

# Leitfaden Projektsteuerung

## 1. Zweck und Ziele des Leitfadens Projektsteuerung

### 1.1. Zweck

Der Leitfaden Projektsteuerung zeigt, wie die Verantwortlichen – ausgehend von den Projektzielen – den Projektfortschritt und seinen Kontext kontinuierlich beobachten (Monitoring), wie sie im Rahmen mindestens jährlicher Standortbestimmungen (Selbstevaluationen) Einschätzungen zu wichtigen Aspekten des Projekts vornehmen, auf der Basis dieser Beurteilungen das weitere Vorgehen bestimmen (Controlling) und über den je aktuellen Projektstand informieren.

Er schlägt Vorgehensweisen und Instrumente vor, mit denen diese Aufgaben zielgerichtet und strukturiert realisiert werden können.

### 1.2. Ziele

- a) Die Trägerschaft, respektive die Steuergruppe nimmt ihre Verantwortung systematisch wahr:
  - Zu fixen Zeitpunkten im Jahreslauf werden – in Zusammenarbeit mit der Projektleitung – die erbrachten Leistungen und deren Wirkungen bewertet und das weitere Vorgehen festgelegt.
  - Die zu erreichenden Teilziele und die Beurteilungskriterien (Indikatoren) sind vorgängig festgelegt und Bestandteile des Auftrags an die Projektleitung.
- b) Die Steuerung des Projekts stützt sich auf nachvollziehbare Daten und Einschätzungen:
  - Entscheide zu strategischen und operationellen Aspekten des Projekts werden aufgrund der Daten getroffen, die im Rahmen des Monitorings erhoben und durch die Projektverantwortlichen interpretiert werden (Selbstevaluation).
- c) Die Berichterstattung zum Projekt ist aussagekräftig und erfolgt regelmässig:
  - Die Information der Trägerschaft, der Finanzierenden und weiterer Anspruchsgruppen stützt sich auf die Daten aus dem Monitoring, die Einschätzungen aus der Evaluation und die Entschiede zum weiteren Vorgehen.
  - Mindestens nach der jährlichen Festlegung des weiteren Vorgehens (Jahresplanung) erfolgt eine Information der Anspruchsgruppen und allenfalls der Öffentlichkeit.

Dieses Dokument wurde von der Website Werkstattbuch "Gutes Zusammenleben im ländlichen Raum" heruntergeladen. Die Eidgenössische Migrationskommission EKM, die das Bundesprogramm Periurban in den Jahren 2008 – 2021 durchführte, stellt die Instrumente für das Projektmanagement kostenlos zur Verfügung.

