



# Tool-Kit für die Entwicklung von EQUAL- Partnerschaften

ein partnerschaftsorientierter Planungs-,  
Beobachtungs- und Bewertungsleitfaden  
für die Moderatoren von EQUAL-  
Entwicklungspartnerschaften und  
transnationalen Partnerschaften

*Vorläufige Version  
Endgültiges Seitenlayout in Bearbeitung*

# Inhalt

## **Einleitung**

- 1.1 Einleitung
- 1.2 Die Rolle der Moderation
- 1.3 Die Rolle eines Moderators
- 1.4 EQUAL-Projektzyklus
- 1.5 EQUAL-Projektzyklusmanagement

## **Phasen des Projektzyklus**

### **Phase 1. Programm**

### **Phase 2. Identifizierung (Aktionen 0 und 1)**

- 2.1 Stakeholder
- 2.2 Problem- und Zielbewertung

### **Phase 3. Formulierung (Aktionen 0 und 1)**

- 3.1 Ausarbeitung der Interventionslogik
- 3.2 Ziele-Spalte
- 3.3 Hypothesen-Spalte
- 3.4 Beurteilung der Planungslogik
- 3.5 Indikatoren-Spalte
- 3.6 Nachweis-Spalte
- 3.7 Aktivitäten
- 3.8 Beurteilung der Interventionslogik
- 3.9 Mainstreaming-Rahmen
- 3.10 Überlegungen zur Bewertung
- 3.11 Anleitung für den Budgetplan
- 3.12 Verhältnisanalyse
- 3.13 Vereinbarung über die Entwicklungspartnerschaft

### **Phase 4. Prüfung und Engagement**

### **Phase 5. Umsetzung (Aktionen 2 und 3)**

- 5.1 Anfangsprüfung
- 5.2 Ausarbeitung eines detaillierten Aktivitätenplans
- 5.3 Fortschrittsbeobachtung

### **Phase 6. Bewertung (Aktionen 2 und 3)**

- 6.1 Vorbereitung der Bewertung
- 6.2 Berichterstattung über die Bewertung

## **Anhänge:**

- Anhang 1 Glossar
- Anhang 2 Nachschlagematerial
- Anhang 3 Ausarbeitung der Projektvorgaben

# Einleitung

## 1.1 Einleitung

### **Sinn und Zweck des Tool-Kits**

Das Tool-Kit ist als praktischer Leitfaden für Moderatoren gedacht, die EQUAL-Entwicklungspartnerschaften (EPs) bei der Planung, Entwicklung, Beobachtung und Bewertung ihrer Projekte behilflich sein werden. Es erläutert, gestützt auf Diagramme und Illustrationen, bewährte Methoden für alle Aspekte des Projektmanagements im Kontext einer Partnerschaft. Das Tool-Kit basiert auf gründlichen Untersuchungen von Runde 1, die mit der Kommission und EPs vorgenommen wurden, und auf internationaler Expertise im Bereich der Planung und Bewertung von mehrere Partner umfassenden Projekten in über 40 Ländern.

Dieses Tool-Kit wird:

- das Projektzyklusmanagement erklären und darlegen, wie EPs es einsetzen können, um ihre Projekte zu konzipieren und umzusetzen und um Mainstreaming-Möglichkeiten ausfindig zu machen;
- erklären, wie man eine Interventionslogik entwickelt, um den Partnern zu helfen, über alle Folgen ihrer geplanten Aktivitäten zu diskutieren und sie zu durchdenken;
- alle Hauptelemente zu einem einfachen Plan zusammenfügen und
- verschiedene bewährte Praktiken für Projektmanagement im Kontext von EPs erläutern.

### **Warum dieses Tool-Kit?**

Neuere Untersuchungen haben gezeigt, dass die Ungeeignetheit vieler der in Projektplanung und -management eingesetzten Methoden einer der Hauptgründe dafür ist, dass Erwartungen nicht erfüllt werden. Viele dieser Methoden wurden einfach aus dem privaten und öffentlichen Sektor „abgekupfert“, wo sie speziell für den jeweiligen Bereich und die dort bestehenden Managementstrukturen konzipiert worden waren.

Unterstrichen wird der Bedarf an geeigneten Projektmanagementmethoden durch einschlägige EU-Evaluierungen, die zu dem Ergebnis gelangt sind, dass ein großer Teil der Initiativen über die Dauer der Beihilfen hinaus keinen nachhaltigen Nutzen erzielt. Dies ist in erster Linie auf die schlechte Konzipierung und nicht auf die schlechte Umsetzung zurückzuführen. Es setzt sich zunehmend das Prinzip durch, dass diejenigen, die von der Initiative profitieren sollen, auch an ihrer Planung und

Durchführung teilnehmen sollten. Viele Personen, die mit Projektmanagement nicht vertraut sind, wirken entweder als bezahlte Arbeitskräfte, Freiwillige oder Berater mit, haben jedoch keine offizielle Ausbildung in den erforderlichen Methoden und Kompetenzen absolviert. Dieses Tool-Kit unterstützt die Entwicklung professioneller Fähigkeiten.

Dieses Tool-Kit soll mithelfen:

- die Probleme, mit denen EPs im Rahmen der Förderrunde 1 konfrontiert waren, zu bewältigen;
- alle Partner von Anfang an einzubeziehen;
- einen einfachen Plan auszuarbeiten, den jeder versteht und benutzen kann;
- den mit der Koordinierung des Arbeitsprogramms der Partnerschaft verbundenen Stress abzubauen;
- die Aktivitäten und Ergebnisse der EPs zu verbessern;
- neue Wege zur Unterstützung benachteiligter Gruppen zu testen und zu erreichen, dass sie angenommen werden;
- die aktualisierten Anforderungen der Kommission zu erfüllen (siehe Leitlinien für die 2. Equal-Förderrunde [http://europa.eu.int/comm./employment social/equal/](http://europa.eu.int/comm./employment_social/equal/)).

### **Was ist unter Projektzyklusmanagement für EPs zu verstehen?**

Projektzyklusmanagement (PZM) ist ein Rahmen, in dem Probleme identifiziert und klar gestellt und dann Projekte zu ihrer Lösung konzipiert, geplant, durchgeführt, beobachtet und bewertet werden. PZM erstellt ein konsensuelles und präzises Bild dessen, was ein Projekt unternehmen wird, um ein spezifisches Problem zu überwinden, und eignet sich daher perfekt für innovationsorientierte Partnerschaften. Es gliedert den komplexen Prozess auf, den Partnerschaften managen müssen, angefangen bei der Unterteilung des „Projektzyklus“ in einzelne, von Partnerschaften zu leitende Projektphasen.

### **Was ist unter Interventionslogik zu verstehen?**

Die Interventionslogik bezeichnet eine Reihe spezifischer Techniken, die in den verschiedenen Phasen der Projekte eingesetzt werden, um im Rahmen der Partnerschaft Projekte zu planen, zu beobachten und zu bewerten. Die Interventionslogik macht eine Reihe praktischer Instrumente für die Durchführung von Projekten im Kontext einer Partnerschaft verfügbar.

### **Wie werden Informationen verwaltet?**

Das Tool-Kit enthält eine Reihe von Schablonen, mit deren Hilfe sich der Fortschritt aufzeichnen, analysieren und messen lässt. Konsequenterweise angewendet,

werden Schablonen die Grundlage der Dokumentation einer EP bilden. Schablonen sind ein sehr effektives Mittel, um Daten zum Zeitpunkt und am Ort ihrer Erzeugung zu sammeln, d. h. in Sitzungen, Workshops, bei der Teamarbeit, in Interviews usw.; die Standardformate erlauben, Daten sektoren- oder projektübergreifend zu vergleichen und zu analysieren. Die Verwendung von Standardschablonen macht es allen Stakeholdern leicht, sich mit dem Format vertraut zu machen und EP-Informationen zu lesen, beizusteuern und zu analysieren.

### **Warum diese Verfahrensweise?**

Die Methode macht eine gemeinsame Sprache und einen Satz von Instrumenten verfügbar, die die Arbeit der Partnerschaft unterstützen und stärken können. Sie wurde speziell für Projekte konzipiert, die auf die Erarbeitung nachhaltiger Lösungen für erkannte Probleme abzielen, und sie trägt der Notwendigkeit Rechnung, die Projektbegünstigten wie auch die anderen Stakeholder in alle Ebenen der Planung, Durchführung und Bewertung einzubeziehen. Allein schon die Tatsache, mit dieser Verfahrensweise zu arbeiten, ist eine partielle Lösung des Problems, dass die Leute das Gefühl haben, sie hätten bei der Planung von Projekten nicht mitzureden oder würden nicht angehört. Ihre Anwendung stärkt die Partizipation und wird solange funktionieren, wie die verschiedenen beteiligten Stakeholder alle Interessen umfassend repräsentieren. Die Struktur und der Prozess der Methode sind schon an sich eine Lernerfahrung; der Prozess ist ein wesentlicher Bestandteil der sozialen Einbeziehung.

Diese Methode wurde im Laufe der letzten 20 Jahre von einigen der wichtigsten internationalen Entwicklungsagenturen erfolgreich angewendet. Die GD I und die GD VIII (heute EuropeAid) der Europäischen Kommission benutzen sie seit 1992 für alle externen Hilfsprogramme. Die Weltbank, mehrere UN-Agenturen und zahlreiche bilaterale Agenturen wie etwa DIFD im Vereinigten Königreich, ASAIID in den USA usw. benutzen und entwickeln diese Methode schon seit Anfang der 1980er Jahre. Heute ist sie die gemeinsame Sprache der internationalen Entwicklung.

### **Link zu anderen EQUAL-Leitfäden**

Sowohl der EQUAL-Leitfaden für transnationale Zusammenarbeit als auch der EQUAL-Leitfaden für Entwicklungspartnerschaften verweisen auf PZM als nützliche Methode zur Unterstützung von Partnerschaften und Transnationalität.

Neben diesem Projektzyklusmanagement-Tool-Kit für Moderatoren gibt es noch ein zusätzliches Handbuch, den „PCM facilitators' training guide“, das durch Dias abgerundet wird und PZM-Moderatoren Schritt für Schritt mit ihrer Aufgabe vertraut macht.

Alle Leitfäden finden sich auf der EQUAL-Website:

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal/about/key-doc\\_en.cfm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm)

## 1.2 Die Rolle der Moderation

Seit den 1960er Jahren gilt Moderation als guter Weg, Einzelpersonen und Vertreter in einer Gruppe und/oder einem Team zusammenzubringen, um gemeinsame Erfahrungen zu machen, etwas Neues zu lernen, Entscheidungen zu treffen, Probleme zu lösen, Aktionen zu planen und Streitigkeiten zu schlichten. Da EPs im Rahmen von EQUAL verschiedene Stakeholder umfassen und in einem Kontext unterschiedlicher Interessengruppen arbeiten müssen, ist es wirklich angebracht, als „Arbeitsmethode“ Moderationsmethoden anzuwenden. Bei den Stakeholdern handelt es sich beispielsweise um Ämter, Politiker und Agenturen von Mitgliedstaaten, benachteiligte Gruppen, die aus verschiedenen Gründen vom gleichberechtigten Zugang zum Arbeitsmarkt ausgeschlossen sind, Nichtregierungsstellen und Organisationen aus dem Privatsektor.

In vielen Fällen haben diese Stakeholder noch nie zuvor zusammengearbeitet, und sie haben verschiedene Interessen, Prioritäten und Werte. Aufgrund der zeitlichen Beschränkung des Programms EQUAL können die EPs nicht allzu viel Zeit darauf verwenden, diese Stakeholder zusammenzubringen, und müssen den Prozess, unter den unterschiedlichen Gruppen Übereinstimmung herbeizuführen, möglichst einfach gestalten. Moderation kann EPs sehr wirksam dabei unterstützen, Stakeholder und Partner zusammenzubringen.

## 1.3 Die Rolle eines Moderators

EQUAL-Projekte sind für Menschen bestimmt, die beim Zugang zum Arbeitsmarkt beachteiligt werden, und für Arbeitgeber, die es schwierig finden, bestimmte Leute zu beschäftigen. Die Vereinfachung bzw. Vermittlung neuer Wege, um diese Stakeholder zusammenzubringen, steht im Mittelpunkt von EQUAL. Es geht darum, die Beziehung zwischen diesen beiden Interessengruppen und allen anderen beteiligten Stakeholdern sowie ihre Einstellungen und ihr Verhalten untereinander zu verändern. Innerhalb dieser Gruppen gibt es sowohl geschriebene Regeln (Forschungsergebnisse, Projektvorschlag, Arbeitsplan, Arbeitsvertrag usw.) als auch ungeschriebene Regeln (persönliche Wahrnehmungen, kulturelle Überzeugungen, was nach Meinung der Leute geschehen sollte, persönliche Erfahrungen usw.). Eine facettenreiche, aber doch inklusive Gesellschaft steht im Widerspruch zu dem „einzig richtigen Weg, etwas zu tun“ – es gibt eben mehr als eine Wahrheit und eine Wirklichkeit.

Die Mitwirkung der Stakeholder am Prozess des Wandels wird als bester Weg betrachtet, Hindernisse beim Zugang zu Beschäftigung abzubauen und neue, der Wirtschaft wie den Arbeitnehmern zuträgliche Formen der Arbeitsorganisation zu erforschen. Stakeholder müssen moderiert werden, damit sie effektiv an der Untersuchung neuer Wege zur Beschäftigung teilnehmen können.

Die Intensität und der Grad der Beteiligung werden davon abhängen, inwieweit die Stakeholder zu einer solchen Mitwirkung fähig sind – und genau an diesem Punkt tritt der Moderator auf den Plan. Da es häufig keine richtige oder falsche Art gibt, Dinge zu tun, sind die geäußerten Ansichten vom Standpunkt des Vertreters aus meist richtig. Zum Beispiel: Die Statistik mag beweisen, dass mehr Leute Arbeit haben als vor einem Jahr, doch wenn eine Reihe von Personen entlassen wurden, nimmt die Arbeitslosigkeit ihrer Wahrnehmung nach zu. Beide haben Recht, es kommt nicht darauf an, was geschieht, sondern darauf, in welcher Beziehung jemand zu dem Geschehen steht. Der Moderator hat die Aufgabe, das Verständnis dieser unterschiedlichen Beziehungen zwischen allen Stakeholdern zu erleichtern.

Da der Zweck der Moderation darin besteht, eine Teilnahme der Stakeholder am Prozess der EPs und ihren Projekten herbeizuführen, ist es wichtig zu begreifen, dass nicht alle Stakeholder auf die gleiche Weise oder mit der gleichen Intensität an allen Phasen des Prozesses mitwirken werden. Wir können zwischen vier Intensitätsgraden (die sich nicht gegenseitig ausschließen) unterscheiden:

Passiv, niedriger  
Teilnahmegrad



Aktiv, hoher  
Teilnahmegrad

- **Informationsaustausch** ist der minimale Teilnahmegrad und besteht oft darin, die Leute auf dem Laufenden zu halten, d. h. Informationsfluss in eine Richtung.
- **Konsultation** bedeutet, dass der Informationsfluss in beide Richtungen läuft, also ein Dialog. Dies führt jedoch nicht zwangsläufig zur Entscheidungsfindung.
- **Entscheidungsfindung** bedeutet, dass die Teilnahme einen höheren Grad erreicht, wenn sie Einzelpersonen oder Gruppen (vor allem diejenigen, die in der Regel ausgeschlossen sind) in die tatsächliche Entscheidungsfindung einbezieht. Sie haben die Befugnis und Verpflichtung, Maßnahmen zu ergreifen.
- **Maßnahmen initiieren** ist der höchste Grad der Teilnahme; dabei ergreifen die Leute selbst die Initiative zur Einleitung neuer Maßnahmen.

Dies zu tun, setzt einen erheblichen Grad an Vertrauen und Mitgestaltungsmacht voraus.

Die Rolle des Moderators besteht nicht darin, irgendeinen Intensitätsgrad vorzuschreiben. Vielmehr soll er bzw. sie den Stakeholdern helfen, sich darüber klar zu werden, dass es verschiedene Grade des Engagements gibt, die unter verschiedenen Umständen auch verschiedenen Wert haben. Die Stakeholder müssen unterstützt werden, wenn sie entscheiden, welcher Grad des Engagements für sie und die zu bewältigende Aufgabe angemessen ist.

### **Wie der Moderator vorgehen sollte**

Der Moderator muss in der Lage sein, flexibel zu reagieren und alle Sichtweisen unter einen Hut zu bringen, ohne dabei das Gesamtziel der Sitzung aus den Augen zu verlieren. Der Moderator muss eine warmherzige Person sein, die fähig ist, Zustimmung und Akzeptanz gegenüber anderen zum Ausdruck zu bringen. Im Übrigen braucht er genug Selbstvertrauen, um auf die Teilnehmer zuzugehen und sie bei der Verwirklichung ihres vorgesehenen Ergebnisses zu unterstützen und nicht in Versuchung zu geraten, über sie zu urteilen und ihnen seine Ideen aufzuzwingen. Ein Moderator wird den Leuten zuhören und ihre Äußerungen für sie analysieren und zusammenfassen, damit die Sitzung gut vorankommt. Die Kenntnis des jeweiligen Themas ist dabei nicht unbedingt von größter Bedeutung, was wirklich zählt, ist die Kenntnis von Gruppenprozessen. Der Moderator konzentriert sich auf die Prozesse, während sich die Teilnehmer auf den Inhalt konzentrieren.

Ein Moderator sollte:

- die Teilnehmer in die Lage versetzen, einander als Menschen und in ihren Rollen als Stakeholder zu verstehen;
- einer Gruppe helfen, bezüglich der Art ihrer Zusammenarbeit Regeln zu entwickeln und anzuwenden;
- die Planung und die zu Entscheidungsfindung führenden Prozesse vereinfachen;
- Unstimmigkeiten geschickt handhaben;
- den Stakeholdern bei ihren Bemühungen zur Verwirklichung der Ziele, die sie sich gesetzt haben, zur Seite stehen.

### **Die Struktur einer Moderationssitzung**

Sie müssen zunächst genau wissen, worin die EP den **Zweck** der Moderation sieht; lassen Sie sich von der EP Folgendes schriftlich vorlegen: was sie von der Sitzung erwarten; wer warum eingeladen wird; wie lange sie dauern soll und welche Art von Ergebnis benötigt wird, d. h. Entscheidung treffen, Liste mit Aktionen erstellen, Pläne annehmen usw.



Bei der **Vorbereitung** der Moderation muss entschieden werden, welche Methoden und Instrumente eingesetzt, welche Tagesordnung und welche Regeln angewendet werden sollen. Der Moderator sollte wissen, wer warum kommt, was von den Teilnehmern erwartet wird, wo die Sitzung stattfindet und welche Ressourcen erforderlich sind. Er bzw. sie sollte eine Tagesordnung der Sitzung mitsamt den Zielen, dem Datum, der Uhrzeit und der Teilnehmerliste ausarbeiten. Für die Tagesordnung können auch durchaus die PZM-Schablonen benutzt werden, um den Inhalt ausführlicher zu beschreiben. Weitere Einzelheiten wären etwa die Uhrzeit für jeden Punkt auf der Tagesordnung, eine Beschreibung, wie der Versammlungsort beschaffen sein sollte, und die erforderlichen Ressourcen.

Die **Durchführung** einer Sitzung durch einen Moderator setzt voraus, dass dieser zuvor sichergestellt hat, dass die Teilnehmer wissen, warum sie da sind, und ihnen hilft, sich auf das zu behandelnde Thema zu konzentrieren. Der Moderator hat dafür zu sorgen, dass die Teilnehmer sich entspannt fühlen und in der Lage sind, teilzunehmen. Diesbezüglich kann es hilfreich sein, die EQUAL-Terminologie zu erörtern, um sicherzugehen, dass die Teilnehmer die verwendeten Wörter und Begriffe richtig verstehen und sie mit ihrem Arbeitsumfeld in Beziehung bringen können. Falls es einzuhaltende Regeln gibt, müssen diese befolgt werden, was auch für Regeln wie beispielsweise die Zeit einhalten gilt.

Während der Sitzung besteht die Aufgabe des Moderators darin, die Teilnehmer zusammenzubringen, dafür zu sorgen, dass sie sich stets auf die Tagesordnung konzentrieren, auch wenn er kurze Abweichungen durchaus zulässt, sicherzustellen, dass sie sich zur Teilnahme fähig fühlen, die Sitzung pünktlich zu beenden und eine abschließende klare Zusammenfassung zu geben. Die Teilnehmer können die PZM-Schablonen benutzen, um sich – entweder einzeln oder in kleinen Gruppen – Notizen über das Sitzungsverfahren zu machen. Dies wird ebenso wie persönliche Aufzeichnungen als Erinnerung an die Sitzung dienen.

<p><b>1. Zweck</b></p> <p>Stellen Sie den Zweck der Moderation klar. Geht es darum:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhaltensweisen zu ändern?</li> <li>• über ähnliche Prozesse und Erfahrungen in anderen Gruppen zu informieren?</li> <li>• kreatives Denken anzuregen?</li> <li>• Informationen zu sammeln und zu strukturieren?</li> <li>• Informationen zu analysieren?</li> <li>• Entscheidungen zu treffen?</li> </ul>	<p><b>2. Vorbereitung</b></p> <p>Bereiten Sie sich gut auf die Durchführung der Moderationssitzung vor; Sie sollten genau wissen, wer kommt und worin ihrer Meinung nach der Zweck besteht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer sind die Teilnehmer?</li> <li>• Sind ihre Erwartungen klar?</li> <li>• Kennen sie sich?</li> <li>• Erstellen Sie eine Tagesordnung, die für sie geeignet ist.</li> <li>• Wann sollte die Sitzung stattfinden; welche Uhrzeit/Woche/Monat/Jahr passt den Teilnehmern?</li> <li>• Wo und an welcher Art von Versammlungsort sollte die Sitzung am besten stattfinden?</li> </ul>
<p><b>3. Durchführung</b></p> <p>Äußern Sie sich klar und verständlich; beginnen Sie mit einer Tagesordnung, hören Sie zu und reagieren Sie flexibel, schaffen Sie einen Fokus, aber schließen Sie nichts aus, bringen Sie die Leute zusammen und sorgen Sie dafür, dass alle Anwesenden Gelegenheit haben, ihre Meinung zum Ausdruck zu bringen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprechen Sie höchstens ein Drittel der Zeit.</li> <li>• Sorgen Sie dafür, dass die Teilnehmer Gespräche führen, in denen sie laut darüber nachdenken können, was Sie ihnen sagen (um es besser zu verstehen).</li> <li>• Geben Sie ihnen Gelegenheit, die Verfahrensweise auszuprobieren.</li> <li>• Zeigen Sie Respekt für die Äußerungen der Teilnehmer, vor allem wenn sie mit dem, was Sie sagen, nicht einverstanden sind.</li> <li>• Gestehen Sie die Grenzen Ihres Fachwissens und Ihrer Erfahrung ehrlich ein.</li> </ul>	<p><b>4. Abschluss</b></p> <p>Erinnern Sie an das, was gesagt wurde, fassen Sie zusammen und bieten Sie für jegliche Art von Fortsetzung, die gewünscht wird, Ihre Unterstützung an.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorgen Sie dafür, dass die Sitzung zu einem klaren Abschluss kommt, indem Sie zusammenfassen, was getan und gesagt wurde und, gegebenenfalls, welche künftigen Aktionen erforderlich sind: was? wer? wie? wann? und wo Fragen geklärt werden.</li> <li>• Klären Sie, ob bzw. wie Sie nach der Sitzung noch helfen können.</li> <li>• Holen Sie ihre Meinungen zu der Sitzung ein.</li> <li>• Denken Sie darüber nach, welche Fehler Sie gemacht haben und wie Sie sie künftig vermeiden können; suchen Sie stets nach besseren Wegen.</li> </ul>

Der **Abschluss** einer Sitzung ist entscheidend für eine gute Moderation. Der Moderator muss sich erinnern und zusammenfassen können, was während der Sitzung geschehen ist. Manchmal ist es notwendig, den als Teil der Zusammenfassung geleisteten Beitrag zu analysieren. Versuchen Sie, in der Zusammenfassung die von den Teilnehmern benutzten Wörter und Begriffe zu verwenden, und vergewissern Sie sich, dass alle wichtigen Punkte besprochen wurden.

Falls Entscheidungen getroffen wurden, müssen diese klar formuliert werden, falls weitere Maßnahmen erforderlich sind, muss sichergestellt werden, dass allen das „Was, Wo, Wann und Wie“ klar ist. Außerdem ist dafür zu sorgen, dass am Ende noch genug Zeit bleibt, um diese Fragen zu klären. Wenn Schablonen benutzt wurden, hat jeder Teilnehmer seine eigenen Aufzeichnungen über das, was geschehen ist.

Für einen Moderator gibt es immer noch etwas Neues zu lernen, daher ist es nützlich, die Sitzung in der einen oder anderen Weise noch einmal durchzugehen oder zu bewerten. Dies kann in Form einer Reihe von schriftlichen Fragen, einer gemeinsamen Beurteilung oder einer kurzen Diskussion über die gelungenen und weniger gelungenen Aspekte der Sitzung erfolgen. Bitten Sie um Vorschläge, wie sich die Sitzung fürs nächste Mal verbessern ließe.

Weitere Informationen und ein Leitfaden über Moderation finden sich auf der Website der International Association of Facilitators ([www.iaf-world.org](http://www.iaf-world.org))

## 1.4 EQUAL-Projektzyklus

Der EQUAL-Projektzyklus ist ein Rahmen für die Konzipierung, Planung, Umsetzung, Beobachtung und Bewertung der Projekte von EQUAL-EPs. Er sorgt dafür, dass es einen Kontext für das Treffen von Entscheidungen und das Management der Aktivitäten gibt. Der Projektzyklus unterteilt sich in verschiedene Phasen im Leben von Projekten innerhalb einer EP und erhält die Beziehungen zwischen einer Phase und der nächsten aufrecht.

