



## Von der Idee zum Projekt

Informationsbroschüre zu den  
Grundlagen der Projektplanung

**AKTION**  
zivil  
courage



## **Inhalt:**

1. Was ist Projektmanagement?.....	3
2. Das richtige Projekt machen. Zur Entwicklung von Projektideen und –zielen (Projektdefinitionsphase) .....	4
2.1 Analyse der Ausgangslage .....	4
2.2 Ideenfindung .....	6
2.3 Zielformulierung.....	6
2.4 Festlegung der Zielgruppe(n).....	8
2.5 Finden von Projektpartnern .....	8
3. Das Projekt richtig machen. Instrumente der Projektplanung (Projektplanungsphase) .....	9
3.1 Der Projektstrukturplan.....	9
3.2 Die Projektbeschreibung .....	13
3.3 Der Zeitplan .....	13
3.4 Der Kosten- und Finanzierungsplan.....	14
4. Projektdurchführung und Projektabschluss .....	16
5. Literaturverweise .....	17

## Einleitung

Eine demokratische Gesellschaft lebt von der Beteiligung ihrer Bürgerinnen und Bürger. Viele Angebote, die unser Miteinander lebenswert machen, sind ihrem täglichen Einsatz zu verdanken. Die vorliegende Broschüre möchte ehrenamtlich und hauptamtlich engagierten Menschen einen Leitfaden für eine Erfolg bringende Projektplanung und -umsetzung an die Hand geben<sup>1</sup>. Auch persönlich stehen wir Ihnen gern als Ansprechpartner zur Verfügung!

## Kontakt

Ansprechpartnerin: Kristin Heinig  
Lange Straße 43 | 01796 Pirna  
Tel. 03501 460882 | Fax 03501 460881  
k.heinig@aktion-zivilcourage.de  
www.aktion-zivilcourage.de

<sup>1</sup> Die vorliegende Broschüre ist die vollständige Überarbeitung der Handreichung Projektplanung der Aktion Zivilcourage e. V. Sie basiert wesentlich auf dem 2013 erschienenen Artikel „Ideen finden und Projekte gemeinsam umsetzen“ von Kristin Heinig, erschienen in Hasse, Julia; Rosenthal, Gregor: Wider die Gleichgültigkeit! Aktiv gegen Rechtsextremismus: Perspektiven, Projekte, Tipps, S. 223-238.

## 1. Was ist Projektmanagement?

Hinter dem kompliziert klingenden Begriff steckt nicht viel mehr als das ordentliche Planen, Steuern und Kontrollieren von Projekten – denn ein guter, im Vorfeld erstellter Plan sorgt dafür, dass bei der Veranstaltungsumsetzung alles klappt. Er kann dabei unterstützen, den Überblick und die Kontrolle über das eigene Vorhaben zu behalten.

Projektmanagement soll kein zusätzlicher Zeitaufwand sein, sondern – ganz im Gegenteil – eine Arbeitserleichterung, die dazu beiträgt, dass alles „glatt läuft“.

Die verschiedenen Methoden des Projektmanagements sind ein „Werkzeugkasten“, aus dem man sich je nach Bedarf bedienen kann: So werden kleinere Veranstaltungen und Projekte, wie etwa ein Sommerfest eines Vereines, andere Werkzeuge benötigen als ein mehrwöchiges Kunst- und Kulturfestival mit vielen Spielstätten in einer Großstadt. Idealtypisch ist jedes Projekt eine Abfolge von vier Phasen:

## Projektphasen

Projektdefinition	Projektplanung	Projekt-durchführung	Projektabschluss
» Problemanalyse » Ideenfindung » Zielformulierung » Zielgruppe(n) » Projektpartner	» Projektkonzeption » Maßnahmenplan » Zeitplan » Kosten- und Finanzierungsplan » ggf. Fördermittelbeantragung	» Projektumsetzung » Kontrolle » ggf. Korrekturmaßnahmen	» Dokumentation » Abschlussbericht » Erfolgskontrolle » Abschlussrechnung » ggf. Verwendungsnachweis

Quelle: Heinig, Kristin: Ideen finden und Projekte gemeinsam umsetzen.  
In: Hasse/Rosenthal, S. 224.

