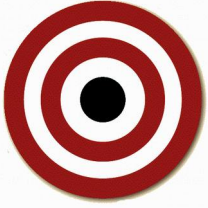


# Projektplanung für selbstorganisierte entwicklungspolitische Projekte

Referentin:  
Simone Thalheim,  
Verein für Ökologie, Gesundheit und Bildung e.V.

Moderation:  
Karin Walther  
Karin.walther@bewegungsakademie.de

Dieses Bildungsmaterial wurde erstellt im Rahmen der  
Ausbildung von TutorInnen für entwicklungspolitische  
Lernprozesse im Themenfeld  
„Armut - Reichtum - globale Ressourcenverteilung“ 2018

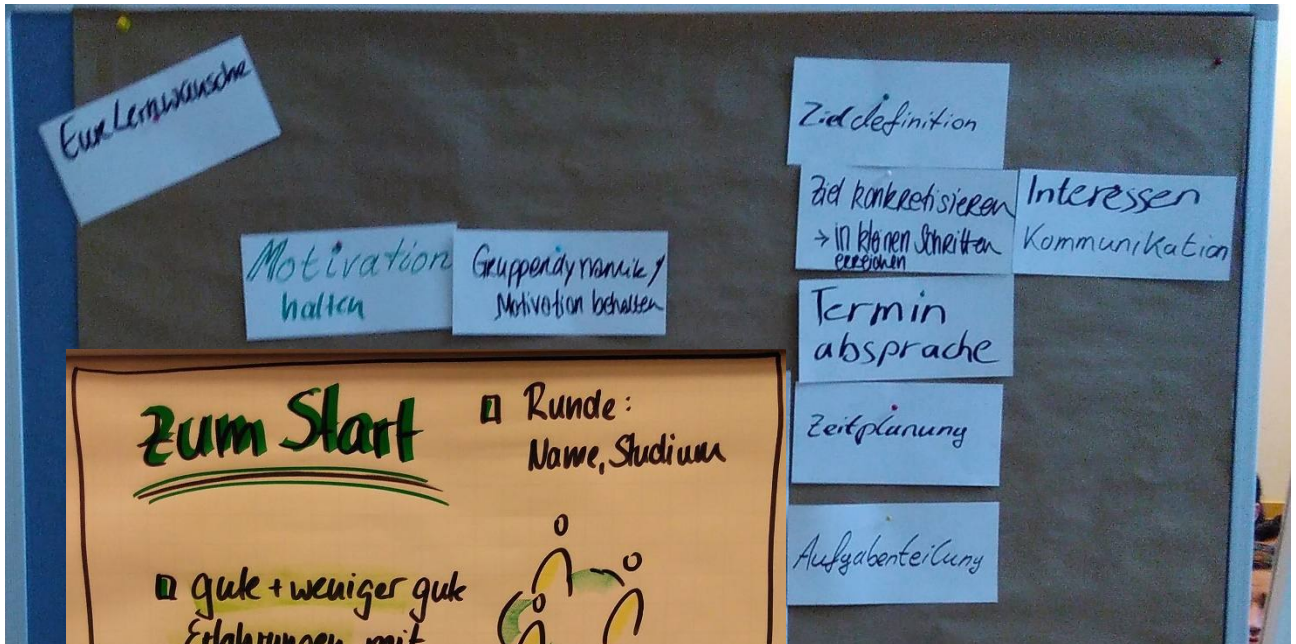


# Projektmanagement

## 1. Projektplanung

- ▶ Projektziel
- ▶ Projektstruktur
- ▶ Gantt diagramm (kritischer Zeitpfad) und Teilziele
- ▶ Meilensteinplanung
- ▶ Arbeitspakete


# Eure Lernwünsche



Zum Start


□ Runde:  
Name, Studium

□ gute + weniger gute Erfahrungen mit Entwicklung, Planung, Umsetzung von Projekten



→ Was sind wesentliche Herausforderungen?

→ Was können wir schon gut?

↪ je 2-3   
zu: Was wollt ihr lernen?

□ Kurze Vorstellung der Karten

# Ein Projekt planen



Dieses Handout ist lizenziert unter einer [Creative Commons](#)  
[Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0](#)  
[International Lizenz](#). Namensnennung: Bewegungsakademie e.V.

# Was ist ein Projekt im Sinne des Projektmanagements?

- ▶ Eine neuartige, komplexe Aufgabe, die sich von anderen Routinetätigkeiten abgrenzt,
- ▶ für die klare und konkrete Projektziele formuliert werden,
- ▶ die einen festen Termin für Beginn und Ende hat und
- ▶ die planmäßig und systematisch durchgeführt wird.

# Warum Projektmanagement ?

- ▶ Viele Projekte sind zu komplex um sie ohne überblicken und bewältigen zu können
- ▶ Es ermöglicht den Quereinstieg und die Vergabe auch von kleineren Aufgaben
- ▶ Es ermöglicht, ein Vorhaben an die tatsächlich vorhandenen Zeit - und Arbeitsressourcen anzupassen (nicht umgekehrt)
- ▶ Es ermöglicht bei unerwarteten Entwicklungen clever zu reagieren, um doch noch zum Ergebnis zu kommen

# Phasen eines Projektes

## 1. Vorlauf

- ▶ Projekt definieren, Ziel(e) formulieren, Konzept erstellen, Rahmen abstecken, „Kick-Off“

## 2. Planung

- ▶ Struktur und Maßnahmen planen, Aufwand abschätzen, Risiken und Hürden bewerten und einplanen, Kosten planen, Projektphasen definieren, Meilensteine und Termine planen, Arbeitspakete schnüren

## 3. Durchführung

- ▶ Umsetzung der Arbeitspakete, Besprechungen, Controlling (Ziele, Meilensteine, Methoden, Kompetenzen, Informationsfluss, Kosten etc.), Projektdokumentation, Teamarbeit (Motivation, Durststrecken überwinden, kommunizieren, informieren)

## 4. Abschluss

- ▶ Ergebnisse kontrollieren, abschließende Analyse, Erfahrungen und Transfer sichern, Prozesse abschließen und feiern,

→ **Phasen gehen ineinander über, oft sind viele „Schleifen“ notwendig.**

# Projektziele I

## Warum Ziele?

*„Kannst du mir bitte sagen, wie ich von hier aus am besten weitergehen soll?“ fuhr Alice fort. „Das hängt davon ab, wo du hin willst.“ antwortete die Katze. „Nun ja, eigentlich ist es mir ziemlich egal.“ sagte Alice. „Dann ist es auch egal, wie du weitergehst.“ erwiderte die Katze. Diese Antwort war so überzeugend, dass Alice nicht wusste was sie dazu sagen sollte.*

**(aus: Lewis Carroll: Alice's Adventures in Wonderland.)**

*„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer [Menschen] zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer [Menschen] die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“*

**(von Antoine de Saint-Exupéry)**



# Projektziele II

## Was ist eigentlich ein Ziel?

▶ Ein Ziel beschreibt einen Zustand, der in der Zukunft liegt und noch nicht erreicht ist.

