

Gilwell Ticket

Projektmanagement der PBS

Silvan Hofstetter / Turbo
Teilnehmer Gilwellkurs PBS CH 661-16
vom 1. bis 8. Oktober 2016
in Santo Stefano di Mare

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	3
2	Ziele	3
3	Herausforderungen in bisherigen PBS Projekten	3
3.1	Projektauftrag "Qualitätsverbesserung Projektmanagement"	4
3.2	Erfahrungen der im Gilwellkurs anwesenden Personen	4
4	Rückschlüsse aus bisherigen PBS Projekten	5
5	Optimierungspotenzial von bestehenden Unterlagen	6
5.1	Projekte gemäss Projektleitfaden der PBS	6
5.2	Projekte gemäss Steuerungsprozess der PBS	8
5.3	Differenzen zwischen Projektleitfaden und Steuerungsprozess	9
5.4	Differenzen von Unterlagen zur Praxis	10
5.5	Checkliste "Einführung Kommissionsleitungen"	10
5.6	Merkblatt "Führung von Ehrenamtlichen"	12
6	Vorgehensmodelle für Projekte	12
7	Zusammenfassung und Ausblick	13

1 Ausgangslage

In den letzten Jahren waren Projektgruppen und / oder Projektbetreuende beim Projektmanagement wiederholt mit so grossen Herausforderungen konfrontiert, dass die, an den jeweiligen Projekten, beteiligten Personen ihr Engagement nicht mehr als Bereicherung wahrnahmen. Ziel des Projekts "Qualitätsverbesserung Projektmanagement", das im Jahr 2017 starten soll, ist es darum, dass den teilnehmenden Pfadi die Bewältigung von typische Herausforderungen in PBS Projekten zukünftig leichter fällt.

Der Projektleitfaden, der eigentlich das zentrale Dokument für das Projektmanagement der PBS ist, wurde seit 2007 nicht mehr überarbeitet. Durch die Reorganisation des Verbandes im Jahr 2010 und dem gleichzeitigen Einführen eines Steuerungsprozesses ist der Projektleitfaden stark veraltet.

2 Ziele

In der Idee für das Gilwell Ticket wird dessen Ziel wie folgt beschrieben: "Die PBS wünscht über ein standardmässiges Etappensystem für das ehrenamtliche Projektmanagement zu verfügen. Das Etappensystem muss dabei einerseits genügend präzise sein, um die Projekte standardmässig zu strukturieren und andererseits auch genügend flexibel sein, um ein konkretes Vorgehensmodell je nach Typ des Projekts individuell auswählen zu können."

Als "Etappensystem" wird dabei das Vorgehensmodell im Projekt verstanden. Dieses regelt, in welcher zeitlichen Abfolge die Projektphasen durchlaufen werden. Der Projektleitfaden der PBS, der eine Richtlinie zur Planung und Begleitung von Projekten in der PBS ist, definiert für PBS Projekten beispielsweise folgende Phasen:

- Anstoss
- Planung
- Realisation & Einführung
- Abschluss

Aufgrund der, mit ehemaligen Projektleitungen und Projektbetreuenden, geführten Gespräche und nach dem Kontaktieren der Fachliteratur (siehe auch Kapitel 6 Vorgehensmodelle für Projekte) kamen Zweifel auf, ob sich über ein einheitliches Vorgehensmodell die gewünschte Qualitätsverbesserung im Projektmanagement der PBS erreichen lässt. Daher wurden in Rücksprache mit den Projektbetreuerinnen Evelyn Kallweit / Wega und Anne-Francoise Vuilleumier / Paon, sowie der PBS Kontaktperson Marc Hauser / Fauvette die Ziele des Tickets wie folgt festgelegt:

- Auf Basis der Analyse der Herausforderungen in bisherigen PBS Projekten liegt dem Projekt "Qualitätsverbesserung Projektmanagement" ein Fragekatalog vor, welcher der Projektgruppe beim Ermitteln des Optimierungspotenzials im Projektmanagement der PBS helfen soll.
- Basierend auf der Analyse der bestehenden Projekt Unterlagen der PBS liegt dem Projekt "Qualitätsverbesserung Projektmanagement" ein Fragekatalog vor, welcher der Projektgruppe beim Ermitteln des Optimierungspotenzials im Projektmanagement der PBS helfen soll.

3 Herausforderungen in bisherigen PBS Projekten

Wie bereits in der Ausgangslage beschrieben, gab es in den PBS Projekten der letzten Jahre verschiedene Herausforderungen. Diese sollen hier aufgelistet werden. Sie stammen zum einen aus dem Projektauftrag für das Projekt "Qualitätsverbesserung Projektmanagement", zum anderen aus Gesprächen, die im Gilwellkurs geführt wurden. Bei den Gesprächen wurde zudem eruiert, welche Erfolgsfaktoren bei PBS Projekten eine Rolle spielen.

Aus allen gewonnenen Erkenntnisse stellen sich diverse Fragestellungen, die für das Projekt "Qualitätsverbesserung Projektmanagement" interessant sein könnten.

