



# Leitfaden Projektmanagement

Arbeitsmaterialie Agenda-Büro Nr. 46



Baden-Württemberg



**HERAUSGEBER** LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg, Postfach 10 01 63, 76231 Karlsruhe  
<http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de>

**BEARBEITUNG** LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg, Postfach 10 01 63, 76231 Karlsruhe  
<http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de>  
Referat 21 – Grundsatz, Forschung, Nachhaltigkeit  
Gerd Oelsner, Agenda-Büro

Sabine Weissinger, freie Journalistin, Stuttgart

**STAND** August 2008

Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit Zustimmung der LUBW unter Quellenangabe und Überlassung von Belegexemplaren gestattet.

# Einleitung

Ehrenamtliches und bürgerschaftliches Engagement gewinnt in der heutigen Gesellschaft weiter an Bedeutung, so genannte Bürgerprojekte spielen – sowohl in der Stadt als auch auf dem Land – eine immer wichtigere Rolle und übernehmen die unterschiedlichsten Funktionen und Aufgaben. Erst eine solche Projektarbeit vor Ort füllt auch die Agenda 21 mit Leben, das 1992 auf der Konferenz für Umwelt und Entwicklung von den Vereinten Nationen verabschiedete weltweite Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert. Agenda heißt: Was zu tun ist. So prägen konkrete Projekte die Lokale Agenda 21 und auch die bürgerschaftlichen Aktivitäten vor Ort. Die ehrenamtlichen Akteure wollen dabei ihre freiwillige Arbeit gezielt und konstruktiv einsetzen. Kraft, Zeit und Geld sollen Wirkung zeigen, so wenig wie möglich soll auf Nebenschauplätzen, die etwa aufgrund fehlender Kommunikation oder mangelhafter Organisation entstanden sind, unnötig verpuffen. Infostände, Vortragsabende, Arbeitsgruppentreffen – sogar bei so übersichtlichen Projektbausteinen kann man unter Zeitdruck geraten, wichtige Vorarbeiten vergessen oder den Aufwand unterschätzen. Die Methoden des Projektmanagements nehmen Ihnen die einzelnen Aufgaben zwar nicht ab. Sie helfen Ihnen aber, koordinierter, effizienter und stressfreier zu arbeiten und Ihr Projekt zum Erfolg zu führen.

## AUFBAU UND INHALT DIESES LEITFADENS

Die Maxime dieses Leitfadens lautet: knapp, verständlich und so praxisnah wie möglich die wichtigsten Aufgabenbereiche und Instrumente des Projektmanagements beschreiben. Dies ist also ein Leitfaden als erste Hilfe und Info für den Einstieg – was bei vielen Projekten bereits durchaus genügt.

Zu Beginn zeigt der Leitfaden auf, warum Projektmanagement gerade im Rahmen der Lokalen Agenda 21 bedeutsam ist. Hier lesen Sie, wo bei Agenda- und Bürgerprojekten in der Regel die Probleme wie auch die typischen Erfolgsfaktoren liegen.

Aus der praktischen Arbeit mit Projekten heraus können vier Projektphasen abgeleitet werden. Weiterhin hat sich gezeigt, dass fünf Aufgabenbereiche von zentraler Bedeutung sind. Wie gut und überlegt, ja wie professionell diese Aufgaben erledigt werden, beeinflusst den Erfolg des Projekts entscheidend mit. Hieran angelehnt gliedert sich der Hauptteil des Leitfadens in die **vier Kapitel**: Projektdefinition, Projektplanung, Projektdurchführung, Rück- und Ausblick. Darunter mischen sich, da sie den Projektphasen zum Teil nicht fest zuzuordnen sind oder sich im Laufe des Projekts wiederholen, diese zentralen Aufgaben in **fünf Textkästen**: die Projektteam-Zusammensetzung und die Arbeit im Team planen; Methoden der Projektfindung und der Moderation anwenden; Finanzierung planen, Finanzierungsquellen erschließen; Nachhaltigkeit von Projekten prüfen; Öffentlichkeitsarbeit planen und medien- und zielgruppengerecht gestalten. Seite 4 veranschaulicht diesen Aufbau; Sie können diese Seite auch als „Meta-Checkliste“ verwenden.

Zwischendurch erhalten Sie seitenweise **Mustervorlagen, Arbeitsblätter und Checklisten** zu einzelnen Aufgaben, die im Projektverlauf anstehen. **Literaturhinweise** listen im Anhang Publikationen auf, die vorbildhafte Agenda- und Bürgerprojekte beschreiben. Sie dienen als Ideenpool für die Projektfindung und können konkrete Hilfe beim Durchführen ähnlicher Projekte leisten. Und wenn Sie einzelne Aspekte vertiefen wollen oder Detailinformationen zu bestimmten Instrumenten des Projektmanagements benötigen, dann helfen Ihnen die **Quellen- und Literaturangaben** weiter, die Sie samt Bestelladressen an Ort und Stelle finden.

Zur besseren Lesbarkeit wurden geschlechterbezogene Bezeichnungen in männlicher Form verwendet. Sie gelten gleichermaßen für weibliche Bezeichnungen.

vier Projektphasen

**PHASE 1: PROJEKTDEFINITION**

**Projektidee, Projektauswahl**

- betroffene Akteure einladen, mit interessierten Bürgern die Projektidee diskutieren
- Situation analysieren; Problem-/Ist-Analyse, Bedarfsanalyse, Ziele
- Informationen einholen
- Einbindung in den Prozess der Lokalen Agenda 21 und in andere Strukturen prüfen

[siehe Seite 7]

**PHASE 2: PROJEKTPLANUNG**

**Zielsuche, Lösungssuche**

- Ziele formulieren
- das richtige Team bilden und Verantwortung / Zuständigkeiten klären, Sprecher bestimmen, fehlende Akteure einbeziehen
- Lösungsmöglichkeiten und mögliche Hemmnisse erarbeiten

**Projektkonzeption**

- Grobplanung des Projekts; Projektskizze mit Zielen, Projektablauf mit Zeitachse erstellen
- Kostenplanung; Finanzbedarf ermitteln, Fördermöglichkeiten recherchieren
- Feinplanung des Projekts; Meilensteine identifizieren, das Projekt in Arbeitspakete zerlegen und Zuständigkeiten verteilen, Termine festlegen

[ab Seite 13]

**PHASE 3: PROJEKTDURCHFÜHRUNG**

**Projektsteuerung**

- Projektverlauf verfolgen, korrigieren und konkretisieren; Zeitplan, Arbeitsschritte, Kosten, Beteiligte, Projektorganisation, Durchführbarkeit und Nachhaltigkeit prüfen
- Probleme erkennen, ansprechen, lösen; mit schwierigen Situationen angemessen umgehen

**Kommunikation**

- Projektbeschreibung erstellen; Sponsoren, Politik, Verwaltung ansprechen; überzeugen, motivieren, werben
- wichtige Personen und Institutionen einbinden
- Öffentlichkeitsarbeit intensivieren
- für Transparenz sorgen; Fortschritte und Teilerfolge kommunizieren

[ab Seite 19]

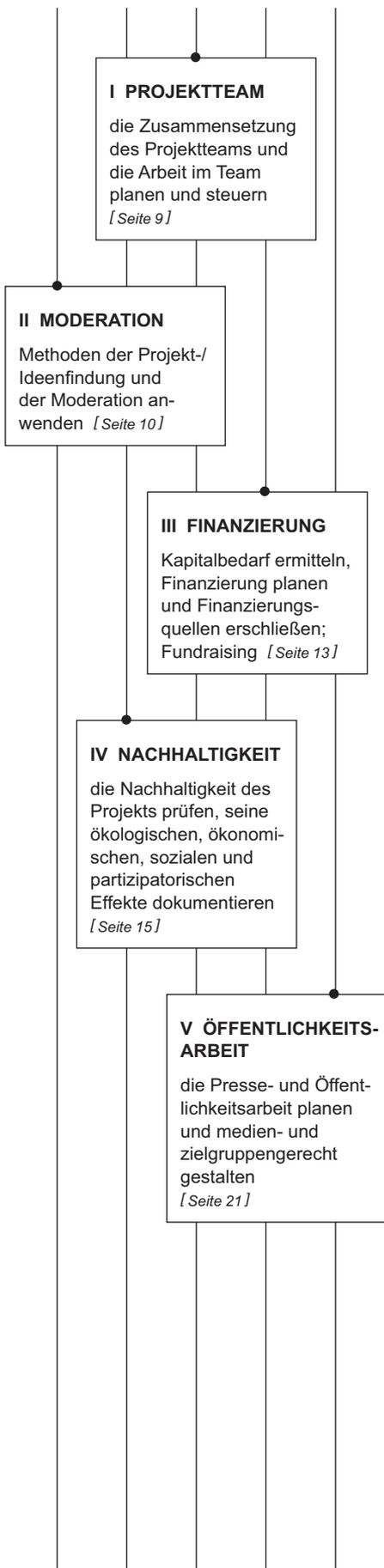
**PHASE 4: RÜCK- UND AUSBLICK**

**Projektabschluss, Umsetzung**

- Ergebnisse kommunizieren, dokumentieren
- das weitere Vorgehen bzw. die Umsetzung der Ergebnisse klären

[ab Seite 23]

fünf zentrale Aufgaben:



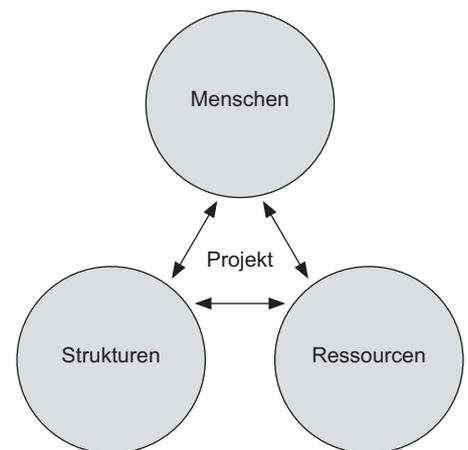
# Warum Projektmanagement?

