



**Projektmanagement
Veranstaltungen
organisieren**



Die Landjugend Österreich ist mit rund 90.000 Mitgliedern die größte Jugendorganisation des ländlichen Raumes. Pro Jahr werden bundesweit mehr als 35.000 Veranstaltungen durchgeführt, die von rund 700.000 Teilnehmern frequentiert werden.

Der Fokus der modernen Jugendarbeit liegt auf dem breiten Bildungsprogramm, das den Jugendlichen im ländlichen Raum geboten wird.

Im Jahr 2003 erhielt die Landjugend Österreich für dieses Engagement als erste Jugendorganisation das Gütesiegel einer Erwachsenenbildungseinrichtung.

Aktuelle Informationen über Veranstaltungen und Aktivitäten findet ihr unter www.landjugend.at.

Näheres zum „Homepagemodul für Bezirksgruppen“ erfährt ihr in eurem Landjugendreferat.

3	Wozu Projektmanagement?
4	Was ist ein Projekt?
5	Wodurch ist ein Projekt gekennzeichnet?
6 – 7	Die Projektidee – Nutzenfindung
8 – 10	Erstellung des Projektteams
11	Bild entstehen lassen
12	Ziel- und Nutzendefinition
13	Ziele in kleinere Unterziele gliedern
14	Sammeln und strukturieren der Aufgaben
15	Arbeitspakete
16	Aufgabenverteilung/Funktionendiagramm
17	Umfeldanalyse
18	Terminplanung
19	Finanzplanung
20	Meilensteinfindung
21	Marketing und Controlling
22	Projektabschluss und Nachbesprechung
23	Service & Adressen

EINLEITUNG

Wozu Projektmanagement?

Landjugendarbeit lebt von neuen Herausforderungen. Neue Ideen können aber nicht immer mit den eingesessenen Strukturen verwirklicht werden.

Projektmanagement hat das Ziel, verschiedene Spezialisten zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zusammenzuführen. Projektmanagement bringt die Ressourcen, die für den erfolgreichen Abschluss eines Projektes nötig sind, zusammen, und optimiert diese.

Projektmanagement bedeutet Management von Veränderungen.

Gutes Projektmanagement bietet:

- Hohe Qualität bei der Problemlösung
- Hohe Akzeptanz des Ergebnisses durch das Mitwirken vieler Projektbeteiligter
- Kurze Durchlaufzeiten auf Grund effektiver Vorbereitung
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Projektes durch genaue Planung der einzelnen Schritte
- Lerneffekt: Einzelne Teammitglieder lernen von den anderen Teammitgliedern/Spezialisten
- Marketinginstrument: Für die Bewerbung des Projektes liegt bereits ein Detailplan vor

Nach dem Motto „Wenige arbeiten – viele kritisieren!“ führt fehlendes oder falsches Projektmanagement oft zu Missgunst oder Machtspielen innerhalb der Gruppe.

Soll beispielsweise eine Veranstaltung organisiert werden, die noch nie stattgefunden hat – wie ein besonderes Theaterstück oder eine Umweltaktion – so handelt es sich um ein Projekt, das vom Vorstand, der in dem Fall die Rolle des Projektteams übernimmt, durchgeführt wird.



EINLEITUNG

Was ist ein Projekt?

Ein Projekt ist eine Aktivität mit klarem Anfang und Ende, die im Rahmen von bestimmten Budget-, Zeitplan- und Qualitätszielen durchgeführt wird.

Projekte sind im Wesentlichen durch die Einmaligkeit ihrer Rahmenbedingungen gekennzeichnet.

Kennzeichen von Projekten:

a) Einmaligkeit

Ein Projekt zeichnet sich durch Einmaligkeit aus. Veranstaltungen, welche in den letzten Jahren von den gleichen Personen in gleicher oder ähnlicher Art und Weise durchgeführt wurden, können nicht mehr als Projekte bezeichnet werden.

Bei Projekten fehlen Erfahrungswerte. D. h. die Neugestaltung einer Aktivität, bei der auf keine bereits gewonnenen Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann, kann ein neues Projekt begründen.

b) Zeitliche Begrenzung

Projekte sind zeitlich begrenzt, d. h. es wird einen Zeitpunkt geben müssen, an dem alles beendet wird. Beispiele: Die 50 Jahr-Feier endet nach einer Abschlussbesprechung, der Bau eines Jugendtreffs nach der Einweihung.

c) Viele verschiedene Aufgaben

Ein weiteres wichtiges Kennzeichen für Projekte sind die verschiedenen Aufgabenbereiche, die es in Anspruch nimmt. In unserer Gesellschaft gibt es sehr viele Spezialisten, z. B. den Fachmann für Computer. Und in der Computer-Branche selbst gibt es wiederum Spezialbereiche (z. B. Software für einen Spezialbereich).

Auch in der Landjugendarbeit finden wir diese „Spezialisten“ (Kassier, Schriftführer, Sportreferent).

Im Projektmanagement werden sie zusammengeführt, damit eine gemeinsame große Aktivität zum Erfolg für die Gruppe wird. Für die Organisation der 50 Jahr-Feier ist es in diesem Sinn notwendig, dass der Kassier den Überblick über seinen Bereich bewahrt, dass die Kosten nicht explodieren. Andere Spezialisten, wie beispielsweise der/die Schriftführer/in, achten auf den Briefverkehr, Ausschreibungen etc.



EINLEITUNG

Wodurch ist ein Projekt gekennzeichnet?

d) Abgestimmte Organisation

Wie beim Zubereiten einer guten Speise, sollen auch beim Projektmanagement Ziele, Ressourcen und Aufgaben in einer gewissen Zeit abgemixt (kombiniert) werden, sodass der gewünschte Erfolg eintreten kann.

e) Begrenzter Ressourcenaufwand

In der Betriebswirtschaft erfolgt die Einteilung der Ressourcen in Boden, Kapital, Arbeit und neuerdings auch in Zeit. Diese Ressourcen sind gegenseitig zumindest teilweise austauschbar (ersetzbar).

Auch Landjugendprojekte sind von den genannten Ressourcen abhängig. Die Kosten einer Aktivität (z. B. Bau eines Jugendtreffs) können durch die freiwillige Mitarbeit von Landjugendmitgliedern stark verringert werden, indem die Ressource Kapital durch Arbeit und Zeit ersetzt wird.

f) Riskante Aufgaben

Immer wieder sind Veranstaltungen mit Risiko verbunden. Manchmal fehlt das Geld, manchmal ist es schwer, Mitarbeiter für gewisse Aufgaben zu finden, oft fehlt die Motivation.

Es ist wichtig, im Zuge des Projektmanagements das finanzielle und arbeitsmäßige Risiko einzuschätzen. Jede Landjugendgruppe, die sich für ein Projekt entschließt, sollte auch für den Fall planen, dass nicht alles reibungslos klappt.

Die Fragen wie: Was passiert wenn Sponsoren ausfallen? Was passiert mit der Veranstaltung, wenn auf Grund von schlechtem Wetter wenig Leute kommen? – sind wichtig für die Einschätzung des finanziellen Risikos.

