
Projektmanagement leicht gemacht!

von Lennart Beeck*

1. Einführung

Projektmanagement – was ist das überhaupt? Schauen wir uns dieses spezielle Wort erst einmal genauer an.

Ein Projekt durchzuführen bedeutet, Schritte zu unternehmen, an deren Ende ein konkretes Ziel steht (beispielsweise ein eigener SV-Raum oder ein Konzert). Das Wort Management weist auf die Umsetzung hin, also die Organisation dieser Schritte und wie man währenddessen immer den Überblick über den Gesamtverlauf des Projekts behält. Management bedeutet auch, Konflikte zu lösen, die im Team oder auch mit anderen Partnern des Projekts entstehen können. Zum Beispiel kann es Konflikte darüber geben, wie die Gelder der Partner/Sponsoren verwendet werden sollen, also bei der Verteilung der Ressourcen.

Projektmanagement ist also die Kunst des erfolgreichen Durchführens von Projekten. Es gibt viele Theorien, wie dies funktionieren kann oder wie man als Orga-Team Projekte gestalten sollte. Im Folgenden habe ich die produktivsten und effektivsten Methoden für die Schülervertretungsarbeit aufgelistet und mit Erklärungen versehen. Denn wenn Ihr als SV mit den Methoden des Projektmanagements arbeitet, könnt Ihr Eure Arbeit besser gestalten und somit mehr Rechte für die Schülerinnen und Schüler bekommen!

2. Aller Anfang ist schwer

Die Reihenfolge, wie man ein Projekt anfangen soll, ist nicht festgelegt. Aber es gibt zwei Dinge, die Ihr als ProjektmacherInnen auf alle Fälle braucht:

- » eine Projektidee
- » ein paar aktive Leute

Welcher der beiden Aspekte zuerst da ist, ist eigentlich ziemlich egal. Zumindest solltet Ihr Euch dann an einem Wochenende mal zusammensetzen und konkret formulieren, was Ihr überhaupt machen wollt. Einer der wichtigsten Punkte bei der Durchführung eines Projekts ist die Zielformulierung. Wenn Ihr nicht wisst, wo Ihr hinwollt, könnt Ihr auch nicht den Weg dorthin gestalten. Meistens gibt es schon Probleme in der SV. Dort wäre eine Möglichkeit, anzusetzen und genau diese zu beheben (Beispiel fehlendes Engagement der Beteiligten).

Bei der eigentlichen Ideenfindung solltet Ihr Euren Gedanken einfach freien Lauf lassen. Egal was Euch in den Sinn kommt, und sei es noch so unrealistisch – schreibt es auf! Vielleicht lässt sich daraus später in anderer Form ein Projekt entwickeln.

Darüber hinaus solltet Ihr beschreiben, mit wem oder mit welcher Organisation Ihr gerne zusammenarbeiten würdet. Wie stellt Ihr Euch die Arbeit mit den Partnern vor? Was sollen diese für Euch tun, was könnt Ihr ihnen anbieten? Am besten haltet Ihr das Ganze dann noch schriftlich fest, damit Ihr eine verlässliche Grundlage habt, auf die Ihr Euch bei allem Folgenden berufen könnt. Es wird nicht immer möglich sein, ein Projekt so umzusetzen,

dass alle damit zufrieden sind. Aber es geht darum, wie die Mehrheit von Euch das Projekt gestaltet haben möchte. Eine der Varianten, um bei der Projektumsetzung die Meinung aller Beteiligten einzubeziehen, ist die Kartenabfrage. Hierzu schreibt Ihr einfach alle Ideen auf, die Euch in den Sinn kommen. Die Karten sollten alle dieselbe Farbe haben, damit man den Überblick behalten kann. Nachdem die Karten eingesammelt worden sind, werden sie thematisch sortiert. Welche Karte passt zu einer oder mehreren anderen? Wo ließe sich weiterarbeiten? Sind die Karten nach Themen sortiert, geht es darum, die Inhalte aller Karten zu einem bestimmten Thema auf einer einzigen Karte zu sammeln. Diese sollte dann eine andere Farbe haben. So ergibt sich eine Grundstruktur, auf der sich alles Weitere aufbauen lässt. Wenn Ihr auf diese Weise mehrere Ideen zusammengetragen habt, könnt ihr „punkten“: Jede/r von Euch bekommt einen Klebepunkt, den sie oder er dann auf die Karte klebt, die ihr oder ihm am wichtigsten erscheint.

