

Thorben Prenzel

Leitfaden

Projektentwicklung mit System

[VON DER IDEE ZUM FERTIGEN
KONZEPT: PLANUNG, ORGANISATION,
PROJEKTANTRAG]



genehmigt



WOCHEN
SCHAU
VERLAG

Thorben Prenzel

Projektentwicklung mit System

Von der Idee zum fertigen Konzept:
Planung, Organisation, Projektantrag

Thorben Prenzel

Projekt- entwicklung mit System

Von der Idee zum
fertigen Konzept:
Planung, Organisation,
Projektantrag

WOCHEN
SCHAU
VERLAG



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© by WOCHENSCHAU Verlag
Schwalbach/Ts. 2009

www.wochenschau-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Titelgestaltung: Ohl Design
Gesamtherstellung: Wochenschau Verlag
Titelbild: dpa Picture-Alliance

ISBN 978-3-8997-4479-8 (Buch)
ISBN 978-3-7344-0147-3 (E-Book)

© Wochenschau Verlag, Schwalbach/Ts.

Inhalt

Einleitung	7
------------------	---

1. Kapitel:

Das runde Dutzend: 12 Tipps und Tricks zum Start	9
Vorbemerkung	10
1. Motivation erforschen	12
2. Ziele definieren	14
3. Projektskizze erstellen	16
4. Ausschreibungen suchen	18
5. Ausschreibungen genau lesen	21
6. Für wen schreiben?	24
7. Genug Zeit einplanen	27
8. Mitstreiter finden	29
9. Eigenanteil finanzieren	31
10. Öffentlichkeit einbeziehen	34
11. Kontakt zum Förderer aufbauen	36
12. Hilfsmittel nutzen	39
Zusammenfassung: 10 Do-it's and Don'ts	42

2. Kapitel:

Der Projektantrag: In 12 Schritten zum Ziel	44
Vorbemerkung	46
1. Der Start	48
2. Zusammenarbeit organisieren	52
3. Die Ausgangslage analysieren	61
4. Ziele setzen	71
5. Arbeitspakete schnüren	78
6. Organisationsplan entwickeln	84
7. Der Projektzeitplan	91
8. Budgetplan erstellen	97
9. Risikoanalyse erstellen	106
10. Projektstrukturplan erstellen	114
11. Das Schreiben des Antrages	117
12. Überprüfung und Auswertung	129
Die Abgabe: Erfolge feiern	131

Weiterführende Literatur	133
--------------------------------	-----

Einleitung

Am Anfang eines jeden Projektes steht eine Idee. Am Anfang eines jeden Projektes steht allerdings auch ein leeres Blatt Papier. Und damit fangen die Probleme an. Schätzungsweise schaffen es nur zwei von hundert guten Ideen, zu Papier gebracht zu werden. Und selbst wenn ein Projektantrag geschrieben wurde: Ein Fünftel aller bei Förderinstitutionen eingereichten Projekte werden abgelehnt, weil einfache formale Dinge nicht beachtet wurden.

Keine Panik!

Projekte zu entwerfen und daraus einen Antrag zu gestalten ist eigentlich nicht schwer. Es erfordert „nur“ umsichtige Planung und strategisches Vorgehen. Dieses Buch bietet hierfür die notwendige Hilfestellung. Es zeigt Schritt für Schritt den Weg von der Projektidee bis zum abgabebereiten Projektantrag. Projekte auf den Weg zu bringen ist gar nicht schwer, man muss nur die Richtung kennen.

Nur Mut!

Wie auch immer Ihr Projekt am Ende aussehen wird, mit diesem Buch haben Sie die Grundlagen und wichtigsten Hilfsmittel für einen erfolgreichen Projektantrag an der Hand. Die Konzeption Ihres Projektes und das Schreiben des Antrages müssen Sie allerdings schon selber übernehmen. Freuen Sie sich darauf. Einen fertigen Projektantrag mit dem Wissen abzugeben, dass gute Arbeit geleistet wurde, ist sehr befriedigend. Wenn dann das Projekt auch noch bewilligt wird, feiern Sie ordentlich.

Viel Erfolg!