## 2. Das richtige Projekt machen. Zur Entwicklung von Projektideen und –zielen (Projektdefinitionsphase)



### 2.1 Analyse der Ausgangslage

In der ersten Phase, d. h. der Phase der Projektdefinition geht es darum, ein Problem zu identifizieren und Bedarfe zu ermitteln. Eine bestimmte Ausgangssituation motiviert zu Aktivitäten: Etwas in unserem Ort wird als problematisch wahrgenommen, ein Handlungsbedarf oder Mangel erkannt. Wir wollen etwas tun - doch dazu muss zunächst die Ausgangssituation genau betrachtet werden. Schließlich soll das Projekt später passgenau sein.

Folgende Fragen helfen bei der systematischen Analyse (nach Schirp; S. 125):

- » **Sachlichkeit:** Was macht die Situation aus? Was müssen wir dazu genauer wissen? Was muss untersucht, recherchiert werden?
- » **Politik:** Welche Institutionen oder Personen sind die richtigen Ansprechpartner für die Situation? Können wir selbst mit diesen Institutionen Kontakt aufnehmen?
- » **Öffentlichkeit:** Wer hätte auch Interesse an der Veränderung der Lage? Wer könnte uns unterstützen, begleiten, helfen? Gibt es andere Initiativen, Verbände, Vereine, die sich in dem Bereich engagieren? Welche Rolle spielen die Öffentlichkeit und Medien?
- » **Eigenes Handeln:** Können wir selbst etwas tun? Hat das Aussicht auf Erfolg? Wie viel Zeit und Arbeitskraft können und wollen wir investieren? Verfügen wir über die notwendigen Fähigkeiten? Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden?

.....  
 Beispiel: In einer ländlichen Region nahe der deutsch-tschechischen Grenze gibt es trotz der Grenzöffnung durch die EU-Osterweiterung vor einigen Jahren nur wenige Kontakte zwischen deutschen und tschechischen Bewohner/innen der Grenzregion. Ein Jugendverein diskutiert die Lage und überlegt, was zu tun ist, um die Situation zu verbessern.

Problem erkennen, Bedarfe ermitteln		Geringe Kontakte zwischen Deutschen und Tschechen im grenznahen Raum
Lage analysieren	<b>Sachlichkeit:</b> Was macht die Situation aus?	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Wie ist das genau? Bestehen wirklich gar keine grenzüberschreitenden Kontakte?</li> <li>» Funktioniert die Zusammenarbeit in bestimmten Bereichen bereits gut?</li> <li>» Welche Beispiele für gut funktionierende Kontakte gibt es ggf. schon? Hier in der Region oder in anderen Gegenden?</li> </ul>
	<b>Politik:</b> Wer ist dafür zuständig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Welche Institutionen oder Ämter sind in der Region für grenzüberschreitende Kontakte zuständig bzw. ansprechbar?</li> <li>» Mit wem könnten wir diesbezüglich zusammenarbeiten?</li> <li>» Gibt es Fördermittel im Bereich der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit?</li> </ul>
	<b>Öffentlichkeit:</b> Wer interessiert sich für die Angelegenheit?	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Wer könnte sich noch für das Thema interessieren?</li> <li>» Wie können wir weitere Interessierte erreichen?</li> <li>» Gibt es bereits Akteure, die in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit Erfahrung haben?</li> <li>» Welche Einrichtungen könnten am Thema interessiert sein?</li> <li>» Welche Medien könnten wir einbinden?</li> </ul>
	<b>Eigenes Handeln:</b> Wollen/können wir selbst etwas tun?	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Was könnten wir tun? Wie können wir uns für die Verstärkung grenzüberschreitender Kontakte einsetzen?</li> <li>» Sind wir in der Lage, unsere Ideen selbst umzusetzen? Haben wir genug Zeit und Ressourcen?</li> <li>» Wo könnten wir Unterstützung bekommen?</li> <li>» Wer kann uns in der internationalen Zusammenarbeit weiterbilden?</li> </ul>

## 2.2 Ideenfindung

Auf der Grundlage eines erkannten Problems, vor dem Hintergrund einer bestimmten Ausgangssituation stellen sich folgende Fragen:

- » Was können wir tun, um auf die Situation zu reagieren?
- » Wo wollen wir hin? – Was wollen wir am Ende des Projektes erreicht haben?