▶ Ein Ziel ist kein Dogma. Da Zielformulierungen das Handeln unterstützen sollen, müssen sie ggf. bei veränderten Rahmenbedingungen flexibel angepasst werden, ohne beliebig zu werden.

▶ Ein Ziel ist eine Hilfskonstruktion, um das menschliche Handeln zu fokussieren und zu koordinieren

# Wie formuliere ich „smarte“ Ziele?

- ▶ **S**pezifisch: (und schriftlich) Damit alle auf das gleiche Ziel hinarbeiten und Erfolg überprüfbar wird. Der Prozess der Zielformulierung erhöht die Verbindlichkeit und konkrete Aufgaben lassen sich ableiten.
- ▶ **M**essbar: So lassen sich Erfolge beurteilen.
- ▶ **a**ttaktiv (für alle Beteiligten): Nur so ist die notwendige Motivation aufzubringen und das Team arbeitsfähig.
- ▶ **r**ealistisch: Sonst sind Frust und Zeitverschwendung vorprogrammiert
- ▶ **t**erminiert: d.h. mit einem konkreten Endtermin bzw. Meilensteinen, die das Projekt zeitlich untergliedern. Sonst kommt's nie zum Ende...
- ▶ **e**valuiert: Um aus den Erfolgen und Problemen zu lernen für künftige Projekte.

**Smarte Sache, oder ?**



# Beispiele „smarte“ Zielformulierung

## Ringvorlesung „Nachhaltige Universität“ / Teilziel

Am 31. Mai 2018 liegt für die studentisch organisierte Ringvorlesung „Nachhaltige Universität“, die im Herbst 2017 stattfindet, ein Konzept vor, das die Themen der 4 Workshops und der begleitenden 2 Vorträge, der Podiumsdiskussion und der Abschlussfeier beschreibt sowie die potenziellen ReferentInnen auflistet. Die Veranstaltungsskizzen werden je auf maximal 1/2 A4-Seite dargestellt und enthalten Angaben über Thema, angestrebten Erkenntnisgewinn der Veranstaltung, sowie eine Kurzbeschreibung und die Kontaktdaten der potenziellen ReferentInnen.

## „Biotop-Garten“ für Berlin / Gesamtziel

Am 31. Juli 2019 sind auf dem erworbenen Gelände 20 Biotope angelegt, die das Potenzial haben, ca. 200 verschiedene Tierarten zu beherbergen und beobachtbar zu machen. Darüber hinaus gibt es einen Veranstaltungsplan für jährlich ca. 10 öffentliche Veranstaltungen und zweiwöchentliche Gruppen, die Natur in urbanen Bereichen erlebbar machen und Menschen zu MultiplikatorInnen für urbane Biotope ausbilden.

# „spezifisch“ ???

Das Projekt soll sinnvoll und klug ausgewählt sein.  
Ein paar Analyseschritte und Fragen helfen dabei.

► Zur Lösung welchen Problems soll das Projekt beitragen? Warum braucht es gerade dieses Projekt?

► Die W-Fragen:

- Wie sieht das Ergebnis im Idealfall konkret aus?
- Welche Veränderung bewirkt das Projekt?
- Wer tut was, warum/ wozu/ wofür, wie, wo, wann oder wie oft/lange?

Exkurs:

- Das Strategie-Dreieck
- Die Stepping-Stone-Methode

# „attraktiv“ ???

**Es ist sinnvoll, sich in der Gruppe auszutauschen, was das Projekt für jedes Gruppenmitglied attraktiv macht bzw. unter welchen Umständen es attraktiv wird. Fragen können sein:**

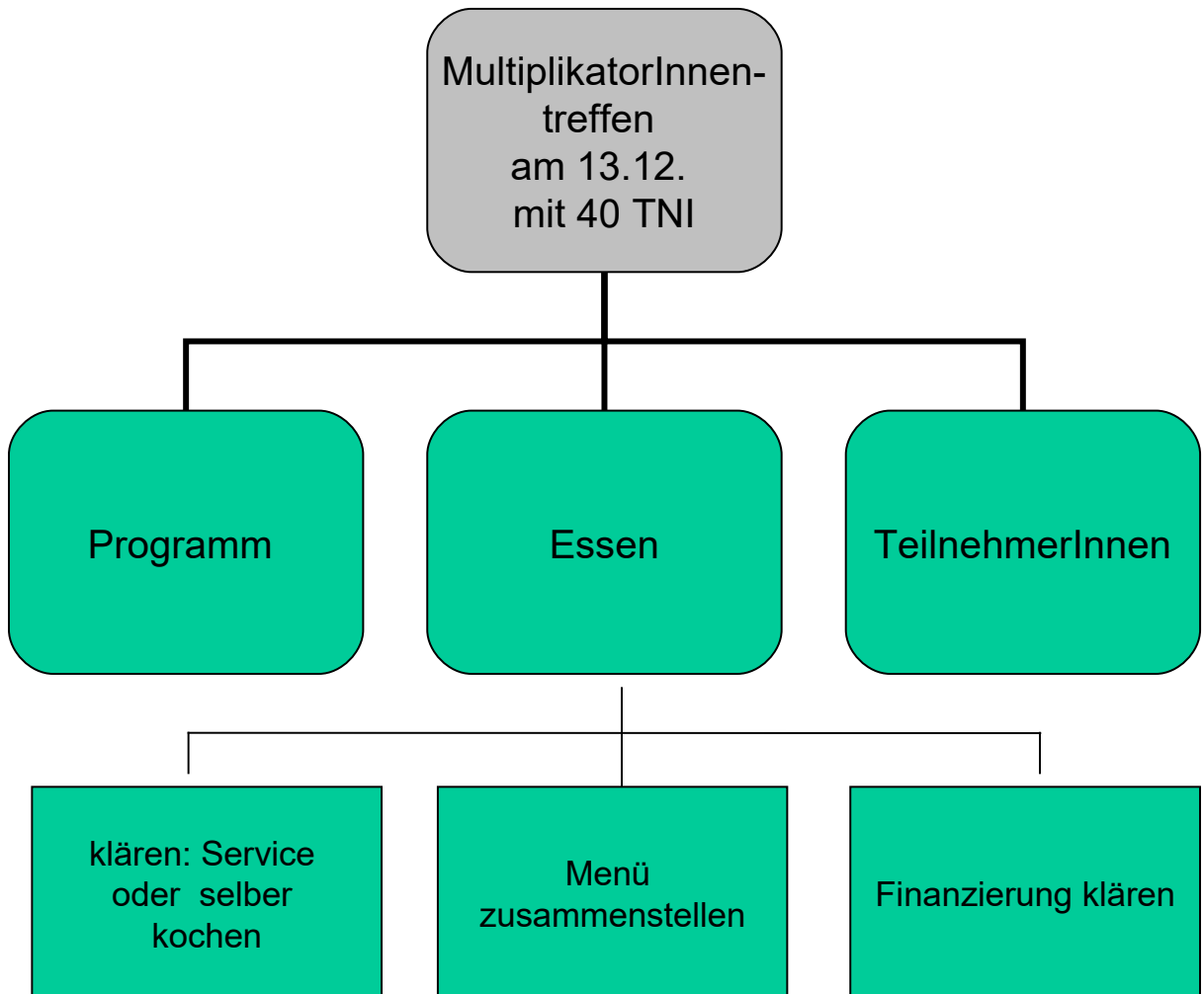
- ▶ Warum interessiert mich das Thema?
- ▶ Was ist meine Motivation? Was möchte ich mit diesem Projekt erreichen?
- ▶ Was möchte ich davon haben? (credibility, ...)
- ▶ Was möchte ich gerne lernen oder ausprobieren?

