



Von der Idee zum Projekt

Informationsbroschüre zu den Grundlagen der Projektplanung

Aktion Zivilcourage e. V.



KONTAKT

Ansprechpartnerin: Kristin Heinig

Lange Straße 43 | 01796 Pirna

Tel. 03501 460882 | Fax 03501 460881

k.heinig@aktion-zivilcourage.de | www.aktion-zivilcourage.de

WAS IST PROJEKTMANAGEMENT?

Hinter dem kompliziert klingenden Begriff steckt nicht viel mehr als das ordentliche Planen, Steuern und Kontrollieren von Projekten – denn ein guter, im Vorfeld erstellter Plan fürs Projekt hilft während der Projektdurchführung, den Überblick und die Kontrolle zu behalten über das, was man tut, und sorgt dafür, dass alles klappt.

Projektmanagement soll kein zusätzlicher Zeitaufwand sein, sondern – ganz im Gegenteil – eine Arbeitserleichterung, die dazu beiträgt, dass alles „glatt läuft“.

Die verschiedenen Methoden des Projektmanagements sind ein „Werkzeugkasten“, aus dem man sich je nach Bedarf bedienen kann: So werden kleinere Veranstaltungen und Projekte, wie etwa ein Sommerfest eines Vereines, andere Werkzeuge benötigen als ein mehrwöchiges Kunst- und Kulturfestival mit vielen Spielstätten in einer Großstadt.

Projektphasen

1 Projektdefinition	2 Projektplanung	3 Projektdurchführung	4 Projektabschluss
Problemanalyse Ideenfindung Zielformulierung Zielgruppe(n) Projektpartner	Projektkonzeption Maßnahmeplan Zeitplan Kosten- und Finanzierungsplan ggf. Fördermittelbeantragung	Projektumsetzung Kontrolle ggf. Korrekturmaßnahmen	Dokumentation Abschlussbericht Erfolgskontrolle Abschlussrechnung ggf. Verwendungsnachweis

1. DAS RICHTIGE PROJEKT MACHEN. ZUR ENTWICKLUNG VON PROJEKTIDEEN UND -ZIELEN

1.1 Analyse der Ausgangslage

In der ersten Phase, d. h. der Phase der Projektdefinition geht es darum, ein Problem zu identifizieren bzw. Bedarfe zu ermitteln. Dazu muss **die „Lage“ analysiert** werden.

Es wird eine bestimmte Situation wahrgenommen bzw. erkannt. Diese motiviert zu Aktivitäten. Aus der Wahrnehmung entwickeln sich erste Fragen, mit deren Hilfe man mit der Planung eines Projektes beginnen kann. Die Fragen lassen sich in 4 Gruppen untergliedern (nach Schirp; S. 125):

- » **Sachlichkeit:** Was genau macht die Situation aus? Was müssen wir dazu genauer wissen? Was muss dazu untersucht, recherchiert werden?
- » **Politik:** Welche Institutionen, Ämter, Personen sind die richtigen Ansprechpartner für die Situation? Können / müssen wir selbst mit diesen Institutionen Kontakt aufnehmen?
- » **Öffentlichkeit:** Wer hätte auch Interesse an der Veränderung der Lage? Wer könnte uns unterstützen, begleiten, helfen? Gibt es andere Initiativen, Verbände, Vereine, die sich in dem Bereich engagieren? Welche Rolle spielen die Öffentlichkeit und Medien?
- » **Eigenes Handeln:** Können wir selbst etwas tun? Hat das Aussicht auf Erfolg? Wie viel Zeit und Arbeitskraft können / wollen wir investieren? Verfügen wir über die Fähigkeiten, um das Projekt umzusetzen? Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden?

Beispiel: In einer ländlichen Region nahe der deutsch-tschechischen Grenze gibt es trotz der Grenzöffnung durch die EU-Osterweiterung vor einigen Jahren nur wenige Kontakte zwischen deutschen und tschechischen Bewohner/innen der Grenzregion. Ein Jugendverein diskutiert die Lage und überlegt, was zu tun ist, um die Situation zu verbessern.