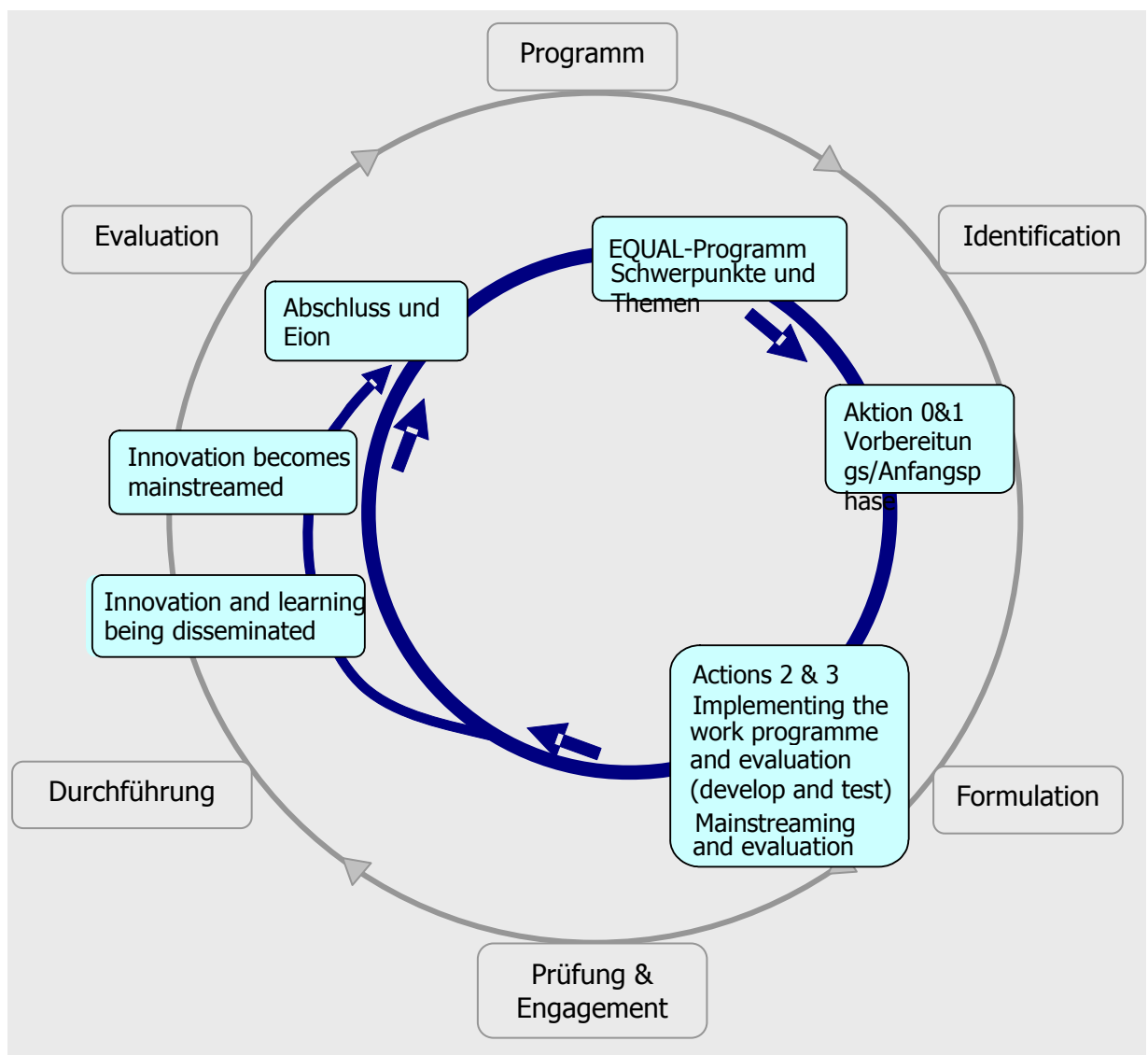
Der Projektzyklus umfasst in der Regel sechs Phasen, die in dem unten stehenden äußeren Kreis beschrieben werden, allerdings unterscheiden sich die Phasen innerhalb von EQUAL ein wenig davon und werden in dem inneren Kreis beschrieben.

Die Phasen, die die Projekte durchlaufen, werden vom Programmrahmen bis zur abschließenden Bewertung gemanagt. Bei dieser Methode handelt es sich nicht um einen einzigen Prozess, sondern um eine Reihe integrierter Phasen, die

gewährleisten sollen, dass Fragen systematisch untersucht werden; jede Phase knüpft an die vorige an und führt zur nächsten. Dieses System sorgt dafür, dass das Konzept des Projekts (und der Kontext, in dem es arbeitet) klar und erkennbar sind, und ermöglicht der Entwicklungspartnerschaft so ein besseres Projektmanagement.

Das unten stehende Diagramm veranschaulicht im Außenkreis den üblichen Projektzyklus und im Innenkreis den angepassten Projektzyklus.

### Der Projektzyklus



Der Zyklus beginnt mit den politischen Zielen des Programms. Während der Phase 0 (Vorbereitungsphase) werden ein Ausgangsproblem identifiziert und eine Kernpartnerschaft gebildet, um den ersten Beihilfeantrag auszuarbeiten.

Wenn der ursprüngliche Antrag Erfolg hat, wird Aktion 1 (Anfang) gefördert, in der es um die Entwicklung der EP und ihrer transnationalen Bestandteile und die Ausarbeitung eines detaillierten Plans und Vorschlags für die innovativen Initiativen geht, und die in den Abschluss der Vereinbarung über die Entwicklungspartnerschaft (VEP) mündet, die auch die Einzelheiten der transnationalen Zusammenarbeit enthält (dies entspricht dann der traditionellen Identifizierung und Formulierung).

Dieser detaillierte Plan und Vorschlag muss von den zuständigen Behörden beurteilt werden; wird er angenommen, erhält die EP eine Förderungsstätigung. Der wesentliche Unterschied gegenüber dem traditionellen Projektzyklus besteht darin, dass es innerhalb von EQUAL zunächst eine sehr elementare Identifizierungs-/Formulierungsphase im Rahmen von Aktion 0 gibt, die geprüft wird und den Zugang zu Fördermitteln für eine gründlichere Identifizierung und Formulierung eröffnet (Aktion 1), die wiederum einer weiteren Prüfung unterzogen wird, welche dann – erfolgreich bestanden – den Weg zur Förderung von Aktion 2 (Entwicklung und Erprobung einer neuen Lösung) frei macht. Es gibt gute Gründe dafür, dass EQUAL auf diese Weise funktioniert; angesichts seines innovativen Charakters ist in der Regel nicht von Anfang an klar, worin das wirkliche Problem genau besteht oder wie es gelöst werden könnte.

Ein weiterer Unterschied ist, dass Partnerschaften im Rahmen von EQUAL gemeinsam für die Durchführung ihrer Projekte verantwortlich sind. Eine EP kann viele verschiedene Projekte durchführen, die alle auf koordinierte Weise zu einem gemeinsamen Ergebnis beitragen.

Aktion 2 ist die Hauptdurchführungsphase für nationale und transnationale Aktivitäten. Während dieser Phase entwickeln und erproben die EPs weiterhin neue Ansätze zur Bekämpfung von Diskriminierungen und Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt und arbeiten mit Entwicklungspartnerschaften in anderen Mitgliedstaaten zusammen, um ihr Wissen und ihre Erfahrungen im Bereich von Diskriminierungen und Ungleichheiten auszutauschen.

Im Rahmen von Aktion 3, die gleichzeitig mit Aktion 2 läuft, nehmen Entwicklungspartnerschaften an Themennetzwerken teil, die bewährte Methoden verbreiten und politischen Einfluss ausüben. Die EPs werden die Ergebnisse ihrer Aktivitäten, die das beste Potenzial haben, die Mainstreampolitik und -praxis zu beeinflussen, und die möglichen Zielgruppen für diese Ergebnisse ermitteln. In

dieser Phase wird die EP in der Lage sein, die Ergebnisse ihrer Lernprozesse und innovative Lösungen zu verbreiten und ihnen mehr Außenwirkung zu verschaffen.

Diese Methode macht eine Struktur verfügbar, in deren Rahmen verschiedene Stakeholder in jeder Phase des Zyklus teilnehmen und Entscheidungen treffen können. Ihre Mitwirkung ist für ein gutes Projektmanagement entscheidend. Die Erfahrung hat gezeigt, dass zu viele Entscheidungen über Projekte ohne ausreichende Teilnahme der benachteiligten Gruppen und anderen Stakeholder und ohne die notwendigen Informationen getroffen werden. Der Zweck des Projektzyklus besteht darin, sicherzustellen, dass die Stakeholder in jeder Phase die Entscheidungen treffen und dass diese auf sachdienlichen und ausreichenden Informationen basieren. Dies beinhaltet, dass Informationen gesammelt und die Ergebnisse analysiert werden, bevor entschieden wird, die Arbeit zu vertiefen, das Projekt aufzugeben oder zur nächsten Phase überzugehen.

Praktiker in Projektplanung müssen sich auf die wahren Bedürfnisse der Benachteiligten konzentrieren und verlangen, dass die gegebene Situation gründlich beurteilt wird. Von Anfang an werden Aspekte, die Nachhaltigkeit gewährleisten, in die Projektplanung einbezogen. Ein Projekt kann dann als nachhaltig bezeichnet werden, wenn die Benachteiligten auch nach Ablauf der Förderperiode Nutzen daraus ziehen. EQUAL zielt nicht darauf ab, einen dauerhaften Nutzen auf EP-Ebene zu erreichen, sondern legt den Schwerpunkt vielmehr auf die Frage, wie sich die Ergebnisse am besten in Politik und Praxis integrieren lassen, damit gewährleistet ist, dass die Veränderungen bei der allgemeinen Erbringung von Dienstleistungen für benachteiligte Gruppen nachhaltigen Nutzen bringen.

Während der Laufzeit der Projekte einer EP wird eine Fülle von Dokumenten erzeugt, von der ersten Problemanalyse bis zur VEP, Beobachtungsberichten und der Endbewertung. Die Dokumente sind ein wichtiges Bindeglied, wenn sich die Projekte der EP von einer Phase zur nächsten entwickeln, sie geben Aufschluss darüber, was zuvor getan wurde, wer teilnahm und was beschlossen wurde. Wenn sich diese Dokumente in puncto Stil, Inhalt oder Schwerpunkt widersprechen, können sie nicht mehr von allen genutzt werden und sind für die Benachteiligten und viele andere Stakeholder nicht zugänglich.

In jeder Phase des Projektzyklus werden die Punkte, die in den Dokumenten aufgezeichnet wurden, geprüft und gegebenenfalls überarbeitet und dann in die nächste Phase aufgenommen. Dieses System macht das Projektkonzept und den Kontext, in dem es tätig ist, klar und sichtbar und ermöglicht eine bessere Beobachtung und Bewertung.

## 1.5 Management des EQUAL-Projektzyklus

Der Zyklus – von der Programmphase bis zur abschließenden Bewertungsphase – erstreckt sich je nach Mitgliedstaat über 2 bis 3 Jahre; viele Einzelpersonen und verschiedene Organisationen (Stakeholder) sind daran beteiligt. Daher gibt es häufig kein Gesamtmanagement aller sechs Phasen von Anfang bis Ende; an jeder Phase nehmen verschiedene Stakeholder teil. Durch die standardisierten, unveränderlichen Dokumentformate, die während der gesamten Laufzeit des Projekts verwendet werden, wird die Kommunikation zwischen den einzelnen Phasen verbessert.

In jeder Phase hängt gutes Management davon ab, dass man auf partizipative Weise mit den richtigen Stakeholdern zusammenarbeitet. Dies beinhaltet, dass Informationen gesammelt und die Ergebnisse analysiert werden, bevor entschieden wird, die Arbeit zu vertiefen, das Projekt aufzugeben oder zur nächsten Phase überzugehen.

# Die einzelnen Phasen des Projektzyklus

Die Unterteilung des Zyklus in Phasen schafft die Grundlage für eine effektive Vorbereitung, Durchführung und Bewertung von Projekten der EP; der Zyklus macht die Struktur für das Management der Projekte in der EP verfügbar. In jeder Phase werden Informationen gesammelt und Entscheidungen über die Fortsetzung oder Beendigung von Projekten getroffen. Wenn ein Projekt seinen Zweck nicht mehr erfüllt, sollte es grundlegend verändert oder gestoppt werden. Ein Projekt zu stoppen, wenn klar wird, dass es seine Ziele nicht erreichen wird, ist kein Misserfolg, sondern gutes Management, ganz gleich, zu welchem Zeitpunkt während des Projektzyklus diese Entscheidung fällt.

## Phase 1. Programm

In dieser Phase werden Angebote für einen ersten Antrag von Kernpartnerschaften eingeholt, die – im Rahmen der Schwerpunkte und Themen – innovative Wege zur Bekämpfung von Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt konzipieren und erproben wollen.

### **Reihenfolge der Aktivitäten:**

- ein Problem bei bestehenden Mechanismen zur Einbeziehung benachteiligter Gruppen in den Arbeitsmarkt identifizieren;
- eine kleine Zahl potenzieller Partner aus dem Mitgliedstaat ermitteln;
- einen potenziellen transnationalen Partner aus anderen europäischen Mitgliedstaaten ausfindig machen;
- den Problembereich zu einem ersten Vorschlag für weitere, durch Aktion-1-Fördermittel zu unterstützende Aktivitäten im Rahmen von EQUAL ausbauen.

### **Was ist ein Programm und was ist ein Projekt?**

Programme und Projekte sind kurzfristige Interventionen, die darauf abzielen, einen langfristigen Nutzen zu erreichen. Ihr Zweck besteht darin, eine bestehende negative Situation in eine positive Situation zu verwandeln. In der Regel werden Programme und Projekte gestartet, um:

- bessere Dienste einzurichten;
- das Verhalten von Dienstleistungserbringern und/oder -nutzern zu verändern und
- Entscheidungsträger und Gesetzgeber zu beeinflussen.

### **Das Programm EQUAL**



Das Programm wird über den Europäischen Sozialfonds finanziert. Es ist eine Initiative, die neue Wege zur Bekämpfung aller Formen von Diskriminierungen und Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt – für Beschäftigte ebenso wie für Arbeitsuchende – entwickelt, erprobt und fördert. Transnationale Zusammenarbeit ist dabei ein wichtiges Element. Das Programm ist in bestimmten Themenbereichen tätig, die die vier Säulen der europäischen Beschäftigungsstrategie sowie Unterstützung für Asylbewerber umfassen.

Die Themenbereiche wurden folgendermaßen definiert:

1. Beschäftigungsfähigkeit;
2. Unternehmergeist;
3. Anpassungsfähigkeit;
4. Chancengleichheit;
5. soziale und berufliche Eingliederung von Asylbewerbern.

Die Initiative wird im Laufe der Zeit gute Praktiken entwickeln, durch die die Durchführung von Mainstream-Politiken, -Gesetzen und -Aktivitäten verbessert werden kann. Die Programme werden zwischen den Mitgliedstaaten und der Europäischen Kommission ausgehandelt. In den Verhandlungen werden die vereinbarten Schwerpunkte, die ein Mitgliedstaat und die Europäische Kommission im Rahmen des Programms für wichtig erachten, genau aufgeführt.

### **EQUAL-Entwicklungspartnerschaften und ihre Projekte**

EQUAL finanziert Aktivitäten, die von in Entwicklungspartnerschaften (EPs) organisierten Partnern durchgeführt werden. Jede Entwicklungspartnerschaft befasst sich mit einem Themenbereich ihrer Wahl.

Entwicklungspartnerschaften werden gebildet, um Projekte zu konzipieren und zu managen; der Schwerpunkt liegt dabei weniger auf *Projekten* und mehr auf *Partnerschaften, die Projekte managen*. Projekte entwickeln auf koordinierte Weise „innovative Lösungen für Arbeitsmarktprobleme“. Daher geht es bei der Konzipierung und Durchführung aller Projekte darum, neue Ideen und Vorgehensweisen kennen zu lernen und zu erproben.

Ein Projekt besteht aus einer Reihe von Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, basierend auf einem erkannten Problem im Rahmen des Programms. Ein Projekt verknüpft die politische Initiative eines Programms auf der höheren Ebene mit den ganz spezifischen Problemen einer bestimmten benachteiligten Gruppe auf der Grassroot-Ebene.

Die Projekte müssen eine Reihe von Grundsätzen berücksichtigen:

- sicherstellen, dass die Aktivitäten in erster Linie denjenigen zugute kommen, die den wichtigsten Formen von Diskriminierungen und Ungleichheiten gemäß einem Themenbereich ausgesetzt sind;
- sicherstellen, dass die Förderung der Gleichbehandlung von Frauen und Männern in allen Themenbereichen ein fester Bestandteil ist;
- das Ideal, das Angebot an hochwertigen und zukunftssträchtigen Arbeitsplätzen sowie die Nachfrage danach zu verbessern;
- die effektive Nutzung bestehender Mechanismen (etwa für den sozialen Dialog) fördern, um das Bewusstsein für die Faktoren, die zu Diskriminierungen, Ungleichheiten und Ausschluss im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt führen, zu schärfen.

## **Die neun EQUAL-Themenbereiche**

### **Beschäftigungsfähigkeit**

Themenbereich A

[Erleichterung des Zugangs](#) zum bzw. der Rückkehr auf den Arbeitsmarkt für diejenigen, denen die Eingliederung oder Wiedereingliederung in einen Arbeitsmarkt, der allen offenstehen muss, Schwierigkeiten bereitet.

Themenbereich B

Gelegenheiten zur Förderung des Potenzials für [ethnische Minderheiten](#) in der Arbeitswelt.

### **Unternehmergeist**

Themenbereich C

Erleichterung der [Unternehmensgründung](#) für alle durch Bereitstellung der Instrumente, die für die Gründung von Unternehmen und für die Ermittlung und Nutzung von neuen Möglichkeiten der Arbeitsplatzschaffung in städtischen und ländlichen Gebieten erforderlich sind.

Themenbereich D

Stärkung der [Sozialwirtschaft](#) (des Dritten Sektors), insbesondere der Dienstleistungen im Interesse der Allgemeinheit, wobei der Schwerpunkt auf der Verbesserung der Qualität der Arbeitsplätze zu legen ist.

### **Anpassungsfähigkeit**

Themenbereich E

Förderung des [lebenslangen Lernens und einer integrationsfördernden Arbeitsgestaltung](#), welche die Einstellung und Weiterbeschäftigung von Menschen unterstützt, die Diskriminierungen und Ungleichheiten im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt ausgesetzt sind.

Themenbereich F

Förderung der [Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Arbeitnehmern](#) gegenüber dem strukturellen wirtschaftlichen Wandel sowie der Nutzung der Informationstechnik und anderer neuer Techniken.

### **Chancengleichheit**

Themenbereich G

Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Wiedereingliederung von Frauen und Männern, die aus dem Arbeitsmarkt ausgeschieden sind, durch Entwicklung von flexibleren und wirksameren Formen der Arbeitsorientierung und Unterstützungsdiensten.

Themenbereich H

Förderung der [Gleichbehandlung von Frauen und Männern](#) am Arbeitsplatz, Abbau geschlechtsspezifischer Diskrepanzen und Förderung einer Aufhebung der Geschlechtertrennung im Beruf.

### **Asylbewerber**

Themenbereich I

Förderung der Eingliederung von [Asylbewerbern](#). Je nach dem offiziellen Status des Asylbewerbers – ein äußerst komplexer Bereich, mit Unterschieden zwischen den Mitgliedstaaten – kann die Unterstützung für neue Wege zur Erleichterung des Zugangs zum Arbeitsmarkt bestimmt sein oder dazu dienen, abgewiesenen Bewerbern vor ihrer Rückkehr in ihr Heimatland Fertigkeiten zu vermitteln.

## Phase 2. Identifizierung (Aktion 0 und Aktion 1)

In der Identifizierungsphase wird festgelegt, welches bzw. welche Probleme in Angriff genommen werden sollen und wer die Stakeholder sind; des Weiteren wird eine Reihe möglicher Lösungen identifiziert. Diese Phase wird während Aktion 0 durchgeführt und muss im Rahmen von Aktion 1 auf ihre weitere Gültigkeit hin überprüft werden.

Nun sollte ein 3 bis 6 Personen starkes Kernteam gebildet werden, das sich aus einer kleinen Auswahl von Stakeholdern zusammensetzt, die soweit wie möglich die verschiedenen mit dem Problem/Projekt verbundenen Interessengruppen vertreten sollten. Die Aufgabe dieses Kernteams besteht darin, die EP und ihre Projekte während aller Aktionen zu leiten und zu entwickeln und bei der Beobachtung und Bewertung behilflich zu sein. Außerdem müssen sie mit den anderen Stakeholdern in Verbindung treten und dafür sorgen, dass diese zur gegebenen Zeit während des Projektzyklus einbezogen werden.

Neben dem Kernteam sollten sowohl Stakeholder, die dem Problem ausgesetzt sind, als auch Stakeholder, die es verursachen, sowie andere, die mit dem jeweiligen Problembereich zu tun haben, einbezogen werden.

Am Ende dieser Phase sollte eine genaue Liste der Stakeholder vorliegen, die in Angriff zu nehmenden Probleme sollten allen klar sein, und es sollte eine Reihe geprüfter strategischer Ziele geben, wobei die geeigneten Optionen in der darauf folgenden Formulierungsphase übernommen werden.

### **Reihenfolge der Aktivitäten:**

- die wichtigsten Problembereiche klären;
- Analyse der Stakeholder vornehmen;
- Workshop veranstalten und eine Problem- und Zielbewertung durchführen;
- akzeptable Schwerpunktoptionen festlegen;
- die Schwerpunktoptionen prüfen;
- einschlägige bestehende Initiativen/Projekte auflisten.

**Wer sollte teilnehmen?** – Alle Partner, benachteiligte Gruppen, einschlägige Mainstream-Organisationen und andere, die mit dem Problembereich zu tun haben.

Aufgaben	Aufzeichnungen
1. Stakeholderanalyse	Schablone 1. Stakeholder-
2. Problem- und Zielbewertung	Aufzeichnungen
3. Schwerpunktoptionen	Schablone 2. Aufzeichnung der Probleme und Ziele

## 2.1 Stakeholder (i. e. Interessenvertreter und -gruppen)

Ein gut geplantes Projekt, das die wirklichen Bedürfnisse derjenigen in Angriff nimmt, denen es Nutzen bringen soll (den „Benachteiligten“), setzt die umfassende und präzise Bewertung der bestehenden Situation voraus. Um eine echte Bewertung zu erreichen, ist es wichtig, dass statistische Daten und die Wahrnehmung von Einzelpersonen und Gruppen, auch wenn sie unterschiedliche Realitäten repräsentieren, zu einem einzigen Bild der Realität verschmolzen werden. Zunächst müssen alle relevanten Stakeholder ermittelt, kategorisiert und dazu veranlasst werden, mit der Ausarbeitung einer gemeinsamen Vereinbarung über das bzw. die anzugehenden Probleme und die geeigneten Lösungen zu beginnen.

Stakeholder sind eine Gruppe von Bürgern, Einzelpersonen, Einrichtungen, Unternehmen oder Regierungsstellen, die eine Beziehung mit der EP haben können. Es gibt auch Unterschiede hinsichtlich der Aufgaben und Verantwortungen aller Stakeholder, ihres Zugangs zu und ihrer Kontrolle über Ressourcen und der Rolle, die ihnen bei der Entscheidungsfindung zufällt. Ungleichheiten zwischen Stakeholdern können die Entwicklung geeigneter Lösungen für Probleme auf dem Arbeitsmarkt behindern. Wenn diese Fragen nicht angemessen behandelt werden, können sie die Effektivität und Nachhaltigkeit der Aktivitäten und Ergebnisse einer EP beeinträchtigen. Unterschiede und Ungleichheiten müssen bei der Entwicklung einer EP berücksichtigt werden.

### **Stakeholder-Mapping**

Nachdem alle Stakeholder in der EP ermittelt worden sind, sollten sie hierarchisch in primär, sekundär und tertiär unterteilt werden. So wird auf den ersten Blick klar, wie und zu welchem Zeitpunkt jeder Stakeholder auf den Plan treten sollte. Die Bewertungen von EQUAL-EPs zeigen eindeutig, dass die Mitwirkung der Stakeholder entscheidend ist für die erfolgreiche Planung und Durchführung von Projekten in einer EP. Wir empfehlen, dass ein Team repräsentativer Partner zusammenkommt, um die Stakeholder der EP zu kategorisieren und zu analysieren.

Eine der (vielen möglichen) Arten, Stakeholder zu kategorisieren:

- **Primäre Stakeholder** sind diejenigen, deren Interessen im Mittelpunkt des Projekts stehen. Sie umfassen potenzielle Mainstream-Anbieter und die benachteiligten Bevölkerungsgruppen, die von dem Problem, das die Projekte lösen wollen, betroffen sind, und die in der Regel Dienstleistungen in Anspruch nehmen.

- **Sekundäre Stakeholder** müssen beteiligt werden, wenn die EP ihre Ziele erreichen soll. Diese Gruppe umfasst öffentlich-rechtliche Stellen (wie etwa Ministerien), Freiwilligengruppen, Organisationen aus dem Privatsektor usw. Die Hauptunterstützung wird von diesen Stakeholdern kommen, und meist lassen sich in dieser Gruppe auch die Hauptpartner für die EP ausfindig machen.
- **Tertiäre Stakeholder** wirken zu Beginn vielleicht nicht sehr intensiv mit, können aber beim Mainstreaming wichtig sein. Sie umfassen Politiker, Berufspraktiker und andere Organisationen, die mit ähnlichen Klientengruppen arbeiten. Tertiäre Stakeholder können während eines Projekts in dieser Hierarchie aufrücken, da sie, wenn eine Initiative ausgereift ist und man beginnt, ihre Ergebnisse zu verbreiten, wichtiger werden können.

### Stakeholder-Analyse

Nachdem die Stakeholder ermittelt und kategorisiert worden sind, sollte analysiert werden, wie sie sich verhalten und mitwirken könnten. Im Folgenden eine Liste analytischer Fragen, die dem Team helfen können, zu überlegen, wie und wann bestimmten Stakeholder teilnehmen sollten und welche Stakeholder das meiste beizutragen und von ihrer Teilnahme an dem potenziellen Projekt zu gewinnen zu haben.

#### Stakeholder Analysis

- ❑ Welche **Erwartungen** haben die Stakeholder der EP (Wahrnehmung des Problems und seiner Lösungen)?
- ❑ Welchen **Nutzen** werden die Stakeholder voraussichtlich daraus ziehen?
- ❑ Welche **Ressourcen** kann der Stakeholder für die EP bereitstellen? Worin besteht ihr **Auftrag**?
- ❑ Welche **Interessen** des Stakeholders **könnten** mit denen der EP **kollidieren**?
- ❑ Wie **steht** ein Stakeholder **zu anderen** Gruppen von Stakeholdern? (schlechte Beziehungen, Feindseligkeit zwischen bestimmten Stakeholdern?)
- ❑ Was gibt es noch, das die **EP** nach Auffassung der Stakeholder **tun sollte bzw. nicht tun sollte**?

## Stakeholder-Aufzeichnungen

Die Ergebnisse, die sich aus dem Stakeholder-Mapping und der Stakeholder-Analyse ergeben, sollten in einem klaren Format aufgezeichnet werden, das sich während der gesamten Laufzeit des Projekts beobachten, aktualisieren und neu bewerten lässt. Um diese Informationen aufzuzeichnen, sollte Schablone 1 „Stakeholder-Aufzeichnungen“ benutzt werden.

Alle späteren Schritte in der Projektentwicklung sollten sich auf die Stakeholder-Aufzeichnungen beziehen. Bei der Planung, Beobachtung oder Bewertung eines Projekts sollten die Stakeholder-Aufzeichnungen immer wieder überprüft werden, da sich die Umstände der Stakeholder und auch ihre Beziehung zu dem Projekt im Laufe der Zeit ändern werden. Die in den Stakeholder-Aufzeichnungen vorgesehene Spalte „Beobachtung“ hält fest, wie die Stakeholder an dem Projekt mitwirken. Die Informationen werden zeigen, woher Unterstützung kommt, wo es Hindernisse gibt, welche Gruppen schwer zu erreichen sind, welche Kommunikationsmethode mit welchen Gruppen gut funktioniert, wie verschiedene Stakeholder Gruppen auf verschiedene Arbeitsweisen reagiert haben und was man in künftigen Projekten im Hinblick auf gute Arbeitsbeziehungen mit den Stakeholdern beachten sollte.