3.1 Projektauftrag "Qualitätsverbesserung Projektmanagement"

Der Auftrag für das Projekt "Qualitätsverbesserung Projektmanagement" listet folgende Herausforderungen auf, mit denen die, an PBS Projekten beteiligten, Pfadis in den letzten Jahren zu kämpfen hatten:

- Unklare oder nicht geregelte Kompetenzen
- Fehlende Instrumente für die Qualitätssicherung
- Erkenntnisse fliessen nicht in zukünftige Projekte ein (gleiche Fehler wiederholen sich)
- Keine klaren Richtlinien für die Legitimation der im Projekt getroffenen Entscheidungen und der erarbeiteten Ergebnisse
- Implementierung der Ergebnisse bei der Basis gelingt nicht immer, respektive dieser wird zu wenig Beachtung geschenkt
- Steigender administrativer Aufwand, insbesondere im Bereich Reporting

3.2 Erfahrungen der im Gilwellkurs anwesenden Personen

Im Gilwellkurs waren mehrere Personen anwesend, die Erfahrungen in der Leitung und/oder der Betreuung von PBS Projekten gesammelt haben. Gemäss den sechs Personen, die befragt wurden, spielen folgende Faktoren eine wichtige Rolle für den Erfolg von PBS Projekten:

- Klarer Projektauftrag mit sehr klarer Kompetenzverteilung
- Klare Kompetenzverteilung zwischen Projektleitung und Kernaufgabenleitung (KA Ltg) respektive Verbandsleitung (VL), sowie Kommissionsleitung (Kolei)
- Rolle von Kommissionen, in deren Themenbereich das Projekt angesiedelt ist, ist geklärt
- Gute Balance zwischen dem Gestaltungsfreiraum und der Mitbestimmung der Projektgruppe und den Verbandsinteressen
- Projektgruppe soll Ziele und Projektauftrag von Zeit zu Zeit bewusst hinterfragen und falls nötig Anpassungen einleiten können
- Projektgruppe soll nicht nur ihre Aufgaben und ihre Verantwortung kennen, sondern insbesondere auch ihre Kompetenzen
- Einführung der Projektleitung und Mitglieder der Projektgruppe in die Projektarbeit
- Betreuung der Projektleitung
- Projektbetreuung kann zeitnahe Rückmeldungen und Unterstützung anbieten
- Sicherstellen, dass Projektleitung zu Beginn des Projekts über nötige Erfahrung / Kompetenzen verfügt
- Sicherstellen, dass Projektbetreuung zu Beginn des Projekts über nötige Erfahrung / Kompetenzen verfügt
- Klares, transparentes und im Vorhinein vereinbartes Vorgehen bei Unstimmigkeiten oder Konflikten
- Klare Steuerung und Führung der Projekte
- Regelmässiger Austausch zwischen Projektbetreuung und Projektleitung
- Etabliertes und regelmässiges Reporting
- Bei grossen, kernaufgabenübergreifenden Projekten einen Steuerungsausschuss in der Projektorganisation vorsehen
- Klarheit darüber, wo Vernehmlassungen nötig sind
- Mitbestimmung der Zielgruppe sicherstellen
- Keine Rollenkonflikte: Z. B. Projektleitung rekrutiert sich nicht aus Projektauftraggeber oder Projektbetreuung und Projektleitung sind nicht die gleiche Person
- Verantwortung für Portfoliomanagement liegt bei der VL: Steuerung und Führung, sowie Priorisieren und Ressourcenmanagement über alle PBS Projekte hinweg

Die Gespräche haben gezeigt, dass jede Person bei der Projektarbeit auf Bundesebene mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert war. Folgende Herausforderungen wurden genannt:

- Herausforderungen im Bereich Kompetenzverteilung
 - Unklare Kompetenzverteilung

- Zusätzliche, zu Beginn nicht besprochene Zuständigkeiten
- Beschnittener Gestaltungsfreiraum durch nicht geplanten Rückmeldeschlaufen
- Selbsterfüllende Prophezeiung bezüglich Bürokratie von PBS Projekten (z. B. Irrglaube, dass es kaum mehr möglich ist, Projektauftrag zu verändern)
- Herausforderungen im Bereich Ziele, Inhalte und Methoden
 - Uneinigkeit darüber, was das Ziel des Projekts ist
 - Unstimmigkeit darüber, inwiefern Projektauftrag ergebnisoffen sein soll
- Herausforderungen im Bereich Betreuung und Steuerung
 - Fehlende Ressourcen zur Betreuung der Projekte
 - Zeitverzögerungen aufgrund verspäteter Rückmeldungen
 - Fehlender oder verspäteter Projektauftrag
 - Fehlende Projektsteuerung und -kontrolle
 - Zu wenig straffe Führung
 - Fehlende Qualitätssicherung
 - Fehlende oder zu wenige Absprachen
 - Projektleitung wegen fehlender Erfahrung mit ihren Aufgabe überfordert
- Herausforderungen im Bereich Legitimation im Verband
 - Fehlende Vernehmlassungen
 - Projekte, die als strategische Projekte verkauft werden, es aber gar nicht sind
 - Rollenkonflikt, weil sich Projektleitung aus Antragsstellern rekrutiert
- Herausforderungen im Bereich Zusatzaufwand für die Projektgruppe
 - Zu grosser administrativer Aufwand für die Projektleitungen
 - Grosser Stress für ehrenamtliche Mitarbeit bei Projekten, die Angestellte (z. B. Zivi) Arbeiten zuteilen müssen
 - Externe, unzuverlässige Partner die Zeitplanung extrem schwierig machen

4 Rückschlüsse aus bisherigen PBS Projekten

Die Herausforderungen, die im Projektauftrag formuliert wurden, decken sich mit den Herausforderungen, die in den Gesprächen im Gilwellkurs genannt wurden, recht gut. Grundsätzlich gibt es aber nicht dieses oder jenes spezifische Problem, das immer wieder in den Projekten auftaucht. Trotzdem hat sich herauskristallisiert, dass vor allem in den Themenbereichen Kompetenzverteilung und Projektbetreuung Herausforderungen bestehen.