Zum Aufbau des Buches

Das Buch ist chronologisch aufgebaut. Es zeigt den Weg von der Idee zum fertigen Antrag. Sie können mit diesem Buch gleich anfangen Ihre Ideen umzusetzen: Nehmen Sie das Buch zur Hand und gehen Sie die einzelnen Kapitel Schritt für Schritt durch. Arbeiten Sie dabei gleichzeitig an Ihrem Antrag. Am Ende des Buches können Sie Ihrem Chef, Ihren Kollegen und Ihren potenziellen Geldgebern einen fertigen Projektantrag präsentieren.

Im ersten Kapitel werden anhand eines Dutzends „goldener“ Regeln die Grundlagen erläutert. Dieses Kapitel dient Ihrer Vorbereitung und soll Sie fit machen für die eigentliche Arbeit an Ihrem Projektantrag. Dabei werden die wichtigsten Fragen beantwortet, die vor jedem Projekt auftauchen: Wie wird ein Projekt strategisch aufgebaut? Wie sieht eine Projektskizze aus? Was muss ich bei Ausschreibungen vorher beachten? Wer ist meine Zielgruppe? Was ist der Eigenanteil? Wie kann ich Mitstreiter einbeziehen? In diesem Kapitel erfahren Sie die notwendigen Grundlagen, bevor das eigentliche Schreiben des Antrages beginnt.

Im zweiten Kapitel wird es konkret, Ihre Projektarbeit beginnt. Dieses Kapitel führt Sie durch die Antragskonzeption und beschreibt Schritt für Schritt den Weg von der Idee zum abgabebereiten Antrag. In 14 Schritten, von der Ausarbeitung Ihrer Projektidee, über die Zeit- und Budgetplanung bis hin zur Abgabe Ihres fertigen Projektantrages leitet Sie dieses Kapitel durch die Irrungen und Wirrungen der Antragsphase. Mithilfe der in diesem Buch beschriebenen strategischen Vorgehensweise ist auch der Laie in der Lage, einen vollständigen und durchdachten Projektantrag zu präsentieren. Das systematische Vorgehen hilft, die wichtigsten Klippen zu umschiffen und den Antrag wie eine gute Mauer Stein für Stein aufzubauen.

PS: In diesem Buch wird zumeist die männliche Form verwendet, zum Beispiel Projektleiter statt Projektleiterin. Dies ist ausschließlich der Lesbarkeit geschuldet. Der Autor bittet den größeren Teil der Bevölkerung (52% der Bevölkerung ist weiblichen Geschlechts) um Nachsicht.

1. Kapitel

Das runde Dutzend: 12 Tipps und Tricks zum Start

Vorbemerkung

Gemäß der DIN-Norm 69901 ist ein Projekt ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation“.

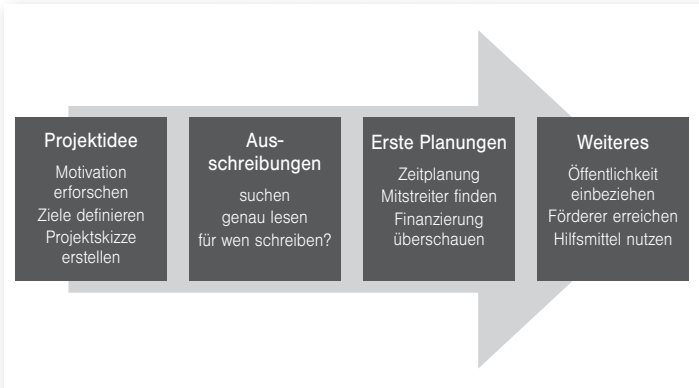
Das hört sich kompliziert an, ist es auch. Mit dieser Definition wird versucht, eine Fülle von unterschiedlichsten Projektformen abzudecken und von Nicht-Projekten zu unterscheiden. Allgemein gesprochen sind Projekte in allen möglichen Bereichen denkbar. Die Palette reicht vom Kleinstprojekt des örtlichen Schrebergartenvereins bis zum internationalen Großprojekt wie einem Staudambau in China. Eine einfache Definition ist deshalb nicht möglich. In jedem Fall sollte ein Projekt aber folgende Kriterien erfüllen:

