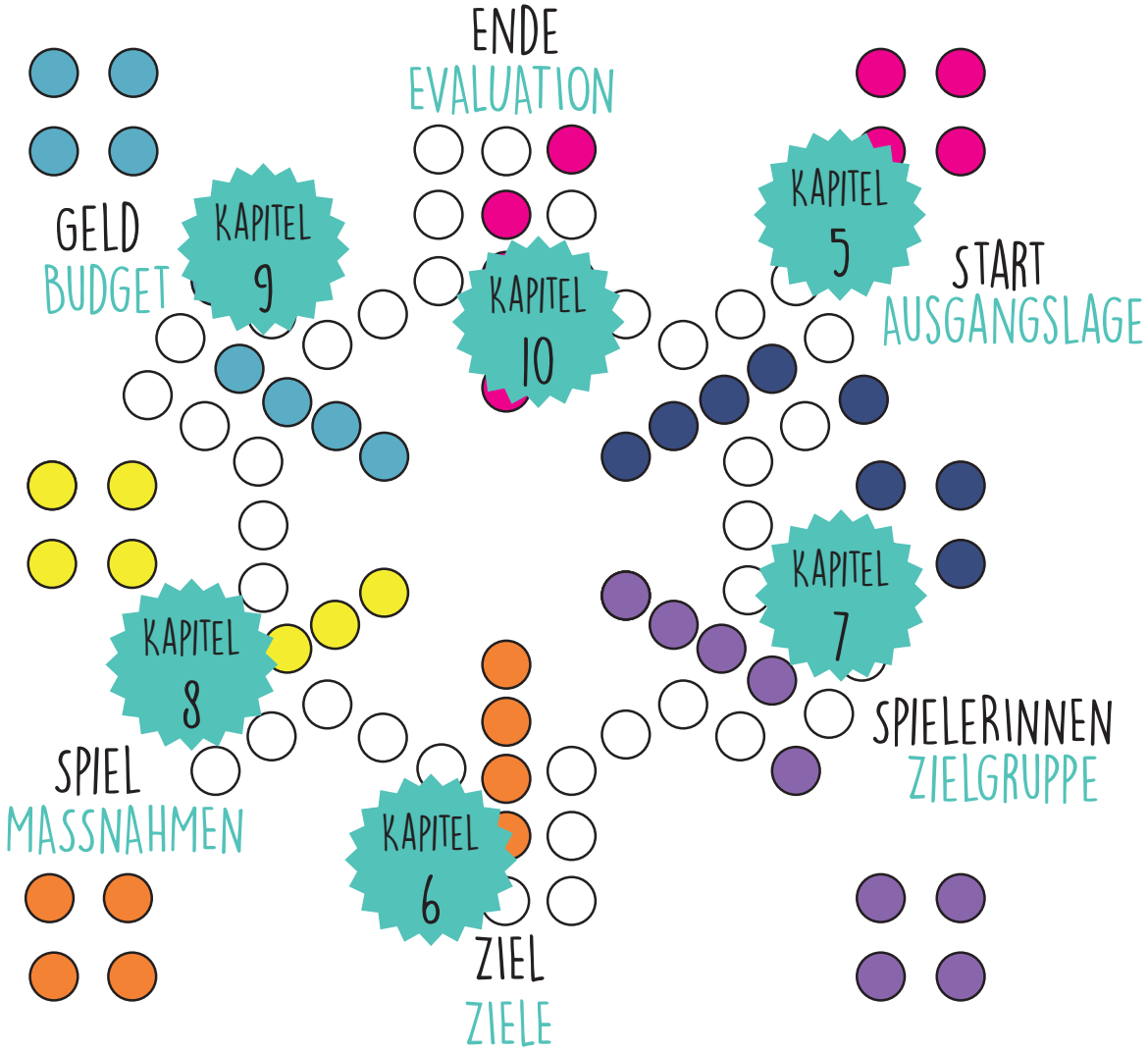
JASS know how

CHAOSMANAGEMENT

Wie organisiere ich mein Projekt?



Judith Bühler und Corinne Germann

Copyright JASS 2018

Inhaltsverzeichnis

1.	**Einleitung soziale Projekte**	1
1.1	Definition	1
1.1.1	Projekt	1
1.1.2	Was ist ein soziales Projekt?	2
1.2	Abgrenzung	2
1.3	Herausforderungen	2
1.4	Von der Idee zum Konzept	2
2.	**Einbettung soziale Projekte**	3
2.1	Projektträger	3
2.1.1	Der Verein	4
2.1.2	Steuern und Mehrwertsteuer für Vereine	4
2.1.2	Handelsregistereintrag	5
2.2	Vorgaben und gesetzliche Grundlagen	5
2.2.1	Lohnarbeit	5
2.2.2	Versicherungen	6
2.2.3	Wiedergabe von Bild und Ton	6
2.3	Finanzierung	6
3.	**Projektablauf von A bis Z**	9
4.	**Projektleitung**	9
5.	**Wichtiges zur Situationsanalyse**	10
5.1	Die Situationsanalyse	10
5.2	Vier Tipps, um eine Situationsanalyse zu schreiben	11
6.	**Ziele definieren**	11
6.1	Erster Schritt zur Findung von Zielen: Der Problembaum	11
6.2	Zweiter Schritt: Vom Problem- zum Zielbaum	14
6.3	Vision - Wirkungsziele - Handlungsziele - Indikatoren	14
6.3.1	Vision	14
6.3.2	Wirkung und Wirkungsziele	15
6.3.2.1	Was ist Output?	17
6.3.2.2	Was ist Outcome?	17
6.3.2.3	Was ist Impact?	17
6.3.3	Handlungsziele	17
6.3.4	Indikatoren	18
7.	**Zielgruppe definieren**	19
7.1	Primärzielgruppe	19
7.2	Sekundärzielgruppe	20
7.3.	Tertiärzielgruppe	20
8.	**Massnahmen und Umsetzung des Projektes**	20
8.1	Projektorganisation	20
8.2	Meilensteine und Massnahmenplanung	21
8.3	Projektskizze	24
8.4	Projektkonzept	24
9.	**Projektbudget und Finanzierungsplan**	24
9.1	Ausgaben	25
9.1.1	Strukturkosten (Overhead)	25
9.1.2	Direkte Projektkosten/Kosten für die Umsetzung	26
9.1.3	Reserve	26
9.2	Finanzierungsplan	26

10. Evaluation 27
10.1 Indikatoren setzen, Indikatoren messen 29
10.2 Der Bericht 29

11. Vorlagen und Beispiele 31

12. Literaturverzeichnis 44

Ein ganz grosses Dankeschön geht an die Fachstelle für Integrationsfragen Kanton Zürich, besonders an Maria Gstöhl und Deniz Yüksel. Durch die Finanzierung über die Fachstelle, eurer Vertrauen und die Unterstützung ist dieser Leitfaden überhaupt erst möglich. Weiter möchte ich mich bei meinem ganzen Team, besonders bei Corinne Germann, Merve Sulemani und Michi Fries für die wundervolle Mitarbeit bedanken. Miteinander geht alles besser – JASS ist ein Gesellschaftsspiel.

Judith Bühler

1. Einleitung soziale Projekte

Projektmanagement ist Chaosmanagement, viele Dinge sind zu erledigen und diese in eine sinnvolle Reihenfolge zu bringen will gekonnt sein. Die meisten Projekte, gerade soziale Projekte, entstehen durch eine gute Idee. Die gute Idee wiederum basiert auf dem bewussten und unbewussten Wahrnehmen eines Bedarfs oder einer Problemlage. Dabei fehlt etwas, damit es „gut sein“ kann. Dieser Leitfaden unterstützt Berufs- und Privatpersonen bei der Umsetzung von guten Ideen in Form von Projekten.

1.1 Definition

1.1.1 Projekt

Der Begriff „Projekt“ wird in unterschiedlichsten Kontexten verwendet. In der heutigen hippen Zeit scheint alles ein Projekt zu sein. Der lateinische Ursprung bzw. dessen wörtliche Übersetzung fasst die verschiedensten Projektformate im kleinsten Nenner zusammen: *projectus* heisst „nach vorne geworfen“, und kommt vom Verb *proicere* = „nach vorne werfen“. Dieser Begriff zeigt die offene Zukunft und die Absicht, etwas Neues zu tun. Projekte finden ausserhalb der Alltagsroutine statt – man begibt sich auf neuen Wegen zu neuen Zielen. Ein Projekt ist komplex und erfordert den Einsatz von mehreren Menschen, um das Ziel zu erreichen. Dazu ist es ein zeitlich befristetes Vorhaben, weist also einen Anfang und ein Ende auf. Der Anfang wird durch die Ausgangssituation und das Ende durch die Zielerreichung und die nachfolgende Auswertung (Evaluation) bestimmt. Hier einige Merkmale, die ein Projekt ausmachen:

- ✓ die gestellte Aufgabe oder Teile davon ist/sind neu, es hat also innovativen Charakter
- ✓ bedarf verschiedener Akteure, die sich im Handlungsbedarf oder im Ziel einig sind
- ✓ ist zielorientiert
- ✓ ist zeitlich begrenzt
- ✓ durchläuft verschiedene Phasen
- ✓ ist interaktiv, kommuniziert auf verschiedenen Ebenen
- ✓ benötigt zusätzliche Ressourcen, hat aber klar begrenzte Ressourcen
- ✓ mobilisiert und reorganisiert Ressourcen
- ✓ bietet eine Plattform für Kooperationen, Tests etc.
- ✓ ist komplex
- ✓ verfügt über eine Eigendynamik

Copyright JASS 2018

1.1.2 Was ist ein soziales Projekt?

Ein Projekt wird sozial, wenn es sich in erster Linie auf das gesellschaftliche Zusammenleben bezieht. Es dient dem Gemeinwohl und der Allgemeinheit und erleichtert das Zusammenleben in der Gesellschaft. Ein soziales Projekt kann ganz bestimmte Gruppen innerhalb der Gesellschaft fokussieren, ansprechen und betreffen – oder auf Strukturen innerhalb der Gesellschaft abzielen.

1.2 Abgrenzung

Wo grenzt sich ein Projekt von einer Arbeit oder einem Angebot ab? Eine Aufgabe, die von einem Mitarbeiter alleine bewältigt werden kann, ist kein Projekt. Ausserdem ist alles, was fest besteht und keinen zeitlichen Rahmen mit Anfang und Ende hat, kein Projekt, sondern ein Angebot. Im Idealfall werden Projekte, welche sich bewährt haben, zu regelmässigen Angeboten, die zum festen Bestandteil in der gesellschaftlichen Arbeit werden.

1.3 Herausforderungen

Bei Projekten handelt es sich in den allermeisten Fällen um die Realisation von neuen, ungewohnten, innovativen Ideen. Dabei sehen sich die Menschen in der Projektgruppe einer Vielfalt von Herausforderungen gegenüberstehen. Wie organisiere ich meine Idee? Welche Gesetze muss ich berücksichtigen? Wer beteiligt sich finanziell? Auf welchen Erfahrungen kann ich aufbauen? Wer kann mich unterstützen? Und was mache ich mit allen anderen Ideen? ... und wo beginne ich eigentlich?

1.4 Von der Idee zum Konzept

Jedes Projekt beginnt mit einer (ersten) Idee. Eigentlich sind Projekte umgesetzte Ideen. Die Ideen liegen dabei in der Luft und bestehen aus einem subjektiv wahrgenommenem Bedarf – oder: die Idee ist die Antwort auf eine bestehende, subjektiv wahrgenommene Problemlage.

Jeder Mensch, der eine Idee hat, möchte am liebsten gleich loslegen und diese Idee umsetzen. Im Projektmanagement muss man erst einmal *einen aufmerksamen Blick auf die Ausgangslage* oder die Ist-Situation werfen. Damit wird der Ideeninhaber / die Ideeninhaberin vorerst auf eine Entdeckungsreise geschickt. Die eigentliche Arbeit beginnt; denn es gibt viel zu entdecken, das einen Einfluss auf die Problemlage aufweist.

Ist der Fokus einmal ernsthaft auf die Ausgangslage oder die Ist-Situation geworfen, werden unzählige Einflussfaktoren entdeckt, welche in einem Zusammenhang mit der Problemlage oder Ausgangssituation stehen. Diese Einflussfaktoren haben wiederum eine Auswirkung auf die Projektidee. Entlang der Entdeckung der verschiedenen Einflussfaktoren verändert sich die ursprüngliche Idee meistens. Sie nimmt bewusst auf die Einflussfaktoren Bezug, um das bestmögliche Projekt für die Problemlage zu entwickeln. Diese Recherche zur Entdeckung der Einflussfaktoren macht zwei Drittel der ganzen Vorarbeit aus.

Aus den entdeckten Einflussfaktoren lassen sich einerseits die Zielgruppe und die Ziele sowie die Massnahmen, welche im Projekt umgesetzt werden, ableiten und begründen. Das Ganze wird in einem Konzept zusammengefasst, um die verschiedenen Entdeckungen festzuhalten. Dazu werden Ziele, Zielgruppen und Massnahmen geplant, um das Ganze anderen Menschen verständlich und nachvollziehbar zu erläutern.

Warum diese ganze mühsame Arbeit? Das Niederschreiben eines Konzeptes dient dazu, sich (wirklich) intensiv mit der Idee, der Problemlage und der Ausgangssituation, den Zielen und den Zielgruppen auseinanderzusetzen. Damit kann man die Idee (das Projekt) in Form von Massnahmen erläutern und begründen, so dass sie für andere (bspw. potenzielle Mitarbeitende oder Geldgeber*innen) verständlich sind.

2. Einbettung sozialer Projekte

Wenn eine gute Idee in Form von einem Projekt umgesetzt wird, entstehen umgehend verschiedenste Anforderungen an das Projekt und an das Projektteam. Als Projektteam werden in diesem Leitfaden die Beteiligten in der Umsetzung eines Projektes benannt, die für die Steuerung des Projektes zuständig sind. Denn jede gute Idee will gesteuert, koordiniert und organisiert werden.

2.1 Projektträger

Projekte müssen nicht zwingend von einer juristischen Person als Projektträger getragen werden; sie können auch von Privatpersonen umgesetzt werden. Es empfiehlt sich jedoch grundsätzlich, bei der Umsetzung von Projekten einen geeigneten Projektträger in Form einer „juristischen Person“ [1] zu definieren. Viele Projektpartner erwarten eine juristische Person als Projektträger. Haftungs- und versicherungstechnisch bietet eine juristische Person als

[1] Juristische Personen sind Unternehmen, die selbst Rechte und Pflichten tragen. Zu ihnen gehören Aktiengesellschaften, GmbHs, Stiftungen, Genossenschaften und Vereine.

Projektträger Sicherheit für alle beteiligten Personen (also aller im Projekt tätigen Personen, Zielgruppen des Projektes und Projektpartner).

