

Fördermittel akquirieren

So schreiben Sie einen überzeugenden Antrag

Bearbeitet von
Mechthild Baumann

1. Auflage 2016. Taschenbuch. 120 S. Paperback
ISBN 978 3 7910 3597 0

[Wirtschaft > Management > Unternehmensberatung, Unternehmensförderung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text "beck-shop.de" in a bold, red, sans-serif font. Above the "i" in "shop" are three red dots of increasing size. Below the main text, the words "DIE FACHBUCHHANDLUNG" are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

SCHÄFFER

POESCHEL

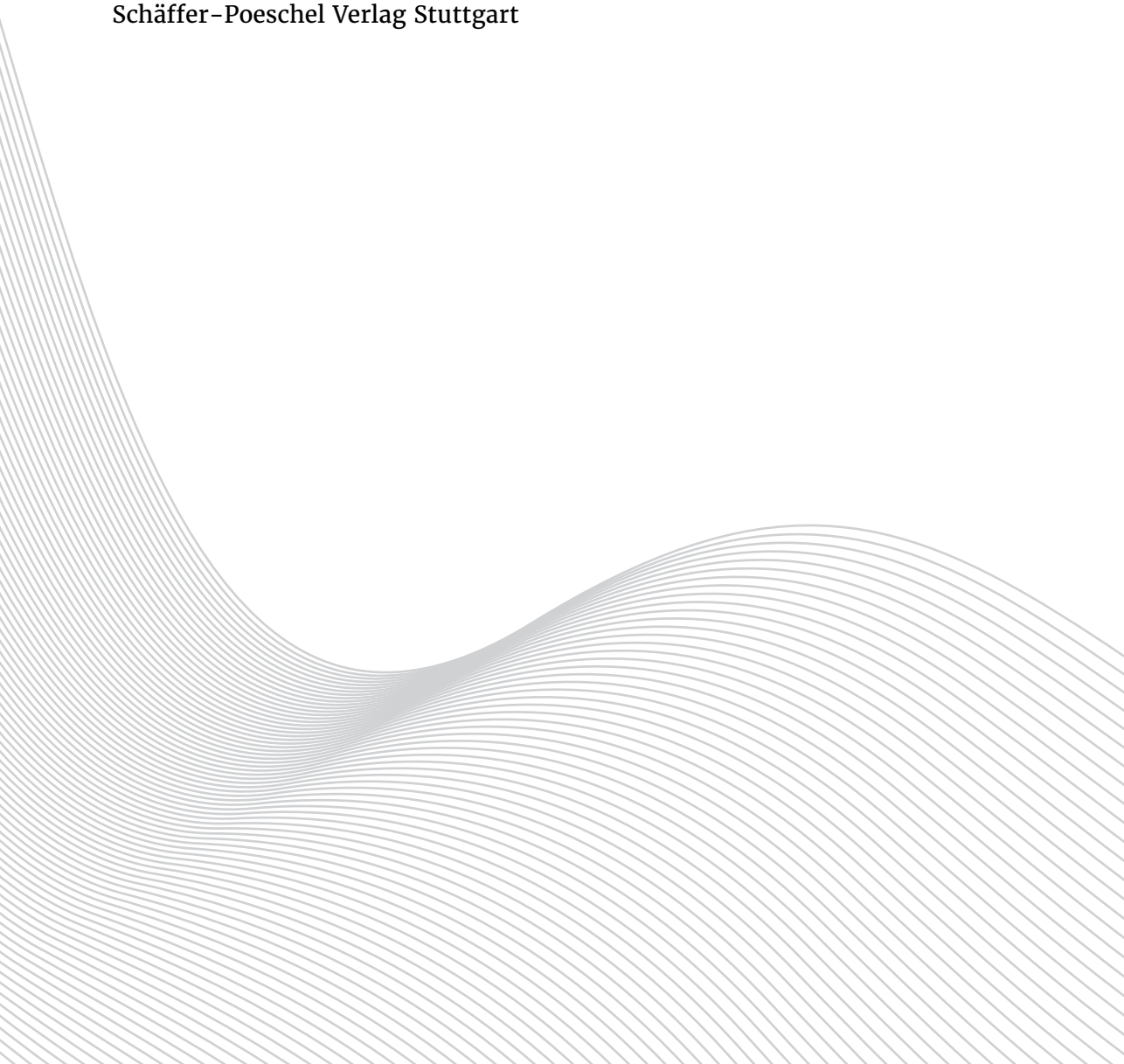
Mechthild Baumann

Fördermittel akquirieren

So schreiben Sie einen überzeugenden Antrag

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Dr. Mechthild Baumann hat mehr als 10 Jahre Erfahrung in der Fördermittelakquise und arbeitet als Gutachterin für Stiftungen und die Europäische Kommission.



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-3597-0 Bestell-Nr. 12002-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3598-7 Bestell-Nr. 12002-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspei-
cherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
(Bildnachweis: Shutterstock)
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Druck und Bindung: Schätzl Druck & Medien GmbH & Co. KG, Donauwörth
Printed in Germany

Juni 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

1 Einleitung

Sie haben noch nie einen Projektantrag geschrieben? Sie haben schon mehrere Anträge geschrieben – und alle wurden abgelehnt? Sie wollen, dass Ihr Antrag endlich durchkommt? Dann ist dies das richtige Buch für Sie!

Dieses Buch ist ein Kondensat: Sie finden hier knapp und in hoch konzentrierter Form meine geballten Erfahrungen aus vielen erfolglosen, später aber dann erfolgreichen Anträgen, meine Ansichten als Gutachterin und das Neueste, was die Literatur zum Verfassen von Anträgen hergibt.

Das Einzigartige an diesem Buch: Ich schreibe es aus zwei Perspektiven. Einmal aus Sicht der Gutachterin und einmal aus Sicht der Antragstellerin.

So finden Sie zum einen die lehrbuchartige Beschreibung davon, wie Sie am besten an einen Projektantrag herangehen. Dazu gehört, schon lange vor Abgabefrist planvoll am Antrag zu arbeiten, um ein ausgereiftes, durchdachtes und verständlich geschriebenes Werk abzugeben. Idealerweise lesen Sie das Buch, noch bevor Sie ein konkretes Vorhaben im Auge haben und arbeiten dann in der Antragsphase alle Schritte nacheinander ab.

Zum anderen finden Sie hier aber auch eine Anleitung für Anträge auf den letzten Drücker. Aus persönlicher Erfahrung weiß ich, dass die gewöhnliche Lehrbuchvariante häufig nicht funktioniert. Entweder hat man die Ausschreibung eben erst entdeckt oder man hat einen Praktikanten damit beauftragt, der, wie sich hinterher herausstellte, völlig überfordert war. Oder man selbst hat den Antrag völlig unterschätzt. Eigentlich sollte man dann seine Energie gewinnbringender investieren, sich mit Freunden treffen oder ins Kino gehen, anstatt sich die Nächte mit einem Antrag um die Ohren zu schlagen. Wer dennoch unbedingt den Antrag einreichen will, weil es vielleicht die letzte Chance ist, dem stehe ich hier mit Rat und Tat zur Seite.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Ganz ehrlich: Nichts nervt mich mehr, als aufgeblähte Ratgeber. Eine Kernaussage, die auf fünf Seiten plattgewalzt wird, verschwendet wertvolle Zeit des Lesers. Das möchte ich Ihnen nicht antun, denn wenn Sie dieses Buch gekauft haben, befinden Sie sich wahrscheinlich schon im Stress.

Für die ganz eiligen Leser ist das Wichtigste kurz und knapp zusammengefasst.

BEISPIEL

Wer zum besseren Verständnis ein Beispiel genannt haben möchte, wird unter dieser Überschrift fündig.

TIPP

Tipps von Gutachtern und Geldgebern stehen auf einem grauen Feld.

ZUSATZWISSEN

Weiterführende Erläuterungen, warum Sie dieses oder jenes tun sollten, diskutiere ich mit Tina, der ungeduldigen Leiterin eines Berliner Vereins, die gerade dringend Geld für ihre vielen Vorhaben braucht und nicht so recht einsieht, warum dieser ganze Schreibkram notwendig sein soll.



2 Die Vorbereitung

2.1 Bevor Sie mit dem Schreiben beginnen

Zeitplanung: Wenn Sie einen Förderantrag für ein Projekt verfassen wollen, brauchen Sie viel Zeit. Es gilt die Faustregel: Je größer der Antrag, desto mehr Zeit brauchen Sie.

BEISPIEL

Eine Uni beabsichtigte, sich auf ein mehrjähriges Forschungsprojekt bei der EU zu bewerben. Es ging um mehrere Millionen Euro. Dazu wollte der ehrgeizige Professor mindestens sechs Partnerunis aus verschiedenen EU-Ländern gewinnen. Er stellte deshalb einen wissenschaftlichen Mitarbeiter ein, der sich ausschließlich um die Zusammenstellung des Konsortiums kümmerte und den Antrag gemeinsam mit den Partnern verfasste. Dafür benötigte der Mitarbeiter – in Vollzeit arbeitend – mehr als ein halbes Jahr. Der Antrag wurde am Ende bewilligt. Natürlich dauert nicht jeder Projektantrag ein Jahr, aber erfahrungsgemäß planen die meisten Einrichtungen viel zu wenig Zeit ein.

Ein Antrag, in dem Sie Angaben machen müssen zu kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Zielen, zu Projektmanagement und Öffentlichkeitsarbeit, der ein Gantt-Diagramm und Monitoringmaßnahmen abfragt, für solch einen Antrag wird ein geübter Antragsschreiber *mindestens drei Monate* brauchen. Sie sind nicht geübt? Dann rechnen Sie noch einen Monat drauf – mindestens!

TIPP

Ich erlebe immer wieder, dass Anträge nicht vollständig eingereicht werden. Offenbar reichte die Zeit nicht. Wenn wichtige Punkte oder Felder nicht ausgefüllt sind, kann es passieren, dass der Antrag schon bei der ersten formalen Überprüfung durchfällt. Da ist es doch schade um die ganze Arbeit ...

2.2 Schlüpfen Sie in die Rolle des Gutachters

Rollentausch vornehmen: Wenn Sie in einem Antrag um Geld bitten, heißt das nichts anderes, als dass Sie möglichen Geldgebern Ihre Idee oder Ihr Vorhaben verkaufen wollen. Sie sind der *Verkäufer*. Ihre Idee ist Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung.

Ein guter Verkäufer kann sich in die Lage seiner Käufer versetzen und seine Produkte und Dienstleistungen überzeugend aufbereiten und präsentieren. Dasselbe sollten Sie tun, wenn Sie einen Förderantrag schreiben. Beachten Sie bitte: Sie wollen zwar am Ende das Projekt umsetzen – aber »kaufen« muss es zunächst Ihr Geldgeber. Deshalb sollten Sie ab jetzt die Perspektive wechseln.

ZUSATZWISSEN

Tina: Was soll dieser Unsinn gleich zu Beginn des Buches? Ich will nichts verkaufen. In unserem Verein kümmern wir uns um benachteiligte Kinder, da gibt es nichts zu verkaufen!

Mechthild: Doch! Sie »verkaufen« Ihr Projektvorhaben. Sie wollen einen Geldgeber davon überzeugen, dass er gerade Ihr Projekt fördern soll – und nicht die der anderen. Bitte bedenken Sie: Beim Einwerben (der Akquise) von Fördermitteln herrscht der gleiche Wettbewerb wie in der Wirtschaft. Stimmt auch wieder. Die letzten beiden Anträge hat ein anderer Verein durch-

bekommen.
Überlegen Sie nun bitte, was einen guten Verkäufer ausmacht. Stellen Sie sich vor, Sie wollen ein Haus bauen. Was ist Ihnen wichtig im Gespräch mit einer Hausbaufirma?
Naja, ich möchte sichergehen, dass die Firma das gewünschte Haus bauen kann. So ein Haus ist schließlich eine große Investition.

Ist das alles?

Nein. Gleichzeitig möchte ich als Hausbauer verstehen, welche Bedingungen an den Hausbau geknüpft sind und was ich am Ende kriege.

Das heißt, die Hausbaufirma sollte in der Lage sein, Ihnen alle Bauschritte und den Umfang der Ausstattung in verständlichen Worten zu erläutern. Sie entscheiden sich genau dann für die Baufirma, wenn diese Sie überzeugt – und nicht, wenn sie Sie beschwätzt. Das Bauunternehmen muss seriös sein. Das heißt, es braucht Argumente, die Sie nachvollziehen können. Ein guter Architekt sollte Ihnen darlegen können, welches Modell vielleicht nicht zu Ihren Bedürfnissen passt oder worin die Schwachstellen der einzelnen Hausmodelle bestehen. Dann können Sie selbst die Stärken und Schwächen der einzelnen Modelle gegeneinander abwägen.

Ich will vor allem wissen, worauf ich mich einlasse.

Richtig! Die Baufirma sollte Ihnen auch deutlich sagen, wo die Risiken liegen. Was, wenn eine Zulieferfirma Pleite geht? Was passiert, wenn das Fundament falsch gegossen wurde? Würden Sie einer Baufirma vertrauen, die sagt: »Bei uns gibt es keine Risiken, es läuft immer alles gut«? Ich nicht.



2.3 Gutachter sind ganz normale Menschen

Jeder Geldgeber hat Gutachter, die für ihn die Anträge prüfen. Um einen Antrag aus der Sicht des Gutachters schreiben zu können, muss man erst einmal wissen, wer den Antrag begutachten wird, denn in der Regel bekommt man dieses Phantom nie zu sehen. Grundsätzlich gibt es mindestens eine, wahrscheinlich aber mehrere Personen, die Ihren Antrag lesen und anschließend entscheiden: Kaufe ich! Oder: Kaufe ich nicht.

