

# Viele Ideen – aber keine Projekte ? Was kann ich tun?

Jahrestagung

Netzwerk Wissenschaftsmanagement

Leipzig 16. – 18.11.2016



Susanne Rahner, YGGDRASIL, Berlin

info@Yggdrasil-Dr-Rahner.de  
[www.Yggdrasil-Dr-Rahner.de](http://www.Yggdrasil-Dr-Rahner.de)



# Projektmanagement: Mehr Veränderungen = mehr Innovationen = mehr Projekte

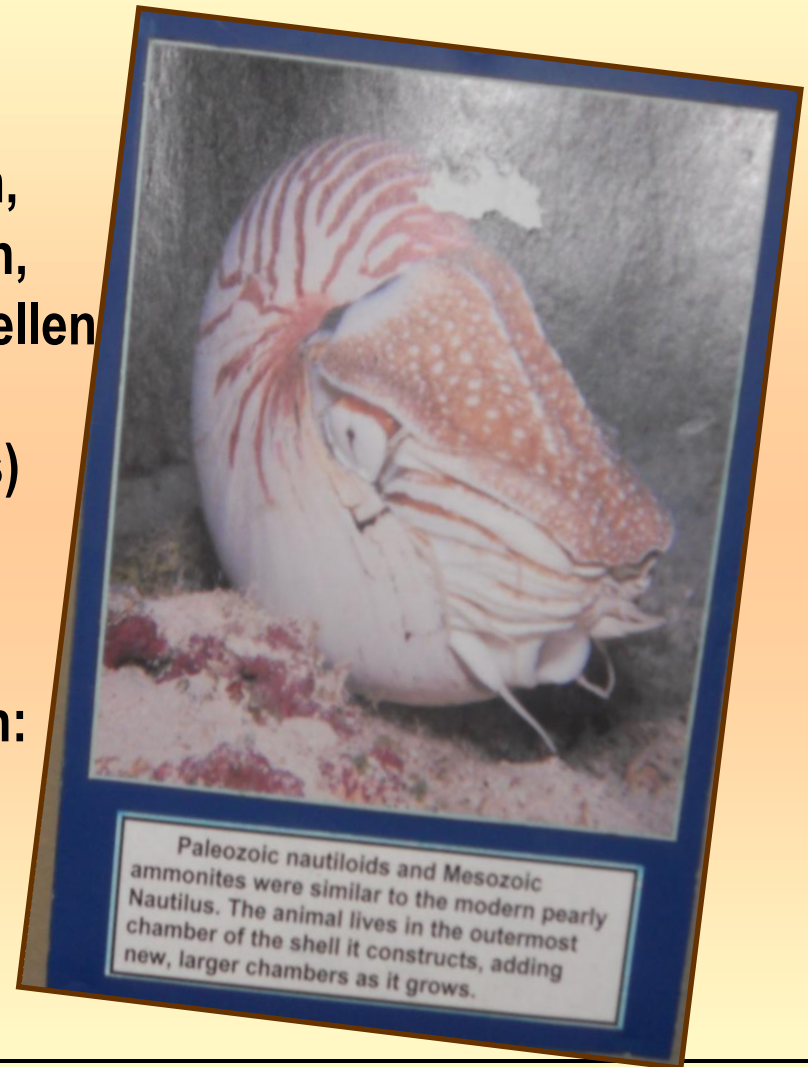
## Charles Darwin (1809-1882):

“Weder die Stärksten von Spezies überleben, noch die Intelligentesten, sondern diejenigen, die sich am besten auf Veränderungen einstellen können”.

(z.B. Dinosaurier im Gegensatz zum Nautilus)

## Grace Hopper (1906-1992):

“Folgender Satz macht den größten Schaden:  
“Wir haben es immer so gemacht””.



# Erfolg eines Projektes

“Erfolg” ist definiert über das Ergebnis des Projektes, wenn das fertige Produkt ausgeliefert wird:

**In der geplanten Zeit:**

Es muss geliefert werden, wie im Plan vorgesehen.

**Innerhalb des Budgetrahmens:**

Das Projekt darf die geplanten Kostenschätzungen nicht überschreiten.

**In hoher Qualität:**

Ist oft schwer zu definieren. Es könnte definiert sein mit:  
Konform mit den Anforderungen des Kunden.



