

Projektmanagement

Eine kurze Hilfestellung für die Planung und Realisierung von kleineren und grösseren Projekten.

Was ist ein Projekt?

Es gibt kleinere und grössere Projekte: ein Flohmarkt der Pfadfindergruppe, eine Finanzbeschaffungsaktion für den Jugendtreff, ein Konzert mit Livebands auf dem Dorfplatz, die Neugründung eines Jugendtreffs am Ort, ein aufwendiges Ferienlager. Ein Projekt ist normalerweise **zeitlich befristet, neu** und **komplex**. Eigentlich sind die meisten Ferienlager in der Jugendarbeit Projekte, ausser sie finden jährlich im fast genau gleichen Rahmen statt. Projekte sind oft mit einem **gewissen Risiko** betreffend ihres Gelingens behaftet.

Weshalb Projektmanagement?

Beim Ferienlager ist es allen klar. Für dessen Verwirklichung ist ein Lagerleitungsteam nötig und der Anlass muss zum Voraus geplant werden. Das Gleiche gilt auch für alle anderen Ideen, die im Jugendarbeitsbereich verwirklicht werden sollen. **Oft scheitern sinnvolle Vorhaben an einem mangelhaften Projektmanagement**. Projekte können zum Beispiel für das Projektumfeld (Nachbarn, Behörden, Mitarbeiter...) bedrohlich wirken, weil die Konsequenzen nicht vorhersehbar sind (Lärm, Kosten, zeitlicher Aufwand...). Eine gute Informationsarbeit und die saubere Aufteilung der einzelnen Projektschritte sind deshalb wichtig für die Verwirklichung des Projektes. Ein gutes Projektmanagement hilft im Übrigen auch, das "Verheizen" von guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verhindern, denn gerade grössere Projekte brauchen oft viel Kraft und Zeit bis zu deren Realisierung.

Anforderungen an Projektleiter/innen (bzw. Projektteams)

- Fachliche Kompetenzen (z.B. Erfahrung in Jugendarbeit)
- Administrative Kompetenzen (z.B. Computerkenntnisse, Geschick im Umgang mit dem behördlichen Papierkrieg, Fähigkeit zur Gestaltung von guten Informationsmaterialien)
- Organisatorische Kompetenzen (z.B. Fähigkeit, eine Aufgabe klar zu strukturieren, Gelassenheit in hektischen Situationen, Fähigkeit Kontakte zu knüpfen)
- Soziale Kompetenzen (z.B. Widerstände gegen das Projekt erkennen und sinnvoll darauf reagieren, Mitarbeiter am richtigen Ort einsetzen, versuchen wo möglich Kompromisse zu schliessen)

Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter zeichnen sich oft durch gute fachliche, soziale und organisatorische Kompetenzen aus. Schwächen stelle ich häufig im Bereich "Administration" fest. Gerade für diesen Bereich lassen sich aber meistens begabte Jugendliche oder Kolleginnen und Kollegen gewinnen, die den ultimativen Projektflyer gestalten, das Organigramm zu Papier bringen oder die Homepage für das Projekt programmieren. Die Vernachlässigung dieses Bereiches lässt übrigens viele Projekte scheitern: durch verpasste Termine, mangelhaft ausgefüllte Formulare, ein fehlendes Informationskonzept oder ein chaotisches Projektpapier verscherzt man sich viel Goodwill von Seiten der Behörden, der Sponsoren oder der Öffentlichkeit.

In einem **Projektteam** können sich verschiedene Personen die einzelnen Kompetenzen teilen, was sehr für diese Art von Projektleitung gegenüber einer Einzelperson spricht. Ein weiterer Vorteil des Teams ist, dass sich die Teammitglieder in schwierigen Phasen des Projektes gegenseitig motivieren können. Ein Team ist normalerweise auch kreativer, weil mehr Meinungen einfließen. Nachteile eines Teams gegenüber einer Einzelperson als Projektleitung: längere Entscheidungsfindung, weniger persönliche Verantwortung und eventuell gruppendynamische Probleme.