Problem erkennen, Bedarfe ermitteln		Geringe Kontakte zwischen Deutschen und Tschechen im grenznahen Raum
Lage analysieren	Sachlichkeit Was macht die Situation aus?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie ist das genau? Bestehen wirklich gar keine grenzüberschreitenden Kontakte? 2. Funktioniert die Zusammenarbeit in bestimmten Bereichen bereits gut? 3. Welche Beispiele für gut funktionierende Kontakte gibt es ggf. schon? Hier in der Region oder in anderen Gegenden?
	Politik Wer ist dafür zuständig?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Institutionen oder Ämter sind in der Region für grenzüberschreitende Kontakte zuständig bzw. ansprechbar? 2. Mit wem könnten wir diesbezüglich zusammenarbeiten? 3. Gibt es Fördermittel im Bereich der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit?
	Öffentlichkeit Wer interessiert sich für die Angelegenheit?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wer könnte sich noch für das Thema interessieren? 2. Wie können wir weitere Interessierte erreichen? 3. Gibt es bereits Akteure, die in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit Erfahrung haben? 4. Welche Einrichtungen könnten am Thema interessiert sein? 5. Welche Medien könnten wir einbinden?
	Eigenes Handeln Wollen/können wir selbst etwas tun?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Was könnten wir tun? Wie können wir uns für die Verstärkung grenzüberschreitender Kontakte einsetzen? 2. Sind wir in der Lage, unsere Ideen selbst umzusetzen? Haben wir genug Zeit und Ressourcen? 3. Wo könnten wir Unterstützung bekommen? 4. Wer kann uns in der internationalen Zusammenarbeit weiterbilden?

1.2 Zielformulierung

Auf der Grundlage eines erkannten Problems, vor dem Hintergrund einer bestimmten Ausgangssituation wird ein Ziel des Vorhabens formuliert. Als Konsequenz der Lageanalyse stellen sich folgende Fragen: Wo wollen wir hin? Was ist unser Ziel? Was wollen wir am Ende des Projektes erreicht haben?

In dieser Phase ist Kreativität gefragt. Ideen werden gesammelt, Wünsche und Vorstellungen über die Zukunft formuliert. Am Ende sollten klar formulierte Projektziele stehen.

Checkliste für eine gute Zielformulierung (aus: Beywl / Schepp-Winter; S. 22):

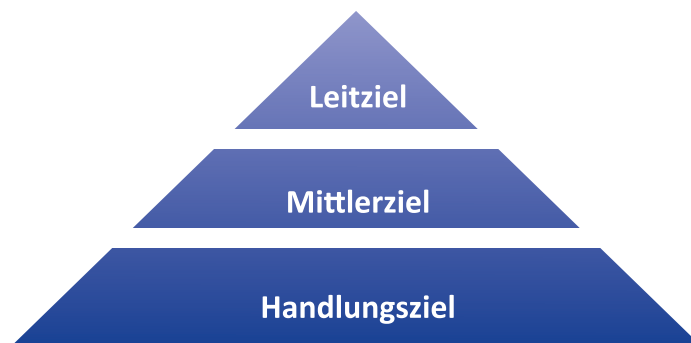
Die folgende Checkliste des o. g. Autorenteam ist ein grobes Raster mit den wesentlichen Kriterien für eine gute Zielformulierung. Dieses soll eine Hilfe zur Überprüfung eigener Zielformulierungen sein, wobei natürlich gilt, dieses pragmatisch entsprechend der jeweiligen Praxissituation zu benutzen.

1. Das Ziel beschreibt einen **erwünschten Zustand in der Zukunft**.
2. In der Zielbeschreibung geht es um eine **Verbesserung**, die Abwendung einer Verschlechterung oder die Stabilisierung des gegenwärtigen Zustands.
3. Das Ziel ist **positiv** formuliert.

4. Die Formulierung macht klar, **auf wen oder was sich das Ziel bezieht**, für wen oder was die Verbesserung gelten soll.
5. Zielgruppe: Wenn es sich auf Menschen bezieht – ist benannt, was bezweckt ist, **welche Veränderung** bei der Zielgruppe ausgelöst sein soll (statt eine Maßnahme oder einen Prozess zu beschreiben); – kann man sich diese Veränderung konkret vorstellen.
6. Der **Zeitpunkt** der Zielerreichung ist konkret angegeben oder zumindest eingegrenzt.
7. Das Ziel zu erreichen ist eine **Herausforderung**. Es ist nicht etwas, das ohne absichtsvolles Handeln eintreten wird.

Wenn fünf der oben beschriebenen Kriterien erfüllt sind, sind Sie auf dem richtigen Weg.

1.3 Das dreigliederte Zielsystem



(aus: Beywl / Schepp-Winter, S. 42)

Je nach Reichweite unterscheiden wir drei verschiedene Ebenen von Zielen eines Projektes:

Leitziel (auch: Ober- oder Hauptziel)

- » eine „Mission“, ein „Motto“, eine Vision, Grundausrichtung des Vorhabens
- » langfristig angelegt
- » allgemein verständliche und eindeutige Formulierung, die der Verständigung über das Projekt nach innen und außen dient

Mittlerziele

- » werden aus dem Leitziel abgeleitet und vermitteln zwischen Leit- und Handlungszielen
- » mittelfristig angelegt
- » Zerlegung des Leitziels in Teilziele / -bereiche, die das Projekt bearbeitet

Handlungsziele

- » geben vor, wie Leit- und Mittlerziele durch konkrete Handlungen erreicht werden sollen
- » beschreiben eindeutig das konkrete Alltagshandeln und richten sich auf die Praxis aus
- » **SMART**e Formulierung: **s**pezifisch | **m**essbar | **a**kzeptabel | **r**ealistisch | **t**erminiert

Sind die Projektziele einmal geklärt, kann es an die konkrete Projektplanung gehen.