# Zielformulierung nach SMART

S:	Spezifisch	Specific
M:	Messbar	Measurable
A:	Attraktiv / Akzeptiert	Attractive / Accepted
R:	Realistisch	Realistic
T:	Terminiert	Time - bound



# Zielfindungstechnik

Nr.	Titel	1	2	3	4	5
1	good insulation	X	1	3	4	5
2	Price		X	3	2	2
3	location (highlighted)			X	3	5
4	size				X	4
5	Cost for additional work					X

Counts

1:1  
2:2  
3:3  
4:2  
5:2

3 → 2/4/5 → 1

Target Priority  
+  
Target Conflict

Support  
Conflict  
neutral

Nr.	Titel	1	2	3	4	5
1	Gute Isolierung	X	1	3	4	5
2	Preis		X	3	2	2
3	Lage			X	3	5
4	Größe				X	4
5	Kosten für Renovierung					X

(Saaty 1999)

## Brainstorming, gepaarte Vergleiche, Rangliste



# Zielbeziehungs- und Zielkonfliktmatrix

Zielbeziehungsmatrix																								
Firma:																								
Projekt:																								
Projektleiter:																								
Stand:																								
	Ziel 1	Ziel 2	Ziel 3	Ziel 4	Ziel 5	Ziel 6	Ziel 7	Ziel 8	Ziel 9	Ziel 10	Ziel 11	Ziel 12	Ziel 13	Ziel 14	Ziel 15	Ziel 16	Ziel 17	Ziel 18	Ziel 19	Ziel 20	Konflikt	Neutral	Unterstützend	Summe
Ziel 1								1		1											2			2
Ziel 2																								
Ziel 3																					1			1
Ziel 4																								
Ziel 5									2													1		1
Ziel 6															2							1		1
Ziel 7																								
Ziel 8																			3				1	1
Ziel 9													2									1		1
Ziel 10																								
Ziel 11															3								1	1
Ziel 12																								
Ziel 13																								
Ziel 14																					2		1	1
Ziel 15																								
Ziel 16																								
Ziel 17																								
Ziel 18																								
Ziel 19																								
Ziel 20																								
Konflikt								1	1											1				
Neutral									1			1	1						1					
Unterstützend															1				1					
Summe								1	1	1		1	2		2			2	1					



# Der Logframe Ansatz

- Der Logical Framework Approach (LFA), kurz „Logframe“ wird von nationalen und internationalen Organisationen, z.B. bei der Entwicklungszusammenarbeit eingesetzt.
- Synonyme sind ZOPP: „Ziel-Orientierte Projektplanung“ in Deutschland und GOPP: „Goal-Oriented Project Planning“ und OOPP: „Objective Oriented Project Planning“.
- LFA wurde in den 1960er Jahren in den USA entwickelt (USAID), seitdem international in Entwicklungshilfe- und Gesundheitsorganisationen eingesetzt (auch in der GTZ, heute GIZ).
- Ab der 1990er Jahre auch in der Europäischen Kommission benutzt und auch im NGO-Bereich.
- Grundlage sind formulierte, messbare Ziele („Management by Objectives“).



# Logframe Planungsmatrix

- Kernelement ist eine 4 x 4 Tabelle.
- Sie wird sowohl vertikal als auch horizontal durchgearbeitet
- Das ist die „Vertikale und horizontale Logik“
- Erste Spalte: Ziele und Aktivitäten
- Es gilt ein Bottom – up Approach:

	Interventions- logik	Objektiv verifizier- bare Indikatoren	Quellen der Verifizierung	Annahmen
	Oberziel, übergeordnetes Ziel			
	Projektziel, Nutzen für die Zielgruppen			
	Projektergebnisse, Resultate			
	Aktivitäten, Aufgaben			

**Die Tabelle soll stringent der horizontalen und vertikalen Prüfung standhalten.**





# Logik im Logframe Approach

## Vertikale Logik, von unten nach oben (Bottom up):

Die Aktivitäten erreichen Projektergebnisse, diese wiederum machen das Projektziel erreichbar. Das Projektziel leistet einen Beitrag zum Oberziel.

## Horizontale Logik:

Falls die Voraussetzungen und Annahmen gegeben sind, können die Aktivitäten durchgeführt werden. Sie sind erst erfüllt, wenn die objektiv erreichbaren Indikatoren erreicht und auch durch die Quellen und Aktivitäten der Verifizierung belegt worden sind.



# Logframe Matrix ausfüllen

Projekt-Beschreibung	Erfolgs-Indikatoren	Wie überprüfen	Annahmen zu Umwelt-und Systembedingungen
Übergeordnetes Ziel (Overall, Objective)	Zeit, Qualität, Quantität, was noch?	Welche Informationsquellen?	Außerhalb der Kontrolle des PM, die das Ziel beeinflussen können
Direkter Nutzen für die Zielgruppe(n) (Outcome, benefits for the target group(s))	Zeit, Qualität, Quantität, was noch?	dto	Außerhalb der Kontrolle des PM, die den Nutzen beeinflussen können
Resultate, Ergebnisse (Outputs)	Zeit, Qualität, Quantität, was noch?	dto	Innerhalb der Kontrolle des PM, die die Resultate beeinflussen können
Aktivitäten, Aufgaben (Activities, Tasks)	Zeit, Qualität, Quantität, was noch?	dto	Außerhalb der Kontrolle des PM, die die Aktivitäten beeinflussen können

**Impact**

Man verknüpft die Tabellenzellen von unten nach oben und horizontal/vertikal.