In dieser Phase ist Kreativität gefragt. Ideen werden gesammelt, Wünsche und Vorstellungen über die Zukunft formuliert. Gemeinsam suchen wir in unserem Verein, in der Einrichtung oder Projektgruppe nach Vorschlägen, wie wir aktiv werden können.

Am Ende sollten zudem klar formulierte Projektziele stehen.

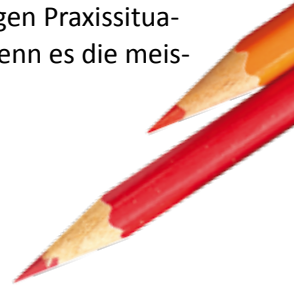
## 2.3 Zielformulierung

Es geht bei der Projektplanung also nicht nur darum, Ideen für Maßnahmen und Veranstaltungen zu sammeln. Vielmehr sollten diese in Verbindung mit klaren Projektzielen entwickelt werden. Denn es ist nicht nur wichtig, was wir tun wollen, sondern auch, was wir damit erreichen wollen. Gemeinsam sollte sich die Planungsgruppe ein Bild davon zeichnen, welche positive Vision sie eigentlich vor Augen hat. Das hilft dabei, aus der Menge möglicher Projekte die auszuwählen, die am besten dazu beitragen, diese Vision umzusetzen. Außerdem motivieren klar formulierte Ziele andere Menschen dazu, das Vorhaben zu unterstützen.

.....  
In unserem Beispiel: Die Mitglieder des Jugendvereins haben die von ihnen als problematisch eingeschätzte Situation zwischen deutschen und tschechischen Bewohner/innen der Grenzregion analysiert. In einem „Brainstorming“ sammeln sie Ideen zur Veränderung der Lage. Ein Mitglied schlägt Vorträge zur tschechischen Geschichte vor, ein anderes Mitglied will dagegen Schulpartnerschaften anregen. Auch ein internationaler Jugendaustausch wird in Betracht gezogen. Alle Ideen können nicht umgesetzt werden, im Prozess der Zielformulierung werden die passendsten ausgewählt. Die Vereinsmitglieder sind sich einig, dass ihr wichtigstes Ziel ist, junge Menschen aus Deutschland und der Tschechischen Republik miteinander in Kontakt zu bringen, um so Berührungsängste abzubauen. Langfristig wäre es wünschenswert, wenn so regelmäßige grenzüberschreitende Kontakte und Freundschaften entstehen. Als passendes Projekt wählen die Engagierten die Organisation eines Jugendaustauschs, eventuell in Verbindung mit interessanten Veranstaltungen für junge Menschen, um so Vorurteilen zu begegnen.

Das Leitziel des neu wachsenden Projektes unseres Jugendvereins könnte also lauten: Jugendliche aus der deutsch-tschechischen Grenzregion begegnen einander aufgeschlossen und stehen in regelmäßigem Austausch.

Die folgende Checkliste liefert wesentliche Kriterien für eine gute Zielformulierung. Sie sollen eine Hilfe zur Überprüfung eigener Zielformulierungen sein, wobei natürlich gilt, sie pragmatisch entsprechend der jeweiligen Praxissituation zu benutzen. Das heißt, ein Ziel ist dann gut formuliert, wenn es die meisten – nicht zwangsläufig alle – genannten Kriterien erfüllt.



