

The Logical Framework Approach

Klaus Oestreicher

Senior Lecturer

Worcester Business School, University of Worcester

Henwick Grove, Worcester WR2 6AJ, United Kingdom

k.oestreicher@worc.ac.uk

The Logical Framework Approach - Strategische Planung für die Kommunikation

Teil 1: Grundlagen und Voraussetzungen

I. Einführung

Die Unternehmenskommunikation bedarf zum Erfolg zwingend einer Strategie. Dieses Postulat soll der Ausgangspunkt sein, den Logical Framework Approach als wichtiges strategisches Instrument vor zu stellen.

Die Vielzahl relevanter Berichte lässt vermuten, dass einer Strategie in vielen Unternehmen nicht konsequent Rechnung getragen wird. Doch in Zeiten von struktureller Krise, u.a. bedingt durch stetigen Wandel und Hyper-Competition, bedarf es konsequenter Antworten, die jedoch im Bereich der Wirtschaft gerade erst erkannt werden. Eine davon ist der Logical Framework Approach, Logframes, oder LFA. Bezeichnungen für einen strategisch sehr effizienten Ansatz, Probleme zu erkennen, zu definieren und zu lösen.

Der Ursprung des LFA wird auf das Jahr 1969 datiert. USAID baute den LFA als Projekt- und Planungsinstrument auf (Cutting Edge. 1999). In den darauf folgenden Jahren wurde dieses Instrument von den wichtigsten Hilfsorganisationen übernommen, dazu gehören DFID, EC, sowie eine Reihe von World Vision Büros. Viele NGOs setzen den LFA mittlerweile erfolgreich ein, was aber keineswegs bedeutet, dass Wirtschafts-

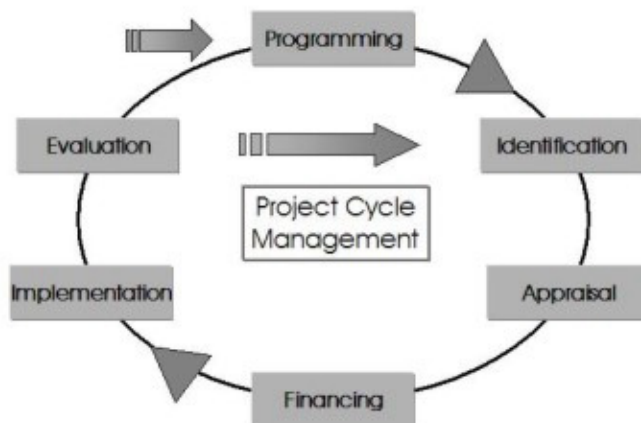
unternehmen nicht gleichermaßen davon profitieren können. Die hohe internationale Anerkennung die dem LFA mittlerweile zuteil wird, lässt sich daran messen, dass u.a. die Weltbank und die Europäische Union diesen für viele Projekte voraussetzen.

Der LFA bezieht sich nicht ausschließlich auf die Kommunikation und ist auch nicht ursprünglich für diese entwickelt worden. Es wäre auch falsch, den LFA als ein Allheilmittel oder den einzig möglichen strategischen Ansatz zu betrachten. Dennoch ist der LFA ein probates Mittel zur konsequenten Verfolgung und Erstellung einer strategischen Kommunikation, die konkrete Ziele im Fokus hat. Besonders hervor zu heben ist die Möglichkeit der konsequenten Erfolgsüberwachung und -messung (M & E).

II. Logik und Strategie

Strategie wird der Kommunikation oft abgesprochen, bzw. wird deren Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung noch allzu oft verkannt. Die alte Frage nach „harten“ und „weichen“ Kriterien spielt hierbei sicherlich eine gewisse Rolle.

Der praktische Nutzen des LFA (s. Teil 2) basiert auf horizontaler und vertikaler Logik.



European Commission 2001

Die enthaltenen Komponenten ermöglichen den gezielten Nachweis der Wertschöpfung im Unternehmen. Dieser Vorteil ist einer der Gründe, die für den Einsatz des LFA als strategisches Tool sprechen. Das darf auch als eine der Ursachen vermutet werden, welche die EU veranlasste, den LFA im *Project Cycle Management* (PCM) seit 1992 aufzunehmen.

Der praktische Nutzen des LFA (s. Teil 2) basiert auf horizontaler und vertikaler Logik.

Es ist wichtig zu wissen, dass das ursprüngliche Anliegen des LFA in Hilfsprojekten zu suchen ist. Die EU nennt hier z.B. die Reduzierung der Armut. Kommunikation und Hilfsorganisationen verbindet dabei eine parallel gelagerte Problematik: Wie lässt sich eine konsequente Strategie entwickeln? Wie lassen sich die finanziellen und anderen Ressourcen definieren und beschaffen? Wie lassen sich Fortschritt und Erfolg überwachen und messen? Summa summarum, wie lassen sich die geschaffenen Wertschöpfungen und Ergebnisse nachweisen?