Aufgrund der zusammengetragenen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren könnten sich Gedanken über folgende Fragen lohnen:

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 Welche Kompetenzen müssen geregelt werden? Auf was muss man achten? 2 Wie gross soll der Gestaltungsfreiraum der Projektgruppe sein? Wie kann eine gute Balance zwischen Gestaltungsfreiraum und Mitbestimmung der Projektgruppe und den Verbandsinteressen erreicht werden? 3 Wie kann man konstruktiv mit Unstimmigkeiten bezüglich Zielen, Inhalten oder Methoden des Projekts umgehen? 4 Wie können Kommissionen erfolgreich in Projekte involviert werden? Auf was ist zu achten? 5 Wie können Rollenkonflikte in der Projektorganisation verhindert werden? 6 Welche Möglichkeiten gibt es, dass die Bedürfnisse der Zielgruppe im Projektergebnis tatsächlich berücksichtigt sind? 7 Wie können die im Projekt getroffenen Entscheidungen der erarbeiteten Ergebnisse gegenüber der Zielgruppe / der DV / der BuKo legitimiert werden? Wann sind Vernehmlassungen nötig? 8 Wie kann die Implementierung der Projektergebnisse bei der Zielgruppe sichergestellt werden? 9 Wie kann sichergestellt werden, dass alle am Projekt beteiligten Pfadi die nötigen Kom- |  |
|--|---|

<p>petenzen mitbringen und ihren Aufgaben gewachsen sind?</p> <p>10 Wie kann die Projektbetreuung zum Erfolg des Projekts beitragen? Auf was ist zu achten? Welche Hilfsmittel für die Betreuung wären hilfreich resp. bieten sich für das Pfadiumfeld an?</p> <p>11 Wie kann die Steuerung und Kontrolle zum Erfolg des Projekts beitragen? Auf was ist zu achten? Welche Führungsmethoden und -instrumente bieten sich für das Pfadiumfeld an?</p> <p>12 Braucht es bei PBS Projekten eine Controlling (im Sinn von Informationsbeschaffung für die Steuerung und Kontrolle)? Falls ja, welche Methoden würden sich für das Pfadiumfeld eignen?</p> <p>13 Braucht es bei PBS Projekten eine Qualitätssicherung? Falls ja, welche Methoden würden sich für das Pfadiumfeld eignen?</p> <p>14 Wie könnte ein erfolgreiches Portfoliomanagement in der Pfadi aussehen? Welche Rahmenbedingungen sind nötig, auf was müsste man achten? Wer soll dafür verantwortlich sein?</p> <p>15 Wie kann sichergestellt werden, dass Erkenntnisse aus Projekte in zukünftige Vorhaben einfließen? Welche Möglichkeiten gibt es dafür?</p> <p>16 Wie kann der administrative Aufwand für das Projektmanagement möglichst klein gehalten werden?</p>	
--	--

5 Optimierungspotenzial von bestehenden Unterlagen

Wie bereits in der Ausgangslage bereits beschrieben wurde, wurde der Projektleitfaden bei der Einführung des Steuerungsprozesses und der neuen Verbandsstruktur der PBS nicht überarbeitet. Darum stimmt er nicht mehr mit der aktuellen Strategie und Struktur der PBS überein. Zudem ist der Projektleitfaden in sich selber nicht überall stimmig. Darüber hinaus sind nicht alle Aspekte des Projektmanagements, wie sie im Steuerungsprozess beschrieben sind, in die Praxis umgesetzt.

Die zu diesen Ungereimtheiten und Unklarheiten im Projektleitfaden und Steuerungsprozess formulierten Fragestellungen sollen dem Projekt "Qualitätsverbesserung Projektmanagement" dabei helfen, entsprechende Anpassungen in die Wege zu leiten.

Ein erfolgreiches Projektmanagement beruht nicht nur auf der Organisation des Projekts und dem Einsatz entsprechender Methoden, Techniken und Instrumente. Genauso wichtig ist, dass sich alle Beteiligten im Projekt wohl fühlen und die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert. Dieses Thema wird im Projektleitfaden und der Steuerungsprozess nur sehr stiefmütterlich behandelt, steht aber im Zentrum der Checkliste "Einführung Kommissionsleitungen" und des Merkblatts "Führung von Ehrenamtlichen". Da bei den Hilfsmitteln die Kommissionsarbeit im Fokus steht, ist die Frage, inwiefern diese für die Projektarbeit eingesetzt werden können.

5.1 Projekte gemäss Projektleitfaden der PBS

Der aktuelle Projektleitfaden der PBS wurde am 12. Januar 2008 verabschiedet.

Der Projektleitfaden ist eine Richtlinie zur Planung und Begleitung von Projekten in der PBS. Zu Beginn des Leitfadens werden die vier verschiedenen Arten von PBS Projekten beschrieben:

- A. Projekte zur Entwicklung von pädagogischen Grundlagen und Ausbildungs-/Betreuungstools
z.B. Roverwache, Stufenmodell, Cudesch, QS-Pfadiprogramm
- B. Projekte zur Entwicklung von Dienstleistungen
z.B. Mitgliederzeitschrift, Internetportal
- C. Projekte zur Organisation und Durchführung von Anlässen
z.B. Jubiläum 2007 (100 Jahre Pfadi), Pfaditag, Vistae

- D. Partnerschaftsprojekte, welche die Zusammenarbeit und den Austausch mit anderen (Pfadi-) Verbänden zum Ziel haben
z.B. Rumänien, Burkina Faso

Die unterschiedlichen Arten sind im Leitfaden zwar beschrieben, es ist aber nicht erklärt, welchen Einfluss diese auf den Ablauf des Projekts genau haben. Zusätzlich ist eine Unterscheidung der Projektarten A und B nicht immer ganz einfach. Daneben gibt es auch Projekte, die keinem dieser Projektarten zugeordnet werden können, wie z. B. die Überarbeitung von Statuten oder Pflichtenheften von Kommissionen.

