



# Arbeitsstelle Pfarreientwicklung

PEP – Projekte leichtgemacht

## Impressum

Herausgeber:

Arbeitsstelle für  
Pfarreientwicklung  
im Bistum Essen

Bistum Essen  
Zwölfling 16  
45127 Essen

Redaktion:

Norbert Lepping  
Dr. Gregor Meder  
Adriana Spicaite

Essen 2021

## Inhalt

<b>Einführung: Projektarbeit</b> .....	<b>04</b>
<b>1. Ziel und Zweck</b> .....	<b>10</b>
<b>2. Zielgruppen</b> .....	<b>12</b>
<b>3. Ergebnisse</b> .....	<b>14</b>
<b>4. Qualität &amp; Wirksamkeit</b> .....	<b>16</b>
<b>5. Ressourcen und Budget</b> .....	<b>18</b>
<b>6. Team, Auftraggeber und Projektleitung</b> .....	<b>22</b>
<b>7. Meilensteine und Projektstruktur</b> .....	<b>26</b>
<b>8. Zeit</b> .....	<b>28</b>
<b>9. Umfeld und Netzwerke</b> .....	<b>30</b>
<b>10. Kommunikation und Feedback</b> .....	<b>32</b>
<b>11. Risiken und Widerstand</b> .....	<b>34</b>

## Einführung: Projektarbeit

Im Rahmen des Pfarrereentwicklungsprozesses haben Sie sich in Ihren Pfarreien zur Umsetzung Ihres Votums auf eine Reihe von Projekten geeinigt. Doch was ist eigentlich ein Projekt? Was muss man tun, damit ein Projekt gelingt?

Auf der Internetseite [projektmanagement.bistum-essen.de](http://projektmanagement.bistum-essen.de) haben wir kleine Videos hinterlegt, die in die wichtigsten Aspekte der Projektarbeit einführen. In dieser Broschüre geben wir noch zusätzliche Informationen zu den Themen. Die Broschüre kann auch unabhängig von den Videos genutzt werden – dennoch empfehlen wir einen Blick in die Videos. Wenn Sie sich die Videos gemeinsam in Ihrem Team ansehen, stimmen Sie sich gemeinsam auf die Projektarbeit ein und haben vielleicht ja auch schon einige Ideen zu Ihrem konkreten Projekt.

Projektarbeit ist immer dann wichtig, wenn etwas Neues entwickelt werden soll, eine innovative Idee, auf die die Menschen in der Pfarrei „immer schon gewartet“ haben. Projektarbeit ist ein Feld für Experimente, ganz neue Ideen, für Überraschendes, ja auch ganz Unvorhergesehenes, Verrücktes.

Ein Projekt ist einmalig und herausfordernd und es darf deshalb sogar scheitern. Projektarbeit liebt das Risiko und die Unsicherheit und das Prickeln des Abenteuers. Das macht auch die Lust aus, sich in einem neuen Projekt zu engagieren.

Projektarbeit ist kreative Arbeit, dennoch will ein Projekt durchdacht und gut organisiert sein.

Wir kennen das: Wenn wir Interesse an einem Projekt gefunden haben, möchten wir am liebsten sofort mit der Arbeit beginnen. Warum Zeit mit Planung und Organisation verlieren? Können wir es nicht machen wie immer? Warum so kompliziert denken? Pläne ändern sich doch sowie wieder. Wir schauen einfach mal, wie sich unsere Idee so entwickelt und sind dann mit jedem Ergebnis zufrieden, auch wenn es möglicherweise so gar nicht der ursprünglichen Projektidee entspricht.

Aber so funktioniert Projektarbeit leider nicht. Die verantwortlichen Gremien haben aus dem Votum des Pfarrereentwicklungsprozesses konkrete Projekte abgeleitet. In vielen kleinen Schritten geht es an die Aufgabe, die Pfarrei für die Zukunft zu entwickeln. Also trägt die Projektgruppe mit ihrem Projekt auch eine Verantwortung fürs Ganze. Jede Projektgruppe hat einen konkreten Projektauftrag.

### Was aber ist ein Projekt denn nun genau?

Ganz wesentlich für ein Projekt ist – damit unterscheidet es sich von den Regelaufgaben – dass es einen Anfang und ein Ende hat. Neben der klaren Aufgabenbeschreibung gibt es für ein Projekt auch ein Budget und ein Projektteam.

Projektarbeit bedeutet, sich gewissenhaft vorzubereiten und zu überlegen, wann ein Projekt beginnen kann, wann es realistischerweise endet und was und wer für die Projektarbeit benötigt werden.

Ein Projekt ist immer konkret. Am Ende sollte das herauskommen, was man sich am Anfang vorgenommen hat. Deshalb ist es wichtig, sich für die Planung des Projektes richtig viel Zeit zu nehmen und sich mit den Zielgruppen und Experten auszutauschen, kurz: im Team zu arbeiten.

Das heißt, dass man ein Projekt nicht alleine entwickelt. Man sucht sich Menschen, mit denen man gemeinsam Ideen spinnt und das Projekt konkret auf den Weg bringt. Man spricht darüber mit anderen und versucht, die Idee so konkret wie möglich zu beschreiben. Aus der Fülle der Ideen ist dann die Idee herauszufiltern, die die größte Zustimmung bei allen findet.

Und immer gilt: planen – koordinieren – beobachten – steuern. Und dann geht die Arbeit los.

Für die Planung eines Projektes gibt es verschiedene Hilfsmittel. Die beiden zentralen Hilfsmittel für Projekte in Pfarrereentwicklungsprozessen sind die Projektleinwand und der Projektsteckbrief. Beides sind Leitfäden, die helfen, ein Projekt in seinen wesentlichen Aspekten zu betrachten und zu planen.

Die folgenden Kapitel erläutern die in der Projektleinwand und im Projektsteckbrief genannten Aspekte der Projektstrukturierung.

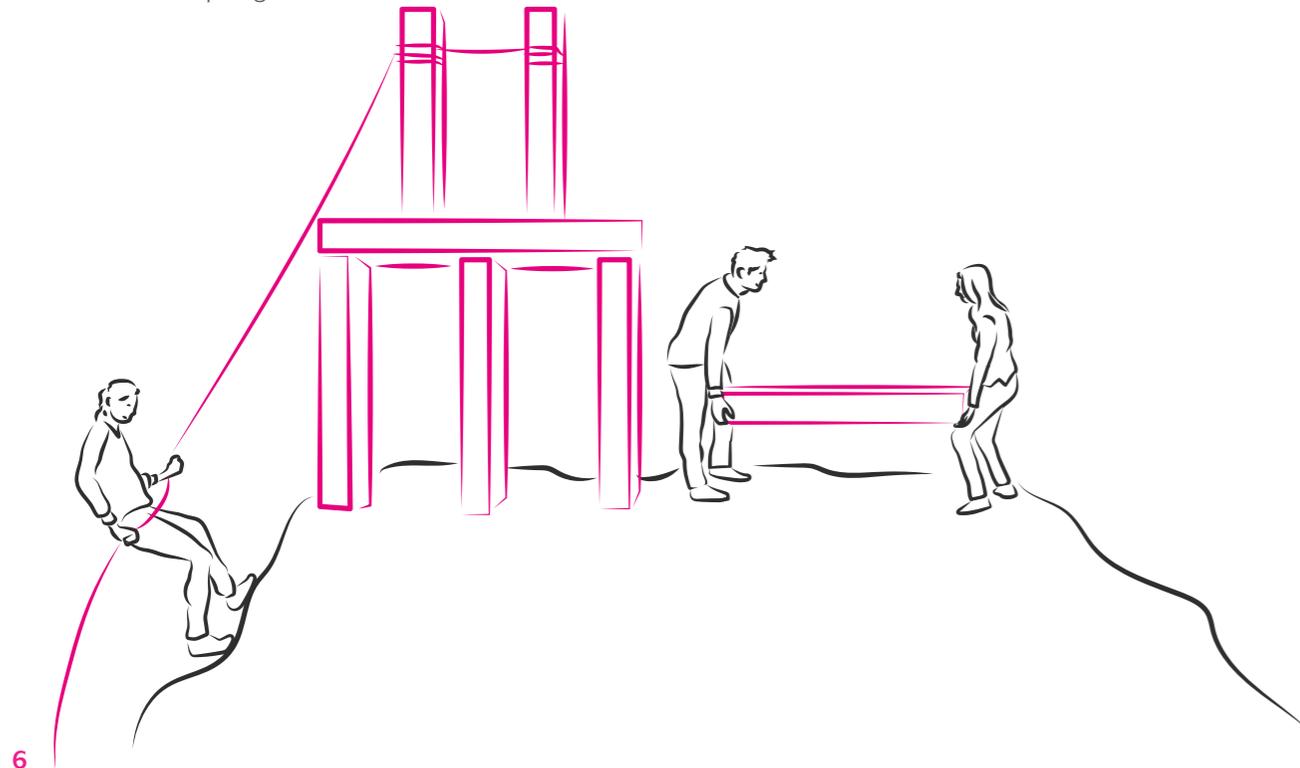


Die **Projektleinwand** eignet sich für die Arbeit im Team, ggf. moderiert durch jemanden, der in der Projektarbeit erfahren ist. Die Projektleinwand ist ein Kommunikationswerkzeug, das es ermöglicht, ein gemeinsames Projektverständnis zu erreichen und gleichzeitig die Eckdaten und Einflussgrößen des Projektes zu ermitteln.

Sie motiviert durch die Leitfragen für die einzelnen Felder, die Aspekte des jeweiligen Projektes zu diskutieren. Die Erkenntnisse werden stichpunktartig notiert. Dabei ist es nicht erforderlich, die einzelnen Felder nacheinander abzuarbeiten – es kann hilfreich sein, zwischen den Feldern zu springen.