Gerade hierzu tragen Logik und Strategie maßgeblich bei. Durch logischen Aufbau wird eine in der Abfolge konsequente Linie gezogen, deren Ursprung ein Problem und deren Endpunkt ein strategisches Ziel sind. Diesen Kreislauf, der sich in Teilprobleme unterteilen und beliebig wiederholen lässt, bis ein definiertes Gesamtziel erreicht ist, stellt der oben dargestellte Zyklus dar.

Es muss ein klares Bewusstsein dafür vorhanden sein, dass auch der LFA keine Möglichkeiten beinhaltet, Probleme zu bearbeiten, die mit kommunikativen Mitteln ohnehin nicht zu lösen sind. Der Einsatz von Logik muss demzufolge auch dahingehend erfolgen, klar zu identifizieren, wann andere Möglichkeiten und Mittel zum Einsatz gelangen müssen.

⇒ Somit dürfen an dieser Stelle erste Faktoren für den erfolgreichen Einsatz des LFA festgehalten werden:

1. Ein klar definiertes Problem als Ausgangspunkt: Je klarer und eindeutiger die Definition erfolgt, desto größer ist die Aussicht auf Erfolg.

2. Ein strategisches Ziel als Endpunkt: Hier sei besonders auf den Unterschied von Strategie und Taktik hingewiesen, die in diesem Zusammenhang nicht verwechselt werden dürfen.
3. Eine konsequent logische Abfolge: Im Aufbau der noch zu behandelnden Interventionen muss eine akribische Logik liegen, die schon jetzt als Folge von *Cause* und *Effect* definiert werden darf. Eine unlogische Abweichung kann den Ausgang maßgeblich gefährden. Kreativität sollte erst eingesetzt werden, wenn es um die Ausgestaltung der Interventionen geht.
4. Ein klares Bewusstsein dafür, welche strategischen Ziele mit Mitteln der Kommunikation bearbeitet und beeinflusst werden können, ist dringend erforderlich.

III. Voraussetzungen

Um den LFA erfolgreich einsetzen zu können, sind einige Grundlagen zu beachten. Zunächst sollten zwei wichtige Analysen vorliegen: PESTEL und SWOT. Obwohl es in professionellen Kreisen keine Frage sein sollte, dass diese gewissenhaft und genau sein müssen, ist allzu oft fest zu stellen, dass die Genauigkeit zu wünschen übrig lässt. Vor dieser Nachlässigkeit sei gewarnt. Um eine genaue Projektplanung per LFA durchführen zu können, sind diese Vorarbeiten von großer Wichtigkeit.

Um das Verständnis für die hohe Wichtigkeit einer umfassenden und detaillierten Stakeholder-Analyse zu erzielen, sollen der Begriff der *Stakeholder* und deren Beziehung zum Unternehmen detailliert betrachtet werden.

Dem englischen Begriff *Stakeholder* wird im Deutschen meist der Begriff *Interessengruppe* zugeordnet, dem es etwas an Eindringlichkeit mangelt. Daher soll der Begriff *Stakeholder* beibehalten werden. Jedes Unternehmen hat eine Reihe von Stake-

holder-Gruppierungen. In einem Vergleich mit dem Weltall, soll das betreffende Unternehmen als Zentralgestirn betrachtet werden. Um dieses kreisen die Stakeholder als Planeten, deren Stakeholder wiederum Monden gleichen. Es besteht wie im Sonnensystem eine Anziehungskraft. Würde das Zentralgestirn erschüttert, würden alle Stakeholder davon betroffen. Die Kräfte würden sich verschieben, eine Schwächung des Systems darf als wahrscheinlich betrachtet werden. Jedes dieser Systeme ist sowohl interaktiv, als auch gleichzeitig von unterschiedlicher Vernetzung. In einem System ist ein Stakeholder ein Planet, während er gleichzeitig in einem anderen Zentralgestirn und in einem dritten ein Mond sein kann.

Vor allem die angloamerikanische Theorie weist auf die Bedeutung der strategischen Stakeholder hin. Der Vorschlag im Sinne des obigen Vergleichs ist, die „inneren Planeten“ als strategisch bedeutsame Stakeholder zu betrachten, die am Wohlergehen des Zentralgestirns das größte Interesse haben und von jeglicher Schwächung am meisten betroffen wären. Solche Beeinträchtigungen können in Zeiten stetigen Wandels, der strukturellen Krise, in der sich die Wirtschaft nunmehr laufend befindet, schnell eintreten. Jedes Unternehmen ist heute wirtschaftlich und gesellschaftlich verantwortlich.

Wie in der Kritik am LFA später dargelegt werden wird, ist gerade die Stakeholder-Betrachtung von hoher Bedeutung. Mindestens die Einbeziehung aller strategischen Stakeholder in die Planung des PCM ist grundlegende Voraussetzung für den Erfolg. Es wird immer wieder betont, die in der Analyse gewonnenen Erkenntnisse dazu zu nutzen, um alle relevanten Gruppen in den Planungsprozess einzubeziehen. Gewarnt wird dagegen vor der Gefahr, in häufig vorkommender Eile, welche zu vergessen. Dies hat häufig dazu geführt, dass das durch den Einsatz des LFA angestrebte Ergebnis nicht erreicht wurde.