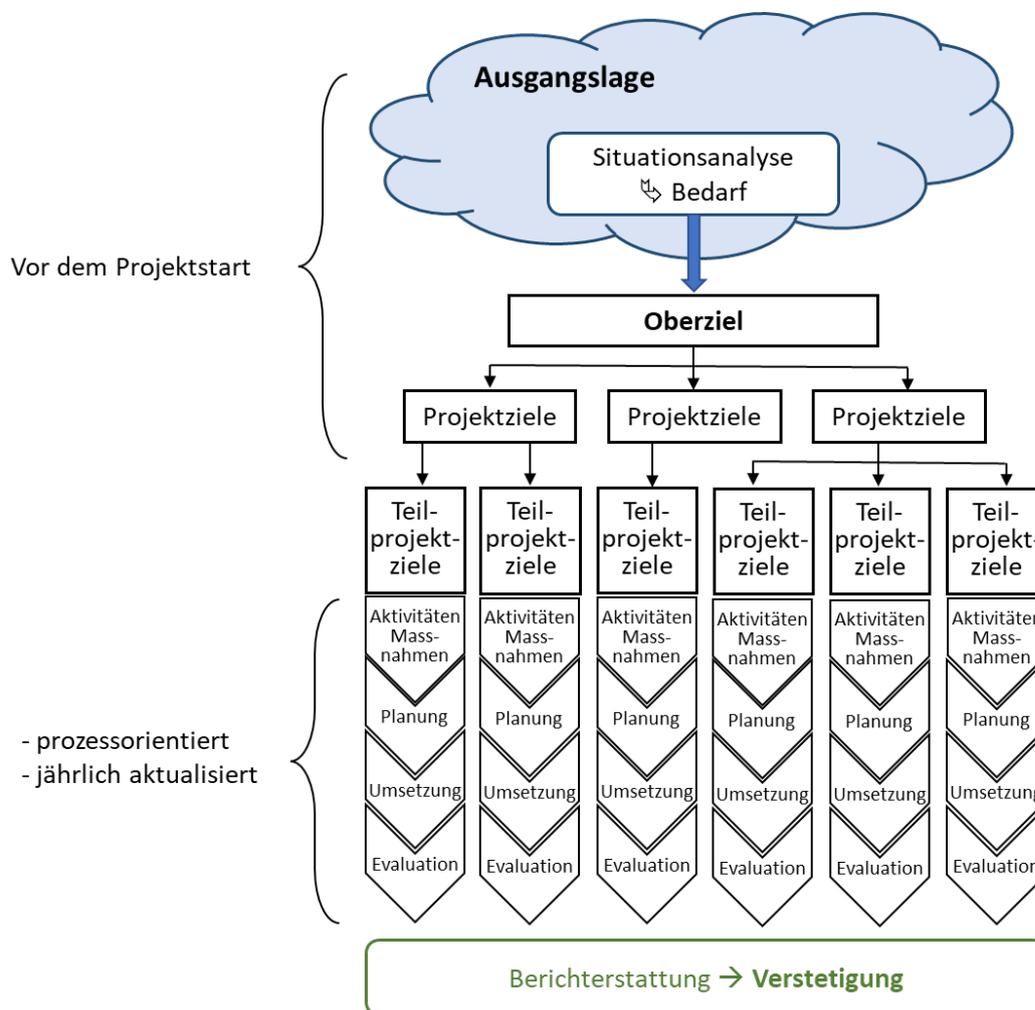
Ursprünglich wurden die Instrumente von der Periurban-Programmleitung der EKM in Zusammenarbeit mit KEK – CDC Consultants, Zürich und Biel, konzipiert und laufend optimiert. Die vorliegende Fassung wurde aufgrund der Erfahrungen in den letzten Programmjahren und der Evaluation 2016 - 2020 von Schiess – Beratung von Organisationen AG, Aarau und Bern, erstellt.

## 2. Projektlogik

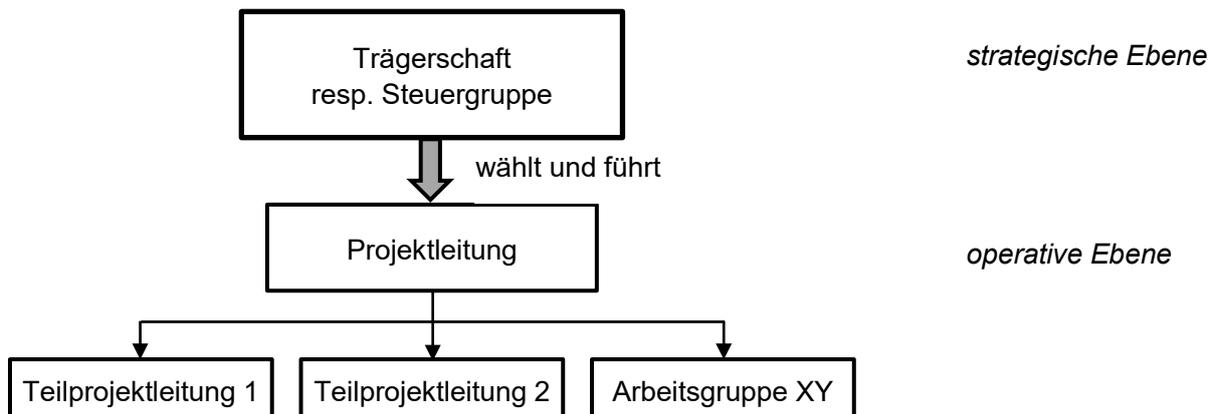
Grundsätzlich sind alle Projekte ähnlich aufgebaut und folgen derselben Logik: Ausgehend von einer Situationsanalyse, die einen (Optimierungs)Bedarf beschreibt, werden Ziele definiert, die mit bestimmten Massnahmen erreicht werden sollen. Die Umsetzung der geplanten Massnahmen bilden die Aktivitäten des Projekts. Die durchgeführten Aktivitäten und die erreichten Ziele werden dokumentiert (Monitoring und Reporting). Die beobachtbare Wirkung wird mit der beabsichtigten Wirkung verglichen (Evaluation) und in regelmässigen Abständen sowie am Projektende legen die Projektdurchführenden Rechenschaft ab (Jahresberichte, Schlussbericht).