2.1.1 Der Verein

Die für soziale Projekte am besten geeignete Form einer juristischen Person ist der Verein[2]. Ein Verein in der Schweiz bedarf mindestens zwei Personen, **welche an einer protokollierten Gründungssitzung die Statuten niederschreiben**. Ein Verein darf nicht gewinnorientiert sein, d.h. die Gelder, welche der Verein erwirtschaftet (oder erhält), müssen für gemeinnützige Zwecke eingesetzt werden. Ein Verein darf nicht mehr als 5'000 Franken Gewinn jährlich erwirtschaften.

Vereine verfügen **immer über Statuten und eine protokollierte Gründungssitzung**. Die Mitglieder in einem Verein entrichten einen in den Statuten definierten Mitgliederbeitrag. Zusätzlich empfiehlt es sich, Reglemente für die wichtigsten Abläufe zu erstellen. Dies kann bspw. ein Merkblatt zur Anstellung von Mitarbeitenden oder ein Spesenreglement (Was sind Spesen, wie werden Spesen zurückerstattet, etc.) sein. Je mehr klar geregelt ist, umso weniger entstehen Missverständnisse innerhalb des Vereins. Von Migros-Kulturprozent kann das umfassende Buch „der Verein von A – Z“[3] erworben werden. Dieses Verzeichnis enthält 400 Stichworte zum Verein.

2.1.2 Steuern und Mehrwertsteuer für Vereine

Ein Verein ist eine juristische Person und grundsätzlich steuerpflichtig. Beim kantonalen Steueramt kann ein gemeinnütziger Verein eine Steuerbefreiung beantragen. Dies ist mit einigem administrativen Aufwand verbunden und die Steuerbefreiung liegt im Ermessen des jeweiligen kantonalen Steueramtes. Sie ist nicht garantiert. Die Behörden benötigen etwa drei Monate, um das Gesuch zu beurteilen.

Ab 100'000 Franken Jahresumsatz ist ein Verein ohne Steuerbefreiung auch mehrwertsteuerpflichtig. Es ist empfehlenswert, frühzeitig mit der Mehrwertsteuerbehörde[4] dazu Kontakt aufzunehmen. Ist ein Verein steuerbefreit, liegt die Mehrwertsteuergrenze bei 150'000 Franken Umsatz jährlich. Jedoch sind nicht alle gemeinnützigen Einkünfte mehrwertsteuerpflichtig. Dazu ist die Prüfung der Mehrwertsteuerbehörde nötig. Die Mehrwertsteuerbefreiung wird nicht generell erteilt, sondern ist abhängig von den jeweiligen

[2] Der Verein im ZGB: https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19070042/index.html
[3] Der Verein von A-Z zum Bestellen: https://www.vitaminb.ch/publikationen/der_verein_von_a-z/
[4] Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV https://www.estv.admin.ch/estv/de/home.html, mwst@estv.admin.ch, Tel. Recht/Zone 5 und 6 (Kanton Zürich) 058 465 78 88.

Verträgen und der Art der Leistung. Grundsätzlich verantwortet der Vorstand die Führung der Geschäftsbücher des Vereins.

2.1.3 Handelsregistereintrag

Ein Handelsregistereintrag[5] für einen Verein ist möglich, aber nicht zwingend. Wenn ein Verein ein Gewerbe kaufmännischer Art betreibt und einen Umsatz über 100'000 Franken erreicht, wird ein Handelsregistereintrag im jeweiligen Kanton zwingend.

Vereine sind gemeinnützig und dürfen nicht mehr als 5'000 Franken Gewinn jährlich erwirtschaften. Vereine sind als juristische Personen steuerpflichtig. Ein jährlicher Gewinn über 5'000 Franken wird gewinnbesteuert. Ebenfalls können Vermögen und Kapital des Vereins besteuert werden. Handel und gewerbliche Arbeiten unterliegen der Mehrwertsteuer. Eine Steuerbefreiung kann beim zuständigen kantonalen Steueramt beantragt werden. Es lohnt sich, diese im Vorfeld bereits zu beantragen. Eine Steuerbefreiung bringt auch den Mitgliedern und Gönner*innen des Vereins Vorteile: Entrichtete Beiträge können in den privaten Steuererklärungen abgezogen werden.

2.2 Vorgaben und gesetzliche Grundlagen

2.2.1 Lohnarbeit

Vereine können einen Teil ihrer Aktivität durch angestellte Mitarbeiter*innen ausführen lassen. Der Vorstand eines gemeinnützigen Vereins ist jedoch grundsätzlich ehrenamtlich tätig. Bei den Löhnen ist darauf zu achten, dass sie fair, gerecht und marktüblich sind. Ab diesem Moment wird der Verein zum Arbeitgeber und weitere Rechte und Pflichten ergeben sich daraus.

Beispielsweise sind „Arbeitsverträge“ abzuschliessen und Sozialversicherungsbeiträge zu bezahlen. Als Sozialversicherungen gelten AHV, IV, ALV, BVG und Unfallversicherung. Bei Fragen zu den Sozialversicherungen hilft die SVA[6] freundlich und unkompliziert weiter. AHV, IV und ALV werden über die SVA versichert. Die Unfallversicherung[7] ist über einen zugelassenen Unfallversicherer abzuschliessen. Mitarbeitende müssen **immer** gegen Berufsunfall versichert sein. Wenn Mitarbeitende mehr als 8 Std. pro Woche arbeiten, müssen sie zusätzlich gegen Nichtbetriebsunfall versichert werden. Die Kosten dafür dürfen dem Arbeitnehmenden am Lohn (ausgewiesen) abgezogen werden. Mitarbeitende, welche mehr als 2'300 Franken pro Jahr verdienen, sind AHV-pflichtig[8]. Wenn der Betrag 2'300

[5] Handelsregisteramt Kanton Zürich: https://hra.zh.ch/internet/justiz_inneres/hra/de/home.html
[6] SVA Kanton Zürich: https://www.svazurich.ch/internet/de/home.html
[7] SVA Kanton Zürich: https://www.svazurich.ch/internet/de/home/produkte/ahv/beitragspflicht/uvg.html
[8] https://www.ahv-iv.ch/p/2.01.d

Franken jährlich unterschreitet, werden die Beiträge nur auf Verlangen erhoben. Mitarbeitende, welche jährlich mehr als 21'150 Franken brutto verdienen, sind BVG-pflichtig[9]. Der BVG-Anteil variiert je nach Alter und wird vom Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden entrichtet.

2.2.2 Versicherungen

Es ist wichtig zu klären, welche Versicherungen nötig sind. Grundsätzlich empfiehlt sich eine Betriebshaftpflichtversicherung. Zusätzlich ist zu bedenken, ob folgende Versicherungen nötig sind: Sachversicherung (bspw. Hausratsversicherung), Veranstaltungsversicherung (falls dies nicht bereits über die Veranstaltungslokalität gedeckt ist) und Rechtsschutzversicherung.

2.2.3 Wiedergabe von Bild und Ton

Die meisten Bilder, Filme und Audioaufnahmen sind urheberrechtlich geschützt. Der Urheberrechtsschutz muss auch von Vereinen eingehalten werden. Über die Suisa[10] (für Audio) und die Billag[11] (Radio und TV) werden Gebühren entrichtet. Über die genannten Organisationen können nötige Vereinbarungen abgeschlossen und Informationen eingeholt werden. Wenn Filme öffentlich ausgestrahlt werden, muss bei der Produktions- oder Vertriebsfirma eine kostenpflichtige Berechtigung eingeholt werden.

2.3 Finanzierung

Ohne Finanzierung wird es schwierig, Projekte umzusetzen. In jedem Projekt entstehen Kosten, auch wenn man ehrenamtlich im Projekt arbeitet. Gerade in sozialen Projekten werden die Leistungen meist von Menschen genutzt, welche sie nicht selbst bezahlen. Somit kommt ein Dritter für die entstehenden Kosten auf. Untenstehende Abbildung [12] zeigt verschiedene Varianten von Finanzierungsmöglichkeiten auf:

Einnahmen über...	..durch
Spenden	Spendenaktionen, Fundraising
Staat, Kanton, Gemeinde	Subventionen ohne Vorgaben
Staat, Kanton, Gemeinde	Subventionen mit Vorgaben
Stiftungen	Subventionen mit Vorgaben oder Leistungsauftrag

[9] https://www.svazurich.ch/bvg
[10] https://www.suisa.ch/de/startseite.html
[11] https://www.billag.ch/unternehmen/fragen-antworten/
[12] Abbildung wurde ergänzt. Vgl. Fischer: Sozialmarketing für Non-Profit-Organisationen. Ein Handbuch. Zürich 2000.

Staat, Kanton, Gemeinde	Leistungsauftrag
Mitglieder	Mitgliederbeiträge bei Vereinen/Verbänden
Sponsoren, Firmen	Werbewirkung für Sponsor
Benützende	Freier Markt
Verkauf von Produkten, Dienstleistungen, etc.	Freier Markt

Die meisten Geldgeber erwarten im Gegenzug eine Leistung für ihr Geld. Sei dies nun ein regelmässiger Newsletter mit Infos zum Stand der Projekte, die Erfüllung von im Vorfeld verhandelten Vorgaben/Leistungen oder das Platzieren des Firmenlogos an prominenten Stellen (auf Webseite, Banner der Veranstaltung, Flyer etc.). Um überhaupt an Geld zu kommen ist es Match-entscheidend, sich in die Situation der Geldgeber hineinzuversetzen und sich zu fragen:

- Unter welchen Umständen sprechen...
- ...welche Geldgeber
- ...wann und welche Beiträge aus?

Dies benötigt in der Regel eine umfassende Recherche, z.B. welche Stiftungen welche Art von Projekten unterstützen – welche Infos die Stiftungen benötigen und wann die jeweiligen Eingabefristen sind.

Stiftungen stehen in der Schweiz seit 2006 unter Aufsicht von Kantonen oder dem Bund. In einem online verfügbaren Verzeichnis sind die Adressen der Stiftungen vermerkt.[13] Hier gilt es, *genügend Zeit für die Recherche einzuplanen* um herauszufinden, worauf die Stiftung Wert legt: Welche Projekte unterstützt die Stiftung? Welche Ziele verfolgt sie? In welchen Ländern unterstützt sie Projekte? Dabei ist es wie mit Bewerbungen für Stellen: Copy-Paste-Anträge werden umgehend erkannt. Es lohnt sich Zeit in ein individuell auf die Stiftung zugeschnittenes Antragsschreiben zu investieren.

Es gibt zudem viele weitere Möglichkeiten, verschiedene Unterstützungen zu beantragen. Man kann auch bei Organisationen und Firmen Gesuche für die Beschaffung von dringend benötigtem Material einreichen oder ein Gesuch stellen, um Mobiliar wie Bänke, Bühnen, Marktstände, Mikrofone oder Lautsprecher kostenlos auszuleihen.

[13] Stiftungsverzeichnis online: https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/eidgenoessische-stiftungsaufsicht/stiftungsverzeichnis.html

Der Staat wie auch die Stiftungen[14] müssen jeweils zahlreiche Gesuche bearbeiten. Es ist daher gut und wichtig, folgende Punkte bei einem Antrag zu beachten:

- ✓ Ist ein Formular zur Einreichung von Gesuchen vorhanden? Dieses benützen!
- ✓ Maximal 10 Seiten mit folgendem Inhalt: Zusammenfassung, Idee, Ziele des Projekts, Definition der Anspruchsgruppen, Organisation, Umsatzplanung, realistisches Budget und daraus abgeleiteter Finanzierungsplan.
- ✓ Einen Begleitbrief schreiben – er ist möglicherweise der wichtigste Türöffner zu den Verantwortlichen.
- ✓ Falls möglich, die potenziellen Geldgeber persönlich treffen – z.B. um das Projekt kurz zu präsentieren.
- ✓ Falls bereits einzelne Gelder zugesprochen wurden: Diese in das Budget aufnehmen und so zeigen, dass das Projekt bereits von Geldgebern als für gut befunden wurde.
- ✓ Der Gutachter sollte nicht länger als 10 Minuten für das Prüfen benötigen.

Beim Projektstart lohnt es sich, drei Szenarien durchzuspielen **und durchzuplanen:**

1. Das erste Szenario ist der Optimalfall mit sehr guten finanziellen Rahmenbedingungen.
2. Das zweite Szenario richtet sich nach den zurzeit bekannten Finanzierungsmöglichkeiten und plant viel Zeit ein, um weitere Finanzierung sicherzustellen.
3. Szenario drei ist auf das absolut Notwendige abgespeckt. Falls Szenario drei nicht finanziert werden kann, sollte das Projekt verschoben oder verändert werden – oder man sollte weitere Unterstützer finden. Szenario drei eignet sich ausserdem für neue und nicht bekannte Ideen sowie für Projektschaffende, die neu in den Markt eintreten.

Jedes Szenario enthält ein Budget, einen Finanzierungs- und Liquiditätsplan und eine SWOT- Analyse[15]

[14] Sehr empfehlenswert: Fonds und Stiftungen 2016/2017 von der ZHAW Soziale Arbeit. Kann hier bestellt werden: https://www.zhaw.ch/de/sozialearbeit/dienstleistung/informationsdienste/verzeichnis-fonds-und-stiftungen-bestellen/

[15] Hier kostenlos eine Vorlage für die SWOT-Analyse herunterladen: https://muster-vorlage.ch/swot-analyse-vorlage/

3. Projektablauf von A bis Z

Der Ablauf in einem Projekt lässt sich einfach strukturieren:

1. Vorphase

1.a) Projektskizze erstellen mit Idee, Vision, Anlassproblem (Ausgangsproblem) zur Begründung der Projektidee

1.b) Projektorganisation wählen

2. Konzeption

2.a) Projekt definieren: Ausgangslage beschreiben und Ziele benennen (Ausgangslage als Situationsanalyse, Definition Ziele und Zielgruppe)

2.b) Handlungsvarianten skizzieren, eine Variante auswählen und diese für die weitere Bearbeitung sowie im Konzept weiterverwenden

2.c) Schriftliches Konzept zusammenstellen; mit den Punkten: *Ausgangslage, Zielgruppe, Ziele, Massnahmenplan, Evaluationsplan* und *Budget*

3. Projekt organisieren, Umsetzung planen

3.a) Projektleitung und Projektteam definieren: Wer arbeitet mit? Mit welchen Organisationen oder Personen wird zusammengearbeitet?

3.b) Umsetzung planen (Zeitplan, Meilensteine), Arbeiten definieren und delegieren

3.c) Projektkommunikation und Werbung planen

3.d) Kontrolle und Evaluation einplanen

4. Umsetzung der Massnahmen des Projektes

4.a) Umsetzung steuern durch Projektleitung

4.b) Laufende Kontrolle und Projektüberprüfung (inkl. Finanzkontrolle)

5. Evaluation, Bericht, Nachhaltigkeit sichern

5.a) Auswertung der Evaluationsmethoden

5.b) Ergebnisse zu einem Projektbericht zusammenstellen

5.c) Projektbericht versenden und öffentlich machen

Dieser Ablauf eignet sich, um Meilensteine für das Projekt zu definieren, um das Projektkonzept zu schreiben und um das Projekt zu planen, zu strukturieren und zu steuern.

