



Erfolgreiches Projekt- management

www.landjugend.at

MIT UNTERSTÜTZUNG VON BUND, LÄNDERN UND EUROPÄISCHER UNION



LE 14-20
Entwicklung für den Ländlichen Raum

Europäischer
Landwirtschaftsfonds für
die Entwicklung des
ländlichen Raumes.
Hier investiert Europa in
die ländlichen Gebiete



Inhaltsverzeichnis

03

Einleitung

- 03 Projektmanagement: gemeinsam und erfolgreich innovative Ziele erreichen
- 04 Was ist ein Projekt?

07

Definitionsphase

- 07 Die Projektidee – Nutzenfindung
- 10 Erstellung des Projektteams
- 12 Die Teammitglieder
- 13 Erfolgreiche Projekte durch Teamarbeit und Kommunikation
- 15 Ziele und Nutzen definieren

17

Planungsphase

- 17 Sammeln und strukturieren der Aufgaben – der Projektstrukturplan

- 19 Das Umfeld berücksichtigen – die Projektumfeldanalyse
- 20 Von Meilenstein zu Meilenstein
- 21 Den zeitlichen Ablauf fixieren
- 23 Die Ressourcen abschätzen
- 24 Die Finanzplanung
- 26 Risiken abschätzen

26

Durchführungsphase

- 26 Projektmarketing – nach innen und außen
- 27 Projektcontrolling – kontrollieren, steuern, anpassen

28

Abschlussphase

- 28 Das Projekt abschließen

30

Adressen und Webtipps

- 30 Adressen und Webtipps

Wir sind Landjugend – Wir reden mit und setzen Impulse



Mit rund 90.000 Mitgliedern in 1.200 Orts- und Bezirksgruppen ist die Landjugend die größte Jugendorganisation Österreichs im ländlichen Raum. In unzähligen Projekten, Aktionen, Wettbewerben und Bildungsveranstaltungen beschäftigen sich die Landjugendmitglieder mit aktuellen gesellschaftlichen und agrarpolitischen Themen, engagieren sich in vielen verschiedenen Projekten und nehmen dabei die Mitgestaltung der Zukunft selbst in die Hand. Mit der Einführung eines professionellen Qualitätsmanagement-Systems erhielt die Landjugend als erste Jugendorganisation Österreichs das internationale ISO Zertifikat.

Bleib am Puls der Zeit und hole dir aktuelle Informationen über Veranstaltungen und Aktivitäten unter www.landjugend.at oder auf [facebook.com/ljOesterreich](https://www.facebook.com/ljOesterreich).



Die österreichweite Projektarbeit der Landjugend



Im Rahmen von „Tat.Ort Jugend“ setzt die Landjugend österreichweit gemeinnützige Projekte vor Ort um und weist damit auf ihre ehrenamtlichen Tätigkeiten hin. Mehrere tausend Mitglieder im ländlichen Raum engagieren sich in gemeinnützigen und nachhaltigen Projekten für ihre Gemeinden und Regionen. Ziel ist es, den Jugendlichen in Österreich eine Bühne zu bieten, um so das positive Image der ländlichen Jugend in der Bevölkerung zu festigen, den Zusammenhalt zwischen Generationen zu fördern und die Lebensmittelpunkte am Land nachhaltig zu gestalten. Bei der österreichweiten Projektarbeit geht es darum, die eigene Gemeinde zum Tat.Ort werden zu lassen – mit sichtbaren Projekten und besonderen Begegnungen werden Spuren hinterlassen.

Nähere Infos gibt es im Landjugendreferat oder unter www.tatortjugend.at



Projektmanagement – gemeinsam und erfolgreich innovative Ziele erreichen



Landjugendarbeit lebt von neuen Herausforderungen, die in Form von gemeinnützigen Projekten in ganz Österreich von Ehrenamtlichen umgesetzt werden. Aufgrund ihrer Neuartigkeit bergen Projekte aber immer auch ein gewisses Risiko, da sie abseits der gewohnten Tätigkeiten, meist mit begrenzten Mitteln und unter einem gewissen Zeitdruck, verwirklicht werden sollen.

Durch Projekte können aber neue Ideen und Impulse realisiert werden, und es arbeiten Menschen mit den unterschiedlichsten Erfahrungen und Expertisen zusammen, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen.

Das dafür nötige Projektmanagement umfasst jene Führungsaufgaben und -techniken, die es für die Planung, Umsetzung und den erfolgreichen Abschluss braucht: von der Koordination aller Beteiligten, über die Organisation von Ressourcen bis hin zur Steuerung und Vernetzung der einzelnen Aktivitäten im Hinblick auf die Projektziele.

Gutes Projektmanagement bietet:

- Hohe Qualität bei der Problemlösung
- Hohe Akzeptanz der Ergebnisse durch das Mitwirken vieler Projektbeteiligter
- Kurze Durchlaufzeiten aufgrund effektiver Vorbereitung
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Projekts durch genaue Planung der einzelnen Schritte
- Einbeziehung des Projektumfelds
- Produktives und unterstützendes Arbeitsumfeld für das Projektteam
- Steuerung der Kommunikationsmaßnahmen innerhalb des Projekts sowie nach außen
- Möglichkeiten, auf Veränderungen im Projekt rechtzeitig zu reagieren
- Innovation, Beteiligungsmöglichkeiten und Lernschritte für die Teammitglieder und die Organisation

Projektmanagement

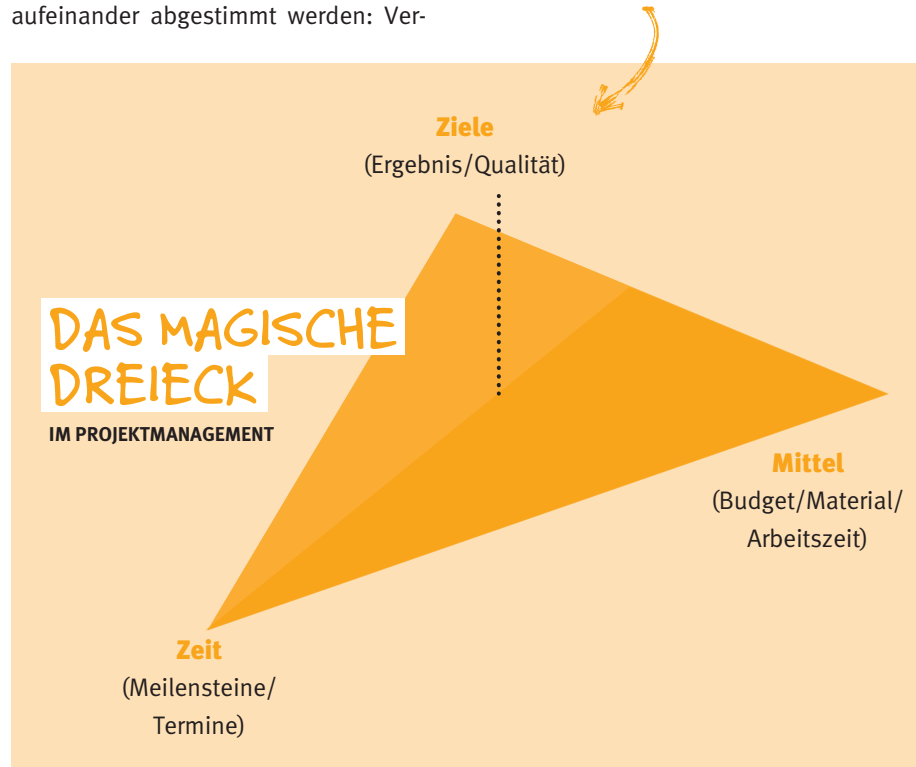
bedeutet, mit Veränderungen umzugehen und auf Unvorhergesehenes reagieren zu können.

Was ist ein Projekt?

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben mit einem klaren Ziel, das mit bestimmten Mitteln und definierten Qualitätskriterien durchgeführt wird.

Im Wesentlichen sind Projekte einmalige Vorhaben, d.h. sie wiederholen sich nicht. Es geht also darum, innerhalb einer gewissen Zeit, mit gewissen Mitteln, ein Ziel zu erreichen – man spricht hier auch vom magischen Dreieck von Projekten. Diese drei Eckpunkte müssen aufeinander abgestimmt werden: Ver-

ändern sich die Mittel (z.B. die Arbeitszeit oder das Budget), so hat das Auswirkungen auf den Zeitplan oder auch das Ziel. Das bedeutet: Wenn ein Eckpunkt verändert wird, sind auch die anderen anzupassen, um weiterhin ein ausgeglichenes Verhältnis aufrechtzuerhalten.



Kennzeichen von Projekten:

a) Klare Zielsetzung

Ohne klare Zielsetzung gibt es kein Projekt. Das Ziel liefert nicht nur die Begründung für das Projekt, es beschreibt klar und eindeutig, was erreicht, geschaffen oder umgesetzt werden soll. Es ist zentral für die Planung der weiteren Maßnahmen, aber auch für die Motivation der Projektbeteiligten.

in Projekten die Erfahrungswerte. Das heißt: Die Neugestaltung einer Aktivität, bei der auf keine bereits gewonnenen Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann, kann ein neues Projekt begründen.

b) Einmaligkeit/Neuartigkeit

Ein Projekt zeichnet sich durch Einmaligkeit aus und zwar nicht nur, was das Thema und Ziel betrifft, sondern auch in Bezug auf andere Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Zeitplan, Ressourcen und Personal. Oft fehlen

c) Zeitliche Begrenzung

Projekte sind zeitlich begrenzt, es gibt also einen klaren Anfang und ein klares Ende.

Beispiel: Das Projekt „Bau eines Landjugendtreffs“ startet mit 1. Februar und endet nach Errichtung, Einweihung und erfolgter Abrechnung am 30. November.

HINWEIS

Veranstaltungen und Aktivitäten, die in gleicher oder ähnlicher Art und Weise **jedes Jahr** durchgeführt werden, können nicht mehr als Projekte bezeichnet werden.

c) Komplexe und vielfältige Aufgaben

Ein weiteres Kennzeichen von Projekten ist ihre Komplexität. Meist sind viele verschiedene Aufgaben zu erledigen, die teilweise voneinander abhängig sind. Ihre Erledigung braucht unterschiedliches Wissen und Können, verschiedenste Fachrichtungen oder Expertenwissen. So könnten z.B. Fachleute für IT, aus dem Baugewerbe und der Werbebranche für ein Projekt zusammenarbeiten.

Auch in der Landjugendarbeit ist dieses Expertenwissen vorhanden (z.B. Kassier, Schriftführerin, Sportreferentin). In Projekten werden sie zusammengeführt, um gemeinsam spannende Ziele zu erreichen.

