

# Einführung

Was haben die Arche Noah, der Bau der Pyramiden und die Olympischen Spiele 2012 in London gemeinsam? Es sind Beispiele für Projektplanung. Diese Projekte waren komplexe Aufgaben, die ein hohes Maß an Organisation und Planung benötigten.

Dieses Buch möchte Sie genau mit diesem Prozess der Planung, Durchführung und Kontrolle von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit vertraut machen und Ihnen einen Leitfaden an die Hand geben, wie Sie ganz praktisch diese spannende Aufgabe bewältigen können.

Dieses Buch ist kein Lehrbuch. Wer an einer tiefergehenden entwicklungspolitischen Diskussion interessiert ist, findet nach jedem Kapitel unter der Rubrik „Weiterführende Literatur“ weitere Studienhinweise. Dieser Leitfaden richtet sich auch nicht – wie die meisten Handbücher der Entwicklungsprojektplanung – an die Verantwortlichen großer und komplexer Projekte.

Vielmehr will diese praxisorientierte Einführung Ihnen als einem Entwicklungspraktiker einer kleineren bis mittelgroßen Nichtregierungsorganisation (NGO) der Entwicklungszusammenarbeit praktische Orientierung geben. Sie bekommen konkrete Hilfe, wie Sie Ihre Projektplanung so gestalten können, dass sie sowohl den Zielen Ihrer NGO als auch den Bedürfnissen der Zielgruppen entspricht und damit hochwirksam ist und nachhaltig wirkt.

Wenn Sie dieses Buch gelesen haben, dann haben Sie folgende Kompetenzen erworben:

- ◇ Grundlagenwissen. Sie wissen, was ein Entwicklungsprojekt ist und warum heute in Projektform gearbeitet wird.
- ◇ Projektplanungs-Know-How. Sie können ein komplexes Entwicklungsvorhaben mit den 37 praktischen Anleitungsschritten übersichtlich strukturieren und so Ihr Projekt von der ersten Idee bis

zur erfolgreichen Übergabe planen, durchführen und kontrollieren.

- ◇ Projektrealisierungs-Know-How. Sie haben rund 35 praktische Werkzeuge an der Hand, um mit den jeweiligen Projektbeteiligten gemeinsam das Entwicklungsvorhaben zu realisieren.

Das Buch ist in drei Teile gegliedert: Am Anfang erfahren Sie kurz die Hintergründe, warum und wie geplant wird. Im ausführlicheren zweiten Teil werden die Planungsschritte für eine erfolgreiche Projektabwicklung dargestellt. Die Werkzeuge, die Sie für die Gestaltung der Planungsschritte benötigen, werden im Teil drei erklärt.

Zum Zweck des einfacheren Lesens ist bei den Rollen- und Funktionsbezeichnungen nur die männliche Form gewählt worden. Gleichwohl ist damit immer sowohl die weibliche als auch die männliche Form gemeint.

Die folgenden Hinweise sollen Ihnen das Lesen und Anwenden der Planungsmethoden vereinfachen.



**Tipp.** Hinweise, die Ihnen helfen, die vorgestellten Vorgehensweisen und Techniken anzuwenden.



**Beispiel.** Reale oder erfundene Situationen, die die im Text vorgestellten Vorgehensweisen oder Probleme verdeutlichen.



**Reflexion.** Fragen, die Sie herausfordern, Ihre Situation mit dem gelesenen Text abzugleichen und Veränderungen vorzunehmen.

Sie können dieses Buch auf unterschiedliche Weise lesen, je nach Ihrer Vorkenntnis, Erfahrung und Ihrem Informationsbedarf. Schauen Sie sich in jedem Fall zunächst das Inhaltsverzeichnis an, blättern Sie das Buch durch und bekommen Sie so einen Eindruck von den unterschiedlichen angesprochenen Themen.