Im **Projektsteckbrief** werden die Erkenntnisse dann ausführlicher dargestellt. Damit wird der Projektauftrag vom Team nochmals gründlich durchdacht. Er dient den Entscheidungsgremien dann dazu, sich über das Projekt zu informieren und es schlussendlich zu beauftragen.

Dabei kann es vorkommen, dass die Entscheidungsgremien noch die eine oder andere Nachfrage an die Projektgruppe haben, bevor sie das Projekt endgültig beauftragen.



## Projektleinwand für Pfarrentwicklungsprozesse

Projektname	Datum
Projektnummer	Version

<b>Ziel / Zweck</b>					1
<b>Ressourcen Budget</b>	<b>Team</b>	<b>Umfeld Netzwerk</b>	<b>Kommunikation Feedback</b>	<b>Zielgruppe</b>	2
5	6	9	10	<b>Qualität Wirksamkeit</b>	3
<b>Meilensteine</b>		<b>Risiken Widerstände</b>		4	
7		11		8	
<b>Zeit</b>					8



Den Projekt-Steckbrief sowie weiteres Material finden Sie zum download unter:  
<https://zukunfts bild.bistum-essen.de/pfarrentwicklung/prozess/downloads>

## Projekt-Steckbrief

### Projekt-Titel

1	<b>Ziele und Zweck</b>	<i>Was wollen wir erreichen?</i>
2	<b>Zielgruppe</b>	<i>An wen richtet sich das Projekt? Wer wird die Projektergebnisse „nutzen“?</i>
3	<b>Ergebnisse</b>	<i>Was wird geliefert, um die Ziele zu erreichen?</i>
4	<b>Qualität und Wirksamkeit</b>	<i>Wie sichern wir die Qualität und wie prüfen wir die Wirksamkeit des Projektes? Woran erkennen wir, dass wir die Ziele erreicht haben?</i>
5	<b>Ressourcen und Budget</b>	<i>Was wird benötigt, um die Ziele zu erreichen? Nicht nur Geld, auch andere Ressourcen?</i>
6	<b>Projektteam</b>	<i>Welche Kompetenzen werden im Projektteam benötigt? Welche Personen sind bekannt, die mitarbeiten wollen?</i>
	<b>Auftraggeber/-in</b>	<i>Wer beauftragt, das bedeutet: wer initiiert und wer beendet das Projekt?</i>

	<b>Projektleiter/-in</b>	<i>Wer übernimmt Leitungs-, Berichts- und Steuerungsaufgaben im Projekt?</i>
7	<b>Meilensteine</b>	<i>Welches sind wichtige Wegpunkte im Projekt und wann sind sie erreicht?</i>
	<b>Projektstruktur, Umsetzungs- und Maßnahmenplan</b>	<i>Welches sind die Arbeitsschritte im Projekt und wie hängen sie voneinander ab?</i>
8	<b>Zeit</b>	<i>Wie sieht der Zeitplan für das Projekt aus?</i>
9	<b>Umfeld und Netzwerke</b>	<i>Wer muss in das Projekt eingebunden werden? Wer kann das Projekt unterstützen oder behindern?</i>
10	<b>Kommunikation und Feedback</b>	<i>Wie kommunizieren wir das Projekt und wie holen wir uns Rückmeldungen in das Projekt?</i>
11	<b>Risiken und Widerstände</b>	<i>Was kann das Erreichen der Ziele verhindern? Mit welchen Hindernissen ist zu rechnen?</i>

## 1. Ziel und Zweck

Der erste und wichtigste Schritt auf dem Weg zu einer gelungenen Projektarbeit besteht darin, die Ziele des Projektes festzulegen. Hier geht es noch nicht um die Frage, was genau das Projekt liefern soll (dazu kommen wir später), sondern um die Frage, warum wir das Projekt durchführen. Wir verständigen uns darüber, warum das Projekt eigentlich bedeutsam ist und inwiefern es hilft, das Leben in der Pfarrei zu verbessern.

Wir versuchen also, übergeordnete Ziele zu formulieren, die deutlich machen, warum dieses Projekt in der Pfarrei unbedingt gebraucht wird. Detailplanung ist, wie gesagt, an dieser Stelle noch nicht wichtig. Gefragt ist der große Wurf!

Wir fragen vor allem: Gibt es eine besondere Herausforderung, auf die das Projekt reagiert? Oder: Wird das Leben in der Pfarrgemeinde besser durch dieses Projekt?

Bei der Formulierung der Ziele hilft die sogenannte SMART-Methode.

### Spezifisch

Was genau soll erreicht werden?  
Ist das Ziel eindeutig?

### Messbar

Woran erkenne ich, dass ich das Ziel erreicht habe?  
Wie kann ich es messen? Woran ist der Erfolg erkennbar?

### Attraktiv

Wirkt das Ziel motivierend?  
Hat es eine Anziehungskraft?

### Realistisch

Ist das Ziel tatsächlich umsetzbar?

### Terminierbar

Ist ein Zeitrahmen ermittelbar? Ist das Projekt überhaupt in überschaubarer Zeit realisierbar? Vielleicht gibt es ja schon ein durch das Votum vorgegebenen Zeitrahmen.

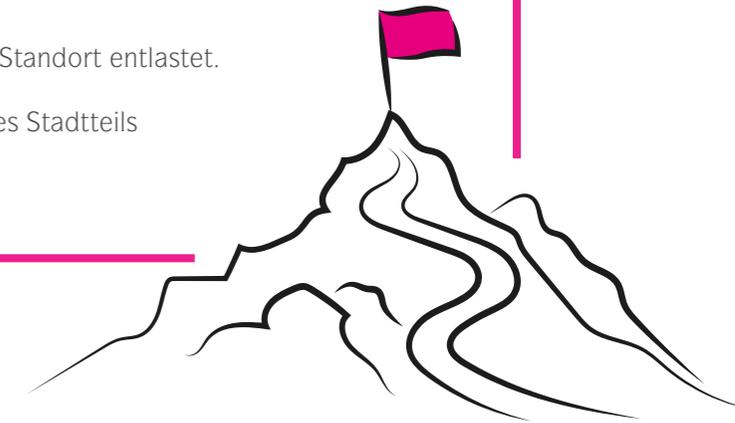
## Beispiel für Zielformulierung

Mögliches Projekt: Ein zentrales Familienzentrum für die Pfarrei

Die Pfarrei errichtet bis Ende 2027 ein Zentrum für Familien-, Kinder- und Jugendarbeit an einem der Standorte.

Die Pfarrei wird von mindestens 50% der Kosten für den Standort entlastet.

Das Familienzentrum ist als Einrichtung der Pfarrei und des Stadtteils im Stadtteil etabliert.



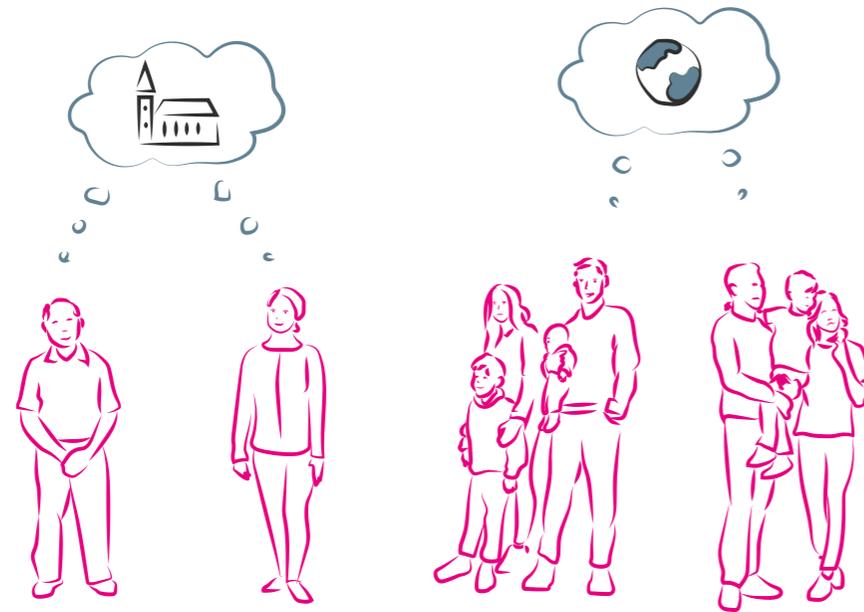
Bei der Zielformulierung ist es hilfreich, sich klar zu machen, für wen das Projekt wirklich wichtig ist. Von diesem Thema – der Zielgruppe – handelt der nächste Abschnitt.

Eine gute Zielformulierung hilft, sich zu vergewissern, wohin wir gehen wollen und vielleicht auch, wohin wir nicht gehen wollen. Das große Ziel zu finden und zu formulieren, macht richtig Arbeit. Von einer guten Zielformulierung hängen alle weiteren Planungsschritte ab. Deshalb ist es wichtig, sich die dazu erforderliche Zeit zu nehmen.

Es könnte auch hilfreich sein, bei der Zielformulierung die Zielgruppen einzubeziehen, um nicht an den Zielgruppen, den „Nutzern“ des Projektes, vorbeizuplanen.

Mit der Zielformulierung hängt auch die Auftragsklärung zusammen. Wer hat uns zu diesem Projekt beauftragt? Welche Interessen hat unser Auftraggeber? Um den Auftrag nicht aus dem Blick verlieren, sind vielleicht auch noch Rückfragen beim Auftraggeber erforderlich. Das könnte helfen und die Arbeit erleichtern.