Im Folgenden erkläre ich die Methoden anhand eines Beispiels. Es geht um die Gestaltung eines Aufenthaltsraums innerhalb Eurer Schule. Hier geht die Idee dann von Schülerinnen und Schülern aus, die die Schule gerne verschönern wollen. Erst einmal erstellen sie einen Plan oder Zeichnungen, wie ihr „Traumraum“ aussehen soll. Es werden einfach sämtliche Ideen notiert, die aufkommen, wie z. B. eine Sauna im Aufenthaltsraum zur Entspannung vom Unterricht. Die Ziele werden damit konkret formuliert. Dann schauen sich die am Projekt Beteiligten an, welche davon wirklich realistisch sind. Da eine Sauna etwas utopisch ist, schlägt die Schülersprecherin stattdessen Lounge-Sofas vor. Alle in der SV sind begeistert von der Idee. Also macht sich jetzt das Orga-Team an die Planung, wie man dieses Raum-Projekt realisieren kann. Dazu werden im Orga-Team verschiedene Rollen vergeben.

Einige Schüler kümmern sich um Kostenvoranschläge für den Umbau. Andere sind dafür verantwortlich, sämtliche Informationen zum Projekt zu sammeln. Diese könnten dann auch die Presse/Schülerzeitung darüber informieren, wie das Projekt vorankommt (so erhält das Team vielleicht weitere Unterstützung). Wieder andere kümmern sich beispielsweise darum, mit Eltern, Lehrern und Schulleitung in Kontakt zu bleiben. Die Schülerinnen und Schüler haben sich sozusagen spezialisiert. Darüber hinaus ist es ganz wichtig, dass es eine Person gibt, die den Gesamtüberblick behält – den/die Hauptorganisator/in. Diese Person braucht in den einzelnen Bereichen nicht unbedingt aktiv mitzuarbeiten; ihre Aufgabe besteht in erster Linie darin, alles im Blick zu haben. Sie ist dafür zuständig, dass die Deadlines für die Planung auch wirklich eingehalten werden, und ist Ansprechpartner bei Konflikten innerhalb des Orga-Teams. Außerdem ist es wichtig, dass alle im Team voll hinter den vereinbarten Zielen stehen. Denn nur wenn ein Teamgeist geschaffen wird, können alle an einem Strang ziehen und so gemeinsam zum Erfolg des Projekts beitragen.

Um diesen Erfolg zu erreichen, erstellen die Schülerinnen und Schüler ein Ideenkonzept. Das Konzept wird dann auf der nächsten Eltern- und Lehrerversammlung präsentiert, um diese von dem Projekt zu überzeugen. Als Grundlage für ihre Projektplanung diene ihnen die folgende praktische Übersicht.

Projektplanung

Projektname: „In-joy! today“ – Entspannungs-raum der Schule	Beteiligte: SV-Team (Max Mustermann, Henriette Beispiel usw.)
Ziele: <ul style="list-style-type: none"> » Einrichtung eines Entspannungs- und Ruheraums für die Schülerinnen und Schüler » bessere soziale Kontakte (durch Zusammenarbeit in einem Raum) 	Stolpersteine: <ul style="list-style-type: none"> » kein Geld für Einrichtung » keine freien Räume in der Schule » Ablehnung der Schulleitung/Lehrer/Eltern » keine Schüler, die das Projekt umsetzen
Wege: <ul style="list-style-type: none"> » Beschaffung eines alten Raums in der Schule » Finanzspenden für die Einrichtung » gemütliche Einrichtung für mehr jahrgangs-übergreifende Begegnungen 	UnterstützerInnen: <ul style="list-style-type: none"> » Schulleitung » Lehrerinnen und Lehrer » Eltern » regionale Kleinfirmen als Geldgeber

[Das Diagramm findet ihr am Ende noch mal als Kopiervorlage!]

In der ersten Zeile notiert Ihr, **wie das Projekt** eigentlich **heißt** und **wer** es **betreut** (also Euer Team von Aktiven).

Darunter beschreibt Ihr möglichst **konkret** die **Ziele**, die Ihr an das Projekt und an Euch stellt, und listet auf, wo **Probleme**, also **Stolpersteine** entstehen könnten (z. B. im Ansprechen von öffentlichen Partnern). Schon hier solltet Ihr im Hinterkopf haben, dass die Ziele sehr eng mit den Wegen zu diesen Zielen zusammenhängen.

