss in jedem Projekt neu definiert werden, damit es arbeitsfähig ist. Bei der Projektsteuerung wird in der Festlegung des Projektaufbaus unterschieden zwischen politischer und operativer Projektsteuerung.

Abbildung 2: Grundstruktur dynamisch



Die operative Projektsteuerung liegt bei den ProjektreferentInnen in Absprache mit dem/der Fachvorgesetzten. Die politische Projektsteuerung liegt bei einer Gruppe / einem Gremium, welches für das Projekt gebildet wird. Ihm gehören immer ein/e VertreterIn des GV, der GS und die ProjektreferentInnen an. Je nach Projekt sind weitere Beteiligte

VertreterInnen der Auftraggeber oder der KooperationspartnerInnen. Bei manchen Projekten liegt die politische Steuerung (zum Teil) beim Projektbeirat. Dies ist z.B. eine Möglichkeit, einen Auftraggeber in das Projekt einzubinden, wenn die Projektsteuerung nicht komplett an den LJR delegiert wurde.

3.2.3 ProjektreferentInnen

Die ProjektreferentInnen sind für die operative Planung und Steuerung des Projektes verantwortlich. Die Kompetenzen der ProjektreferentInnen können aber sehr unterschiedlich sein. Sie reichen von der bloßen Weitergabe von Anweisungen und der Sammlung der Rückmeldungen bis zur vollen Kosten-

Personal- und Ergebnisverantwortung. Zu den Aufgaben der ProjektreferentInnen gehören insbesondere Planung, Steuerung, Terminüberwachung, Kostenkontrolle und Kommunikation mit dem Projektbeirat und Auftraggeber.

Die ProjektreferentInnen beim Landesjugendring haben meistens volle fachliche Prozessverantwortung. Die Feinsteuerung innerhalb des so beschlossenen Rahmens geschieht zwischen ProjektreferentInnen und Fachaufsicht.

3.2.4 Geschäftsführender Vorstand und Geschäftsführung in der Geschäftsstelle

Beim Geschäftsführenden Vorstand (GV) und/oder der Geschäftsführung (GF) liegt je nach Projekt die Fachaufsicht für die ProjektreferentInnen. Beide sind in die politische und operative Steuerung von Projekten einzubeziehen, insbesondere in der Anfangs- und Abschlusszeit. Zur politischen Steuerung gehören grundsätzliche fachliche und rechtliche Abstimmungen, zur operativen Steuerung die konstante Begleitung der Projektleitung. Der GV ist in wesentliche Entscheidungen einzubinden. Je finanziell größer und je inhaltlich bedeutsamer ein Projekt ist, umso mehr sind GF und GV an allen steuernden Entscheidungen zu beteiligen. Andererseits sind die Möglichkeiten der intensiven Einbindung mit steigender Anzahl der Projekte begrenzt. In diesem Fall muss das Berichtswesen besonders klar strukturiert sein.

3.2.5 Projektbeirat

Der Projektbeirat wird in der Regel durch den Landesjugendring gemeinsam mit dem Auftraggeber besetzt. Beispielsweise kann bei einem Projekt der Projektbeirat aus zuständigen Ministeriumsmitarbeitern, einem Vorstandsmitglied des Landesjugendrings, Vorstandmitgliedern oder Mitarbeitern von Landesorganisationen und Fachpersonen zu dem jeweiligen Thema bestehen. Wird ein Thema aktuell von vielen Akteuren im Land bearbeitet, ist es sinnvoll, diese über den Beirat ans Projekt zu binden. Der Projektbeirat bietet auch die Möglichkeit, Personen, die sich im Vorfeld für die Finanzierung des Projektes eingesetzt haben, in der Durchführungszeit einzubinden. Zu den Aufgaben des Projektbeirats kann gehören, verbindliche Vereinbarungen zu treffen, grundsätzliche fachliche Entscheidungen und Ziele fest zu legen

und politische Vernetzungsarbeit zu leisten. Bei manchen Projekten hat der Beirat nur die Aufgabe, eine beratend-politische Verankerung des Projektes und des Themas zu ermöglichen.

3.2.6 Vorstand und Vollversammlung

Grundsatzentscheidungen zur Beantragung und Durchführung von Projekten fallen im Vorstand. Dies ist besonders wichtig, wenn sich ein Auftraggeber mit einem Projektvorschlag an den Landesjugendring wendet oder das Projektthema auf anderem Weg von außen auf den LJR zukommt. Bei Projektideen, die im LJR entwickelt werden, sind schlanke Entscheidungswege sehr hilfreich. Der Vorstand erhält durch konstante Berichterstattung einen Überblick über die Teilprojekte, den Projektverlauf und die Evaluationsergebnisse. Bei der Vollversammlung geschieht dies durch den Projektstatusbericht. Über die Ziele und Meilensteine entscheidet der Vorstand oder der GV. Die Mitgliedsorganisationen werden zwischen den Vollversammlungen zu relevanten Zeitpunkten, z.B. Bewilligung eines großen Projektes oder Ausschreibung von Teilprojekten, über Projekte informiert.

3.2.7 Einzel- oder Teilprojekte

Oft ist die Ausschreibung von Einzel- oder Teilprojekten wesentlicher Bestandteil von Projekten im Landesjugendring, um Themen in der Praxis der Jugendarbeit zu verankern oder modellhaft Erfahrungen in einem bestimmten Themengebiet zu erlangen. Die Entscheidung über Teilprojekte soll in einem Gremium getroffen werden, das nicht ausschließlich LJR-intern besetzt ist. Die ProjektreferentInnen sind verantwortlich für die Koordination und das Controlling aller Teilprojekte. Sie unterstützen und beraten diese auch bei der Projektumsetzung. Teilprojekte sind in den meisten Projekten der Hauptbestandteil der Evaluation.

3.2.8 Evaluation

Die Evaluation dient der wissenschaftlichen Begleitung und Auswertung des Projektes und meistens der Teilprojekte. Sie soll auch in der Beratung der ProjektreferentInnen tätig sein. Sie ist externer Partner, arbeitet jedoch eng mit den ProjektreferentInnen zusammen. Bei manchen Projekten arbeitet sie im Projektbeirat mit.

4. Projektstart

Berthold Frieß

4.1 Projektbeschreibung

Die Projektbeschreibung ergibt sich bei internen Projekten aus der Projektskizze, bei extern finanzierten Projekten durch den Projektantrag. Die Projektbeschreibung wird von den ProjektreferentInnen in Absprache mit dem GV, der GS und ggf. außen stehenden Partnern erarbeitet. Sie wird vom GV beschlossen.

Ein Projekt muss in den Rahmen passen, der durch die Aufgaben sowie strategischen Ziele des LJR gelegt ist. Die Projektbeschreibung regelt über den Projektantrag / die Projektskizze hinaus verbindlich die grundlegenden Strukturen, Ressourcen und Zielsetzungen für das Projekt. Folgende Aspekte sollte die Projektbeschreibung beinhalten:

- ◆ Projektname
- ◆ Projektträger, ggf. Auftraggeber
- ◆ Projektzeitraum
- ◆ Projektsteuerung
- ◆ ProjektreferentInnen
- ◆ Projektstruktur
- ◆ Ausgangssituation/ Anlass für die Idee
- ◆ Ziele und Aufgaben
- ◆ Zielgruppen
- ◆ Zu erarbeitende Ergebnisse und Teilergebnisse
- ◆ Meilensteine des Projekts
- ◆ Beratungs- und Fortbildungsbedarf
- ◆ Form der Auswertung und Dokumentation
- ◆ Kostenplan
- ◆ Verantwortlichkeiten für Öffentlichkeitsarbeit

Bei internen Projekten (ohne zusätzliches Personal) kann statt einer umfangreicheren Projektbeschreibung auch eine weniger umfangreiche Projektkurzbeschreibung ausreichen. Ein Formblatt dafür befindet sich in der Anlage. Alle weiteren relevanten Dokumente im Projekt beziehen sich auf die Projektbeschreibung, z.B. Kooperations- und Werkverträge.

4.2 Ziele im Projekt

Der Landesjugendring arbeitet auf verschiedenen Ebenen (Vorstand und Geschäftsstelle) mit Zielvereinbarungen. Die Unterscheidungen von Zielen, die in diesem Zusammenhang Verwendung finden (Strategische Ziele, operative Ziele, Maßnahmen, Indikatoren), sind auch in Projekten anzuwenden. (siehe Anhang IV Seite 2)

Im Bereich der operativen Ziele des LJR-Vorstandes muss sich das Thema eines Projektes wieder finden, es muss mindestens ein operatives Vorstandsziel

geben, das sich auf das Projekt bezieht. Im Rahmen der Systematik der Ziele werden für ein Projekt strategische und operative Ziele in den Gremien des Projektes entwickelt und beschlossen. Gemäß den fachlichen Standards im Landesjugendring sind im Zielfindungsprozess eines Projektes die Kategorien Gender und Herkunft unbedingt zu beachten. Dies bedeutet z.B., dass geprüft wird, ob das Projekt zum Abbau von Benachteiligungen oder zu mehr Beteiligung von MSO beitragen kann. Entsprechend können einzelne Ziele aufgenommen werden. (siehe IV Anhang Seite 2)

Die Zielvereinbarungen und Jahresplanung der Mitarbeiterinnen der GS sind insofern betroffen, als MA v.a. in der Entstehungszeit von Projekten und im Rahmen der Projektsteuerung (Gremien, Fachaufsicht) betroffen sind. Entstehen Projekte im laufenden Jahr, so muss eine Klärung und Priorisierung mit der Jahresplanung und anderen Vorhaben zwischen MA und Fachvorgesetztem/r stattfinden. Im Konfliktfall ist der GV einzuschalten. Für die nächste Jahresplanung ist das Projekt entsprechend einzuplanen.

Die Ziele eines Projektes werden klar im VS kommuniziert und zusätzlich in das Ziele-Tableau (Tabelle, ggf. Ziele-Heft) des VS aufgenommen als Ziele des Projektes.

4.3 Zielgruppen

Landesjugendringprojekte wenden sich in jedem Fall an Akteure in Jugendverbänden und Jugendringen in Baden-Württemberg. Darüber hinaus können weitere Zielgruppen, wie z.B. andere Träger der außerschulischen Jugendbildung in Betracht kommen. Folgende Aspekte sind in jedem Fall zu berücksichtigen:

- ◆ Zielgruppen nach Stadt und Land berücksichtigen
- ◆ Zielgruppen nach Gender und Herkunft differenziert benennen.
- ◆ Zielgruppen nach großen und kleinen Verbänden und Ringen berücksichtigen.
- ◆ Ehrenamtlichkeit in den MO berücksichtigen.

4.4 Meilensteine

Meilensteine sind besonders wichtige Termine im Projektverlauf. Ein Meilenstein „ist ein Ablaufelement, das das Eintreten eines bestimmten Zustandes beschreibt“ (DIN 69900). Entweder es steht eine wichtige Entscheidung an oder ein oder mehrere wichtige Arbeits-

schritte kommen zum Abschluss.

Für die LJR-Projekte werden 4 Standard-Meilensteine definiert:

- ◆ Meilenstein 1: Ein Projektantrag liegt vor und wurde von Geldgeber(in) und Vorstand positiv aufgenommen.
- ◆ Meilenstein 2: Die detaillierte Projektbeschreibung ist fertig gestellt und das Projekt wurde vom GV zur Durchführung freigegeben.
- ◆ Meilenstein 3: Auf der Basis einer Zwischenreflexion liegt ein Zwischenbericht vor.
- ◆ Meilenstein 4: Das Projekt wurde abgeschlossen, die Zielerreichung überprüft, die Ergebnisse übergeben und die Nachhaltigkeit sichergestellt.

Darüber hinaus legt jedes Projekt in der Projektbeschreibung eigene Meilensteine fest.

Meilensteine sind sehr gut für die Kommunikation des Projekt-Status geeignet. Personen, die nicht direkt zum Projektteam gehören, brauchen nicht jedes einzelne Datum auf dem Zeitplan zu kennen; eine Information über die Meilensteine gibt ihnen einen guten Überblick.

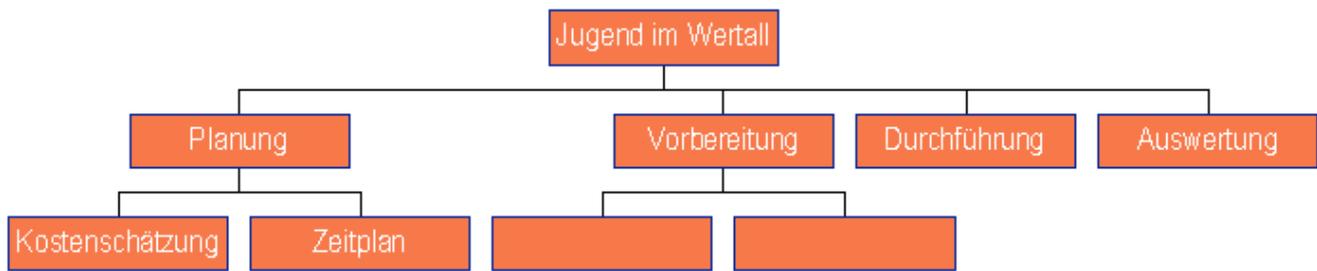
4.5 Projektstrukturplan

Voraussetzungen für die Erstellung eines Projektstrukturplanes sind:

- ◆ Eine klare Beschreibung der Projektziele.
- ◆ Klärung der Rollen, Verantwortlichkeiten und Beziehungen für alle am Projekt Interessierten und davon Betroffenen (Stakeholder).
- ◆ Klärung der Kommunikationsabläufe.

Im Projektstrukturplan werden die Aufgaben definiert, er sagt nicht zwingend etwas über die zeitlichen Abläufe aus.

Der Projektstrukturplan ist eine Darstellung aller Aufgaben, die Teil des Projektes sind, als Baumstruktur. Der englische Begriff ‚Work Breakdown Structure‘ beschreibt sehr plastisch, dass hier ‚Arbeit herunter gebrochen‘ wird – bis sich klar gefasste und delegierbare einzelne Arbeitspakete ergeben.



Beispiel für einen Projektstrukturplan:

Die Arbeitspakete befinden sich auf dem untersten Level der Baumstruktur.

Jedes Arbeitspaket:

- ◆ liefert ein klar identifizierbares Ergebnis
- ◆ hat klare Kriterien dafür, wann es erledigt ist
- ◆ kann eindeutig an eine Person oder ein Team als Verantwortliche delegiert werden
- ◆ beschreibt welche Art von Arbeit getan wird

Bei der Erstellung des Projektstrukturplanes sind zwei verschiedene Vorgehensweisen möglich:

Top-Down-Erstellung

Hierbei wird das Projekt zunächst in drei bis sieben Hauptarbeitsbereiche unterteilt. Diese können sowohl nach Zeitverlauf (Konzeption, Planung, Durchführung, Auswertung) als auch nach inhaltlichen Aspekten (Werbung, MitarbeiterInnengewinnung, Koordination, usw.) gewählt werden. Die Aufgaben in diesen Arbeitsbereichen werden anschließend immer weiter heruntergebrochen, bis man bei der Ebene der Arbeitspakete angelangt ist. Wenn über ein Projekt noch wenig bekannt ist z.B. am Beginn der Planungsphase ist es empfehlenswert top down vorzugehen, um so früh zu einer Strukturierung des Projektes zu kommen.

Bottom-Up-Erstellung

Hier werden zunächst die einzelnen Aufgaben gesammelt, die alle im Rahmen des Projektes zu erledigen sind. Diese Sammlung kann z.B. in einem Brainstorming erfolgen. Anschließend werden diese einzelnen Aufgaben in Arbeitsbereichen zusammengefasst. Wenn sich ein Team schon viele Gedanken über das Projekt gemacht hat, ist diese Vorgehensweise i.d.R. geeigneter. Sie erfordert auch nicht dasselbe Abstraktionsvermögen wie die Top-Down-Erstellung.

Wichtig: Bei einem Projektstrukturplan gibt es kein richtig oder falsch. Es ist alles möglich, was für das Projektteam Sinn macht und dabei hilft, das Projekt strukturiert anzugehen. Bezüglich der Ausdifferenzierung des Projektstrukturplanes ist es sinnvoll, jeweils das nächste halbe Jahr sehr detailliert herunterzubrechen und die weiter entfernten Zeiträume nur in größeren Arbeitspaketen zu belassen. Als Hilfsmittel bei der Erstellung eines Projektstrukturplanes eignen sich Metaplan-Kärtchen.

Nutzen der gemeinsamen Erarbeitung des Projektstrukturplanes im Projektteam:

- ◆ Stellt sicher, dass alle Teammitglieder ein gemeinsames Verständnis von dem Projekt haben und verhindert dadurch Missverständnisse oder unterschiedliche Erwartungen;
- ◆ Lenkt den Fokus auf die Projektziele;
- ◆ Ermutigt zu detaillierter Planung und Dokumentation;
- ◆ Klärt Verantwortlichkeiten;
- ◆ Führt zu klaren Arbeitspaketen und Verteilung der Aufgaben

Der fertige Projektstrukturplan ist der „Fahrplan“ für die Projektdurchführung und zugleich die Basis für die Erstellung des detaillierten Zeit- und Kostenplanes. Wenn sich Projektziele oder wichtige Rahmenbedingungen für das Projekt ändern, muss auch der Projektstrukturplan überarbeitet werden.

4.6 Zeitplan / Projektablaufplan

Um zu einem detaillierten Zeitplan für das Projekt zu kommen, wird zunächst auf Basis des Projektstrukturplanes für jedes Arbeitspaket der Zeitbedarf abgeschätzt. Dabei wird auch vermerkt, ob es für dieses Arbeitspaket einen „frühesten Starttermin“ oder einen „spätesten Endtermin“ gibt. Als nächster Schritt müssen die Beziehungen zwischen den einzelnen

Arbeitspaketen betrachtet werden: Sind diese unabhängig voneinander durchführbar? Wo muss ein bestimmtes Arbeitspaket abgeschlossen (oder zumindest gestartet) sein, bevor ein anderes Arbeitspaket beginnen kann? Nach diesen vorbereitenden Schritten, können die einzelnen Arbeitspakete auf der Zeitachse angeordnet werden.

II. Projekte managen

II. Projekte managen

1. Personal im Projekt

Eva Lang

Eigens für Projekte angestellte MitarbeiterInnen werden im LJR ProjektreferentInnen genannt. Die Stellen von ProjektreferentInnen können in Umfang, Dauer und Aufgabenstellung ganz unterschiedlich sein. Daraus ergeben sich ganz unterschiedliche Vorgehensweisen in Gewinnung, Anstellung und Einbindung.

1.1 Gewinnung von Personal

Für die Gewinnung von Personal gelten die im Personalbereich vorhandenen Abläufe für Personalgewinnung und – einstellung. Ebenso kommt der Musterablauf für Bewerbungsgespräche ggf. zum Einsatz.

Eine Stelle für eine/n ProjektreferentIn kann offen ausgeschrieben werden, ggf. über unterschiedliche Wege der Veröffentlichung, oder es können in Absprache mit dem GV Personen angesprochen werden, die dem LJR bekannt sind.

Bei der Entscheidung darüber wird berücksichtigt:

- ◆ welchen Umfang und welche Dauer eine Projektstelle hat
- ◆ wie kurzfristig die Stelle besetzt werden soll
- ◆ die Thematik des Projekts
- ◆ ggf. die Wünsche des Geldgebers etc.

Im Anhang findet sich eine Musteraus-schreibung ProjektreferentIn.

Bei der Auswahl von Personal werden auch Gender- und Herkunftsaspekte berücksichtigt.

1.2 Grundlegendes Anforderungsprofil für ProjektreferentInnen

Für die Ausschreibung einer Projektstelle wird jeweils ein spezifisches Anforderungsprofil entwickelt. Vorausgesetzt wird üblicherweise ein abgeschlossenes einschlägiges Studium oder eine fachspezifische Ausbildung und mehrere Jahre Berufserfahrung. Die folgenden Punkte dienen als Anhaltspunkte für die Erstellung des Anforderungsprofils:

Kenntnisse, Erfahrungen und sicherer Umgang in den Bereichen:

- ◆ Projektmanagement
- ◆ Thematik des Projektes
- ◆ Jugendarbeit und ihre Strukturen
- ◆ Öffentlichkeitsarbeit
- ◆ Genderkompetenz und interkulturelle Kompetenz
- ◆ Eigenverantwortliches Arbeiten
- ◆ Kollegiale und verlässliche Zusammenarbeit

Hinzu kommt die Bereitschaft zu Wochenend- und Abendterminen.

Das Anforderungsprofil dient als Gesprächsgrundlage im Bewerbungsgespräch.

1.3 Anstellung

Anstellungen von ProjektreferentInnen erfolgen in der Regel im Rahmen eines Werkvertrags oder als Festanstellung nach TVL.

Eine Festanstellung ist als befristeter Arbeitsvertrag mit dem Projektende als sachlicher Befristungsgrund zu gestalten.

Ein Werkvertrag definiert genau das Werk, das zu erbringen ist. Dafür wird im Vertrag ein Honorar festgelegt. Die Anzahl der Arbeitsstunden dient als Richtwert bei der Ermittlung des Honorars. Zugrunde liegt ein Stunden-satz, der sich in Anlehnung an TVL ergibt. Umsatzsteuer muss eingeplant werden, wenn der/die AuftragnehmerIn umsatzsteuerpflichtig ist (siehe IV Anhang 5. Musterwerkvertrag). Der/die AuftragnehmerIn erbringt das Werk in Absprache mit dem Landesjugendring in eigener Verantwortung, z.B. in der Einteilung der Arbeitszeit. Gegebenenfalls können weitere Absprachen im Rahmen einer Gesprächsnotiz verabredet werden. Ein Musterwerkvertrag befindet sich im Anhang.

Der Vorteil eines Werkvertrages ist, dass die Personalkosten personen-unabhängig festgelegt werden können. Ein Werkvertrag ist einfacher zu verwalten, es ist keine Anmeldung bei der Gehaltsabrechnungsstelle notwendig. Die Honorarzahlung erfolgt auf Rechnungsstellung. Insbesondere bei Projektstellen von kleinem Umfang und bei StelleninhaberInnen, die einer Teilzeitbeschäftigung bei einem anderen Arbeitgeber nachgehen, bieten sich Werkverträge an. Eine Festanstellung ist i.d.R. sinnvoll, wenn ein/e ProjektreferentIn zwischen 60 und 100% beim LJR arbeitet. Zu Bedenken ist auch, dass das Anstellungsverhältnis Auswirkungen auf die Identifikation mit dem Landesjugendring hat.

Scheinselbstständigkeit liegt dann vor, wenn ein/e ProjektreferentIn eine Selbstständigkeit anmeldet, um steuerlich als Selbstständige/r behandelt zu werden, dabei aber ausschließlich oder überwiegend im Rahmen eines oder mehrerer Werkverträge für einen Auftraggeber (den Landesjugendring) tätig wird. Dies ist bei ProjektreferentInnen, die eine Teilzeitbeschäftigung bei einem anderen Arbeitgeber haben und ihre Projekt-tätigkeit im Rahmen eines Werkvertrags als Honorar aus einem Nebenverdienst in ihrer Einkommens-

steuererklärung versteuern, nicht der Fall.

Ein regelmäßiges Honorar in z.B. monatlich gleich hohen Raten auf der Basis eines Werkvertrags legt den Verdacht einer Scheinselbstständigkeit nahe. Sinnvoll ist es, auf der Basis eines Werkvertrages gegen Rechnungsstellung die im jeweiligen Monat tatsächlich erbrachte Leistung zu honorieren.

1.4 Aufgabendefinition ProjektreferentIn

Zu den Aufgaben von ProjektreferentInnen gehören je nach Projekt:

- ◆ Koordination des Projektes
- ◆ Konzeptionelle Vorarbeiten zum Projektthema
- ◆ Fachliche Bearbeitung des Projektthemas
- ◆ Gründung des Projektbeirates im Einvernehmen mit dem Vorstand des Landesjugendrings
- ◆ Vorbereitend, Teilnahme und regelmäßiger Bericht im Projektbeirat, Protokollerstellung
- ◆ Erledigung der Arbeitsaufträge des Projektbeirates und der Steuerungsgruppe
- ◆ Entwickeln der Projektbeschreibung in Zusammenarbeit mit der für die Steuerung des Projektes zuständigen Instanz (Steuerungsgruppe / GV)
- ◆ Organisation der Ausschreibung und Auswahl der Projektpartner/ Teilprojekte
- ◆ Koordination und Controlling von Teilprojekten
- ◆ Begleitung und Unterstützung der Projektpartner/Teilprojekte in der Konzeptentwicklung, Durchführung
- ◆ Auswertung und Dokumentation der Teilprojekte
- ◆ Entwicklung, Begleitung und Aufbereitung der Evaluation /
- ◆ Kontakt zum evaluierenden Institut
- ◆ Zusammenarbeit mit allen am Projekt Beteiligten
- ◆ Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt
- ◆ Koordination und Mitarbeit in der Dokumentation der Ergebnisse
- ◆ Organisation und inhaltliche Vorbereitung eines Fachtages
- ◆ Organisation von Graphik, Druck und Versand der Dokumentation in Absprache mit dem/der für Öffentlichkeitsarbeit zuständigen MitarbeiterIn
- ◆ Erstellung eines Abschlussberichtes

Die Aufgabendefinition wird im Fall einer Festanstellung in einer Stellenbeschreibung festgehalten, bei einem Werkvertrag ist sie in diesem enthalten.

1.5 Personalverantwortung

Die Personalverantwortung in Projekten wird von einem Mitglied des Geschäftsführenden Vorstandes und der GeschäftsführerIn Politik/Personal gemeinsam wahrgenommen. Die Dienstaufsicht für ProjektreferentInnen liegt bei der GeschäftsführerIn Politik/Personal. Sie ist verantwortlich für die Erfüllung der Pflichten der MitarbeiterInnen, d.h. für die Leitung, Organisation und Überwachung des Dienstbetriebs. Ebenso trägt sie die Verantwortung für alle operativen Aufgaben in den verschiedenen Bereichen der Personalarbeit: Personalplanung, Personalsuche, Personalauswahl, Einstellung, Einarbeitung und Integration, Betreuung, Beurteilung, Personalentwicklung, Verabschiedung. Die Entscheidungsbefugnis liegt beim Geschäftsführenden Vorstand.