Teil 2: Der logische Aufbau

I. Vorbereitung

Im voran gegangenen Teil wurden wichtige Aspekte der vorbereitenden Phase des LFA dar gelegt. Die Einbeziehung aller Stakeholder zur detaillierten Problemanalyse spielte dabei eine wesentliche Rolle.

Genauso wichtig ist es zu unterstreichen, dass der Kern eines Problems heraus gearbeitet wird und keinesfalls nur an der Oberfläche eines solchen gearbeitet oder ein peripheres Problem als Zentrum für Problemlösungen betrachtet wird. Beides würde nicht zum angestrebten Ziel einer Lösung führen.

II. Der Problem-Baum (Problem-tree)

Das zentrale Problem ist identifiziert und dieses wird auf einem Zettel notiert. Was jetzt dargestellt wird, klingt etwas nach Spielerei. Das ist aber keineswegs der Fall. Ein guter Weg ist, sich mit jeder Menge Post-its zu bewaffnen, einen großen Tisch und außer den am Projekt direkt Beteiligten absolute Ruhe zu suchen.

Was nun kommt, ist der Cause-Effect Ansatz. Dazu wird der Zettel mit dem nieder geschriebenen Problem auf die Mitte des Tisches geklebt. Es werden von diesem Zentrum sowohl Äste nach unten, wie auch nach oben entstehen. Es sei hier nochmals daran erinnert, dass Kommunikationsfachleute natürlich ein kommunikatives Problem angehen. Das heißt aber wiederum nicht, dass innerhalb dieses kommunikativen Problems nicht auch Äste oder Teile davon entstehen können, die nicht mit

kommunikativen Mitteln zu beheben sind. Diese heißt es dann, wie es in der Folge noch erläutert wird, auszuschließen.

Ziel des Problem-Baums ist es, das Zentralproblem mit allen seinen Auswirkungen auf eine Organisation, das Umfeld, den Kontext zu erfassen und zu erkennen. Er muss daher alle aufgeführten Aspekte grundsätzlich in negativer Form darstellen und die Wortwahl muss alle Punkte sehr akkurat erfassen.

a. Die Linie (Ast) nach unten

Nach unten werden alle Problemausläufer notiert, die als Causes, Ursachen, erkannt werden. Dies geschieht konsequent in der vertikalen Logik von Wenn ► Dann. Die Qualität dieser logischen Abfolge entscheidet bereits maßgeblich über den späteren Erfolg. I.e., wenn hier ein logischer Bruch im Aufbau entsteht – und sei er noch so klein – wird dieser Auswirkungen auf den Erfolg haben. Die Post-its werden in der Wenn-Dann-Abfolge (Cause & Effect) beschrieben.

Als Beispiel des zentralen Problems soll hier eines gewählt werden, das öfter auftritt und auch den noch kommenden Teilen dieses Beitrages zu Grunde liegen wird: Finanzkreise, Analysten bewerten ein Unternehmen zu schlecht, dessen Aktienkurs sinkt dadurch.

Der zentrale Post-it notiert als Hauptproblem „*Analysten bewerten Unternehmen schlecht*“. Nun gehen die Ursachen-Äste in Wenn-Dann-Form nach unten, z.B.: (Wenn) Preis für eine getätigte Akquisition zu hoch ► (Dann) lastet hohe Verschuldung ► Schuldenreduzierung erfolgt langsam ► Zinsbelastung verschlingt großen Anteil

am Profit ► Cashflow unter Druck ► Neue Investitionen erschwert ► Maschinenpark veraltet

Dies ist ein typisches Beispiel für einen Ast nach unten. Jede Dann-Formulierung wird für die nächste Stufe darunter zur Wenn-Formulierung. Dem angenommenen Zentralproblem „Schlechte Analystenbewertung“ wird als Hauptursache zuerkannt, dass Analysten den Preis für eine Akquisition als zu hoch bewerten. Dann folgen durch verschiedene Äste nach unten jeweils die logischen Formen der Auswirkungen. Jede einzelne Feststellung ein Post-it.

Generelle Festlegungen wie viele Schritte nach unten folgen, variieren zwischen vier und ca. sieben. Das Problem soll detailliert analysiert, aber nicht ad absurdum geführt werden.

Es gibt keine quantitativen Beschränkungen der Äste, denn das Problem soll fundiert gelöst werden. Gründliche Überlegung und Prüfung der logischen Schlüssigkeit sind von größter Bedeutung.

b. Die Äste nach oben

Den Ästen nach oben werden in der gleichen Form der Aufarbeitung wie nach unten nun alle Auswirkungen zugeordnet. Auch hier gibt es keine Beschränkung der Anzahl von Ästen, es werden wieder 4 – 7 vertikale Stufen der Problemanalyse für jeden Ast empfohlen. Vom gleichen Problem ausgehend, heißt das z.B.:

Arbeitsplätze gefährdet ▶ Mitarbeiter demotiviert ▶ Wichtige Mitarbeiter suchen neue Jobs ▶ Schlüsselkräfte gehen verloren ▶ Effizienz gefährdet ▶ Performance reduziert ▶ Weiterer Attraktivitätsverlust

Damit ist der Problembaum fertig.

