



ITET "Girolamo Caruso"
Alcamo - ITALY



Andragoski zavod
Ljudska Univerza
Velenje - SLOVENIA



Associazione ORSA
Palermo - ITALY



BEST
Vienna - AUSTRIA



le meilleur
de l'Europe
dans vos
projets
eurêka21
Eurêka 21 SARL
Paris- FRANCE



manager consulting group
MCG Soc. Coop.
Palermo - ITALY



Erasmus+



SMM - IO3

Trainingsmodul 4 PROJEKTZYKLUS- MANAGEMENT

Leitfaden

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



"The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein"

Das SchulmobilitätsmanagerInnen – SMM Projekt (Nr. 2016-1-IT02-KA201-024701) wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



Erasmus + Programme Strategic Partnership for School
Education AGREEMENT n. 2016-1-IT02-KA201-024701
-CUP: G78F16000020006 SCHOOL MOBILITY
MANAGER – SMM www.schoolmobilitymanager.eu
Pilot School: I.T.E.T. "Girolamo Caruso" – Alcamo - Italy



ITET "Giolamo Caruso"
Alcamo - ITALY



Andragoski zavod
Ljudska Univerza
Velenje - SLOVENIA



Associazione ORSA
Palermo - ITALY



BEST
Vienna - AUSTRIA



Eureka 21 SARL
Paris- FRANCE



MCG Soc. Coop.
Palermo - ITALY

DAS PROJEKTZYKLUSMANAGEMENT – PCM (engl. Project Cycle Management)

Die Art und Weise, wie Projekte geplant und durchgeführt werden, erfolgt in einer definierten **Abfolge**, die mit einer **vereinbarten Strategie** beginnt, welche zu einer **Idee** für eine bestimmte Maßnahme führt, die dann **formuliert, implementiert** und im Hinblick auf eine Verbesserung der Strategie und weiterer Maßnahmen **evaluiert** wird.

Das **Ziel** von PCM liegt in der Verbesserung des Managements geplanter Maßnahmen / Projekte und Programme aller Art, einschließlich Maßnahmen in Punkto Schulmobilität – dies erfolgt durch eine verstärkte Berücksichtigung wesentlicher Fragen, Problemstellungen und Rahmenbedingungen im Zuge der Konzeption und Implementierung von Projekten und Programmen:

1. Präzise und realistische Ziele für Maßnahmen und Programme:

- ⇒ Die klare Unterscheidung zwischen den Zielen und den Mitteln, die für die Erreichung dieser von Nöten sind;
- ⇒ Eine klare und realistische Definition des Zwecks der jeweiligen Maßnahme, die durchgeführt wird, und welche immer einen nachhaltigen Nutzen für die Zielgruppe(n) nach sich zieht;
- ⇒ Risiken und Annahmen: Wichtige externe Faktoren, die erheblich sein könnten und den Erfolg der Maßnahme/n beeinflussen.

2. "Qualitative" Faktoren zur langfristigen Verbesserung des Nutzens/der Vorteile in Punkto Maßnahmen:

- ⇒ Die Relevanz der Maßnahme; der Umfang, in dem die Intervention auf tatsächlich empfundene Bedürfnisse und Probleme reagiert und darauf eingeht
- ⇒ Der Grad der Eigenverantwortung der Maßnahme durch die Begünstigten und andere wichtige Interessengruppen unter Berücksichtigung des Prinzips des „keinen Schaden Anrichtens“
- ⇒ Die Notwendigkeit, geeignete Technologien auszuwählen, z. B. die Verwendung von lokalen erneuerbaren Ressourcen;
- ⇒ Der Respekt vor den soziokulturellen Werten und Wertvorstellungen jener Menschen, denen geholfen wird;
- ⇒ Die Angemessenheit der Intervention unter Berücksichtigung der Interessen bestimmter gefährdeter und schutzbedürftiger Gruppen



ITET "Girolamo Caruso"
Alcamo - ITALY



Andragoski zavod
Ljudska Univerza
Velenje - SLOVENIA



Associazione ORSA
Palermo - ITALY



BEST
Vienna - AUSTRIA



eurêka21
Eurêka 21 SARL
Paris - FRANCE



MCG
manager consulting group
MCG Soc. Coop.
Palermo - ITALY

- ⇒ Die Managementkapazitäten der öffentlichen oder privaten Partner, die die Interventionen durchführen sollen;
- ⇒ Unterschiede in Hinblick auf die Schutzbedürftigkeit und das Gefährdungspotential der verschiedenen Gruppen (Frauen, Kinder, Behinderte, etc.) werden anerkannt.
- ⇒ Die Zusammenarbeit und Koordination zwischen verschiedenen Akteuren und Stakeholdern.