Fragen zur Abschätzung des technischen Risikos sind: Was passiert mit der Technik bei Schlechtwetter? Ist die Stromversorgung auf die Größe der Veranstaltung ausgelegt? Wer ist zuständig bei Stromausfällen? Wer hat die Schlüssel? Sind Sicherungen notwendig und vorhanden? usw.

Für die Versorgung gelten Fragen wie: Wo, wann und wie können Getränke nach bestellt werden? Was passiert, wenn zu wenig Helfer anwesend sind? usw.

Für die Sicherheit soll bedacht werden, in wessen Zuständigkeitsbereich Unfälle, Ausschreitungen oder Feuersbrüche fallen.

1. SCHRITT

Die Projektidee – Nutzenfindung

Am Beginn eines Projekts steht die Idee. Besondere Anlässe, Projektwettbewerbe oder das Bedürfnis etwas Besonderes im laufenden Jahr zu organisieren, sind häufig Gründe, über Projekte nachzudenken. In den seltensten Fällen liegt eine konkrete, von allen akzeptierte, Projektidee vor. Oft gibt es mehrere oder keine konkreten Ideen.

Projekte verlaufen nach gewissen Regeln, die unbedingt beachtet werden müssen, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen.

Finden einer konkreten Idee

Je mehr Jugendliche mitdenken und ihre Überlegungen einbringen umso besser ist die Qualität der Ideenfindung. Um alle Mitglieder der Gruppe mitwirken zu lassen, müssen bestimmte Regeln befolgt werden.

In dieser Phase geht es darum, Kreativität zuzulassen.

Dabei gelten folgende Regeln:

- Quantität geht vor Qualität
- Alles ist erlaubt
- Es gibt kein geistiges Eigentum
- Keine Ideenkritik zu diesem Zeitpunkt
- Keine Killerphrasen
- Einfälle nicht kommentieren oder zerreden

Methoden zur Ideenfindung

Brainstorming:

Bei dieser Methode gibt der Moderator die Aufgabenstellung möglichst konkret bekannt und sammelt auf einem Flipchart alle Ideen, die von den Teilnehmern genannt werden. Bewertung und Kritik wird in dieser Phase der Ideenfindung nicht zugelassen. Der Moderator bemüht sich, möglichst alle Anwesenden mit einzubeziehen.

Vorteil dieser Methode ist die gegenseitige Inspiration der Teilnehmer.

Nachteil: Einzelne können sich aus der Ideenfindung ausklinken.

Kärtchenmethode:

Der Moderator verteilt Kärtchen und Stifte an die Teilnehmer aus und fordert sie auf, binnen 5 bis 10 Minuten ihre Ideen aufzuschreiben und im Anschluss zu präsentieren.

Vorteil: Jeder muss selbst nachdenken, mehrere Ansätze sind denkbar, jeder muss etwas einbringen.



1. SCHRITT

Die Projektidee – Nutzenfindung

Auswahl der besten Idee

Präsentation und Diskussion der Vorschläge

Für die Auswahl der besten Ideen müssen die einzelnen Vorschläge präsentiert und diskutiert werden. Im Zuge der Diskussion muss der Moderator achten, dass Vor- und Nachteile jedes Vorschlages überlegt werden.

Das Ziel und der Nutzen des Projekts sollen im Hinblick auf Aufwand und Risiko beleuchtet werden.

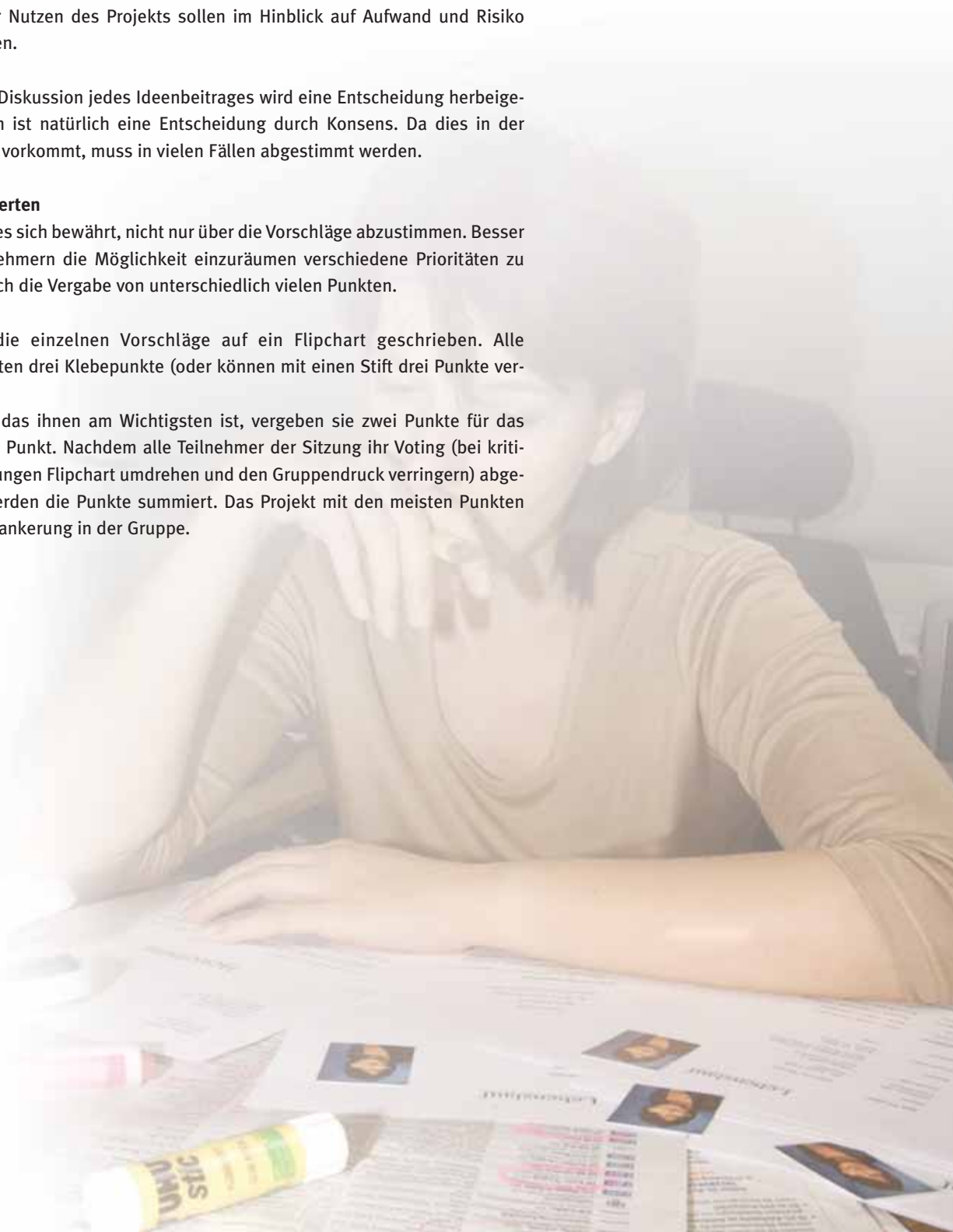
Erst nach dieser Diskussion jedes Ideenbeitrages wird eine Entscheidung herbeigeführt. Am Besten ist natürlich eine Entscheidung durch Konsens. Da dies in der Praxis nur selten vorkommt, muss in vielen Fällen abgestimmt werden.