Die Fachaufsicht ist ein Teil der Dienstaufsicht. Sie wird für ProjektreferentInnen individuell festgelegt. Dies kann der/die MitarbeiterIn in der GS sein, zu deren/dessen Themenbereich das Projekt gehört, oder ein Mitglied des GV. Der/die Fachvorgesetzte ist im Rahmen Projektziele zuständig für die inhaltliche Ausrichtung und organisatorische Gestaltung der Arbeit der ProjektreferentInnen. Er/sie nimmt seine/ihre Aufgaben insbesondere durch das Führen von Mitarbeiter/innen-Gesprächen gemäß dem Leitfaden „Arbeiten mit Zielen“ wahr.

Wird für ein Projekt ein/e VerwaltungsmitarbeiterIn eingestellt, so liegt die Dienstaufsicht für diese/n bei der GeschäftsführerIn Politik/Personal, die Fachaufsicht bei dem/der ProjektreferentIn.

Über Fragen der Fortbildung entscheiden das zuständige Mitglied des GV und die GeschäftsführerIn Politik/Personal gemeinsam.

1.6 Einführung der ProjektreferentInnen, Einarbeitung

Wichtig ist eine gute Einarbeitung von ProjektreferentInnen. Dafür sind Fach- und Dienstaufsicht gemeinsam zuständig. Hilfreich bei der Einführung ist die PowerPoint-Präsentation zur Darstellung des Landesjugendrings. Die Foliennummern in den Klammern beziehen sich auf diese PPP. Je nach Vorwissen der ProjektreferentInnen gehören zur Einarbeitung die folgenden Punkte:

- ◆ Begrüßung in der Geschäftsstelle,
- ◆ Vorstellen im Haus der Jugendarbeit (1. Tag)
- ◆ Vorstellen der ProjektreferentInnen in DB, GV, VS, VV, Kommissionen
- ◆ Kurze Vorstellung Newsletter mit Bild und auf der Homepage
- ◆ Zentrale Aufgaben des LJR (Folie 3)
- ◆ Struktur des LJR als Organisation / Geschäftsstelle / Arbeitsgebiete
- ◆ Einführung in Zuständigkeiten und Abläufe der Geschäftsstelle des LJR (Kopieren, Briefversand, Computer etc.)
- ◆ Strukturen und Gremien im LJR (Folie 2)
- ◆ Einordnen des LJR in Jugendarbeit, Jugendhilfe, Politik, Bundes-, Landes- und Kommunale Ebene (Folie 10, 11)
- ◆ Außenvertretungen und Kontakte des LJR (Folie 7)
- ◆ System Ziele und Maßnahmen des LJR (Unterlagen System Arbeiten mit Zielen, aktuelle Zieletabelle und Zieleheft)

ProjektreferentInnen werden in die informelle Arbeitskultur einbezogen und eingeführt: Geburtstagsregelung, Betriebsausflug, Weihnachtsessen etc. Dies ist sinnvoll, zumindest soweit Arbeitsumfang und die zeitliche Anwesenheit es zulassen, da alle weitere Zusammenarbeit einfacher wird und die Anbindung an den LJR steigt. ProjektreferentInnen sollen zumindest einen Teil ihrer Arbeitszeit im LJR verbringen und dazu einen eigenen Arbeitsplatz oder einen eigenen Computerzugang erhalten. Sie werden in den internen Mailverteiler, die VS-Post und in die Dienstbesprechung eingebunden und erhalten eine LJR-Mailadresse.

1.7 Zuarbeit für das Projekt durch die Geschäftsstelle

ProjektreferentInnen können auf die üblichen Zuständigkeiten in der Verwaltung der Geschäftsstelle des LJR zurückgreifen wie Kopieren, Postversand, Sitzungsservice, Buchhaltung etc. Darüber hinaus wird in jedem Projekt festgelegt, ob eine Zuarbeit durch die Verwaltung möglich und notwendig ist. Je nach Thema und Anbindung des Projektes wird entscheiden, wer in der Verwaltung diese Zuarbeit übernimmt. Inhalte und Zeitpunkt der Zuarbeit sind mit der Verwaltungsmitarbeiterin und ihrer/ihrem Fachvorgesetzten abzusprechen. Immer wieder verbringen PraktikantInnen von (Fach)Hochschulen ein Praxissemester im Landesjugendring. Sie können sehr davon profitieren, wenn sie die Gelegenheit erhalten, in einem oder mehreren Projekten des Landesjugendrings mitzuarbeiten. Ebenso profitieren die Projekte von der Mitarbeit von PraktikantInnen. ProjektreferentInnen können nach Absprache die Anleitung oder Teile der Anleitung von PraktikantInnen übernehmen.

2. Umfeldanalyse

Jochen Mack

2.1. Stakeholderanalyse

Ein Stakeholder ist eine Person oder eine Institution, die Anteil oder Interesse an dem zu verwirklichenden Projekt hat. Für die Planung des Projekts und vor allem für die Planung der Kommunikation ist es wichtig, eine Analyse vorzunehmen, wer die Stakeholder in dem konkreten Projekt sind, welche Interessen sie dabei haben und wer wann welche Informationen braucht. Die unten stehende Reihenfolge der möglichen Stakeholder ist keine inhaltliche Gewichtung. In der Reihenfolge kann aber bei der Analyse vorgegangen werden. Je nach Projekttinhalt können sich sehr unterschiedliche Gewichtungen ergeben.

2.1.1 Mögliche Stakeholder

Die wichtigsten Stakeholder des Landesjugendrings sind die Mitgliedsorganisationen und die Stadt- und Kreisjugendringe. Sie sind in jeder Phase über ein Projekt zu informieren. Dies ist Aufgabe des Projektstatusberichts auf jeder Vollversammlung. Bei der Planung eines Projekts ist zudem immer zu beachten, wie die Zeitläufe, die Arbeitsweisen, die bearbeiteten Inhalte und die Strukturen der Mitgliedsorganisationen sind und wie das Projekt diese Arbeit am Besten unterstützen kann.

Die Projekte im Landesjugendring haben als Adressaten immer (direkt oder indirekt) die Kinder und Jugendlichen in Baden-Württemberg. Deshalb sind deren Interessen und Bedürfnisse bei der Projektplanung zu berücksichtigen. Es ist zu fragen, was ein Projekt zur Verbesserung von deren Lage beitragen kann. Bei der Stakeholderanalyse werden sie deshalb meistens als direkt vom Projekt Betroffene berücksichtigt.

Zentraler Stakeholder ist natürlich der jeweilige Auftraggeber. Dieser verfolgt spezifische Interessen mit einem Projekt, hat Vorstellungen zur Öffentlichkeitsarbeit. Deshalb sind alle Schritte im Projekt je nach Absprache mit dem Auftraggeber rückzubinden.

Weitere mögliche Stakeholder sind Organisationen, die zwar nicht Mitglied sind, aber für bestimmte Themen der Jugendarbeit in Baden-Württemberg stehen (z.B. MigrantInnenselbstorganisationen, LAG Mädchenpolitik, LAG Jungenpolitik). Diese haben nicht nur eigene Interessen an einem Projekt, sondern können auch noch zusätzliche Blickwinkel in die Projektplanung

einbringen. Je nach Thema sind aber auch die Einrichtungen der offenen Jugendarbeit (LAGO, AGJF,...), der kulturellen Jugendbildung (LK) oder der sozialen Jugendbildung (LAG Jugendsozialarbeit, Jugendabteilungen der Wohlfahrtsverbände) interessiert an dem jeweiligen Projekt.

Für Projekte, die der Landesjugendring durchführt, sind die zuständigen Ministerien (das Ministerium für Jugend, Kultus und Sport sowie das Ministerium für Arbeit und Soziales) immer relevante Stakeholder. Sie sind zum einen oft Geldgeber, zum anderen die fachlich relevanten Ansprechpartner in der Landesverwaltung. Die Ministerien haben deshalb zum einen ein fachliches Interesse, haben aber auch einen guten Überblick über vergleichbare oder anschließende Aktivitäten in anderen Bereichen.

Darüber hinaus sind die landesweit tätigen Institutionen im Bereich der kommunalen Jugendarbeit wichtig (Kommunale Spitzenverbände, Kommunalverband für Jugend und Soziales). Sie sind interessiert an Erkenntnissen, die zur Verbesserung ihrer umfangreichen Jugendarbeit vor Ort dienen können.

Hat das konkrete Projekt einen stärkeren jugendpolitischen Zugang, können auch die jugendpolitischen SprecherInnen als Stakeholder in Frage kommen. Für sie ist es interessant, Anteil an innovativen Projekten zu nehmen und die Erkenntnisse in ihre alltägliche Politik einfließen zu lassen.

Da in Projekten inhaltliches Neuland erschlossen wird, sind wissenschaftliche Einrichtungen mögliche Stakeholder an Projekten (z.B. Deutsches Jugendinstitut). In Fragen der politischen Bildung ist die Landeszentrale für Politische Bildung einzubeziehen, für fachliche Weiterentwicklungen der Jugendarbeit die Akademie der Jugendarbeit.

2.1.2 Möglichkeiten der Einbeziehung der Stakeholder

Da viele Institutionen vor allem an den inhaltlichen Ergebnissen des Projekts interessiert sind, ist die erste Form der Einbeziehung von Stakeholdern der Weg der **Information**. Das Projekt muss sich überlegen, was die jeweiligen Institutionen interessiert und wie geeignete Informationswege aussehen. Bei manchen Projekten ist es sinnvoll,

erste Ergebnisse in der Praxis auszuprobieren. Werden solche Möglichkeiten, z.B. in **Teilprojekten** eröffnet, ist zu überlegen, welche Stakeholder daran Interesse und auch die notwendigen Ressourcen dafür haben. Bei der evtl. Ausschreibung für Teilprojekte ist auch auf die Bedingungen der jeweiligen Organisationen zu achten (z.B. Zeitläufe, Ehrenamtlichkeit,...). Direkt in der Projektsteuerung und in der Projektbegleitung können Stakeholder in einem einzurichtenden **Projektbeirat** mitarbeiten. Dabei ist zu unterscheiden zwischen begleitenden fachlichen Beiräten und Beiräten, die in der Steuerung/Projektbegleitung eines Projekts tätig sind und z.B. Entscheidungen über Teilprojekte und ähnliches treffen.

2.2. Umfeldanalyse

Neben Stakeholdern gibt es noch weitere wichtige Akteure, die den Verlauf eines Projekts beeinflussen können, bzw. in der Planung und Durchführung eines Projekts berücksichtigt werden sollen. Dabei müssen folgende Bereiche einbezogen werden:

- ◆ **Konkurrenzanalyse:** Hier ist zu fragen, ob es ähnliche Projekte gibt oder gab oder ob es Institutionen gibt, die in dem Thema tätig sind. Dies hilft bei der eigenen Verortung, kann aber auch helfen, Doppelungen zu vermeiden.
- ◆ **Thematisches Umfeld:** Die Themen, die in Projekten bearbeitet werden, sind oft gerade in Mode. Vor allem für die Kommunikation mit Medien sollte eruiert werden, ob JournalistInnen das Thema als innovativ, aktuell oder schon wieder unaktuell einschätzen. Dabei gibt es natürlich große Ungleichzeitigkeiten. Manches, das in der Jugendarbeit ein alter Hut ist, wird woanders als Topneuigkeit bewertet.
- ◆ **Politisches Umfeld:** Die Arbeit in Projekten im Landesjugendring wird durch die (landes-) politische „Großwetterlage“ mitbestimmt. Sowohl bei der konkreten Ausgestaltung der Projekte als auch bei der Öffentlichkeitsarbeit gibt es Versuche der Landesregierung oder der Opposition, ein Projekt in eine bestimmte Richtung zu lenken oder Ergebnisse für die eigenen Interessen zu verwerten. Deshalb ist die Arbeit in Projekten immer auch mit der Lobbyarbeitsstrategie des Landesjugendrings abzugleichen.

3. Projektpartner

Evi Rottmair

3.1 Mögliche Rollen des LJR

Projektpartner sind Organisationen, die in irgendeiner Weise an der Finanzierung, der Entwicklung und / oder der Umsetzung einer Projektidee / eines Projektes beteiligt sind. Die Beziehung zwischen den beteiligten Organisationen und notwendige Absprachen zur Zusammenarbeit und zu den Zielen und Aufgaben müssen für alle nachvollziehbar geregelt und schriftlich dokumentiert sein. Der LJR kann dabei unterschiedliche Rollen haben:

- ◆ Als Kooperationspartner von mehreren Trägern, die gemeinsam ein Projekt durchführen und gegenüber einem externen Auftraggeber / Geldgeber als Trärgemeinschaft auftreten, manchmal in der Rolle der Federführung.
- ◆ Als Auftrag nehmende Organisation gegenüber einer Auftrag gebenden Organisation, die finanzielle Mittel zur Verfügung stellt und inhaltliche Vorgaben macht.
- ◆ Als Auftrag gebende Organisation, die für andere Träger finanzielle Mittel innerhalb einer eigenen Programmlinie oder eines Projektes zur Verfügung stellt.

Wenn der LJR in einem Projekt mit anderen Trägern kooperiert, müssen die Absprachen zur Kooperation schriftlich festgehalten werden. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten, je nach Größe und Umfang des Projektes. Bei größeren oder komplexeren Projekten ist eine schriftliche Kooperationsvereinbarung sinnvoll. Bei kleinen Projekten oder Teilprojekten innerhalb eines Projektes genügt unter Umständen ein von allen genehmigtes Protokoll, in dem alle wichtigen Absprachen festgehalten sind oder ein vereinfachter Kooperationsvertrag bzw. Werkvertrag. Bei einer Kooperationsvereinbarung sind die beteiligten Organisationen in der Regel gleichberechtigt. In der Vereinbarung werden Zuständigkeiten, Projektlaufzeit und Aufgaben, Kommunikationsstrukturen, finanzielle Absprachen, Öffentlichkeitsarbeit etc. und (falls vorhanden) das Auftreten

gegenüber den Geldgebern geregelt. Das gleiche gilt, wenn der LJR als Auftrag gebende oder Auftrag nehmende Organisation ein Projekt durchführt. Ein Werkvertrag regelt die gleichen Punkte wie die Kooperationsvereinbarung. Im Unterschied dazu sind die Projektpartner nicht gleichberechtigt.

Ein Auftraggeber kann:

- ◆ Geldgeber eines Gesamtprojektes sein,
- ◆ ein Träger sein, der Teilprojekte finanziert
- ◆ ein Träger sein, der Honorarkräfte mit der Projektdurchführung beauftragt – siehe hierzu auch das Kapitel „Personal im Projekt“ –
- ◆ ein Träger sein, der eine Evaluation in Auftrag gibt, etc..

Ein oder mehrere Auftragnehmer, können mit der Umsetzung eines Werkes beauftragt werden.

Werkverträge können dazu führen, dass die Auftragnehmer umsatzsteuerpflichtig werden. Bei höheren Projektsummen sollte die auftragnehmende Organisation sich über die Regelungen zur Umsatzsteuer kundig machen. Einige grundsätzliche Anmerkungen hierzu sind im Kapitel „Finanzabwicklung“ nachzulesen.

3.2 Checkliste

(s.a. Musterverträge im Anhang)

Die Checkliste gibt einen Überblick über Aufbau und Inhalt einer Kooperationsvereinbarung bzw. eines Werkvertrags. Inhalt und Ausführlichkeit einer Vereinbarung / eines Vertrags hängen stark von Größe und Umfang des Projektes oder der Anzahl der beteiligten Organisationen ab.

Abschnitt	Inhalt Kooperationsvertrag	Inhalt Werkvertrag
Vorbemerkung oder Präambel	Allgemeine inhaltliche Aussage zum Vertragsgegenstand oder Vertragsziel/-en und den beteiligten Organisationen. Begründung für den Vertragsabschluss	Allgemeine inhaltliche Aussage zum Vertragsgegenstand oder Vertragsziel/-en und den beteiligten Organisationen. Begründung für den Vertragsabschluss
Vertragspartner	Unterzeichnende Organisationen / Kooperationspartner Falls vorhanden: Organisation, die mit der Federführung beauftragt ist	Unterzeichnende Organisationen Auftraggebende: Träger, Ansprechpartner, Geldgeber Auftragnehmende: Träger, rechtlich verantwortliche Projektleitung, evtl. durchführende Projektleitung
Projekttitel		
Projektziele und Aufgaben, die erfüllt werden sollen.	Kurze Beschreibung der Ziele des Projektes und der Aufgaben, die die Kooperationspartner gemeinsam erfüllen wollen / sollen. Evtl. Hinweis, dass das Projektkonzept, Finanzplan und bereits getroffene Absprachen Vertragsgrundlage sind. Evtl. Auflagen die durch Geldgeber/ Jury / Beirat für das Projekt formuliert wurden.	Beschreibung des „Werkes“, das der Auftragnehmer zu erbringen hat. Evtl. Hinweis, dass das Projektkonzept, Finanzplan und bereits getroffene Absprachen Vertragsgrundlage sind. Evtl. Auflagen die durch Geldgeber/ Jury / Beirat für das Projekt formuliert wurden.
Vergütung	Höhe der bewilligten Summe Definition, was mit der Vergütung abgegolten ist (Personalkosten, Sachkosten, Umsatzsteuer etc.) Bei längeren Projektlaufzeiten: Muss zu Projektbeginn ein Finanz- bzw. Zahlungsplan erstellt werden?	Höhe der bewilligten Summe Definition, was mit der Vergütung abgegolten ist (Personalkosten, Sachkosten, Umsatzsteuer etc.) Bei längeren Projektlaufzeiten: Muss zu Projektbeginn ein Finanz- bzw. Zahlungsplan erstellt werden?
Projektdauer	Angabe der gesamten Projektlaufzeit, falls möglich mit Anfangs- und Endtermin	Angabe der gesamten Projektlaufzeit, falls möglich mit Anfangs- und Endtermin
Berichtswesen / Dokumentation	Umfang: gibt es Zwischenberichte oder nur einen Abschlussbericht? Termin: In welchen Abständen und bis wann sollen Berichte vorliegen? Wer muss wem den Bericht vorgelegen? Evtl. Differenzieren zwischen internen Absprachen zwischen den Kooperationspartnern und externen Geldgebern	Umfang: gibt es Zwischenberichte oder nur einen Abschlussbericht? Termin: In welchen Abständen und bis wann sollen Berichte vorliegen? Wem muss der Bericht vorgelegt werden.

	<p>Regelung, falls sich das Projekt anders entwickelt als geplant:</p> <p>Wer bespricht sich mit wem, falls Terminverschiebungen oder Konzeptionsänderungen notwendig werden? Wer muss informiert werden/ wer muss der Änderung zustimmen</p>	<p>Regelung, falls sich das Projekt anders entwickelt als geplant:</p> <p>Wer bespricht sich mit wem, falls Terminverschiebungen oder Konzeptionsänderungen notwendig werden? Wer muss informiert werden/ wer muss der Änderung zustimmen?</p>
Abrechnung	<p>Regelungen zur Abrechnung: Termin (z.B. 1 Monat nach Projektende) oder Datum, bis wann die Abrechnung vorliegen soll. Evtl. unterscheiden zwischen kooperationsinterner Absprachen und der Rechenschaft gegenüber externen Geldgebern.</p> <p>Gibt es Formulare, die benutzt werden müssen?</p> <p>Welche Unterlagen müssen der Abrechnung beiliegen (z.B. Honorarverträge, Buchungslisten, Kopien der Rechnungsbelege) Bei längeren Projektlaufzeiten: Muss eine Zwischenabrechnung erstellt werden?</p>	<p>Regelungen zur Abrechnung: Termin (z.B. 1 Monat nach Projektende) oder Datum, bis wann die Abrechnung beim Auftraggeber vorliegen soll.</p> <p>Gibt es Formulare, die benutzt werden müssen?</p> <p>Welche Unterlagen müssen der Abrechnung beiliegen?</p> <p>Bei längeren Projektlaufzeiten: Muss eine Zwischenabrechnung erstellt werden?</p>
Weitere Absprachen	<p>z.B. Nutzungsrechte für Berichte, Ergebnisse, Ton-, Text oder Bildmaterial Wer darf was und zu welchem Zweck nutzen (evtl. auf gemeinnützige Zwecke beschränken) Hinweise zur Öffentlichkeitsarbeit Salvatorische Klausel (siehe Muster Kooperationsvertrag, §10)</p>	<p>z.B. Nutzungsrechte für Berichte, Ergebnisse, Ton-, Text oder Bildmaterial Wer darf was und zu welchem Zweck nutzen (evtl. auf gemeinnützige Zwecke beschränken) Hinweise zur Öffentlichkeitsarbeit Salvatorische Klausel (siehe Muster Kooperationsvertrag, §10)</p>

4. Teilprojekte

Michael Kalff

Ein großes Projekt lebt von der Qualität und Intensität seiner Teilprojekte. Die Investition von Zeit und Mühe

- ◆ in die Beratung von Antragsstellern,
- ◆ in die Mithilfe bei der Projektentwicklung,
- ◆ bei der Begleitung des Projektes zu Anfang, bei der Durchführung und zum Abschluss

zahlt sich definitiv aus!

Andererseits sind die personellen Ressourcen sind bei den Trägern von Teilprojekten meist beschränkt, insbesondere wenn Ehrenamtliche mitwirken. Deswegen kommt es der Qualität zugute, wenn das Personal bei den Trägern von Teilprojekten nicht übermäßig durch Projektbürokratie belastet wird – deshalb Antragstellung, Mittelanforderung, Berichtswesen, Dokumentation und Abrechnung so unbürokratisch wie irgend möglich abwickeln!

4.1 Verfahren klären

Im Projektstrukturplan und im Ablaufplan definieren:

- ◆ wer entscheidet über die Anträge (z.B. Beirat, externe Jury, ...)
- ◆ wer formuliert und wer beschließt die Entscheidungskriterien?

4.2 Ausschreibungskriterien festlegen

In der Projektsteuerung Ausschreibungskriterien definieren:

- ◆ Wer darf Anträge stellen? z.B. nur anerkannte Träger der außerschulischen Jugendbildung?
- ◆ Welche Bedingungen für die Teilprojekte sind sinnvoll: Untergrenze, Obergrenze für Antragssumme; Projektdauer, frühester Beginn, spätestes Ende; Alter, Geschlecht, Herkunft und Zahl von Teilnehmenden.
- ◆ Werden Teilbudgets nach Geschlecht, Alter, Herkunft aufgeteilt, um Ungleichheit auszugleichen?
- ◆ Werden Investitionen gefördert?
- ◆ Werden Personalkosten gefördert?
- ◆ Wird Eigenbeteiligung verlangt und in welcher Form/Höhe? (Achtung bei Werkverträgen! siehe Kapitel Finanzen).
- ◆ Woran wird die Nachhaltigkeit der Projekte beurteilt?

4.3 Zeitlicher Ablauf der Ausschreibung

In der Projektsteuerung definieren:

- ◆ Zeitlicher Ablauf von Veröffentlichung der Ausschreibung,
- ◆ Ausschreibungsdauer und –ende,
- ◆ Entscheidung über die Anträge,
- ◆ Beginn und Ende der Teilprojekte.

Dabei Bedürfnisse der Träger und die Abläufe des Jugendarbeits-Jahres berücksichtigen:

Vorlaufzeiten bei den Jugendverbänden beachten – Programmatscheidungen für das Jugendarbeitsjahr werden oft schon sechs bis neun Monate zuvor getroffen.

Ausschreibungsfrist lang genug ansetzen, dass Antragssteller Zeit haben, sich intern zu beraten, Informationen zu beschaffen, Ideen zu entwickeln, Rücksprache zu halten und dann gehaltvolle Projektideen einzureichen. Minimum sechs Wochen, besser drei Monate. Ferienzeiten (insbesondere Pfingsten, Sommer und Weihnachten) sind schlecht geeignet, um Ausschreibungen zu starten.

Entscheidungsfrist (von Antragsschluss bis Bekanntgabe) so ansetzen, dass die qualifizierte Sichtung aller Anträge realistisch ist, und dass die Projektträger bei der Bekanntgabe auch noch genug Zeit bis zum Projektbeginn haben, das Projekt an den Start zu bringen (z.B. Akquise von TeilnehmerInnen, MitarbeiterInnen, Einrichtung von Projektstrukturen...).

4.4. Ausschreibungstext erstellen

Die ProjektreferentInnen entwickeln einen Ausschreibungstext zur Kommunikation der o.g. Bedingungen für Teilprojekte und ein möglichst einfaches Formular zur Antragstellung, in dem die formalen Kriterien der Antragsstellung festgehalten werden. In der Ausschreibung wird auch definiert, auf welche Weise die Antragssteller ihren Vorschlag für ein Teilprojekt darstellen (z.B. Leitfragen, maximale Seitenzahl, Anforderungen an den Finanzplan).

Struktur der Ausschreibung:

- ◆ Titel des Programms
- ◆ Träger des Programms, organisatorische Umsetzung
- ◆ Anlass, Ziel und Inhalt des Programms
- ◆ Zielgruppen des Programms, mögliche Teilnehmerkreise

- ◆ Teilnahmebedingungen:
 - wer kann Projekte beantragen,
 - welche Kosten sind förderfähig, welche nicht,
- ◆ Höhe und Art des Eigenanteils-inhaltliche und formale Anforderungen an die Projekte
 - wann können die Projekte beginnen, wann müssen sie beendet sein,
 - Abgabefrist für den Antrag, bis wann wird entschieden,
- ◆ Teilbudgetierungen z.B. nach Geschlecht und Herkunft,
 - Entscheidungskriterien
- ◆ Entscheidungsverfahren und Bekanntgabe.
 - ◆ Rechtliche Hinweise („Kleingedrucktes“)
 - ◆ Hinweis auf Informations-, Beratungs- und Rücksprachemöglichkeiten
 - ◆ Hinweis auf Formulare
 - ◆ Anschrift für Antragsabgabe.