### Schablone 1 Stakeholder-Aufzeichnungen

Geplant				Tatsächlich geschehen
Wer	Warum nehmen sie teil?	Wie nehmen sie teil?	Wann nehmen sie teil?	Beobachtung Wie haben sie teilgenommen?
Primäre Stakeholder				
Sekundäre Stakeholder				
Tertiäre Stakeholder				

Die Aufgabe, rund um das ermittelte Problem eine Stakeholder-Analyse vorzunehmen, fällt dem Kernteam zu. Nach der Sitzung sollte das Kernteam die Stakeholder-Aufzeichnungen auf Schablone 1 festhalten und diese mit der Bitte um Kommentare und Vorschläge an alle bekannten Stakeholder



verteilen. Die Analyse der Stakeholder-Aufzeichnungen sollte regelmäßig vom Kernteam überprüft werden, um sicherzustellen, dass alle Stakeholder zu den richtigen Zeitpunkten in der EP zur Teilnahme aufgefordert werden, und um die Aufzeichnungen gegebenenfalls zu aktualisieren.

Das übliche Vorgehen in diesem Zusammenhang:

Erste Diskussion über das Hauptproblem	etwa 10 Min.
Mapping aller relevanten Stakeholder	30 bis 45 Min.
Analyse ihrer Beziehung zu dem Problem	30 bis 45 Min.
Kategorisierung & Stakeholder-Aufzeichnungen	30 bis 45 Min.

## 2.2 Problem- und Zielbewertung

Die Problem- und Zielanalyse dient in erster Linie dazu:

- verschiedene Stakeholder offen und ehrlich mit einzubeziehen, damit sie problemlos als Einzelpersonen in einer Gruppe teilnehmen können;
- alle mit einem bestimmten Hauptproblem verbundenen Fragen zu ermitteln und zu analysieren;
- unter den verschiedenen Stakeholdern das Bewusstsein für ihr gemeinsames Interesse an der Entwicklung der EP zu schaffen;
- die Rechtfertigung und das Grundprinzip für die Entwicklung der EP zu erarbeiten;
- Partner zu ermitteln und Partnerschaften aufzubauen.

Die Problem- und Zielbewertung wird in einem Schritt durchgeführt und kann – je nachdem, wie weit man ins Detail gehen möchte – ein bis drei Stunden in Anspruch nehmen. Hierbei geht es darum, möglichst viele Stakeholder einzubeziehen und all ihre Anliegen, Wahrnehmungen, Kenntnisse und Ideen über das Problem, worin es besteht und welche Lösungen in Frage kämen, herauszuarbeiten. Einzelheiten sind nicht so wichtig; es kommt vor allem darauf an, unter den Stakeholdern das Bewusstsein zu schaffen, dass sie alle von den Problemen betroffen und an den Lösungen interessiert sind.

Es ist zweckmäßig, mit der Frage „Worin besteht das Problem?“ zu beginnen, denn so kann jeder sich beteiligen: Das Wort „Problem“ ist unmissverständlich, und jeder, ob ein Kind oder eine Führungskraft, kann beschreiben, wie er bzw. sie das Problem sieht. Es ist eine Frage, die zum Mitmachen einlädt.

Die primären und sekundären Stakeholder, die zuvor ermittelt wurden, sollten aufgefordert werden, sich an dieser Bewertung zu beteiligen. Es funktioniert

besser, wenn der Workshop-Moderator nicht in die zur Diskussion stehenden Fragen verwickelt ist, sondern lediglich da ist, um den Prozess zu vereinfachen.

## **Problembewertung**

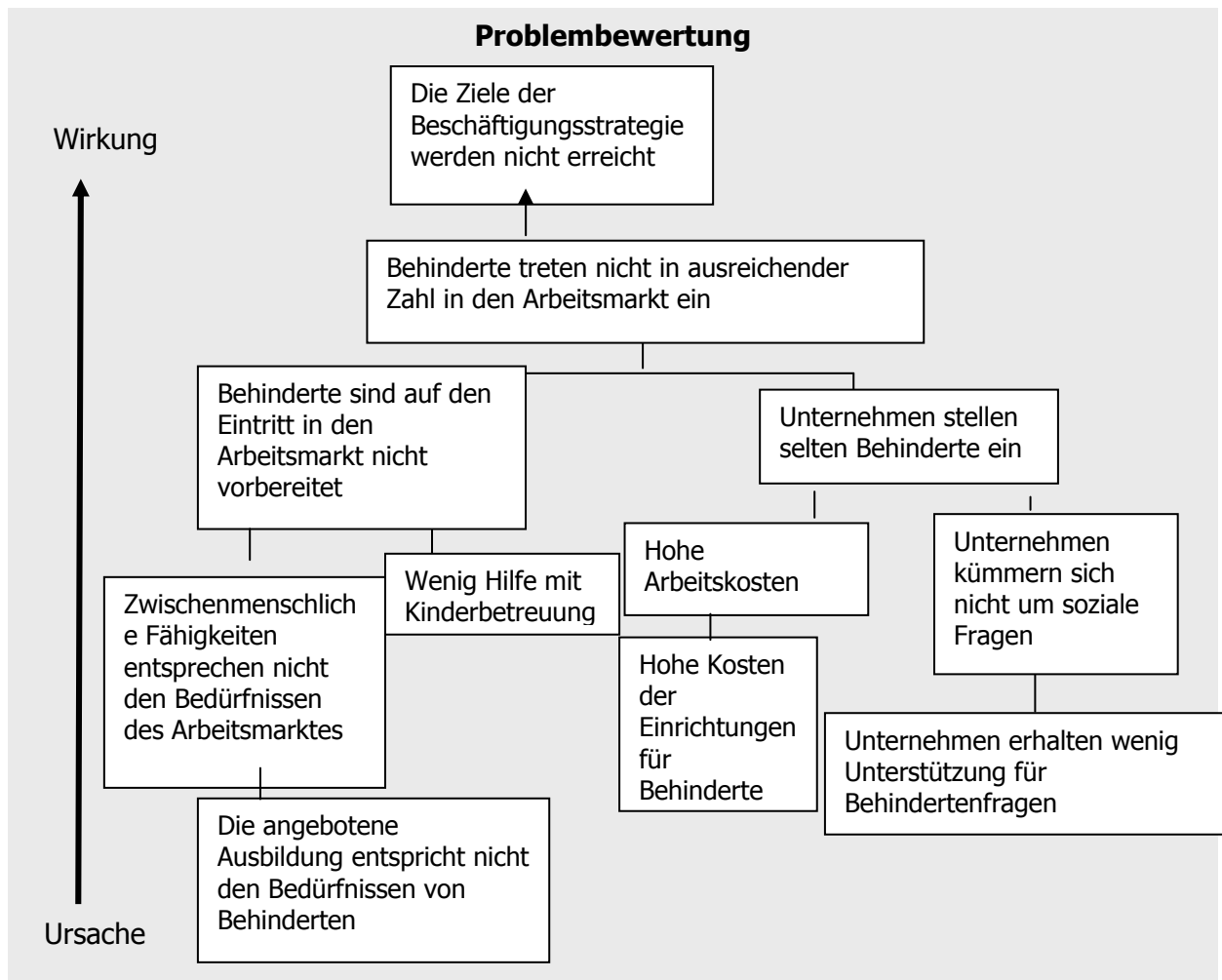
Bei der Problembewertung, dem ersten Teil der Übung, werden Probleme identifiziert und die Wahrnehmungen verschiedener Leute zu einer Gesamtheit miteinander zusammenhängender Probleme gebündelt, über die sich alle einig sind. Kein Problem existiert für sich allein, es ist immer Teil einer Ursache-Wirkungskette von Problemen. Wird ein Problem falsch identifiziert, wird auch die Lösung falsch sein: Aus diesem Grund müssen Probleme in konkreten, fest umrissenen Begriffen beschrieben werden und nicht mit allgemeinen, verschwommenen Ausdrücken. Ein Problem ist *eine bestehende negative Situation* und sollte nicht benutzt werden, um *den Mangel an einer künftigen erwünschten Situation* zu beschreiben. Beispielsweise kann es sich bei *einer bestehenden negativen Situation* um „eine Person besitzt nicht die notwendigen Fähigkeiten, um eine Arbeit zu finden“ handeln, beim *Mangel an einer künftigen erwünschten Situation* hingegen um „eine unqualifizierte Person muss auf ein bestimmtes Niveau ausgebildet werden, um eine Qualifikation zu erlangen“. Ersteres ist eine reale Situation, die sowohl der Arbeitslose als auch der Arbeitgeber kennen und die sich wirklich erreichen lässt, während die letztere vielleicht wünschenswert ist, aber nicht unbedingt eine Lösung für das Problem darstellt, viel mehr Zeit und Anstrengungen erfordern würde und mit vielen Hochrisiko-Hypothesen verbunden wäre.

Bei der Durchführung der Problem- und Zielbewertung muss der Grad an Einzelheiten auf die Notwendigkeit, die Teilnehmer voll einzubeziehen, abgestimmt werden; d. h. zu viele Einzelheiten können dazu führen, dass manche Teilnehmer nicht mehr mitmachen und sich dann auch die Schlussfolgerungen nicht mehr zu eigen machen. Der Moderator muss dieses Gleichgewicht zwischen der Erörterung von Einzelheiten und der vollen Mitwirkung der Teilnehmer in den Griff bekommen. In einem späteren Stadium, wenn die Ziele in die Phase der Projektplanung aufgenommen werden, können mehr Einzelheiten entwickelt werden.

## **Der Aufbau einer Problembewertung**

- Im Vorfeld des Workshops wurde ein allgemeines Problem oder Grundprinzip identifiziert.
- Auf dem Workshop sollten Sie mit den Teilnehmern über das allgemeine Problem diskutieren und es klären, um seine Bedeutung für die Schwerpunkte und Themen aufzuzeigen, beispielsweise Arbeitslosigkeit unter einer bestimmten Alters- oder Geschlechtsgruppe.

- Nachdem Sie das Problem klargestellt haben, schreiben Sie es auf eine Karte und befestigen Sie diese mitten auf der Wand.
- Geben Sie allen Stakeholdern Karten in der gleichen Farbe (Gelb), auf der sie ihre eigenen Ideen über die damit zusammenhängenden Probleme eintragen sollen, entweder mit „verursachen das Hauptproblem“ oder „sind eine Folge (ein Ergebnis) des Hauptproblems“. In jeder Gruppe werden verschiedene Personen das gleiche Problem auf verschiedene Weise betrachten, daher sollten Sie alle Anwesenden auffordern, ihre Meinung deutlich zum Ausdruck zu bringen. Im Rahmen dieser Übung werden die verschiedenen Wahrnehmungen und Einsichten zusammengetragen, die Sie alle einbeziehen müssen, da sie die Grundlage für das Verständnis des gesamten Problems bilden. Versuchen Sie, den Begriff „Mangel an...“ zu vermeiden, und versuchen Sie stattdessen, das Problem im Hinblick darauf zu beschreiben, wie es die Menschen trifft. Verwenden Sie einen kurzen Satz; an Stelle von „Mangel an Fähigkeiten“ zum Beispiel beschreiben Sie das Problem besser ausführlicher als „vorhandene Fähigkeiten entsprechen nicht den Bedürfnissen der Arbeitgeber“. Falls es schwierig ist, ein Problem in konkreten Begriffen auszudrücken, versuchen Sie, das Problem mit der spezifischen Zielgruppe zu verbinden; auf diese Weise wird das Problem spezifisch.
- Dann sollte der Workshopleiter alle Karten an der Wand befestigen, über oder unter dem Problem, so dass sie nach Ursache und Wirkung eingestuft werden. Handelt es sich um eine Ursache, kommt sie auf die untere Ebene, und wenn es eine Wirkung ist, kommt sie auf die obere Ebene. Wenn es weder eine Ursache noch eine Wirkung ist, kommt sie auf die gleiche Ebene und kann dort eine neue Spalte für Ursachen oder Wirkungen eröffnen.
- Der Workshopleiter sollte nun verschiedene vertikale Spalten von Ursache- und Wirkung-Problemen anlegen, indem er sie in verschiedene Zielgruppen oder technische Bereiche unterteilt.
- Die Übung ist abgeschlossen, wenn das, was oben auf der Problembewertung als Wirkung erscheint, auch ganz unten als Hauptursache stehen könnte. In diesem Fall tritt ein kontinuierlicher negativer Kreislauf von Ursache und Wirkung zutage. In diesem Stadium sollten Sie bestätigen, dass das ursprüngliche Problem nach wie vor das Hauptproblem ist. Überprüfen Sie die Rangfolgen und versuchen Sie, diese in klare Ursache-Wirkung-Beziehungen zu stellen, bevor Sie zum nächsten Teil der Übung übergehen.



Wenn beispielsweise das Ausgangsproblem „Behinderte treten nicht in ausreichender Zahl in den Arbeitsmarkt ein“ ist, könnte „Unternehmen stellen selten Behinderte ein“ eine Ursache sein, und „Die Ziele der Beschäftigungsstrategie werden nicht erreicht“ könnte eine Wirkung sein. Ein weiteres Problem ist „Behinderte sind auf den Eintritt in den Arbeitsmarkt nicht vorbereitet“, was weder eine Ursache für noch eine Wirkung von „Unternehmen stellen selten Behinderte ein“ ist, aber durchaus eine Ursache für „Behinderte treten nicht in ausreichender Zahl in den Arbeitsmarkt ein“ – daher wird dieses Problem auf eine Seite gesetzt und eröffnet eine neue vertikale Spalte von Problemen. Es kann eine beliebige Zahl vertikaler Spalten von Problemen geben.

Wenn die Problembewertung viele vertikale Spalten umfasst, ist das Problem in der Regel recht komplex. Und wenn Sie feststellen, dass die vertikalen Spalten nur wenige Probleme enthalten, können Sie davon ausgehen, dass die Gruppe der anwesenden Stakeholder mit dem zur Diskussion stehenden Problembereich nicht sehr vertraut ist und es vielleicht angebracht wäre, weitere Stakeholder einzubeziehen. Bei einer Überprüfung der Problembewertung könnte sich herausstellen, dass es ein anderes Hauptproblem gibt, doch dadurch wird die Gültigkeit der aktuellen Bewertung nicht beeinträchtigt. Es ist wichtig, das

Problem als solches zu erörtern, dies kann auch zu einem besseren Verständnis der damit zusammenhängenden Fragen führen.

## Zielbewertung

Diese ergibt sich aus der vorigen Übung, und Sie sollten sie gleichzeitig und mit den gleichen Personen durchführen. Bei der Problembewertung werden Probleme identifiziert und organisiert, mit denen Sie anschließend arbeiten können; bei der Zielbewertung geht es darum, Ziele in direktem Bezug zu den Problemen zu identifizieren und zu organisieren, Probleme in Ziele umzuformulieren. Ziele sind gewünschte künftige Situationen, keine Aktivitäten. Achten Sie darauf, keine Aktivität aufzuschreiben. Für eine Aktivität werden Verben wie „verbessern“, „verringern“, „aufbauen“ usw. verwendet. Ein Ziel ist die Beschreibung des Zustands, der erreicht wird, nachdem etwas verbessert, verringert, aufgebaut wurde. Um ein Ziel zu formulieren, brauchen Sie oftmals lediglich die Problembeschreibung umzukehren oder sich eine völlig neue Situation vorzustellen, wie die folgenden Beispiele zeigen.

Probleme		Ziele
Behinderte treten nicht in ausreichender Zahl in den Arbeitsmarkt ein.	WIRD ZU	Behinderte treten eifrig in den Arbeitsmarkt ein.
Unternehmen stellen selten Behinderte ein.	WIRD ZU	Unternehmen stellen regelmäßig Behinderte ein.

## Der Aufbau einer Zielbewertung

- Geben Sie den Teilnehmern andersfarbige (grüne) Karten.
- Bitten Sie die Teilnehmer, für jede Problemkarte (Gelb) ein Ziel auf eine grüne Karte zu schreiben. (Die Ziele in kurzen Sätzen aufschreiben)
- Platzieren Sie die grünen Karten über ihren jeweiligen Problemkarten. Dies ist eine freie Übung, bei der die Teilnehmer für jedes beliebige Problem jedes beliebige Ziel aufschreiben können. Die Anzahl der Karten, die sie schreiben dürfen, ist unbeschränkt. Es wird immer nur eine Problemkarte auf einmal behandelt, jedes Problem wird getrennt in ein Ziel umformuliert.
- Wenn es verschiedene Ziele für ein Problem gibt, muss der Workshopleiter alle Zielkarten über dem Problem platzieren.

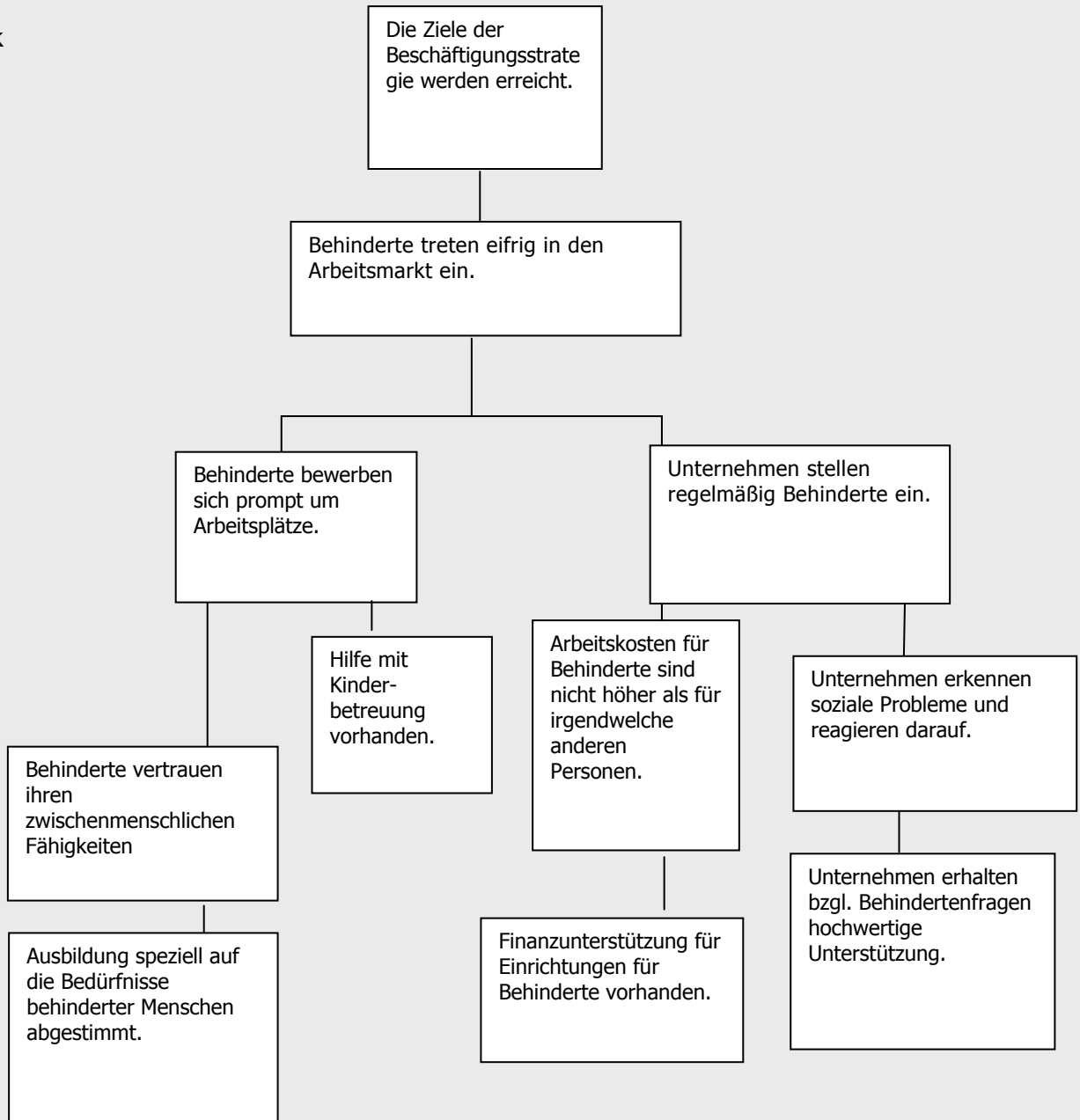
- Nachdem alle Problemkarten mit Zielen versehen wurden, sollten Sie die Rangfolge beurteilen. Aus einer Ursache-Wirkung-Rangfolge sollte nun eine Mittel-für-einen-Zweck-Rangfolge geworden sein.
- An diesem Punkt sollten Sie bewerten, ob die Mittel-für-einen-Zweck-Rangfolge brauchbar ist. Vielleicht gibt es Lücken, oder Sie müssen die Ziele neu organisieren, um eine hierarchische Logik zu erreichen. Beim Festlegen der Rangfolge dürfen Sie das ursprüngliche Problem auf keinen Fall aus den Augen verlieren, da dieses der Grund dafür ist, dass sich die Stakeholder an diesem Prozess mitwirken.
- Am Ende der Übung dürfte die Zielbewertung mehr oder weniger logisch sein. Wenn es Ihnen nicht gelingt, gewisse Probleme in Ziele umzuwandeln, ist das betreffende Problem wahrscheinlich zu allgemein oder verschwommen, und Sie werden es neu formulieren müssen, um die Frage zu klären.
- Der Problemzyklus hat sich nun in einen Zyklus von Zielen verwandelt.
- Die Übung ist abgeschlossen, wenn das, was der obere Teil der Zielbewertung auch ganz unten als Hauptmittel erscheinen könnte. In diesem Fall wird ein kontinuierlicher positiver Kreislauf der Mittel zum Zweck erkennbar. In diesem Stadium sollten Sie sicherstellen, dass das ursprüngliche Problem nach wie vor das Hauptproblem ist. Überprüfen Sie die Rangfolgen und versuchen Sie, diese in klare Mittel-zum-Zweck-Beziehungen zu stellen, bevor Sie zum letzten Teil der Übung übergehen. Wie bereits gesagt, hängt der Grad an Details und Sorgfalt davon ab, inwieweit die Teilnehmer in diesem Stadium zur Mitwirkung bereit sind.

## Zielbewertung

Zweck



Mittel



## **Schwerpunktoptionen**

Die Auswahl der Schwerpunktoptionen bildet den Abschluss der Problem- und Zielbewertung. Dieser Teil wird helfen, Entscheidungen darüber zu treffen, welches bzw. welche Projekte die EP im Rahmen von Aktion 2 und 3 durchführen möchte. Zu diesem Zeitpunkt haben Sie bereits Spalten von Zielen angelegt, und jede dieser Spalten wird entweder für eine verschiedene Stakeholder-Gruppe oder für ein verschiedenes technisches Sachgebiet steht. Die Spalten stellen verschiedene Teile und Lösungen des gleichen Problems dar. Jede Spalte kann zu einem Bestandteil des Projekts oder sogar zu einem eigenen Projekt werden.

Die Spalten stellen verschiedene technische Gruppen von Zielen dar, die erforderlich sind, um den Zweck des Projekts zu erfüllen. Die Teilnehmer müssen diese Spalten strategisch bewerten, und zwar im Hinblick auf die Art von notwendigem Fachwissen, die Zeit, die gebraucht wird, um alles einzurichten, den Budgetbedarf und die einzubeziehenden Stakeholder. Die Ähnlichkeit oder der Unterschied zwischen ihnen wird helfen, zu entscheiden, ob sie ein Projekt oder mehr als eines sein sollten. Zu viel Vorsicht ist diesbezüglich besser als zu wenig; man sollte innerhalb der EPs lieber mehr kleinere, gut zu managende Projekte entwickeln als wenige große, komplexe Vorhaben.

Manchmal wird offensichtlich, dass zur Lösung des Problems alle Spalten zu Projekten entwickelt und diese Projekte gleichzeitig durchgeführt werden müssen. Falls es Projekte gibt, die den in einer Spalte enthaltenen Bereich bereits abdecken, sollte die Gruppe diese natürlich als Partnerprojekte behandeln und sie nicht wiederholen. Nachdem die Gruppe die vertikalen Schwerpunkte ermittelt und unterteilt hat, muss sie entscheiden, welche von den Schwerpunkten sie in Angriff nehmen wird.

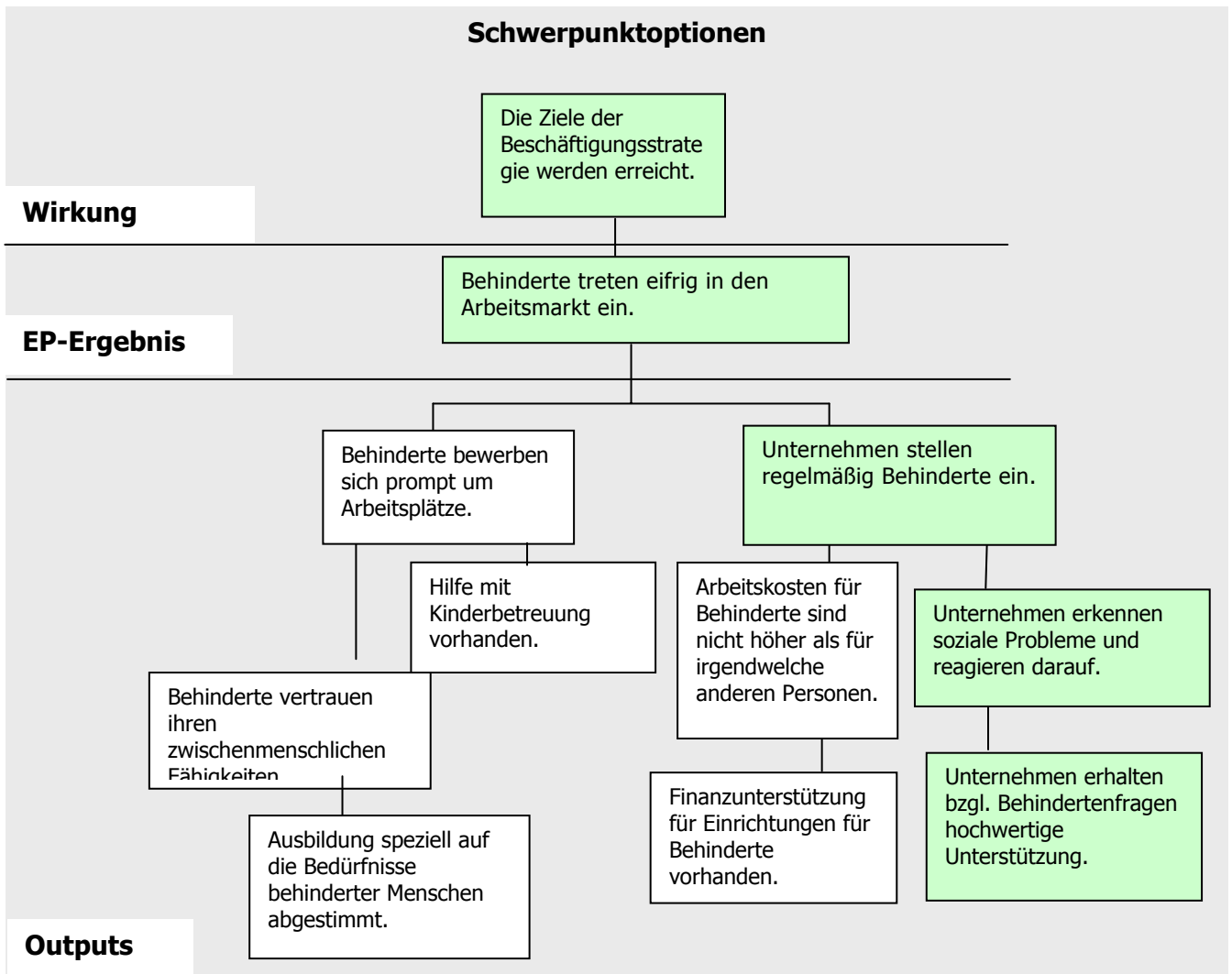
## **Die Wahl der Schwerpunktoptionen**

- Unterteilen Sie die vertikalen hierarchischen Ziele in drei Abschnitte, die Sie wie in unten stehendem Diagramm als „Wirkung“, „EP-Ergebnis“ und „Output“ bezeichnen. Vor diesen Ebenen können Sie die Ziele solange nach oben und unten verschieben, bis Sie das Gefühl haben, dass sie auf einer realistischen Leistungsebene platziert sind.
- Prüfen Sie, ob alle Spalten für die Lösung des Hauptproblems relevant sind.
- Ermitteln Sie Spalten, die bereits in laufenden oder geplanten Projekten behandelt werden. Die Gruppe sollte diese dann als Partner bei der Lösung des Hauptproblems betrachten.