Punkte zum Bewerten

In der Praxis hat es sich bewährt, nicht nur über die Vorschläge abzustimmen. Besser ist es, den Teilnehmern die Möglichkeit einzuräumen verschiedene Prioritäten zu setzen, etwa durch die Vergabe von unterschiedlich vielen Punkten.

Dabei werden die einzelnen Vorschläge auf ein Flipchart geschrieben. Alle Teilnehmer erhalten drei Klebepunkte (oder können mit einem Stift drei Punkte vergeben).

Für das Projekt, das ihnen am Wichtigsten ist, vergeben sie zwei Punkte für das zweitbeste einen Punkt. Nachdem alle Teilnehmer der Sitzung ihr Voting (bei kritischen Entscheidungen Flipchart umdrehen und den Gruppendruck verringern) abgegeben haben, werden die Punkte summiert. Das Projekt mit den meisten Punkten hat die beste Verankerung in der Gruppe.



2. SCHRITT

Erstellung des Projektteams



Über Erfolg oder Misserfolg von Projekten entscheiden in vielen Fällen die handelnden und leitenden Personen. Die Zusammensetzung des Teams (4 bis 10 Personen) soll von der Landjugendleitung (=Projektauftraggeber) deshalb genau überdacht werden.

Ähnlich Fußballmannschaften spielen persönliche Fähigkeiten und die Komponente der Zusammenarbeit in Projektteams eine große Rolle. Der beste Kapitän kann ohne gute Mitspieler sein Team nicht zum Sieg führen. Die besten Einzelspieler wiederum bedürfen einer guten und objektiven Koordination, damit sich der Erfolg einstellt.

Der Projektleiter

Der Projektleiter ist der Koordinator eines Projekts. Er muss den Überblick bewahren und sicherstellen, dass alle Aspekte berücksichtigt werden.

Aufgaben eines Projektleiters:

- Nominiert gemeinsam mit dem Projektauftraggeber das Projektteam
- Plant, kontrolliert und steuert das Projekt
- Koordiniert die Projektdurchführung entsprechend dem Projektauftrag
- Schafft organisatorische Voraussetzungen für eine effiziente Projektabwicklung
- Legt Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Team fest
- Grenzt Aufgaben der Teammitglieder ab
- Trifft Projektentscheidungen (gemeinsam mit Projektteam)
- Trifft wesentliche Entscheidungen gemeinsam mit dem Projektauftraggeber
- Führt Projektstartgespräch, Projektworkshops und Projektteamsitzungen durch
- Wählt die einzusetzenden Methoden und Techniken aus
- Erstellt und adaptiert laufend die Projektpläne und Projektorganisation
- Ist für das Management von Projektkrisen zuständig
- Kontrolliert die konsequente Einhaltung der Rahmenbedingungen
- Führt laufendes Controlling und Dokumentation (Qualität, Kosten und Zeit) durch

Auswahl eines geeigneten Projektleiters:

Ein Projektleiter hat eine Fülle von Aufgaben zu erledigen. Besprich in Deinem Team (Vorstand) die Aufgaben und versuche, jene Person als Projektleiter zu nominieren, welche die folgenden Aufgaben am ehesten erfüllen kann.

Checkliste für Projektleiter:

Die folgende Liste soll als Richtlinie für die Auswahl des idealen Projektleiters dienen. Bewerte mit ja, mittelmäßig oder nein.

Gute Projektleiter sollen in keinem Punkt ungeeignet sein.

Einzelne „Schwächen“ können durch die Auswahl von kompetenten Teammitgliedern in diesen Bereichen ausgeglichen werden.

Der mögliche Projektleiter:	ja	mit Vorbeh.	nein
kann ein Projekt von Anfang bis Ende organisieren.			
kann strukturieren und Druck standhalten			
kann Leute überzeugen und ihre Unterstützung gewinnen			
kann klar messbare Projektziele erstellen			
kann Mitarbeiter motivieren			
kann Konflikte erkennen und lösen			
kann Mitarbeiter bei Problemlösungen unterstützen			
kann vorhandene Ressourcen (Material, Freiwillige..) einschätzen			
kann Zeit und Geldverschwendung minimieren			
kann den Fortschritt im Projekt messen			
bringt die fachlichen Grundkenntnisse für das Projekt mit			
genießt das Vertrauen der Projektauftraggeber (Leitung)			

2. SCHRITT

Erstellung des Projektteams

Die Teammitglieder

Ein Team ist eine Gruppe von Menschen, die sich zu gemeinsamen Zielen verpflichtet haben, harmonisch zusammenarbeiten wollen und Freude an der Arbeit haben.

Auswahl der Teammitglieder:

Die Zusammensetzung erfolgreicher Teams orientiert sich einerseits am Zusammenhalt des Teams (interner Aspekt) und an der Übereinstimmung der Fähigkeiten der Mitglieder mit den Anforderungen der Aufgabenbereiche (externer Aspekt).

Für die Landjugend ist es also wichtig, Personen zu finden, die miteinander Arbeiten wollen und können, und die Fähigkeit zur optimalen Bewältigung der Aufgaben mitbringen.

Beispiele:

Die ideale Besetzung für den Projektbereich Finanzen oder Sponsoring wäre beispielsweise ein Projektmitglied, das im Bankbereich arbeitet; für die Bereiche Marketing und Öffentlichkeitsarbeit der Redakteur einer regionalen Zeitung; für den Bereich Technik ein gelernter Elektriker und dergleichen.

Checkliste für Teammitglieder:

Die folgende Liste soll als Richtlinie für die Auswahl dienen. Bewerte mit ja, mittelmäßig oder nein.

Geeignete Teammitglieder sollen in keinem Punkt ungeeignet sein. Einzelne „Schwächen“ können durch den Teamleiter kompensiert werden.

Es ist wichtig die verschiedenen Stärken und Schwächen der Teammitglieder zu kennen, um sie an der richtigen Stelle einsetzen zu können.

Das Teammitglied:	ja	mit Vorbeh.	nein
ist von der Idee begeistert			
will zum Erfolg beitragen			
ist „Spezialist“ für den zugeteilten Aufgabenbereich			
kann mit den anderen Teammitgliedern zusammenarbeiten			
akzeptiert den Teamleiter			
trägt zum positiven Image des Projekts bei			





2. SCHRITT Erstellung des Projektteams

Spielregeln im Team

In jedem Team ist es wichtig, einige Grundregeln der Zusammenarbeit einzuhalten.