Für die Organisation einer Landjugendveranstaltung ist es in diesem Sinn notwendig, dass die oder der Finanzverantwortliche den Überblick über diesen Bereich bewahrt, damit die Kosten nicht explodieren. Andere Spezialisten, wie beispielsweise der Schriftführer oder die PR-Verantwortliche, kümmern sich um Briefverkehr, Ausschreibungen etc.

d) Organisation auf Zeit

Das Projektteam – ein Gruppe von Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten – wird zum Zweck des Projekts gebildet. Es ist eine Organisationseinheit innerhalb der bestehenden Landjugendorganisation, z.B. Bezirks- oder Ortsgruppe, mit zeitlicher Beschränkung. Das Team wird mit dem Projektstart gebildet, hat eine klare Leitung (Projektleiterin/Projektleiter) und löst sich mit Projektende wieder auf.



e) Begrenzte Ressourcen

Projekte benötigen Arbeitszeit, Geld und Materialien. Diese Ressourcen stehen aber nicht endlos zur Verfügung, sondern werden zu Projektbeginn klar definiert. Auch in Landjugendprojekten gibt es begrenzte Ressourcen, Budget ist oft wenig vorhanden und gerade die ehrenamtliche Zeit, die für ein Projekt aufgebracht werden kann oder soll, ist begrenzt. Die Ressourcen sind gegenseitig zumindest teilweise austauschbar, so können die Kosten einer Aktivität, z.B. der Bau eines Landesjugendtreffs, durch die freiwillige Mitarbeit von Mitgliedern stark verringert werden, indem die Ressource Geld durch Arbeit und Zeit ersetzt wird.

f) Riskante Aufgaben

Projekte sind komplex, neuartig und einmalig und daher sind sie auch mit Risiken verbunden. Nicht alles ist vorhersehbar, es gibt Planungsfehler, externe Ereignisse wie schlechtes Wetter, Krankheit, Missverständnisse und Widerstände, oder man überschätzt sich bei Ausgaben oder Arbeitsdauer.

Daher empfiehlt es sich eine Risikoanalyse zu machen – Näheres dazu auf Seite 26.

HINWEIS

Jede LJ-Gruppe, die sich für ein Projekt entschließt, sollte auch für den Fall **planen**, dass nicht alles reibungslos klappt.

Checkliste „Ist es ein Projekt?“

HINWEIS
 Wenn es sich um ein Projekt handelt, sollten **alle Fragen mit JA** beantwortet werden können.

| Frage | Ja | Nein |
|---|----|------|
| Die Idee/Aufgabe ist für die Beteiligten neu und herausfordernd. | | |
| Die Aufgabenstellung ist komplex und besteht aus unterschiedlichen voneinander abgrenzbaren Arbeitsschritten. | | |
| Es werden mehrere Personen, mit unterschiedlichen Fähigkeiten, für diese Aufgabe nötig sein. | | |
| Zur Koordination der Teilaufgaben und Beteiligten sind regelmäßige Besprechungen nötig. | | |
| Es gibt einen klaren Start- und Endtermin. | | |
| Die Ressourcen zur Erfüllung der Aufgabe sind beschränkt und definiert. | | |
| Es gibt auch externe Beteiligte oder ein Umfeld, das von unserem Auftrag betroffen ist. | | |
| Die Aufgabe beinhaltet das Risiko, das Ziel nicht zu erreichen, oder Kosten und Zeitplan zu überschreiten. | | |
| Der zu erwartende Aufwand an Arbeit und Ressourcen rechtfertigt ein Projektteam und den Einsatz von Projektmanagement-Methoden. | | |



Alles Große in der Welt geschieht nur, weil jemand mehr tut als er muss!

Hermann Gmeiner

Erfolgreich Projekte im ehrenamtlichen Umfeld realisieren

Projekte mit Ehrenamtlichen sind etwas Besonderes. Sie zeichnen sich einerseits oft durch äußerst hohe Motivation der Projektbeteiligten aus. Die Begeisterung für die Projektidee und das soziale Bedürfnis, gemeinsam mit den anderen im Projekt aktiv zu sein, ist sehr hoch. Das führt mitunter dazu, dass viel mehr Arbeitszeit in ein Projekt investiert wird, als

ursprünglich angenommen wurde, oder dass auch das Projektteam viel größer als angemessen ist. Ehrenamtliche Zeit ist aber ein äußerst wertvolles Gut, und die ehrenamtlichen Teammitglieder sollten vor Projektstart wissen, wofür und wie lange sie sich im Projekt engagieren sollen. Das gelingt nur über eine genaue Planung und Kalkulation der Arbeitsschritte.



Auf der anderen Seite regt sich in ehrenamtlichen Organisationen oft auch Widerstand gegen Professionalisierungsschritte wie genaue Planungen, Projektmanagement-Werkzeuge, Projekthierarchien oder Controllingmaßnahmen. Diese Schritte sind aber nötig, um in Zeiten immer knapper werdender Ressourcen, auch als Jugendorganisation, innovative Projekte mit motivierten Projektteams umsetzen zu können und Ehrenamtliche für viele Projekte zu begeistern.

Die Projektidee – Nutzenfindung



Am Beginn eines Projekts steht die Idee. Besondere Anlässe, Projektwettbewerbe oder das Bedürfnis, etwas Außergewöhnliches 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.

HINWEIS

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

Finden einer konkreten Idee

Je mehr Personen mitdenken und ihre Überlegungen einbringen, umso höher wird die Akzeptanz der Idee sein. Um alle Mitglieder der Gruppe mitwirken zu lassen, müssen bestimmte Regeln befolgt werden.

In dieser ersten Phase geht es darum, Kreativität zuzulassen, Ideen zum Leben zu erwecken und sie nicht sofort mit Einwänden im Keim zu ersticken.

Dabei gelten folgende Regeln:

- Quantität geht vor Qualität
- Alles ist erlaubt
- Es gibt kein geistiges Eigentum
- Keine Ideenkritik zu diesem Zeitpunkt
- Keine Killerphrasen („Das funktioniert nicht“; „Das haben wir immer schon so gemacht“; „Das ist zu kompliziert“ ...)
- Einfälle nicht kommentieren oder zerreden

Methoden zur Ideenfindung

Brainstorming:

Bei dieser Methode gibt die Moderation die Aufgabenstellung möglichst konkret bekannt und sammelt auf einem Flipchart alle Ideen, die von den Beteiligten genannt werden. Bewertung und Kritik wird in dieser Phase der Ideenfindung nicht zugelassen. Die Moderatorin oder der Moderator bemüht sich, möglichst alle Anwesenden miteinzubeziehen. Eine Variante ist auch, dass alle Beteiligten auf ein in der Mitte platziertes Blatt Papier schreiben.

Der Vorteil dieser Methode ist die gegenseitige Inspiration, ein Nachteil kann sein, dass Einzelne sich aus der Ideenfindung ausklinken können. Das kann verhindert werden, indem zu Beginn alle Teilnehmer ihre Ideen auf Kärtchen sammeln.

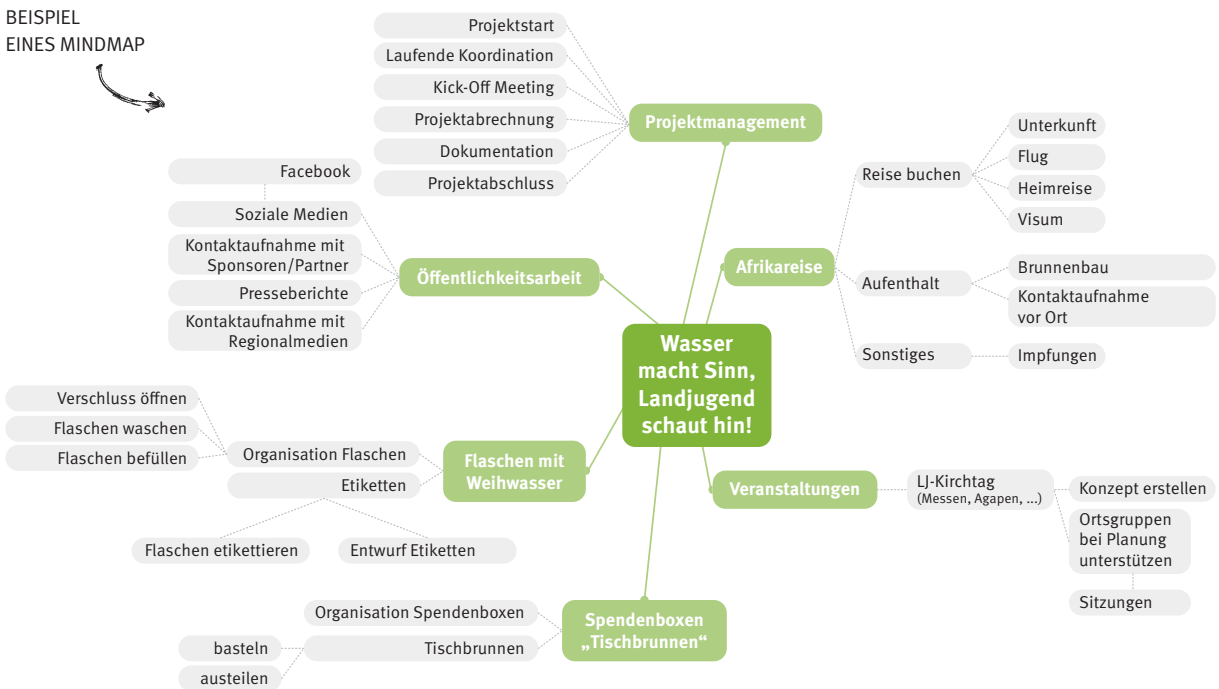
Mind Mapping verbindet **kreatives Chaos mit strukturierter Darstellung.**

Mindmap

Im Gegensatz zum Brainstorming, bei dem völlig unstrukturiert Ansätze, Ideen und Aspekte gesammelt werden, geht man bei einer „Gedankenlandkarte“ vernetzt und strukturiert vor. Ausgehend von einem Begriff oder einer Fragestellung, die in der Mitte steht, werden zentrale Aspekte und untergeordnete Aspekte gesammelt und in eine grafische und

logische Struktur gebracht (Ideenbaum). Der grafischen Gestaltung sind dabei keine Grenzen gesetzt. Oft macht es Sinn – ähnlich wie beim Brainstorming – zuerst einfach ein erstes Mindmap mit allen Schlüsselwörtern zu erstellen und erst danach Oberbegriffe zu suchen, die Landkarte neu zu ordnen und so ein zweites Mindmap entstehen zu lassen.