### Checkliste für eine gute Zielformulierung (aus: Beywl / Schepp-Winter; S. 22):

1. Das Ziel beschreibt einen erwünschten Zustand in der Zukunft.
2. In der Zielbeschreibung geht es um eine Verbesserung, die Abwendung einer Verschlechterung oder die Stabilisierung des gegenwärtigen Zustands.
3. Das Ziel ist positiv formuliert.
4. Die Formulierung macht klar, auf wen oder was sich das Ziel bezieht, für wen oder was die Verbesserung gelten soll.
5. Zielgruppe: Wenn es sich auf Menschen bezieht – ist benannt, was bezweckt ist, welche Veränderung bei der Zielgruppe ausgelöst sein soll (statt eine Maßnahme oder einen Prozess zu beschreiben); – kann man sich diese Veränderung konkret vorstellen.
6. Der Zeitpunkt der Zielerreichung ist konkret angegeben oder zumindest eingegrenzt.
7. Das Ziel zu erreichen ist eine Herausforderung. Es ist nicht etwas, das ohne absichtsvolles Handeln eintreten wird.

## 2.4 Festlegung der Zielgruppe(n)

Bei der Vorbereitung des Projektes sollten wir nicht nur klären, was das Ziel unseres Vorhabens ist, sondern auch wen wir damit erreichen wollen. Richten wir uns an Kinder, Jugendliche oder Erwachsene? Wollen wir Schüler/innen oder Senior/innen ansprechen? Die Bestimmung der Zielgruppe ist wichtig für die Suche nach passenden Projektpartnern, den richtigen Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit und Methoden der Projektumsetzung.

.....  
Beispiel: Unser Jugendverein hat bereits beschlossen, sich an die junge Generation zu wenden, und einigt sich auf die Zielgruppe 14 – 18-jähriger Jugendlicher.

## 2.5 Finden von Projektpartnern

Nun stellt sich die Frage, ob die Projektgruppe das Vorhaben allein in die Tat umsetzen kann oder ob künftige Partner angesprochen werden müssen. Einige Vorhaben sind nur umsetzbar mit den richtigen Projektpartnern, etwa in der Verwaltung, der Zivilgesellschaft, in Schulen oder anderen Institutionen.

.....  
In unserem Beispiel: Der Jugendverein hat in der Analysephase festgestellt, dass bereits einige Schulen der Region Schulpartnerschaften nach Tschechien pflegen. Er beschließt, diese zunächst zu kontaktieren – vielleicht kann mit Schüler/innen der Schulen ein erster Austausch organisiert werden. Außerdem will ein Mitglied recherchieren, ob es in der tschechischen Nachbarregion einen ähnlichen Jugendverein gibt.

## 3. Das Projekt richtig machen. Instrumente der Projektplanung (Projektplanungsphase)

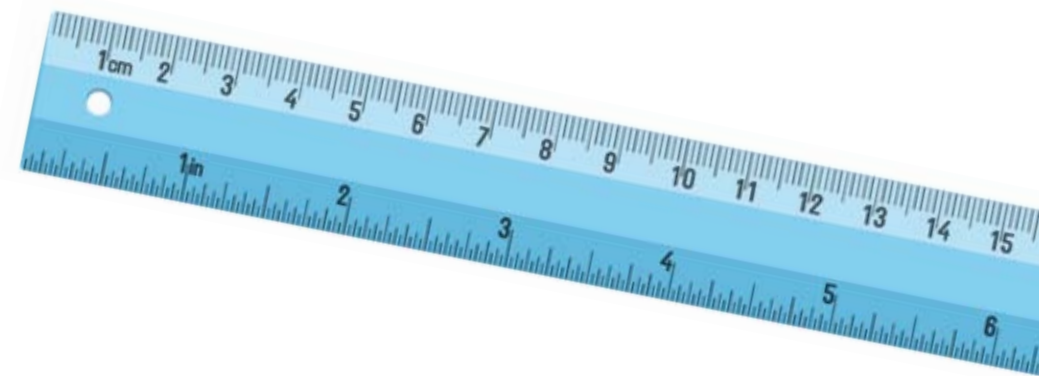
Wir sind nun also so weit, dass wir aus der Situation, in der wir eine ungefähre Idee hatten, dass etwas getan werden soll, richtige Ziele entwickelt haben. Nun müssen wir als nächstes die Frage klären, mit welchen Maßnahmen und Handlungsschritten wir zu unserem Ziel gelangen, also: die Projektumsetzung planen.

- » Welche Schritte müssen wir gehen, um zu unserem Ziel zu gelangen?
- » Welche Maßnahmen müssen durchgeführt, welche Aufgaben erledigt werden?