Nun folgt für den Kommunikator die Prüfung, was er in den darin identifizierten Problemfeststellungen überhaupt per Kommunikation beeinflussen kann. Technische Probleme z.B. fallen nicht darunter. Mit gutem Fachwissen werden nun alle die Elemente weggenommen, die er nicht beeinflussen kann und entweder werden diese eliminiert oder den Abteilungen übergeben, die diese lösen können. Dies kann sowohl ganze Äste betreffen, aber auch innerhalb eines Astes ab einer bestimmten Stufe der Fall sein. Im o.g. Fall sei dies ab Stufe 5 „Effizienz gefährdet“ überlegenswert. Alles Weggefallene ist für den Kommunikator damit nicht mehr relevant.

III. Der Lösungsbaum (Solution-tree)

War der ganze Problembaum negativ, so ist nun der Lösungsbaum positiv. Er basiert auf einer rein theoretischen Annahme und führt konsequent in die Richtung, die Optionen zu erkennen, die es erlauben werden, Maßnahmen zur Bekämpfung des Zentralproblems zu finden.

Als erstes wird das Zentralproblem in sein positives Gegenteil verkehrt, hier „Analysten bewerten das Unternehmen korrekt“. Nun beginnt man bei einem der übrig geblie-

benen Äste und fängt am untersten Zettel an, diesen in sein positives Gegenteil um zu kehren und arbeitet sich nach oben in Richtung Zettel Zentralproblem, usw. z.B.:

Schlüsselkräfte bleiben ► Wichtige Mitarbeiter sind nicht auf Jobsuche ► Mitarbeiter sind motiviert ► Arbeitsplätze sind gesichert

Hat sich in der logischen Wenn-Dann-Abfolge ein Bruch ergeben, wird der Schritt von der letzten Stufe eines Astes zum Zentralproblem unlogisch sein. Konsequenz ist dann die Suche nach diesem Bruch und dessen Korrektur. Damit liefert der LFA ein gewisses „Auto-Repair“ Element gleich mit.

So wird Schritt für Schritt jedes Element in sein Gegenteil verkehrt. Praktisch kann das Positive auf der Rückseite des „negativen Zettels“ erfolgen. Dies hat den Vorteil, dass man Negatives und Positives immer wieder konkret prüfen kann, ob die Logik auch tatsächlich genau so stimmt.

Die o.g. Beispiele für negative und positive Äste wirken hier sicher etwas isoliert. Wenn man aber alle aus dem Zentralproblem resultierenden Äste aufbaut, ergibt sich ein immer runder werdendes Bild. Das kann zu manchem Aha-Effekt führen, da Auswirkungen auf ein Unternehmen plötzlich klar werden können, die diesem bisher gar nicht zugeordnet waren.

Ein weiterer Effekt der auftauchen kann ist, dass ab einer gewissen Stufe in den Ästen im Ursprung verschiedene Ursachen oder Auswirkungen zusammenlaufen. Das bedeutet letztlich nichts Anderes, als dass hier die Chance besteht, diese später eventuell mit den gleichen Maßnahmen angehen zu können.

Immer wieder jede logische Linie im Auge behaltend, überprüfend, ob tatsächlich alle aus dem Zentralproblem sich ableitende Probleme erfasst wurden, sind die wichtigen Kriterien dieser Stufe.

IV. Abschluss 2. Teil

In diesem Abschnitt wurde der Aufbau der Elemente Problem-Baum und Lösungs-Baum dargestellt. Damit ist der LFA bereits in die praktische Phase der Umsetzung eingetreten. Es darf nicht darüber hinweg getäuscht werden, dass ein LFA ein umfassendes, auch zeit- und personalintensives Werkzeug ist. Wie sich aber noch zeigen wird, werden die möglichen Resultate diesen Aufwand jedoch durchaus rechtfertigen.

Ein LFA-Ansatz eignet sich dadurch natürlich nicht unbedingt für kleinere Probleme; es sollten schon gravierendere Schwierigkeiten oder größere Projekte sein, für die eine solch konsequente Strategie zur Anwendung kommt. Es soll auch nicht verschwiegen werden, dass eine gewisse Routine der Akteure vonnöten ist. Denn trotz aller vordergründigen Einfachheit, steckt einiges an Know-how dahinter. Ein Beweis dafür ist, dass gerade diese Punkte den Ansatz für zahlreiche Kritik am LFA bilden.