## 2. Zielgruppen



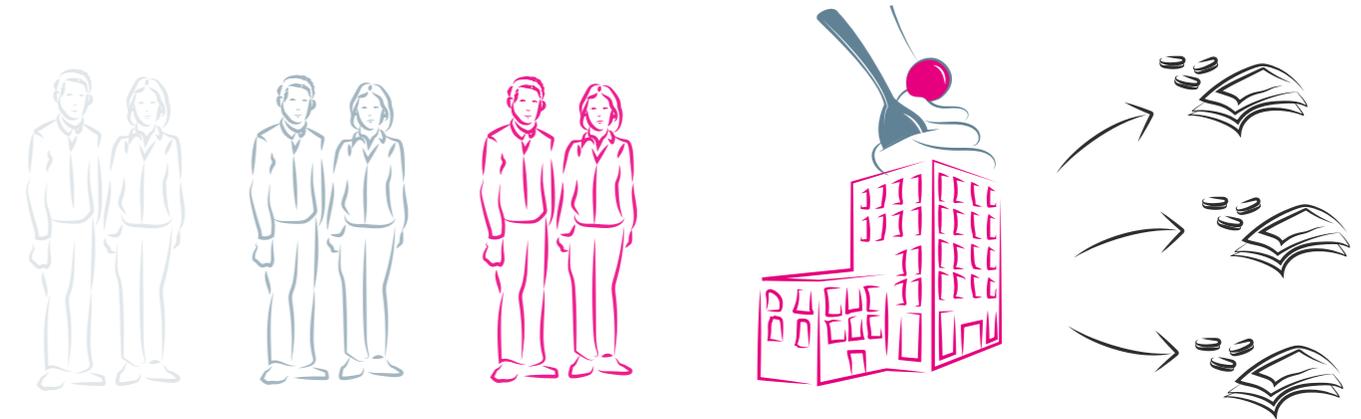
Die Ziele und Ergebnisse eines Projektes sind orientiert an den Anforderungen der Zielgruppe, also derjenigen, die die Ergebnisse nutzen wollen.

Für ein Projekt kann es viele Zielgruppen geben. Daher ist es wichtig zu überlegen, für wen genau ein Projekt gedacht ist.

Die Fragen sind: Wer soll die Ergebnisse verwenden? Wer hat etwas davon? Wessen Problem soll das Projekt lösen? Wer wird stolz sagen: Wow! Wenn meine Kirche so tolle Sachen macht, bin ich gern dabei.

Zielgruppen sind Gruppen von Menschen, die vieles miteinander verbindet. Vielleicht sind sie gleich alt, haben den gleichen Familienstand oder leben als Singles. Oder sie haben die gleichen, verbindenden Interessen. Die gleichen Probleme oder Bedürfnisse. Oder sie wollen an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. Vielleicht gibt es Menschen in unserer Pfarrei, die etwas für den Umweltschutz tun möchten und Gleichgesinnte suchen.

Auf jeden Fall gibt es immer einen wichtigen Punkt, der alle leidenschaftlich miteinander verbindet. Je genauer wir also herausfinden, für welche Zielgruppe wir unser Projekt anlegen und was unsere Zielgruppe ausmacht, desto größer werden die Zufriedenheit und der Erfolg mit dem Ergebnis sein.

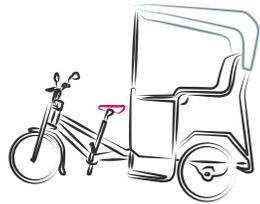


Auch diejenigen, die das Projekt beauftragen und finanzieren, gehören zur Zielgruppe. Deshalb ist es wichtig zu überlegen, wie wir sie in das Projekt und dessen Planung einbeziehen können.

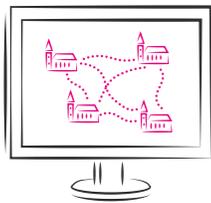
Und vielleicht gelingt es sogar, für ein gut definiertes Ziel und eine gut definierte Zielgruppe Institutionen zu finden, die das Projekt fördern wollen. Das wäre das Sahnehäubchen auf dem Kuchen. Dazu mehr im Abschnitt zu Ressourcen und Budget.

### 3. Ergebnisse

Wenn die Ziele gut formuliert sind, machen wir uns Gedanken darüber, was genau unser Projekt liefern muss, um diese Ziele zu erreichen. Wir überlegen also, welches Ergebnis oder welche Ergebnisse das Projekt liefern muss.



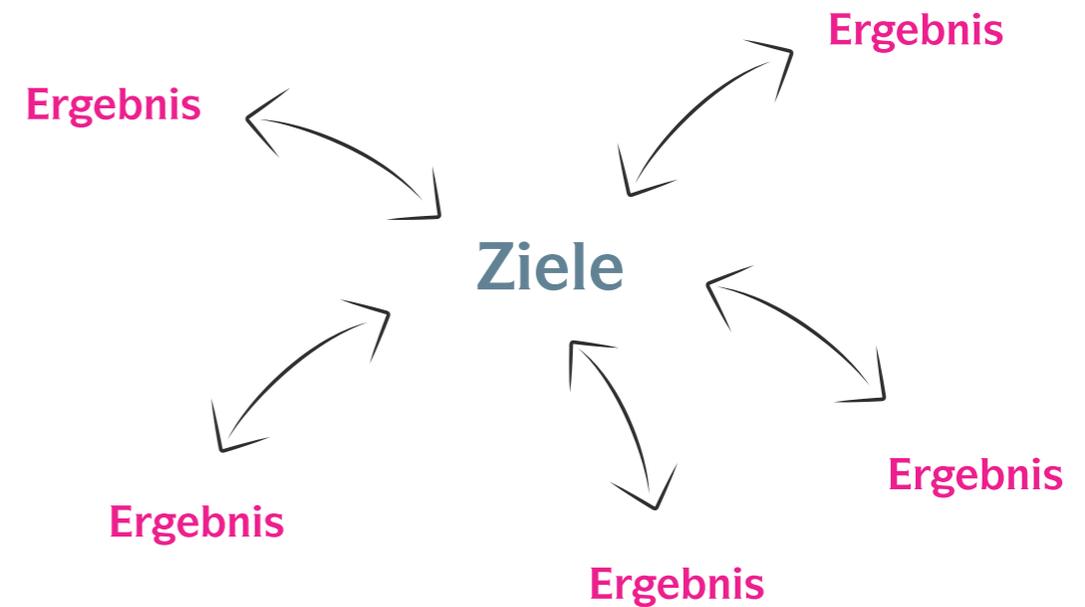
Ist das Ergebnis **ein materielles Produkt**, das man anfassen kann? Wie zum Beispiel eine Zeitschrift für die Pfarrei oder die Anschaffung eines Busses, um Menschen zur Kirche zu fahren? Oder ist das Ergebnis vielleicht eine Rikscha, mit der wir im Stadtteil mobil und ansprechbar unterwegs sind? Ist es ein sichtbares Zeichen, um für unsere Willkommenskultur zu werben? Oder gilt es, einen Kirchenraum einer neuen Nutzung zuzuführen?



Das Ergebnis kann auch eine **immaterielle Dienstleistung** sein, die wir neu entwickeln. Vielleicht wollen wir eine digitale Landkarte auf den Weg bringen mit allen Kirchorten und Gottesdienstzeiten in der Pfarrei. Oder wir entwickeln ein Konzept zur spirituellen Begleitung der Lektoren und Lektorinnen. Oder wollen wir den interreligiösen Dialog in der Pfarrei stärken? Auch das Gründen einer Arbeitsgruppe, die an vielen Orten vielfältige Wortgottesdienste feiert, ist ein immaterielles Ergebnis.



Auch eine **neue Erkenntnis** kann ein Ergebnis eines Projektes sein. Vielleicht ist ja aus der Unzufriedenheit mit dem Gottesdienstbesuch die Erkenntnis gewachsen: Wir brauchen dringend ein Projekt, das die Zufriedenheit der Gottesdienstbesucher und der Gemeindemitglieder, die selten in den Gottesdiensten zu sehen sind, untersucht. Eine neue Erkenntnis ist nicht das schlechteste Ergebnis und kann Grundlage für andere Projekte sein. So könnten die Erkenntnisse des Projektes dazu führen, dass ein neues Projekt zum Thema „Qualitätssteigerung und Evaluation von Gottesdiensten“ entwickelt wird.



Wichtig ist, dass die Ergebnisse des Projektes – gleichgültig ob als materielle Produkte, immaterielle Dienstleistungen oder neue Erkenntnisse – aus den für das Projekt formulierten Zielen abgeleitet werden. Das setzt voraus, dass die Ziele abgestimmt und bekannt sind.



#### Doch stets gilt:

Ergebnisse müssen nicht immer groß sein und die Welt verändern. Aber sie sollten schon spürbar in den Alltag der Pfarrei eingreifen. Bei der Initiierung des Projektes sind die zu liefernden Ergebnisse im Fokus der Auftraggeber. Bei der Evaluation eines Projektes wird darauf geschaut, inwieweit die gelieferten Ergebnisse zur Erreichung der Projektziele und damit zur Pfarreentwicklung beigetragen haben.

## 4. Qualität & Wirksamkeit

Natürlich wollen wir, dass unser Projekt ein Erfolg wird. Deshalb planen wir so, dass es erfolgreich abgeschlossen werden kann. Dazu ist es wichtig, schon bei der Planung des Projektes darüber nachzudenken, was wir unter „Erfolg“ verstehen. Woran erkennen wir, dass unser Projekt erfolgreich ist und was sind die Erfolgskriterien?

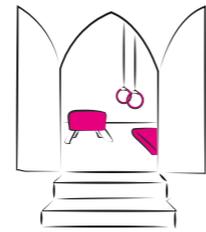
Erfolgreich kann nur etwas sein, das wirksam wird: Etwas hat sich tatsächlich verändert, ist anders, besser geworden als vorher.

### Erfolgskriterien könnten sein:

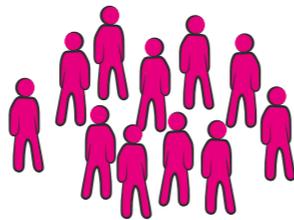
- ▶ Irgendetwas ist spürbar besser geworden: Zum Beispiel die Vielfalt der Gottesdienste oder die Kommunikation innerhalb der Pfarrei. Oder im Quartier ist eine verstärkte Präsenz der Pfarrei zu beobachten.