- | | |
|---|----|
| 17 Kann dank einer Unterteilung in verschiedene Projektarten das Projektmanagement vereinfacht werden? | ◇? |
| 18 Falls eine Unterteilung sinnvoll ist: Welche Unterteilung bietet sich für Pfadiprojekte an? | |
| 19 Falls eine Unterteilung sinnvoll ist: Wie kann sichergestellt werden, dass die Begleitung der PBS Projekte der jeweiligen Projektart gerecht wird? | |

Im Projektleitfaden ist weiter festgelegt, dass die Projekte der PBS in folgenden vier Phasen ablaufen:



- **Anstoss**
Das Ergebnis dieser Phase ist eine Projektidee, beziehungsweise ein Grobkonzept. Es beinhaltet auf 1-2 Seiten eine grobe Umschreibung des Projekts. Der Inhalt wird wie folgt definiert:
 - Ausgangslage
 - Absicht/Zielsetzung/Ergebnis
 - Vorgehen
 - Ressourcen
 - Weitere Rahmenbedingungen.
- **Planung**
Am Ende dieser Phase steht der Projektauftrag, dessen Inhalt wie folgt definiert ist:
 - Ausgangslage
 - Sollzustand /Absicht
 - Ziele und Projektergebnisse
 - Zielgruppe
 - Methoden / Vorgehen
 - Einbindung in Verband / Bundesebene
 - Zeitplan
 - Ressourcenbedarf und Vernetzung
 - Finanzen
 - Kommunikationsbedarf
 - Chancen und Risiken

Gemäss Projektleitfaden gibt es diverse Überschneidungen zwischen dem Inhalt der Projektidee und dem Projektauftrag.

- | | |
|--|----|
| 20 Inwiefern unterscheidet sich die Projektidee inhaltlich vom Projektauftrag? | ◇? |
|--|----|

- **Realisation & Einführung**
Diese Phase unterteilt sich in Projektdurchführung, bei der es darum geht, die Ziele des Projekts zu erreichen und die Einführung / Implementierung, bei der die Projektergebnisse so in die Praxis eingeführt, dass keine weiteren Unterstützung durch das Projekt nötig ist.

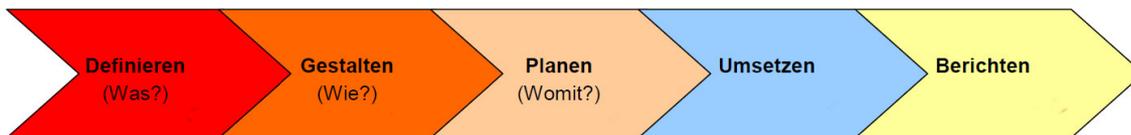
- **Abschluss**
Bei dieser Phase geht es darum, das Projekt so abzuschliessen, dass die Projektergebnisse gesichert sind und alles Notwendige dokumentiert ist. Ebenso sollen die Erkenntnisse aus dem Projekt für zukünftige Projekte in einer Auswertung festgehalten werden. Schliesslich geht es um Dank und Anerkennung für die Pfadis, die sich für das Projekt engagierten.

Die Kompetenzen, welche der Projektleitfaden einzelnen Gremien der PBS zuschreibt sind nicht mehr aktuell, da die Bundesebene 2010 reorganisiert wurde. Im Steuerungsprozess, der gleichzeitig mit der angesprochenen Reorganisation eingeführt wurde, sind diese Kompetenzen neu definiert. Details dazu sind im Kapitel 5.2 Projekte gemäss Steuerungsprozess der PBS zu finden.

5.2 Projekte gemäss Steuerungsprozess der PBS

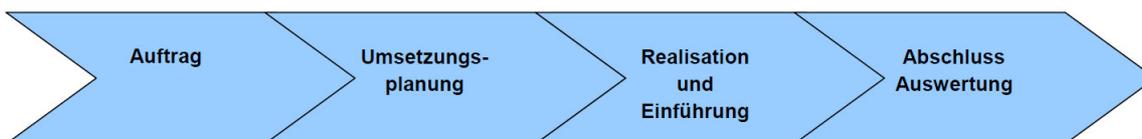
Das für die Einführung des Steuerungsprozesses erstellte Reglement "Steuerungsprozess und Entscheidungsorgane der PBS" liegt seit seiner ersten Verabschiedung am 4. September 2010 in unveränderter Form vor.

Die Idee des Steuerungsprozesses ist es, dafür zu sorgen, dass man aus einer Vision zu konkreten Ergebnissen kommt, welche die PBS als Verband (und insbesondere auch ihre Mitglieder wie Abteilungen und KV) weiterbringen. Das Reglement definiert, dass der Steuerungsprozess aus den folgenden Prozessschritten besteht:



Im Prozessschritt "Planen" schreibt das Reglement der Delegiertenversammlung der PBS (DV) die Kompetenz zur Verabschiedung des Aufgaben- und Finanzplans (AFP) zu. Der AFP ist ein Vierjahresplan, in dem die Umsetzung der Strategie der PBS und der finanzielle Bedarf für die entsprechenden Tätigkeiten beschrieben sind. Sehr viele der Tätigkeiten werden als Projekt durchgeführt. Damit kann die DV darüber entscheiden, welche Projekte durchgeführt werden und welche finanziellen Mittel für diese zur Verfügung stehen.

