

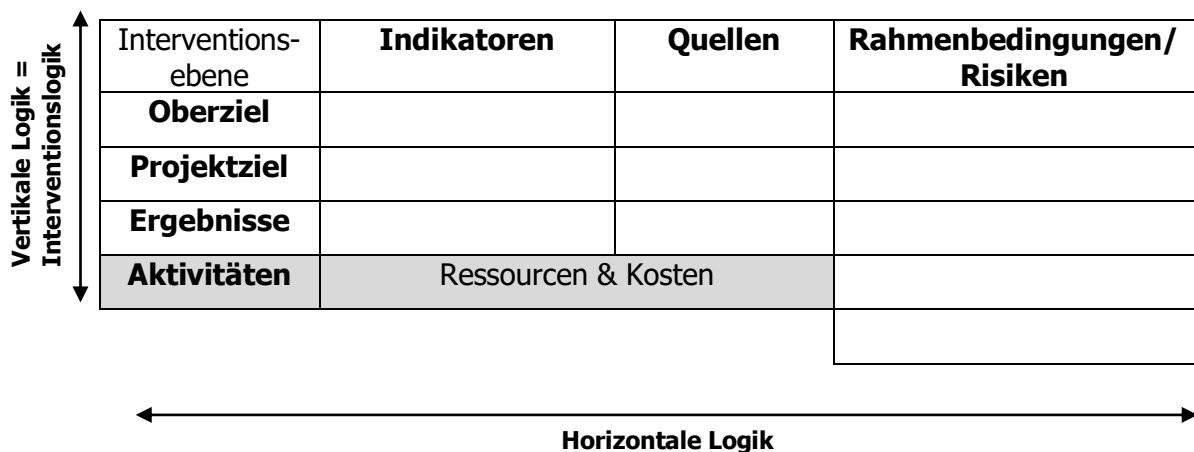
Der Logical Framework Approach (LFA)

Der Logical Framework Approach (LFA) ist eines der am häufigsten gebrauchten Projektentwicklungswerkzeuge, insbesondere während der Identifikations- und Konzipierungsphase. Er unterstützt bei der Optimierung der Projektplanung und -realisierung und wirkt einigen Problemen entgegen, die nicht selten in komplexen Projekten auftauchen, wie z.B.

- (1) Unklare Bestimmung der Ziele,
- (2) Unklarheiten in Bezug auf das Projektmanagement und
- (3) Unstimmigkeiten zwischen den Partnern, die aufgrund der fehlenden Übereinstimmung über die konkreten Projektziele entstehen können.

Der Logical Framework Approach unterstützt insoweit, dass Fehler bzw. Ungenauigkeiten bei der Projektkonzipierung bereits bei dessen Erstellung erkannt und korrigiert werden können. Des Weiteren ist der Ansatz so aufgebaut, dass potentielle Partner bereits während der Projektplanungsphase zwingend einbezogen werden. Die Erstellung eines LFA ist somit als Gruppenaufgabe zu betrachten.

Der Logical Framework Approach besteht aus 16 Feldern und zwei Ebenen (eine vertikale und eine horizontale). Die jeweiligen Ebenen bestimmen zwei unterschiedliche logische Vorgehensweisen.



Entwicklung der vertikalen Ebene/Interventionsebene:

Folgende Reihenfolge für die Bestimmung der vertikalen LFA-Elemente ist empfehlenswert:

- 1) Zu erzielende Ergebnisse:
Die zu erzielenden Ergebnisse sind konkrete, messbare Resultate, die zur Erreichung des Projektziels beitragen. Es ist daher wichtig, dass diese nicht erst am Ende des Projektes genannt werden, sondern bereits während der Planung. Sie sollten so formuliert sein, als ob sie bereits erreicht worden sind. (z.B. „...hat stattgefunden“)
- 2) Projektziel:
Das Projektziel ist der Zustand, der erreicht ist, wenn die geplanten Ergebnisse des Projektes erreicht wurden. Dieser neue Zustand sollte einen Beitrag zur Erreichung des

Oberziels leisten. Laut der traditionellen Literatur sollte nicht mehr als ein Ziel genannt werden, da das Ziel die Projektwirkung bestimmt, diese aber nur in eine Richtung gehen kann.