4.5 Ausschreibung veröffentlichen

Kommunikation: Ausschreibung gut organisiert veröffentlichen, so dass sie zu Ausschreibungsbeginn zeitgleich in Fachmedien und in der Tagespresse erscheint, weitere Kommunikationskanäle nutzen.

- ◆ Ausschreibungstext und Presstext dazu möglichst frühzeitig an die Redaktionen von Newslettern, Mailinglisten, Fach-/Verbandsmedien geben (ca. drei bis sechs Wochen vor Ausschreibungsbeginn).
- ◆ Ausschreibungstext und Presstext dazu etwa eine Woche vor Ausschreibungsbeginn an die Redaktionen der Tagespresse geben.
- ◆ Ausschreibung zum Beginn der Ausschreibung auf die eigene Homepage freischalten, Links einstellen, Formulare und zusätzliche Informationen einstellen, eine Info im Newsletter des LJR lancieren, eMail an den Verteiler der Mitgliedsorganisationen, die MigrantInnen-selbstorganisationen und Fachorganisationen.
- ◆ Ggf. Ausschreibung gleich zu Beginn als Flyer an mögliche Projektträger versenden. Ggf. in der ersten Woche der Ausschreibung Informationsveranstaltungen anbieten, entweder zentral für das ganze Land, oder mehrere verteilt über die Regionen.

- ◆ Auf jeden Fall ab Ausschreibungsbeginn eine Info-Adresse für Rückfragen und weitere Information anbieten – telefonisch, per Mail und wenn möglich auch persönliche Beratungsgespräche.

Zwei Beispiele für die Ausschreibung von Teilprojekten finden sich im Anhang:

- Jugend im WertAll, 2003-2007

- Gesundheit beginnt im Kopf, 2005-2007

4.6 Antragsteller beraten

Die ProjektreferentInnen beraten Antragssteller, entwickeln Projektideen ggf. mit Antragsstellern weiter, stellen sie in größere Zusammenhänge, setzen sie realistischer an, usw.

4.7 Anträge aufbereiten

Antragsunterlagen für das Entscheidungsgremium aufbereiten. Kriterien für die Entscheidungsfindung anhand der Ausschreibungskriterien mit dem Entscheidungsgremium festlegen. Das Entscheidungsgremium tagt und entscheidet über die eingegangenen Anträge.

4.8 Information und Begleitung der Teilprojekte

Die ProjektreferentInnen informieren die Antragssteller zeitnah über die Bewilligung oder Ablehnung des Antrages. Sie bereiten Kooperationsvereinbarungen über die Teilprojekte vor (s. Kapitel Kooperationspartner).

Teilprojekte bei Beginn, bei der Durchführung und zum Abschluss begleiten. Ggf. Projektbesuche.

4.9 Dokumentation und Abrechnung

Spätestens jetzt entwickeln die ProjektreferentInnen Dokumentations- und Abrechnungsformulare und stellen sie den Teilprojekten zur Verfügung. Möglichst unbürokratische Dokumentation und Abrechnung: z.B. Festlegung einer maximalen Seitenzahl für den Endbericht, Stellung eines Berichtsf formulars mit einfachen Fragen, Anerkennung einer nachvollziehbaren Belegliste/Buchungsliste anstelle der Prüfung von Einzelbelegen (wenn der Träger des Teilprojekts versichert, die Belege für eine Prüfung 10 Jahre lang aufzuheben) – Details s. Kapitel „Berichtswesen“ und „Finanzen“.

5. Öffentlichkeitsarbeit

Jochen Mack

5.1 Warum Öffentlichkeitsarbeit?

Schon zu Beginn des Projekts sollte eine umfassende Planung für die interne und externe Kommunikation erfolgen. Zum einen ist eine geregelte Kommunikation nach innen wichtig um das Projekt bekannt zu machen (Schritt 1), die Akzeptanz herzustellen, bzw. zu erhöhen (Schritt 2) und konkrete AdressatInnen zu motivieren, sich aktiv am Projekt zu beteiligen (Schritt 3). Eine öffentliche Wahrnehmung von Projekten ist vor allem in Richtung des Auftraggebers wichtig. Dieser unterstützt Projekte in der Regel um sich selbst in der Öffentlichkeit zu positionieren. Außerdem führen Träger Projekte auch durch, weil sich diese gut für die Öffentlichkeitsarbeit eignen und darüber viel über das eigene Arbeitsfeld transportiert werden kann.

5.2 Die Planung von Kommunikation

Vor der konkreten Planung von Mitteln und Anlässen für eine zielgerichtete Kommunikation macht es Sinn, einige strategische Überlegungen zu machen. Dabei kann das derzeit gängige Schema der PR-Kampagnenplanung zugrunde gelegt werden. Die Darstellung wird erläutert an einem fiktiven und sehr verkürzt dargestellten Projekt des LJR zum Thema Partizipation.

5.2.1 Analyse

In der Analyse wird ermittelt, wer sich in dem zu bearbeitenden Feld schon bewegt (Konkurrenz), welche potenziellen Kooperationspartner es gibt (siehe auch Abschnitte Stakeholderanalyse unter II Projekte managen, 2. Umfeldanalyse Seite 3 und Projektpartner unter II Projekte managen, 3. Projektpartner Seite 4).

Bei der Analyse ist auch zu eruieren, was die Kommunikationsziele des Auftraggebers bzw. des Trägers sind. In der Planung von Kommunikation ist auch genau zu klären, wer für welche Teile von Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich zeichnet.

Es kann Sinn machen, z.B. über Telefoninterviews mit potenziellen NutzerInnen eines Projekts oder mit Außenstehenden wie JournalistInnen oder politisch Verantwortlichen abzuklären, welche Aspekte des Projekts für die Kommunikation interessant bzw. hinderlich sein könnten.

Die Analyse wird normalerweise mit einer SWOT-Analyse abgeschlossen. In dieser Form der Verdichtung werden die

kommunikativen Stärken und Schwächen verbunden mit Risiken und Chancen, die vom Projekt selbst nicht beeinflussbar sind. Die Abkürzung SWOT steht für Strength (eigene Stärken), Weakness (eigene Schwächen), Opportunities (Chancen, die nicht durch den Akteur beeinflussbar sind) und Threads (Risiken, die außerhalb des eigenen Einflussbereichs liegen). Zur besseren Übersicht werden die wichtigsten Faktoren tabellarisch dargestellt. Daraus ergeben sich dann Ansatzpunkte für die weitere Kommunikationsplanung.

Beispielprojekt Partizipation

In der Analyse stellt sich heraus, dass sich schon viele Träger im Bereich der Partizipation engagieren. Von politischer Seite gibt es Vorbehalte, da Partizipation oft als „Unterhöhung“ des parlamentarischen Systems bewertet wird. Allerdings gibt es angesichts der viel zitierten Politikverdrossenheit einen großen Bedarf, junge Menschen am politischen System zu beteiligen. Unter anderem daraus ergibt sich folgende SWOT-Analyse und damit die Ausgangsposition für die Planung der Kommunikation:

Stärken	Schwächen
LJR anerkannt im Thema	Projekt sehr vielschichtig
Gute Öffentlichkeitsarbeit des LJR	Kurze Laufzeit
Chancen	Risiken
Thema Politikverdrossenheit wird wichtiger	Politische Skandale steigern Politikverdross
Wahlalterediskussion gewinnt an Fahrt	Viele andere Träger im Feld

-----SWOT - Analyse-----

5.2.3 Die Maßnahmenplanung

Um das gegebene Ziel mit den vorhandenen Mitteln zu erreichen, werden nun Maßnahmen entwickelt, die bei der Zielgruppe die gewünschten Wirkungen herbeiführen können. Das können klassische Medienarbeit (Presse, TV, Radio) oder Werbeträger sein wie Plakate, Flyer oder Briefe. Es können aber auch andere Wege gefunden werden, wie eine Zielgruppe angesprochen wird. Bei der Maßnahmenplanung ist es wichtig zu überprüfen, ob die verschiedenen Zielgruppen erreicht werden und ob es aufgrund von Herkunft oder Geschlecht Gruppen gibt, die einen erschwerten Zugang zu Projektinformationen haben.

Auf eine gender- und herkunftsgerechte Umsetzung ist ebenfalls zu achten. Dazu gehört, die Lebenswelten und Interessen von Frauen und Männern im Blick zu haben, geschlechtergerechte

5.2.2 Die Strategieplanung

Im Zentrum der Strategieplanung steht die Klärung der Ziele und der Zielgruppe der Kommunikation sowie eine Positionierung. Mit einer Festlegung auf eine bestimmte Zielgruppe und eine bestimmte Positionierung fallen automatisch andere Möglichkeiten weg. In der Positionierung wird das Alleinstellungsmerkmal definiert. „Was soll uns in der Wahrnehmung von anderen unterscheiden?“ „Was würde der Welt fehlen, wenn es uns nicht gäbe?“ sind Leitfragen, mit denen man sich an die Positionierung heran tasten kann.

Beispielprojekt Partizipation

Die Projektleitung einigt sich auf die Kernzielgruppe der unter 18jährigen in Baden-Württemberg (und damit gegen die auch mögliche Zielgruppe der MultiplikatorInnen in der Jugendarbeit oder KommunalpolitikerInnen). Ziel soll sein, junge Menschen zu motivieren, sich vor Ort in die Politik einzumischen. Deshalb heißt die Positionierung: „Wir motivieren und unterstützen junge Menschen in Baden-Württemberg bei ihren ersten Schritten zu mehr Beteiligung.“

Sprache und Titel zu verwenden, sich auf Experten und Expertinnen zu beziehen etc.

Beispielprojekt Partizipation

Um möglichst viele junge Menschen zu erreichen, wird eine Kooperation mit einem Jugendradio angestrebt. Außerdem werden Postkarten in Kneipen ausgelegt und es gibt eine Homepage, die von unter 18jährigen entwickelt wurde. Mit der LAG Mädchenpolitik wird ein Vorgehen entwickelt, mit dem Mädchen ermuntert werden, sich an dem Projekt zu beteiligen.

5.3 Kommunikationsanlässe suchen und schaffen

In der strategischen Planung werden meistens mehrere Kommunikationsziele und ein ganzes Bündel von Maßnahmen festgelegt. Für die Zeitplanung ist es sinnvoll, die Maßnahmen mit Ereignissen zu verknüpfen, an denen eine höhere Aufmerksamkeit erreicht werden kann (Projekte mit Mädchen können z.B. im Umfeld des 8. März, Internationaler Tag für Frauen gut transportiert werden). Kommunikationsanlässe, die geschaffen werden, sind klassischerweise Tagungen, Kongresse, Fachartikel oder das Verschicken von Berichten. Je nach Zielgruppe und Kommunikationsziel macht es aber Sinn, andere Wege und andere Formen der Kommunikation zu wählen.

Von zentraler Bedeutung für die Kommunikation von Projekten sind Publikationen und die Projektdokumentation. Damit wird die Fachöffentlichkeit über die Ergebnisse des Projekts unterrichtet. Gleichzeitig erhöht sich dadurch die Aufmerksamkeit für das jeweilige Projekt (und die Auftraggeber) (siehe auch „Publikationen“).

5.4 Kommunikationswege

Abhängig von den Maßnahmen und den Kommunikationsanlässen können die Wege natürlich sehr unterschiedlich sein, über die eine Botschaft an die AdressatInnen übermittelt wird. Für den Landesjugendring sind folgende Kommunikationswege zu berücksichtigen:

5.4.1 Interne Kommunikation

Zunächst ist es wichtig, über das Projekt in allen Phasen im Vorstand des LJR zu berichten (siehe Berichtswesen Teil III 2., Seite 3). Denn nur wenn es dort getragen wird, kann es auf Dauer erfolgreich sein.

Über den Projektstatusbericht zur Vollversammlung werden die Verbandsdelegierten halbjährlich über angedachte, beantragte, durchgeführte und abgeschlossene Projekte informiert. Zum Beginn eines Projekts macht es Sinn, in einem Rundbrief die Mitgliedsorganisationen über das Projekt, dessen Ziele, dessen MitarbeiterInnen und die geplanten Mitwirkungsmöglichkeiten zu informieren. Je nach Größe und Länge des Projekts ist eine Information der Mitgliedsorganisationen in der Mitte und am Ende des Projekts sinnvoll (z.B. über die zu erstellende Projektdokumentation).

Im Verlauf des Projekts müssen die Teilprojekte auch über die Erwartungen und formalen Richtlinien unterrichtet werden, die von Seiten des Auftraggebers aber auch von Seiten des LJR in Sachen Öffentlichkeitsarbeit vorausgesetzt werden.

5.4.2 Externe Kommunikation

Die Schnittstelle zwischen interner und externer Kommunikation sind die Homepage www.ljrbw.de und der dort bestellbare Newsletter sowie die kontur. Dort werden Informationen auch über Projekte sowohl an die Mitgliedsorganisationen als auch an die externe Öffentlichkeit transportiert.

Es ist zu entscheiden, ob es Sinn macht, eine eigene Projekthomepage ins Netz zu stellen. Dies hängt von der Kommunikationsstrategie aber auch von der Größe des Projekts ab. Gleiches gilt für mögliche Flyer, die für eine Grundinformation nach innen und außen eingesetzt werden können. In jedem Fall wird auf der Homepage des LJR in der Rubrik „Projekte“ über das Projekt informiert oder zur Projekthomepage verlinkt.

Es ist sinnvoll, schon zu Beginn des Projekts zu planen, an welchen Stellen Medienarbeit eingesetzt wird. Dies beinhaltet sowohl strategische Überlegungen als auch die Suche nach oder die Planung von Anlässen, die für Medien relevant sein können (z.B. braucht Fernsehen Bilder...). Die klassischen Formen, um mit Medien in Kontakt zu kommen sind Pressegespräche, Pressemitteilungen, Pressekonferenzen,... Medienarbeit ist vor allem dann wichtig, wenn dies dem Auftraggeber sehr wichtig ist (Achtung: Dies wird selten deutlich formuliert aber fast immer erwartet.)

Die externe Medienarbeit ist immer mit dem Auftraggeber und dem/der ReferentIn für Öffentlichkeitsarbeit des Landesjugendrings abzustimmen. Auch für die Projektdokumentation gegenüber dem Auftraggeber ist es von zentraler Bedeutung, dass die veröffentlichten Zeitungsartikel, Radio- und TV-Beiträge gut dokumentiert werden.

5.5 Evaluation

Um für weitere Kommunikationsstrategien Anhaltspunkte zu gewinnen, ist eine Auswertung der Maßnahmen sehr wichtig. Diese gelingt umso besser, je genauer die Ziele der Kommunikation zu Beginn des Projekts definiert wurden (siehe Definition Ziele).

5.6 Literatur

Fissenwert, Renée; Schmidt, Stephanie: Konzeptionspraxis. Eine Einführung für PR- und Kommunikationsfachleute – mit einleuchtenden Betrachtungen über den Gartenweg. FAZ-Institut (Frankfurt) 2002
Landesjugendring Baden-Württemberg: Wege durch den Infodschungel. Schmidbauer, Klaus; Knödler-Bunte, Eberhard: Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren. UMC Potsdam 2004

6. Publikation

Michael Kalff

Wenn ein Projekt Erkenntnisse bringt, die für die Weiterentwicklung von Jugendarbeit von hohem Interesse sind, lohnt sich über die Dokumentation hinaus eine Publikation dieser Ergebnisse. Sinnvoll ist, dafür schon in der Planung des Projekts Ressourcen zu berücksichtigen.

In zunehmender Reihenfolge des Aufwandes sind möglich:

- ◆ Internetpublikation der Projektdokumentation.
Von übersichtlicher Info-Seite mit angehängtem pdf-Dokument zum runterladen bis zur Projekthomepage mit vielen bebilderten Unterseiten zum Anklicken.
Wichtig: leicht aufzufinden (Name der Seite!), prägnante Kommunikation der wichtigen Ergebnisse und Schlussfolgerungen statt ausführlichen Berichten des Projektgeschehens.

Vorteile: „schnell gemacht“ (also günstig); modern; frei zugänglich, mittel- bis langfristige Wirkung.
Nachteile: wenig Reputation, u.U. auch wenig ernsthafte Rezeption und wenig Resonanz, kann schnell „veralten“.

- ◆ Zeitschriftenpublikation.
Entweder als Artikel in einer bestehenden Fach-/Verbandszeitschrift, oder als (bebildertes) Themenheft einer bestehenden Fach-/Verbandszeitschrift.
Wichtig: flüssig und flott schreiben.

Vorteile: wenig Aufwand, schnelle Wirkung, Reputation, hohe Rezeption.
Nachteile: evt. verfälschende Nachbearbeitung durch die Redaktion, kurzfristige Wirkung, Aktualität ist mit dem „nächsten Heft“ schon wieder vorbei.

- ◆ Publikation einer Arbeitshilfe.
Als Heft, Broschüre oder dünnes Paperback.
Wichtig: Übersichtlich gestalten, mit Bildern auflockern, entsprechend der Praxis im Arbeitsfeld gliedern, praktische Erfahrungen schildern, Anleitungen zum Umsetzen geben.

Vorteile: nützlich für die AnwenderInnen, daher hohe Rezeption in der Praxis;
Nachteile: wenig öffentliche Wahrnehmung jenseits der unmittelbaren AnwenderInnen, relativ teuer.

Publikation eines Fachbuchs.

In einem (Fach-)Verlag erscheinende eigenständige Veröffentlichung.

Wichtige Arbeitsschritte:

- ◆ potenzielle Leser, den Nutzen des Buchs und mögliche Vertriebswege definieren;
- ◆ Expose des geplanten Buchs erstellen mit: Einführung (darin Zielrichtung, Inhalt, Ausrichtung, Nutzen und Lesergruppe des Buchs benennen), Gliederung, Informationen über Autoren/Herausgeber, Textprobe;
- ◆ etablierten Verlag gewinnen,
- ◆ dabei auch an institutionelle Käufer denken (Fachbibliotheken, Einrichtungen der Jugendhilfe/-pflege, Verbände...)
- ◆ anregende Aufbereitung des Themas: Aufmachung, Titel und Untertitel, Klappentext, sinnvolle und verständliche Gliederung, flüssig und prägnant geschrieben, große Erkenntnisgewinne für die Leser bieten;
- ◆ gutes Projektmanagement während der Entstehung des Manuskripts
- ◆ Vertragsverhandlungen mit Verlag: Druckkostenzuschuss, Auflage, evt. Honorare, Zahl der Freixemplare und Termine definieren, schon jetzt Verkaufspreis, sowie Autoren- bzw. Herausgeberschaft klären, Nennung/Auftritt des Programmträgers klären.
- ◆ Erstellung von Rohtexten, Prüfung durch ProbeleserInnen und mehrere Feedbackschleifen bis zum erfolgreichen Feinschliff;
- ◆ Bilder aussuchen und Rechte sicherstellen;
- ◆ Evt. Erstellung von Arbeitsmaterialien auf einer Master-CD
- ◆ End-Lektorat extern durchführen lassen (machen die Verlage nicht mehr selbst); letzte Korrekturschleife mit dem Verlag (Druckfahnen);
- ◆ Druckfreigabe;
- ◆ PR treiben: auf der Projekt-homepage, eMail-Aktion, Newsletter, Fach-/Verbandszeitschriften informieren, evtl. Flyer versenden,
- ◆ Erscheinungstermin zelebrieren und Vertriebswege aktivieren.

Vorteile: große Wirkung, hohe Reputation, hohe Rezeption, überschaubare Kosten (fest definierter Druckkostenzuschuss), evt. sogar Mittelrückfluss durch Autorenhonorar.

Nachteile: sehr hoher Aufwand (ein halbes Jahr 70%-100% Arbeitszeit – dabei auch an den Vertrieb denken, das Buch muss vor Ende der Projektlaufzeit erscheinen); nicht aktualisierbar (meist erst in der dritten oder vierten Auflage).

Je nach Verlag, Auflagenhöhe, Verkaufserwartungen, mehr oder weniger aufwändiger Aufmachung des Buchs kann der Druckkostenzuschuss für Paperbackausgaben mit Auflagen bis 2.500 Exemplaren von 1000 Euro bis 5000 Euro betragen. Besondere Ausstattungsmerkmale (CD, Farbdruck, Hardcover) können auch noch deutlich teurer werden.

Neben der schriftlichen Publikation gibt es auch direkte Wege, Projektergebnisse zu kommunizieren:

- ◆ Vorträge und Referate, z.B. bei Tagungen; Gremienversammlungen.
- ◆ Fachtagung veranstalten (z.B. zum Projektabschluss)
- ◆ Fortbildungsveranstaltungen anbieten (selbst oder bei etablierten Fortbildungsträgern).

Optimale Außenkommunikation der Projektergebnisse entsteht, wenn alle diese Wege zusammen genutzt werden – entsprechend wichtig ist gute Abstimmung.

7. Fachtag

Michael Kalff

Ein Fachtag ist das Hochamt der Projektarbeit: hier begegnen sich - meistens zum einzigen Mal während des gesamten Projekts - fast alle Insider (zum Beispiel MacherInnen aus den Teilprojekten, VertreterInnen des Auftraggebers), die interessierte Fachöffentlichkeit, Koryphäen aus dem Fachgebiet und die Presse. Manche neue These, manche neue Erkenntnis wird bei Fachtagen erstmals „vor Publikum getestet“, lange bevor sie publiziert wird. Neben der Kommunikation über Projektergebnisse und neue Entwicklungen spielt auch die Gelegenheit zu informeller Begegnung eine wichtige Rolle. Man schließt Bekanntschaften, knüpft Netzwerke, tauscht Neuigkeiten, Erfahrungen und Positionen aus – ein Fachtag hat auch etwas von einem Familientreffen.

KLÄRUNG: Welches Ziel hat der Fachtag? Für wen soll die Tagung sein? Wann haben diese Menschen Zeit und wie viel – wie lang darf die Tagung also sein? Wie viele sollen kommen? Von wo?

MÖGLICHE TAGUNGSORTE: Wichtig sind passende Größe zur TeilnehmerInnenzahl, Erreichbarkeit, Ambiente und Catering passend zum Projekt, Räumlichkeiten für die unterschiedlichen Phasen und Arbeitsformen der Tagung; Verfügbarkeit von gängiger Tagungstechnik (von Flipchart und Pinwand über Video bis Beamer).

Auch nicht zu vernachlässigen: die Kosten. Manche Tagungshäuser sind an größere Träger angeschlossen und werden von diesen (oder von beim Träger angesiedelten Förderprogrammen) finanziell unterstützt, dann werden sie evt. Mitveranstalter der Tagung.

Kleinlich nachfragen und absprechen, was wie berechnet wird, denn sonst erlebt man vielleicht unangenehme Überraschungen: Übernachtungen, Nutzung der Räume, Möblierung der Räume, Nutzung der Technik, Mahlzeiten, Getränke, Anmeldeverwaltung, Tagungsflyer... und das in einem Kostenvoranschlag bzw. Angebot einfordern. Evt. mehrere Angebote einholen, vergleichen, nachverhandeln... Und - welche anderen Veranstaltungen sind zur gleichen Zeit im Haus? Ein Seminar für Blechbläser?

FRÜHZEITIGE PLANUNG: Termin mit Programmträger, Tagungsort, Koryphäen, Projektsteuerung und ReferentInnen mindestens sechs, besser bis zu zwölf

Monate im Voraus vereinbaren. Prominente haben einen SEHR vollen Terminkalender und wählen SEHR sorgsam aus. Es ist ihre Natur, von VIELEN gesehen zu werden (nicht von 51 TeilnehmerInnen im schwäbischen Hinterland) – nur selten zieht sie ein Thema, und sei es noch so bewegend. Um eine Tagung mit Promis attraktiv zu machen, muss die Tagung attraktiv genug für Promis sein. Aber versuchen kann man es.

KRIBBELN: muss sein! Wie wird das Programm der Tagung so gestaltet, dass die TeilnehmerInnen die ganze Zeit mit Begeisterung und Gewinn dabei sind und erst nach vielen Stunden inspiriert nach Hause gehen? Das hier hilft:

- ◆ Moderation mit Herzblut – wer hat Bezug zum Thema, kann Menschen „mitnehmen“, neugierig machen, begeistern, hat *Standing* auf der Bühne?
- ◆ Grußworte auf das absolute Minimum beschränken – oder sehr hohe Qualität und engen Bezug zum Thema einfordern. Klar die wichtigste Regel der Tagung kommunizieren: Absolutes Langeweileverbot! Lieber an den Anfang eine Methode zum lockeren Kennen lernen stellen, z.B. „Bewegung und Soziometrie“.
- ◆ Tolle ReferentInnen, die ihr Publikum mitreißen, und auch mal herausfordern und pointieren.
- ◆ Frische Themen, frische Ansichten, frische Ideen, eben auch mal Unkonventionelles, Kontroverses, Provozierendes, Bereicherndes, einbeziehen. Lieber Manches von dem weglassen, was zum Erhaltungshorizont der TeilnehmerInnen gehört und eher Bestätigungscharakter haben könnte.
- ◆ Spannungsbogen aufbauen im Tagungsverlauf: Themen und ihre ReferentInnen in einer sinnvollen Reihenfolge entfalten, nach Steigerung zum Höhepunkt im mittleren Drittel eine kommunikative Phase mit Entspannungsmomenten einbauen, und zum Abschluss ein Feuerwerk zünden, das die TeilnehmerInnen vergessen lässt, dass sie eigentlich schon vorher hätten gehen wollen. (Beispiel: Programm des Fachtages im ZAPATA am 26.11.2004 und der Fachtagung WertAll in Bad Boll am 2. und 3.3.2007, Flyer im Anhang).
- ◆ Methodenwechsel, der den Spannungsbogen sinnvoll unterstützt. Die klassische Methodenfolge

(Eröffnungsrede, Fachvorträge 1-3, Mittagessen, Workshops, Podiumsdiskussion oder Abschlussvortrag) zwar nicht komplett umwerfen, aber doch stilvoll durchbrechen. Nicht vergessen – Methode muss zum Inhalt passen. Eine Podiumsdiskussion mit TeilnehmerInnen, die keine unterschiedlichen Positionen einbringen, verstößt gegen Regel Nummer eins, Langeweileverbot.