- Identifizieren Sie die Spalten, die im Rahmen des Programms nicht behandelt werden können, wie etwa nationale politische Fragen.
- Bewerten Sie die verbleibenden Spalten, um potenzielle Projekte zu ermitteln, die innerhalb einer EP gemeinsam durchgeführt werden können, wie etwa eine operationelle Strategie, oder die außerhalb der EP durchzuführen sind. Diese Bewertung sollte im Rahmen einer Diskussion erfolgen.

Im unten stehenden Diagramm wird eine vertikale Strategie umrissen.



Die Schlüsselfragen zur Überprüfung der Schwerpunktoptionen lauten:

- Wodurch könnte das Problem wahrscheinlich gelöst werden?
- Kann das Hauptproblem von ein oder zwei Projekten gelöst werden, oder müssen gleichzeitig eine Reihe von Projekten eingerichtet werden, die sich alle auf das Hauptproblem konzentrieren?
- Welche anderen Projekte/Initiativen sind geplant oder werden durchgeführt?
- Was ist erreichbar?
- Was ist für die benachteiligten Gruppen akzeptabel?
- Welche Ressourcen sind verfügbar?
- Was kann allgemein übertragen und verbreitet werden?

Zum Abschluss dieser Übung können Sie eine Punkte-Abstimmung vornehmen; bei einer Punkte-Abstimmung bekommen alle Teilnehmer einen Filzstift und dürfen die Optionen, für die sie stimmen wollen, mit einer Anzahl von Punkten (die von der Zahl der Teilnehmer abhängt) versehen. Die Spalte oder das Ziel mit den meisten Punkten stellt den Schwerpunkt der Teilnehmer dar. Die weitere Diskussion wird zeigen, welche impliziten Kriterien die Teilnehmer bei ihrer Abstimmung angewendet haben.

Am Ende der Problem- und Zielbewertung sind mehrere Schwerpunktoptionen entwickelt und nach Dringlichkeit eingestuft worden. Diese müssen in der Schablone 2 „Problem- und Zielaufzeichnungen“ festgehalten und in der Dokumentenakte des Projekts aufbewahrt werden.

### Schablone 2 – Problem- und Zielaufzeichnungen

Welches sind die Probleme?	Welches sind die akzeptablen Lösungen?
Wirkung – allgemeine Probleme	Wirkung
Hauptproblem	EP-Ergebnis
Ursachen – detaillierte Probleme	Outputs
Beschreiben Sie in ein bis zwei Sätzen das in Angriff zu nehmende Hauptproblem.	

Die Problem- und Zielbewertung kann auf verschiedene Weise benutzt werden. Wenn Sie von dem allgemeinen Problem ausgehen, beispielsweise von der „hohen Arbeitslosenrate in Stadt X“, werden Sie ein allgemeines und strategisches Ergebnis erreichen; beginnen Sie hingegen mit einem eng abgesteckten Problem, etwa der „hohen Arbeitslosenrate unter den 16- bis 20-jährigen jungen Frauen in Stadt X“, wird das Ergebnis spezifisch und das Projekt präzise ausgerichtet sein. Die Art, wie Sie die Ausgangsprobleme beschreiben, ist ausschlaggebend für die späteren Ergebnisse. EPs, an denen viele verschiedene Partner teilnehmen, sind ein ausgezeichnetes Instrument für die Inangriffnahme von Problemen, die eher strategischer Art sind.

Unter bestimmten Umständen ist es nicht ratsam, alle Stakeholder auf einmal zusammenzubringen; Jugendliche zum Beispiel neigen dazu, die Übung ernster zu nehmen und voll mitzuwirken, wenn keine Erwachsenen in der Nähe sind. Oder es könnte erforderlich werden, die Bewertung an

verschiedenen Orten vorzunehmen, beispielsweise wenn mit Gefängnisinsassen gearbeitet wird. Hier ist immer auf die gleiche Weise vorzugehen: Man beginnt für jede Gruppe mit genau dem gleichen Ausgangsproblem und führt zum Schluss die verschiedenen Spalten zusammen.

Es ist wichtig, die Übung so aufzuschreiben, wie sie an der Wand oder auf der Flipchart dargestellt wird; diese Übung kann auch elektronisch ausgeführt werden, wodurch sie automatisch gespeichert wird. Beim Aufschreiben der Übung ist darauf zu achten, dass die verwendeten Wörter und Begriffe beibehalten und nicht in Förderjargon „übersetzt“ werden. Die Stakeholder werden viel mehr persönliches Interesse aufbringen, wenn sie die von ihnen verwendeten Wörter und Begriffe erkennen können.

Das Kernteam sollte die Problem- und Zielbewertung leiten. Sie sollten entscheiden, wer von ihnen die Übung moderieren wird, und den Ort der Zusammenkunft und Material für die verschiedenen Stakeholder vorbereiten, die eingeladen werden sollen. Vor der Bewertung könnte das Kernteam überlegen, wie sich das ursprüngliche Problem als Ausgangspunkt der Übung formulieren lässt. Die Mitglieder des Teams sind dafür zuständig, die Ergebnisse der Übung zu kopieren, auszudrucken und zu verteilen.

In der Regel geht die Problem- und Zielbewertung folgendermaßen vor sich:

Erste Diskussion über das Hauptproblem	15 bis 30 Min.
Problembewertung	45 bis 60 Min.
Zielbewertung	30 bis 60 Min.
Schwerpunktbewertung	30 bis 60 Min.

## Phase 3. Formulierung (Aktion 0 und Aktion 1)

Während der Formulierungsphase wird die Interventionslogik als Projektplanungsinstrument eingesetzt, um die Machbarkeit der Schwerpunktoptionen zu prüfen. Diese Phase ist teilweise in Aktion 0 durchzuführen (eine rasche Überprüfung der Ziele und Hypothesen) und dann während Aktion 1 gründlich zu entwickeln. Zur Planung der Projekte, die die EP leiten soll, muss ein kleines Team aus der Partnerschaft eingesetzt werden, das die relevanten Stakeholder umfasst. Die erste Aufgabe besteht darin, die Ziele von der Schwerpunktoption der vorigen Phase, der Identifizierungsphase, zu übertragen. Mithilfe der Interventionslogik werden die Ziele in einer Rangfolge strukturiert, anhand welcher die Hypothesen geprüft und Indikatoren und Nachweise konzipiert werden. Mit dem Abschluss der Interventionslogik ist auch der Projektvorschlag mitsamt einem Budget und einem Aktivitätenplan vorbereitet.

### Reihenfolge der Aktivitäten:

- Übertragung der Gruppe von Zielen in die Interventionslogik;
- Entwicklung der Ziele und Hypothesen;
- Beurteilung der Beziehung zwischen den beiden Spalten; gegebenenfalls werden Änderungen vorgenommen;
- Vorbereitung von Indikatoren und Nachweis;
- Beurteilung der Fragen im Zusammenhang mit Umwelt, Sozialem, Geschlecht, Glauben und Rasse und Überprüfung des bisherigen Fortschritts;
- Ergänzung der Interventionslogik durch Aktivitäten, Budgets und andere Inputs;
- Ausarbeitung des Budgets;
- Bündelung aller vorhergehenden Phasen und Abfassung der VEP;
- Überprüfung der geplanten Umsetzung der EP.

**Wer sollte daran teilnehmen?** – Ein kleines Team von Partnern, Mainstream-Organisationen und benachteiligten Personen. Diese Gruppe sollte bereits an der vorherigen Problem- und Zielbewertung teilgenommen haben und für die größere Gruppe repräsentativ sein.

Aufgaben	Aufzeichnungen
1. Vorbereitung der Interventionslogik	Schablone 3. Interventionslogik-
2. Vorbereitung und Abfassung der VEP	Aufzeichnungen
3. Vorbereitung des Aktivitätenplans	Schablone 4. Mainstream-Testrahmen
4. Ausarbeitung des Budgets	Schablone 5. Budgetplan

### 3.1 Ausarbeitung der Interventionslogik

Die Interventionslogik kommt während der restlichen Projektzyklusphasen am häufigsten zum Einsatz. Dieses Instrument wird benutzt, um Projekte zu planen, umzusetzen und zu bewerten. Insbesondere muss es als dynamisches Instrument verstanden werden, das verwendet wird, um die Projekte, während sie sich weiterentwickeln und sich auch die Umstände der Projektumsetzung verändern, neu zu beurteilen und zu überprüfen. Dank der Interventionslogik kann man die Planung eines Projekts mit der ursprünglichen Identifizierung des Problems und mit klaren und nachhaltigen Zielen verknüpfen. Die Projektplanung basiert auf einem partizipativen Prozess, in dessen Rahmen Informationen zusammengetragen und die Beziehungen zwischen der einen und der anderen Gruppe von Informationen geprüft werden.

Die Interventionslogik umfasst vier Spalten und vier Reihen und wird in der unten angegebenen Reihenfolge ausgefüllt. Sie schreiben in jeden Kasten eine kurze Beschreibung und prüfen dann die logische Beziehung zwischen den einzelnen Aussagen. Möglicherweise müssen Sie mehrmals eine neue Beschreibung in die Kästen eintragen, damit die logische Beziehung stimmt. Dies ist ein schrittweiser Prozess, und es kann notwendig sein, dass das Kernteam den Prozess mehrmals durchgeht. Vielleicht muss das Kernteam auch technische Fachleute bitten, bei der Konzipierung der Interventionslogik behilflich zu sein. Der Vorteil bei der Anwendung eines Schemas besteht darin, dass es sichtbar ist und Gruppen von Personen hilft, alle Aspekte und Auswirkungen einer Projektidee zu erörtern und zu durchdenken; es eignet sich besonders gut für partizipative Planungs- und Entscheidungsfindungsmethoden.

Die Struktur der Interventionslogik zwingt das Kernteam:

- die kritischen Hypothesen/Risiken zu ermitteln, die die Durchführbarkeit des Projekts in Frage stellen könnten, und
- die Indikatoren und Informationsnachweise, die zur Planung der Einzelheiten und zur Beobachtung der Umsetzung benutzt werden sollen, genau anzugeben.

Es ist wichtig, zwischen der Planung eines Projekts und der Abfassung eines Vorschlags zu unterscheiden, da es sich um zwei sehr verschiedene Prozesse handelt. Die Interventionslogik wird zur Planung von Projekten benutzt – erst wenn die Planung abgeschlossen und vereinbart ist, sollte ein Vorschlag verfasst werden. Die Interventionslogik erfordert, dass genug Zeit und Ressourcen für die Planungsphase aufgewendet werden, damit das Projekt dem einzigartigen

sozialen, kulturellen und physischen Umfeld der Benachteiligten entspricht. Es ist wichtig, sich darüber klar zu werden, dass zwar das Problem und die Lösung allgemein sein mögen, die Beziehungen, die Werte und die Geschichte der benachteiligten Menschen jedoch einzigartig ist.

Die ausgefüllte Interventionslogik wird als Grundlage der Projektvorgaben für Jobbeschreibungen und die Inauftraggabe von Arbeiten, zur Beobachtung geplanter und laufender Arbeit, zur Abänderung von Projekten während ihrer Umsetzung und schließlich zur Bewertung der Projekte benutzt.

Hier nun ein Diagramm der Interventionslogik, wobei die Zahlen auf die Reihenfolge verweisen, in der sie auszufüllen ist.

Interventionslogik				
	Ziele	Indikator	Nachweis	Hypothesen
Wirkung	1	7	8	
EP-Ergebnis	2	9	10	6
Outputs	3	11	12	5
Aktivitäten	13	14	15	16
			Vorbedingungen	4

### Reihenfolge für das Ausfüllen der Interventionslogik

- Zunächst wird die Spalte „Ziele“ ausgefüllt, indem man vertikal von oben nach unten geht und die Kästen 1, 2 und 3 ausfüllt. Die Aktivitäten werden erst ganz zum Schluss eingetragen, da sich diese Information aus den Schwerpunktoptionen ergibt. Die Ziele-Spalte folgt einer klaren Logik: Wenn eine *Aktivität* durchgeführt wird, wird ein *Output* erreicht, daraufhin wird ein *EP-Ergebnis* erzielt und damit ist der Beitrag zur *Wirkung* gewährleistet.
- Danach wird die Spalte „Hypothesen“ ausgefüllt, diesmal vertikal von unten (Vorbedingungen) nach oben (EP-Ergebnis) die Kästen 4, 5 und 6.

Die Beziehungen zwischen den Zielen und den Hypothesen werden auf den Risikograd hin geprüft. Die in dem Schema enthaltene Hypothesen-Spalte umfasst die externen Faktoren, die den Erfolg des Projekts beeinflussen, sich jedoch der Kontrolle durch das Projekt entziehen, und überprüft sie gegenüber der Logik der Ziele.

- ❑ Die zweite und dritte Spalte (Indikatoren und Nachweis) müssen dann horizontal ausgefüllt werden und bilden die Grundlage für die Messung der Effektivität und Klarheit der Ziele. Füllen Sie nacheinander Kästen 7 und 8, 9 und 10 sowie 11 und 12 aus.
- ❑ Die Reihe „Aktivitäten“, also Kästen 13, 14, 15 und 16, wird immer zum Schluss ausgefüllt, nachdem alle anderen Elemente eingetragen und gebilligt worden sind. Dies soll sicherstellen, dass die Ziele und nicht die Aktivitäten die EP leiten. Die Aktivitäten sollten den Zielen untergeordnet und flexibel sein, sie werden immer als Wege zur Verwirklichung der Ziele beschrieben.

Das Kernteam und eventuell zugezogene externe Spezialisten müssen die Ergebnisse der Problem- und Zielbewertung zusammenlegen, da die Interventionslogik darauf aufbaut. Das Kernteam sollte für diese Arbeit etwa zweieinhalb Tage vorsehen; wahrscheinlich wird es während der Entwicklung der Interventionslogik auch bestimmte Untersuchungen anstellen müssen.

Normalerweise verläuft das Ausfüllen der Interventionslogik wie folgt:

Die Ziele aus der Problem- und Zielbewertung auf die Interventionslogik übertragen	45 bis 90 Min.
Hypothesen ermitteln und aufschreiben	30 bis 60 Min.
Näher zu untersuchende Hypothesen identifizieren	30 bis 45 Min.
Hypothesen identifizieren, die den Zielen zugeordnet werden können, 30 bis 60 Min.	
und diesen Zielentwurf vervollständigen	

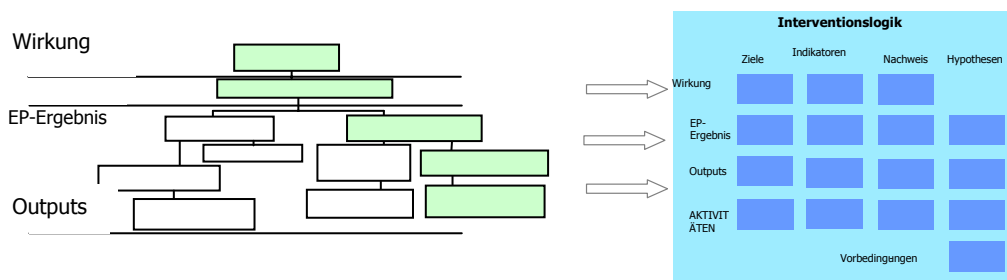
LEGEN SIE EINE EIN- BIS ZWEIWÖCHIGE PAUSE EIN, damit Sie genug Zeit haben, um über den bisherigen Plan nachzudenken und allenfalls notwendige Untersuchungen vorzunehmen.

Ziele und Hypothesen überprüfen und ändern	30 bis 60 Min.
Für jeden Output und jedes EP-Ergebnis die Indikatoren eintragen	60 bis 120 Min.



## 3.2 Ziele-Spalte

Übertragen Sie die Ziele von der gewählten Schwerpunktoption in die Interventionslogik. Der Prozess der Übertragung von Zielen aus der Zielbewertung in die Interventionslogik verläuft für jede Zielebene auf unterschiedliche Weise. Auch wenn es manchmal notwendig sein wird, die Formulierung der Aussagen zu ändern, sollten Sie versuchen, die von den Teilnehmern verwendeten Wörter beizubehalten, damit diese sie im endgültigen Vorschlag wiedererkennen können. Dieser Vorgang wird für jede unten stehende Zielebene beschrieben. Vielleicht müssen die Ziele nach der Übertragung in der Spalte nach oben oder unten verschoben werden, damit sie, wie oben beschrieben, mit den verschiedenen Zielebenen übereinstimmen.



### Zielebenen

#### Wirkung

Sie beschreibt das Thema, die Politik, das Kriterium oder das lokale Problem, verbunden mit den Schwerpunkten der Mitgliedstaaten, zu dem die EP einen Beitrag leisten wird. Die EP wird zu der Wirkung beitragen, diese jedoch nicht allein erreichen: Auch andere Inputs und Initiativen werden zum Ziel auf dieser Ebene beitragen.

#### Übertragung des Wirkungsziels

Um das Wirkungsziel von der Schwerpunktoption in die Interventionslogik zu übertragen, müssen die wichtigsten Ziele, die ganz oben in der Zielbewertung stehen, identifiziert und zu einem einzigen Wirkungsziel verschmolzen werden. Dabei kann es vorkommen, dass gewisse Aussagen in der Schwerpunktoption zu breit gefasst sind und daher nicht benutzt werden. Dies wird als strategische Aussage formuliert, zu der das Projekt einen Beitrag leistet, und nach seinem Abschluss wird es den langfristigen Nutzen der EP aufrechterhalten.

Zielbewertung	Übertragung	Interventionslogik
Beschäftigungsstrategien gerecht werden		Arbeitsmöglichkeiten für Behinderte sind zahlreicher als die Anzahl arbeitsuchender Behinderter

## EP-Ergebnis

Damit wird beschrieben, wie die Lage aussehen wird, nachdem die Lösung für das Problem gefunden wurde. Dies sollte sich direkt auf das im Rahmen der Problembewertung ermittelte Hauptproblem beziehen. Auf der Ebene des EP-Ergebnisses wird der Erfolg oder Misserfolg eines Projekts gemessen, und auf dieser Ebene legen Sie die wesentlichen Ziele im Hinblick auf die nachhaltigen Vorteile, die den Benachteiligten daraus erwachsen werden, fest. Das EP-Ergebnis kann nur erreicht werden, wenn die Benachteiligten von den gelieferten Outputs Gebrauch machen. Es sollte daher nicht die Bereitstellung der Outputs beschreiben, sondern die Verhaltensänderung infolge des Gebrauchs dieser Outputs; beispielsweise dass die Benachteiligten sich für Stellen bewerben, während sie dies vorher nicht taten. Man könnte das EP-Ergebnis auch als den „Gewinn aus Sozialinvestitionen“ beschreiben, den der Geldgeber für seine finanzielle Unterstützung erhält. Dies wird als Aussage formuliert, die beschreibt, wie es sein wird, wenn die Outputs eingesetzt worden sind und die Benachteiligten Nutzen daraus ziehen.


Wenn es ein EP-Ergebnis mit einem klaren Fokus gibt, ist der Erfolg leichter zu erreichen. Beim Aufschreiben des EP-Ergebnisses sollten Sie versuchen, drei Schlüsselpunkte in die Beschreibung aufzunehmen, vor allem wenn Sie den Nutzen beschreiben, der mit genügend Anreizen verbunden sein muss, um eine Verhaltensänderung herbeizuführen.

### EP-Ergebnis - Schlüsselpunkte

- ❑ Beschreiben Sie, wie es sein wird, wenn die Dienstleistungen erst einmal in Anspruch genommen werden.
- ❑ Beschreiben Sie die nachhaltigen Vorteile.
- ❑ Beschreiben Sie die Veränderung im Verhalten oder der Leistung der Benachteiligten.

## Übertragung des EP-Ergebnis-Ziels

Um das auf der Ebene des EP-Ergebnisses vorgesehene Ziel in die Interventionslogik zu übertragen, müssen Sie die Aussage erweitern, entweder indem Sie sie bis ins Einzelne ausarbeiten und/oder indem Sie Ziele einer höheren oder niedrigeren Ebene in die Aussage einbeziehen.

Zielbewertung	Übertragung	Interventionslogik
Behinderte treten eifrig in den Arbeitsmarkt ein. 		Personen mit körperlichen Behinderungen sind in der Lage, eine Arbeit zu finden, und mögen die Arbeitsumgebung.

## Outputs

Dies beschreibt die von der EP gelieferten Outputs (im Sinne von Dienstleistungen und Einrichtungen). Sie werden in der Vergangenheitsform aufgeschrieben, als bereits von den Benachteiligten erhalten. Es wird eine Reihe von Outputs geben. Die Outputs beschreiben die abgeschlossenen Aktivitäten, die das Projekt leitet. Sie sollten die untere Ebene von Ursachen in der Problembewertung angehen und die Bedeutung der Fragen in der Zielbewertung widerspiegeln. Jeder Output wird die Folge einer Reihe von Aktivitäten sein.

## Übertragung der Output-Ziele

Um die Ziele der Output-Ebene in die Interventionslogik zu übertragen, wird jeder Output als Aussage über eine abgeschlossene Gruppe von Aktivitäten neu aufgeschrieben. Hier wird beschrieben, wie es sein wird, wenn die Aktivitäten abgeschlossen sind; es wird eindeutig etwas beschrieben, das messbar ist.

Zielbewertung	Übertragung	Interventionslogik
1. Unternehmen stellen regelmäßig Behinderte ein.		1. Unternehmen stellen regelmäßig Behinderte ein.
2. Unternehmen erkennen soziale Probleme und reagieren darauf.		2. Unternehmen haben die zur Einstellung von Behinderten notwendigen Einrichtungen und Arbeitsbedingungen erkannt und diese geschaffen.

## Aktivitäten

Dies beschreibt die von der EP gelieferten Dienstleistungen und Einrichtungen. Sie werden als durchzuführende Handlungen aufgeschrieben, mit aktiven Verben wie etwa „vorbereiten“, „aufbauen“, „planen“ usw. Diese Aktivitäten waren nicht in der Zielbewertung enthalten und werden im Anschluss an das Ausfüllen der Interventionslogik entwickelt. Der Kasten Aktivitäten kommt erst an die Reihe, wenn alle anderen Kästen ausgefüllt und gebilligt worden sind. Aktivitäten sollten die Ziele und insbesondere die Outputs unterstützen und flexibel sein. Wenn es um die Umsetzung des Projekts geht, sollten das EP-Ergebnis und die Outputs immer im Mittelpunkt stehen. Das Management der EP sollte immer in der Lage sein, die Aktivitäten im Hinblick auf optimale Outputs und ein optimales EP-Ergebnis abzuändern.

## Die Verbindungen überprüfen

Entscheidend für die Planung guter Projekte ist es, sich zu vergewissern, dass jede Ebene direkt mit der höheren Ebene verbunden ist und diese erreicht. Manchmal ist die Verbindung nicht stark genug, in diesem Fall muss das eine oder andere Ziel geändert werden. Höhere Ziele sind häufig zu ehrgeizig und die Verbindung zwischen Outputs und EP-Ergebnis ist unrealistisch. Bevor Sie zur nächsten Spalte übergehen, sollten Sie prüfen, ob das, was Sie bisher festgelegt haben, auch logisch ist. Listen Sie die Outputs in der Reihenfolge ihrer Umsetzung auf, von unten nach oben. Anhand dieser klaren Folge können Sie prüfen, ob die Outputs das EP-Ergebnis erreichen können. Manchmal erweist es sich als notwendig, neue Outputs hinzuzufügen oder vorhandene zu streichen; es geht darum, das Ganze realistisch und ausführbar zu machen. Wenn die Verbindungen zwischen den Ebenen durch Diskussionen und Überprüfung gefestigt werden, wird auch die Projektplanung besser.

### 3.3 Hypothesen-Spalte

Jede EP wird von externen Faktoren beeinflusst und beeinträchtigt, die Risiken für die Projekte darstellen. Hypothesen sind externe Faktoren außerhalb der Kontrolle der EP, die sich jedoch auf die Leistung des Projekts auswirken. Eine *Hypothese* ist eine positive Art, ein *Risiko* zu beschreiben, und ein *Risiko* ist eine negative Art, eine *Hypothese* zu beschreiben.

In der Regel werden Hypothesen während der Problemanalyse und der Entwicklung der Projektplanung nach und nach erkannt. Im Rahmen der Analyse der Stakeholder, Probleme, Ziele und Schwerpunkte, werden sich eine Reihe von Problemen (politisch, technisch, sozial, ökologisch usw.) herauskristallisieren, die sich auf die EP auswirken werden.

Besonders wichtig sind Hypothesen zwischen der Outputs- und der EP-Ergebnis-Ebene; sie beschreiben, was – zusätzlich zu den erklärten Zielen – geschehen muss, damit die EP ihr Ergebnis erreicht. Sie beschreiben positive Beiträge wie etwa physische Ressourcen, politische Initiativen, Bedeutung für die Einstellungen der Benachteiligten usw.

Nicht alle Ziele sind mit Hypothesen verknüpft, aber wenn dies der Fall ist, müssen sie in die Projektplanung einbezogen und bewertet werden; auch kommt es vor, dass es für manche Ziele mehr als eine Hypothese gibt.