Die wichtigste – und aus Sicht eines Antragstellers oft völlig verblüffende – Beobachtung, die ich in Brüssel, Berlin und anderswo mit Personen gemacht habe, die Anträge bewerten, ist: Gutachter sind ganz normale Menschen. Ein Gutachter ist kein Genie, kein Dechiffrierer und auch kein Gedankenleser. Grob kann man zwei Arten von Gutachtern unterscheiden: interne und externe.

- **Interne Gutachter** sind die Mitarbeiter des Geldgebers, z. B. Beamte der Europäischen Kommission, Projektleiter einer Stiftung, wissenschaftliche Referenten einer Behörde oder auch eine Jury oder ein Kuratorium. Sie verrichten ihre »normale Arbeit«. Manchmal formulieren sie eine Ausschreibung zur Vergabe von Geldern für Projekte, veröffentlichen diese und bewerten anschließend die Anträge.
- **Externe Gutachter** werden von den Geldgebern engagiert, wenn diese entweder den Umfang der Anträge nicht allein bewältigen können oder wenn sie die Expertise der externen Gutachter »einkaufen« möchten. Deshalb sind externe Gutachter in der Regel Experten auf dem Gebiet, das gerade Gegenstand der Ausschreibung ist.

Ob intern oder extern, gemein ist den meisten Gutachtern, dass sie unter Zeitdruck arbeiten, meist mehrere Anträge auf einmal bearbeiten müssen, nebenbei noch ihre »normale« Arbeit verrichten müssen, mit anderen Worten: Genauso wie die Antragsteller unter Stress stehen.

Bewertungsverfahren: Je nach Geldgeber und Ausschreibung bewertet ein einzelner oder eine Gruppe (Konsortium) aus bis zu fünf Gutachtern einen Antrag. Es liegt auf der Hand, dass die Chance auf eine faire Bewertung in einem Konsortium mit zwei und mehr Gutachtern höher liegt, als wenn man der Meinung einer Einzelperson ausgeliefert ist.

Je nachdem wie formalisiert das Verfahren zur Vergabe der Geldmittel ist, sind Gutachter an mehr oder weniger strenge Regeln gebunden. Als Faustregel gilt:

Je höher die Geldsumme, umso ausführlicher und strenger die Regeln.

An diese Regeln müssen Gutachter sich halten, haben also wenig Bewertungsspielraum. Das ist gut für Sie.

2.4 Gutachtertypen

Darüber hinaus hilft es Ihnen jedoch vielleicht, sich immer wieder vor Augen zu führen, dass Gutachter ganz normale Menschen sind. Um das Phantom, das Sie in der Regel nicht zu sehen bekommen, mit Leben zu erwecken, habe ich einige Gutachter typologisiert.

Die Gutachterportraits, die gleich folgen, sind weder repräsentativ noch in irgendeiner Weise wissenschaftlich fundiert. Sie sind das Ergebnis meiner eigenen Erfahrungen, Beobachtungen und denen einiger hilfsbereiter Kollegen.

Der Gerechte

Er nimmt seine Aufgabe sehr ernst, hat nicht nur den Antrag gründlich studiert, sondern auch die dazugehörige Ausschreibung. Er berücksichtigt alle Aspekte und begutachtet den Antrag wohlwollend, denn er möchte den Antragschreibern eine faire Chance einräumen. Sein Wohlwollen verliert dieser Typ jedoch dann, wenn er merkt, dass der Antragschreiber nicht genauso korrekt und pflichtbewusst gearbeitet hat wie er selbst, oder wenn gar feststellbar ist, dass er unsachgemäß übertreibt, ins Blaue hinein formuliert oder schlampig arbeitet.



Der Gutmensch

Er hat den Antrag meist nur oberflächlich gelesen, findet ihn aber großartig. Außerdem anerkennt er, dass der Antragsschreiber sich wahnsinnig viel Mühe gemacht hat, wirklich, das ist toll! Das muss man wohl berücksichtigen. Deshalb: volle Punktzahl! Auf ihn zu treffen, ist ein Glücksfall für jeden Antragschreiber. Geht es um höhere Summen, gibt es aber meist mehr als einen Gutachter und die Wahrscheinlichkeit, gleichzeitig auf zwei Wohlwollende zu treffen, ist sehr gering.



Der Lebemann

Er liest den Antrag – wenn überhaupt – nur quer und das in allerletzter Minute. Er verfasst das Gutachten nur, weil er entweder Geld braucht oder von einem Kollegen dringlich darum gebeten wurde. Schon nach der ersten Seite weiß er nicht mehr, ob er den Antrag mag oder nicht. Aber in den Verhandlungen muss er doch zumindest den Anschein erwecken, er habe den Antrag gelesen, also blufft er munter drauflos. Je nach Stimmung und Kollegen schwingt er sich zu Lobeshymnen auf oder sieht leider gar keine Chance für dieses Vorhaben. Da er argumentativ nichts dafür- oder dagegenhalten kann, lässt er sich jedoch auch leicht umstimmen.



Der Kammerjäger

Keiner liest den Antrag gründlicher als er. Mit Feuereifer scannen seine Augen den Antrag, er inhaliert den Text geradezu. Ihm entgeht kein Kommafehler, keine Wiederholung und vor allem: kein Widerspruch. Findet er einen Fehler, dann freut er sich und schießt los: Punktabzug – unwürdige Arbeit! In seiner Pedanterie ist er auch nicht geneigt, Punkte für z. B. die Beschreibung der Methode zu geben, wenn diese nicht im vorgeschriebenen Abschnitt, sondern irgendwo anders auftaucht. Einzige Gegenmaßnahme: Gewissenhaft arbeiten.



Der Professor

Er ist erfahren, belesen, meist schon jenseits der Fünfzig und – eitel. Er begeistert sich für die Neuerungen, die in den Anträgen vorgestellt werden, insbesondere bei Forschungsanträgen. Er verliert sich in der Vorhabenbeschreibung, nimmt sie auseinander und fragt sich insgeheim, warum er selbst nicht auf die Idee gekommen ist. Praktische Aspekte wie die Umsetzung des Projekts oder die Finanzplanung tut er als unwichtig ab. Stundenlang könnte er sich in Fachsimpelei verlieren und hört dabei am liebsten doch seinen eigenen Ausführungen zu.



Der Überhebliche

Er hat alles schon gelesen. Alles schon gesehen. Ihm kann keiner mehr etwas erzählen. Er weiß schon vorher, dass das vorgeschlagene Vorhaben oder Projekt gar nicht funktionieren kann. Positiver gestimmten Gutachterkollegen bringt er nur Geringschätzung entgegen. An dem Antrag lässt er kein gutes Haar. Pech für jeden Antragsteller.



2.5 Beachten Sie diese Tipps

Kennen Sie die Ausschreibung vor Ihrer Veröffentlichung?

Gespräch suchen: Der frühe Vogel fängt den Wurm. Warten Sie deshalb nicht erst auf die Veröffentlichung der Ausschreibung. Häufig sind die Fristen bis zur Abgabe sehr eng getaktet. Wenn Sie schon wissen, wer als Geldgeber in Frage kommt, bitten Sie um einen Termin und beraten Sie mit den zuständigen Bearbeitern, was in naher Zukunft auf der Agenda steht. So können Sie schon mal beginnen, Ihre Partner zu suchen und über ein Thema nachzudenken. Sie gewinnen damit unter Umständen viel wertvolle Zeit!



Schreiben Sie den Antrag selbst

Ich habe es erlebt, dass insbesondere kleine oder unerfahrene Einrichtungen sich beim Antragsstellen der Hilfe von Ghostwritern bedienen. Tun Sie das nicht! Sie müssen schließlich alles, was Sie im Antrag versprechen, hinterher auch einlösen. Sie müssen Berichte schreiben, Fortschritte bewerten, abrechnen, umsetzen, Fehlplanungen justieren und vieles mehr. Spätestens dann bekommen Sie Probleme. Natürlich können Sie sich beraten lassen, nehmen Sie sich einen Coach, lassen Sie den Antrag gegenlesen (siehe Seite 88), aber schreiben Sie ihn selbst. Sie schaffen es!



Lesen Sie die Ausschreibung

Alle Gutachter, die ich um Tipps für die Antragstellung bat, antworteten wie aus der Pistole geschossen: Lesen Sie die Ausschreibung! Das heißt, Sie müssen die gesamte Ausschreibung von der ersten bis zur letzten Seite lesen – Absatz für Absatz, Wort für Wort. Sie müssen alle Anforderungen verstehen. Ist Ihnen etwas unklar, fragen Sie sofort nach.

TIPP

Checkliste erstellen

Erstellen Sie gleich beim Lesen Ihre eigene Checkliste – so vergessen Sie nichts! Legen Sie dazu ein Blatt Papier neben Ihre Unterlagen und wann immer Sie im Ausschreibungstext auf eine Forderung, einen Hinweis oder eine Empfehlung stoßen, notieren Sie dies auf dem Blatt. Später können Sie die einzelnen Punkte abhaken und gehen sicher, dass Sie nichts vergessen.

Antragsteller sollten die ganze Ausschreibung lesen. Auch den Anhang. Und das Arbeitsprogramm. Und sie sollten alle Tipps und Anforderungen auf der Internetseite des Geldgebers lesen. Lesen Sie die »Hinweise für Antragsteller« oder den »Guide for Applicants« besonders sorgfältig. Erst dann sollten Sie loslegen.

Beachten Sie die 100-Prozent-Regel

Für die meisten Anträge gilt: Erfüllt Ihr Vorhaben nicht zu 100 Prozent alle Bedingungen der Geldgeber – lassen Sie es besser gleich. Sie sparen viel Energie und Nerven. Es gibt auf Ausschreibungen immer so viele Bewerber, dass Sie mit einem nur guten Antrag de facto keine Chance haben. Versuchen Sie bitte auch nicht, ein Vorhaben, das Sie schon längere Zeit in der Schublade liegen haben, unter die Ausschreibung zu »packen«, weil es, großzügig betrachtet, eigentlich ganz gut dazu passt. Lassen Sie es, man bemerkt dies sofort. Man stellt beim Lesen fest, ob ein Antrag stringent formuliert ist oder ob er an ein paar Stellen angepasst oder »gebügelt« wurde, um zu der Ausschreibung zu passen.

Benutzen Sie Schlüsselwörter

Wenn Sie mit Ihrem Antrag auf eine Ausschreibung reagieren, müssen Sie sich auf diese beziehen. Es muss ganz klar werden, dass Ihr Vorhaben zu 100 Prozent den Anforderungen der Ausschreibung entspricht.



Aber bitte – machen Sie sich die Mühe und formulieren Sie selbst! Es ist nichts peinlicher, als wenn man den Ausschreibungstext als reine Kopie ohne weitere Erläuterungen im Antrag wiederfindet, am besten noch nicht einmal als Zitat gekennzeichnet. Die Schlüsselwörter der Ausschreibung müssen Sie nennen, aber bitte den Rest selbst formulieren.

Woran erkenne ich Schlüsselwörter?

Schlüsselwörter sind Worte in der Ausschreibung, die immer wieder auftauchen und den Kern dessen widerspiegeln, was den Geldgebern wichtig ist.

Schlüsselwörter

Hier ein Ausschreibungstext der Europäischen Union:

Das Europäische Programm für Beschäftigung und soziale Innovation 2014–2020 (»EaSI«)¹ ist ein Finanzierungsinstrument auf europäischer Ebene, das direkt von der Europäischen Kommission verwaltet wird und zur Durchführung der Strategie Europa 2020 beitragen soll, indem es die Ziele der Europäischen Union hinsichtlich der Förderung eines hohen Niveaus *hochwertiger und nachhaltiger Beschäftigung*, der Gewährleistung eines *angemessenen und fairen sozialen Schutzes* sowie der *Bekämpfung von sozialer Ausgrenzung* verfolgt. (Europäisches Parlament/Rat der EU 2013).

Das Programm »EaSI«, mit all seinen Unterprogrammen und Maßnahmen, hat folgende Ziele:

- a) besondere Berücksichtigung *sozial schwacher Gruppen*, wie etwa jungen Menschen;
- b) Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern;
- c) Bekämpfung von *Diskriminierung* aus Gründen des Geschlechts, der Rasse oder der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Orientierung;
- d) Förderung eines hohen Niveaus *hochwertiger und nachhaltiger Beschäftigung*, Gewährleistung eines *angemessenen und fairen sozialen Schutzes*, Bekämpfung von Langzeitarbeitslosigkeit, Armut und sozialer Ausgrenzung.

Die Schlüsselwörter sind hier kursiv gedruckt. Sie sind zentral für das Verständnis der Ausschreibung. Auf diese sollten Sie sich in Ihrem Antrag beziehen, Sie sollten sie erwähnen – ohne die ganze Ausschreibung im Wortlaut zu kopieren.

Schreiben Sie Unangenehmes zuerst

Erfahrungsgemäß erzielen die meisten Antragsteller ihre Punkte bei der Beschreibung des Problems und ihrer Projektidee. Die meisten Punktabzüge gibt es bei den Abschnitten »Umsetzung (Implementation)« und »Auswirkungen (Impact)«, also bei der genauen Ausformulierung der einzelnen Durchführungsschritte und der erwarteten Wirkungen. Das hat meiner Erfahrung nach zwei miteinander verbundene Gründe.

Grund 1: Diese Teile sind die schwierigsten. Sie sind sehr knifflig und erfordern analytische und redaktionelle Fähigkeiten. Man muss hier das gesamte Vorhaben komplett durchdenken und so genau wie möglich beschreiben, was man wie erreichen will und warum.

Weil das so schwierig ist, greift Grund 2: Man verdrängt die Aufgabe, und schreibt diese Teile erst später. Und genau darin liegt der Fehler!

Die Lösung: Schreiben Sie diese Abschnitte zuerst. Die inhaltliche Begründung geht meist viel leichter von der Hand. Die kann man auch am Ende noch schnell erledigen – investieren Sie lieber mehr Zeit in die Beschreibung der Umsetzung und der vermuteten Auswirkungen Ihres Projektvorschlags.