DIE SECHS PHASEN DES PCM:



Programmgestaltung:

Die Festlegung einer allgemeinen Interventionsstrategie bezogen auf ein Land, eine Region oder ein lokales Interventionsgebiet. Basierend auf der Analyse des Kontextes, der Probleme, des Bedarfs, der Bedürfnisse und Möglichkeiten in Punkte Maßnahmen, die von anderen Akteuren und Stakeholdern in Planung bzw. in Umsetzung sind (einschließlich möglicher Finanzierungsquellen). Das Ergebnis ist der Entwurf einer Interventionsstrategie und einer internen Mittelzuweisung / -finanzierung bezogen auf diese Interventionsstrategie.



ITET "Girolamo Caruso"
Alcamo - ITALY



Andragoski zavod
Ljudska Univerza
Velenje - SLOVENIA



Associazione ORSA
Palermo - ITALY



BEST
Vienna - AUSTRIA



Eurêka 21 SARL
Paris- FRANCE



MCG Soc. Coop.
Palermo - ITALY

Identifikation:

Innerhalb des durch die Interventionsstrategie festgelegten Rahmens werden mögliche Interventionen festgelegt – jeweils in Abhängigkeit in Hinblick auf die vorhandene Kapazität der Partner, des Erfahrungshorizonts anderer Akteure und Stakeholder – zudem werden Rahmenoperationsmaßnahmen und damit verbundene Finanzierungsquellen / -akteure festgelegt.

Konzepterstellung:

Weiterentwicklung und Analyse der Machbarkeit und Nachhaltigkeit in Hinblick auf die Projektidee / die Rahmenoperationsmaßnahmen. Endgültige Entscheidungsfindung der Partner und der beteiligten Akteure / Interessengruppen, mit dem Ziel die Endfassung des Finanzierungsvorschlags zu finalisieren, um diesen bei den zuständigen Finanzbehörden einzureichen.

Finanzierung:

Die zuständige Behörde / der betroffene Akteur entscheidet über die Finanzierung des Vorhabens/der Maßnahme. Eine formelle Vereinbarung/Vertrag, einschließlich der wesentlichen Finanzierungsmodalitäten in Punkto Implementierung, wird von beiden Seiten und allen Partnern unterzeichnet.

Implementierung:

Die vereinbarten Ressourcen werden verwendet, um den Zweck der jeweiligen Maßnahme zu erreichen (= die Zielgruppe/n erhalten die geplanten Leistungen bzw. ziehen Nutzen aus den geplanten Vorteilen) sowie zur Förderung der Erreichung der Gesamtziele und der übergeordneten Ziele.

Der Fortschritt wird bewertet (= Monitoring), um eine Anpassung an sich ändernde Umstände zu ermöglichen. Die Partner sind selbst für die Kontrolle und Überprüfung vor Ort verantwortlich.

Auf Grundlage der Ergebnisse der Kontrollberichte kann die Implementierung innerhalb kürzester Zeit neu verhandelt und / oder neu geregelt werden.

Diese intensive **Überprüfungsphase und Beobachtung kann bereits zur Identifikation einer neuen Maßnahme führen.**

Am Ende der Implementierungsphase müssen die Partner einen Projektendbericht verfassen, einen Bericht (einen Abschlussbericht und einen Finanzbericht), in dem sie die Maßnahmen an sich selbstständig bewerten und ihre gewonnenen Erfahrungen reflektieren.