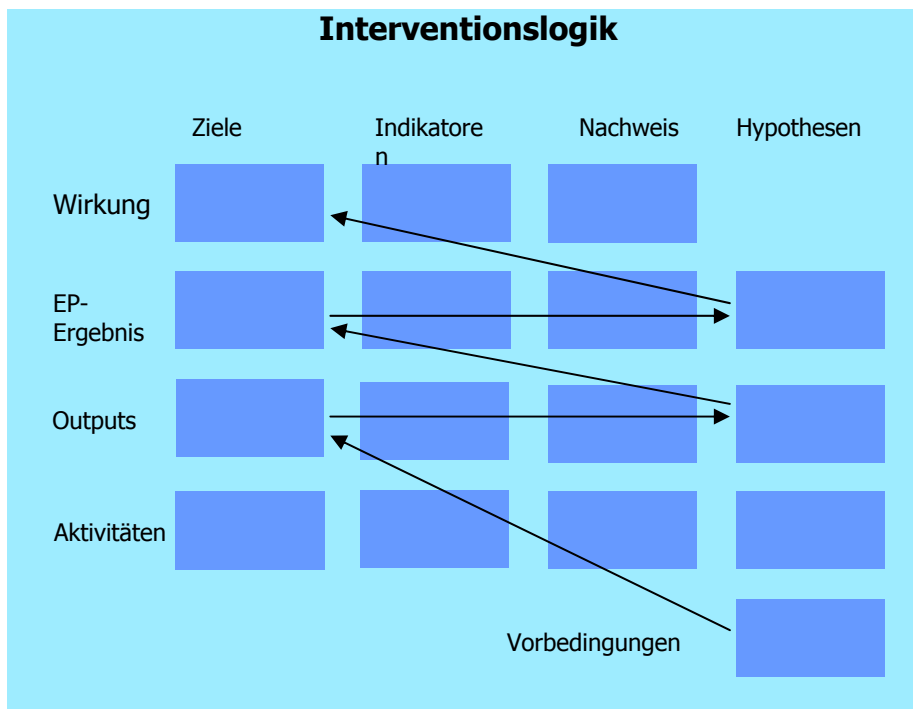
Hypothesen können entweder als positiv oder als negativ wahrgenommen werden; für den Zweck ihrer Einbeziehung in die Interventionslogik sollten sie allerdings positiv, d.h. als „eine gewünschte Situation“ ausgedrückt werden. Wenn beispielsweise die Gefahr besteht, dass ein Arbeitgeber nicht an dem Projektziel mitwirkt, ist es besser, dies als Hypothese „Der Arbeitgeber wird Ende des Jahres kooperieren“ aufzuschreiben. Diese positive Art, externe Bedingungen

zu formulieren, macht es viel einfacher, während der Umsetzung des Projekts ihre Verwirklichung zu beobachten.

### **Ausfüllen der Hypothesen-Spalte:**

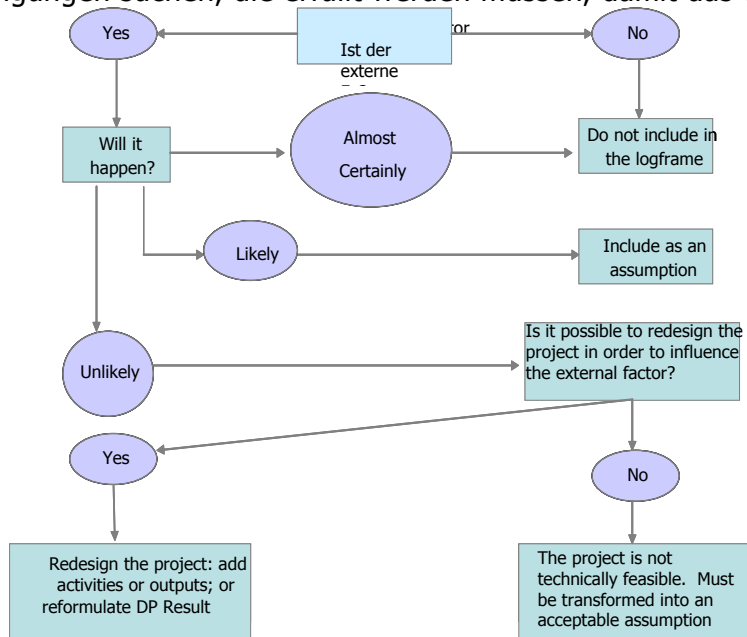
1. Beginnen Sie von unten und arbeiten Sie sich vertikal nach oben, um die Reihenfolge der Umsetzung widerzuspiegeln.
2. Die Vorbedingung ist die erste Hypothese, die Sie ausarbeiten sollten. Eine Vorbedingung ist normalerweise ein Verfahren, das eingerichtet sein muss, oder eine Vereinbarung mit einem wichtigen Mitwirkenden der EP. Eine Vorbedingung kann schon zu einem früheren Zeitpunkt der Aktivitätenplanung signalisiert werden und nach einigen Untersuchungen und Verhandlungen hinfällig werden – in diesem Fall können Sie sie streichen. Falls jedoch nach Ausfüllen der Interventionslogik die Vorbedingung noch immer vorhanden ist, weist dies auf einen hohen Risikograd hin – am besten sollte die EP keine Aktivität in Angriff nehmen, solange diese Vorbedingung nicht erfüllt ist.
3. Es gibt keine Hypothesen gegenüber den Aktivitäten.
4. Hypothesen gegenüber jedem Output und dem EP-Ergebnis werden ermittelt durch die Frage: „Was kann schief gehen?“ Sie lassen sich auch von der Zielbewertung ableiten, wo Teile der Bewertung, mit denen die EP sich im Rahmen des Projekts nicht befasst, notwendig sein können, um ein Ziel zu erreichen.
5. Es gibt keine Hypothesen gegenüber dem Gesamtergebnis.

## Wie Hypothesen Ziele beeinflussen



Wenn alle Hypothesen ermittelt und einem Output oder dem EP-Ergebnis zugewiesen worden sind, sollten sie auf ihre Auswirkung auf ein Projekt hin bewertet werden.

Um zu beurteilen, ob eine Hypothese wichtig ist, sollten Sie den Grad an Ungewissheit zwischen jeder Zielebene analysieren und nach externen Bedingungen suchen, die erfüllt werden müssen, damit das erklärte Ziel erreicht wird.



- Ist die Hypothese wichtig?
- Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich verwirklicht?
- Lässt sich die Projektstrategie derart verändern, dass die Hypothese nicht mehr gebraucht wird?

**Bewerten Sie die wichtigen Hypothesen folgendermaßen:**

1. Muss die EP weitere Untersuchungen anstellen, um die in der Hypothese enthaltene Frage zu beantworten? Falls die Untersuchung zu einem positiven Ergebnis führt, streichen Sie die Hypothese; wenn sie ein negatives Ergebnis bringt, muss die EP die Hypothese entweder in der Interventionslogik stehen lassen oder sie in ein Output oder eine Aktivität umwandeln.
2. Kann die Hypothese in einen Output oder eine Aktivität (oder beides) umgewandelt werden, so dass man zu einem umfassenderen Plan gelangt und die Abhängigkeit der EP von externen Beiträgen verringert? Falls ja, streichen Sie die Hypothese und fügen Sie einen neuen Output oder eine neue Aktivität (oder beides) ein. Manchmal ist es möglich, einen Output zu verstärken, aber dann ist die Hypothese gleichwohl beizubehalten.
3. Falls keine der oben genannten Möglichkeiten in Frage kommt, muss die EP die Hypothesen an ihrem Platz belassen.

In diesem Prozess werden alle Hypothesen ermittelt, auch die, welche gestrichen werden können. Die verbleibenden Hypothesen stellen den Risikograd während des Projekts der EP dar. Fragen Sie, ob dieser Risikograd akzeptabel ist. Wenn ja, sollten Sie fortfahren; wird jedoch das Risiko als zu hoch betrachtet, sollte das Projekt zu diesem Zeitpunkt beendet werden. Wichtig ist vor allem, dass Hypothesen in einer frühen Phase der Projektplanung bewertet werden und nicht erst während der Umsetzung des Projekts, wenn es für die notwendigen Änderungen oft schon zu spät ist.

### 3.4 Beurteilung der Planungslogik

Nach der Festlegung der Ziele (erste Spalte) und der Hypothesen (vierte Spalte) und bevor Sie zu den zwei mittleren Spalten – Indikatoren und Nachweis – übergehen, überprüfen Sie erst die beiden Spalten und ihre Beziehungen, sowohl vertikal in der Ziele-Spalte als auch horizontal zwischen Zielen und Hypothesen. Es ist eine bedeutsame Tatsache, dass viele EPs scheitern, weil sie zu ehrgeizig

sind. Der richtige Test besteht hier in der Frage: „Ist es realistisch, und ist die Logik nach wie vor gültig?“.



### 3.5 Indikatoren-Spalte

Für jedes Ziel, von der Wirkung bis zu den Outputs, muss es einen Indikator geben. Ein Indikator muss objektiv überprüfbar sein und auf konkrete und messbare Weise ein Ziel definieren. Dies bildet die Grundlage des Beobachtungs- und Bewertungssystems der EP. Die Indikatoren sollten ein Maß in Bezug auf die Quantität, Qualität, Zeit, Zielgruppe und manchmal auch den Ort beinhalten.

#### Wie man Indikatoren festlegt

- Quantität – **wie viele/wie viel?**
- Zeit – **wann?**
- Qualität – **wie gut?**
- Zielgruppe - **wer?**
- Ort – **wo?**

Indikatoren für Projekte werden benutzt, um die Leistung während der Umsetzung zu managen und zu messen und die Grundlage für die abschließenden Schlussfolgerungen und gewonnenen Erkenntnisse zu schaffen. Sie können benutzt werden, um die Leistung einer Reihe von Bemühungen der EP zusammenzufassen.

Es ist besonders schwierig, Indikatoren erstmals festzulegen, aber nachdem dies getan ist und die Outputs im Rahmen einer geplanten und wirklichen Bewertung gemessen wurden, wird es einfacher. Es ist so ähnlich wie bei Finanzmonitoring: Je öfter man es macht, umso besser macht man es. Indikatoren brauchen nicht starr zu sein; es handelt sich um Grundziele und es kann durchaus sein, dass sie während der tatsächlichen Umsetzung geändert werden müssen. Doch einmal festgelegt, zeigen Indikatoren an, wo Veränderungen stattgefunden haben.

Vernünftig konzipierte Indikatoren verschaffen der EP eine Fülle von Details. Wenn es beispielsweise um Benachteiligte geht, sollten Indikatoren nicht von Leuten sprechen, sondern von Männern und Frauen, Jungen und Alten, ethnischer Herkunft, Behinderung, beschäftigt oder arbeitslos usw. Auf diese Weise werden Indikatoren „schwer zu erreichende Gruppen“ bezeichnen und die Art von Personal identifizieren, die gebraucht wird, um die Zielgruppe, mit der die EP arbeiten will, zu repräsentieren. Indikatoren liefern außerdem nützliche Hinweise in Bezug auf den Managementstil, die Personalanforderungen und die allgemeinen Regelungen für die Umsetzung des Projekts, da sie Aufschluss geben über die Art der beteiligten Personen (Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, Religion usw.), mit denen die EP wird arbeiten müssen.

Indikatoren können auch während der Durchführung der EP-Arbeit benutzt werden, um den Fortschritt und die Pläne der EP zu beobachten, sowie im Rahmen der abschließenden Bewertung. Die Ausarbeitung klarer und messbarer Indikatoren ist der wichtigste Teil beim Aufbau eines Beobachtungssystems. Die Indikatorebenen müssen die Zielebenen messen und diesen entsprechen.

Der Indikator ist eines der Hilfsmittel, die eingesetzt werden, um die Verbindung zwischen den Zielebenen in der Interventionslogik zu managen. Jedes Ziel in der Rangfolge ist ein Meilenstein, eine Aussage über das, was in dieser Phase geplant ist, während ein Indikator ein Ziel konkret definiert, das „wer“, „wann“, „wie viele“ und „von welcher Qualität“ erklärt und ein Ziel mit einer übergeordneten Zielebene verbindet. Wenn die Aktivität beispielsweise in der „Bereitstellung von Ausbildung“ besteht und die Indikatoren die zur Teilnahme vorgesehene Anzahl von Personen und das Fähigkeitsniveau, das sie nach der Ausbildung erreicht haben sollen, angeben, dann wird der Output, „qualifizierte Personen“, Aufschluss geben über die Zahl von Personen und das Niveau, das von denjenigen erreicht wurde, die nun in die höhere Output-Ebene „Personen in Beschäftigung“ aufsteigen könnten.

**Indikatorebenen:**

Ziele	Indikatoren
<p>Wirkung</p> <p>Beispiel: Beitrag zur Vollbeschäftigung</p>	<p>Den zu höheren Zielen geleisteten Beitrag messen</p> <p>Beispiel: Verringerung der Zahl von Arbeitslosen</p>
<p>EP-Ergebnis</p> <p>Beispiel: Qualifizierte Personen finden eine Arbeit</p>	<p>Den Nutzen für/Veränderungen von Verhalten/Leistung der Zielgruppe messen</p> <p>Beispiel: 10 Personen haben bis 2009 eine hochwertige Arbeit</p>
<p>Outputs</p> <p>Beispiel: Personen werden am Arbeitsplatz ausgebildet und qualifiziert</p>	<p>Den Gebrauch der verfügbar gemachten Dienstleistungen/Produkte messen</p> <p>Beispiel: 10 Personen haben bis 2008 Niveau 3 in Arbeitsfähigkeiten erreicht</p>
<p>Aktivitäten</p> <p>Beispiel: Ausbildung bereitstellen</p>	<p>Präzise Ziele und Fortschritte in Meilensteinen messen</p> <p>Beispiel: Bis 2007 haben 10 Personen teilgenommen</p>

Gute Indikatoren sollten folgenden Kriterien entsprechen:

- **Spezifisch** für das Ziel, das sie messen sollen;
- **Messbar** (entweder qualitativ oder quantitativ);
- **Verfügbar** zu einem akzeptablen Preis;
- **Relevant** für den Informationsbedarf der Manager;
- **Rechtzeitig**, so dass man weiß, wann etwas voraussichtlich erreicht sein wird.

Indikatoren für Aktivitäten sind in der Interventionslogik nicht enthalten. In der Regel werden die Kosten als Budgetlinie für jede Aktivität in die Indikatoren-Spalte eingetragen und die Finanzierungsquellen in der Nachweis-Spalte. Der Gesamtbetrag aller Aktivitätenbudgets entspricht den Gesamtkosten der EP. In diesem Stadium handelt es sich nur um die ungefähren Kosten, aber im Hinblick auf die Ermittlung möglicher Finanzierungsquellen ist es nützlich, die Größenordnung der Kosten für die vorgeschlagene EP aufzuzeigen. Wo es voraussichtlich mehr als eine Finanzierungsquelle geben wird, ist es üblich, die verschiedenen Geldgeber gegenüber dem Budget in der Nachweis-Spalte zu beschreiben.

Der Aktivitätenplan liefert alle erforderlichen detaillierten Informationen über Ziele und Meilensteine. Im Budgetplan werden mehr Informationen über die Ausgaben für Aktivitäten erteilt, außerdem erhält er einen Zeitplan für die Auszahlung der Gelder.

Bei der Beschreibung der qualitativen Aspekte eines Indikators müssen Sie darauf achten, die Ansichten und Wahrnehmungen der Benachteiligten einzubeziehen, da Qualität oft ein sehr subjektiver Wert ist; unter Qualität versteht nicht jeder das Gleiche. Beispielsweise könnte die Regierungsbehörde, die EQUAL verwaltet, die im Rahmen eines Projekts angehobenen Qualifikationsniveaus als gutes Qualitätsmerkmal betrachten, während die Benachteiligten vielleicht lieber einen Indikator hätten, der die Qualität danach beurteilt, wie viele Personen eine Beschäftigung auf einer bestimmten Gehaltsebene gefunden haben.

### 3.6 Nachweis-Spalte

Jeder Indikator muss durch einen Nachweis erhärtet werden. Dieser beschreibt, wo die Informationen herkommen werden, so dass die EP den Indikator verfolgen kann, und wer dafür zuständig sein wird, diese Informationen regelmäßig aufzubereiten. Er sollte auch anzeigen, wann die Informationen verfügbar sein

werden, damit das Management den Fortschritt des Ziels zum angegebenen Zeitpunkt beobachten kann; nicht zuletzt sollte er beschreiben, mit welcher Methode die Informationen gesammelt werden. Diese Informationen dienen dazu, den Indikator zu überprüfen, und werden in die Spalte neben jedem Indikator eingetragen.

Der Nachweis wird meist aus den Managementaufzeichnungen bestehender EPs kommen, aber manchmal kann das Zusammentragen von Nachweisen für die EP eine zusätzliche Aktivität darstellen; wenn es sich zum Beispiel bei der Nachweisquelle um eine Erhebung handelt, die 6 Monate nach Abschluss der EP vorzunehmen ist, muss diese Erhebung als Aktivität mit einem Budget in die EP-Planung einbezogen werden. Bei der Ausarbeitung der Nachweis-Quellen müssen Sie vor allem folgende Fragen stellen:

#### **Nachweis-Fragen**

- Kann der Indikator durch vorhandene Quellen oder Verfahren, die im Rahmen des Projekts zu entwickeln sind, zu vernünftigen Kosten gemessen werden?
- Ist die Verantwortung für das Sammeln der Daten klar zugewiesen?
- Können die gesammelten Informationen problemlos benutzt werden, um das Projekt zu den vorgesehenen Zeitpunkten zu beobachten und zu bewerten?
- Beziehen sich die gesammelten Informationen auf die in der entsprechenden Indikator-Spalte formulierten Aussagen?
- Falls zusätzliche Verfahren notwendig sind: Umfassen sie Informationen über Kosten?
- Falls Extraverfahren notwendig sind: Sind die Kosten akzeptabel?

Bevor Sie zu den Aktivitäten übergehen, muss die Interventionslogik auf die logischen Beziehungen zwischen den vertikalen und horizontalen Kästen hin überprüft werden.

### **3.7 Aktivitäten**

Es gibt in diesem Stadium drei Aktivitäten-Quellen: Einige ergeben sich aus den Hypothesen, andere aus den Nachweis-Quellen, und die meisten aus den

Outputs. Aktivitäten, die aus der Analyse der Hypothesen hervorgehen, sollten in die Aktivitäten-Spalte eingetragen und mit dem entsprechenden Output verbunden werden.

Aktivitäten, die sich aus den Nachweis-Quellen ergeben, wie etwa die Durchführung einer Erhebung, um Daten zur Beobachtung der Inanspruchnahme einer Dienstleistungen durch die Haushalte zu sammeln, werden ebenfalls mit dem entsprechenden Output verbunden. Die meisten Aktivitäten werden jedoch im Rahmen der Interventionslogik für die Verwirklichung der Outputs konzipiert, und Sie sollten darauf Bezug nehmen, um klar zu machen, welche Aktivitäten mit welchem Output zusammenhängen. Die Aktivitäten sollten als auszuführende Handlungen beschrieben werden. Wenn beispielsweise „Kreditbürgschaft für Unternehmer“ der Output ist, bestünden die Aktivitäten etwa darin, „1. die Kreditpolitik festzulegen, 2. an ihrer Stelle mit der Bank zu verhandeln, damit sie den Kredit bearbeitet, und 3. die Finanzmittel und Systeme bereitzustellen und die notwendigen Informationen über den Zugang zu dem Kredit zu erteilen.“

Nachdem Sie alle Aktivitäten aufgeschrieben und mit den entsprechenden Outputs verknüpft haben, sollten Sie jeder Aktivität oder Gruppe von Aktivitäten in der Indikatoren-Spalte ein Budget zuweisen. So erhalten Sie ein annäherndes Gesamtbudget, das als Hinweis auf die Kosten der EP dienen kann. In der dritten Spalte (Nachweis) schreiben Sie die Quelle der Gelder oder Sachleistungen auf, mit deren Erhalt die EP rechnet – gegebenenfalls können Sie im Budget Daten angeben, so dass die EP weiß, wann sie die Zahlung der Gelder zu erwarten hat. So wird ein Zeitplan für die Auszahlung der Gelder verfügbar, wenn die EP ihre Aktivitäten einrichtet. Dies wird die Interventionslogik vervollständigen.

In der Regel ist es am besten, auf alle Aussagen in der Interventionslogik Bezug zu nehmen, angefangen bei der Ziele-Spalte bis zur Hypothesen-Spalte. So wird klar, welche Aussage in einem Kasten mit einer anderen Aussage in einem anderen Kasten zusammenhängt. Nachdem Sie die Interventionslogik vervollständigt haben, sollte sie auf Schablone 3 „Interventionslogik“ aufgeschrieben werden.

	<b>Ziele</b>	<b>Indikatoren</b>	<b>Nachweis</b>	<b>Hypothesen</b>
<b>Wirkung</b>	Arbeitsmöglichkeiten für Behinderte sind zahlreicher als die Anzahl arbeitsuchender Behinderter.	80% der Unternehmen haben bis 2010 Behinderteneinrichtungen und stellen Behinderte ein.  Die Anzahl freier Stellen ist bis 2010 größer als die Anzahl arbeitsuchender Behinderter.	DTI-Unternehmenserhebung  Erhebung von Arbeitsämtern	
<b>EP-Ergebnis</b>	Personen mit körperlichen Behinderungen sind in der Lage, eine Arbeit zu finden, und mögen die Arbeitsumgebung.	Bis 2009 können alle körperlich behinderten Personen, die in der Stadt X leben und Arbeit suchen, eine Arbeit finden.	Jährliche Erhebung des Arbeitsamts.	Behinderte schreiben sich bei den Arbeitsämtern ein.
<b>Outputs</b>	<p>1 Unternehmen stellen regelmäßig Behinderte ein.</p> <p>2 Unternehmen haben die zur Einstellung von Behinderten notwendigen Einrichtungen und Arbeitsbedingungen erkannt und diese geschaffen.</p> <p>3 Unternehmen erhalten und nutzen die von den Arbeitsämtern angebotene Unterstützung zur Schaffung</p>	<p>1 In der Stadt X sind bis 2008 65 % der Unternehmen in der Lage, Behinderte einzustellen.</p> <p>2 Bis 2007 haben sich 65 % der Unternehmen in der Stadt X bei den lokalen Arbeitsämtern eintragen lassen, um den Status eines Behinderten zugänglichen Unternehmens zu erhalten.</p> <p>3 Bis 2007 haben 35 % der Unternehmen in der Stadt X die Beihilfe für den Status als ein Behinderten</p>	<p>1 Jährliche Aufzeichnungen der Handelskammer und lokaler Arbeitsämter.</p> <p>2 Register der Behinderten zugänglichen Unternehmen bei den lokalen Arbeitsämtern.</p> <p>3 Register der Behinderten zugänglichen Unternehmen bei den lokalen Arbeitsämtern.</p>	<p>1 Behinderte Personen möchten gern eingestellt werden.</p> <p>2 Unternehmen vertrauen darauf, dass der Status als Behinderten zugängliches Unternehmen ein Gütezeichen ist, das ihnen nützen wird.</p> <p>3 Unternehmen haben Zeit genug, um sich eintragen zu lassen.</p>

	behindertengerechter Einrichtungen und Arbeitsbedingungen.	zugängliches Unternehmen in Anspruch genommen.		3.1 Die Arbeitsämter sorgen für einen unbürokratischen Zugang zu den Beihilfen.
<b>Aktivitäten</b>	1.1 Unternehmen geben in ihren Stellenanzeigen ihren Status als Behinderten zugängliches Unternehmen (SBZ) an.	Budget €000	Finanzierungsquelle  1. Eigenmittel	Anfangsdaten 1. 2007
	1.2 Unternehmen verwenden das Symbol für ihren Status als Behinderten zugängliches Unternehmen (SBZ).	€000	Arbeits- und Rentenministerium	2. 2006
	2.1 Die Arbeitsämter fördern die SBZ-Unterstützung.		Bildungs- und Qualifikationsministerium	
	2.2 Die Arbeitsämter bieten SBZ-Schulung und betriebsinterne Beratung an.			
	2.3 Die Unternehmen erhalten Beihilfen zur Schaffung behindertengerechter Einrichtungen.	€000	Europäischer Sozialfonds	3. 2005
	3.1 Die Arbeitsämter bieten Unternehmen praktische Unterstützung bei der Schaffung der physischen und organisatorischen Einrichtungen an.			
3.2 Die Arbeitsämter entwickeln den SBZ-Beihilfemechanismus,				

der sowohl die Bedingungen für die Beschäftigung von Behinderten als auch die Bedingungen für den physischen Zugang umfasst.

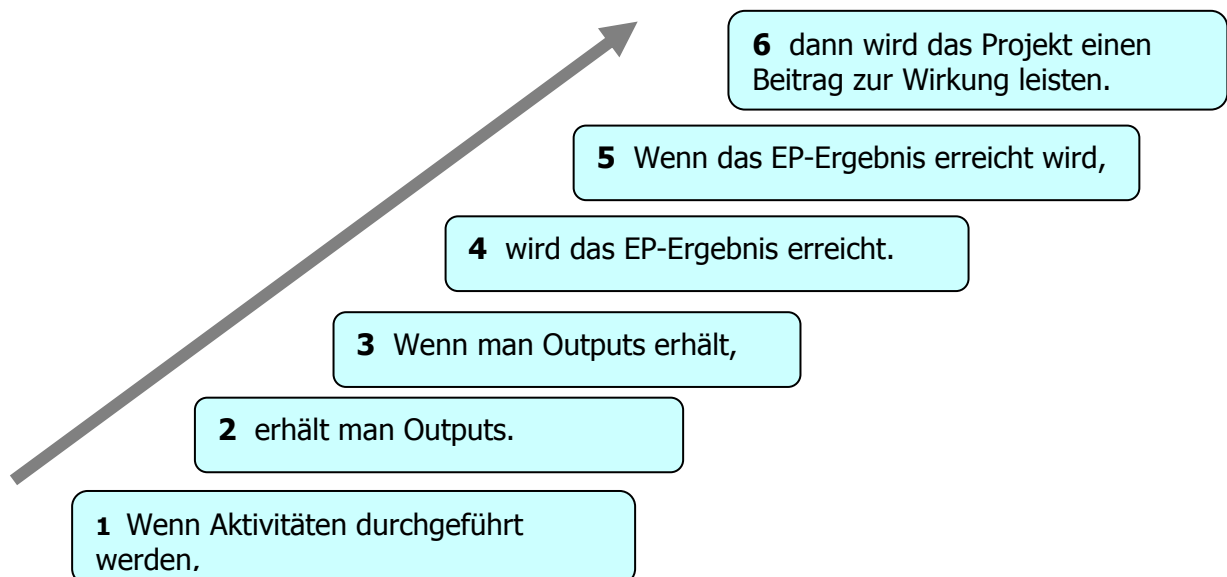
Vorbedingung  
Lokale  
Arbeitsämter  
schließen sich  
der Initiative  
an.



### 3.8 Beurteilung der Interventionslogik

An diesem Punkt – bevor Sie dazu übergehen, einen vollständigen EP-Vorschlag auszuarbeiten – ist es wichtig, die Durchführbarkeit der vorgeschlagenen EP in ihrer bisherigen Form zu prüfen.