- ▶ Etwas ist erfahrbar neu geworden. Zum Beispiel wurde aus einem Kirchenraum eine Turnhalle. Oder es gibt eine neue Sichtbarkeit der Pfarrei in den sozialen Medien oder neue Formate für Suchende.



- ▶ Irgendetwas hat sich unglaublich vermehrt: Zum Beispiel die Anzahl der Kommunionkinder, der Gottesdienstbesucher oder der Mitarbeitenden in caritativen Projekten. Oder die Mitgliederanzahl der Jugendband oder des Familienchores.



Welches aber die Erfolgskriterien für ein konkretes Projekt sind, hängt von den Zielen eines Projektes und deren Erreichung ab. Allein, dass ein Ergebnis vorgelegt wurde, ist noch kein Erfolgskriterium. Wichtig ist immer zu überprüfen, ob mit diesem Ergebnis auch die vereinbarten Ziele erreicht werden.

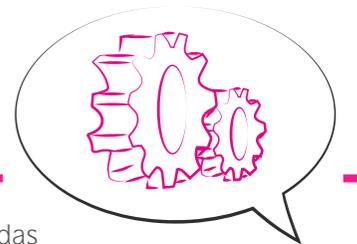
Bei der Formulierung der Erfolgs- und Qualitätskriterien muss nochmals kritisch überprüft werden, ob die geplanten Ergebnisse auch wirklich zur Erreichung der vereinbarten Ziele führen.

Ein weiteres Kriterium für den Erfolg eines Projektes ist die Zeit. Damit ist nicht nur die zeitliche Vorgabe für das Projekt gemeint, sondern auch der Moment, an dem sich das Projektteam aus dem Projekt wieder ausklinkt und meldet: Das Projekt wurde erfolgreich abgeschlossen. Wenn das Projekt dann wirksam wird, darf man auch von Erfolg sprechen.



Wichtig ist auch zu erfahren, ob unsere Zielgruppen mit dem Ergebnis zufrieden sind. Wir fragen sie und beteiligen auch diejenigen, für die das Projekt entwickelt wird. Als ganz wichtig gilt auch die Zufriedenheit des Teams. Wenn ein Team mit seiner Arbeit nicht zufrieden ist, gefährdet das den Erfolg des gesamten Unternehmens.

### Kommunikation ist der Motor



Hier hilft es, wie so oft, miteinander zu sprechen, Konflikte anzuschauen und das Team nicht aus dem Blick zu verlieren. Kommunikation ist der Motor, der das Projekt am besten vorwärts bringt und so manches Hindernis zu überwinden hilft. Ohne Kommunikation läuft gar nichts. Zu diesem Thema gibt es ein eignes Kapitel.

## 5. Ressourcen und Budget

Jedes Projekt braucht Menschen, die ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihr Engagement einbringen. Zudem werden Materialien und Geld sowie Zeit benötigt, um Projekte erfolgreich durchzuführen. Deshalb überlegen wir sorgfältig, welche Ausstattung für unser Projekt notwendig ist.

Hinsichtlich der Menschen, die sich um das Projekt kümmern, müssen wir unterscheiden zwischen dem Projektteam im engeren Sinn als den Menschen, die das Projekt planen und steuern, und den Menschen, die zeitweise ihr Wissen und ihre Fähigkeiten in das Projekt einbringen.

Zum Thema Projektteam haben wir ein eigenes Kapitel.

Für das Thema Mitarbeit fragen wir uns, welche Kenntnisse und Fähigkeiten ggf. in einer bestimmten Projektphase erforderlich sind, um das Projekt voran zu bringen. Dabei ist es nicht notwendig, sofort konkrete Personen im Blick zu haben.

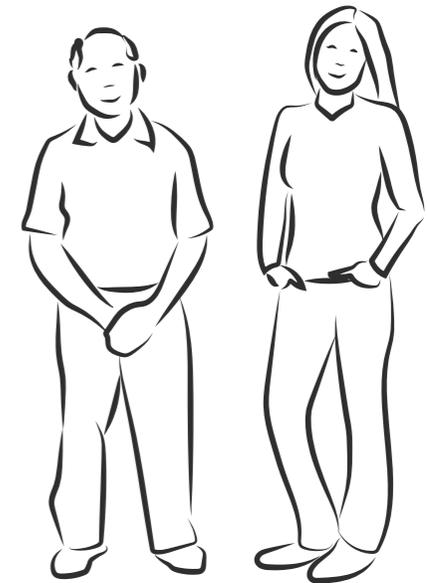
Bespiele: Wir benötigen Kenntnisse der Stadtteilkultur, um nicht an den Bedürfnissen des Stadtteils vorbei zu entwickeln. Wir benötigen Architektenwissen, um eine Umbauplanung machen zu können. Wir benötigen pastorale Kenntnisse, um ein bestimmtes pastorales Konzept zu entwickeln. Wir benötigen Kenntnisse im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit usw.



Im nächsten Schritt können wir überlegen, ob wir die Kenntnisse von Kooperationspartnern einkaufen und wir dafür ein Budget planen müssen, oder ob wir Menschen in der Pfarrei haben, die bereit wären, ihre Kenntnisse ehrenamtlich einzubringen.

Da auch Zeit eine wichtige Ressource ist, gilt es zu ermitteln, wann die Kenntnisse benötigt werden und wieviel Zeit von den Ehrenamtlichen eingebracht werden müsste. Dabei sollten wir unbedingt darauf achten, das Zeitbudget der ehrenamtlich Mitarbeitenden nicht übermäßig zu strapazieren.

Wer fest im Projektteam mitarbeitet, legen wir im nächsten Schritt fest.





Beim Thema Material ist die Frage zu beantworten, welche Materialien wir für die Projektarbeit benötigen. Brauchen wir als Team einen festen Arbeitsraum? Benötigt das Projekt selbst, um seine Ergebnisse zu liefern, Räume? Wie gestaltet sich dann die Verbindung zu den Immobilienprojekten der Pfarrei? Welche anderen Arbeitsmittel sind notwendig und stehen sie in der Pfarrei zur Verfügung? Falls nicht, müssen die Kosten für diese Ressourcen ermittelt und im Budget berücksichtigt werden.

Ein besonderes Thema ist die Ressource Geld. Wir wissen, dass Projektarbeit Geld kostet. Selbst, wenn das Projekt für die Pfarrei Erlöse erzielen oder Kosten einsparen soll, z.B. dadurch, dass eine Immobilie verkauft wird, wird die Vermarktung zunächst Kosten verursachen.

Die nötigen Finanzmittel müssen ermittelt, budgetiert und von den Verantwortungsgremien genehmigt werden.

Dazu müssen wir uns fragen, wofür wir Geld benötigen, wieviel benötigt wird und – ganz wichtig – woher das Geld kommen könnte.

Vielleicht kennen wir schon jemanden, der weiß, wie man fremde Institutionen gewinnen kann, unser Projekt finanziell zu unterstützen?

Es kann hilfreich sein, mit dem Auftraggeber abzusprechen, wie hoch das Budget sein darf. Ganz wichtig ist auch, ein Budget für Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation vorzusehen.

Um eine Übersicht für die benötigten Ressourcen zu bekommen, erstellen wir drei Listen.

In der ersten Liste notieren wir, welche besonderen Qualifikationen für eine erfolgreiche Projektarbeit benötigt werden und von wem sie in das Projekt eingebracht werden können (gleichgültig ob ehrenamtlich oder durch externe Beauftragung).

In der zweiten Liste notieren wir, welche Materialien/Räume etc. wir benötigen und ob diese in der Pfarrei vorhanden sind oder besorgt werden müssen.

In der dritten Liste, dem Budgetplan, schreiben wir auf, wofür wir wieviel Geld benötigen (z.T. aus den ersten beiden Listen abgeleitet) und woher das Geld kommen könnte.

Auch bei der Gewinnung von Sponsoren für größeren Summen, kann professionelle Hilfe sinnvoll sein. Die Kosten dafür müssen ebenfalls im Budget eingeplant werden.

Alle drei Listen sind Teil des Projektsteckbriefes.

Und wie überall gilt auch hier: Rechtzeitige Kommunikation macht das Leben leichter. Während wir also unser Projekt planen, schauen wir aufmerksam in die Pfarrei und finden heraus, welche Ressourcen vorhanden sind und wie wir diese für das Projekt gewinnen können. Und wenn es Geld kosten muss, schauen wir aufmerksam, woher das Geld kommen kann und wer uns bei der Gewinnung von finanziellen Förderern unterstützen kann.

### Finanzmittel sind erforderlich für:

Externe Kommunikationsexperten (Werkvertrag)	8.000 €
Architekten (Leistungsphase 1-4)	50.000 €
Workshops unter externer Moderation	5.000 €
Events für die Öffentlichkeit	8.000 €
Projektbegleitung durch PM-Experten im ersten Jahr	8.000 €

Ein Budget für möglicherweise erforderliche Umbaumaßnahmen wird zum Entscheidungsmeilensteine ermittelt.

### Hilfsangebote durch das BGV

Hilfsangebote bei Ihren Projekten bekommen Sie bei den zuständigen Fachreferaten des Bischöflichen Generalvikariates sowie bei der Arbeitsstelle für Pfarreibegleitung, die auch Fortbildungen im Bereich Projektmanagement anbietet.