- ◆ Eine Tagungsumgebung mit Aufforderungscharakter gestalten: Kaffee-Inseln zum Verweilen und Diskutieren, Gimmicks aus den Teilprojekten als Bildungs-Inseln, Interaktive Medienangebote...
- ◆ Info-Markt der Teilprojekte als eigenen Programmpunkt aufbauen mit Zeit zum Reden und Umherstreifen - und dann wieder abbauen, nicht „nebenher in den Pausen“, und keine Präsentation der Projektvielfalt als Vortrag (oder gar Vortragsreihe) vor dem Plenum. Verwandte Projekte zur Teilnahme am Infomarkt einladen, auch wenn sie nicht zum Projekt selbst gehören.
- ◆ Nicht zu unterschätzen – die Wirkung von „kulturellem Beiprogramm“! Nichts Schweres, Beutungsschwangeres, aber gehaltvoll Leichtes, wie z.B. Impro-Theater, Kabarett, freche LiedermacherInnen, je nach Publikum und Thema vielleicht sogar Street Dance Performance, Hip-Hop Battles, oder auch New Games... Passend in den Spannungsbogen einbauen!

VERBINDLICHKEIT: mit Referenten und anderen Mitwirkenden Termin, Thema, Medien und ggf. Honorar schriftlich bestätigen (z.B. per Mail und deren Bestätigung). Tagungsprogramm festlegen, Tagungsflyer entwerfen und unter den VeranstalterInnen (Auftraggeber, LJR, evt. Tagungshaus) absprechen. Wie viele sollen gedruckt werden? Wer vertreibt sie und wer trägt die Kosten dafür? Wichtig: bis wann, wie und wo melden sich die TeilnehmerInnen an, wer erledigt die Anmeldeverwaltung? Wer druckt Namensschilder, erstellt Tagungsmappen – und wer bezahlt das? Was zahlen die TeilnehmerInnen, an wen, und wie muss das verrechnet werden? Wer fotografiert? Soll die Tagung dokumentiert werden – und wie, und schon wieder: wer zahlt dafür? Gibt es eine kleine Pressekonferenz am Rande der Tagung? Catering definieren und bestellen.

VORFREUDE: Werbung für die Tagung per eMail, Newsletter, Eintrag auf die Homepage, Flyerversand (z.B. an die relevanten Verteiler des LJR und des Programmträgers sowie Flyerverteilung durch die Teilprojekte), Mundpropaganda, Ankündigung in Fachzeitschriften, Mitgliedszeitschriften (lange redaktionelle Vorlaufzeiten beachten!!!), Tagespresse. Anmeldestand in regelmäßigen Abständen beobachten, ggf. reagieren.

LAMPENFIEBER: 10-14 Tage vor dem Fachtag mit dem Programmträger und dem Tagungshaus eine Begehung der Örtlichkeit zur Absprache: Wo finden welche Programmpunkte der Tagung statt? Wo werden die TeilnehmerInnen empfangen, die Infostände des LJR und des Programmträgers aufgebaut, wo gibt es Kaffee- und Info-Inseln? Welche Technik wird wann wo benötigt und wann aufgebaut/abgebaut? Wo findet das Catering statt? ... Wer betreut die Presse? Wer erstellt Infomaterial für die Presse? Gibt es einen Evaluationsbogen für die TeilnehmerInnen? Wann und wo wird der eingesammelt?

ENDLICH ... ZEIT FÜR FACHTAGSFREUDE: Am Tag zuvor Materialtransport und Aufbau, Konfektionierung der Tagungsmappen, Richten der Namensschilder. Am Fachtag selbst dann frühzeitig zur Verfügung stehen - es gibt so viele Jobs in letzter Minute, die zuvor übersehen wurden, oder einen Ausfall, oder eine kleine Planänderung, einen Referenten, der den Weg nicht findet ... deshalb während der ganzen Tagung immer mindestens eine kompetente Person (z.B. aus dem Tagungshaus, oder ProjektreferentIn) für Unvorhergesehenes frei halten.

DANNACH: Evaluationsbögen auswerten, Fotos sichten und für die Homepage auswählen, Tagungseindrücke auf der Homepage schildern, ebenso in Fach- und Mitgliedszeitschriften, evt. Pressemeldung verfassen und verbreiten. Später Tagungsdokumentation erstellen und publizieren (z.B. als pdf-Dokument für Homepage und Mailversand).

SONSTIGES:

- ◆ wer macht alles mit
- ◆ wie werden Projektergebnisse dargestellt
- ◆ Einladung an welche wichtigen Menschen und Institutionen
- ◆ Verschiedene Arbeitsformen: Vortrag/Referat, Plenumsdiskussion, Podium, Workshops, Arbeitsgruppe, Berichte aus den Arbeitsgruppen, Open Space und ähnliches, Planspiel,...
- ◆ Einbindung der Politik, der Geldgeber, der Kooperationspartner, der Teilprojekte
- ◆ Alternativen, z.B. Fortbildung im Rahmen der Akademie,...
- ...

8. Finanzabwicklung

Johannes Heinrich

Aufstellung eines Kostenplans für Projekte

Zur Aufstellung eines Kostenplans für Projekte gehört die kalkulatorische Kostenaufstellung für folgende Elemente:

8.1 Personalkosten

- ◆ Kann das Projekt mit vorhandenen Personalressourcen oder muss es mit neu zu beschäftigendem Personal durchgeführt werden?
- ◆ Wie hoch ist der voraussichtliche zeitlicher Arbeitsaufwand?
- ◆ Wie viel Prozent der Jahresarbeitszeit von MitarbeiterInnen beträgt dieser Aufwand?
- ◆ Dieser prozentuale Anteil ist dann aus dem Arbeitgeber-Brutto für den/ die MitarbeiterInnen zu ermitteln und einzusetzen.
- ◆ Bei zusätzlich zu beschäftigendem Personal ist entweder der Prozentanteil des AG-Brutto von vergleichbaren Beschäftigten oder eine Pauschalsumme anhand der Verwaltungsvorschrift (VwV) „Kostenfestlegung“ des Finanzministeriums (wird ca. alle 4 Jahre aktualisiert und in: Gemeinsames Amtsblatt für BW veröffentlicht; letztmals am 14. Juli 2005) einzusetzen bzw. der jeweilige prozentuale Anteil, der dem Beschäftigungsumfang entspricht.

zu bedenken:

Festanstellung von ProjektmitarbeiterInnen löst weitere zusätzliche AG-Kosten aus. Z.B. Beiträge zur Berufsgenossenschaft oder Umlagen für Kranken- und Mutterschaftsgeldausgleich, die erst nach Jahresende entsprechend dem gesamten AG-Brutto aller Beschäftigten festgelegt werden.

Verlängerung von befristeten festen Beschäftigungsverhältnissen ist nur sehr eingeschränkt möglich. Verlängerung lässt i.d.R. ein Dauerarbeitsverhältnis entstehen, dessen Fortsetzung von MitarbeiterInnen ggf. eingeklagt werden kann.

Beschäftigungsverhältnisse über einen Werkvertrag sind einfacher handhabbar. Das ermittelte AG-Brutto kann als finanzielle Grundlage des Werkvertrags einschließlich der jeweiligen Umsatzsteuer vereinbart werden. Für Projektträger ist dies der geringere Verwaltungsaufwand.

8.2 Sachkosten

Raumkosten

Nach der VwV-Kostenfestlegung kann als Pauschale für die Raumkosten von Beschäftigten derzeit ein Betrag von 2.500 EUR/Jahr (1,47 €/Arbeitsstunde) festgelegt werden. Darin enthalten ist der Mietanteil, Heizung, Beleuchtung, Reinigung. Die durchschnittlich berücksichtigte Fläche beträgt 15 m². Pauschalsätze sind dann nicht zugrunde zu legen, wenn dadurch im Einzelfall ein Missverhältnis zu den tatsächlichen Kosten entstehen würde. In solchen Fällen sind die Kosten konkret zu ermitteln.

Kosten für Arbeitsplatzgrundausrüstung

Für einen durchschnittlichen Büroarbeitsplatz mit IuK-Ausrüstung gelten derzeit folgende Pauschalen: bis Entgeltgruppe 11 TV-L - 1.100 €/Jahr Entgeltgruppe 12 – 15 TV-L - 1.200 €/Jahr Eine Arbeitsplatzgrundausrüstung umfasst insbesondere Büromöbel wie Schreibtisch, Stuhl, Schränke/Regale, Telefon, PC mit Bildschirm.

Kosten für sächlichen Verwaltungsaufwand

Die VwV-Kostenfestlegung hat dafür eine Pauschale von derzeit 2.700 €/Jahr (1,59 €/Arb.std.) ermittelt. Unter sächlichem Verwaltungsaufwand ist Papier, Porto, Telefon-/Faxgebühren, Büromaterial jeglicher Art sowie anteilige Internetgebühren, Reisekosten und Tagegeld zu verstehen. Wenn bekannt ist, dass mit der Tätigkeit im Projekt eine besonders intensive Reisetätigkeit verbunden ist, muss dies vorab kalkuliert und diesen Durchschnittssätzen zugerechnet werden.

Kosten für Leitung/Aufsicht/Hilspersonal

Mit diesem Kostenanteil wird der Zeitaufwand für die Personen in den Leitungsgremien des Projekts, die Arbeitszeit der jeweiligen Dienst- und Fachvorgesetzten für die ProjektmitarbeiterInnen sowie die Zuarbeit durch allg. Verwaltungsarbeiten in Form von Sekretariats-, Post-, Registratur- und Servicediensten abgegolten. In der VwV-Kostenfestlegung sind für Landesbedienstete knapp 20% der jährlichen Vergütung der jeweiligen MitarbeiterInnen angegeben. Dies erscheint für Projekte eindeutig zu hoch und i.d.R. gegenüber Projektfinanziers nicht vermittel- bzw. durchsetzbar. In der Praxis haben sich Sätze zwischen 5 und

10 % der Personalkosten bewährt.

Maßnahmekosten

Sind im Projekt Maßnahmen durchzuführen, müssen dafür die jeweiligen voraussichtlichen Kosten ebenfalls beziffert werden. Zu beachten ist dabei, ob neben Honoraren oder Raummieten für Veranstaltungen ggf. Gebühren für GEMA oder Künstlersozialkasse (KSK) anfallen werden. Bei der Auslagerung von Organisations- und Verwaltungsaufgaben für Maßnahmen sind i.d.R. die vergleichbaren Stundenvergütungssätze des TV-L zugrunde zu legen.

Dokumentation

Die Kosten für eine eventuelle Dokumentation oder eine zu erstellende Arbeitshilfe müssen ebenfalls von vorn herein kalkuliert werden. Es sind Überlegungen anzustellen, ob das Produkt intern, d.h. mit eigenen Projektkräften oder – auch in Teilen – extern von Fachleuten zu erstellen sein wird. Neben den Kosten für die inhaltliche Erstellung sind diejenigen für die Gestaltung/Layout, für Druck und Versand zu taxieren. Je nach Qualität und Auflagenhöhe können diese sehr unterschiedlich sein und müssen ggf. vorab über Kostenvoranschläge ermittelt werden.

Wissenschaftliche Begleitung und/oder Evaluation

Geklärt sein muss auch, ob das Projekt wissenschaftlich begleitet und/oder zur Nachhaltigkeit der erzielten Ergebnisse eine Evaluation durchgeführt werden soll. Hierfür müssen vorab gezielt Überlegungen über Inhalt und Umfang angestellt werden. Richtwerte für eventuelle Kosten sind im Rahmen dieses Handbuchs kaum möglich.

Sind alle diese Kostenelemente ermittelt, ergeben sie in ihrer Gesamtheit den Kostenplan.

8.3 Finanzierung

Dem Kostenplan anzuschließen ist der Finanzierungsplan. Dazu gehören insbesondere jene Finanzierungsanteile, die der Projektträger ggf. durch den Einsatz von sog. Eigenmitteln, nämlich unentgeltlichem Personal, unentgeltlichen Sachmitteln oder durch zu erzielende Einnahmen einbringen wird. Darüber hinaus jene Finanzmittel, die von dritter Seite zu erwarten sind (z.B.

Spenden, Fördermittel eines anderen Förderprogramms oder Stiftung, Sponsorenmittel etc.).

- ◆ Bei der Ermittlung der jeweiligen Eigenmittelwerte sind die gleichen Ermittlungsverfahren wie bei der Kostenermittlung anzuwenden.
- ◆ In die Kalkulation ist ebenfalls aufzunehmen, wenn von Teilnehmenden TN-Gebühren verlangt und, falls Dokumentation oder Arbeitshilfe erstellt werden, dafür Erlöse erzielt werden sollen.

Kosten und Finanzierung sind einander gegenüber zu stellen; der ermittelte Abmangel ist die zu beantragende Fördersumme.

8.4 Finanzabwicklung von Projekten

Zu unterscheiden ist hierbei, ob es sich um die Durchführung eines:

- ◆ reinen Maßnahmenprojekt handelt (der Projektträger führt mit den Fördermitteln die Maßnahme XYZ selbst durch, oder ob ein
- ◆ Projekt mit Teilprojekten und treuhändischer Mittelverwaltung bzw. Weiterleitung der Gelder an die Endempfänger durchzuführen ist. In diesem Fall ist von vornherein eine Trennung (eigenes Konto oder eigene Kostenstelle) für jene treuhändisch zu verwaltenden Fördermittel für Endempfänger vorzunehmen.

8.4.1 Regelungen im Bewilligungsbescheid oder Vertrag

Im Bewilligungsbescheid oder im Vertrag für die Projektdurchführung sind alle wichtigen und zu beachtenden Bestandteile des Projekts festgehalten. Z.B. welche Auflagen und Nebenbestimmungen beachtet werden müssen; welche Fristen/Termine zu beachten sind oder ob Bewilligungsbestimmungen auch an Endempfänger weitergegeben werden müssen. Deshalb ist oberstes Gebot, dieses Dokument genau lesen und die Bedingungen einhalten. Bei der Projektförderung durch das Land gilt außerdem die Landeshaushaltsordnung (LHO) bzw. die Verwaltungsvorschrift zu § 44 LHO. Darin gibt es so genannte „Allgemeine Nebenbestimmungen zur Projektförderung“ (ANBestP), die in der Regel dem Bewilligungsbescheid angehängt sind. Auch diese Nebenbestimmungen genau lesen und beachten. Bei Projekten die als Dienstleistung für

eine Stiftung durchgeführt werden, ist im Vertrag mit dem Programmträger genau zu definieren, welche Aufgaben vom Projektträger im Rahmen der Vergütung/des Zuschusses zu leisten und zu finanzieren sind, und welche Aufgaben und welche Kosten beim Programmträger verbleiben (z.B. Veranstaltungen, PR, Publikationen...)

8.4.2 Buchhaltung

In der Buchhaltung des Programmträgers sind für das Projekt entsprechende Ertrags- und Aufwandskonten, ggf. mit Unterkonten für Personal- und Sachkosten je nach gefordertem Nachweis des Finanziers oder der eigenen differenzierten Verwendungsübersicht einzurichten.

8.4.3 Finanzplan/Mittelabruf

Die bewilligten Finanzmittel werden in den wenigsten Fällen auf einmal ausgezahlt. Nach den o.g. ANBestP dürfen Mittel des Landes nur insoweit abgerufen werden, sofern sie innerhalb von zwei Monaten zu Erreichung des eigentlichen Finanzierungsziels eingesetzt werden. Deshalb empfiehlt es sich, einen Finanzplan über den voraussichtlichen zeitlichen Bedarf an Mitteln für das Programmmanagement (Personal, Anschaffungen, laufende Ausgaben...) und für den voraussichtlichen Abfluss von treuhändisch verwalteten Mitteln für die Teil-Projekte oder die eigenen Maßnahmen aufzustellen. Dementsprechend sind die Mittel beim Programmträger bzw. Finanzier abzurufen.

8.4.4 Mittelverwendung

Beim Geldeingang muss genau beachtet werden, ob es treuhändisch verwaltete (Mitteln für Teilprojekte) und für das Programmmanagement vorgesehene Gelder (Vergütung, Zuschuss für die Regiekosten...) sind. Entsprechend sind die Buchungen vorzunehmen. Event. anfallende Haben-Zinsen aus treuhändisch verwalteten Mitteln gehören dem Programmträger, nicht dem Projektträger! Ggf. kann vereinbart werden, dass sie den Fördermitteln für Teilprojekte zufließen, um damit zusätzliche Teilprojekte zu finanzieren.

8.4.5 Budgetkontrolle

Die Budgetkontrolle ist in Verbindung mit dem Finanzplan eine wichtige Angelegenheit. Spätestens alle drei Monate sollten Abgleiche der Buchhaltungskonten (Ist) mit dem Finanzplan (Soll) sowohl für das Treuhandkonto und dem Konto für das Programmmanagement vorgenommen werden. Die Projektmitarbeiter müssen in diese Kontrolle einbezogen werden.

Dieser regelmäßige Finanzcheck erleichtert auch die jährlichen Abrechnungen.

Je nach Erfordernis des Projektfinanziers sind diese Zwischenabrechnungen nach vorheriger Beratung in der Projektsteuerung dem Programmträger vorzulegen.

8.4.6 Steuern

Je nach Projektanlage wird die Steuerpflicht relevant. Wenn das Projekt als Dienstleistung für einen dritten Programmträger (z.B. die Landesstiftung) durchgeführt wird, ist diese Maßnahme nicht mehr durch den Satzungsauftrag des LJR gedeckt; sie wird zu einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb.

Für Einnahmen aus einem Dienstleistungsvertrag (z.B. Programmmanagement im Auftrag des Programmträgers) fällt grundsätzlich Umsatzsteuer mit 19% an. Handelt es sich um die Erfüllung gemeinnütziger und satzungsgemäßer Tätigkeit des LJR sind es 7%; bei reinen Jugendbildungsmaßnahmen 0%.

Umsatzsteuerfrei ist das Programmmanagement, wenn es vom LJR im gesetzlichen Auftrag des Landes wahrgenommen wird. Umsatzsteuerfrei sind ebenfalls Zuwendungen für eigene, gemeinnützige Projekte, seien es staatliche Zuschüsse, Stiftungsgelder oder Spenden.

Fällt Umsatzsteuer an, kann vom LJR bezahlte Umsatzsteuer in den Ausgaben (z.B. für Anschaffungen, Dienstleistungen, Verbrauchsmaterialien) natürlich auch als Vorsteuer in Abzug gebracht werden.

Wenn mit dem Projekt ein Gewinn erzielt wird, ist die Gemeinnützigkeit des Trägers in Frage gestellt, denn ein gemeinnütziger e.V. darf keinen Gewinn machen! Sollten aber alle Einnahmen aus dem Vertrag für die Erfüllung des Werks (bzw. damit verbundenen Tätigkeiten/Ausgaben) oder für Ausgaben, die zu den ideellen Satzungszwecken gehören verbraucht werden, entsteht kein Gewinn. Genau die gleichen Regeln gelten auch für Träger von Einzel-/Teilprojekten – weswegen es sinnvoll ist, die Träger darüber zu informieren (insbesondere kleinere oder nicht sehr erfahrene Träger)!

8.4.7 Aufgaben- und Finanzierungsabgrenzung

Alle Aufgaben, die Projektträger zur Erfüllung eines Dienstleistungsvertrags (DL) leistet, müssen voll und ganz aus den Einnahmen des Dienstleistungsvertrags gedeckt sein und dürfen nicht aus gemeinnützigen Mitteln, z.B.

abzugsfähigen Spenden, Zuwendungen von Stiftungen oder gar öffentlichen Mitteln (z.B. Zuwendungen des Landes) finanziert oder mitfinanziert werden. „Eigenmittel“ in Form von Arbeitszeit von MitarbeiterInnen, deren Stellen aus öffentlichen Mitteln finanziert sind, sind im Rahmen von DL-Verträgen gefährlich, da sie vom Finanzamt zurückgefordert werden können. Die Stellenanteile von festen MitarbeiterInnen für Aufgaben innerhalb des DL-Vertrags müssen zwingend aus dem DL-Budget finanziert werden und nicht aus sonstigen öffentlichen Mitteln. Dies geschieht z.B. im Rahmen eines im DL-Budget ausgewiesenen Anteils für Leitung/Aufsicht/Hilfpersonal.

Andererseits dürfen auch keine Doppelfinanzierungen vorkommen. Wenn die gleiche Arbeitszeit bereits zu 100% durch öffentliche Mittel und dann noch einmal durch einen Werkvertrag finanziert wird, liegt Betrug vor! In aller Regel sind gemeinnützige Träger der Jugendarbeit jedoch nicht zu 100% aus öffentlichen Mitteln institutionell finanziert, sondern verfügen über Mitgliedsbeiträge oder ähnliches. Auch dürften die institutionellen Mittel nicht ausreichen, um alle Personal- und die Sachkosten abzudecken. Insofern führen Mittel aus DL-Verträgen nicht zwingend zu Doppelfinanzierungen, sondern verringern die Eigenfinanzierungsanteile der Personalkosten aus den Mitgliedsbeiträgen.

Bei Projekten die nicht im Rahmen eines DL-Vertrags sondern als Maßnahmen der gemeinnützigen Jugendarbeit durchgeführt werden, gelten diese harten Abgrenzungen nur eingeschränkt. Auch dort dürfen keine Doppelfinanzierungen erfolgen, allerdings können für die Projekte mehrere Finanzierungsquellen nebeneinander existieren. Im Kosten- und Finanzierungsplan müssen alle finanziellen Zuwendungen für das Projekt jedoch transparent dargestellt werden.

8.4.8 Einzel- oder Teilprojekte

Sämtliche für das Gesamtprojekt genannten Verfahrensregelungen gelten auch für Teilprojekte, sofern eine solche Weiterbewilligung vorgesehen ist. Teilprojektanträge müssen neben der inhaltlichen Übereinstimmung ebenfalls einen Kosten- und Finanzierungsplan enthalten, der vom Projektträger geprüft wird.

Mit der Bewilligung eines Teilprojekts gibt der Projektträger auch die für das Gesamtprojekt geltenden Nebenbestimmungen an die Endempfänger weiter. Auszahlungen an Teil-/Teilprojekte erfolgen erst auf eine rechts-

kräftig unterschriebene Mittelabforderung, in welcher Kontonummer, Kontoinhaber, Teilsummen und die jeweiligen Zahlungstermine aufgeführt sind.

Ist die Mittelanforderung geprüft, wird für jedes Teilprojekt ein Auszahlungsplan erstellt (z.B. als Excel-Tabelle). Der Projektträger sorgt für den notwendigen und rechtzeitigen Mittelabruf beim Programmträger und veranlasst termingerecht entsprechende Überweisungen an die Teil-Projektträger.

Zweimal jährlich (z.B. 30.1. mit Stand 31.12. des abgelaufenen Jahres, 30.7. mit Stand 30.6.) berichten die Teilprojekte über bereits ausgegebene und noch nicht ausgegebene, aber schon abgerufene Projektmittel. Auffällige Differenzen sind unverzüglich zwischen Projektträger und Teilprojekt zu klären. Sollte sich abzeichnen, dass ein Projekt deutlich weniger Mittel braucht, als ursprünglich geplant, wird gemeinsam der Auszahlungsplan überarbeitet/angepasst.

Nach Abschluss eines Teilprojekts ist unverzüglich, spätestens jedoch acht Wochen nach Ende der Maßnahme ein Verwendungsnachweis mit rechtsverbindlich unterschriebener Mittelabrechnung vorzulegen.

Mit dem Programmträger/Finanzier ist eine möglichst vereinfachte Abrechnung für die Teilprojekte zu vereinbaren.

Insbesondere die gegenseitige Deckungsfähigkeit einzelner Posten im Finanzplan sowie der Verzicht auf die Vorlage von Belegen oder Belegkopien sollte erreicht werden. Minimum für eine Überprüfung der korrekten Abwicklung ist die Aufstellung aller Ausgaben entlang den Posten des Finanzplans (ggf. Buchungslisten aus der Finanzbuchhaltung) und die Zusicherung, die Belege jederzeit einsehen zu können.

Werden bei der Überprüfung der Abrechnungen Unklarheiten festgestellt, muss Aufklärung herbeigeführt, ggf. Belege angefordert und unter Umständen zu viel gezahlte oder unzulässig abgerechnete Mittel zurückgefordert werden.

8.4.9 Gesamtabrechnung

Sofern im Bewilligungsbescheid oder Vertrag vereinbart, ist dem Programmträger oder Finanzier zu den festgelegten Zeiten die (Teil-) Verwendung der Mittel als Zwischenbericht nachzuweisen (z.B. durch Aufstellung und Abrechnung der Projektkonten).

Zum Abschluss des Gesamtprojekts wird ein Gesamtverwendungsnachweis erstellt, der den Vereinbarungen des Bewilligungsbescheids / Vertrags

entspricht und sich in einen Bericht und einen finanziellen Nachweis gliedert. Im finanziellen Teil müssen bei Maßnahmenprojekten alle im Projektzusammenhang vollzogenen Einnahmen und Ausgaben zumindest nach den Kategorien Personal-, Sach- und Maßnahmenkosten dargestellt werden. Bei Projekten mit Bewilligung von Teilprojekten sind insbesondere die zugewiesenen Treuhandmittel, deren Verwendung für Teilprojekte, erzielte Zinserträge und ggf. zurück zu erstattende Mittel darzustellen.

Der Projektträger muss sicherstellen, dass die verantwortlichen ProjektmitarbeiterInnen auch nach Projektende für Rückfragen bzw. Nachbesserungen verfügbar sind.

Programmmanagement im Rahmen eines Vertrags ist eine Dienstleistung, für die vorab die Leistungen und ihr finanzieller Wert gemeinsam zwischen den Partner festgelegt sind. Für diesen Teilbereich hat der Programmträger keinen Anspruch auf Einzelnachweis der Ausgaben für das Programmmanagement.