Teil 3: Das LFA-Schema

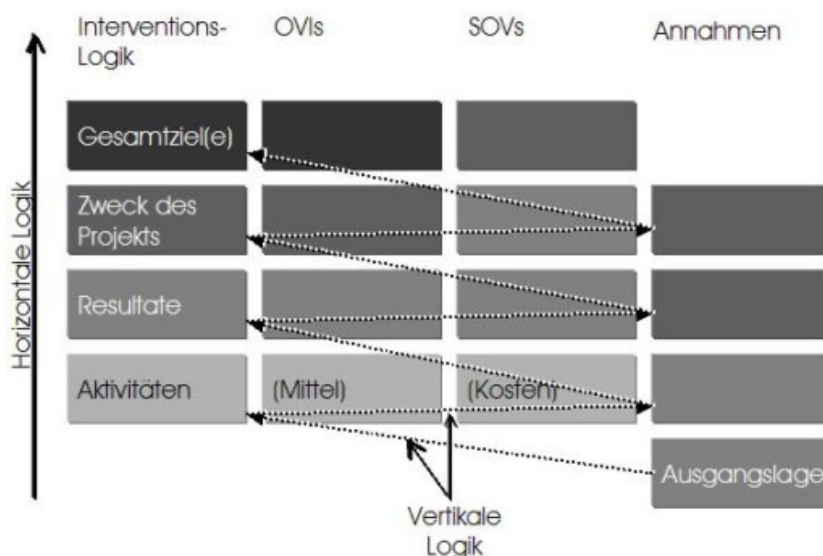
I. Ende der Vorbereitungen

Nachdem die drei Stufen Problembaum, Eliminierung der nicht relevanten Elemente und die Erstellung des Lösungsbaums abgeschlossen sind, folgt nun die Übertra-

gung der im Lösungsbaum gefundenen Elemente in die horizontale und vertikale Logik des LFA-Schemas. Dies erlaubt dann die konkrete Durchführung gezielter Maßnahmen, deren Überwachung und Erfolgskontrolle. Damit sind alle Voraussetzungen zu Erfolg versprechender Umsetzung erfüllt.

II. Der Aufbau der Logframe-Matrix

Zwei wichtige Begriffe vorab: OVI (Objectively Verifiable Indicators) und SOV (Sources of Verification). Der erstere bietet für das unerlässliche Überprüfen die unabhängigen



Kriterien, der letztere die Quellen dazu. Beide sind fixe Bestandteile des LFA.

Die Matrix selbst ist das Tool der praktischen Umsetzungsphase für die im Lösungsbaum analysierten, stufenweise zu

erreichenden Soll-Resultate. Sie beinhaltet die schon erwähnte horizontale und vertikale Logik.

Die Matrix besteht aus jeweils vier horizontalen und vier vertikalen Feldern, die den praktischen Lösungsrahmen bilden. Verfolgt man eine Problemstellung z.B. auf sechs Ebenen, wird im Bereich *Aktivitäten*, diese Anzahl als Unterfelder der Aktivitäten entsprechend angepasst.

Die erste Spalte, die Interventions-Logik, stellt die dem Projekt zu Grunde liegende Strategie dar:

Aktivitäten und Mittel, sowohl physische, wie andere und nötige Inputs.

Durch die Ausführung der festgehaltenen Aktivitäten, werden die Resultate erreicht.

Die Resultate führen gemeinsam zur Zielerreichung.

Der Zweck des Projekts unterstützt das Gesamtziel.

An dieser Stelle könnte nun eine theoretische Betrachtung einer Reihe weiterer Begriffe erfolgen. Es ist sicher von Vorteil alle Definitionen zu kennen, weswegen hier auf die einschlägige Literatur verwiesen werden soll. Es erscheint aber leichter verständlich und vorteilhafter, anhand eines der Beispiele aus dem vorangegangenen Teil die obige Matrix zu erläutern. Dabei ist unbedingt zu beachten, dass die folgende Darstellung sehr vereinfachenden Charakter hat und die hier willkürliche Auswahl eines Astes keinesfalls einen Logframe komplett umfasst. Dieser beinhaltet vielmehr alle selektierten Äste des Lösungsbaums.

Das Beispiel war: Schlüsselkräfte bleiben ► Wichtige Mitarbeiter sind nicht auf Jobsuche ► Mitarbeiter sind motiviert ► Arbeitsplätze sind gesichert

Als Ausgangspunkt steht somit der Wunsch, dass die Schlüsselkräfte bleiben sollen. Damit kommt in das Feld *Ausgangslage* die Notiz „Schlüsselkräfte bleiben“. Die für diese Zielerreichung notwendigen Aktionen werden in das Feld *Aktivitäten* eingetragen: z.B. neues Bonussystem, verstärkte interne Kommunikation, etc. Rechts davon werden die objektiven Faktoren benannt, die es erlauben, zu überprüfen, ob dieses Ziel erreicht wird: Z.B., keine Anforderung von Zwischenzeugnissen, kein Feed-

back seitens bekannter Personalagenturen. Wiederum rechts davon folgen die Quellen, die möglichst unabhängig bestätigen können, dass der Erfolg einsetzt. Als letztes dient das Feld ganz rechts dazu, das damit erwartete Resultat fest zu halten: Hier „Wichtige Mitarbeiter sind nicht auf Jobsuche“. Dieses ist dann die neue Annahme, bzw. Voraussetzung. Dann wird der gleiche Prozess in Richtung des dann nächst höheren Levels „Mitarbeiter sind motiviert“ erneut gestartet.

