

Projektmanagement:
Die Organisation des Wiener Jonglierfestivals
Wiener Jonglierwinter 2002

**Abschlussarbeit für den MAS-Lehrgang für Kulturmanagement
am IKM, Jahrgang 1999 bis 2001**

von Mag.^a Elisabeth Gräf

Betreuer: Univ.-Ass. Mag. Dr. Peter Tschmuck

Wien, im April 2002

Inhalt

<u>1. EINLEITUNG.....</u>	<u>3</u>
<u>2. INHALTLICHE UND THEORETISCHE VORAUSSETZUNGEN</u>	<u>4</u>
2.1. INHALTLICHER ASPEKT	4
2.1.1. VORGESCHICHTE	4
2.1.2. WAS IST EIN JONGLIERFESTIVAL BZW. EINE JONGLIERCONVENTION?.....	5
2.2. THEORETISCHE VORAUSSETZUNGEN	8
2.2.1. WAS IST EIN PROJEKT? WAS IST PROJEKTMANAGEMENT?	8
2.2.2. PROJEKTORGANISATION	11
<u>3. PLANUNG DES WJW – DIE METHODENEBENE</u>	<u>18</u>
3.1. VOR DEM START.....	18
3.1.1. KONKRETE VORÜBERLEGUNGEN.....	19
3.1.2. DER WEITERE VERLAUF BIS ZUM OFFIZIELLEN START	23
3.2. TATSÄCHLICHE STARTPHASE UND GENAUERE PLANUNG	24
3.2.1. DIE ERMITTLUNG DES STATUS QUO.....	24
3.2.2. UMWELTANALYSE	26
3.2.3. SPEZIELLE PROBLEMATIK VOR DER PLANUNG.....	29
3.3. PLANUNG UND DURCHFÜHRUNG MIT HILFE VON PLANUNGSINSTRUMENTEN	29
3.3.1. PROJEKTSTRUKTURPLAN	30
3.3.2. PROJEKTABLAUFPLAN	32
3.3.3. DIE WAHL DES ABLAUFPLANS	36
3.3.4. KAPAZITÄTSPLANUNG	40
3.3.5. QUALITÄTSPLAN.....	41
3.3.6. KOSTENPLAN.....	42
3.4. ÜBERLEGUNGEN ZUR VORGANGSWEISE UND ZUSAMMENFASSUNG	46
<u>4. DIE PERSONELLE EBENE.....</u>	<u>48</u>
4.1. TEAM UND FÜHRUNG	48
4.1.1. DAS PROJEKTTEAM	48
4.1.2. FÜHRUNG – THEORETISCHE ANNÄHERUNG.....	50
4.1.3. FÜHRUNG IM PROJEKTMANAGEMENT: SITUATIVE FÜHRUNG	51
4.1.4. FÜHRUNG BEIM WJW	54
4.1.5. ZUSAMMENFASSUNG	57
4.2. MOTIVATION	58
4.2.1. THEORETISCHE ASPEKTE.....	59
4.2.2. MOTIVATION BEIM WJW.....	63
4.3. SCHLUSSFOLGERUNG.....	64
<u>5. BIBLIOGRAPHIE UND QUELLENANGABEN.....</u>	<u>67</u>
<u>6. ANHANG</u>	<u>70</u>

1. Einleitung

Im Frühjahr 2001 beschlossen einige aktive Wiener Jongleurinnen und Jongleure, ein Festival in Wien zu veranstalten, um den künstlerischen Austausch und näheres Kennenlernen von Vertretern dieser Kunst zu fördern. Den Hintergrund für den Entschluss bildete unter anderem die Tatsache, dass der österreichische Jonglierverein Artis-Tick, der in seiner Eigenschaft als juristische Person als offizieller Veranstalter des Jonglierfestivals fungieren sollte, im Winter 2002 sein fünfjähriges Bestehen feierte – ein willkommener Anlass, um das schon lange im Gespräch befindliche Vorhaben nun tatsächlich zu realisieren.

Da es sich bei einem Jonglierfestival um ein einmaliges, zeitlich begrenztes, weitgehend interdisziplinäres, sehr komplexes und auch einzigartiges Ereignis handelt, wurde die Veranstaltung des „Wiener Jonglierwinter“ (WJW) als Projekt organisiert.

Inwiefern die Instrumente des Projektmanagements hierbei zum Tragen kamen; welche Probleme auftreten können, wenn alle Projektorganisatoren ehrenamtlich arbeiten; wie unter diesen koordiniert werden kann, wenn sich unter Projektmanagement und dessen Instrumenten nicht alle Mitarbeitenden etwas vorstellen können; wo sich Projektmanagement für ein gemeinnütziges kulturelles Ereignis vom „traditionellen“ Projektmanagement (so es ein solches gibt) unterscheidet und inwiefern theoretische Vorgaben und Managementinstrumente für dieses Projekt zum Tragen kamen, soll in dieser Arbeit herausgefunden und dargestellt werden.

2. Inhaltliche und theoretische Voraussetzungen

2.1. Inhaltlicher Aspekt

2.1.1. Vorgeschichte

Seit 1995 gibt es in Wien eine aktive Jonglier- und Artistenszene, die sich im Winter 1996/97 in einem Verein, Artis-Tick, organisiert hat. Heute hat der Verein rund 250 Mitglieder. Sie setzen sich vor allem aus Menschen, die das Jonglieren als Hobby betreiben, aber auch aus als Profikünstler, die das Jonglieren als Teil ihrer Fähigkeiten ansehen, z. B. Straßenkünstler und Clowns, sowie Menschen, die im jonglier- und zirkuspädagogischen Bereich tätig sind, zusammen.

Das Ziel des Vereins lautet „Förderung und Verbreitung von Jonglierkunst und -sport“ und besteht primär darin, wöchentliche Jongliertreffen zum Trainieren in Wien, z. B. im Wuk oder in Turnsälen, zu organisieren, aber auch Veranstaltungen auf die Beine zu stellen, in deren Zentrum das Kennenlernen Gleichgesinnter, das Erweitern des artistischen Horizonts und das Sammeln von Bühnenerfahrung steht. So wurden etwa jährlich Jongliervideo- und Weiterbildungsabende veranstaltet sowie themenspezifische Workshops organisiert. Außerdem fand man sich zu gemeinsamen Bühnenprojekten zusammen, etwa der Theatervariétéproduktion „Pappeln auf der Autobahn“ im Theater des Augenblicks, dem Open-Stage-Projekt „Himmel und Hölle“ (1998 im „Aura“, später in der „Sargfabrik“ und seit 2000 im „Andino“). Das Ziel dieser Veranstaltung bestand darin, Jongleuren und Vertretern „benachbarter“ Künste wie Akrobatik, Clownerie, Musik, Schauspiel, Kabarett und Tanz die Möglichkeit zu bieten, auf einer „offenen Bühne“ entweder Bekanntes zum Besten zu geben oder ganz Neues vor Publikum auszuprobieren.

Diese Aktivitäten trugen dazu bei, dass einige, für die Jonglieren früher „nur“ Hobby gewesen waren, nach dem Schnuppern der Bühnenluft begannen, ihr Hobby zum Beruf zu machen. Dies erforderte von den betreffenden Künstlern viel Zeit und Einsatz, und einige, die anfangs viel Arbeitspotential in die Aufgaben des Vereins gesteckt hatten, waren in der Welt der Organisation rund um Artis-Tick nicht mehr so präsent. So wurden Stimmen nach „etwas Neuem“ laut – einem Jonglierfestival.

Denn eine solche Veranstaltung stellt das Gemeinsame vor das Trennende – nicht etwa Konkurrenz und Abgrenzung sind gefragt, sondern der Austausch zwischen all jenen, die

die Freude am Jonglieren verbindet, steht im Vordergrund. Profikünstler können Gleichgesinnte treffen und abseits des Lebens als Berufsjongleur Neues ausprobieren und sich austauschen oder einfach Spaß haben. Hobbyjongleure treffen auf Gleichgesinnte und werden nicht von jedem, den sie neu kennen lernen gefragt, warum sie denn „so ein seltsames Hobby“ haben. Darüber hinaus können auf einem Festival Workshops besucht werden und im Rahmen einer Open-Stage-Veranstaltung neue Bühnenerfahrungen gesammelt werden. Außerdem bietet ein Jonglierfestival auch die Möglichkeiten, das Jonglieren durch Veranstaltungen wie einer öffentlichen Show auch einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Sprich: Ein Jonglierfestival bot viele Möglichkeiten zur Förderung und Verbreitung der Jonglierkunst.

Die Organisation eines Festivals war zwar schon lange im Gespräch, wurde aber immer wieder verschoben oder wegen des gewaltigen Arbeitsaufwands bereits im Ansatz verworfen.

Doch im Frühjahr 2001 schien die Idee eines Festivals in Wien nach den vielen Erfahrungen, die durch andere Veranstaltungen gemacht worden waren, realisierbarer als früher. Außerdem war die Zeit zwischen den beiden bestehenden, jährlich stattfindenden Jonglierfestivals in Krems und Klagenfurt lang und der Weg zu den wenigen Winterconventions in Deutschland meist weit. Zusätzlich wurde die Idee geboren, anlässlich des fünften Geburtstags von Artis-Tick eine Fotoausstellung zu veranstalten – ein Vorschlag, der sich wunderbar in die Vorstellungen der Organisatoren integrieren ließ. Am 14. Mai fand ein erstes, spontanes und zwangloses Treffen von interessierten Jongleuren zu einem Gedankenaustausch zum Thema Convention statt. Es wurde beschlossen, nach einem geeigneten Ort zu suchen und dann weiterzuplanen.

Die Wahl des Ortes ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine derartige Veranstaltung. Da die Aktivitäten rund um die Uhr stattfinden sollten, musste ein Gebäude gefunden werden, in dem die Teilnehmer untergebracht werden und auch jongliert werden konnte. Zu beachten sind daher neben Erreichbarkeit, Kosten und Nächtigungsmöglichkeiten auch die Eignung der Räumlichkeiten, etwa hinsichtlich der Raumhöhe und der Verfügbarkeit eines Veranstaltungssaals für eine öffentliche Show.

2.1.2. Was ist ein Jonglierfestival bzw. eine Jonglierconvention?

Ein Jonglierfestival ist eine meist mehrtägige Veranstaltung, bei der JongleurInnen aus dem In- und Ausland zusammenkommen, um gemeinsam zu jonglieren, sich

auszutauschen, Tricks weiterzugeben und an Workshops, die auch benachbarte Disziplinen umfassen, teilzunehmen. Beim Wiener Jonglierwinter beispielsweise gab es letztlich Workshops nicht nur zu jonglierspezifischen Themen, sondern u. a. auch zu Seiltanz, Akrobatik, Einrad, Rhönrad und Shiatsu. Solche Kurse ergeben sich oft erst spontan während des Festivals – die Teilnehmer bieten von sich aus an, ihr Wissen weiterzugeben. Die Organisatoren stellen sozusagen nur die Vermittlerposition dar und bieten mit dem Festival ein Forum, auf dem reger Austausch gefördert wird.

Üblicherweise gibt es auf Conventions die Gelegenheit, eine Halle oder ein Grundstück für Workshops und freies Jonglieren 24 Stunden pro Tag zu nutzen. Ein Festival geht oft über ein Wochenende, manchmal werden auch mehrtägige Festivals veranstaltet, am häufigsten sind wohl dreitägige Festivals.