Lesen Sie das Buch je nach Ihrer Interessenlage:

- ◇ Neuling. Als Newcomer in der Planung von Entwicklungsprojekten lesen Sie zunächst Teil 1 über die Grundlagen und Hintergründe der Projektplanung und dann Teil 2 und 3.
- ◇ Projekterfahrener vor neuem Projekt. Sie können gleich mit Teil 2 einsteigen, wie Entwicklungsvorhaben praktisch geplant werden, um dann Teil 3 durchzuarbeiten.
- ◇ Projektverantwortlicher mitten im Projektablauf. Wenn Sie gerade mitten in der Projektplanung drinstecken, fangen Sie im Teil 2 mit der Projektphase an, in der Sie sich gerade aktuell befinden. Je nach Bedarf springen Sie zwischen den einzelnen Phasen hin und her und füllen so Ihren Informationsbedarf selektiv auf.

Nun bleibt mir nur noch, Ihnen ein ertragreiches Lesen zu wünschen.

Andreas Kusch

# Teil 1: Grundlagen der partizipativen Projektplanung

## 1 Warum Planung wichtig ist

Planung bedeutet zunächst ganz einfach, dass Sie einen Plan aufstellen. Er stellt einen Zusammenhang zwischen Zielen, Zeiten und Ressourcen eines Vorhabens dar. Pläne sind eine Abfolge von Aktivitäten und geben an, wann diese vorgenommen werden, wer sie vornimmt und welche Mittel dafür benötigt werden. Erfolgreiche Entwicklungsprojekte ereignen sich nicht von selbst – sie bedürfen der Planung. Winston Churchill sagte zu Recht: Wer den Erfolg nicht plant, plant den Misserfolg.



### Individuelle Lösung für Ihre Planungsprozesse finden

Als Leser sind Sie herausgefordert, sich den Kontext Ihrer Organisation zu vergegenwärtigen und zu fragen, wie umfassend Sie die präsentierten Planungsmethoden für Ihre Situation umsetzen wollen. Hier gilt es ein gesundes Gleichgewicht zwischen Planungswütigkeit und Planungsverachtung zu finden. Dieses Gleichgewicht sieht für eine kleine Organisation zweifelsohne anders aus als für eine große.

Ganz in diesem Sinne führte in den 60er Jahren die massive öffentliche Kritik an der Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit zum verstärkten Einsatz von Planungsmethoden.

Entwicklungsplanung hat für Sie unübersehbare Vorteile:

- ◇ Organisatorische Abläufe. Die formale Struktur der Projektabläufe ist immer gleich. Das reduziert die Bearbeitungszeit des einzelnen Projektes.

- ◇ Projektdokumentation. Alle Projekte werden mit standardisierten Formblättern verwaltet. Zeitintensive Einmüllösungen entfallen.
- ◇ Entscheidungswege. Entscheidungswege sind festgelegt und müssen nicht immer neu ausprobiert werden.
- ◇ Zielerreichung. Nur bei konkreter Zielsetzung für das Projekt lassen sich die Zielabweichungen feststellen.
- ◇ Erfolgskontrolle. Eine laufende Projektkontrolle zeigt zeitnah auf, wo Probleme sind und warum sie entstehen.
- ◇ Ressourcennutzung. Planung führt zu einem optimalen Einsatz von Arbeitszeit, -qualität und finanziellen Ressourcen.
- ◇ Entwicklungsakteure. Die Vielzahl von Projektbeteiligten kann systematisch in das Projekt einbezogen werden.
- ◇ Vergleichbarkeit. Standardisierte Erfolgsindikatoren ermöglichen Vergleichbarkeit mit anderen Projekten. Lernprozesse setzen ein.
- ◇ Transparenz. Nachvollziehbare Projektunterlagen erhöhen die Glaubwürdigkeit der NGO bei Spendern, Sponsoren und Entwicklungsfinanzierern.

Planung ist weit mehr als präzise Listen für Arbeitsabläufe zu erstellen. In ihrer schlechtesten Form ist Planung unflexibel und tötet jegliche Form von Initiative und Kreativität. In ihrer besten Form hingegen ermöglicht Planung, den Visionen, Hoffnungen und Wünschen aller Projektbeteiligten Ausdruck zu verleihen. Durch Ihre planerische Arbeit nimmt das Warum, Was, Wie und Wann dieser Vision Gestalt an und wird so kommunizierbar.