Nachdem im Schritt "Planen" die Projekte initiiert werden, beginnt im Prozessschritt "Umsetzen" die eigentliche Projektarbeit. Dabei ist der Schritt "Umsetzen" selber in folgende Teilschritte unterteilt:



- **Auftrag**
Die VL ist unter Mitarbeit der Kommissionen dafür verantwortlich, dass ein Projektauftrag ausgearbeitet wird, der vom Vorstand (bei strategischen Projekten) resp. von der VL (bei operativen Projekten) verabschiedet wird. Der Projektauftrag soll "die Rahmenbedingungen (finanzielle, organisatorisch) sowie die grob geplante operative Vorgehensweise (Meilensteine)" aufzeigen.

21 Was sind strategische Projekte? Was sind operative Projekte?



- **Umsetzungsplanung**
Die Kolei und die Projektleitung sind für die Ausarbeitung einer Umsetzungsplanung bzw. eines Umsetzungskonzepts unter Mithilfe der Kommissionen und der Projektgruppe verantwortlich. Das entsprechende Dokument wird schliesslich von der Bundeskonferenz (BuKo) oder der VL verabschiedet. Gemäss Reglement umfasst die Umsetzungsplanung resp. das Umsetzungskonzept die detaillierte Projektplanung.

22 Was beinhaltet ein Projektauftrag und was eine Umsetzungsplanung resp. ein Umsetzungskonzept? Was ist der genaue Unterschied?	◇
23 Wer ist letztendlich hauptverantwortlich für die Ausarbeitung der Umsetzungsplanung resp. des Umsetzungskonzepts? Wie genau sollen die Kommissionen in diesen Schritt involviert sein?	
24 Wann verabschiedet die BuKo das Umsetzungskonzept, wann die VL?	

- Realisation und Einführung

Die Kolei und die Projektleitung sind unter der Mitarbeit der Kommissionen und Projektgruppe für die Erarbeitung des Projektergebnisses zuständig. Wer das Projektergebnis verabschiedet definiert der AFP.

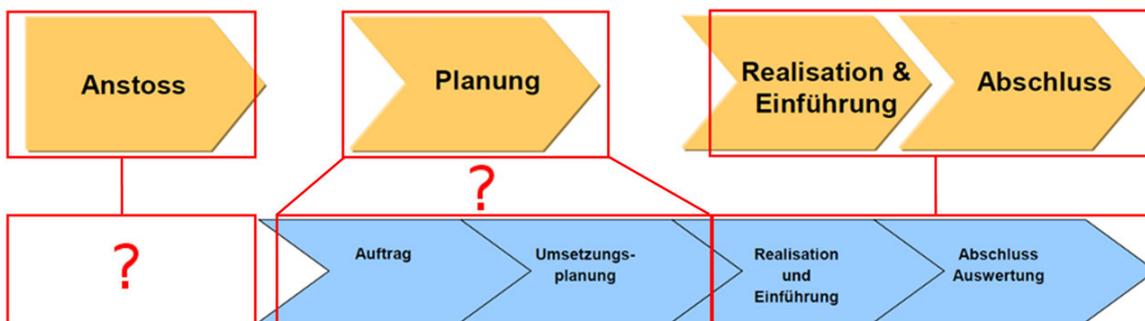
25 Wer ist letztendlich hauptverantwortlich für die Erarbeitung des Projektergebnisses? Wie sollen die Kommissionen in diesen Schritt involviert sein?	◇
26 In der aktuellen Form des AFP ist jeweils nicht definiert, wer das Projektergebnis verabschiedet. Die Statuten machen bezüglich Kompetenzen von BuKo und DV aber klare Aussagen. Ist die Kompetenz bezüglich Verabschiedung der Projektergebnisse genügend geregelt?	
27 Was soll die DV im Bezug auf die Projektergebnisse entscheiden? Was die BuKo?	

- Abschluss / Auswertung

Die VL ist dafür zuständig, dass ein Abschlussbericht erstellt wird, der vom Vorstand verabschiedet wird.

5.3 Differenzen zwischen Projektleitfaden und Steuerungsprozess

Die Phasen des Projektmanagements zwischen Projektleitfaden und Steuerungsprozess unterscheiden sich.



Die Phase "Anstoss" im Projektleitfaden und damit die Projektidee existiert im Steuerungsprozess nicht. Als Input für die Ausarbeitung des Projektauftrags dient im Steuerungsprozess stattdessen eine entsprechende Tätigkeit im AFP.

In der Phase "Planung" im Projektleitfaden entsteht der Projektauftrag und ist damit vergleichbar mit dem Schritt "Auftrag" im Steuerungsprozess. Während beim Projektleitfaden aber gleich nach der Ausarbeitung des Projektauftrags die Umsetzung des Projekts beginnt, gibt es im Steuerungsprozess zuerst einen weiteren Schritt, die "Umsetzungsplanung". Es stellt sich deshalb die Frage, inwiefern der Projektauftrag aus dem Projektleitfaden deckungsgleich mit dem Projektauftrag aus dem Steuerungsprozess ist.