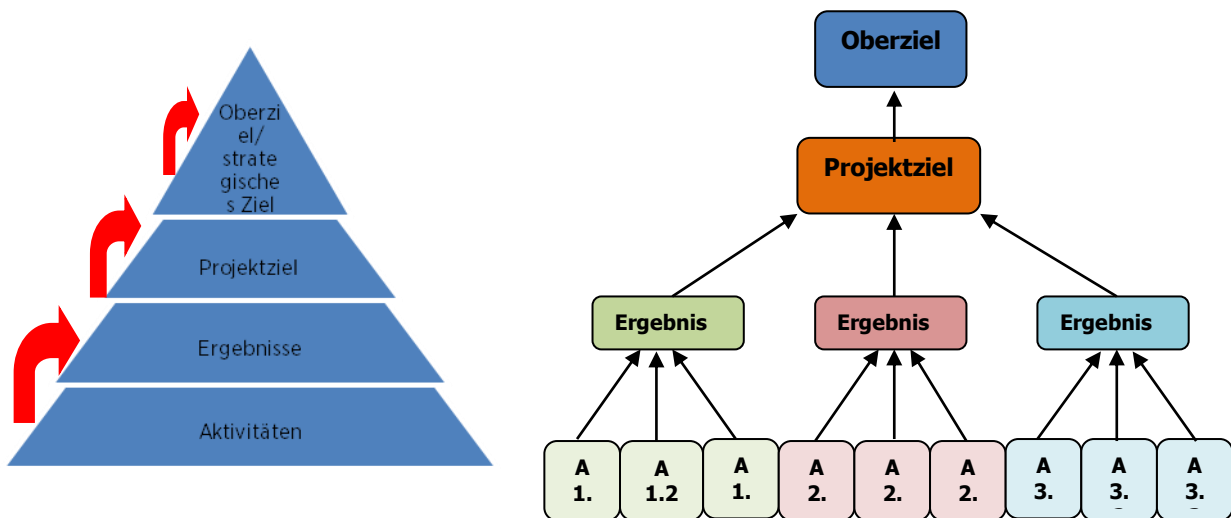
3) Oberziel:

Das Oberziel bezieht sich bei einem Projektes auf höheren gesellschaftlichen und / oder politische Ziele, die mit dem Projekt verfolgt werden. Ein Projekt ist daher immer in einen größeren Kontext eingebunden und steht nie für sich alleine. Bei der Bestimmung des Oberziels verwendet man deshalb meist Formulierungen wie „Beitrag zu...“.

4) Aktivitäten:

Die Aktivitäten sind die notwendigen Handlungsschritte, um die geplanten Ergebnisse erzielen zu können.

⇒ Aus dem Zusammenspiel dieser Elemente ergibt sich die **Interventionslogik**, welche die Wechselwirkung zwischen Ursache und Wirkung bestimmt. Jede Aktivität hat eine ganz bestimmte Wirkung auf das Resultat, jedes Resultat auf die Zielerreichung und das Projektziel leistet einen Beitrag zum Oberziel, wie in den folgenden Grafiken dargestellt wird:



Um sicherzustellen, dass die Interventionsebene richtig aufgebaut ist, empfiehlt es sich, vergleichsweise folgende Kontrollfragen zu beantworten:

- Wenn die Aktivitäten abgeschlossen werden, können dann auch die Ergebnisse erreicht werden?
- Wenn die Ergebnisse stehen, wird dann auch das Ziel erreicht?
- Wenn das Ziel erreicht ist, leistet dann das Projekt auch einen Beitrag zu einem höheren Ziel (Oberziel)?

Entwicklung der horizontalen Logframe-Ebene:

Die horizontale LFA-Logik hilft dabei, die Felder der ersten Spalte genauer und detaillierter zu beschreiben.