- Ein Projekt sollte eine komplexe, am besten auch neuartige Aufgabenstellung beinhalten. Einfache Arbeitsschritte müssen nicht als Projekt deklariert werden. Erst das Zusammenwirken vieler Arbeitsgänge beschreibt ein Projekt.
- Definiert wird ein Projekt durch eine zeitliche Befristung. Ein Projekt sollte einen klaren Anfang und ein klares Ende haben.
- Ein Projekt wird in der Regel mit begrenzten Ressourcen (finanziellen, personellen und Sachmitteln) durchgeführt. Gute Planung ist deshalb notwendig.
- Ein Projekt sollte messbare Ergebnisse produzieren. Es muss von Anfang an allen Beteiligten klar sein, wohin die Reise gehen soll.
- Ein Projekt macht häufig Teamarbeit notwendig. Nur in seltenen Fällen wird ein Einzelner an einem Projekt arbeiten, dann kann eher von einem Arbeitspaket gesprochen werden.

Bevor Sie jetzt mit der eigentlichen Planung beginnen, lesen Sie sich erst das folgende Kapitel durch. Es erklärt die Grundlagen für einen erfolgreichen Projektantrag und wird Sie auf die eigentliche Konzeption Ihres Projektes vorbereiten. Einige Tipps werden Sie sicherlich von sich aus schon beherzigt haben, andere werden zu Anfang vielleicht unverständlich wirken. Sie werden aber im Laufe

Ihrer Projektvorbereitungen und während Sie an Ihrem Antrag schreiben, merken, dass diese Vorbereitung Ihnen viel Arbeit erspart. Es ist wie beim Hausbau: Ein gutes Fundament trägt die Mauern. Wurde an der Grundlage gespart, kann auch die beste Arbeit den Rest nicht mehr retten.

Das Fundament Ihres Projektes: die richtige Vorbereitung



1

Motivation erforschen

Als allererstes müssen Sie erst einmal Ihre eigenen Motive erforschen. Oder anders ausgedrückt: Ihr Eigeninteresse, Ihre Motivation an dem Projekt muss klar definiert sein. Als Frage formuliert: „Warum will ich dieses Projekt durchführen?“ Kann diese Frage mit einer einfachen, klaren Antwort versehen werden, zum Beispiel: „Ich will meinen Bereich weiter ausbauen und brauche dafür zusätzliche Kapazitäten“ oder auch: „Ich brauche eine neue Arbeitsstelle für mich selber“, dann ist der Start eines Projektes sinnvoll. Ist die Antwort undeutlich, „Ich denke, dass es mir helfen kann, dieses Projekt durchzuführen ...“. Dann sollten Sie sich noch mal überlegen, ob sich der ganze Aufwand lohnt.

Der Grund für diese einfache Frage ist abzuschätzen, wie hoch die eigene Motivation ist. Einen Projektantrag zu konzipieren und niederzuschreiben erfordert Zeit und Durchhaltevermögen. Mit zwei Tagen Arbeit ist es leider nicht getan. Eine Projektskizze muss erstellt, die Finanzierung gesichert, Mitarbeiter gefunden, das Budget geplant, der Projektantrag geschrieben werden ..., kurz, Sie müssen eine ganze Fülle an Aufgaben erledigen, bevor Sie mit Ihrem Projekt beginnen können. Insbesondere wenn die ersten Schwierigkeiten auftauchen, Mitstreiter abspringen oder Ideen nicht mehr zu funktionieren scheinen, ist schnell die Luft raus aus dem Arbeitsprozess. Lohnt es sich diesen (manchmal sehr beschwerlichen) Weg zu gehen oder gibt es einfachere Möglichkeiten? Viele Projekte scheitern im Laufe der Konzeption, weil den Teilnehmern erst während der Arbeit bewusst wird, wie viel Einsatz nötig ist, um ein Projekt von Anfang bis zum Ende durchzuplanen. Im besten Fall sind dann nur Zeit und Nerven verschwendet worden, im schlimmsten Fall sind Freundschaften zerbrochen und Arbeitskollegen sauer.