Nur das Finanzamt verlangt diesen Einzelnachweis im Rahmen der jährlichen Umsatzsteuererklärung, um einen eventuellen Gewinn zu ermitteln, die korrekte Abführung von Umsatzsteuer bzw. die Beachtung der Gemeinnützigkeitsbestimmungen zu überprüfen.

Der Programmträger hat im Rahmen des Dienstleistungsvertrags aber Anspruch auf eine ordnungsgemäße Darstellung des Dienstleisters über die erbrachte Leistung incl. Umsatzsteuerbeweis. Alles darüber hinaus ist good will.

III. Aus Projekten lernen

1. Evaluation

Evi Rottmair

1.1 Einleitung

Evaluation bedeutet, Informationen über ein Projekt sammeln, auswerten und interpretieren bzw. bewerten. Dabei kann sie sich sowohl auf den Kontext (Voraussetzungen, Rahmenbedingungen), die Struktur, den Prozess als auch auf das Ergebnis beziehen. Evaluation ist eines der wesentlichen Elemente von Qualitätssicherung in Projekten. Ihre Ergebnisse dienen als Nachweis gegenüber Projektträger und Auftraggeber / Geldgeber und zur Weitergabe von Wissen, Erfahrungen und Erkenntnissen an andere interessierte Personen oder Träger.

Die Evaluierung von Projekten kann nach Abschluss eines Projektes stattfinden oder bereits während der Projektlaufzeit einsetzen. Beginnt die Evaluation bereits während der Laufzeit, kann sie zur Projektsteuerung dienen und Hinweise zu einer eventuell nötigen Anpassung und Korrektur von Strategien, Maßnahmen und Meilensteinen liefern.

In bestimmten Fällen kann die Evaluation eines Arbeitsfeldes, eines Förderprogramms oder sonstiger Bereiche der Jugendarbeit auch selbst Inhalt eines Projektes sein um neue Erkenntnisse für die weitere Gestaltung dieses Bereiches zu erhalten.

Evaluation orientiert sich an den konkreten Fragen und Anliegen derer, die sie in Auftrag geben. Das können die Auftraggeber / Geldgeber des Projektes sein, die Kooperationspartner oder die Projektverantwortlichen (Projektleitung, Projektfachstelle). Je klarer vor Beginn der Evaluation festgelegt wurde, was genau sie untersuchen soll, umso aussagekräftiger werden die Evaluationsergebnisse sein. Im LJR sind die Themen Gender, Herkunft und das Erreichen von Gleichstellung wesentliche Aspekte in der Umsetzung von Projekten. Sie sollten daher auch bei der Entwicklung des Evaluationskonzeptes mitbedacht werden.

Folgende fünf Fragen können bei der Konzeption einer Evaluation helfen:

1.2 Was?

Was genau soll der Gegenstand oder Schwerpunkt der Evaluation sein? In der Regel am wichtigsten sind:

1.2.1 Erfolg des Projektes (Ergebnisevaluation)

- ◆ Wurden die Projektziele erreicht (diese Frage kann allerdings nur beantwortet werden, wenn diese auch definiert wurden!)?
- ◆ Hat das Projekt die beabsichtigte Wirkung erzeugt?
- ◆ Sind die durch das Projekt beabsichtigten Veränderungen und Ergebnisse erreicht worden?
- ◆ Welche Ergebnisse im Bezug zu Gender und Herkunft wurden sichtbar?

1.2.2 Projektverlauf (Prozessevaluation)

- ◆ Wie verlief die Umsetzung des Projektes – was lief gut, was hat Schwierigkeiten bereitet? Was waren die Ursachen dafür?
- ◆ Was hat sich im Projektverlauf besonders bewährt?
- ◆ Was war der „erfolgreichste Fehler“ im Projekt?
- ◆ Wie ist die Zusammenarbeit im Projektteam, mit der Projektleitung, mit dem Auftraggeber, mit den Kooperationspartnern, mit den Projektbeteiligten verlaufen?
- ◆ Was sollte bei künftigen Projekten mehr beachtet oder verändert werden?
- ◆ Welche Schlüsse für das eigene Verhalten bei künftigen Projekten ergeben sich aus den gemachten Erfahrungen?
- ◆ Wie effizient wurden die vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen eingesetzt?

1.2.3 weitere Aspekte Zielgruppe

- ◆ Wurde die beabsichtigte Zielgruppe erreicht?
- ◆ Was ist bei der Zielgruppe des Projektes passiert?
- ◆ Wurden ihre Wünsche und Erwartungen erfüllt?
- ◆ Wurden Gender- und Herkunftsaspekte bei der Planung und Umsetzung des Projektes berücksichtigt?

Struktur

Was hat sich in der Projektorganisation oder im Projektaufbau besonders bewährt?

Kontext

Unter welchen Rahmenbedingungen hat das Projekt stattgefunden?

Welche Voraussetzungen waren gegeben?

Wie haben die Rahmenbedingungen / Voraussetzungen die Projektbeteiligten und das Geschehen im Projekt beeinflusst?

1.3 Wann?

Zu welchem Zeitpunkt und über welchen Zeitraum soll die Evaluation durchgeführt werden?

Bei kleinen, überschaubaren Projekten ist es in der Regel ausreichend, die Evaluation unmittelbar nach Projektabschluss durchzuführen. Sie kann Teil der Projektreflexion und Schlussdokumentation sein. Die Ergebnisse können dann für zukünftige Projekte genutzt werden.

Bei umfangreichen Projekten mit hohem Budget und langer Laufzeit bietet sich an, die Evaluation während des Projekt stattfinden zu lassen. Das gleiche gilt für besonders schwierige oder sehr innovative Projekte. Auf diese Weise können die gewonnenen Erkenntnisse noch in den Projektverlauf einfließen und zur Projektsteuerung bzw. zum Projektcontrolling genutzt werden.

1.4 Wozu?

Was ist der Zweck der Evaluation, welche Funktion soll sie erfüllen?

Evaluationen können verschiedene Funktionen haben, z.B.:

- ◆ Verbesserung des laufenden Projektes
- ◆ Verbesserung von Methoden
- ◆ Rechenschaft oder Legitimation gegenüber dem Auftraggeber oder politischen Gremien
- ◆ Entscheidungsgrundlage zur Projektverlängerung oder für weitere Projekte
- ◆ Implementierung neuer Strategien, Arbeitsabläufe oder Organisationsstrukturen
- ◆ Absicherung von Nachhaltigkeit der Projektergebnisse
- ◆ Gewinnung spezifischer Erkenntnisse über ein Arbeitsfeld

Je nachdem zu welchem Zweck die Evaluation dienen soll, werden die Ziele der Evaluation definiert und entsprechende Fragestellungen entwickelt.

Dabei ist es wichtig sowohl Ziele, wie auch Fragen eindeutig zu formulieren. Nur wenn das Ziel klar definiert ist, lässt sich am Ende auch sagen, ob man es erreicht hat. Das Gleiche gilt für die Fragen – je komplexer und komplizierter die Frage um so unkonkreter die Antwort. Sorgfältiges Überlegen und Formulieren lohnt sich und erhöht am Ende die Zufriedenheit mit den Ergebnissen.

1.5 Wie?

Welche Erhebungsmethode passt zu den Evaluationszielen?

Die Methoden müssen auf die Ziele und auf die vorhandenen Möglichkeiten (finanzielle und personelle Ressourcen, definierte Zeiträume, etc.) abgestimmt werden. Häufig werden Fragebögen oder Interviews eingesetzt. Andere Möglichkeiten wären, Videoauswertungen, Gruppendiskussionen, Beobachtung oder Analyse von Dokumenten. Die besten Ergebnisse erhält man durch die Kombination verschiedener Methoden.

1.6 Wer?

Wer führt die Evaluation durch?

Der LJR vergibt die Evaluation üblicherweise nach außen. Der Vorteil ist, dass sich dadurch Objektivität und Neutralität erhöhen und die Perspektive „von außen“ mit in das Projekt einfließen kann.

Eine externe Evaluation bedeutet aber auch einen größeren Aufwand und höhere Kosten. Daher sollte bei der Vergabe des Evaluationsauftrages viel Sorgfalt auf die Ausschreibung (Muster siehe Anhang) und die Auswahl der Evaluierenden verwendet werden.

Neben der Konzeption für die Evaluation sind auch die durchführenden Personen wichtig:

- ◆ Für welchen Forschungsansatz stehen sie?
- ◆ Wie viel Feldkompetenz bringen sie mit?
- ◆ Sind sie in der Lage die Ergebnisse so aufzubereiten, dass sich daraus Handlungsorientierungen ableiten lassen?
- ◆ Sind sie in der Lage Daten und Ergebnisse auch gender- und herkunftsbezogen zu evaluieren und entsprechende Schlussfolgerungen daraus zu ziehen?
- ◆ Sind sie in der Lage die Ergebnisse auch vor fachfremdem Publikum nachvollziehbar und ansprechend darzustellen?

Eine Evaluation kann auch intern durchgeführt werden. Das hat den Vorteil, dass man das Projekt, die Beteiligten und alle Umstände gut kennt und es einfacher wird, eindeutige Fragen zu formulieren. Zudem muss man nicht erst Dritten vermitteln, worum es geht und spart so Zeit und Aufwand. Der Nachteil ist, dass es schwierig wird, die nötige Objektivität und Distanz zum Geschehen herzustellen. Bei kleinen Projekten mit geringem Budget ist es dennoch sinnvoller, selber zu evaluieren und sich eine geeignete Form dafür zu überlegen, als gar nicht.

1.7 Literatur

Bundeszentrale für politische Bildung: Projekt PlebisCity Basisinformationen Baustein 8 – Abschluss und Projekt-evaluation, Info 08.02 Evaluations-schema http://www.bpb.de/methodik/Stand_03.04.2007

Menzel, Martin: Kompass Projektmanagement, Düsseldorf 2006, Verlag Haus Altenberg

2. Berichtswesen und Dokumentation

Evi Rottmair

Berichtswesen und Dokumentation haben unterschiedliche Funktionen, bauen aber aufeinander auf. Im Abschnitt Finanzabwicklung findet sich ein eigener Abschnitt über das Berichtswesen für den Bereich Finanzen.

2.1 Berichtswesen

Regelmäßige Berichte über den aktuellen Entwicklungsstand im Projekt sind Teil einer guten Kommunikation zwischen allen am Projekt Beteiligten. Sie stellen sicher, dass alle über die wesentlichen Aspekte informiert sind und bilden die Grundlage für zu treffende Entscheidungen. Abhängig von Umfang und Gesamtdauer eines Projektes wird zu Beginn (z.B. im Kooperationsvertrag / Werkvertrag) festgelegt, ob und in welchen zeitlichen Abständen ein schriftlicher Bericht vorgelegt werden soll, wer ihn schreibt und wer ihn erhält. Berichte erhalten in der Regel: Auftraggeber / Geldgeber, Kooperationspartner, Projektsteuerung, Projektbeirat. Bei Teilprojekten: Projektsteuerung bzw. ProjektreferentInnen. (s.a. Musterverträge und Checkliste Kooperationsvereinbarung). Eine bis maximal drei Seiten sollten dabei ausreichend sein, um über den aktuellen Stand zu informieren und ohne für die Projektverantwortlichen einen zusätzlichen hohen Verwaltungsaufwand zu verursachen. Bei Projekten, die mehr als neun Monate laufen, ist ein schriftlicher Zwischenbericht sinnvoll. Dem Bericht sollte eine Zwischenabrechnung beiliegen, damit auch die finanzielle Entwicklung im Projekt nachvollziehbar wird. Schriftliche Berichte erleichtern die Schlussdokumentation, da der Projektverlauf an den bereits vorliegenden Berichten gut nachvollzogen werden kann. Zum internen Berichtswesen des Landesjugendrings gehört der Projektstatusbericht. Mit diesem Bericht legt der Vorstand des LJR Rechenschaft gegenüber den Mitgliedern der Vollversammlung ab. Der Bericht wird in jeder Vollversammlung des LJR vorgelegt. Der Projektstatusbericht gibt eine Übersicht in inhaltlicher und finanzieller Hinsicht über alle aktuellen Projekte im LJR, bzw. über die seit dem letzten Bericht abgeschlossenen Projekte und informiert über beantragte oder angedachte Vorhaben. Mit dem Projektstatusbericht soll die Transparenz und die interne Kommunikation im Bezug auf Projekte im Landesjugendring erhöht werden. Die Vollversammlung kann ihrerseits

Zustimmung oder Bedenken formulieren oder aber weitere Anliegen einbringen

präsentation und Abschlussdokumentation!

2.2 Dokumentation

2.2.1 Projektdokumentation – Wozu?

Die Projektdokumentation ist ein wesentlicher Bestandteil des Projektmanagements. Sie dient dem Festhalten der Geschichte von Projekten und der Speicherung von Ergebnissen/Erfahrungen für die zukünftige Verwendung. Die Dokumentation wird zum Projektende erstellt. Sie fasst den Projektverlauf und die Projektergebnisse zusammen und dient dem Nachweis über die im Projekt geleistete Arbeit. Dokumentationen können zur Öffentlichkeitsarbeit oder zur Weitergabe von Arbeitsergebnissen an interessierte Personen oder Träger (z.B. als Arbeitshilfe, Leitfaden, CD oder DVD mit Arbeitsmaterialien) genutzt werden. Wichtig ist nicht erst am Projektende mit der Arbeit an der Dokumentation zu beginnen, sondern von Anfang an zu planen, was in die Dokumentation einfließen soll. In einem eigenen Ordner können beispielsweise alle Materialien, Texte, Zeitungsartikel etc. gesammelt werden und brauchen dann am Ende nicht erst mühsam zusammengesucht zu werden. Hilfreich sind auch regelmäßig erstellte Berichte, die bei längeren Projekten ohnehin für andere Projektbeteiligte oder den Auftraggeber erstellt werden müssen. Sie bilden eine gute Textgrundlage für die Schlussdokumentation und sparen zudem Zeit und Aufwand am Projektende.

2.2.2 Dokumentation – wofür?

- ◆ Verfügbarmachen von Wissen
- ◆ Vermeidung von Doppelaufwand
- ◆ Absicherung von Entscheidungen
- ◆ Laufende Überprüfung und Reflexion des Projektprozesses
- ◆ Vergleich zwischen momentanem Stand und gesetzten Zielen (Zwischenüberprüfung; Zielüberprüfung)
- ◆ Festhalten von Daten, Fakten, Erfahrungen (Nachschlagewerk)
- ◆ Grundlage für die Projekt-

2.2.3 Dokumentation – für wen?

- ◆ Als Rechenschaftsbericht gegenüber Projektleitung, Kooperationspartner, Geldgeber, Beirat etc.
- ◆ Zur Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit
- ◆ Als Arbeitshilfe, Handbuch, etc. für Jugendarbeit
- ◆ Für die Mitarbeitenden, damit alle auf dem gleichen Stand sind

2.2.4 Dokumentation – wie?

Dokumentation kann und soll vielfältig sein. Die ProjektreferentInnen und Teilprojekte sind für die Dokumentation verantwortlich und müssen dafür Arbeitszeit einplanen (kann delegiert werden). Dazu gehört, die Projektdokumentation übersichtlich und auf aktuellem Stand zu halten, zu gewichten und Unwichtiges auszusortieren.

Bestandteile einer Projektdokumentation können sein:

- ◆ Projektantrag, -vertrag, evtl. -änderung
- ◆ Projekttagbuch
- ◆ Projektverlauf (Berichte, Protokolle, Aktennotizen, Mails...)
- ◆ Feedbackbögen
- ◆ Selbstäußerungen der Teilnehmenden in den verschiedenen Projektphasen
- ◆ Filme
- ◆ Homepageberichte, Webseiten
- ◆ Fotos
- ◆ Interviews
- ◆ Arbeitshilfen
- ◆ Presseberichte
- ◆ Sämtliche Methoden, Hinweise, Checklisten usw. zur Durchführung
- ◆ ...

Diese Bestandteile können nach Schwerpunkten (Methoden, Protokolle, Korrespondenz, Events, Öffentlichkeitsarbeit...) angelegt werden. Eine *gute* Dokumentation stellt sicher, dass jederzeit ein aktueller Überblick über den Stand des Projekts existiert. Sie ist übersichtlich geordnet und bietet schnelle, komfortable Zugriffsmöglichkeiten für alle Projektbeteiligten. Dabei steht der Arbeitsaufwand in einem gesunden Verhältnis zum Nutzen.

2.3 Beispiel für die Dokumentation von Projekten

Auch hier gilt, dass der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zur Größe des Projektes stehen sollte.

kurze Projektbeschreibung

(maximal 5 Sätze) zur Veröffentlichung im Internet – per Mail - bis Datum - an wen (z.B. Projektsteuerung, Projektfachstelle, Geldgeber, Beirat etc.)

Ausführlichere Projektbeschreibung

auf einer Homepage, auf die man verlinken kann (eigene HP, Träger HP) bzw. zur Publikation auf der Projekthomepage, Link bzw. gestaltete Seiten bis Datum an wen (z.B. Projektsteuerung, Projektfachstelle, Geldgeber, Beirat etc.)

Doku-Blatt

(Kurzzusammenfassung des Projektes)
- am Ende des Projektverlaufs ausfüllen

Sachbericht zum Projektverlauf (maximal 3 Seiten) - am Ende des Projektverlaufs erstellen

Abrechnung

(siehe auch Abschnitt Finanzen) auf beiliegendem Formblatt (falls vorhanden), mit Aufstellung lt. Finanzplan im Projektvorschlag und einer Buchungsliste (Auflistung nach Kostenart) oder falls gewünscht Kopien der Originalbelege (großer Aufwand für alle Beteiligten, normalerweise reicht eine Erklärung, dass die Originalbelege beim jeweiligen Vertragspartner vorhanden sind) - am Ende des Projektverlaufs ausfüllen

2.4 Projektdarstellung

Wichtige Aspekte der Projektdarstellung:

- ◆ Darstellung von Methoden und Meilensteinen
- ◆ Darstellung der Projektergebnisse (z.B. was wurde erreicht; was ist gut gelaufen und was nicht so gut; was haben wir bei dem Projekt gelernt?)
- ◆ Eigene Äußerungen / Einschätzungen der ProjektteilnehmerInnen
- ◆ Gender- und Integrationsaspekte

Bestandteile einer Dokumentationsmappe sind z.B.:

- ◆ Flyer, Broschüren
- ◆ Homepage
- ◆ Fotos, Filme
- ◆ Erstellte Arbeitmaterialien
- ◆ Interviews mit Jugendlichen
- ◆ Feedbackbögen der Teilnehmenden
- ◆ Presseberichte
- ◆ Dokumappen von Teilprojekten

Doku-Blatt, Sachbericht, Abrechnung und Projektdarstellung am Ende der Projektlaufzeit an wen ? (z.B. Projektsteuerung, Projektfachstelle, Geldgeber, Beirat) schicken.

Im Anhang finden sich eine Reihe von Beispielen hierzu.

3. Sicherung der Nachhaltigkeit von Projekten

Michael Kalff

Obwohl Projekte in der Jugendarbeit vorübergehende Natur haben, zielen sie auf dauerhafte Wirkung, zum Beispiel in der Biografie von jungen Menschen, in der Kompetenz von JugendleiterInnen, in den Strukturen, Themen, Methoden oder Angeboten der Jugendarbeit. Projekte sind also eine kurzfristige Investition in langfristige Verbesserung, und diese Investition soll sich „lohnen“.

Um den Erfolg eines Projekts beurteilen zu können, müssen die langfristig wirksamen Ziele überprüfbar benannt und für die Umsetzung in einzelne Arbeitsschritte/Maßnahmen operationalisiert werden.

Die Kunst nachhaltigen Projektdesigns besteht darin, dass Projektaktivitäten eine gewünschte Veränderung bewirken, die über längere Zeit auch dann erhalten bleibt, wenn die Projektaktivität beendet ist. Veränderungen, die nur so lange bestehen bleiben, wie das Projekt besteht (oder nur wenig länger), sind keine nachhaltige Wirkung. Solche kurzfristig wirksamen Veränderungen können zur Durchführung eines Projektes notwendig sein (z.B. die vorübergehende Einrichtung einer Projektfachstelle, ein über Monate regelmäßig geführter fachlicher Austausch zum Projektthema im GV), gehören aber zu den Maßnahmen, nicht zu den Zielen des Projekts.

Folgende Fragen helfen, die nachhaltige Wirkung eines Projekts sicher zu stellen (bzw. zu überprüfen):

- ◆ Sind Grob- und Feinziele beschrieben?
- ◆ Sind nachvollziehbare Indikatoren zur Überprüfung des Projekterfolgs (Erreichen von Wegmarken, Grob- und Feinzielen) benannt?
- ◆ Wie helfen diese Ziele bei der Lösung des zuvor beschriebenen Problems bzw. bei der Implementierung der zuvor beschriebenen Innovation?
- ◆ Wie entsprechen sie den zuvor beschriebenen Ursachenzusammenhängen?
- ◆ Mit welchen Projektaktivitäten werden diese Ziele verfolgt? Wie wird begründet, dass die Aktivitäten geeignet sind, diese Ziele zu erreichen? Woran können die Aktivitäten scheitern oder können sie sogar kontraproduktiv wirken?
- ◆ In welchem Verhältnis steht der Aufwand von Projektaktivitäten zu den beabsichtigten Wirkungen? Wie bleibt die Investition auch dann sinnvoll, wenn ein Teil der vorgesehenen Ziele nicht erreicht wird?
- ◆ Wie wird die Nachsteuerung im Projekt sichergestellt, wenn unerwartete Entwicklungen (Hindernisse, anderer Projektverlauf etc.) die Erreichung der Ziele in Frage stellen? Wie werden Erkenntnisse aus unerwarteten Entwicklungen dokumentiert und kommuniziert?
- ◆ Welches Problem, welche Innovation greift das Projekt auf?
- ◆ Ist das Problem/ ist die Innovation adäquat beschrieben? Sind die dargestellten Ursachenzusammenhänge belegt oder zumindest fachlich gerechtfertigt und nachvollziehbar?
- ◆ Was sind die langfristigen Ziele des Projekts? Wie dienen diese dem Gelingen einer ökologisch, sozial und ökonomisch zukunftsfähigen Gesellschaft?
- ◆ Gibt es mehrere Zieldimensionen (z.B. Jugendliche, Multiplikatoren, Organisationen; oder Bildung, Beschäftigung, Integration; ...)?
- ◆ Ergeben sich kurzfristige Ziele als Wegmarken für die langfristigen Ziele?
- ◆ Was geschieht, wenn die genannten Projektaktivitäten zu ihrem Ende kommen? Wie bleiben die beabsichtigten Wirkungen erhalten, wie setzen sie sich fort?
- ◆ Welche Ressourcen, welche Strukturen sind zur weiteren Wirkung nach dem Ende des Projekts nötig? Sind diese Ressourcen und Strukturen Teil des Regelbetriebs? Wenn nicht, wie wird dann die Gewinnung dieser Ressourcen/ die Aufrechterhaltung von Strukturen auf Dauer sichergestellt? Wie werden sie in den Regelbetrieb integriert?

4. Projektabschluss

Eva Lang

4.1 Projektergebnisse veröffentlichen

In der letzten Projektphase steht an, die Ergebnisse aus dem Projekt zu veröffentlichen. Dazu eignet sich eine Publikation (siehe II. Projekte managen 6. Seite 11) oder eine Veranstaltung (siehe II. Projekte managen 7. Seite 12). Dies wird bereits zu Projektstart in der Planung vorgeplant und im Zeitplan terminiert. Um die Nachhaltigkeit zu sichern, ist es wichtig, dass geklärt wird, was mit den veröffentlichten Projektergebnissen über das Projektende hinaus passiert:

- ◆ Bleibt die Projekthomepage stehen und sind die Informationen dort so, dass sie nicht ständig aktualisiert werden müssen?
- ◆ Sind die Publikationen weiter über den Landesjugendring zu bestellen und auf der Homepage zu finden?
- ◆ Gibt es die Möglichkeit, dass die ProjektreferentInnen auch über die Projektlaufzeit hinaus als ReferentInnen zur Verfügung stehen?
- ◆ Gibt es die Möglichkeit, ein Angebot aus dem Spektrum des Projektes fest in der Akademie der Jugendarbeit zu verankern, z.B. in der Akademie mobil?

Überlegt werden kann, ob das Projektende ein Termin ist, der für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden kann, um die öffentliche Aufmerksamkeit (erneut) auf die Projektergebnisse zu lenken.

4.2 Abschluss in allen Projektbereichen

Wenn ein Projekt zu Ende geht, steht es an, in allen das Projekt betreffenden Bereichen die Aufgaben abzuschließen. Oft beinhaltet dies, im entsprechenden Bereich auszuwerten, was erreicht wurde. Dazu gehören:

- ◆ Überprüfung der Ziele und Zielerreichung (vgl. Abschnitt Ziele IV Anhang Seite 2)
- ◆ Abschließende Auswertung der Teilprojekte (vgl. Abschnitt Teilprojekte II. Projekte managen)
- ◆ Auswertung der Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Abschnitt Öffentlichkeitsarbeit unter II. Projekte managen, 5. Seite 10)
- ◆ Abrechnung (vgl. Abschnitt Finanzwesen unter II. Projekte managen 8. Seite 15)
- ◆ Abschlussbericht (vgl. Abschnitt

Berichtswesen und Dokumentation unter III. Aus Projekten lernen, 2. Seite 3)

Wichtig ist, dass die Ergebnisse dieser abschließenden Projektbetrachtung in die Regelstrukturen einfließen. Die Auswertungen sind deshalb besonders unter dem Leitgedanken der Nachhaltigkeit anzustellen (vgl. Abschnitt Nachhaltigkeit unter III. Aus Projekten lernen 3. Seite 5). Dies kann z.B. bedeuten, dass Projektergebnisse, die sich auf die Regelarbeit beziehen, umgesetzt werden (Projektergebnisse aus dem Projekt „Wege durch den Infodschungel“ flossen in den LJR-Newsletter ein) oder dass Hinweise in weiteren Projekten berücksichtigt werden (z.B. Überlegungen dazu, wer Teilprojekte aussucht).