Seien Sie fleißig und genau

Gehen Sie auf alle Anforderungen in der Ausschreibung ein. Auf jede einzelne. Beantworten Sie sie präzise und vollständig. Ein Gutachter ist angehalten, jeden dieser Aspekte abzuprüfen. Ist ein Feld nicht ausgefüllt, gibt es unter Umständen gleich Abzüge. Das gilt leider auch, wenn Sie in der Antragshektik ein Feld einfach vergessen.

Persönlichkeitsrechte: Häufig passiert dies meiner Erfahrung nach im Feld »Privacy/Persönlichkeitsrechte/IPR«. Persönlichkeitsrechte gewähren die freie Entfaltung der Person gegenüber dem Staat und im privaten Rechtsverkehr und schützen die »geistige« Persönlichkeit. Geschützt werden der Name, das Recht am eigenen Bild, das Urheberrecht und personenbezogene Daten. Das ist ein Bereich, der auf viele Vorhaben nicht zutrifft, und viele Antragssteller füllen das Feld dann nicht aus. Bitte machen Sie sich die Mühe und schreiben »Da das Projekt >so und so< angelegt ist, können keine Privacy-Probleme auftreten. Auf die Erarbeitung einer Privacy-Strategie wird deshalb verzichtet.« Das reicht völlig aus und Sie riskieren keinen Punktabzug.

TIPP

Ein typischer Fehler ist, dass Antragsteller eine gute Idee haben und diese technisch ausführlich erklären. Sie versäumen es allerdings, das Projektmanagement, den Arbeitsplan, die Wirkung und die Verbreitung der Ergebnisse zu beschreiben. Doch geht es bei einem Antrag nicht nur darum, eine coole Idee zu haben und diese wissenschaftlich zu umschreiben. Sie müssen *das gesamte Projekt* beschreiben.

3 Die Projektlogik verstehen

Sie haben eine großartige Idee! Damit können Sie die Welt verbessern – zumindest einen kleinen Teil davon. Um die Idee umzusetzen, brauchen Sie nur noch Geld, dann läuft das schon. Sie schreiben einen Brief mit Ihrem Anliegen an einen Geldgeber und bekommen vier Monate später einen knappen Absagebrief.

Ursachen für Absagen: Die Absage kann mehrere Gründe haben.

1. Die Idee war doch nicht so gut.
2. Die Idee war gut und überzeugend formuliert, aber der Geldgeber hat kein Geld.
3. Die Idee war zwar gut, aber Sie haben sie nicht überzeugend formuliert.

Trifft Punkt 1 zu, kann ich Sie nur motivieren, weiterzudenken, vielleicht mit Kollegen. Gehen Sie auf Konferenzen, tauschen Sie sich mit Experten auch aus anderen Bereichen aus. Sprechen Sie mit Ihrer potenziellen Zielgruppe und finden heraus, wo diese der Schuh genau drückt. Das wird schon!

Trifft Punkt 2 zu ist das zwar ärgerlich, aber für dieses Mal wohl nicht mehr zu ändern. Betrachten Sie das Antragschreiben als Training – es hält Sie geistig fit und flexibel. Bewerben Sie sich im nächsten Jahr wieder. Führen Sie vorher jedoch ein Gespräch mit dem Geldgeber, um auszuloten, wie Ihr Projekt noch mehr Aussicht auf Erfolg haben könnte.

Hier sind beispielhaft ein paar Förderquoten aufgeführt: Im Programmbereich »Europa der Bürger« der Europäischen Kommission wurden 15 Prozent aller eingereichten Anträge bewilligt. Die Erfolgsquote im Forschungsprogramm der EU pendelt zwischen 5 und 20 Prozent. Wenn Sie alle Tipps aus diesem Buch beherzigen, erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit auf die Förderung Ihres Projekts signifikant.

Trifft Punkt 3 zu – was bei einer nur kurzen Beschreibung der Idee durchaus möglich wäre – dann sollten Sie hier weiterlesen.

3.1 Von der Idee zum Projekt

Oft es geht einem beim Antragschreiben wie einem Schriftsteller: Man hat tausend tolle Ideen, aber sie wollen einfach nicht raus aus dem Kopf. Wie gelähmt sitzt man vor dem Computer und wartet auf eine Eingebung. Da nicht absehbar ist, dass diese Eingebung

noch rechtzeitig vor Ende der Eingabefrist kommt, möchte ich Ihnen hier einige Tipps zur Entwicklung Ihrer Idee unterbreiten.

Tipps zur Ideenentwicklung

Fangen Sie an zu schreiben: Sollten Sie eine Schreibblockade haben, das heißt, Sie wollen gerne schreiben, bringen aber keinen vernünftigen Satz zu Papier, dann gilt es einfach anzufangen. Stoppen Sie die Zeit und schreiben Sie eine Minute am Stück. Irgendwas. Zusammenhanglos. Was Ihnen gerade in den Sinn kommt – Sinniges, Unsinniges. Sie können es hinterher in den Papierkorb schmeißen.

Der Sinn dieser Übung liegt darin, sich selbst und seinen Kopf zu überlisten. Sie werden sehen, die folgenden Schreibarbeiten gehen Ihnen dann leichter von der Hand.

Stellen Sie die Ausgangssituation dar: Beginnen Sie nun, die Ausgangssituation zu beschreiben. Insbesondere, wenn Ihnen das Schreiben schwerfällt, sollten Sie sich jetzt nicht unter Druck setzen, besonders geschliffene Formulierungen zu finden. Wichtig ist, dass Sie anfangen und Informationen zu Papier bringen. Der Feinschliff folgt dann später.

Gehen Sie bei der Beschreibung der Ausgangssituation auf die W-Fragen ein:

Was? Welchem Zustand möchten Sie sich widmen? Wohnungsknappheit, Kinderarmut, Kriminalität, Isolation einzelner Menschen, Krankheiten, ungleiche Bezahlung usw.

Wer? Wer ist von diesem Zustand betroffen? Von der Wohnungsknappheit z. B. Menschen mit geringem Einkommen oder Alleinerziehende; von der Kinderarmut Kinder und ihre Familien; von der Kriminalität die Opfer (je nach Zusammenhang auch die Täter); von der Isolation Menschen ohne Familie oder Senioren; von der ungleichen Bezahlung z. B. Frauen.

Wie? In welcher Weise sind die Personen von diesem Zustand betroffen? Wo müssen die Betroffenen mit Einschränkungen rechnen? Was macht das mit ihnen? Beschreiben Sie dies möglichst bildhaft. Gerne können Sie hierzu auch eine Zeichnung anfertigen.

Wo? Welchen Ort beschreiben Sie gerade, welche Stadt, welche Gemeinde, welchen Landstrich?

TIPP

Schreiben Sie in dieser Phase zu jeder W-Frage mindestens zwei Sätze.

Warum gibt es dieses Problem? Warum ist der Zustand so, wie er ist? Wie ist es dazu gekommen? Erläutern Sie dabei auch, wer oder was alles mit dem Problem in Verbindung steht.

Kinderarmut fällt ja nicht vom Himmel, genauso wenig die anderen gerade beschriebenen Beispielzustände bzw. -probleme. Welche Personen oder Institutionen haben damit zu tun? Wenn Wohnungen fehlen, hängt das damit zusammen, dass die

Nachfrage nach Wohnungen mit dem Angebot nicht übereinstimmt. Wieso ist die Nachfrage derzeit so hoch? Und die andere Frage: Warum gibt es so wenig Angebote? Geht das auf politische Programme zurück? Oder hat das mit der allgemeinen wirtschaftlichen Lage zu tun? Oder kaufen bestimmte Investoren den Markt leer?

Lösungsvorschlag: Nun folgt *Ihr Vorschlag* zur Problemlösung: Was wollen Sie dazu beitragen? Wo setzen Sie an? Bei der Ursache? Beim Zustand?

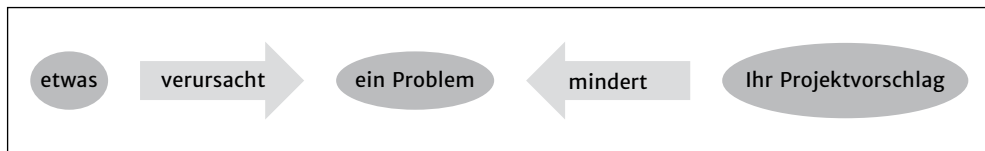


Abb. 1 Von der Problemursache zum Projektvorschlag

Wenn Sie alle W-Fragen beantwortet haben, dann formulieren Sie bitte Ihren Lösungsvorschlag: »Ich will erreichen, dass ...«.

Ihr Lösungsvorschlag ist *Ihr Projektvorhaben*: Schreiben Sie jetzt – in dieser Findungsphase – zu diesem Punkt nur wenig, vielleicht ein bis drei Sätze. Im Kapitel »Logical Framework Approach« (siehe Seite 27) werden wir das Thema noch einmal ausführlicher behandeln. Bis jetzt haben Sie die Ausgangslage umrissen. Mit Ihrem Vorhaben wollen Sie diesen Zustand ändern. Dafür brauchen Sie Unterstützung: Personal, Dinge und – Geld! Im nächsten Schritt werden wir Ihren Lösungsvorschlag in eine Projektform gießen.



Rezept: Man kann das Antragschreiben auch mit dem Kuchenbacken vergleichen. Zunächst einmal brauchen Sie Zutaten (das sind die Antworten auf die W-Fragen), die vermischen Sie und gießen sie anschließend in eine Form (das ist der Logical Framework Approach). Am Ende steht dann ein präsentabler Kuchen, der ansprechend aussieht. Ob er schmeckt, das entscheiden am Ende die Gutachter ...

3.2 Was kennzeichnet ein Projekt?

Ein Projekt ist ein Vorhaben, mit dem man etwas erreichen will, in der Regel will man ein *Problem* lösen. Man könnte auch etwas neutraler sagen, dass man einen Zustand ändern möchte. Was man erreichen will, ist das *Ziel*; was man unternimmt, sind die *Maßnahmen*.

Projektmerkmale: Um das Projektziel zu erreichen, trifft man Maßnahmen. Diese kosten Geld, das in einem Kostenplan (Budget) berechnet wird. Merkmale eines Projekts sind:

- Es verfolgt ein spezifisches Ziel.
- Es hat zuvor festgelegte Start- und Endzeiten (Befristung).
- Es hat einen festgelegten Kostenplan (Budget).
- Seine Ergebnisse sind überprüfbar (Evaluation).
- Es wird eigens organisiert, ist einmalig.



Darüber hinaus ist wichtig, dass in einer Projektbeschreibung

- alle Beteiligten (Stakeholder) klar benannt sind, nicht nur diejenigen, die das Projekt ausführen, auch die Zielgruppe, andere Nutznießer oder Partner
- klar festgelegt ist, wie das Projekt gesteuert wird (Management and Coordination);
- festgelegt ist, wie die Projektfortschritte überwacht und bewertet werden sollen (Monitoring and Evaluation)
- den verschiedenen Maßnahmen realistisch kalkulierte Ausgaben zugewiesen sind (Europäische Kommission 2004, S. 8).

BEISPIELE

Beispiele für Projekte sind:

1. Das Programm »Meier IV« plant, bis Ende 2020 mindestens 5000 Langzeitarbeitslose in einen unbefristeten Arbeitsvertrag zu bringen.
2. Das Projekt »Platon« setzt es sich zum Ziel, die Sprachfähigkeit von Grundschulern in Berlin bis Dezember 2020 zu verbessern.
3. Mit dem Forschungsprojekt »Demos« wollen die Antragsteller eine Software zur Vorhersage von Gewaltausschreitungen bei Demonstrationen entwickeln.

Zur Abgrenzung folgen einige Beispiele für Programme – keine Projekte

1. Die Bundesregierung setzt es sich zum Ziel, die deutsche Bevölkerung in Vollbeschäftigung zu bringen.
2. Die Berliner Senatsverwaltung setzt es sich zum Ziel »dass alle Schülerinnen und Schüler sehr gute schulische Erfolge erzielen und den bestmöglichen Schulabschluss erlangen.« (Quelle: <http://www.berlin.de/sen/bildung/bildungspolitik>, 07.07.2015)
3. Zentrale Aufgabe des Bundesministeriums des Innern ist es, die öffentliche Ordnung und die innere Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland zu gewährleisten.

ZUSATZWISSEN

Tina: Wie soll ich jetzt anfangen?

Mechthild: Zunächst einmal brauchen Sie für ein Projekt ein Problem.

Hören Sie bitte auf damit, ich habe schon genug Probleme!

Damit ist ein Zustand gemeint, den Sie verbessern wollen. Sei es, ein Hotel behindertengerecht umzubauen, das Leseverständnis von Schülern zu verbessern oder eine Software für mehr Sicherheit in Innenstädten zu entwickeln. Ein Projekt unterscheidet sich von anderen Arbeiten darin, dass es einen Anfang und ein Ende hat. Da ein Projekt über ein klar definiertes Ziel verfügt, kann man am Ende auch seinen Erfolg messen.

Ich habe immer noch nicht ganz verstanden, was genau ein Projekt sein soll:

Stakeholder, Ziele, das verwirrt mich eher, als dass es Klarheit schafft.

Kein Problem! Ein Projekt ist ein Maßnahmenpaket, mit dem man ein bestimmtes Problem lösen möchte. Mit der Problemlösung beschreibt man das Ziel des Ganzen.

Wenn man nicht ein bestimmtes Ziel erreichen wollte, wozu die ganze Mühe?

Das heißt, ich muss immer ein Problem formulieren, wenn ich ein Projekt starten will?