In der letzten Zeile beschreibt Ihr, **wie**, auf welchen **Wegen** Ihr die Ziele, die Ihr Euch gesteckt habt, erreichen könnt und möchtet. Zum Schluss fragt Ihr Euch: **Wer** könnte unser Projekt **unterstützen**? Gibt es Leute, die Ihr kennt und von denen Ihr wisst, dass sie Interesse haben, Euch materiell oder finanziell unter die Arme zu greifen? Die Stolpersteine sind eng mit potenziellen UnterstützerInnen verbunden, denn diese können Euch helfen, mögliche Probleme schneller und effektiver zu überwinden. Darüber hinaus ist es natürlich ein Vorteil, wenn das SV-Team, bevor konkrete Planungen beginnen, sich erst einmal erkundigt, ob jemand der Schulbeteiligten das Projekt unterstützen würde und ob es ähnliche Vorhaben woanders vielleicht bereits gibt. In einem solchen Fall könnte das Orga-Team möglicherweise bestehende Ideen weiterentwickeln und somit schneller und besser ans Ziel kommen.

Um Eure Ziele konkret zu definieren und auch um sehen zu können, bis wann was geplant ist, verwendet die SV-Gruppe, die den Aufenthaltsraum gestalten will, noch eine weitere Methode. Sie nennt sich SMART. Die einzelnen Buchstaben stehen hierbei für folgende Begriffe:

- | | | |
|----------|------------|--|
| S | Spezifisch | Ziele müssen eindeutig definiert sein (Formulierung). |
| M | Messbar | Ziele müssen messbar sein (wer, was, wann, wie viel, wie oft). |
| A | Angemessen | Ziele müssen erreichbar sein (Ressourcen). |
| R | Relevant | Ziele müssen bedeutsam und realistisch sein (Mehrwert). |
| T | Terminiert | Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe. |

Der große Vorteil dieser Methode ist, dass man auch im Nachhinein die Ziele überprüfen kann. Dies ist besonders praktisch für Zwischenberichte, um zu sehen, wie weit das Projekt vorangeschritten ist. Die einzelnen Ziele, die die Schüler und Schülerinnen formuliert hatten, haben sie jetzt mit dieser SMART-Methode analysiert und können so besser nach den ersten beiden Methoden erkennen, wo sie anfangen müssen zu arbeiten und wo während der Arbeit eventuell Probleme auftreten können. Darüber hinaus sind sie sich schon im Klaren, wer ihnen helfen kann bzw. soll. SMART schafft somit eine bessere Übersicht, was wann wie angepackt werden soll, und führt dadurch das Projekt zum Erfolg.

Hier ein Beispiel für SMARTe Ziele:

Spezifisch	Beschaffung eines Raums zur Umgestaltung
Messbar	Max Mustermann kümmert sich darum, überall in der Schule nach einem Raum zu fragen. Die Ergebnisse werden in Kopie an die Aktiven geschickt.
Angemessen	Die Schule ist nicht extrem überfüllt und wir haben einen Keller. Also sollte es realistisch sein, einen alten Raum zu finden.
Relevant	Ohne einen Raum brauchen wir das Projekt nicht weiter fortführen. Da die Schulleitung solche Projekte in der Regel gut findet, ist es realistisch, einen Raum auch zu bekommen.
Terminiert	Max Mustermann kümmert sich binnen zwei Wochen (bis Freitag in zwei Wochen) darum.

Die Eltern haben indes eingewilligt mitzuarbeiten, weil sie die Idee toll finden und der Meinung sind, dass die Jugendlichen auch einen Ausgleich zum stressigen Schulleben brauchen. Darüber hinaus begrüßen sie es auch, dass die Schülerinnen und Schüler selbst etwas auf die Beine stellen. Die Lehrerinnen und Lehrer wissen noch nicht, was sie von der Idee halten sollen, da sie befürchten, dass ihre Schülerinnen und Schüler sich dann nur noch in dem Raum aufhalten und mit dem Mobiliar auch nicht verantwortungsbewusst umgehen können. Die Schulleitung sieht dies genauso. Außerdem hat die Schule – so die Aussage der Schulleitung – keine weiteren Räume für ein solches Projekt.