4. Projektleitung

Der Titel des Leitfadens ist bewusst gewählt. Ein Projekt gezielt zu leiten und zu steuern ist wichtig damit das Projekt gelingt. Das Chaosmanagement bringt Ordnung und Struktur in die vielen Dingen die innerhalb von einem Projekt erledigt werden müssen. Wie vorhergehend angesprochen, benötigt ein Projekt eine Leitung. Die Leitung ist für die Steuerung des gesamten Projektes zuständig und trägt die

Gesamtverantwortung. Meist arbeiten weitere Personen im Projektteam mit. Zusätzlich gibt es möglicherweise Personen und Organisationen ausserhalb des Projektteams, welche in das Projekt involviert sind. Für eine möglichst störungsfreie Planung und Koordination des Projektes ist es hilfreich, die Beteiligten frühzeitig miteinzubeziehen und über die Projektplanung zu informieren. Wir nehmen an, dass dieser Leitfaden hauptsächlich von Projektleiter*innen und Projektverantwortlichen gelesen wird. Dabei sprechen wir dich gerne direkt an.

5. Wichtiges zur Situationsanalyse

Wie bereits erwähnt, ist der grosse Teil der Arbeit die Analyse der Ausgangssituation. Dabei handelt es sich um eine systematische Untersuchung der Ausgangslage und ihrer Einflussfaktoren. Mit einer seriösen Situationsanalyse legst du den Grundstein für das gesamte Projekt. Sie umfasst grob drei Teile: Die Beschreibung des Ist-Zustandes (WAS); Erklärungen und Begründungen, warum der Ist-Zustand (WARUM) ist wie er ist; und die Ableitung eines Handlungsbedarfs (WOMIT).

5.1 Die Situationsanalyse

Die Situationsanalyse enthält alle für das Projekt wichtigen Details. Dabei fällt der Blick auf: die Projektträgersituation mit seinen Ressourcen, das Umfeld und die verschiedenen Akteure, die mögliche Konkurrenz bzw. Kooperationspartner sowie die Problemlage. Eine Situationsanalyse enthält drei verschiedene Elemente. Verschiedene Analysemethoden ermöglichen dabei die systematische Untersuchung der Ausgangslage. Vielleicht hilft dir unsere Übersicht über die Analysemöglichkeiten in deiner Situationsanalyse:

- Statistische Daten auswerten oder erheben. Beim Bundesamt für Statistik[16] sind viele nützlichen Statistiken zu finden
- Dokumentenanalyse, bspw. aus verlässlichen Medien
- Analyse der verschiedenen Anspruchsgruppen
- Befragung von Schlüsselpersonen, Angehörigen von Anspruchsgruppen oder Betroffenen
- Gruppeninterviews von Fokusgruppen oder Einzelpersonen
- Strukturierte Ortsbegehung oder teilnehmende Beobachtung

[16] Bundesamt für Statistik: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home.html

5.2 Vier Tipps, um eine Situationsanalyse zu schreiben

T

Wir empfehlen dir die Situationsanalyse in vier Teilbereiche zu strukturieren. Damit wird das Chaos von Grund auf in Ordnung gebracht:

1. Ausgangslage (Beschreibung der Ist-Situation mit den wichtigen beteiligten und betroffenen Akteuren sowie Benennung des Vorgehens zur Analyse)
2. Problemdefinition (Beschreibung und Begründung des Problems oder der Problemlage)
3. Identifikation der verschiedenen Anspruchsgruppen (Nach St. Galler Managementmodell sind folgende Anspruchsgruppen zu berücksichtigen: Klienten, Kunden, Mitarbeitende, Öffentlichkeit, Medien, NGOs, Staat, Lieferanten und Partner, Konkurrenten, Kapitalgeber)
4. Benennung des Handlungsbedarfes

6. Ziele definieren

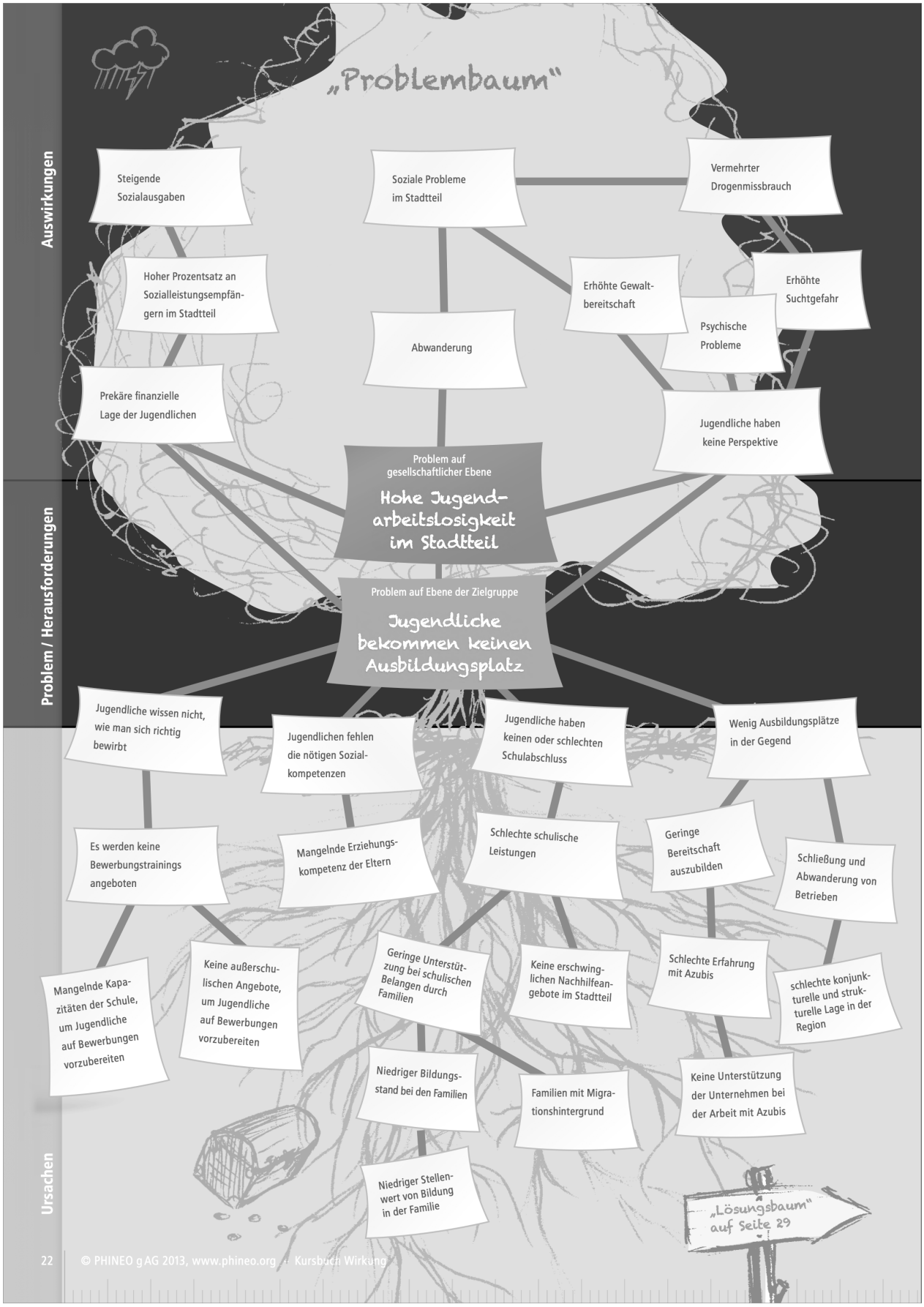
Z

Jedes Projekt weist Ziele auf, da der Inhalt des Projektes den Weg von der Problemlage zur Problemlösung bearbeitet. Dein Projekt sollte erst dann starten, wenn du die Ziele klar definiert hast. *Sie helfen in schwierigen Zeiten Kurs zu halten* und nach aussen klar zu kommunizieren. Einige fragen sich jetzt bestimmt: Wie gelange ich zu den Zielen? Eine einfache und konkrete Methode findest du im nächsten Kapitel.

6.1 Erster Schritt zur Findung von Zielen: Der Problembaum

P

Der Problembaum ist ein einfaches Visualisierungswerkzeug, mit dem Probleme erkannt und aufgefächert werden. Der Problembaum ist der Zwischenschritt um Ziele zu finden und zu definieren. Aus jedem Ziel lassen sich dann die Projektmassnahmen ableiten.


„Problembaum"
Auswirkungen
Steigende Sozialausgaben
Soziale Probleme im Stadtteil
Vermehrter Drogenmissbrauch
Hoher Prozentsatz an Sozialleistungsempfängern im Stadtteil
Erhöhte Gewaltbereitschaft
Erhöhte Suchtgefahr
Psychische Probleme
Abwanderung
Prekäre finanzielle Lage der Jugendlichen
Jugendliche haben keine Perspektive
Problem / Herausforderungen
Problem auf gesellschaftlicher Ebene
Hohe Jugendarbeitslosigkeit im Stadtteil
Problem auf Ebene der Zielgruppe
Jugendliche bekommen keinen Ausbildungsplatz
Jugendliche wissen nicht, wie man sich richtig bewirbt
Jugendlichen fehlen die nötigen Sozialkompetenzen
Jugendliche haben keinen oder schlechten Schulabschluss
Wenig Ausbildungsplätze in der Gegend
Ursachen
Es werden keine Bewerbungstrainings angeboten
Mangelnde Erziehungskompetenz der Eltern
Schlechte schulische Leistungen
Geringe Bereitschaft auszubilden
Schließung und Abwanderung von Betrieben
Mangelnde Kapazitäten der Schule, um Jugendliche auf Bewerbungen vorzubereiten
Keine außerschulischen Angebote, um Jugendliche auf Bewerbungen vorzubereiten
Geringe Unterstützung bei schulischen Belangen durch Familien
Keine erschwinglichen Nachhilfeangebote im Stadtteil
Schlechte Erfahrung mit Azubis
schlechte konjunkturelle und strukturelle Lage in der Region
Niedriger Bildungsstand bei den Familien
Familien mit Migrationshintergrund
Keine Unterstützung der Unternehmen bei der Arbeit mit Azubis
Niedriger Stellenwert von Bildung in der Familie
„Lösungsbaum" auf Seite 29
22
© PHINEO gAG 2013, www.phineo.org · Kursbuch Wirkung

(Phineo, 2018)

→ Optimal ist es, wenn du diese Analyse mit einer Gruppe durchführst, so hast du verschiedene Blickwinkel. Die Gruppe sollte aus Menschen bestehen, die sich z.B. mit dem Problem auskennen oder von diesem betroffen sind.

- ✓ Definiere das Problem so präzise wie möglich. Die Definition sollte ohne weitere Erklärungen für sich selbst stehen können. Schreibe die Problemdefinition auf ein Post-it und klebe es in die Mitte der Wand, welche du betrachtest. Dieses Post-it ist der Stamm des Problembaumes (WAS).
- ✓ Die Mitglieder der Gruppe fragen sich – jeder für sich und möglichst ungefiltert: was sind *Ursachen dieses Problems*? Jede Ursache wird auf ein Post-it geschrieben. Auch hier: je präziser, desto besser (WARUM).
- ✓ In der Gruppe werden die Karten nun diskutiert. Teile sie, wenn möglich, in maximal fünf Gruppen auf. Die Karten mit den *Ursachen sind die Wurzeln des Problembaumes*.
- ✓ Dasselbe Verfahren wird nun auf die *Auswirkungen des Problems angewendet, welche als Äste dienen* (Symptome = Was ist das Problem). Auch hier gilt: Bis zu fünf Äste, auf jeweils zwei bis drei Ebenen aufgefächert, bleiben überschaubar.

Copyright JASS 2018

6.2 Zweiter Schritt: Vom Problem- zum Zielbaum

„Nur wer sein Ziel kennt, findet seinen Weg."
Philosoph Epiktet

Z

Nun werden die Problem-Aussagen des Problembaumes zu Zielaussagen verändert. Dabei wird hier ein Ist-Zustand beschrieben, wenn das Problem gelöst ist. Danach folgen die Gedanken „was geschehen muss, damit der gewünschte Ist-Zustand (Ziel) eintritt". Damit ergeben sich verschiedene Lösungsoptionen.

- Beginne mit einem Kernproblem im Stamm. Mache daraus ein Ziel.
- Ursachen (Wurzeln) werden zu Lösungsoptionen.
- Wirkungen (Äste) werden zu Ergebnissen.
- Schau den neuen Baum an. Sind die Ziele realistisch? Passen die Lösungsoptionen zu den Zielen? Was muss ergänzt, verändert, entfernt werden?

➔ Es ist wichtig und hilfreich, zwischen Soll- und Wunschzielen zu unterscheiden und diese auch so zu kommunizieren. Soll-Ziele sind realistisch zu erreichen. Wunschziele sind Visionen.