BEISPIEL EINES MINDMAP



BestOf

Die besten Orts-, Bezirks- und Landesprojekte werden im Rahmen dieser Veranstaltung ausgezeichnet und der begehrte LJ-Award wird vergeben.



Projekt:

„Wasser macht Sinn, Landjugend schaut hin“

Mit dem Projekt „Wasser macht Sinn, Landjugend schaut hin“ wurde ein Brunnen in Zusammenarbeit mit der Organisation „Life needs water“ in einer landwirtschaftlichen Schule in Tansania finanziert und gebaut.

Um für den Brunnenbau die Kosten tragen zu können, wurden in verschiedenen Gemeinden Messen gestaltet, Agapen organisiert und Spendenboxen in Form von „Tischbrunnen“ gebastelt. Nach Fertigstellung des Brunnens durch die Organisation „Life needs water“ besuchte



das Projektteam die Schule und machte sich selbst ein Bild der Situation vor Ort. Für ihre Leistung wurde die Landjugend Grieskirchen (OÖ) bei der Bundesprojektprämierung „BestOf“ der Landjugend Österreich mit Gold ausgezeichnet.



Methode 6-3-5

Bei der Brainwriting-Methode erhalten sechs Personen ein Blatt Papier mit drei Spalten. Sie schreiben dann drei Ideen zu der Fragestellung auf (in jede Spalte eine) und haben dafür ca. fünf Minuten Zeit. Danach wird das Blatt in der Runde weitergereicht und es gibt wieder fünf Minuten Zeit, um die bereits notierten Ideen zu lesen und abermals drei Ideen anzufügen. Dieser Vorgang wiederholt sich (fünf Mal), bis jede Person alle Blätter bearbeiten konnte. Die Zahl der Personen, Ideen und Minuten pro Durchgang lässt sich natürlich beliebig variieren.

Ein Bild entstehen lassen

Ziel ist es, ein Bild des Projekts entstehen zu lassen, das möglichst bei allen Beteiligten ähnlich ist. Dazu ist oft hilfreich, dass zuerst alle ihr eigenes Bild zeichnen, damit die unterschiedlichen Vorstellungen ersichtlich werden. Durch den Einsatz solcher Methoden und die Diskussion der Ergebnisse wird die Projektidee verfeinert und konkretisiert. Es kann ausgewählt werden, was zum Projekt dazugehört und was nicht.

Sollte es nötig sein, zwischen verschiedenen Projektideen oder Varianten zu entscheiden, helfen folgende **Entscheidungsfindungsmethoden**:

Präsentation und Diskussion der Vorschläge

Für die Auswahl müssen die einzelnen Vorschläge präsentiert werden. Die Moderation stellt sicher, dass Vor- und Nachteile jedes Vorschlags überlegt und Ziel und Nutzen des Projekts im Hinblick auf Aufwand und Risiko beleuchtet werden. Erst danach wird eine Entscheidung herbeigeführt — am besten ist natürlich durch Konsens: je breiter die Zustimmung, desto besser.

Punkte zum Bewerten

Um zwischen mehreren Vorschlägen zu entscheiden, kann die Mehrpunkteentscheidung eingesetzt werden. Dabei können durch die Vergabe unterschiedlich vieler Punkte Prioritäten gesetzt werden. Alle Beteiligten können die Vorschläge z.B. durch drei Punkte bewerten (mittels Klebepunkten oder Stift): Dabei vergeben sie zwei Punkte für das, was ihnen am wichtigsten ist und einen Punkt für das Zweitwichtigste.

Nachdem alle ihr Voting (bei kritischen Entscheidungen Flipchart umdrehen und den Gruppendruck verringern) abgegeben haben, werden die Punkte summiert und eine Reihung wird erstellt.



HINWEIS

Sollte keine Übereinstimmung möglich sein, kann auch abgestimmt werden.

Achtung: Für eine erfolgreiche Projektabwicklung ist wichtig, darauf zu achten, was diejenigen, die nicht dafür gestimmt haben, brauchen, um das Projekt trotzdem zu unterstützen.

💡 Tipps

- Klärt zu Beginn, was genau bewertet wird — eine Punktebewertung macht nämlich nur Sinn, wenn alle das Gleiche bewerten.
- Die Anzahl an Punkten und wie viele pro Vorschlag vergeben werden können, ist frei wählbar.
- Das Ergebnis muss nicht sofort die Entscheidung sein und nicht immer fällt die Wahl automatisch auf den Vorschlag mit den meisten Punkten. Oft ergibt sich durch dieses Verfahren ein gutes Stimmungsbild, das dann diskutiert werden kann, um einen Konsens zu erreichen.

Erstellung des Projektteams



Zusammenkommen ist ein Anfang, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, und Zusammenarbeiten ist Erfolg.

Henry Ford

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 wie bei Fußballmannschaften spielen persönliche Fähigkeiten und die Zusammenarbeit des Projektteams eine große Rolle. Der beste Kapitän kann ohne gute Mitspieler sein Team nicht zum Sieg führen. Und auch die besten Einzelspieler bedürfen einer guten und objektiven Koordination, damit sich der Erfolg einstellt.

Die Projektleitung

Die Projektleiterin oder der Projektleiter koordiniert das Projekt und ist dafür verantwortlich, innerhalb der definierten Zeit, mit den geplanten Mitteln, das Ziel zu erreichen.

Aufgaben der Projektleitung

- Verantwortlich für Planung, Durchführung und Abschluss des Projekts entsprechend dem Auftrag
- Auswahl des Projektteams und Festlegen der Verantwortlichkeiten der Teammitglieder
- Koordination aller Aktivitäten und Aufgaben
- Beschaffung der Ressourcen und Gestaltung der organisatorischen Voraussetzungen für eine effiziente Projektabwicklung
- Entscheidungen treffen (gemeinsam mit dem Projektteam)
- Kommunikation mit Team, Auftraggeber und sonstigen Interessengruppen
- Durchführung von Projektworkshops und Projektteamsitzungen
- Erstellung und laufende Anpassung von Projektplänen und Projektorganisation
- Krisenmanagement
- Laufendes Controlling und Dokumentation (Qualität, Kosten und Zeit)

HINWEIS

Die Projektleitung muss den **Überblick bewahren** und sicherstellen, dass alle Aspekte berücksichtigt werden.

Auswahl der geeigneten Projektleitung

Die Projektleitung hat eine Fülle von Aufgaben zu erledigen. Im Team (Vorstand) werden die Aufgaben besprochen und versucht, jene Person dafür zu nominieren, die die folgenden Aufgaben am ehesten erfüllen kann.





Checkliste Projektleitung

Die folgende Liste soll als Richtlinie für die Auswahl der idealen Projektleitung dienen. Bewertet wird mit ja, mittelmäßig oder nein.

| Die mögliche Projektleitung | Ja | Mittel- mäßig | Nein |
|--|----|------------------|------|
| kann organisieren und koordinieren. | | | |
| kennt die wesentlichen Projektmanagement-Instrumente und kann sie anwenden. | | | |
| kann Ziele definieren und daraus strukturiert Maßnahmen ableiten und umsetzen. | | | |
| verliert sich nicht in Details, sondern kann das „Ganze“ im Blick halten. | | | |
| kann Leute überzeugen und ihre Unterstützung gewinnen. | | | |
| kann ein Team führen und Teammitglieder bei Problemlösungen unterstützen. | | | |
| kann Konflikte erkennen und lösen. | | | |
| kann Ergebnisse kontrollieren und auf Abweichungen reagieren. | | | |
| bringt die fachlichen Grundkenntnisse für das Projekt mit. | | | |
| ist belastbar und kann mit Zeitdruck und Widerstand umgehen. | | | |

HINWEIS

Gute ProjektleiterInnen sollen in **keinem Punkt ungeeignet** sein. Einzelne „Schwächen“ können durch die Auswahl **kompetenter Teammitglieder** in diesen Bereichen ausgeglichen werden.

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.

Teamgröße und Auswahl der Teammitglieder

Die Anzahl der Teammitglieder richtet sich nach den anstehenden Aufgaben und dem Arbeitsaufwand, den das Projekt verursacht. Manchmal ist es verlockend, die Freunde ins Projektteam zu holen, mit denen man gerne die Zeit verbringt oder – um alle zu beteiligen – den gesamten Bezirks- oder Ortsgruppenvorstand. Dadurch entstehen schnell Teams, die eigentlich zu groß sind oder nicht die richtigen Voraussetzungen für das Projekt mitbringen.

Die Zusammensetzung erfolgreicher Teams sollte sich in erster Linie an der Übereinstimmung der Fähigkeiten der Mitglieder mit den Anforderungen der Aufgabenbereiche (externer Aspekt) orientieren und erst danach am Zusammenhalt des Teams (interner Aspekt). Für die Landjugend ist es wichtig, Personen zu finden, die die Fähigkeit zur optimalen Bewältigung der Aufgaben mitbringen und miteinander arbeiten wollen und können.

In vielen Fällen arbeiten aber noch viel mehr Personen an einem Projekt mit, z.B. wenn es darum geht, bei der Abschlussveranstaltung auf- oder abzubauen oder einen Programmpunkt mit-

zugestalten. Diese Helferinnen und Helfer sind äußerst wichtig und müssen betreut und angeleitet werden. Sie gehören aber nicht zum Projektteam, müssen daher auch nicht an allen Projektsitzungen teilnehmen oder in die gesamte Projektplanung eingebunden werden.

Wie viele und welche Personen für das Projekt und das Team nötig sind, kann am besten nach dem Erarbeiten der Projektplanung abgeschätzt werden, wenn die einzelnen Arbeitsschritte und der Arbeitsaufwand etwas klarer sind (siehe Abschnitt Planungsphase).

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 eine gelernte Elektrikerin und dergleichen.