4.3 Ablage

Ein wesentlicher Teil des Projektabschlusses liegt darin, die Unterlagen des Projektes zu sortieren und in der Geschäftsstelle des Landesjugendrings abzulegen. Maßstab ist dabei, was aus rechtlichen Gründen weiter zugänglich sein muss (z.B. Abrechnungen, Projektanträge, Protokolle von Vergabesitzungen), was für die weitere Arbeit interessant ist und wieviel Platz für die Ablage zur Verfügung steht. Manchmal schließt sich ein Folgeprojekt zum gleichen oder einem ähnlichen Thema an, an das die Unterlagen weitergegeben werden können.

Zu klären ist in diesem Zusammenhang auch, was mit Büroräumen passiert, die möglicherweise für ein Projekt angemietet wurden, wer diese ggf. (aufräumt und wo die Unterlagen des Projektes gelagert werden.

4.4 ProjektreferentInnen

Für die ProjektreferentInnen ist zunächst zu prüfen, ob es die Option gibt, sie über die Projektlaufzeit hinaus im Landesjugendring zu beschäftigen oder ihnen weitere Aufträge zu geben. Dies hat für den LJR den Vorteil, dass sie sich in einem weiteren Projekt nicht erneut in die Themen, Strukturen und Abläufe des Landesjugendrings einarbeiten müssen. Da es oft nicht möglich ist, MitarbeiterInnen, die speziell für ein Projekt angestellt wurden, über das Projekt hinaus im Landesjugendring zu

beschäftigen, stehen alle Schritte an, die mit dem Auslaufen von Beschäftigungsverhältnissen verbunden sind, insbesondere wenn die ProjektreferentInnen mit festen Verträgen nach dem TVL angestellt waren:

- ◆ Hinweis auf die Meldepflicht bei der Agentur für Arbeit (drei Monate vor Vertragsende)
- ◆ Arbeitszeugnis
- ◆ Unterstützung bei beruflichen Perspektiven (soweit möglich)
- ◆ Absprachen über Resturlaub etc.
- ◆ Angemessener Abschied

4.5 Schlusspunkt

Mit „Schlusspunkt“ ist der Zeitpunkt gemeint, zu dem ein Projekt tatsächlich zu Ende ist. Dieses Ende ist ein konstituierendes Moment von Projekten (siehe Abschnitt „Was ist ein Projekt unter I. Seite 5) und sollte auch bei Projekten ohne eigenes Personal unbedingt erfolgen.

Zum Projektabschluss ist es wichtig, alle, die am Projekt beteiligt waren (z.B. Mitgliedsorganisationen, Träger von Teilprojekten) über das Ende zu informieren.

In Geschäftsstelle und Vorstand sowie ggf. mit dem Auftraggeber ist ein angemessener Abschied zu planen, insbesondere wenn es ProjektreferentInnen gibt und deren Tätigkeit beim Landesjugendring mit dem Projektabschluss endet. Dieser Abschied kann je nach Länge und Umfang des Projektes unterschiedlich ausfallen.

IV. Anhang

1. Projektauftrag

Projektname:
Projektsteuerung:
Projektteam, Projektorganisation:
Zielsetzung / Aufgabenstellung: Projekt basiert auf folgenden Rahmenbedingungen: (evtl.) Nichtziel:
Zu erarbeitende Ergebnisse / Teilergebnisse:
Ressourcen (Material / Budget / Arbeitstage):
Termine, Meilensteine: Projektstart: Zwischentermine: Projektende:
Sonstiges:

2. Zielsystem des Landesjugendrings

2.1 Was ist ein Ziel?

- ◆ Ein Ziel ist eine konkrete Vorstellung von einem in der Zukunft liegenden, wünschenswerten Zustand.
- ◆ Ein Ziel ist ein gedanklich vorweggenommenes Endresultat.
- ◆ Ein Ziel ist ein künftiger Zustand, der aufgrund einer Präferenzordnung des/der Entscheidenden als erstrebenswert beurteilt wird.
- ◆ Ziele beschreiben keine Maßnahmen und Mittel, keine Planungsschritte und Problemlösungsstrategien. Ziele beschreiben vielmehr den erreichten Zustand, nachdem all dies eingesetzt und verwirklicht wurde.

Testfrage: Ist das Ziel kontrollierbar / beobachtbar?
Woran erkenne ich, dass ich das Ziel erreicht habe?

- ◆ akzeptiert
Testfrage: Ist das Ziel von beiden Seiten anerkannt?
- ◆ realistisch
Testfrage: Liegt das Ziel im Bereich des Möglichen für mich? Halte ich es für machbar?
- ◆ terminiert
Testfrage: Wann genau ist das Ziel erreicht?
- ◆ ergebnisorientiert
Testfrage: Ist das Ziel so formuliert, als ob es bereits erreicht wäre?

2.2 Anforderungen an Ziele: „S.M.A.R.T.E. Ziele“

- ◆ spezifisch
Testfrage: Ist das Ziel konkret und auf ein Thema ausgerichtet?
- ◆ messbar

2.3 Kategorien von Zielen im Landesjugendring

Die Ziele der Organisation Landesjugendring und die Ziele der Mitarbeiter/innen sind inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt.

Ebene	Erläuterung	Beispiel
Aufgaben	langfristig, Berechtigung der Existenz des LJR	Politische Interessenvertretung
Strategische Ziele	mittelfristig, Ausrichtung des LJR, abgeleitet aus den Aufgaben (5 - 10 Jahre)	Bei jugendpolitischen Aktionen des LJR wird dieser durch die Mehrheit der Stadt- und Kreisjugendringe aktiv unterstützt.
Rahmenziele	kurzfristig, konkreter, abgeleitet aus den strategischen Zielen (2 Jahre)	5 Stadt- und Kreisjugendringe konnten für die jugendpolitische Arbeit fit gemacht werden.
Ziele für Mitarbeiter/innen	Jahresziel für einzelne Mitarbeiter/innen	Mitarbeiter/in XY richtet einen Beratungsservice zur Unterstützung der Jugendringe ein.

3. Checkliste gender- und herkunftsgerechtes Arbeiten

Vorbemerkung: Unter einer Querschnittsverankerung von gender- und herkunftsgerechtem Arbeiten verstehen wir sowohl die Gleichstellung wie auch den Abbau von Benachteiligung nach Merkmalen von Geschlecht und Migrationshintergrund / Herkunft einschl. Menschen mit Beeinträchtigungen und Berücksichtigung unterschiedlicher sex. Orientierung.

1) Checkliste für Projektarbeit
a) Projektziele <ul style="list-style-type: none"> • Welche Gleichstellungsziele unter Berücksichtigung von Gender und Herkunft sind in die Projektziele enthalten? • Sind die Zielgruppen nach Gender und Herkunft differenziert benannt?
b) Analyse <ul style="list-style-type: none"> • Sind die Bedürfnisse, Fähigkeiten, Lebenswirklichkeiten und evtl. Teilnahmebarrieren differenziert nach Gender und Herkunft bezüglich des Projektes (Bereiches) bekannt? • Wer könnte informieren/helfen? • → <i>Gerlinde nach Daten und Fakten fragen!</i>
c) Planung <ul style="list-style-type: none"> • Werden alle Gruppen (Gender, Herkunft) frühzeitig in Entscheidungen und Maßnahmen einbezogen? (Werden MSO und LAGs direkt/indirekt in die Konzeptentwicklung einbezogen?) • Wird gender- und herkunftsgerecht diskutiert? • Wie werden die gleichen Zugangs- und Teilhabechancen für Mädchen und Jungen unterschiedlicher Herkunft sichergestellt bezüglich Akquisition und organisatorischer Projektgestaltung? Wurden z.B. bei Terminfestlegungen auch die Feiertage der orthodoxen, muslimischen und jüdischen Gemeinden usw. beachtet (auch Sabbat und Freitagsgebet; Ramadan)? • Werden die Voraussetzungen der MSO in der Projektkonzeption berücksichtigt (z.B. hohe Ehrenamtlichkeit und Zugang ohne Anerkennung als Träger, anderes Projektvorgehen etc.)? → <i>Auf Erfahrungen im WertAll zurückgreifen!</i> • Wie wird sichergestellt, dass Mädchen und Jungen unterschiedlicher Herkunft gleichermaßen vom Projekt profitieren? • Wie wird vermieden, dass durch das Projekt geschlechts- oder herkunftsspezifische Ungleichheiten reproduziert werden? Bzw. Wie leistet das Projekt einen Beitrag zum Abbau von Ungleichheiten? • Ist bei Vergabeprojekten eine Budgetierung für Teilprojekte unter Gender- und Herkunftsaspekten sinnvoll? Gibt es andere Instrumente, die Mittel gender- und herkunftsgerecht zu verteilen? • Ist ausreichend Zeit eingeplant, um mögliche Schwierigkeiten, die in durch die unterschiedlichen Voraussetzungen verschiedener Gruppen entstehen können, zu bearbeiten?
d) Umsetzung <ul style="list-style-type: none"> • Wird die Kommunikation bezüglich des Projektes gender- und herkunftsgerecht gestaltet (Info-Wege, -formen etc.)? → <i>Siehe hier auch Kommunikationscheck!</i> • Werden die Planungen bzgl. Gender und Herkunft berücksichtigt und reflektiert? (Feedbackschleifen) • Wer ist verantwortlich/leitet (Gender, Herkunft) für die Koordinierung etc.? • Werden Indikatoren (Erfolgskriterien) unter Gender- und Herkunfts-Gesichtspunkten formuliert?
e) Evaluation <ul style="list-style-type: none"> • Werden alle Daten und Ergebnisse gender- und herkunftsbezogen erhoben und dokumentiert? • Wird geprüft, wem die Ressourcen des Projektes in der Durchführung zu Gute kamen? • Wie wird die Erreichung der Gleichstellungsziele des Projekts überprüft? • Wie fließen Evaluationsergebnisse in weitere Planungen ein?

Anlage:

Interkultureller Kalender www.berlin.de/imperia/md/content/sengsv/intmig/kalender/interkult_2006.pdf

4. Musterstellenausschreibung

Ausschreibung Projektreferent/in

Der Landesjugendring führt in den Jahren <...> bis <...> ein Projekt mit dem Titel <“Titel“> durch.

Hierfür suchen wir möglichst ab dem <...> für die Dauer von <...> Jahren **eine/n Projektreferent/in** im Umfang von <...>% einer Vollzeitstelle (im Rahmen eines Werkvertrags).

Aufgaben

- <Aufgabendefinition ProjektreferentIn>

Wir erwarten:

- <aus Anforderungsprofil ergänzen/verändern>
- Abgeschlossenes einschlägiges Studium oder fachspezifische Ausbildung mit langjähriger Berufserfahrung im Bereich der Jugendarbeit
- Erfahrungen im Bereich Projektmanagement und <Projektthema>
- Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Arbeiten und Bereitschaft zu Wochenend- und Abendterminen sowie zu Reisetätigkeit
- Gute Kenntnisse der (verbandlichen) Jugendarbeit
- Bereitschaft zu kollegialer und verlässlicher Zusammenarbeit in verschiedenen Teams und Gremien

Wir bieten:

- Die Möglichkeit zu selbstständigem Arbeiten in einem überschaubaren Projekt mit weitgehend flexiblen Arbeitszeiten
- Interessante inhaltliche Impulse
- Vielfältige Kontakte in Jugendhilfe und Jugendpolitik
- Eine vollständig ausgestattete Geschäftsstelle

Die Stellenbesetzung erfolgt vorbehaltlich der Zuschussbewilligung durch <Zuschussgeber>.

Interesse?

Interessent/innen schicken ein Anschreiben sowie einen Lebenslauf bis spätestens <...> an

Eva Lang, Geschäftsführerin Politik/Personal, Landesjugendring Baden-Württemberg e.V., Siemensstr. 11, 70469 Stuttgart.

Weitere Informationen telefonisch unter 0711/16447-12 oder im Netz unter www.ljrbw.de.

5. Musterwerkvertrag

Werkvertrag zwischen dem Landesjugendring Baden-Württemberg (Auftraggeber) und [Name, Adresse] (Auftragnehmer)

[Titel des Werks]

§ 1

Der Auftragnehmer erbringt für den Landesjugendring von [Datum] bis [Datum] folgendes Werk:

[Titel des Werks].

Der zeitliche Umfang umfasst [Angabe von Stunden/Tagen]. Über die zeitlichen Aufwendungen für das Projekt führt der Auftragnehmer einen schriftlichen Nachweis.

Weiterhin gelten, soweit nichts anderes bestimmt ist, die §§ 631 ff. BGB.

§ 2

Der Aufgabenbereich umfasst [hier Einzelaufgaben benennen oder auf entsprechende Grundlage – Konzeption o.ä. verweisen]

Der Auftragnehmer führt die übernommenen Aufgaben in enger Absprache mit [zuständige Person benennen] durch.

Der Auftragnehmer gibt dem Landesjugendring unter Angabe von Gründen unverzüglich Nachricht, wenn ihm die Vertragserfüllung unmöglich wird.

§ 3

Dem Auftragnehmer werden seine Leistungen mit insgesamt € [Betrag] vergütet. Die Bezahlung erfolgt anteilig in Höhe von € [Betrag] jeweils [Zeitpunkt] gegen Rechnungsstellung.

Umsatzsteuer ist auf der Rechnung gesondert auszuweisen.

Reisekosten werden gemäß den Bestimmungen des Landesjugendrings extra vergütet.

Eventuelle steuerrechtliche Verpflichtungen für die Tätigkeit im Rahmen des vorliegenden Vertrags obliegen dem Auftragnehmer.

§ 4

Das Werk ist bis zum [Datum] zu erbringen. Wird der vereinbarte Endtermin nicht eingehalten, so ist der Auftraggeber berechtigt, dem Auftragnehmer eine Nachfrist zur Lieferung / Erstellung des Werks zu setzen, die mindestens zwei Wochen betragen muss. Erfolgt die Fertigstellung der Arbeiten auch innerhalb der Nachfrist nicht, so hat der Auftraggeber das Recht, vom Vertrag zurückzutreten oder Schadensersatz wegen Nichterfüllung zu verlangen.

Der Auftragnehmer haftet dafür, dass nach Abschluss der Arbeiten die genannten Leistungsdaten erfüllt sind.

Soweit bei der Abnahme Mängel festgestellt werden, hat der Auftragnehmer auf Verlangen des Auftraggebers die Fehler durch Nachbesserung auf eigene Kosten zu beseitigen. Werden die Mängel nicht innerhalb einer vom Auftraggeber zu setzenden angemessenen Frist beseitigt, kann der Auftraggeber nach seiner Wahl Minderung, Wandlung oder Schadensersatzanspruch verlangen.

§ 6

Erfüllungsort ist die Geschäftsstelle des Landesjugendrings,
Siemensstr. 11 in Stuttgart.

Die Tage, an denen der Auftragnehmer in der Geschäftsstelle tätig
ist, werden zwischen ihm und [zuständige Person] festgelegt. Für
die Präsenzzeit im Landesjugendring stellt die Geschäftsstelle
einen Büro-Arbeitsplatz zur Verfügung.

§ 7

Dieser Vertrag wird zweifach gefertigt. Der Auftraggeber und der
Auftragnehmer erhalten jeweils eine Ausfertigung.

Änderungen und Ergänzungen sind nur wirksam, wenn sie
schriftlich vereinbart werden.

Stuttgart, den [Datum]

[Name]

[Name]

Vorsitzender

6. Muster-Dienstleistungsvertrag

Vertrag zwischen „Auftraggeber“, Adresse, im Folgenden: und «Projektträger», im Folgenden: «Kurzname»

§ 1 Vorbemerkung

- (1) „Projektträger“ führt im Rahmen des Projektes „Projekttitle Gesamtprojekt“, das Projekt „Projekttitle“ durch.
- (2) Zur Durchführung wird «Kurzname» als Hilfsperson im Sinne von § 57 Absatz 1 Satz 2 der Abgabenordnung für „Auftraggeber“ tätig.

§ 2 Aufgaben

- (1) «Kurzname» übernimmt für „Auftraggeber“ im Projekt «Projekttitle» folgende Tätigkeiten:
Konzeption, Durchführung, Auswertung, Dokumentation, Präsentation und Abrechnung des Projekts bis spätestens ---- entsprechend dem Projektvorschlag, der am «Antrag_eingegangen_am» unter der Eingangsnummer «Nr» bei der Auftraggeber / Projektleitung / Projektfachstelle eingegangen ist. Dieser Projektvorschlag ist Bestandteil des Vertrags.
«Auflagen»

Zur Präsentation gehört eine vierteljährlich aktualisierte Präsentation des Projekts im Internet auf der Homepage „www.wie auch immer.de“.

Zur Dokumentation und Abrechnung verwendet «Kurzname» die dem Vertrag beigelegte Matrix. Die Dokumentation enthält einen Sachbericht und Dokumente der am Projekt Teilnehmenden, die den Projektverlauf darlegen. Diese Dokumente können schriftliche, künstlerische oder andere nachvollziehbare Form haben.

Dem Vertrag liegt ein Verwendungsnachweis bei, mit dem «Kurzname» die ordnungsgemäße Verwendung der Mittel nachweist. Der Abrechnung liegt eine nachprüfbare Belegliste/Buchungsliste für die Projektausgaben bei.

Die Gesamtdokumentation und die Abrechnung sind zum Ende des Projektes dem Auftraggeber / Projektleitung / Projektfachstelle – Adresse vorzulegen.

- (2) «Kurzname» nimmt diese Aufgaben in enger Abstimmung mit „Auftraggeber / Projektleitung / Projektfachstelle“ wahr und ist insoweit weisungsgebunden. „Auftraggeber“ obliegt die Sachherrschaft über das Projekt, insbesondere die Ausgestaltung, sowie jede inhaltliche Änderung des Projektes.
- (3) Bei der Einstellung von Personal für die Durchführung dieses Auftrags, bei der Beschaffung von Verbrauchs- bzw. – falls erforderlich – von Investitionsgütern sowie bei zur Erfüllung der Dienstleistung erforderlich werdenden sonstigen Rechtshandlungen (z. B. Beauftragung von Unterauftragnehmern, Eingehung von Verbindlichkeiten im Durchführungsbetrieb) handelt «Kurzname» im eigenen Namen.
- (4) Hinsichtlich des Projektes als solchem handelt «Kurzname» im Namen „Auftraggeber“. Es ist grundsätzlich darauf hinzuweisen, dass «Projekttitle» ein Projekt „Auftraggeber“ ist.

§ 3 Vergütung

- (1) Für die Leistungen nach diesem Vertrag erhält «*Kurzname*» über die Gesamtlauzeit des Vertrags eine Vergütung in Höhe von **«*Bewilligte Projektsomme*»** €. Mit der Vergütung sind alle entstehenden Personal- und Sachkosten abgegolten, die gesetzliche Umsatzsteuer ist darin enthalten.
- (2) Für die Auszahlung der Mittel nennt «*Kurzname*» der *Projektleitung / Projektfachstelle* ein Konto und vereinbart mit dieser einen Auszahlungsplan.

§ 4 Berichtspflicht

- (1) «*Kurzname*» wird regelmäßig und auf Anfrage über den Stand und den Fortschritt des Projekts berichten. Ein Zwischenbericht mit dem Stand vom ---- und eine Abrechnung über die in ---- verwendeten Mittel sind zum ---- bei der Projektleitung / Projektfachstelle vorzulegen. Der Endbericht (einschließlich Doku-Matrix und Abrechnungsformular) ist spätestens zwei Monate nach Projektende, allerspätestens am ---- vorzulegen. Eine Verlängerung dieser Frist ist ausgeschlossen. Eventuell auftretende Probleme oder notwendig werdende Änderungen sind „*Auftraggeber*“ (bzw. *der Projektleitung / Projektfachstelle*) unverzüglich und unaufgefordert mitzuteilen. Über die Konsequenzen entscheidet „*Auftraggeber*“.
- (2) «*Kurzname*» wirkt an der Kommunikation des Projektes und seiner Ergebnisse in die Fachwelt und in die Öffentlichkeit mit. «*Kurzname*» gibt die dazu nötigen Unterlagen und Informationen weiter und wirkt an der Erstellung geeigneter Publikationen mit. Aus deren Veröffentlichung entsteht kein Entgeltanspruch. „*Auftraggeber*“ kann die erarbeiteten Ergebnisse und Berichte auch ohne Zustimmung von «*Kurzname*» Dritten zur Kenntnis geben.
- (3) Den am Projekt Beteiligten steht ein uneingeschränktes und unentgeltliches Nutzungsrecht für alle im Rahmen des Projektes entstehenden Berichte, Ergebnisse, Text-, Bild-, Ton-, Film-, und Internetdokumente zu. Die entstandenen Produkte dürfen auch nach Abschluss des Projekts nur für gemeinnützige Zwecke eingesetzt werden.

«*Kurzname*» weist bei der Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt darauf hin, dass «*Projekttitel*» ein Projekt „*Auftraggeber*“ ist.

Stuttgart, den

für „*Kurzname*“

für „*Auftraggeber*“

7. Muster Kooperationsvertrag

Kooperationsvereinbarung zwischen xxx und yyy

evtl. Vorbemerkung / Präambel

Inhaltliche Aussage zum Vertragsgegenstand oder Vertragsziel/-en und den beteiligten PartnerInnen.

Begründung für den Vertragsabschluss

§ 1 Vertragsgegenstand

Aussage darüber, was in dem Kooperationsvertrag geregelt werden soll.

z.B. die Zusammenarbeit der KooperationspartnerInnen; Aufgaben, die zu erfüllen sind etc.

§ 2 Vertragsgrundlagen

Vertragsgrundlagen sind z.B.: Projektkonzeption; Zeit- und Finanzpläne; Bewilligungsbescheid des Geldgebers; vorliegende Stellenbeschreibungen für Mitarbeitende im Projekt; bereits getroffene Absprachen etc.

- 1.
- 2.

§ 3 Verhältnis der Vertragspartner

- (1) Die Durchführung des Gesamtprojektes ist eine gemeinsame Aufgabe von **xxx** und **yyy**. Die Vertragspartner arbeiten verbindlich und vertrauensvoll in diesem Projekt zusammen.
- (2) Die Vertragspartner haften ausdrücklich nicht für die sich aus der Projektdurchführung ergebenden, notwendigen Geschäfte der anderen Partner und stellen die Partner von der Haftung für eigenes Handeln frei.
- (3) Die Tätigkeiten der Vertragspartner werden arbeitsteilig nach einer jährlich zu überprüfenden Aufteilung wahrgenommen. Derjenige, der die Aufgabe der Mittelverwaltung übernommen hat, prüft die ordnungsgemäße Durchführung und Abrechnung bei den jeweils anderen.

§ 4 Projektstrukturen

Die Kooperation erfolgt in festgelegten Strukturen – je nach Größe, Dauer, Umfang oder Bedeutung des Projektes

(1) Projektbeirat:

Aufgaben: z.B.:

- Entscheidung über die Projektvergabe
- Transport der Anliegen des Projektes in den politischen Raum.
- inhaltliche Begleitung und Beratung des Projektes

Zusammensetzung:

-

(2) Projektteam bzw. Projektleitung:

Aufgaben: z.B.:

- Gesamtsteuerung des Projekts
- Vorbereitung von Arbeitsschritten bis zur Entscheidungsreife
- Weiterführende Entscheidungen im Projekt
- Fachliche Weiterentwicklung der Projekteinhalte
- Kontakt zu den zuständigen Ministerien bzw. weiteren Beteiligten
- Dienst- und Fachaufsicht gegenüber der/ dem Mitarbeiter/in der Projektfachstelle

Zusammensetzung:

-

(3) Projektfachstelle – falls vorhanden:

Aufgaben:

- Gesamtkoordination
- Ausschreibungen von Projekten
- Beratung von Antragstellenden
- Inhaltliche Bewertung der Anträge der Träger vor Ort
- Organisation von Fachveranstaltungen
- Öffentlichkeitsarbeit (Umsetzung entsprechend § 7)
- Beratung der Projektbeteiligten vor Ort
- Vernetzung
- Antragsbearbeitung (s.a. Aufgaben der Verwaltung !)

(4) Verwaltung

Hier ist zu prüfen, welche Aufgaben von der Verwaltung oder von der Projektfachstelle wahrgenommen werden können / müssen. Das hängt stark von der Größe des Projektes ab (Finanzvolumen, Stellenanteile).

Aufgaben z.B.:

- Antragsprüfung auf Vollständigkeit anhand von Kriterien.
- Abwicklung und Controlling der Mittelflüsse.
- Erstellung von Bewilligungsmittelungen.
- Prüfung von Verwendungsnachweisen der Projekte.

- Erstellung von Verwendungsnachweisen gegenüber dem bewilligenden Ministerium entlang geltender Vorschriften aus dem Bewilligungsbescheid und den Haushaltsrichtlinien des Landes.

(5) Verfahren

- Der Projektbeirat trifft sich nach Bedarf. Die Einladung erfolgt durch ???.
- Eine Entscheidungsfindung im Rundmailverfahren ist möglich.
- Das Projektteam trifft sich in regelmäßigem Turnus und nach Bedarf. Die Frequenz legt das Team selber fest.
- **Projektleitung / Projektfachstelle** und Verwaltung arbeiten eng zusammen.

§ 5 Federführung

Bei gleichberechtigten Kooperationspartnern sollte festgelegt werden, welche Organisation die Federführung im Projekt übernimmt und als Ansprechpartner gegenüber den Geldgebern auftritt.

Federführende Antragstellerin und Empfängerin des Bewilligungsbescheides ist formal ???. Sie übernimmt die ordnungsgemäße Abwicklung des Projektes gegenüber dem Zuschussgeber. Dies betrifft nicht die inhaltliche Gestaltung.

§ 6 Verpflichtungen der Vertragspartner

- (1) Die Vertragspartner verpflichten sich zur verbindlichen Mitarbeit in den in § 4 genannten Projektstrukturen. Sie benennen die jeweils in den Gremien mitarbeitenden Personen.
- (2) Die Vertragspartner verpflichten sich zur Weitergabe aller relevanten Informationen, die für die inhaltliche und formale Durchführung des Projektes notwendig sind. Dies betrifft insbesondere die Daten, die für eine ordnungsgemäße Abwicklung gegenüber dem Geldgeber notwendig sind.