Am Vorabend des letzten Tages findet üblicherweise eine öffentliche Show, die Public Show statt, auf der hauptsächlich Jongleure, oft aber auch Vertreter verwandter Künste wie Akrobatik, Schauspiel/Clownerie oder Tanz ihre Highlights präsentieren. Diese Show ist sowohl allen am Festival teilnehmenden Jongleuren zugänglich (Eintritt meist im Festivalspreis enthalten) als auch der interessierten Öffentlichkeit. Die Künstler rekrutieren sich oft aus den Teilnehmern – es ist aber üblich, im Vorhinein ein Showkonzept zu erstellen und das Programm zumindest grob festzulegen. Als Gage wird den Künstlern meist freie oder preisreduzierte Teilnahme am Festival zugesichert, manchmal können auch Reisekosten rückerstattet werden.

Weitere Aktivitäten auf solchen Festivals sind oft Spiele, manchmal im Freien auf öffentlichen Plätzen, und/oder Paraden durch den Ort bzw. die Stadt. Das soll dazu beitragen, die Jonglierkunst der Öffentlichkeit näher zu bringen und in der Stadt als Jongleure präsent zu sein.

Für das Experimentieren mit neuen Techniken oder Präsentationsarten wird nicht selten für einen Abend eine Open Stage eingerichtet: ein Forum, wo vor Fachpublikum, also allen Teilnehmern, intern auf einer Bühne, die jedem, der sie nutzen möchte, einen Abend lang offen steht, neue Nummern ausprobiert werden können.

Die meisten Treffen in Europa finden im Frühjahr und Sommer auf einem Freigelände mit angrenzender Turnhalle oder Zirkuszelt statt. Übernachtet wird dann zum Großteil in Zelten auf oder nahe dem Festivalgelände. Ist das Festival in der kalten Jahreszeit, spricht man von einer so genannten Hallenconvention, bei der Schlafmöglichkeiten vor Ort, etwa in einer Turnhalle mit Matratzenlager, zur Verfügung gestellt werden. Tatsächlich wird

dieses Angebot sehr häufig in Anspruch genommen. Trotzdem ist bei der Wahl des Veranstaltungsorts die Infrastruktur der Umgebung zu beachten, indem Alternativen zu o.g. Nächtigungsmöglichkeiten wie Hotels oder Jugendherbergen in der Nähe des Veranstaltungsorts kontaktiert werden. Bei einigen Festivals gibt es etwa Kooperationen mit nahe gelegenen Pensionen in Form von Rabatten.

In Österreich gab es bis dato zwei Treffen, das seit zwölf Jahren bestehende Jonglierfestival in Klagenfurt im Juni sowie das Kremser Jongliertreffen im September, das 2001 zum vierten Mal stattgefunden hat. In beiden Fällen war oder ist das Festival in der örtlichen Kulturszene verankert. In den ersten drei Jahren seines Bestehens war beispielsweise das Jonglierfestival in Klagenfurt Teil der „Woche der Begegnung“, einer kulturellen Veranstaltung, bei der Klagenfurt seine Pforten für die Kleinkunst wie Comedy-Veranstaltungen und das Theater öffnete, ein Open-air-Kino wurde eingerichtet. Das Jonglierfestival war mit der Public-Show und öffentlichen Spielen in der Stadt sowie Workshops und Mitmachzirkus für Kinder im Rahmen dieser Kulturveranstaltung präsent. In Wien ist das Image der Straßenkünstler und Jongleure hingegen nicht besonders gut. Außer während des Festivals der Kulturen, „Hallamasch“, und weniger Straßenfeste ist das Bild des Gauklers vor allem von seiten der offiziellen Kulturpolitik negativ besetzt. Bis vor kurzem war in der Wiener Innenstadt das Musizieren die einzig zugelassene Präsentationsform für freies Straßentheater. Viele bekannte Straßenartisten meiden Österreichs Hauptstadt noch heute. Vielleicht ist auch das ein Grund, weshalb Wien bislang nicht zum Ort für Jonglierfestivals wurde.¹

Eine Besonderheit an Jonglierfestivals ist, dass sie, einer Art Gewohnheitsethik folgend, nicht kommerziell ausgerichtet sind, das heißt, dass sie ehrenamtlich von JongleurInnen für JongleurInnen organisiert werden. Die Kosten für Verpflegung der Teilnehmer und die Miete des Terrains sollen durch einen möglichst gering gehaltenen Festivalsbeitrag abgeglichen werden.²

¹ Dass Jonglieren – das künstlerische Manipulieren von Gegenständen – schwer einzuordnen ist, zeigt sich auch, wenn man versucht, ein Jonglierfestival als Veranstaltung bei den Behörden in Wien anzumelden. Weder der Kunst noch dem Sport wollte man das Festival zuordnen. Das hatte zumindest den finanziellen Vorteil, keinen Sportgroschen und keine Lustbarkeitsabgabe, wie sei etwa für Varieté oder Tanzveranstaltungen gefordert wird, zahlen zu müssen.

² Die Festlegung des Festivalbeitrags war an die Erfahrungen anderer Conventions wie Krems, Klagenfurt und ähnlichen Veranstaltungen in Deutschland angelehnt. Dazu noch folgende Überlegung: Je höher der

Es gilt daher in der Planung, die Balance zwischen „möglichst billig“, aber auch „qualitativ ansprechend“, und „möglichst kein Verlust“ zu halten – eine Herausforderung für jene, die das Festival ohne jegliche kommerziellen Interessen organisieren.

Selbst für die größte alljährliche Jonglierveranstaltung der Welt, der European Juggling Convention EJC, ist kein Honorar für die Organisatoren vorgesehen – obwohl es sich dabei um eine einwöchige Zusammenkunft handelt, für die bis zu 3.000 Jongleure und Artisten aus aller Herren Länder erwartet werden. Diese Veranstaltung wird jedes Jahr von Jongleuren für Jongleure in einer anderen europäischen Stadt organisiert. Organisatorische Unterstützung kommt dabei von der European Juggling Association. Diese legte fest, dass eventuelle Gewinne eines Festivals als finanzielle Sicherheit für künftige Conventions zurückgelegt werden müssen. Außerdem soll der Festivalspreis niemanden von der Teilnahme an der Veranstaltung ausschließen. Die kommerzielle Ausrichtung dieser Veranstaltung ist somit ausgeschlossen. Der Wiener Jonglierwinter orientierte sich an den üblichen europäischen Standards und den damit verbundenen Wertvorstellungen.

Dass sich allein durch diese Voraussetzung spezielle Probleme für die Umsetzung eines solchen Projekts ergeben können, liegt auf der Hand. Doch da jedes Projekt per definitionem einzigartig ist, geht es im Projektmanagement nicht primär darum, theoretische Vorgaben Punkt für Punkt zu erfüllen, sondern je nach Aufgabenstellung die erforderlichen Instrumente für die Organisation zu wählen. Um das zu erfüllen, müssen vorab die Möglichkeiten, wie an das Projekt herangegangen werden kann, theoretisch abgeklärt werden, um sie dann an die spezifischen Rahmenbedingungen anzupassen.

2.2. Theoretische Voraussetzungen

2.2.1. Was ist ein Projekt? Was ist Projektmanagement?

Ein Projekt zeichnet sich primär dadurch aus, dass es sich um eine einmalige Aufgabenstellung handelt. Diese ist oft interdisziplinär, es handelt sich demnach um eine komplexe Angelegenheit. Für ein Projekt wird eine spezielle Projektorganisation ins Leben

Beitrag, desto weniger wird man etwa aktive Straßenkünstler oder professionell auftretende Jongleure antreffen – sie müssen üblicherweise knapp kalkulieren oder werden einen gut bezahlten Auftritt einem Festivalwochenende vorziehen. Will man auch Gäste aus dem Ausland ansprechen, fallen für diese außerdem zusätzlich zur Teilnahmegebühr Reisekosten an.

gerufen, eine Projektleitung bestimmt und ein Team ausgewählt. Im Gegensatz zu Routineaufgaben kennt ein Projekt einen definierten Anfangspunkt und ein klares Ende, es ist aber nicht nur zeitlich, sondern meist auch was die Ressourcen betrifft, begrenzt. Die Aufgabenstellung rankt sich um ein inhaltliches Ergebnis, ein Ziel, das durch die Projektarbeit erreicht werden soll. (Projektdefinitionen siehe Keßler 1997, 10; 12 f., Patzak/ Rattay 1998, 5; Probst/Haunerding 2001.)

Es handelt sich folglich bei einem Projekt um eine einmalige und (zeitlich) begrenzte, dynamische und interdisziplinäre, oft bedeutsame und komplexe Aufgabe, die klar am Ziel orientiert ist. Ob dieses Ziel auch tatsächlich erreichbar ist, kann bei einem Projekt auch ungewiss sein – denn auch sich ändernde Projektbedingungen gehören dazu. Ein Unsicherheitsfaktor ist also auch einzurechnen.

Da diese Definition auf das Vorhaben des Wiener Jonglierwinters zutrifft, wurde zur Durchführung des Vorhabens Projektmanagement angestrebt.

Unter den Begriff „Projektmanagement“ fällt die Koordination jener Funktionen, die dazu beitragen, die Aufgaben des Projekts zielorientiert zu bewältigen. „Der Zweck des Projektmanagement ist, alle Aktivitäten im Projekt so zu planen, zu organisieren und zu kontrollieren, dass das Projekt trotz aller Risiken und Unwägbarkeiten erfolgreich abgeschlossen werden kann.“ (Probst/Haunerding 2001, 14). Das Projektmanagement zieht sich über die gesamte Laufzeit des Projekts und ist demnach auch als Prozess zu betrachten, der sich grob in vier Phasen oder Teilprozesse unterteilen lässt, die miteinander in Beziehung stehen: Projektstartphase, Projektdurchführungsphase, Koordinationsphase und Projektabschlussphase. Da sich Bedingungen während der Projektarbeit verändern können und Prozesse dynamisch sind, können die Phasen nicht als lineare Prozesse verstanden werden. Die Durchführung etwa wird ohne Koordinationsarbeit und Anpassung an die jeweiligen Gegebenheiten unmöglich sein.

Ein Beispiel: Für den Wiener Jonglierwinter wurden Jonglierspiele auf dem Eislaufplatz vor dem Rathaus veranstaltet. Mit den Veranstaltungsleitern des Wiener Eistraums wurden Zeit und Dauer der Veranstaltung sowie der genaue Abhaltungsort (ein Drittel des Eislaufplatzes) vereinbart. Auf die Größe und Gestaltung des verfügbaren Platzes wurde die Auswahl der Spiele abgestimmt, außerdem Busse zum Transport der Teilnehmer vom Festivalgelände in die Innenstadt gebucht. Drei Tage vor Veranstaltungsbeginn ließen die Betreiber wissen, dass die Vereinbarung von ihrer Seite so nicht einzuhalten sei, ein Hauptsponsor beanspruche für die besagte Zeit den gesamten Platz. Alles musste neu

koordiniert werden, die Spiele neu geplant, der Ablauf des Festivals umgestellt werden. Die Umsetzung der Planung war demnach von einer Koordinationphase durchzogen, die neue Maßnahmen erforderlich machte.

Doch auch wenn Unvorhergesehenes eintreten kann, in jedem Fall gilt: Ohne Planung im Voraus wird die Durchführung zum Hasardspiel. Demnach sind die Phasen eng miteinander verwoben, wobei vor allem Durchführungs- und Koordinationsphasen interagieren.

Den einzelnen Phasen können bestimmte Aufgaben – bedingt durch den Stand des Projekts – zugeordnet werden, die für den Erfolg der Arbeit maßgeblich sind, etwa die Definition der Projektziele unter Einbezug des situativen Kontextes, die Wahl der Organisationsform sowie die Teambildung, die Aufgabenverteilung, Terminplanung, Kostenplanung, Kontrolle der Prozesse sowie Beendigung aller Aufgaben unter Auswertung der Ergebnisse und Abschlussorganisation.