6.3 Vision – Wirkungsziele – Handlungsziele – Indikatoren

6.3.1 Vision

Jedes Projekt hat seine eigene Vision, die es übergeordnet verfolgt. Die verschiedenen Ziele eines Projektes dienen alle dem Verfolgen der Vision. Die Vision ist positiv und wünschenswert:

„Die Vision ist das Bewusstwerden eines Wunschtraums." (Hinterhuber)

„Ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung (…) für eine neue Wirklichkeit zu wecken." (Boston Consulting Group)

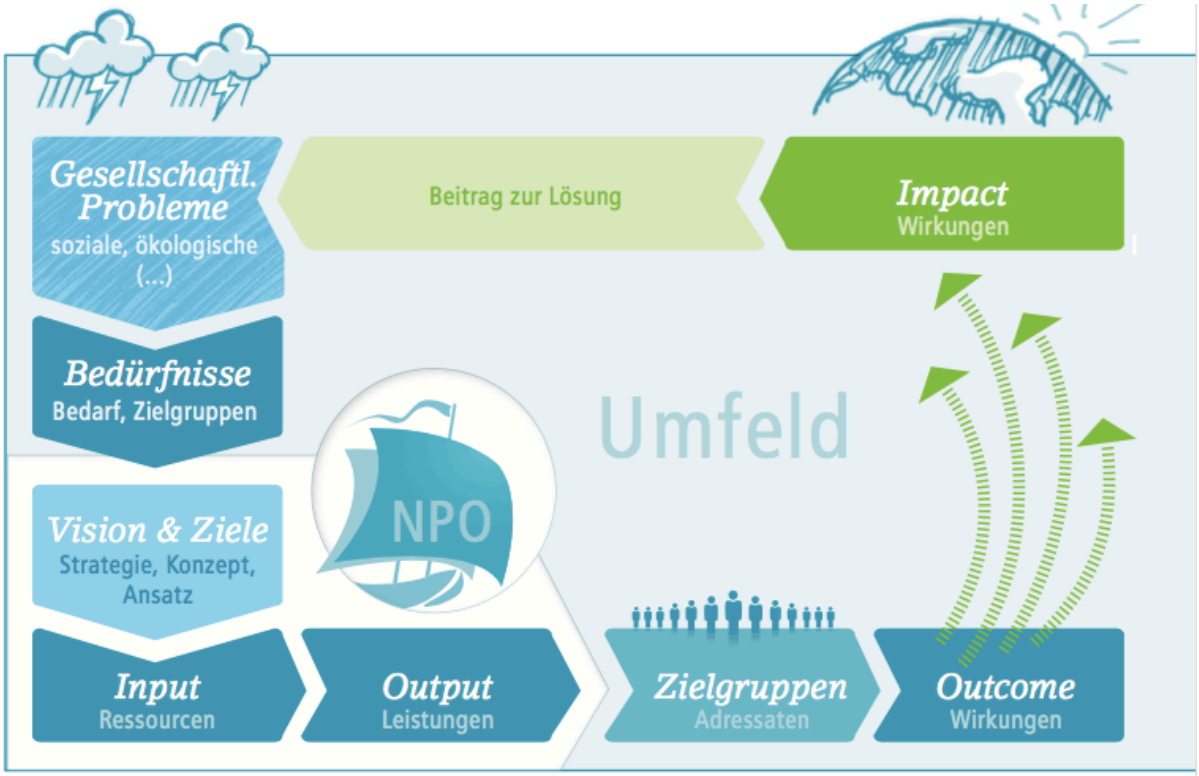
Du hast eine Vision, ein Ziel am Horizont? Herzliche Gratulation! Behalte die Vision fest bei dir, sie ist unbezahlbar. Gleichzeitig musst du diese, wie bei einer mehrtägigen Wanderung, nun in realistische Etappen bringen. Dabei helfen dir diese Hilfsmittel, wie bereits im Titel des Kapitels angezeigt: Wirkungsziele – Handlungsziele – Indikatoren. Doch bevor wir zu diesen gelangen, lohnt es sich, mehr über Wirkung[17] zu erfahren:

[17] Diese Webseite hier hat noch mehr Infos zur Wirkung: https://www.wirkung-lernen.de/

6.3.2 Wirkung und Wirkungsziele

Wirkung bedeutet Veränderung. Mit unserem Projekt wollen wir grösstmögliche Wirkung erzielen. Bezogen auf gemeinnützige Arbeit spricht man immer dann von Wirkung, wenn eine Massnahme zu Veränderungen führt:

- ➔ bei der Zielgruppe
- ➔ in deren Lebensumfeld
- ➔ in der Gesellschaft insgesamt



(Phineo, 2018)

Mit ausformulierten Wirkungszielen kannst du zudem gegen aussen klarer kommunizieren, was ihr vorhabt. Und wer sich von Anfang an mit Wirkung beschäftigt, arbeitet effektiver und zielgerichteter. Aber: Wirkung wird einem Projekt nicht in die Wiege gelegt, sondern ist das Ergebnis systematischer Planung. Bei der Planung hat man am besten immer die gesellschaftliche Veränderung (Impact) als Ziel im Blick. Dies hilft auf dem Weg zu bleiben und es dient auch für die Motivation für das gesamte Team – jede*r weiss genau, worauf man gemeinsam hinarbeitet.

Wirkungsziele[18] sind aktive Zukunftsbilder als Lösung eines Problems. Dabei sind die Wirkungsziele die Antworten auf folgende Frage: Wenn das gesellschaftliche Problem bereits gelöst wäre – in welcher Situation wären dann die Angehörigen deiner Zielgruppe? Einfacher gesagt: *Ein Wirkungsziel ist ein positiver Ist-Zustand*, den du bei einem anderen Menschen oder einer Gruppe von Menschen durch deine Arbeit herbeiführen möchtest. Wirkungsziele sind die Grundlage für wirkungsorientierte Projektarbeit und dessen Steuerung. Aus ihnen lassen sich dann mehrere Handlungsziele ableiten. Ein Wirkungsziel erzählt immer nur von einem Ziel, niemals von mehreren. Deshalb hat ein Projekt verschiedene Wirkungsziele.

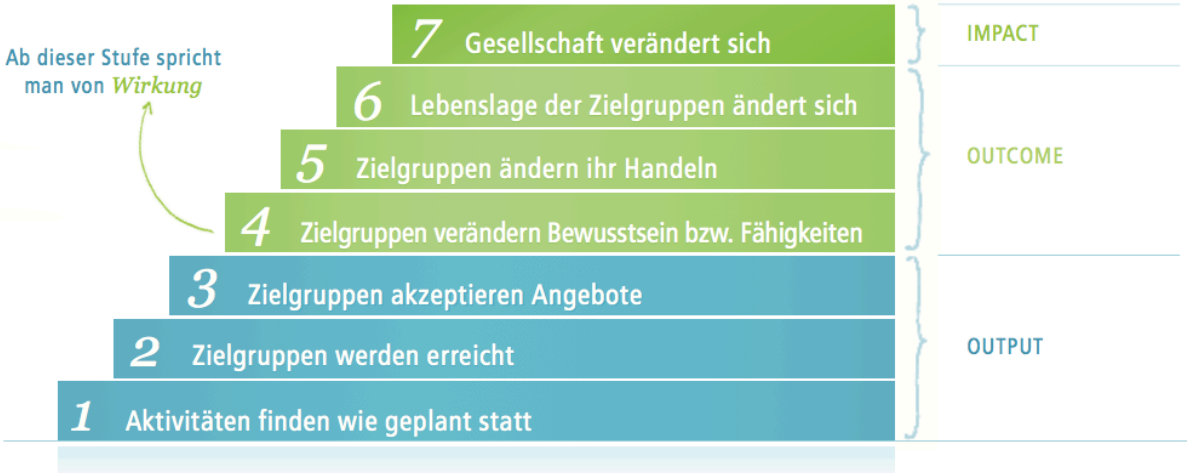
Wirkungsziele haben folgenden Inhalt:

- ✓ *Die Zielgruppe*, bei denen man eine Veränderung erwirken will.
- ✓ *Der Zeitraum*, in dem die Veränderung eintreten soll.
- ✓ *Konkrete Verben*, welche beschreiben, wie sich die Lebenslage durch das Wirkungsziel verändern wird.

→ Ein Beispiel dazu: „*Alle Schüler*innen*, die bei unserem Workshop mitgemacht haben, **haben** *ein Jahr später* einen Ausbildungsplatz **gefunden**."

➔ *Nur positive,* keine verneinenden Aussagen.
➔ So schreiben, wie wenn das Ziel bereits realisiert ist: ‚Sollte erreicht werden' wird zu ‚ist'.

Wirkung wird in Output, Outcome und Impact strukturiert. Wir erläutern dir die Begrifflichkeiten fortfolgend. Die Strukturierung hilft dir bei der Massnahmenplanung und Evaluation. Die Wirkungsstufen können in einer Treppe dargestellt werden:



(Phineo, 2018)

[18] Hier kannst du eine Checkliste für Wirkungsziele herunterladen: https://www.wirkung-lernen.de/download/2909

Die Wirkungstreppe stammt aus einem frei verfügbaren Handbuch zur Wirkung von Phineo. Phineo ist eine Organisation, die sich intensiv mit Wirkung auseinandergesetzt und dazu kostenlos ein nützliches Handbuch herausgegeben hat. Den Link zum Handbuch findest du in unserem Quellenverzeichnis.

6.3.2.1 Was ist Output?

Sind jene konkreten Leistungen, die mit dem Input erzielt werden können (Spenden, Aktionen, Medienpublikationen, Veranstaltungen etc.).

→ Frage: *Welche Aktivitäten, Massnahmen und Kooperationen habt ihr umgesetzt?*

Beispiel: Im letzten Jahr haben wir 12 Veranstaltungen mit durchschnittlich 20 Besuchenden in der Stadt Zürich durchgeführt.

6.3.2.2 Was ist Outcome?

Sind jene Wirkungen, die durch das Engagement unmittelbar/direkt in der Zielgruppe erreicht werden.

→ Frage: *Welche unmittelbaren Wirkungen wurden für die Zielgruppe erreicht?*

Beispiel: 80 Prozent der Teilnehmenden geben in der Evaluation der Veranstaltungen an, durch die Veranstaltungen neues Wissen erworben zu haben.

6.3.2.3 Was ist Impact?

Sind jene Wirkungen, die längerfristig die Gesellschaft verändern. Nicht jedes Projekt hat einen längerfristigen Impact zum Ziel – aber es ist hilfreich, diesen bei der Planung zu berücksichtigen.

→ Frage: *Welchen langfristigen Impact/Einfluss hat das Engagement auf die Gesellschaft?*

Beispiel: Die Bewohner*innen im Quartier geben an, dass sich die Stimmung im Quartier positiv verändert. Es gibt weniger Konflikte unter den Quartierbewohner*innen seit wir das Projekt durchführen.

Viele Wirkungsziele sind meist ungenau und unkonkret und/oder können nicht gut überprüft werden. Daher ist es gut zu wissen, dass man von jedem Wirkungsziel verschiedene Handlungsziele ableiten kann.

6.3.3 Handlungsziele

Handlungsziele beschreiben die konkreten Handlungen, die nötig sind, um die Wirkungsziele zu erreichen. Damit wird die Wirkung bearbeitbar gemacht. Sie wird sozusagen operationalisiert. Die Handlungsziele führen direkt zu den Massnahmen, die durch das Projekt nötig sind, damit die Wirkung eintritt und die Vision verfolgt werden kann.

Der Grundsatz heisst: Handlungsziele sind SMART

- ✓ **S**pezifisch — so dass sie auch von Dritten verstanden werden
- ✓ **M**essbar — wie ist die Wirkung (direkt oder indirekt) eingetreten?
- ✓ **A**kzeptiert — von den Beteiligten verstanden und akzeptiert
- ✓ **R**ealistisch — im Bereich des (Visionär-) Möglichen
- ✓ **T**erminiert — sie sind in einem Zeitrahmen, z.B.: Während; Fortlaufend; Danach

Handlungsziele sind quantitativer und qualitativer Natur und dienen in ihrer Summe dazu, die Wirkungsziele zu verfolgen. Sie beschreiben den eindeutigen und spezifischen Endzustand im Detail sowie welche Interventionen und Instrumente dazu konkret eingesetzt werden. Die Handlungsziele werden mittels Indikatoren gemessen.

6.3.4 Indikatoren

Zu jeder Zielformulierung sind Indikatoren zu definieren. Diese benennen, wie die Zielerreichung gemessen wird. Daher ist der Grundsatz **SMART** so unglaublich wichtig. Indikatoren sind z.B. die Gesamtanzahl von Veranstaltungen oder die Anzahl von Menschen, die zusammen Aktivitäten besucht haben. Oder die Summe von Angaben, dass durch die Veranstaltung Wissen gewonnen wurde. Hier ein Beispiel:

Handlungsbedarf	**Ziel**	**Indikatoren**
Im Kanton Zürich gibt es viele Vorurteile gegenüber geflüchteten Menschen seitens der Aufnahmegesellschaft. Der persönliche Kontakt zwischen geflüchteten Menschen und Angehörigen der Aufnahmegesellschaft ist nicht ausreichend, um den Vorurteilen präventiv zu begegnen.	Durch spielerische Anlässe kommen geflüchtete Menschen und Angehörige der Aufnahmegesellschaft in persönlichen Kontakt. Vor-urteile werden abgebaut.	**Anzahl** der Veranstaltungen, bei denen beide Parteien im Jahr 2018 persönlichen Kontakt miteinander haben. **Summe** der Teilnehmenden von beiden Gruppen.

Analysiere und benenne eigene Indikatoren, mit denen du deine Wirkungs- und Handlungsziele regelmässig messen kannst. Dabei können die Indikatoren je nach Zeitabschnitt variieren:

Zu Anfang deines Projektes hast du evtl. andere Wirkungsziele als währenddessen und danach. Damit die Indikatoren dir auch wirklich helfen, ist es wichtig, dass du deine Wirkungs- und Handlungsziele regelmässig überprüfst. Die Resultate zeigen dir dann, ob ihr auf dem geplanten Weg seid, wo Schwachstellen liegen und wo ihr mehr oder anderes Engagement reinstecken müsst. Ausserdem sind die Ergebnisse aus dem Controlling das Rohmaterial für deinen Projektbericht. Gut gemessen musst du sie nur zusammentragen. Mehr dazu im Kapitel Evaluation.

➔ **Aller Anfang ist schwer:** Ziele und Indikatoren richtig zu setzen ist eine Übungssache. Je mehr Erfahrungen du damit machst, um so einfacher fällt es dir. Es ist noch kein*e Meister*in vom Himmel gefallen!

7. Zielgruppe definieren

Gesellschaftliches Engagement und soziale Projekte richten sich immer an mehrere Anspruchsgruppen. Zielgruppen können auch Anspruchsgruppen sein. Somit lohnt es sich erneut, die Anspruchsgruppen im Auge zu haben: Klienten, Kunden, Mitarbeitende, Öffentlichkeit, Medien, NGOs, Staat, Lieferanten und Partner, Konkurrenten, Kapitalgeber. Es lohnt sich, die Zielgruppen zu strukturieren. So benötigen soziale Projekte einerseits die Beteiligung von Menschen und Gruppen, um das Projekt zu realisieren. Andererseits richten sie sich dann mit dem Projekt an andere Menschen und Gruppen. Dabei werden die Zielgruppen entlang ihrer Wichtigkeit für das Projekt in eine hierarchische Reihenfolge gebracht: Primärzielgruppe, Sekundärzielgruppe und Tertiärzielgruppe.

7.1 Primärzielgruppe

Die **Primärzielgruppe** ist die *Gruppe von Menschen, welche unabdingbar benötigt werden, damit das Projekt realisiert werden kann*. D.h. ohne die Beteiligung von dieser Gruppe ist das Projekt nicht möglich. Die Primärzielgruppe ist die Gruppe, welche von Anfang an miteinbezogen werden sollte. Die Zielgruppe wird durch gezielte, direkte Ansprache durch geplante Kommunikation zur Beteiligung motiviert.

7.2 Sekundärzielgruppe

Das Projekt richtet sich an eine bestimmte Gruppe von Menschen. Dabei handelt es sich um die **Sekundärzielgruppe**. Die Kommunikationsmassnahmen für das Projekt richten sich hauptsächlich an die Sekundärzielgruppe, damit die Sekundärzielgruppe das Projekt nutzt.

7.3. Tertiärzielgruppe

Mit jedem Projekt werden auch Menschen, Gruppen und Organisationen erreicht, welche sich für das Projekt interessieren oder mit dem Projekt in Berührung kommen, die aber nicht zur Sekundärzielgruppe gehören. Die Nebenzielgruppe, die auch erreicht werden soll, wird auch **Tertiärzielgruppe** benannt. Die Kommunikationsmassnahmen werden nur geringfügig auf die Tertiärzielgruppe ausgerichtet.

8. Massnahmen und Umsetzung des Projektes

Wie kann dieses Chaos in Projekten organisiert werden? Im folgenden Kapitel werden Massnahmen und Schwerpunkte vorgestellt, welche einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Projektumsetzung leisten.