Checkliste für Teammitglieder

Die folgende Liste soll als Richtlinie für die Auswahl dienen. Bewertet wird mit ja, mittelmäßig oder nein. Geeignete Teammitglieder sollen in keinem Punkt ungeeignet sein. Einzelne „Schwächen“ können durch andere Teammitglieder oder die Projektleitung kompensiert werden.



| Das Teammitglied | Ja | Mittelmäßig | Nein |
|--|----|-------------|------|
| ist von der Idee begeistert. | | | |
| will zum Erfolg beitragen. | | | |
| bringt Fähigkeiten und Fertigkeiten ein, die für das Projekt nötig sind. | | | |
| kann die für das Projekt nötige Zeit aufbringen. | | | |
| kann Verantwortung für Teilaufgaben übernehmen. | | | |
| kann mit anderen Teammitgliedern zusammenarbeiten und akzeptiert die Projektleitung. | | | |

Weitere mögliche Funktionen in Projekten

- **Projektauftraggeberin und Projektauftraggeber:** begründet das Projekt und stellt die Mittel zur Verfügung; kann innerhalb oder außerhalb der Organisation stehen.
- **Sub-Projektteam:** Manchmal ist es sinnvoll, Teilprojekte mit eigenen Teams und eigener Leitung zu definieren.
- **Expertinnen und Experten:** bringen Fachwissen von außen ein, beraten die Projektleitung, ohne fest zum Projektteam zu gehören.
- **Projektcoach:** zur Unterstützung der Projektleitung oder des Teams, bei der Bearbeitung von Themen des Projektmanagement-Prozesses oder auch Themen der Zusammenarbeit.
- **Steuerungsgruppe/Lenkungsausschuss:** Gremium einer Projektorganisation, das Vertreterinnen und Vertreter aller Beteiligten und Interessengruppen umfasst.

HINWEIS

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

Erfolgreiche Projekte durch Teamarbeit und Kommunikation

Es sind die Menschen, die Projekte erfolgreich machen, nicht die Projektmanagement-Werkzeuge. Doch immer wenn Menschen sich in Teams zusammenfinden, entsteht eine Dynamik, die ihren Platz braucht und gestaltet werden muss. Das Team wird nicht sofort miteinander vertraut und voll arbeitsfähig sein, auch wenn man sich vielleicht schon von anderen Aktivitäten kennt. Teams durchlaufen Phasen: Sie müssen sich kennenlernen und Orientierung finden, Funktionen, Positionen und Spielregeln ausmachen und sich organisieren, bevor sie voll leistungsfähig ein Projekt abwickeln können. Dieser Entwicklungsprozess kann unter anderem durch folgende Maßnahmen unterstützt werden:

Sich kennenlernen und Spielregeln vereinbaren

Zum Projektstart braucht es Zeit, sich kennenzulernen und die Vorstellungen vom Projekt auszutauschen: Was wün-



schen sich die einzelnen Teammitglieder voneinander und der Projektleitung und welche Rahmenbedingungen braucht das Team? Diese Fragen sollten zum Start geklärt werden. Weiters können Grundregeln der Zusammenarbeit diskutiert und vereinbart werden.

Die folgende Liste soll es erleichtern, für euer Projektteam eine Auswahl zu treffen:

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

Das Kommunikationssystem aufspannen

Eine wesentliche Frage ist, wer, wann, welche Informationen, in welcher Form bekommt und wie der Projektfortschritt dokumentiert wird. Diese Abläufe werden zu Projektbeginn überlegt und vereinbart, aber auch laufend überprüft, ob es passend ist oder adaptiert werden muss. Es umfasst die Kommunikation innerhalb des Projekts in Form von Kick-off-Meetings, Koordinationssitzungen, informellen Gesprächen oder Arbeitsgruppentreffen ebenso, wie Kommunikation über elektronische Medien, wie E-Mail, Facebook, WhatsApp und Co.

Der zweite große Bereich betrifft alles, was zur Erfassung, Verarbeitung sowie Speicherung von Informationen benötigt wird, also Projekthandbuch, Protokolle, Berichte, Formulare und Checklisten, Ordner oder elektronische Ablagesysteme, wie z.B. Dropbox.



Sofortmaßnahmen, wenn es einmal nicht läuft im Team

Konflikte im Team sind keine Seltenheit. Grundsätzlich ist ein Konflikt aber nichts Schlechtes, er besagt nur, dass es gegenläufige Interessen gibt. Hilfreich ist, herauszufinden, was das jeweilige Interesse der Konfliktparteien ist, ob nicht beide Interessen nebeneinander Platz haben oder zu etwas völlig Neuem führen (können). Folgende Maßnahmen können dabei helfen:

- Den Konflikt rasch ansprechen.
- Einzelgespräche mit den Konfliktparteien führen.
- Die eigenen Wünsche und Bedürfnisse im Hinblick auf das Konfliktthema definieren (z.B. aufschreiben) und als ICH-Botschaft kommunizieren.
- Alternativen (Visualisieren) und Konsequenzen aufzeigen.
- Eine gemeinsame Teamsitzung mit dem Konfliktthema als einzigem Tagesordnungspunkt.
- Schuldzuweisungen vermeiden.
- Emotionen sind erlaubt – es geht nicht immer nur um Sachthemen.
- Auf das Projektziel fokussieren.
- An Vereinbarungen und Regeln erinnern und auf die Einhaltung achten.
- Alle Meinungen abholen, Außenseiter integrieren.
- Unterstützung von außen durch Moderation oder Mediation.

Ziele und Nutzen definieren

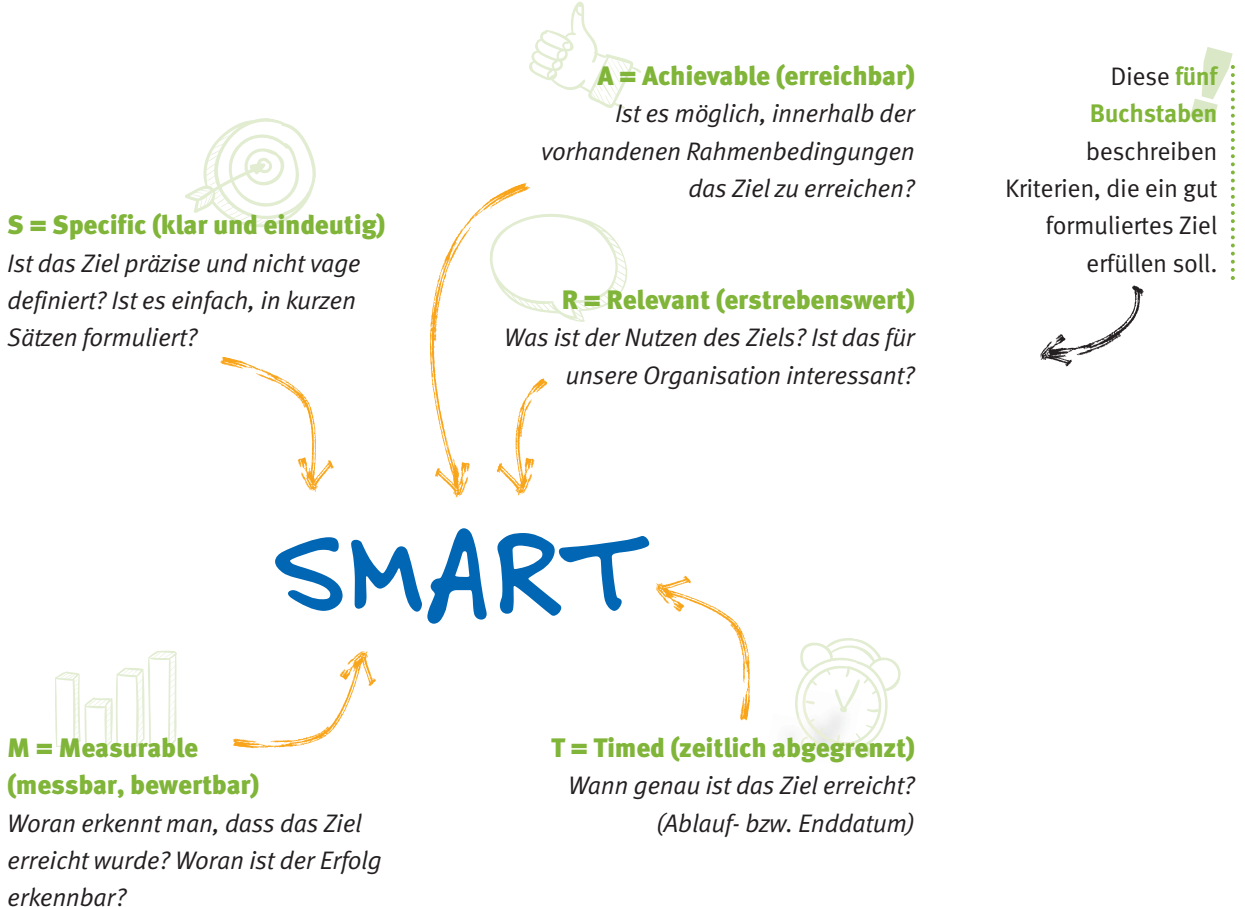
Bevor die Umsetzung einer Idee beginnen kann, muss das Projektteam die angepeilten Ziele definieren. Die Ziele beschreiben den Zustand, der durch das

Projekt erreicht werden soll, aber nicht die Maßnahmen, um diesen Zustand zu erreichen.

Tipps zur Zielformulierung

- Oft ist es nötig, mehrere Ziele zu formulieren, um ein vollständiges Zielbild zu erhalten.
- Es ist hilfreich, den Nutzen für die Organisation und die Beteiligten zu definieren, der mit Erreichung des Ziels eintritt.
- Ziele müssen positiv sein, im eigenen Einflussbereich liegen und sollen so formuliert sein, dass Außenstehende ein Bild des Projekts und des Nutzens erhalten. Überspitzt gesagt: Mit einem gut formulierten Ziel kann die Projektleitung zu arbeiten beginnen, ohne dass sie mehr von der Projektidee und ihrer Entstehung weiß.
- Vermeide „Soll-“ oder „Kann“-Formulierungen!
- Versetze dich in die Zukunft und beschreibe den gewünschten Zustand, der nach Projektabschluss eingetreten sein soll.

Eine hilfreiche Methode zur Überprüfung von Zielformulierungen ist SMART.





Nicht-Ziele

Manchmal ist es hilfreich, für ein Projekt sogenannte Nicht-Ziele festzuhalten. Was gehört nicht zum Projekt (könnte aber vermutet werden)? Wofür sind wir im Projekt nicht verantwortlich? Was soll nicht erreicht werden oder worauf wird bewusst verzichtet? Durch diese Fragen kann das Projekt abgegrenzt werden und es werden Tätigkeiten, Schwerpunkte und Verantwortlichkeiten ausgeschlossen.