# „realistisch“ ???

Ein Ziel realistisch zu formulieren ist eine Herausforderung. Dafür braucht es fundierte Annahmen über die eigenen Ressourcen und Möglichkeiten, Rahmenbedingungen und den Umfang des notwendigen Arbeitsaufwandes

- ▶ Austausch darüber, welche Priorität das Projekt für jede\*n hat und wie viel Zeit er/ sie einbringen kann
- ▶ Austausch über eigene Möglichkeiten und Potenziale, Kontakte, Erfahrungen, Wissen und Können
- ▶ Analyse der Rahmenbedingungen: fördernde und hemmende Faktoren (z.B. Kraftfeldanalyse)
- ▶ Überlegungen zu möglichen Risiken und Umgang damit
- ▶ Realistische Planung (Strukturplan, Gantt-Chart etc)
- ▶ funktionierende Arbeitsroutinen

# Programm- und Handlungsziele („Zielpyramide“)



# Projektziele III

## Kontrollfragen für die Zielformulierung

Kann das Projektteam ausgehend von dieser Formulierung genau festlegen, welche Aufgaben und Aktivitäten erledigt werden müssen, um das Ziel zu erreichen?

Können die formulierten Projektziele im Team oder von Außenstehenden unterschiedlich gedeutet werden?

Kann nach der Durchführung des Projektes ein begründetes Urteil über Erfolg/Misserfolg des Projektes abgegeben werden?

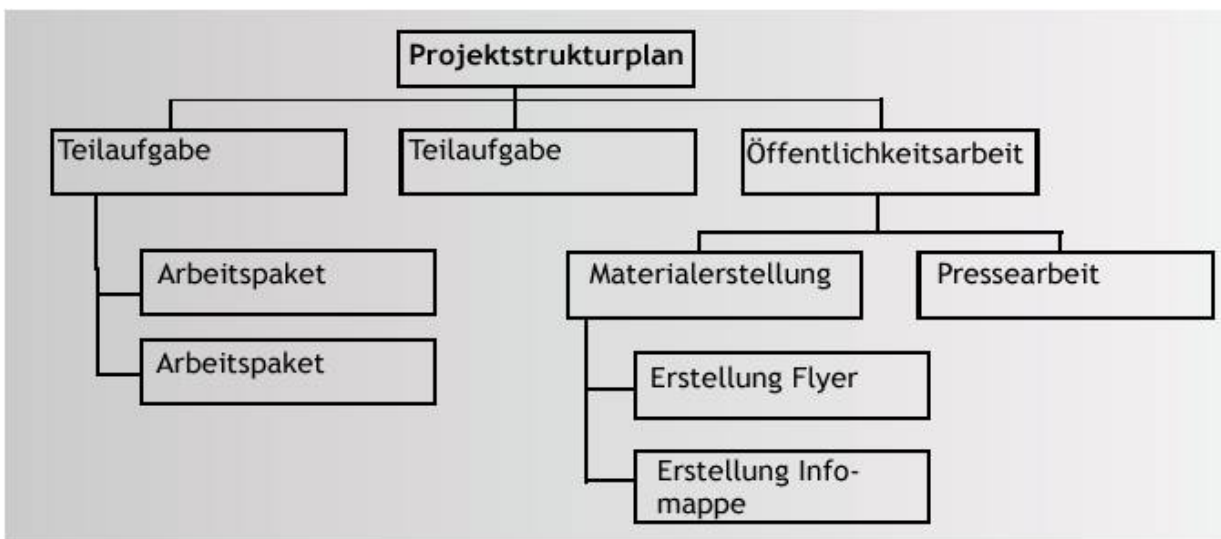


# Transfer

- ▶ Besprecht in den Projektgruppen, welche Schritte ihr gehen und welche Methoden ihr anwenden wollt, um bei den nächsten Treffen ein SMARTEs Ziel definieren zu können
- ▶ Formuliert ein vorläufiges Ziel, mit dem wir zu Übungszwecken in diesem Workshop weiterarbeiten können
- ▶ Zeit: 20 min