8.1 Projektorganisation

In Projekten steckt meist viel Herzblut und Innovation drin. Gerade deshalb ist die Organisation von Projekten herausfordernd. Nur ist die Organisation, zu welcher auch die Administration gehört, nicht gerade die Lieblingsarbeit von jedermann. Damit die Arbeit trotz allem gemacht wird und damit das Projekt gelingen kann, ist eine pflichtbewusste Projektleitung notwendig. Die Projektleitung übernimmt grundsätzlich das Projektmanagement und führt das Projektteam und Dritte durch das Projekt (Projektmanagement). Mit Projektmanagement ist die gesamte Organisation, Koordination und Planung des Projektes gemeint. Das Projektmanagement beginnt bereits in der **Situationsanalyse**. Die einzelnen Schritte und Prozesse müssen durch die Projektleitung gesteuert und geplant werden. Ebenso werden die Ergebnisse an Dritte durch die Projektleitung kommuniziert.

Nach der Situationsanalyse klären die Projektleitung und das Projektteam in einem nächsten Schritt die Rollen und die Funktionen sowie die Organisation der Umsetzung. Die **Ziele** und die **Zielgruppe** werden durch die Projektleitung mit den Auftraggebern und den Projektpartnern abgeglichen sowie besprochen.

Es folgt die **Planung der Umsetzung**. Aufgaben, Aktivitäten, die Kommunikation und die Evaluation werden geplant, Detailbudgets erstellt und Meilensteine festgelegt. Meist erfolgt mit Abschluss dieser Phase der Abschluss eines Vertrages zur Durchführung des Projektes. Dies alles wird durch die Projektleitung koordiniert und organisiert. Nun folgt in der Umsetzung die komplexe Koordination und Organisation der einzelnen Aktivitäten und Aufgaben. Die Projektleitung führt durch die Umsetzung. Die Umsetzung beginnt nach der Planung und orientiert sich an gesetzten **Meilensteinen**. Die Meilensteine werden im folgenden Unterkapitel erläutert.

Bei der Umsetzungsplanung wird immer das Ziel fokussiert, um sich im Projekt nicht ablenken zu lassen. Das **Budget** wird durch die Projektleitung laufend auf seine Einhaltung hin überprüft. Ebenso sind laufend der Informationsfluss, die Koordination und die Dokumentation der **Evaluation** zu gewährleisten. Nach der Durchführung des Projektes wird das Projekt ausgewertet. Die Projektleitung übernimmt die Verantwortung für die Auswertung. Die Auswertung endet in einem Schlussbericht, der über die Wirkung und den Verlauf des Projektes informiert. Das Projekt wird buchhalterisch abgeschlossen und das Projektteam sowie die Auftraggeber und Partner über die Ergebnisse im Projekt informiert.

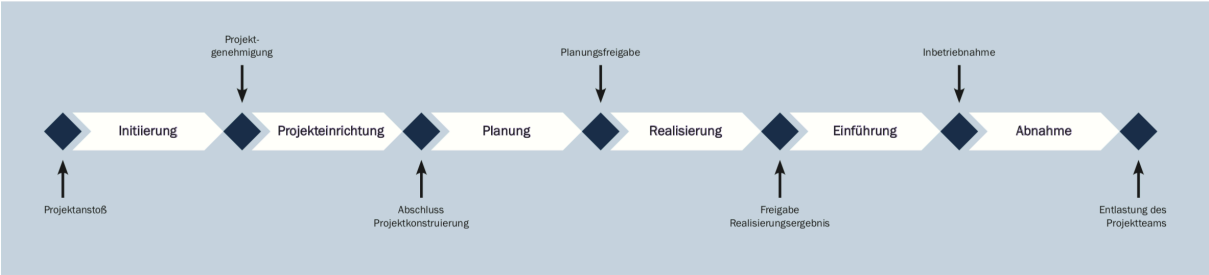
8.2 Meilensteine und Massnahmenplanung

Wie in vorangehenden Kapiteln gesehen, besteht ein Projekt aus unzähligen und verschiedenen Aufgaben. Es gibt Aufgaben, die sind indirekt voneinander abhängig und laufen parallel nebeneinander her, während sich andere fortwährend mischen. Es ist gut und wichtig, wenn nicht nur die Projektleitung, sondern auch die Teamleiter wissen, welche Aufgaben wie voneinander abhängig sind. Für eine gute und übersichtliche Planung ist es deshalb nötig, gemeinsame Meilensteine (dies sind überprüfbare Projektetappen, auch Zwischenziele genannt) zu setzen.

Ein Beispiel zum Aufzeigen der Wichtigkeit von Meilensteinen und Abhängigkeit von Aufgaben ist das Publizieren einer Zeitung: Der Verleger ist für den Druck zuständig. Dieser sucht eine Druckerei, verhandelt die Preise und macht ein Lieferdatum ab. Autoren recherchieren zum Thema und schreiben Texte. Fotografen schiessen passende Fotos. Lektoren lesen alle Texte durch und tilgen die Fehler. Grafiker bringen Texte, Fotos, Titelseite und Fussnoten in ein hübsches Format. Dies wird noch einmal abschliessend zur Endkorrektur gelesen. Hier müssen Meilensteine festgemacht werden: Bis wann werden Themen recherchiert und diese den Fotografen weitergegeben? Wann erhalten die Lektoren die Texte zur ersten, wann zur zweiten Durchsicht? Wann erhalten die Grafiker die Daten?

Verzögerungen können zu einem grossen Stress bei alle Arbeitsgruppen führen. Eine Zeitung voller Schreibfehler verliert die Glaubwürdigkeit. Eine Druckerei hat ihren eigenen Zeitplan und kann Druckdaten zwei Tage zu spät nicht mehr einfach so entgegennehmen.

Darum ist es wichtig, Meilensteine zu setzen. Diese dienen der Übersicht und Orientierung für alle Beteiligte. Die Meilensteinplanung wird meist in Form eines Balkenplanes dargestellt, das Programm Excel ist hierfür besonders geeignet.



(Quelle: Projektmanagementhandbuch, ohne Jahr)

In der Meilensteinplanung sind die logischen Zusammenhänge zwischen verschiedenen Aufgaben, die Bearbeitungsdauer sowie sonstige wichtige Informationen wie bspw. Aufgabenverantwortung und Mitarbeiter aufgezeigt.

Wie Termine und Meilensteine planen?

1. Aufgabenthemen als Meilensteine für Projekte festlegen
2. Abschlussdaten für die einzelnen Meilensteine festlegen
3. Logische Verknüpfungen zwischen Aufgaben ermitteln und benennen
4. Bearbeitungsdauer für Aufgaben ausrechnen:
   - Urlaubs-, Ferientage und andere Abwesenheitszeiten berücksichtigen
   - Pensum und Auslastungsgrad der beteiligten Personen berücksichtigen
   - Zeitreserven einplanen
   - Prüfen: Ist der Terminplan realistisch? Welche sonstigen Fixtermine wurden vergessen?

Nun ist es wichtig, dass dieser Plan auch genutzt wird und nicht einfach ins Archiv wandert. Deshalb sollte die Projektleitung auch für die Projektkontrolle zuständig sein. Die Kontrolle besteht aus Planung, Überwachung und Steuerung. Diese führt Follow-Up-Meetings[19] mit den verantwortlichen Teammitgliedern ein und fordert Statusberichte an. Roland Wanner hat eine einfache Grafik hierzu erstellt:

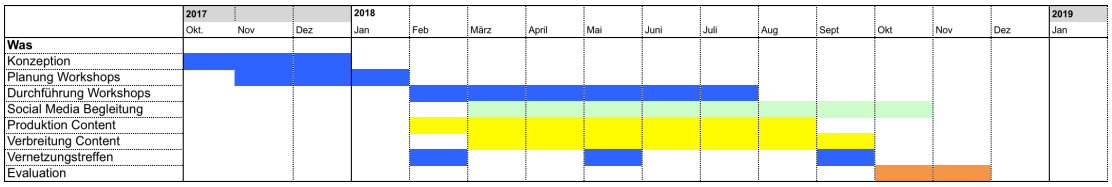
[19] Diese Sitzungen bringen die Teamleiter auf den neusten Stand. Diese können wiederum ihr Team über das wichtigste informieren. Solche Sitzungen kurz, straff und diszipliniert durchführen. Ein Protokoll der Sitzung mit Entscheidungen und offenen Punkten erhöht den Nutzen.

(Eigene Darstellung nach Wanner, 2017)

Es gibt verschiedene Methoden, um den Fortschritt der Aufgaben zu überwachen. Wanner hat mögliche Methoden zusammengetragen.[20] Du findest die Methoden bei Interesse im Link in der Fusszeile.

Die konkreten Massnahmen im Projekt werden entlang der Meilensteine in einem Massnahmenplan festgehalten und dargestellt. Ein Massnahmenplan ist eine detailliertere, in ganzen und klaren Sätzen ausgeschriebene Liste innerhalb der Meilensteinplanung. Auch für diese Liste ist Excel gut geeignet. Eine mögliche, ziemlich detaillierte Aufteilung:

- ✓ Massnahmen einzeln nennen
- ✓ diese klar formulieren
- ✓ motiviert und gleichzeitig realistisch bleiben
- ✓ festlegen, wer verantwortlich ist
- ✓ evtl. Personen nennen, die hierfür benötigt werden
- ✓ Ziele und Zwischenziele (= Meilensteine) setzen – diese für eine gute Übersicht bspw. verschiedenfarbig einfärben. Diese ebenfalls einfach und klar formulieren
- ✓ Immer, pro Massnahme: feste Endtermine setzen



(Quelle: eigene Darstellung)

[20] Verschiedene Methoden, um den Fortschritt zu überwachen: http://www.rolandwanner.ch/die-beste-projektcontrolling-methode/. Ein passendes Buch ist im Literaturverzeichnis vermerkt.

8.3 Projektskizze

S

Die Projektskizze dient dazu, die ersten Ideen und Gedanken eines Projektes zu strukturieren und diese anderen vorzustellen. Die Projektskizze enthält die kurze Ausgangslage, einen Überblick über die Ziele und die Zielgruppe des Projekts sowie einen groben Beschrieb der geplanten Massnahmen. Die Skizze kann mit einem Grobbudget versehen werden. Diese ersten Gedanken umreissen das entstehende Projekt. Hin und wieder reicht gar das Erstellen einer Projektskizze, um ein Projekt einzureichen. Im Anhang ist eine Projektskizze von JASS als Vorlage beigelegt. Eine Projektskizze sollte zwei bis vier A4-Seiten umfassen und „nur“ einen groben Überblick verschaffen. In der Projektskizze enthalten ist:

- ✓ Kurze Ausgangslage
- ✓ Zielgruppe
- ✓ Ziele
- ✓ Massnahmen (kurz beschrieben)
- ✓ Grobbudget

8.4 Projektkonzept

K

Das Projektkonzept ist eine ausführliche Projektskizze, welche Dritten einen detaillierten Überblick über das Projekt verschaffen soll. Das Projektkonzept weist einen umfassenden Analyseteil in der Ausgangslage auf. Die Zielgruppe und die Ziele werden ausführlich und nachvollziehbar für Aussenstehende beschrieben. Darauf begründen sich die Massnahmen und ihre Planung. Das Projektkonzept kann entlang des im Kapitel 3 (S.9) beschrieben Projektablauf von A bis Z geschrieben werden.

Liegt das Konzept vor, folgen die Planung der Evaluation und das Budget. Das Projektkonzept verfolgt das Ziel, dass die Idee logisch nachvollziehbar für Dritte dargestellt werden kann. Eine Evaluationsplanung und ein Budget gehören immer in ein Projektkonzept, damit von Anfang an geklärt ist, wie die Wirkung überprüft wird und wie viel Geld für die Wirkung notwendig ist. Im Anhang ist ebenfalls ein kurzes Projektkonzept beigelegt.

9. Projektbudget und Finanzierungsplan

B

Jedes Projekt hat ein Budget. Auch wenn die Arbeit freiwillig erbracht wird, ist es wichtig, diese im Budget auszuweisen. Gerne gehen im Budget neben nicht bedachten Drittkosten auch die (geplanten) Einkünfte vergessen. Die

Einkünfte gehören ebenfalls in das Projektbudget und werden unter der Rubrik Finanzierungsplan ausgewiesen.

9.1. Ausgaben

A

Die Ausgaben eines Projektes sind meist umfassender und detaillierter benannt als die Einnahmen. Wir empfehlen dir, das Projektbudget in zwei Längen zu erstellen. Das eine ist detailliert aufgefächert, das andere ist grob zusammengefasst. Dabei wird zwischen direkten Kosten des Projektes und den Strukturkosten, dem sogenannten „Overhead“ unterschieden. Gehen wir die Budgetpositionen kurz gemeinsam durch:

9.1.1 Strukturkosten (Overhead)

Damit sind die gesamten organisatorischen Kosten gemeint, wie die Kosten für:

- ✓ Koordination allgemein (zum Beispiel Sitzungen, Abklärungen mit Behörden)
- ✓ Administration, Personalspesen
- ✓ Verwaltung allgemein (Vorstand, Geschäftsführung, Projektleitung, Koordination)
- ✓ Allgemeine Spesen, Kleinmaterial, Büromaterial, Versandkosten, allgemeine Materialkosten
- ✓ Versicherungen, Abgaben und Steuern
- ✓ Buchhaltung und Treuhand
- ✓ Miete von Räumlichkeiten, Telefon, Internetgebühren, Kosten für Website und Co.
- ✓ Infrastruktur, IT, Raummiete

9.1.2 Direkte Projektkosten / Kosten für die Umsetzung

Darunter sind die Kosten zu verstehen, welche direkt mit der Umsetzung und dem Projekt entstehen:

- ✓ Konzeption Umsetzung
- ✓ Koordination, Organisation und Planung vom Projekt (Projektleitung)
- ✓ Umsetzung/Durchführung (bspw. bei einer Veranstaltung)
- ✓ Kommunikations- und Werbeaufwand direkt für das Projekt
- ✓ Unterrichtsmaterial
- ✓ Spesen, die direkt für das Projekt anfallen
- ✓ Materialkosten, die direkt für das Projekt anfallen
- ✓ Miete der Räumlichkeiten für Projektumsetzung (bspw. bei einer Veranstaltung)
- ✓ Evaluation, Reporting

9.1.3 Reserve

Ein Projektbudget ist schwierig zu errechnen. Bei Projekten kann immer etwas dazwischen kommen und daher ist es wichtig, eine Reserve einzuplanen. Die Reserve dient dazu auf Unvorhergesehenes im Projektverlauf einzugehen. Sie dient als Puffer, wenn der Projektverlauf durch ungeplante Ereignisse und Vorkommnisse gestört wird. Doch wie berechne ich die Reserve? Als Faustregel empfehlen wir dir rund 5 Prozent des Gesamtbudgets als Reserve zusätzlich ins Budget aufzunehmen. Aber verplane diese Reserve nicht gleich zu Projektbeginn, sondern verhalte dich ein wenig wie ein Hamster: Behalte sie, so lange es nur geht zurück und spare sie für harte Zeiten.