Diese sind:

- Alle Gruppenmitglieder sind gleichberechtigt
- Die Arbeitsziele und Aufgaben sind für alle klar definiert und akzeptiert
- Probleme werden offen und direkt angesprochen
- Feedback ist konstruktiv
- Beiträge sind kurz und prägnant
- Jeder Beitrag wird aufgenommen und gewürdigt
- Jeder trägt etwas bei
- Für abweichende Meinungen ist Platz
- Entscheidung erfolgt durch Konsens
- Aktivitäten und Ergebnisse werden visualisiert
- Gruppenergebnisse werden auch nach außen vertreten
- Jeder ist für sich selbst und sein Handeln verantwortlich
- Schweigepflicht für Persönliches
- Gruppendiskussionen sind nicht personen- sondern sachorientiert
- Der Gruppenleiter ist nicht autoritär oder dominant, er ist Vermittler

Projektteam-Typologie:

1) Der „Sei Perfekt“-Typ

Dieser Typ versucht alle Aufgaben möglichst perfekt zu lösen (z. B. lauter Einser in der Schule). Immer perfekt zu sein, ist jedoch sehr aufwendig und braucht viel Zeit. Deshalb sollte man sich in einem Projekt immer fragen, in welchen Bereichen ist Perfektion notwendig, bzw. wo kann ich Perfektionisten am besten einsetzen?

2) Der „Beeil dich“-Typ

Nicht jeder Mensch, der schnell wirkt, ist effizient – Menschen, die vom „Beeil dich“-Syndrom getrieben werden, laufen Gefahr des Burnout-Syndroms.

3) Der „Sei stark“-Typ

Dieser Typ wird am leichtesten mit dem Spruch, den wohl jeder aus seiner Kindheit kennt, beschrieben: „Ein Indianer kennt keinen Schmerz“. Es handelt sich um Menschen, die sämtliche Arbeit an sich ziehen. Im Arbeitsleben arbeiten diese Leute 14 Stunden und mehr.

Meistens sind diese Typen Einzelkämpfer und können nicht im Team arbeiten.

4) Der „Streng dich an“-Typ

„Streng dich an“-Typen sind Menschen, die immer mehr tun müssen. Sie steigern stets ihre Leistungsfähigkeit, Signale werden leicht übersehen.

5) Der „Machs allen recht“-Typ

Hier handelt sich um Personen, die keine Entscheidungen treffen können. „Nein sagen“ fällt diesem Typus sehr schwer.

Das war eine mögliche Einteilung von Eigenschaften. Es gibt natürlich häufig Überschneidungen. Die Einteilung in Typen soll lediglich eine Hilfe sein, damit Gruppenmitglieder besser eingeschätzt werden können.

3. SCHRITT

Bild entstehen lassen

Eine Idee kann in der Ausführung viele unterschiedliche Formen annehmen. Um diese stärker aufeinander abzustimmen, ist es möglich, die verschiedenen Bilder im Kopf auch auf Papier zu bringen.

Versucht im Anschluss ein Bild aus der Projektidee auf einem Plakat (Blatt Papier) zu zeichnen. Jeder der Projektgruppenmitglieder könnte etwas anderes von der Projektidee verstehen. Eine Zeichnung (ein Bild) kann Klarheit schaffen.



Konstruiert ein Bild von eurem Projekt, damit für alle klar ist, welche Ziele ihr verfolgt und was der gewünschte Nutzen ist! Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.



4. SCHRITT

Ziel- und Nutzendefinition

Bevor die Umsetzung einer Idee beginnen kann, muss das Projektteam überprüfen, ob der erwartete Effekt – das angepeilte Ziel – erreicht werden kann. Dazu ist es notwendig, 3 bis 5 Hauptziele festzulegen, die sich eindeutig voneinander abgrenzen. Ziele müssen positiv und ohne Vergleich formuliert werden, um als Ziele zu gelten. Die Ziele sollen den Nutzen des Projekts auch für einen Außenstehenden deutlich machen. Um Ziele richtig zu formulieren, wurde folgendes Schema entwickelt:

Methoden zur Zieldefinition

SMART-Methode

S = Spezifisch – konkret

Wie genau sieht das Ziel aus, hört es sich an, fühlt es sich an?
Selbst initiiierbar und kontrollierbar.

Ist die Zielerreichung 100 % von euch beeinflussbar?

S = Simple (einfach)

Ein Ziel soll so einfach wie möglich definiert werden. Versucht kurze klare Sätze dafür zu finden.

M = Messbar

Woran erkennt ihr, dass das Ziel erreicht wurde?

Ziele sind meist mit einer Zahl oder einem Ablaufdatum gekennzeichnet.

A = Als ob jetzt

Formuliere dein Ziel so, als könnte es in der Gegenwart umgesetzt werden!

A = Attraktiv

Formuliere Dein Ziel positiv!

R = Realistisch

Liegt das Ziel im Bereich des Möglichen?

T = Timing

Wann genau ist das Ziel erreicht? (Ablauf- bzw. Enddatum)

Ziel-Nutzendefinition

Welchen Nutzen (für die Gesellschaft, für die Gruppe, für jede einzelne Person) hat das beabsichtigte Projekt?

Die Aufarbeitung der Ziel-Nutzendefinition kann in einer Tabelle erfolgen:

Beispiel Ziel-Nutzendefinition:

Ziele	Nutzen
<ul style="list-style-type: none">• Jugendgerechte Neugestaltung des Jugendraumes• Ganzjährige Nutzung des Raumes• Mitarbeit von mind. 30 Mitglieder in der Umbauphase• Kosten unter 10.000 €	<ul style="list-style-type: none">• Mitglieder fühlen sich wohl und kommen zur LJ• Zusätzliche Veranstaltungen im Winter• Projekt wird von vielen mitgetragen• Keine zusätzlichen Mitgliedsbeiträge

Manchmal ist es notwendig, dass Ziele in weiterer Folge zergliedert (heruntergebrochen) werden. Aus großen Zielen können dann Verhaltensziele (Wie muss ich mich verhalten, damit ich dieses Ziel erreiche?) bzw. Prozessziele (Mit welchen Prozessen kann ich dieses Ziel erreichen?) resultieren.

5. SCHRITT

Ziele in kleinere Unterziele gliedern

Versucht das Hauptziel in kleine Teilziele „herunterzubrechen“.

Stellt euch folgende Fragen zu den Zielen:

- Was müssen wir tun, um unsere Ziele zu erreichen?
(Frage nach den Ressourcen wie Zeit, Geld...)
- Wie müssen wir unser Verhalten ändern, damit wir unser Ziele erreichen?
Schreibt die Antworten zu den gestellten Fragen auf!

Ziel: Jugendgerechte Ausstattung des Jugendraumes

Idee	Kosten	Arbeitsaufwand	Entscheidung	Maßnahmen
Ankauf von DVD Player und Fernseher	xx,- €	o	Ja	Kosten genau erheben
Errichtung eines Beachvolleyballplatzes vor dem Jugendraum	xx,- €	600 Stunden	Nein, Verschoben	Mitgliederbefragung, um Mitarbeit abzuklären
Ankauf von Play-Station	xx,- €	o	Nein	



6. SCHRITT

Sammeln und strukturieren der Aufgaben

Projekte sind komplexe Aufgaben mit mehreren handelnden Personen. Deshalb müssen die verschiedenen Aufgaben im Zuge der Planung definiert und voneinander abgegrenzt werden. Für diesen Arbeitsschritt kann folgende Methode angewandt werden:

Post it-Methode

Die Umfeldanalyse beschreibt, mit welchen Gruppen es vielleicht Schwierigkeiten geben kann und mit welchen Gruppen eine Zusammenarbeit möglich ist.