2 DAS PROJEKT RICHTIG MACHEN. INSTRUMENTE DER PROJEKTPLANUNG

Wir sind nun also so weit, dass wir aus der Situation, in der wir eine ungefähre Idee hatten, dass etwas getan werden soll, richtige Ziele entwickelt haben. Nun müssen wir als nächstes die Frage klären, mit welchen Maßnahmen und Handlungsschritten wir zu unserem Ziel gelangen, also: die Projektumsetzung planen.

- » Welche Schritte müssen wir gehen, um zu unserem Ziel zu gelangen?
- » Welche Maßnahmen müssen durchgeführt,
- » welche Aufgaben erledigt werden?

Festhalten lässt sich die Projektplanung etwa in einem Projektstrukturplan und in einer Projektbeschreibung. Eine ausführliche Projektbeschreibung dient der Verständigung über das Projekt im Team, ist aber auch wichtig für die Außenkommunikation, etwa mit potentiellen Projektförderern.

Hinzu kommen zudem ein **Zeitplan** sowie ein **Kosten- und Finanzierungsplan**.

2.1 Der Projektstrukturplan

Besonders übersichtlich lassen sich die Arbeitsschritte tabellarisch in einem **Projektstrukturplan** darstellen (s. Seite 6). Dieser enthält ein Leit- bzw. Oberziel, Mittler- und Handlungsziele sowie die konkreten Maßnahmen zur Umsetzung ebendieser.

Maßnahmen

- » einzelne, konkrete Handlungen oder Komplex von Handlungen
- » Zweck der Handlungen wird über die Ziele bestimmt

Hier können auch Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Maßnahmen und ggf. auch die detaillierten Schritte, die zur Umsetzung der Maßnahme zu gehen sind (sog. „Arbeitspakete“) vermerkt werden.

Auch **Indikatoren** zur Erfolgsmessung können hier vermerkt werden.

Beispiele

Maßnahme 1.1.1: Indikator für Erreichen wäre die Anzahl der veröffentlichten Artikel, das Messinstrument kann etwa ein Pressespiegel sein

Maßnahme 1.2.2: Indikator ist hier die Anzahl der Teilnehmenden, zu messen über eine Teilnehmerliste

Beispiel: Nach intensiver Beschäftigung mit dem deutsch-tschechischen Verhältnis im grenznahen Raum beschließen wir, dass grenzüberschreitende Beziehungen intensiviert werden sollen. Sehr wichtig ist das für die junge Generation, die im vereinten Europa groß wird.