Ja. Mit dem Projekt wollen Sie ein konkretes Problem lösen. Das ist Ihr Ziel. Meist kann man die Ziele danach unterscheiden, ob sie bald (kurzfristig), etwas später (mittelfristig) oder aber viel später (langfristig) erreicht werden sollen. Damit man diese verschiedenen Ziele nicht miteinander verwechselt, gibt man ihnen gleich spezielle Namen:

Das ist aber sehr umständlich – und viel Arbeit!

Ja, aber Sie wollen ja auch viel Geld.



Umgangs- sprachlich	Offiziell	Im »Antragssdeutsch«	Auf Englisch	Beispiel
Bald	Kurzfristig	Projektziel, Ergebnis	Output	Unterrichtsmaterial
Später	Mittelfristig		Outcome	Kompetenzen der Schüler verbessern
Viel später	Langfristig	Übergeordnetes Ziel, strategisches Ziel	Impact	Mehr Partizipation durch junge Menschen

Abb. 2 Begrifflichkeit von Zielformulierungen

BEISPIEL

Projektziel definieren

Hier ein Beispiel, in dem die Ziele *mangelhaft* dargestellt sind:

Sie wollen Gewaltausschreitungen von Demonstrationen mithilfe einer unter Ihrer Regie entwickelten Software voraussagen. Ihr Projektziel ist die Finanzierung Ihrer Promotionsstelle, der Outcome mehr Bürgerbeteiligung an der Politik und der Impact der Weltfrieden.

Warum werden Sie mit dieser Begründung keine Förderzusage bekommen?

Auflösung: Ein mittelfristiges Ziel wäre hier z. B., dass die Vorhersage von Gewaltausschreitungen es der Polizei oder anderen Institutionen ermöglichen würde, Gewaltausschreitungen im Vorfeld zu verhindern oder personenschonender mit ihnen umzugehen. Den Weltfrieden als langfristiges Ziel anzugeben, ist viel zu vage. Natürlich ist der Impact immer etwas allgemeiner. Aber man sollte schon einen sinnvollen Bezug zum Projekt herstellen können. Zum Beispiel könnte man als langfristiges Ziel eine erhöhte Sicherheit im öffentlichen Raum angeben oder die Eindämmung von Extremismus und Gewalt.

3.3 Warum werden Projekte gefördert?

Wieso vergeben öffentliche Einrichtungen wie Ministerien oder die EU Fördermittel? Warum tun dies auch Stiftungen? Die Fördermittel – meist für Projekte – sind das letzte Glied in einer Kette zur Ziel- und Interessenverfolgung dieser Geldgeber.

Ziele der Geldgeber erkennen: Jede Einrichtung – sei dies ein Ministerium, eine Generaldirektion der Europäischen Kommission oder eine Stiftung – verfolgt ihre eigenen Ziele und Interessen. Die Verfolgung dieser Ziele gehört zu ihrer Daseinsberechtigung. (Ziele und Interessen gehen hier ineinander über, deshalb nenne ich beide. In anderen Zusammenhängen muss man sie sauber voneinander trennen.)

BEISPIEL

Das Gesundheitsministerium verfolgt das Ziel einer möglichst gesunden Bevölkerung. Die Generaldirektion Inneres der Europäischen Kommission verfolgt das Ziel einer hohen Erwerbstätigkeit unter Eingewanderten. Die Stiftung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau fördert den Dialog von Kirche und Theologie mit Wirtschaft und Politik, Kunst und Bildung sowie Wissenschaft und Technik.

Werden allgemeine Ziele verfolgt, verabschieden solche Einrichtungen häufig Mehrjahresprogramme. Es ist allen Beteiligten klar, dass man größere Veränderungen nicht binnen eines halben Jahres herbeiführen kann, dazu braucht es Zeit. Deshalb setzen öffentliche Einrichtungen häufig mithilfe von Programmen Schwerpunkte in ihrer Arbeit.

Projekte dienen der Zielerreichung: Auch wenn sich viele Bürger über die große Anzahl von Bürokraten in der Verwaltung beschweren – um all die politischen Programme umzusetzen, sind es viel zu wenige. Außerdem fehlt es ihnen an Fachwissen, das man in den vielen verschiedenen Bereichen benötigt. Deshalb werden die Programme in einzelne »Stückchen« unterteilt, mit denen man die großen Ziele erreichen will. Einige dieser »Stückchen« sind dann Projekte. Und die führen die Ministerien oder die Kommission nicht selbst aus – die Ausführung überlassen sie den Experten vor Ort – zum Beispiel Ihnen.

Mit anderen Worten: Mit Ihrem Projekt tragen Sie zur Erreichung eines allgemeinen oder politischen Ziels bei. Und genau dafür bekommen Sie Geld.

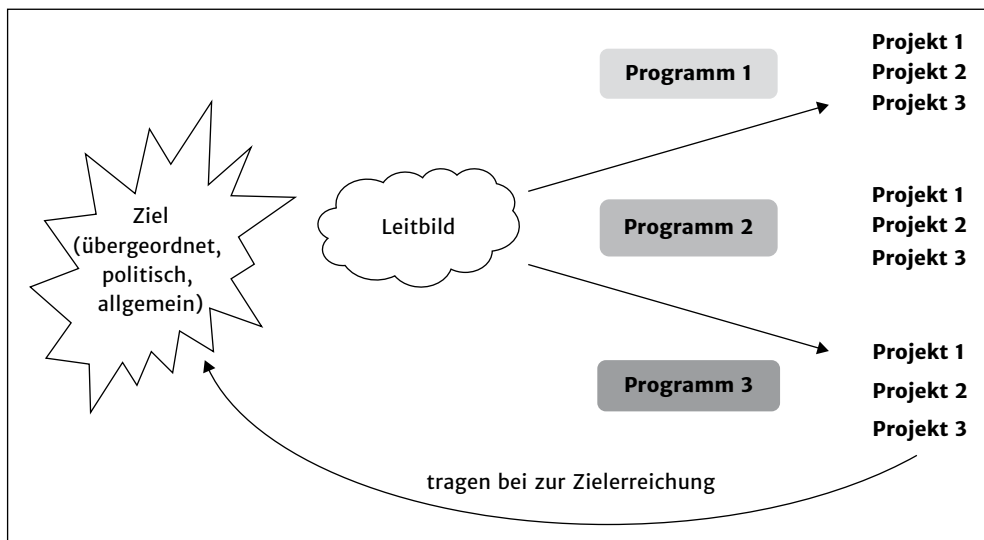


Abb. 3 Umsetzung politischer Ziele durch Projekte

Hightech- und Innovationsstrategie

Leitbild: Ein schönes Beispiel ist die Hightech-und-Innovationsstrategie der Bundesregierung (<http://www.hightech-strategie.de>). Zunächst hat die Regierung ein allgemeines Leitbild davon entworfen, wie Deutschland in Zukunft aussehen soll. Da findet sich unter anderem der Satz: »Wir wollen eine wettbewerbsfähige und beschäftigungsstarke Wirtschaft, die mit zukunftsfähigen Produkten und Dienstleistungen mit den innovativsten Wettbewerbern weltweit erfolgreich konkurriert. Dazu wollen wir eine neue Gründungsdynamik entfalten und die hierfür notwendigen Rahmenbedingungen verbessern.«



Strategien und Programme: Auf der Grundlage dieses Leitbilds hat die Regierung fünf Strategien erarbeitet, mit denen sie ihr Leitbild verwirklichen will.

Eine Strategie ist ein Maßnahmenbündel, mit dem man seine Ziele langfristig erreichen will.

Jede Strategie wird mittels mehrerer mehrjähriger Programme umgesetzt. So besteht die Strategie »Innovationsdynamik in der Wirtschaft« aus folgenden Programmpaketen:

- Potenziale der Schlüsseltechnologien für die Wirtschaft nutzen
- Innovativen Mittelstand stärken
- Zahl der innovativen Start-ups erhöhen
- Innovationspotenziale strukturschwacher Regionen verbessern.



Programmpakete: In jedem dieser Programmpakete sind mehrere Pakete zusammengeknüpft. Im Paket »Innovativen Mittelstand stärken« sind dies:

- Potenziale der Schlüsseltechnologien für die Wirtschaft nutzen
- Innovativen Mittelstand stärken
- Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)
- Industrielle Gemeinschaftsforschung (IGF)
- KMU-innovativ
- Mittelstand-Digital
- Initiative »go-Inno«
- Zahl der innovativen Start-ups erhöhen
- Innovationspotenziale strukturschwacher Regionen verbessern

Projekte als Programmteile: Und jedes dieser Programme wird schließlich in verschiedene Projekte unterteilt, die man als Antragsteller umsetzen kann und für deren Umsetzung man bezahlt wird.

- Innovativen Mittelstand stärken
 - Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)
 - Projekte 1, 2, 3 ...
 - Industrielle Gemeinschaftsforschung (IGF)
 - Projekte 1, 2, 3 ...



- KMU-innovativ
 - Projekte 1, 2, 3 ...
- Mittelstand-Digital
 - Projekte 1, 2, 3 ...
- Initiative »go-Inno«
 - Projekte 1, 2, 3 ...

BEISPIEL

Europäische Union

Der Rat der Europäischen Union, also Vertreter aller Mitgliedsstaaten, hat sich auf strategische Richtlinien zur Integration von Drittstaatsangehörigen, das heißt Personen, die keine Angehörige eines EU-Staates sind, geeinigt. Diese gelten sieben Jahre lang. Gleichzeitig mit der allgemeinen Strategie hat er ein Budget für die sieben Jahre verabschiedet (Europäisches Parlament, Rat der EU 2014).

Für jedes der sieben Jahre gibt es ein Arbeitsprogramm (Annual Work Programme). Darin wird öffentlich bekannt gegeben, welche Priorität die EU in diesem Jahr setzt. Aus dem Arbeitsprogramm ergeben sich die Ausschreibungen für Projekte (Europäische Kommission 2015a).

Dem Arbeitsprogramm können Sie entnehmen, welche Projekte in diesem Jahr ausgeschrieben werden. Dies ist für Sie ein wertvolles Dokument, denn es gibt Ihnen Zeit, sich vorzubereiten.

Achten Sie auf die Veröffentlichungen der Arbeitsprogramme der Europäischen Kommission für Ihren Bereich. Diese erscheinen üblicherweise zu Beginn des Jahres. Informationen dazu finden Sie auf den Internetseiten der einzelnen Abteilungen (Generaldirektionen). Oft sind diese jedoch nur auf Englisch verfügbar.

Zusammenfassend bedeutet dies: Wenn das Problem, das Sie erkannt haben, mit den Zielen übereinstimmt, die der potenzielle Geldgeber erreichen möchte, haben Sie eine gute Chance auf Förderung. Das heißt, substantiell passen Ihr Vorhaben und die Ziele des Geldgebers zusammen. Jetzt müssen Sie dies »nur noch« in die passende Form bringen.

4 Den Antrag schreiben

Von nun an werden wir Schritt für Schritt die einzelnen Erfordernisse eines Förderantrags abarbeiten. Natürlich sieht nicht jeder Antrag gleich aus; doch die Punkte, auf die ich in den folgenden Kapiteln eingehe, werden in vergleichbarer Form meistens abgefragt.

4.1 Das Projekt ganzheitlich betrachten – der Logical Framework Approach

Projektplanung: Der Logical Framework Approach ist eine Methode zur Projektplanung, die sehr weit verbreitet ist. Die Planung eines Projekts mithilfe des Logical-Framework-Ansatzes, der auch Logframe abgekürzt wird, kann man mit dem Bau eines Hauses vergleichen. Anstatt wild darauf loszubauen, um am Ende festzustellen, dass das Haus 1. ein schiefes Fundament hat, 2. die Balkone auf die falsche Seite zeigen, 3. der Abstand zum Nachbarn zu klein ist und 4. vergessen wurde, die Treppe einzuplanen, geht man planvoll vor.



Das heißt, man überlegt sich, welche Bedürfnisse die verschiedenen Hausbewohner haben, versucht dabei, möglichst langfristig zu denken, schaut also voraus, was passiert, wenn Kinder kommen oder die Oma pflegebedürftig wird. Wenn man alle Bedürfnisse kennt, beginnt man das Haus zu planen. Erst die groben Schritte, dann die Kleinigkeiten, von der Steckdose bis zur Zimmerfarbe. Schließlich berechnet man die voraussichtlichen Kosten, holt die Genehmigungen ein – und dann kann es losgehen. Natürlich braucht man jemanden, der sich mit Häuserbau auskennt und der dann die Baufort-

schritte überwacht. Jemanden, der sicherstellt, dass der Maler erst anfängt zu streichen, wenn die Elektrokabel verlegt sind, der überprüft, ob die Rechnungen nicht überteuert sind und der Zeitplan eingehalten wird.

Logframe-Methode: Dieses sehr rationalen Ansatzes bedient sich auch die Logframe-Methode. Genau wie beim Hausbau betrachtet man bei dieser Planungsmethode zunächst das gewünschte Ergebnis. So wie man das Traumhaus zeichnet, so zeichnet man – entweder real mit Buntstiften oder vor dem geistigen Auge – das Projekt, wie es am Ende laufen soll, bzw. welche Ergebnisse es am Ende erbringen soll.



Je genauer man sich das gewünschte Ergebnis vorstellt, desto leichter fällt einem die Planung der einzelnen Schritte. Und wie beim »Projekt Hausbau« überlegt man bei jedem anderen Projekt, welche Zwecke es erfüllen, wessen Bedarf es bedienen soll, welche Schritte zu unternehmen sind, was es dazu an Mensch und Material benötigt, was das Ganze kosten darf und bis wann bei dem Projekt erste Ergebnisse erreicht werden sollen.

Wir folgen nun dieser Logframe-Methode und werden Schritt für Schritt und in aller Ausführlichkeit die einzelnen Etappen zur Planung und Beschreibung Ihres Projekts durchgehen.