Keßler (1997, 47) beschreibt die Dimensionen des Projektmanagements auf drei Ebenen: der Sachebene, der Methodenebene und der Personenebene. In die Sachebene fallen konzeptionelle Aufgaben wie Zieldefinition, Analyse der Bedingungen und der Umwelt und Konzeption des Projekts. Die Methodenebene beinhaltet die Frage nach den passenden Planungsinstrumenten. Die Personenebene schließlich umfasst die zwischenmenschlichen Aspekte im Projekt wie die Zusammenstellung des Teams, aber auch alle damit verbundenen Prozesse wie Gruppendynamik oder auch die Auseinandersetzung mit Rollen, Qualifizierung der Mitarbeitenden und die Motivation in der Gruppe.

An diesen Ebenen orientiert sich der Aufbau dieser Arbeit. In diesem Kapitel wird auf die Sachebene eingegangen, der inhaltliche und theoretische Aspekt wird umrissen. Das nächste Kapitel befasst sich mit der Methodenebene, und im letzten Kapitel wird die personelle Dimension wie die Zusammensetzung des Teams und die Perspektive der Führung eingegangen. Die drei Ebenen sind jedoch nicht klar zu trennen: Natürlich haben die Inhalte Einfluss auf die Planungsebene, etwa die Auswahl der Planungsinstrumente, und diese wiederum haben Auswirkungen auf die personelle Ebene, z. B. die Motivation der Gruppe. Daher ist auch diese Arbeit immer wieder von Beispielen durchzogen, die auch auf andere Bereiche verweisen. Ziel ist es, einerseits einen Überblick zu schaffen, andererseits aber auch Zusammenhänge darzustellen.

Schließlich geht es im Projektmanagement unter anderem darum, das Zusammenspiel der einzelnen Ebenen zu beachten und die Instrumente zur Planung, Steuerung und Kontrolle, auch im personellen Bereich, den jeweiligen faktischen Gegebenheiten anzupassen.

2.2.2. Projektorganisation

Vor der Auseinandersetzung mit den Methoden des Projektmanagements kann es hilfreich sein, die möglichen Arten der Organisation eines Projekts zu betrachten. Bestimmte Organisationsformen sind mit spezifischen Rollen und Anforderungen an die Mitarbeitenden verbunden. Es kann daher nützlich sein, auch auf die äußeren Gegebenheiten der Organisation einen Blick zu werfen.

In der Literatur werden die verschiedenen Organisationsformen von Projekten immer hinsichtlich ihrer Einbettung in eine bestehende (Betriebs-)Struktur behandelt. Dabei geht es in erster Linie um die strukturelle Betrachtung des Projektbereichs und um die Frage, wie ein Projekt in bekannte Organisationskonzepte eingeordnet – bzw. ausgegliedert – werden kann.

Wie sich diese Organisationskonzepte in ihrem inneren Aufbau und nicht nur in ihrer Abgrenzung von traditionellen Linienorganisationen unterscheiden, wird meist anhand des Kriteriums der Kompetenzaufteilung zwischen den Projekteinheiten und den einzelnen Stellen einer bestehenden Organisationsstruktur beschrieben (siehe Unterl. d. Unibw. München 1998³).

In Anlehnung an die Definition eines Projekts ergeben sich für die Organisation eines Projekts im Vergleich mit einer bestehenden Betriebsstruktur Unterschiede in der Organisation, die, falls ein Projekt innerhalb einer bestehenden Struktur organisiert und unter sehr starkem Einfluss der bestehenden Linienorganisation steht, meines Erachtens ein Spannungsfeld erzeugen und möglicherweise dem Gelingen eines Projekts sogar im Wege stehen können.

1. Die Projektorganisation ist temporär: Nach Beendigung des Projekts wird sie aufgelöst. Ein Betrieb der so genannten Linienstruktur ist etwas Dauerhaftes. Für die Mitarbeiter besteht hier, wenn ein Projekt nicht in der reinen

³ Unterlagen der Universität der Bundeswehr München 1998, ohne Autorenangabe, zu finden unter url.: <http://informatik.unibw-muenchen.de/inst5/diss/dis98.html>, Zugriff am 20. 3. 2002.

Projektorganisationsform geführt wird, eventuell leichter die Möglichkeit, in eine gegebene Struktur zurückzukehren oder aber die Motivation, durch Profilierung im Projekt im Betrieb eine berufliche Besserstellung zu erreichen. Bei einer Projektorganisation, die wie jene für den Wiener Jonglierwinter auf keine betriebliche Struktur zurückgreifen kann, muss das beachtet werden.

2. Bei einem Projekt orientiert man sich am Ziel, das definiert wurde. In einer permanenten Betriebsstruktur hat man seltener die Vision des Unternehmens vor Augen als vielmehr die anstehende aktuelle Arbeit. Das kann starke Konsequenzen für die Motivation der Mitarbeiter haben. Für ein Projekt bedeutet es, darauf zu achten, die Zielvorgaben nie aus den Augen zu verlieren.
3. Ein Projekt vereinigt meist Menschen aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen, während die (größeren) traditionelle Betriebe in Fachbereichen organisiert sind. Das hat Einfluss auf die Zusammenarbeit. Für das Wiener Jonglierfestival traf das zu. Die einzelnen Organisatoren hatten nicht nur unterschiedliche Aufgaben und Prioritäten innerhalb des Projekts, sie kamen auch aus jeweils unterschiedlichen sozialen Umfeldern: Jeder hatte (auch) einen „Zivilberuf“. Dieser Aspekt war vor allem für die Kommunikation und die Koordination innerhalb des Teams zu beachten.

2.2.2.1. Die drei Haupt-Projektorganisationsformen

I. Stabs-Projektorganisation oder Einfluß-Projektmanagement

Bei dieser Organisationsform sind die Projektteams den einzelnen Stabstellen eines Betriebs zugeordnet. Die Projektleitung erfolgt oft in den Fachabteilungen, die Projektkoordination wird jedoch in den Stäben wahrgenommen. Der Projektleiter als Stabsstellenleiter hat nur Informations- und Beratungsbefugnisse (siehe Hofmann⁴, Hloben 1998). Die projektbetreuenden Stellen und die leitenden Instanzen sind nicht ident, die Geschäftsführung hat das letzte Wort (Zielasek 1999, 24).

Die Vorteile dieser Organisationsform bestehen darin, dass für die Eingliederung des Projektteams keine organisatorische Änderung nötig ist, der Personaleinsatz flexibel

⁴ Hofmann, Georg: Projektmanagement zur industriellen Energieberatung, wurde ohne Jahresangabe gefunden unter url: <http://mitglied.lycos.de/ghofmann/diplom/d0.htm>, Zugriff am 14. 3. 2002.

gehandhabt werden kann und das Prestige der wichtigsten Organisationsfunktionen bewahrt bleibt (Hloben 1998, 28). Im Vordergrund steht der Betrieb, was auch einen Sicherheitsfaktor darstellen kann. Als Nachteil kommt allerdings vor allem zum Tragen, dass der Projektleiter keine umfassende Verantwortung für das Projekt trägt und auch nur eingeschränkte Weisungsbefugnis hat, was zu umständlichen Entscheidungsprozessen und mangelnder Flexibilität führen kann. Einen weiteren Nachteil stellt die Möglichkeit, dass Projektziele den alltäglichen Abteilungsaktivitäten nachgereiht werden können, dar (siehe Hloben 1998, ebd.).

II. Matrix-Projektorganisation

Die Matrix-Organisation ist eine zweidimensionale Organisationsform: die Projektaufgaben und die vorhandene Linienorganisation laufen parallel, was soviel heißt wie dass den Fachbereichen im Betrieb auf der gleichen hierarchischen Ebene Projektteams gegenüberstehen (vgl. Hofmann; Hloben 1998, 27; Tschmuck 2000/01, 2).

„Jede Organisationseinheit in dieser Matrixstruktur ist zwei Instanzen unterstellt, dem Fachabteilungs- und dem Projektleiter. Die Position des Projektleiters wird in der Regel auf der Hierarchiestufe der Fachabteilungsleiter verankert. [...] Das Personal ist zwei Vorgesetzten unterstellt“ (Hofmann).

Die Matrixorganisation ist vor allem dann geeignet, wenn mehrere Projekte gleichzeitig durchgeführt werden. Die eingerichteten Fachbereichsteams können unabhängig von der Dauer des Projekts agieren, das Beschäftigungsverhältnis der Mitarbeiter ist stabil – einer von mehreren Vorteilen aus der Linienorganisation, der für die Projektarbeit gewahrt werden kann. Allerdings bietet diese Organisationsform auch Nachteile: „Zu diesen gehören vor allem die geteilte Verantwortung, die jedes Gruppenmitglied seinem Abteilungsleiter und dem Projektmanager gegenüber hat, destruktive Konflikte durch unzureichende Kompetenzabtrennung und größerer Koordinationsaufwand“ (Hloben 1998, 27). Weiters werden als negative Seiten langwierige Kommunikationsprozesse und Konflikte zwischen Projekt und Linienstruktur genannt (vgl. Zielasek 1999, 24).

Diese beiden Organisationsformen wurden dargestellt, um die Unterschiede in der Kompetenzaufteilung, die strukturell bedingt sein können, aufzuzeigen. Eine Organisationsform schafft bestimmte Bedingungen für den weiteren Verlauf des Projekts. Der WJW hatte keine betriebliche Struktur im Hintergrund. Diese Voraussetzung beschreibt die reine Projektorganisation.

III. Reine Projektorganisation

Bei der reinen Projektorganisation handelt es sich um die Einrichtung eines autonomen Teams einzig für das Projektziel. Die neu geschaffene Organisationseinheit besteht neben der Linienorganisation, ist aber eigenständig mit Ressourcen versorgt und auch für diese selbst verantwortlich. Einzelne Mitarbeiter unterschiedlicher Fachrichtungen und aus verschiedenen hierarchischen Ebenen werden aus diesen ausgegliedert und in einem (oder mehreren) Projektteam(s) organisiert. Sie unterstehen dem Projektleiter zu hundert Prozent, die Verantwortlichkeiten sind eindeutig, die Weisungsbefugnis liegt beim Projektleiter (Hofmann; Hloben 1998, 26; Zielasek 1999).

Diese Art der Projektorganisation scheint auf den ersten Blick ideal zu sein, hat jedoch auch Nachteile: Die Kosten für ein eigenes Projektteam können sehr hoch sein, einzelne Mitarbeiter werden aus ihrem fachlichen Umfeld herausgelöst und könnten nach Beendigung des Projekts Probleme haben, beruflich sowie sozial wieder Anschluss zu finden. Außerdem lassen sich Probleme in der Koordination nicht ausschließen (Hloben 1998, Zielasek 1999).

Die Darstellung legt die Annahme nahe, dass die Wahl der Organisationsform nicht nur von der Größe und dem geplanten Aufwand des Projekts abhängt, sondern auch vom Thema. Je enger ein Projekt mit dem Unternehmen selbst verknüpft ist, handelt es sich also primär um eine betriebsinterne Angelegenheit, wird vermutlich keine allzu große Autonomie nötig sein und eine Stabstellenorganisation den geringeren Aufwand bedeuten als die aufwendigere reine Projektorganisation. Fokussiert man allerdings mehr das Ziel des Projekts und steht das Projekt an sich im Mittelpunkt des Interesses, gewinnt die reine Projektorganisation an Bedeutung.

Die Literatur zum Projektmanagement ist reichlich und behandelt ausführlich etwa Strukturierung, Ablauf, Planung, Durchführung, Kontrolle und Führung im Projektmanagement. Allerdings zeigen die o. g. Beispiele, dass sich aus den unterschiedlichen Organisationsformen auch verschiedene Kompetenzen und Mitarbeiterkonstellationen ergeben. Meiner Ansicht nach wird zu selten auf die zugrundeliegende Organisationsform hingewiesen, bevor die Rollen der einzelnen Mitarbeiter charakterisiert werden. Die Aufgaben und die Stärke des Projektleiters etwa hängen maßgeblich von den strukturellen Rahmenbedingungen ab.