Evaluation:

Die Bewertung einer laufenden oder abgeschlossenen Intervention, ihres Konzeptes, ihrer Implementierung und ihrer Ergebnisse erfolgt im Rahmen einer systematischen Evaluation. Eine Evaluierung sollte glaubwürdige und nützliche Informationen liefern, die es ermöglichen, die gewonnenen Erkenntnisse in den Entscheidungsfindungsprozess beider Partner sowie anderer relevanter beteiligter Akteure / Interessengruppen einzubeziehen.



ITET "Girolamo Caruso"
Alcamo - ITALY



Andragoski zavod
Ljudska Univerza
Velenje - SLOVENIA



Associazione ORSA
Palermo - ITALY



BEST
Vienna - AUSTRIA



eurêka21
Eurêka 21 SARL
Paris- FRANCE



MCG
manager consulting group
MCG Soc. Coop.
Palermo - ITALY

Eine Bewertung sollte zu einer Entscheidung führen, dahingehend, ob eine Intervention entweder fortzusetzen, anzupassen oder zu beenden ist. Zudem sollten die Schlussfolgerungen und Empfehlungen in Hinblick auf die zukünftige Zusammenarbeit berücksichtigt werden.

SCHLÜSSELPRINZIPIEN VON PCM

PCM vereint die Grundsätze des Förder-/Unterstützungsmanagements, von analytischen Werkzeugen und Techniken und wendet diese im Zuge des strukturierten Entscheidungsprozesses dieses Zyklus an, um sicherzustellen, dass:

- ⇒ Interventionen respektiert werden und diese zu übergeordneten politikrelevanten Zielen und Zielsetzungen beitragen.
- ⇒ Interventionen für die tatsächlichen Probleme der Begünstigten von Relevanz sind.
- ⇒ Interventionen machbar sind, was bedeutet, dass Ziele im Zuge der Auflagen, Bedingungen und Einschränkungen des Operationsumfeldes der Maßnahmen sowie der Fähigkeiten und Kapazitäten von den implementierenden Stellen realistisch erreicht werden können.
- ⇒ Vorteile und Nutzen, die/der durch die Maßnahmen generiert werden/wird, nachhaltig sind/ist.

Diese Prinzipien lauten wie folgt:

1. Verwenden Sie den **Logical Framework Ansatz** (engl. Logical Framework Approach), um die Probleme zu analysieren, und suchen und finden Sie eine geeignete Lösung dafür – z.B. Maßnahmenkonzept/Interventionsrahmen. Vermeiden Sie die Formulierung von Lösungen, ohne zu wissen, ob diese Lösungen tatsächlich einen nachhaltigen Nutzen bringen.
2. Disziplinierte Erstellung von Schlüsseldokumenten in jeder Phase, um eine strukturierte und fundierte Entscheidungsfindung sicherzustellen.
3. Beratung und Einbeziehung der wichtigsten Stakeholder, soweit dies möglich ist.
4. Klare Formulierungen und Fokussierung auf den Zweck / das Ziel der Maßnahme/n.
5. Einbeziehung der zentralen Themen und Probleme in Punkto Qualitätssicherung – ausgehend von der Initialphase der Konzepterstellung.



ITET "Giroloamo Caruso"
Alcamo - ITALY



Andragoski zavod
Ljudska Univerza
Velenje - SLOVENIA



Associazione ORSA
Palermo - ITALY



BEST
Vienna - AUSTRIA



Eurêka 21 SARL
Paris- FRANCE



MCG Soc. Coop.
Palermo - ITALY

DER LOGICAL FRAMEWORK ANSATZ

Beim Logical Framework Ansatz handelt es sich um ein Werkzeug, mittels dessen eine Interventionsstrategie auf logische und transparente Art und Weise dargestellt werden kann. Dieser Ansatz liefert alle erforderlichen Informationen, um eine Maßnahme oder Intervention zu verstehen und ermöglicht in Folge ein Follow-up einer Maßnahme oder Intervention.

Dieser Ansatz determiniert die Ziele und Zielsetzungen systematisch und logisch. Dadurch sollten die kausalen Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Zielebenen wiedergespiegelt und angegeben werden, wie überprüft werden kann, ob diese Ziele erreicht wurden sowie festlegt werden, welche Annahmen und Risiken, die sich außerhalb der Kontrolle der Partner befinden und abzeichnen, ihren Erfolg beeinflussen oder beeinträchtigen können.

Die Hauptergebnisse sind in einer Matrix (der sogenannten "Logframe-Matrix") zusammengefasst, die die wichtigsten Aspekte einer Intervention visualisiert. Diese spielt somit in jeder Phase des Zyklus eine entscheidende Rolle.

Die Logframe-Matrix:

	Interventions- logik	objektiv verifizierbare Indikatoren	Verifizierungs- quellen	Risiken und Annahmen
Haupt- ziel				
Spezifis ches Ziel				
Ergeb- nisse				
Aktivi- täten		Mittel/ Methoden	Kosten	
				Voraus- setzungen



ITET "Girolamo Caruso"
Alcamo - ITALY



Andragoski zavod
Ljudska Univerza
Velenje - SLOVENIA



Associazione ORSA
Palermo - ITALY



BEST
Vienna - AUSTRIA



eurêka21
Eurêka 21 SARL
Paris- FRANCE



MCG Soc. Coop.
Palermo - ITALY

Die sogenannte Logframe-Matrix ist ein Werkzeug, das die Möglichkeit bietet, den Inhalt einer geplanten Intervention in einem umfassenden und allgemein verständlicheren Format darzustellen. Die Matrix besteht aus folgenden vier Spalten und vier Zeilen:

⇒ **Die vertikale Logik** identifiziert und gibt an, was in Planung ist/umgesetzt und erreicht werden soll sowie enthält auch spezifische Angaben zu wichtigen Annahmen und Risiken, die sich außerhalb der operativen Kontrolle des Maßnahmenmanagements befinden.

⇒ **Die horizontale Logik** bezieht sich auf die Messung der Auswirkungen und Effekte, den Indikatoren und veranschaulicht, wie und wo sie überprüft und verifiziert werden können.

Der Rahmen sollte, obwohl er zu diesem Zeitpunkt noch nicht vollständig finalisiert werden kann, während der Vorbereitungsphase erstellt werden (Identifizierungsprozess). Dieser sollte sich aber im Laufe der nachfolgenden Phasen allmählich füllen. Das logische Rahmenwerk wird somit zum Werkzeug für das Management jeder Phase des Projektzyklus und dient als „Master-Tool“ zum Erstellen und Entwickeln anderer Werkzeuge, z.B. für die Erstellung und Entwicklung eines Implementierungszeitplanes und eines Kontrollplanes.

Die Erstellung eines Logframes entsteht in den folgenden **zwei Phasen**:

1. **Die Analysephase**, in der die Situation im Problemgebiet / der Menschen in diesem Gebiet/Umfeld überprüft und analysiert wird, um konkrete Strategien auszuwählen, die zur Verbesserung des Problem und Umfeldes dienen und die in Folge angewandt werden können. Interventionen finden immer statt, damit die Probleme der Zielgruppen / Begünstigten, sowohl von Frauen als auch von Männern, sowie deren Bedürfnisse und Interessen gelöst und verbessert werden.

Die Analysephase umfasst vier Schritte:

- ⇒ Stakeholder-Analyse
- ⇒ Problem- und Bedarfsanalyse
- ⇒ Analyse der Ziele (Welche können realistisch erreicht werden/welche müssen unbedingt erzielt werden?)
- ⇒ Analyse der Strategien (Vergleich verschiedener Optionen und Szenarien, damit eine bestimmte Situation verbessert oder abgemildert werden kann).



ITET "Girolamo Caruso"
Alcamo - ITALY



Andragoski zavod
Ljudska Univerza
Velenje - SLOVENIA



Associazione ORSA
Palermo - ITALY



BEST
Vienna - AUSTRIA



le meilleur
de l'Europe
dans vos
projets
eurêka21
Eurêka 21 SARL
Paris- FRANCE



manager consulting group
MCG Soc. Coop.
Palermo - ITALY

2 In der Planungsphase mutiert die Interventionsstrategie zu einem praktischen, einsatzbereiten Plankonzept und wird in Hinblick auf die Implementierung weiterentwickelt und finalisiert. Alle bei der Analyse gewonnenen Erkenntnisse und der Wissensstand fließen in diese Planung mit ein. Ein Logframe wird erstellt, Aktivitäten und Ressourcen werden definiert und geplant.