Leitziel: Junge Deutsche und Tschechen stehen in regelmäßigem Austausch und gestalten ihre grenznahe Region gemeinsam.			
Mittlerziel 1 Deutsche und tschechische Jugendliche aus der Region kennen die jeweiligen Herkunftsländer und verstehen diese.		Mittlerziel 2 Die Jugendlichen nehmen regelmäßig Möglichkeiten des Kontaktes und des Austausches wahr.	
Handlungsziel 1.1 Jugendliche aus beiden Ländern sind in vielfältigen Medien im Jahr 2012 fortlaufend über grenzüberschreitende Themen informiert.	Handlungsziel 1.2 In einer binationalen Jugendbegegnung im Sommer 2012 lernen mind. 50 Jugendliche Politik und Gesellschaft der Herkunftsländer kennen.	Handlungsziel 2.1 Mindestens drei Schulen aller Schulformen in der Region stehen ab Herbst 2012 in Kontakt mit einer tschechischen Partnerschule.	Handlungsziel 2.2 Mindestens 10 Jugendliche beider Länder sind bis Dezember 2012 als „Peers“ für künftige Austauschprojekte interkulturell geschult.
Maßnahme 1.1.1 Pressemitteilungen in Deutsch und Tschechisch werden ab Jahresbeginn verfasst und in der lokalen Presse veröffentlicht.	Maßnahme 1.2.1 Bildungsmodule zu deutschen und tschechischen Themen sind bis Mai 2012 erarbeitet.	Maßnahme 2.1.1 Schulleiter/innen werden über die Möglichkeiten des Austausches ab Sommerhalbjahr 2012 informiert.	Maßnahme 2.2.1 10 Teilnehmer/innen des Sommercamps bekunden ihr Interesse an einer Peer-Schulung.
Maßnahme 1.1.2 Eine zweisprachige Informationsbroschüre über die Region ist bis Februar 2012 erarbeitet.	Maßnahme 1.2.2 Ein binationales Sommercamp für mind. 50 Jugendliche findet in einer Grenzstadt statt.	Maßnahme 2.1.2 Interessierte Schulen beider Länder lernen sich im Juli auf einer „Partnerbörse“ kennen.	Maßnahme 2.2.2 ...
Maßnahme 1.1.3 Lehrer/innen und Sozialarbeiter/innen geben die Information in Projekttagen an Jugendliche weiter.	Maßnahme 1.1.4 ...	Maßnahme 2.1.3 ...	Maßnahme 2.2.3 ...
Mittlerziel 3 Deutsche und tschechische Jugendliche setzen gemeinsam Projektideen zur Gestaltung ihrer Region um.		Handlungsziel 3.1 Jugendliche beider Länder kennen ihre Gestaltungsmöglichkeiten auf gesellschaftlicher und politischer Ebene.	Handlungsziel 3.2 Jugendliche der Region nehmen ab Sommer 2013 gemeinsame Projekte im jugendkulturellen und – politischen Bereich auf.
		Maßnahme 3.1.1 Ein Bildungsmodul zur Förderung des Engagements Jugendlicher ist bis Dezember 2012 erarbeitet.	Maßnahme 3.2.1 Im Rahmen der Schulbegegnungen entwickeln Jugendliche im Schuljahr 2013 Ideen...
		Maßnahme 3.1.2 In Workshops im 2. Halbjahr 2013 werden Schüler/innen der Region von Peers geschult.	Maßnahme 3.2.2 ...

2.2 Die Projektbeschreibung

Nun, da wir wissen, mit welchen Schritten wir unser Leitziel erreichen können und wer wann was zu tun hat, können wir unsere Projektbeschreibung zusammenstellen. Diese enthält:

1. Ausgangslage / Problemstellung (Warum will ich etwas tun?)
2. Ziel(e) (Was will ich tun?)
3. Zielgruppen (Für wen?)
4. Kooperationspartner (Mit wem?)
5. Umsetzung, Maßnahmen und Arbeitsschritte (Wie will ich das Ziel erreichen?)
6. Erfolgskontrolle / Evaluation (Wie will ich den Erfolg überprüfen?)

Ergänzt wird die Projektbeschreibung z. B. durch einen **Zeitplan**, in dem Aufgaben und Fristen zeitlich terminiert sind, sowie durch den **Kosten- und Finanzierungsplan**.

2.3 Zeitplan

Zeitpläne für Projekte werden oft in Form eines sogenannten „Gantt-Diagrammes“ festgehalten. Dieses ist ein Balkendiagramm mit einer Achse für den gesamten Projektzeitraum, welches die zeitliche Abfolge einzelner Aktivitäten innerhalb eines Projektes darstellt. Je nach Größe und Komplexität des Projektes kann aber auch eine einfache tabellarische Übersicht über die Abfolge der Projektaktivitäten ausreichen.

2.4 Kosten- und Finanzierungsplan

Spätestens an dieser Stelle stellt sich die Frage, wie das Projekt bzw. Teile des Projektes finanziert werden, also: Welche Ressourcen benötigen wir? Der Kosten- und Finanzierungsplan (KFP) enthält eine Übersicht über Projektkosten (Ausgaben) und über die Einnahmen, die das Projekt finanzieren (Eigenmittel, Einnahmen durch Eintritt / Verkauf etc., Spenden, Fördermittel). Viele Antragsformulare bei der Fördermittelbeantragung enthalten bereits eine Vorlage für einen Kosten- und Finanzierungsplan.

QUELLEN / LITERATUREMPFEHLUNGEN

Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf: Handbuch Qualitätssicherung und Selbstevaluation. Projekte systematisch und nachvollziehbar planen, durchführen und überprüfen. Hannover: proVal Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation 2008. (Auszuleihen über die Aktion Zivilcourage e. V.)

Beywl, Wolfgang; Schepp-Winter, Ellen: Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden. Bonn: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999. (online verfügbar unter <http://www.qs-kompodium.de/hefte.html>)

Edelstein, Wolfgang; Frank, Susanne; Sliwka, Anne (Hrsg.): Praxisbuch Demokratiepädagogik. Sechs Bausteine für die Unterrichtsgestaltung und den Schulalltag. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2009.

Schirp, Heinz: Partizipation im schulischen Umfeld. Probleme wahrnehmen - sich einmischen - mitgestalten. In: Edelstein / Frank / Sliwka 2009, S. 114-150.