Auf diesem Wege erreicht man systematisch die Ebene der *Resultate* „Jobs gesichert“, fährt fort zur Ebene *Zweck des Projekts*, das gemäß dem Beispiel im bereits veröffentlichten Teil „Verbesserung der Unternehmensbewertung durch Analysten“ heißen müsste, bis man beim *Gesamtziel* „Analysten bewerten das Unternehmen korrekt“ angekommen ist. Genau den Pfeillinien folgend.

Werden nun alle unterschiedlichen Lösungsäste in die Matrix aufgenommen, werden diese als 1.), 2.) ... in der betreffenden Box notiert und jeweils übertragen. Die Bearbeitung der einzelnen Äste erfolgt parallel.

Diese Version scheint für die Praxis gewisse Vorteile zu bringen. In der EU-Version werden dagegen in der mittleren Box links zusätzlich die eingesetzten physischen und nicht-physischen Mittel sowie die benötigten Ressourcen notiert und rechts davon die Kosten und ggf. die Quellen des Budgets unter Verzicht auf die operativen Maßnahmen. Sonstige Anpassungen anderer Experten sind auch zu beobachten, doch keine ändert den Grundfahrplan.

In der Praxis ist es sicherlich übersichtlicher einen separaten Kostenplan der Aktivitäten zu erstellen, der gleichzeitig mit einer (Gantt-)Chart für die zeitliche Planung kombiniert wird und damit auch der Cash Flow-Planung Rechnung trägt.

Aber man darf nicht vergessen, dass der LFA ursprünglich nicht für die Zwecke von Public Relations oder Marketing entwickelt worden war und z.B. EU-Projekte in der Regel oft ganz andere Ausmaße annehmen, wie konzentrierte Problemlösungen einer Organisation.

Detailliert betrachtet, macht es keinen großen Unterschied, ändert an der Zielerreichung nichts und alle zum Erfolg notwendigen Parts sind bei Erstellung der Matrix und des Kostenplans ebenfalls beinhaltet.

III. Der Kaskaden-Logframe

Manche Projekte sind so komplex, dass gar nicht alle Aspekte in einer Matrix berücksichtigt werden können. Sobald die Übersichtlichkeit der Logik verloren geht oder Projekte an verschiedenen Orten stattfinden, muss separiert werden. Das kann in der Form geschehen, dass man nach Sinn und Zweck je eine eigene Matrix anfertigt.

Gerade unterschiedliche Orte beinhalten oft grundverschiedene Beeinflussungen, Mittel oder nötige Maßnahmen. Solche Vielfalt in eine LFA-Matrix einzubauen, würde deren Sinn und Zweck gefährden.

Das ist aber Vorteil und Gefahr zugleich. Die oben angesprochene Art, nicht einen Ast wie im Beispiel, sondern alle verschiedene Lösungsäste die ermittelt wurden in den jeweiligen Boxen zu kombinieren, stellt bereits eine Art Kaskade dar. Besonders dann, wenn gewisse Äste sich im Gesamtziel gegenseitig beeinflussen können. Dann ist deren Anordnung in Prioritätsform sinnvoll.

Aber verstanden wird unter einer Kaskade tatsächlich, dass LFAs verschiedener Teilprojekte zu einer Master-Matrix zusammen gefasst werden. Der einzelne LFA ist dann Nichts anderes als ein Ast, jedes erreichte Gesamtziel nichts anderes als eine Annahme oder ein Ast der Master-Matrix. Besonders beim Kaskaden-LFA sei davor gewarnt, dass die Gefahr der überbordenden Komplexität sehr hoch ist.

IV. Wichtige Kriterien

Die Erzielung der Resultate liegt üblicherweise außerhalb der Kontrolle der den LFA Ausführenden und stellt einen Sollzustand dar, der durch die operativen Interventionen erreicht werden soll. Daher sind auch die eingebauten Kontrollmechanismen bedeutend, die objektiv überprüfen, ob das angestrebte Resultat auch tatsächlich erreicht wurde. Das System bedingt, dass es erst Sinn macht, sich auf die nächst höhere Ebene zu begeben, wenn die vorangegangene zufriedenstellend gelöst wurde.

Der Erfolg der Maßnahmen, die Erzielung der Resultate bedingt auch, dass zur Logik eine strategische Planung hinzugefügt wird. Ad-hoc-Aktivitäten werden sich kaum als ausreichend erweisen.

Natürlich unterliegt der LFA auch einer kostenmäßigen Betrachtung. Manches Erforderliche wird das Budget sprengen. Eine Aufbereitung per LFA ist aber eine Projektplanung, die der Budgetbewilligung gemeinhin förderlich ist.

V. Zusammenfassung

Mit der Planung und Ausführung der hier beschriebenen Vorgänge ist der LFA als Manual und Leitlinie zur Umsetzung strategischer Maßnahmen ein fertig einsetzbares Werkzeug. Hingewiesen sei nochmals auf die beiden wesentlichen Komponenten Logik und Strategie, aber auch die exakte Einhaltung der Schritte, um von einer Ebene in die nächst höhere zu gelangen.