§ 7 Öffentlichkeitsarbeit

Die Vertragspartner verantworten die Öffentlichkeitsarbeit gemeinsam. Es soll eine projektspezifische CI entwickelt werden. Alle schriftlichen und elektronischen Äußerungen sind mit dem dazugehörigen Logo zu versehen. Die Vertragspartner verpflichten sich dazu, generell die beteiligten Organisationen zu nennen und deren Logos zu verwenden.

§ 8 Vertragslaufzeit

Der Vertrag tritt mit Zustellung des Bewilligungsbescheids seitens „*jeweiliger Geldgeber*“. Bei einem möglichen Folgeprojekt können die Zuständigkeiten wechseln. Dieser Wechsel in der Federführung wird gemeinsam festgelegt.

§ 10 Nebenabreden, salvatorische Klausel

- (1) Nebenabreden wurden nicht getroffen.
- (2) Ergänzungen dieses Vertrages bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform. Die Schriftform kann auch nicht durch mündliche Vereinbarungen ausgeschlossen werden.
- (3) Sollte eine Bestimmung dieses Vertrages unwirksam sein, wird dadurch die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen nicht berührt. Es soll dann so verfahren werden, wie es der unwirksamen Bestimmung am nächsten kommt.
- (4) Sofern über Aufgaben und Verpflichtungen der Partner, welche nicht im Vertrag genannt sind, Unklarheiten bestehen, ist auf den Antrag, das Konzept und den Bewilligungsbescheid als ergänzende Normen Rückgriff zu nehmen.

Ort, den _____

Für xxx

für yyy:

8. Muster Hilfspersonenvertrag

Vertrag zwischen XX im Folgenden: und YY im Folgenden:

§ 1 Vorbemerkung

- (1) XX führt das eigene Projektdurch.
- (2) Zur Durchführung wird YY als Hilfsperson im Sinne von § 57 Absatz 1 Satz 2 der Abgabenordnung für XX tätig.

§ 2 Aufgaben

- (1) YY übernimmt für XX im Projekt folgende Tätigkeiten:
 - -
 - -
- (2) YY nimmt diese Aufgaben in enger Abstimmung mit XX wahr und ist insoweit weisungsgebunden. XX obliegt die Sachherrschaft über das Projekt, insbesondere die Ausgestaltung sowie jede inhaltliche Änderung des Projektes.
- (3) Bei der Einstellung von Personal für die Durchführung dieses Auftrags, bei der Beschaffung von Verbrauchs- bzw. – falls erforderlich – von Investitionsgütern sowie bei zur Erfüllung der Dienstleistung erforderlich werdenden sonstigen Rechtshandlungen (z. B. Beauftragung von Unterauftragnehmern, Eingehung von Verbindlichkeiten im Durchführungsbetrieb) handelt YY im eigenen Namen.
- (4) Hinsichtlich der Projekte als solchen (z.B.), handelt YY im Namen von XX. Es ist grundsätzlich darauf hinzuweisen, dass ein Projekt von XX ist.

§ 3 Vergütung

- (1) Für die Leistungen nach diesem Vertrag erhält YY über die Gesamtlaufzeit des Vertrags eine Vergütung in Höhe von ... €. Mit der Vergütung sind alle entstehenden Personal- und Sachkosten abgegolten.

§ 4 Berichtspflicht

- (1) YY wird regelmäßig und auf Anfrage über den Stand und den Fortschritt der Projekte berichten. Eventuell auftretende Probleme oder notwendig werdende Änderungen sind XX unverzüglich und unaufgefordert mitzuteilen. Über die Konsequenzen entscheidet XX.

Stuttgart, den

für YY

für XX

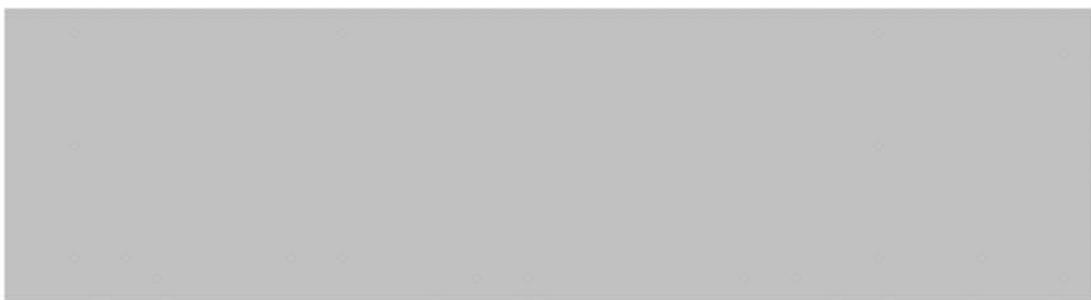
9. Muster Projektdokumentation

Doku-Blatt

1. Titel des Projektes



2. Projektträger und Kooperationspartner



3. Welche Ziele hat(te) das Projekt? Welche wurden erreicht?



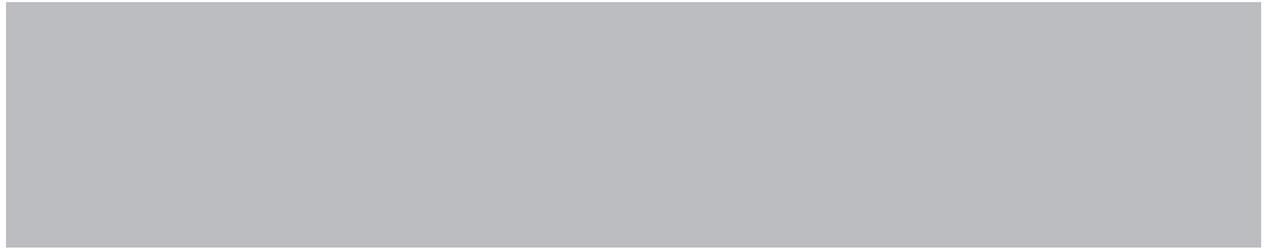
4. Anhand welcher Kriterien lässt sich die Zielerreichung feststellen?

A large, solid grey rectangular area intended for the user to provide an answer to question 4.

5. Mit welchen Methoden wurde das Projektkonzept umgesetzt?

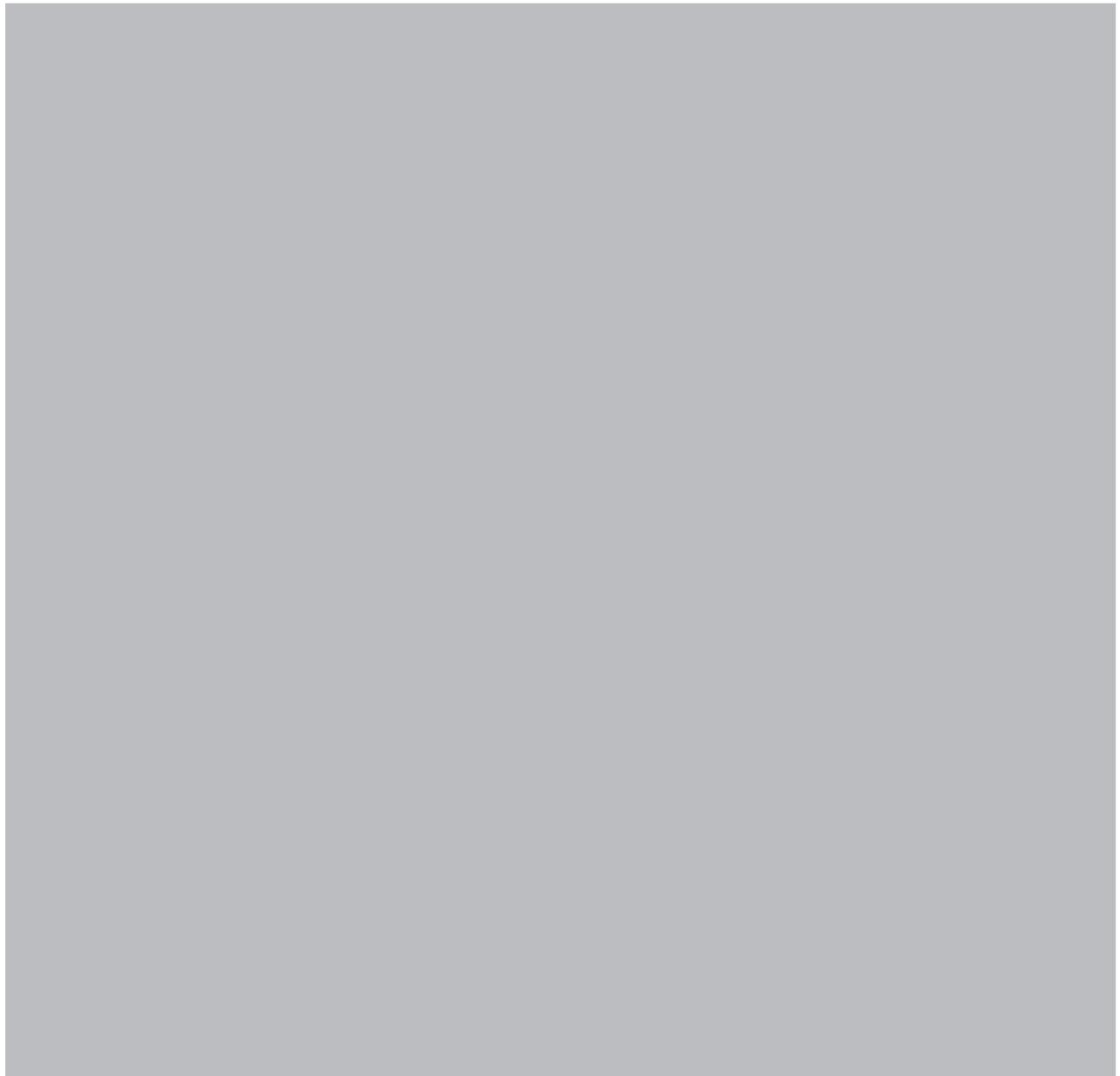
A large, solid grey rectangular area intended for the user to provide an answer to question 5.

- 6. a) Welche Zielgruppe(n) sollte(n) erreicht werden?
b) Welche Zielgruppe(n) wurde(n) erreicht?**

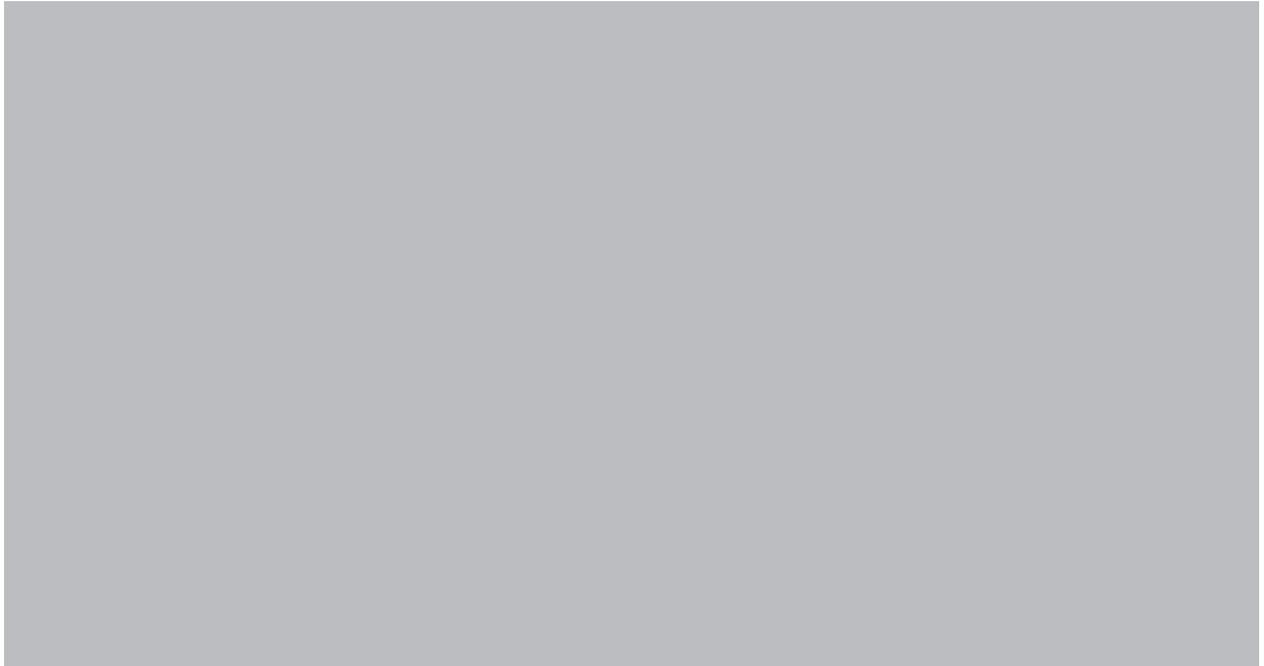


7. Bewertung und Zusammenfassung der Projektergebnisse

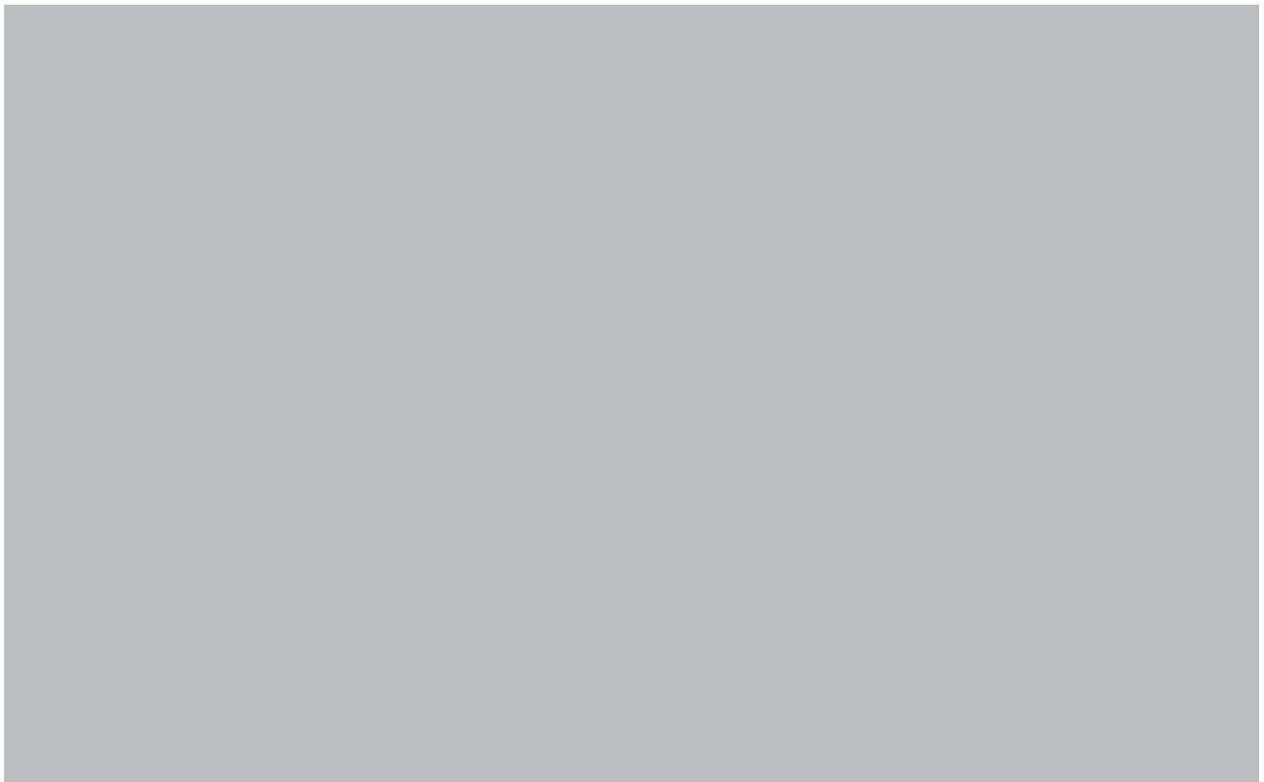
- 7.1 Wie hat die Umsetzung der Projektziele mit z.B. Jugendlichen/ den MultiplikatorInnen/ in der eigenen Organisation/ anderen Beteiligten stattgefunden? Was hat gut funktioniert Was würden Sie im nächsten Projekt anders machen? Was haben Sie durch das Projekt gelernt?**



7.2 Wie hat das Projekt zur fachlichen Weiterentwicklung der Organisation bzw. der Jugendarbeit beigetragen?

A large, solid grey rectangular area intended for the respondent to provide their answer to question 7.2.

7.3 Ist das Projektthema/ Projektziel mit Projektende abgeschlossen oder wird es weiter Thema bleiben? Wenn ja, in welcher Form?

A large, solid grey rectangular area intended for the respondent to provide their answer to question 7.3.

Datum, Unterschrift

10. Projektausschreibung Gesundheit

„Gesundheit beginnt im Kopf- Gesundheitserziehung als Teil der Jugendbildung“

1. Die Projektidee

Die Lebenssituation junger Menschen hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert. Ein gesundes Heranwachsen in unserer modernen Gesellschaft ist beileibe keine Selbstverständlichkeit. Dabei birgt die Jugendphase durch die Prozesse der Individualisierung der Lebensführung und Pluralisierung der Lebenslagen besondere Risiken.

Geht man wie die WHO- davon aus, dass ein gesunder Mensch für sich und andere sorgen kann, eigene Entscheidungen trifft, die Kontrolle über die eigenen Lebensumstände hat und dass die Gesellschaft die Rahmenbedingungen schafft, die allen Menschen ein Leben in Gesundheit ermöglichen, so ergeben sich daraus zwei wichtige Ansatzpunkte. Zum einen das Verhalten und die Lebensweise des Individuums und zum anderen die Lebensumstände und -bedingungen der Gesellschaft.

Die außerschulische Jugendbildung zeigt ausgehend von der Lebensweltorientierung, dass sie den individuellen und gesellschaftlichen Aspekt sinnig miteinander verbindet, und so einen wichtigen Beitrag zur Gesundheitserziehung im Kindes- und Jugendalter zu leisten kann.

Mit dem Projekt Gesundheitsbildung möchte der Landesjugendring Baden- Württemberg e.V. Kinder und Jugendliche sowie Ehren-, und Hauptamtliche in Jugendorganisationen anregen, sich mit dem eigenen Körper, dem Selbstwertgefühl und den eigenen Grenzen auseinander zu setzen, und so ein Bewusstsein zu schaffen, was gesund ist. Gesundheitserziehung in der Jugendbildung wird dabei ganzheitlich betrachtet und berücksichtigt Aspekte der sozialen, seelischen, geistigen und körperlichen Gesundheit.

Junge Menschen sollen dabei nachhaltig lernen, dass sie zum einen ein Selbstbestimmungsrecht über ihren eigenen Körper haben und zum anderen die Verantwortung für ihren Körper selbst tragen. Die Entwicklung eines positiven und realistischen Selbstbildes und Körpergefühls unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Unterschiede spielen dabei eine wichtige Rolle. Durch das Schaffen entsprechender Rahmenbedingungen können die Träger die Gesundheitserziehung der TeilnehmerInnen maßgeblich mit beeinflussen.

2. Der Projektrahmen

Die Teilprojekte dienen als Beispiele für die außerschulische Jugendbildung. In den Projekten werden Methoden entwickelt, wie Jugendbildung zur Gesundheitserziehung beitragen kann. Es ist geplant, im Anschluss eine Arbeitshilfe für die Jugendarbeit herauszugeben. Die Projekte verpflichten sich an der Dokumentation mitzuarbeiten.

Aus dem Etat stehen für Teilprojekte maximal 2000,- € zur Verfügung, dabei wird die Anzahl der Projekte begrenzt sein. Die Verwendung der Finanzen ist für Personal- und Sachkosten möglich. Nicht finanziert werden Investitionen und Overheadkosten. Über die Verwendung der Mittel ist ein Nachweis zu führen. Der Zeitraum für das Projekt erstreckt sich vom 1.4.2006 bis 31.3.2007.

Gefördert wird das Projekt aus Mitteln des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg. Die Projektauswahl steht unter dem Vorbehalt der Zusage der weiteren Förderung.

3. Die Bewerbungsvoraussetzungen

Anträge können von anerkannten Trägern der außerschulischen Jugendbildung (§4 JBG BW) gestellt werden. Nicht anerkannte Träger suchen sich einen anerkannten Träger als Kooperationspartner (z.B. Stadt- oder Kreisjugendringe).

4. Die Bewerbung

Bitte richtet Eure Bewerbung mit beiliegendem Formular bis 24. Februar 2006 an den

Landesjugendring Baden-Württemberg e.V.

Andrea Schlüter

Siemensstr. 11, 70469 Stuttgart

Tel.: 0711/16447-42

E-Mail: schlueater@ljbw.de

Ausschreibung und Antragsformular findet Ihr auch unter www.ljbw.de

„Gesundheit beginnt im Kopf-Gesundheitserziehung als Teil der Jugendbildung“

1. Projekttitle
2. Welche Ziele hat das Projekt?
3. Bitte beschreib die Projektidee mit ihren Inhalten.
4. Zeit- und Arbeitsplan Eures Projektes:
 - 4.1. Beginn und Ende des Projekts
 - 4.2. Ablaufplan
5. Welche Zielgruppe soll an dem Projekt teilnehmen?
6. Wie werden Jugendliche oder VertreterInnen der Zielgruppe beteiligt?
7. Anschrift Antragsteller (Anschrift, Telefon-/Faxnr., Email)

Bitte legt die Anerkennung als Träger außerschulischer Jugendbildung nach § 4 JBG als Kopie bei.

8. Ansprechperson (Bitte eine Person benennen, Anschrift, Telefon-/Faxnr., Email)

9. Für die Durchführung des dargestellten Projekts werden Mittel in folgender Höhe benötigt:

Bitte genauen Kosten- und Finanzplan beilegen.

10. Welche Eigenbeteiligung erbringt Ihr als Träger? (z.B. Personal, Räume etc.)

Datum, Unterschrift

Die Anträge müssen bis zum 24. Februar 2006 beim Landesjugendring unter dem Stichwort: „Gesundheit und Jugendbildung“ eingereicht werden.

11. Projektausschreibung WertAll

AUSSCHREIBUNG



Was?

Die Auseinandersetzung mit Werten ist für die Persönlichkeitsbildung von Mädchen und Jungen existentiell. Damit sie erfolgreich, konstruktiv und fruchtbar verläuft, sollen Jugendliche authentische Werte - Erfahrungen machen können, Werte reflektieren und kommunizieren, sich engagieren können. Dazu müssen Angebote und Gelegenheiten geschaffen werden. Die Landesstiftung Baden Württemberg unterstützt entsprechende Angebote insbesondere von Trägern der außerschulischen Jugendbildung, die Leitbilder und Werte herausarbeiten und auf zeitgemäße Weise mit jungen Menschen kommunizieren. Ziel ist es, Kommunikationsprozesse über „Werte“ bei den Trägern in Gang zu bringen: Welche Werte motivieren die Arbeit der Organisation? Wie werden diese Werte mit Jugendlichen kommuniziert? Wie übernehmen Jungen und Mädchen Werte als Leitlinien für ihr Handeln?

In Betracht kommen Projekte in Baden-Württemberg für und mit Mädchen und Jungen sowie die Qualifizierung von MultiplikatorInnen, insbesondere wenn sich Jugendliche aus ganz unterschiedlichen Lebenslagen über Werte austauschen. Die Vorhaben werden als eigene Projekte der Landesstiftung durchgeführt.

Wer?

Anträge können von anerkannten Trägern der außerschulischen Jugendbildung (nach §4 JBG BW) gestellt werden. Nicht anerkannte Träger (z.B. MigrantInnenorganisationen) suchen einen anerkannten Träger als Kooperationspartner (z.B. örtliche Träger).

Die Landesstiftung hat den Landesjugendring Baden-Württemberg mit der Organisation und Begleitung ihrer Projekte beauftragt. Zu diesem Zweck wurde beim Landesjugendring eine Projektfachstelle eingerichtet;

AnsprechpartnerInnen sind Evi Rottmair und Michael Kalff

Die Projektfachstelle berät gerne auch bei der Projektentwicklung und Antragsstellung. Das Antragsformular kann auf der Homepage www.wertall.de heruntergeladen werden.

Wie und wann?

Es kommen Projekte in Betracht, bei denen ein Finanzbedarf zwischen 2.500 bis 25.000 Euro besteht. Umfasst sind dabei alle für das Projekt unmittelbar anfallenden Kosten (Sachkosten, Honorare, PR... und auch unmittelbar für das Projekt beschäftigtes Personal). Nicht finanziert werden Investitionen und Overhead (also ohnehin vorgehaltene Kapazitäten wie z.B. Geschäftsstellenräume und -personal). Eine Eigenbeteiligung (z.B. Geschäftsstellenkapazitäten oder ehrenamtliches

Engagement) ist nachvollziehbar darzustellen.

Anträge können bis 31.5.2004 (Projektbeginn ab 1.9.2004, in Ausnahmefällen bereits ab Beginn der Sommerferien 2004) bei der Projektfachstelle eingereicht werden. Das Antragsformular kann dort bestellt oder von der Projekthomepage herunter geladen werden.

Wichtig: Das Antragsformular muss unverändert und mit Originalunterschrift (kein Mail oder Fax) bei der Projektfachstelle eingehen. Beigelegte Projektkonzeptionen sollten 5 Seiten (incl. Finanzierungsplan) nicht überschreiten.

Die Projektanträge werden von einer unabhängigen Jury begutachtet. Die Entscheidung über die Anträge trifft die Landesstiftung bis spätestens 15.7.2004. Die Laufzeit aller Projekte inklusive Dokumentation und Abrechnung endet definitiv am 30.6.05.