Versucht die Aufgaben, die für das Projekt vorgesehen sind, auf jeweils ein „Post it“ zu schreiben. Klebt danach die „Post its“ zur besseren Übersicht auf ein Plakat. In einem weiteren Schritt müssen die Aufgaben in Hauptaufgaben sortiert werden. Versucht 6 bis 8 Übergruppen zu finden und klebt die „Post its“ unter die jeweiligen Überbegriffe.

Dadurch entsteht der Erstentwurf eines so genannten „Projektstrukturplans“ mit den einzelnen Aufgabenpaketen und den dazugehörenden Arbeitsbereichen.

Danach wird überprüft, ob Aufgaben zu ergänzen sind oder einzelne Bereiche neu zugeordnet werden müssen.

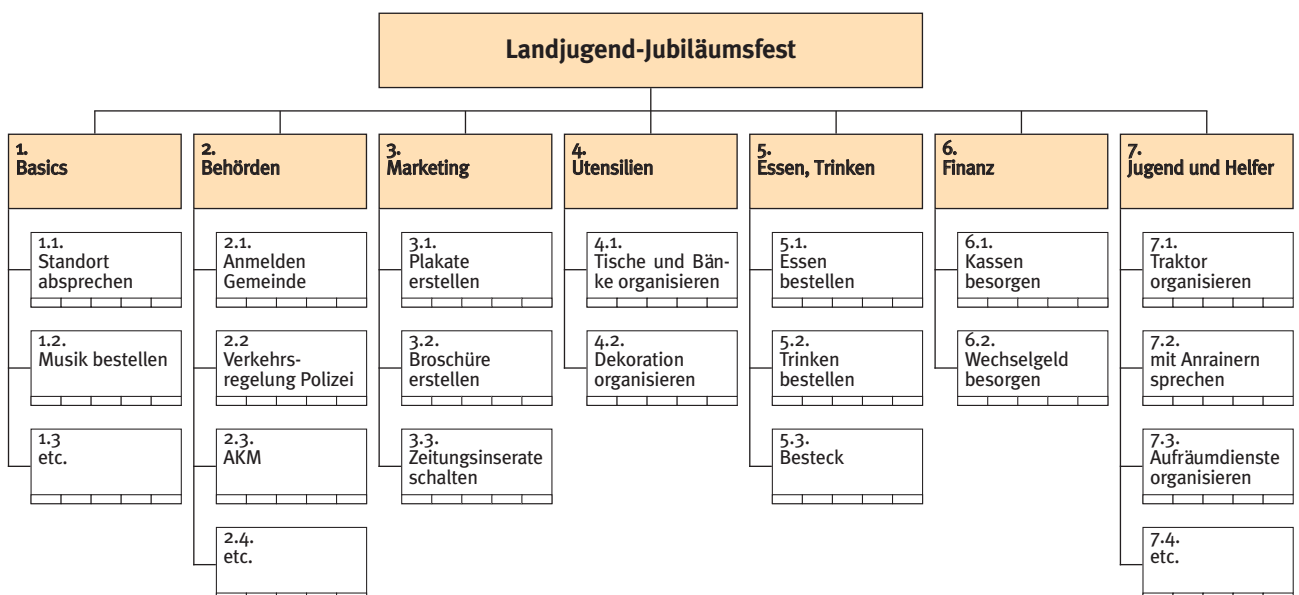
Mit Hilfe eines Projektstrukturplanes kann eine perfekt abgestimmte Organisation erreicht werden.

Projektstrukturplan

Ein Projektstrukturplan ist im Wesentlichen eine hierarchische Darstellung der gesamten Projektaufgaben.

- Nachdem eine Sammlung aller Aufgaben, welche für das Projekt notwendig sind, stattgefunden hat, kann ein Projektstrukturplan gestaltet werden.
- Dazu werden die gesammelten Aufgaben herangezogen und in Hauptaufgaben bzw. Aufgaben und deren Untergliederung zergliedert.
- Grundsatz: So wenig wie möglich, aber so weit wie nötig detaillieren.
- Erstelle mehrere alternative Projektstrukturpläne!
- Denke an die zu erfüllenden Aufgaben!
- Verwende gleiche Gliederungskriterien und einheitliche Begriffe!
- Verwende pro Arbeitspaket nicht mehr als 7 bis 8 Untergliederungen!

Beispiel für einen Projektstrukturplan:



7. SCHRITT

Arbeitspakete

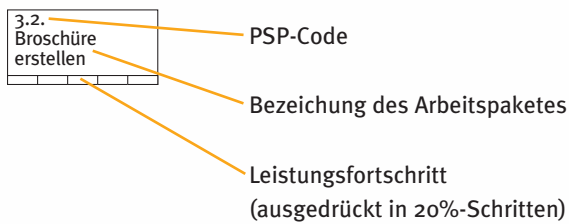
Im Zuge des Projektstrukturplanes werden die einzelnen Arbeitspakete aufgelistet und definiert. Bei umfangreichen Projekten liegt es jetzt an der Projektleitung, die einzelnen Arbeitspakete untereinander abzugrenzen, um Überschneidungen zu verhindern. Ziel ist eine klare Abgrenzung der Arbeitspakete voneinander.

Definiere mit den Teammitgliedern, was mit der Arbeitsaufgabe gemeint und was nicht gemeint ist!

Gliederung:

- Inhalt (Was ist bei meinem Arbeitsschritt zu tun?)
- Nichtinhalt (Was fällt nicht in meinen Arbeitsbereich?) – Suche nach der Abgrenzung

Beispiel Arbeitsaufgabe Broschüre erstellen:



Die genaue Definition der Inhalte und der Nichtinhalte von Arbeitspaketen ist wichtig, damit jedem klar ist, was zu tun ist.

3.2. Broschüre erstellen
Inhalt: <ul style="list-style-type: none">• Sammlung von Infos• Strukturieren der Texte• Fotos aussuchen• Word-Dokument erstellen• Korrekturlesen
Nicht-Inhalt: <ul style="list-style-type: none">• Grafik• Druck• Inserate keilen
Ergebnis: <p>Word-Dokument und 20 Fotos sind dem Grafiker übermittelt.</p>



8. SCHRITT

Aufgabenverteilung/Funktionendiagramm

Nach der Abgrenzung von Arbeitsschwerpunkten muss auch eine Zuteilung der Aufgaben vorgenommen werden. Im Projektstrukturplan haben sich Hauptaufgaben ergeben. Diese Hauptaufgaben werden den „Spezialisten“ im Projektteam zugeordnet. Sollte sich zu diesem Zeitpunkt herausstellen, dass zusätzliche Personen für das Projektteam notwendig sind, werden diese nachnominiert.

Jedes Mitglied des Projektteams soll für einen Aufgabenbereich verantwortlich sein. Die Verantwortlichen werden im Projektstrukturplan den Hauptaufgaben zugeordnet.

Im Funktionendiagramm werden den Hauptverantwortlichen und ihrem Aufgabenbereich zusätzliche Mitarbeiter zugeordnet.