Im ersten Teil wurde bereits darauf verwiesen, dass der LFA als kindliches Werkzeug wirken könnte, das in einer Art „easy going“ Problemlösungen von alleine kreiert. Das wäre schön, ist aber mit Sicherheit nicht so. Erste Schwierigkeiten im Umgang mit dem LFA sind normal. Die Praxis hat jedoch gezeigt, dass *einmal verstanden* in der Regel auch *immer verstanden* bedeutet.

So hervorragend dieses Tool auch bei richtiger Anwendung ist, hat es auch kritische Aspekte, wie in den folgenden Ausführungen gezeigt wird.

Teil 4: Eine kritische Betrachtung

I. Vor- und Nachteile

Die Lösung von Problemen auf der Basis von Strategie ist ein gravierender Vorteil. Konsequenz, Logik und Strategie vereinen sich im LFA in einem sehr guten Werkzeug. Die erweiterten Möglichkeiten, den LFA mit einem Kostenrahmen und einer Zeitplanung zu versehen, sind von ganz besonderer Bedeutung, im Sinne eines ganzheitlichen Lösungssatzes.

Mit das Bedeutendste jedoch ist, dass der LFA zugleich Werkzeuge zur Überwachung und Messung (M&E) des Erfolgs integriert, die gerade in Budgetverhandlungen überzeugen können. Aber dieser Aspekt sollte nicht der Wichtigste sein. Bedeutend ist doch vielmehr, dass er der Projektleitung dadurch erlaubt, ggf. an notwendiger Stelle korrigierend eingreifen zu können.

Auch im Bereich der Einsatzmöglichkeiten ist der LFA durchaus ein flexibles Instrument. Ob Kommunikation, Marketing, Public Relations, oder auch in organisatorischen Problemstellungen kann der LFA umfassend angewendet werden. Solange man keine Budgets von der Weltbank oder der EU haben will, sind durchaus auch individuelle Anpassungen möglich. Nur der Rahmen der aufeinander abgestimmten Logik sollte nicht verletzt werden, um alle Vorteile voll nutzen zu können.

Bedeutend ist, dass hier ein gewichtiges Tool angeboten wird, welches dem häufig geäußerten Vorwurf begegnet, dass Kommunikation oder Marketing ohne ersichtliche Strategie oder direkt zuzuordnende Erfolge stattfinden.

Natürlich gibt es auch eine Reihe von Nachteilen. Die Kritik am LFA soll nachfolgend im Detail dargelegt werden soll. Dazu ist allgemein auf jeden Fall der relativ hohe Aufwand zu benennen, wenn man den LFA konsequent in allen Schritten abarbeiten will. Und das sollte man tun. I.e. für kleinere Probleme sollten Alternativen durchaus in

Betracht gezogen werden. Die Komplexität des LFA ist auch ein Punkt, der bedacht werden sollte. Auf jeden Fall aber sollte der LFA fester Bestandteil jedes Strategieportfolios in einem Unternehmen werden.

II. Kritik des LFA

An dieser Stelle soll nun auf die Hauptkritikpunkte eingegangen werden, die von zahlreichen Praktizierenden immer wieder genannt werden. Dazu eines gleich vorneweg: Wenn man die einschlägige Literatur liest, stellt man fest, dass sich die jeweilige Kritik zumeist immer um die gleichen Punkte dreht.

Betrachtet man Unternehmen intensiver, dann wird man manches Mal erschrecken, wenn man feststellt, wie viele Entscheidungen nicht strategisch oder wenigstens taktisch unterlegt sind. Oder noch schlimmer, dass ein Unternehmen ganz ohne Strategie geführt wird. Da kann auch der beste LFA keine wirkliche Hilfestellung sein. Als strategisches Tool, braucht der LFA natürlich adäquate Bezugspunkte. Das schränkt keinesfalls ein, dass Lösungen durchaus individuell geprägt werden. Aber trotzdem müssen sie der strategischen Linie folgen. Wenn keine existiert, wird es mitunter schwierig, die Overall Objectives nachhaltig klar zu bedienen.

Einer der Kritikpunkte im Vordergrund ist, dass der LFA entscheidend von der Wahl der Worte abhängt. Wie schon erläutert, ist es bedeutend, alle festgehaltenen Worte exakt zu wählen. Chancen auf etwaige Interpretation sollten tunlichst vermieden werden, um nicht Gefahr zu laufen, dass die Resultate nicht erreicht werden.

Oft kritisiert wird auch, dass bei der voran gehenden Einbeziehung der Stakeholder wichtige Gruppen übersehen werden. Aber gerade diese sind wichtig, da sich der LFA letztendlich an diese richtet. Dies kann schnell zu einem Misserfolg der Interventionen führen. Diese Erfordernis erhöht den Zeitaufwand beträchtlich, bedarf es doch einer genauen Stakeholder-Analyse. Aber darin unterscheidet sich der LFA nicht wesentlich von anderen Möglichkeiten. Auch dort hängt viel von der richtigen Einbeziehung der Stakeholder ab.