Ein Projekt ist ein "Versuchslabor", es erprobt neue Angebote, Massnahmen und Vorgehensweisen in der Praxis. Die erfolgreichen Elemente des Projekts sollen längerfristig gesichert (verstetigt) und in die Regelstruktur überführt werden.

### Projektlogik schematisch



### 3. Projektstruktur



#### 3.1 Verantwortlichkeiten

##### Trägerschaft/Steuergruppe

Die Trägerschaft, respektive eine von der Trägerschaft eingesetzte Steuergruppe übernimmt die strategische Verantwortung für das Projekt. Sie gibt die Ziele vor, die mit dem Projekt erreicht werden sollen. Diese Ziele nennt man strategische Ziele oder Oberziele, sie beantworten die Frage: "Was soll in einem längeren Zeitraum, z.B. in 4 oder 8 Jahren erreicht werden?"

Weiter ist die Trägerschaft, resp. die Steuergruppe verantwortlich für die Anstellung und Führung der Projektleitung sowie – gemeinsam mit der Projektleitung – für die Steuerung des Projekts. Diese besteht aus regelmässigen Standortbestimmungen (Selbstevaluationen) und der Genehmigung der Jahresplanung. Zudem sichert die Trägerschaft/Steuergruppe die Finanzierung des Projekts.

##### Projektleitung

Die Projektleitung ist verantwortlich für die operative Umsetzung des Projekts. Sie muss die aus den strategischen Zielen abgeleiteten Teil- oder Jahresziele mit der Umsetzung geeigneter Massnahmen und Aktivitäten erreichen oder zumindest zu erreichen versuchen. Grundsätzlich ist die Projektleitung in der Wahl der geeigneten Massnahmen frei, sinnvollerweise vereinbart sie diese aber im Rahmen der Jahresplanung mit der Trägerschaft/Steuergruppe.

Die Projektleitung führt und unterstützt die Teilprojektleitungen und Arbeitsgruppen bei der Realisierung der vereinbarten Massnahmen und Aktivitäten.

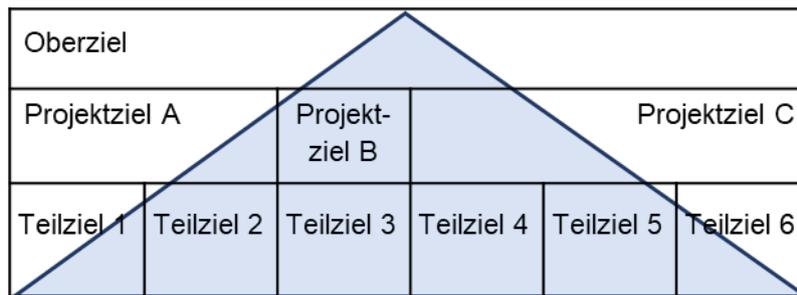
### 4. Ausgangslage und Zielsetzung

#### 4.1 Ziele des Projekts

Aufgrund einer Situationsanalyse in einem bestimmten gesellschaftlichen Bereich (z.B. Integration / gutes Zusammenleben) werden die Projektziele bestimmt. Jedes Projekt verfolgt in der Regel ein Oberziel, das sich in Projektzielen und Teilzielen<sup>1</sup> konkretisieren lässt.

<sup>1</sup> Diese Zielhierarchie wird mit unterschiedlichen Begriffen beschrieben. Gebräuchlich sind auch: Leitziel – Mittlerziele – Handlungsziele oder Projektziel – Teilprojektziele – Jahresziele usw.

## Zielpyramide



## 4.2 Ziele und Indikatoren

Es hat sich bewährt, zu den Zielen bereits bei Projektstart die Indikatoren festzulegen, mit denen die Zielerreichung überprüft werden kann und soll.

Mit den Indikatoren kann überprüft werden, ob das formulierte Ziel erreicht wurde. Aussagekräftige Oberziele benennen immer die angestrebte Wirkung. Projektziele und insbesondere die Teilziele geben auch Leistungsziele vor. Für die Zielüberprüfung sind in der Regel mehrere Indikatoren nötig. Einzelne dieser Indikatoren dienen der Überprüfung der Leistung (z.B. welche Aktivitäten wurden in welcher Anzahl durchgeführt?) andere fokussieren die Wirkung (z.B. die Zielgruppe ist besser informiert).

### Was ist ein guter Indikator<sup>2</sup>?

Indikatoren dienen sowohl zur Überprüfung der Leistung wie auch der Wirkung.

### Leistungsmessung

Die Anzahl der durchgeführten Aktivitäten, die Anzahl Teilnehmenden an bestimmten Anlässen, die Anzahl der Berichte in den Medien usw. können ausgezählt werden. Abweichungen von den Zielvorgaben sind zu begründen.

### Wirkungsmessung

Wirkungsmessung ist schwieriger. Damit Wirkung gemessen und das Erreichen von (Wirk-)Zielen überprüft werden kann, müssen diese in objektiv messbaren oder beobachtbaren Grössen konkretisiert werden. Ein entsprechender Indikator gibt Antwort auf die Frage "Wie werden wir wissen, ob das, was wir geplant haben, auch tatsächlich eingetroffen ist und dass wir unser Ziel erreicht haben?"

Wenn eine Wirkung beobachtet und gemessen werden kann, darf aber nicht automatisch daraus geschlossen werden, dass die Wirkung allein wegen des Projektes zustande kam. Zu viele externe Faktoren können das Ergebnis positiv oder negativ beeinflussen. Aber das Ergebnis der Wirkungsmessung dient als Plausibilisierung.

### Indikatoren

- ... sind Konkretisierungen der Ziele
- ... geben das erwartete Ergebnis vor
- ... geben vor, wann ein definiertes Ziel erfüllt ist
- ... sind quantitative oder qualitative Messgrössen, d.h. sie sind messbar oder beobachtbar
- ... sind in der Regel mit JA/NEIN oder einer Zahl zu beantworten

Bei der Formulierung von Indikatoren sollten folgende Aspekte beachtet werden:

---

<sup>2</sup> Diese Ausführungen zu Indikatoren sind das Ergebnis eines Workshops der Periurban-Projektverantwortlichen im Jahr 2017

- Es gibt keine allgemein gültigen Regeln für die Erstellung von Indikatoren. Es braucht einen „kreativen Akt“, um geeignete Messzahlen und Messverfahren zu entwickeln.
- Indikatoren müssen oft gleichzeitig theoretischen, methodischen, praktischen und politischen Anforderungen genügen.
- Ein guter Indikator muss für alle Beteiligten akzeptabel sein.
- Die Entwicklung guter Indikatoren ist oft nicht durch eine Person allein zu bewerkstelligen, sondern erfordert die Beteiligung von Fachpersonen und Praktiker/innen.
- Zu jedem Indikator gehört auch die Angabe, aus welcher Quelle die Daten zum Indikator stammen und mit welcher Methode diese erhoben werden.
- In der Regel sind mehrere Indikatoren nötig, um das Erreichen eines Ziels überprüfen zu können.
- ABER: Nur so viele Indikatoren anwenden wie absolut nötig. Keine unnötigen Datenmengen produzieren!

### Definitionen für "gute Indikatoren"

#### Beispiel Uhr

Qualitätsanspruch Was?	Qualitätsindikator Wie erkennbar?	Datenquellen Wo sichtbar?
Die Uhr ist sporttauglich.	Sie ist wasserdicht.	Uhr ins Wasser legen
	Sie hat eine Stoppfunktion.	Testen
	Sie hat eine Leuchtanzeige.	Lesbarkeit im Dunkeln

#### Definition 1

Ein guter Indikator trifft **eindeutig** den angestrebten theoretischen Sachverhalt, ist **messbar** und für den gewünschten Arbeitskontext **anwendbar**, zur Lösung der anstehenden Probleme **relevant** und für die Beteiligten **nachvollziehbar**.

#### Definition 2

Ein guter Indikator ist **SMART** (specific, measurable, achievable, relevant, time-bound).

**S**pezifisch: Der Indikator muss eindeutig und klar sein.

**M**essbar: Der Indikator muss messbar sein - mit angemessenen Kosten.

**A**chievable: Der zu einem Indikator vorgegebene Sollwert muss erreichbar sein.

**R**elevant: Die Information, die der Indikator liefert, soll relevant sein.

**T**ime-bound: Der Indikator muss angeben, bis wann das Ziel erreicht werden soll.

#### Indikatoren messen Output, Outcome oder Impact

- Indikatoren messen Output, d.h. erbrachte Leistungen, quantifizierbare Einheiten  
z.B. Indikator „Anzahl durchgeführte Schuldenberatungen in der Stadt X im Jahr 2017 / SOLL= 80“
- Indikatoren messen Outcome, d.h. die direkte Wirkung, welche die erbrachte Leistung bei der Zielgruppe auslöst  
z.B. Indikator „Prozentsatz der Personen, welche nach der ersten Schuldenberatung innerhalb von 24 Monaten ihre Schulden halbiert haben / SOLL= 60%“
- Indikatoren messen Impact (längerfristige Wirkung, die über die Wirkung bei der Zielgruppe hinausgeht)

z.B. Indikator „Arbeitsquote in der Stadt X / SOLL= Reduzierung der Arbeitsquote um 50% bis 2020“

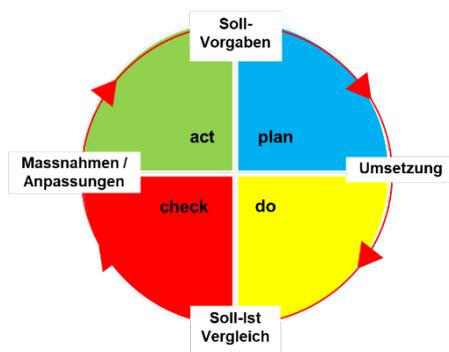
NB: Das Erfassen von Leistungen auf der Output-Ebene reicht nicht aus, um die Wirkung einer Massnahme zu beurteilen. Die Leistungserfassung ist aber Voraussetzung für die Wirkungsmessung.

Als Hilfsmittel zur Erfassung der Ziele und Indikatoren kann das Instrument «Vorlage Ziele und Indikatoren» eingesetzt werden.

## 5. Planung und Umsetzung

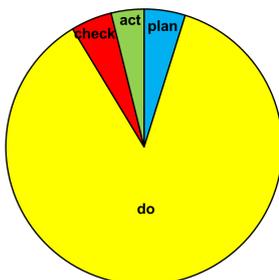
Die zentrale Aufgabe der Projektleitung ist die Planung, Organisation und Umsetzung der zur Erreichung der Projekt- und Teilprojektziele festgelegten Aktivitäten und Massnahmen. Je nach Umfang der Aufgaben und der Anzahl beteiligter Organisationen und Personen muss die Aufgaben- und Rollenteilung angepasst werden. Idealerweise können die einzelnen Teilprojekte von spezifischen Projektgruppen durchgeführt werden und die Projektleitung ist hauptsächlich für die Koordination der Aktivitäten verantwortlich.

### Regelkreis



Die Projektplanung und -umsetzung beruht auf einem Regelkreis zur Projektsteuerung und -überprüfung. Ausgehend von den angestrebten Teilprojektzielen (Soll-Vorgaben) werden bestimmte Massnahmen bzw. Aktivitäten festgelegt und geplant (plan). Diese werden in einem zweiten Schritt umgesetzt (do). Nach der Umsetzung werden die erreichten Ziele (Leistungen und Wirkungen) mit den ursprünglichen Zielen verglichen (Soll-Ist-Vergleich). Falls die ursprünglichen Ziele nicht erreicht wurden (check), werden Optimierungsmassnahmen und Anpassungen an den Aktivitäten und Massnahmen beschlossen (act). So kommt das Projekt seinen Zielen Schritt für Schritt näher.

### Jahresplanung



Die Jahresplanung in Projekten folgt dem Schema des Regelkreises. Allerdings sind die für die einzelnen Schritte einsetzbaren Zeiträume nicht regelmässig über das Jahr verteilt: Die Überprüfung der Zielerreichung, das Festlegen von Anpassungen und die Planung für das Folgejahr konzentrieren sich auf ein relativ kleines Zeitfenster vor und kurz nach dem Jahreswechsel.

Als Hilfsmittel für die (Jahres-)Planung und das Controlling der Aktivitäten kann das Instrument «Vorlage Aktionsplan» eingesetzt werden.

Für die Detailplanung der einzelnen Teilprojekte ist das Instrument «Vorlage Jahresplanung detailliert 2021–2024» hilfreich.

## 6. Monitoring und Selbstevaluation

### 6.1 Form

Die Projektleitung führt ein laufendes Monitoring der erbrachten Leistungen (Angebote, Prozesse, usw.) durch und realisiert jährlich eine Selbstevaluation des Projekts.

### 6.2 Durchführende

#### **Monitoring:**

Verantwortlich für die Durchführung des Monitorings ist die Projektleitung. Dazu kann das Instrument «Vorlage Monitoring- und Evaluationsraster» eingesetzt werden.

#### **Selbstevaluation:**

Für die Selbstevaluation, die Einschätzung der Wirkungen der durchgeführten Aktivitäten, sind die Projektleitung und die Trägerschaft/Steuergruppe gemeinsam verantwortlich. Sie können dazu weitere Stakeholder und/oder VertreterInnen der Zielgruppen beiziehen, um möglichst viele Perspektiven auf das Projekt zu erfassen und dadurch über eine breite Grundlage für die Einschätzungen zu verfügen. Dazu dient ebenfalls das Instrument «Vorlage Monitoring- und Evaluationsraster».

Die jährlichen Selbstevaluationen umfassen mindestens die folgenden Fragestellungen und Beobachtungsfelder:

- Aktivitäten / Umsetzung
- Wirkung (Erreichung der Projektziele)
- Prozesse, Abläufe
- Veränderungen im Umfeld
- Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken
- Stand/Fortschritte im Prozess der Verstetigung

### 6.3 Adressaten und Verwendung

Die Adressaten der Ergebnisse von Monitoring und Selbstevaluationen sind

- ↪ Die Trägerschaft/Steuergruppe: sie stützt allfällige Präzisierungen der strategischen Ziele auf die Ergebnisse der Selbstevaluation und nutzt die Resultate des Monitorings zur Führung der Projektleitung;
- ↪ die Projektleitung: sie stützt ihre operativen Entscheide zur Umsetzung des Projekts – unter Berücksichtigung der Planungsunterlagen – auf die Ergebnisse des Monitorings und der Selbstevaluationen;
- ↪ Projektbeteiligte: Organisationen und Individuen werden nach Bedarf informiert. Die Gelegenheit kann immer auch dazu genutzt werden, Interesse am Projekt und Co-Ownership herzustellen;
- ↪ Finanzgeber: eidgenössische und kantonale Integrationsförderstellen sowie die Gemeinden werden im Rahmen der Berichterstattungen des Projekts in zusammengefasster Form über die Ergebnisse des Monitorings und der Selbstevaluationen informiert.

### 6.4 Produkte

Folgende Produkte resultieren aus den Monitoring- und Evaluationsaktivitäten:

- Aktionsplan / Jahresplanung für das Folgejahr (inkl. Budget)
- Jahresberichte
- Schlussbericht nach Projektabschluss

## 7. Berichterstattung

Regelmässig sollten die finanzierenden Stellen und die Öffentlichkeit über das Projekt und die aktuellen Entwicklungen informiert werden. Eine gute Gelegenheit dazu bietet sich nach dem Jahresabschluss und der durchgeführten Selbstevaluation: Die im vergangenen Jahr erbrachten Leistungen (Angebote und Aktivitäten) und die Einschätzung der Zielerreichung und Wirkung durch die Projektverantwortlichen ermöglichen eine substantielle Rückmeldung.

Als Basis für die Berichterstattung an die Trägerorganisation(en) und weitere finanzierende oder interessierte Stellen eignet sich das Instrument «Vorlage Berichterstattung».

## 8. Exemplarischer Ablauf

Der folgende Jahresplan zeigt beispielhaft wie mit Hilfe der hier vorgestellten Instrumente die Projektsteuerung wahrgenommen werden kann.

### 8.1 Tabelle Jahresablauf

Zeitraum	Tätigkeit	Instrument	Zuständigkeit	Resultat(e)
November	Evaluation der Projektstätigkeit und -wirkung im laufenden Jahr	Monitoring- und Evaluationsraster	Projektleitung und Steuergruppe Einbezug weiterer Stakeholder	Einschätzung der Leistung und der Wirkung des Projekts Grundlage für die Weiterentwicklung des Projekts Teilgrundlage für die Berichterstattung
November – Januar	Erstellen der Jahresplanung für das kommende Jahr	Aktionsplan Jahresplanung detailliert	Projektleitung Genehmigung durch die Steuergruppe	Aktionsplan und Jahresplanung Jahresplanungen der Teilprojekte
November/ Dezember	Detailbudget Folgejahr erstellen		Projektleitung Genehmigung durch die Steuergruppe	Verlässliches Budget
Februar/März	Jahresrechnung erstellen		Buchhaltung und Projektleitung Genehmigung durch Steuergruppe	Abrechnung für die Berichterstattung
März	Berichterstattung erstellen	Vorlage Berichterstattung	Projektleitung Mitbeteiligung der Teilprojektleitungen Verabschiedung durch Steuergruppe	Jahres-, Zwischen- oder Schlussbericht zum Projekt (inkl. Jahresrechnung)
April	Öffentlichkeit informieren zum vergangenen Projektjahr und die nächsten Schritte		Projektleitung oder Arbeitsgruppe PR	Wahrnehmung in der Öffentlichkeit

Zeitraum	Tätigkeit	Instrument	Zuständigkeit	Resultat(e)
Januar – Dezember	Laufende Erfassung und Dokumentation der Aktivitäten	Monitoring- und Evaluationsraster	Projektleitung	Präzise Leistungserfassung

## 8.2 Grafik Jahresablauf