Festhalten lässt sich die Projektplanung etwa in einem Projektstrukturplan und in einer Projektbeschreibung. Diese dienen der Verständigung über das Projekt im Team, sind aber auch wichtig für die Außenkommunikation, etwa mit potentiellen Projektförderern.

### 3.1 Der Projektstrukturplan

Besonders übersichtlich lassen sich die Arbeitsschritte tabellarisch in einem Projektstrukturplan darstellen (s. S. 10–11). Dieser enthält ein Leit- bzw. Oberziel, Mittler- und Handlungsziele sowie die konkreten Maßnahmen zur Umsetzung ebendieser. Der Projektstrukturplan ähnelt einem Fahrplan oder einer Wanderkarte für das Projektteam und zeigt auf, welcher Weg zur Zielerreichung zurückzulegen ist.



.....

Beispiel: Nach intensiver Beschäftigung mit dem deutsch-tschechischen Verhältnis im grenznahen Raum beschließt der Jugendverein, dass grenzüberschreitende Beziehungen intensiviert werden sollen. Sehr wichtig ist das für die junge Generation, die im vereinten Europa groß wird.

<b>Leitziel:</b> Jugendliche aus der deutsch-tschechischen Grenzregion begegnen einander aufgeschlossen und stehen in regelmäßigem Austausch.			
<b>Mittlerziel 1:</b> Deutsche und tschechische Jugendliche aus der Region kennen die die gesellschaftlichen Situationen der jeweiligen Herkunftsländer und verstehen kulturelle Besonderheiten.		<b>Mittlerziel 2:</b> Jugendliche beider Länder nehmen regelmäßig Möglichkeiten der Begegnung und des Austausches wahr.	
<b>Handlungsziel 1.1:</b> Jugendliche aus beiden Ländern sind im Jahresverlauf in vielfältigen Medien fortlaufend über grenzüberschreitende Themen informiert.	<b>Handlungsziel 1.2:</b> Mindestens 15 Jugendliche wissen nach Projektabschluss Grundlegendes über die aktuelle Politik und Gesellschaft der Herkunftsländer.	<b>Handlungsziel 2.1:</b> Im Rahmen einer Jugendbegegnung bauen teilnehmende Jugendliche Vorurteile ab.	<b>Handlungsziel 2.2:</b> Mindestens 10 Jugendliche stehen auch über die Jugendbegegnung hinaus in regelmäßigem Kontakt.
<b>Maßnahme 1.1.1:</b> Im Jahresverlauf entsteht ein zweisprachiger, deutsch-tschechischer Internetblog für junge Menschen.	<b>Maßnahme 1.2.1:</b> Bildungsmodule zu aktuellen deutschen und tschechischen Themen sind bis Mai erarbeitet.	<b>Maßnahme 2.1.1:</b> Im Sommer findet in der Grenzregion ein binationales Sommercamp mit mind. 15 deutschen und tschechischen Jugendlichen statt.	<b>Maßnahme 2.2.1:</b> 10 Teilnehmer/innen des Sommercamps pflegen gemeinsam den deutsch-tschechischen Webblog für Jugendliche.
<b>Maßnahme 1.1.2:</b> Eine zweisprachige Informationsbroschüre über die Region ist bis Februar erarbeitet.	<b>Maßnahme 1.2.2:</b> Im Rahmen eines binationalen Sommercamps für mind. 15 Jugendliche in der Region finden Bildungsangebote und Ausflüge zu politisch und gesellschaftlich relevanten Orten statt.	<b>Maßnahme 2.1.2:</b> In Workshops im Rahmen des Sommercamps werden gegenseitige Vorurteile diskutiert und bearbeitet.	<b>Maßnahme 2.2.2:</b> Selbstorganisierte Treffen der Jugendlichen finden im Jahresverlauf statt.
<b>Maßnahme 1.1.3:</b> ...	<b>Maßnahme 1.2.3:</b> Die Bildungsmodule werden ggf. auch über das Sommercamp hinaus an Schulen und anderen Bildungseinrichtungen der Region angeboten.	<b>Maßnahme 2.1.3:</b> ...	...