9.2 Finanzierungsplan

Der Finanzierungsplan zeigt auf, welche Gedanken du dir zur Finanzierung deines Projektes gemacht hast. Dabei gilt es, zwischen direkten Einnahmen und Zuwendungen Dritter zu unterscheiden. Die Zuwendungen Dritter sind gerade bei grösseren Projekten meist von verschiedenen Geldgebern. Es schafft Vertrauen, wenn die verschiedenen zugesicherten und geplanten Finanzquellen benannt werden. Beispielsweise kann dies wie folgt aufgelistet und mit den jeweiligen Beträgen versehen werden:

- ✓ Einnahmen über Kollekte und Eintritte an Veranstaltungen
- ✓ Vereinsmitgliederbeiträge
- ✓ Subventionen Kanton Zürich Fachstelle Integration
- ✓ Subventionen Kanton Aargau Swisslos

- ✓ Beteiligung der Gemeinde Schlieren
- ✓ Beteiligung der Gemeinde Adliswil
- ✓ Beteiligung BSV

➔ Bitte berücksichtige bei der Berechnung der Lohnkosten, dass seitens Arbeitgeber ebenfalls Sozialversicherungen anfallen. Diese sind seitens der SVA immer gleich. Wenn ein*e Mitarbeiter*in BVG-pflichtig ist, variiert der Betrag je nach Alter.[21] Die Kategorien sind dazu bei der SVA einsehbar. Ausserdem fallen zusätzliche administrative Aufwendungen an, wie bspw. Lohnabrechnungen (monatlich und jährlich) sowie die Abrechnungen mit der SVA, dem Unfallversicherer und allenfalls dem BVG-Versicherer. Es lohnt sich, diese Aufwendungen bei der Budgetierung miteinzuberechnen.

10. Evaluation

E

Eine Evaluation kann von externen Fachleuten oder durch das Projektteam selbst durchgeführt werden. Dies ist bei der Projektkonzeption zu berücksichtigen.

Die Evaluation soll nicht bloss das lästige Anhängsel, sondern ein wichtiger Bestandteil in deinem Projekt sein. Der Bericht, der daraus resultiert, ist deine Visitenkarte für Folgeprojekte oder alle weiteren Projekte. Denn die Evaluation misst die Qualität deiner Arbeit. Dabei unterschieden wir zwischen *Strukturqualität*, *Prozessqualität* und *Ergebnisqualität*.

- ❖ *Strukturqualität* = die Qualität der Rahmenbedingungen, der Trägerorganisation, der Arbeitsorganisation etc.
- ❖ *Prozessqualität* = Qualität der Arbeitsabläufe, der Beziehungsgestaltung und der Interaktion im Projekt
- ❖ *Ergebnisqualität* = Vergleich von Ist-Zustand und Soll-Zustand (definierte Ziele), erbrachte Produkte und Dienstleistungen, Auswirkungen und Einwirkungen

Im Falle von sozialen Projekten liegt der Fokus der Evaluation bevorzugt auf der Ergebnisqualität. Struktur- und Prozessqualität kann dabei die Ergebnisqualität erläutern.

[21] Mehr zum BSV: https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/sozialversicherungen/bv/grundlagen-und-gesetze/grundlagen/sinn-und-zweck.html

Wir wissen aus Erfahrung, dass die Evaluation aus Zeitmangel gerne vernachlässigt wird. Wir sind aber von ihrem Wert und ihrer Notwendigkeit überzeugt. Das Projekt ist erst mit dem Projektbericht, der die Evaluation enthält, abgeschlossen. Die meisten finanziellen Projektunterstützer*innen setzen eine Evaluation des Projektes voraus und verlangen bei der Projekteingabe bereits einen Entwurf für die Evaluation.

Im Kapitel der Zieldefinition kamen wir kurz auf die Indikatoren zu sprechen. Die Indikatoren sind Kriterien, welche den Erfolg des Projektes messen. Mit ihnen kannst du nun dein Projekt gezielt evaluieren. Dies bedeutet, dass du Daten zum Projekt festhältst und diese zudem standardisiert analysierst. Dabei werden die Ergebnisse des Projektes mit den gesetzten Zielen verglichen. Der Nutzen der Evaluation besteht darin, dass die Qualität des Projektes überprüft, dass Lernen systematisch ermöglicht wird und dass Rechenschaft abgelegt werden kann. Die Wirkung des Projektes kannst du so auch nach Projektende festhalten und aufzeigen.

Auch die Evaluationsplanung lässt sich einfach strukturieren:

- ✓ Kurzer Beschrieb der Ausgangslage (Projekt)
- ✓ Projektziele
- ✓ Projektaktivitäten
- ✓ Ziele der Evaluation
- ✓ Gegenstand der Evaluation
- ✓ Fragestellung der Evaluation
- ✓ Methode der Datenerhebung und Analyse
- ✓ Zeitplan
- ✓ Umsetzung der Evaluation

Um die Evaluation zu planen, sind demnach die Handlungsziele deine Basis. Falls du also bis hierhin noch keine Indikatoren gesetzt hast, ist dies nun der Zeitpunkt dafür. Diese Indikatoren bilden sozusagen die „Brücke“ zwischen deinen Zielen und der Evaluation. Die Ziele werden zum Gegenstand der Evaluation und sie helfen dir, die Fragestellung und die Methode zur Datenerhebung und Analyse zu formulieren. Auch hier lohnt sich ein Zeitplan zu erstellen, um nicht beim Projektende zu merken, dass die Daten für die Analyse nur teilweise erfasst wurden.

10.1 Indikatoren setzen, Indikatoren messen

Indikatoren sind die Messinstrumente, welche anzeigen, ob und wie Ziele erreicht werden. Dabei ist das Handlungsziel ein Teilziel, um das Wirkungsziel zu erreichen. Es werden Indikatoren benannt, welche aufzeigen, woran wir die Handlungszielerreichung messen. Zudem muss abschliessend definiert werden, wie wir die Zielerreichung messen. Dazu werden Instrumente definiert. Ein Beispiel von uns:

Wirkungsziel:	Mit Informationen negativen Vorurteilen entgegenwirken.
Handlungsziel:	Die Besuchenden der Veranstaltung erwerben neues Wissen, welches sich positiv auf den Umgang mit betroffenen Menschen auswirkt.
Indikator:	Die Besuchenden geben an, dass sie neues Wissen erworben haben. Die Besuchenden geben an, dass der Besuch der Veranstaltung sich positiv auf den Umgang mit Betroffenen auswirkt.
Instrument:	Stimmungsbarometer an jeder Veranstaltung. Dies wird von den Besuchenden direkt nach der Veranstaltung ausgefüllt.

Vision:	Welche gewünschte, allgemeine Wirkung erbringt dein Projekt?
Wirkungsziel:	Welche konkrete Wirkung hat dein Projekt?
Handlungsziel:	Welche direkt messbare Wirkung hat dein Projekt?
Indikator:	Ein Zeiger, auf dem die Zielerreichung deines Projektes abgelesen werden kann. Er bezieht sich immer auf das Handlungsziel oder auf definierte Teile eines Handlungszieles.
Instrument:	Das Messwerkzeug, um die Indikatoren zu erfassen.

Handlungsziele, welche verschiedene Aspekte beinhalten, teilst du idealerweise in Teilhandlungsziele auf, um für jeden Aspekt einen eigenen Indikator zu definieren. Die Instrumente können jedoch dann mehrere Indikatoren gleichzeitig messen.

10.2 Der Bericht

Die Ergebnisse der Evaluation sind im Projektbericht meist unter dem Titel Ergebnisse einsehbar. In wenigen Fällen wird eine detaillierte, separate Evaluation von einem Förderpartner gefordert. Ein Bericht zeichnet sich dadurch aus, dass er einen informativen, sachlichen, klaren Überblick über das gesamte Projekt verschafft. Wir möchten uns hier wiederholen – der Projektbericht ist deine

Visitenkarte für weitere Projekte. Es lohnt sich daher, Zeit in ihn zu investieren. Ein Projektbericht enthält grundsätzlich folgende Kapitel:

- ✓ Ausgangslage des Projektes
- ✓ Ziele des Projektes
- ✓ Zielgruppe des Projektes
- ✓ Projektverlauf (evtl. Evaluationsergebnisse der Struktur- und Prozessqualität)
- ✓ Projektergebnisse (Evaluationsergebnisse der Ergebnisqualität)

Ergänzt werden kann der Bericht um folgende weiteren Kapitel:

- ✓ Projektänderungen
- ✓ Lessons learned, besondere Herausforderungen, besondere Erfolgsfaktoren
- ✓ Ausblick

Ein Projektbericht kann, gerade bei einem komplexen Projekt, sehr ausufern. Achte doch darauf, dass die geschriebenen Zeilen dem Lesenden einen Nutzen bringen. Wir empfehlen dir den Bericht in zwei Versionen zu versenden. Erstelle dazu eine detaillierte, umfassende Version und einen zusammengefassten Kurzbericht. Der Kurzbericht enthält lediglich eine kurze Übersicht über die Ausgangslage, die Ziele des Projektes und besonders Erwähnenswertes. Der detaillierte Projektbericht kann auf die eigene Website gestellt und im Kurzbericht der Link zum detaillierten Bericht hinterlegt werden.

11. Vorlagen und Beispiele

V

Anbei findest du einige Beispiele aus unserer Arbeit der letzten knapp drei Jahre. Wir hoffen, sie helfen dir weiter.

11.1 Beispiel einer Projektskizze

Als Beispielbudget wird das Budget für das Projekt JASS know how verwendet. Weil das Budget dafürgesprochen wurde, hältst du nun diesen Leitfaden in den Händen.

1. Ausgangslage JASS know how

JASS besteht nun gut 2.5 Jahre und konnte in dieser Zeit Produkte entwickeln, überarbeiten und verbreiten. Dabei hat JASS Erfahrungen im Projektmanagement, in der Organisationsentwicklung und der Kommunikation gemacht. Diese können mit JASS know how anderen Organisationen, zivilen Initiativen und privaten Institutionen niederschwellig zur Verfügung gestellt werden, um sie in der eigenen Umsetzung von Projektideen im sozialen Bereich zu unterstützen. In einem ersten Schritt erstellt JASS dazu einen Leitfaden zu Projektmanagement. Der Leitfaden beinhaltet know how, um soziale Projekte zu realisieren. Der Leitfaden wird auf der Website von JASS kostenlos zum Download angeboten. Mit dem regulären Newsletter von JASS wird auf das Dokument aufmerksam gemacht. Es besteht die Möglichkeit, für den Leitfaden einen öffentlichen Anlass in einer zentralen Lokalität abzuhalten.

2. Ziele von JASS know how

Der Leitfaden von JASS know how soll anderen Anbietenden bei der Projektorganisation und der Projektkommunikation eine Übersicht über die wichtigsten Aufgaben und Meilensteine sowie als Unterstützung in der Bearbeitung dieser bieten. Dazu wird das in den letzten Jahren von JASS durch Erfahrung erworbene Wissen zusammen getragen und auf hilfreiche Links, Formulare, Dokumente, Organisationen etc. verwiesen. Im Zentrum steht dabei, das erworbene Wissen für alle nachhaltig zugänglich zu machen.

3. Zielgruppe

Primäre Zielgruppe:	Die Anbietenden und das Netzwerk der Fachstelle für Integrationsfragen Kanton Zürich.
Sekundäre Zielgruppe:	Anbietende und Interessierte von sozialen Projekten im deutschsprachigen Raum.

4. Ideenansatz

JASS erstellt einen Leitfaden und stellt ihn online zur Verfügung.

Mögliche Inhalte Leitfaden: „Wie mache ich ein soziales Projekt?“

- Einleitung soziale Projekte (Definition, Abgrenzung, Herausforderungen, etc.)
- Einbettung sozialer Projekte (Projektträger, von der Idee zum Konzept, rechtliche Grundlagen und Vorgaben, etc.)
- Projektablauf von A bis Z (Ausgangslage, Ziele, Zielgruppe, Massnahmen, Budget, Evaluation)
- Wichtiges zur Ausgangslage
- Wie definiere ich meine Ziele und meine Zielgruppe?
- Wichtiges zu den Massnahmen im Projekt
- Wie erstelle ich ein Budget?
- Ohne Evaluation geht nichts
- Weiterführende Literatur, nützliche Links und Dokumente

6. Grobbudget

Leitfaden: „Wie mache ich ein soziales Projekt?“

Konzeption, ca. 8 Std.	CHF	00.-
Auswertung Erfahrungen JASS, Auf- & Ausarbeitung, Recherche, Text, ca. 45 Std.	CHF	00.-
Überarbeitung, Korrekturlesen, Layout, ca.12 Std.	CHF	00.-
Bereitstellung und Verbreitung online, ca. 4 Std.	CHF	00.-
Reserve	CHF	00.-
Total, Richtkosten	**CHF**	**00.-**

Mögliche Veranstaltungen in Zusammenhang mit den Leitfäden sind nicht im Budget enthalten.

11.2 Fiktives Projektbudget

Budget Verein JASS 2017

Januar bis Dezember 2017 — Version: V2_20170127

AUSGABEN

Was	Betrag		Total, exkl MwSt.	
Overhead				
Kosten Infrastruktur (Raummiete, Telekommunikation, Website, Versicherung und Gebühren) total	CHF	-	CHF	-
Kosten Weiterbildungen und Beratungen total	CHF	-		
Kosten Büromaterial total	CHF	-		
Kosten Spesen (Telefonspesen Mitarbeitende, Reise- & Repräsentationsspesen) total	CHF	-		
Total Personalkosten, inkl. Sozialversicherungen (Vorstandsarbeit, Geschäftsführung und Assistenz GL, Buchhaltung & Treuhand) (inkl. Freiwilligenarbeit)	CHF	-		
Basiskommunikation (PR, Öffentlichkeitsrbeit, Werbung allgemein, Imagevideos) (inkl. CHF 11'500.- Basis Freiwilligenarbeit)	CHF	-		

TOTAL	**Veranstaltungen**	**CHF**	**-**

JASS GENUSS		15 genuss-Events	PLUS 2 Reserve		Total, exkl MwSt.	
	Kosten ein Event	*Anzahl Events*	*Total*			
1 Veranstaltung grenzenlos geniessen in den Gemeinden, bestehende Formate (bis 40 Personen)	CHF -	**15 Veranstaltungen**	**CHF**	**-**	CHF	-
Reserve für zwei weitere Veranstaltungen			**CHF**	**-**		

JASS INFO		19 info-Events	PLUS 2 Rerserve		Total, exkl MwSt.	
	Kosten ein Event	*Anzahl Events*	*Total*			
1 Bestehende Infoveranstaltung ohne Fokus auf die Gemeinden (hauptsächlich in Karl der Grosse, allenfalls Toni Areal)	CHF -	**19 Veranstaltungen**	**CHF**	**-**	CHF	-
Reserve für zwei weitere Veranstaltungen						

EINNAHMEN: FINANZIERUNGSPLAN

Was	Betrag	
Einnahmen über Kollekte, Vereinsmitgliederbeiträge und	CHF	-
Subventionen Kanton Zürich	CHF	-
Leistungsvertrag Stiftung	CHF	-

AUSGABEN 2017 JASS total, exkl. MwSt.	**CHF**	**-**
EINNAHMEN 2017 total	**CHF**	**-**
BUDGET JASS 2017, exkl. MwSt.	**CHF**	**-**

11.3 Beispiel einer Ausgangslage

Hier findest du die detaillierte Ausgangslage von JASS 2017:

VISION: Welches übergeordnete, gesellschaftliche Problem wird bearbeitet?
Diskriminierungsschutz: Der Ton gegenüber Fremden ist in den letzten Jahren rauer geworden. Nebst struktureller Diskriminierung sind Angehörige von Minderheiten in der Schweiz zunehmend negativen Vorurteilen und individueller Diskriminierung im Alltag, bei der Wohnungssuche, auf dem Arbeitsmarkt und vielem mehr ausgesetzt. Diskriminierung basiert auf Rassismus, Ausländerfeindlichkeit und/oder negativen Vorurteilen. Aus diesem Grund bearbeitet JASS den Gegenstand der Vorurteile. Diese lassen sich mittels Informationen sowie dadurch abbauen, dass man Kontakt zwischen sich Fremden schafft. Dabei steht die Bewusstseinsbildung im Vordergrund. JASS arbeitet hierzu mit zwei verschiedenen Bereichen: **JASS info:** JASS informiert, um Vorurteile abzubauen. **JASS genuss:** JASS bietet den Skeptikern Vielfalt zum Genuss an. Um die Inhalte für die Informationsabgabe und die Kontakte zwischen fremden Menschen zu schaffen, fokussiert sich JASS aktuell auf drei Gruppen seitens Minderheiten.