# Projektplanung

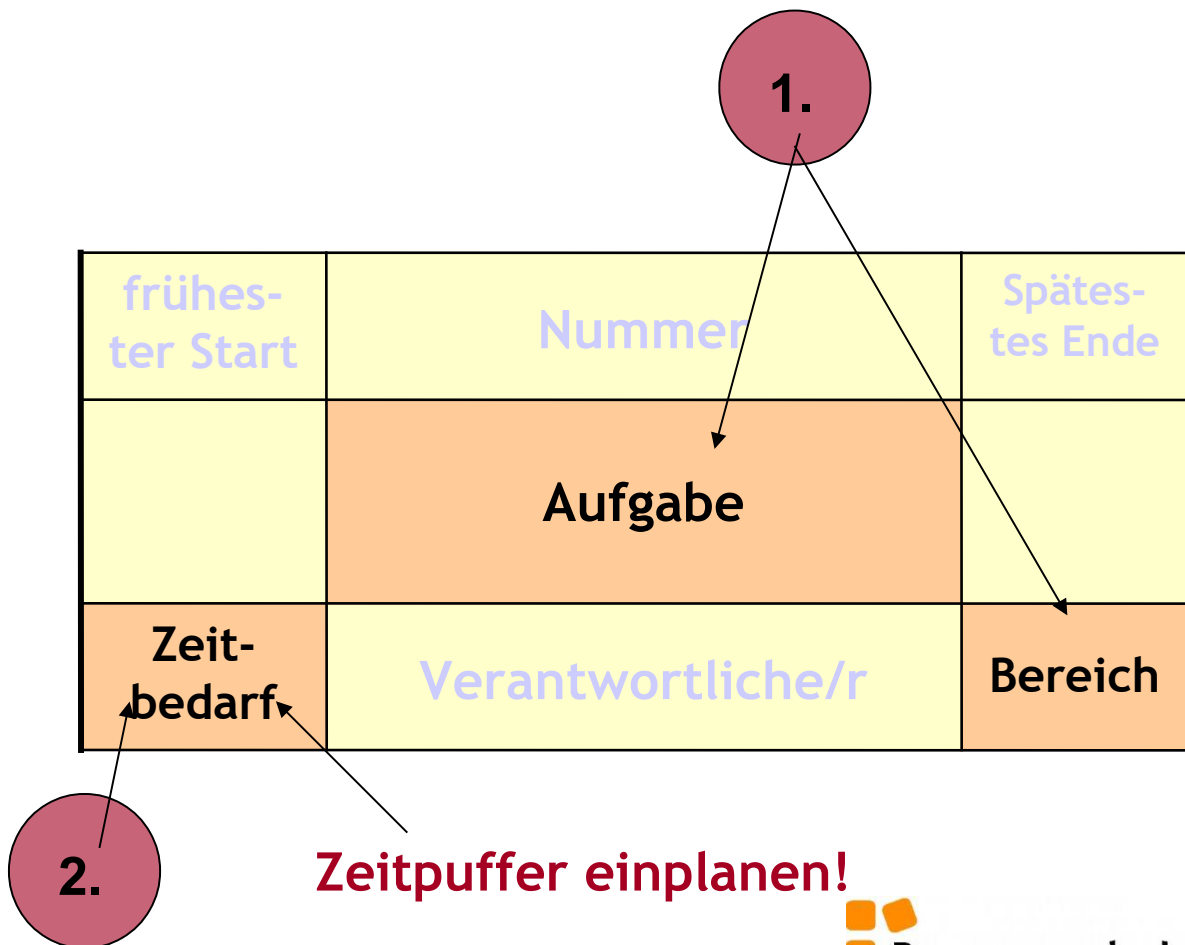
1. **Konktete Projektbeschreibung** mit den gewünschten Ergebnissen des Projektes – was soll am Ende rauskommen? (W-Fragen beantworten)
2. **Alle (Teil-) Maßnahmen** (mit dem gesamten Team) **sammeln**, die notwendig sind, um das Ergebnis zu erreichen (auf Karten)
3. **Das Projekt strukturieren: Projektstrukturplan**
  - ▶ Aufgabenbereiche **sortieren** und **strukturieren** (siehe Bsp.)
  - ▶ Anhand der Struktur schauen, was noch fehlt und ergänzen, sortieren, bis eine **vollständige Projektstruktur** entstanden ist



# Von der Projektstruktur zum zeitkritischen Pfad

## 1. Gantt-Diagramm (Netzplan) vorbereiten

- ▶ 1. Schritt: Vermutlichen/geplanten **Zeitaufwand einzelner Aufgaben /-bereiche** abschätzen, um Gesamtdauer des Projektes planen zu können