## Der Projektstrukturplan enthält die folgenden Elemente:

### Das Leitziel (auch: Ober- oder Hauptziel)

- » formuliert eine „Mission“, Vision bzw. Grundausrichtung des Vorhabens
- » ist langfristig angelegt
- » ermöglicht eine positive Identifikation mit dem Projekt
- » dient der Verständigung über das Projekt nach innen und außen

### Mittlerziele

- » werden aus dem Leitziel abgeleitet und vermitteln zwischen Leit- und Handlungszielen
- » sind mittelfristig angelegt
- » zerlegen das Leitziel in Teilbereiche, die das Projekt bearbeitet

### Handlungsziele

- » geben vor, wie Leit- und Mittlerziele durch konkrete Handlungen erreicht werden sollen
- » sind eindeutig formuliert
- » richten sich auf die alltägliche Praxis aus
- » SMARTe Formulierung: spezifisch | messbar | akzeptabel | realistisch | terminiert

### Maßnahmen

- » benennen die Aktivitäten zur Erreichung der Handlungsziele

Im Plan können zudem Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Maßnahmen und ggf. die detaillierten Schritte, die zur Umsetzung der Maßnahme zu gehen sind (sog. Arbeitspakete) vermerkt werden.

Auch Indikatoren zur Erfolgsmessung können hier festgeschrieben werden.

.....  
Beispiel: Handlungsziel 1.2: Ein eher quantitativer Indikator für das Erreichen dieses Zieles wäre hier die Anzahl der Teilnehmenden, zu messen über eine Teilnehmerliste. Ein Indikator,

der auf die Qualität der Zielerreichung abzielt, könnte z.B. die Selbsteinschätzung der teilnehmenden Jugendlichen sein, ob sie nach der Maßnahme mehr über die Nachbarländer wissen als im Vorfeld. Geeignetes Messinstrument dafür ist ein Fragebogen oder aber die Anwendung einer Gruppenmoderationmethode zur Veranstaltungsauswertung.

## 3.2 Die Projektbeschreibung

Nun, da wir wissen, mit welchen Schritten wir unser Leitziel erreichen können und wer wann was zu tun hat, können wir unsere ausführliche, verschriftlichte Projektbeschreibung zusammenstellen. Diese enthält in einem untergliederten Fließtext folgende Informationen:

1. Ausgangslage / Problemstellung (Warum will ich etwas tun?)
2. Ziel(e) (Was will ich tun?)
3. Zielgruppen (Für wen?)
4. Kooperationspartner (Mit wem?)
5. Umsetzung, Maßnahmen und Arbeitsschritte (Wie will ich das Ziel erreichen?)
6. Erfolgskontrolle / Evaluation (Wie will ich den Erfolg überprüfen?)

Eine Projektbeschreibung wird zumeist für die Beantragung von Fördermitteln benötigt, ist aber auch wichtig für die Verständigung über das Projekt im Team sowie für die Projektvorstellung gegenüber weiteren Partner. Ergänzt wird sie z. B. durch einen Zeitplan, in dem Aufgaben und Fristen zeitlich terminiert sind, sowie durch den Kosten- und Finanzierungsplan.

## 3.3 Der Zeitplan

Zeitpläne für Projekte werden oft in Form eines sog. Gantt-Diagrammes festgehalten. Dieses ist ein Balkendiagramm mit einer Achse für den gesamten Projektzeitraum, welches die zeitliche Abfolge einzelner Aktivitäten innerhalb eines Projektes darstellt. Je nach Größe und Komplexität des Projektes kann aber auch eine einfache tabellarische Übersicht über die Abfolge der Projektaktivitäten ausreichen.



### 3.4 Der Kosten- und Finanzierungsplan

Spätestens an dieser Stelle stellt sich die Frage nach der Finanzierung des Projektes – also: Welche Ressourcen benötigen wir? Der zu erstellende Kosten- und Finanzierungsplan (KFP) enthält eine Übersicht über Projektkosten (Ausgaben) und über die Einnahmen, die das Projekt finanzieren, wie Eigenmittel, Einnahmen durch Eintritt/Verkauf etc., Spenden und Fördermittel.