2.2.2.2. Die Wahl der Organisationsform

Im Fall der Organisation des ersten Wiener Jonglierfestivals stand fest, dass ein eigenständiges Projektteam zu bilden war, das autonom arbeiten wird, da es keine dominante Betriebsstruktur im Hintergrund gab. Es handelte sich demnach um die reine Projektorganisationsform. Alle Bedingungen für diese Organisationsform konnten beim Projekt des WJW jedoch nicht erfüllt werden. Um die Probleme, die sich anhand der spezifischen Voraussetzungen für die Organisation des Wiener Jonglierwinters ergaben, darzustellen, werden hier jene Faktoren, die für die reine Projektorganisation ausschlaggebend sind, aufgelistet und den tatsächlichen Voraussetzungen gegenübergestellt.

Faktor/Merkmal	Bedeutung des Faktors	Für WJW möglich/gegeben?
Bedeutung des Projekts	sehr groß	ja
Projektumfang	sehr groß	eher ja
Unsicherheit	sehr groß	ja
Dringlichkeit	groß	ja
Projektdauer	lang	eher ja
Komplexität	sehr groß	ja
Koordinierungsbedarf	sehr groß	schwierig
zeitlicher Einsatz	Vollzeit	Vollzeit unmöglich
Profil des Projektleiters	sehr hoch qualifiziert	unklar
straffe Projektleitung/ Führungskompetenz	sehr hoch	Position nicht institutionell verankert
Kooperation mit Linieninstanz	gering	ja
Verfügbarkeit der Mitarbeiter	sehr hoch	nein
Identifizierung mit Projektziel	groß	ja

(Quelle: eigene Darstellung nach Hloben 1998, 29; Tschmuck 2000/01, 3)

Es zeigt sich, dass sich als kritische Punkte Koordination, die Bedeutung der Projektleitung sowie die Zeitressourcen der Mitarbeitenden erweisen. Es wurde jedoch gehofft, dass durch ein möglichst kleines Team keine allzu großen Führungs- und Koordinationsschwierigkeiten auftreten, da jeder Organisator selbstverantwortlich handeln

sollte. Dennoch empfiehlt sich vor Projektbeginn, diese Voraussetzungen ernst zu nehmen und im Vorfeld zu thematisieren. Bedingung ist allerdings, dass alle Mitarbeitenden die theoretischen Annahmen akzeptieren. Dies wiederum setzt, wenn nicht alle in Projektmanagementtechniken eingeweiht sind, Durchsetzungsvermögen von Seiten der Projektleitung voraus. Das Problem für den Jonglierwinter stellte sich insofern, als alle im Team absolut gleichberechtigt auftreten sollten – unmöglich, wenn die Projektleitung vorgibt, wie etwas getan werden soll. Da wir an der Vorstellung, als egalitär organisiertes Team zu arbeiten, festhielten und die Tatsache begrenzter zeitlicher Ressourcen nicht zu ändern war, konnten die Probleme zwar bewusst gemacht, aber nicht behoben werden. Für die Koordination waren letztlich jene beiden zuständig, die auch die letzte Verantwortung, auch gegenüber dem Projektumfeld, hatten. Dass damit jedoch auch Führungsaufgaben verbunden sind, wurde erst nach und nach während der Organisation selbst deutlich.

Eine gewisse Kooperation mit der Linienstruktur ergab sich insofern, als der Wiener Jonglierwinter nach außen hin im Namen des Vereins Artis-Tick auftrat. Diese Tatsache hatte zwar auf die Organisationsstruktur des Teams keinen Einfluss, das Auftreten als Verein nach außen hin bot aber mehrere Vorteile, nämlich um z. B. für die Anmeldung der Show bei den betreffenden Behörden oder etwa vor der AKM⁵ nicht als individuelle Einzelperson auftreten zu müssen, weiters um die Veranstaltung als Vereinsveranstaltung deklarieren zu können und allfällige Verträge nicht als „irgendwer“ unterzeichnen zu müssen. Dennoch sei gesagt, dass die Verantwortung in der gewählten Form keinesfalls auf eine wie immer geartete Struktur – etwa den Verein – abgeschoben werden konnte. Aber dadurch dass sich zwei der Organisatoren aus dem Vorstand von Artis-Tick rekrutierten, konnten offizielle Dokumente von den Vereinsverantwortlichen und gleichzeitig den Projektorganisatoren unterzeichnet werden, was die Durchführung mancher Aufgaben, etwa die Anmeldung der Show, vereinfachte.

Abgesehen davon konnten manche Einrichtungen des Vereins sehr einfach für die Organisation des Festivals genutzt werden: etwa das Vereinskonto für die Einzahlung der

⁵ AKM steht für Autoren, Komponisten und Musikverleger. Der volle Firmenwortlaut ist: Staatlich genehmigte Gesellschaft der Autoren, Komponisten und Musikverleger reg. Gen.m.b.H. Die AKM versteht sich als ein Dienstleistungsunternehmen für Musikschafter und Veranstalter: Die musikalischen Urheber und deren Verleger kommen durch die AKM zu den Entgelten für die Nutzung, i.e. öffentliche Aufführung und Sendung der von ihnen geschaffenen Werke; die Veranstalter können die erforderlichen Nutzungsbewilligungen gegen Entgelt zentral bei der AKM erwerben. Bei Veranstaltungen wie der Public Show des WJW wird ein Prozentsatz (5-10 Prozent, je nach Veranstaltungsart) entsprechend der Einnahmen verrechnet.

Festivalbeiträge oder die vierteljährlich erscheinende Vereinszeitschrift „Tick“ zur Verbreitung relevanter Informationen hinsichtlich des Events.

Da Artis-Tick jedoch ein gemeinnütziger Verein ist, der ausschließlich von ehrenamtlich arbeitenden Idealisten geführt wird, fiel eine Sache gänzlich weg: materieller Anreiz, sprich: Bezahlung oder die Möglichkeit, sich beruflich zu profilieren. Der Vorteil war jedoch, dass dadurch die Kosten für das Projekt gering gehalten werden konnten: Nur Sachkosten, z. B. für Büromaterial, die Betriebskosten der Schule, Reinigungskosten, Verwaltungsaufwand etc., fielen an.

Allerdings ergab sich aus dieser spezifischen Voraussetzung auch ein Spannungsverhältnis zwischen dem Wunsch, professionell zu planen und zu arbeiten, und dem Gefühl, die Organisation des Festivals als Freizeitbeschäftigung zu betrachten. Das hatte unter anderem Auswirkungen auf die Motivation (siehe Kap. 4).

3. Planung des WJW – die Methodenebene

„Projektmanagement wird oft umschrieben als die Ersetzung des Zufalls (im Verlauf des Projekts) durch den Irrtum (bei der Planung)“ (Keßler 1997, 48). Damit wird ausgedrückt, dass das Projektmanagement vor allem aus Planungsaufgaben besteht. Und „Projektplanung heißt, das zukünftige Handeln im Projekt gedanklich vorwegzunehmen“ (Hauerndinger/Probst 2001, 55). Um das zu gewährleisten, gilt es, die nötigen Planungsinstrumente entsprechend den Planungsinhalten zu wählen. Bis das erfolgen kann, ist jedoch einiges an Vorarbeit nötig. Ausgangssituation, Möglichkeiten, Risiken, Ziele und Aufgaben müssen vorher umrissen werden.

3.1. Vor dem Start

Kein Projekt wird also „einfach begonnen“. Gerade vor einer offiziellen Startphase wird klar, dass auch vor einem Startschuss für die Arbeit sehr viele Vorüberlegungen notwendig sind, mit deren Hilfe geprüft werden muss, ob das Projekt überhaupt realistisch ist. Die Tatsache, einerseits bereits erste konkrete Schritte setzen, andererseits aber auch schon klare Vorstellungen haben zu müssen, die man aber anhand der noch nicht geprüften Möglichkeiten noch nicht als klares Projektziel definieren kann, erweist sich als Katze, die sich in den Schwanz beißt. Noch gibt es kein Projektteam, das eine klare Aufgabe hat. Und im Fall des WJW gab es im Gegensatz zu „herkömmlichen“ Projekten, wie sie meist in der Literatur beschrieben werden, auch keinen Projektauftraggeber, der Richtlinien vorgibt. Nichts, woran man sich „festhalten“ kann. Für diese Phase – und das ist die einzige! – scheint zu gelten: Einfach anfangen! Dabei stellt sich aber die Frage: Was sind die wichtigsten Punkte? Die Schlüsselfaktoren, die zum Projekterfolg führen, heißen Ressourcen, Qualität und Termine. „Wenn das Projektergebnis mit den gegebenen Ressourcen in der geforderten Qualität zum vereinbarten Termin fertiggestellt ist“, ist das Projekt erfolgreich (Hauerndinger/Probst 2001, 18). Obgleich diese drei Faktoren sich auf das Ergebnis beziehen, bieten sie auch für die Arbeit im Vorfeld einen guten Anhaltspunkt. Die Fragen nach dem Was, Wann und Womit waren maßgeblich für eine erste Umfeldanalyse und eine Konkretisierung der Voraussetzungen für ein Jonglierfestival in Wien.

Der Punkt aber, mit dem alles stand und fiel, war die Auswahl eines geeigneten Ortes. Um diesen auszusuchen, mussten erste Vorüberlegungen sowie Schätzungen der Teilnehmerzahlen gemacht werden: Es sollte eine Lokalität gefunden werden, die über drei

Tage rund hundert Menschen Platz zum Jonglieren, eventuell auch Einradfahren und Akrobatik und zusätzlich für die Abhaltung von Workshops sowie zum Übernachten bietet. Darüber hinaus sollte es zumindest in der Nähe einen Veranstaltungsort für die Show geben, der behördlich genehmigt und für – geschätzt – 200 Zuseher zugelassen ist. Außerdem musste er billig sein. Die Teilnahmegebühr sollte maximal 300 Schilling betragen (der Wert wurde durch Vergleiche mit ähnlichen Festival ermittelt) und die Kosten für den Veranstaltungsort tragen. Bei einer Minimalvariante von 50 Teilnehmern wurde von maximal 15.000 Schilling Budget ausgegangen – einer Summe, die in keinem Fall überschritten werden durfte.

Die tatsächliche Projektstartphase konnte erst nach Finden eines Veranstaltungsorts beginnen – doch auch die Ortsuche hing von der Überlegung der für den Projekterfolg relevanten Punkte ab.

3.1.1. Konkrete Vorüberlegungen

I. Wann?

Favorisiert wurde ein Termin in Winter. Denn Österreich kannte bis dato zwei Jonglierfestivals: Klagenfurt im Juni und Krems im September. Zu diesen wollten wir keine Konkurrenz schaffen. Der Jonglierwinter sollte die Festivallandschaft in Österreich bereichern und verstand sich als zusätzliches Angebot zu bestehenden Veranstaltungen, nicht als Alternative. Außerdem sollte etwas Neues entstehen. Weitere Ausschlussgründe für einen Sommertermin war die große „Conventionlücke“ im Winter sowie zahlreiche für Jongleure interessante kulturelle Veranstaltungen im Frühjahr und Sommer, etwa das Kremser Donaufestival sowie Weiterbildungsmöglichkeiten wie zum Beispiel die Sommerschule in Graz, die man terminlich unter keinen Umständen kreuzen sollte. Und schließlich kam für die Terminwahl noch die Suche nach dem Veranstaltungsort ins Spiel: Man sollte dort die gesamten drei Tage über sowohl einen großen Saal zum Jonglieren als auch Räumlichkeiten für die Unterbringung der Teilnehmer zur Verfügung haben – und das zu einem möglichst geringen Preis. Die Infrastruktur einer Schule schien uns eine Überlegung wert, und daher sollte die Veranstaltung wenn möglich in Schulferien stattfinden.