### **Weiterführende Literatur**

- ◇ Rachel Blackman. Project Cycle Management. Roots 5. Teddington: Tearfund, 2003, S.8-9
- ◇ Martin Jones. Why Project Management. The Lasa Computanews Guide to Project Management. London: Russell Press, 2003.

## 2 Wie es zur Planung von Projekten kam

Die modernen Ursprünge der heutigen Projektplanung liegen im 2. Weltkrieg. Projekte wurden natürlich schon früher durchgeführt, ohne dass man diesen Begriff dazu benutzte. Das US-amerikanische Militär entwickelte zu dieser Zeit neue Methoden zur Steuerung des massiven Einsatzes von Menschen und Material. Diese Erkenntnisse wurden in der Folge vom Militär und der Raumfahrt weiterentwickelt und in den 60er Jahren auf die Industrie übertragen. Inzwischen wird ein Großteil der immer komplexer werdenden Aufgaben in Unternehmen in Projekten abgewickelt.

Anfang der 70er Jahre griff dann die US-amerikanische Agency for International Development diese Methodik auf und entwickelte sie speziell für die Erfordernisse der Entwicklungszusammenarbeit weiter. Rund 10 Jahre später erkannten auch andere entwicklungspolitische Organisationen das Potenzial dieses Ansatzes. Die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit entwickelte die „Ziel-Orientierte Projekt Planung“ auch ZOPP genannt. Diese Methode wurde dann in den späten 80er Jahren von anderen großen Organisationen übernommen.



### Die Planungskompetenz Ihrer NGO einschätzen

Wie gut ist Ihre NGO in puncto Planungskompetenz aufgestellt? Stellen Sie sich ein Projekt vor, in das Sie Einblick haben. Was passiert, wenn der Projektverantwortliche von heute auf morgen krank wird und für Rückfragen nicht mehr verfügbar ist? Wie schnell und reibungslos kann eine Vertretung die Aufgabe übernehmen? Überlegen Sie, was sich für Konsequenzen aus Ihrer Antwort für Ihre NGO ergeben.

Beantworten Sie dazu die Frage auf einer Skala von 1-7. Dabei bedeutet 1 = Überhaupt nicht, viele Projektabläufe sind nicht standardisiert und nicht dokumentiert. 7 = Kein Problem, die Projektabläufe sind standardisiert und dokumentiert.

EuropeAid, für die Entwicklungszusammenarbeit der Europäischen Union verantwortlich, übernahm 1993 diesen Ansatz sowohl für die Abwicklung von Entwicklungsprojekten als auch für humanitäre Soforthilfe. Auch NGOs im christlichen Bereich wie das christlich-humanitäre Hilfswerk World Vision International, der World Council of Churches oder das Hilfswerk Tearfund der englischen Evangelischen Allianz wenden diese Planungsmethodik an.

Der kurze Einblick in die Entwicklungsgeschichte macht deutlich, dass es sich um eine global verbreitete Planungsmethodik handelt. Sie ist nicht nur weltweit verbreitet, sondern stellt auch eine zukunftssträchtige Arbeitsmethode dar. NGOs, die sich diese Planungslogik nicht aneignen, werden in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit langfristig kaum Bestand haben.

#### **Weiterführende Literatur**

- ◇ Robert Karl Gick. Systemische Analyse von Problemen in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit und Erarbeitung von Lösungsansätzen anhand einer neu entwickelten Projektmanagementmethode. Dissertation der Technischen Universität München. München, 2011, S.26-28
- ◇ Harald Lang. Management der Projektdurchführung im Partnerland. Ein ZOPP-Leitfaden. Roßdorf: TZ-Verlagsgesellschaft, 1987

### 3 Was genau ist ein Projekt?

Planung in der Entwicklungszusammenarbeit erfolgt in der Projektform. Ein Projekt ist die Gesamtheit aller Aktivitäten, die notwendig sind, um innerhalb einer bestimmten Zeit mit festgelegten Mitteln ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit definiert ein Projekt als ein „funktional, räumlich, wirtschaftlich und zeitlich abgegrenztes Maßnahmenbündel mit zielorientierter Aufgabenstellung“.