Ob Ihre guten Ideen zu erfolgreichen Projekten werden, hängt nicht zuletzt davon ab, ob Sie die Regeln der Projektorganisation kennen und berücksichtigen. Egal ob es darum geht, Ziele und Inhalte zu konkretisieren, Zuständigkeiten zu klären und Termine zu planen, die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten zu organisieren und zu koordinieren oder Finanzmittel zu beschaffen: Diese Aufgaben bestimmen maßgeblich den Erfolg oder Misserfolg eines Projekts. Es sind typische Aufgaben des Projektmanagements.

Projektmanagement: **ein Werkzeugkasten, der die Erfolgchancen eines Projekts enorm erhöht und der allen dabei Aktiven die Arbeit erleichtert.** Das Handlungsfeld dieses Werkzeugkastens umfasst die Planung, Steuerung und Organisation eines Projekts.

Was macht Projektarbeit aus? Jedes Projekt ist im Wesentlichen durch drei Faktoren bestimmt, die in enger Beziehung und Wechselwirkung zueinander stehen:

1. durch die am Projekt beteiligten **Menschen** mit ihren Vorstellungen, Fähigkeiten und Bedürfnissen. In vielen Fällen sind sie neben ihrer Zugehörigkeit zum Projektteam auch noch in anderen Gruppen und unterschiedlichen Organisationen Mitglied.
2. durch formelle und informelle **Strukturen**. Sie regeln den organisatorischen Aufbau (Projektorganisation) und den Ablauf der konkreten Arbeit (Prozesse). In der Projektorganisation werden Funktionen und Verantwortlichkeiten dargestellt, während bewusst definierte oder zufällig entstandene Prozesse den Ablauf der Projektarbeit bestimmen.
3. durch die **Ressourcen**, die dem Projekt zur Verfügung stehen. Sie bilden zugleich die Grundlage und den Rahmen für die Gestaltung und das Management der Projektarbeit. Zu den Ressourcen zählen z. B. Zeit, Budget und Ausstattung.



**Agenda- und Bürgerprojekte** zeichnen sich vor allem durch die folgenden Eigenschaften aus:

- Die Projekte sind partizipativ, sie werden unter gleichberechtigter Mitwirkung vieler Akteure erarbeitet.
- Es gibt keine konkreten Zielvorgaben von außen, keinen „Auftraggeber“.
- Die Arbeit wird in der Regel ehrenamtlich geleistet.

Zu den bei Agenda-Projekten **typischen Problemsituationen** gehören z. B.:

- die oft unterschiedlichen Erwartungen und Interessen der einzelnen Akteure, aber auch seitens der Politik und der Verwaltung,
- der hohe Fluktuationsgrad, die wechselnde Zusammensetzung des Projektteams,

- mangelnde Erfahrung der Akteure mit Teamarbeit, fehlende Regeln und Vereinbarungen für die Arbeit im Team,
- fehlende oder mangelhafte Kommunikation zwischen den Akteuren wie auch nach außen, zu wenig und/oder unprofessionelle Öffentlichkeitsarbeit,
- die häufig von außen verursachten Projektverzögerungen, z. B. durch ausstehende Entscheidungen des Gemeinderats,
- ungenügendes Einhalten von Terminen und Vereinbarungen,
- zu wenig Erfolgserlebnisse,
- zu kleines Budget,
- die mangelnde Erfahrung der Akteure mit Projektarbeit. Dies hat u. a. zur Folge, dass Problemsituationen nicht rechtzeitig erkannt und beseitigt werden. Ein Teufelskreis.

Demgegenüber hat sich mit der Zeit herauskristallisiert, dass vor allem die folgenden Schritte und Maßnahmen zu den **Erfolgsfaktoren** von Agenda- und Bürgerprojekten zählen:

- Nachhaltigkeit berücksichtigen. Wirtschaftliche, ökologische und soziale Auswirkungen des Projekts abwägen.
- Einen klaren Ziel- und Handlungsrahmen für das Projekt erarbeiten.
- Sich inhaltlich an den eigenen Handlungsmöglichkeiten orientieren.
- Betroffene Personen und Projekte einbinden. Dabei auch ähnliche Projekte und weitere wichtige Akteure berücksichtigen.
- Verbindliche Absprachen treffen und Ergebnisse schriftlich festhalten, Ansprechpartner benennen.
- Auch kurzfristig erreichbare Ziele einplanen. Das schafft Erfolgserlebnisse und motiviert das Team.
- Best practice: Vorbilder/gute Beispiele für die eigene Projektarbeit nutzen.
- Das Projekt frühzeitig an die Verwaltung und ggf. auch an die Politik anbinden. Hierzu Wege und Strukturen erfragen, suchen, aufbauen (z. B. bei Agenda-Büro/-Beauftragten, über die Teilnahme an Ausschüssen, die Vorstellung des Projekts im Gemeinderat etc.).
- Für Transparenz sorgen und den Informationsfluss zu wichtigen Akteuren und Entscheidern sicherstellen.
- Ein kooperatives Verhältnis zu den Medien anstreben, auf eine gute Pressearbeit achten.
- Kompetente Partner einbinden.
- Frühzeitig an die Finanzierung denken und Fördermöglichkeiten recherchieren.
- Erfolge und Wirkungen des Projekts prüfen, messen, dokumentieren (z. B. mithilfe des ab Seite 17 beschriebenen Nachhaltigkeits-Checks).

Tipp bei bereits laufenden Projekten: Fragen Sie sich im Verlauf Ihrer Projektarbeit doch öfter einmal, ob Sie die hier genannten Erfolgsfaktoren wie auch die zuvor skizzierten, für Agenda- und Bürgerprojekte typischen Probleme und Hemmnisse ausreichend berücksichtigt haben. Das kann bereits der erste Schritt hin zu einer wirkungsvollen Kurskorrektur sein und die Erfolgsaussichten Ihres Projekts erhöhen.

# Projektmanagement Schritt für Schritt

Ein Projekt durchläuft von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung verschiedene Arbeitsphasen. In jeder Phase müssen die richtigen Dinge getan, Probleme vermieden und kritische Situationen bewältigt werden, um das Projekt voran zu bringen. An welche Aufgaben Sie denken und welche möglichen Stolpersteine Sie beachten sollten, das lesen Sie im Folgenden – in Stichworten und möglichst praxisnah, Projektphase für Projektphase und Schritt für Schritt.

Mustervorlagen, Formulare und Checklisten ergänzen dieses Kapitel. Es kann jedoch auch selbst als Checkliste dienen: Haben wir alle Schritte und Maßnahmen ausreichend beachtet, welchen Punkt haben wir vergessen? Wo bestehen Defizite, und was könnten oder sollten wir außerdem noch nutzen?

*Die Basis der folgenden, den Projektphasen zugeordneten Punkte bilden die vom IFOK Institut für Organisationskommunikation erarbeiteten Unterlagen für Projektmanagement-Schulungen. Sie wurden redigiert, neu strukturiert und stellenweise um weitere Aspekte ergänzt. Die Projektmanagement-Schulungen wurden von Umweltministerium, Akademie für Natur- und Umweltschutz und Agenda-Büro Baden-Württemberg gemeinsam durchgeführt.*

## PHASE 1: PROJEKTDEFINITION

Die Ziele dieser Phase: Projektideen finden und auswählen. Eine Projektidee mit den ersten Akteuren diskutieren und die Projektarbeit auf den Weg bringen.

Dauer: Diese Phase erstreckt sich über mehrere Vorgespräche und/oder ein erstes Treffen. Um alle benötigten Informationen einholen zu können, sollte ausreichend Zeit bis zum zweiten Treffen eingeplant werden.

Was zu tun ist:

- **Idee formulieren**, Projektidee konkretisieren. Jede Person beteiligt sich an der Diskussion mit ganz bestimmten Erwartungen und Vorstellungen. Fragen Sie diese so früh wie möglich ab und arbeiten Sie Gemeinsamkeiten und Widersprüche heraus, um spätere Konflikte zu vermeiden und Reibungsverluste zu minimieren.
- **Informationen sammeln, Situation analysieren**: Problemanalyse, Ist-Analyse, Bedarfsanalyse; Ziele und Hemmnisse identifizieren. Zu klären ist, ob die hierbei genannten Probleme wirklich in dieser Form und diesem Ausmaß bestehen und wie der Bedarf tatsächlich aussieht. Hierfür müssen Sie ggf. weitere Informationen einholen.
- Ein klares **Projektziel finden**. Es sollte spezifisch, messbar, konsensfähig, realistisch und terminiert sein und von allen Mitgliedern des Projektteams gemeinsam erarbeitet werden. Halten Sie das Projektziel schriftlich fest! Das sorgt auch für eine stärkere Identifikation.
- **Akteure einbinden**. Ein Projekt steht nicht losgelöst für sich, sondern wird von den Gegebenheiten vor Ort beeinflusst. Prüfen Sie, ob andere Projekte/Gruppen sich nicht bereits mit einem ähnlichen Thema befassen. Eine gute Kommunikation von Anfang an vermeidet Konkurrenz und Misstrauen.
- Die **Einbindung in die Lokale Agenda 21 oder andere Prozesse** prüfen. Holen Sie sich Rückendeckung. Recherchieren Sie, welche Agenda- und Bürgerprojekte bereits laufen, und sprechen Sie zentrale Stellen an, z. B. Agenda-Beauftragte oder andere Ansprechpartner in der Kommune.
- Kontakt zur **Verwaltung** aufnehmen. Dies sollte zunächst über die Agenda-Beauftragten geschehen, denn sie kennen die städtischen Zuständigkeiten und Ansprechpartner. Binden Sie möglichst auch

Projektgruppe: \_\_\_\_\_

im Agenda-Tisch: \_\_\_\_\_

Treffen am: \_\_\_\_\_ um, bis: \_\_\_\_\_ im: \_\_\_\_\_

Protokollant: Name: \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_ Fax / E-Mail: \_\_\_\_\_

Sprecher: Name: \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_ Fax / E-Mail: \_\_\_\_\_

---

**Ziel des Treffens:** ...

...  
...

---

**Tagesordnungspunkte:**

...  
...

---

**Ergebnisse / Vereinbarungen:**

was?	macht wer?	bis wann?
...	...	...
...	...	...
...	...	...

---

**Ziel des nächsten Treffens:**

...  
...

---

**Tagesordnungspunkte für das nächste Treffen:**

...  
...

---

**Wichtige Infos / Aufträge für Agenda-Beauftragte / andere Stellen:**

...  
...

---

**Anwesenheitsliste:**

Vor- und Nachname:	Institution:
...	...
...	...
...	...

---

[ Protokoll via E-Mail, Fax und / oder Post an alle Mitglieder der Projektgruppe sowie an das Agenda-Büro /-Beauftragte so zeitnah wie möglich versenden. ]

[ Quelle: „Erarbeitung und Umsetzung von Agenda-Projekten“, Arbeitsmaterialie Nr. 10 des Agenda-Büros Baden-Württemberg, Seiten 26 bis 28 ]

den **Gemeinderat** ein. Auf jeden Fall aber sollten Sie Projekte, die dort bewilligt werden müssen, vor der entscheidenden Sitzung mit den Sprechern der wichtigsten Gemeinderatsfraktionen diskutieren. Der Leitgedanke: Suchen Sie sich Allianzen für Ihr Anliegen!

Die häufigsten Probleme in dieser ersten Phase, ► Lösungsvorschläge:

- Das Projektteam ist nicht oder nur ungenügend über ähnliche geplante oder bereits laufende Vorhaben/Projekte informiert. ► Informationen einholen, z. B. bei Agenda-Büro/-Beauftragten, bei Vereinen und Verbänden, Gemeindeverwaltung, Ratsfraktionen, Interessensgruppen.
- Die Ziele sind zu hoch gesteckt. Damit wäre das Projekt schon in der Anfangsphase zum Scheitern verurteilt. ► Kompromisse schließen, machbare Ziele auswählen, Teilziele angehen.

Organisation:

- Zu Beginn des Treffens die **Protokollierung der Ergebnisse** vereinbaren. Dadurch steigt die Verbindlichkeit, Missverständnisse lassen sich besser vermeiden und die Ergebnisse können später überprüft werden. Das Ergebnisprotokoll (Mustervorlage siehe Seite 8) hält fest, welche Aufgaben von wem mit wessen Hilfe bis wann erledigt werden sollen.

## I PROJEKTTEAM

Viele Projekte, Arbeitskreise und Initiativen starten sehr euphorisch. Das Projektteam ist engagiert, von gemeinsamen Ideen getragen und besitzt einen starken Willen zur Veränderung. Gerade bei ehrenamtlicher Arbeit können dabei jedoch sehr unterschiedliche Wünsche und Vorstellungen, Beweggründe und persönliche Ziele zugrunde liegen. Je heterogener das Team, je verschiedener also die Personen, aus denen es sich zusammensetzt, desto größer das Konfliktpotenzial. Die Notwendigkeit frühzeitiger Kommunikation steigt. Zugleich wächst aber auch die Chance, wirklich tragfähige, auf längere Sicht erfolgreiche Lösungen zu finden und das Vorhaben zu einem nachhaltigen Projekt zu machen. Denn die Vielfalt birgt auch ein großes Potenzial an Kreativität. Heterogene Gruppen (z. B. mit einer bunten Mischung aus Jung und Alt, Einheimischen und Zugezogenen, Familienmenschen und Singles, aus unterschiedlichen Bildungsschichten, mit Sport-, Musik- und Theaterbegeisterten, Rad-, ÖPNV- und Autofahrenden etc. etc.) entwickeln die vielfältigeren und im Endeffekt besseren Ideen. Und sie haben dank ihrer Zusammensetzung einen größeren Rückhalt – in den vielen einzelnen, in der Gruppe vertretenen Teilen der Bevölkerung und folglich auch in der Bürgerschaft insgesamt.

Zu klären sind u. a. die folgenden Fragen:

- Welche Beteiligten streben welche Ziele an? Was ist die Grundlage für ihr Engagement?
- Welche Ziele können in welchem Zeitraum verfolgt werden, welcher zeitliche (und evtl. auch finanzielle) Aufwand ergibt sich daraus für die Einzelnen und für das Team?
- Welche gesellschaftlichen Gruppen sind im Team vertreten, welche sind unterrepräsentiert?
- Braucht das Team Verstärkung – in puncto „Manpower“ und/oder in Sachen Kompetenz?
- Sind klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in der Gruppe benannt?
- Sind die Zuständigen aus der Verwaltung in die Arbeit eingebunden? Ist die Einbindung der zuständigen Gemeinderatsmitglieder aus allen entscheidungsrelevanten Parteien gesichert?
- Welche Schnittstellen zwischen Verwaltung, Gemeinderat und Projektteam gibt es?
- Welche weiteren Partner aus der kommunalen Öffentlichkeit sollten zur Mitarbeit an dem Projekt gewonnen werden?

*Mehr dazu in „Verkehr und Mobilität in der Lokalen Agenda 21 – Leitfaden mit Aktionsbeispielen“, Arbeitsmaterialie Nr. 31 des Agenda-Büros Baden-Württemberg. Download als PDF unter: <http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/11176/>. In gedruckter Form kostenlos erhältlich bei der LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg, Agenda-Büro, Postfach 10 01 63, 76231 Karlsruhe, Telefon: 0721/5600-1406, E-Mail: [agendabuero@lubw.bwl.de](mailto:agendabuero@lubw.bwl.de).*

- Das Führen einer **Adressliste** vereinbaren. Das vereinfacht die Arbeit und hilft bei der Kontaktaufnahme mit Zuständigen wie auch insgesamt beim Austausch der Gruppenmitglieder untereinander.
- Zum Abschluss des Treffens Termin und Ort des nächsten Treffens festlegen. Die Verteilung des Protokolls bzw. den **Informationsfluss** sicherstellen.
- **Nachhak-Aktion starten**. Im Anschluss bei den Zuständigen nachfragen, ob die Ergebnisse der ersten Besprechung auch umgesetzt werden, und ggf. Hilfestellung leisten. Es ist wichtig, gleich von Anfang an die Beschlüsse umzusetzen – denn sonst schleicht sich Unverbindlichkeit ein, und das demotiviert.
- Welche **wichtigen Akteure** waren bis jetzt nicht eingeladen? Wer ist noch betroffen? In dieser Phase geht es darum, Ideen und Lösungen mit vielen interessierten Personen zu diskutieren. Je mehr Personen bzw. relevante Akteure ein Projekt auf den Weg bringen, desto mehr Bürger identifizieren sich mit dessen Zielen und Inhalten.

## II MODERATION

Das Moderationsteam besteht im Idealfall aus zwei Personen, die das Projektteam während des gesamten Prozesses begleiten. Die wichtigsten Ziele eines moderierten Gruppenprozesses sind:

- eine effiziente Arbeitsweise sicherzustellen,
- innovative Lösungswege zu finden,
- Konflikte zu nutzen und
- gemeinsame, tragfähige Ergebnisse zu erhalten.

Um die Zusammenarbeit im Team zu verbessern und zu versachlichen, kann die Gruppe Spielregeln vereinbaren, über deren Einhaltung die Moderatoren dann später wachen. Zu diesen Regeln können z. B. gehören:

- Zuhören und ausreden lassen.
- Nachfragen statt dagegenhalten.
- Jeder spricht für sich.
- Jede Meinung zählt.
- Lösungsorientiert kommunizieren.
- Killer-Sätze vermeiden (z. B. „das kann ja nie funktionieren“).
- Ideologische Gegensätze ansprechen.
- Feedback möglichst direkt und konkret geben.
- Jedes Teammitglied übernimmt Verantwortung für den Prozess.

Weitere Informationen, etwa zu Frage-, Motivations- und Visualisierungstechniken, zu Konfliktlösungsstrategien oder zur Vor- und Nachbereitung der Moderation, finden Sie in der Arbeitsmaterialie Nr. 16 des Agenda-Büros Baden-Württemberg, „Moderationshilfe für die Lokale Agenda 21“. Dort werden auch jene Methoden ausführlich erklärt, die in der Anfangsphase hilfreich sind wenn es gilt, Projektideen zu sammeln und zu sortieren; z. B. das Brainstorming, ein „wildes Spiel der Gedanken“, bei denen die Anzahl und weniger die Qualität der Ideen im Vordergrund steht, oder das Mind-Mapping und die Methode 6-3-5, Weiterentwicklungen des Brainstormings. Wann kann es sinnvoll sein, eine Zukunftswerkstatt zu veranstalten? Was ist bei der Planung und Durchführung von Zukunftskonferenzen zu beachten? Auch auf diese und viele weitere Fragen gibt die Arbeitsmaterialie Antwort.

*„Moderationshilfe für die Lokale Agenda 21“, Arbeitsmaterialie Nr. 16 des Agenda-Büros Baden-Württemberg. Download als PDF unter: <http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/11176/>. In Druckform kostenlos zu bestellen bei der LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg, Agenda-Büro, Postfach 10 01 63, 76231 Karlsruhe, Telefon: 0721/5600-1406, E-Mail: [agendabuero@lubw.bwl.de](mailto:agendabuero@lubw.bwl.de).*

● **Meilensteine identifizieren**

- Zuerst gilt es, ein Phasenmodell zu entwerfen; hierfür fragen Sie sich: Welche Etappen hat das Projekt? Gibt es Fristen, welche Arbeiten müssen bis wann abgeschlossen sein?
- Auf Basis dieser ersten groben Struktur identifizieren Sie die Meilensteine des Projekts – also die Teilziele, die für den weiteren Fortgang des Projekts erfüllt sein müssen.

● **Projekt strukturieren**

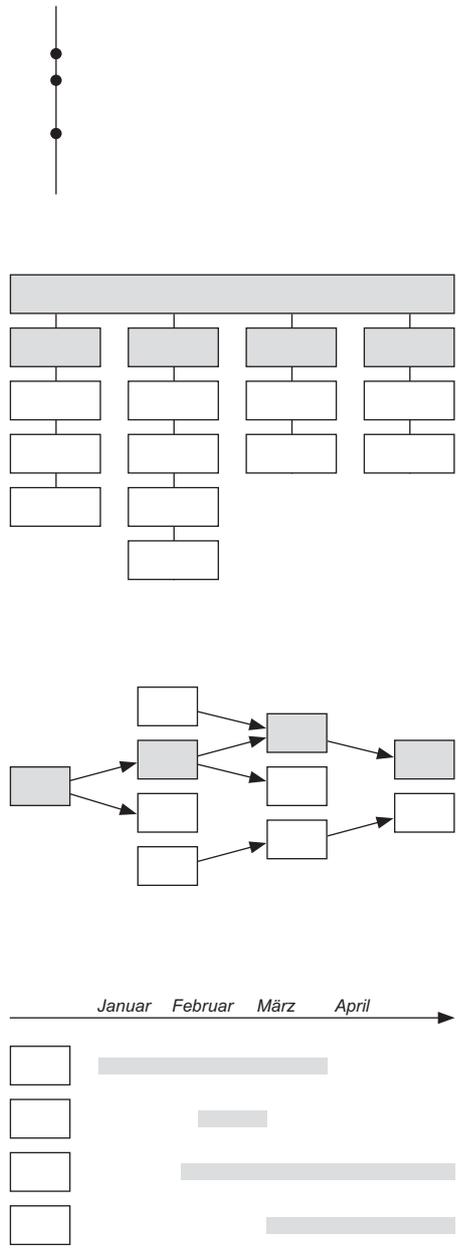
- Als nächstes erstellen Sie einen so genannten Projektstrukturplan. Er enthält sämtliche Aufgaben, die erledigt werden müssen, um das Ziel zu erreichen. Nichts vergessen! Dieser Plan ist für die Güte der gesamten Projektplanung ausschlaggebend.

● **Prioritäten setzen**

- Nun erstellen Sie den so genannten Netzplan. Dabei fragen Sie: Welche Aufgaben müssen in welcher Reihenfolge erledigt werden?
- Mit Pfeilen können Sie den logischen Aufbau und die Abhängigkeiten der einzelnen Aufgaben untereinander darstellen.
- Welche Aufgaben sind miteinander verknüpft, welche müssen hintereinander und welche können parallel erledigt werden? Anhand des Netzplans können Sie (zeit-)kritische Aufgaben und potenzielle Engpässe im Vorfeld besser erkennen.
- Welcher der im Netzplan sichtbar gewordenen Aufgaben-Pfade ist der längste? Dieser Pfad definiert die Mindestdauer des Projekts.

● **Termine planen**

- Den Terminplan können Sie nun relativ einfach aus dem Netzplan ableiten.
- Nehmen Sie einen großen Bogen Papier, auf dem Sie die Termine für alle sichtbar festhalten. Als Darstellungsform bietet sich z. B. das Gantt-Diagramm an.
- Ordnen Sie alle Arbeitsvorgänge in das Diagramm ein. Beginnen Sie beim Projektstart und arbeiten Sie sich Schritt für Schritt bis zum Abschluss des Projekts vor – nicht andersherum! Denn wenn man die Termine mit dem Projektende beginnend rückwärts plant, dann ist die Gefahr größer, dass den einzelnen Arbeitsschritten ein zu kleiner Zeitpuffer zugeordnet wird.



Weiter geht es in Projektphase 2 mit:  
Kapazitäten einschätzen,  
Aufgaben verteilen.

Ausführlichere Informationen siehe aktiv.um Nr. 4, Seite 3f.  
aktiv.um, die 12 Ausgaben umfassende Themenreihe des Vereins für ökologische Kommunikation Oekom e.V., enthält Anregungen, Hilfen und Methoden für die Arbeit im ehrenamtlichen Umwelt- und Naturschutz und kann kostenlos heruntergeladen werden unter: <http://www.aktivum-online.de>. In gedruckter Fassung gegen 3,- Euro Versandkostenpauschale zu bestellen bei: Oekom Verlag Leserservice, Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG, Andrea Seitz, Telefon: 08191/1225-378, E-Mail: aseitz@rhenus.de.

**Themenbereich:** \_\_\_\_\_

**Projektname:** \_\_\_\_\_

**Diese Aspekte werden durch das Projekt vorrangig behandelt:**

[ bitte ankreuzen und kurz benennen; sofern vorhanden, Bezug zum Leitbild herstellen – siehe Seiten 17 und 18 ]

- ökologische Ziele:
  - ökonomische Ziele:
  - soziale Ziele:
  - Zielgruppen und Mitwirkende:
  - sonstige Aspekte:
  - ...
  - ...
  - ...
- 

**Projekträger:** \_\_\_\_\_

**Sprecher:** \_\_\_\_\_

**Projektbeteiligte (Personen und Institutionen):**

...  
...  
...

---

**Das soll erreicht werden (Ziele, beteiligte Akteure):**

...  
...  
...

---

**Das wurde bisher getan / das gibt es schon:**

...  
...  
...

---

**Das sind die nächsten Schritte:**

...  
...  
...

---

**Kostenplan (Eigen- und Fremdmittel), Unterstützungsbedarf durch Politik und Verwaltung:**

...  
...  
...

---

## PHASE 2: PROJEKTPLANUNG

Die Ziele dieser Phase: Einen guten Einstieg schaffen, die richtigen Akteure einbinden. Projektziel fixieren und Lösungen suchen. Ein erstes Projektkonzept entwickeln.

Dauer: Diese Phase kann innerhalb von einem bis zwei Arbeitstreffen durchgeführt werden.

Was zu tun ist:

- **Projektziele fixieren.** Wichtig ist, auch beim zweiten Treffen nochmals die Projektziele und wichtigsten Ergebnisse des ersten Treffens als Arbeitsgrundlage zu nennen.
- **Das Team komplettieren.** Die wichtigsten Akteure sollten anwesend oder informiert sein.
- **Einen Projektplan aufstellen,** das Projekt strukturieren, Meilensteine setzen, Teilziele terminieren (siehe Arbeitsblatt Projektplan: Phasen, Strukturen, Prioritäten und Termine, Seite 11).
- **Eine Projektskizze erstellen** (siehe Formular auf Seite 12).

### III FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN

Um ein konkretes Projekt umzusetzen, benötigen Sie in aller Regel finanzielle Mittel. Wählen Sie eine Person aus Ihrem Projektteam aus, die dafür zuständig sein soll, der Gruppe einen Überblick über die möglichen Geld- und Fördertöpfe zu verschaffen. Zu den Finanzierungsquellen, die für Agenda- und Bürgerprojekte am relevantesten sind, gehören:

- **Öffentliche Mittel.** Viele Förderprogramme haben ein begrenztes Volumen oder sind zeitlich beschränkt, Förderschwerpunkte können sich im Lauf der Zeit ändern, neue Programme kommen hinzu. Fragen Sie bei Ihrem Agenda-Beauftragten oder in der Verwaltung nach lokalen Fördermöglichkeiten durch Gemeinderat, Ortschaftsrat oder Bezirksbeirat, aber auch nach Fördertöpfen auf regionaler, Landes- und Bundesebene. Aktuelle Infos erhalten Sie auch beim Agenda-Büro Baden-Württemberg.
- **Private Mittel, Kooperationen mit Vereinen/Institutionen, (Firmen-)Spenden, Sponsoring.**
- Besonders gut zu Agenda- und Bürgerprojekten passen **Bürgerstiftungen**, auch „Gemeinschaftsstiftungen“ oder „Stadtstiftungen“ genannt. Zu dieser in Deutschland erst seit rund zehn Jahren gebräuchlichen, seit 2002 steuerlich geförderten Organisationsform schließen sich viele Stifter mit in der Regel jeweils eher kleineren Stiftungssummen zusammen. Ihr Ziel ist es, gemeinnützige, von bürgerschaftlichem Engagement getragene Projekte auf lokaler Ebene dauerhaft und flexibel zu fördern. Fundamentale Bausteine einer nachhaltigen Bürgerkommune? Das Agenda-Büro Baden-Württemberg beschreibt sie in einer separaten Arbeitsmaterialie (siehe Kleingedrucktes). Die Publikation enthält alle wichtigen Details zu den Arbeitsweisen, zu Förderbedingungen und verschiedenen Arten von Zuwendungen, und auch Infos zur Gründung von Bürgerstiftungen selbst.

Bei der Suche nach Geldgebern ist Kreativität gefragt. Zudem steht ein erprobtes Instrument zur Verfügung: **Fundraising** (wörtlich übersetzt: Kapitalbeschaffung) ist gezielte Kommunikation, eine Art Marketing. Es geht darum, eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln und Beziehungen aufzubauen, um v. a. solche Geldmittel zu erschließen, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden und die nicht regelmäßig fließen; also z. B. Spenden, Stiftungsgelder. Die Arbeitsmaterialie „Fundraising“ des Agenda-Büros Baden-Württemberg beschreibt die Aktionsfelder und Erfolgsfaktoren dieses Instruments und erläutert seine Methoden und Strategien.

*„Fundraising“, Arbeitsmaterialie Nr. 43 des Agenda-Büros Baden-Württemberg. Download als PDF unter: <http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/11176/>. Gedruckt erhältlich bei: LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg, Agenda-Büro, Postfach 10 01 63, 76231 Karlsruhe, Telefon: 0721/5600-1406, E-Mail: [agendabuero@lubw.bwl.de](mailto:agendabuero@lubw.bwl.de). „Bürgerstiftungen“, Arbeitsmaterialie Nr. 37, Agenda-Büro Baden-Württemberg. Auch diese Materialie können Sie als PDF herunterladen oder in gedruckter Form kostenlos anfordern; Internet- und Bestelladresse siehe oben.*

**Aktionsfelder des Fundraisings – welche kommen für unser Projekt in Frage?**

- öffentliche Mittel:
- EU-Gelder, Fördertöpfe von Kommune, Land, Bund,
- Stiftungen.
- private Mittel:
- Spenden, Erbschaften,
- private Stiftungen und Bürgerstiftungen,
- Mitglieds- und Förderbeiträge,
- Volunteering.
- private Mittel aus Geschäftsbetrieb:
- Sponsoring,
- Merchandising (z. B. auch: Verkauf von Projekt-T-Shirts u. a.),
- Sammlungen von Altmaterialien,
- Leistungsentgelte und Nutzungsrechte.

**Faktoren für erfolgreiches Fundraising – welche haben wir bereits erfüllt?**

- Die Projektgruppe / das Projekt hat einen hohen Bekanntheitsgrad und ein positives Image,
- die gesamte Gruppe steht hinter den eingesetzten Fundraising-Maßnahmen,
- viele / alle Teammitglieder bringen sich ein,
- Information und Transparenz sind gewährleistet,
- Beziehungen werden gepflegt und gelebt,
- die Projektgruppe setzt auf Professionalität und verfügt über Geduld,
- es gibt engagierte Vorbilder (innerhalb des Projektteams, aus anderen Agenda-Projektgruppen, bei Kooperationspartnern etc.).
- Die internen Strukturen sind optimiert, eine verantwortliche Person ist benannt,
- ein Zeitbudget ist festgelegt,
- Kompetenzen und Entscheidungsrahmen sind bestimmt,
- konkrete Ziele sind formuliert und die Fundraising-Aufgaben definiert,
- ein Fundraising-Budget ist festgelegt.
- Die Fundraiser identifizieren sich mit dem Projekt,
- sind begeisterungsfähig und kontaktfreudig,
- sind glaubwürdig und überzeugt vom Erfolg des eigenen Tuns,
- zeigen Engagement, Organisationstalent und Führungskompetenz,
- besitzen Fachkompetenz (Marketing, Medien, Betriebswirtschaft),
- arbeiten professionell und sind sehr geduldig.

**Instrumente zur Spendenbeschaffung – welche könnten wir (zusätzlich) einsetzen?**

- Mailing, Spendenbrief,
- Online-Kommunikation (E-Mails, Newsletter, Spenden-Button auf der Homepage),
- persönliches Gespräch,
- Haus- und Straßensammlung,
- Benefizveranstaltung (Eintrittsgelder, Erlös aus dem Catering, also dem Essens- und / oder Getränkeverkauf, Erlöse aus Tombola, Basar, Sammelbüchse etc. zugunsten des Projekts).

[ bitte ankreuzen/abhaken ]

Mehr dazu in „Fundraising“, Arbeitsmaterialie Nr. 43 des Agenda-Büros Baden-Württemberg. Download als PDF: <http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/11176/>. In Druckform kostenlos erhältlich bei: LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg, Agenda-Büro, Postfach 10 01 63, 76231 Karlsruhe, Telefon: 0721/5600-1406, E-Mail: [agendabuero@lubw.bwl.de](mailto:agendabuero@lubw.bwl.de).

- Auf Basis dieses Grobkonzepts die nächsten Arbeitsschritte planen, Kapazitäten einschätzen und die **Aufgaben verteilen**. Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten dabei klar benennen. Vorsicht: Niemanden überfordern, persönliche Stärken und Schwächen berücksichtigen. Zeitpuffer für Krankheit und Unvorhergesehenes einplanen.
- **Bedarf an Finanzmitteln schätzen**. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Höhe der benötigten Gelder, stellen Sie einen Finanzplan auf. Agenda-Beauftragte und Verwaltung können helfen.
- **Nachhaltigkeit überprüfen** (siehe Arbeitsblätter „Nachhaltigkeits-Check“, Seiten 17 und 18).
- **Fragen der Entscheidungsfindung und der Kommunikation klären**. Dazu gehört auch (und sofern nicht bereits in Phase 1 geschehen), den Projektleiter und Gruppensprecher samt Stellvertretung zu wählen, einen Protokollführer zu benennen und festzulegen, wer für organisatorische Aufgaben wie z. B. die Vorbereitung von Sitzungen zuständig ist. Weitere Fragen sind z. B.: Wer übernimmt die Moderation? Welche Kompetenzen erhalten Projektleitung und Gruppensprecher? Wie werden Entscheidungen im Team getroffen – mehrheitlich oder einstimmig? Was geschieht in einer Pattsituation? Wie kann sichergestellt werden, dass alle Teammitglieder die selben Informationen haben, und das zur rechten Zeit?

Die häufigsten Probleme in dieser zweiten Phase, ► Lösungsvorschläge:

- Die Akteure verfolgen unterschiedliche Interessen und Ziele. ► Ziele der einzelnen Akteure abfragen, Gemeinsamkeiten herausarbeiten. Diese als Ziele formulieren.
- Arbeitstreffen sind langatmig und unergiebig, Ergebnisse bleiben unverbindlich. ► Tagesordnung visualisieren, Ergebnisse strukturieren und schriftlich festhalten (was, wer, mit wem, bis wann).
- Ergebnisse und Arbeitsaufträge werden nicht umgesetzt. ► Projektleiter / Sprecher und / oder Moderatoren sollten die Gruppe während der Treffen motivieren. Falls das nichts hilft, das Problem beim nächsten Treffen ansprechen und zusammen mit dem ganzen Team nach Lösungen suchen.

Organisation:

- Alle relevanten Akteure zu dem / den Arbeitstreffen einladen. Achtung: Niemanden vergessen, da man sich sonst eher Gegner statt Mitstreiter schaffen kann.
- Ergebnisse kommunizieren. Die wichtigsten Ergebnisse und Vereinbarungen (am besten in Form eines Ergebnisprotokolls, siehe Seite 8) an alle Projektbeteiligten weiterleiten.
- **Sponsoren suchen, Fördermittel recherchieren**. Als Basis dient das in dieser Phase entwickelte Grobkonzept (siehe hierzu auch die Checkliste zum Fundraising auf Seite 14).
- **Potenzielle Kooperationspartner ansprechen** (siehe Mustervorlage und Checkliste auf Seite 16).
- Vorbereitung des nächsten Treffens. Sobald Termin, Räumlichkeit und die wichtigsten Themen feststehen, sollten alle Beteiligten nochmals schriftlich eingeladen bzw. informiert werden.

#### IV NACHHALTIGKEIT

Die auf Seite 17 folgende Checkliste dient dem schnellen Überprüfen, ob das geplante Projekt einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Kommune leistet und wie groß dieser Beitrag ist. Das Bewertungsschema umfasst 24 Teilziele aus den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales. Diese sollten Sie noch um kommunenspezifische Ziele ergänzen. Mit dem auf Seite 18 abgebildeten, gerade im Rahmen der Lokalen Agenda 21 wichtigen vierten Bereich, der Partizipation der Bürgerschaft, liefert Ihnen die Checkliste überdies Hinweise, wen Sie noch ansprechen und zur Mitarbeit an dem Projekt aktivieren sollten.

*Weitere Informationen hierzu: „Kommunale Nachhaltigkeits-Indikatoren, Einstiegsinfo“, Arbeitsmaterialie Nr. 32 des Agenda-Büros Baden-Württemberg. Download als PDF unter: <http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/11176/>. Auch in gedruckter Form kostenlos erhältlich; Bestelladresse: LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg, Agenda-Büro, Postfach 10 01 63, 76231 Karlsruhe, Telefon: 0721/5600-1406, E-Mail: [agendabuero@lubw.bwl.de](mailto:agendabuero@lubw.bwl.de).*

Die Ansprache potenzieller Kooperationspartner oder Sponsoren, aber auch der Politik stellt einen bedeutsamen Schritt in Richtung Projektumsetzung dar. Diese Aufgabe sollte daher mit großer Sorgfalt angegangen werden. Dazu gehört, dem Gegenüber alle wichtigen Angaben zu liefern. Diese Checkliste nennt die Punkte, die in einem Anschreiben bzw. bei einem Gespräch bedacht werden sollten.

**persönliche Ansprache**

Vor- und Nachname des Adressaten. Recherchieren Sie den zuständigen Ansprechpartner. Im Zweifel wenden Sie sich lieber eine Stufe höher in der Hierarchie.

Vermeiden Sie Tippfehler und benutzen Sie einen guten Drucker.

**neugierig machen, einen positiven Einstieg finden**

Beispiel, in einem Anschreiben:

*„Generationenübergreifendes Wohnen ist derzeit wieder ein aktuelles Thema. Auch in unserer Gemeinde interessieren sich Menschen unterschiedlichen Alters für diese Wohnform. Das konnten wir in den letzten Monaten aufgrund der zahlreichen positiven Rückmeldungen feststellen, die wir auf unsere Pressearbeit wie auch auf unserer Informationsveranstaltung erhielten, bei der wir unser Vorhaben vorstellten: zwei Wohnhäuser den Ansprüchen gerecht zu sanieren.“*

**die Projektgruppe und das konkrete Vorhaben in wenigen Sätzen vorstellen; eine Projektbeschreibung beilegen / überreichen und im Anschreiben / Gespräch darauf verweisen**

z. B. in dem Anschreiben:

*„In der Projektgruppe ‚generationenübergreifendes Wohnen‘ der Lokalen Agenda 21 Beispielstadt arbeiten derzeit elf Privatpersonen und Vertreter aus der Wohnungsbranche und von verschiedenen Institutionen an einem innovativen Wohnprojekt. Die Mitglieder des Projektteams und die beteiligten Kooperationspartner werden in der beiliegenden Projektbeschreibung genannt. Dort wird auch das Vorhaben detailliert beschrieben.“*

**konkreter Anlass der Ansprache / konkrete Anfrage**

z. B. in dem Anschreiben:

*„Ihre Expertise im Bereich Bauen und Wohnen würden wir – auch auf Empfehlung von Bürgermeisterin Anna Beispielname – gerne in das Projekt einbeziehen. Die städtische Wohnungsbaugesellschaft hat die Übernahme eines der Anwesen bereits zugesagt. Jetzt sind wir auf der Suche nach Investoren für den zweiten Gebäudekomplex.“*

**Verbindlichkeit herstellen; ganz direkt und klar benennen, was die angesprochene Person im nächsten Schritt tun soll**

z. B. in dem Anschreiben:

*„Gerne würden wir dies in einem persönlichen Gespräch mit Ihnen erörtern. Dabei können wir uns vorstellen, in den nächsten vier Wochen zu einem Gespräch in Ihr Haus zu kommen. Über einen konkreten Terminvorschlag würden wir uns sehr freuen.“*

**Kontakt Daten nennen, auf Vollständigkeit achten**

Nennen Sie Ihren vollen Namen und Ihre komplette Anschrift inkl. Telefon- und Fax-Nummern und Ihrer E-Mail-Adresse.

[ Quelle: Schulungsunterlagen des IFOK; weitere Angaben hierzu siehe Seite 7 ]

**Nachhaltigkeits-Effekte auf einzelne Teilziele in der Kommune:**

	stark positive Effekte	positive Effekte	leicht positive Effekte	keine Effekte	leicht negative Effekte	negative Effekte	stark negative Effekte
<b>Ökologische Ziele</b>							
Geringe Abfallmengen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichst niedrige Luftverschmutzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichst schonender Umgang mit nicht erneuerbaren Ressourcen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichst geringe Entnahme erneuerbarer Ressourcen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichst niedriger Energie-Einsatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umwelt- und sozialverträgliche Mobilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erhaltung der Ökosysteme und der Artenvielfalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichst geringe Lärmbelastung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Fehlende oder kommunenspezifische Teilziele im Bereich Ökologie – bitte bei Bedarf ergänzen:</i>							
...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ökonomische Ziele</b>							
Gleichmäßige Verteilung von Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichst hoher regionaler Selbstversorgungsgrad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausgeglichene Wirtschaftsstruktur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohe Preisniveaustabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesunde Struktur der öffentlichen Haushalte (mittelfristig, 5 – 10 Jahre)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veränderung der Konsumgewohnheiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förderung von Klein- und mittelständischen Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Fehlende oder kommunenspezifische Teilziele im Bereich Ökonomie:</i>							
...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Soziale Ziele</b>							
Gerechte Verteilung von Einkommen und Vermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohes Niveau von Aus- und Weiterbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausgewogene Bevölkerungs- und Siedlungsstruktur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohes kulturelles Angebot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohes Gesundheitsniveau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohes Sicherheitsniveau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sozialverantwortliche Wohnungsversorgung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohes Bewusstsein in der Bevölkerung für die Ziele der Lokalen Agenda 21	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Fehlende oder kommunenspezifische Teilziele im Bereich Gesellschaft / Soziales:</i>							
...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[ bitte ankreuzen; Fortsetzung auf Seite 18 ]

**Zielgruppen und potenzielle Akteure bzw. Mitwirkende**

	positiv betroffen	nicht betroffen	negativ betroffen	wichtiger/tragender Akteur	mögliche Mitwirkende	kein unmittelbarer Akteur
Vereine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbsthilfegruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parteien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politische Gruppen, Verbände u. ä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausländische Mitbürger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menschen in Entwicklungsländern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Männer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinder und Jugendliche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Senioren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agenda-Gruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Landwirtschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirchen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Religiöse Gemeinschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kindergärten, Schulen u. ä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fort- / Weiterbildungseinrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Weitere relevante Zielgruppen und potenzielle Akteure bzw. Mitwirkende bei Bedarf ergänzen:</i>						
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[ bitte ankreuzen ]

Informationen zum Nachhaltigkeits-Indikatorensystem, auf dem diese Checkliste fußt, finden Sie in der Arbeitsmaterialie Nr. 32 des Agenda-Büros Baden-Württemberg: „Kommunale Nachhaltigkeits-Indikatoren, Einstiegsinfo“. Aus dem Internet als PDF herunterzuladen unter: <http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/11176/>. Auch in gedruckter Form kostenlos erhältlich; Bestelladresse: LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg, Agenda-Büro, Postfach 10 01 63, 76231 Karlsruhe, Telefon: 0721/5600-1406, E-Mail: [agendabuero@lubw.bwl.de](mailto:agendabuero@lubw.bwl.de).

### PHASE 3: PROJEKTDURCHFÜHRUNG

Die Ziele dieser Phase: Projektsteuerung, weitere Projektkonkretisierung, Kommunikation.

Dauer: Diese Phase zieht sich über einen längeren Zeitraum hin, sie umfasst die eigentliche Projektarbeit.

#### **Anhaltspunkt zur Dauer der vier Phasen, Erfahrungswerte:**

**Im Durchschnitt macht die hier beschriebene Phase 3 rund 75 Prozent der Projektdauer aus.** Auf die Phasen 1 und 2 entfallen jeweils ca. fünf Prozent, und Projektphase 4 umfasst im Schnitt etwa 15 Prozent der gesamten Bearbeitungszeit.

Was zu tun ist:

- **Abarbeiten der Projektplanung**, geordnet nach Teilzielen / Meilensteinen, Erledigen der einzelnen Aufgaben laut Zeitplan. Alle Teammitglieder sind gefordert, sich an die Abmachungen zu halten.
- **Erfolgskontrolle, Bewertung.** To-do-Listen mit Zuständigkeiten und Umsetzungsfristen regelmäßig fortschreiben.
- **Controlling:** Im Projektverlauf möglichst frühzeitig Störfaktoren ermitteln und Probleme erkennen und ansprechen. Regelmäßig den Ist-Stand des Projekts mit den geplanten Meilensteinen (Soll) vergleichen.
- Darauf aufbauend ggf. wirkungsvolle **Korrekturen einleiten, Strategie ändern.** Die Projektleiter- / -sprecher sind in dieser Projektphase besonders gefordert. Siehe hierzu auch die Checkliste: Aufgaben der Projektsteuerung, Seite 20.
- **Information und Kommunikation.** In dieser Phase sollten Sie ein (noch) stärkeres Augenmerk auf die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit legen.
- **Finanzierung klären/organisieren** (siehe Checkliste Fundraising, Seite 14).
- **Kooperationspartner in den Projektverlauf integrieren.** Achten Sie in dieser Phase zudem besonders darauf, alle Partner regelmäßig zu informieren.

Die häufigsten Probleme in dieser dritten Phase, ► Lösungsvorschläge:

- Vereinbarungen werden nicht eingehalten. ► Vereinbarungen schriftlich festhalten und allen Projektbeteiligten zugänglich machen.
- Entscheidungswege und Strukturen bleiben unklar. ► Rahmen definieren; z. B. auch die Einbindung in den Prozess der Lokalen Agenda 21 oder andere Strukturen klären.
- Das Projekt ist zu wenig bekannt. ► Klären, wer regelmäßig informiert werden muss, und die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit intensivieren.
- Das Projekt ruft negative Reaktionen im Umfeld hervor (z. B. Politik, Verwaltung, Presse, Bürgerschaft). ► Schnell reagieren. Bereits im Vorfeld vereinbaren, welches Teammitglied bei negativen Rückmeldungen handeln soll, und in allen Phasen des Projekts für Transparenz sorgen. Kommunikation und Information in ausreichendem Maße sicherstellen und starke Partner für das Projekt gewinnen (z. B. auch: Rückhalt durch Schirmherrschaften).
- Das Projekt wird in Grundsatzdiskussionen zerredet und in politischen und lokalen Streitigkeiten zerrieben. ► Die Projektziele in den Vordergrund stellen; keine Partei/Position bevorzugen, sondern alle gleich behandeln und zur Versachlichung der Diskussion beitragen.

**Was ist bei der Projektsteuerung zu beachten?**

Die folgenden Fragen zeigen Ihnen, ob Sie alle Aspekte berücksichtigt haben.

[ bitte ankreuzen/abhaken ]

- Welche Aufgaben wurden beim letzten Treffen vereinbart? Wie weit sind sie? Wenn sie nicht erledigt worden sind, was geschieht dann weiter mit ihnen?
- Welchen Stand haben die einzelnen Aufgaben und das Projekt insgesamt?
- Wie wurde bisher gearbeitet? Was ist gut gelaufen? Wo sind Probleme aufgetaucht?
- Haben die Ergebnisse der bisherigen Arbeit Auswirkungen auf andere Aufgaben oder auf das Gesamtprojekt?
- Sind Abweichungen aufgetreten zwischen dem Geplanten und dem jetzigen Status?
- Werden die Ressourcen (Zeit, Budget, ...) ausreichen?
- Welcher Abstimmungsbedarf besteht?
- Welche neuen Informationen oder Erkenntnisse wurden zwischenzeitlich gewonnen? Haben sie einen Einfluss auf oder Konsequenzen für den weiteren Projektablauf?
- Welche Außenkontakte haben stattgefunden? Welche Außenkontakte brauchen wir noch?
- Muss die Projektplanung verbessert werden?
- Welche konkreten Zielsetzungen gibt es für das nächste Treffen?
- Was sind die nächsten Schritte, welche Vereinbarungen stehen an?

[ Quelle: Schulungsunterlagen des IFOK; weitere Angaben siehe Seite 7 ]

**Beispielformular für einen Arbeitsplan der Projektsteuerung**

[ vgl. Ergebnisprotokoll auf Seite 8 ]

Aufgabe:	was?	wer?	mit wem?	bis wann?	Anmerkungen:
<input type="text"/>	1. ...	...	...	...	...
<input type="text"/>	2. ...	...	...	...	...
	3. ...	...	...	...	...
	4. ...	...	...	...	...
<input type="text"/>	5. ...	...	...	...	...
	6. ...	...	...	...	...
	7. ...	...	...	...	...

Organisation:

- **Ergebnisse kommunizieren.** Auch in dieser Phase ist es wichtig, alle Beteiligten über den Stand des Projekts auf dem Laufenden zu halten; z. B. mittels Ergebnisprotokoll oder in Form eines Zwischenberichts. Dabei sollten Sie auch wichtige externe Personen / Institutionen (z. B. Agenda-Büro) berücksichtigen.
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit intensivieren, die **Veröffentlichungen sammeln und archivieren** (v. a. Zeitungsausschnitte und Radiomitschnitte, zunehmend auch Veröffentlichungen im Internet und durch Online-Medien; z. B. Newsletter, Weblogs und Podcasts). Dies liefert zugleich ein Feedback an das Projektteam und kann sehr motivierend wirken!
- Treffen organisieren. Termine und Örtlichkeiten festlegen, die Einladungen rechtzeitig und an alle Beteiligten versenden.

## V ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

„Tue Gutes und rede darüber.“ Getreu diesem Leitsatz der Public Relations können Sie Aufmerksamkeit und Anerkennung für das Projekt und seine Macher wecken oder erhöhen. Je bekannter das Projekt ist und je öfter und positiver darüber berichtet wird, desto leichter wird es Ihnen fallen, Kooperationspartner oder Sponsoren zu gewinnen. Die Berichterstattung in den Medien kann außerdem zur Motivierung der Projektbeteiligten beitragen. Aus diesen Gründen kommt der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eine ganz zentrale Bedeutung für das Projekt zu. Wichtig ist: Diese Arbeit sollte professionell gemacht sein, und das über die gesamte Dauer des Projekts hinweg.

Sie können die Chance einer Berichterstattung erhöhen, indem Sie die zuständigen Redakteure direkt anschreiben / ansprechen. Sie sollten die Ansprüche und Auswahlkriterien der Medienvertreter kennen und beherzigen, also z. B. Ihre Pressemitteilung entsprechend gestalten. Dazu gehört auch, den Medien erst einmal Anlass für eine Berichterstattung zu geben: einen „Berichtens-Wert“ schaffen bzw. verstärken und „News inszenieren“. Zum Beispiel mit fotogenen Aktionen wie Ortsbesichtigungen, Stadtteilbegehungen, Unterschriften- oder Kinderkunstwerk-Übergaben, Feste mit lokaler Prominenz, ...

Zu den Kriterien für eine mediengerecht verfasste **Pressemitteilung** gehören u. a.:

- Kurz und prägnant auf den Punkt bringen, worum es geht. Dabei helfen Ihnen die „sechs W“: Wer (macht) was, wo, wann, wie, warum?
- Das Wichtigste zuerst! Details, Zusatz- und Hintergrund-Infos folgen weiter hinten im Text.
- Namen nennen und Zitate einstreuen. Das vermittelt Authentizität und Aktualität und macht den Text lebendig.
- Auf Verständlichkeit achten. Vermeiden Sie Schachtelsätze, Fach- und Fremdwörter.
- Aktiv statt passiv formulieren; z. B. nicht: „Das neue Zentrum wurde von Bürgermeisterin Anna Nas eröffnet“, sondern: „Bürgermeisterin Anna Nas hat das neue Zentrum eröffnet“.

Weitere Kriterien finden Sie in dem Leitfaden „PRoUmwelt“, den das Umweltministerium Baden-Württemberg herausgegeben hat. Dort erhalten Sie außerdem Antwort auf Fragen wie: Worauf muss man achten, wenn man eine Veranstaltung plant? Wann lohnt sich die Produktion einer Broschüre, wann ein Film, wann der Kontakt zum Radioreporter? Welche Möglichkeiten eröffnen Internet, E-Mail, CD-ROM? Namhafte Autoren aus der PR- und Medienpraxis beschreiben Beispiele aus dem Bereich Marketing und Kommunikation und geben praxisnahe Tipps zum Einsatz von Medien und zum Umgang mit Journalisten und Redakteuren.

„PRoUmwelt – Der Leitfaden für Umwelt-PR“. Download unter: <http://www.um.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/11155/>. In Druckform kostenlos erhältlich bei: Umweltministerium Baden-Württemberg, Broschürendienst, Postfach 10 34 39, 70029 Stuttgart, Telefon: 0711/126-0, E-Mail: [oeffentlichkeitsarbeit@um.bwl.de](mailto:oeffentlichkeitsarbeit@um.bwl.de).

Checkliste: Veranstaltungsorganisation

Titel der Veranstaltung: \_\_\_\_\_

Veranstaltungstermin, Veranstaltungsort: \_\_\_\_\_

verantwortlich für die Veranstaltungsorganisation: \_\_\_\_\_

weitere Ansprechpartner (Sprecher der Projektgruppe u. a.): \_\_\_\_\_

wann?	was?	wer?	erledigt?
ca. 10 – 12 Wochen vorher	Abstimmung mit Träger / Kooperationspartner	...	<input type="checkbox"/>
	Programmwurf erstellen	...	<input type="checkbox"/>
	Räumlichkeiten klären	...	<input type="checkbox"/>
	<b>technische Ausstattung</b> absprechen: Art der Bestuhlung, Bedarf an Overhead / Beamer / Computeranschluss, Leinwand, an Moderations- und Ausstellungswänden, Licht- und Tontechnik, Catering u. a.	...	<input type="checkbox"/>
	<b>Referenten</b> recherchieren, ggf. Abstimmung; Unterbringung, Reisekosten und Honorare klären; Referenten einladen	...	<input type="checkbox"/>
ca. 9 Wochen vorher	<b>Material für die Projektpräsentation</b> planen und erstellen (z. B. Flyer, Plakate); dabei genügend Exemplare für die Pressearbeit (s. u.) einplanen	...	<input type="checkbox"/>
	Programm konkretisieren	...	<input type="checkbox"/>
ca. 8 Wochen vorher	<b>Einladungen</b> entwerfen, ggf. Abstimmung	...	<input type="checkbox"/>
	Teilnehmer recherchieren, ggf. Abstimmung; Einladungsverteiler erstellen	...	<input type="checkbox"/>
ca. 4 – 5 Wochen vorher	Einladungen versenden (mit Antwortformular für Fax, Post, E-Mail)	...	<input type="checkbox"/>
	<b>Pressearbeit:</b> Presseverteiler recherchieren	...	<input type="checkbox"/>
	Pressemitteilung und -unterlagen erstellen, ggf. Abstimmung	...	<input type="checkbox"/>
	ggf. Pressegespräch vorbereiten, Raum für Pressegespräch organisieren	...	<input type="checkbox"/>
ca. 2 Wochen vorher	Einladungen an die Presse und ggf. zum Pressegespräch versenden (mit Antwortformular für Fax, E-Mail), Material für die Projektpräsentation (z. B. Flyer) beilegen	...	<input type="checkbox"/>
	Rücklauf auf die regulären Einladungen kontrollieren, ggf. telefonisch nachfassen	...	<input type="checkbox"/>
ca. 1 Woche vorher	Namensschilder drucken (große fürs Podium, ggf. kleine für weitere Teilnehmer)	...	<input type="checkbox"/>
	ggf. <b>Tagungsmappen</b> / Handouts erstellen: Übersicht über das endgültige Programm, Teilnehmerliste u. a.; Material für die Projektpräsentation (z. B. Flyer) beilegen	...	<input type="checkbox"/>
	ggf. <b>Folien- / Computer-Präsentation</b> erstellen	...	<input type="checkbox"/>
	Bestätigung / Absprache mit Hausmeister u. a.	...	<input type="checkbox"/>
	Catering konkretisieren, Materialtransport organisieren / delegieren; Checkliste erstellen: Was muss mit? (z. B. auch Fotoapparat, Anwesenheitsliste); Catering-Bedarf anhand Teilnehmer-Rückmeldungen festlegen	...	<input type="checkbox"/>
	Information von Kooperationspartnern / wichtigen Beteiligten über den aktuellen Stand	...	<input type="checkbox"/>
1 Tag vorher	Rücklauf auf die Presse-Einladungen kontrollieren, telefonisch nachfassen	...	<input type="checkbox"/>
	letzte Absprachen mit Hausmeister u. a.	...	<input type="checkbox"/>
	Material packen / für Transport vorbereiten	...	<input type="checkbox"/>
am Veranstaltungstag	Räume ein- / herrichten (z. B. Bestuhlung)	...	<input type="checkbox"/>
	Ausstellung aufbauen; Info-Tisch gestalten / mit Plakaten bestücken, Material zum Mitnehmen auslegen (Flyer etc.)	...	<input type="checkbox"/>
	Catering aufbauen	...	<input type="checkbox"/>
	Technik aufbauen / prüfen (Projektor / Beamer, Mikrofone / Ton, Beleuchtung)	...	<input type="checkbox"/>
	Empfang der Gäste	...	<input type="checkbox"/>
	Abreise organisieren (Bus- / Bahnverbindungen recherchieren, Taxizentrale informieren)	...	<input type="checkbox"/>
	Presseresonanz dokumentieren / Presseartikel sammeln	...	<input type="checkbox"/>
nach der Veranstaltung	Nachbereitung (z. B. auch: bei der Veranstaltung getroffene Absprachen erfüllen)	...	<input type="checkbox"/>

[ zum Ausfüllen und Abhaken ]

[ Basis: Schulungsunterlagen des IFOK; weitere Angaben hierzu siehe Seite 7 ]

#### PHASE 4: RÜCK- UND AUSBLICK

Die Ziele dieser Phase: Projektabschluss, Umsetzung. Die Ergebnisse des Projekts kommunizieren, das weitere Vorgehen klären.

Dauer: stark von der Art des Projekts abhängig. Möglich sind z. B. Präsentationsveranstaltung, Schlüsselübergabe, Vertragsunterzeichnung und/oder Pressekonferenz. Diese Events sind gut vorzubereiten – planen sie hierfür ausreichend Zeit ein! Äußere Umstände (Gemeinderatsbeschluss, Immobiliensuche u. a.) können die Umsetzung verzögern. Eine solche Verzögerung sollten Sie nicht gleich als Widerstand gegen das Projekt auslegen, da sie schlicht administrative Gründe haben kann.

Was zu tun ist:

- **Das weitere Vorgehen klären.** Was folgt nach dem Projektabschluss, also dem offiziellen Ende dieser Phase der Projektarbeit? Diese Aufgabe rundet die gesamte bis dato geleistete Arbeit ab und trägt außerdem dazu bei, das Projektteam nochmals zu motivieren.
- **Formen der Präsentation / Publikation festlegen;** z. B. Faltblatt und/oder Broschüre, Fotoausstellung, Website.

Die häufigsten Probleme in dieser vierten Phase, ► Lösungsvorschläge:

- Das Projekt scheitert an der Finanzierung und/oder der Zustimmung durch Politik, Verwaltung, Betroffene. ► Vorhaben frühzeitig kommunizieren, Entscheider früh einbinden.
- Das Projektteam löst sich auf, bevor das Projekt beendet worden ist. ► Auflösungstendenzen sind oft lange im Voraus erkennbar, Sie sollten sie ansprechen. Eventuell ist es notwendig, Verstärkung zu suchen und neue Akteure einzubinden. Achten Sie auch hier wieder auf frühzeitige Kommunikation und auf die Einbindung wichtiger Akteure bzw. der Beteiligten.

Organisation:

- Im Mittelpunkt stehen Maßnahmen der **Öffentlichkeitsarbeit**:
- **Die Projektpräsentation / den Event vorbereiten.** Dies kann für sich genommen bereits ein neues Projekt sein, das zu planen ist und bei dem Zuständigkeiten zu verteilen sind. Bei der Planung und Durchführung von Events – angefangen bei kleinen Veranstaltungen, wie z. B. einer Pressekonferenz oder einer Schlüsselübergabe, bis zum „großen Vorhang“ etwa einer Eröffnungsfeier mit Kinderfest oder in Form einer Benefiz-Gala – hilft Ihnen die Checkliste zur Veranstaltungsorganisation auf der Seite 22.
- **Publikation vorbereiten.** Tragen Sie alle wichtigen Informationen und Materialien zu dem Projekt zusammen. Dazu gehören auch die im Projektverlauf entstandenen Fotos. Bereiten Sie diese Informationen öffentlichkeitswirksam und ansprechend auf; setzen Sie die oben genannten, vom Projektteam festgelegten Formen der Präsentation/Veröffentlichung um.
- **Ergebnisse publizieren.** Wichtige lokale Akteure, die Öffentlichkeit (über die Presse und über die genannten Publikationen) und alle Beteiligten sollten über den Abschluss des Projekts und über das weitere Vorgehen informiert werden.

# Literaturtipps

## PROJEKTIDEEN

Holen Sie sich Anregungen, informieren Sie sich, welche Projekte bereits in anderen Städten und Gemeinden im Rahmen der Lokalen Agenda 21 durchgeführt wurden. Hier helfen vor allem die folgenden Publikationen weiter:

- **Aktionsbörse.** Sie dokumentiert beispielhafte Projekte für eine nachhaltige Entwicklung vor Ort in wenigen Stichworten und zeigt damit in konzentrierter Form, wie die Lokale Agenda 21 konkret umgesetzt werden kann. Die Kurzbeschreibungen der Agenda-Projekte stehen auf der Website des Agenda-Büros Baden-Württemberg zur Verfügung und werden, geordnet nach thematischen Schwerpunkten, auch in Papierfassung aufgelegt. Die beschriebenen Projekte stammen aus diesen 12 Themenbereichen: Bürgerbeteiligung; Öffentlichkeitsarbeit; Leitbilder, Stadtentwicklung und Verwaltung; Wirtschaft und Handwerk; Verkehr; Energie und Klimaschutz; Konsum, Abfall und Landwirtschaft; Umwelt- und Naturschutz; Jugend, Schule und Kinder; Soziales, Arbeit, Sport und Gesundheit; Frauen; Eine Welt.
- **Aktionsbörse Extra.** Darin sind alle vom Umweltministerium Baden-Württemberg seit 1999 finanziell geförderten Agenda-Projekte in Kurzform beschrieben.
- **Projektdatenbank.** Zum Ende des Jahres 2008 steht eine Projektdatenbank mit der Möglichkeit zur eigenständigen Eingabe im Internet zur Verfügung. Dort kann jeder selbst Informationen zu beispielhaften Projekten eingeben und mit anderen Projekten vergleichen.

## PROJEKTSPEZIFISCHE HILFEN

Ganz konkrete, detaillierte und praxisnahe Hilfen beim Durchführen ähnlicher Projekte geben Ihnen z. B. diese Arbeitsmaterialien des Agenda-Büros Baden-Württemberg:

- Nr. 42, Nachhaltige Bildungsprojekte
- Nr. 41, Sport: sozial, ökologisch, fair
- Nr. 40, Kirchen und Lokale Agenda 21
- Nr. 38, Bürger- und Beteiligungshaushalt
- Nr. 35, Konsum
- Nr. 34, Agenda-Vereine und Nachhaltigkeitsvereine
- Nr. 33, Solarkocher- und Solarleuchtenprojekte für Entwicklungsländer
- Nr. 31, Verkehr und Mobilität in der Lokalen Agenda 21
- Nr. 30, Soziales und Miteinander in der Agenda 21
- Nr. 29, Kinder, Jugend und Schulen in der Lokalen Agenda 21
- Nr. 28, Übersicht Kommunales Öko-Audit / Umweltmanagement in Baden-Württemberg
- Nr. 22, Eine Welt und Faire Produkte ins Rathaus
- Nr. 21, Boden und Fläche in der Lokalen Agenda 21
- Nr. 19, Naturschutz in der Lokalen Agenda 21
- Nr. 15, Einbindung der Wirtschaft in die Lokale Agenda 21
- Nr. 14, Öko-Audit für Tourismusgemeinden

- Nr. 13, Wald in der Lokalen Agenda 21
- Nr. 12, Wasser in der Lokalen Agenda 21
- Nr. 10, Erarbeitung und Umsetzung von Agenda-Projekten

*Diese und weitere Publikationen können Sie aus dem Internet herunterladen und auch in gedruckter Form in Einzelexemplaren kostenlos bestellen. Download-Adresse: <http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/11176/>. Bestelladresse: LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg, Agenda-Büro, Postfach 10 01 63, 76231 Karlsruhe, Telefon: 0721/5600-1406, E-Mail: [agendabuero@lubw.bwl.de](mailto:agendabuero@lubw.bwl.de).*

#### **THEMA PROJEKTMANAGEMENT**

Die folgenden beiden, für die Projektarbeit an Schulen erarbeiteten Publikationen geben Tipps, die auch bei der Arbeit im Rahmen der Lokalen Agenda 21 hilfreich sein können:

- Projektmanagement – Ein Leitfaden für die Schule. 30 Seiten, herausgegeben von der Projektgruppe Lehrer in der Wirtschaft III, 2003 – 2005, einer Initiative der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft in Kooperation mit dem Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus und dem Bildungswerk der bayerischen Wirtschaft e.V.
- Projektmanagement in der Schule – Ein Leitfaden. 10 Seiten, herausgegeben ebenfalls vom Bildungswerk der bayerischen Wirtschaft.

*Bildungswerk der bayerischen Wirtschaft e.V., Infanteriestraße 8, 80797 München, Telefon: 089/44108-100, E-Mail: [bbwev@bbw.de](mailto:bbwev@bbw.de). Download der beiden Leitfäden unter: [http://www.schulentwicklung.bayern.de/userfiles/PROJEKTMANAGEMENT\\_LEITFADEN.pdf](http://www.schulentwicklung.bayern.de/userfiles/PROJEKTMANAGEMENT_LEITFADEN.pdf) bzw. unter: [http://www.schule-wirtschaft-sachsen.de/material/dateien/projektmanagement\\_leitfaden.pdf](http://www.schule-wirtschaft-sachsen.de/material/dateien/projektmanagement_leitfaden.pdf).*