Die Phasen "Realisation & Einführung" respektive "Abschluss" im Projektleitfaden sind schliesslich deckungsgleich mit den Schritten "Realisation und Einführung" respektive "Abschluss / Auswertung" im Steuerungsprozess.

28 Braucht es auch mit dem Steuerungsprozess eine Projektidee? Wie kann sichergestellt werden, dass die Ideen, Gedanken und Probleme, die bei der Entstehung des AFP besprochen wurden, in das Projekt einfließen?	◇
--	---

<p>29 Entstehen alle Projekte aus dem AFP? Was ist mit grösseren Tätigkeiten, die sich aufgrund unvorhersehbaren Entwicklungen oder Vorkommnissen ergeben und eine sofortige Handlung nötig machen? Wie sind diese legitimiert?</p> <p>30 Was ist im Steuerungsprozess der Unterschied zwischen dem Projektauftrag und der Umsetzungsplanung, resp. dem Umsetzungskonzept? Unterscheidet sich der Projektauftrag aus dem Steuerungsprozess vom Projektauftrag aus dem Projektleitfaden? Falls ja, inwiefern?</p>	
--	--

5.4 Differenzen von Unterlagen zur Praxis

In der aktuellen Projektpraxis gibt es für die einzelnen Projekte keine Projektidee und keine Umsetzungsplanung resp. kein Umsetzungskonzept.

In der Praxis wird in den Projekten mit einer Vorlage für den Projektauftrag gearbeitet, die losgelöst vom Projektfaden verändert und als separates Dokument im RRH gepflegt wird. Statt der Punkte "Einbindung in Verband / Bundesebene" und "Ressourcenbedarf und Vernetzung", die gemäss Projektleitfaden, enthält die Vorlage die Punkte "Rahmenbedingungen" und "Projektorganisation / Einbindung in PBS". Weiter enthält die Vorlage nur den Punkt Risiken, während der Projektauftrag gemäss Projektleitfaden neben den Risiken auch die Chancen definieren soll.

In der KA Programm wird eine angepasste Vorlage für den Projektauftrag verwendet, welche im Gegensatz zur offiziellen Version den Punkt Methoden / Vorgehen nicht enthält. Zudem enthält die Vorlage der KA Programm im Punkt "Rahmenbedingungen" die zusätzlichen Unterpunkte "Kompetenzen bezüglich Produkten" und "Sprachen" und im Punkt "Projektorganisation / Einbindung in PBS" die zusätzlichen Unterpunkte "AFP" und "Ansiedlung".

Die effektiven Projektaufträge der allermeisten durchgeführten Projekte, die ich einsehen konnte, enthalten grundsätzlich alle Punkte aus der Vorlage. Je nach Projektart gibt es einzelne, hinzugefügte Punkte.

In der Praxis beschränkt sich die Organisationsform der Projekte nicht auf die im Projektleitfaden beschriebene Form. Es wurde bei grossen Projekten in den letzten Jahren beispielsweise mit einem Steuerungsausschuss als zusätzlichem Entscheidungsgremium und / oder mit einem Advisory Board als fachliches Unterstützungsorgan gearbeitet.

<p>31 Warum gibt es für die aktuellen PBS Projekte keinen Umsetzungsplanung resp. kein Umsetzungskonzept? Inwiefern soll der Schritt "Umsetzungsplanung" des Steuerungsprozess in die Praxis umgesetzt werden?</p> <p>32 Inwiefern soll der Inhalt des Projektauftrags standardisiert sein? Welche Punkte soll der Auftrag beinhalten?</p> <p>33 Wie kann sichergestellt werden, dass der Projektleitfaden, die Vorlagen für den Projektauftrag und die Projektaufträge der einzelnen Projekte nicht losgelöst voneinander weiterentwickelt oder verändert werden?</p> <p>34 Welche verschiedenen Organisationsformen bieten sich für PBS Projekte an?</p> <p>35 Inwiefern sollen die unterschiedlichen Organisationsformen und deren Rollen beschrieben werden? Wem würde dies helfen?</p>	
---	---

5.5 Checkliste "Einführung Kommissionsleitungen"

Der aktuelle Checkliste zur Einführung von Kommissions- und Projektleitungen auf Bundesebene wurde am 9. September 2014 verabschiedet.

Obwohl das Dokument diverse nützliche Hinweise für die Einführung von Projektleitungen enthält (es ist gekennzeichnet, welche Abschnitte auch für die Einführung von Projektleitungen relevant sind), liegt der Fokus auf der Einführung der Kolei. Die Checkliste ist unterteilt in die Bereiche:

- Einstieg: Wertschätzung und Dank
Es geht um das Danke sagen, dass die Person bereit ist, das Amt zu übernehmen.

36 Wer führt die Projektleitung ein und geht mit ihr die Checkliste durch?	?
37 Was wären passende Gesten der Wertschätzung und des Dankes?	

- Funktionsweise der Bundesebene
Erklärt die Strategie und Struktur der PBS, sowie Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen der jeweiligen Kernaufgabe und Kommission.

38 Was muss die Projektleitung über die Kernaufgaben und Kommissionen wissen, in deren Themenbereich das Projekt angesiedelt ist?	?
39 Was muss die Projektleitung über die Mitsprachemöglichkeit an Projekten und deren Legitimation im Verband wissen?	

- Aufgaben der Kommissionsleitung
Es geht um die Führung und Betreuung von Kommissionsmitglieder, die Durchführung von Kommissionssitzungen, die Mithilfe bei der Erarbeitung des Aufgaben- und Finanzplans, die Jahresplanung der Kommission, das Reporting gegenüber der VL, die Steuerung von Projekten, die Kontoverantwortung für die Kommissionskonten und die Mitsprache bei der Verbandsführung.