Beispiel: Funktionendiagramm – Bau eines Jugendraumes Aufgabenbereich: Bauliche Maßnahmen

Arbeitspaket lt. PSP	Hauptverantwortlicher	Zuständige Teammitglieder	Entscheidungs-träger	Wer muss informiert werden?
4.1 Putz abschlagen	Andi	Franz	Projektteam	Landjugendmitglieder zur Mitarbeit
2.7 Strom einziehen	Andi	Gerhard	Projektteam	
3.1. Heizungsinstal- lationen verlegen	Andi	Markus	Projektteam	



9. SCHRITT

Umfeldanalyse

Der Erfolg eines Projekts hängt nicht nur von den eigenen Anstrengungen und Fähigkeiten ab, sondern wird auch durch das Umfeld der Ausführung beeinflusst. Deshalb ist es wichtig, sich im Zuge der Planung die Frage zu stellen: Wer oder Was unterstützt und/oder hemmt den Erfolg meiner Aktivität?

Versucht, alle Gruppen und Organisationen zu finden, die mit dem Projekt in Verbindung stehen und setzt diese zueinander in Verhältnis.

Überlegt euch, welche Einflussnahme die einzelnen Gruppen auf euer Projekt haben.

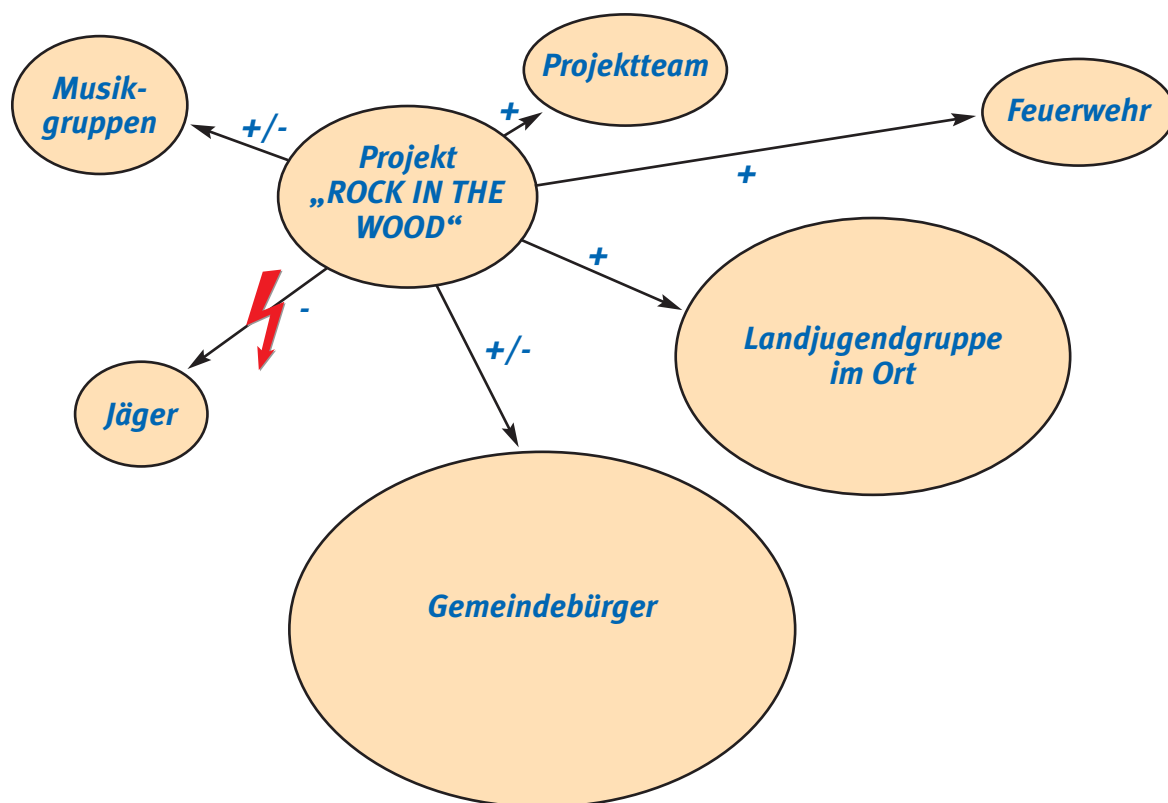
Wo würden Probleme auftreten und bei wem könnt ihr mit Unterstützung rechnen?

Überlegt euch Maßnahmen und Gründe, wie ihr die Unterstützung verstärkt und wie ihr den Problemen entgegen treten könnt.

Plakat-Darstellung

Um die Verhältnisse anschaulich zu machen, ist eine Darstellung auf einem Plakat von Vorteil.

Beispiel:



Je größer die Kreise, desto größer die Gruppen, welche mit dem Projekt konfrontiert sind.

Je näher die Kreise zum Projekt stehen, desto mehr sind sie mit dem Projekt konfrontiert. In unserem Beispiel könnten Probleme mit den Jägern auftreten, da durch ein Waldfest vielleicht das Wild erschreckt wird. Deshalb ist diese Beziehung mit einem Blitz versehen. Versucht nach der Analyse mögliche Lösungen zu formulieren, damit es zu keiner Konfrontation mit den in Spannung stehenden Gruppen kommt. So seid ihr immer einen Schritt voraus.

10. SCHRITT

Meilensteinfindung

Ein Meilenstein ist ein wichtiges Ereignis, das entscheidenden Einfluss auf das Projekt nimmt. Sie markieren „Wegverzweigungen“. Wenn gewisse Arbeitsaufgaben nicht im Sinne der Zieldefinition erledigt werden können, kann es vorkommen, dass sich plötzlich die gesamte Zieldefinition des Projektes ändert.

Meilensteine sind wichtige Parameter für ein Projekt. Sie sind die definierten Eckpunkte.

Versucht im Zusammenhang mit der Terminplanung Meilensteine zu definieren. Meilensteine dienen der Motivation und sind richtungsweisend. 3 bis 5 Meilensteine pro Projekt sind in der Regel ausreichend.

Die Meilensteine werden im Zeitdiagramm eingetragen.

Die Projektleitung soll zum Fälligkeitstermin der Meilensteine eine Besprechung einberufen, um über den weiteren Projektablauf zu sprechen.

Versucht die Meilensteine zu „zelebrieren“ (z. B. die ganze Landjugendgruppe wird eingeladen und es erfolgt eine offene Diskussion, oder Presseartikel über den Stand der Vorbereitungsarbeiten).

Der Meilensteinplan stellt die einfachste Form des Terminplans dar.

Beispiel: Meilensteinplan Ball

PSP-Code	Meilenstein	Plan-Termin	aktualisierter Plan-Termin	Ist-Termin
4.7	Musik fixiert	12.06.2005		
2.1	Sponsoren fixiert	25.10.2005		
6.3	Plakate, Flyer, Eintrittskarten gedruckt	4.11.2005		
1.5	Aufbau Bar	09.01.2006		

Die Reihenfolge im Meilensteinplan entspricht der zeitlichen Abfolge!



11. SCHRITT

Terminplanung

Terminplanung ist die zeitliche Festlegung der einzelnen Vorgänge unter Berücksichtigung ihrer Abhängigkeiten, ihrer geschätzten Dauer und der eingesetzten Ressourcen.