Das Kleingedruckte

Ein Rechtsanspruch auf Förderung besteht nicht. Gefördert werden können nur gemeinnützige Projekte. Eine Förderung wirtschaftlicher Geschäftsbetriebe (z. B. Bewirtung, Beherbergung, Verkauf von Waren und Ähnliches) ist nicht zulässig. Die Förderung des gemeinnützigen Zweckes muss unmittelbar erfolgen. Reine Koordinierungs- und Vernetzungstätigkeiten sind nicht förderfähig. Mit den Fördermitteln dürfen keine Verpflichtungen des Landes Baden-Württemberg erfüllt werden. Eventuell vom Land bereit gestellte Haushaltsmittel dürfen mit Mitteln der Landesstiftung nicht aufgestockt werden. Aus Anlass der Zuwendung der Landesstiftung dürfen Mittel des Landes nicht gekürzt werden. Tritt ein solcher Fall ein, ist der Landesstiftung sofort Mitteilung zu machen. Bereits abgeschlossene Projekte sind nicht zuschussfähig. Des Gleichen kann mit Mitteln der Landesstiftung keine Finanzierungslücke geschlossen werden, die durch Ausfall eines anderen Finanziers entstanden ist.

Bei dem Projekt „Jugend im WertAll“ handelt es sich um ein eigenes Vorhaben der Landesstiftung. Die Mittel der Landesstiftung dürfen nicht an Dritte weitergegeben werden. Sollen Dritte in die Arbeit des Antragstellers einbezogen werden, so kann dies nur in der Form der Hilfsperson im Sinne des § 57 Absatz 1 Satz 2 der Abgabenordnung geschehen. Über die Verwendung der Mittel der Landesstiftung ist ein Nachweis zu führen. Die von der Landesstiftung finanziell unterstützten Projekte werden in der Regel Eigenprojekte der Landesstiftung. Die Umsetzung erfolgt über einen Hilfspersonenvertrag mit den Antragstellenden, durch den eventuell Umsatzsteuer fällig werden kann. Details können mit der Projektfachstelle geklärt werden.

Kontakt

www.wertall.de

Evi Rottmair Fon 0711/16447-74

Projektfachstelle Wertekommunikation Fax 0711/16447-77

Landesjugendring Baden-Württemberg e.V. Mail rottmail@lrbw.de

Siemensstraße 11, 70469 Stuttgart

Dr. Michael Kalff Fon 0711/16447-75

Projektfachstelle Wertekommunikation Fax 0711/16447-77

Landesjugendring Baden-Württemberg e.V. Mail kalff@lrbw.de

Siemensstraße 11, 70469 Stuttgart

A

Abläufe	I./2. S 5, I./4. S 11, II./1. S 1, 2, II./4. S 7, III./4. S 6
Abrechnung	I./2. S 6, II./4. S 7, 8, II./8. S 15, 16, III./2. S 4, III./2. S 3, III./4. S 6, IV./S 20
Abschlussbericht	II./1.4 S 1, II./3.2. S 5, III./4.2 S 6
Alleinstellungsmerkmal	II./5.2.3 S 9
Allgemeine Nebenbestimmungen zur Projektförderung (ANBestP)	II./8.4.1 S 15
Analyse	II./2. S 3, II./5.2.1 S 9, III./1.5 S 2
Anforderungsprofil	II./1.2 S 1
Anstellung	II./1.3 S 1, II./8.1 S 14
Antragstellung	I./2.1.4 S 6, I./2.2.4 S 7, II./4. S 7
Arbeitgeber-Brutto	II./8. S 14
Arbeitshilfe	II./6. S 11, II./8.2 S 14, 8.3 S 15, III./2.2 S 3, IV./10. S 17
Arbeitspakete	I./4.5 S 11
Arbeitsplatz	II./1.3 S 1, II./1.6 S 2, II./8.2 S 14
Arbeitsvertrag	II./1.3 S 1
Arbeitszeit	II./1.3 S 1, II./8. S 14, 16
Arbeitszeugnis	III./3. S 5, III./4.4 S 6
Auftraggeber	I./2.2.4 S 7, I./3.2.1 S 9 und 10, I./4.1 S 11, II./1.3 S 1, II./2.1.1 S 3, 4, II./3. S 4, II./5.1 S 9, 10, II./7.5 S 12, III./1. S 1, III./2. S 3, IV./S 7
Ausschreibung	II./4. S 7, IV./S 4

B

Beratungsbedarf	I./4. S 11
Berichterstattung	I./3. S 10
Berichtsformular	II./4. S 7, 8, II./5.4.1 S 10
Berichtswesen	I./3.1 S 8, 3.2.4 S 10, III./2. S 3
Berufsgenossenschaft	II./8. S 14, III./8.1 S 14
Beschäftigungsverhältnis	II./8. S 14, III./4.4 S 6
Bewerbungsgespräche	II./1. S 1
Bewilligungsbescheid	II./8.4 S 15, 16
Bewilligungsbestimmung	II./8. S 15
Buchhaltung	II./1.7 S 2, II./8.4 S 15
Buchungsliste	II./8.4.8 S 16, II./4.9 S 8, III./2.3 S 4
Budgetkontrolle	II./8.4.5 S 15

D

Dienstaufsicht	II./1.5 S 2
Dienstleistungsvertrag	II./8.4.6 S 15, 8.4.7 S 15, 16, IV./S 7, IV./S 7
Dienstvorgesetzte	II./8.2 S 14
Doku-Blatt	III./2. S 4
Dokumentation (s.a. Schlussdokumentation)	I./4.1 S 11, 4.5 S 12, II./1.4 S 1, II./4. S 7, II./4.9 S 8, II./6. S 11, II./8.2 S 14, 8.3 S 15, III./1.3 S 1, III./2. S 3, 2.3 S 4, III./4.2 S 6, IV./S 13, IV./10. S 17, S 20
Doppelfinanzierung	II./8.4.7 S 16
Druck	II./1.4 S 1, II./8. S 14, II./6. S 11

E

Ehrenamtlichkeit	I./4.3 S 11, II./2.1.2 S 3, II./4. S 7
Eigenbeteiligung	II./4.2 S 7, IV./S 18, S 19
Eigenleistungen	I./2.1.4 S 6
Eigenmittel	II./8.3 S 14, 15, II./8.4.7 S 16
Einarbeitung	II./1.5 und 1.6 S 2
Einzelprojekte (= Teilprojekte)	I./3.1.1 S 8, 3.2.7 S 10
Entscheidungsfrist	II./4.3 S 7
Entscheidungskompetenz	I./3.1.1 S 8, 3.1.2 S 9
Erhebungsmethoden (vgl. auch Evaluation)	III./1.5 S 2
Erlöse	II./8.3 S 15
Evaluation	I./3.2.6, 3.2.7 und 3.2.8 S 10, II./1.4 S 1, II./3. S 4, II./5.5 S 10, II./8.2 S 14, III./1. S 1 und 2, IV./S 33
Evaluationsbogen	II./7./S 13
Evaluationsziele	III./1.5 S 2

F

Fachartikel	II./5. S 10
Fachaufsicht	I./3.2.3 und 3.2.4 S 10, I./4.2 S 11, II./1.5 S 2
Fachmedien	II./4. S 7, II./6. S 11
Fachtag	II./1.4 S 1, II./7./S 12, 13
Fachvorgesetzte	I./3.2.1 S 9, I./4.2 S 11, II./1.5, 1.7 S 2, II./8. S 14
Feedbackbogen	III./2.2.4 S 3 und 4
Festanstellung	II./1.3 S 1 und 2, II./8.1 S 14
Finanzier (s.a. Geldgeber, Programmträger, Projektfinanzier, Projektträger)	II./8.2 S 14, II./8.4.2 und 8.4.3 S 15, 8.4.5 S 15, IV./S 20
Finanzierung	I./2.2.5 S 7, I./3.2 S 9, I./3.2.5 S 10, II./3.1 S 4, II./8.4.3 und 8.4.7 S 15, 16

Finanzierungsplan	II./8.3 S 14, 8.4.7 und 8.4.8 S 16
Flyer	II./4.5 S 7, II./5.2.3 S 9, II./5.4.2 S 10, II./6. S 11, II./7. S 12,13, III./2.4. S 4
Fördermittel	II./8.3, 8.4, 8.4.4 S 15, IV./S 20
Fortbildungsbedarf	I./4.1 S 11
G	
Geldgeber	I./2.1.3, 2.1.5, 2.1.6, 2.1.8 S 6, I./2.2.4 S 7, I./4.4.S 11, II./1.1 S 1, II./2.1.1 S 3, II./3.2. S 5, II./3. S 4, II./7. S 13, III./1.1 S 1, III./2.1, 2.2.3 S 3, 2.3 und 2.4 S 4 IV./S 11
GEMA	II./8. S 14
Gemeinnützig(keit)	II./8.4.6 S 15, 8.4.9 S 16
Gender (siehe auch Geschlecht)	I./2.1.4 S 6, I./4.2 und 4.3 S 11, II./1. und 1.2 S 1, II./5.2.3 S 9, III./ 1.2.1 und 1.2.3 S 1, III./2. S 4, IV./3. S 3
Gesamtabrechnung	II./8.4.9 S 16
Geschäftsführung	I./3.2.4 S 10
Geschlecht (siehe auch Gender)	II./4.2 und 4.4 S 7, II./5.2.3 S 9, IV./S 3
Grundstruktur (statisch und dynamisch)	I./3.1.1 S 8, I./3.1.2 S 9
Grußworte	II./7./S 12
H	
Herkunft	I./2.1.4, I./4.2 und 4.3 S 11, II./1. S 1, II./4.2 S 7, II./5.2.3 S 9, III./1.1, 1.2 und 1.2.3 S 1, III./1.6 S 2, IV./S 3
Hilfspersonenvertrag	IV./S 12
Homepage	II./1.6 S 2, II./4.5 S 7, II./5.2.3, II./5.4.2 S 10, II./6. S 11, II./7. S 13, III./2.2.3 und 2.2.4 S 3, III./2.3 S 4, III./4.1 S 6, IV./S 19 und 20
Honorar	II./1.3 S 1, II./6. S 11, II./7. S 12, II./8.2 S 14, IV./S 19
I	
Idealfall	I./2.1 und 2.1.1 S 6
Indikatoren	I./4. S 11, II./3. S 5
Informelle Begegnung	II./7.S 12
Innovation	I./2.1.4 S 6, II./3. S 5
Integration	II./1.5 S 2, II./3. S 5, III./2.4 S 4
Internet (siehe Homepage)	
J	
Jahresplanung	I./4.2 S 11
K	
Kalkulation	II./8.3 S 15
Kommunalverband für Jugend und Soziales	II./2.1.1 S 3
Kommunikation	I./3.2.2 S 10, I./4.4 S 11, II./2.1 und 2.2 S 3, II./4.4 S 7, II./5.1 S 9, II./5.2. 5.2.1 und 5.2.2 S 9, II./5.3 S 10, II./5.4.1, 5.4.2 und 5.5 S 10, II./6. S 11, II./7. S 12, III./2.1 S 3
Kommunikationsziele	II./5.2.1 S 9, II./5.3 S 10
Kongress	II./5.3 S 10
Konkurrenzanalyse	II./2.2 S 3
Kooperationspartner	I./2.2.2 und 2.2.3 S 7, I./3.2.2 S 9, II./3.1 S 4, II./4.8 S 8, II./5.2.1 S 9, II./7. S 13, III./1.1 und 1.2.2 S 1, III./2.1 und 2.2.3 S 3, IV./S 13, IV./S 17 und 19, IV./S 9
Kooperationsvereinbarung	II./3.1 S 4, II./3.2 S 5, II./4.8 S 8, III./2.1 S 3
Kooperationsvertrag	I./4. S 11, II./3.1 S 4, II./ 3.2 S 5, III./2.1 S 3, IV./S 9
Kosten	I./2.1.1 S 6, I./3.1 S 8 und 9, II./4.4 S 7, II./6. S 22, II./7. S 12, II./8.1 S 14, II./ 8.2 S 14 – 16, III./1.6 S 2
Kostenplan	I./2.1.5 S 6, I./4.1. S 11, I./4.5 S 12, II./8. S 14
Kostenvoranschläge	II./8.2 S 14, II./7. S 12
Krankengeldausgleich	II./8.1 S 14
Künstlersozialkasse	II./8. S 14
L	
Landeshaushaltsordnung	II./8.4.1 S 15
Layout	II./8.2 S 14
Lobbyarbeit	II./2.2 S 3
M	
Mailinglisten	II./4.5 S 7
Maßnahmen	I./2.2.1, I./4. S 11, II./1.6 S 2, II./5.2.3 S 9, II./5.3, 5.4, 5.5 S 10, II./8.2 S 14, II./3. S 5, II./8.4.3. S 15, II./8.4.7 S 14 und 16, III./1.1 S 1, IV./S 2
Maßnahmenprojekt	II./8. S 15, II./8.4.7 S 16
Medienarbeit	II./5.2.3 S 9, II./5.4.2 S 10
Meilensteine	I./2.1.6 S 6, I./3.2.6 S 10, I./4.1 S 11, I./4.4 S 11, III./1.1 S 1, III./2.4 S 4, IV./ S 1
MigrantInnenselbstorganisationen	II./2.2.1 S 3, II./4.5 S 7
Ministerium für Arbeit und Soziales	II./2.1.1 S 3
Ministerium für Jugend, Kultus und Sport	II./2.1.1 S 3, IV./S 17
Mitgliedsorganisationen	I./3. S 5, I./2.1.4 S 6, I./3.2.6 S 10, II./2.1.1 S 3, II./4.5 S 7, II./5.4.1 und 5.4.2 S 10, III./4.5 S 6

Mittelabforderung	<i>II./8.4.8 S 16</i>
Modellprojekte	<i>I./1. S 5</i>
Moderation	<i>II./7./S 12</i>
Mutterschaftsgeldausgleich	<i>II./8. S 14</i>
N	
Nachhaltigkeit	<i>I./2.1.4 S 6, I./4.4 S 11, II./3. S 5, II./4.2 S 7, II./8.2 S 14, III./1.4 S 1, III./4.1 und 4.2 S 6</i>
Nebenbestimmungen (s.a. ANBestP)	<i>II./8.4.1 S 15, II./8.4.8 S 16</i>
Netzwerke	<i>II./7./S 12</i>
Newsletter	<i>II./1.6 S 2, II./4.5 S 7, II./5.4.2 S 10, II./6. S 11, II./7. S 13, III./4.2 S 6</i>
Nutzen	<i>I./2.1.1, 2.1.3, 2.1.4 S 6, I./4.5 S 12, II./6. S 11, III./2.2.4 S 3</i>
Nutzungsrechte	<i>II./3.2. S 6</i>
O	
Öffentliche Wahrnehmung	<i>II./5.1 S 9, II./6. S 11</i>
Öffentlichkeitsarbeit	<i>I./4.1 S 11, II./1.2 und 1.4 S 1, II./2.1.1 und 2.2 S 3, II./3.1 S 4, II./3.2. S 6, II./5. S 9 und 10, III./2.2.1, 2.2.3, 2.2.4 S 3, III./4.1 und 4.2 S 6, IV./S 11</i>
P	
Personalgewinnung	<i>II./1.1 S 1</i>
Personalkosten	<i>II./1.3 S 1, II./4. S 7, II./8. S 14 und 16</i>
Personalverantwortung	<i>II./1.5 S 2</i>
Podiumsdiskussion	<i>II./7./S 12</i>
Positionierung	<i>II./5.2.2 S 9</i>
PR-Kampagneplanung	<i>II./5.2 S 9</i>
Pressekonferenzen	<i>II./4.5 S 7, II./5. S 10, II./7./S 12</i>
Programmmanagement	<i>II./8.4.3, 8.4.4, 8.4.5, 8.4.6 S 15 und 16</i>
Projektantrag	<i>I./2.1.4, 2.1.6, 2.1.7 S 6, 2.2.2 S 7, I./4.1 und 4.4 S 11, II./8.4.8 S 16, III./2.2.3 S 3, III./4.3 S 6, IV./S 1,</i>
Projektaufbau	<i>I./3. S 8, III./1.2.3 S 1</i>
Projektbeirat	<i>I./3.2.1, 3.2.2 S 9, 3.2.3 und 3.2.5 und 3.2.8 S 10, II./1.4 S 1, II./2.1.2 S 3, III./2.1 S 3, IV./S 9</i>
Projektbeschreibung	<i>I./3. S 8, I./4.1 und 4.4 S 11, II./1.4 S 1, III./2.3 S 4 S 11</i>
Projektcontrolling	<i>III./1.3 S 1</i>
Projektdokumentation	<i>II./5.3, 5.4.1, 5.4.2 S 10, II./6. S 11, III./2.2.1 und 2.2.4 S 3, IV./S 13</i>
Projektergebnisse	<i>I./3.2.1 S 9, II./6. S 11, II./7. S 12 und 13, III./1.4 S 1, III./2.2.1 S 3, III./2.4 S 4, III./4.1 und 4.2 S 6, IV./S 15</i>
Projektförderung	<i>I./2.2.4 S 7, II./8.4.1 S 15</i>
Projekthomepage (vgl. auch Homepage)	<i>II./5.4.2 S 10, II./6. S 11, III./2.3. S 4, III./4.1. S 6, IV./S 20</i>
Projektidee	<i>I./2.1.1, 2.1.3, 2.1.4 S 6, 2.2.1 und 2.2.4 S 7, I./3.2.6 S 10, II./3.1 S 4, II./4.3 S 7, 4.6 S 8, IV./S 17 und 18</i>
Projektkonzept	<i>IV./9. S 14, IV./S 20</i>
Projektkräfte (siehe auch ProjektreferentInnen)	<i>II./8.1 S 14</i>
Projektmanagement	<i>II./1.2 S 1, II./6. S 11, III./2.2.1 S 3, III./1.7 S 2</i>
Projektpartner	<i>II./1.4 S 1, II./3. S 4, II./5.2.1 S 9</i>
Projektplan	<i>I./1. S 5, I./3. S 8, II./2.1.1 S 3, IV./S 3</i>
Projektplanung	<i>I./3. S 8</i>
ProjektreferentInnen	<i>I./3.2.1, 3.2.2 und 3.2.3 S 9 und 10, 3.2.4, 3.2.7 und 3.2.8 S 10, I./4.1 S 11, II./1. S 1, II./1.2 S 1, 1.3 und 1.4 S 2, 1.5, 1.6 und 1.7 S 2, II./4.4 S 7, 4.6 und 4.9 S 8, III./2.1. und 2.2.4 S 3, III./4.1 S 6, III./4.4 und 4.5 S 6, IV./S 4</i>
Projektreflexion	<i>III./1.3 S 1</i>
Projektskizze	<i>I./2.1.3, 2.1.4, 2.1.5 und 2.1.6 S 6, I./2.2.2 und 2.2.3 S 7, I./4.1 S 11</i>
Projektstatus	<i>I./4.4 S 11</i>
Projektstatusbericht	<i>I./2.1.4 S 6, I./3.2.6 S 10, II./2.1.1 S 3, II./5.4.1 S 10, III./2.1 S 3</i>
Projektstart	<i>I./3. S 8, I./4. S 11, III./4.1 S 6</i>
Projektsteuerung	<i>I./3.2.1 S 9, 3.2.2, I./4.1 und 4.2 S 11, II./2.1.2 S 3, II./4.2 und 4.3 S 7, II./7. S 12, II./8.4.5 S 15, III./1.1 und 1.3 S 1, III./2.1 S 3, III./2.3 S 4, IV./S 1</i>
Projektstruktur	<i>I./2.1.6 S 6, I./4.1 S 11, II./4.3 S 7, IV./S 9</i>
Projektstrukturplan	<i>I./4.5 S 11 und 12, I./4.6 S 12, II./4.1 S 7</i>
Projekttagebuch	<i>III./2.2.4 S 3</i>
Projekttträger	<i>I./2.1 S 6, I./4.1 S 11, II./4.3 und 4.5 S 7, II./8.1 und 8.3 S 14, 8.4, 8.4.1, 8.4.4 und 8.4.7 S 15, II./8.4.8 S 16, III./1.1 S 1, IV./S 7, IV./S 13</i>
Projektverantwortliche	<i>III./1.1 S 1, III./2.1 S 3</i>
Projektzeitraum	<i>I./2.1.5 S 6, I./4.1 S 11</i>
Publikation	<i>I./5.3 S 10, II./6. S 11, II./8.4.1 S 15, III./2.3 S 4, III./4.1 S 6</i>
Publikation, Arbeitshilfe, Fachbuch, Internet, Zeitschrift	<i>II./6. S 11</i>
Q	
Qualitätssicherung	<i>III./1.1 S 1</i>
R	
Raumkosten	<i>II./8. S 14</i>
Rechenschaftsbericht	<i>III./2.2.3 S 3</i>
Referate (z.B. bei Fachtag)	<i>II./6. S 11</i>
Regelarbeit	<i>I./1. S 5, III./4.2 S 6</i>

Rundbrief	II./5.4.1 S 10
S	
Sachbericht	III./2.3 und 2.4 S 4
Sachkosten	II./8.2 und 8.4.2 S 14, 8.4.7 S 16, IV./S 17 und 19
Salvatorische Klausel	III./3.2. S 6, IV./S 11
Scheinselbstständigkeit	II./1.3 S 1
Schlussdokumentation (siehe auch Dokumentation)	III./1.3 S 1, III./2.1 und 2.2.2 S 3
Spenden	II./8.3 und 8.4.6 S 15, 8.4.7 S 16
Sponsoren	II./8.3 S 15
Stadt- und Kreisjugendringe	II./2.1.1 S 3, IV./S 17
Stakeholder	I./4.5 S 11, II./2.1, 2.1.1, 2.1.2 und 2.2 S 3
Stakeholderanalyse	II./2.1 S 3, II./5.2.1 S 9
Steuern	II./1.3. S 1, II./8.4.6 S 15
Stiftung	I./3.2.1 S 9, II./8. 3 und 8.4.1 S 15
Strategieplanung	II./5.2.2 S 9
Stundensatz	II./1.3 S 1
SWOT-Analyse	II./5.2.1 S 9
T	
Tagespresse	II./4.5 S 7, II./7. S 13
Tagungen	II./5.3 S 10, II./6. S 11, II./7. S 12
Tagungsdokumentation	II./7./S 13
Tagungsflyer	II./7./S 12
Tagungsprogramm	II./7./S 12
Teilnahmebedingungen	II./4.4 S 7
Teilprojekte (siehe auch Einzelprojekte)	I./3.1 S 8, I./3.2.6, 3.2.7 und 3.2.8 S 10, II./4.1 S 1, II./2.1. S 3, II./3.1 S 4, II./4. S 7 und 8,
	II./45.4.1 S 10, II./7. S 12 und 13, II./8.4.4 S 15, II./8.4.8 und 8.4.9 S 16, III./2.2.4 S 3, III./4.2 S 6, IV./S 17
Träger der außerschulischen Jugendbildung	I./4. S 11
Treuhändische Mittelverwaltung	II./8.4, 8.4.3 und 8.4.4 S 15
U	
Umsatzsteuer	II./1.3 S 1, II./3.1 S 4, II./8.1 S 14, II./8.4.6 S 15, 8.4.8. S 16, IV./S 20
V	
Veranstaltung	II./4.5 S 7, II./7. S 12, II./8. S 14, III./ 8.4.1 S 15, III./4.1 S 6
Verbandsmedien	II./4.5 S 7, II./6. S 11
Versand	I./2.1.7 S 6, II./1.4 S 1, II./8. S 14
Verwaltungsaufwand	II./8.1 und 8.2 S 14, III./2.1 S 3
Verwaltungsvorschrift	II./8. S 14
Verwendungsnachweis	II./8.4.9 S 16
Vorträge	II./6. S 11
Vollversammlung	I./3.2.6 S 10, II./2.1 S 3, II./5.4.1 S 10, III./2.1 S 3
Vorstand	I./2.1.4 und 2.1.6 S 6, I./3.2.1 S 9, 3.2.4 und 3.2.6 S 10, I./4.2 und 4.4 S 11, II./1.4. S 1, II./1.5 S 2, II./5.4.1 S 10, III./2.1 S 3, III./ 4.5 S 6
Vorstand, Geschäftsführender	I./2.1.4 S 6, I./3.2.4 S 10, II./1.5 S 2
Vorsteuer	II./8.4.6 S 15
W	
Werkvertrag	I./4.1 S 11, II./1.3 S 1, 1.4 S 2, II./3.1 S 4, II./3.2 S 5, II./4.2 S 7, II./8.1. S 14, II./8.4.7 S 16, III./2.1 S 3, IV./S 4 und 5, S 20
Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb	II./8.4.6 S 15
Z	
Ziele	I./3.2.6 S 10, I./4.2 und 4.3 S 11, 4.5 S 11 und 12, II./1.5 S 2, II./1.5 und 1.6 S 2, II./3.1 S 4, II./3.2 S 5, II./5.2.2 S 9, II./5.4.1 und 5.5 S 10, III./1.2 S 1, 1.4 S 1 und 2, III./1.5 S 2, III./2.2 S 3, III./4.2 S 6, IV./ S 2, IV./S 2, 13 und 18
Ziele, operative	I./4.2 S 11
Ziele, strategische	I./4.2 S 11, IV./S 2
Zielgruppen	I./2.1.3 und 2.1.4 S 6, I./4.1 und 4.3 S 11, II./4.4 S 7, II./5.2.3 S 9
Zielüberprüfung	III./2.2.2 S 3
Zielvereinbarungen	I./4.2 S 11
Zuschuss	II./8.4.1, (4.4 und 8.4.6 S 15, IV./S 20
Zwischenabrechnung	II./3.2. S 6, II./8.4.5 S 15, III./2. S 3
Zwischenbericht	I./4.4 S 11, II./8.4.9 S 16, III./2.1 S 3
Zwischenreflexion	I./4.4 S 11

Impressum:

Herausgeber

Landesjugendring Baden-Württemberg
Siemensstr.11
70469 Stuttgart
Tel.: 0711/16447-0
Fax: 0711/16447-77
E-mail: info@ljbw.de
Homepage: www.ljbw.de

AutorInnen

Berthold Frieß
Johannes Heinrich
Michael Kalff
Eva Lang
Jochen Mack
Julia Reichert
Evi Rottmair

Redaktion

Irene L.Bär, Eva Reinhardt

Layout

Eva Reinhardt

Druck

Landesjugendring

Verantwortlich

Berthold Frieß

Stuttgart im Januar 2008