Kennzeichen eines Projektes sind:

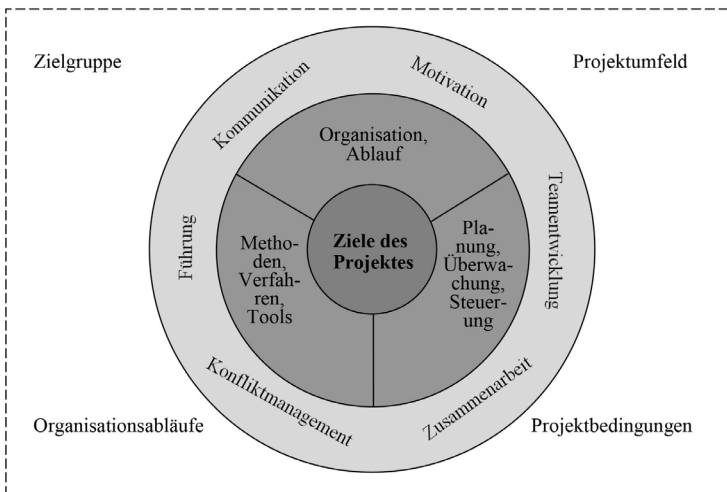
- ◇ Spezifische Aufgabe. Jedes Projekt beschäftigt sich mit einer Aufgabenstellung, die es in dieser Konstellation in Ihrer NGO nicht noch einmal gibt.
- ◇ Komplexes Problem. Die Aufgabenstellung ist komplex und erfordert deshalb vielfältige Ressourcen und Fähigkeiten.
- ◇ Bereichsübergreifendes Arbeiten. Die Aufgabenstellungen betreffen verschiedenste Bereiche Ihrer NGO und erfordern fachübergreifende Zusammenarbeit.
- ◇ Befristete Aufgabe. Es gibt einen klar definierten Anfang und einen festgelegten Abschlussstermin.
- ◇ Definierte Aufgabe. Jedes Projekt verfolgt ein spezifisches und eindeutig formuliertes Ergebnis.
- ◇ Vorgegebener Kostenrahmen. Es gibt klare Vorgaben über die Kosten.
- ◇ Geplanter Ressourceninput. Es gibt eindeutige Angaben über den personellen, finanziellen und zeitlichen Aufwand und dessen Grenzen.
- ◇ Planmäßiges Arbeiten. Die Bearbeitung komplexer Aufgaben erfordert ein systematisches Vorgehen, das sich in Projektphasen gliedert.
- ◇ Abgegrenzte Aufgabe. Ihr zu bearbeitendes Projekt lässt sich gegenüber anderen Projekten abgrenzen.
- ◇ Spezifische Organisation. Für die Projektrealisierung besteht ein organisatorischer Rahmen oder wird eigens dazu geschaffen.



Ein Projekt bedarf des Managements. Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes. Es beinhaltet eine systematische Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Koordination, Organisation, Steuerung, Kontrolle und Evaluation zeitlich befristeter Aufgaben. Deren Komplexität erfordert geeignete Strukturen und die Zusammenarbeit verschiedener Personen.

Projektmanagement in diesem Sinne ist nicht der Inhalt oder das Ziel des Projektes, sondern eine Hilfe, geeignete Leitungsmechanismen, Instrumente und Methoden zu verwenden, um ein Projekt bei minimalem Einsatz von Ressourcen erfolgreich und zeitgerecht zu realisieren.