Beispiel Ziel-Nutzen-Definition:

Ziele:

- Jugendgerechte Neugestaltung des Jugendraums für eine ganzjährige Nutzung
- Mitarbeit von mind. 30 Mitgliedern in der Umbauphase
- Kosten unter € 10.000,-

Nicht-Ziele:

- Einhebung zusätzlicher Mitgliedsbeiträge

Nutzen:

- Mitglieder fühlen sich wohl und kommen zu Landjugend
- Es gibt zusätzliche Veranstaltungen im Winter
- Identifikation mit dem selbst geschaffenen Raum

Sammeln und strukturieren der Aufgaben – der Projektstrukturplan

Projekte sind komplexe Aufgaben mit mehreren handelnden Personen. Deshalb müssen die verschiedenen Aufgaben im Zuge der Planung definiert und voneinander abgegrenzt werden. Es wird ein sogenannter Projektstrukturplan (PSP) erstellt. Die Herausforderung dabei ist, bereits zu Beginn das gesamte Projekt zu planen und abzubilden – und zwar

in Form von planbaren und kontrollierbaren Arbeitsschritten. Der Projektstrukturplan ist aber ein reiner Aufgabenplan und kein Terminplan.

Projektstrukturplan

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



Der **Projektstrukturplan** bildet alles ab, was in einem Projekt zu tun ist und schafft einen Überblick über die logischen Zusammenhänge und Schnittstellen der Aufgaben.

💡 Tipps für den Projektstrukturplan

- Erstellt den Projektstrukturplan wenn möglich gemeinsam im Team.
- Beginnt mit einer Sammlung aller Aufgaben, die für das Projekt notwendig sind.
- Danach gliedert die gesammelten Aufgaben in Hauptaktivitäten und ihre einzelnen Aufgaben (Arbeitspakete).
- Grundsatz: So wenig wie möglich, aber so weit wie nötig detaillieren.
- Verwendet pro Hauptaktivität nicht mehr als 7 bis 8 Untergliederungen.
- Erstellt zunächst einen Entwurf des Projektstrukturplans.
- Geht gedanklich den gesamten Plan durch und prüft ihn auf Lücken und Überschneidungen.
- Legt danach den endgültigen Projektstrukturplan fest.

Die Post-it-Methode

Bei der Erstellung des PSP kann die Post-it-Methode hilfreich sein.



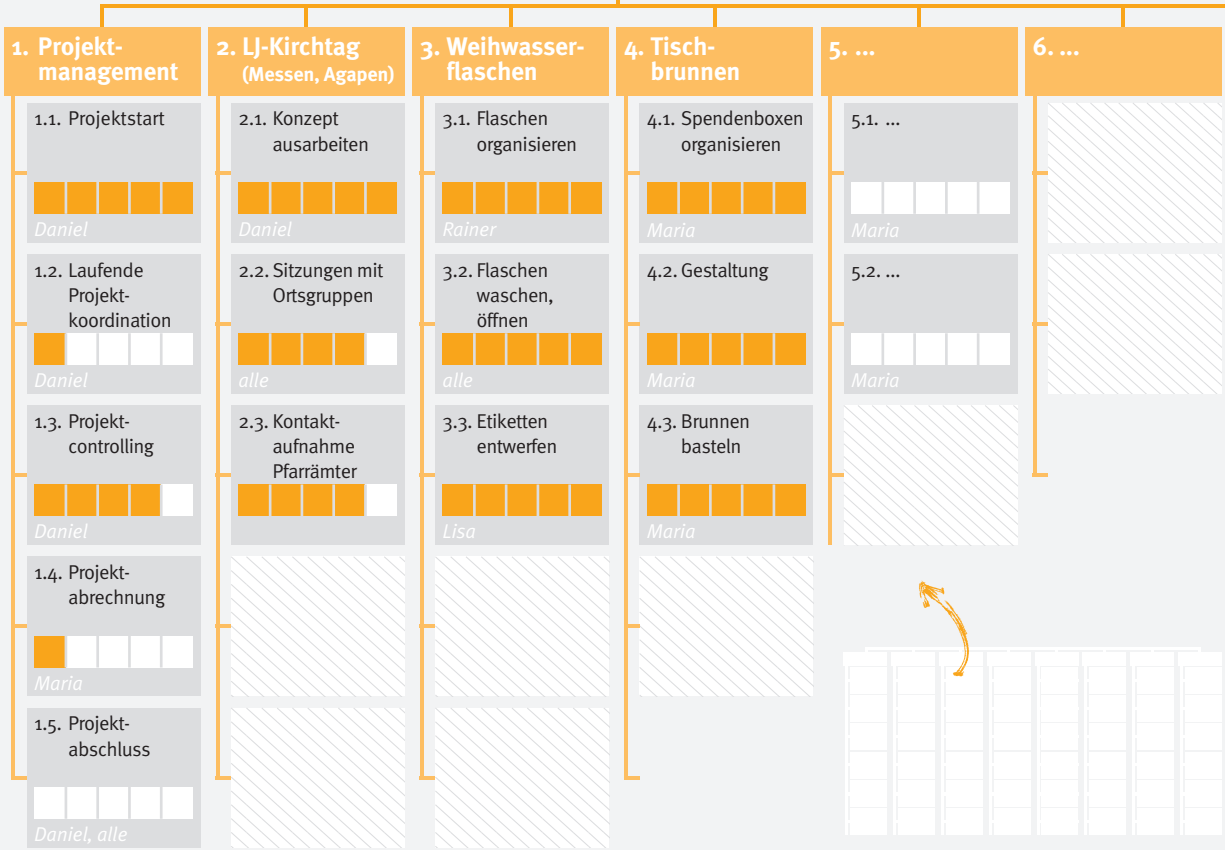
💡 Tipps für die Post-it Methode

- 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 Hauptaktivitäten sortiert werden.
- Versucht 6 bis 8 solcher Übergruppen zu finden und klebt die „Post-its“ unter die jeweiligen Hauptaktivitäten. Dadurch entsteht der Erstentwurf des Projektstrukturplans mit den einzelnen Arbeitspaketen.
- Danach wird überprüft, ob Arbeitspakete zu ergänzen sind oder einzelne Bereiche neu zugeordnet werden müssen.

Beispiel: Auszug aus einem Projektstrukturplan (PSP)

Stand: Juni

Projekt: Wasser macht Sinn, Landjugend schaut hin!



Arbeitspakete festlegen

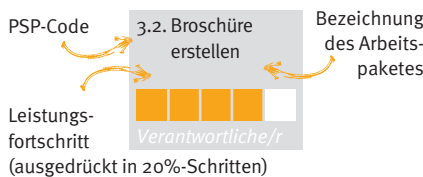
Im Zuge des Projektstrukturplans werden die einzelnen Arbeitspakete aufgelistet und definiert. Bei umfangreichen Projekten liegt es jetzt an der Projektleitung, die einzelnen Pakete untereinander abzugrenzen, um Überschneidungen zu verhindern. Ziel ist eine klare Abgrenzung. Die Arbeitspakete erhalten eine fortlaufende Nummer und eine möglichst aussagekräftige Kurzbeschreibung.

ketspezifikation, denn eine genauere Beschreibung würde den Projektstrukturplan sprengen. Dabei wird mit den Teammitgliedern festgehalten, was mit dem Arbeitspaket gemeint ist und welche Aufgaben dazugehören. Zusätzlich kann bestimmt werden, wer zuständig ist, welche Ressourcen dafür nötig sind und bis wann das Arbeitspaket abgeschlossen sein soll.

HINWEIS

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

Beispiel Arbeitspaket „Broschüre erstellen“:



Um große Arbeitspakete genauer definieren zu können, erstellt man eine Arbeitspa-



Das Umfeld berücksichtigen – die Projektumfeldanalyse

Der Erfolg eines Projekts hängt nicht nur von den eigenen Anstrengungen und Fähigkeiten ab, sondern wird auch durch das Umfeld 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?

Die **Projektumfeldanalyse** beschreibt, welche Gruppen ein Projekt behindern oder unterstützen könnten. Da sich die Einstellung einem Projekt gegenüber verändern kann, handelt es sich um eine stichtagsbezogene Analyse, die im Laufe des Projekts immer wieder überprüft werden sollte.

💡 Tipps für die Projektumfeldanalyse

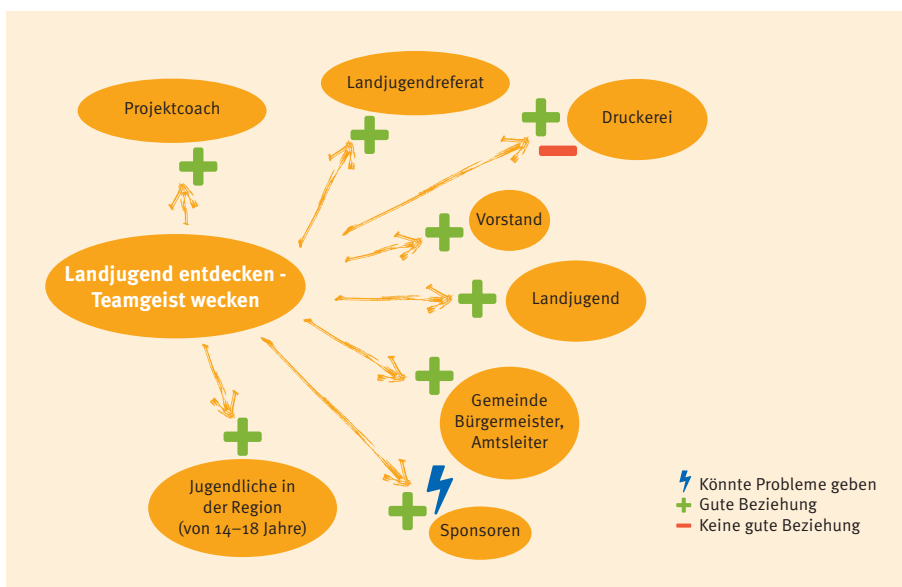
Versucht alle Gruppen und Organisationen zu finden, die mit dem Projekt in Verbindung stehen und setzt diese zueinander in ein Verhältnis.

- Welche Interessengruppen gibt es in Bezug auf das Projekt?
- Welche Bedeutung haben die Gruppierungen für den Erfolg des Projekts? Wie groß sind sie?
- Wie eng ist die Beziehung zu dieser Gruppe oder wie intensiv ist die Zusammenarbeit? Wie nah oder fern steht die Gruppe dem Projekt?
- Wie bewerte ich die Qualität der Beziehung (positiv, negativ, unklar, konfliktbehaftet...)?

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

- Je größer die Kreise, desto höher die Bedeutung der Gruppe für den Projekterfolg.
- Je näher die Kreise zum Projekt stehen, desto enger die Beziehung oder Zusammenarbeit.
- Mit Zeichen wie +/- kann die Qualität der Beziehung dargestellt werden.

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.