Ein gewichtiger Punkt sprach für die Veranstaltung im Februar. Der Wiener Jonglierwinter sollte zumindest mit einer Veranstaltung auch in der Öffentlichkeit präsent sein. Paraden der Artisten durch die Stadt, die auf Festivals sehr oft zu diesem Zweck veranstaltet

werden, erreichen dieses Ziel erfahrungsgemäß selten. Oft wird die Parade als störende Demonstration empfunden, nur selten steht ein begeistertes Publikum Spalier. Daher wurde die Idee geboren, zum Abschluss des Festivals Spiele zu veranstalten, die nicht nur für die Jongleure, sondern auch für Wien und für die Jahreszeit charakteristisch sind: Jonglierspiele auf Schlittschuhen – vor dem Wiener Rathaus. Zum Zeitpunkt dieser Idee war jedoch noch nicht abzusehen, ob sie auch realisierbar ist. Mitte Oktober war die Ausschreibung, welche Eventagentur für den Wiener Eistraum verantwortlich sein würde, noch nicht entschieden. Doch zumindest die Chance auf eine Kooperation sprach für jenen Monat, in dem vor dem Rathaus der Eislaufplatz betrieben wird. Somit war der Termin vorerst für Februar festgelegt.

Abgesehen davon war die Wahl des Zeitpunkts hauptsächlich an den Veranstaltungsort geknüpft. Fazit: Würde kein passender Ort gefunden, wäre das Projekt schon vor dem Start gescheitert.

II. Was?

Um grob zu ermitteln, was man von einer Jonglierconvention in Wien erwartet, wurde schon Anfang Mai von rund zehn interessierten Jongleuren ein erstes Brainstorming veranstaltet. In Gesprächen während der folgenden Monate wurden weitere Ideen geboren. Das Hauptziel der Jonglierconvention deckte sich mit den Statuten des Jongliervereins: Förderung und Verbreitung von Jonglierkunst. Die dazu beitragenden Teilziele wurden nach Feststehen des Veranstaltungsortes vom Organisationsteam folgendermaßen zusammengefasst:

- die Bündelung von Interessen in Wien durch den Versuch, möglichst viele Leute zu erreichen, zu denen es bis dato noch keinen Kontakt gab (etwa durch Ansprechen von Kursleitern von Jonglierseminaren in Volkshochschulen), sprich: die „Szene“ in Wien erweitern.
- Jongleure aus den Nachbarländern ansprechen. Zu ArtistInnen in Deutschland und Italien gab es Kontakte, Ungarn und Tschechien waren aber ein völlig unbekanntes Feld. Der Wiener Jonglierwinter soll Kontakt vor allem zu diesen beiden Ländern herstellen helfen.
- eine gute öffentliche Show, eventuell auch durch die Einladung renommierter Artisten aus dem Ausland, um einerseits ansässigen Künstlern, die selten verreisen, internationales Niveau zeigen zu können und um andererseits auch der

Öffentlichkeit die vielen Facetten der Jonglierkunst auf hohem Niveau näher zu bringen.

- eine weitere Veranstaltung, bei der die Jongleure die Vielfalt ihrer Kunst demonstrieren können, auch um das Image „des Gauklers“ neu zu besetzen, z. B. durch Jonglierspiele auf dem Wiener Eistraum. Die Spiele sollten so geplant werden, dass auch ein Zugang zum Publikum geschaffen wird. So waren einige Spiele dergestalt konzipiert, dass auch Nichtjongleure teilnehmen können.
- Workshops anbieten, die über das „Gewohnte“ hinausgehen und benachbarte Künste miteinbeziehen, etwa Kurse für Akrobatik, Seiltanz oder das Anfertigen von kleinen Luftballonskulpturen.
- eine ganz besondere Wien-Atmosphäre schaffen, um auch Leute aus dem Ausland anzusprechen. Im Zentrum soll dabei Gemütlichkeit stehen, um die Kommunikation zu fördern. Es sollte auf jeden Fall die Möglichkeit geben, ein kleines Festival-Café zu betreiben. Der Wiener Jonglierwinter wollte sich auf alle Fälle von Conventions, in denen der Sport im Vordergrund steht, unterscheiden. Es sollte auch ein Künstlerfest sein, um die Kreativität und den Austausch zu fördern.
- eine offene Bühne oder eine Jongliervideovorführung auf Leinwand am Abend des ersten Festivaltages, um entweder etwas zur Weiterbildung beizutragen (Videos) oder die Möglichkeit für professionell Auftretende zu schaffen, Neues auszuprobieren und Feedback von anderen Teilnehmern zu bekommen (Open Stage).
- eine Fotoausstellung anlässlich des fünften Geburtstags von Artis-Tick. Seit dem Bestehen einer Jonglierszene in Wien gab es zwei Fotografen, die regelmäßig die Stimmung und die Entwicklung in Bilder fassten. Das Festival bot die Möglichkeit, diese Fotos endlich einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

III. Womit?

Finanzielle, zeitliche, personelle und strukturelle Ressourcen.

Das Festival sollte ehrenamtlich organisiert werden, es würden also nur Kosten für die Miete des Ortes sowie Sachkosten für Büromaterial, Telefon- und Kopierkosten, etc. und Spesen anfallen, etwa für die Anreise von Künstlern für die Show oder den Abschluss

einer Versicherung⁶. Um diesen Aufwand zu bewältigen, wurde die Ansprache von Sponsoren beschlossen. In Frage kamen aber nur Unternehmen, die mit Jonglieren etwas zu tun haben, zum Beispiel Artistenmaterial verkaufen oder einschlägige Kurse anbieten, eine Bedingung, die etwa auch bei der Produktion des Vereinsmagazins „Tick“ eingehalten wird.

Alle Aktivitäten sollten kostendeckend sein bzw. sich finanziell selbst tragen, etwa der Betrieb eines Kaffeehausraums. Die Festivalbeiträge sollten für die Miete der Räumlichkeiten genutzt werden können. Da dies keine große Summe ist, wurden Kooperationsmöglichkeiten erdacht. Sollte sich eine Zusammenarbeit mit einer Schule ergeben, würden sich Artisten aus dem Umfeld des Vereins Artis-Tick bereit erklären, Workshops für die Schüler zu geben.

Die strukturellen Ausgangsbedingungen waren die Infrastruktur eines gemeinnützigen Vereins mit rund 250 Mitgliedern, das heißt, rund 250 Adressen Interessierter waren zugänglich und die Vereinszeitung „Tick“, deren nächste Ausgabe für Jänner geplant war, konnte für die Ankündigung genutzt werden. Eine größere, verpflichtende Rahmenstruktur gab es nicht. Jene, die das Projekt ausgedacht hatten, waren Auftraggeber und Ausführende zugleich. Es musste eine Gruppe gefunden werden, die ab dem Zeitpunkt des offiziellen Starts freiwillig mit viel Motivation, verlässlich – weil nur sich selbst verpflichtet! – arbeitet. Es bot sich an, Menschen zu suchen, die schon auf einigen Festivals gewesen waren und Organisationserfahrung hatten. Zum Zeitpunkt der Vorüberlegungen gab es noch kein Team. Drei Leute beschäftigten sich intensiv mit dem möglichen Projekt, ansonsten wechselte das Interesse und die Beteiligung bis zum offiziellen Start. Welche zeitlichen Ressourcen mit der Organisation verbunden waren, ließ sich im Vorplanungsstadium noch nicht abschätzen. Je früher der Ort gefunden war, desto mehr Pufferzeiten – falls Unvorhergesehenes eintritt und sich die Erledigung mancher Aufgaben verzögert – würde es für die Organisation geben, und desto einfacher würde es für die Mitorganisatoren sein, die Arbeit für das Festival in ihrem persönlichen Zeitplan unterzubringen.

⁶ Der Abschluss einer Versicherung war einerseits Bedingung der Betreiber jener Schule, die letztlich als Veranstaltungsort dienen sollte – das Gebäude war ein altes Palais mit besonders schönen Räumlichkeiten –, andererseits lehrte auch die Erfahrung, dass zumindest für eine Bühnenveranstaltung auf das Risiko geachtet werden muss. Seit bei einer Variétéveranstaltung ein schlecht an der Bühnendecke verankertes Requisit auf die Bühne krachte, das ebenso gut im Publikumsraum hätte landen können, wird der Sicherheit des Publikums besonders Beachtung geschenkt. Die Erfahrung lehrt außerdem, dass eine Rechtsschutzversicherung günstig sein kann, siehe Fußnote 8.

3.1.2. Der weitere Verlauf bis zum offiziellen Start

Die o. g. Punkte markieren die Ausgangsbedingungen für die weitere Vorgehensweise. In wechselnden Gruppen wurde nun bei Schulen und anderen Institutionen, etwa dem Wuk, angefragt. Mitte Juni schien der ideale Ort – die Stadt des Kindes in Wien-Penzing – gefunden, erste Modifizierungen in der Planung folgten, Mundpropaganda wurde gemacht. Ein Vertrag sollte Mitte Juli aufgesetzt werden. Am 10. Juli erreichte uns die Nachricht, dass die Organisation, mit der wir die Kooperation eingegangen waren, aufgrund von Umstrukturierungen und finanziellen Problemen den gewählten Veranstaltungsort verlassen, der Leiter der Institution versetzt und das Gebäude abgerissen würde. Die Sommermonate ließen aufgrund von Urlauben und Sommerpausen die Suche immer wieder abreißen. Daraufhin wurde eine erste Deadline vereinbart: Wenn bis 15. Oktober kein Festivalsort gefunden ist, ist es nicht mehr möglich, zeitgerecht zu planen. Dann wird das Projekt schon vor der Planung gescheitert sein.

Mitte September fand sich noch einmal eine Gruppe Interessierter, die sich auf die Suche nach Alternativen zur Stadt des Kindes machte. Kooperationen mit einer Schule im 15. Wiener Gemeindebezirk wurden ausgearbeitet, mehrere Treffen im Wuk und Modifikationen der Ziele – jeweils angepasst an die gegebenen Örtlichkeiten – wurden vorgenommen.

Keine der beiden Möglichkeiten war jedoch ideal. Für die spezifische Organisationsform des Wuk, das für beinahe jeden möglichen Raum das Ansprechen einer anderen Bereichsgruppe und den Besuch von Sitzungen erforderte, wurde die Zeit langsam zu knapp. Außerdem bargen sowohl das Wuk als auch besagte Schule ein sehr hohes Risiko hinsichtlich der Teilnehmerzahlen (zuwenig Platz) und der Veranstaltung einer Public Show (kein passender Saal konnte termingerecht und gegen möglichst geringes Entgelt gefunden werden). Die Entscheidung, das Festival hier oder dort unter erschwerten örtlichen Bedingungen zu veranstalten, stand auf Messers Schneide.

Der letzte Versuch, eine Lokalität für den WJW zu finden, wurde am 14. Oktober gestartet – und war erfolgreich. Am 17. Oktober wurde das in Frage kommende Gebäude besichtigt, innerhalb von einem Tag ein schriftliches Konzept zur Zusammenarbeit erstellt, und eine Woche später, am 24. Oktober, kam die Zusage des Schulkollektivs der Rudolf Steiner-Schule in Wien/Mauer.

Ein Team von fünf Leuten – jene, die sich für die Abhaltung des Festivals in der Steiner-Schule begeistern konnten – fand sich zusammen, das auch unter den mittlerweile schwierigen zeitlichen Umständen noch bereit war, eine Jonglierconvention zu veranstalten. Nun konnte mit der Detailplanung begonnen werden.