Die Bewertung der Qualität der EP-Planung wird Ihnen ermöglichen, Widersprüche in der Logik, Informationslücken und andere Probleme im Zusammenhang mit der potenziellen EP zu erkennen. Es gibt zwei Arten, die Interventionslogik zu beurteilen: Entweder überprüfen Sie die vertikale und horizontale Logik, oder Sie prüfen die Qualität des Prozesses. Zur Überprüfung der Logik beurteilen Sie die Ziele folgendermaßen von unten nach oben:



Dann sollten Sie die Beziehung zwischen den Outputs und den Hypothesen beurteilen und entscheiden, ob die Hypothesen sich voraussichtlich bewahrheiten werden. Zum Abschluss beurteilen Sie die Indikatoren gegenüber dem EP-Ergebnis und den Outputs: Geben sie Quantität, Qualität, Zeit und Zielgruppe klar und realistisch an?

Das Kernteam sollte der Beurteilung der Interventionslogik ungefähr eine Stunde widmen und sich vergewissern, dass die Logik und die Beziehungen stark und realistisch sind.

### 3.9 Mainstreaming-Rahmen

Eine der wichtigsten Aufgaben des Programms, Aktion 3, besteht darin, die Fähigkeit der EP zum Mainstreaming der im Hinblick auf ihre Aktivitäten, Outputs und das EP-Ergebnis gewonnenen Erkenntnisse zu testen. Es gibt drei Hauptbereiche, die im Zusammenhang mit Mainstreaming ein Ziel darstellen

können: Veränderungen in der Politik, in der Gesetzgebung und/oder Übernahme guter Praktiken.

Politisches Mainstreaming (im Sinne von Orientierungen, Zielsetzungen und Zielen) kann auf allen Ebenen und in öffentlichen und privaten Organisationen jeder Größe entwickelt werden. Es braucht nicht allzu umfassend zu sein oder alles abzudecken; ein effektiver politischer Wandel kann durchaus beschränkt und fokussiert sein und dennoch Nutzen bringen. Bei der Planung politischer Mainstreaming-Ziele könnte die EP überlegen, welche Aktionen von der EP weitgehend mithilfe von Lobbying und Werbung durchgeführt werden sollten.

Mainstreaming im gesetzlichen Bereich betrifft natürlich nationale Regierungen; so gut wie sicher werden Politiker und Regierungsstellen daran mitwirken. Bei der Planung von Mainstreaming-Zielen könnte die EP überlegen, welche Partner die richtigen Beziehungen haben und wie lange es dauern würde, um die gesetzliche Änderung einzuleiten und abzuschließen.

Mainstreaming von guten Praktiken kann je nach dem Umfeld, in dem die EP tätig ist, in großem oder kleinem Maßstab stattfinden. Gute Praktiken können auf sehr kleine oder große Unternehmen innerhalb des gleichen Sektors oder außerhalb angewendet werden, doch der Maßstab wird die zum Mainstreaming benutzte Methode und die Art der Ziele, die festgelegt werden, wahrscheinlich beeinflussen.

Anstatt Mainstreaming erst am Ende des Projekts in Angriff zu nehmen, kann die EP mithilfe des Mainstreaming-Rahmens von Anfang an beginnen, das voraussichtliche Mainstreaming-Potenzial der EP sicherzustellen und zu bewerten. Die EP sollte Aktion 3 gleichzeitig mit Aktion 2 durchführen. Wie sich in der ersten Runde gezeigt hat, besteht die Gefahr, dass die erfolgreichen Ergebnisse der Aktivitäten der EP sich nicht für Mainstreaming eignen, wenn die EP sich nicht schon in der Planungsphase mit dem Thema Mainstreaming beschäftigt. Der Mainstreaming-Rahmen ist ein nach der Interventionslogik ausgerichtetes Schema, des mit der Struktur der EP-Ziele verbunden ist.

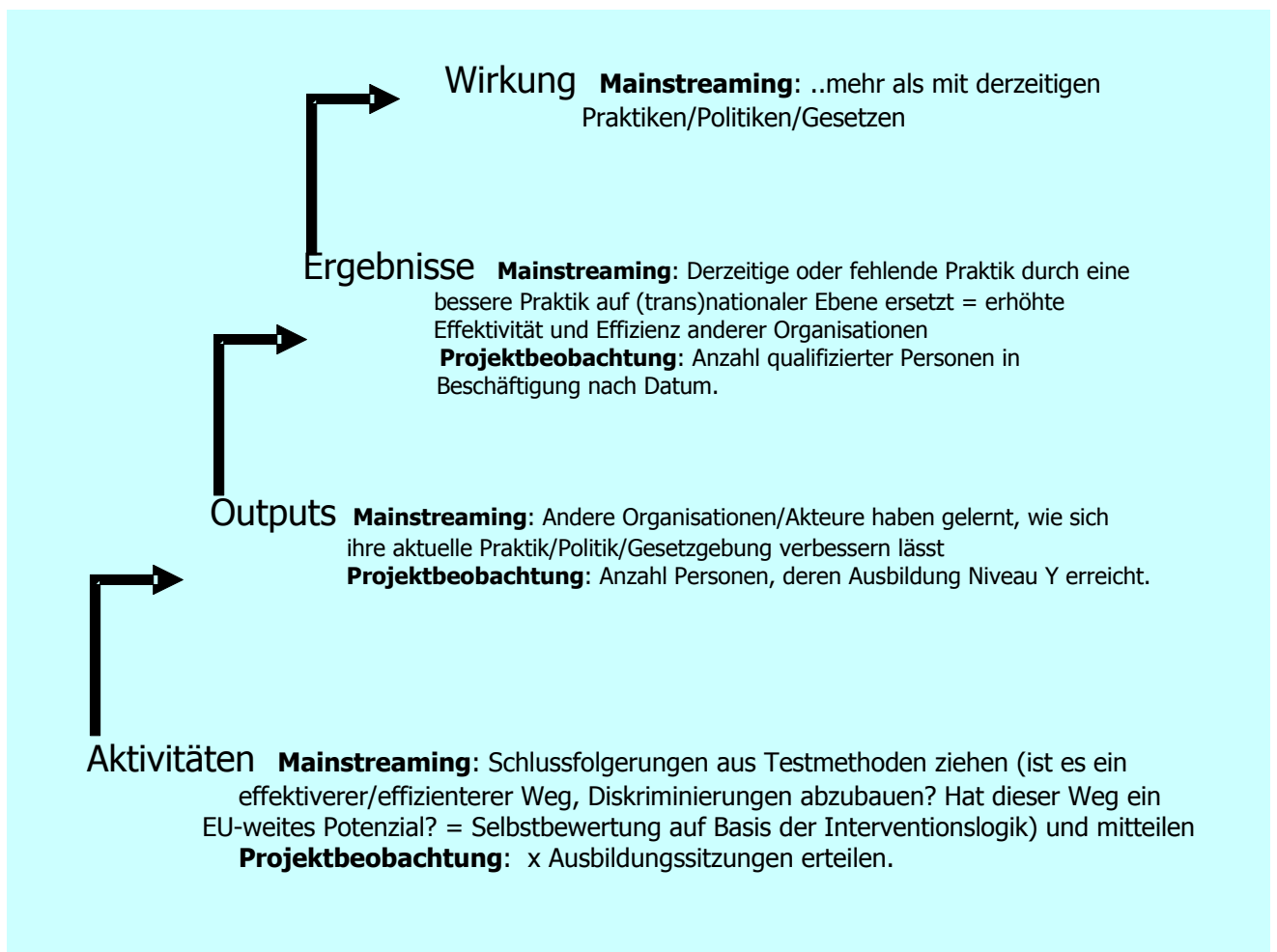
Der Mainstreaming-Rahmen ermöglicht Ihnen, jeden Output und die damit verbundenen Aktivitäten in Bezug auf ihre potenzielle Mainstream-Anwendung zu überdenken. Sie sollten dieses Rahmen parallel zur Interventionslogik anlegen. Die Projekte der EP werden, was die Entwicklung und Erprobung neuer Lösungen angeht, im Rahmen der Interventionslogik beobachtet, und der Mainstreaming-Rahmen dient dazu, die potenzielle Anwendung der aus den Projekten der EP gezogenen Lehren auf Mainstream-Anbieter zu beobachten.

Unten steht ein Beispiel dafür, wie man über das Projekt hinaus darüber nachdenkt, wie es im Hinblick auf Mainstreaming erprobt werden könnte. Für jede

Ebene der Interventionslogik gibt es parallele Ziele, eins für das Projekt selbst und eins für die Mainstream-Anwendung.

Das Kernteam der EP sollte entscheiden, wer den Mainstreaming-Rahmen anwenden sollte und wie oft. Sie können einen externen Bewerter heranziehen oder die Partner können dies intern managen. Zwischen der Beobachtung der EP und der Durchführung von Mainstreaming besteht ein direkter Zusammenhang, die zwei Vorgänge sollten parallel ablaufen. Sie bedürfen beide einer regelmäßigen Überprüfung und werden beide gleichermaßen zu den abschließenden Schlussfolgerungen in der Bewertung beitragen.

### Beispiele für Mainstreaming-Ziele vs. standardmäßige Projekt-Ziele



## Schablone 4 Mainstreaming-Rahmen

Geplant				Tatsächlich
Ziele	Wer? Potenzielle Mainstreaming- Partner	Was? Mögliche Kategorien: • Politik • Gesetze • Gute Praktiken	Wie? Rolle der Mainstreaming- Partner	Validierung Tatsächliche Ergebnisse der Übertragbarkeit von Projektzielen an Mainstream-Partner als Praktik, Gesetz oder Politik
Output 1 und Aktivitäten			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art der Mitwirkung</li> <li>• Methode der Anwendung</li> <li>• Personal – erforderliche Fähigkeiten</li> <li>• Kosten (ggf.)</li> <li>• Erforderliche Dokumente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist es geschehen?</li> <li>• Stärken und Schwächen</li> <li>• Notwendige Änderungen</li> </ul>
Output 2 und Aktivitäten			usw.	
Output 3 und Aktivitäten				usw.
Bemerkungen				

### Ausfüllen des Mainstreaming-Rahmens

- Übertragen Sie das EP-Ergebnis, Outputs und Aktivitäten von der linken Spalte der Interventionslogik in die erste (Ziele-)Spalte des Mainstream-Tests.
- In die zweite Spalte tragen Sie die potenziellen Mainstreaming-Partner ein. Dabei kann es sich für alle Ziele um die gleichen Partner handeln, sie können aber auch für verschiedene Zielebenen verschieden sein.
- In der dritten Spalte ordnen Sie die Art des Mainstreaming-Zwecks in Kategorien ein. Geht es um „Politik“, „Gesetz“ oder „gute Praktik“?
- In der vierten Spalte erörtern Sie, welche Mainstreaming-Ebene angemessen ist. Im Folgenden einige Möglichkeiten:
  - durch die Veränderung von Politik, Praktiken oder Gesetzen die gewonnenen Lehren anwenden;

- die Lehren bekannt machen und dafür werben;
- die Lehren validieren;
- die Lehren weiterentwickeln;
- usw.

Stellen Sie Überlegungen an über Personal und Fähigkeiten, Kosten, Dokumente usw., die dafür erforderlich sind.

- In der fünften Spalte beobachten Sie, was tatsächlich geschieht. Dies sollte regelmäßig und plangemäß getan werden. Die Ergebnisse können dann wieder mit den Aktivitäten und Outputs in der Interventionslogik verbunden werden und so Hinweise darauf liefern, welche Veränderungen den Output für Mainstreaming geeigneter machen würden.

Diese Art von Handlungsforschung wird den Managern der EP ermöglichen:

- schon frühzeitig das Mainstreaming-Potenzial zu erkennen;
- festzustellen, wo es Probleme gibt, und diese hoffentlich zu lösen;
- ein Beobachtungsprotokoll über den Prozess zu führen, so dass am Ende der EP zahlreiche Informationen zur Bewertung des Mainstreaming-Potenzials vorliegen.

Ebenso wie bei dem Projekt Interventionslogik (Aktion 2) muss die EP Aktivitäten im Zusammenhang mit Mainstreaming (Aktion 3) planen.

Das Kernteam wird für die Ausarbeitung des Mainstreaming-Rahmens nicht mehr als zwei Stunden benötigen. Es muss alle Informationen mitbringen, die es bisher gesammelt hat. Prüfen Sie die Stakeholder-Aufzeichnung, um sicherzugehen, dass Pläne und Stakeholder einander entsprechen, und bitten Sie eventuell zusätzliche Partner um Unterstützung bei der Konzipierung des Mainstreaming-Rahmens.

### 3.10 Überlegungen zur Bewertung

Während der Planung der EP muss darüber nachgedacht werden, ob und wann die EP bewertet werden sollte. Die Personen, die am besten wissen, was die Bewertung alles umfassen sollte, sind diejenigen, die die EP konzipiert haben; daher sollte das Kernteam entscheiden:

- ob bewertet wird;
- was bewertet wird;
- wann bewertet wird.

Das Kernteam sollte entscheiden, welche Art von Bewertung für die EP geeignet ist, überlegen, was die Bewertungsfragen beinhalten sollten, wann die Bewertung stattfinden und wer daran mitwirken sollte.

Es gibt im Wesentlichen zwei Bewertungsmethoden: kumulative oder formative bzw. Lernschritt-Bewertung.

Eine kumulative Bewertung wird vorgenommen, um das Ergebnis eines Projekts zu messen. Sie urteilt darüber, ob das Projekt erfolgreich war oder nicht, und es geht vor allem um die Erfassung von Daten und die Vorlage eines Abschlussberichts. Häufig wird eine kumulative Bewertung als Audit benutzt, um zu überprüfen, dass alles richtig und gemäß den Projektvorgaben getan wurde. Weitere Informationen über diese Art von Bewertung finden Sie im Kapitel über Phase 6. Sie wird in der Regel am Ende des Projekts durchgeführt.

Eine formative Bewertung ist kontinuierlich und beginnt in einem viel früheren Projektstadium; sie ist oft mit Beobachtung verknüpft und liefert das notwendige Feedback, nach dem sich Projektänderungen während der Umsetzung richten werden. Sie trägt auf interaktive Weise Daten zusammen und zeigt auf Basis der Analyse der erforderlichen Daten Optionen auf. Sie legt das Gewicht auf Begreifen und Lernen und macht zu den gegebenen Zeitpunkten verschiedene kurze Berichte verfügbar.

EQUAL setzt die formative Bewertung umfassend ein; sie geht nach einem Handlungsforschungsansatz vor, bei dem sowohl die neue Lösung (Aktivitäten und Output) als auch ihr Mainstreaming-Potenzial fortlaufend getestet (in der Praxis erproben, beobachtet (aufzeichnen, was tatsächlich geschieht) und bewertet (analysieren, Schlussfolgerungen und Lehren ziehen) werden, diese Erkenntnisse dann wieder in den Originalplan einfließen und gegebenenfalls Änderungen an den Aktivitäten und Outputs vorgenommen werden.

Die kontinuierliche Bewertung beginnt, wenn die EP das Projekt in Aktion 2 und 3 einleitet. Aktion 2 wird anhand der beobachteten „Plan- und Istsituation“ bewertet, mit der kontrolliert wird, ob die innovative Idee funktioniert, und Aktion 3 wird mithilfe des Mainstreaming-Rahmens bewertet, in dem die angestrebte und die tatsächliche Anwendung der neuen Idee miteinander verglichen werden.

In diesem Stadium sollte das Kernteam kurz (eine Seite) eine Reihe von Empfehlungen für die Bewertung aufschreiben und die Aspekte „wann“, „welche Art“ sowie die in die Bewertung einzubeziehenden Schlüsselpunkte umreißen, von denen es sich Antworten bezüglich der EP-Leistung und des Mainstreaming-Potenzials erwartet. Diese Seite kann der Vereinbarung über die Entwicklungspartnerschaft (VEP) als Anhang beigefügt werden.

Bewertungsaktivitäten müssen im Voraus geplant werden, neben den Projekt- und Mainstreaming-Aktivitäten (Aktion 2 bzw. 3). Wenn damit Kosten verbunden sind, kann an diesem Punkt eine Budgetlinie für die Bewertung angelegt werden.

Weitere Informationen über die Planung von Bewertungen und den Einsatz von Bewertungsinstrumenten finden Sie unter: [www.evalsed.com](http://www.evalsed.com)

### 3.11 Anleitung für den Budgetplan

Der Budgetplan ist ein Instrument zur Planung der während der Laufzeit der EP anfallenden Kosten; er ist mit den Aktivitäten in der Interventionslogik und den Aktivitäten, die sich aus Mainstreaming und Bewertung ergeben, verbunden. Er wird Informationen über die Ausgaben der EP liefern und Informationen über die Finanzierungsquellen und -bedingungen enthalten.

Das Format des Budgets wird von den Verfahren der Partner und den Anforderungen des Geldgebers abhängen. Projektkostenberechnungen sollten erlauben, die Kosten den verschiedenen Finanzierungsquellen zuzuweisen, so dass alle Partner über ihre Beiträge Bescheid wissen. Die Kostenvoranschläge der EP müssen auf sorgfältiger Budgetierung beruhen.

Der Budgetplan ist in der Regel in Ertragskosten und Finanzierungskosten unterteilt, wobei der Ertragskosten alle Kosten im Zusammenhang mit der Durchführung der EP bezeichnen und Finanzierungskosten sich auf den Erwerb aller Dinge beziehen, die über ein Jahr lang einen Wiederverkaufswert haben. Der Budgetplan sollte die gesamte Laufzeit der Partnerschaft abdecken und für jedes Jahr in Quartale aufgeschlüsselt werden. Wie die einzelnen Ausgabenlinien aufgelistet werden, hängt von der Art und Komplexität der EP ab. Vielleicht möchten Sie die Linien in Hauptaktivitäten für größere EPs aufschlüsseln oder alle Kosten für eine Reihe von Aktivitäten bündeln. Der Budgetplan wird der VEP/VTZ als Anhang beigefügt. In jedem Fall sollten die Anleitungen der Verwaltungsbehörde in Bezug auf die Regeln, nach denen der Europäische Sozialfonds die Förderwürdigkeit von Projekten – vor allem in Verbindung mit Anlagegütern – beurteilt, befolgt werden.

## Schablone 5. Budgetplan

Budgetlinien	Einheit	Kosten pro Einheit	Menge und Kosten pro Periode Jahr 1				Projektgesamtbeiträge	Finanzierungsquellen	regelmäßig wiederkehrende jährliche Kosten
			O1	O2	O3	O4			
Einkommen Bürokosten/Verwalt. Gehälter Gemeinkosten Honorare Sonstiges (genau angeben)									
Gesamteinkommen									
Kapital Baukosten Möbel/Einrichtung Grund und Boden Sonstiges (genau angeben)									
Gesamtkapital									
Gesamteinkommen und Kapital									

Step 1 Fill in Budget headings      Step 2 Specify No of Units      Step 3 Specify Unit cost      Step 4 Specify cost per quarter      Step 5 Specify the totals      Step 6 Identify funding sources

Step 7 Funds payment Schedule      Step 8 Annual budget      Step 9 Total annual recurrent costs

### Ausfüllen des Budgetplans

1. Tragen Sie die Budgetlinien ein und vergewissern Sie sich, dass sie sich auf die im Aktivitätenplan angegebenen Aktivitäten beziehen.
2. Geben Sie die Anzahl von Einheiten an, beschreiben Sie, wie die EP bzgl. der Einheit entschieden hat dies kann ein Gegenstand wie ein Computer, eine Pauschalsumme wie etwa Büromaterial während eines Quartals oder eine Zahl von Arbeitstagen pro Monat sein, beispielsweise entsprechen 20 Tage einer Arbeitseinheit von einem Monat.
3. Geben Sie die Kosten jeder Einheit an, tragen Sie unter dieser Budgetlinie alle detaillierten Ausgabenposten ein. Damit können beispielsweise bestimmte Arten von Gehältern oder eingekauften Anlagegütern angegeben werden.
4. Geben Sie die Kosten für jedes Quartal an, indem Sie die Zahl der Einheiten mit den Kosten pro Einheit multiplizieren.



5. Berechnen Sie den Gesamtbetrag für jede Spalte, so erhalten Sie die Ausgaben für das Quartal.
6. Erläutern Sie, wer die Mittel zur Bezahlung jeder Ausgabenlinie bereitstellen wird. Anhand dieser Information können die Kosten den verschiedenen Finanzierungsquellen zugewiesen werden, so dass jede Partei über ihren Beitrag Bescheid weiß.
7. Macht einen Einjahresplan für den Fluss der Gelder und die Auszahlungen verfügbar, für den die EP den Auszahlungsplan mit dem bzw. den Geldgebern aushandeln muss.
8. Geben Sie die Gesamtbeträge gegenüber jeder Budgetlinie und Gesamteinkommen und Kapital unten in der Spalte an; so erhalten Sie die jährlichen Gesamtkosten.
9. Die regelmäßig wiederkehrenden Kosten beziehen sich auf die Kosten, die nach der Beendigung der EP ständig anfallen werden. Diese Spalte zeigt den Betrag der jährlich wiederkehrenden Kosten und wird so verschlüsselt, dass erkennbar wird, wo die Gelder ursprünglich herkamen.

### 3.12 Verhältnisanalyse

Die Darlegung der Ausgaben in einem Budget ist lediglich der erste Schritt bei der Vorbereitung von Finanzinformationen für eine EP. Daneben geht es darum, den Best Value in EPs zu finden, als Orientierung sowohl für EP-Planer als auch für EP-Bewerter. Häufig wird eine Kosten-/Nutzen-Analyse vorgeschlagen, aber dies ist entweder sehr komplex oder unzuverlässig und womöglich irreführend. Es ist einfacher, eine Verhältnisanalyse vorzunehmen, bei der eine Zahl (oder Kosten) mit der anderen verglichen wird.

Verhältnisse oder Proportionen können benutzt werden, um eine Art von Kosten mit einer anderen zu vergleichen, wie etwa Finanzierungs- und Ertragskosten, oder um die während der gesamten EP-Laufzeit anfallenden Kosten beispielsweise zwischen Jahr eins und Jahr zwei zu vergleichen. Anhand von Verhältnissen kann man den Best Value mit ähnlichen EPs vergleichen, die Beziehung zwischen den einzelnen Kosten am Ende der EP bewerten und durchschnittliche Kosten-Beziehungen festlegen, die als lokale Benchmarks für den Vergleich ähnlicher EPs in der Zukunft dienen können.

Es kann sehr nützlich sein, mithilfe von Verhältnissen die Kosten einer EP und ihre Kostenstruktur mit einer anderen zu vergleichen. Werden beispielsweise Gehaltskosten in ein Verhältnis zu Verwaltungskosten gestellt, sieht man, wie effizient die Verwaltung in Bezug auf die Anzahl beschäftigter Personen ist. Dies kann dann als Vergleich mit einer anderen EP benutzt werden. Diese Information erlaubt es, den „Gewinn aus Sozialinvestitionen“ zu messen und ähnliche Kostenpunkte zwischen EPs und gegebenenfalls anderen Projektdurchführern zu vergleichen. Diese Analyse kann zur Feststellung des „Value for Money“ benutzt werden.

Anhand von Verhältnissen können Sie die Kostenbeziehungen einer innovativen Initiative innerhalb eines Projekts prüfen und diese Verhältnisse dann auf den Mainstreaming-Rahmen übertragen, um festzustellen, welche Kosten das Mainstreaming verursachen wird.

Im Folgenden eine Reihe möglicher Verhältnisse, die lediglich als Information gedacht sind. Das Kernteam kann entscheiden, welches für seine EP geeignet ist.

### **Nützliche Verhältnisse**

Die drei unten stehenden Verhältnisse können für die Beurteilung der Kosteneffizienz einer EP benutzt werden. Ein Verhältnis wird berechnet, indem ein Wert als Anteil eines anderen Werts ausgedrückt wird.

Multiplizieren Sie eine Zahl (A) mit 100 und teilen Sie sie dann durch die andere Zahl (B); so erhalten Sie ein Verhältnis (Kostenbeziehung).

$$\frac{A \times 100}{B} =$$

Wenn A 5 und B 20 ist:

$$\frac{5 \times 100}{20} = 25 \%$$

Die unten stehenden Verhältnisse liefern eine Orientierung und einen Ausgangspunkt, jede Gemeinschaftsorganisation wird Verhältnisse benutzen, die ihren eigenen Buchführungssystemen entsprechen; daher wird die EP vielleicht beschließen, verschiedene Gleichungen zu verwenden.

### **Interne Verhältnisse**

Diese Verhältnisse werden Informationen liefern über die relative Effizienz der Organisation bei der Durchführung der EP. Zum Beispiel:

$$\frac{\text{Büro/Verwaltung}}{\text{Gesamtkosten der EP}} = \%$$

Dieses Verhältnis wird zeigen, wie effizient die administrative Unterstützung ist.

Gehälter

Kapital = %

Dieses Verhältnis wird zeigen, wie effizient das Personal bei der Verwaltung des Kapitals ist.

### **Verhältnis zwischen Fremd- und Eigenkapital ("Leverage-Verhältnisse")**

Diese Verhältnisse geben Aufschluss über die Effektivität des Projekts bei der Beschaffung zusätzlicher Gelder und anderer Arten von Unterstützung. Zum Beispiel:

Andere Finanzbeiträge = %  
Hauptfinanzierungsquelle

Dieses Verhältnis zeigt, wie effektiv das Projekt bei der Beschaffung zusätzlicher Finanzmittel ist.

### **Best-Value-Verhältnisse**

Diese werden Informationen über die Wirtschaftlichkeit des Projekts und die Beziehung zwischen Inputs und Aktivitäten liefern. Wenn es möglich ist, die Projekt-Outputs in Einheiten aufzuschlüsseln, z. B. Anzahl von Plätzen für Kinderbetreuung, Anzahl und Niveau ausgebildeter Personen, Anzahl von Stunden oder Tagen Beratung usw., ist dies sehr hilfreich zur Bestimmung des Value for Money. Sollte es nicht möglich sein, die Outputs in Einheiten aufzuschlüsseln, muss die EP versuchen, einen anderen Weg zu entwickeln, um den Outputs einen finanziellen Wert zuzuschreiben. Zum Beispiel:

Anzahl Einheit-Outputs = %  
Gesamte Projektkosten

Wenn es möglich ist, Einheit-Outputs zu quantifizieren, gibt dieses Verhältnis Aufschluss über den Value for Money.

Anzahl Einheit-Outputs = %  
Gehaltskosten

Dieses Verhältnis zeigt die Effektivität des Personals bei der Erbringung der Dienstleistung.

$$\frac{\text{Anzahl Einheit-Outputs p.a.}}{\text{Kapitalkosten}} = \%$$

Dieses Verhältnis muss innerhalb eines Zeitraums festgelegt werden, um den Nutzen der Investitionsausgaben anzuzeigen.

Verhältnisse sind im Rahmen einer fortlaufenden formativen Bewertung sehr nützlich, um die Beziehung zwischen einer Reihe von Finanzkosten zu beurteilen: bei der Analyse des Grads der Übereinstimmung von Kosten oder Preisschwankungen in Beziehung zu internen und externen nicht-finanziellen Einflüssen.