40 Welches sind die Aufgaben der Projektleitung, welche bei deren Einführung besprochen werden sollten?	?
---	---

- Zusammenarbeit zwischen KA Ltg und Kolei
Die Zusammenarbeit, die Schnittstelle zur VL und die Rolle der Assistenz der Kernaufgabe wird geklärt.

41 Mit wem arbeitet die Projektleitung zusammen und mit wem muss entsprechend die Zusammenarbeit geklärt werden? Welche Unterschiede gibt es bei unterschiedlichen Organisationsformen des Projekts?	?
42 Welche Dienstleistungen der Geschäftsstelle kann das Projekt in Anspruch nehmen?	

- Diverses
Erklärt das RRH, die verbandsinterne Kommunikation, den Support bei technischen Fragen und die "Goodies" seitens des Verbandes. Zudem soll das weitere Vorgehen geklärt werden.

43 Welche PBS Hilfsmittel sind für Projektleitungen relevant?	?
44 Was muss die Projektleitung über die verschiedenen Kommunikationskanäle der PBS wissen? Was muss sie über die Kommunikation mit der Zielgruppe des Projekts und den in das Projekt involvierten Personen wissen?	
45 Welche technischen Hilfsmittel stehen Projekten zur Verfügung und wie erhält das Projekt Zugang und Support zu diesen?	
46 Von welchen "Goodies" kann die Projektleitung / die Projektgruppe profitieren?	
47 Welche Punkte sollen beim weiteren Vorgehen nach der Einführung mit der Projektleitung diskutiert werden?	

Die Checkliste ist insgesamt sehr umfangreich und wird in der Praxis momentan noch nicht konsequent eingesetzt.

48 Wie kann sichergestellt werden, dass die Projektleitung bei der Einführung nicht mit zu vielen Informationen überfordert wird? Inwiefern können der Projektleitung gewisse Informationen zu einem späteren Zeitpunkt gegeben werden?	?
49 Wie wird sichergestellt, dass die Projektleitung die nötigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt präsent hat?	
50 Welche Massnahmen sind nötig, damit die Checkliste bei der Einführung der Projektleitungen tatsächlich zum Einsatz kommt?	

5.6 Merkblatt "Führung von Ehrenamtlichen"

Das aktuelle Merkblatt "Führung von Ehrenamtlichen auf Bundesebene" wurde am 8. März 2016 verabschiedet.

Das Merkblatt lehnt sich sehr stark an das Konzept "Ehrenamtlichkeit auf der Bundesebene" an, das vier Phasen des Engagements von Ehrenamtlichen definiert und für diese Phasen Standards beschreibt, die sicherstellen, dass sowohl die Bedürfnisse der Ehrenamtlichen, als auch die Bedürfnisse des Verbandes berücksichtigt werden. Im Merkblatt wurden nun für die vier Phasen des Engagements konkrete Umsetzungsmassnahmen definiert, mit denen die Standards im Konzept erreicht werden sollen:

- Phase Gewinnung von Ehrenamtlichen
Thematisiert, wie sichergestellt werden kann, dass die richtigen Personen angefragt werden und auf was bei der Anfrage geachtet werden muss.
- Phase Einführung von Ehrenamtlichen
Beschreibt was zu tun ist, damit sich Ehrenamtliche möglichst rasch in ihre neue Funktion einleben können und sich gut aufgenommen fühlen.
- Phase Einsatz von Ehrenamtlichen
Beschreibt, was zu tun ist, damit Ehrenamtliche ihr Engagement als bereichernd wahrnehmen.
- Phase Abschluss des Engagements
Beschreibt, auf was bei der Übergabe und der Verabschiedung geachtet werden muss und welche Abklärung mit der Person, die ihr Engagement beendet, über ein mögliches zukünftiges Engagement vorgenommen werden sollen.

Das Merkblatt könnte auch für die Führung der Ehrenamtlichen in PBS Projekten sehr gute Dienste leisten. Allenfalls müssten einzelne Punkte für die Rollen im Projektmanagement ein wenig umgedeutet werden. Zudem stellt sich wie bei den anderen Dokumenten die Frage, wie man es schafft, dass deren Inhalt in der Praxis auch gelebt wird.

51 Welche Punkte des Merkblatts müssten für die Rollen im Projektmanagement wie umgedeutet werden?	
52 Macht es Sinn, ein angepasstes Merkblatt für die Führung der Ehrenamtlichen in PBS Projekten zu erstellen?	◇
53 Welche Massnahmen sind nötig, damit das Merkblatt in den PBS Projekten seine Anwendung findet?	

6 Vorgehensmodelle für Projekte

Im Standardwerk "Projektmanagement - Das Wissen für den Profi" wird beschrieben, dass die einzelnen Projektphasen nicht sequentiell nacheinander abgearbeitet werden müssen, sondern beispielsweise auch zyklisch mehrmals durchlaufen werden können. Vorgehensmodelle definieren, wie die Phasen durchlaufen werden und wie das zeitliche Vorgehen im Projekt aussieht. Es wird zwischen drei grundsätzlichen Arten von Vorgehensmodellen unterschieden:

- Konstruktivistisch
Der Ablauf der Phasen ist sequentiell
- Inkrementell
Das Projekt wird in Teilprojekte unterteilt, die in sich die einzelnen Phasen sequentiell durchlaufen.
- Evolutionär
Das Projekt wird in Teilschritten realisiert, wobei nach jedem Schritt ein Projektergebnis (Rohfassung) entwickelt ist. Anhand des Ergebnisses wird beurteilt, inwiefern die vorher festgelegten Ziele resp. Anforderung an das Projektergebnis verändert werden sollen.