3.2. Tatsächliche Startphase und genauere Planung

Die Vor-Start-Phase hatte fast sechs Monate in Anspruch genommen – es herrschte demnach schon zu Beginn Termindruck, zeitliche Puffer konnten kaum mehr eingeplant werden. Es galt, möglichst genau, gleichzeitig jedoch möglichst effizient vor auszudenken. Denn in vielerlei Hinsicht musste parallel geplant und bereits mit der Durchführung begonnen werden, etwa das Festival schnell publik zu machen, den Termin vor Redaktionsschluss an die Europäische Jonglierzeitschrift zu kommunizieren oder einen Folder zu erstellen, der auf der nächsten Veranstaltung von Artis-Tick im Dezember aufliegen sollte.

Die Vor-Start-Phase und die Probleme am Beginn zeigen, dass die Prüfung der Möglichkeiten für ein Projekt um einiges länger dauern kann als erwartet.

3.2.1. Die Ermittlung des Status quo

Ende Oktober wurde die Durchführung des Projekts endgültig beschlossen. Nun konnten die Ziele genauer definiert und erste Maßnahmen, angepasst an den Veranstaltungsort, überlegt werden. Zur Planung eines großen Vorhabens bietet das Projektmanagement eine Fülle brauchbarer Tools an. Aufgrund des Termindrucks galt es, nur die wichtigsten herauszufiltern. Es handelte sich dabei um einen Balanceakt: Einerseits durfte nicht zuviel Zeit in der Planung verloren gehen, die vielleicht schon für die Durchführung gebraucht würde, und andererseits sollten auch Fehler durch mangelnde Planung vermieden werden.

Vor der tatsächlichen Feinplanung muss allerdings der Status quo erfasst werden. Um die Ausgangsposition vor dem Start festzulegen, wählen Haunerding/Probst den einfachen Satz „Jetzt fangen wir einfach damit an“, anhand dessen man die für das Projekt relevanten Fragen stellen kann (Haunerding/Probst 2001, 27). Er bietet einen Anhaltspunkt, um in der Startphase die Aspekte der Definition des Projekts, der Organisation und der Teambildung zu betrachten und abzugrenzen.

I. Was bedeutet jetzt? Welches sind die Termine, wo ist der Zeitplan?

Jetzt hieß: ab dem nächsten Meeting Anfang November. Der Zeitplan ergab sich vorerst aus den unmittelbar bevorstehenden Terminen (z. B. dem Erstellen eines detaillierten Konzepts für die Zusammenarbeit mit der Schule, um die Zusage zu fixieren) und sollte in der Besprechung im November festgelegt werden.

II. Wer sind wir? Gibt es ein Projektteam? Wer arbeitet mit? Wie sind wir organisiert? Welche Organisationsform gibt es?

Das WJW-Team hatte sich aus jenen, die letztlich die Entscheidung für den Festivalort trafen, gebildet. Als Berater stand – zumindest per E-Mail – ein weiterer erfahrener Jongleur⁷ zur Verfügung. Die genaue interne Organisation bzw. die Projektleitung war noch weitgehend ungeklärt. Von einer zu straffen Hierarchie wurde abgesehen: Jongleure sind sehr stark individuell orientiert, ein Anflug von Autorität könnte sich sofort auf die Motivation schlagen. Als Organisationsform ergab sich die reine Projektorganisation quasi von selbst – mit der unter Punkt 1.2.2.3. beschriebenen Problematik.

Als Projektleitung kristallisierte sich ein Team von zwei Personen heraus, das zwar alle wichtigen Entscheidungen treffen, jedoch eher „unsichtbar“ führen wollte. Eine sehr hohe Selbstverantwortlichkeit aller Mitarbeitenden wurde als selbstverständlich vorausgesetzt. Nach außen trat das Team als Verein Artis-Tick auf, im „jonglierspezifischen“ Umfeld als das WJW-Team.

III. Was ist einfach? Welche Ressourcen gibt es?

Hinsichtlich der finanziellen Ressourcen war es nach der ersten Überschlagskalkulation in der Phase vor dem Start notwendig, möglichst bald einen detaillierteren Kostenplan zu erstellen. Eine erste Einschätzung des Risikos hinsichtlich der Finanzen und der Qualität des Festivals wurde vorgenommen⁸. Das war erst nach Feststehen eines Ortes möglich, da

⁷ langjähriger Österreich-Repräsentant in der European Juggling Association

⁸ Nicht alle Risiken sind tatsächlich planbar. Üblicherweise wird ein Risiko erst analysiert und dann hinsichtlich seiner Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Dass jedoch auch Dinge eintreten können, mit denen absolut nicht gerechnet wurde, beweist das Nachspiel, das dem Wiener Jonglierwinter folgte, auf drastische Weise. Ein Link, der auf die Informationshomepage des Jonglierwinters gesetzt worden war, wurde von der betreibenden Firma als Eingriff in ihr Urheberrecht angesehen. Der Verein Artis-Tick erhielt daraufhin eine Rechnung über rund 1.700 Euro. Da solche Phänomene des Internet jedoch (noch) nicht ausdrücklich im

dieser die Kapazität (wie viele Teilnehmer untergebracht werden können) bestimmt. Als Minimumziel wurden fünfzig Teilnehmer festgelegt. Für ein eventuelles finanzielles Desaster würde der Verein haften können, der für die Absicherung von Veranstaltungen im schlimmsten Fall einen finanziellen Polster bereithält.

Die Betrachtung der personellen und zeitlichen Ressourcen wurden zu diesem Zeitpunkt „übersehen“ bzw. noch nicht bedacht. Eine erste Einschätzung wurde nur hinsichtlich anstehender Urlaube vorgenommen. Die Betrachtung dieser Aspekte zu diesem Zeitpunkt hätte jedoch die Möglichkeit geboten, ein Problembewusstsein zu schaffen und dies dann in späterer Planung zu berücksichtigen (siehe auch Kap. 3.3.4. und 4.1.4).

IV. Womit? Wo ist die genaue Projektdefinition?

Die unter 3.1.1./II genannten Ziele konnten am gefundenen Ort verwirklicht werden. Der Wiener Jonglierwinter sollte eine Veranstaltung für Profi- und Hobbyjongleure aus dem In- und Ausland sein, bei der ein Forum zum Kennenlernen und gegenseitigen Austausch und die Möglichkeit, sich in möglichst vieler Hinsicht weiterzubilden, geschaffen wird. Außerdem sollte die Vielfalt der Kunst des Jonglierens in die Öffentlichkeit getragen werden. Die diesbezüglichen Vorstellungen war klar und konnten bestehen bleiben. Nach Betrachtung der Ausgangssituation wurden als kritische Erfolgsfaktoren die Teilnehmerzahlen, der Besuch der Show und die Kooperation mit der Schule genannt. Erste aus den Teilzielen zusammengesetzte Bereiche wurden als Arbeitspakete, z. B. die Organisation der Show oder die Kooperation mit der Schule, definiert. In der weiteren Planung sollten dafür konkrete Zuständigkeiten definiert werden.

3.2.2. Umweltanalyse

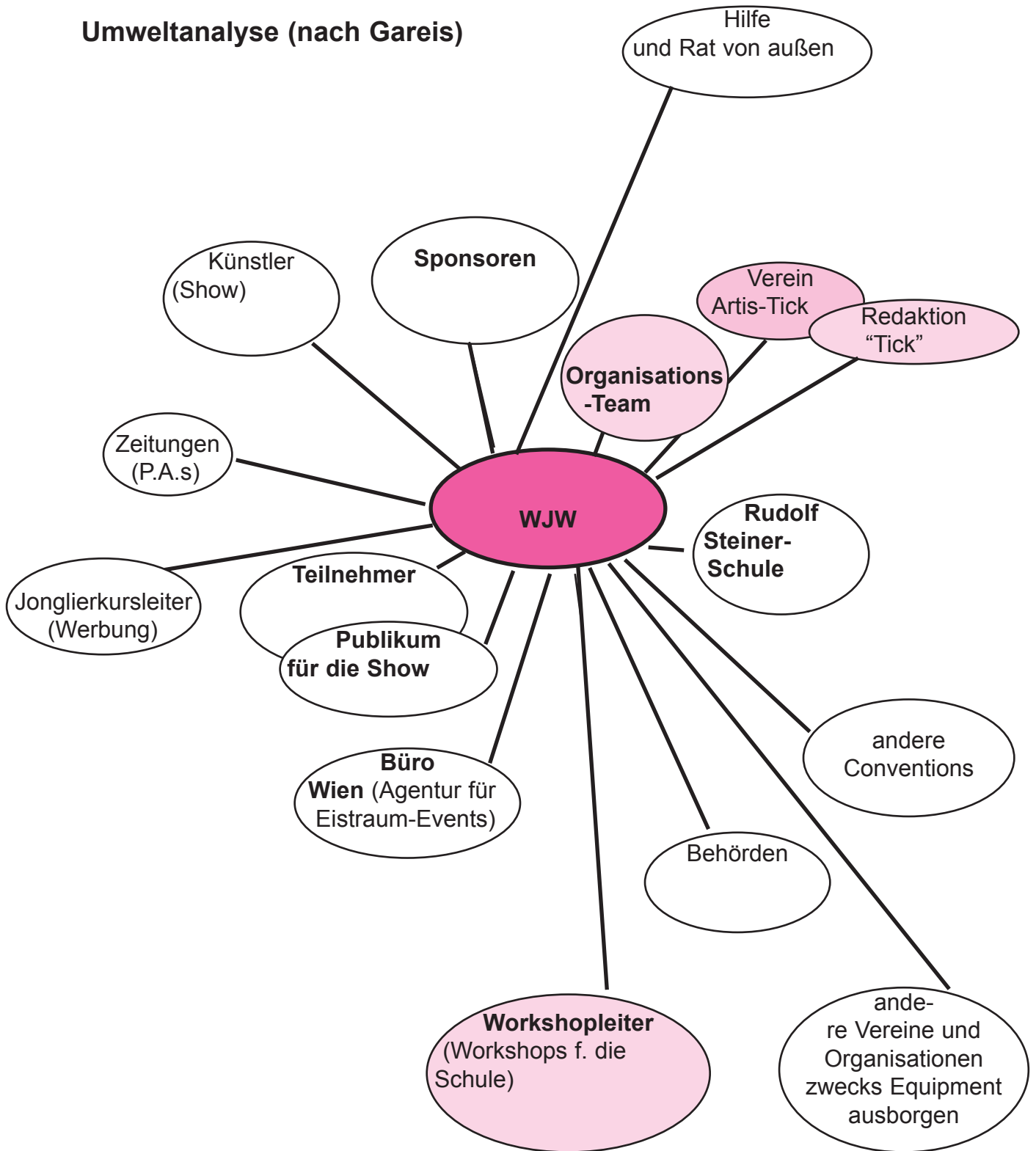
Um die in der Planung folgenden Aktivitäten zu positionieren und zu wissen, welche Bereiche in die Organisation involviert sind, bietet sich in der Startphase auch die Erstellung einer Umweltanalyse an. Betrachtet man ein Projekt als soziales System, muss man sich auch über die Beziehungen zum sozialen Umfeld Gedanken machen. Nach Gareis (2001, 20) können mittels einer Grafik alle projektrelevanten Umwelten so

Gesetz verankert sind, ist juristisch nicht geklärt, wer in diesem Fall im Recht ist. Nach einer Beratung mit einem Rechtsanwalt wurde beschlossen, den Anspruch als nicht gerechtfertigt zu betrachten. Bis dato ist die Sache nicht geklärt. Im Klagsfall droht die Firma mit einer Summe von rund 220.000 Euro, die der Verein zu zahlen hätte. Eine solche Begebenheit hätte auch im detailliertesten Risikoplan nicht berücksichtigt werden können. Hinsichtlich künftiger Veranstaltungen bietet sich allerdings nicht nur größere Vorsicht im Umgang mit dem Internet, sondern auch der Abschluss einer Rechtsschutzversicherung an.

dargestellt werden, dass ihr Einfluss auf das Gelingen deutlich wird. So ist in projektinterne (Bereiche des Unternehmens, Leitung, Auftraggeber) und projektexterne Umwelten (Kunden, Lieferanten) zu unterscheiden, zu denen unterschiedliche Beziehungen gepflegt werden. Weiters zu beachten sind die Nähe zum Projekterfolg und eventuelle Markierungen hinsichtlich der Erwartungen oder Befürchtungen in Bezug auf die Beziehung zum entsprechenden sozialen System. Die Darstellung soll es erleichtern, aus Projektsicht Strategien und Maßnahmen in Hinblick auf diese Umwelten zu entwickeln. Die Außensicht auf das Projekt soll, auch für eventuelle Marketingstrategien, klar werden, weiters ein Bewusstsein für die soziale Vernetzung des Projekts gebildet und durch das Pflegen der Beziehungen zur Umwelt die Verteilung von Projektaufgaben erleichtert werden (Grottenthaler 1995).