### 3.13 Vereinbarung über die Entwicklungspartnerschaft

Sobald die EP das Projekt mithilfe der Interventionslogik konzipiert hat, kann die VEP vorbereitet werden. Dabei sollte das Standardformat des jeweiligen Mitgliedstaats eingehalten werden.

Für den Zweck der Beobachtung und Bewertung ist es wichtig, dass die VEP alle Aspekte der Interventionslogik und des Mainstreaming-Rahmens beinhaltet und den Text gegebenenfalls weiter ausarbeitet. Das VEP-Format sollte die Probleme und Ziele, die Interventionslogik und den Mainstreaming-Rahmen sowie den Budgetplan umfassen und so die Verbindung von der ursprünglichen Problemerkennung bis zum letzten Umsetzungsschwerpunkt aufrechterhalten.

## Phase 4. Prüfung und Engagement

Projekte müssen im Rahmen des Prozesses, in dem über die Genehmigung von Fördermitteln und Unterstützung entschieden wird, unabhängig beurteilt werden. Die Prüfungs- und Engagementphase ist das Stadium, in dem überprüft wird, ob die VEP in der Lage ist, ihre erklärten Ziele im Rahmen der verfügbaren Mittel zu erreichen, und ob das notwendige Engagement formell vereinbart wurde.

Diese Aufgabe wird von der für die Genehmigung zuständigen Organisation des Mitgliedstaats ausgeführt, die EP hat diesbezüglich nichts weiter zu tun, als die VEP/VMP zur Billigung vorzulegen. Jeder Mitgliedstaat hat sein eigenes Beurteilungsverfahren und seine eigenen Dokumente. In der Regel findet eine Prüfung zu Beginn statt, um den EPs den Zugang zu Fördermitteln für Aktion 1 zu eröffnen; eine spätere weitere Prüfung könnte Zugang zu Fördermitteln für Aktion 2/3 geben.

## Phase 5. Umsetzung (Aktionen 2 und 3)

Die Umsetzungsphase wird bis Ende der Laufzeit des Projekts dauern, aber die EP muss sich über das Abschlussdatum hinaus mit dem Zeitpunkt befassen, an dem die EP voraussichtlich das EP-Ergebnis erreichen wird und Mainstreaming-Effekte erzielt werden.

Vor der Umsetzungsphase muss die EP bestimmen, welche Partnerorganisationen die Arbeit ausführen sollen. Diese werden dann detaillierte Aktivitätenpläne für die Projekte der EP entwickeln. Ganz zu Beginn sollten sie eine Anfangsprüfung vornehmen, um sicherzustellen, dass die ursprüngliche Projektplanung noch gültig ist und die externen Bedingungen sich nicht verändert haben.

Während der gesamten Umsetzungsphase muss die EP anhand der in der Interventionslogik festgelegten Indikatoren regelmäßige und geplante Überprüfungen vornehmen. Die EP muss die Aktivitäten, Outputs und Hypothesen einbeziehen. Die Beobachtung des Budgets und der Stakeholder und Partner ist ebenfalls ein wichtiger Teil der Umsetzung.

### **Reihenfolge der Aktivitäten**

- Überprüfung der Ziele und Ausarbeitung bzw. Bestätigung des Aktivitätenplans und des Budgetplans.
- Durchführung einer Anfangsprüfung bzgl. der Projektvorbereitung und der Projektbedingungen, ggf. Vorschlag von Änderungen.
- Vorbereitung detaillierter Aktivitätenpläne.
- Einrichtung von Management- und Beobachtungssystemen anhand der Interventionslogik..
- Durchführung der Aktivitäten und Erreichung der Outputs und des EP-Ergebnisses.
- Aufzeichnung der Fortschritte gegenüber dem Aktivitäten- und Budgetplan.
- Bewertung der Verwirklichung von Mainstreaming-Potenzial.

**Wer sollte daran mitwirken?** Die umsetzenden Partner, Mainstreaming-Anbieter und die Benachteiligten.

Aufgaben	Aufzeichnungen
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anfangsprüfung durchführen</li> <li>2. Aktivitätenplan vorbereiten</li> <li>3. Projektbeobachtung einrichten und ausführen</li> <li>4. Budgetbeobachtung einrichten und ausführen</li> </ol>	<p>Schablone 6. Aktivitätenplan  Schablone 7. Vierteljährliche Beobachtungsaufzeichnungen  Schablone 8. Aufzeichnungen über Budget und tatsächliche Abweichungen</p>

## 5.1 Anfangsprüfung

Die EP sollte die ersten ein bis zwei Wochen damit verbringen, eine Anfangsprüfung vorzunehmen. Dies wird Gelegenheit bieten, die Bedingungen der EP zu prüfen und zu planen, bevor die detaillierte Umsetzung in Angriff genommen wird.

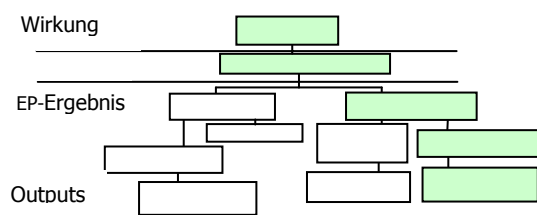
Es hat sich gezeigt, dass die Durchführung der Anfangsprüfung in diesem Stadium folgende Vorteile bringt:

- Man kann angesichts veränderter Bedingungen Veränderungen vornehmen.
- Neue Mitarbeiter oder Partner haben Gelegenheit, sich mit der Materie vertraut zu machen.
- Man kann den detaillierten Aktivitätenplan ausarbeiten.
- Man kann Jobbeschreibungen für neue Mitarbeiter ausarbeiten.
- Man kann das Engagement seitens aller Partner sichern.
- Man kann Managementregelungen und Verantwortlichkeit verstärken.

## 5.2 Ausarbeitung des detaillierten Aktivitätenplans

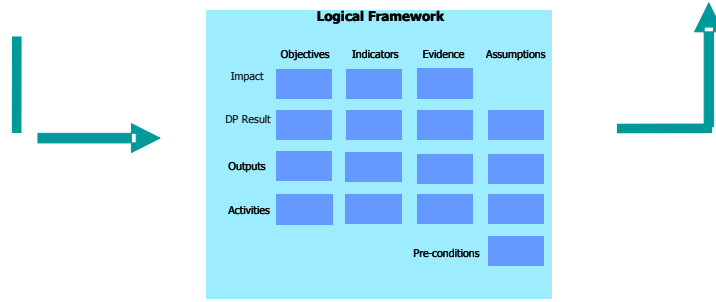
Ein Aktivitätenplan ist ein detaillierter Plan, der, jeweils von Monat zu Monat, die Aktivitäten und ihre vorgesehene Reihenfolge aufführt. Sie können auf große Papierblätter geschrieben und an die Wand geheftet oder mithilfe einfacher Software elektronisch erzeugt werden. Die Interventionslogik verbindet die Ziele eindeutig mit den Aktivitätenplänen und Budgets. Aktivitätenpläne werden entwickelt, indem man jede Aktivität von der Interventionslogik auf den Plan überträgt und dann eine Liste detaillierter Aufgaben erstellt, die jeweils mit einem Anfangs- und Enddatum und dem Namen der für die Aufgabe verantwortlichen Person versehen werden. In der Regel gibt es für jede Aktivität eine Reihe von Aufgaben. Wenn die Laufzeit einer EP ein Jahr überschreitet, sollten die Aktivitäten für das erste Jahr detaillierter beschrieben werden als für die folgenden Jahre. Das Format des Aktivitätenplans kann auf die Laufzeit der EP abgestimmt werden.

### Verbindung



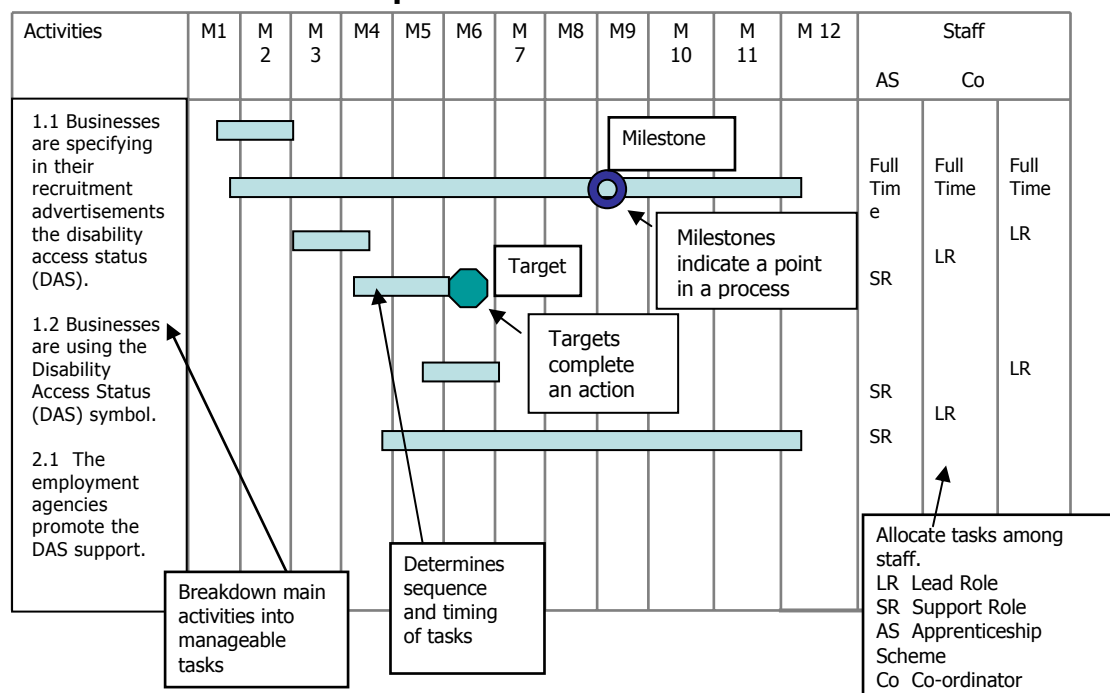
Aktivitäten	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Personal AS	Co	SW
• Establish the													Full Time	Full Time	Full Time
credit shop													SR	LR	LR
Recruit and set up office													SR	LR	LR
Develop credit policy													SR	LR	LR
Negotiate with local													SR	LR	LR





Der Aktivitätenplan wird für zweierlei benutzt: zur Planung der Aktionen, wobei Ziele verwendet werden, um den Abschluss einer Aktivität anzuzeigen, und zur Planung von Meilensteinen als Punkt während einer fortlaufenden Aktivität, um anzuzeigen, wann ein Fortschritt stattgefunden hat. Ziele und Meilensteine werden dann benutzt, um den Fortschritt im Verhältnis zu den geplanten Aktivitäten zu messen. Wenn Aktivitätenpläne auf diese Weise benutzt werden, bieten sie ein hervorragendes Mittel, um Stakeholder darüber zu informieren, was tatsächlich geschieht. Die Ergebnisse der „Plan- und Istsituation“ aus dem Aktivitätenplan werden in die Outputs, die nicht so regelmäßig beobachtet werden müssen, einfließen und diese unterstützen.

### Schablone 6. Aktivitätenplan



### 5.3 Fortschrittsbeobachtung

Beobachtung ist der Überwachungsprozess, der dazu dient, die EP zu messen, zu managen und auf der richtigen Linie zu halten. Beobachtung ist eine interne Managementaufgabe und ein wesentlicher Teil der internen Bewertung. Beobachtung misst die Differenz zwischen dem, was geplant war, und dem, was tatsächlich geschieht. Interne Bewertung diagnostiziert die Gründe für die Differenzen und zeigt auf, wie man darauf reagieren könnte. Wenn man ein Projekt nicht beobachten und messen kann, dann kann man es auch nicht managen oder bewerten. Die im Rahmen von Beobachtung vorgenommenen Überprüfungen liefern unverzichtbare Daten für die fortlaufende Bewertung der EP (prüfen, ob die Aktivitäten zu den geplanten Outputs und die Outputs zu den geplanten Ergebnissen führen).

Beobachtung ist in erster Linie eine Managementfunktion, die dem Management eines Projekts dient. Allerdings wird Beobachtung auch eingesetzt, um die Stakeholder über den Fortschritt zu informieren. Die geplanten Outputs und Aktivitäten werden schon zu einem früheren Zeitpunkt entwickelt worden sein; nun wird es notwendig, die Stakeholder-Aufzeichnungen zu prüfen und zu entscheiden, wer welche Art von Beobachtungsberichten (mit welchem Grad an Details) erhalten sollte.

Beobachtung wird für eine EP nur dann von Nutzen sein, wenn es eine interne Lernschleife gibt, die sich auf sich verändernde Aktivitäten und in manchen Fällen auf Outputs konzentriert, um die Lehren, die hinsichtlich der Reaktion von Stakeholdern auf verschiedene Initiativen gezogen wurden, einzubeziehen. Daher wird empfohlen, die Beobachtung des tatsächlichen Managements häufiger durchzuführen als die Beobachtungsberichte, die vierteljährlich zusammengestellt und verteilt werden. Unten ein typischer Zeitplan für die Management-Beobachtung:

• Aktivitäten -	wöchentlich bis monatlich
• Beitrag zu Output(s) -	monatlich
• Hypothesen und Risiken -	monatlich
• Stakeholder-Beteiligung -	monatlich
• Finanzen -	täglich bis monatlich
• Mainstreaming -	monatlich bis vierteljährlich
• Beitrag zum EP-Ergebnis –	vierteljährlich
• Berichterstattung -	vierteljährlich

Man sollte mindestens alle drei Monate auf die ursprünglichen Pläne zurückgehen und gegebenenfalls Änderungen vornehmen. Die vierteljährliche Berichterstattung an die Stakeholder sollte als Teil der Verbreitung betrachtet werden.

Folgende Punkte sind bei der Beobachtung von größter Bedeutung:

- ❑ Es ist eine interne Managementaufgabe.
- ❑ Sie misst den Fortschritt gegenüber dem geplanten Budget, Aktivitäten, Hypothesen und Ergebnissen.
- ❑ Sie findet Probleme, ermittelt Lösungen und bringt sie auf den Weg.
- ❑ Sie erfolgt auf allen Ebenen der EP-Umsetzung.
- ❑ Sie benutzt formelle und informelle Methoden zum Zusammentragen von Daten.
- ❑ Sie konzentriert sich auf Ressourcenzuweisung, Ausgaben und Aktivitäten, geplante Ergebnisse, Mitwirkung von Personen und organisatorische Kapazität.
- ❑ Sie ist eine Hauptquelle für Bewertungsdaten.

Das Management der EP muss sich ständig auf alle Bereiche konzentrieren und sich immer wieder fragen, ob:

- die Gelder plangemäß ausgezahlt wurden;
- diese Aktivität zu dem geplanten Output führen wird;
- irgendeine wichtige Hypothese Aufmerksamkeit verlangt;
- Stakeholder sich erwartungsgemäß verhalten;
- der Output zur Erreichung des EP-Ergebnisses führen wird;
- das Mainstreaming-Potenzial untersucht wird.

Beobachtung ist keine Kontrolle, die die Geldgeber zufrieden stellen soll, sondern ein Feedbackmechanismus, der den Managern helfen soll, die Pläne der EP im Auge zu behalten oder sie abzuändern, um sie an neue Gegebenheiten anzupassen.

Für die Beobachtung wird ein „Plan- und Ist“-Format benutzt, mit Erklärungen zu jeder Abweichung zwischen den beiden Formaten und zu den Maßnahmen, die das Management ergriffen hat, um die Pläne wieder auf die vorgesehene Linie zu bringen. Dies ist manchmal nicht möglich und die Ergebnisse der EP werden sich verzögern. Es gehört zu gutem Management, dies im Voraus zu wissen; die Pläne müssen zu diesem Zeitpunkt geändert werden.

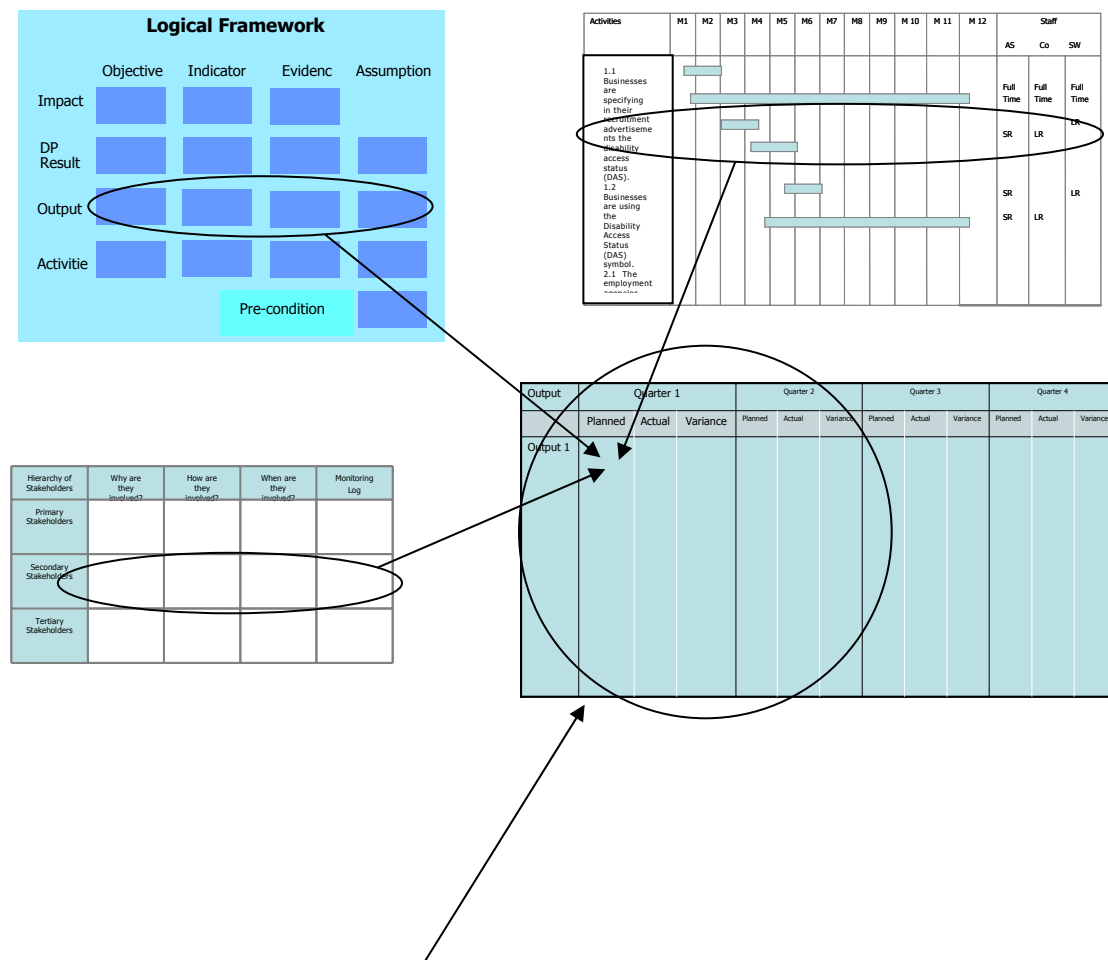
### **Der vierteljährliche Beobachtungsprozess**

In den vierteljährlichen Beobachtungsaufzeichnungen wird festgehalten, was in der „Ist-Spalte“ geschehen ist. Wenn die Istsituation mehr oder weniger der Plansituation (aus der Interventionslogik, dem Mainstreaming-Rahmen, den Aktivitätenplänen und Stakeholder-Aufzeichnungen übertragen) entspricht, halten Sie in der Spalte „Abweichung“ fest, welche Gründe es dafür gibt und was im nächsten Quartal dagegen unternommen werden soll. Stimmen Plansituation und Istsituation überein, gibt es keine Abweichung; in dem Fall kann man die EP-Aktivitäten als Ziel festhalten.

## Schablone 7. Vierteljährliche Beobachtungsaufzeichnungen

Vierteljährliche Beobachtungsaufzeichnungen			
Beobachtungsbereiche	Plansituation	Istsituation	Abweichung
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Outputs aus der Interventionslogik</li> <li>•Für die Outputs relevante Hypothesen.</li> <li>•Aktivitäten aus dem Aktivitätenplan.</li> <li>•Verhalten der Stakeholder aus den Stakeholder-Aufzeichnungen.</li> <li>•Anwendung von Projekt-Outputs durch Mainstreaming-Stellen aus dem Mainstreaming-Rahmen.</li> </ul>	Beschreiben Sie, welche Punkte aus der Liste in der Spalte Beobachtungsbereiche während dieses Quartals verwirklicht werden sollen.	Ziel-Beobachtung findet statt, wenn die geplanten Ziele am Ende des jeweiligen Quartals mit der Istsituation verglichen werden.	Wenn die Plan- und die Istsituation übereinstimmen, hält des Projekt seine Linie; falls es eine – positive oder negative – Abweichung gibt, erklären Sie kurz, warum und was dagegen getan werden soll.

### Verbindung zu Beobachtung



Planned			Actual	
Objectives	Who? Potential mainstreaming partners	What? Categories might include: Policy Legislation Best practice	How? Role of mainstreaming partners	Validation Actual results of the transferability of project objectives to mainstream partners as practices, legislation or policy
Output 1 and Activities			Type of involvement Method of application Staffing – skills required Cost (if any) Documents required	Did it happen? Strengths and weaknesses Changes required
Output 2 and Activities			ETC.	.
Output 3 and Activities				ETC.
Comments				

## Beobachtung der Interventionslogik

Die Indikatoren für jeden Output in der Interventionslogik werden sowohl im Hinblick auf ihr Timing als auch auf ihre quantitativen und qualitativen Leistungen beobachtet. *Beobachtung* wird in unregelmäßigen Abständen stattfinden, gemäß dem Timing der Indikatoren, die *Berichterstattung* hingegen regelmäßig alle drei Monate.

Der Einfluss der Hypothesen wird beobachtet, um sicherzugehen, dass das, was erwartet wird, auch tatsächlich geschieht. Hypothesen sind mit Indikatoren und Outputs verbunden, so dass alle drei gleichzeitig beobachtet werden können. Wenn Sie also den Output messen, werden Sie automatisch auf den Indikator und die entsprechende(n) Hypothese(n) Bezug nehmen.

Was geschieht, wird in der Spalte „Istsituation“ aufgezeichnet; wenn die Istsituation der Plansituation nicht entspricht, werden die Gründe dafür und das, was im nächsten Quartal dagegen getan werden soll, in der Spalte „Abweichungen“ festgehalten. Wenn die Plan- und die Istsituation miteinander übereinstimmen, gibt es keine Abweichung und das Projekt kann als Ziel festgehalten werden.

Auch das Budget ist anhand einer Analyse der Abweichung zwischen Plan- und Istsituation zu beobachten. Das Budget wird durch eine Bewertung der mit den Aktivitäten verbundenen Ausgaben zu den Zielen in Beziehung gesetzt.

## Beobachtung der Stakeholder

Beziehen Sie die im Rahmen von Aktion 1 ausgearbeiteten Stakeholder-Aufzeichnungen – Schablone 1 – umfassend in den Beobachtungsprozess ein. Diese Aufzeichnungen informieren darüber, wer die Stakeholder sind, warum sie teilnehmen und wie sie innerhalb der EP teilnehmen.

Die Beobachtung dreht sich um die Frage, auf welche Weise die Stakeholder während der Laufzeit der EP mitwirken und, im Ergebnis, wie sie über einen längeren Zeitraum hinweg mitwirken könnten. Die Spalte „Beobachtung“ der Stakeholder-Aufzeichnungen hält fest, wie sich die Stakeholder verhalten und welche Auswirkungen sie auf die EP gehabt haben und wie wahrscheinlich ihre fortgesetzte Unterstützung und Mitwirkung im Laufe der Zeit und nach Abschluss der EP ist.

### **Beobachtung des Mainstreaming-Rahmens**

Anhand des Mainstreaming-Rahmens und in Zusammenarbeit mit den potenziellen Mainstreaming-Stellen sollte sich die Beobachtung darauf konzentrieren, die Anwendbarkeit der Projektaktionen und Outputs auf die potenzielle(n) Mainstreaming-Stelle(n) zu prüfen. Dies können Sie tun, indem Sie die folgenden Fragen stellen:

- Werden die Outputs durch die Aktivitäten effektiver und effizienter erreicht als durch die bisherige Methode?
- Werden die gezogenen Lehren übertragen und wie reagiert/reagieren die Mainstreaming-Stelle(n)?
- Ist damit zu rechnen, dass die Mainstreaming-Stelle(n) die neue Praktik/Politik/Gesetzgebung unterstützen/übernehmen wird/werden? Ist es möglich, Hindernisse zu erkennen, die die Mainstreaming-Stelle(n) davon abhalten könnten, die neuen Methoden anzuwenden, und falls ja, kann das Projekt Anpassungen vornehmen, um diese Hindernisse zu überwinden?

### **Beobachtung der Abweichung zwischen Budget und Istsituation**

Die Beobachtung der Abweichung zwischen Budget und Istsituation betrifft die tatsächlichen Einnahmen und Ausgaben gegenüber den geplanten. Die Aktivitäten wurden in den Aktivitätenplan eingetragen, die zur Durchführung der Aktivitäten erforderlichen Ressourcen im Budgetplan genau angegeben.

Verschiedene Organisationen haben verschiedene Buchhaltungssysteme, aber wahrscheinlich gibt es ein Journal, wo die tatsächlichen Ausgaben wöchentlich aufgezeichnet werden; diese werden dann zu monatlichen Aufzeichnungen gebündelt, so dass eine Abstimmung vorgenommen werden kann, um anhand der Bankauszüge die tatsächlichen Ausgaben zu überprüfen. Auf der Basis dieser Informationen können vierteljährliche Plan- und Ist-Aufstellungen vorbereitet und den Geldgebern als Teil des regelmäßigen vierteljährlichen Beobachtungsberichts übermittelt werden.



Die Abweichung zwischen Budget und Ist-Situation beobachtet die tatsächlichen Einnahmen und Ausgaben gegenüber den geplanten. Die Aktivitäten wurden in den Aktivitätenplan eingetragen, die zur Durchführung der Aktivitäten erforderlichen Ressourcen im Budgetplan genau angegeben.