3. Der Grundstein ist gelegt – jetzt kommt das Haus

Nun verfügt Ihr über die Grundlagen, wie Ihr ein Projekt in Angriff nehmen könntet. Also über den Grundstein. Wenn Ihr jetzt aber etwas auf diesen Grundstein bauen wollt – ein Projekt-Haus, um im Bild zu bleiben –, dann braucht Ihr eine praktische Übersicht über dessen Fortschritte.

Wenn das Orga-Team jetzt also so weit ist, dass es das Ziel bzw. die Ziele kennt und weiß, wie sie zu erreichen sind, geht es an die aktive Umsetzung des Projekts. Dazu erstellt Ihr am besten einen Maßnahmenplan – also was macht wer mit wem bis wann – und hängt diesen im SV-Raum aus (oder an einem anderen Ort, wo alle Beteiligten ihn einsehen können). Somit hat die Projektleitung immer eine aktuelle Übersicht, wie weit die Planung für das Projekt ist und wo eventuell noch einmal nachgefragt werden muss. Ist eine Aufgabe bereits erledigt, wird dies auf dem Maßnahmenplan vermerkt. Eine Idee wäre auch, einen solchen Plan teilweise online im Internet zu führen. Somit hat jeder der Beteiligten immer Zugang zur Übersicht und weiß, was noch zu tun ist. Ein Beispiel findet ihr wiederum unten.

Maßnahmenplan

Projektname: „in-joy! today“ – Entspannungsraum der Schule		Beteiligte: SV-Team (Max Mustermann, Henriette Beispiel usw.)	
Was? (macht)	Wer?	Mit Wem?	Bis Wann?
leeren Raum finden	Max Mustermann	Schulleitung	26.03.09
Sponsoren, Spendenaufrufe	Henriette Beispiel	Eltern, Lehrer, Schüler, Kleinfirmen	14.04.09

[Das Diagramm findet ihr am Ende noch mal als Kopiervorlage!]

Natürlich ist das kein starrer Plan. Ihr könnt weitere Dinge, die Ihr für wichtig haltet, hinzufügen oder „unwichtige“ entfernen, wenn Euch als Team danach ist. Achtet aber in jedem Fall auf die Deadlines, damit das Projekt auch den Zeitplan einhalten kann!

4. Was aber, wenn das Haus nur eine Renovierung braucht?

Habt Ihr bereits ein Haus (Projekt) aufgebaut, das jedoch nicht sonderlich solide ist, dann lässt sich dieses vielleicht verbessern, sodass es sein Ziel wieder erreichen kann. Es ist meistens leichter, etwas zu verändern, als etwas völlig Neues auf die Beine zu stellen. Dafür gibt es die SWAT-Analyse. Die Bezeichnung SWAT setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der jeweiligen Übersetzungen der Einzelbegriffe ins Englische zusammen.

Im Folgenden findet Ihr eine exemplarische SWAT-Analyse anhand eines Beispiels

SWAT-Projektanalyse

Projektname: Unser SV-Raum	Beteiligte: Lena Ehemalige, Max Alt
Stärken	Schwächen
» eigener Raum für SV, effektiver in der Arbeit	» Demotivation, etwas zu machen
» mehr soziale Kontakte	» Schulleitung stellte sich quer, wollte nicht, dass die SV einen eigenen Raum bekommt
Chancen	Risiken
» Entwicklung zum sozialen Treffpunkt innerhalb der Schule	» keine Unterstützung der Schulleitung/Lehrer
» effektivere und produktivere SV-Arbeit	» Demotivation der Schülerinnen und Schüler

[Das Diagramm findet ihr am Ende noch mal als Kopiervorlage!]

In der ersten Zeile notiert Ihr wieder, wie Euer Projekt heißt und wer das Projekt macht. Danach kommt der interessante Teil: Wo liegen eigentlich die Stärken unseres Projekts? Welche Vorteile hat es? Die Antworten auf diese Fragen schreibt Ihr in die Übersicht. Häufig denkt man bei solchen Überlegungen automatisch auch an die Schwächen des Projekts. Diese notiert Ihr dann in der zweiten Spalte.

In der dritten Zeile listet Ihr auf, welche realistischen Chancen das Projekt hat. Ist es sinnvoll, es zu verbessern? Und als Letztes dann die Risiken. Wenn man ein bestehendes Projekt

wiederbelebt, werden einige Menschen es natürlich schon kennen. Bestehen vielleicht Vorurteile, die es zu überwinden gilt, oder ist es überhaupt noch finanzierungswürdig?