4.2 Benennen Sie das Problem und zerlegen Sie es in seine Einzelteile – die Analyse

Sie sollten ein Projekt nicht entwickeln, um damit Geld zu verdienen (auch wenn es Ihnen tatsächlich darum geht). Sie sollten ein Projekt entwickeln, um ein Problem zu lösen. Das Problem erkennen Sie, weil Sie in dem Bereich arbeiten und Fachkenntnis (Expertise) haben. Jetzt müssen Sie das Problem noch in seine Einzelteile zerlegen (analysieren) und folgende Fragen herausarbeiten:

- Worin besteht das Problem überhaupt?
- Wer leidet darunter bzw. ist davon betroffen?
- Wie ist das Problem zustande gekommen? Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle?
- Was passiert, wenn nichts unternommen wird?

Einige Arbeitshilfen finden Sie auch im Abschnitt »Von der Idee zum Projekt« (S. 15).

4.3 Der Unterschied zwischen Ergebnissen, Zielen und Wirkungen

Lösungsvorschlag – Ziele des Projekts: Überlegen Sie nun im nächsten Schritt, was getan werden müsste, um dieses Problem zu lösen. Der Lösungsvorschlag, den Sie erarbeiten, ist Ihr Projekt, Ihr Vorhaben. Die zentrale Frage lautet deshalb:

Wie kann Ihr Projekt dazu beitragen, das Problem zu lösen? Die Lösungen, die Sie erarbeiten wollen, sind die Ziele des Projekts.

BEISPIEL

Schulprojekt

Sie haben beobachtet, dass die Sprachkompetenz von Schülern schlechter ist als vor zehn Jahren. Dies zeigt sich schon bei Grundschulkindern. Es fällt den Kindern schwer, ihre Gedanken in Worte zu fassen. Sie haben zudem einen geringeren Wortschatz und machen viele Grammatikfehler. Wenn sie frei vor anderen sprechen sollen, sind sie extrem unsicher und können sich nicht gut ausdrücken.

Was also ist Ihr Ziel? Benennen Sie es kurz und knapp!

Gehen wir zu unserem Hausbau-Beispiel zurück: Welchem Zweck dient Ihr Vorhaben? Wollen Sie selbst in dem Haus wohnen? Ist es ein Bürogebäude? Oder eine Turnhalle, in der Sport getrieben wird? Und damit verknüpft sich das Ziel: Wollen Sie dort einen Zustand der Ruhe und Geborgenheit finden? Wollen Sie dort die Fitness der Menschen steigern? Oder wollen Sie Arbeitsplätze schaffen? Was wollen Sie mit Ihrem Projekt erreichen?

In unserem Schulprojekt ist das Ziel, die Sprachfähigkeit von Schülern zu verbessern. Aber es wäre ja zu schön, wenn die Lösung so einfach wäre. Diese Angabe reicht leider nicht aus. Das übergeordnete Ziel muss schon etwas ausführlicher beschrieben und anschließend unterteilt werden.

Zielunterscheidung und -hierarchie: Je nachdem wann ein Ziel erreicht werden soll, unterscheidet man zwischen kurzfristigen (Output), mittelfristigen (Outcome) und langfristigen (Impact) Zielen. Sie stehen in einer Hierarchie. Sie bauen aufeinander auf. Sie sollten bei Ihrer Analyse also deutlich machen:

1. **Welche kurzfristigen Ergebnisse (Output)** wollen Sie erzielen? Anders formuliert: Was soll am Ende der Projektlaufzeit herauskommen? Hierbei geht es um sichtbare, konkrete Ergebnisse, sozusagen etwas »zum Anfassen«, z. B. eine Software, ein Forschungsergebnis, eine Unterrichtseinheit, ein Bauwerk.
2. **Welche mittelfristigen Ziele (Outcome)** verfolgen Sie? Damit ist der Nutzen gemeint, den die Zielgruppe von Ihrem Projekt hat, z. B. mehr Planungssicherheit bei Demonstrationen, mehr Wissen über die Entstehung von Lungenkrebs, Schüler mit einer verbesserten Sprachfähigkeit.

3. **Welche langfristigen Wirkungen (Impact)** wollen Sie erreichen? Hier wird oft die allgemeine, gesellschaftliche Ebene angesprochen. Der Impact hat einen langen Zeithorizont, mindestens zehn Jahre. Hier benennen Sie, wie Ihr Projekt zu mehr gesellschaftlicher Stabilität, zu mehr Chancengleichheit in der Bildung, zu einer gesünderen Gesellschaft beitragen könnte.

Das Erreichen der untersten Ebene Ihrer Ziele bedingt jeweils den Erfolg der nächsthöheren Ebene.

BEISPIEL

Schulprojekt (Fortsetzung)

Mit den erarbeiteten Ergebnissen können Sie Ihr kurzfristiges Ziel erreichen: Die Schüler lernen, sich besser auszudrücken. Einmal erreicht, tragen Sie damit zum mittelfristigen Ziel bei: Die Schüler werden selbstbewusster, bringen sich in Entscheidungsprozesse ein. Diese Kompetenz entfaltet dann idealerweise eine langfristige Wirkung: Die Schüler werden sich auch als Erwachsene in Entscheidungsprozesse einbringen.

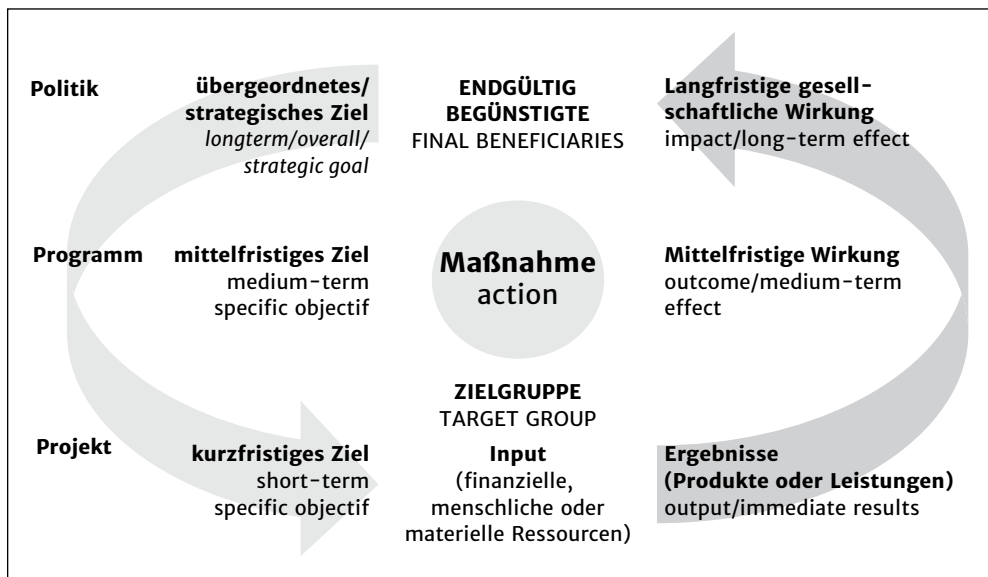


Abb. 4 Ziel-Wirkungs-Zyklus

BEISPIELE

Schulprojekt

Output: Am Ende Ihrer Projektlaufzeit haben Sie als *kurzfristiges Ziel* eine Medienwerkstatt geschaffen. Diese Werkstatt umfasst vor allem Unterrichtsmaterial wie z. B. ein Buch mit Anleitungen für den Lehrer, Schreibmaterial für die Schüler sowie eine Videokamera und einen Beamer. Außerdem haben mindestens 50 Schüler an einem Kurs in der Medienwerkstatt teilgenommen und dadurch gelernt, vor Publikum zu sprechen.

Outcome: Das *mittelfristige Ziel* ist, dass die Schüler nach weiterer Erprobung des öffentlichen Sprechens selbstsicherer werden und sich trauen, sich einzubringen, z. B. als Klassensprecher zu kandidieren oder eine Schülergruppe zu gründen.

Impact: Das *langfristige, übergeordnete Ziel* wäre es, die Beteiligung junger Menschen an der Politik zu fördern, um so die demokratische Gesellschaft zu stabilisieren.

Forschungsprojekt

Output: Am Ende der Forschungslaufzeit haben Sie eine Software entwickelt, getestet und nach ihrer Überarbeitung fertigprogrammiert. In Ihrem Testfall ist es Ihnen gelungen, den Gewaltausbruch auf einer Demo hinreichend zuverlässig vorherzusagen.

Outcome: Ihr mittelfristiges Ziel ist es, die Zahl und Intensität von Gewaltausschreitungen bei Demonstrationen in der EU generell zu reduzieren.

Impact: Ihr langfristiges Ziel ist es, die freiheitlich-demokratische Grundordnung der EU-Mitgliedstaaten zu stärken.

4.4 Benennen Sie Ihre Zielgruppe und die Stakeholder

Stakeholder sind alle Institutionen oder Personengruppen, die von einem Projekt betroffen sind, sei dies direkt oder indirekt.

Final Beneficiaries: Für Sie besonders relevant ist ein Teil der Stakeholder, nämlich Ihre Zielgruppe. Zur Zielgruppe gehören diejenigen, die direkt von Ihrem Projekt profitieren. Je nach Projekt gibt es noch langfristige Nutznießer (Final Beneficiaries).

Die Stakeholder sind für viele Antragsteller oft schwer zu greifen. Deshalb will ich diese an einem zusätzlichen Beispiel illustrieren.

BEISPIEL

Rennstall

Stellen Sie sich vor, Sie besitzen ein Rennpferd und suchen einen Investor. Ihr Geld verdienen Sie beim Pferderennen. Die wichtigsten Stakeholder hier sind also – natürlich – das Pferd und Sie als Besitzer. Aber für (kommerziell) erfolgreiche Pferderennen braucht es schon ein paar mehr Stakeholder.

Zunächst einmal brauchen Sie einen Jockey, der das Pferd reitet.



Sie brauchen einen Hufschmied, und einen Tierarzt und eventuell noch mehr Personal für Ihr Tier.



Sie brauchen jemanden, der das Pferd täglich versorgt.



Sie denken, damit ist es getan? Weit gefehlt! Sie brauchen Öffentlichkeit.
Wenn niemand zu den Rennen kommt, zahlt keiner Eintrittsgelder. Dann ist es
auch für Sponsoren weniger interessant, Preise zu stiften.



Bitte bedenken Sie auch die Risiken. Nicht immer läuft alles glatt. Sie brauchen auch Helfer für Unvorhergesehenes, für Notfälle.



Diese Aufzählung ist bei Weitem nicht vollständig. Es fehlen die Rennbahnbetreiber, die Reitclubs und viele weitere mehr. Fazit: Alle, die von den Pferderennen betroffen sind, gehören zu den Stakeholdern.

BEISPIEL

Das ist in unserem Projektbeispiel nicht so genau abgrenzbar. Hier sind die Schüler auch die langfristigen Nutznießer. Im Forschungsprojekt lässt sich dies leichter zeigen. Die direkte Zielgruppe sind hier die Polizeidienststellen und Städte oder Stadtbezirke. Die langfristigen Nutznießer hingegen sind die örtliche Bevölkerung oder die Gesellschaft allgemein.

Schulprojekt

Zu den Personen oder Institutionen, die von Ihrem Projekt betroffen sind, zählen zunächst einmal die Schüler der Grundschule, denn sie sind die direkte Zielgruppe. Dann brauchen Sie:

- die Lehrer, die mit den Schülern arbeiten,
- die Schulverwaltung, die das Vorhaben genehmigt und die Rahmenbedingungen stellen muss,
- den Elternbeirat, der das Vorhaben ebenfalls absegnen muss; die Zustimmung der Eltern ist auch wichtig, um anschließend die Schüler zum Mitmachen zu bewegen,
- die Techniker, die das Ganze umsetzen können.

Forschungsprojekt

Die direkte Zielgruppe sind die Anwender der Software, die Polizeidienststellen.

Zu den Personen oder Institutionen, die darüber hinaus von Ihrem Projekt betroffen sind, gehören:

- die Forscher der Technischen Universität, die die Software entwickeln,
- Polizeivertreter, die für die Begleitung von Demonstrationen zuständig sind,
- Soziologen oder Politologen, die zu Gewaltausschreitungen und Protest forschen,
- Vertreter der Stadtverwaltungen, an denen das Projekt getestet werden soll.

Indirekt betroffen sind ferner die Bewohner der Städte oder Gebiete, in denen Gewaltausschreitungen stattfinden.

4.5 Das Projekt muss zum Geldgeber passen

Bis zu diesem Punkt sind Ihrer Kreativität keine Grenzen gesetzt. Aber ab jetzt müssen Sie sich innerhalb der Leitplanken bewegen, die Ihnen Ihr gewünschter Geldgeber vorgibt. Institutionen, seien dies Behörden, Stiftungen oder auch Unternehmen, haben ihre eigenen Ziele.

Projekte als Dienstleistung: Häufig engagieren Geldgeber andere (vielleicht Sie?), um sie bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen. Das heißt, eine Stiftung oder eine Behörde wird Ihnen kein Geld geben, damit Sie endlich machen können, wovon Sie schon lange träumen. Das wäre toll. Nein, die fördern Sie dann, und nur dann, wenn Ihr Projektvorschlag dazu beitragen kann, die Probleme, die die Geldgeber ins Visier genommen haben, zu lösen oder zu verringern. Innerhalb dieser Leitplanken müssen Sie sich fortan bewegen. Versuchen Sie bitte nicht, einen langgehegten Traum oder ein ähnliches, schon einmal abgelehntes Projekt irgendwie hier noch reinzuquetschen. Es bringt nichts. Man merkt es gleich.

ZUSATZWISSEN

Tina: Ja, das verstehe ich. Aber ich habe eine wirklich großartige Idee, für ein echt dringendes Problem. Das müssen wir unbedingt angehen!

Mechthild: Und passt denn diese Idee auch genau in das Förderschema der Stiftung, die Sie sich ausgesucht haben?