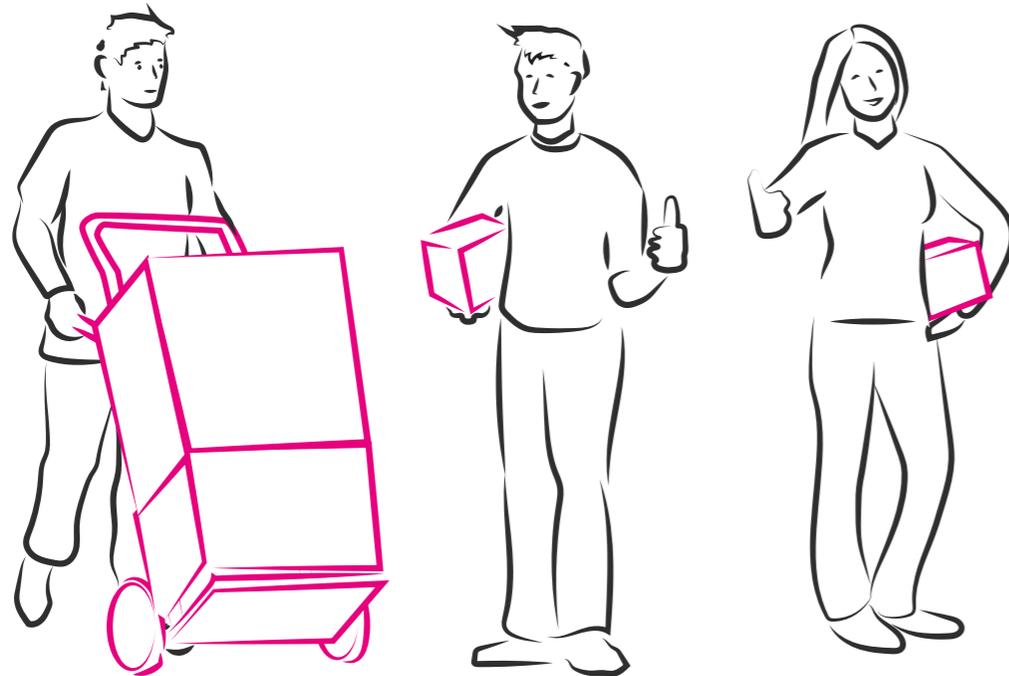
## 6. Team, Auftraggeber und Projektleitung

Kein Projekt läuft ohne ein gutes Team. Für jedes Team gilt: Die, die da sind, sind immer die richtigen! Doch wo mehrere Menschen zusammenarbeiten, wird nicht immer gleich auch als Team agiert.

Nicht selten handelt es sich bei einem „Team“ um eine Gruppe von Menschen, die nebeneinander statt miteinander arbeiten.

Doch gerade die Berücksichtigung von Fähigkeiten und Fertigkeiten aller Teammitglieder kann entscheidend zum Erfolg des Projektes beitragen. Auch ist es sinnvoll, ein Team abhängig vom Projektthema systematisch zusammenzustellen oder zu ergänzen.

Was müssen wir also beachten, wenn wir ein Team bilden möchten? Und wie sieht Arbeit im Team dann konkret aus?



### Die Beantwortung folgender Fragen kann helfen:

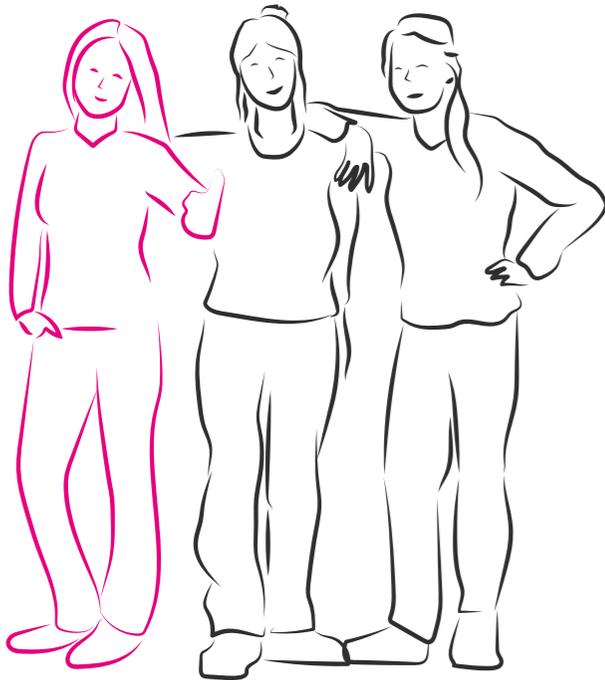
- ▶ Welche Kenntnisse, Qualifikationen und besonderen Fähigkeiten werden für das Projekt benötigt? Hat jemand eine große Nähe zum Thema und könnte unser Projekt gut weiterbringen?
- ▶ Wer sollte innerhalb des Teams das Projekt organisieren, steuern und nach außen vertreten? Es ist gut, wenn sich das Team gemeinsam mit dieser Frage beschäftigt, denn Projektleitung bedeutet zusätzliches, zeitliches Engagement. Auch sollte die Frage der Projektleitung mit den beauftragenden Gremien abgesprochen werden.
- ▶ Wollen wir weitere Rollen verteilen? Will jemand vielleicht die Ergebnisse dokumentieren und jemand anderes die Treffen vorbereiten?
- ▶ Ist unser Team vielfältig und sind auch die Zielgruppen des Projektes vertreten? Haben wir auch Personen dabei, die noch einmal ganz neue, ungewohnte und inspirierende Gedanken einbringen?

Es hilft auch, sich darüber klar zu werden, wie viel Zeit möglicherweise von den Teammitgliedern erbracht werden muss. So kann jeder und jede abschätzen, ob er oder sie die Zeit aufbringen kann und möchte.

Bei der Beantwortung der Frage des erforderlichen und leistbaren Zeitaufwandes ist es wichtig zu beachten, dass nicht alles vom Projektteam selbst geleistet werden muss. Für bestimmte Aufgaben können sicherlich auch andere Pfarreimitglieder mit bestimmten Kenntnissen und Qualifikation einbezogen werden. Z.B. könnte jemand mit entsprechender Erfahrung das Projekt bei der Entwicklung einer Internetseite für das Projekt unterstützen. Die Inhalte der Internetseite werden dann aber von dem für die Projektkommunikation zuständigen



Bei Projekten, die über längere Zeit laufen, ist es völlig in Ordnung, wenn Teammitglieder nach einer gewissen Zeit ausscheiden und neue hinzukommen.



**Arbeit im Team heißt immer:**

- ▶ sich zunächst gegenseitig kennenlernen
- ▶ eine Vertrauensbasis entwickeln
- ▶ die Kommunikation im Team und mit dem Auftraggeber sichern
- ▶ gemeinsam in die gleiche Richtung aufbrechen
- ▶ mit Durststrecken rechnen
- ▶ und dann: die kleinen Erfolge wertschätzen
- ▶ die Aufgaben klar verteilen
- ▶ den eigenen Weg finden und stolz darauf sein
- ▶ offen sein für neue Teammitglieder
- ▶ eine gute Gruppenkultur entwickeln
- ▶ Unklarheiten und Konflikte ansprechen und nicht unter den Teppich kehren
- ▶ Sich auch über Zwischenergebnisse freuen
- ▶ und nach Abschluss des Projektes ordentlich feiern!



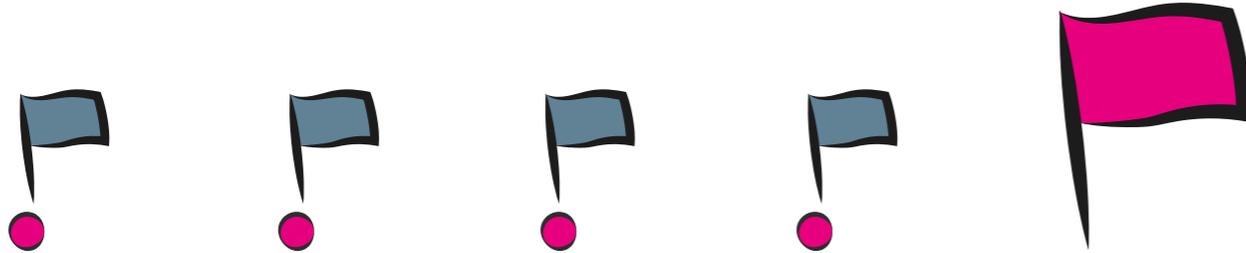
Für das Team ist es besonders wichtig, den Auftraggeber und die Ansprechpartner beim Auftraggeber zu kennen und in wichtige Entscheidungen einzubeziehen. Für Projekte im Rahmen der Pfarreentwicklung sind das neben der Steuerungsgruppe der Pfarrgemeinderat, der Kirchenvorstand und das Pastoralteam.

In der Regel ist die Steuerungsgruppe die erste Ansprechpartnerin, wenn Entscheidungen von außen benötigt werden. In der Steuerungsgruppe sind ja die Entscheidungsgremien der Pfarrei vertreten. Abhängig von den Vereinbarungen zur Steuerungsgruppe in der Pfarrei ist alle Kommunikation mit den Verantwortungsgremien ausschließlich über die Steuerungsgruppe vermittelt oder – für Projekte bestimmten Typs – mit den entsprechenden Verantwortungsgremien.

**Ein Tipp zum Schluss:**

Manchmal kann es sinnvoll sein, zu Beginn von einer Person begleitet zu werden, die Erfahrung hat in der Projektarbeit. Auch das sollte das Team für sich entscheiden.

## 7. Meilensteine und Projektstruktur



Ein Projekt will strukturiert sein. Deshalb ist es sinnvoll, einen Projektplan zu erstellen, der Auskunft darüber gibt, was getan werden muss und wann es fertig sein soll.

Für die Projektstruktur ermitteln wir alle Arbeitsschritte, die erforderlich sind, um die festgelegten Ergebnisse zu liefern. Dazu zerlegen wir unser Projekt in viele kleine Teilaufgaben: Wir sammeln alle Aktivitäten und Maßnahmen. Dabei bietet es sich an, vom Großen ins Kleine zu gehen. Eine gute Größe für eine Aktivität ist, wenn wir überblicken können, wie aufwändig diese Aktivität ist und wie lange sie dauern wird.