Headings	Quarter 1			Quarter 2			Quarter 3			Quarter 4		
	Planned	Actual	Variance	Planned	Actual	Variance	Planned	Actual	Variance	Planned	Actual	Variance
<b>Revenue</b>												
Office												
Costs/Admin												
Salaries												
Overheads												
Professional fees												
Other (specify)												
<b>Total Revenue</b>												
<b>Capital</b>												
Building costs												
Furniture/fitings												
Land												
Other (specify)												
<b>Total Capital</b>												
<b>Total Revenue and Capital</b>												

### Vierteljährlicher Beobachtungsbericht

Neben den vierteljährlichen Beobachtungsaufzeichnungen, also den Aufzeichnungen der Plan- und der Istsituation, gibt es auch einen Bericht. Der vierteljährliche Beobachtungsbericht hält alle allgemeinen Veränderungen fest, die während des betreffenden Zeitraums eingetreten sind, und analysiert diese Veränderungen und ihre Auswirkungen auf die Arbeit der EP. Der vierteljährliche Beobachtungsbericht folgt den einzelnen Punkten der VEP/VMP. Er zeichnet kontinuierlich den Fortschritt der EP und sämtliche (internen und externen) Veränderungen ihres Umfelds in einem bestimmten Quartal auf. Wenn sich in einem bestimmten Abschnitt nichts verändert hat, muss auch nicht darüber berichtet werden. Jeder, der sich den vierteljährlichen Beobachtungsbericht anschaut, sollte umgehend erkennen können, wo Veränderungen eingetreten sind und wo nicht. So wird nicht nur die Schreibarbeit verringert, sondern auch sehr deutlich dargestellt, was während des Quartals geschehen ist. Dies sind ganz wichtige Daten für die Bewertung.

## Phase 6. Bewertung (Aktionen 2 und 3)

Die Bewertungsphase ist der Zeitraum, in dem die abschließende Bewertung der EP vorgenommen wird und alle Lehren, die gezogen wurden, identifiziert und umfassend verbreitet werden können. Die Entscheidung über Art und Zeitpunkt der Bewertung sollte in der Formulierungsphase gefallen und die ersten einzubeziehenden Punkte sollten vom Kernteam des Projekts ausgewählt worden sein. Als kumulative Bewertung (siehe Kapitel 3.10) sollte sie zu einem angemessenen Zeitpunkt, wenn die ersten Mainstreaming-Effekte zu erkennen sind, vorgenommen werden. Aus Gründen der Objektivität sollte sie am besten von einem unabhängigen Bewerter durchgeführt werden. Um möglichst viel aus der Bewertung zu lernen, kann es jedoch unter Umständen gerechtfertigt sein, auch interne Bewerter einzusetzen. Die aus der Bewertung hervorgehenden Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Lehren sollten klar dargelegt und umfassend an andere Behörden und die Programmkoordinatoren verteilt werden.

### Reihenfolge der Aktivitäten:

- den Zweck der EP, wie in der VEP vorgesehen, klar darlegen;
- das Gewicht auf die Mainstreaming-Ergebnisse legen;
- die Beobachtungsberichte und die Interventionslogik/den Mainstreaming-Rahmen überprüfen;
- die Aufstellung der tatsächlichen Leistungen gegenüber den geplanten Zielen ausarbeiten;
- die gezogenen Lehren ermitteln und die Ergebnisse umfassend verbreiten.

**Wer sollte teilnehmen?** – Bewerter, Benachteiligte, Mainstreaming-Stellen, Partner und Förderer.

Aufgaben	Aufzeichnungen
1. Prüfen Sie die Dokumente.	Bewertungsbericht
2. Nehmen Sie die Bewertung vor.	
3. Erstellen Sie einen Bericht und ermitteln Sie die gezogenen Lehren.	
4. Verbreiten Sie die Ergebnisse.	

### 6.1 Vorbereitung der Bewertung

Bewertungen stehen im Mittelpunkt des Programms; während der Umsetzung liegt das Gewicht auf der fortlaufenden Bewertung der Projektinitiative und der

Prüfung des Mainstreaming-Potenzials (siehe 3.10). Allerdings muss auch für eine abschließende Bewertung gesorgt werden, die sich auf die Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse durch Mainstreaming-Organisationen konzentriert.

Bei der Planung der Projektinitiative in der Interventionslogik und der Vorbereitung von Mainstreaming im Mainstreaming-Rahmen werden Ziele, Indikatoren und geplante Aktionen durchweg zu einem frühen Zeitpunkt in den Entwicklungsphasen vorbereitet. Die Bewertung beginnt zu dem Zeitpunkt, an dem die EP das Projekt startet, und sollte die folgenden Bereiche prüfen und bewerten:

- Aktivitäten der innovativen Initiative;
- Mitwirkung und Beiträge der Stakeholder;
- Mitwirkung und Beiträge der Partner;
- Mitwirkung und Beiträge der Mainstreaming-Stellen;
- Ziele und Aktivitäten in Rahmen von Aktion 2;
- Budget: Plan- und Istsituation;
- Gezogene Lehren und Bewertung des Mainstreaming-Potenzials;
- Verbreitung guter Praktik und Reaktion seitens anderer Organisationen.

### **Bewertung des Inhalts**

Die Bewertungskriterien basieren auf den folgenden Bereichen:

- Relevanz** – Betrafen die Ziele von Aktion 2 die Probleme, die in Angriff genommen werden sollten, und entsprachen sie dem physischen und politischen Umfeld, in dem die EP tätig war?
- Effektivität** – Wurde im Rahmen von Aktion 2 Projektplanung und logische Arbeit verrichtet, war die Planung durchführbar und hatte die EP genügend Fähigkeiten für das Management der innovativen Initiative? Wurden durch die Aktivitäten Outputs erreicht und wurde durch die Outputs das EP-Ergebnis erreicht? Trug das Projekt zu der erwarteten Wirkung bei oder gibt es schlüssige Anzeichen dafür, dass es dazu beitragen wird? Ist es der EP gelungen, aus Aktion 2 Lehren zu ziehen?
- Nachhaltigkeit** – Haben Mainstreaming-Organisationen die Lehren angewendet und haben die Benachteiligten daraus Nutzen gezogen?
- Best Value** (= Effizienz) – Hat die EP die Einheiten zu den budgetierten Kosten bereitgestellt und wie schneidet sie dabei im Vergleich zu ähnlichen EP ab?
- Management, Prüfung und Beobachtung** – Die Bewertung sollte darauf abzielen, mithilfe der verschiedenen Prüfungen der

Projektdokumente den Grad der Eignung der Organisation und des Managements der EP zu bewerten.

## 6.2 Berichterstattung über die Bewertung

Die Bewertung findet zu dem Zeitpunkt statt, an dem der Nutzen des EP-Projekts durch seinen Mainstreaming-Effekt für die Benachteiligten spürbar werden müsste. Ihr Hauptzweck ist es, Lehren zu ziehen, sowohl positive (was hat warum gut funktioniert) als auch negative (was ist schief gelaufen und warum). Bei Bewertungen sollte eindeutig das Bestreben im Mittelpunkt stehen, zu begreifen, wie die EP vorgegangen und wie gut es ihr gelungen ist, ihre erklärten Ziele zu erreichen, und zwar im Hinblick auf Outputs, EP-Ergebnis und Wirkung (Aktion 2) wie auch auf ihre Mainstreaming-Ziele (Aktion 3). Die vierteljährlichen Beobachtungsaufzeichnungen und Beobachtungsberichte während der Umsetzungsphase werden eine Fülle von technischen und finanziellen Informationen geliefert haben, die analysiert worden sind und Aufschluss über die Effektivität und Effizienz des Managements gegeben haben. Die Bewertung muss all diese Informationen nicht unbedingt wiederholen, sollte sich jedoch darauf beziehen und gegebenenfalls zusammenfassen. Auch ist klarzustellen, von wem die Bewertung verfasst wird, und obwohl sie technische Informationen enthalten wird, müssen die Hauptpunkte und die gezogenen Lehren gesondert behandelt werden, damit sie als Einzeldokumente für eine weitere Verbreitung und Diskussion herausgelöst werden können.

Zwecks größtmöglicher Übereinstimmung sollte die Bewertung die gleichen Standardrubriken benutzen wie in der VEP und den vierteljährlichen Beobachtungsaufzeichnungen; dies wird gewährleisten, dass der Bewerter alle Aspekte dessen, was für die EP geplant war, abdeckt.

Bei der Berichterstattung über die Bewertung sollte auch die Frage, für wen der Bericht bestimmt ist und wie er genutzt werden könnte, beurteilt werden. An diesem Punkt kann der Bewerter auf die Stakeholder-Aufzeichnungen zurückgreifen, um festzustellen, um welche Personen es sich dabei gehandelt hat, und um neue Stakeholder zu identifizieren, die in einer späteren Projektphase mitgewirkt haben. Es kann sein, dass es mehr „Leserkreise“ gibt – wie etwa das Programm, Partner, Verwaltungsbehörden und Mainstreaming-Stellen und andere Gruppen von Stakeholdern. Die Partner und einige der Benachteiligten wissen über die Aktivitäten und Outputs schon Bescheid, da sie mitgewirkt haben, doch sie möchten auch mehr Einsicht in die breitere Wirkung und die Durchführung des Mainstreamings gewinnen. Jeder Mitwirkende sollte auch daran interessiert sein, Lehren zu ziehen; die Bewertung sollte sich klar und deutlich darauf konzentrieren, die positiven und die negativen Lehren aus der EP zu ziehen.

Im Folgenden eine Liste der Bereiche, die in eine Bewertung einzubeziehen sind.

<b>Rubriken des Projektvorschlags</b>	<b>Bewertungsbereiche</b>
Faktische Informationen	Alle Bereiche in dieser Rubrik sollten geprüft werden, um festzustellen, ob sie sich geändert haben.
In Angriff zu nehmende Probleme	Wurde das Problem beseitigt? Falls ja, beschreiben Sie wie. Falls nein, warum nicht?
Primäre und sekundäre Stakeholder	Handelt es sich um die gleiche Gruppe? Wie fanden sie den Prozess und die Art, wie er gemanagt wurde?
Umfeld	Welche Veränderungen sind eingetreten und wie haben sie sich auf das Projekt ausgewirkt?
Ziele	Bereiten Sie in Bezug auf alle Ziele, Indikatoren, Hypothesen und Pläne eine Analyse der Abweichung zwischen Plan- und Istsituation vor.
Umsetzung und Management-Regelungen	Beschreiben Sie die Management-Berichterstattung, Kontrolle und Beziehungen zu Stakeholdern.
Finanzen	Waren die Finanzen immer auf dem letzten Stand? Waren die Beobachtungsaufstellungen korrekt? Sind die Konten abgeschlossen und geprüft worden?
Nachhaltigkeit	Wurde Mainstreaming angewendet? Ziehen die Benachteiligten einen Nutzen daraus?
Ursprung und Vorbereitung der EP	Beschreiben Sie, wie die EP begonnen und entwickelt wurde.
Anhänge Interventionslogik Aktivitäten- und Budgetpläne	Alle Anhänge müssen bewertet werden, und zwar im Wesentlichen auf Basis einer Analyse der Abweichung zwischen Plan- und Istsituation,.

## Anhang 1 Glossar

Aktion 1	Eine Phase, in der die Entwicklungspartnerschaft (EP) Unterstützung erhält, um ihre Partnerschaften aufzubauen und die Vereinbarung über die Entwicklungspartnerschaft (VEP) und die Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit (VTZ) abzuschließen.
Aktion 2	Die am Ende von Aktion 1 gebilligten Arbeitsprogramme der EPs werden gefördert und Aktivitäten durchgeführt.
Aktion 3	Stellt für EPs zusätzliche Fördermittel zur Durchführung <i>thematischer Vernetzungs-, Verbreitungs- und Mainstreaming-Aktivitäten</i> bereit.
Aktivitäten	Die spezifischen Aufgaben, die während der Laufzeit eines Projekts auszuführen sind, um Outputs zu erreichen.
Aktivitätenplan	Eine grafische Darstellung, ähnlich wie ein Säulendiagramm, in der das Timing, die Folge und Dauer der Projektaktivitäten dargelegt werden. Er kann auch dazu benutzt werden, Meilensteine für die Beobachtung des Fortschritts zu ermitteln und Verantwortung für das Erreichen solcher Meilensteine zuzuweisen.
Beobachtung	Das systematische und fortlaufende Sammeln, Analysieren und Verwenden von Informationen zwecks Managementkontrolle und Entscheidungsfindung.
Bewertung	Eine regelmäßige Evaluierung der Sachdienlichkeit, Leistung, Effizienz und Wirkung eines Projekts vor dem Hintergrund festgelegter Ziele. Sie wird in Form einer unabhängigen und objektiven Untersuchung durchgeführt; es geht dabei auch darum, Lehren zu ziehen, die umfassender verbreitet werden könnten.

Budgetplan	Die Projektausgaben werden als jährliche Projektkosten beschrieben, unterteilt in zwölf Monate.
Durchführungsphase	Die fünfte Phase des Projektzyklus, während der das Projekt durchgeführt und der Fortschritt bezüglich der Verwirklichung der Ziele beobachtet wird.
Entwicklungspartnerschaft	(EP) ist der Ausdruck, der innerhalb eines Programms zur Bezeichnung einer Partnerschaft benutzt wird.
EQUAL	Im Rahmen von EQUAL geförderte Projekte zielen darauf ab, innovative Aktivitäten auf einer transnationalen Basis zu erproben. Eines der Hauptziele von EQUAL ist es, politische und praktische Lehren, die sich aus der Arbeit einzelner EPs oder Gruppen von EPs herauskristallisiert haben, in die Politikgestaltung auf nationaler, regionaler und kommunaler Ebene einfließen zu lassen – ein Prozess, der als Mainstreaming bezeichnet wird.
Finanzierungsvereinbarung	Das zwischen der Förderstelle und der Partnerorganisation unterzeichnete Dokument. Es beinhaltet eine Beschreibung des zu finanzierenden Projekts oder Programms.
Finanzierungsvorschlag	Finanzierungsvorschläge sind Entwurfsdokumente, die die durchführende Organisation den jeweiligen Förderstellen zur Stellungnahme und Entscheidung vorlegt. Sie beschreiben den allgemeinen Hintergrund, die Natur, den Umfang und die Ziele und Modalitäten der vorgeschlagenen Maßnahmen und geben die vorgesehene Finanzierung an.
Formulierungsphase	Die dritte Phase des Projektzyklus. Zu diesem Zeitpunkt werden auf Basis einer Machbarkeitsstudie die Einzelheiten des Projekts festgelegt, anschließend wird es von den Geldgebern auf seine Eignung und Übereinstimmung mit den politischen Zielen hin geprüft.
Hierarchie der Ziele	Aktivitäten, Outputs, EP-Ergebnis, Wirkung, wie in der Ziele-Spalte aufgeführt.

Hypothesen	Externe Faktoren, die den Fortschritt oder Erfolg des Projekts beeinflussen könnten, über die der Projektleiter jedoch keine direkte Kontrolle hat.
Identifizierungsphase	Die zweite Phase des Projektzyklus. Sie umfasst die erste Ausarbeitung der Projektidee im Hinblick auf Ziele, Outputs und Aktivitäten; es geht auch darum, zu entscheiden, ob man zur nächsten Phase übergeht oder nicht.
Indikatoren	Indikatoren schaffen die Grundlage für die Konzipierung eines geeigneten Beobachtungssystems. Messbare Indikatoren werden zeigen, ob die Ziele auf jeder Ebene der „Zielehierarchie“ erreicht wurden oder nicht.
Integrierter Ansatz	Die konsequente Überprüfung eines Projekts während sämtlicher Phasen des Projektzyklus, um sicherzustellen, dass Fragen im Zusammenhang mit Relevanz, Machbarkeit und Nachhaltigkeit nach wie vor im Mittelpunkt stehen.
Interventionslogik-Ansatz	Eine Verfahrensweise für die Planung, Durchführung und Bewertung von Programmen und Projekten; sie umfasst Problem-, Ziel- und Strategieanalyse sowie Aktivitäten- und Budgetpläne.
Interventionslogik	Das Schema, in dem die Ziele, Hypothesen, Indikatoren und Überprüfungsquellen präsentiert werden.
Mainstreaming	Aus einzelnen Projekten oder Projektgruppen hervorgegangene politische Lehren und gute Praktiken in den Politikgestaltungsprozess einfließen lassen oder an eine öffentliche oder private Stelle übertragen, die diese guten Praktiken in ihre bestehenden Dienstleistungen integriert.
Mittel	Die Mittel, die eingesetzt werden müssen, um die Arbeit zu tun (wie etwa Personal, Ausrüstung und Material).
Nachweis	Die Hilfsmittel, mit denen die Indikatoren oder Meilensteine aufgezeichnet und dem



	Projektmanagement oder denjenigen, die die Projektleistung bewerten, verfügbar gemacht werden.
Outputs	Unter Outputs ist das zu verstehen, was das Projekt bei Abschluss erreicht haben wird. Die Outputs werden durch die Durchführung einer Reihe von Aktivitäten hervorgebracht.
Partnerschaft	Ein Zusammenschluss mehrerer Organisationen, die sich verpflichtet haben, Partner einer formalisierten Gruppe wie etwa einer EP zu sein.
Problembewertung	Eine strukturierte Untersuchung der negativen Aspekte einer Situation, um Ursachen und ihre Wirkungen festzustellen.
Projektergebnis	Das wesentliche Ziel des Projekts im Hinblick auf den nachhaltigen Nutzen für die Projektnutzer. Der Begriff bezieht sich nicht auf die vom Projekt erbrachten Dienstleistungen (dies sind die „Outputs“), sondern auf den Nutzen, den die Projektnutzer daraus ziehen werden.
Projektvorgaben	Projektvorgaben legen die Aufgaben der EP und der einzelnen Partner fest; sie beschreiben den Hintergrund und die Ziele des Projekts, die geplanten Aktivitäten und erwarteten Inputs und Outputs, und umfassen auch das Budget, Zeitpläne und Jobbeschreibungen.
Projektzyklus	Der Projektzyklus umfasst die gesamte Laufzeit eines Projekts, vom ersten Grundgedanken bis zu seinem Abschluss. Er macht eine Struktur verfügbar, die gewährleistet, dass die Stakeholder konsultiert werden, und legt die wichtigsten Entscheidungen, Informationsanforderungen und Verantwortungen in jeder Phase fest, damit Entscheidungen in Kenntnis der Sachlage getroffen werden können. Er stützt sich auf die Bewertung, um die Erfahrungen bestehender Projekte in die Planung künftiger Programme und Projekte einzubeziehen.
Projektzyklus-	Eine Verfahrensweise für die Vorbereitung,

management	Durchführung und Bewertung von Projekten und Programmen.
Prüfung	Analyse eines vorgeschlagenen Projekts, um festzustellen, ob es gemäß den festgelegten Kriterien zweckmäßig und geeignet ist. Dies ist der letzte Schritt, bevor ein Projekt zur Finanzierung zugelassen wird.
Prüfung und Engagement	Die vierte Phase des Projektzyklus, während der Projekte zur Finanzierung zugelassen werden.
Schwerpunktoptionen	Kritische Bewertung der verschiedenen Wege, Ziele zu erreichen, und Auswahl des bzw. der Wege, die in das vorgeschlagene Projekt einbezogen werden sollen.
Stakeholder	Einzelpersonen oder Einrichtungen mit einem finanziellen oder geistigen Interesse an den Ergebnissen eines Projekts.
Transnational	Zwischen einer Reihe von Mitgliedstaaten der Europäischen Union.
Vereinbarung über die Entwicklungspartnerschaft	(VEP) ist der Ausdruck, mit dem innerhalb des Programms auf Aktion-2-Projektvorschläge verwiesen wird.
Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit	Ein Dokument, in dem niedergelegt ist, nach welcher Methode eine Gruppe von EPs in verschiedenen europäischen Mitgliedstaaten zusammenarbeitet und Entscheidungen trifft.
Vorbedingungen	Vorbedingungen (falls vorhanden) sind externe Fragen, die vor Beginn des Projekts zu berücksichtigen und/oder zu behandeln sind.
Wirkung	Ein breiteres Ziel, zu dem das Projekt einen Beitrag leisten soll. Es ist auf die EQUAL-Schwerpunkte und -Themen ausgerichtet.
Zielanalyse	Identifizierung und Überprüfung des Nutzens, den Nutzer sich für die Zukunft erwarten.

Zielbewertung	Eine grafische Darstellung der vorgeschlagenen Projektinterventionen, die im Anschluss an eine Problemanalyse konsequent geplant werden; sie zeigt die vorgeschlagenen Mittel, Ressourcen und den jeweiligen Zweck auf.
Ziele	Beschreibung, wie die Zielsetzung eines Projekts oder Programms erreicht werden soll. Dies bezieht sich im Allgemeinen auf Aktivitäten, Outputs, EP-Ergebnis und Wirkung.
Ziele-Spalte	Die verschiedenen, hierarchisch geordneten Ziele, die beschreiben, welche Ergebnisse das Projekt erreichen soll.
Engagement	Ein Engagement ist eine formelle Entscheidung; sie wird von Förderstellen und anderen Geldgebern getroffen, die vereinbaren, einem Projekt Finanzmittel zukommen zu lassen.

## **Anhang 2 Nachschlagematerial**

Project Cycle Management: Integrierter Ansatz und Interventionslogik  
Europäische Kommission, GDVIII, Referat Bewertung, 1993

Project Cycle Management und Zielorientierte Projektplanung (ZOPP) – Leitfaden  
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) 1996

Project Cycle Management - Handbuch für die Ausbildung

Europäische Kommission, GD VIII, Referat Bewertung, 1999  
Vorbereitet durch ITAD Ltd. UK.

Launching the Project Cycle 1999  
Office Instruction Volume 11, Department For International Development, UK

Social Audit Toolkit – dritte Ausgabe 2000  
Local Livelihoods Ltd. UK

Living Strategy – putting people at the heart of corporate purpose  
Von Lynda Gratton  
Pearson Education 2000

Project Cycle Management and Logical Framework Training Handbook for New  
Deal for Communities  
Vorbereitet durch Local Livelihoods Ltd. Für DETR 2002

Basic Facilitation Skills  
Published by The Human Leadership and Development Division of the  
American Society for Quality

[www.evaluate-europe.net](http://www.evaluate-europe.net) Hilfe bei der Durchführung einer Bewertung bietet  
eine neue, unabhängige Website zum Thema europäische Bewertung und  
insbesondere das Tool „Evaluation Mentor“, das Partnerschaften benutzen  
können, um genaue Angaben für einen externen Bewerter zu erstellen.

**Im Folgenden eine Liste von Websites, die Informationen darüber  
enthalten, wie diese Organisationen PZM in ihren Projekten einsetzen  
oder die Verwendung von PZM entwickeln und untersuchen.**

[www.europa.eu.int/comm./europaid/evaluationmethods](http://www.europa.eu.int/comm./europaid/evaluationmethods) Informationen über den  
Einsatz von PZM in EU-geförderten Projekten.

[www.bond.org.uk](http://www.bond.org.uk) Das Netzwerk BOND umfasst mehr als 280 im Vereinigten  
Königreich ansässige Freiwilligenorganisationen, die in der internationalen  
Entwicklung und der Bildungsarbeit zum Thema Entwicklung tätig sind.

[www.pcm-group.com/pcm](http://www.pcm-group.com/pcm) Eine in Belgien ansässige Ausbildungs- und  
Beratungsfirma.

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) (Suchen Sie PCM) Informationen über die Anwendung von  
PZM in den von der Weltbank finanzierten Projekten.

[www.haznet.org.uk](http://www.haznet.org.uk) Health Action Zones sind Partnerschaften zwischen den nationalen Gesundheitsdiensten, Kommunalbehörden, Gemeinschaftsgruppen, dem Freiwilligen- und dem Wirtschaftssektor.

[www.undp.org](http://www.undp.org) (Suchen Sie PCM) Das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen

[www.mdf.nl/en/training](http://www.mdf.nl/en/training) MDF Training & Consultancy ist eine weltweit tätige Agentur für Managementausbildung und -beratung, die in den Niederlanden registriert und ansässig ist.

[www.mande.co.uk](http://www.mande.co.uk) Ein Nachrichtendienst, der sich auf Entwicklungen im Bereich von Beobachtungs- und Bewertungsmethoden für Entwicklungsprojekte und -programme, deren Ziele mit sozialer Entwicklung zusammenhängen, konzentriert.

[www.ingenta.com](http://www.ingenta.com) (Suchen Sie PCM) Die umfassendste Sammlung akademischer und professioneller Veröffentlichungen, die online, per Fax oder Luftpost verfügbar sind.

[www.dfid.gov.uk](http://www.dfid.gov.uk) Das britische Ministerium für internationale Entwicklung.

[www.livelihoods.org](http://www.livelihoods.org) Eine Website dieses Ministeriums, mit Informationsressourcen sowie Lehren und Erfahrungen, die bei der Anwendung von Methoden für nachhaltige Lebenssicherung gewonnen wurden.

[www.ifad.org](http://www.ifad.org) (Suchen Sie PCM) Der Internationale Fonds für landwirtschaftliche Entwicklung (IFAD), eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen.

[www.wlv.ac.uk/cidt](http://www.wlv.ac.uk/cidt) Das Centre for International Development an der Universität von Wolverhampton ist ein führendes internationales Zentrum, das verschiedene Dienstleistungen – Beratung, Ausbildung, Forschung und Projekt-/Programmmanagement – im Bereich der internationalen Entwicklung anbietet.

In über 130 Partnerländern unterstützt GTZ rund 2700 Entwicklungsprojekte und -programme, hauptsächlich im Auftrag der deutschen Bundesregierung.

## **Anhang 3 Ausarbeitung der Projektvorgaben**

Es erweist sich manchmal als notwendig für EPs, andere Agenturen mit der Durchführung oder Einzelpersonen mit dem Management des Projekts zu betrauen. In diesem Fall können Projektvorgaben ausgearbeitet werden, entweder zur Einholung von Angeboten für die Ausführung der Arbeit oder als Teil der Jobbeschreibung für künftige Mitarbeiter.

Der obere Abschnitt der Interventionslogik, der Wirkung, EP-Ergebnisse und Outputs umfasst, macht eine sehr klare Beschreibung der Absichten des Projekts verfügbar. Hier in großen Zügen die Projektvorgaben für ein Ausschreibungsangebot:

### **Projektvorgaben**

1. Hintergrund
2. Verfahren
3. Ziel
4. Näheres zum Projekt
5. Durchführungsvorschlag
6. Arbeitsplan
7. Erforderliche Sachkenntnisse
8. Berichterstattung
9. Weitere Informationen

Anhänge:            In Angriff zu nehmende Probleme  
                         Hintergrundinformationen  
                         Interventionslogik des Projekts (ohne die  
                         Aktivitäten-Reihe)

Das Tool-Kit für die Entwicklung von EQUAL-Partnerschaften: ein partnerschaftsorientierter Planungs-, Beobachtungs- und Bewertungsleitfaden für die Moderatoren von EQUAL-Entwicklungspartnerschaften und transnationalen Partnerschaften wurde von einer Arbeitsgruppe aus Experten verschiedener Mitgliedstaaten (Vereinigtes Königreich, Schweden, Litauen, Lettland, Italien, Belgien, Polen, Deutschland, Ungarn) und Vertretern der Europäischen Kommission aus der GD Beschäftigung Referat B4 mit der Hilfe eines externen Beraters, Freer Spreckley, verfasst.

© Europäische Kommission 2004. Nachdruck mit Quellenangabe gestattet. Der Inhalt dieser Veröffentlichung spiegelt nicht zwangsläufig die Meinung oder den Standpunkt der Europäischen Kommission wider.

Eine elektronische Version dieses Leitfadens finden Sie auf der EQUAL-Website:  
<http://europa.eu.int/comm/equal>