Also, es gibt da einen Absatz in den Fördermaßnahmen, da könnte man es gut und gerne runterpacken. Ja, das würde irgendwie passen.

Tina, wenn Sie schon so argumentieren, können Sie es gleich sein lassen. Seien Sie doch mal ehrlich: Wenn Sie eine hochwertige Waschmaschine kaufen wollen, dann möchten Sie doch auch nicht, dass man Ihnen eine ganz tolle Geschirrspülmaschine verkauft, oder?



BEISPIEL

Ausschreibung

»Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) unterstützt die Tätigkeit der Kinder- und Jugendhilfe im Rahmen des Kinder- und Jugendplans (KJP). Gefördert werden u. a. zentrale Maßnahmen nichtstaatlicher Organisationen, die für das Bundesgebiet als Ganzes von Bedeutung sind und nicht durch ein Land allein wirksam gefördert werden können (...). Dabei werden zahlreiche Maßnahmen zur Förderung von Jugendlichen unterstützt. Besonders berücksichtigt werden junge Menschen mit Behinderung oder mit Migrationshintergrund.« (BMFSFJ)

Auf diese Ausschreibung sollten Sie sich nur bewerben, wenn Ihr Vorhaben genau zu den Anforderungen passt.

Nehmen wir an, Sie haben festgestellt, dass es eine gesellschaftliche Gruppe gibt – ältere Menschen mit Behinderung und Migrationshintergrund –, die am gesellschaftlichen Leben nicht gut teilhaben können. Kein Wunder, dass Sie sich damit auskennen, Sie arbeiten ja in der Altenhilfe. Sie denken, das würde auch ganz gut passen? Sie beschreiben das Problem exakt und belegen es mit Zahlen und aktuellen Studien. Aber Ihr Vorhaben wird abgelehnt. Warum? Hier wird eindeutig ein Programm der Kinder- und Jugendhilfe angeführt. Deshalb werden aus diesem Fördertopf ausschließlich Maßnahmen gefördert, die Kindern und Jugendlichen zugutekommen. Das finden Sie ungerecht, weil doch auch viele Senioren Probleme haben? Sicher, das spricht Ihnen keiner ab. Aber dafür suchen Sie bitte Förderprogramme mit der Zielgruppe »Senioren«.

4.6 Grenzen Sie das Projekt ein

Im nächsten Schritt beschreiben Sie genau, was zu Ihrem Projekt gehört und was nicht. Bezogen auf das Beispiel Hausbau würde das bedeuten, dass Sie beschreiben, welcher Haustyp gebaut wird, welche Maße das Gebäude hat, wo es steht usw. Sie grenzen Ihr Projekt oder Ihren Untersuchungsgegenstand also ein: Inhaltlich, räumlich, zeitlich, personell usw. – je nachdem was zutrifft.

BEISPIELE

Schulprojekt

Sie wollen die Medienwerkstatt an nur einer Grundschule einrichten, und zwar im Elbe-Elster-Kreis. Das ganze Projekt soll zwei Jahre dauern. Die Werkstatt richtet sich an deutschsprachige Kinder.

Forschungsprojekt

Die Software soll nur schwere Gewaltausschreitungen voraussagen, kleinere Auseinandersetzungen werden nicht berücksichtigt. Außerdem richtet sie sich nur an genehmigte Demonstrationen, nicht an spontane Zusammenkünfte. Sie wird für Demonstrationen im westlichen Kulturkreis, speziell in der EU, konzipiert. Das Projekt soll drei Jahre dauern.

4.7 Erläutern Sie, wie Sie das Problem lösen wollen – die Methode

Jetzt kommen wir zum schwierigsten Teil des ganzen Antrags. Aus diesem Grund ist dieser Abschnitt auch besonders ausführlich dargestellt und mit vielen Beispielen belegt. Sie müssen nachvollziehbar beschreiben, mit welcher Methode Sie zur Lösung des Problems vorgehen wollen. Bleiben wir beim Beispiel Haus: Wie wollen Sie das Haus bauen? Stein auf Stein? Ein Fertigbauhaus? Einen Plattenbau?

Bei der Methode geht es darum, einen nachvollziehbaren Weg zu beschreiben.

Hier gleich einige Beispiele für spezifische Fragen nach der Methodik eines Projektes.

BEISPIEL

Schulprojekt

- Was machen Sie mit den Schülern, damit diese sich trauen, vor einem Publikum zu sprechen?
- Was unternehmen Sie, um ihren Wortschatz zu erweitern?
- Wie bringen Sie ihnen Redetechniken bei?

Aus der vorhandenen pädagogischen und psychologischen Forschung extrahieren wir Ursachen für eine verminderte Sprachfähigkeit von Schülern. In einem Entwicklungsteam bestehend aus Pädagogen, Psychologen und Rhetoriktrainern entwickeln wir während eines offenen Workshops Übungen, die diese Ursachen zum Gegenstand haben.

Forschungsprojekt

- Wie erheben Sie die Daten zu Gewaltausschreitungen?
- Wie verarbeiten Sie diese Daten?
- Wie programmieren Sie die Software?
- Wie integrieren Sie diese Daten in die Software?

Um den genauen Bedarf für diese Software zu ermitteln, planen wir, leitfadengestützte Interviews in Fokusgruppen zu führen. Interviewt werden Einsatzleiter von Polizeidienststellen sowie Ordnungsamtsleiter. Zentrale Fragen der Interviews betreffen die Charakterisierung der verschiedenen Gewaltausschreitungen

(Wer? Wann? Unter welchen Umständen? Wie stark?), die Schwierigkeiten im Umgang mit gewaltbereiten Gruppen und Einzeltätern sowie bisherige Vorbereitungsarbeiten für Demonstrationen.

Lösungswege aufzeigen und erklären

Die Beschreibung der Methode in Projekten bedeutet: Erklären Sie, wie Sie die Lösung des Problems erarbeiten. Aber Achtung! Die Frage zielt nicht auf die einzelnen Arbeitsschritte. Im Falle des Hausbaus würde die falsche Antwort hierzu so lauten: Erst hebe ich Erde für den Keller aus, dann kommt der Betonunterbau rein, danach wird das Erdgeschoss gebaut, schließlich die oberen Stockwerke.

Die überwältigende Mehrheit aller Projektbeschreibungen, die ich gelesen habe, listen unter der Methode die Arbeitsschritte auf. Aber wie gesagt: Das ist hier nicht gefragt!

TIPP

Woran merken Sie, dass Sie gerade fälschlicherweise die Arbeitsschritte beschreiben und nicht die Methode?

Wenn Sie die Punkte, die Sie gerade beschrieben haben, ohne Probleme in eine Aufzählung bringen können nach dem Muster: Erst mache ich dieses, dann jenes und dann folgendes – dann ist dies ein starkes Indiz für die Beschreibung (bzw. die Aufzählung) der Arbeitsschritte. Nehmen Sie in diesem Fall die einzelnen Arbeitsschritte und erklären Sie für jeden, *wie* Sie ihn bewältigen. Damit haben Sie die Methode beschrieben!

4.8 Zeigen Sie, woran man den Erfolg erkennt – die Indikatoren

Woran erkennt Ihr Geldgeber, dass Sie mit Ihrem Projekt Ihr Ziel erreicht haben?

Um die Entscheidung über den Erfolg Ihres Projekts weder der Willkür Einzelner noch dem Zufall zu überlassen, sollten Sie eindeutige Nachweise, sogenannte Indikatoren, festlegen, an denen man den Erfolg des Projekts ablesen kann.

Tina: Das geht jetzt ganz schön weit. Wieso soll ich mir jetzt schon Gedanken darüber machen, woran man den Erfolg meines Projekts erkennt? Darüber mache ich mir Gedanken, wenn ich den Zuschlag bekommen habe und das Projekt läuft.

Mechthild: Ich fürchte, das ist zu kurz gegriffen. Erstens verlangen die meisten Geldgeber, dass man bereits im Antrag formuliert, woran der eventuelle Erfolg des Projekts gemessen werden kann. Davon kann am Ende abhängen, ob man die vollständige Fördersumme ausbezahlt bekommt. Und das führt mich auch gleich zum zweiten Punkt: Es ist in Ihrem Interesse, wenn Sie die Erfolgsfaktoren von Beginn an festlegen – dann gibt es am Ende keinen Streit über deren Auslegung.



Nachweis für Zielerreichung: Heute reicht es nicht mehr aus, dass eine Autorität eine Behauptung aufstellt und diese dann unhinterfragt gilt. Man muss immer alles belegen können. Insbesondere Geldgeber verlassen sich ungern auf die eifrigen Bestätigungen der von ihnen Geförderten, ihr Geld sei gut angelegt. Geldgeber möchten den Erfolg ihrer Investition eindeutig messen können – wie mit einem Thermometer. Hierbei ist es völlig egal, ob es sich um ein gemeinnütziges Projekt handelt, das von einer Stiftung gefördert werden soll, oder um ein großes EU-Forschungsprojekt. Alle Geldgeber wollen die Zielerreichung selbst überprüfen können.

Führen Sie sich wieder das Beispiel des Hausbaus vor Augen: Der Bau eines Hauses ist mit Bedacht in mehrere Bauabschnitte unterteilt. Nach jedem Bauabschnitt muss der Bauherr, also Sie, die Arbeiten abnehmen. Sie wollen schließlich sichergehen, dass das Haus solide gebaut wird, dass die hochwertigen Materialien verwendet werden, die Sie bezahlen, und dass alles fristgerecht erledigt wird. Genau dasselbe wollen auch Ihre Geldgeber. Sie möchten sichergehen, dass ihr investiertes Geld in ihrem Sinne verwendet wird. Und das möchten sie am liebsten selbst messen können, weil das am objektivsten ist.

In der Antike hat man die Frage nach dem Beweis durch Autoritäten beantworten lassen. Der Mathematiker Heron soll behauptet haben, Wasser lasse sich nicht nach oben pumpen. Als ein anderer diese Aussage anzweifelte und nach einem Beweis fragte, antwortete dieser: Ich sage es, also stimmt es. Damit war die Sache erledigt (Weigl 1990). Engelhard Weigl führt ein anderes Beispiel an. Lange Zeit behaupteten Wissenschaftler, Quellwasser sei im Winter kälter als im Sommer. Dieser Behauptung konnte erst widersprochen werden, als das Thermometer erfunden wurde, mit dem man einwandfrei die Temperatur messen konnte (Weigl 1990).

Nun ist aber außerhalb der Naturwissenschaften leider nichts so einfach messbar. Es gibt kein Messinstrument, auf dem man die Ausdrucksfähigkeit oder das Selbstbewusstsein eines Grundschulkindes ablesen kann. Anders sieht es da schon bei der Software zur Vorhersage von Gewaltausbrüchen aus. Aber widmen wir uns dem schwierigeren Fall, dem Schulbeispiel.

BEISPIEL

Schulprojekt

Ihr Ziel als Projektleiter ist es, dass die Kinder vor Publikum sprechen können und dass sie selbstbewusster werden. Aber woran erkennen Sie diese Fortschritte? Setzen Sie zwei »Experten« vor solch ein Kind und Sie bekommen drei Meinungen. Sie brauchen also Kriterien, an die sich alle halten, die als Messlatte dienen können. Sie müssen sich Merkmale überlegen, an denen Sie ablesen können, ob das Kind jetzt über eine bessere Ausdrucksfähigkeit verfügt, und an denen Sie erkennen, dass es jetzt selbstbewusster ist. Nur dann sind die Bewertungen der einzelnen Experten nachvollziehbar.

Ein anderes Beispiel: Aus dem Chemieunterricht kennen Sie vielleicht noch den Indikator. Um den Säuregehalt des Regenwassers festzustellen, hält der Chemielehrer einen Papierschnipsel in das Wasser. Der Schnipsel verfärbt sich entweder rot – dann ist das Wasser sauer – oder er verfärbt sich blau – dann ist das Wasser basisch. Der Schnipsel ist ein Indikator, das sogenannte Lackmus-Papier (daher der Lackmus-Test). Und einen Indikator brauchen Sie auch für Ihr Projekt, sodass jeder unabhängig nachvollziehen kann, ob die Kinder sich nun sprachlich besser ausdrücken können und ob sie selbstbewusster geworden sind.

Wie bestimmen Sie Ihre Erfolgsindikatoren?

Faktoren bestimmen: Im ersten Schritt müssen Sie die zentralen Faktoren definieren. Das sind in einem Forschungsprojekt Ihre Forschungsvariablen. In einem operativen Projekt geht es darum, klar zu beschreiben, worin das Problem besteht, wodurch es beeinflusst wird und welche Folgen es hat.

Definition erarbeiten: Im zweiten Schritt sollten Sie für die wichtigsten Faktoren Ihres Vorhabens eine nachvollziehbare Definition formulieren: Was genau verstehen Sie unter Kinderarmut? Unter Unsicherheit in Städten? Versuchen Sie diese Faktoren möglichst als messbare Größen zu beschreiben, auch wenn das manchmal schwierig ist.

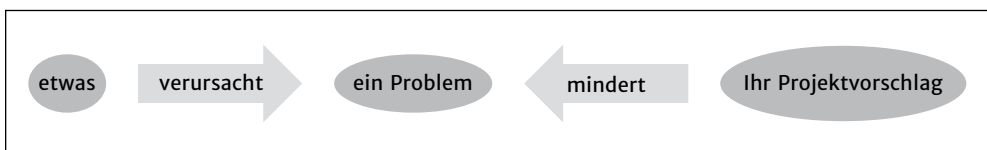


Abb. 5 Von der Problemursache zum Projektvorschlag

Schulprojekt

Im Beispiel unseres Schulprojekts sollten Sie nun beschreiben, was Sie unter »sprachlicher Ausdrucksfähigkeit« verstehen (Definition). Dieser Begriff ist sehr vieldeutig, jeder versteht darunter etwas anderes. Sie sollten möglichst eine Definition finden, die Sie aus der bestehenden Forschung herleiten können. Ziel ist es, für Ihren Geldgeber nachvollziehbar zu zeigen, was Sie unter dem jeweiligen Sachverhalt verstehen.