Schließlich ermitteln wir, wie einzelne Maßnahmen und Aktivitäten voneinander abhängen. Was muss fertig sein, damit das nächste beginnen kann?

Ein Meilenstein legt ein Etappenziel fest. Er ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zum Projektziel. Bestimmte, inhaltlich zueinander passende Arbeitsschritte führen zu einem Meilenstein. Ein Meilensteinplan geht mit großen Schritten durchs Projekt. Mit ihm können wir überprüfen, ob das Projekt auf dem richtigen Weg ist und voraussichtlich den zeitlichen Rahmen des Projektes einhalten wird.



### Für die Planung von Meilensteinen hilft diese Frage:

Was sind Zeitpunkte für Zwischenergebnisse, wichtige Entscheidungen und für sichtbare und messbare Erfolge, die den Projektfortschritt zeigen?

Meilensteine helfen dem Projektteam, sich zu vergewissern, ob das Projekt auf dem richtigen Weg ist und in der vereinbarten Zeitplanung liegt. Anhand der Meilensteine können auch die Gremien sehen, ob das Projekt „auf Kurs“ ist.

Deshalb überlegen wir gründlich, welche Meilensteine wir setzen. Dazu kann es hilfreich sein, sich die Maßnahmen und Aktivitäten gründlich anzuschauen, um zu sehen, ob sie sich zu Zwischenergebnissen bündeln lassen.

Das Erreichen eines Meilensteines im geplanten Zeitrahmen ist immer ein Grund, stolz zu sein und sich zu belohnen!

Erreicht das Projekt einen Meilenstein nicht wie geplant, analysieren wir genau, welche Gründe dafür vorliegen. Danach steuern wir das Projekt so, dass künftige Meilensteine wieder pünktlich erreicht werden. Gute Planung ist alles. Die Meilensteine helfen dabei.

## Beispiel für Strukturpläne

### Aktivitäten im Projekt

- ▶ Bedarfsermittlung in der Pfarrei und im Stadtteil
- ▶ Erstellung eines Konzeptes für die Inhaltliche Arbeit des Familienzentrums
- ▶ Entwurf eines Raumprogrammes
- ▶ Kriterienliste für den Standort
- ▶ Abgleich mit den zur Verfügung stehenden Standorten der Pfarrei
- ▶ Gespräche mit den Immobilienverantwortlichen der Pfarrei
- ▶ Rückmeldungen an die Verantwortungsgremien
- ▶ Entscheidungsvorschlag für einen Standort
- ▶ Umbauentwürfe über einen Wettbewerb entwickeln

### Meilensteine

- ▶ Bedarfsermittlung ist abgeschlossen
- ▶ Inhaltliches Konzept ist fertig und im PGR vorgestellt und angenommen
- ▶ Standortentscheidung ist getroffen und vom KV genehmigt
- ▶ Gestaltungs- und Umbauplanung sind abgeschlossen
- ▶ Umbauplanung ist durch den KV genehmigt
- ▶ Einweihung des Familienzentrums

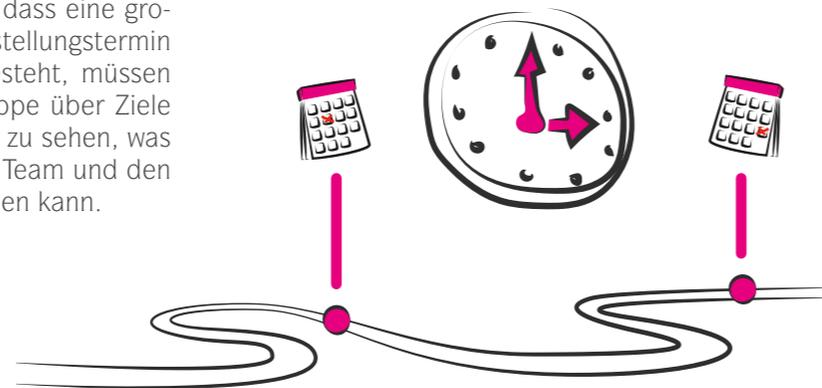
## 8. Zeit

Jedes Projekt hat einen Anfang und ein Ende. Damit unterscheidet sich ein Projekt deutlich von dem, was regelmäßig geschieht. Da wir etwas Neues auf den Weg bringen wollen, ist es wichtig, einen zeitlichen Rahmen festzustecken.

Aber wann startet unser Projekt konkret? Ganz einfach: Wenn die Gremien es beschlossen und freigegeben haben.

Ziel der Projektplanung ist es auch, ein – voraussichtliches – Ende des Projektes zu ermitteln. Dieses hängt natürlich von externen Faktoren (wann muss das Projekt fertig sein), aber auch von projektinternen Faktoren (wann kann das Projekt fertig sein) ab. Wann ein Projekt fertig sein muss, legen die Verantwortungsgremien fest bzw. ist im Umsetzungsplan zum Votum festgelegt.

Wann ein Projekt fertig sein kann, hängt vom Maßnahmenplan ab und davon, was vom Projektteam und den eingesetzten Ressourcen geleistet werden kann. Wird im Rahmen der Projektplanung auffällig, dass eine große Abweichung von gewünschtem Fertigstellungstermin und möglichem Fertigstellungstermin besteht, müssen wir ein Gespräch mit der Steuerungsgruppe über Ziele und Ergebnisse des Projektes führen, um zu sehen, was in der zur Verfügung stehenden Zeit vom Team und den Ressourcen sinnvollerweise geliefert werden kann.



Für einen Zeitplan schätzen wir, sofern noch nicht geschehen, für alle im Rahmen der Strukturplanung ermittelten Maßnahmen und Aktivitäten die erforderliche Dauer. Falls wir die Dauer einer Aktivität nicht sicher schätzen können, legen wir dafür einen Zeitrahmen (mit Reservezeiten) fest.

Dann bringen wir alle bereits ermittelten Maßnahmen und Aktivitäten mit dem dafür vorgesehenen Zeitrahmen in eine Reihenfolge. Dabei berücksichtigen wir natürlich die im Rahmen der Strukturplanung ermittelten Abhängigkeiten (was muss fertig sein, damit die betrachtete Aktivität beginnen kann) und die Verfügbarkeit der nötigen Ressourcen und die gesetzten Meilensteine.

Am Ende der Zeitplanung ergibt sich eine Gesamtdauer für das Projekt. Für jede Aktivität haben wir dann auch einen Anfangs- und voraussichtlichen Endtermin.

Wir haben nun einen groben Zeitrahmen festgelegt, in dem das Projekt fertiggestellt werden kann. Es gibt Meilensteine und von uns definierte Arbeitsschritte.

Mit der Erledigung der Aktivitäten und Maßnahmen und dem Erreichen von Meilensteinen kommt das Projekt langsam, aber sicher ins Ziel.

Und wann endet unser Projekt? Einerseits endet ein Projekt natürlich erst, wenn alle vereinbarten Ergebnisse vorgelegt werden. Endgültig abgeschlossen ist unser Projekt aber erst, wenn auch die Gremien als Auftraggebende das Projekt abgenommen und damit das Projektteam entlastet haben!

Entweder geht es dann in die Regelarbeit über oder es hat seine Aufgabe als einmaliges Projekt erfüllt. Und das im definierten Zeitraum natürlich. Perfekt.

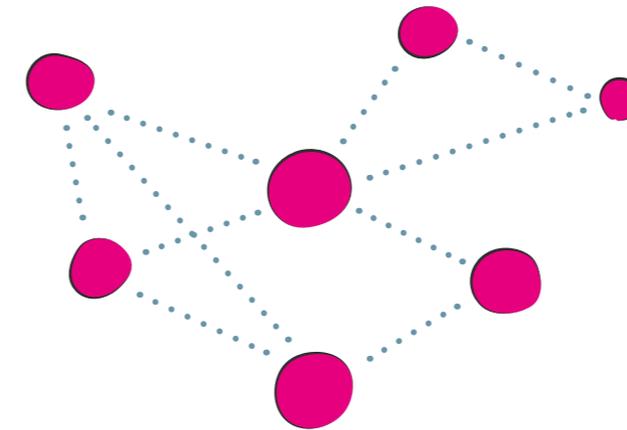
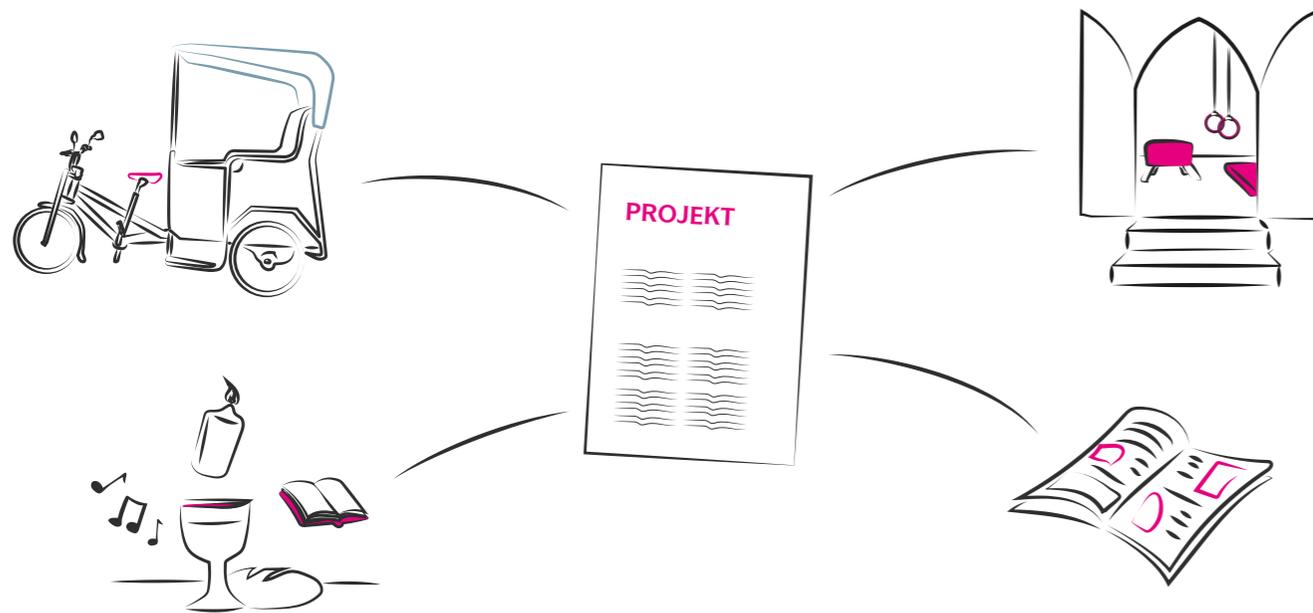
Zeitplan	2022				2023				2024				2025			
	Q1	Q2	Q3	Q4												
Bedarfsermittlung in der Pfarrei und im Stadtteil	■	■	■													
Erstellung eines Konzeptes für die Inhaltliche Arbeit des Familienzentrums				■	■											
Entwurf eines Raumprogrammes						■										
Kriterienliste für den Standort							■									
Abgleich mit den zur Verfügung stehenden Standorten der Pfarrei								■								
Gespräche mit den Immobilienverantwortlichen der Pfarrei									■	■						
Rückmeldungen an die Verantwortungsgremien											■					
Entscheidungsvorschlag für einen Standort												■				
Umbautwürfe über einen Wettbewerb entwickeln													■	■		
.....																