Projektmanagement



Das Schaubild veranschaulicht die Inhalte des Projektmanagements. Zentral dabei ist das Ziel. Die Führungsmethoden, -mittel und -organisation sind diesem Ziel zugeordnet. Es wird deutlich, dass Projektmanagement keine rein administrative Tätigkeit ist, sondern als eine

kreative Leitungsaufgabe anzusehen ist. Sie umfasst neben den fachlich-methodischen Aspekten (Planung, Kontrolle) auch verhaltensorientierte Aspekte (Führung, Teamentwicklung). Das Projektmanagement ist eingebettet in die Projektumwelt, den Bezug zur Zielgruppe, in bestehende Organisationsabläufe der NGO und konkrete Rahmenbedingungen, denen das Projekt unterworfen ist.

### **Weiterführende Literatur**

- ◇ Jürg Kuster et al. Handbuch Projektmanagement. Heidelberg: Springer, 2011, S. 3-11

## **4 Projekte, Programme und Partnerschaften**

Vielfach ist ein Projekt nur Teil eines größeren Maßnahmenbündels. In diesem Fall können Sie mehrere Projekte aufgrund inhaltlicher, organisatorischer oder räumlicher Gemeinsamkeiten zu einem Programm zusammenfassen.

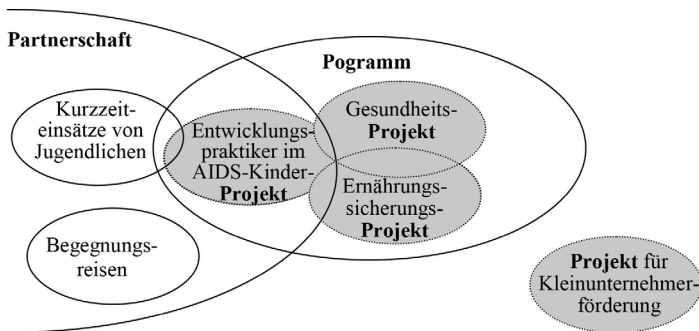
Charakteristika von Programmen sind:

- ◇ Gemeinsame Zielsetzung.
- ◇ Vielfalt an Trägern, Sponsoren, Entwicklungsfinanzierern und durchführenden Organisationen.
- ◇ Verknüpfung von Interventionsebenen (Gruppe, Dorf, Region).
- ◇ Multidisziplinärer Ansatz.
- ◇ Sektorübergreifende Wirkung.
- ◇ Mittel- oder langfristige Laufzeit.
- ◇ Synergieeffekt. Die Projekte ergänzen sich gegenseitig.

In besonderen Fällen kann es sein, dass bestimmte Aktivitäten einer NGO nicht der Planungslogik von Projekten oder Programmen unterworfen werden können. Es gibt Aktivitäten, für die die Anwendung dieser Planungsprozedur unsachgemäß wäre. So kann es für Sie etwa angemessener sein, Aktivitäten einer über 30 Jahre gewachsenen

Beziehung einer NGO zu einem Kirchenverband der Zwei Drittel-Welt dem Organisationsbereich „Partnerschaft“ zuzuordnen. Partnerschaften sind langfristig angelegt und im Vordergrund stehen persönliche Beziehungen. Neben einer Projektteilung gibt es dann eine Partnerschaftsabteilung. Wie in der Praxis dann die Abgrenzung von Projekt und Programm auf der einen Seite und Partnerschaft auf der anderen Seite vorgenommen wird, hängt von der jeweiligen Situation ab.

Projekt, Programm, Partnerschaft



**Weiterführende Literatur**

- ◇ Frank Bliss. Die Praxis der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Bonn: PAS, 2000, S.39-44
- ◇ Berthold Kuhn. Entwicklungspolitik zwischen Markt und Staat. Möglichkeiten und Grenzen zivilgesellschaftlicher Organisationen. Frankfurt: Campus, S.166-190
- ◇ Denis Cattin und Martin Schreiber. Partnerschaft zwischen Wunschdenken und Wirklichkeit. Untersuchung der Partnerschaftsbeziehungen im Rahmen der personellen Entwicklungszusammenarbeit. Basel: UNITE, 2002