Peter Marti, jugendarbeit.ch

Die sechs Projektphasen

(Strukturierung nach: Hans Peter Gächter, Projektmanagement, Luzern/Zürich: Akademie für Erwachsenenbildung, 1994.)

1. Idee	<ul style="list-style-type: none"> - grobe Zielsetzung - Beschreibung der Idee - Entscheid, ein Vorprojekt auszuarbeiten - Auswahl eines Projektleiters, einer Projektleiterin oder eines Projektteams, welches ein Vorprojekt ausarbeitet - Formulierung eines Auftrages für das Vorprojekt: Auftraggeber, Idee, Rahmenbedingungen, Kompetenzen, Zeitrahmen für Vorprojekt 	<p>Beispiele: "Wir möchten im kommenden Herbst ein Segellager veranstalten!"; "Wir möchten einen Jugendtreff für unser Dorf gründen!"; "Wir möchten mit einem Flohmarkt Geld für unsere Pfadigruppe erzielen!"; "Wir möchten am nächsten Quartierfest mit einem eigenen Stand präsent sein!"; "Wir möchten eine grosse Jugenddisco veranstalten!"</p>
<p>PS: Oft wird bei Projekten auf das Vorprojekt verzichtet und man stürzt sich gleich nach der Ideenentwicklung in die Planung (3.). Davor kann nur gewarnt werden! Das Vorprojekt hilft, bei der Strukturierung der Projektrealisation, lässt den Auftraggeber bei einer schlechten Entwicklung die Notbremse ziehen, bevor das Projekt bereits zu viele Ressourcen verschlungen hat und erleichtert die Planungsphase erheblich. Bei kleineren Projekten beschränkt sich das Vorprojekt (2.) auf ein Konzeptpapier, das von einem kleinen Team in vielleicht bloss einer Sitzung zusammengestellt worden ist.</p>		
2. Vorprojekt	<ul style="list-style-type: none"> - Problembeschreibung (Um was geht es?) - Abgrenzung (Um was geht es nicht? Wo sind Schnittstellen zu anderen Projekten?) - Zielsetzung (kann evt. aus der Projektidee (1.) übernommen werden) - Lösungsansätze für einzelne Problemfelder innerhalb des Projektes - Projektorganisation (Wer realisiert das Projekt? Wer soll welche Kompetenzen haben? Zeitplan zur Verwirklichung?) - Vorgaben, Rahmenbedingungen (Gibt es Vorgaben, die unser Projekt in einen bestimmten Rahmen stellen?) - Ressourcenschätzung (Kosten, Zeitaufwand für MitarbeiterInnen) - Chancen-Risiko-Analyse (Was könnte passieren, wenn das Projekt nicht gelingt? Was bringt uns das Projekt? Wie gross ist die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns des Projektes?) <p style="text-align: right;">>> Präsentation des Vorprojektes</p>	<p>Beispiel: "In unserem Dorf gibt es keinen Treffpunkt für Jugendliche, die sich nicht in einem Verein betätigen möchten. Wir möchten diesen Jugendlichen einen Raum anbieten. Ideal wäre dafür die alte Milchzentrale, die zur Zeit leer steht. Es ist geplant, einen Trägerverein für den Treff zu gründen. Dieser ist dafür verantwortlich, die Finanzen für zu beschaffen. Die Kosten werden pro Jahr auf rund 50'000 Franken geschätzt. Eine Umfrage bei den Jugendlichen hat ergeben, dass ein solcher Treff sehr begrüsst würde. Die Gründung des Trägervereins ist auf den kommenden September angesetzt. An der Gründungsversammlung möchten wir unser Vorprojekt vorstellen. Der Treff könnte auf Anfang des kommenden Jahres realisiert werden." (natürlich ist ein Vorprojektspapier viel ausführlicher!)</p>
<p>PS: Das Vorprojekt wird normalerweise in jenem Gremium präsentiert, das die Projektidee entwickelt hat und das Vorprojektsteam eingesetzt hat. Das ist zum Beispiel das lokale Leitungsteam der Pfadfinder, die Kirchenbehörde, die Jugendkommission, der Gemeinderat usw. Bei neuen Projekten, die von einer Gruppe von Initianten spontan geplant werden, kann das Vorprojekt zum Beispiel einem neu geschaffenen Trägerverein vorgestellt werden (wird oft bei der Realisierung von Jugendtreffs so gemacht). An die Öffentlichkeit gelangt man normalerweise erst in der Planungsphase (3.).</p>		
3. Planung	<ul style="list-style-type: none"> - Problemanalyse - Zielsetzung: Ist-Soll-Vergleich - Lösungen entwickeln und bewerten 	<p>Beispiel: Jugendliche haben keinen Platz, um sich zu treffen und machen deshalb Lärm beim Dorfbrunnen, der die Nachbarschaft stört.</p> <p>Beispiel: Ein Jugendtreff könnte dieses Problem beseitigen.</p> <p>Beispiel: Die alte Milchzentrale im Dorf steht zur Zeit leer. Das Gebäude würde sich nach einem</p>