# Problemanalyse

## Definition

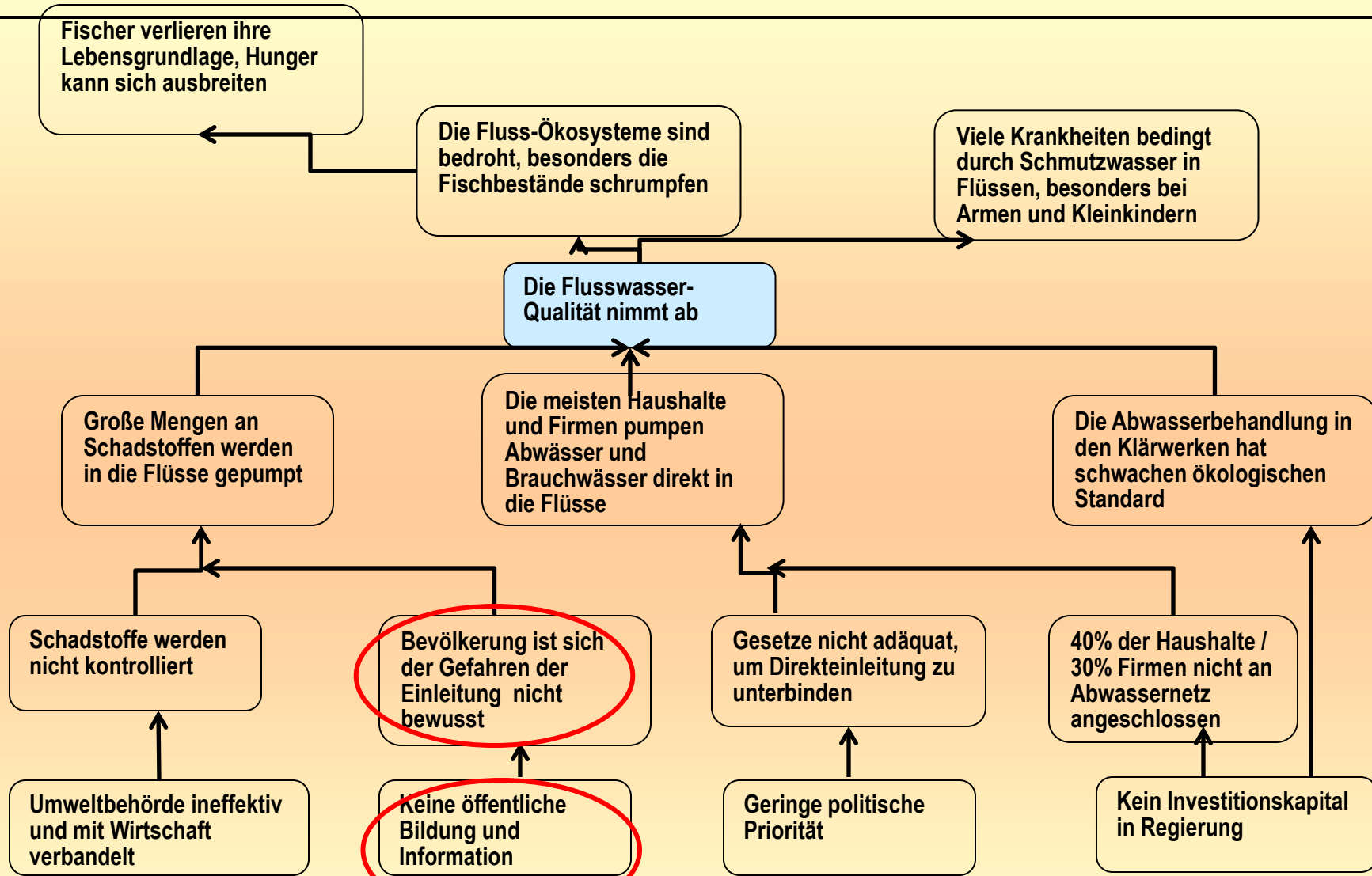
„Problem“ bei LFA = Real existierende negative Zustände

## Der Problembaum - Schritte zur Erstellung

1. Brainstorme Probleme
2. Suche ein Problem als Ausgangsbasis
3. Erstelle Hierarchie von Ursache und Wirkung in Relation zu dem Ausgangsproblem:
  - Probleme, die das Ausgangsproblem **verursachen**, schreibe nach **unten**
  - Probleme, die als **Folgewirkung** auftreten, schreibe nach **oben**
5. Frage: Was bewirkt was?
6. Gibt es mehrere Problemursachen oder Folgen, schreibe sie unter/über das Problem nebeneinander in dieselbe Zeile
7. Verbinde Ursachen und ihre Wirkungen mit Pfeilen