Der Projektstart als Beginn und die zeitlichen Aufwände der Arbeitspakete liefern die Grundlage für die Terminplanung.

Zeitdiagramm für Projektablauf

Die einzelnen „Post its“ (mit den Arbeitsaufgaben) können nun wieder herangezogen werden, um einen Terminplan zu gestalten.

Versucht Tage der Erledigung zu finden. Diese sollen allerdings so angesetzt werden, dass noch für unvorhergesehene Ereignisse Zeit bleibt. Der Terminplan soll auch grafisch dargestellt werden, damit eine Übersicht entsteht, an welchen Tagen (Wochen bzw. Monaten) viel zu tun ist und an welchen weniger.

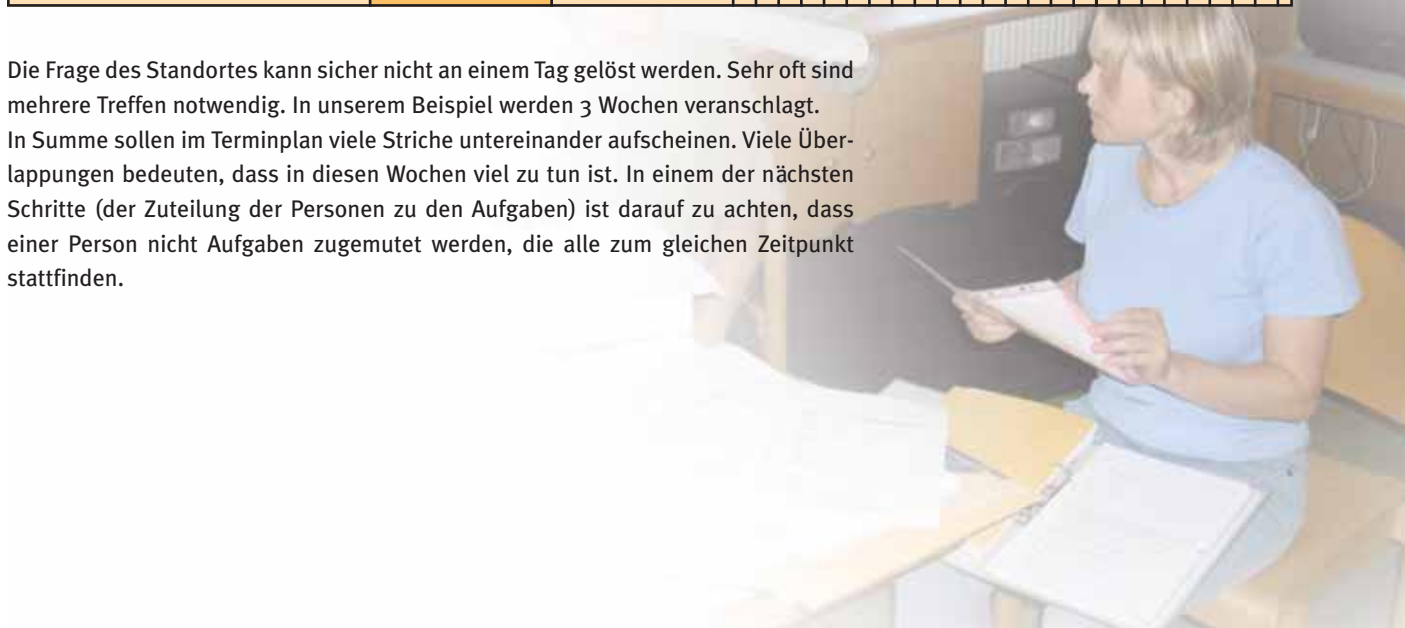
Beispiel: Terminplan für Rock in the wood (Balkenplan)

Termin der Veranstaltung 6. Juli 200x

Ordnung nach zeitlichem Ablauf

Aufgabe (PSP-Code, Vorgangsname):	Erledigt am:	Dauer:	Febr.	März	April	Mai	Juni	Juli
3.1 Standort absprechen	26. Februar	3 Wochen	■					
7.4 Musikgruppen bestellen	2. März	3 Wochen		■				
5.3 Plakate besorgen	10. Juni	5 Wochen					■	
etc.								

Die Frage des Standortes kann sicher nicht an einem Tag gelöst werden. Sehr oft sind mehrere Treffen notwendig. In unserem Beispiel werden 3 Wochen veranschlagt. In Summe sollen im Terminplan viele Striche untereinander aufscheinen. Viele Überlappungen bedeuten, dass in diesen Wochen viel zu tun ist. In einem der nächsten Schritte (der Zuteilung der Personen zu den Aufgaben) ist darauf zu achten, dass einer Person nicht Aufgaben zugemutet werden, die alle zum gleichen Zeitpunkt stattfinden.



12. SCHRITT

Finanzplanung

Die Finanzierung eines Projekts ist eine der wichtigsten Aufgaben im Projektmanagement. Gemeinsam müssen Kostenrahmen festgelegt und Einnahmequellen gesucht bzw. bewertet werden.

Um auch in der Durchführungsphase den Überblick nicht zu verlieren, ist es wichtig, Ausgabenpakete zu definieren und die Kosten richtig einzuschätzen.

Für Kosten, die von den Projektmitarbeitern nicht sicher eingeschätzt werden können, ist ein Kostenvoranschlag einzuholen.

In der Praxis ist es wichtig, alle Projektmitarbeiter darauf hinzuweisen, dass Rechnungen nicht auf Privatpersonen ausgestellt werden dürfen. Alle Rechnungen müssen die Landjugendgruppe als Empfänger ausweisen (Ausnahme Kleinbetragsrechnungen).

Ausgaben/Kostenplanung

Der für Finanzen verantwortliche Projektmitarbeiter muss mit den für die Hauptaufgaben Verantwortlichen die Kosten absprechen. In einer Sitzung des gesamten Projektteams wird der Finanzplan abgesegnet.

Beispiel Jugendraum:

Aufgabe	Maßnahmen	Verantwortlicher	Geschätzte Kosten	Basis der Schätzung	Tatsächliche Kosten
4.1 Putz abschlagen	Maschinen für Putz abschlagen und Beton entfernen	Andi	xx,- €	KV Fa. Maier Bau	
2.7 Strom einziehen	Material und Arbeitszeit	Andi	xx,- €	KV Fa. Elektro Kohler	

Innerhalb des Finanzplanes können die einzelnen Verantwortlichen auch festgelegte Entscheidungsbefugnisse erhalten. Wichtig ist, dass die Verantwortlichen der einzelnen Arbeitspakete Überschreitungen ihres Budgetansatzes dem für Finanzen zuständigen bzw. dem Projektteam möglichst früh bekannt geben. Das Projektteam muss die Auswirkungen auf das Projekt überdenken und gegebenenfalls reagieren. Einer der häufigsten Fehler in der Finanzplanung ist es, kleine Rechnungen zu unterschätzen. Die Summe dieser „Kleinigkeiten“ führt oft zu einer Kostenexplosion.

Einnahmenplan

Für einen ausgeglichenen Finanzplan ist neben der Kosten- auch eine Einnahmenabschätzung notwendig.

Im Projektteam muss nachgedacht werden, wie die Ausgaben abgedeckt werden können.