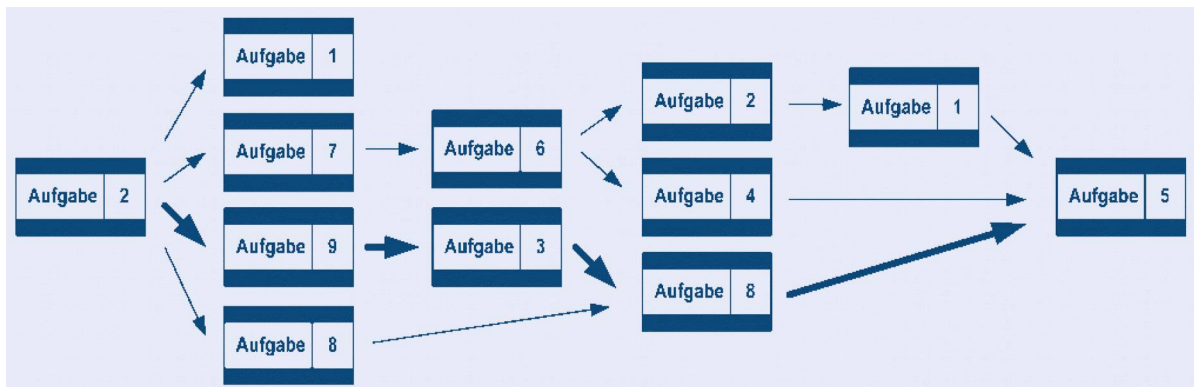


**Zeitpuffer einplanen!**

# Projektplanung

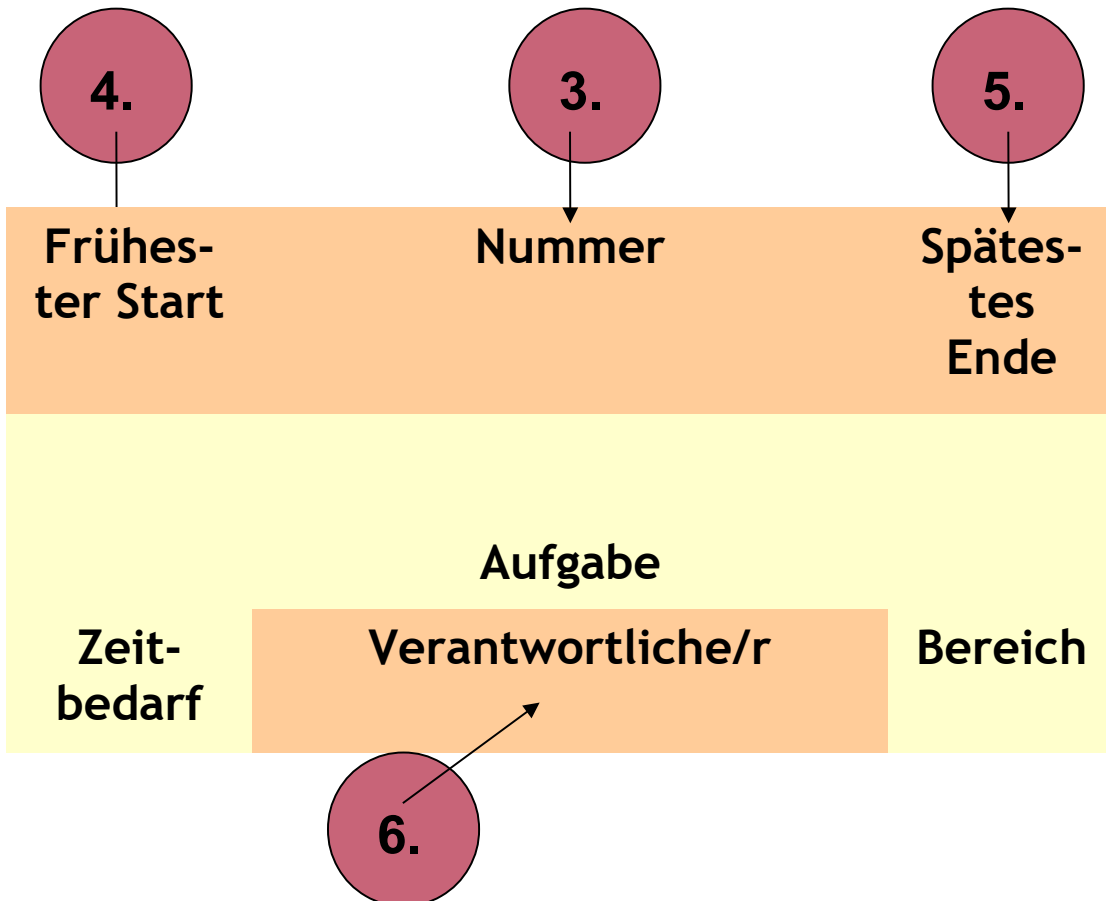
## 1. Netzplan erstellen

- ▶ Ziel: **notwendige Reihenfolge und Abhängigkeiten** der Aufgaben und Zeitbedarf erkennen
- ▶ Vermutlichen/geplanten **Gesamt-Zeitaufwand** abschätzen, um sinnvolle zeitliche Strukturierung des Projektes planen zu können
- ▶ Abhängigkeiten der einzelnen Aufgaben und logische Reihenfolge darstellen: **was muss nacheinander, was muss parallel erledigt werden?**
- ▶ **Zeitkritischen Pfad** darstellen (Aufgaben mit größtem Zeitbedarf verbinden) → bestimmt die Minstdauer des Projekts
- ▶ Wesentliche **Meilensteine** identifizieren



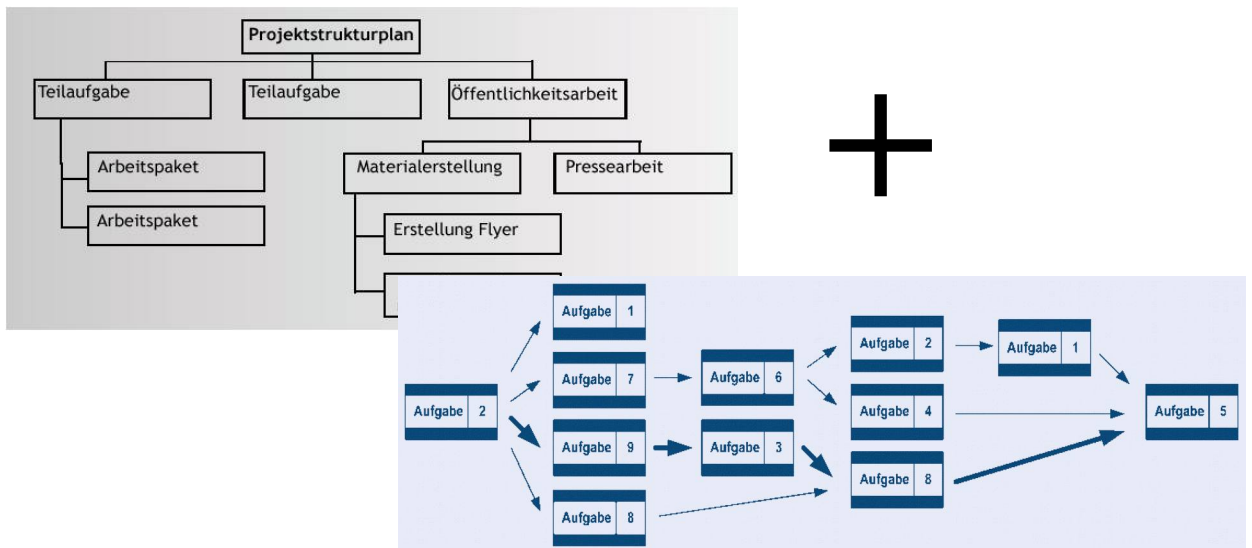
# Projektplanung

1. Zeitplanung fertig stellen:
  - ▶ Durchnummerieren/ Reihenfolge festlegen
  - ▶ Anfang und Ende der Arbeitspakete aus zeitkritischen Pfad ableiten und eintragen
  - ▶ Verantwortlichkeiten festlegen