WIRKUNG: Welche gesellschaftliche Veränderung bewirkt das Projekt?
JASS beschäftigt sich mit dem Abbau von Vorurteilen innerhalb der Mehrheitsgesellschaft und zwar gegenüber unterschiedlichen Herkunftsländern und Religionen. JASS arbeitet dabei mit den oben genannten zwei Bereichen JASS info und JASS genuss. JASS info bereitet, wie es der Name schon andeutet, Informationen zu verschiedenen Themen auf, um sie an selbst organisierten Veranstaltungen und Workshops an unterschiedlichen Orten niederschwellig an das Publikum weiterzugeben und offen über die Themen zu diskutieren. JASS genuss bringt Angehörige der multikulturellen Mehrheitsgesellschaft mit Angehörigen von Minderheiten in Kontakt. Dies wird in Form eines gemeinsamen Koch- und Esserlebnisses realisiert. Mit diesen Veranstaltungen wird die interkulturelle Realität fass- und geniessbar gemacht: Es wird zum Genuss von Vielfalt eingeladen, denn gekocht und gegessen wird an jedem Ort der Welt. Über gemeinsame Erlebnisse an den Informationsveranstaltungen und Koch- sowie Essevents werden unterschiedliche Menschen miteinander in Kontakt gebracht. Toleranz wird gelebt und sichtbar gemacht, für eine humanitäre, vielfältige Gesellschaft und ein tolerantes, respektvolles Zusammenleben. **Die Vision von JASS:** JASS verfolgt die Vision einer inklusiven Gesellschaft, innerhalb derer eine Vielfalt diverser Gesellschaftsgruppen in einer friedlichen Co-Existenz zusammenleben können. Ein gut funktionierendes Gesellschaftssystem baut darauf auf, mit anderen Meinungen konfrontiert zu werden. Daraus erwächst die Fähigkeit einer friedlichen Konsensfindung und der

Auseinandersetzung mit der nicht eigenen Position. Als Fundament dieser Gesellschaft sieht JASS den permanenten, respektvollen Austausch mit allen auf Augenhöhe.

PROJEKTINHALT: Worum geht es im Projekt?

JASS ruft als gemeinnütziger Verein grundsätzlich zu Toleranz auf. Der Verein verfolgt sein Ziel der Bewusstseinsbildung mit zwei verschiedenen Vorgehensweisen. JASS beabsichtigt, dies den aktuellen Trends im gesellschaftlichen Zusammenleben anzupassen.

JASS info:

JASS info widmet sich der Informationsvermittlung. Dabei werden verschiedene Themen im Umgang mit Minderheiten aufgegriffen und Angehörigen von Minderheiten wird die Möglichkeit geboten, aus ihrem Blickwinkel zu erzählen. Ausserdem soll durch die Informationsveranstaltungen gezielt gegen Halbwissen oder Halbwahrheiten und daraus entstehenden Vorurteilen vorgegangen werden. Dazu bereitet JASS Informationen auf und lädt Betroffene und Experten ein. Angestrebt wird eine differenzierte Betrachtung der Besuchenden im Umgang mit Minderheiten. Es soll ein Gegenpol zu den emotionsgeladenen Diskussionen im Stil der „Arena“ geschaffen werden; ein Gefäss, in dem vertiefte Auseinandersetzungen zu verschiedenen Themen rund um die Diskriminierung von Minderheiten möglich sind und ein Austausch stattfinden kann. Die bestehenden Veranstaltungsformate von JASS info:

- *Ein syrischer Abend*
- *Mach Refugees zum Thema: an die Grenzen gehen – Flüchtende (und Volunteers) erzählen.*
- *Mach Refugees zum Thema: Ein Kinoabend mit Schweizer Helden*
- *Islam - Die Religion*
- *OPEN SPACE - Der Islam und ich*
- *Islamisierung des Radikalismus*
- *Islam und Menschenrechte*
- *Geschichten von fern nach nah*
- *Buchlesung Jihad Rap*
- *Vorurteilsworkshop*
- *See how you look in a headscarf*

JASS genuss:

Gegessen wird an jedem Ort der Welt, weshalb Essen verbindet. Durch die soziale Interaktion soll ein aktives Zeichen gegen Ausgrenzung gesetzt werden. Darum wird mit JASS genuss dem urbanen Trend „Wert auf die Ernährung zu legen & diese zu geniessen und damit zu experimentieren“ gerecht. Kulturelle Vielfalt wird über das Essen geniessbar gemacht. Sie soll „gluschtig“ machen... Durch verschiedene Veranstaltungen soll die gesellschaftliche Durchmischung gefördert werden – wir wollen Diskriminierung durch Interaktion und Freude bekämpfen: Die Freude an gemeinsamen Erlebnissen und am Essen soll dafür den Ausgangspunkt bilden. JASS ist ein Gesellschaftsspiel. Die

bestehenden Veranstaltungsformate von JASS genuss:

- *GRENZENLOS GENIESSEN*
- *tanz. tanz. Toleranz*
- *Ein Topf*

Grundsätzlich werden die Veranstaltungsreihen JASS info und JASS genuss durch Eigeninitiative von JASS oder auf Anfrage von Dritten wie Verwaltung, Private und Organisationen durchgeführt.

Die Veranstaltungen JASS info und JASS genuss können ausserdem durch die Regelstruktur oder andere Organisationen auf eigene Rechnung gebucht werden. Was genau zur Regelstruktur gehört, wird jeweils mit der Fachstelle Integration des Kantons Zürich abgesprochen, da sie sich nicht klar abgrenzen lässt.

ERFAHRUNG: Welches Vorprojekt hat es eventuell schon gegeben?

JASS wurde 2015 gegründet und erlebte von 2015 bis 2016 seine **erste Projektphase**. Dabei wurden verschiedene Veranstaltungsformate konzipiert: Von Oktober 2015 bis Dezember 2016 wurden 39 JASS info- und 24 JASS genuss-Veranstaltungen durchgeführt. Dabei wurden Veranstaltungsformate konzipiert, am Publikum getestet und überarbeitet. Während der ersten Projektphase entstanden so 13 verschiedene Veranstaltungsformate. Drei Veranstaltungsformate wurden verworfen. Alle anderen Veranstaltungen werden, angepasst auf die aktuellen Geschehnisse, weitergeführt. Weitere neue Formate wurden auf die Projektperiode 2017 geplant.

Die **erste Projektphase** diente der Konzeption und der Entwicklung der verschiedenen Veranstaltungsformate und dem Aufbau der Organisation. Dazu wurden hauptsächlich Veranstaltungen in der Stadt Zürich und vereinzelt in Winterthur durchgeführt. Nach der Evaluation und den nötigen Anpassungen werden nun die etablierten Veranstaltungsformate in der zweiten Projektphase in verschiedene Gemeinden des Kantons Zürichs gebracht. Die Stadt Zürich als Knotenpunkt soll jedoch ebenfalls weiter mit JASS Veranstaltungen bespielt werden. **Erste Einbettung in Regelstruktur und Finanzierung durch Dritte:** Nach einem Gespräch mit der FI Kanton Zürich im Sommer 2016 gelang es, 5 JASS info-Veranstaltungen (Schule Zollikon und JRZ) und 3 JASS genuss-Veranstaltungen (Schule Grünau) sich im zweiten Halbjahr 2016 über die Regelstruktur oder über Dritte zu finanzieren. Anmerkung: Die Schule Grünau kann sich die JASS-Veranstaltungen mangels Budget seit 2017 nicht mehr leisten.

KONKURRENZ: Welche vergleichbaren Angebote gibt es?

In der Schweiz gibt es kein vergleichbares Projekt, das sich ausschliesslich auf Veranstaltungen konzentriert und dabei mittels Informationsvermittlung und Kontaktschaffen an der multikulturellen Aufnahmegesellschaft arbeitet. Auch im deutschsprachigen Ausland ist uns kein vergleichbares Projekt bekannt. Projekte, welche mit Angehörigen von Minderheiten arbeiten, weisen unseres

Wissen meist den Zweck der Integration von Angehörigen von Minderheiten auf. Wir wissen von verschiedensten Projekten, welche Ähnlichkeiten oder Überscheidungspunkte aufweisen:

JASS genuss

Solinetz: gemeinsames Kochen zwischen geflüchteten und beheimateten Menschen. Der Fokus liegt dabei auf dem Ziel der Integration von geflüchteten Menschen (gemeinsam Znacht, Kafi Tina, zusammen Brunchen, etc.).

Colors sans frontières: gemeinsames Kochen zwischen geflüchteten und beheimateten Menschen. Der Fokus verfolgt das Ziel der Integration von Flüchtlingen.

Über den Tellerrand: Netzwerk aus Deutschland, welches mit gemeinsamem Kochen zwischen geflüchteten und beheimateten seine Tätigkeit begonnen hatte. Der Fokus ist dabei auf das Ziel der Integration von geflüchteten Menschen gelegt. Wir sind Teil dieses Netzwerkes in der Schweiz und unterstützen *Über den Tellerrand Bern* beim Start ihres Angebotes in Bern.

Diverse Angebote v. a. von Kirchen oder Freiwilligen mit dem Fokus auf dem gemeinsamen Essen (und teilweise dem gemeinsamen Kochen), um Menschen miteinander in Kontakt zu bringen.

JASS info

Autonome Schule Zürich: diverse Veranstaltungen (Kultur, Essen, Informationen). Richten sich v. a. an geflüchte und beheimatete Menschen.

Solinetz: Unter dem Titel Öffentlichkeitsarbeit informiert das Solinetz zu Themen rund um Flucht, geflüchtete Menschen und Freiwilligenarbeit. Der Fokus liegt dabei auf der multikulturellen Aufnahmegesellschaft, die sich bevorzugt für geflüchtete Menschen interessiert.

Integration Zürich: Die Fachstelle informiert in Form von Veranstaltungen zu Integrationsthemen, zu Rassismus und zum Diskriminierungsschutz. Dabei liegt der Fokus auf der multikulturellen Aufnahmegesellschaft und auf Berufspersonen im Bereich der Sozialen Arbeit und der Integrationsarbeit.

NCBI: NCBI baut Brücken zwischen fremden Menschen. Dabei arbeitet NCBI auch mit Veranstaltungen, bei welchen der Austausch unter Betroffenengruppen (bspw. religiöse Menschen) oder die Integration von Betroffenen (geflüchtete und zugewanderte Menschen) im Fokus steht.

Maxim Theater: Veranstaltungen zu verschiedensten Themen bezüglich Migration und Integration. Das Theater pflegt intensiven Kontakt zu Migrantinnen und Migranten und bezieht diese gezielt in die Veranstaltungen mit ein. Der Fokus liegt dabei jedoch auf der Integration und dem Stimmengeben von zugewanderten Menschen.

ALLEINSTELLUNGSMERKMAL: Was unterscheidet dein Projekt von den bestehenden Angeboten?

JASS „arbeitet“ primär an der **multikulturellen Aufnahmegesellschaft** mit verschiedenen

Werkzeugen. Vorurteile werden mit verschiedenen Methoden begegnet. Daraus ergibt sich die Integration von **Angehörigen von Minderheiten**.

Anmerkung: Mit dem Begriff Migranten*innen werden häufig Personengruppen aus afrikanischen oder arabischen Herkunftsländern in Verbindung gebracht. JASS möchte hier die Aktualität des gesellschaftlichen Geschehens abbilden und versteht unter Migranten*innen alle Bürger*innen, die über einen eigenen oder familiären Migrationshintergrund verfügen, d. h. auch solche, die bspw. aus den deutschsprachigen Nachbarländern stammen. Wir sind davon überzeugt, dass – unabhängig des Herkunftslandes – ein jeder zum Erfolg einer Gesellschaft beitragen kann und der Kontakt untereinander dabei grundsätzlich eine wichtige Rolle spielt. Jede Person entscheidet dabei selbst, ob sie sich als Angehörige/r der Mehrheitsgesellschaft oder den Minderheiten versteht. Dabei spielt die Einschätzung der eigenen Integrationsgeschichte eine wichtige Rolle. Dieses Ziel wird jedoch nicht prioritär behandelt, aber sorgfältig in die Planung der Anlässe von JASS miteinbezogen. Keiner der uns bekannten Anbieter*innen verbindet die Arbeit an der Aufnahmegesellschaft mit Informationen und dem gemeinsamen Koch- und Esserlebnis und bezieht dabei mehrere Zielgruppen anhand des aktuellen gesellschaftlichen Diskurses mit ein.

11.4 Beispiel Zieldefinition

Anbei findest du einen Ausschnitt aus der Zieldefinition, welche JASS 2017 für die Eingabe bei einer Stiftung erstellt hat.

JASS verfolgt die **Vision** einer inklusiven Gesellschaft, innerhalb derer eine Vielfalt diverser Gesellschaftsgruppen in einer friedlichen Co-Existenz zusammenleben kann. Ein gut funktionierendes Gesellschaftssystem baut darauf auf, mit anderen Meinungen konfrontiert zu werden. Daraus erwächst die Fähigkeit einer friedlichen Konsensfindung und der Auseinandersetzung mit der nicht eigenen Position. Als Fundament dieser Gesellschaft sieht JASS den permanenten, respektvollen Austausch mit allen auf Augenhöhe.