## 9. Umfeld und Netzwerke

Ein Projekt gehört immer in einen Zusammenhang. Im Bistum Essen heißt dieser Zusammenhang aktuell: „Pfarrentwicklungsprozess“. Jede Pfarrei unseres Bistums hat sich in abgestimmten Voten auf eine bestimmte Menge an Projekten verständigt. Die im Votum formulierten Entwicklungsziele für die Pfarrei sind im Umsetzungsplan in Projekte gefasst. Ziel des Pfarrentwicklungsprozesses und seiner Projekte ist es, das pastorale Leben vor Ort mit neuen Impulsen zu versehen.

Und deshalb ist es wichtig, einerseits zu bedenken, mit welchen weiteren Projekten und Plänen im Pfarrentwicklungsprozess das zu realisierende Projekt verbunden ist. Insbesondere, wenn für unsere Projektergebnisse Räume benötigt werden, ist eine enge Verzahnung mit den Immobilienprojekten der Pfarrei erforderlich.

Andererseits sollten wir schauen, welche Initiative im Stadtteil, im Bistum oder anderer nichtkirchlicher Gruppen unser Projekt unterstützen kann.



Es braucht also eine Form von Netzwerkarbeit, um nicht mit dem Projekt in einer Sackgasse zu landen. Netzwerkarbeit ist mehr als nur das Knüpfen und Pflegen von Kontakten. Sie bringt dem Projekt:

- ▶ Austausch
- ▶ Erweiterung der eigenen Ideen
- ▶ Kommunikation der Projektidee
- ▶ Einbindung zusätzlicher Kenntnisse und
- ▶ Fähigkeiten und Schärfung der Projektidee
- ▶ Sicherheit vor doppelter Arbeit, stattdessen die Nutzung von Synergien

### Wir sollten uns also folgende Fragen stellen:

- ▶ In welchem Zusammenhang steht das Projekt mit den im Votum formulierten Konzepten und Prioritäten?
- ▶ Lässt sich das Projekt mit einem der Zukunftsbildprojekte des Bistums verbinden? Wenn ja, wie? Kann von dort irgendeine Form von Unterstützung erfolgen?
- ▶ Gibt es Kräfte, die das Projekt beeinflussen? Menschen, Stimmungen oder Situationen?
- ▶ Durch wen oder was kann das Projekt unterstützt werden?
- ▶ Auf welche Netzwerke kann das Projekt zurückgreifen? Und wie können diese Netzwerke eingebunden werden?

Die Beantwortung dieser Fragen verzahnt das Projekt mit seinem Umfeld und bringt unser Projekt voran.

## 10. Kommunikation und Feedback

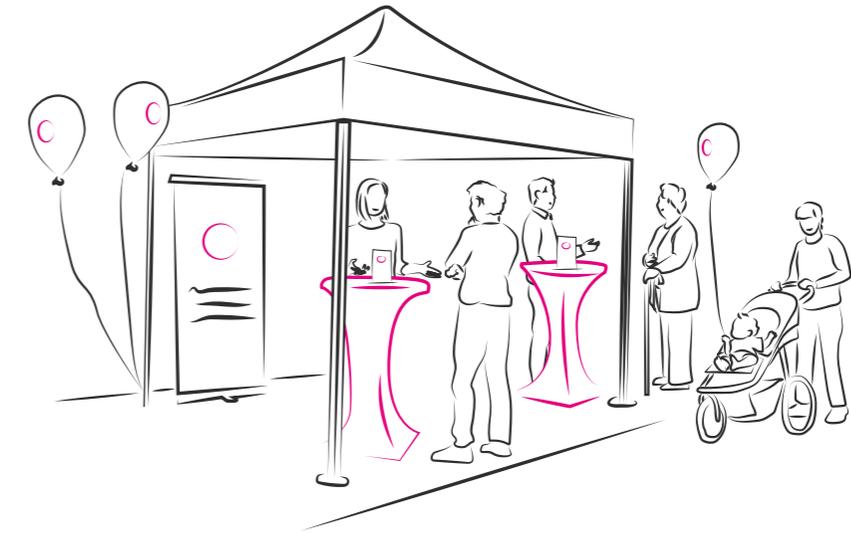


Gute Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor für erfolgreiche Projektarbeit. Ohne Kommunikation ist keine erfolgreiche Projektarbeit möglich. Aufgabe der Projektkommunikation ist es, die Geschichte des Projektes zu erzählen und so andere am Projekt teilhaben zu lassen.

Dazu legen wir schon bei der Planung des Projektes fest, mit wem wir was auf welchem Weg und zu welchem Zeitpunkt kommunizieren, und zwar in alle Richtungen: nach innen (ins Projektteam) als auch nach außen (in die Pfarrei und in den Bereich außerhalb der Pfarrei).

Für die Kommunikation nach innen gilt: Alle im Team müssen die Projektdetails, die Ziele und die Rückmeldungen aus den Verantwortungsgremien, kennen. Auch mögliche Planänderungen besprechen und begründen wir im Team.

Für die Kommunikation nach außen gilt: Wir informieren Steuerungsgruppe und Verantwortungsgremien regelmäßig (nicht erst bei Nachfrage durch die Gremien) über den Projektstand. Auch die Pfarreiöffentlichkeit informieren wir, wenn auch in größeren Abständen, über Ziele und Stand unseres Projektes.



Auch die Menschen außerhalb der Pfarrei sind an unserem Projekt interessiert, so dass wir auch dafür eine Kommunikationsstrategie festlegen. Dafür nutzen wir Zeitungen, soziale Medien, Internetseiten, Fernsehen und Radio, gerade auch lokale Sender.

Interessante Projekte sind ein Aushängeschild für innovative pastorale Arbeit in der Pfarrei. Und eine gute Kommunikation kann im besten Fall andere dazu veranlassen, das Projekt zu unterstützen.

Was möchten wir kommunizieren? Im Zeitplan haben wir Meilensteine bestimmt, die das Projekt in festgelegten Etappen erreichen will. Darüber muss berichtet werden – nicht nur den Gremien oder innerhalb der Pfarrei, sondern immer wieder auch öffentlich.

Es ist auch für andere Projekte motivierend zu sehen, dass Projekte weitergehen. Wir berichten aber auch, was nicht so gut läuft. Das hilft, neue Lösungsansätze

zu finden. Ob ein Projekt gut oder schlecht läuft: Wir berichten ehrlich und offen darüber und stellen so eine gute Form der Transparenz her.

Auf welchem Weg möchte ich kommunizieren? Hier gilt es, alle medialen Kanäle zu nutzen, die zur Verfügung stehen. Ganz besonders Kanäle, die für unsere Belange und unsere Zielgruppen sinnvoll und zielführend sind. Das können Flyer, Plakate oder die Homepage der Pfarrei sein, aber auch Veranstaltungen oder Infostände vor der Kirche und in der Fußgängerzone.

Wir wollen Aufmerksamkeit und Unterstützung erreichen. Kommunikation sollte deshalb so professionell wie möglich erfolgen. Dabei gilt es zu überlegen, wann und wie kirchliche Stellen im Generalvikariat die Kommunikation unterstützen und eingebunden werden können. Für eine professionelle Kommunikation ist auch eine Position im Projektbudget vorzusehen.

Zu welchem Zweck kommunizieren wir? Wie bereits gesagt, lassen sich Berichte aus dem Projektgeschehen am besten anhand der gesetzten Meilensteine terminieren. Aber auch Unvorhergesehenes, besondere Erfolge, nötige Änderungen am Projektplan sind Gründe, die jeweiligen Adressaten (Team, Gremien, pfarrliche und außerpfarrliche Öffentlichkeit) zu informieren.

Es ist wichtig, die interne und externe Kommunikation im Team abzusprechen und sich an diese Absprachen zu halten.

Zum Thema Kommunikation gehört auch eine konstruktive Feedback-Kultur. Sie zeichnet sich aus durch Zeit füreinander, Hören aufeinander, ehrliche Rückmeldung und den Willen zur gemeinsamen Weiterentwicklung. Kommunikation ist keine Einbahnstraße. Tatsächlich geht es manchmal nur darum, über das Projekt und seinen Stand zu informieren. Manchmal ist es aber auch wichtig, einen Raum für ehrliche und konstruktive Rückmeldungen zu schaffen. Das bringt unser Projekt voran und bewahrt es vor Sackgassen und Fehlentwicklungen. Hierfür den richtigen Moment zu finden, gehört zur Feedback-Kultur und zur Kommunikationsstrategie dringend dazu. Nur so kann Kommunikation gelingen.