In der Praxis haben sich aufgrund der Besonderheiten von unterschiedlichen Projektarten verschiedene Vorgehensmodelle herausgebildet. Insofern ist es herausfordernd ein fixes Vorgehensmodell für die Projekte der PBS zu finden, da sich die Art der Projekte teilweise grundlegend unterscheiden.

54 Soll ein einheitliches Vorgehensmodell für alle Arten von PBS Projekten definiert werden?	
55 Falls ja: Welches Vorgehensmodell würde sich für PBS Projekte am besten eignen?	◇
56 Falls nein: Welches Vorgehensmodell würde sich für welche Art von PBS Projekt eignen? Oder soll jedes Projekt selbst ein passende Vorgehensmodell wählen?	

7 Zusammenfassung und Ausblick

Die Herausforderungen in den Projekten der vergangenen Jahre waren unterschiedlich. Da sich aber überproportional viele Herausforderungen den Themenbereichen Kompetenzverteilung und Projektbetreuung zuordnen lassen, würde es sich hingegen lohnen, ein grosses Augenmerk auf diese Bereiche zu legen.

Weiter würde es sinnvoll sein, einen Fokus auf die Projektführung auf Ebene Auftraggeber_in (Steuerung, Kontrolle, Controlling und Qualitätssicherung) zu legen, da nicht zuletzt in diesem Bereich keine Unterlagen vorhanden sind.

Die Verantwortlichkeiten bezüglich der Steuerung und Führung, sowie dem Priorisieren und dem Ressourcenmanagement über alle PBS Projekte hinweg ist zwischen Verbandsleitung und Vorstand nicht immer klar geregelt. Deshalb wäre ein Prüfung, ob über ein klar definiertes Portfoliomanagement Verbesserungen erzielt werden könnten, Sinn machen.

Wichtig wäre es, die Verbandsleitung und den Vorstand stark in die Diskussionen und Überlegungen zu den Bereichen Projektführung und Portfoliomanagement zu involvieren und ihre Erfahrung und Ideen abzuholen. Denn letztendlich sind es diese Gremien, welche für die Umsetzung dieser Punkte verantwortlich sind.

Bei der Analyse der Unterlagen zum Projektmanagement hat sich gezeigt, dass der Steuerungsprozess in der Praxis des Projektmanagements nicht vollends umgesetzt ist. Sich zu überlegen, wie dies gelingen kann und dies auch bei der Anpassung des Projektleitfadens zu berücksichtigen, wäre darum wichtig. Der aktuelle Projektauftrag für das Projekt schreib vor, dass keine Anpassungen am Steuerungsprozess vorgenommen werden dürfen. Persönlich würde ich dies nicht gänzlich ausschliessen und der Projektgruppe für kleinere Veränderungen ein Hintertürchen offen halten.

Der aktuelle Projektleitfaden beleuchtet "Soft Skills" nicht. Diese sind für die Zusammenarbeit und das Wohlbefinden aller Beteiligten im Projekt zentral. Gerade weil dieser Aspekt bei vielen Herausforderungen in den vergangen Projekten eine Rolle spielte, wäre es darum sehr wichtig, sich diesem im Projekt "Qualitätsverbesserung Projektmanagement" anzunehmen. Die Checkliste "Einführung Kommissionsleitungen" und das Merkblatt "Führung von Ehrenamtlichen" bieten eine sehr gute Grundlage. Sinnvoll wäre darum, diese Unterlagen besser ins Projektmanagement einzubinden.

Eine entscheidende Frage ist schliesslich die Anzahl und der Umfang der Unterlagen. Letztendlich lassen sich über Unterlagen alleine keine Verbesserungen erzielen. Sie müssen auch in die Praxis umgesetzt werden können. Dabei hilft es sicher, sich zu überlegen, welche Zielgruppen angesprochen werden sollen und welche Zielgruppe welche Informationen benötigt. Allenfalls sind für die Umsetzung in die Praxis darüber hinaus andere Werkzeuge besser geeignet als Dokumente.

Glossar

VL	Verbandsleitung
KA	Kernaufgabe
KA Ltg	Kernaufgabenleitung
Kolei	Kommissionsleitung
DV	Delegiertenversammlung der PBS
BuKo	Bundeskonferenz der PBS
AFP	Aufgaben- und Finanzplan

Literaturverzeichnis

Pfadibewegung Schweiz. Projektleitfaden PBS. 2008. RRH: 1022.01.

Pfadibewegung Schweiz. Reglement Steuerungsprozess und Entscheidungsorgane der PBS. 2010. RRH: 1039.01.

Pfadibewegung Schweiz. Statuten Pfadibewegung Schweiz. 2014. RRH: 5013.07.

Pfadibewegung Schweiz. Vorlage Projektauftrag. 2015. RRH: 1057.01.

Pfadibewegung Schweiz. Checkliste zur Einführung von Kommissions- und Projektleitungen auf Bundesebene. 2014. RRH: 1058.01.

Pfadibewegung Schweiz. Führung von Ehrenamtlichen auf Bundesebene. 2016. RRH: 4023.01.

Jenny, Bruno. Projektmanagement - Das Wissen für den Profi. 2014 (vierte Auflage). ISBN: 978-3-7281-3565-0.