1) Rahmenbedingungen/mögliche Risiken:

Die Rahmenbedingungen bzw. die möglichen Risiken sind externe Faktoren, die schwer kontrollierbar sind, von denen dennoch die Entwicklung des Projekts abhängig ist. Die Bestimmung der Rahmenbedingungen/Risiken ermöglicht es, das Projekt direkt in einem größeren Kontext zu betrachten und somit die externen Faktoren von Anfang an zu berücksichtigen. Die Berücksichtigung der Rahmenbedingungen ist ein wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements, denn je besser ein Projektteam alle Risiken im Vorab in die Planung mit einbezieht, desto erfolgsversprechender wird am Ende das Projekt.

! Da das Oberziel die höchste Zielebene darstellt, ist es hier nicht zwingend nötig, Rahmenbedingungen/Risiken festzulegen.

2) Indikatoren:

Die Indikatoren sind qualitative und quantitative Werkzeuge, die zur Messung der Ziele & Ergebnisse angewendet werden. Bezüglich des Ziels wäre z.B. folgende Frage passend: „Welche Indikatoren/Fakten zeigen eindeutig, dass das Projektziel erreicht wurde?“ Die Indikatoren müssen deshalb objektiv nachprüfbar sein und einen wichtigen Gesichtspunkt des Ziels beinhalten.

! Es ist empfehlenswert, zuerst mit den Indikatoren für die Resultate zu beginnen, da diese am leichtesten zu erfassen sind.

! Auf der Ebene der Aktivitäten werden weder Indikatoren noch Quellen definiert. In den entsprechenden Kästchen werden stattdessen die Ressourcen genannt, die für die Durchführung der Aktivitäten zur Verfügung gestellt werden.

Der Unterschied zwischen qualitativen und quantitativen Indikatoren liegt darin, dass qualitative Indikatoren mittels Einschätzungen (z.B. Meinung der Partnerorganisationen/Teilnehmenden) und die quantitativen anhand genauer Daten und Zahlen bestimmt werden.

→ Zur Bestimmung der Indikatoren wird die **SMART**-Regel angewendet:

Specific/: d.h. die Indikatoren müssen zum jeweiligen Oberziel, spezifisch Projektziel bzw. Resultat passen und dieses genau bestimmen.

Measurable/: d.h. die Indikatoren müssen qualitativ und quantitativ messbar messbar sein.

Attainable bzw. Available/: d.h. es sollte für die Projektpartner möglich sein, die erreichbar bzw. verfügbar jeweiligen Daten mit einem „zumutbaren Aufwand“ zu erheben.

Relevant/: d.h. die Indikatoren müssen eine Bedeutung für das Projekt relevant haben, insbesondere für die höheren Zielebenen.

Timebound/: d.h. die Indikatoren sollen termin- und fristgerecht gebunden sein.

3) Quellen:

Damit gewährleistet werden kann, dass die Indikatoren überprüfbar sind, muss angegeben werden, woher die Informationen für den Indikator stammen sollen.

Die Aktivitätenebene:

Für die Aktivitäten werden keine Indikatoren und Quellen benannt. Aktivitäten werden

lediglich durchgeführt, nicht bewertet.

Ressourcen: Human- und Materialressourcen sowie Zugriff auf Informationen und Wissen, wie z.B. Personal, Ausrüstung, Training, Studien, Material, um die einzelnen Aktivitäten durchführen zu können.

Kosten: Welche Kosten sind mit der Inanspruchnahme der zuvor benannten Ressourcen verbunden? Um die Kosten leichter zu bestimmen, empfiehlt es sich, die Ressourcen der jeweiligen Aktivitäten so genau wie möglich zu definieren.

! Die Bestimmung der Kosten auf der Aktivitätenebene des LFA kann als eine erste Kostenplanung betrachtet werden, die es ermöglicht, den ungefähren finanziellen Aufwand eines Projektes zu bestimmen. Sie ersetzt jedoch nicht einen ausführlichen Budgetplan.