Und noch eine Sache, über die Sie vor dem Start Ihrer Projekt-konzeption nachdenken müssen: Ist das Projekt bewilligt, muss es betreut werden. Auch dies kostet Zeit und Arbeitskraft, mehr als im Vorfeld erwartet wurde. Schaffen Sie es, neben Ihren alltäglichen Aufgaben auch die Übersicht über das Projekt zu behalten? Nimmt Ihnen das Projekt Aufgaben ab oder verursacht es mehr Arbeit,

welche Sie nicht schaffen werden? Deshalb der gute Rat: Überlegen Sie sich vorher, ob dieses Projekt wirklich sinnvoll für Ihre eigene Arbeit ist. Ansonsten verzichten lieber auf den ganzen Stress und versuchen Sie anders an die Sache heranzugehen.

Um Ihre eigene Motivation genauer zu erforschen, können folgende Fragen helfen:

1. „Warum will ich ein Projekt starten?“ – Was hat mich auf die Idee eines Projektes gebracht?
2. „Gibt es andere Möglichkeiten mein persönliches Ziel zu erreichen?“ – Muss es ein Projekt sein, mit einem mehr oder weniger umfangreichen Antrag, oder gibt es auch andere Möglichkeiten, das zugrunde liegende Problem zu bearbeiten?
3. „Was ist mein persönlicher Vorteil von diesem Projekt?“ – Was bedeutet es für mich persönlich, wenn das Projekt tatsächlich genehmigt wird und ich dafür verantwortlich bin?

Wenn Sie diese drei Fragen zu Ihrer Zufriedenheit beantwortet haben, dann, und erst dann, sollten Sie mit der eigentlichen Arbeit beginnen. Immerhin planen Sie ein Projekt, das kann man nicht so einfach nebenbei erledigen. Wie in der Einleitung beschrieben, erfordert nicht nur die Konzeption des Projektes Arbeit und Mühe, sondern erst recht die Durchführung. Da ist es lohnend, sich schon im Vorfeld Gedanken zu machen.

2

Ziele definieren

Nachdem Sie ihren persönlichen Nutzen herausgefunden haben, können Sie jetzt mit der eigentlichen Arbeit beginnen. Es gilt, zuerst das Ziel des Projektes klar zu beschreiben. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der Zieldefinition. Ein klares Projektziel vor Augen zu haben ist das A und O Ihrer Arbeit:

- Erst wenn der Sinn des eigenen Tuns klar ist, kann man seine Energien darauf konzentrieren. Bei unklaren Zielen verliert man schnell die Motivation. Sie werden im Verlauf der Projektkonzeption einige Durststrecken überwinden müssen, bei denen anscheinend gar nichts mehr zu funktionieren scheint. Mit einem klaren Ziel vor Augen fällt es leichter bei der Stange zu bleiben.
- Ein Ziel gibt die gemeinsame Richtung vor. Insbesondere wenn mehrere Personen an der Projektkonzeption beteiligt sind, ist es wichtig, sich im Vorfeld über den Sinn des Projektes zu einigen. Manchmal hat man Glück und alle arbeiten zusammen, aber in der Regel gibt es so viele Meinungen und Ziele, wie es beteiligte Personen gibt. Menschen haben das Bestreben, ihre eigenen Ideen und Ansichten in einem Projekt unterzubringen. Ein gemeinsames Ziel hilft, sich zusammen auf das Wesentliche zu konzentrieren.
- Wie erwähnt, ist ein Projekt nicht innerhalb eines Tages konzipierbar. Insbesondere wenn auch noch andere Aufgaben zu erledigen sind, wird die Projektkonzeption schnell zur Nebensache. Ein klares Ziel hilft dann, den roten Faden wiederzufinden. So unglaublich es klingt, aber viele Projektgruppen „vergessen“ im Laufe der Arbeit, was sie mit ihrem Projekt erreichen wollten. Am Ende arbeitet das Team an ganz anderen Dingen als an denjenigen, die eigentlich wichtig wären.

Ein Ziel zu definieren, kann eine schwierige Angelegenheit werden. Viele Menschen wollen lieber erstmal „loslegen“, als sich zu Beginn zu viele Gedanken zu machen. Seien Sie hier konsequent und überzeugen Sie sich selbst und Ihre Mitstreiter. Die Zeit, die Sie hier investieren, sparen sie doppelt und dreifach in späteren Phasen Ihrer Konzeption.

Versuchen Sie das Ziel Ihres Projektes in einem Satz zu erfassen.