# Der Problembaum: Beispiel Wasserverschmutzung in Flüssen



# Abfolge in der Projektvorbereitung

Analysephase	Planungsphase
Stakeholder-Analyse	Erarbeite die Logframe Matrix
identifiziere und charakterisiere potentielle Stakeholders, evaluiere ihre Wichtigkeit	definiere die Projekt-Struktur, interne Logik, Annahmen, Risiken, leite Maßnahmen ab, formuliere messbare Erfolgsindikatoren
Problem-Analyse	Aktivitäten-Abfolge
identifiziere Schlüsselprobleme, Hemmnisse und Chancen, Risiken, erarbeite Ursache-Wirkungs-Beziehungen	schätze Phasen, designe Arbeitspakete, weise Verantwortlichkeiten zu, erstelle zeitliche Abfolgen, schätze Dauern, erstelle Gantt-Diagramme, Meilensteine, Qualitätsanforderungen, Terminlisten
Ziel-Analyse	Erstelle Ressourcen-Plan und Budget
erarbeite Lösungen für die Probleme, identifiziere Maßnahmen	aus den Aktivitäten und Gantt-Diagrammen erstelle einen Ressourcen-Plan und ein genaueres Budget
Strategie-Analyse	Risiko-Management
identifiziere unterschiedliche Strategien um die Lösungen zu erreichen, wähle die am besten passenden Strategien	Vergiss Risiko-Pläne und -Beobachtungen nicht!!



# Literatur und Links

**European Commission (2004): Aid Delivery Methods. – Volume 1- Project Cycle Management Guidelines, Part 2: The Logical Framework Approach**

**Saaty, T.L. (1999) : Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World. - Pittsburg, PA: RWS Publication**

<https://usaidlearninglab.org/learning-guide/logical-framework>

<http://usaidprojectstarter.org/content/program-cycle>

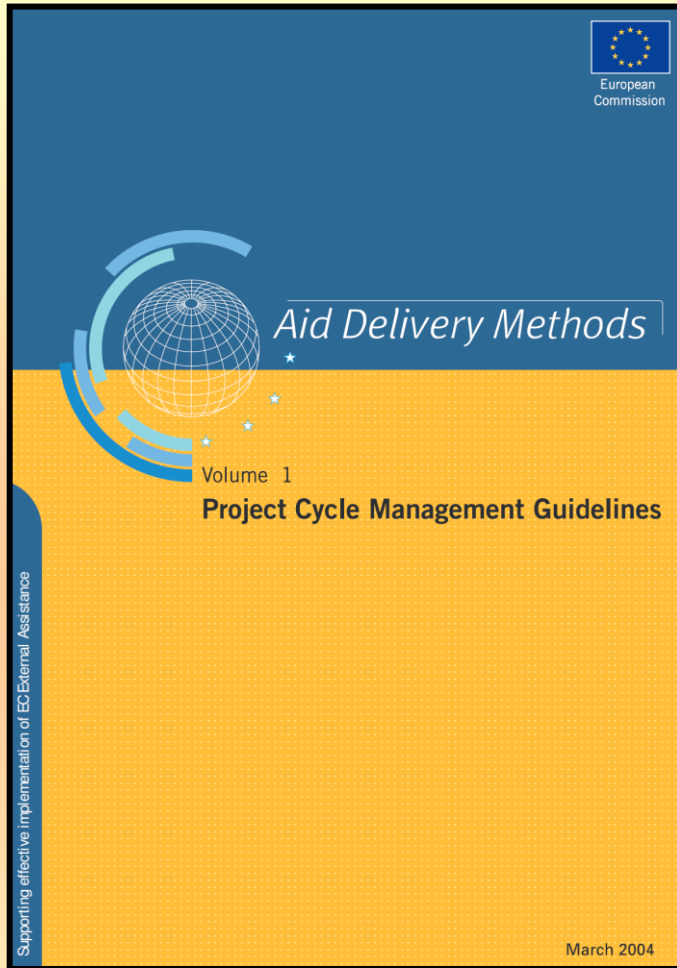
<http://usaidprojectstarter.org/content/logical-framework-template-basic>

[https://eu.daad.de/medien/eu/veranstaltungen/drittkooperationen/13-01-25\\_tempus\\_lfm.pdf](https://eu.daad.de/medien/eu/veranstaltungen/drittkooperationen/13-01-25_tempus_lfm.pdf)

[http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403\\_en\\_2.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf)



# Literatur und Links



[http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403\\_en\\_2.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf)



Rahner, YGGDRASIL



Netzwerk  
Wissenschaftsmanagement

Folie 15