Vielleicht gibt es im Team eine Person, die die öffentliche Kommunikation und die Verbindung zu den Gremien sichert und einen Plan entwirft, was auf welchem Weg und zu welchem Zeitpunkt kommuniziert wird.

Eine klug überlegte und proaktive Kommunikationsstrategie bezieht das Team, die auftraggebenden Gremien und die pfarrliche und außerpfarrliche Öffentlichkeit in das Projekt ein und sichert so den Projekterfolg.



### Umfeld, Netzwerke und Kommunikation

WANN wird berichtet	WER berichtet	WEM wird berichtet	WOZU wird berichtet	WAS wird berichtet	WIE wird berichtet
nach Projektkickoff	Projektleiter'in	Steuerungsgruppe	Offene Fragen klären	Aufgabenverteilung und Meilensteinplan	Teilnahme an Sitzung der Steuerungsgruppe
Bedarfsermittlung abgeschlossen	Projektteam	Öffentlichkeit	Einbeziehung der Betroffenen	Ergebnisse der Bedarfsermittlung	Veranstaltung
Inhaltliches Konzept	Projektgruppe	Gremienklausur	Projektstatus	Stand des Projektes	Powerpoint-Präsentation
...					
[Berichte mindestens jeweils zu den Meilensteinen]					

## 11. Risiken und Widerstand

Mit unserem Projekt wollen wir etwas Neues, eine Veränderung des Bisherigen auf den Weg bringen. Da ist es ganz normal, dass sich Widerstände auftun. Vielleicht haben wir Risiken übersehen, weil wir in der Begeisterung für die Projektidee ein Scheitern nicht für möglich gehalten haben. Daher ist es wichtig, sehr frühzeitig darüber nachzudenken, wo Widerstände entstehen könnten, wo besondere Risiken in unserem Projektverlauf stecken und wie wir ihnen begegnen wollen und können.

Wenn Risiken gut im Blick sind, ist man bestens vorbereitet, notwendige Maßnahmen zu ergreifen, um diese Risiken abzufedern. Das geschieht entweder dadurch, dass wir durch geschickte Planung die Störung verhindern, oder wir haben Maßnahmen parat, die bei Eintritt einer Störung das Erreichen der Projektziele sichern („Plan-B“).

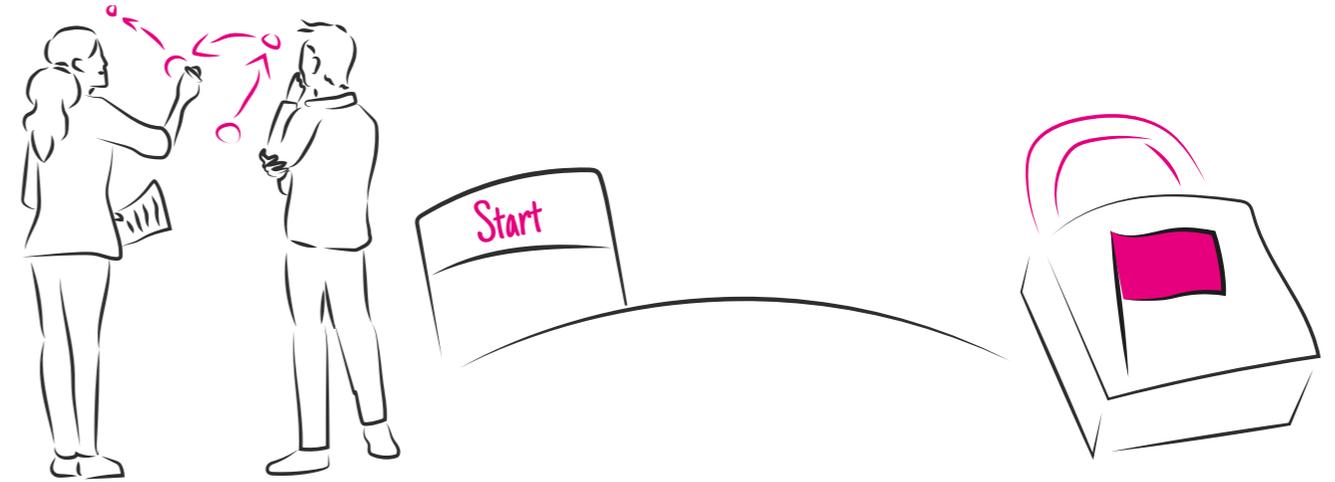


Doch welche Risiken gibt es?

Das kann eine fehlende finanzielle Unterstützung sein. Oder die mangelnde Akzeptanz der Projektidee in den Gremien der Pfarrei oder im Pastoralteam. Vielleicht wird das Projekt umfangreicher als ursprünglich geplant. Oder Mitarbeitende im Team stehen nur für einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung. Oder es werden einzuhaltende Fristen übersehen. Risiken können vielfältiger Art sein. Wichtig ist, sie zu erkennen, um handlungsfähig zu sein.

Auch Widerstände können auf das Projekt einwirken. Deshalb ist es sinnvoll, Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- ▶ Was könnte die erfolgreiche Umsetzung des Projektes verhindern?
- ▶ Können wir schon mögliche Störungen, die aus Widerständen, die das Projekt gefährden könnten, erwachsen, identifizieren?
- ▶ Woher könnte überhaupt Widerstand gegen das Projekt kommen? Wie können wir ihm begegnen?



Idealerweise erfolgt eine Analyse von Risiken und möglichen Widerständen zu Beginn des Projektes. Auch wenn es schwer fällt, erstellen wir eine Liste der gefundenen Risiken und möglicher Widerstände und notieren, welche Maßnahmen wir zur Eindämmung dieser Störungen vorgesehen haben.

Wichtig ist besonders bei länger laufenden Projekten, regelmäßig zu prüfen, ob sich die Lage des Projektes hinsichtlich der Widerstände und Risiken verändert hat. Das kann anhand der Meilensteine geschehen oder bei anderen Ereignissen in der Pfarrei oder der außerpfarrlichen Öffentlichkeit. Hat z.B. die Neuwahl der Verantwortungsgremien Einfluss auf unsere Projektakzeptanz? Oder haben neue Maßnahmen der Stadtteilentwicklung Einfluss auf unser Projekt?

Durch frühzeitiges und regelmäßiges Beschäftigen mit Risiken und Widerständen können wir die Projektziele absichern. Wir verhindern dadurch, dass wir unvorbereitet scheitern, falls das Projekt vielleicht nicht erfolgreich zu Ende geführt werden kann. In diesem Zusammenhang ist auch wichtig: Projekte haben auch ein Recht darauf, zu scheitern. Wir versuchen, es mit allen Mitteln zu verhindern. Deshalb ist es so wichtig, Risiken und Widerstände im Blick zu haben.

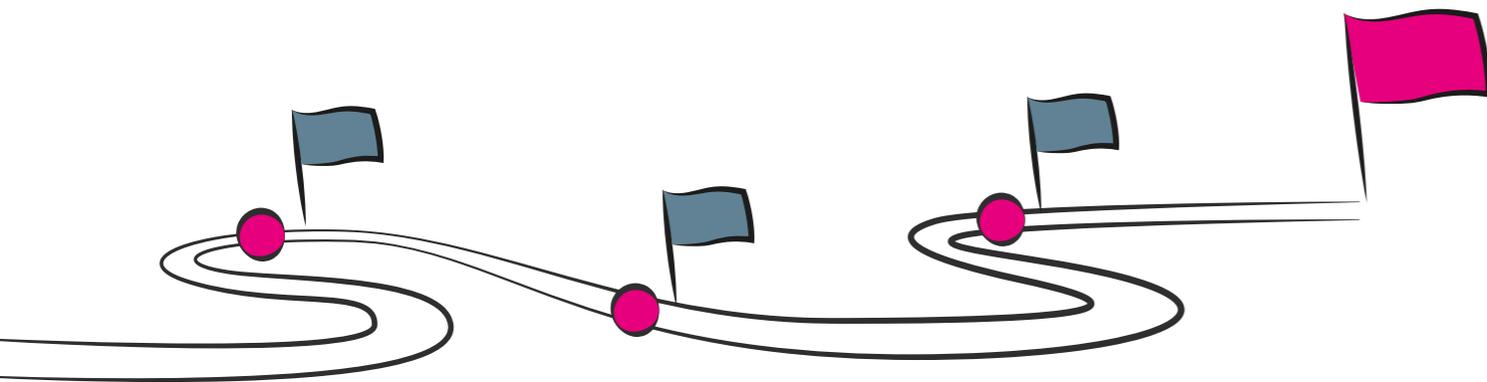
## Zum Schluss

Projektarbeit ist ein komplexer Prozess, der aber vor allem dazu dient, mit Freude und Übersicht die Visionen für die Zukunft der Pfarrei zu realisieren.

Wir haben hier versucht, einige Hinweise zu geben, wie man einzelne Vorhaben der Pfarrei systematisch mit einem Team umsetzen kann. Die Hinweise wie auch die Beispiele müssen darauf geprüft werden, ob sie auf das konkrete Projekt zutreffen und angewendet werden können.

Es erscheint zunächst aufwändig, sich mit einer komplexen Planung eines Projektes zu beschäftigen, bevor mit der eigentlichen Arbeit begonnen werden kann. Erfahrungen haben aber gezeigt, dass ein systematisches Vorgehen nicht nur Überblick verschafft, sondern auch leichter ermöglicht, ein Projekt im ermittelten Zeitrahmen und Budget zu den vereinbarten Zielen zu führen.

Insofern wünschen wir eine glückliche Hand bei der Planung des Projektes und viel Erfolg und Spaß bei der Projektarbeit.





**Bistum Essen**

[www.bistum-essen.de](http://www.bistum-essen.de)