Sind nicht genügend Eigenmittel zur Projektfinanzierung vorhanden – was bei den meisten Vorhaben der Fall sein wird – müssen Finanzierungsquellen ausfindig gemacht werden. Neben dem Einwerben von Spenden wie Geld-, Sach- und Zeitspenden, und Beiträgen fördern Stiftungen und öffentliche Institutionen unterschiedliche Arten von Projektvorhaben. Datenbanken und Beratungsgespräche – auch bei der Aktion Zivilcourage e. V. – helfen hier weiter.

An unserem Beispiel: Der Jugendverein listet in einer Tabelle die Kosten für den Jugendaustausch, etwa für die An- und Abreise der Teilnehmer/innen, Unterkunft, Verpflegung, Miete von Seminarräumen, Eintrittspreise für Besichtigungen und Ausleihe von Arbeitsmaterialien, auf. Er stellt fest, dass die Kosten nicht allein durch Teilnehmerbeiträge zu decken sein werden. Eigenmittel sind in der Gruppe nicht vorhanden. Sie erhalten den Hinweis, dass es einen regionalen Fördertopf für deutsch-tschechische Austausche gibt, der bis zu 80 % der Reise-, Unterkunfts- und Verpflegungskosten übernimmt. Sie entscheiden sich für eine fristgerechte Antragstellung. Die verbleibenden Kosten sollen über Einnahmen aus Teilnehmerbeiträgen sowie einen Spendenaufruf gedeckt werden.

Viele Antragsformulare bei der Fördermittelbeantragung enthalten bereits eine Vorlage für einen Kosten- und Finanzierungsplan.

Beispiel:

#### Kostenpositionen „Jugendaustausch“ Stand: 30.12.2013

Ausgaben	Plan	Ist	Plan Überschreitung
<b>Raummiete und Übernachtungskosten</b> 5 Tage (125 Euro/Tag)	625,00 €	625,00 €	- €
<b>Verpflegung</b> 4 × Frühstück, 5 × Mittagessen, 4 × Abendbrot für ca. 15 Personen	300,00 €	375,00 €	75,00 €
<b>Fahrtkosten</b>	320,00 €	365,00 €	45,00 €
<b>Honorar für Workshop</b>	80,00 €	80,00 €	- €
<b>Eintrittsgelder</b>	80,00 €	45,00 €	-35,00 €
<b>Gesamtausgaben</b>	<b>1.405,00 €</b>	<b>1.490,00 €</b>	<b>85,00 €</b>
<b>Finanzierung</b>			
<b>Öffentliche Fördermittel</b>	700,00 €	700,00 €	- €
<b>Teilnehmer/innenbeiträge</b> 15 Personen (35 Euro/Person)	525,00 €	490,00 €	-35,00 €
<b>Spenden</b>	150,00 €	280,00 €	130,00 €
<b>Eigenmittel</b>	30,00 €	20,00 €	-10,00 €
<b>Gesamteinnahmen</b>	<b>1.405,00 €</b>	<b>1.490,00 €</b>	<b>85,00 €</b>
Differenz Einnahmen/Ausgaben	- €	- €	- €

Im Verlaufe eines Projektes können sich sowohl inhaltliche als auch finanzielle Planänderungen ergeben. Erhält man öffentliche Fördermittel, ist zu beachten, dass Veränderungen in der Kosten- und Finanzierungsplanung mit dem Fördermittelgeber direkt abzustimmen sind.

Ob Änderungen im Kosten- und Finanzierungsplan Auswirkungen auf die anteilige Förderung haben, kann man den Förderrichtlinien des jeweiligen Gebers entnehmen.

#### 4. Projektdurchführung und Projektabschluss

Gut geplant ist halb gewonnen! Mit einer strukturierten Vorbereitung des Projektes sollte die Umsetzung der eigenen Vorhaben gut von der Hand gehen. Die Projektumsetzung ist wahrscheinlich der spannendste Teil im Projektverlauf. Je nach Projekt sind nun von den Mitarbeiter/innen verschiedene Aufgabenpakete abzuarbeiten – regelmäßige Teamtreffen und der Blick in den zuvor erarbeiteten Plan helfen dabei, den Überblick zu bewahren. Ein wichtiges Feld bei der Projektdurchführung ist auch die begleitende Öffentlichkeitsarbeit.