Der **aufZAQ**

-zertifizierte Lehrgang „Landjugend SpitzenfunktionärIn“ ist ein hochwertiger Weiterbildungslehrgang der Landjugend Österreich zur Förderung der persönlichen Stärken und Führungsqualitäten. Nähere Infos findest du unter www.landjugend.at

Aus der Projektumfeldanalyse müssen Maßnahmen abgeleitet werden, um aktiv die Beziehungen zu gestalten, Probleme rechtzeitig zu vermeiden und mehr Unterstützung zu geben. Oft sind dies Kommunikationsmaßnahmen wie persönliche Ge-

spräche, regelmäßige Information über den Projektfortschritt, Einbindung in das Projekt u.v.m. Diese Maßnahmen müssen im Projektstrukturplan festgehalten werden, damit sie in weiterer Folge auch geplant und terminisiert werden können.



Projekt:

„Landjugend entdecken – Teamgeist wecken“

Um Mitgliederwerbung zu betreiben und Jugendliche sowie deren Eltern für die Landjugend zu begeistern, wurde dieses Projekt im Rahmen des aufZAQ-zertifizierten Lehrgangs „Landjugend SpitzenfunktionärIn“ realisiert.



Von Meilenstein zu Meilenstein

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

Meilensteine markieren „Wegverzweigungen“. In Projekten sind Meilensteine wichtige Punkte oder Zwischenstationen, wie z.B. erreichte Teilziele oder abgeschlossene Phasen und Arbeitsergebnisse. Es sind aber auch Entscheidungs-, Kontroll- oder Überwachungstermine, die eine Auswirkung auf den weiteren Projektverlauf haben. Meilensteine dienen der Motivation und sind richtungweisend, ob es mit dem Projekt wie geplant weitergeht, es umgeplant oder sogar abgebrochen werden muss.

Werden die Meilensteine mit Terminen versehen, bis wann dieser Meilenstein erreicht ist, hat man eine einfache Form des Terminplans. Die Projektleitung soll zum Fälligkeitstermin der Meilensteine eine Besprechung einberufen, um über den weiteren Projektverlauf zu sprechen.



Tipps

Versucht, die Meilensteine zu „zelebrieren“: z.B. indem die ganze Landjugendgruppe eingeladen wird, eine offene Diskussion veranstaltet wird oder Presseartikel über den Stand der Vorbereitungsarbeiten verfasst werden.

Beispiel: Meilensteinplan
„Landjugend entdecken – Teamgeist wecken“

| PSP-Code | Meilenstein | Plan-Termin | aktualisierter Plan-Termin | Ist-Termin |
|----------|---|-------------|----------------------------|------------|
| 1.1. | Projektstart | 01.06. | | 01.06. |
| 2.5. | Drucksorten (z.B. Flyer) in Auftrag geben | 26.08. | 02.09. | 02.09. |
| 3.3 | Location buchen | 30.08. | | 29.08. |
| 4.6. | Umfrageergebnisse präsentieren | 26.08. | | 26.08. |
| 5.5. | Geschenkeset zusammenstellen | 11.09. | | 09.09. |
| 7.6. | Durchführung „Kennenlerntag“ | 20.09. | 26.10. | 20.09. |
| 1.5. | Projektabschluss | 20.10. | | 30.10. |

Der **Meilensteinplan** stellt die einfachste Form des Terminplans dar.

HINWEIS
 Die Reihenfolge im Meilensteinplan entspricht der **zeitlichen Abfolge**.

Den zeitlichen Ablauf fixieren

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

Der Projektstart als Beginn und der zeitliche Aufwand der jeweiligen Arbeitspakete liefern die Grundlage für die Terminplanung.

Der Balkenplan zeigt den Projektablauf

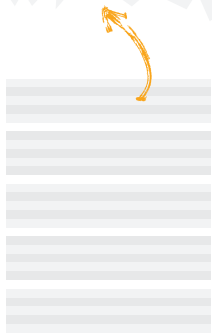
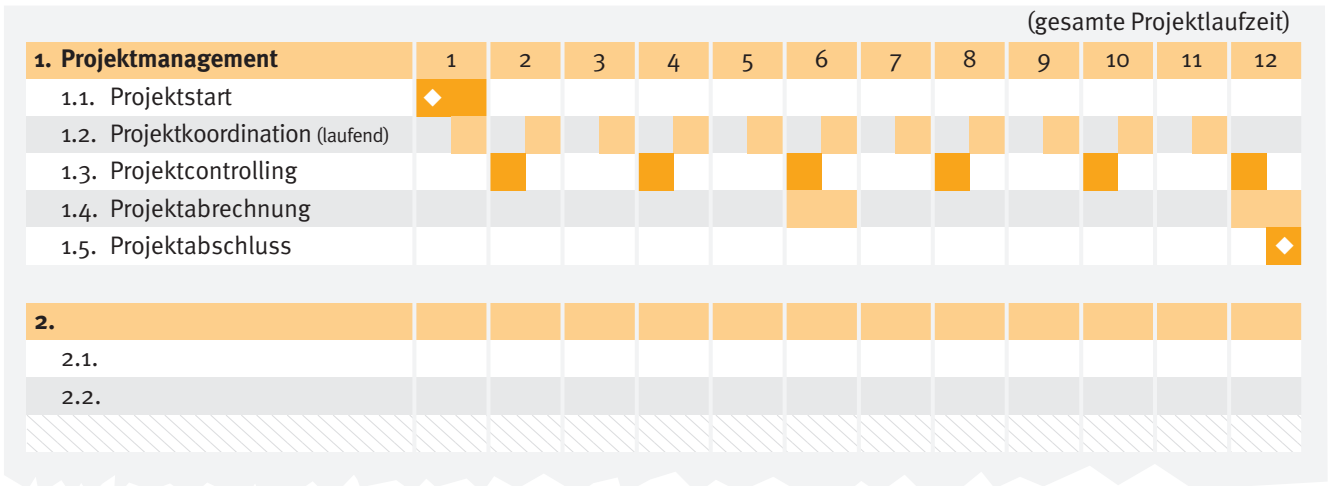
Die einzelnen „Post-its“ (mit den Arbeitsaufgaben) können nun wieder herangezogen werden, um einen detaillierten Zeitplan zu gestalten. Im sogenannten Balkenplan wird auch grafisch eine Übersicht dargestellt, in welchen Wochen (bzw. Monaten) viel zu tun ist und an welchen weniger. Folgende Schritte sind dabei hilfreich:



Tipps

- Versucht für jedes Arbeitspaket ein Datum zu finden, wann es erledigt sein soll.
- Die zweite Überlegung ist, wie viel „Durchlaufzeit“ das Arbeitspaket benötigt: Vielleicht braucht ein Arbeitspaket nur zehn Stunden, diese verteilen sich aber auf vier Wochen. Dann muss sich der Balken im Plan über vier Wochen bis zum gewünschten Enddatum ziehen.
- Hilfreich ist auch die Überlegung, welches Arbeitspaket nicht begonnen werden kann, bevor nicht ein anderes beendet ist. Diese Abhängigkeit muss sich im Balkenplan widerspiegeln.
- Prüft, welche Arbeitspakete sich parallel durchführen lassen.
- Kennzeichnet Meilensteine farbig oder mit dem Raute-Symbol (◆).

Beispiel: Auszug aus einem Balkenplan



In Summe werden 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 gleichzeitig erledigt werden müssen.



Die Ressourcen abschätzen

Für die Umsetzung von Projekten braucht es Zeit und meistens auch Geld. Da beide Ressourcen, v.a. in ehrenamtlichen Organisationen, nicht endlos zur Verfügung stehen, müssen sie in der Planungsphase überlegt und festgelegt werden.

- Bei Bedarf an Geld oder materiellen Ressourcen geht es einerseits darum festzustellen, in welcher Höhe die Mittel benötigt werden und zum anderen, wann sie benötigt werden, damit das Projekt im Verlauf auch die nötige Liquidität aufweist.
- Bei den Personalressourcen benötigt man in ehrenamtlichen Organisationen wie der Landjugend für die eigenen Mitglieder zwar kein Geld, um die Arbeit zu bezahlen, trotzdem ist es sinnvoll, vor Projektstart zu wissen, wie viel Arbeit das Projekt für wie viele Personen verursacht. Einerseits um für die Organisation planbar zu machen, ob das Projekt zu einem gewissen Zeitpunkt überhaupt realisierbar ist, da parallel meist mehrere Aktivitäten laufen; andererseits, um den ehrenamtlich Engagierten auch mitteilen zu können, wie viel Zeit und Arbeit von ihnen zu welchem Zeitraum erbeten wird.

Das Abschätzen der benötigten Ressourcen kann auf zwei Arten erfolgen: zum einen nach groben Parametern, v.a. wenn bereits Erfahrung aus ähnlichen Aktivitäten vorhanden ist, z.B., dass für die Produktion eines Flyers 10 Arbeitsstunden und 150,- Euro benötigt werden.

Wenn das Projekt aber komplexer und neuartiger ist, empfiehlt sich die Planung auf Arbeitspaketebene. Dabei wird für jedes im Projektstrukturplan abgebildete

Arbeitspaket abgeschätzt, wie viele Personen daran wie lange arbeiten und welche Kosten (z.B. für Material, Dienstleistungen, Reisekosten, Marketing, Sachmittel etc.) entstehen. Für Kosten, die von den Projektmitarbeitern nicht sicher eingeschätzt werden können, ist ein Kostenvoranschlag einzuholen.