Die **Wirkungsziele** von JASS sind Vorurteile und Ängste im Umgang mit Fremden vorzubeugen und abzubauen. Daraus zeichnen sich Handlungsziele für JASS info und JASS genuss ab:

Handlungsziele info: Informationen zu aktuellen Themen abgeben und verbreiten sowie Vorurteilen mit sachlichen Informationen und nachprüfbaren Tatsachenberichten begegnen.

Handlungsziele genuss: Kontakt zwischen fremden Menschen und Kulturen mittels gemeinsamer Tätigkeiten und Erlebnisse schaffen.

Outputs

Leistungen und Produkte	**Zielgrösse (SMART)**	**Messinstrument**
Durchgeführte JASS info Veranstaltungen mit unterschiedlichen Inhalten	2017 werden 19 JASS info Veranstaltungen mit je 20 – 90 Teilnehmenden durchgeführt (je nach Grösse der Lokalität). Davon finden mind. 8 Veranstaltungen in den Gemeinden des Kantons Zürich statt. Die übrigen Veranstaltungen werden in der Stadt Zürich durchgeführt.	Kurzevaluation
Durchgeführte JASS genuss Veranstaltungen	2017 werden 29 JASS genuss Veranstaltungen durchgeführt (je nach Grösse der Lokalität). Davon finden mind. 12 Veranstaltungen in den Gemeinden des Kantons Zürich statt. Die restlichen Veranstaltungen werden in der Stadt Zürich durchgeführt.	Kurzevaluation
JASS wird 2018 weiter finanziert	Bis Ende 2017 findet JASS für die öffentlichen Angebote von JASS info und JASS genuss eine Anschlussfinanzierung (von mind. CHF 100'000) für das Jahr 2018 und teilweise (CHF 50'000 jährlich) für die Jahre 2018	Budget 2017; Businessplan 2018 - 2020

	bis 2020 über verschiedene Trägerschaften (öffentliche Hand und Stiftungen) in der Deutschschweiz.	
JASS informiert und sensibilisiert die Öffentlichkeit	Themen zu „Vorurteile“, „Diskriminierung“, „Integration“ und „Umgang mit Angehörigen von Minderheiten“ werden kontinuierlich auf den eigenen Kommunikationskanälen aufgegriffen und thematisiert. Damit wird die Öffentlichkeit sensibilisiert. Dazu wird der Newsletter (Frequenz: mind. 11 x jährlich), die Website (Frequenz: mind. 1 x monatlich) und v.a. Facebook (mind. 1 x wöchentlich) genutzt.	Facebook-Seite; Newsletter mit 700 Kontakten; Website; Eigene Videos; Einladungen zu Fremdanlässen

Outcomes

Leistungen und Produkte	**Zielgrösse (SMART)**	**Messinstrument**
JASS info: Weniger negative Vorurteile und Ängste gegenüber zugewanderte, geflüchteten und muslimischen Menschen von Angehörigen der multikulturellen Mehrheitsgesellschaft.	50% der Besucher werden anonym um ein Feedback zur Veranstaltung gebeten; Befragungen zu Wissensgewinn und Sensibilisierung werden von 25% der Besucher positiv ausgewertet.	Anonymes Stimmungsbarometer zur Ermittlung der Wirkweise und Optimierungspotential der Veranstaltungsreihe.
JASS genuss: Weniger negative Vorurteile und Ängste gegenüber zugewanderte, geflüchteten und muslimischen Menschen von Angehörigen der multikulturellen Mehrheitsgesellschaft.	Bei 50% der Teilnehmenden verringern sich negative Vorurteile und Ängste gegenüber Fremden nach der Teilnahme an einer Veranstaltung.	Befragung der Teilnehmenden seitens der multikulturellen Aufnahmegesellschaft vor, direkt nach und in einem Gruppengespräch 1 – 3 Monate nach der Teilnahme an einem JASS genuss Event. (Evaluationsskizze)
Weiterentwicklung des Angebots von JASS	Das Angebot von JASS info und JASS genuss wird halbjährlich überprüft und bei Bedarf weiterentwickelt sowie angepasst. Dies wird pro Veranstaltungsreihe schriftlich 2 x jährlich festgehalten.	Kurzevaluation; SWOT Analyse pro Veranstaltungsformat; Halbjahres- und Jahresbericht mit Handlungsempfehlung für die weitere Arbeit von JASS.
Skeptische Bevölkerung wird erreicht	Mind. zwei kritische Stimmen pro Monat (zu den bearbeiteten Themen) erreichen JASS auf den verschiedenen Kanälen, an den Veranstaltungen oder persönlich.	Individuelle Antworten in Form von Gesprächen, E-Mails, Telefonaten, Messenger und Facebook.

11.5 Beispiel Zielgruppendefinition

Das folgende Beispiel einer Zielgruppendefinition stammt aus einem Filmprojekt, welches JASS Ende 2017 eingereicht hat. Es handelt sich um ein Projekt, welches sich zum Ziel nahm, alternative Geschichten zu denn allseits bekannten stereotypen Geschichten zu erzählen:

Primärzielgruppe – wer ist beteiligt?

Aus dem Netzwerk rund um JASS werden Gruppen von rund 4 bis 6 jungen Menschen im Alter von 25 bis ca. 60 Jahren für das Cast für eine Videoproduktion zusammengestellt. Dabei wird der Fokus auf Diversität (Gender, Alter, Herkunft, Peerzugehörigkeit, religiöse Zugehörigkeit, Muttersprache, etc.) gelegt. Die unterschiedlichen Menschen in den Gruppen verkörpern verschiedene Stereotype und bringen so Vielfalt zum Ausdruck.

Sekundärzielgruppe – wen erreichen unsere alternativen Narrativen?

Mit der Primärzielgruppe wird ein Video mit dem alternativen Narrativ einer positiven, inklusiven Gesellschaft produziert. Dieses Video richtet sich an (potenzielle) Betroffene, Opfer und Täter*innen von Hate Speech sowie die „zuhörenden" Nutzenden des Internets. Unsere Sekundärzielgruppe ist im Alter von 20 bis ca. 60 Jahren und tummelt sich in den Kommentarspalten sowie auf Social Media, vor allem auf Facebook und YouTube.

Die Sekundärzielgruppe erreichen wir über eine gezielte Ansprache auf den verschiedenen Social Media Plattformen. Mittels bezahlter Werbemassnahmen kann die Auslieferung des Films effektiv an die jeweiligen (Interessens-) Gruppen gefördert werden (bspw. geflüchtete, zugewanderte und muslimische Menschen, skeptische und ablehnende Bevölkerung sowie Täter*innen von Hate Speech generell sowie gruppenspezifischer Menschenfeindlichkeit im Speziellen, etc.).

Tertiäre Zielgruppe – wen erreichen wir auch noch?

Das Projekt erreicht die Öffentlichkeit, welche die Social Media Plattformen Facebook, Instagram und YouTube nutzen. Dabei werden auch Medienschaffende, potenzielle Geldgeber*innen und Angehörige von der Verwaltung sowie Behörden erreicht.

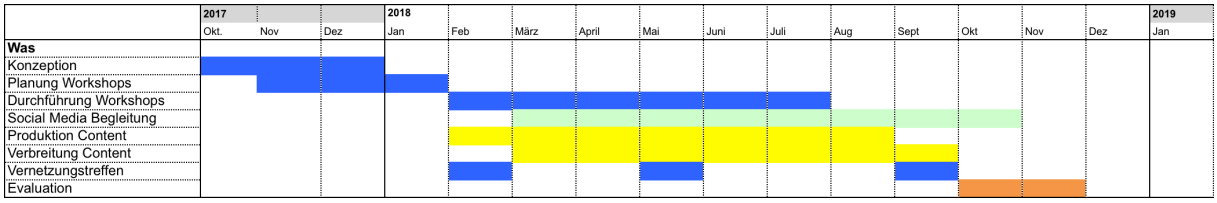
Mit der Kombination verschiedener Zielgruppen erreicht das Projekt ein grosses Publikum und erlaubt mit dem Medium „Internet" Interaktion zwischen verschiedenen Meinungen und Gruppierungen.

11.6 Beispiel Projektbericht

Unter folgendem Link findest du die Jahresberichte von JASS zur Ansicht: https://www.jass-mit.ch/ueber-uns/bericht-jass-projektverlauf/

11.7 Beispiel Massnahmenplan

Massnahmenpläne können kurz und knapp sein. Wichtig ist, dass du sie bei allfälligen Veränderungen an die Aktualität anpasst. Dies ist ein Beispiel eines Massnahmenplans für ein Internetprojekt.



12. Literaturverzeichnis: verwendete und weiterführende Literatur

➔ Nützliche und praktische Hinweise und Vorlagen sind übrigens auch bei Infoklick zu finden: https://www.infoklick.ch/juniorexperts/hilfsmittel/

Anmerkung: In diesem Leitfaden wurden die originalen URL Links verwendet. Da der Adobe PDF Reader keine zweizeiligen Links akzeptiert wurde die Schriftgrösse entsprechend den Möglichkeiten einer Zeile angepasst. Damit sind die Seiten direkt verlinkt und es besteht die Möglichkeit die original URL zu kopieren.

AHV-IV.ch. 2018. *Lohnbeiträge an die AHV, die IV und die EO.* Abgerufen am 13. Mai 2018 unter: https://www.ahv-iv.ch/p/2.01.d

Bertelsmann. Ohne Jahr. *Leit-, Mittler- und Handlungsziele.* Abgerufen am 9. Mai 2018 unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Jungbewegt/Downloads/Methoden_zur_Entwicklung/Leitziele_Mittlerziele_Handlungsziele.pdf

Biebricher, Martin. 2015. *Kurs 18.1 Projektmethode.* Unveröffentlichtes Skript zur Lehrveranstaltung im HS 2015, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Soziale Arbeit, Bachelor-Studiengang.

Billag. Ohne Jahr. *Billag.* Abgerufen am 13. Mai 2018 unter: https://www.billag.ch/unternehmen/

Der Duden. 2018. *Definition: Sozial.* Abgerufen am 9. Mai 2018 unter: https://www.duden.de/rechtschreibung/sozial

edi.admin. Ohne Jahr. *Leitfaden für die Projektevaluation.* Abgerufen am 11. Mai 2018 unter: https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/gleichstellung/broschuere/leitfaden_fuer_dieprojektevaluation.pdf.download.pdf/leitfaden_fuer_dieprojektevaluation.pdf

Fischer, Walter. 2000. *Sozialmarketing für Non-Profit Organisationen*. Ein Handbuch. Zürich.

Handelsregisteramt. 2018. *Was wir tun.* Abgerufen am 13. Mai 2018 unter: https://hra.zh.ch/internet/justiz_inneres/hra/de/home.html

Infoklick. Ohne Jahr. *Übersicht Hilfsmittel.* Abgerufen am 10. Mai 2018 unter: https://www.infoklick.ch/juniorexperts/hilfsmittel/

Jass. 2018. *Bericht JASS Projektverlauf.* Abgerufen am 13. Mai 2018 unter: https://www.jass-mit.ch/ueber-uns/bericht-jass-projektverlauf/

Phineo. 2018. *Was ist soziale Wirkung.* Abgerufen am 9. Mai unter: https://www.phineo.org/themen/soziale-wirkung

Phineo. Ohne Jahr. *Mehr über Wirkung lernen.* Mit Tutorials, Checklisten und Arbeitshilfen. Abgerufen am 23. April unter: https://www.wirkung-lernen.de/

Projektmanagementhandbuch. Ohne Jahr. *Projektphasen und Meilensteine.* Abgerufen am 20. Juni 2018 unter: https://www.projektmanagementhandbuch.de/handbuch/projektplanung/projektphasen-und-meilensteine/

Riess, Birgit. 2010. *Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode*. Bertelsmann Stiftung. Der Leitfaden kann über die Bertelsmann Stiftung kostenlos bestellt werden: E-Mail an csr@bertelsmann-stiftung.de

Schmid, Anna. 2015. *M17: Betrieb und Gestaltung von Organisationen. Organisationen als Bearbeitende sozialer Probleme und ihre Qualität.* Unveröffentlichtes Skript zur Lehrveranstaltung im HS 2015, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Soziale Arbeit, Bachelor-Studiengang.

Schweizerische Eidgenossenschaft. 2018. *BSF – Bundesamt für Statistik.* Abgerufen am 13. Mai 2018 unter: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home.html

Schweizerische Eidgenossenschaft. 2018. *Bundesamt für Sozialversicherungen. Sinn und Zweck der beruflichen Vorsorge.* Abgerufen am 13. Mai 2018 unter: https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/sozialversicherungen/bv/grundlagen-und-gesetze/grundlagen/sinn-und-zweck.html

Schweizerische Eidgenossenschaft. 2018. *Eidgenössische Steuerverwaltung*. Abgerufen am 13. Mai 2018 unter: https://www.estv.admin.ch/estv/de/home.html

Schweizerische Eidgenossenschaft. 2018. *Schweizerisches Zivilgesetzbuch.* Abgerufen am 13. Mai 2018 unter: https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19070042/index.html

Schweizerische Eidgenossenschaft. *Stiftungsverzeichnis.* Abgerufen am 19. April unter: https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/eidgenoessische-stiftungsaufsicht/stiftungsverzeichnis.html

Suisa. 2018. *Suisa.* Abgerufen am 13. Mai 2018 unter: https://www.suisa.ch/de/startseite.html

SVA Zürich. 2018. BVG: *Wer ist beitragspflichtig?* Abgerufen am 13. Mai 2018 unter: https://www.svazurich.ch/bvg

SVA Zürich. 2018. *SVA Zürich.* Abgerufen am 13. Mai 2018 unter: https://www.svazurich.ch/internet/de/home.html

SVA Zürich. 2018. *Unfallversicherung: Wer ist Prämienpflichtig?* Abgerufen am 13. Mai 2018 unter: https://www.svazurich.ch/internet/de/home/produkte/ahv/beitragspflicht/uvg.html

Vimentis. 2011. *Juristische Person.* Abgerufen am 3. April 2018 unter: https://www.vimentis.ch/d/lexikon/155/Juristische+Person.html

Vitamin B. Ohne Jahr. *Der Verein von A-Z.* Eine Anleitung in 400 Stichworten. Migros-Kulturprozent. Zürich. Zu bestellen unter: https://www.vitaminb.ch/publikationen/der_verein_von_a-z/

Wanner, Roland. 2013. *Projektcontrolling: Projekte erfolgreich planen, überwachen und steuern.* Books on Demand. Norderstedt.

Wanner, Roland. 2017. *Projektcontrolling.* Abgerufen am 7. Mai unter: http://www.rolandwanner.ch/die-beste-projektcontrolling-methode/

Wikipedia. 2018. *St. Galler Management Modell.* Abgerufen am 11. April unter: https://de.wikipedia.org/wiki/St._Galler_Management-Modell

ZHAW Soziale Arbeit. 2016. *Fonds und Stiftungen 2016/2017*. ZHAW Departement Soziale Arbeit. Zürich. Zu bestellen unter: https://www.zhaw.ch/de/sozialearbeit/dienstleistung/informationsdienste/verzeichnis-fonds-und-stiftungen-bestellen/