Für den Wiener Jonglierwinter sah die Umweltanalyse folgendermaßen aus:

Umweltanalyse (nach Gareis)



Legende:

fett: unmittelbar ausschlaggebend für Projekterfolg
rosa: Nähe zur Jonglierszene - "interne Beziehung"

Die Nähe zum Kreis in der Mitte signalisiert die Nähe zum Projekt.

Ausschlaggebend für den Erfolg des Projekts waren das Organisationsteam, die Sponsoren als Geldgeber, ein guter Kontakt zur Steiner-Schule und zum Wiener Eistraum für das Abschlussevent am Sonntag sowie die Gewährleistung der Workshops für die Schule, um die Miete zu „bezahlen“ – zu den Kursleitern musste, auch wenn sie nicht direkt mit dem Projekt in Bezug standen, guter Kontakt gepflegt werden. Besonders wichtig: die Teilnehmer. Zuwenig Teilnehmer und zuwenig Publikum bei der öffentlichen Show würden nicht nur das Ziel des Vorhabens infrage stellen, sondern auch das Team in den finanziellen Ruin stürzen. Für die Abhängigkeit des Projekterfolgs hinsichtlich der Teilnehmerzahlen musste mit Sicherheit noch ein Kostenplan erstellt werden – eines der Werkzeuge, auf die man sicherlich, auch wenn der Druck noch so groß sein mag, niemals verzichten darf.

Mit der Vorstudie sowie der Analyse der Bedingungen war die Sachebene genauer umfasst worden. Ist diese Arbeit getan, müssen auf Methodenebene die passenden Instrumente gefunden werden.

3.2.3. Spezielle Problematik vor der Planung

Erfahrungswerte von Conventionorganisatoren aus dem In- und Ausland ergaben, dass die dreieinhalb verbleibenden Monate weniger als das Minimum zur Planung eines Festivals darstellten, vor allem bei einer Teamgröße von nur fünf Personen.

Der Wunsch nach einem Festival war jedoch größer als die Angst vor dem Scheitern. Die Entscheidung, das Projekt dennoch umzusetzen, ergab sich wohl aus der persönlichen Motivation der Organisatoren. Dass diese Motivation allerdings nicht über den gesamten Planungszeitraum konstant zu halten ist, würde sich als kritischer Punkt in der Vorbereitung erweisen (siehe Kap. 4).

3.3. Planung und Durchführung mit Hilfe von Planungsinstrumenten

Um die einzelnen Teilbereiche wie zeitlichen Ablauf, Termine, personelle und finanzielle Ressourcen, Kosten und Qualität in den Griff zu bekommen, sollten jeweils Pläne erstellt werden. Die Ratschläge der Fachliteratur sind vielfältig – bis zu zwanzig verschiedene Pläne sind zu finden (vgl. z. B. die Vorschläge von Keßler 1997, Klose 1999, Hauerndinger/Probst 2001 u. a.). Das Ziel kann jedoch nur sein, die Planungsinstrumente den Planungsinhalten gemäß auszuwählen, wobei auch eine gewisse Differenzierung dem Projekt entsprechend angesagt ist – eins zu eins ist auch hier wieder nichts umsetzbar. Jedenfalls soll mithilfe von Planungsinstrumenten eine Grundlage geschaffen werden, um

Soll-Zustände zu erfassen, damit eine zielgerichtete Steuerung einsetzen kann. Die hier beschriebene Darstellung greift einzelne Planungsinstrumentarien anhand der Erfahrungen bei der Organisation des Wiener Jonglierwinters heraus. Sie soll deutlich machen, welche Maßnahmen sinnvoll sind und waren, aber auch, welche Fehler durch den richtigen Einsatz so mancher Pläne vermieden werden hätten können.

3.3.1. Projektstrukturplan

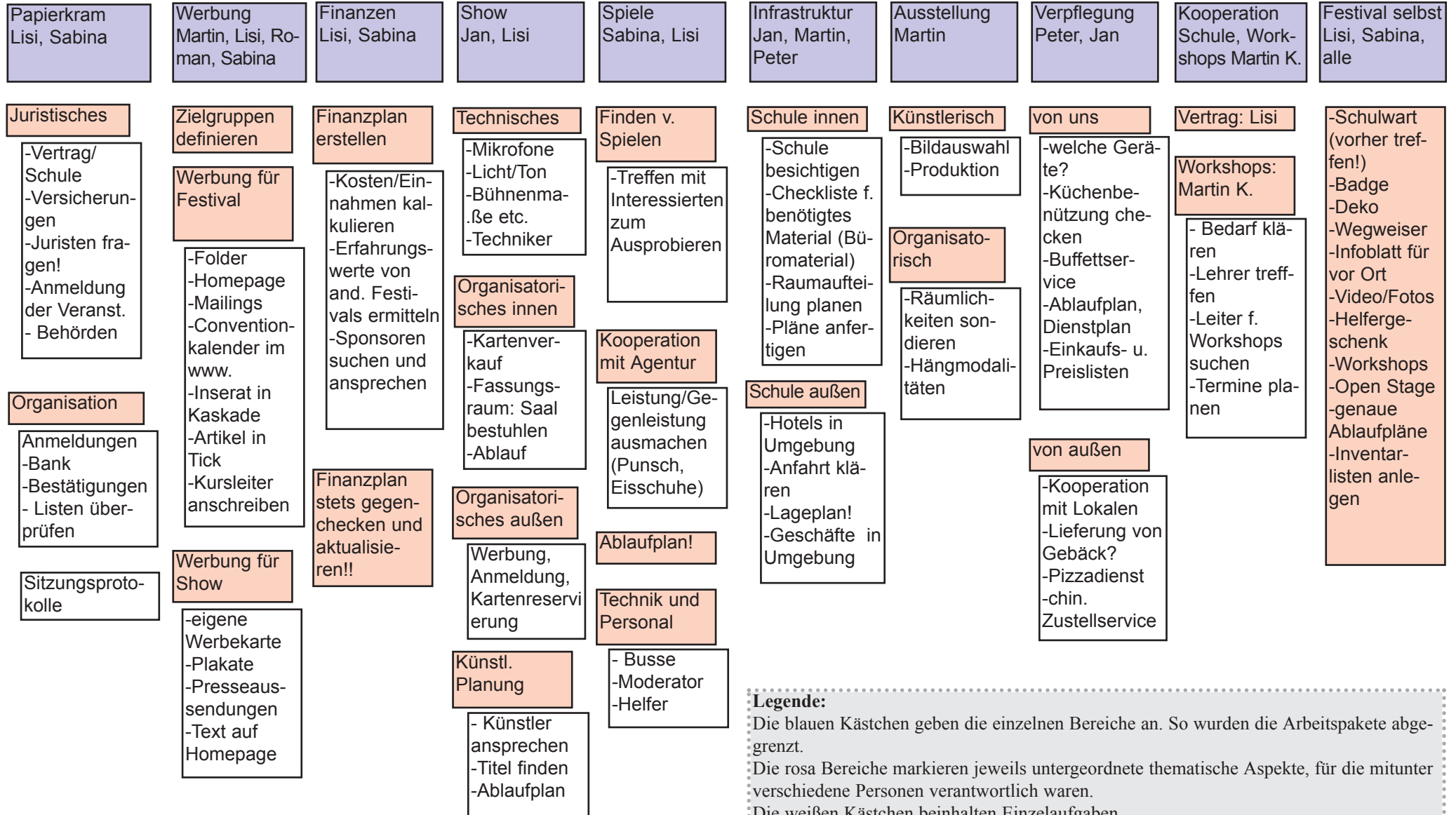
Ausgangspunkt jedes Projekts sollte ein Projektstrukturplan sein. Die einfachste Variante eines Projektstrukturplans unterteilt das Projekt in einzelne Teilaufgaben, die in Arbeitspaketen, d. h. Bereiche, in denen entsprechende Teilaufgaben gebündelt werden, zusammengefasst werden. Die Arbeitspakete für den Wiener Jonglierwinter waren: Organisatorisch-rechtliche Aufgaben („Papierkram“), Werbung, Finanzen, die Planung der Show, die Organisation der Spiele und Kooperation mit dem Wiener Eistraum, die Ermittlung der Infrastruktur sowohl innerhalb der Schule als auch im Umfeld des Veranstaltungsorts, die Zusammenarbeit mit der Schule, die Verpflegung der Teilnehmer, die Planung der Ausstellung sowie die Erstellung von Arbeitsplänen und Beschaffung und Planung von benötigtem Organisationsmaterial für die drei Tage des Festivals. Betrachtet man die Aufgabenbereiche, wird klar, dass mehr Aufgaben als Organisatoren vorhanden waren. Auslagerung bestimmter Bereiche sowie Zusammenarbeit waren daher Voraussetzung.

Nützlich ist, wenn aus dem Projektstrukturplan auch die Kompetenzen bzw. Verantwortungsbereiche der Mitarbeitenden ersichtlich sind. Er beschreibt jedoch nur, was von wem durchzuführen ist, nicht aber das Wann und Wie. Mithilfe dieses Plans sollen Arbeitspakete zueinander abgegrenzt werden, wichtig ist „die fachliche Homogenität, weniger der zeitliche Aspekt“ (Heinrichs 1998/1, 9).

Der chronologische Gesichtspunkt sollte in einem Projektablaufplan erfasst werden.

Wiener Jonglierwinter 2002 - Projektstrukturplan

Veranstalter: Artis-Tick
Termin: 8. bis 10. Februar 2002



Legende:
Die blauen Kästchen geben die einzelnen Bereiche an. So wurden die Arbeitspakete abgegrenzt.
Die rosa Bereiche markieren jeweils untergeordnete thematische Aspekte, für die mitunter verschiedene Personen verantwortlich waren.
Die weißen Kästchen beinhalten Einzelaufgaben.

Dieser Projektstrukturplan ist im Nachhinein entstanden. Vorlage dazu – und tatsächliche Arbeitsbasis für den WJW – war nur eine projektstrukturplanähnliche Arbeitspaketliste, die den Mitarbeitenden die Kompetenzen für einzelne Bereiche mit den dazugehörigen fundamentalen Arbeitsaufgaben zuteilte⁹. Da die Managementinstrumente nicht dem gesamten Team geläufig waren und eine Einarbeitung zuviel Zeit in Anspruch genommen sowie mehr Präsenz der Projektleitung erfordert hätte (siehe auch Kap. 4.1.4.), wurde auf eine Darstellung wie oben in der Realität verzichtet. Ein weiterer Grund war, dass den Mitarbeitenden nach Zuteilung ihrer Aufgabenpakete sofortige Alleinverantwortlichkeit zukam. Was im Endeffekt genau in den Planungsbereich der Einzelnen fiel, ließ sich demnach nicht mehr zentral verwalten. Die Detailplanung war also insofern nur noch schwer möglich, als die jeweils Verantwortlichen für die Vollständigkeit ihrer Einzelaufgaben weitgehend selbst zu sorgen hatten. Dieses Versäumnis schlug sich später noch in der Terminplanung nieder. Aus der Darstellung kann ersehen werden kann, dass man die Pakete anhand eines Projektstrukturplans zumindest grob und besser als aus einer Liste in einen Ablaufplan (s. u.) übertragen hätte können.