Beispiel:
Auszug aus
einem Ressourcenplan



| Arbeitspakete | Arbeitsaufwand (h) | Finanzaufwand (€) | Kommentar |
|---|---------------------------|------------------------|-------------|
| 1. Projektmanagement | 131,0 | 50,00 | |
| 1.1. Projektstart | 8,0 | | |
| 1.2. Laufende Projektkoordination | 50,0 | 50,00 | Verpflegung |
| 1.3. Projektcontrolling | 30,0 | | |
| 1.4. Projektabrechnung | 15,0 | | |
| 1.5. Projektabschluss | 28,0 | | |
| 2. LJ-Kirchtag (Messen, Agapen) | 114,0 | 0,00 | |
| 2.1. Konzept ausarbeiten | 8,0 | | |
| 2.2. Sitzungen mit Ortsgruppen | 12,0 | | |
| 2.3. Pfarren kontaktieren | 5,0 | | |
| 2.4. Ortsgruppen bei der Planung unterstützen | 13,0 | | |
| 2.5. Vorlage gestalten | 6,0 | | |
| 2.6. Ortsgruppen bei Aufbau unterstützen | 30,0 | | |
| 2.7. Durchführung | 40,0 | | |
| 3. Weihwasserflaschen | 22,0 | 50,00 | |
| 3.1. Flaschen organisieren | 3,0 | 0,00 | |
| 3.2. Flaschen waschen, öffnen | 10,0 | | |
| 3.3. Etiketten entwerfen | 2,0 | | |
| 3.4. Etiketten drucken | 1,0 | 50,00 | Druckkosten |
| 3.5. | | | |
| 3.6. | | | |
| 4. | | | |
| 4.1. | | | |
| 4.2. | | | |
| Endsumme | Arbeitsaufwand (h) | Finanzaufwand € | |



Die Finanzplanung



Ausgehend von der Ressourcenplanung geht es darum, die Finanzierung eines Projekts sicherzustellen. Gemeinsam müssen die Ausgaben geplant und die Einnahmequellen gesucht bzw. bewertet werden. Sinnvoll ist es, auch mit den einzelnen Verantwortlichen die Kosten abzusprechen. Vor allem bei größeren Summen muss klar sein, wann welche Ausgaben oder Einnahmen benötigt wer-

den, damit zu diesen Zeitpunkten auch die nötigen Finanzmittel vorhanden sind. Für einen ausgeglichenen Finanzplan ist neben der Kosten- auch eine Einnahmenabschätzung notwendig. Im Projektteam muss nachgedacht werden, wie die Ausgaben abgedeckt werden können. Die Einnahmen müssen die Kosten im Projekt decken.

HINWEIS

In der **Kostenplanung** werden die Ausgaben aus dem Ressourcenplan übernommen. Bei größeren Projekten mit vielen Ausgaben ist es sinnvoll, diese nach Kostenarten zusammenfassen, z.B. Sachmittel, Verpflegungskosten, Marketingkosten, Reisekosten, Material etc.

Beispiel aus dem Projekt „Kartoffel – die tolle Knolle“

| Kostenplanung | Plan-Kosten | Ist-Kosten | Abweichung |
|--|-------------------|------------------|----------------|
| <i>Bezeichnung</i> | | | |
| • Verpflegungskosten | 168,00 | 163,12 | -4,88 |
| • Material und Lebensmittel | 600,00 | 498,50 | -101,50 |
| • Geschenke | 15,00 | 13,80 | -1,20 |
| Summe Projektkosten | 783,00 | 675,42 | 107,58 |
| Finanzplanung | Plan-Finanzierung | Ist-Finanzierung | Abweichung |
| <i>Bezeichnung</i> | | | |
| • Sponsoren | 483,00 | 375,42 | -107,58 |
| • Eigenmittel der Landjugend | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| • Selbstkostenbeitrag der teilnehmenden Kinder | 300,00 | 300,00 | 0,00 |
| Summe Finanzmittel | 783,00 | 675,42 | -107,58 |
| | Plan | Ist | Abweichung |
| Summe Finanzmittel | 783,00 | 675,42 | -107,58 |
| Summe Projektkosten | 783,00 | 675,42 | -107,58 |
| Überdeckung/Unterdeckung des Projekts | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Projekt: **„Kartoffel – die tolle Knolle“**

Um sich aktiv am Leben der Heimatgemeinden zu beteiligen, wurde das Projekt „Kartoffel – die tolle Knolle“ umgesetzt. Mit der Gestaltung und Umsetzung von Nachmittagen mit Kindern auf einem Bauernhof zum Thema „Kartoffel“ konnte das Bewusstsein für regionale und saisonale Produkte geschärft werden.



Innerhalb des Finanzplans können die einzelnen Verantwortlichen auch festgelegte Entscheidungsbefugnisse erhalten. Wichtig ist, dass die Verantwortlichen der einzelnen Arbeitspakete Überschreitungen ihres Budgets der Projektleitung 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.

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

Fördermöglichkeiten prüfen

Für viele Aktivitäten und Projekte ist es möglich, Förderungen zu erhalten. Das erleichtert einerseits die Umsetzung innovativer Projekte, andererseits haben geförderte Projekte oft besondere Anforderungen an die Administration. Daher ist es wichtig, vorher genau zu prüfen, welche Regeln es für die Dokumentation und Abrechnung gibt und dafür zu sorgen, dass alle im Projektteam darüber informiert sind. Denn zu Projektende ist es oft sehr schwer, Rechnungsadressen korrigieren zu lassen oder z.B. Teilnehmerlisten von Meetings und Veranstaltungen nachzufordern.

Mehr Infos zu Fördermöglichkeiten gibt es bei den Landesjugendreferaten, der Bundesjugendvertretung, beim Österreichischen Jugendportal und natürlich auf den Webseiten der Länder, von Bund und EU.



Die Risiken abschätzen

Nicht alles kann vorhergesehen werden und manchmal kommt es anders als man denkt. Alle Projekte haben auch ihre spezifischen Risiken. Daher hilft eine Risikoanalyse am Ende der Planungsphase, um die wichtigsten Risiken zu identifizieren und im Projektverlauf unter Beobachtung zu halten. Dabei geht es um die Abschätzung, welche Auswirkungen ein Risiko auf die Kosten, den Zeitplan und die Zielerreichung hat.

Typische Projektrisiken sind z.B. unerwarteter Widerstand, Verspätungen,

technische Gebrechen, Engpässe bei Ressourcen oder aber auch einfach das Wetter bei Outdoor-Aktivitäten.

Bei der Risikoanalyse werden – am besten im Team – mögliche Risiken gesammelt, nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichen Auswirkungen bewertet und Maßnahmen zur Gegensteuerung definiert. Dabei gilt: Je höher die Eintrittswahrscheinlichkeit und je größer der mögliche Schaden, desto genauer muss das Risiko beobachtet werden. In weiterer Folge müssen die Risiken dann überwacht werden.

Folgende Tabelle bietet sich dazu an

| Arbeitspaket PSP-Code | Risiko | Eintrittswahrscheinlichkeit (hoch/mittel/niedrig) | Möglicher Schaden (hoch/mittel/niedrig) | Vorbeugende Maßnahmen |
|---------------------------------|---------------------------------|--|--|---------------------------------------|
| 4.1. Aufbau der Stationen | Material wird zu spät geliefert | mittel | mittel | Telefonat Tage vorher mit Lieferanten |
| | | | | |

Projektmarketing – nach innen und außen



Tue Gutes und rede darüber.

Walter Fisch

In Projekten werden tolle Leistungen vollbracht, aber wer weiß davon? Daher müssen Projekte und ihr Nutzen sichtbar gemacht werden – innerhalb der Organisation genauso wie in der Öffentlichkeit. Das Projektmarketing unterteilt sich daher in internes und externes Marketing. Dabei geht es um den gezielten Einsatz von Marketinginstrumenten, um den Projekterfolg zu unterstützen.



| Marketing nach innen | Marketing nach außen |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Richtet sich an Personen, die sich an der Umsetzung des Projekts beteiligen sollen: das Projektteam selbst, die internen Auftraggeber sowie FunktionärInnen der Organisation. • Soll eine positive Stimmung für das Vorhaben erzeugen und die Ressourcen sowie die Unterstützung des Projekts in der Organisation absichern. | <ul style="list-style-type: none"> • Richtet sich an die Abnehmer des Produkts, das im Zuge des Projekts entsteht, aber auch an das Projektumfeld oder wenn nötig eine breitere Öffentlichkeit. • Da mehrere Zielgruppen angesprochen werden sollen, muss die Projektleitung überlegen, welche Medien/Instrumente zu welcher Zielgruppe passen und wie sie aufeinander abgestimmt werden können. Kommunikationsplan: Wann kommuniziert wer über welchen Kanal mit wem? |
| <p>Beispiele: Projektlogo, griffiger Projektname, Website, Facebook-Gruppe, Info-Mails, Einzelgespräche mit Entscheidungsträgern, Projektraum, Geschenkartikel, Zwischenerfolge feiern, gemeinsames Essen u.v.m.</p> | <p>Beispiele: Projektlogo, Projektname, Website, Soziale Medien, Presseaussendungen und Pressekonferenzen, Newsletter, Veranstaltungen, Aussendungen, Plakate, Anzeigen, Infoabende, Broschüren, Postkarten u.v.m.</p> |

HINWEIS

Der **Aufwand** für die Marketingmaßnahmen – also wer hat damit wie viel Arbeit, welche Mittel werden benötigt und wann wird was umgesetzt – muss im Projektplan (Strukturplan, Ressourcen- und Zeitplan) abgebildet und kalkuliert werden.

Projektcontrolling – kontrollieren, steuern, anpassen

Wenn der Plan zur Umsetzung kommt, muss laufend überprüft werden, ob SOLL und IST übereinstimmen. Denn aus unterschiedlichen Gründen kann es zu Abweichungen kommen, auf die die Projektleitung reagieren muss: Das können Zieländerungen aufgrund neuer Erkenntnisse oder Rahmenbedingungen sein, Planungsfehler und Schätzabweichungen werden jetzt augenscheinlich oder es treten Störungen auf, wie etwa Personalausfälle, das Wetter oder Schwierigkeiten mit Projektpartnern. All das hat Auswirkungen auf das magische Dreieck – also die Ziele, Mittel und Termine des Projekts.

Durch regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche mit Hilfe des Meilensteinplans, der Terminplanung, des Balkenplans, des Ressourcen- und Finanzplans können der kontinuierliche Projektfortschritt verfolgt und tatsächliche Ergebnisse mit dem Projektplan verglichen werden. Werden Abweichungen entdeckt, muss die Projektleitung Korrekturmaßnahmen einleiten. Diese können sich auf das Projektbudget genauso beziehen wie auf den Zeitplan oder auf die Ziele.

Projektcontrolling betrifft folgende Bereiche:

- Leistungen und Ziele: Kommen wir mit den derzeit laufenden Projektschritten dem Ziel näher?
- Ressourcen: Entspricht der Ressourcenverbrauch (Geld, Arbeitszeit usw.) dem Plan?
- Termine: Sind wir so weit fortgeschritten, wie wir ursprünglich geplant hatten?
- Beziehungen und Zusammenarbeit im Projektteam: Gibt es Konflikte, die unnötige Energie brauchen? Halten wir uns an unsere Vereinbarungen und Regeln? Funktioniert der informelle Austausch? Hat jeder die nötigen Infos?
- Beziehungen zu relevanten Umwelten: Haben sich die Beziehungen verändert? Setzen wir die geplanten Kommunikationsmaßnahmen um?



Wenn wir zuerst wüssten, wo wir stehen und wohin wir gehen müssen, könnten wir besser beurteilen, was wir und wie wir es tun sollten!

Abraham Lincoln

Das Projekt abschließen



Die letzte Phase im Projektverlauf beinhaltet viele Aktivitäten, für die es auch noch Ressourcen braucht: die Dokumentation, die Projektabrechnung, den Abschlussbericht, die Abnahme der Ergebnisse, die Sicherstellung von Erfahrungen und Wissen, die Evaluierung, die persönliche Bilanz, das abschließende Feiern und die Auflösung des Projektteams.

Der Abschluss-Workshop

Viele der oben genannten Schritte können in einem gemeinsamen Abschluss-Workshop erledigt oder zumindest vorbereitet werden, z.B.:

- die letzten Aufgaben und Arbeiten verteilen (z.B. Dokumentations- und PR-Aktivitäten),
- das Inhaltsverzeichnis des Abschlussberichts festlegen,
- die Projektunterlagen sichten und sortieren,
- die wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse diskutieren und den Know-how-Transfer planen,
- sich gegenseitiges Feedback zur Zusammenarbeit geben,
- den Projekterfolg beurteilen und
- sich voneinander verabschieden.

Dokumentation und Abrechnung

Natürlich gibt es auch einige administrative Arbeiten am Projektende, die je nach Projekt unterschiedlich aufwändig sein können. Dieser Aufwand sollte bereits in der Planung berücksichtigt und kalkuliert werden.

- Archivierung der relevanten Projektergebnisse und Dokumente: Welche müssen aufbewahrt werden (in Papierform oder elektronisch)? Was kann später einmal von Nutzen sein und ist es so dokumentiert, dass sich jemand anderer zurechtfindet?
- Sicherung der originalen und letztgültigen Dokumente (Projektstrukturplan, Zeitplan, Ressourcenplan, AP-Spezifikationen, Änderungsprotokolle etc.)
- Erstellung eines Projektberichts: Die Überlegung, für wen der Bericht erstellt wird und in welcher Form er erscheinen soll, hat eine große Auswirkung auf den Umfang und damit den Aufwand.
- Projektabrechnung: Reicht eine Einnahmen-Ausgaben-Gegenüberstellung oder braucht es (z.B. bei geförderten Projekten) eine spezielle Form der Abrechnung?

Evaluierung: die Beurteilung des Projekterfolgs

Für eine Evaluierung am Ende muss bereits zu Projektbeginn überlegt werden, was evaluiert werden soll. Einerseits um die nötigen Messgrößen oder Qualitätskriterien festzulegen. Andererseits müssen eventuell während des Projekts Daten gesammelt und dokumentiert werden, damit am Ende eine Bewertung des Erfolgs möglich ist, z.B. die Erhebung von Teilnehmerzahlen bei Veranstaltungen oder das Einholen von Rückmeldung.

Als Methode können quantitative Methoden wie Messungen und Tests sowie die Erhebung und Analyse von Daten (z.B. Zahl der Besucherinnen und Besucher) eingesetzt werden. Aber auch qualitative Methoden wie Beobachtungen, Befragungen, Feedbackrunden, Aufstellungen und die Einschätzungen von Projektbeteiligten mittels Skalen (1-10) oder einfach einer Daumenbewertung eignen sich, um das Projekt und seine Teile zu evaluieren.

Mögliche Fragen bei einer Abschlussevaluierung können sein:

- Haben wir unsere Ziele erreicht?
- Haben wir unsere Zeit- und Finanzpläne eingehalten?
- Welche Abweichungen gab es und warum?
- Waren die Projektstruktur und die Vorgangsweise passend?
- Wie war die Qualität unserer Zusammenarbeit im Team? Was hat gut funktioniert, was weniger gut?
- Welche Probleme gab es mit außenstehenden Gruppen?
- Was hat jedes Teammitglied für sich aus dem Projekt gelernt?
- Was müssen wir in künftigen Projekten berücksichtigen?



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

Verabschieden und Feiern

Mit dem Projektende werden alle Verantwortlichen (auch die Projektleitung) aus der Verantwortung entlassen. Das Projektteam löst sich auf und wird voraussichtlich in dieser Konstellation auch nicht wieder zusammenkommen. Das ist eine Gelegenheit, die Beteiligten zu motivieren, erneut eine Aufgabe innerhalb der Landjugend oder in einem Projekt zu übernehmen.

Vergesst daher nicht, euch für diesen Abschied Zeit zu nehmen, dem Projektteam für seinen Einsatz zu danken und gemeinsam zu feiern!

Adressen

Landjugendreferate

Landjugend Österreich,

Schauflergasse 6, 1015 Wien,
Tel. 01/534 41-8561,
oelj@landjugend.at

Landjugendreferat Burgenland,

Esterhazystraße 15, 7000 Eisenstadt,
Tel. 02682/702-422,
landjugend@lk-bgld.at

Landjugendreferat Kärnten,

Bildungshaus Schloss Krastowitz,
9020 Klagenfurt, Tel. 0463/5850-2411,
ktn@landjugend.at

Landjugendreferat Niederösterreich,

Wiener Straße 64, 3100 St. Pölten, Tel.
050/259 263 00, noe@landjugend.at

Landjugendreferat Oberösterreich,

Auf der Gugl 3, 4021 Linz,
Tel. 050/6902-1261, ref-landj@lk-ooe.at

Landjugendreferat Salzburg,

Maria-Cebotari-Straße 5, 5020 Salzburg,
Tel. 0662/641 248-370,
landjugend@lk-salzburg.at

Landjugendreferat Steiermark,

Steiermarkhof, Krottendorfer Straße 81,
8052 Graz, Tel. 0316/8050-7150,
landjugend@lk-stmk.at

Tiroler Jungbauernschaft Landjugend,

Brixner Straße 1, 6020 Innsbruck,
Tel. 05/9292-1102, tir@landjugend.at

Landjugend Jungbauernschaft Vorarlberg,

Montfortstraße 9-11, 6900 Bregenz,
Tel. 05574/400-0, landjugend@lk-vbg.at

Landjugendreferat Wien,

Landwirtschaftskammer Wien,
Gumpendorferstraße 15, 1060 Wien,
Tel. 01/587 95 28-38,
wien@landjugend.at

Landesjugendreferate

Landesjugendreferat Burgenland,

Tel. 02682/600-2902, www.ljr.at

Landesjugendreferat Kärnten,

Tel. 050/536-41361,
post.jugend@ktn.gv.at,
www.jugend.ktn.gv.at

Landesjugendreferat Niederösterreich,

Tel. 02742/9005-13268,
jugendreferat@noel.gv.at,
www.noe.gv.at/
Gesellschaft-Soziales/Jugend.html

Landesjugendreferat Oberösterreich,

Tel. 0732/7720-15519,
jugend.bgd.post@ooe.gv.at,
www.ooe-jugend.at

Landesjugendreferat Salzburg,

Tel. 0662/8042-2117,
jugend-integration@salzburg.gv.at,
www.salzburg.gv.at

Landesjugendreferat Steiermark,

Tel. 0316/877-4239, fa6a@stmk.gv.at,
www.jugendreferat.steiermark.at

Landesjugendreferat Tirol,

Tel. 0512/508-3585,
juff.jugend@tirol.gv.at

Landesjugendreferat Vorarlberg,

Tel. 05574/511-24125,
thomas.mueller@vorarlberg.at,
www.vorarlberg.at/jugend

Landesjugendreferat Wien,

Tel. 01/4000-84341,
post@ma13.wien.gv.at,
www.bildungjugend.wien.at

Bundesjugendvertretung

Liechtensteinstr. 57/2, 1090 Wien,
Tel. 01/214 44 99, office@bjv.at,
www.bjv.at

Bundesnetzwerk Österreichische Jugendinfos – Austrian Youth Information Centres

Lilienbrunnengasse 18/2/41, 1020 Wien,
Tel. 01/934 66 91, info@jugendinfo.at,
www.jugendinfo.at



Webtipps

Landjugend Österreich

Die Broschüre sowie relevante
Dokumente zum Download
www.landjugend.at/programm/
service-organisation/broschueren

„Tat.Ort Jugend“

Die österreichweite Marke für Projektarbeit
in der Landjugend
www.landjugend.at/projekte/
tatort-jugend

Jugend in Aktion

Erasmus+ – Förderungen für Mobilität,
Zusammenarbeit, Beteiligung
www.jugendinaktion.at

Österreichisches Jugendportal

www.jugendportal.at

Projektmanagement-Glossar

PM-Fachbegriffe verständlich erklärt
www.projektmagazin.de/glossar

Hilfreiche Software – Beispiele**Open Project**

Projektmanagement Software
www.openproject.org/

Doodle

vereinfacht die Terminfindung
doodle.com/de/

Dropbox

Dateien und Dokumente teilen
www.dropbox.com/de

Google Drive

Cloud-Speicherplatz und
Datensicherung
www.google.com/intl/de_ALL/drive

WeTransfer

Versendung von großen Datenmengen
www.wetransfer.com

IMPRESSUM:

Herausgeber, Verleger:
Landjugend Österreich;
Schaufelgasse 6, 1015 Wien,
Tel.: 01 / 53441 - 8561,
E-Mail: oelj@landjugend.at,
www.landjugend.at
ZVR-Nr. 288233040

Für den Inhalt verantwortlich:

Landjugend Österreich,
Mag. Gert Hufnagl
(Training-Coaching-Moderation)
www.gert-hufnagl.at

Hinweis im Sinne des
Gleichbehandlungsgesetzes:
Im Sinne einer leichteren Lesbarkeit
sind die verwendeten Begriffe,
Bezeichnungen und Funktionstitel
zum Teil nur in einer geschlechter-
spezifischen Formulierung
ausgeführt. Sie gelten selbst-
verständlich für beide Geschlechter.

Die Landjugend Österreich behält
sich das alleinige Verfügungsrecht
vor. Jede auch nur auszugsweise
Vervielfältigung ist nur mit aus-
drücklicher Zustimmung der Land-
jugend Österreich erlaubt. Haftung
bezüglich Inhalt und dessen An-
wendung wird nicht übernommen.

Fotos: Landjugend Österreich,
©olly - stock.adobe.com,
shutterstock

Layout und Produktion:
m.f. www.mgf.at, 3100 St. Pölten

Auflage 2017



Dieses Papier stammt aus nach-
haltig bewirtschafteten Wäldern
und kontrollierten Quellen.
www.pefc.at

06-39-224



Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“ des Österreichischen
Umweltzeichens. gugler*print, Melk, UWZ-Nr. 609, www.gugler.at

Landjugend bietet ...

www.landjugend.at

Allgemein-
bildung



Landwirtschaft &
Umwelt

Kultur &
Brauchtum



young &
international

Sport &
Gesellschaft



Service &
Organisation