In unserem Beispiel könnte die Definition etwa so lauten: »Sprachliche Ausdrucksfähigkeit setzt sich zusammen aus Sprachrichtigkeit, Wortschatz und Satzbau.« (vgl. Bildungsserver Sachsen-Anhalt 2015)

Im zweiten Schritt müssen Sie die Messgrößen festlegen. Für das Schulprojekt bedeutet dies:

- Wann ist die sprachliche Ausdrucksfähigkeit »sehr gut«, wann ist sie »gut«, wann ist sie »mangelhaft« usw.?
- Wann trifft ein Sachverhalt vollständig zu, wann nur teilweise, wann gar nicht?
- An welchen Merkmalen kann ich das erkennen?

Operationalisierung: Man nennt dieses Verfahren auch Messbarmachung. Messbarmachung oder Operationalisierung heißt, dass man Dinge oder Prozesse, die manchmal auch nicht so leicht zu messen sind, wie etwa die Temperatur, Länge oder Größe, so messbar wie möglich macht. Warum? Um sie vergleichbar und für alle nachvollziehbar zu machen.

Naturwissenschaftlern fällt es meist leichter, Ergebnisse zu messen und damit auch nachzuprüfen. In den Sozialwissenschaften, also allen Disziplinen, die mit der Erforschung von Menschen und ihrem Verhalten zu tun haben, ist das schon schwieriger. Das betrifft auch praktische, operative Projekte, bei denen es überhaupt nicht um Forschung, sondern um Angebote für Migranten, für Kinder oder wen auch immer geht.

Mit der Operationalisierung sollen die Sozialwissenschaften oder die Teilhaber Ihres Projekts nicht willkürlich quantifiziert werden. Es geht vielmehr darum, Ergebnisse von Forschung oder Projekten, auch für andere nachvollziehbar – und damit nachprüfbar – darzustellen.

ZUSATZWISSEN

Tina: Warum ist die Nachprüfbarkeit der Ergebnisse so wichtig?

Mechthild: Hier kommen wir wieder zum Ausgangspunkt unserer Überlegungen zurück. Versetzen Sie sich in die Lage des Geldgebers. Er gibt Ihnen das Geld ja nicht, damit Sie sich ein schönes Leben machen.

Ich hatte auch nicht vor, mich mit dem Geld auf den Malediven zur Ruhe zu setzen! ... sondern er gibt Ihnen Geld, damit Sie ihm helfen, seine Ziele und Anliegen zu verfolgen. Natürlich möchte er selbst dann auch überprüfen können, dass Sie Ihre Arbeit – in seinem Sinne – gut und richtig erledigt haben, dass Sie sein Geld also sinnvoll ausgeben. Aus diesem Grund ist es wichtig, von Anfang an für Klarheit und Transparenz zu sorgen.



BEISPIEL

Schulprojekt

Um genau zu zeigen, worum es bei der Operationalisierung geht, habe ich hier eine ausführliche Übersicht des Bildungsservers aufgenommen (vgl. Bildungsserver Sachsen-Anhalt 2015). Hier finden Sie ein Beispiel für den Versuch, Sprachfähigkeit messbar zu machen. Wie oben bereits erwähnt, gibt es hierfür kein »Sprachtachometer«. Deshalb muss man für die Beschreibung der Sprachfähigkeit andere Kategorien finden, um sie nachvollziehbar zu machen.

	Wortschatz und Satzbau	Sprachrichtigkeit
1 Sehr gut	sehr reichhaltiger und differenzierter Wortschatz; treffsicherer und variabler Gebrauch; konsequente Einhaltung der Sprachebene sicherer Gebrauch idiomatischer Wendungen komplexer und variabler Satzbau; geschickter Gebrauch sprachtypischer Konstruktionen; differenziertes Repertoire an Satzverknüpfungen	nahezu normgerechte Verwendung von lexikalischen Einheiten und syntaktischen Strukturen, ohne jegliche Einschränkung der Verständlichkeit
2 Gut	reichhaltiger und differenzierter Wortschatz; meist treffsicherer und variabler Gebrauch; Einhaltung der Sprachebene Gebrauch idiomatischer Wendungen komplexer Satzbau und angemessener Gebrauch sprachtypischer Konstruktionen; überzeugendes Repertoire an Satzverknüpfungen	geringfügige Normverstöße, die die Verständlichkeit nicht beeinträchtigen
3 Befriedigend	umfangreicher und differenzierter Wortschatz; im Allgemeinen treffsicherer und variabler Gebrauch; Einhaltung der Sprachebene gelegentlicher Gebrauch idiomatischer Wendungen klarer Satzbau mit gelegentlichen komplexen Strukturen; Grundrepertoire an Satzverknüpfungen	Normverstöße, die die Verständlichkeit nicht wesentlich beeinträchtigen
4 Ausreichend	begrenzter Wortschatz; eingeschränkte Treffsicherheit und Variabilität beim Gebrauch; Einhaltung der Sprachebene nur ansatzweise fehlender bzw. fehlerhafter Einsatz idiomatischer Wendungen einfacher Satzbau; gelegentlich elementare Satzverknüpfungen; nicht immer eindeutige Bezüge	grobe Normverstöße, die die Verständlichkeit deutlich beeinträchtigen
5 Mangelhaft	deutlich begrenzter Wortschatz; unsichere und fehlerhafte Verwendung; keine Beachtung der Sprachebene kein Gebrauch idiomatischer Wendungen variantenarmer, fehlerhafter Satzbau; fehlende oder verwirrende Satzverknüpfungen	grobe und wiederholte Normverstöße, die die Verständlichkeit erheblich erschweren
6 Ungenügend	unzureichender Wortschatz, der nicht beherrscht wird sehr einfacher und fehlerhafter Satzbau; fehlende und fehlerhafte Satzverknüpfungen	grobe und andauernde Normverstöße, die eine Verständlichkeit nicht zulassen

Abb. 6 Beispiel-Operationalisierung eines Begriffs

Natürlich lassen auch diese Definitionen noch einen Interpretationsspielraum offen. Was ist ein »grober« Normverstoß im Vergleich zu einem »geringen Normverstoß«? Je nach Anforderung kann man solche Angaben dann noch präziser fassen.

TIPP

Allgemein gilt:

Je präziser eine Definition formuliert ist, desto weniger Interpretationsspielraum lässt sie zu. Je genauer und unmissverständlicher die Begriffe bestimmt sind, desto leichter fällt am Ende auch die Überprüfung der Ergebnisse.

Beispiel für Operationalisierung: Nachfolgend finden Sie ein weiteres gelungenes Beispiel für eine Operationalisierung. Es ist einem Ratgeber der Europäischen Kommission entnommen, den ich an dieser Stelle ausdrücklich als weiterführende Lektüre empfehlen möchte. Die Ziele werden hier sehr deutlich benannt und hierarchisiert. Sie bauen aufeinander auf. Jedem Ziel ist ein Indikator zugewiesen, an dem man das Erreichen oder Nichterreichen des Ziels erkennen kann. Die Indikatoren sind präzise und messbar. In der dritten Spalte ist aufgeführt, auf welche Weise und mit welchen Mitteln man die Zielerreichung überprüfen kann. Was in Spalte vier unter »Annahmen« aufgeführt ist, kann man auch gut als langfristige Wirkung oder Impact beschreiben.

Projektbeschreibung	Indikatoren	Mittel zur Überprüfung	Annahmen
Übergeordnetes Ziel Verbesserung der Familiengesundheit, (...) sowie der generellen Gesundheit des <i>riverine</i> -Ökosystems.	Die Fälle von durch Wasser übertragenen Krankheiten, Hautinfektionen und Blutkrankheiten, die durch Schwermetalle verursacht wurden, werden bis 2008 um 50% reduziert, insbesondere unter Familien mit geringem Einkommen, die entlang des Flusses leben.	Unterlagen von kommunalen Krankenhäusern, inkl. Krankenakten von Müttern und Kindern, werden von mobilen MCH-Teams gesammelt. Die Ergebnisse werden in einem jährlichen Umweltbericht von EPA zusammengefasst.	
Ziel Qualität des Flusswassers verbessern.	Die Schwermetallkonzentration (Pb, Cd, Hg) und unbehandelte Abwässer werden um 25% reduziert (im Vergleich zu 2003); Schwermetalle und Abwässer bleiben ab 2007 unterhalb der nationalen Gesundheits- und Verschmutzungsstandards.	Wöchentliche Untersuchungen der Wasserqualität, gemeinsam durchgeführt von der Umweltschutz- sowie der Flussbehörde; die Ergebnisse werden monatlich dem lokalen Regierungsminister für Umwelt (Vorsitzender der Projektsteuerungsgruppe) übermittelt.	Eine öffentliche Kampagne zur Bewusstseins-schaffung der Lokalregierung hat eine positive Wirkung auf die Gesundheit und Hygiene von Familien; Fischereikooperativen begrenzen effektiv die Ausbeutung der Fischauzuchtgebiete durch ihre Mitglieder.

Ergebnis 1 Die Menge des Abwassers, das aus Haushalten und Fabriken direkt in das Flusssystem eingeleitet werden, ist reduziert.	70% des Abwassers, das von Fabriken produziert wird, und 80% des Abwassers, das in Haushalten produziert wird, werden ab 2006 in Kläranlagen behandelt.	Berichte von jährlichen Umfragen unter Haushalten und Fabriken, die von Gemeindeverwaltungen zwischen 2003 und 2006 durchgeführt worden waren.	Der Wasserdurchfluss hält sich bei über x Megalitern pro Sekunde für mind. 8 Monate pro Jahr; die Qualität des Oberwassers bleibt stabil.
Ergebnis 2 Standards zur Behandlung von Abwasser sind eingeführt und werden effektiv umgesetzt.	Das Abwasser von 4 existierenden Kläranlagen hält von 2005 an die EPA-Qualitätsstandards (Schwermetall und Abwasserkonzentration) ein.	Prüfung (Audit) durch EPA (unter Zuhilfenahme von überarbeiteten Standards und verbesserten Auditmethoden), vierteljährlich durchgeführt und der Projektsteuergungsgruppe übermittelt.	EPA reduziert erfolgreich feste Abwasserbestandteile aus Fabriken von X auf Y Tonnen pro Jahr.

Abb. 7 Schlüsselemente der Logframe-Matrix (Europäische Kommission 2004, S. 84)

Vielleicht erleichtert es Sie zu hören, dass dies der mit Abstand kniffligste Teil des ganzen Antrags ist – und zwar immer. Auch erfahrene Forscher und Antragsteller brüten und diskutieren hierüber intensiv. Wenn Sie Ihre Definitionen erarbeitet haben, ist das Schlimmste überstanden! Der Rest ist im Wesentlichen Fleißarbeit.

4.9 Legen Sie dar, mit wem Sie zusammenarbeiten – das Konsortium bzw. Team

Kriterien für die Partnersuche: Die allerwenigsten Projekte kann eine Institution oder ein Verein allein durchführen. Meist braucht man Partner. Wie in einer persönlichen Beziehung sollten Sie auch hier bei der Suche mit Bedacht vorgehen. Es gibt zwei grundlegende Kriterien zur »Partnerwahl«:

1. Ihr Projektpartner sollte über eine Expertise verfügen, die Sie für die Durchführung des Projekts benötigen, und die Sie selbst nicht oder nicht in ausreichendem Maße besitzen. Sie sollten sich also fachlich ergänzen. Und Ihr Partner muss seine Expertise belegen können. Also: Wie lange ist er schon »im Geschäft«? Welche anderen Projekte oder Arbeiten zu diesem oder einem ähnlichen Thema kann er vorweisen? Hat er dazu etwas veröffentlicht? Kann man sich auf seiner Webseite darüber informieren?
2. Können Sie gut miteinander? Bitte unterschätzen Sie nicht die persönliche Chemie – die muss stimmen. Sie werden im besten Fall in den nächsten Jahren zusammenarbeiten. Im Idealfall haben Sie einen Projektpartner, den Sie bereits kennen und mit dem Sie schon zusammengearbeitet haben. Den können Sie einschätzen. Aber oft müssen Sie sich Partner mit fachlicher Expertise (siehe Punkt 1) speziell für dieses Vorhaben suchen.

Schulprojekt

Sie wollen eine Medienwerkstatt für Schüler aufbauen, in der die Schüler ihr Auftreten, ihr Sprechen vor anderen Menschen und ihre allgemeine Ausdrucksfähigkeit verbessern können. Nehmen wir mal an, Sie sind die Lehrerin, die das Projekt an ihrer Schule umsetzen möchte. Das schaffen Sie vermutlich nicht allein. Zunächst einmal brauchen Sie die Unterstützung der Schulleitung, denn diese muss formell den Antrag stellen. Abhängig von Ihrem Lehrschwerpunkt ziehen Sie eventuell noch einen Psychologen zurate, mit dem sie die Kinderpsychie ergründen und Methoden entwickeln, wie sie Kinder stärken und fördern können. Sie brauchen jemanden, der weiß, wie man verschiedene Medien, z. B. Filme, pädagogisch nutzen kann. Sie benötigen wahrscheinlich noch einen Techniker, der die ganzen Gerätschaften bedienen kann.

Forschungsprojekt

Nehmen wir an, Sie sind von einer Technischen Universität, Sie selbst sind Informatiker. Für die Erstellung der Software zur Vorhersage von Gewaltausschreitungen bei Demonstrationen brauchen Sie aber noch mehr Helfer. Sie benötigen einen Fachmann, der sich mit Demonstrationen und der Entstehung von Gewalt auskennt, mindestens einen Vertreter der Polizei und des Ordnungsamts, besser auch noch einen Soziologen, der zu diesem Thema geforscht hat. Sie brauchen Techniker, die die Software anschließend fertigstellen und diese nutzbar machen. Und sie brauchen einen Moderator oder Pädagogen, der den Nutzern hinterher die Anwendung der Software erklärt.