# Projektplanung

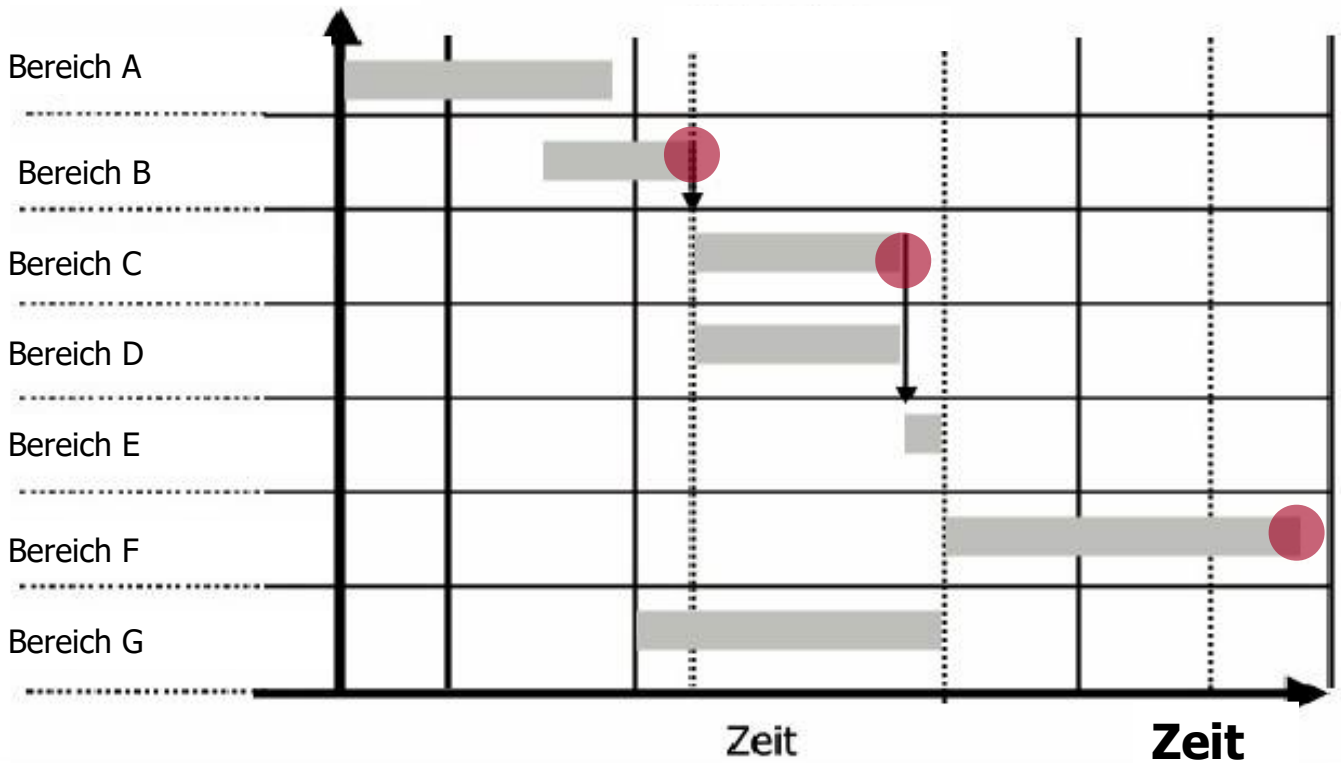
## 1. Projektstruktur und zeitkritischen Pfad mit Zeitbedarf zusammenbringen = Projektablaufplan erstellen



- ▶ Ergebnisse des **Netzplans** (Meilensteine) und des **Strukturplans** (Aufgabenbereiche) in eine Tabelle übertragen
- ▶ wichtigste Etappenziele erfassen:  
**Meilensteine** = Voraussetzung für weitere Schritte Bsp: Interviewleitfaden getestet, Interviews transkribiert, Theorieteil fertig, ....
- ▶ **Monatsplanung** ergänzen
- ▶ **25 % Puffer einplanen!**