Die weitergehende Planung kann dann mit den anderen bereits aufgelisteten Methoden geschehen. Darüber hinaus kann das Orga-Team, um wieder auf unser Projekt zurückzukommen, auch während der Projektplanung und -durchführung immer wieder eine SWAT-Analyse durchführen, um zu sehen, ob man sich sozusagen noch auf dem richtigen Kurs befindet. Bloß keine Angst vor den Zwischenanalysen! Denn in der Planungsphase lassen sich Fehler noch beheben – im Nachhinein dürfte dies schwieriger sein.

5. Nach dem Projekt ist vor dem Projekt

Ganz wichtig ist auch, dass sich die Beteiligten, also unser Orga-Team, nach dem Projekt zusammensetzen und sich anzuschauen, wie es gelaufen ist: Was hat aus welchen Gründen gut funktioniert und wo lässt sich auf welche Weise noch etwas verbessern?

Denn nach dem Projekt ist immer auch vor dem Projekt. Ihr macht ja vielleicht mal etwas Ähnliches, und dann könnt Ihr von dem Wissen profitieren, das Ihr bereits gesammelt habt. Das Feedback nimmt somit eine ganz zentrale Rolle im Projektverlauf ein. Ohne ein ordentliches Feedback oder eine Evaluation ist das Projekt nur halb fertig. Haltet Euer Feedback am besten schriftlich fest und verseht es eventuell mit Erklärungen, da es ja auch noch eine nächste Generation an Schülervertreterinnen und Schülervertretern gibt.

Ein Vorschlag wäre, erst einmal die Projektplanung mit hineinzuschreiben. Somit ist auf den ersten Blick ersichtlich, was eigentlich geplant war. Dann kann man mit der Analyse fortfahren: Hat das Projekt-Team dieses Ziel erreicht? Falls nicht, woran könnte das liegen? Positives sollte hierbei allerdings immer vor dem Negativen kommen!

Fragen, die Euch als Team helfen könnten, sind unter anderen:

- » Haben wir das Projektziel erreicht?
- » Wie lief die Arbeit im Team?
- » Wie sollte man andere Gruppen ansprechen? Funktionierte das?
- » War die Planung realistisch?
- » Wo wurde gut und effektiv gearbeitet?
- » Was funktionierte im Projekt?
- » War irgendwo zu viel bzw. zu wenig Zeit/Geld eingeplant? Lässt sich das korrigieren?

Wenn Ihr diese Fragen eingehend beantwortet habt, dann liegt ein großer Teil des Feedbacks schon hinter euch. Allerdings kann ein persönliches Feedback ebenfalls sehr hilfreich sein. Vielleicht ist es daher eine gute Idee, wenn jeder, der am Projekt mitgearbeitet hat, einem oder mehreren anderen einen Brief schreibt, was ihm an der Zusammenarbeit mit ihr oder ihm gefallen hat. Das ist besonders schön, wenn die Gruppe gut funktioniert hat, und lindert den Schmerz darüber, dass das Projekt jetzt zu Ende ist. Der Brief darf allerdings erst nach dem Auseinandergehen der Gruppe geöffnet werden!

Auf den nächsten Seiten findet Ihr die im Text vorgestellten Planungsvorlagen und Diagramme noch einmal als Kopiervorlagen.

Wenn Ihr darüber hinaus noch weitere Fragen habt, schreibt mir einfach eine E-Mail: lennart.beeck@sv-bildungswerk.de.

* Lennart Beeck ist 17 Jahre alt und kommt aus Flensburg . Er ist Schüler in der 11. Klasse an dem dänischen Gymnasium Duborg-Skolen und ehrenamtlich engagiert bei der Landesschülervertretung Gymnasien/Gesamtschulen und dem SV-Bildungswerk. Lennart ist SV-Berater der 1. Generation und Landeskoordinator der SV-BeraterInnen in Schleswig-Holstein. Er hat selbst viel Erfahrung gesammelt was Arbeit mit Projekten angeht durch eigenhändige Durchführung und sich dadurch weitergebildet.

SWAT-Projektanalyse

<u>Projektname:</u>	<u>Beteiligte:</u>
<u>Stärken</u>	<u>Schwächen</u>
<u>Chancen</u>	<u>Risiken</u>

Projektplanung

<u>Projektname:</u>	<u>Beteiligte:</u>
<u>Ziele:</u>	<u>Stolpersteine:</u>
<u>Wege:</u>	<u>UnterstützerInnen:</u>