Tipps zur Partnerwahl

Blind Dates mögen ja vielleicht zur Partnersuche im wirklichen Leben ganz aufregend und sogar von Erfolg gekrönt sein. Bei der Zusammenstellung eines Konsortiums würde ich indes kein Risiko bei der Partnerwahl eingehen. Leider hat man nicht immer die passenden Experten zur Hand und muss sich diese suchen. Hier sind ein paar Tipps:

- Erkundigen Sie sich in Ihrem Umfeld. Gibt es Empfehlungen?
Wenn Sie schon einen möglichen Partner ins Auge gefasst haben, erkundigen Sie sich:
- Kennt jemand diese Einrichtung?
- Hat schon jemand mit ihm/ihr zusammengearbeitet?
- Die Kernfrage aber ist: Ist er/sie kompetent und zuverlässig? Ihnen nützt der genialste Überflieger mit großartigem Renommee nichts, wenn er seine Arbeiten nicht rechtzeitig abliefern. Das ganze Projekt kommt so ins Stocken.
- Schauen Sie sich auf der Webseite um: Sieht sie professionell aus? Ist sie aktuell?
- Telefonieren Sie miteinander oder – besser noch – lernen Sie sich persönlich kennen, um einen Eindruck zu bekommen.

- Lassen Sie sich Referenzen Ihres Partnerkandidaten zeigen. Hat er schon einmal in einem Konsortium gearbeitet? Mit wem? Bei welcher Gelegenheit?
- Fragen Sie anschließend die Konsortialpartner, wie die Zusammenarbeit lief. Daran ist überhaupt nichts Schlimmes! Das ist tatsächlich ein ganz normaler Vorgang. Sollten Sie Hemmungen haben, führen Sie sich vor Augen, dass Sie sich dadurch möglicherweise jede Menge Ärger ersparen.

ZUSATZWISSEN

Tina: Was soll denn da schon schiefgehen? Wir wollen schließlich nicht heiraten.

Mechthild: Nein, heiraten wollen Sie nicht. Aber Sie wollen gemeinsam etwas auf die Beine stellen und Sie beantragen Geld, das Sie gemeinsam ausgeben wollen. Beides birgt jede Menge Sprengstoff!

Ich kann mir das gar nicht vorstellen, haben Sie vielleicht ein paar Beispiele?

Aber gerne: Eine Survey-Company war für das Erstellen einer Bedarfsstudie zuständig. Sie sollte eine Umfrage unter der Zielgruppe machen, worin diese genau das Problem steigenden Analphabetismus' sieht. Auf dieser Grundlage sollte dann das Lastenheft für das weitere Projekt erstellt werden. Die Survey-Company reichte ihre Studie nicht rechtzeitig ein und vertröstete die immer ungeduldiger werdende Projektkoordinatorin. Die anderen Partner wurden ebenfalls langsam ungehalten, denn ohne die Studie konnten sie nicht beginnen. Sie hatten schon einen Mitarbeiter für die Folgearbeiten eingestellt. Dieser Mitarbeiter hatte einen befristeten Vertrag, so wie auch die Projektlaufzeit befristet war. Je länger sich die Arbeiten am Anfang des Projekts verzögerten, desto weniger Zeit blieb den anderen Partnern für die Folgearbeiten zur Verfügung. Irgendwann meldete sich die Survey-Company gar nicht mehr.

Das klingt tatsächlich nach einem Fiasko.

Es gibt noch mehr Fallstricke. Zum Beispiel, wenn ein Partner sich nicht an die Absprachen hält. Ein kleines Konsortium aus zwei Partnern, dem Kulturverein Helsinki und dem Kulturverein Budapest, hatte ein Projekt genehmigt bekommen. Gemeinsam hatten sie das Projekt zuvor ausgearbeitet, jeder war abwechselnd an der Reihe, Aufgaben zu übernehmen. Als der Kulturverein Helsinki dran war, änderte er das Programm auf eigene Faust und ohne Absprache mit dem Partner. Der Austragungsort wurde von der für die Zielgruppe gut erreichbaren Hauptstadt Helsinki an einen idyllischen Ort in einem Fjord verlegt, wo der Vorsitzende des Kulturvereins seinen Feriensitz hat. Als die Zielgruppe anreiste, gab es ein großes Durcheinander. Und der Kulturverein Budapest hatte keine Ahnung, was vor sich ging. Neben dem organisatorischen Chaos stellte sich die kurzfristige Änderung auch als Problem für die Abrechnung heraus. Wer sollte das alles bezahlen? Die Verlegung war ja beim Geldgeber nicht beantragt und logischerweise auch nicht genehmigt worden.



Arbeiten Sie den Projektplan bzw. den Antrag gemeinsam aus. Gemeinsam kann entweder heißen, alle zusammen in einem Raum. Oder aber einer (meist Sie, der Koordinator) erstellt einen ersten Entwurf und die anderen bearbeiten das Dokument.

Worauf Sie sich in der Antragsphase mit Ihren Partnern unbedingt einigen sollten:

- Den Umfang des Projekts und seine Arbeitspakete (siehe unten)
- Wer koordiniert das Projekt?
- Wer übernimmt welche Aufgabe?
- Bis wann müssen die Aufgaben erledigt sein?
- Wer darf wo mitbestimmen?
- Wie wollen Sie sich im Konfliktfall einigen?

Für den Antrag sollten Sie schriftlich begründen, warum dieser Partner genau der Richtige für diese Aufgabe ist und nachprüfbare Referenzen zu abgeschlossenen Arbeiten und Kooperationen des Partners einreichen.

Schon in der Antragsphase sollten Sie gemeinsam mit Ihren Partnern die Rahmenbedingungen Ihrer Zusammenarbeit schriftlich fixieren. Für das Konsortium sehr hilfreich und für den Antrag lohnenswert ist die Ausarbeitung einer **Partnerschaftsvereinbarung** (Memorandum of Understanding). Das sorgt für Transparenz und spart Ihnen jede Menge Ärger!

Die Europäische Kommission hat für die Erstellung von Partnerschaftsvereinbarungen einen ausführlichen Leitfaden entwickelt, auf den ich mich im Folgenden beziehen werde (Europäische Kommission 2015b).

Auf der Internetseite des Bundesministeriums für Bildung und Forschung finden Sie weitere Muster für Konsortialverträge. Es schadet nicht, diese – auch für kleine Projekte – einmal zu lesen. Sollten Sie ein großes Forschungsprojekt beantragen und gewinnen, dann müssen Sie solch einen Vertrag abschließen. Weitere Infos finden Sie unter: <http://www.horizont2020.de/projekt-konsortialvertrag.htm>.

BEISPIEL

Partnerschaftsvereinbarung (Code of Conduct/Memorandum of Understanding)

Die unterzeichneten Partner beabsichtigen, im Projekt »Demos« zusammenzuarbeiten. Diese Erklärung legt die Projektziele und die Organisationsstruktur des Konsortiums fest. Die Partner verständigen sich wie folgt:

1. Ziel: Ziel des Projekts ist es, eine Software zur Vorhersage von Gewaltausschreitungen bei Demonstrationen zu entwickeln.
2. Name: Der Name des Projekts lautet »Demos«.
3. Struktur: Jede Partnerinstitution entsendet eine Person in die Steuerungsgruppe. Die Aufgabe der Steuerungsgruppe ist es, die Forschung zu planen und ihre Durchführung zu überwachen. Sie wählt einen Vorsitzenden, der die Gruppe leitet sowie rechtliche, finanzielle oder operative Maßnahmen steuert.
4. Entscheidung: Die Steuerungsgruppe entscheidet im Konsens. Sollten die Partner keinen Konsens erzielen, entscheidet die Mehrheit. Jeder Partner hat eine Stimme.
5. Kommunikation: Die Mitglieder der Steuerungsgruppe kommunizieren untereinander über E-Mail. Jeden ersten Mittwoch im Monat nehmen alle Mitglieder an einer Telefonkonferenz teil. Zwei Mal im Jahr trifft sich die Steuerungsgruppe persönlich, um den Fortgang des Projekts zu besprechen.
6. Durchführung: Die Forschung wird nach allgemein ethischen Grundsätzen durchgeführt, Forschungsergebnisse werden in wissenschaftlichen Zeitschriften, auf einer Konferenz und der Internetseite veröffentlicht.
7. Finanzierung: Die Partner bewerben sich gemeinsam um finanzielle Förderung des Vorhabens. Eingeworbene Gelder werden ausschließlich für die Projektarbeit und ohne Gewinnstreben verwendet.
8. Geistiges Eigentum, das durch das Forschungsprojekt entsteht, bleibt ausschließlich bei dem Partner, der es entwickelt hat, und wird durch nationales und internationales Recht geschützt. Alle Konsortialmitglieder sind gehalten, etwaige Interessenkonflikte offenzulegen.
9. Verschwiegenheit. Alle Partner verpflichten sich, alle ihnen direkt oder indirekt zur Kenntnis gekommenen vertraulichen Informationen strikt vertraulich zu behandeln und nicht ohne vorherige schriftliche Zustimmung an Dritte weiterzugeben, zu verwerten oder zu verwenden.
10. Konfliktbeilegung. Etwaige Konflikte, die aus der Projektzusammenarbeit heraus entstehen, werden mit gutem Willen und freundschaftlich beigelegt. Sollte keine Einigung möglich sein, wird ein externer Mediator hinzugezogen.

Diese Vereinbarung gilt mit Unterzeichnung des Konsortialvertrags und tritt nach Projektende außer Kraft.

5 Die glorreichen Elf zur Problemlösung – die Umsetzung/Implementation

Im folgenden Abschnitt sind Sie nun gefragt, Ihrem potenziellen Geldgeber zu zeigen, wie Sie »Ihr« Problem angehen wollen. Bitte formulieren Sie Schritt für Schritt aus, was Sie wann vorhaben. Sie gehen das gesamte Projekt im Geiste einmal durch. Indem Sie an alles denken, was zu erledigen ist, zeigen Sie, dass Sie sich auskennen. Sie zeigen, dass Sie wissen, wie man ein Projekt steuert. Ein anderes Wort für Projektsteuerung ist Projektmanagement. Die Beschreibung des Projektmanagements ist zwingender Bestandteil jedes Förderantrags.

Projektmanagement: Es umfasst die geplante Umsetzung des Projekts. Es hilft Ihnen vorab zu planen, wie viel Zeit, Personal und Geld Sie zur Umsetzung Ihres Vorhabens benötigen. Ein gutes Projektmanagement erlaubt es Ihnen weiter, Ihr Vorhaben zu steuern sowie eingesetztes Geld und die aufgewendete Arbeitszeit zu kontrollieren.

ZUSATZWISSEN

Mechthild: Jetzt geht es weiter. Sie haben das Problem erkannt und eine Lösung ersonnen.

Tina: Das dürfte ja wohl reichen!

Da muss ich Sie leider enttäuschen. Das reicht nicht. Bitte – auch wenn es Sie langsam nervt – versetzen Sie sich in die Lage der Geldgeber. Die geben Ihnen Geld, damit Sie Projekte verfolgen, um Probleme, derer sich die Geldgeber annehmen, in deren Sinne zu bearbeiten. Die Geldgeber müssen Sie nicht nur davon überzeugen, dass Sie verstehen, wo der Hase im Pfeffer liegt. Denen müssen Sie nicht nur verdeutlichen, wo Sie die Lösung für das Problem sehen und ihnen Ihre Ziele nahebringen. Sie müssen darüber hinaus auch noch beweisen, dass Sie solch ein Projekt durchführen können.

Also, das ist doch eine Frechheit. Ich habe schon viele solche Projekte erfolgreich umgesetzt.

Das können die mir ruhig glauben!

Entschuldigen Sie, wenn ich jetzt polemisch werde. Aber um Glaube geht es hier leider nicht. Sie müssen zeigen, dass Sie so etwas können!

Und wie soll ich so etwas in einem Papierdokument zeigen?



Meilensteine, Arbeitspakete und Aufgaben: Je nachdem wie groß ein Projekt ist, wird es in einzelne Pakete unterteilt. In ein Paket packt man die einzelnen Aufgaben. Warum? Damit es handhabbarer wird. Genau wie beim Hausbau unterteilt man das Vorhaben so lange, bis man sinnvolle Einheiten hat, die man gut bewältigen kann. Handhabbar machen heißt: Man muss abschätzen können, wie viel Personal, Zeit, Material und Geld man für die Erfüllung jeder einzelnen Aufgabe benötigt.

Man teilt ein Projekt üblicherweise ein in Meilensteine, Arbeitspakete und Aufgaben.

[illegible]

Abb. 8 Einteilung eines Projekts in Arbeitspakete

Ein Meilenstein ist die größte Einheit innerhalb eines Projekts, er markiert wichtige Arbeitsfortschritte. Ein Meilenstein ist jeweils erreicht, wenn mehrere Arbeitspakete abgearbeitet wurden. In diesen Paketen sind verschiedene Aufgaben zusammengeschlüsselt. Jetzt gilt es, Ihr Vorhaben einmal komplett zu durchdenken und einem Baukasten oder Lego-Haus gleich, das Projekt in seine Einzelteile zu zerlegen.

Schritt 1: Setzen Sie Meilensteine (Milestones)

Planen Sie regelmäßig sinnvolle Meilensteine. Ein Meilenstein in einem Projekt ist dann erreicht, wenn man wichtige Vorarbeiten oder Zwischenergebnisse erreicht hat. Mit Meilensteinen kontrolliert man, ob das Projekt sich im geplanten Rahmen bewegt. Davon hat ein zweijähriges Projekt vielleicht zwei bis drei.