# 8. Projektplan

## Arbeitspakete



● = Meilenstein

# III. Nächste Schritte planen

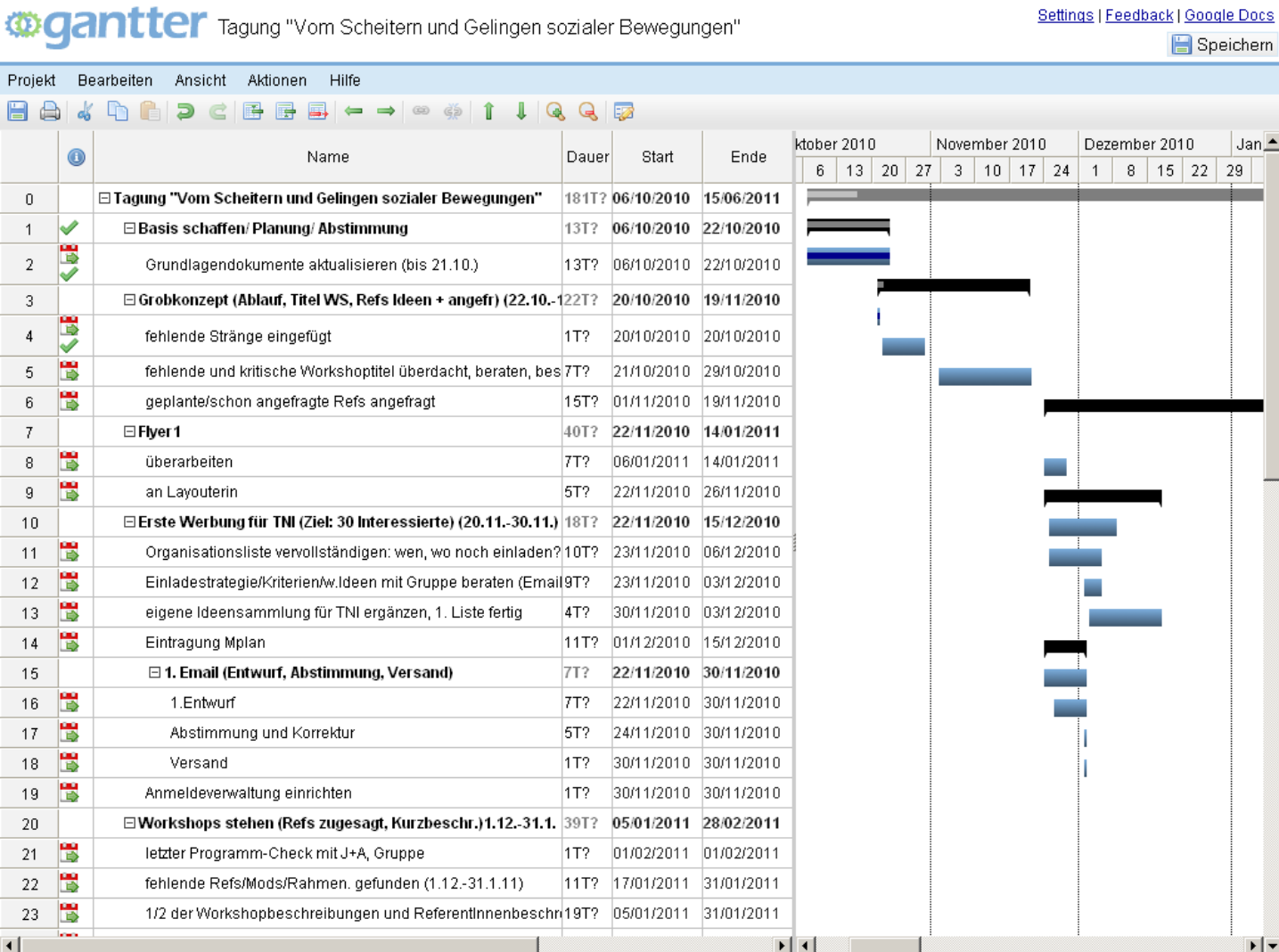
## ► 9. Aufgaben verteilen

Wer	Aufgabe	Zeitbedarf	Deadline
alle	Thema festlegen	1/2 h	30.10.
Max	YX	1 w	11.11.
Moritz	Z	1 h	12.11.



# OpenSource Projektmanagement software

Mein Favorit: <http://www.gantt.com/>



weitere:

[http:// openproj.soft-ware.net](http://openproj.soft-ware.net)

<http://dotproject.net/>

<http://ganttproject.biz/>

<http://www.koffice.org/kplato/>

<http://www.openworkbench.org/>

<http://phprojekt.com/>

<http://www.project-open.com/>

Dieses Handout ist lizenziert unter einer [Creative Commons](http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)  
Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0  
International Lizenz. Namensnennung: Bewegungsakademie e.V.



# Transfer

- ▶ Besprecht in den Projektgruppen, welche der vorgestellten Methoden Ihr für Eure Projektplanung sinnvoll findet und anwenden wollt.
- ▶ Durchdenkt den Planungsprozess und überprüft, ob Euch die Methoden klar sind, bringt Fragen mit zurück ins Plenum.
- ▶ Zeit: 20 min

# 2. Erfolgreiche Teamarbeit



# Was ist ein “Team”?

## Ein Team ist

- ▶ eine kleine Gruppe von Menschen,
  - ▶ mit sich ergänzenden Kompetenzen,
  - ▶ die ein gemeinsames Ziel verfolgen,
  - ▶ sich einer miteinander vereinbarten Arbeitsweise verpflichtet fühlen
  - ▶ und miteinander Verantwortung für Prozesse und Ergebnisse übernehmen.
- (nach Glen B. Alleman, 2004)

# Typische Fehler & Probleme in der Teamarbeit

Unterschätzung  
des Zeitaufwandes  
für eine Aufgabe

Es bleibt keine Zeit  
für ein schönes  
Layout

Die, die's können,  
machen alles

Vorhandene  
Kapazitäten  
werden nicht  
genutzt

Enttäuschte  
Erwartungen

Am Ende gibt's Zeitdruck und  
durchgearbeitete Nächte

Doppelarbeit

Es gibt Frust, weil  
was wichtiges  
vergessen wurde

Drauflosarbeiten

Der Spaß bleibt auf  
der Strecke

Die wertvollen Erfahrungen werden nicht  
festgehalten und nutzbar gemacht

Arbeiten unter  
Zeitdruck

Einzelne Mitglieder der Projektgruppe  
fühlen sich nicht ausreichend  
einbezogen

# Hilfreiches für erfolgreiche Teamarbeit

- ▶ 10-15 % der Projektarbeitszeit mit Planung und **Reflexion der Gruppenarbeit** zu verbringen, spart am Ende Nerven und Stress.
- ▶ **Regelmäßige** Aktualisierung der Planung ist der Schlüssel für einen stressfreien Projektabschluss. Nur eine schriftlicher Projektplan ist ein nützlicher Projektplan.
- ▶ **Vereinbarungen zum gemeinsamen "Arbeitsstil" (Kommunikation, Treffen, Routinen) ersparen Konflikte.**
- ▶ Regelmäßige moderierte Treffen ("Jour fixe")
  - Wie geht es mir mit dem Projekt?
  - Präsentation und Besprechung Fortschritte
  - Feedback und Metaebene
  - Umgang mit Verschiebungen
  - Planung nächster Schritte (schriftlich)
- ▶ Eine Dokumentation einzelner Arbeitsschritte ermöglicht auf lange Frist eine realistischere Einschätzung des Arbeitsaufwandes für ähnliche Projekte

# Vereinbarung für erfolgreiche Gruppenarbeit

- ▶ **Welche Priorität und Zeitressourcen kann jede/r für das Projekt aufbringen?**
- ▶ Wie soll die Gruppe Entscheidungen fällen: im Konsens oder nach Mehrheit?
- ▶ In welchem Teil des Projektes, in welchem Umfang möchte jedes Mitglied eigenes Wissen und Fähigkeiten einbringen bzw. weiter entwickeln?
- ▶ Wie will die Gruppe Verzögerungen im Projektverlauf vorbeugen?
- ▶ Wie will die Gruppe mit auftretenden Problemen und Herausforderungen umgehen?

# Gruppendynamik

## Unterstützung der Gruppenphasen durch Moderation

### 1. Sich orientieren und annähern

- ▶ Neugierde und Befürchtungen
- ▶ Ziel: Namen lernen, Anknüpfungspunkte und Raum fürs Kennenlernen schaffen → (Namens)spiele, Pausen, Austausch



### 2. Rangeln und streiten

- ▶ Positionsbestimmung in der Gruppe
- ▶ Ziel: jedeR „zeigt“ sich, → Vereinbar, gemeinsames Arbeiten, vielfältige + integrierende Methoden.



### 3. Klären und differenzieren

- ▶ Rollen werden ausgehandelt und Verhaltensregeln festgesetzt
- ▶ Ziel: Team bilden und eigene „Kultur“ entwickeln. → Arbeitsweise klären, ggf. sichtbare Dominanzen oder Rückzugstendenzen durch Moderation und Methoden ausgleichen.