	<p>- Entscheid</p> <p>- Detailplanung (Aufgabenplan, Finanzplanung, Zeitplan, Organisationsstruktur) – ausführliches Projektpapier mit allen Unterlagen erstellen!</p> <p>>> Präsentation des Projektes</p>	<p><i>Umbau gut für einen Jugendtreff eignen, da es etwas ausserhalb des Dorfes steht. Eine andere Möglichkeit wäre das Aufstellen einer Baracke am Waldrand oder die Verwendung des Luftschutzkellers im Schulhaus. Die Baracke am Waldrand ist zu weit vom Dorf entfernt. Die Milchzentrale und der Luftschutzkeller sind beide gleich geeignet, wobei die Milchzentrale vorzuziehen wäre (Tageslicht, keine Probleme mit Hauswart)</i></p> <p>Beispiel: <i>Das Projektteam schlägt vor, einen Jugendtreff in der alten Milchzentrale zu verwirklichen.</i></p>
4. Realisation	<p>Umsetzung der Planung in die Realität</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finanzbeschaffung - Medienarbeit - Homepage zum Projekt erstellen - praktische Verwirklichung des Projektes - Führung, Delegation, Kontrolle usw. 	<p>Beispiel: <i>Finanzaktion für den geplanten Jugendtreff, Umbau des Gebäudes zusammen mit Jugendlichen usw.</i></p>
5. Einführung	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung, Schulung, evt. kleinere Änderungen an der geplanten Struktur 	<p>Beispiel: <i>Schulung der zukünftigen freiwilligen MitarbeiterInnen im neuen Jugendtreff.</i></p>
6. Projektabschluss	<ul style="list-style-type: none"> - Auflösung der Projektgruppe - Rückgabe der Verantwortung an die ordentliche Leitung - Schlussbericht 	<p>Beispiel: <i>Das Projektteam löst sich auf. Für den neuen Jugendtreff ist nun der Vorstand des Trägervereins verantwortlich. Die operative Ebene wird von einer teilzeitlich angestellten Jugendarbeiterin geleitet. Das Projektteam präsentiert einen Schlussbericht zum Projekt an der ordentlichen Vereinsversammlung im Frühjahr.</i></p>

Natürlich gäbe es noch Vieles zu sagen und zu schreiben. Diese Zusammenstellung ist aber bewusst kurz gehalten. Für weiterführende Lektüre empfehlen wir die Fachliteratur zum Thema "Projektmanagement". Jugendarbeit.ch wünscht dir viel Erfolg bei der Planung deines Projektes!