Diesen Aspekt der Stakeholder-Betrachtung fassen einige Autoren noch enger und monieren, dass LFA gestützte Projekt häufig diejenigen falsch einschätzen, welche die Nutznießer des ganzen Unternehmens sein sollen. Bekanntlich kann niemand zu seinem Glück gezwungen werden. Was nützt demnach der beste LFA, wenn sein Gesamtziel nicht mit den Erwartungen der Begünstigten oder Zielgruppen übereinstimmt.

„On the run“ ist auch ein häufiger Kritikpunkt. Gemeint ist damit, dass des öfteren LFAs auf die schnelle erstellt werden. Dass dies eine potenzielle Quelle tiefgreifender Irrtümer darstellt, versteht sich. Also, wenn ein LFA probat oder gewünscht ist, dann sollte er auch mit der erforderlichen Zeit versehen sein.

Ein wesentlicher Aspekt, der gerade im non-profit Bereich zu immer wiederkehrender Problematik führt, sind kulturelle Differenzen. Zielt ein LFA auf Zielgruppen differenter Kulturen ab, so müssen diese Differenzen gezielt berücksichtigt werden. Das war in der bisher erfolgten Betrachtung bereits als ein Aspekt benannt, einen Kaskaden-LFA zu erwägen. Die in diesem Zusammenhang häufig und auch intensiv geäußerte Kritik ist, dass der LFA ein typisch westlicher Ansatz ist, mit der ihm eigenen „Arroganz“. Arbeitet man mit völlig unterschiedlichen Kulturen oder zielt auf Mitglieder sehr differenter Bildungsniveaus, können Lösungen hier sehr schwierig werden.

Dieser „westlichen“ Betrachtungsweise folgend, erscheint auch oft der Hinweis auf die starre Bürokratie, die der LFA aufweist. Sicher ist der LFA ein Tool, das an einem Tisch entworfen und straff geplant wird und damit zunächst abstrakt ist, aber das trifft auf viele andere Mittel und Wege auch zu. Doch die Umsetzung ist auf jeden Fall praktisch. Was allerdings in diesem Zusammenhang eine Rolle spielt ist, dass sich kreative Köpfe hier deutlich schwerer tun dürften, als dies rein analytischen Naturen fallen wird.

Machtfaktoren sind ein weiterer kritischer Ansatz. In der Analysephase kann es durchaus sein, dass bei der Einbindung der Stakeholder Untergebene sich in Anwesenheit ihrer Vorgesetzten nicht trauen, das zu sagen, was zum Erfolg entscheidend beiträgt. Man darf nicht vergessen, dass Zielerreichung letztlich auch maßgeblich von der Akzeptanz der Lösung abhängt.

Ganz klar kritisch ist natürlich die völlige Abhängigkeit von der logischen Kompetenz der Ausführenden. Zudem erschwert durch die zweidimensionale Logik. D.h. analytische Vorbereitungen plus kreative Interventionen, die trotzdem konsequent sind.

Betrachtet man die dargestellte Kritik im Detail, ergibt sich die Frage, ob dies Probleme des LFA als solches sind oder solche des „Human Factor“.

Eine besondere, oft reklamierte Schwierigkeit ist, dass der LFA zu anderen strategischen Werkzeugen nicht kompatibel ist. Für die Praxis bedeutet das, dass dieses Kriterium den LFA dazu verurteilt, ihn nicht mit, sondern neben anderen vergleichbaren Aktivitäten eines Projektes ablaufen zu lassen. Der bisher einzige Lösungsansatz für dieses Problem lautet, dass entweder alle anderen Ansätze in den LFA überführt werden, oder der LFA selbst aufgelöst werden muss. Das ist sicherlich alles andere als optimal.

Solche Inflexibilität wirkt sich natürlich besonders nachteilig in der heutigen Zeit aus, wo der sich permanent verändernde Kontext schnelle, anpassungsfähige Antworten erfordert. Ein starrer Rahmen, wie ihn der LFA vorgibt, entspricht dieser Gedankenwelt sicher nicht.

III. Der Schluss

Die lange Reise in die eigene Welt eines beachtenswerten strategischen Instruments geht an dieser Stelle zu Ende. Aufbau, Anwendung, Potenziale, Für und Wider haben ihre Betrachtung gefunden. Natürlich kann nicht das ganze Universum des LFA hier ausgebreitet werden, so wünschenswert dies auch wäre.

Es darf angeregt werden, den LFA als eine wichtige Option zu sehen, welche trotz aller berechtigter Kritikpunkte Chancen eröffnet und konkrete, positive Ergebnisse hervorbringt. Das Internet bietet umfassend Literatur zur Vertiefung dieses Themas, die problemlos auffindbar ist.

Ziel und Zweck dieses Exkurses war, die Aufmerksamkeit auf den Nutzen des LFA zu lenken und auch dazu, eine Diskussion anzuregen, das Thema LFA weiter voran zu treiben. Denn bisher wurde nirgendwo begründet, dass der Logical Framework Approach nicht noch weiter entwickelt werden kann.