### 4. Produktiv arbeiten

- ▶ Die einzelnen in der Gruppe sind bereit, mit den anderen zu arbeiten.
- ▶ Ziel: Potenziale aller integrieren und realisieren → Reflexion (Metaebene)



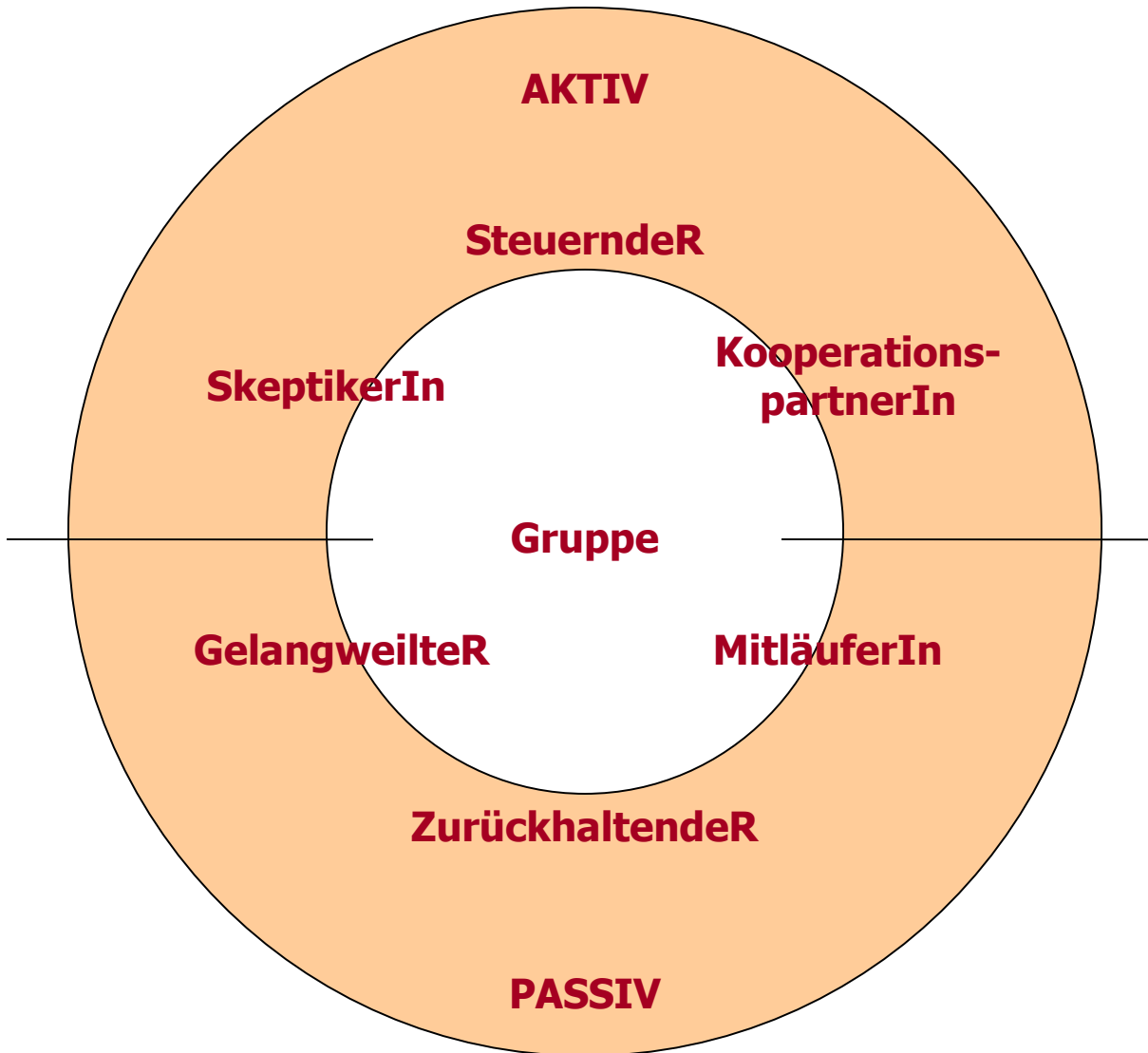
→ **Dynamischer Prozess mit unterschiedlichen Bedürfnissen in der Gruppe**

 **Bewegungsakademie**  
Lernen in Sozialen Bewegungen



# Rollen in der Gruppe

## Positionen und Rollen in der Gruppe:



- ▶ je nach Thema und „Besetzung“ wechseln die Rollen
- ▶ je unterschiedlicher die Charaktere, desto vielfältiger die Möglichkeiten.
- ▶ daher ist es wichtig, sich auf die Unterschiede einzulassen und sie bewusst zu nutzen.

# Feedback geben und nehmen

## Konstruktives Feed-Back geben

- ▶ nur Feedback geben, wenn es erwünscht ist
- ▶ Ziel des Feedbacks sollte sein, die Fähigkeiten einer Person wertzuschätzen und Verbesserungsvorschläge für konkrete Herangehens- oder Handlungsweisen in einer bestimmten Situation anzubieten.
- ▶ Schritte: konkrete Beobachtungen, subjektive Eindrücke und Gefühle, Wünsche und konkrete Vorschläge
- ▶ Keine Fragen oder Interpretationen.

## Feed-Back empfangen

- ▶ Nicht rechtfertigen, nicht verteidigen!
  - ▶ Im Stillen Feedback annehmen oder ablehnen!
  - ▶ Gelegenheit nutzen, die eigene Wirkung auf unterschiedliche Menschen zu erfragen!
- 
- ▶ Alles Gesagte und Gehörte bleibt in der Gruppe!

Trägerin des Weiterbildungsprogrammes ist die Bewegungsakademie e.V.  
in Kooperation mit Attac Deutschland, gefördert von der Rosa-Luxemburg-Stiftung



und gefördert durch ENGAGEMENT GLOBAL mit finanzieller Unterstützung des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

Für den Inhalt dieser Publikation ist allein die Bewegungsakademie e.V. verantwortlich; die hier dargestellten Positionen geben nicht den Standpunkt von Engagement Global gGmbH und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung wieder.



Dieses Handout ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](#). Namensnennung: Bewegungsakademie e.V.

Trägerin des Weiterbildungsprogrammes ist die Bewegungsakademie e.V.  
in Kooperation mit Attac Deutschland, gefördert von der Rosa-Luxemburg-Stiftung



**ROSA  
LUXEMBURG  
STIFTUNG**

und gefördert durch ENGAGEMENT GLOBAL mit finanzieller Unterstützung des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

Für den Inhalt dieser Publikation ist allein die Bewegungsakademie e.V. verantwortlich; die hier dargestellten Positionen geben nicht den Standpunkt von Engagement Global gGmbH und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung wieder.

Dieses Material ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz

