

→ Anhang 3 – Methoden & Übungen (aus dem SALTO-Projekt Management Trainingskurs 2001)

Notizen aus dem Planungs- und Finanzierungsworkshop

Ziel

Die Fähigkeit der Mitglieder zu fördern, eine Vielzahl von Planungs- und Finanzierungsinstrumenten geeignet auszuwählen, zu entwickeln und in europäischen Jugendprojekten einzusetzen.

Zielsetzungen

- Die wesentlichen Elemente einer effektiven Planung verstehen
- Eine Vielzahl von Planungsinstrumenten kennen lernen und ihre Vor- und Nachteile abwägen
- Einige Grundregeln für ein effektives Finanzmanagement erstellen und die Verwendung einiger Instrumente des Finanzmanagements untersuchen.

Strategie

Angesichts des Zeitrahmens der Sitzung wird vorgeschlagen, Beispiele zu verwenden, um Grundregeln aufzustellen, die zur Planung neuer Modelle, Instrumente und Techniken verwendet werden können.

1. Einige Grundregeln für den Workshop

Lernen Sie, was Sie anspricht

Lernen Sie aus Ihrer Erfahrung und der Erfahrung anderer

2. Was ist Projektplanung?

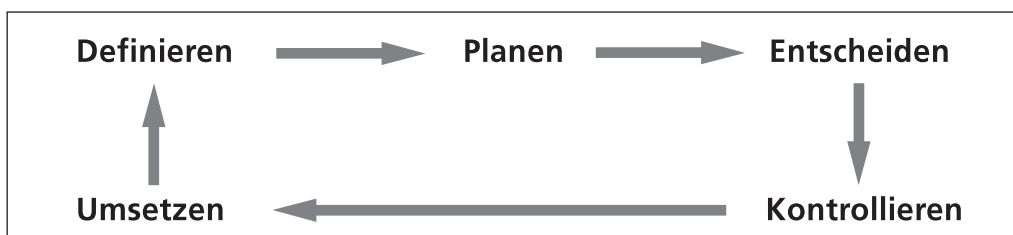
Plan: „eine Zeichnung, die die relative Position und Größe der dargestellten Teile zeigen soll“, „eine Tabelle oder Schema“, „Entwurf, Absicht, Vorgehensweise“

Planung bedeutet einen Plan, eine dynamische Streckenkarte einer Reise zu erstellen.

Übung:

Zeichnen Sie ein bildhaftes Streckenkarte Ihrer Heimreise nach dem Kurs
Wie wird/kann es sich während der Reise ändern?

Die Erstellung des Planes kann als zyklischer Prozess gesehen werden



3. Was ist enthalten?

Wie essen Sie ein Elefantensandwich?

Übung: Besprechen Sie in Zweier- oder Dreiergruppen alle möglichen Elemente der Projektplanung

- Inhalt – Ziele, Resultate, Qualitätsindikatoren, Monitoring und Evaluierungsstrategien
- Organisation – Struktur, Rollen, Verteilung der Aufgaben, Zeitplanung, Kommunikation
- Interaktion – Bildung und Verwaltung von Teams, Kulturen, Konflikten
- Externe Umgebung – Analyse, Marketing, Verbreitung der Ergebnisse
- Finanzen und Verwaltung – Kosten, Ressourcen, Verträge, Kontrollen, Berichterstattung

Kultur – intern, sozial

Umgebung – extern, faktisch

Phasen – Stufen der Entwicklung

Meilensteine – Stopp, weiter oder zurück, Motivation

Vom groben Überblickzum.....Detail

4. Beginnen Sie mit den Beteiligten

Übung: Erstellen Sie eine Gedächtniskarte aller möglichen Beteiligten an einem internationalen Jugendprojekt.

Betrachten Sie die Einflussbereiche – Anstoßwirkung

Ist ihr Einfluss kulturell oder umgebungsbedingt? (subjektiv oder objektiv?)

Übung: Ergänzen Sie den Satz.

„Beteiligte nehmen Einfluss auf“
Beteiligte nehmen Einfluss auf Fristen, Gewohnheiten, Erwartungen, Fähigkeiten/Ressourcen, Kommunikationsbedarf, Entscheidungsprozesse.

5. Essen des Sandwiches

Das Gantt-Diagramm ist eine Art, den Plan darzustellen (und damit mitzuteilen) – es gibt unterschiedliche Versionen zu dem Thema. Wichtig ist jedoch, dass das ganze Projekt in einfache Aufgaben aufgeschlüsselt wird. Die Aufgaben sollten durch konkrete Zielsetzungen definiert werden, die wiederum durch allgemeine Ziele definiert werden.

Ziele sind allgemein und kurz und geben die Richtung und das allgemein gewünschte Resultat vor. Zielsetzungen sind spezifischer, unterstützen das Ziel und können als Schritte oder (noch besser) als Resultate gesehen werden, die zusammen sicherstellen, dass das Ziel erreicht wird.

Zielsetzungen sollten sein:

Konkret

Multipel

Einschätzbar

Zeitgesteuert

Realistisch

Flexibel

Erkennbar (in den Tätigkeiten oder Aufgaben)

Zielsetzungen sollten SMART (Specific, Mesurable, Accepted, Realistic, Timed) sein

Zielsetzungen sind NICHT Aktivitäten

Projektphasen schlüsseln die Lebensdauer eines Projektes auf. Siehe dazu das Diagramm im T-Kit Projektmanagement, S. 33, 34, 36, 37, 43.

Meilensteine zeigen bestimmte Punkte im Leben des Projektes an.

Aufgaben beginnen und enden an den verschiedenen Punkten im Leben des Projektes.

Aufgaben benötigen Ressourcen - sie haben finanzielle Auswirkungen.



6. Die W-Fragen

Wer tut, was?
 Mit wem?
 Wann?
 Wo?
 Womit?

Was ist das Ergebnis/Resultat?
 Was steht hierfür zur Verfügung?
 Wann muss es getan werden? Wann beginnt es und wann endet es?
 Mit wem müssen Sie sprechen/Bericht erstatten?
 Welche Auswirkungen hat diese Aufgabe? (Wie passt sie?)

7. Kritische Pfadanalyse

oder Zeitanalyse.

Frühe Daten – der früheste Zeitpunkt, an dem eine Aufgabe beginnen oder enden kann, unter Berücksichtigung aller Einschränkungen der vorgegangenen Aufgaben. Wird gefunden, wenn man nach vorne arbeitet.

Späte Daten – der späteste Zeitpunkt, zu dem eine Aufgabe beginnen/enden kann, unter Berücksichtigung aller Einschränkungen seiner nachfolgenden Aufgaben. Wird gefunden, wenn man nach hinten arbeitet.

Der Unterschied zwischen frühen und späten Enddaten ist der gesamte Zeitfluss oder die „Pufferzeit“.

Wenn der Plan einen negativen Zeitfluss bekommt, kann das Projekt nicht rechtzeitig abgeschlossen werden. Wenn der Zeitfluss gleich null oder negativ bei einer Aktivität oder Aufgabe ist, dann ist diese „kritisch“. Eine Verzögerung des Beginns wird das ganze Projekt verzögern. Projekte mit positivem Zeitfluss können verzögert werden.

Beziehung der Aufgaben zueinander

Ende Anfang
 Ende Ende
 Anfang Anfang
 Anfang Ende

Übung: Überlegen Sie, ob und/oder wie Sie eine kritische Pfadanalyse verwenden würden. Wenn nicht, warum nicht? Wie können Sie sie benutzerfreundlicher machen? Welche Vorteile gibt es?

8. Finanzen

Geld ist das Hauptthema – es beeinflusst alle Aufgaben.

Projekte können nicht ohne Geld existieren – und sie können auch nicht ohne Abrechnung existieren.

Budgets und Prognosen – zeigen, welche Ressourcen insgesamt benötigt werden/verfügbar sind.

Es ist notwendig förderwürdige Kosten, wünschenswerte Kosten, Aufschlüsselung, effektive Schätzung und Sicherheiten zu betrachten. Das Budget muss sich ausgleichen! Einnahmen und Ausgaben. Wie sieht es mit dem Kapital aus?

Cashflow – zeigt an, wann das Geld ausgegeben werden kann, die Wirkung, Dinge früh oder spät zu tun. Denken Sie an die Förderer, Wechselkurse und Banküberweisungen.

Geschäftsrechnungen – zeigen, wie Finanzressourcen verwendet wurden – zu vergleichen mit dem Budget und zur Erstellung von Prognosen. Sie tragen zur Verwaltung der Ressourcen bei.

Finanzkontrollen – ermöglichen es Ihnen, nachzuprüfen, wie das Geld ausgegeben wurde, um festzustellen, wo (falls) etwas schief gegangen ist. Das sind die Systeme, die zur Verwaltung der Ressourcen eingesetzt werden.

Übung: Erstellen Sie für jedes der vier oben genannten Instrumente Richtlinien für gute Praktiken in den europäischen Jugendprojekten.



9. Antrag

Verwenden Sie Ihr eigenes Projekt

- Wer sind die Beteiligten?
- Welches sind die Ziele und Zielsetzungen?
- Welche Meilensteine gibt es?
- Welche Phasen gibt es?
- Was sind die Aufgaben?

Zeichnen Sie ein Diagramm.

Erstellen Sie eine Checkliste der Aufgaben.

Aus dem SALTO-Projekt-Managementhandbuch

Aufstellung eines Budgets

Bei der Berechnung eines Budgets lohnt es sich, einen Blick auf die Antragsformulare des Förderers zu werfen, bei dem Sie den Antrag stellen werden. Vielleicht tauchen dort Ausgabenposten auf, an die Sie nicht gedacht haben und es wird verlangt, die Überschriften in einer bestimmten Weise anzuordnen. Wenn Sie dies in der Planungsphase tun, ist es einfacher, Ihr Budget an das erforderliche Format anzupassen, einschließlich der förderunwürdigen Kosten.

Wenn Sie bereits ein ähnliches Projekt in den letzten Jahren durchgeführt haben oder wenn Sie Zugang zur Abrechnung eines Projektes haben, das von jemand anderes durchgeführt wird, kann das ein guter Ausgangspunkt für die Planung sein. Passen Sie jedoch auf, dass Sie nicht Posten aufzählen, nur weil andere dies taten. Sie müssen sicher sein, dass Sie jeden Ausgabenposten rechtfertigen können und in der Lage sind, Prioritäten zu setzen, wenn das Geld knapp wird.

Sie sollten das Budget in folgenden vier Stufen erstellen:

A. Berechnung der Ausgaben

Mögliche Überschriften unter Ausgaben umfassen:

- Fahrtkosten: Für welche Kosten sind Sie verantwortlich?
- Mietkosten: Wie viel und wann zahlen Sie?
- Tätigkeitskosten: Wie viel kostet der Austausch?
- Außerordentliche Kosten: Gibt es verdeckte Kosten?
- Telefon: Welche Verwaltungskosten müssen wir zahlen?
- Ausgaben: Fallen Personalkosten an?
- Diverses: Bilden Sie sich ein angemessenes Urteil darüber, welche kleineren Beträge Sie benötigen
- Honorare: zum Beispiel für Expert/innen, Dolmetscher/innen usw.
- Essen und Unterbringung – vergessen Sie nicht die Reisetage und alle Besucher/innen und Gäste

B. Berechnung der Einnahmen

Einnahmen bestehen aus garantiertem Einkommen, d.h. Einnahmen, die bereits mit dem Förderer oder den Förderern vereinbart wurden und nicht-garantiertem Einkommen, d.h. Einnahmen, die Sie noch beschaffen müssen.

Mögliche Überschriften unter Einnahmen umfassen:

- Öffentliche Förderung einschließlich der EU
- Unternehmensspenden
- Private Spenden
- Persönliche Beiträge der Teilnehmer
- Der Wert der Sachspenden
- Einnahmen aus Spendenveranstaltungen

C. Vergleichen Sie Einnahmen und Ausgaben

Vergleichen Sie jetzt die Einnahmen und die Ausgaben miteinander, um festzustellen, ob es einen Überschuss oder ein Defizit gibt.

Wir empfehlen, dass Sie einen Überschuss von ungefähr 5 % einplanen (d.h. Sie stellen sicher, dass die Einnahmen die Ausgaben um ungefähr 5 % übersteigen). So ist gesichert, dass unvorhergesehene Ausgaben getätigt werden können. Solch ein Überschuss ist manchmal als Reservefonds bekannt, aber Sie sollten darauf achten, dass Ihr möglicher Förderer Ihnen einen solchen erlaubt.

Sobald der Haushalt einen ausreichenden Überschuss aufweist, müssen Sie die Zahlen aufschlüsseln oder einen Zahlungsplan erstellen; d.h. Sie analysieren, wann die unterschiedlichen Posten der Einnahmen und Ausgaben auftreten.

D. Schlüsseln Sie das Budget auf (Erstellen Sie einen Liquiditätsplan)

Die Aufschlüsselung ist der wichtigste Teil bei der Erstellung eines Budgets. Sie beinhaltet die Analyse der Einnahmen und Ausgaben Monat für Monat (oder vierteljährlich oder Woche für Woche, je nach Detailebene und Dauer Ihres Projektes). Das ist wichtig, denn auch wenn das Gesamtbudget für das Jahr einen Überschuss aufweist, ist es trotzdem möglich, in einzelnen Monaten beträchtliche Defizite zu haben.

Wenn es ein Defizit in einem bestimmten Monat gibt, dann ist es vielleicht möglich, sich mit den Förderern abzusprechen, damit sie früher zahlen oder Ausgaben auf ein späteres Datum verschoben werden. Wenn es einen bedeutenden Überschuss in einem Monat gibt, dann kann es angebracht sein, das Geld auf ein hochverzinsliches Bankkonto einzuzahlen.

Es ist wichtig, dass das Budget für das Projekt von den Finanzexpert/innen in Ihrer Organisation angenommen wird. Sie sollten wissen, was passiert, wenn das Projekt Verlust macht. Wer kommt für die Verpflichtungen auf, Rechnungen zu bezahlen oder das Geld an die Förderer zurückzuerstatten, wenn das Projekt sich nicht wie vorgesehen entwickelt?