Treten trotz guter Planung Schwierigkeiten auf, kann während der Umsetzung nachgesteuert werden, ein Projektabbruch ist nur selten nötig. Im Rückblick bilanziert die Projektgruppe den Erfolg und fragt sich, ob die zu Anfang gesteckten Ziele teilweise oder ganz erreicht wurden. Hinweise zur Selbstevaluation finden Sie in den Literaturtipps im Anhang.

Wird das Projekt von Anfang bis Ende gut dokumentiert, kann dies bei kommenden Vorhaben helfen, aus weniger erfolgreichen Maßnahmen zu lernen und an bereits gemachte Erfolge anzuknüpfen. In der Regel sollte – mindestens als Beleg gegenüber Förderern und Unterstützern – ein Abschlussbericht erstellt werden.

---

In unserem Beispiel: Unser Trägerverein führt während der Sommerferien einen 5-tägigen Jugendaustausch mit insgesamt 15 tschechischen und deutschen Jugendlichen durch. Alle Aktivitäten, z. B. Ausflüge und Vorträge, werden mit Fotos dokumentiert. Am Ende jeden Tages ist je eine Kleingruppe der Teilnehmenden beauftragt, ihre Eindrücke vom Tag schriftlich in einem kleinen Text festzuhalten. Dieser wird auf dem Vereins-Blog veröffentlicht. Am letzten Tag kommen alle Teilnehmenden noch einmal zusammen, um den Projektverlauf mit einer Evaluationsspinne zu bewerten. Aus den gesammelten Materialien erstellt der Jugendverein nach Projektabschluss eine Projektdokumentation.

#### 5. Literaturverweise

Beywl, Wolfgang; Schepp-Winter, Ellen: Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden. Bonn: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999.

Deutscher Bundesjugendring (Hrsg.): Projektmanagement leicht gemacht für Jugendgruppen, -projekte und -aktionen, 2. Aufl., Berlin 2008.

Edelstein, Wolfgang; Frank, Susanne; Sliwka, Anne (Hrsg.): Praxisbuch Demokratiepädagogik. Sechs Bausteine für die Unterrichtsgestaltung und den Schulalltag. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2009.

Funcke, Amelie; Havenith, Eva: Moderationstools. Anschauliche, aktivierende und klärende Methoden für die Moderationspraxis, 2. Aufl., Bonn 2011.

Hasse, Julia; Rosenthal, Gregor: Wider die Gleichgültigkeit! Aktiv gegen Rechtsextremismus: Perspektiven, Projekte, Tipps, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2013

Litke, Hans-Dieter; Kunow, Ilonka; Schulz-Wimmer, Heinz: Projektmanagement Best of, 2. Aufl., Freiburg 2012.

Schirp, Heinz: Partizipation im schulischen Umfeld. Probleme wahrnehmen - sich einmischen - mitgestalten. In: Edelstein/Frank/Sliwka 2009, S. 114-150.

Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf: Handbuch Qualitätssicherung und Selbstevaluation. Projekte systematisch und nachvollziehbar planen, durchführen und überprüfen. Hannover: proVal Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation 2008. (Auszuleihen über die Aktion Zivilcourage e. V.)

Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf: Evaluation und Qualitätsentwicklung, Ein Handbuch für die praktische Projektarbeit, Hannover 2007. Online unter: [www.proval-services.eu/cms1/viewpage.php?page\\_id=4](http://www.proval-services.eu/cms1/viewpage.php?page_id=4)





## Kontakt

Ansprechpartnerin: Kristin Heinig  
Lange Straße 43 | 01796 Pirna  
Tel. 03501 460882 | Fax 03501 460881  
k.heinig@aktion-zivilcourage.de  
[www.aktion-zivilcourage.de](http://www.aktion-zivilcourage.de)

Gefördert durch:



Zusammenhalt  
durch Teilhabe



Bundesministerium  
des Innern

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages