



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit

Umwelt  
Bundes  
Amt   
für Mensch und Umwelt

# Umweltberatungsprojekte



# Ein Ratgeber

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	3
1.1	Eigenschaften und Besonderheiten von Projekten	4
1.2	Eigenschaften und Besonderheiten der Umweltberatung	5
1.3	Umweltberatungsprojekte und Qualitätsmanagement	7
1.4	Umweltberatung in Verbänden	8
2.	Die Vorbereitungsphase	10
2.1	Der Projektplanungszyklus	10
2.2	Die Projektplanung	11
2.2.1	Notwendige Kenntnisse und externe Unterstützung	11
2.2.2	Wer soll an der Planung beteiligt werden?	14
2.3	Die Zielformulierung	15
3.	Die Durchführungsphase	18
3.1	Anforderungen an die Projektsteuerung	18
3.2	Instrumente zur Steuerung von Projekten	20
3.3	Die Prüfung der Projektwirkungen	22
3.3.1	Funktionen von Monitoring und Evaluation	23
3.3.2	Meßinstrumente zur Prüfung von Projektwirkungen	25
4.	Die Weiterführungsphase	27
4.1	Die Vorbereitung des Projektendes	27
4.2	Die Nachbetreuung	28
	Literaturverweise und Quellen	29

## Impressum

### *Autor:*

Dr. Wolfgang Meyer, Universität des Saarlandes, Lehrstuhl für Soziologie,  
Postfach 151150, 66041 Saarbrücken, e-mail: w.meyer@rz.uni-sb.de

### *Herausgeber:*

Bundesverband für Umweltberatung (bfub), Bornstr. 12/13, 28195 Bremen,  
e-mail: bfubev@t-online.de

*Gefördert durch das Bundesumweltministerium und das Umweltbundesamt  
Die Förderer übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit  
und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte  
Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen der  
Förderer übereinstimmen.*

### *Druck:*

Kopier- und Druckcenter Pirrot GmbH, Trierer Straße 7, 66125, Saarbrücken-  
Dudweiler, email: info@pirrot.de

### *Layout und Gestaltung:*

Ragnhild Barbu, Anette Becker, Frank Maurer, Wolfgang Meyer, Saarbrücken

© November 2000

## 1. Einleitung

Die vorliegende Broschüre wurde auf der Grundlage eines im Auftrag des Bundesumweltministeriums und des Umweltbundesamtes durchgeführten Forschungsvorhabens zur Evaluation der Wirkungen ihres Förderprogramms zur Unterstützung der Umweltberatung von Bundesverbänden erstellt. Basierend auf den im Verlauf des Forschungsprojekts erfassten Erfahrungen der verschiedenen Projektträger und den Ergebnissen einschlägiger Forschungsarbeiten werden im folgenden wichtige praxisbezogene Empfehlungen zur Durchführung von Umweltberatungsprojekten in kurzer Form zusammengestellt. Zur vertiefenden Beschäftigung mit den Aufgaben des Projektmanagements und den hierfür einzusetzenden Instrumenten sind die im Anhang aufgeführten Handreichungen und Literaturtitel geeignet.

Die Umweltberatung hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Indem sich die umweltpolitischen Strategien von einer eher nachsorgenden, mit staatlichen Verordnungen arbeitenden Politik stärker in Richtung einer vorsorgenden und die Interessen der Beteiligten berücksichtigenden Ausrichtung verändert hat, gewinnen Fachberatungen für unterschiedliche Zielgruppen an Bedeutung. Häufig müssen erst durch Projekte die Bedürfnisse dieser Zielgruppen ergründet und geeignete Beratungskonzepte entwickelt werden. In vielen Fällen wird dabei völliges Neuland betreten und es werden zum erstenmal Erfahrungen sowohl im Umgang mit den Zielgruppen selbst als auch mit den eingesetzten Beratungsmethoden gewonnen. Für ein der Schwierigkeit der Aufgabe angemessenes professionelles Projektmanagement fehlt den Umweltberatern jedoch häufig das benötigte Spezialwissen und die Zeit, sich mit diesen

Anforderungen auseinanderzusetzen. Ein geeigneter Praxisleitfaden mit einem entsprechenden "Werkzeugkasten" für die Projektarbeit in der Umweltberatung steht bisher noch nicht zur Verfügung.

Der vorliegende Ratgeber möchte einen Beitrag zur Beseitigung dieses Informationsdefizits leisten. Nach einer kurzen Einführung zu den spezifischen Eigenschaften von Umweltberatungsprojekten werden Hinweise zu zentralen Aspekten gegeben, die bei der Projektvorbereitung, der Projektdurchführung und der nachhaltigen Sicherung von Projektergebnissen beachtet werden sollten. Er dient damit den in der Umweltberatung tätigen Personen als Orientierung für die Konzeption, Umsetzung und Weiterentwicklung der Projektarbeit.

Da durch das politische Leitbild der 'nachhaltigen Entwicklung' zunehmend Umweltschutzmaßnahmen nicht mehr als Staats- sondern als Gemeinschaftsaufgabe wahrgenommen werden, ergeben sich besonders für die Interessenverbände neue Anforderungen, die bisher noch nicht zu den Kernaufgaben der Verbandstätigkeit zählten. Hierzu gehört auch die Bereitstellung von Umweltinformationen für die Mitglieder und das Angebot weiterführender Umweltberatungsleistungen. Mit dem Förderprogramm des Bundesumweltministeriums und des Umweltbundesamtes werden entsprechende Anstrengungen der Verbände mittlerweile seit mehr als zehn Jahren projektbezogen unterstützt. Die in diesem Ratgeber aufgeführten Hinweise und Empfehlungen zum professionellen Projektmanagement sollen deshalb insbesondere den Verbänden als Hilfestellung bei ihrem Bemühen dienen, die Qualität und Wirksamkeit ihrer Umweltberatungsprojekte weiter zu steigern.

### 1.1 Eigenschaften und Besonderheiten von Projekten

Projektarbeit unterscheidet sich vor allem durch drei Besonderheiten von den sonstigen Tätigkeiten, die im Rahmen der Umweltberatung anfallen:



In der Regel stehen für die Durchführung von Projekten nur in einem klar abgegrenzten Zeitraum Mittel zur Verfügung. Der Projektverlauf ist dabei zumeist durch formale Vereinbarungen in verschiedene Phasen gegliedert (**Prozeßcharakter von Projekten**)



Mit Hilfe von Projekten sollen Neuerungen in ein zuvor bestimmtes soziales Umfeld (z.B. die Mitglieder eines Wirtschaftsverbandes) eingeführt werden. Es kann sich dabei z.B. um neue Hilfsmittel, neue Themen, neue Beratungsformen oder neue Darstellungsmethoden handeln (**Innovationscharakter von Projekten**)



Schließlich haben Projekte den Anspruch, die eingeführten Neuerungen dauerhaft in diesem sozialen Kontext zu verankern und weiterzuverbreiten. Die in Projekten aufgegriffenen Themen und die entwickelten Hilfsmittel, Beratungsformen oder Darstellungsmethoden sollen standardmäßig eingesetzt, bei den Zielgruppen verbreitet und zur Anpassung an die sich kontinuierlich verändernden Bedingungen weiterentwickelt werden (**Nachhaltigkeitscharakter von Projekten**).

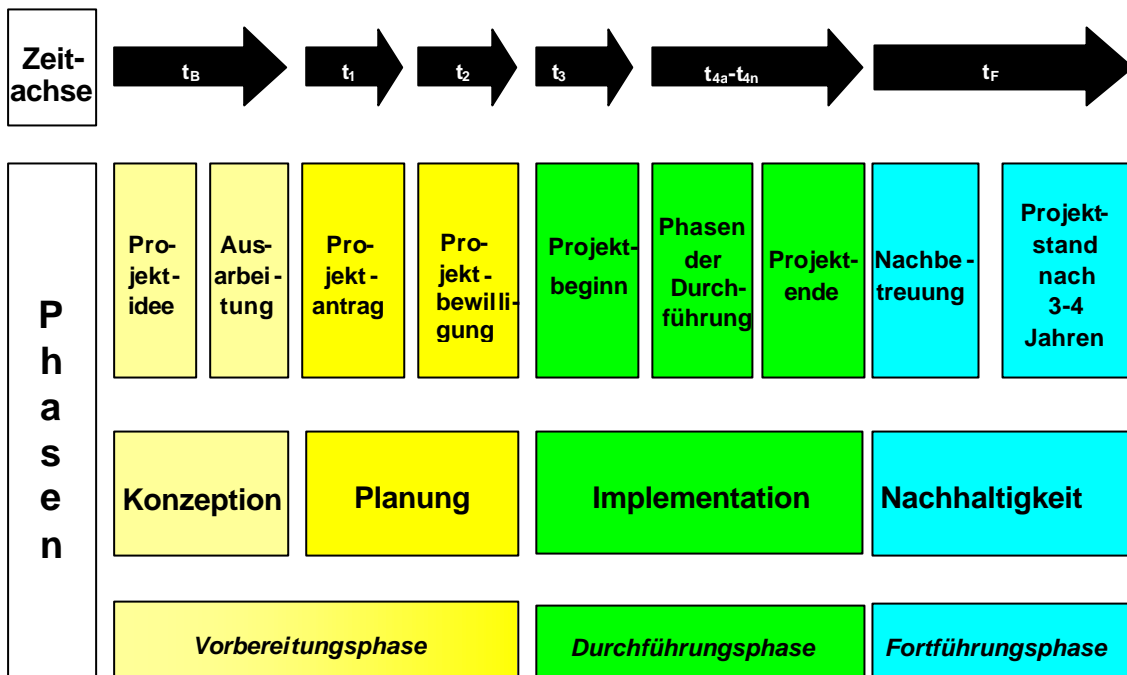
Obwohl Projekte somit in einem klar begrenzten Zeitraum bestimmte Leistungen erbringen sollen und nur für diesen Zeitraum Ressourcen (z.B. Fördermittel) zur Verfügung stehen, bedeutet dies nicht unbedingt, daß mit dem festgelegten Projektende auch die angestrebten Aufgaben erfüllt sind. Häufig zeigen sich die

Wirkungen der Projektmaßnahmen sogar erst nach dem offiziellen Projektabschluß. So kann beispielsweise in einem Projekt eine neue Broschüre erstellt werden, die dann für die weitere Beratungsarbeit zur Verfügung steht. Erst nach dem Projektende zeigt sich jedoch ihr Nutzen für die praktische Arbeit.

#### Die Projektphasen

- Während der Projektvorbereitung und –planung werden aus einer Idee konkrete Ziele und Maßnahmen entwickelt, deren Umsetzungschancen bewertet und schließlich – wenn es sich um Förderprojekte handelt – Anträge geschrieben sowie die Projektdurchführung geplant. (**Vorbereitungsphase**)
- Mit der Antragsbewilligung beginnt die eigentliche Projektdurchführung, die sich wiederum in verschiedene Phasen untergliedert und mit dem Projektabschluß zum Förderende endet. (**Durchführungsphase**)
- Schließlich bestehen die Aufgaben nach dem Projektende darin, die notwendigen Nachbetreuungsarbeiten zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Projektwirkungen durchzuführen und aus den Projektergebnissen Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Projektziele zu ziehen. (**Weiterführungsphase**)

Abbildung 1: Phasen des Projektverlaufs



1.2 Eigenschaften und Besonderheiten der Umweltberatung

Die Projektarbeit in der Umweltberatung wird außerdem durch die besonderen Eigenschaften und Zielsetzungen dieser Tätigkeit gekennzeichnet. Die Umweltberatung möchte ihren Zielgruppen Informationen zu bestimmten Umweltthemen zur Verfügung stellen, die diese zur Lösung ihrer konkreten Umweltprobleme nützen können.

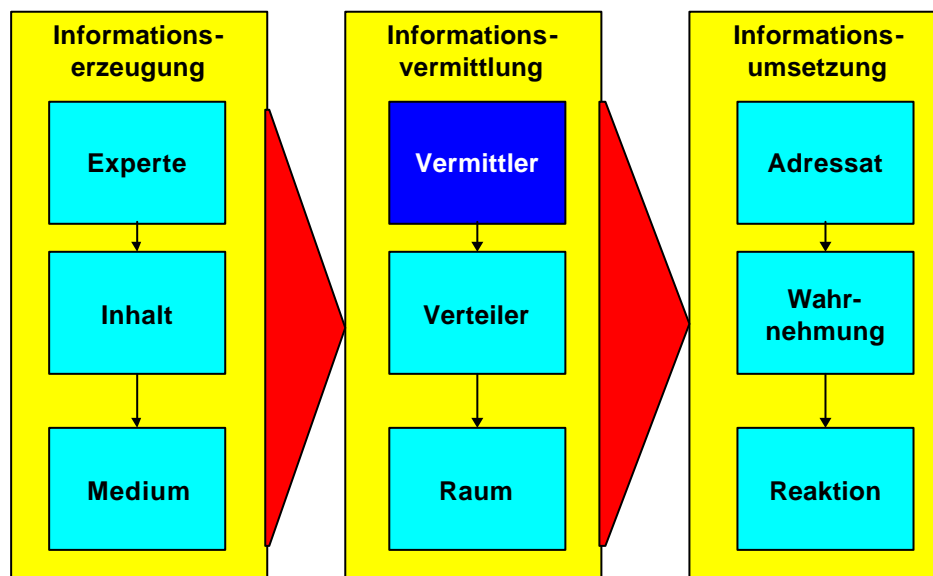
Umweltberatungsprojekte haben häufig die Ausarbeitung von Beratungskonzepten und Materialien zum Ziel, die zur Vermittlung dieser Informationen eingesetzt werden können. Der Erfolg der Umweltberatung mißt sich jedoch an der praktischen Nutzung der Informationen durch die Zielgruppen. Die Beratungsinstrumente und die gewählte Form der Informationsvermittlung stellen nur ein Mittel zu diesem Zweck dar.

### Die Phasen des Informationstransfers

Dementsprechend können drei Phasen des Informationstransfers in der Umweltberatung unterschieden werden:

- **Informationserzeugung:** Durch Fachexperten müssen die Inhalte in zielgruppengerechter Form aufbereitet und entsprechende Beratungsmedien erstellt werden. Beispiele für diese Medien sind Broschüren, Handreichungen und andere schriftlichen Informationsmaterialien, aber auch Curricula für Kurse, Lehrgänge und Weiterbildungsveranstaltungen.
- **Informationsvermittlung:** Zentrale Aufgabe der Umweltberatung ist die Vermittlung dieser Beratungsmedien an die Zielgruppen. Dies erfolgt über verschiedene Verteilungswege (z.B. Rundbriefe, regelmäßige Veranstaltungen, Angebot von Beratungsgesprächen), die sich vielfach nicht direkt an die Ratsuchenden, sondern an eine mehr oder weniger große Gruppe potentieller Interessenten richten.
- **Informationsumsetzung:** Daher ist die Frage, ob die Ratsuchenden die an sie gerichteten Informationen überhaupt erhalten, den Nutzen der Informationen für das eigene Handeln wahrnehmen und die Handlungsempfehlungen umsetzen von größter Bedeutung für den Erfolg der Umweltberatung. Nur möglichst genaue Kenntnisse über die Wirkungen der eingesetzten Instrumente ermöglichen deshalb eine Weiterentwicklung der Beratungsqualität.

Abbildung 2: Umweltberatung als organisierter Informationstransfer



### 1.3 Umweltberatungsprojekte und Qualitätsmanagement

Umweltberatungsprojekte sollen die Qualität der Beratungsleistungen erhöhen, in dem sie Neuerungen zur Verbesserung des Beratungsprozesses einführen und in der Praxis erproben. Die Qualität der Beratungsleistungen mißt sich dabei an den Wirkungen, die bei







den Zielgruppen erreicht werden können. Soweit sich die in Umweltberatungsprojekten entwickelten Neuerungen in dieser Hinsicht bewähren, kommt es darauf an, diesen Erfolg nachhaltig zu sichern. Dies ist die Aufgabe des Qualitätsmanagements.

#### Was ist Qualität in der Umweltberatung?

„Zentral ist, daß Qualität sich auf die Beschaffenheit von Leistungen bezieht und die Erwartungen an Qualität kontinuierlichen Veränderungen unterliegt. Qualität ist keine absolute Größe, sondern abhängig von den Interessen und Bedürfnissen der Beteiligten. Eine gute Qualität ergibt sich demnach aus der Übereinstimmung zwischen erwarteter und tatsächlich erbrachter Leistung... Klar ist, daß Umweltberatung eine vielschichtige Aufgabe ist, in der längst nicht alle Prozesse automatisch zielgerichtet ablaufen, sondern ständig geplant, gesteuert, koordiniert und kontrolliert werden müssen. Durch Qualitätsmanagement kann die Qualität der Beratung in ihren verschiedenen Dimensionen ... kontinuierlich verbessert werden" (aus: "Erfolg durch Qualität. Leitfaden zur Einführung von Qualitätsmanagement in der Umweltberatung")

Projekte sind ein wesentlicher Bestandteil des kontinuierlichen Qualitätsmanagements und müssen in die entsprechenden Zielsetzungen und Aktivitäten eingebunden werden. Umgekehrt sind die wesentlichen Erkenntnisse zur Funktionsweise und zu den Anforderungen

des Qualitätsmanagements auch auf die Durchführung von Projekten zu übertragen. Bereits bei der Konzeption von Umweltberatungsprojekten müssen deshalb Antworten auf die folgenden Fragen gefunden werden:

-  Was soll mit dem Projekt erreicht werden und welcher Beitrag zur **Verbesserung der Beratungsqualität** soll sich durch die Projektleistungen ergeben?
-  Was muss geschehen, damit das Projekt zur Qualitätsverbesserung der Umweltberatung beitragen kann? Bei der Erfüllung welcher Kriterien hat das Projekt diese **Anforderungen** erfüllt?
-  Welche **Schritte** müssen im Rahmen des Projekts zur Erreichung dieser Ziele in welcher Reihenfolge und zu welchem Zeitpunkt unternommen werden?
-  Wer soll für die Durchführung der einzelnen Maßnahmen **verantwortlich** sein? Was muss wann von wem entschieden werden, damit eine Qualitätsverbesserung durch das Projekt erreicht werden kann?
-  In welcher Form müssen welche Entwicklungen und Ergebnisse des Projektes **dokumentiert** werden und wer ist davon zu unterrichten?
-  Wie kann die **Nachhaltigkeit** qualitätssteigernder Wirkungen des Projektes gesichert werden? Welche vorbereitenden Maßnahmen sind dafür erforderlich? Wie muß die Nachbetreuung gestaltet werden?

### Die Aufgaben des Projektmanagements

Die wichtigsten Aufgaben des Projektmanagements sind:

- Die **fachliche Vorbereitung** der Projektaufgaben
- Die **Vereinbarung der Projektziele** und ihre Einordnung in die Organisationsziele
- Die **Planung** des personellen, finanziellen und technischen Ressourceneinsatzes
- Die **Überwachung** und Steuerung des Projektverlaufs
- Die **Koordination** der Aktivitäten der Projektbeteiligten und der Ausgleich unterschiedlicher Interessenlagen
- Die **Beobachtung** und Kontrolle des Projekterfolgs
- Die **Bewertung** der Projektergebnisse und die Erarbeitung von Schlußfolgerungen für die weitere Beratungstätigkeit

## 1.4 Umweltberatung in Verbänden

In welche inhaltliche Richtung die Bemühungen der Umweltberatung geht, ist natürlich jeweils der Entscheidung der Trägerorganisationen überlassen. Aus den Ergebnissen des Forschungsprojektes zur Evaluation der Umweltberatung in Verbänden konnten jedoch

einige Erkenntnisse über fördernde und hemmende Faktoren der Projektentwicklung bei verschiedenen Trägertypen gewonnen werden, aus denen Empfehlungen für die Ausrichtung der weiteren Arbeitsschwerpunkte abzuleiten sind.

### Die Verbandstypen

Insgesamt konnten fünf Typen von Projektträgern bestimmt werden:

- **Umweltorientierte Verbände mit vergleichsweise hohen Ressourcen** (Typ 1): Verbände mit umweltpolitischen Zielsetzungen und mit guten personellen, finanziellen und technischen Ressourcen, die über ausgebaute formale Strukturen im Umweltbereich verfügen und deren Mitglieder sehr stark an Umweltthemen interessiert sind.
- **Umweltorientierte Verbände mit vergleichsweise niedrigen Ressourcen** (Typ 2): Verbände mit umweltpolitischer Ausrichtung, aber eher geringer Ressourcenausstattung und wenig entwickelten Organisationsstrukturen, deren Mitglieder sich (vorrangig ehrenamtlich) stark für Umweltthemen engagieren.
- **Andere Verbände mit vergleichsweise hohen Ressourcen und einer institutionellen Absicherung der Umweltberatung** (Typ 3): Gut ausgestattete Verbände ohne umweltpolitische Zielsetzungen, aber mit speziellen Umweltaufteilungen in der Organisationsstruktur und einem eher geringen Interesse der Mitglieder an Umweltfragen.
- **Andere Verbände mit vergleichsweise hohen Ressourcen ohne institutionelle Absicherung der Umweltberatung** (Typ 4): Ressourcenstarke Verbände ohne umweltpolitische Zielsetzungen und ohne Institutionen zur Bearbeitung von Umweltfragen, bei denen das Mitgliederinteresse an Umweltfragen unklar ist.
- **Andere Verbände mit vergleichsweise niedrigen Ressourcen** (Typ 5): Verbände ohne umweltpolitische Zielsetzungen, die über eher niedrige Ressourcen verfügen und keine Umweltaufteilungen in den kaum ausgebauten formalen Strukturen besitzen. Das Mitgliederinteresse an Umweltfragen ist unklar, häufig aber höher als in der Verbandsspitze.



**Tabelle 1 Schwächen und Stärken der Umweltberatungsprojekte in unterschiedlichen Verbandstypen**

	Typ 1	Typ2	Typ3	Typ 4	Typ 5
<b>Stärken</b>	<p>Leistungsfähige Organisationsstruktur</p> <p>Einbindung von Projekten in die kontinuierliche Verbandsarbeit</p> <p>Starke Außenorientierung und professionelle Außendarstellung</p>	<p>Hoher persönlicher Einsatz der Mitglieder und sehr gute Kooperation zwischen den Verbandsteilen</p> <p>Umweltprojekte werden als zentraler Bestandteil der Verbandsarbeit angesehen</p>	<p>Leistungsfähige Organisationsstruktur, auch im Umweltbereich</p> <p>professionelle Projektarbeit und Außendarstellung</p>	<p>leistungsfähige Organisationsstruktur, professionelle Projektarbeit und gute Außendarstellung</p> <p>Bereitschaft zur Weiterentwicklung der Aktivitäten im Umweltbereich</p>	<p>Besonders hoher persönlicher Einsatz der Projektmitarbeiter sichert Projekterfolge</p>
<b>Schwächen</b>	<p>Stark arbeitsteilige Struktur, wenig interne Kooperation</p> <p>Projektziele häufig nach außen gerichtet, deshalb oft niedrige Akzeptanz bei den Zielgruppen</p>	<p>Fehlende Ressourcen und deshalb hohe Abhängigkeit von Fördermitteln</p> <p>Probleme bei der Außendarstellung aufgrund zu geringer Mittel</p>	<p>Geringes Interesse der Mitglieder an Umweltthemen</p> <p>Sehr starke Mitgliederorientierung, kaum Außenkontakte im Umweltbereich</p>	<p>Geringe Erfahrung mit Umweltthemen</p> <p>Fehlende öffentliche Wahrnehmung der Verbandstätigkeiten im Umweltbereich</p>	<p>Geringe Unterstützung innerhalb des Verbandes</p> <p>Fehlende Ressourcen zum Aufbau von Umweltabteilungen</p>
<b>Empfehlung</b>	<p>Diese Verbände können besonders gut neue umweltpolitische Themenfelder aufgreifen und hierfür Öffentlichkeit herstellen. Die Projektarbeit sollte deshalb vor allem <b>inhaltliche Schwerpunkte</b> setzen</p>	<p>Bei diesen Verbänden steht die Stabilisierung der Strukturen im Vordergrund, weshalb durch die Projektarbeit vorrangig eine <b>Absicherung der bestehenden Strukturen</b> erreicht werden sollte</p>	<p>Diese Verbände müssen sich vor allem um die <b>Akzeptanz der Umweltziele bei ihren Zielgruppen</b> bemühen. Hierauf sollte sich die Projektarbeit konzentrieren.</p>	<p>Bei diesen Verbänden steht der Aufbau von Strukturen im Umweltbereich im Vordergrund. Die Projektarbeit sollte deshalb <b>strukturbildende Ziele</b> verfolgen.</p>	<p>Bei diesen Verbänden sind langfristige Planungen zur Etablierung des Umweltbereichs notwendig. Vorrangig sollte es bei der Projektarbeit um die <b>Förderung der Akzeptanz von Umweltzielen im Verband</b> gehen</p>

### 2. Die Vorbereitungsphase

Der Erfolg eines Projektes hängt nicht unerheblich von der Qualität der Vorbereitung ab. Der Ausgleich von Planungsfehlern durch Steuerungsmaßnahmen erfordert einen gewissen Aufwand und kann zu Verzögerungen

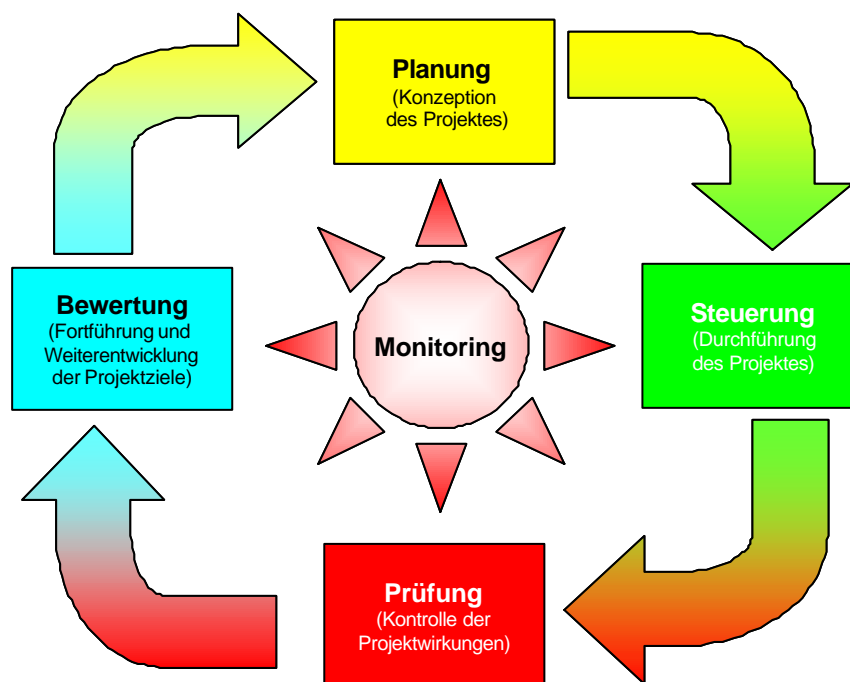
oder erheblicher Mehrarbeit führen. Dementsprechend empfiehlt sich, bei der Vorbereitung von Projekten sehr sorgfältig vorzugehen. Dabei sollte der gesamte Projektzyklus im Blick behalten werden.

#### 2.1 Der Projektplanungszyklus

Wie bereits beschrieben stellen Projekte immer abgeschlossene Maßnahmen dar und sind nicht auf Dauer angelegt. Dies bedeutet jedoch nicht, daß Projekte isoliert betrachtet werden müssen und keinen Bezug zur sonstigen Tätigkeit der Umweltberatung innerhalb der durchführenden Organisation haben. Aus der Sicht der Projektträger stellt ein Projekt im Gegenteil einen wichtigen Baustein für die kontinuierliche Arbeit dar. Eine professionelle,

an der ständigen Weiterentwicklung der Beratungsqualität orientierte Arbeit setzt voraus, daß Projekte nicht als eine lose miteinander verbundene Sammlung unterschiedlicher Maßnahmen verstanden werden, sondern ein aufeinander aufbauendes und sich ergänzendes Gesamtes darstellen. Aus diesem Verständnis von Projekten im Rahmen der Umweltberatungstätigkeit ergibt sich ein Projektplanungszyklus mit fünf zentralen Elementen:

**Abbildung 3: Der Projektplanungszyklus**



### Die Elemente des Projektplanungszyklus

- **Planung:** In der Planungsphase muß die Projektidee konkretisiert und in ein umsetzbares Konzept überführt werden. Wichtigste Elemente der Planung sind die Definition der Ziele, die Festlegung der Maßnahmen, die Erstellung eines Zeit- und eines Kostenplans, die Bestimmung der Steuerungsgremien und die Verteilung der Entscheidungskompetenzen, die Erarbeitung geeigneter Zielindikatoren und der zur Kontrolle der Zielerreichung notwendigen Meßinstrumente sowie die Veranlassung von Vorarbeiten zur Durchführung des eigentlichen Projektes (z.B. Bedarfsanalysen, Vorprojekte, Machbarkeitsstudien).
- **Steuerung:** Mit dem formalen Projektbeginn müssen die notwendigen Aufgaben zur Steuerung der Projektdurchführung von den in der Planung bestimmten Gremien übernommen werden. Während der Durchführung muß die Zielerreichung ständig kontrolliert werden, damit zur Sicherung des Projekterfolgs notwendige Kurskorrekturen schnell und zielgerichtet vorgenommen werden können. Eventuelle Fehleinschätzungen in der Planung, unvorhergesehene Veränderungen der Rahmenbedingungen oder neu gewonnene Erkenntnisse machen schnelle Entscheidungen und deshalb eine flexible Gestaltung der Projektsteuerung notwendig.
- **Prüfung:** Zum Projektende und in vielen Fällen sogar zusätzlich nach einem gewissen zeitlichen Abstand müssen die Wirkungen des Projektes geprüft und hinsichtlich verschiedener Aspekte (z.B. der Zielerreichung) evaluiert werden. Hierzu sind geeignete Meßverfahren notwendig, die auch nicht beabsichtigte Wirkungen feststellen lassen und eine Verknüpfung der Wirkungen mit ihren Ursachen ermöglichen.
- **Bewertung:** Die abschließende Bilanzierung des Projektes betrifft vor allem die erreichten Fortschritte für die Qualität der Umweltberatung und muß Konsequenzen für die weitere Arbeit zur Fortführung der Projektziele sowie die nächsten Schritte zur Erreichung langfristiger Zielsetzungen erarbeiten. Mit anderen Worten: aus den Erfahrungen des Projektes ist zu lernen und an den im Projektverlauf erkannten Problemfeldern ist systematisch weiter zu arbeiten. Als Konsequenz kann es zur Planung eines neuen (Folge-)projektes oder zu Veränderungen im Zielsystem kommen.
- **Monitoring:** Ähnlich wie die finanziellen Ausgaben eines Projektes kontinuierlich überwacht werden müssen, ist dies auch für die Wirkungen notwendig. Mit Hilfe geeigneter Indikatoren ist ein Wirkungsmonitoring durchzuführen, welches nicht nur Aufschluß über die Zielerreichung, sondern auch im Sinne einer Dauerbeobachtung als Frühwarnsystem Aufschluß über Veränderungen der Rahmenbedingungen sowie der erreichten Effekte ergibt.

## 2.2 Die Projektplanung

### 2.2.1 Notwendige Kenntnisse und externe Unterstützung

Eine der ersten und wichtigsten Bewertungen, die zur Vorbereitung von Projekten vorgenommen werden muß, ist die Bilanzierung des

eigenen Kenntnisstands zur Umsetzung des Projektes. Dies betrifft folgende unterschiedlichen Aspekte:

- ?** **Ökologisches Fachwissen (Kenntnisstand):** Welche inhaltlichen Erkenntnisse aus der bisherigen Arbeit können für das Projekt genutzt werden? Reicht das vorhandene ökologische Fachwissen zur Durchführung des Projektes aus? Wenn nicht: unter welchen Bedingungen ist dieses Wissen von Dritten zu erhalten und in die Projektarbeit einzubinden?
- ?** **Technische Durchführung (Projektleitung):** Welche Erfahrungen bei der Durchführung vergleichbarer Projekte liegen vor? Genügen die vorhandenen Möglichkeiten zur Abwicklung des Projektes? Welche Aufträge müssen eventuell an Dritte vergeben werden? Unter welchen Bedingungen ist dies möglich?
- ?** **Zielgruppenbedürfnisse (Bedarfsanalyse):** Was ist über den Bedarf der Zielgruppen bezüglich der geplanten Projektleistungen bekannt? Reicht das vorhandene Wissen für eine zielgruppengerechte Umsetzung aus? Welche Möglichkeiten bestehen, die fehlenden Informationen zu erhalten? Müssen hierzu externe Experten zugezogen werden? Wenn ja, unter welchen Bedingungen ist dies möglich?
- ?** **Technische Machbarkeit:** Sind die angedachten technischen Lösungen umsetzbar? Kann diese Frage beantwortet werden oder müssen hierzu Informationen gewonnen werden? Müssen hierzu Dritte einbezogen werden? Wenn ja, unter welchen Bedingungen ist das möglich?
- ?** **Ökonomische Machbarkeit:** Ist die angedachte Vorgehensweise von der Organisation allein finanzierbar? Wenn nicht, welche Möglichkeiten bestehen zur Einwerbung von Fördermitteln und unter welchen Bedingungen sind diese bei welchen Fördermittelgebern zu bekommen?
- ?** **"Soziale Machbarkeit":** Wird das Projekt in der vorgesehenen Art und Weise von den Zielgruppen akzeptiert? Welche Schwierigkeiten bei der praktischen Umsetzung sind zu erwarten (z.B. Widerstände von Interessensgruppen)? Kann diese Frage ohne Unterstützung externen Sachverständigen beantwortet werden?

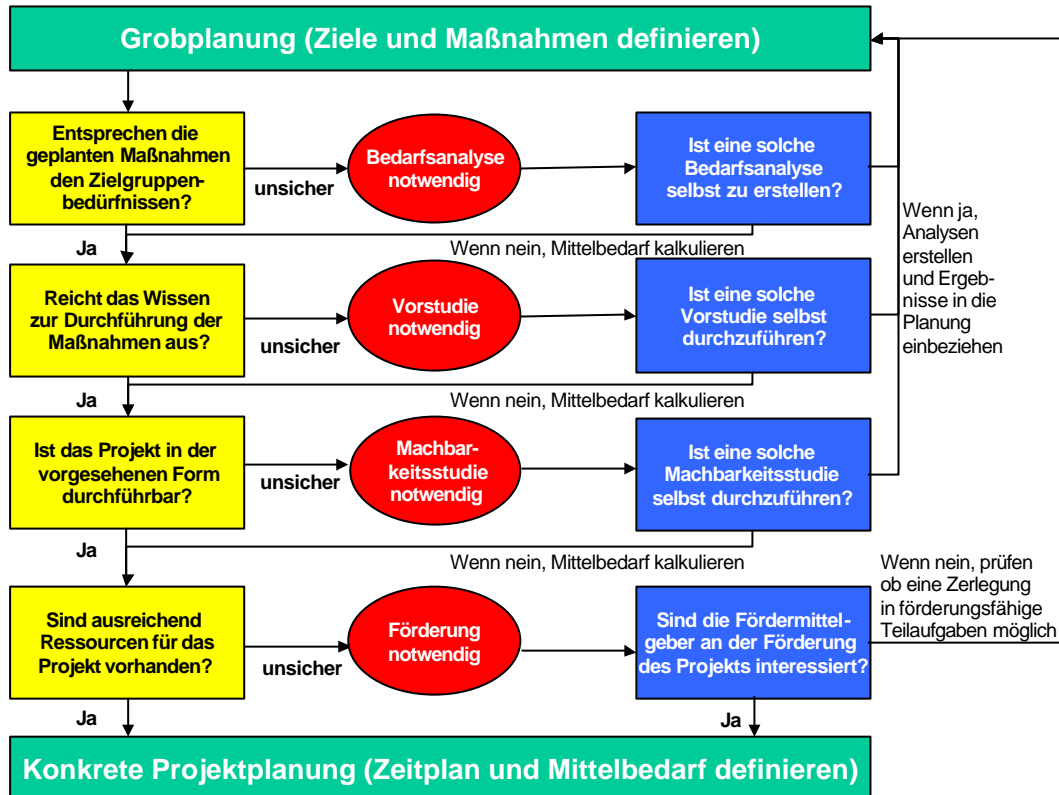
Bevor das Projektkonzept entsprechend den in einer Grobplanung angedachten Zielsetzungen mit den vorgesehenen Maßnahmen ausgearbeitet wird, sollte die Frage nach dem ausreichenden Informationsstand geklärt werden. Eventuell sind hier mehr oder weniger aufwendige Vorarbeiten notwendig. Zu unterscheiden sind dabei Bedarfsanalysen, Vorstudien und Machbarkeitsstudien.

Bei fehlendem Wissen über die Bedürfnisse der Zielgruppen, die Wirkungen der Maßnahmen oder die Umsetzungschancen der Projektleistungen sollten solche vorbereitenden Studien unbedingt durchgeführt werden. Mit dem Umfang und Aufwand des geplanten Projektes steigen auch die Anforderungen an die Qualität dieser Studien. Bei großen Projekten sollten diese Aufgaben deshalb an professionelle Institute vergeben werden.

### Die Projektvorarbeiten

- **Bedarfsanalysen:** Mit Bedarfsanalysen wird versucht, ein möglichst repräsentatives Abbild der Zielgruppenbedürfnisse zu ermitteln. Beispielsweise können regelmäßige Mitgliederbefragungen zur Festlegung inhaltlicher Schwerpunkte der Verbandsarbeit durchgeführt werden.
- **Vorstudien/Pilotprojekte:** In Vorstudien oder Pilotprojekten werden die Projektmaßnahmen in einem kleinen, überschaubaren Kontext durchgeführt und hinsichtlich ihrer Wirkungen möglichst genau beobachtet. Die Ergebnisse werden zur Korrektur und Weiterentwicklung verwendet und erst dann in einem Hauptprojekt für die gesamte Zielgruppe eingeführt.
- **Machbarkeitsstudien:** In Machbarkeitsstudien werden die Projektmaßnahmen von unabhängigen Experten hinsichtlich ihrer technischen, ökonomischen und sozialen Umsetzbarkeit bewertet und entsprechende Empfehlungen zur Anpassung der geplanten Projektmaßnahmen gegeben.

Abbildung 4: Von der Grob- zur Feinplanung



Generell sollten aber soweit wie möglich alle mit einem Projekt verbundenen Aufgaben selbst durchgeführt werden – schließlich geht es darum, die eigene Umweltberatung zu verbessern und niemand kennt besser die Besonderheiten der speziellen Beratungssituation.

Auf der anderen Seite ist es jedoch wenig sinnvoll, sich in allen Gebieten Kompetenz zu erwerben bzw. den Versuch dazu zu unternehmen. Auch in diesen Fällen sollten jedoch Aufträge an Dritte vor allem „Hilfe zur Selbsthilfe“ darstellen und keine „Black Box“ für den einmaligen Gebrauch sein. Ziel sollte sein, über den Einkauf externer Unterstützung allmählich ein geeignetes Instrumentarium zu entwickeln, mit dem die nach außen vergebene

nen Aufgaben zukünftig weitgehend selbst geleistet werden können.

Ähnliches gilt auch für die Fördermittel: vielfach können Projekte nicht aus Eigenmittel vollständig alleine durchgeführt werden und zusätzliche Mittel sind notwendig. Allerdings sollten Anstrengungen unternommen werden, bei regelmäßig wiederkehrenden Aufgaben (z.B. Neuauflagen von Broschüren) von Fördermitteln unabhängig zu werden, damit diese Leistungen im Interesse der Zielgruppen ohne eventuelle Verzögerungen bei der Einwerbung der Drittmittel erbracht werden können. **Generell sollten deshalb in allen geförderten Projekten Selbstfinanzierungsmechanismen für dauerhaft einzuführende Maßnahmen und Produkte entwickelt werden.**

### Die externe Auftragsvergabe

An Dritte sollten vor allem Aufgaben vergeben werden, die

- **sehr speziell** sind und die nur in dem besonderen Projekt oder **extrem selten** auftreten. Dies betrifft in der Regel inhaltliche Spezialgebiete, die für die eigene Beratertätigkeit nicht oder nur am Rande von Bedeutung sind,
- **sehr komplex** sind und zu viele eigene Ressourcen binden würden. Dies betrifft vor allem umfangreiche Recherchearbeiten zu neuen Themengebieten oder zur Projektprüfung,
- zusätzlich **umfangreiche Fachkompetenzen** erfordern, die nicht primär zu den Aufgaben der Umweltberatung gehören. Dies betrifft insbesondere ökonomische oder sozialwissenschaftliche Fragestellungen, die mit der Projektdurchführung verbunden sind (Bedarfsanalysen, Machbarkeitsstudien, Evaluationen).

### 2.2.2 Wer soll an der Planung beteiligt werden?

Bereits zu Beginn der konkreten Projektplanung müssen auch Überlegungen zur Beteiligung von Personen an dieser Planung angestellt werden. Nicht in allen Fällen ist es sinnvoll, die Ausarbeitung der Zielvorgaben, der konkret durchzuführenden Maßnahmen, des zeitlichen Ablaufs und des Mittelbedarfs alleine vorzunehmen. Die Einbeziehung der folgenden Gruppen kann unter bestimmten Umständen sinnvoll sein:

**Verbandsvorstand (Leitungsebene):** Die Einbindung der Leitungsebene innerhalb der eigenen Organisation in den Planungsprozess ist zur Sicherung der Unterstützung von zentraler Bedeutung. Hier muss häufig ein Kompromiss zwischen den Zielen der Umweltberatung und den Organisationszielen gefunden werden.

**Regionale Organisationsteile:** Die Beteiligung aller regionalen Teilorganisationen an der Projektplanung ist zur Absicherung der flächendeckenden Wirkungen der Projektleistungen unabdingbar notwendig. Hier muss in der Regel ein Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Regionalinteressen und den bundesweiten Zielen gesucht werden.

**Andere Fachabteilungen:** An der Planung sollten ferner andere Fachabteilungen der Organisation beteiligt werden, wenn diese das

Projekt aktiv unterstützen sollen und entsprechende Leistungen erwartet werden. Hier sind die unterschiedlichen Sichtweisen der Abteilungen zu integrieren und zu koordinieren.

**Zielgruppen:** Die direkte Einbindung der Zielgruppen in die Planung hat sich als einer der wichtigsten Faktoren für den Projekterfolg erwiesen. Die Interessen der Zielgruppen sind von zentraler Bedeutung und müssen im Fokus der Betrachtung bleiben.

**Externe Experten:** Die Einbeziehung von Experten in die Planung kann zu Berücksichtigung von Fachfragen von großer Wichtigkeit sein. Hier sind die fachlichen Gesichtspunkte gegenüber den praktischen Umsetzungsmöglichkeiten im Blick zu behalten.

**Fördermittelgeber:** Die Einbeziehung des Fördermittelgebers in die Planung ist insbesondere hinsichtlich der Sicherung der Förderfähigkeit sinnvoll. Hier muss ein Kompromiss zwischen den eigenen Zielsetzungen und den Förderrichtlinien gefunden werden.

**Interessensvertretungen:** In vielen Fällen bewegen sich Umweltberatungsprojekte in politischen Konfliktfeldern. Deshalb muss die Unterstützung verschiedener Interessensgruppen sichergestellt werden.

## 2.3 Die Zielformulierung

Die Formulierung von handlungsleitenden und überprüfbareren Zielen gehört zu den wichtigsten Aufgaben in der Planungsphase. Häufig kommt es vor, daß die Ziele „politisch“ formuliert werden, d.h. zum Ausgleich der unterschiedlichen Interessen der am Projekt beteiligten Gruppen allgemeine und wenig aussagekräftige Formulierungen benutzt werden. Manchmal werden die Aufgabendefinitionen des Projektes einfach zugleich als dessen Ziel bezeichnet. In wieder anderen Fällen werden die Projektziele zu anspruchsvoll formuliert und die tatsächlich erreichten Fortschritte im Vergleich zu dem umfassenden Anspruch „klein geredet“. Schließlich besteht die Gefahr, daß durch zu präzise Zielformulierungen der Projektverlauf zu starr festgelegt und eine flexible Anpassung an unvorhergesehene Umstände des Projektverlaufs behindert wird.

Ziele müssen dementsprechend konkret auf einen bestimmten Tatbestand bezogen sein, messbare Kriterien zur Festlegung der Zielerreichung definieren, widerspruchsfrei, angesichts neuer Erkenntnisse veränderbar und unter den gegebenen Rahmenbedingungen in dem angegebenen Zeitraum erreichbar sein.

**Die Prioritäten der Ziele sind zu benennen ("Mussziele", die zwingend zu erreichen sind, "Sollziele", die unbedingt angestrebt werden sollen und "Kannziele", deren Erreichung wünschenswert wäre).**

Die einzelnen Projektziele sind in einen Bezug zu den allgemeineren Zielsetzungen und Leitbildern der Organisation zu stellen und in einem hierarchischen, logisch aufeinander aufbauenden Zielsystem einzuordnen.

### Beispiel zum Zielsystem eines (fiktiven) Energiesparprojektes

*Langfristiges Leitziel:* Optimale Ausnutzung der Einsparungsmöglichkeiten beim Energieverbrauch der Privathaushalte in der Gemeinde X

*Strategisches Ziel:* Im Laufe der nächsten fünf Jahre sollen bei 100 Haushalten der Gemeinde Energieeinsparungen von 10% durch entsprechende Beratungen und die Erarbeitung konkreter, umsetzbarer Maßnahmen erzielt werden

*Projektziel:* In einem Projekt sollen 10 Haushalte der Gemeinde (*Zielobjekt*) zur Mitarbeit gewonnen, ihr gegenwärtiger Energieverbrauch und die vorhandenen Einsparmöglichkeiten analysiert sowie entsprechende Empfehlungen mit konkreten Handlungsanleitungen erstellt werden (*Zielinhalt*). Die Einsparerfolge von mindestens 10% (*Zielausmaß*) sollen dokumentiert und gemeinsam mit den aus den Erfahrungen abgeleiteten allgemeinen Handlungsanleitungen in einer Broschüre zusammengefasst werden, die dann an alle Haushalte der Gemeinde (*Ortsbezug*) innerhalb eines Jahres (*Zeitbezug*) verteilt wird.

*Mussziel:* Bei den 10 Modellhaushalten sind Energieeinsparungen von mindestens 10% zu erreichen. Alle Privathaushalte der Gemeinde X müssen die Broschüre erhalten.

*Sollziel:* Die Informationen zum Energiesparen sollen von mindestens 10% der Haushalte wahrgenommen werden, mindestens 100 Haushalte sollen die Empfehlungen selbständig umsetzen und Einsparungen von mindestens 10% erzielen.

*Kannziel:* Wenn sich die gewonnenen Ergebnisse für eine Verbreitung eignen, können die Broschüren auch an weitere Gemeinden weitergegeben und dort ebenfalls an alle Bürger und Bürgerinnen verteilt werden. Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse können neue Maßnahmen zur Verbesserung der Wirkungen und zur weiteren Verbreitung der Informationen entwickelt werden.



### Die Formulierung von Zielen

Eine vollständige Formulierung von Zielen muss folgende fünf Elemente beinhalten:

- **Zielobjekt:** Worauf bezieht sich das Ziel? (z.B. eine bestimmte Zielgruppe)
- **Zielinhalt:** Was soll erreicht werden? (z.B. die Umsetzung empfohlener Maßnahmen)
- **Zielausmaß:** Wieviel soll erreicht werden? (z.B. die Zahl der Umsetzungen)
- **Ortsbezug:** Wo soll das Ziel wirksam werden? (z.B. in einer bestimmten Region)
- **Zeitbezug:** Wann soll das Ziel erreicht werden? (z.B. der Zeitpunkt des Projektendes)

Verbände sind gesetzlich dazu verpflichtet, in der Satzung ihre Oberziele und Leitlinien festzuschreiben. Aus diesen häufig sehr allgemein formulierten und nur selten veränderten Grundorientierungen werden in bestimmten Abständen konkretere strategische Ziele abgeleitet und entsprechende mittelfristige Aufgaben und Schwerpunkte definiert. Die Ziele der Umweltberatung innerhalb des Verbandes sind zumeist ebenfalls auf allgemeiner Ebene festgelegt. Auch hier ergeben sich mittelfristige Schwerpunktthemen und Maßnahmenkataloge, denen die Projektziele untergeordnet sind. Schließlich lassen sich bei den Projektzielen ebenfalls eher allgemeine Leitlinien (z.B. die Steigerung der Umweltberatungsleistungen in einem bestimmten Themenbereich), mittelfristige strategische Ziele (z.B. die Aufklärung der Mitglieder über die gesetzlichen Regelungen in diesem Bereich) und konkrete, im Pro-

jektverlauf mit Hilfe der umzusetzenden Maßnahmen anzustrebende Ergebnisse (z.B. die Anzahl der Mitglieder, die über bestimmte Regelungen mit Hilfe einer Broschüre informiert werden sollen) unterscheiden.

Insofern existieren allgemein formulierte Leitbilder und zumeist auch strategische Ziele, denen die Umweltberatung innerhalb ihrer Organisation verpflichtet ist und denen sich Projektmaßnahmen unterzuordnen haben. Ein Aspekt der Zielformulierung betrifft dementsprechend die logische Herleitung, in welcher Hinsicht das Projekt der Erreichung dieser übergeordneten Ziele dienen soll. **Nur durch ein klar formuliertes und in sich geschlossenes Zielsystem können sich Projekterfolge ergänzen und in kleinen Schritten zu einer aufbauenden Zielerreichung führen.**

Abbildung 5: Hierarchisches Zielsystem und aufbauende Zielerreichung











**Ein Beispiel - die Anforderungen an die Formulierung umweltpolitischer Ziele:**

„Ausgehend von übergeordneten, sehr allgemein gehaltenen Zielvorstellungen der Umweltpolitik (Leitbilder) lassen sich Leitlinien ableiten. Wie die von anderen Autoren synonym verwendeten Begriffe (Handlungsprinzipien, Management- bzw. Grundregeln) zeigen, versteht man darunter handlungs- und zugleich zielorientierte Grundprinzipien. Sie bilden die erste Operationalisierungsstufe des Leitbildes, indem sie die grobe Denk- und Handlungsrichtung vorgeben, der zur Erreichung des Leitbildes gefolgt werden muß. Die auf die Leitlinien folgende Konkretisierungsstufe wird durch Zieldefinitionen in einzelnen Umweltbereichen, den Umweltqualitätszielen, gebildet. Sie geben – wenn möglich – einen bestimmten, sachlich, räumlich und zeitlich angestrebten Zustand der Umwelt...sowie die damit vereinbaren maximalen stofflichen und landschaftsstrukturellen Belastungen ... an. ... Auf der Basis der erwarteten Umweltbelastungen lassen sich schließlich die zu ihrer Erreichung notwendigen Schritte formulieren. Diese Umwelthandlungsziele sollen möglichst quantifiziert oder andersweitig überprüfbar sein und sind aufgrund ihrer Ausrichtung auf die verschiedenen Belastungsfaktoren aktivitätsorientiert... Umweltstandards schließlich sind quantitative Festlegungen zur Begrenzung von anthropogenen Einwirkungen auf den Menschen und/oder die Umwelt. Sie werden aus Umweltqualitäts- und Umwelthandlungszielen abgeleitet ...“ (Vorschlag des Rates von Sachverständigen für Umweltfragen zur Differenzierung des Begriffs „umweltpolitische Ziele“; Quelle: Umweltgutachten 1998, S. 50).

Ausgangspunkt jeder Zielformulierung ist somit eine **Ist-Analyse der Ziele**, die folgende Fragen beantworten muß und die Soll-Werte des Projekts festlegt:

-  Was ist der Sinn und der **Zweck der Umweltberatung** der Organisation?
-  Was sind die **langfristigen, strategischen Ziele** und welche Bedeutung hat die Umweltberatung für diese Ziele?
-  Welche konkreten **Leistungen der Umweltberatung** lassen sich aus diesen Anforderungen ableiten?
-  Welche **Aktivitäten** müssen gestartet werden, damit die Umweltberatung diese Leistungen in dem notwendigen Umfang erbringen kann?
-  Wie ordnen sich die **Projektmaßnahmen** in diesen Kontext ein?
-  Welcher **Beitrag zur Entwicklung der Umweltberatung** in die gewünschte Richtung soll durch die Projektergebnisse erreicht werden?

Die Zieldefinition erfüllt einige wichtige Funktionen, die bei der Formulierung der Projektziele beachtet werden sollten:

**Akzeptanz innerhalb der Organisation:**

Durch die Einordnung der Projektaktivitäten in die allgemeinen Organisationsziele und den Bezug auf die gegenwärtigen strategischen Schwerpunktsetzungen wird die Akzeptanz des Projektes innerhalb der Organisation gefördert.

**Akzeptanz bei den Projektmitarbeitern:**

Durch die Vorgaben klarer Zielvorstellungen wird die Bedeutung des Projektes unterstrichen und die Motivation der Projektmitarbeiter erhöht.

**Akzeptanz bei den Zielgruppen:**

Indem der Nutzen der Projektarbeit für die allgemeinen, an den Bedürfnissen der Zielgruppen orientierten Zielsetzungen der Organisation verdeutlicht wird, erhöht sich vielfach auch Akzeptanz bei den Zielgruppen.

## 2.3 Die Zielformulierung

**Vermeidung von Mißverständnissen und Zielkonflikten:** Durch die Offenlegung der Ziele und die genaue Beschreibung der Bedeutung der durchgeführten Maßnahmen für diese Zielsetzungen werden Mißverständnisse und Zielkonflikte, die sich aus unterschiedlichen Interpretationen der Ziele ergeben können, vermieden.

**Dokumentation der Erfolge:** Indem klare Zielsetzungen formuliert werden, können die Erfolge des Projektes besser belegt und dokumentiert werden. Dies erhöht die Anerkennung der Leistungen der Umweltberatungstätigkeiten sowohl innerhalb der Organisation als auch bei den Zielgruppen.

**Bilanzierung des Arbeitsstandes:** Durch die logische Einordnung der Projektziele in die

Arbeitsaufgaben der Umweltberatung wird eine seriöse Bilanzierung der Arbeit der Umweltberatung ermöglicht. Auch hierdurch sind positive Effekte auf die Akzeptanz der Umweltberatungstätigkeiten möglich.

**kontinuierliches Arbeiten (andauernde Qualitätsverbesserung):** Schließlich ermöglicht erst ein konkret ausgearbeitetes Zielsystem und die Einordnung der Projektergebnisse in diesen Rahmen die kontinuierliche Weiterentwicklung der Umweltberatungsqualität. Dadurch können über die eigentlichen Projektaufgaben hinausgehende Lerneffekte für die weitere Arbeit erreicht werden. Dies erhöht nicht zuletzt die Motivation der Umweltberater selbst, die einen Fortschritt ihrer Arbeit erkennen können.

## 3. Die Durchführungsphase

### 3.1 Anforderungen an die Projektsteuerung

Selbst eine sorgfältige und gute Projektplanung kann nicht entsprechende Anstrengungen zur Projektsteuerung ersetzen. Unvorhersehbare Ereignisse während der Projektlaufzeit wie z.B. die Verabschiedung neuer Umweltauflagen durch den Gesetzgeber, die Markteinführung neuer Umwelttechnologien, der Wandel von Zielgruppenbedürfnissen oder die aus hausinternen Sparbeschlüssen resultierenden Mittelkürzungen können jederzeit die Durchführungsbedingungen des Projekts verändern. **Aus dem Projektverlauf gewonnene Erfahrungen oder Ergebnisse anderer Projekte führen eventuell zu Neubewertungen wichtiger Teilaspekte und erfordern neue Maßnahmen. Für den Projekterfolg sind in solchen Situationen die Wahrnehmung eines Handlungsbedarfs und die schnelle**

**Herbeiführung notwendiger Entscheidungen zur Veränderung der Vorgehensweise von größter Bedeutung.**

Die Projektplanung kann zwar solche Steuerungseingriffe nicht ersetzen oder überflüssig machen, sie kann sie aber erleichtern oder sogar erst ermöglichen. In der Planung müssen die Aufgabenverteilungen der Projektbeteiligten und die Kompetenzen für anstehende Projektentscheidungen klar geregelt werden, damit bei Bedarf nicht Unklarheiten der Zuständigkeit eine schnelle Kurskorrektur verhindern. Ferner sind Instrumente zur Kontrolle des Projektfortschritts einzurichten und Gremien für deren regelmäßige Überprüfung einzurichten.

### Anforderungen an die Projektsteuerung

Die Anforderungen an die Projektsteuerung können wie folgt zusammengefasst werden:

- **Information:** Die mit Entscheidungen betrauten Personen müssen über die notwendigen Informationen verfügen. Eine regelmäßige, auf die wesentlichen Gesichtspunkte begrenzte und möglichst exakte Berichterstattung muß deshalb in der Planung vorgesehen werden (**Projektberichterstattung**).
- **Kompetenz:** Bei der Zusammensetzung von Entscheidungsgremien ist zu beachten, daß sowohl die notwendigen fachlichen Qualifikationen als auch die politisch wichtige Durchsetzungsfähigkeit der Gremienentscheidungen gegeben ist. Es macht z.B. wenig Sinn, die Leitungsebene mit fachlichen Details zu langweilen oder Fachexperten über Dinge entscheiden zu lassen, die sie innerhalb ihrer Organisation nicht durchsetzen können. In manchen Fällen ist es deshalb sinnvoll, verschiedene Steuerungsebenen festzulegen und unterschiedlich zu besetzen (**Steuerungsgremien**).
- **Eindeutigkeit** Die Zuständigkeiten und Kompetenzen für Entscheidungen müssen zwischen einzelnen Gremien und Personen im Vorhinein geklärt, einvernehmlich geregelt und verbindlich festgelegt werden. Häufig sind hierzu in der Planungsphase Absprachen und entsprechende Vereinbarungen notwendig, speziell wenn mehrere Institutionen an der Durchführung beteiligt sind (**Steuerungsvereinbarungen**).
- **Flexibilität:** In vielen Aspekten (z.B. bei der Festlegung des Zeit- und des Kostenplans, der Projektziele, der Zielindikatoren und der Zielgrößen, der Kompetenzverteilung und der Einrichtung von Steuerungsgremien) kommt es in der Planungsphase darauf an, möglichst präzise und verbindliche Vorgaben zu machen. Allerdings ist zu vermeiden, daß durch Planungsvorgaben die Flexibilität der Steuerung zu stark eingeschränkt wird. Während der Projektdurchführung müssen Reaktionen auf veränderte Rahmenbedingungen (z.B. wenn neue Gesetze eine Anpassung der Vorgehensweise erfordern), Rückmeldungen zu Projektwirkungen (z.B. wenn Projektziele frühzeitiger als angenommen erreicht werden konnten) oder neue Anforderungen von den Zielgruppen (z.B. wenn sich das Informationsbedürfnis der Zielgruppe in eine nicht vorher gesehene Richtung verändert hat) möglich sein, damit durch entsprechende Steuerungsentscheidungen der Projektfortschritt gewährleistet werden kann (**Entscheidungsspielraum**).
- **Richtiger Zeitpunkt** Besonders wichtig für den Projektverlauf ist es, daß notwendige Steuerungsentscheidungen rechtzeitig getroffen werden. In der Planung sind deshalb Überlegungen anzustellen, welche Entscheidungen zu welchen Terminen getroffen werden müssen. Wichtig ist dabei, ob Entscheidungen zu einem späteren Zeitpunkt verändert werden können oder nicht, und wie schnell für den weiteren Projektverlauf die Entscheidung vorliegen muß (**Steuerungszeitpunkte**).

#### Beispiel für die Berücksichtigung von Entscheidungsspielräumen in der Planung

In der ersten Projektphase des vorgestellten (fiktiven) Beispiels eines Energiesparprojekts sollen Analysen in Modellhaushalten durchgeführt und die Ergebnisse dann in einer zweiten Projektphase verallgemeinert und verbreitet werden. Die Verknüpfung der beiden Projektphasen ist in der Planung zu regeln. Sieht diese z.B. einen automatischen Übergang ohne vorherige Prüfung der Modellversuchsergebnisse vor, so könnten eventuell wichtige, erst in der ersten Projektphase zu gewinnende Erfahrungen bei der Gestaltung der zweiten Phase nicht berücksichtigt werden. Stellt sich z.B. heraus, daß die ausgewählten Modellhaushalte nur für einen Teil der Zielhaushalte übertragbare Ergebnisse erbringen konnten und deshalb für die vorgesehene Verbreitung an alle Haushalte dringend weitere Modellversuche notwendig sind, so könnte dies im Rahmen des Projektes nicht korrigiert werden. Auf der anderen Seite könnte eine zu offene Planung ohne definiertes Ende der Modellversuche zu einer unnötigen Ausdehnung führen und damit aus Zeit- und/oder Geldmangel die Ergebnisverbreitung gefährden.

Aus diesen Gründen sollte gegen Ende der ersten Projektphase zu einem festgelegten Zeitpunkt eine Steuerungssitzung vorgesehen werden, in der auf Grundlage der Befunde aus den Modellprojekten über die weitere Vorgehensweise entschieden wird. Dabei sollte bewußt die Möglichkeit eines Aufschubs oder einer Modifikation der Vorgehensweise zur Verbreitung der Ergebnisse vorgesehen und die entsprechende Entscheidung weitgehend dem Gremium überlassen werden. Festzulegen ist allerdings in der Planung, wer an dieser Entscheidung unbedingt zu beteiligen ist (z.B. können tiefgreifende Veränderungen im Projektablauf nicht ohne Zustimmung der Fördermittelgeber erfolgen, die dementsprechend unbedingt hinzuzuziehen sind), zu welchem Zeitpunkt diese Entscheidung erfolgen muß und welche Informationsgrundlagen hierfür zur Verfügung zu stellen sind (dies betrifft die Termine, Formen und Inhalte der Modellversuchsberichte).

### 3.2 Instrumente zur Steuerung von Projekten

Die wesentlichen Instrumente zur Steuerung von Projekten sind:

**Projektberichte:** Projektberichte dienen in verschiedenen Phasen als Informationsmedien für die mit wichtigen Projektentscheidungen beauftragten Personen. Während der Projektlaufzeit sollten in regelmäßigen Abständen **Zwischenberichte** (z.B. jährlich oder halbjährlich) vorgelegt werden, die im Sinne eines **Projektfortschrittsberichts** über die wichtigsten Entwicklungen des Projekts im zurückliegenden Zeitraum und die geplanten Maßnahmen bis zum nächsten Berichtstermin Auskunft geben. Anhand dieser Berichte muss es Personen, die nicht in die unmittelbare Projektarbeit eingebunden sind (z.B. den Fördermittelgebern oder der Leitungsebene der Organisation), schnell möglich sein, sich über den Projektfortgang, die vorgesehenen und durchgeführten Maßnahmen, die wesentlichen Beschlüsse und die Gründe für Planungsänderungen zu informieren. Insbesondere im **Endbericht** zum Abschluß des Projektes, bei Bedarf auch zum Ende bestimmter Projektphasen ist *zusätzlich* ein **Ergebnisbericht**

vorzulegen, der die zentralen Resultate innerhalb des festgelegten Zeitraums zusammenstellt. Im Unterschied zum Projektfortschrittsbericht beschäftigt sich der Ergebnisbericht nicht mit den konkreten Projektschritten, sondern ermöglicht einen Überblick zu den wichtigsten Erfolgen der Projektarbeit. Er richtet sich damit an alle Personen, die an den Projektergebnissen interessiert sind (z.B. an die Öffentlichkeit, aber auch an hausinterne Planungsstellen, die mit der Entwicklung zukünftiger Maßnahmen beschäftigt sind) und sollte auf die notwendigen weiteren Schritte hinweisen. Generell sollten die Berichte möglichst knapp und informativ gehalten sein und dabei trotzdem alle wesentlichen Aspekte enthalten. Sie sollten möglichst sachlich und neutral geschrieben sein, positive und negative Entwicklungen benennen und die getroffenen Entscheidungen kurz begründen. Damit es keine Mißverständnisse gibt, sollten die wichtigsten Themen und die Form der Berichte bereits in der Planungsphase einvernehmlich vereinbart werden.

### Zwischenberichte (Projektfortschrittsbericht)

Der Projektfortschrittsbericht enthält Informationen zu den vorgegebenen Arbeitsaufgaben im Berichtszeitraum („Soll“), den tatsächlich durchgeführten Maßnahmen und bei Abweichungen Begründungen für diese („Ist“) und leitet aus dem Soll-Ist-Vergleich sowie den Planungsvorgaben die Arbeitsaufgaben für den nächsten Berichtszeitraum ab („Ziel“). Er ermöglicht einen schnellen Überblick zum aktuellen Stand des Projektes.

### Endberichte (Ergebnisbericht)

Der Ergebnisbericht gibt Auskunft über die im Berichtszeitraum erstellten Produkte, erbrachten Leistungen und die festgestellten Wirkungen. Er vergleicht diese Projektergebnisse mit den Zielvorgaben für diese Phase und gibt für eventuell vorhandene Abweichungen (positive und negative) die Ursachen an. Die wesentlichen Entscheidungen werden genannt und hinsichtlich ihrer Wirkungen bewertet. Aufgetretene Schwierigkeiten und wichtige Erfahrungen werden ausführlich dokumentiert und Schlußfolgerungen für die zukünftige Vorgehensweise gezogen. Der Ergebnisbericht informiert über die Erfolge und die Schwierigkeiten bei der Projektdurchführung und ermöglicht das Lernen aus den gewonnenen Erfahrungen.

**Steuerungsgremien:** In Steuerungsgremien wird das Fachwissen und die Entscheidungskompetenz verschiedener Personen gebündelt und für die Projektsteuerung nutzbar gemacht. Zu unterscheiden ist zwischen Gremien, die ausschließlich für das Projekt zusammengestellt werden und denen in diesem Zusammenhang besondere Entscheidungskompetenz zu gewiesen wird (**Projektbeirat**) und regelmäßig tagenden Leitungsgremien der Organisation, die mit den Entscheidungsaufgaben des Projekts zusätzlich beauftragt werden. Der Vorteil eines Projektbeirats besteht darin, daß er entsprechend den Anforderungen des Projektes besetzt werden kann und auch organisationsexterne Fachkräfte in die Projektarbeit einzubinden sind. Die Zusammensetzung des Projektbeirats hängt dementsprechend von den Anforderungen des konkreten Projektes ab.

Bei der Besetzung von Projektbeiräten sollten folgende Aspekte beachtet werden:

**Vollständigkeit:** In einem Projektbeirat sollten alle für die Durchführung des Projektes relevanten Interessensgruppen vertreten sein. Dies sind in der Regel Vertreter des Fördermittelgeber, der Leitungsebene der Organisation, der beteiligten Fachabteilungen und regionalen Einheiten der Organisation, der Kooperationspartner und der Zielgruppen.

**Größe:** Der Projektbeirat sollte nicht zu groß sein, damit eine Meinungsfindung in einem be-

grenzten Zeitrahmen möglich ist. In der Regel sollte eine Größe von 20 Personen nicht überschritten werden. Eventuell können auch verschiedene Gremien mit unterschiedlichen Funktionen gebildet werden (z.B. eine Steuerungsgruppe, die ausschließlich mit Personen aus der Leitungsebene der Organisation besetzt ist und nur die Rahmenvorgaben entscheidet, ein Fachbeirat mit Fachexperten für Entscheidungen über inhaltliche Fragen und eine Umsetzungsgruppe, die z.B. mit Vertretern der Regionalverbände und Fachabteilungen besetzt ist und über die Fragen der Projektdurchführung vor Ort entscheidet) oder ein turnusmäßiger Wechsel der Mitgliedschaft zur Repräsentation aller Interessen eingeführt werden.

**Termine:** Die Termine für Projektbeiratssitzungen sollten frühzeitig – am besten bereits zu Projektbeginn – festgelegt und bekannt gemacht werden, damit eine Teilnahme der Vertreter gewährleistet ist. Aus diesem Grund sollte auch die Zahl der Sitzungen begrenzt sein (höchstens vier pro Jahr) und eine gute Vorbereitung der notwendigen Entscheidungen erfolgen (z.B. rechtzeitige Versendung von Vorlagen und Tagesordnungen, realistische Zeitplanung und professionelle Moderation). Die Sitzungsergebnisse sind zu protokollieren und allen Beiratsmitgliedern zu zusenden.

**Steuerungsvereinbarungen:** Durch Steuerungsvereinbarungen werden die Entscheidungskompetenzen zwischen den Projektbe-

## 3.2 Instrumente zur Steuerung von Projekten

teiligten festgelegt und geregelt. Zum Teil (z.B. bei der Vergabe von Aufträgen an Externe) muss dies in Vertragsform geschehen. Es empfiehlt sich aber generell, die Zuständigkeiten bereits vor Projektbeginn einvernehmlich zu regeln und schriftlich zu fixieren (z.B. im

Projektantrag). Zu unterscheiden ist zwischen kontinuierlich anfallenden Steuerungsaufgaben, regelmäßig anfallenden Koordinierungsaufgaben, kurzfristig anstehenden Korrektur-entscheidungen und langfristigen Grundsatz-entscheidungen.

## 3.3 Die Prüfung der Projektwirkungen

Die regelmäßige Prüfung der Projektwirkungen ist für die Steuerung und damit für die Zielerreichung unerlässlich. Durch ein kontinuierliches Monitoring können Probleme rechtzeitig erkannt und geeignete Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Mit Hilfe von ex-post Evaluationen lassen sich Schwierigkeiten früherer Projekte erkennen und daraus wichtige Lehren für die gegenwärtige Arbeit ziehen. Nur durch die kontinuierliche Dauerbeobachtung der

Projektwirkungen während der Durchführungsphase (Monitoring) und die in regelmäßigen Abständen durchgeführte Überprüfung der Ursachen für die bisher erzielten Wirkungen (Evaluation) können die für eine zielgerichtete Steuerung notwendigen Informationen gewonnen werden.

Ein schönes Beispiel ist die folgende "Evaluation" des Untergangs der Titanic.

### Der Untergang der Titanic - Die Bedeutung von Monitoring für die Steuerung

"Der Dampfer heißt Titanic, gilt als unsinkbar und ist das ... luxuriöseste Linienschiff der Welt... Seit zwei Tagen empfängt der Funker regelmäßig Mitteilungen ... über Positionen von Eisbergen. Die akribischen Aufzeichnungen des Vierten Offiziers auf der Seekarte zeigen, daß Schiffskurs und Eis sich einander langsam aber sicher nähern.... Gegen 21 Uhr erscheint der Kapitän... auf der Kommandobrücke. ... Zur gleichen Zeit herrscht im Funkraum reger Morseverkehr. ... Die Auslastung mit einträglichen Passagier-Telegrammen läßt dem Funker wenig Zeit, um sich auf seemännische Nachrichten zu konzentrieren. Spätere Untersuchungen werden zeigen, daß weitere Eiswarnungen... nie auf der Kommandobrücke angekommen sind... Zwar schärft der wachhabende Offizier dem Ausgucksposten... Wachsamkeit gegenüber den Eisbergen ein. Doch ... auf dem Luxusliner Titanic verfügen wohl die wachhabenden Offiziere auf der Brücke über Ferngläser, die viel günstiger postierten Ausgucke jedoch müssen ohne auskommen. Als der Maat im Ausguck eine schwarze Masse als Silhouette vor den Sternen über dem Horizont wahrzunehmen beginnt, reißt er ohne zu zögern die Glockenleine. Doch das Ausweichmanöver gelingt nicht mehr.....

Unerschütterliches Festhalten des Steuers allein garantiert in keiner Weise, daß der (in der Planung) ausgesteckte Kurs auf der Seekarte und der wirkliche Weg übereinstimmen. In der Seefahrt braucht es Instrumente und die Kunst der Navigation, um die effektive Position laufend zu ermitteln... Was in der Schifffahrt die Navigation leistet, übernimmt (bei der Durchführung von Projekten) das Monitoring." (aus: "Monitoring - mit der Realität in Kontakt bleiben" von der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit - DEZA)

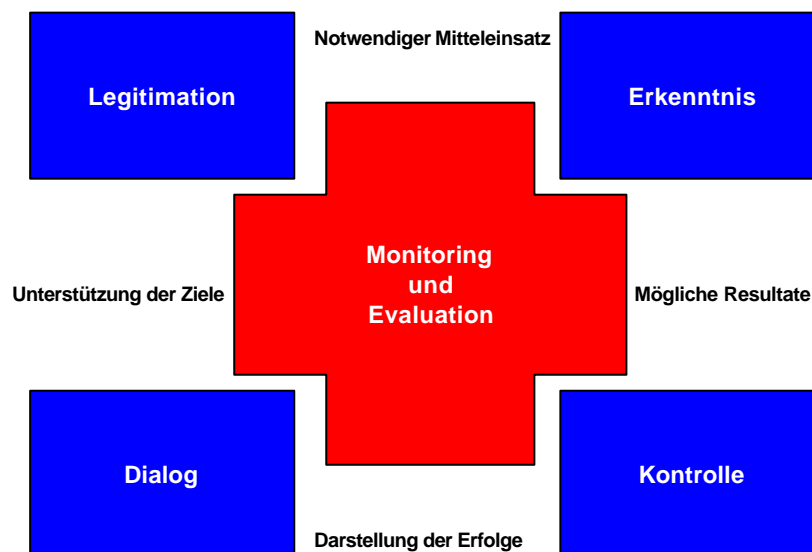


#### Anforderungen an Monitoring- und Evaluationssysteme

- **Leistungsfähigkeit:** ein Monitoring- und Evaluationssystem muß leistungsfähig sein und über die notwendigen Hilfsmittel und Meßinstrumente ("Ferngläser") verfügen
- **Zusammenarbeit:** die Zusammenarbeit zwischen der Projektleitung ("Kapitän") und der Prüfungseinheit ("Funker") muss funktionieren und die schnelle Weitergabe der zur Steuerung notwendigen Informationen gewährleisten sein.
- **Lernprozesse:** die Projektleitung muß aus den Ergebnissen des Projektmonitorings die notwendigen Konsequenzen zur Steuerung ableiten können und dies auch tun.

#### 3.3.1 Funktionen von Monitoring und Evaluation

Abbildung 6: Funktionen von Monitoring und Evaluation



Monitoring- und Evaluationssysteme erfüllen vier Funktionen für die Projektarbeit:

**Erkenntnisfunktion:** durch die erhobenen Daten werden Erkenntnisse über die möglichen Resultate und die hierfür notwendigen Mittel gewonnen (Relationen von Aufwand und Ertrag)

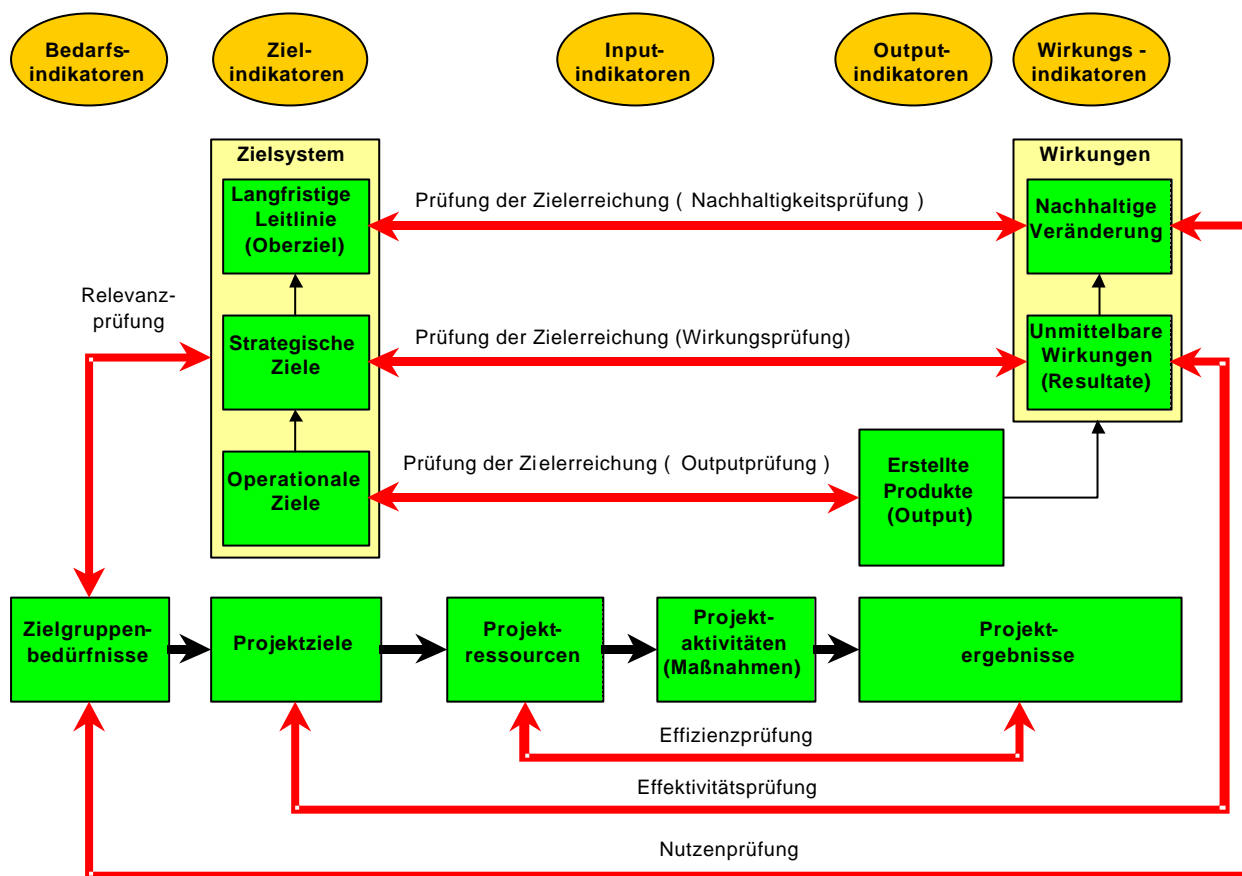
**Kontrollfunktion:** die erhobenen Daten kontrollieren den Projekterfolg und ermöglichen

gleichzeitig eine sachliche, nachvollziehbare Außendarstellung des Projektfortschritts

**Dialogfunktion:** die erhobenen Daten belegen die erreichten Erfolge und fördern dadurch die Unterstützung Externer für die Projektziele

**Legitimation:** schließlich dienen die Datenbelege als Rechtfertigung für die bereits eingesetzten und zukünftig benötigten Mittel.

**Abbildung 7: Projektprüfungen durch Monitoring und Evaluation**



Das Monitoring- und Evaluationssystem ermöglicht sieben verschiedene Arten von Überprüfungen der Projektwirkungen, die in unterschiedlicher Form für die Projektsteuerung und -bewertung genutzt werden können:

**Effizienzprüfung:** Bei der Effizienzprüfung werden die eingesetzten Mittel und die erreichten Ergebnisse ins Verhältnis gesetzt (Input-Output-Analyse). Das Ziel dieser Prüfung ist es, Einsparmöglichkeiten zu erkennen und den Mitteleinsatz zu optimieren.

**Effektivitätsprüfung:** Mittels der Effektivitätsprüfung wird gefragt, ob die in der Zielformulierung genannten und während der Projektlaufzeit angestrebten Resultate erzielt werden konnten. Ziel dieser Prüfung ist es, die erreichten Erfolge zu dokumentieren, die Ursachen hierfür zu erkennen und die Zielerreichung zu optimieren.

**Nutzenprüfung:** Mit der Nutzenprüfung werden die erzielten dauerhaften Veränderungen angesichts der Zielgruppenbedürfnisse bewertet. Ziel dieser Prüfung ist es, den Nutzen der Projektleistungen für die Zielgruppe zu erkennen und zu optimieren.

**Prüfung der Zielerreichung:** Anhand des Zielsystems können drei verschiedene Formen der Überprüfung der Zielerreichung unterschieden werden. Die Outputprüfung fragt, ob die in der Planung vorgesehenen Maßnahmen während der Laufzeit erfolgreich umgesetzt werden konnten und berichtet über die Gründe für eventuell notwendige Modifikationen. Die Wirkungsprüfung untersucht, ob die in der strategisch Zielsetzung vorgesehenen Wirkungen mittels des Projekts erreicht wurden und gibt Aufschluss über die Einflussfaktoren. In der Nachhaltigkeitsprüfung wird schließlich der Frage nachgegangen, in welchem Umfang die angestrebten dauerhaften Veränderungen



erreicht wurden, welche Maßnahmen sich dabei besonders bewährt haben und welchen Stellenwert die Projektaktivitäten für diese Veränderungen haben.

**Relevanzprüfung der Ziele:** Die Ziele selbst sind schließlich bezüglich der Zielgruppenbedürfnisse auf ihre Relevanz zu überprüfen. Veränderungen können sich einerseits durch den Wandel der Bedürfnisse bei den Zielgruppen, aber auch durch die erzielten Erfolge (wenn z.B. Ziele vollständig erreicht wurden und dementsprechend keine weiteren Aktivitäten erforderlich sind) notwendig werden.

Zur Durchführung dieser Prüfungen von Projektwirkungen müssen geeignete Meßkonzepte und -instrumente entwickelt werden. Die Datenerhebung während der Projektlaufzeit und eventuell auch darüber hinaus ist zu organisieren und sicherzustellen. Der Aufwand für diese Arbeiten muß dem Ertrag entsprechen, d.h. auch die eingesetzten Verfahren zur Wirkungsmessung müssen regelmäßig kontrolliert und eventuell weniger geeignete Methoden durch bessere ersetzt werden. Das Monitoring- und Evaluationssystem sollte allmählich aufgebaut und systematisch weiterentwickelt werden. **Während der Planungsphase ist festzulegen, in welcher Form eine Wirkungs-**

**kontrolle stattfinden soll, welche Mittel hierfür zur Verfügung gestellt werden müssen (in der Praxis hat sich ein Anteil von 5 bis 10% der Gesamtmittel bewährt) und welche Kompetenzen zur Durchführung benötigt werden.** Dabei ist zwischen (vergleichsweise kostengünstigen) internen **Selbstevaluationen**, die primär zur eigenen Orientierung dienen und eine systematische Aufbereitung der Projekte für zukünftige Vorhaben darstellen, und (relativ teuren) **Fremdevaluationen** durch externe Experten zu unterscheiden.

Prinzipiell sollte jedes Projekt einer systematischen, internen Wirkungsprüfung unterzogen und entsprechende Kompetenzen und Kapazitäten aufgebaut werden. Bei einer ausschließlichen Beschränkung auf diese Form der Evaluation besteht allerdings die Gefahr, daß wesentliche Aspekte dauerhaft übersehen werden können und eine gewisse "Betriebsblindheit" entsteht. Insbesondere bei größeren Programmen oder in längeren Zeitabständen empfiehlt es sich deshalb, zusätzlich Evaluationsaufträge an Dritte zu vergeben, die aufgrund ihrer Unabhängigkeit und ihres Fachwissens neue Erkenntnisse in die Projektentwicklung einbringen können.

#### 3.3.2 Meßinstrumente zur Prüfung von Projektwirkungen

Zur Durchführung der Prüfung von Projektwirkungen müssen geeignete Meßkonzepte und fünf verschiedene Arten von Indikatoren entwickelt werden, die zueinander in Beziehung gesetzt werden können:

**Bedarfsindikatoren:** Zunächst sind geeignete Methoden und Maßzahlen zur Kontrolle der Bedürfnisentwicklung bei den Zielgruppen zu entwickeln und in regelmäßigen Abständen zu erheben. In Verbänden stellen in der Regel die Mitglieder die zentrale Zielgruppe dar und die Daten können beispielsweise durch jährliche Befragungen in Mitgliederzeitschriften oder auf Jahrestreffen erhoben werden. Zu gewährleisten ist, dass die erhobenen Daten in etwa ein repräsentatives Bild der Zielgruppe abbilden und sich beispielsweise nicht nur auf die besonders aktiven Gruppen beschränken.

Erfragt werden können beispielsweise inhaltliche Schwerpunkte, besonders dringliche Probleme oder Informationsdefizite. Die Konzeption von Umweltberatungsprojekten sollte unbedingt auf der Grundlage dieser Informationen erfolgen.

**Zielindikatoren:** Mit Hilfe von Zielindikatoren werden die Ziele in messbare Größen umgesetzt und Zielwerte sowie der Zeitraum bis zu ihrer Erreichung vorgegeben. Für die Zielindikatoren müssen mindestens Daten zum Projektbeginn, vor und nach Einführung zentraler Maßnahmen und zum Projektende vorliegen, damit eine Veränderung der Zielgrößen belegt werden kann. Die Effekte von Maßnahmen, die bei einer Energieberatung empfohlen wurden, lassen sich beispielsweise durch einen Vorher-Nachhervergleich des Energieverbrauchs der

### 3.3 Die Prüfung der Projektwirkungen

beratenen Personen dokumentieren. Die Operationalisierung der Ziele und die Erstellung geeigneter Zielindikatoren ist ein wichtiger Bestandteil der Projektplanung.

**Inputindikatoren:** Inputindikatoren messen die zur Erreichung der Projektziele eingesetzten Mittel. Sie beziehen sich dabei nicht nur auf die Finanzmittel, sondern beispielsweise auch auf die Arbeitszeit der Mitarbeiter, die technische Ausstattung oder den Aufwand für die Pressearbeit (z.B. die Zahl der herausgegebenen Presseerklärungen). Bereits in der Planung sollten die Zeitpunkte und der Umfang des Einsatzes der jeweiligen Mittel genau vorgegeben werden. Entsprechende Maßzahlen über die Mittelverwendung müssen mit diesen Vorgaben vergleichbar sein, möglichst unmittelbar nach dem Einsatz vorliegen und Aufschluss über Gründe für abweichende Zeitpunkte oder Umfang geben, damit die Ergebnisse in der Projektsteuerung schnell und exakt zu berücksichtigen sind.

**Outputindikatoren:** Outputindikatoren messen dagegen die direkt aus den Projektaktivitäten hervorgegangenen Produkte, Dienstleistungen und dauerhaft institutionalisierten Aktivitäten (z.B. regelmäßige Vernetzungstreffen) unabhängig von den dadurch erzielten Wirkungen. Auch hier gilt, dass die entsprechenden Zielvorgaben möglichst präzise sein sollten und so bald wie möglich nach Vor-

liegen der Leistungen vergleichbare, die Abweichungen von Zielwerten begründende Informationen bereit gestellt werden. Je früher und genauer Defizite erkannt werden, desto eher ist durch geeignete Steuerungsmaßnahmen zu reagieren.

**Wirkungsindikatoren:** Wirkungsindikatoren („**impact-indicators**“) beziehen sich im Unterschied zu Outputindikatoren nicht auf die Produkte, sondern auf die bei den Zielgruppen bezüglich der definierten Zielgrößen erreichten Ergebnisse. Die Frage ist also beispielsweise nicht, ob die geplante Broschüre erstellt wurde oder nicht, sondern inwieweit diese von der Zielgruppe wahrgenommen und für eigenes Handeln genutzt wurde. Zu unterscheiden sind Wirkungsindikatoren, die sich auf unmittelbar erzielte Resultate beziehen (z.B. die Anzahl der Zielpersonen, die zum Förderende eine Broschüre erhalten hatte) und sogenannte „**Outcome**“-Indikatoren, die Aussagen zu den erreichten dauerhaften Veränderungen geben (z.B. die Anzahl der Zielpersonen, die ein Jahr nach Förderende die in der Broschüre empfohlenen Maßnahmen umgesetzt hat). Wirkungsindikatoren sind kontinuierlich im Rahmen eines angemessenen Monitoring- und Evaluationssystems zu erheben und die Ergebnisse bei Steuerungsentscheidungen zu berücksichtigen.

#### Beispiel für Indikatorenarten

"Wird eine Beratung durchgeführt (*Inputindikator* =  $N$  durchgeführte Beratungen), an der 3 Kommunen teilgenommen haben (*Outputindikator* =  $N$  beratene Kommunen), so ist nicht gewährleistet, daß diese Kommunen a.) etwas von diesen Beratungen umsetzen (*Wirkungsindikator* = % umgesetzter Maßnahmen) und b.) ob diese Umsetzung zu den gewünschten Effekten geführt hat (*Outcomeindikator* = Reduktion des  $CO_2$ -Ausstoß um  $x$  %) " (aus: Stockmann u.a. "Nachhaltige Umweltberatung", Opladen 2001)

Die erwähnten Indikatoren sind in ihrem absoluten Zahlenwert für sich allein genommen wenig aussagefähig, da z.B. nicht geklärt ist, wieviele Kommunen überhaupt die angebotene Beratung in Anspruch nehmen könnten und daran ein Interesse haben (*Bedarfsindikator*) und wieviele Kommunen im Rahmen des Projektes beraten werden sollten (*Zielindikator*). Erst der Vergleich zwischen den verschiedenen Indikatoren (z.B. Input-Output, Ziel-Wirkungen) gibt Aufschluß über die Projekterfolge oder -defizite. In einem weiteren Schritt sind dann die kausalen Zusammenhänge, also die Ursachen für die Projektergebnisse, zu untersuchen, damit geeignete Strategien für die weitere Vorgehensweise erarbeitet werden können.

**Der Einsatz quantifizierbarer Indikatoren ist aufgrund der Einfachheit ihrer Interpretationen zu empfehlen.** Wenn eine direkte numerische Messung nicht möglich ist, können auch sogenannte "Proxy-Indikatoren", also Maßzahlen, die den gewünschten Effekt annähernd abbilden (z.B. die Abfrage von "Zufriedenheitsskalen"), konstruiert werden. Für soziale Phänomene ist es häufig ebenfalls sinnvoll, für die Messung eines Tatbestands eine ganze Reihe unterschiedlicher Indikatoren zu erheben und aus der Kombination der Ergebnisse Rückschlüsse zu ziehen. Diese Vorgehensweise wird beispielsweise in der Psychologie zur Messung von Einstellungen (z.B. dem Umweltbewußtsein) oder sehr abstrakten Konzepten (z.B. "Glück") eingesetzt.

Trotzdem wird es in einer Reihe von Fällen nicht möglich oder zu aufwendig sein, quantitative Daten zu erheben. Unter diesen Umständen bietet sich die Konstruktion qualitativer Indikatoren an, die einen Aufschluß über bestimmte Zustände, nicht aber über Abstufungen zwischen diesen Zuständen geben. Bei dieser Art von Indikatoren besteht allerdings das Problem darin, die Zielwerte genau zu bestimmen und geeignete Bewertungskriterien zu entwickeln.

Allgemein sollten die eingesetzten Meßverfahren valide und reliabel sein. Als "valide" werden Messungen dann bezeichnet, wenn genau das gemessen wurde, was gemessen werden

sollte, der Begriff "reliabel" bezeichnet dagegen die Stabilität der Messung bei wiederholtem Einsatz der Instrumente. Die Prüfung der Qualität der eingesetzten Meßverfahren sollte regelmäßig erfolgen, damit nicht Meßfehler die zur Wirkungskontrolle notwendigen Ergebnisse verfälschen.

Der Aufwand für eine wissenschaftlich exakte Messung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Wirkungen eines Projektes kann erheblich sein und sollte von entsprechenden Fachleuten durchgeführt werden. Dies ist allerdings nur bei größeren Projekten sinnvoll und nur mit einem entsprechenden Projektetat finanzierbar. Deshalb muß jedoch bei weniger aufwendigen Vorhaben nicht unbedingt auf eine Wirkungskontrolle verzichtet werden. Häufig reichen einfachere und leicht zu erhebende Indikatoren zur Projektprüfung vollständig aus und die Entwicklung geeigneter Meßverfahren sowie die Datenerhebung kann beispielsweise über studentische Abschlußarbeiten kostengünstig erbracht werden. Eine Vielzahl von Informationen läßt sich auch mit sehr geringem Aufwand und ohne zusätzlichen Kosten "nebenbei" gewinnen. So werden beispielsweise bei Fachtagungen oder Konferenzen häufig "Blitzlichter" erstellt, die ein direktes Feedback der Teilnehmer über den Tagungsverlauf geben sollen. Diese Ergebnisse können systematisch erfaßt und zur Bewertung der Qualitätsentwicklung des Veranstaltungsangebots genutzt werden.

## 4. Die Weiterführungsphase

### 4.1 Die Vorbereitung des Projektendes

Die rechtzeitige Vorbereitung des Projektendes gehört zu den wichtigsten Aufgaben zur Sicherung der Nachhaltigkeit von Projektwirkungen. Damit die während der Projektlaufzeit erreichten Verbesserungen der Umweltberatungsqualität weiterhin gewährleistet sind, müssen frühzeitig entsprechende Vorbereitungen getroffen werden. Zu diesen Vorbereitungen gehört eine ausführliche Bilanz des Pro-

jektes, die neben einer Bewertung der Projekterfolge einen Ausblick auf die notwendige Weiterentwicklung der Ergebnisse umfassen muß. Eventuell ergeben sich aus den Projektarbeiten neue Aufgaben, die in Folgeprojekten zu erarbeiten und für die Anträge und Konzepte erstellen sind. Die ursprünglichen Zielsetzungen müssen angesichts des Projektendes überdacht und entsprechend weiterent-

## 4. Die Weiterführungsphase

---

wickelt werden. Zur Fortführung von Projektaufgaben müssen neue Zielsysteme entwickelt werden und die veränderten Bedingungen (z.B. das Fehlen von Ressourcen oder der Projektinfrastruktur) bedacht werden. Soweit Fördermittel eingeworben wurden, bestehen eventuell Fortführungsverpflichtungen, die Vorbereitungen erfordern. Damit Projektaufgaben weiter finanziert werden können, müssen Kostenkalkulationen vorgenommen

und u.U. Selbstfinanzierungsmechanismen entwickelt werden.






Aus diesen Gründen empfiehlt sich bereits in der Planung die Vorbereitung des Projektendes als eigenständige Aufgabe vorzusehen und eine Prüfung der notwendigen Maßnahmen zu planen. Beispielsweise kann in der letzten Sitzung des Projektbeirats eine Bilanz des Projektes vorgelegt und die Diskussion der Fortführung von Maßnahmen geführt werden.

### 4.2 Die Nachbetreuung

Mit dem formalen Ende des Projektes sind die inhaltlichen Arbeiten nicht abgeschlossen, auch wenn keine Projektmittel mehr zur Verfügung stehen und die vorgesehenen Projektleistungen in der Laufzeit vollständig erbracht wurden. Wurde beispielsweise eine Broschüre erstellt, so wird diese auch nach Projektende weiter in der Beratungspraxis eingesetzt und ihr Nutzen verändert sich über die Zeit (die niedergeschriebenen Informationen können veralten, die Auflage kann vergriffen sein, die Bedürfnisse der Zielgruppen wandeln sich u.ä.). Eventuell müssen Maß-

nahmen eingeleitet werden, damit die Nachhaltigkeit der während des Projektes geschaffenen Neuerungen gesichert wird (z.B. muß für die Broschüre weiter bei den Zielgruppen geworben werden).

Bereits bei der Projektkonzeption sollten die zur Sicherung der Projektwirkungen nach Auslaufen des Projektendes notwendigen Maßnahmen bedacht und rechtzeitig die hierfür notwendigen Maßnahmen getroffen werden. Zu beantworten sind vor allem die folgenden Fragen:

-  Was muss nach Projektende **kontinuierlich getan** werden, um die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse zu sichern?
-  Wie groß ist das **benötigte Zeitbudget**?
-  In wessen **Verantwortung** liegt diese Nachbetreuung des Projektes?
-  Welche **Mittel** stehen für die Nachbetreuung zur Verfügung? Welche Schritte müssen zu ihrer Bereitstellung unternommen werden?
-  Welche Kriterien führen zu einer Einstellung oder zu einer **Überarbeitung** der während des Projektes eingeführten Neuerungen?

## Literaturverweise und Quellen

Die im Text verwendeten Ausführungen und Beispiele beziehen sich – soweit nicht weiter gekennzeichnet – auf die folgenden Literaturquellen, die für eine weiterführende Beschäftigung mit dem Themenbereich nützlich sind:

- Adelmann, Gerd, Angelika Eckert und Kerstin Kräusche (2000): *Erfolg durch Qualität. Leitfaden zur Einführung von Qualitätsmanagement in die Umweltberatung*, Bremen: bfub (Kap. 1.3). <zu beziehen über den Bundesverband für Umweltberatung, Adresse siehe Impressum>
- Beywl, Wolfgang und Ellen Schepp-Winter (2000), *Zielgeführte Evaluation von Programmen - ein Leitfaden*. Qs-Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe Nr. 29 (Hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend), Bergisch-Gladbach (Kap. 3.3). <zu beziehen über den Qs-Leserservice, Postfach 30 01 45, 51411 Bergisch-Gladbach>
- Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) (Hrsg., 1997): *Monitoring – mit der Realität in Kontakt bleiben*, Bern: DEZA (Kap. 3.3). <zu beziehen über das Internet <http://194.230.65.134/dezaweb2/home.asp>>
- Fachstellen Naturschutz der Kantone Aargau und Zürich, BUWAL, Abteilung Naturschutz (Hrsg., 1997), *Projekte erfolgreich abwickeln. Arbeitshilfen für den Natur- und Landschaftsschutz*, Buchs: RegioPrint (Kap. 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 4.1, 4.2). <zu beziehen über RegioPrint AG, Bahnhofsstr. 4, CH-9470 Bern>
- Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) (Hrsg., 1997): *Ziel Orientierte Projekt Planung – ZOPP. Eine Orientierung für die Planung bei neuen und laufenden Projekten und Programmen*, Frankfurt: GTZ (Kap. 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2). <zu beziehen über das Internet <http://www.gtz.de/pcm/download/deutsch/zopp.pdf>>
- Kanatschnig, Dietmar und Petra Schmutz (2000): *Leitfaden zur Selbstevaluation. 20 Arbeitsschritte zur Optimierung der Projektarbeit*, Wien: Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung der Universität für Bodenkultur (Kap. 3.3). <zu beziehen über das Österreichische Institut für Nachhaltige Entwicklung, Lindengasse 2/12, A-1070 Wien>
- Meyer, Wolfgang (2000): *Umweltberatung als organisierter Informationstransfer*, in: Härtel, Michael, Reinhard Stockmann und Hans-Jörg Gaus (Hrsg.), *Berufliche Umweltbildung und Umweltberatung. Grundlagen, Konzepte und Wirkungsmessung*, Bielefeld: Bertelsmann Verlag (Kap. 1.2). <zu beziehen über den Buchhandel>
- Meyer, Wolfgang und Klaus-Peter Jacoby (2001): *Die Nachhaltigkeit von Umweltberatung. Vorläufige Ergebnisse einer Evaluation des Umweltberatungsprogramms von Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt*, in: Stockmann, Reinhard und Julia Urbahn (Hrsg.), *Umweltberatung und Nachhaltigkeit. Vorträge einer Tagung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt in Osnabrück*, Osnabrück (Kap. 1.4). <zu beziehen über den Buchhandel>
- Nagarajan, Nigel und Marc Vanheukelen (1997): *Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide. Ex post and Intermediate Evaluation, European Commission XIX/02 – Budgetary overview and evaluation*, EU: Luxemburg (Kap. 3.3). <zu beziehen über den Bundesanzeiger Verlag, Breite Straße 78-80, Postfach 10 05 34, 50667 Köln>
- Stockmann, Reinhard (1996): *Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe. Eine Evaluation der Nachhaltigkeit von Programmen und Projekten*, Opladen: Westdeutscher Verlag (Kap. 1.1, 3.3, 4.1, 4.2). <zu beziehen über den Buchhandel>