Aufgabe	Verantwortlicher	Geplante Einnahmen	Tatsächliche Einnahmen
Sponsoren	Martin	xx,- €	
Einnahmen Eröffnungsfeier	Gerhard	xx,- €	
Ersparnisse der LJ	Martin	xx,- €	

Die Einnahmen müssen die Kosten im Projekt decken. In der Praxis soll die Planung einen Überhang der Bedeckung vorsehen.

13. SCHRITT

Marketing und Controlling

Projektmarketing

Projekte haben nur dann eine Chance auf Erfolg, wenn eine entsprechende Nachfrage nach dem „Wert“ des Projekts besteht. Wert kann dabei auch immateriell (z. B. Lebensqualität oder Ortsbild) sein.

Projektmarketing kann in zwei Phasen unterteilt werden:

1. Internes Marketing
2. Externes Marketing

Marketing nach innen

Dieser Teil richtet sich an Personen, die sich an der Umsetzung des Projekts, in welcher Form auch immer, beteiligen sollen. Mit dem Marketing nach innen soll eine positive Stimmung für das Vorhaben erzeugt werden.

Beispiele für interne Medien:

Arbeitssitzungen, Infomails, Einzelgespräche mit Entscheidungsträgern

Marketing nach außen

Externes Marketing richtet sich im Endeffekt an den Abnehmer des Produkts, welches im Zuge des Projekts entsteht.

Das bedeutet, dass Marketing nach außen von einem Nutznießer, der Zielgruppe, ausgeht. Die Projektleitung muss überlegen, welche Medien zur Zielgruppe passen und wie sie aufeinander abgestimmt werden können.

Beispiele für externe Medien:

Tages- und Regionalzeitungen, Plakate, Homepage, Radio

Controlling

Mit Hilfe des Meilensteinplans oder der Terminplanung soll der kontinuierliche Projektfortschritt verfolgt und tatsächliche Ergebnisse mit dem Projektplan verglichen werden. Dadurch soll ein möglichst frühes Einschreiten bei Problemen ermöglicht werden.

Fragen zum Controlling:

Inhalt/Ziel: Kommen wir mit den derzeit laufenden Projektschritten dem Ziel näher?

Zeit: Sind wir soweit fortgeschritten, wie wir ursprünglich geplant hatten?

Mitteinsatz: Entspricht der Ressourcenverbrauch (Geld, Arbeitszeit usw.) dem Plan?

Zusammenarbeit: Gibt es Konflikte, die unnötig Energie binden?

Kommunikation: Funktioniert der informelle Austausch? Hat jeder die nötigen Infos?

Projektstruktur: Hat sich im Zuge der Umsetzung die gewählte Struktur bewährt?

14. SCHRITT

Projektabschluss und Nachbesprechung

Nach Abschluss des Projektes wird das erreichte Ergebnis mit dem definierten Soll verglichen. Der Vergleich beinhaltet im Wesentlichen zwei Aufgaben:

1) Feststellen und Bewerten

Beim Projektabschluss sollten folgende Aspekte bewertet werden:

- Welche Qualität und Quantität besitzen die fertig gestellten Produkte?
- Wie waren die durchgeführten Arbeiten?
- Wie ist es uns bei der Vorgehensweise ergangen?
- Wie waren die eingesetzten Hilfsmittel?
- Wurde das Personal richtig und ausreichend eingesetzt?
- Hat sich der Aufwand gelohnt?
- Wie hoch waren die Kosten?

2) Beurteilen des Projekterfolges

- Haben wir unsere Ziele erreicht?
- Wie haben wir zusammengearbeitet?
- Welche Probleme gab es hinsichtlich der Vorgangsweise?
- Welche Probleme gab es mit außenstehenden Gruppen?
- Wo waren unsere Stärken?
- Was hat jeder für sich aus dem Projekt gelernt?
- Was sollte in Zukunft anders gemacht werden?

Das Ergebnis wird protokolliert und in einer Landjugendsitzung (Projektauftraggeber) diskutiert. Dadurch soll das gewonnene Wissen (Know-how) für andere Aufgaben und Personen gesichert werden.

Mit dem Projektende werden alle Verantwortlichen (auch der Projektleiter) aus der Verantwortung entlassen und die Ressourcen werden wieder frei.

Eine interne Abschlussveranstaltung motiviert die Mitarbeiter, weitere Aufgaben in der Landjugend zu übernehmen.



BUNDES- & LANDESBETREUUNG

Service & Adressen

Bundesbetreuung

Landjugendreferat (PRÄKO)

Schauflergasse 6, 1014 Wien
Tel. 01/53441 - 8560, Fax DW 8569
e-Mail: oelj@landjugend.at

Landesbetreuung

Landjugendreferat Burgenland

Landwirtschaftskammer Burgenland, Esterhazystraße 15, 7000 Eisenstadt
Tel. 02682/702-453, Fax 02682/702-453, bgld@landjugend.at

Landjugendreferat Kärnten

Landwirtschaftskammer Kärnten, Bildungshaus Schloss Krastowitz, 9020 Klagenfurt
Tel. 0463/5850-1520, Fax DW 1555, ktn@landjugend.at

Landjugendreferat Niederösterreich

NÖ Landes-Landwirtschaftskammer, Wiener Straße 64, 3100 St. Pölten
Tel. 02742/259-6300, Fax DW 6309, noe@landjugend.at

Landjugendreferat Oberösterreich

Landwirtschaftskammer Oberösterreich, Auf der Gugl 3, 4021 Linz
Tel. 0732/6902-1261, Fax DW 48, ooe@landjugend.at

Landjugendreferat Salzburg

Landwirtschaftskammer Salzburg, Maria-Cebotari-Straße 5, 5020 Salzburg
Tel. 0662/641248-370, Fax DW 379, sbg@landjugend.at

Landjugendreferat Steiermark

Landwirtschaftskammer Steiermark
Bildungszentrum Raiffeisenhof, Krottendorfer Straße 81, 8052 Graz
Tel. 0316/8050-7150, Fax DW 7154, stmk@landjugend.at

Landjugendreferat Tirol

Landwirtschaftskammer für Tirol, Brixner Straße 1, 6020 Innsbruck
Tel. 0512/5929-291, Fax DW 275, tir@landjugend.at

Landjugendreferat Vorarlberg

Landwirtschaftskammer Vorarlberg, Montfortstraße 9–11, 6901 Bregenz
Tel. 05574/400-130, Fax 05574/400-600, vbg@landjugend.at

Landjugendreferat Wien

Landwirtschaftskammer Wien, Gumpendorferstraße 15, 1060 Wien
Tel. 01/5879528-22, Fax DW 21, wien@landjugend.at

Allgemeinbildung



Kultur & Brauchtum



Sport & Gesellschaft



Landwirtschaft & Umwelt



young & international



Service & Organisation

Adresse & Kontakt

Landjugend Österreich
Schauflegasse 6, 1014 Wien
Tel.: 01 / 53 441-8560
Fax: 01 / 53 441-8569
e-Mail: oelj@landjugend.at
www.landjugend.at

Unterstützt durch das
Bundesministerium für Land-
und Forstwirtschaft, Umwelt
und Wasserwirtschaft.