Der Lerneffekt: Für ein eventuelles zukünftiges Festival wäre es günstig, auch bei großer Eigenverantwortlichkeit die Mitarbeiter ihre Arbeitsaufgaben zwar in Eigenregie spezifizieren zu lassen, diese aber dann in einen zentral verwalteten und an alle auszugebenden Projektstrukturplan zu übertragen und gemeinsam zu ergänzen. Dann sollte das Erstellen eines Ablaufplans zumindest in einer Rohversion kein Problem darstellen, sondern Probleme zu vermeiden helfen.

3.3.2. Projektablaufplan

Der Projektablaufplan ein ebenso zentrales Instrument wie der Projektstrukturplan und unverzichtbar. Er dient dazu, die zwischen Anfangs- und Endzeitpunkt des Projekts liegenden Aufgaben in eine zeitliche Abfolge zu gliedern. Folgende Aspekte sollten in einem Projektablaufplan berücksichtigt sein (nach Heinrichs 1998/2, 2):

- die Gliederung eines Prozesses in einzelne bewältigbare Arbeitsschritte
- Setzung von Endterminen für diese Arbeitsschritte
- Planung einer Abfolge der Arbeitsschritte
- Darstellung einer zeitlichen Verknüpfung einzelner Arbeitsschritte

⁹ Es wurden die Arbeitspakete aus der damals erstellten Liste übernommen, die sich im Nachhinein als nicht vollständig erwies. Die später festgestellten Planungsfehler wurden nicht berücksichtigt.

- Deutlichmachung von Abhängigkeiten der Arbeitsschritte
- Einbezug personeller, räumlicher und finanzieller Komponenten (wenn möglich)

3.3.2.1. Checkliste

Die einfachste Technik für das Erstellen eines Ablaufplans ist die Listungstechnik. Die Aufgaben werden in ihrer Abfolge gereiht, jeder Position wird ein Endtermin zugeordnet, wobei man am besten von fixen Endterminen ausgeht und von da zurückrechnet und neben der Aufgabe die zuständige Person vermerkt. Listen sind einfach zu erstellen und schnell zu ändern. Die Dauer der Vorgänge wird jedoch nicht festgehalten, ebenso wenig sind Abhängigkeiten zwischen einzelnen Arbeitsschritten erkennbar, was einen großen Nachteil bedeutet (Heinrichs 1998/2, 3). Die Checkliste sollte nur für sehr einfache Abläufe zur Anwendung kommen. Dennoch wurde diese Technik für den WJW gewählt. Für die einzelnen Arbeitspakete erstellten die jeweiligen Verantwortlichen eigene Pläne. Für die Zeit unmittelbar vor dem WJW sowie den Ablauf des Festivals selbst wurde eine zentrale Checkliste angelegt– vor allem deshalb, weil sie sich am einfachsten ändern lässt. Dies war vor allem deswegen wichtig, weil etwa der Ablauf während des Festivals sehr stark von der freiwilligen Mitarbeit der Teilnehmer, etwa Hilfe beim Auf- und Abbau, im Kaffeehaus oder an der Anmeldung, abhing. Diesbezügliche Pläne konnten erst vor Ort erstellt werden.

3.3.2.2. Balkenplan

Mit Hilfe eines Balkendiagramms lassen sich Zeitintervalle, gleichzeitige Abläufe – und somit in gewissem Maße auch Abhängigkeiten – sowie der Projektverlauf sehr gut visualisieren. Als Grundschema eignet sich beispielsweise eine Tabelle, auf deren Überschriftenzeile die Zeiteinheiten, z. B. Wochen, und in deren erste Spalte die Arbeitsvorgänge eingetragen werden. Entlang der Zeitschiene lassen sich nun die entsprechenden Felder als Balken für den Zeitraum der Dauer der Aufgaben eintragen. Auf diese Art wird der Ablauf des Projekts deutlich sichtbar, und bei eventuellen zeitlichen Überschneidungen kann noch rechtzeitig eingegriffen werden. Auch hier lassen sich in den Zeitfeldern zusätzlich die Namen der Zuständigen einzeichnen. Obwohl diese Methode sehr übersichtlich ist, gibt es Nachteile: Mehr als dreißig Arbeitsvorgänge einzutragen, ist nicht sinnvoll, da dies unübersichtlich wird; ein logischer Zusammenhang einzelner

Aufgaben ist nicht unmittelbar erkennbar, außerdem wird nicht deutlich, welche Auswirkung die eventuelle Verzögerung eines Vorgangs auf die übrigen des Projekts hat. Die Überschaubarkeit ist also nur bei einem nicht zu komplexen Projekt gewährleistet (Heinrichs 1998/2, 6).

3.3.2.3. Netzplantechnik

Diese Technik dient dazu, die logischen Verknüpfungen von Arbeitsvorgängen graphisch darzustellen. Erst aus der logischen Verknüpfung der Aufgaben ergibt sich dann der zeitliche Ablauf. Die Netzplantechnik dient unter anderem dazu, den kritischen Pfad eines Projekts zu erkennen, jene Abfolge von Aktivitäten, die keine Pufferzeiten besitzen und deren Verzögerung die Einhaltung der geplanten Projektzeit unmöglich machen. Die Netzplantechnik kennt unterschiedliche Darstellungsformen, etwa die Vorgangspfeilmethode, die Vorgangsknotenmethode und die Ereignisknotenmethode. Ergebnis der Techniken ist in jedem Fall ein Netzplan, der die logische Reihenfolge der Abläufe darstellt, ein gedankliches Durchspielen des Projektablaufs erfordert und daher Optimierungsmöglichkeiten aufzeigen kann und vor allem die Risiken entlang des kritischen Pfades verdeutlicht (Haunerding/Probst 2001, 85). Der Netzplan ist zweifelsohne eine feine Sache – wenn man die Struktur erst einmal durchschaut und genügend Zeit zum Planen hat. Denn die Erstellung des Netzplans setzt folgende Arbeitsschritte voraus:

- einen Projektstrukturplan (den man ohnedies haben sollte)
- Erstellen einer Vorgangsliste inklusive Zeitanalyse
- Erstellung eines einfachen Netzstrukturplans, in dem die einzelnen Vorgänge miteinander verbunden werden
- Vorwärts- und Rückwärtsrechnungen, was soviel heißt, wie dass für jeden (!) Vorgang frühestmöglicher Beginn und frühestmögliches Ende (Vorwärtsrechnung) bzw. die jeweils spätestmöglichen Beginn- und Endpunkte (Rückwärtsrechnung) ermittelt werden (genauer dazu Heinrichs 1998/2, 14 ff.).
- die Berechnung des kritischen Pfades
- und anschließende Diskussion zwecks Optimierung des Ablaufs

(Heinrichs 1998/2, 11)

Die Anwendung einer Netzplantechnik nimmt demnach sehr viel Zeit in Anspruch. Sie soll sich lohnen, wenn es sich um ein sehr komplexes Projekt mit schwer überschaubaren Arbeitsaufgaben handelt – allerdings nur, wenn man die Technik auch richtig anwenden kann. Deshalb kommen bei der Erstellung eines derartigen Plans oft EDV-Programme zur Anwendung. Bei ihrem Einsatz sollte aber genügend Einarbeitungszeit vorhanden sein! Wer Daten unvollständig eingibt oder etwas übersehen hat, wird auch an einem computergestützten Netzplan keine Freude haben (siehe Haunerding/Probst 2001, 88, sowie Kap. 3.3.3.1.).

3.3.2.4. Meilensteintechnik

„Als Meilensteine eines Projektes werden abgeschlossene Phasen bezeichnet [...]. Die einzelnen Meilensteine sind Teilziele im Projektfortschritt, die zu bestimmten Terminen erreicht sein müssen“ (Keßler 1997, 128). Ein Meilenstein wird zu einem konkreten Zeitpunkt gesetzt, dann, wenn ein homogener Komplex von Vorgängen erledigt sein muss. Er gibt so Aufschluss über den Projektweg. Ein Meilenstein kann erst überschritten werden, wenn die Vorphase gänzlich abgeschlossen ist. Ist das zum Termin des Meilensteins nicht geschehen, gerät das Projekt in Verzug. Die Meilensteintechnik dient demnach dazu, den kritischen Pfad zu markieren und ist auch ein Instrument zur Kontrolle der Planung. Es bietet Orientierungshilfe und kann sinnvollerweise ergänzend zu den Ablaufplantechniken wie Balkenplan oder Netzplan, indem ein Termin als Meilenstein markiert wird, angewendet werden. Die Meilensteintechnik teilt mit dem Balkenplan den Nachteil, logische Abhängigkeiten von Abläufen nicht darstellen zu können. Allerdings gibt sie Auskunft über die Folgen bei Terminüberschreitung. Eine Besonderheit dieses Instruments ist sein Einfluss auf die Mitarbeiterführung. Heinrichs (1998/2, 8) beschreibt den Einfluss der Meilensteintechnik auf die Motivation eines Projektteams. Bei einem kooperativen Führungsstil und einem Team, das selbständig zu arbeiten gewohnt ist und zu strenge Kontrolle als demotivierend empfinden würde, wie es hier der Fall war, empfiehlt es sich, erst zum Termin des Meilensteins nach Ergebnissen zu fragen, während bis zu diesem Zeitpunkt selbständig gearbeitet werden kann. Dass dies bei der Organisation des WJW sogar ein Motivationsfaktor hätte sein können, hat sich im Nachhinein herausgestellt. Die Meilensteintechnik bietet sich daher gerade auch in einem nicht allzu straff geführten Team nicht nur als Ablaufplanergänzung und Kontrollinstrument, sondern

auch als Teil des Führungskonzepts und Instrument der Mitarbeitermotivation an (siehe auch Kap. 4.3.).

3.3.3. Die Wahl des Ablaufplans

3.3.3.1. Vorüberlegung: Wann ist der Einsatz von EDV sinnvoll?

Gerade wenn man unter Zeitdruck steht, scheint es verlockend, sich einer Projektmanagementsoftware zu bedienen, zumal bei erster Betrachtung der Eindruck entsteht, eine einmalige einfache Eingabe von Daten würde die Planung automatisch erledigen. In der Tat erlaubt die EDV viele hilfreiche Arten der Auswertung wie auch das Erstellen von Netz- und Balkenplänen, Zeitplänen, Ressourcenverbrauch, kritischem Pfad sowie Visualisierung vieler Vorgänge und Techniken. Allerdings ist die genaue Kenntnis des Programms notwendig, das System muss vor der tatsächlichen Projektplanungsphase beherrscht werden. Auch während der weiteren Planungs- und Durchführungsphasen müssen die Daten aktualisiert und an den Verlauf angepasst werden. Ständige Betreuung des Systems ist also nötig, eine einmalige Eingabe reicht nicht aus. Und wie beim Netzplan gilt: Das Programm ist immer nur so geschickt wie jener, der es anwendet – was vergessen wird, weiß auch ein Computer nicht, Planungsfehler können durchaus auch bei Softwareeinsatz vorkommen. Nach Prüfung von Leitfragen, etwa ob das Projekt länger als sechs Monate, aufwendiger als zwanzig Arbeitspakete, mehr als drei Mitarbeitende erfordernd, sehr komplex ist und ständige Berichte erfordert – Faktoren, die für den Einsatz spezifischer Software sprechen – sollte immer noch geprüft werden, ob genügend Zeit für die Einarbeitung vorhanden ist (siehe Klose 1999, 186; Hauerndinger/Probst 2001, 88 ff.). Im Falle des Jonglierwinters traf Letzteres jedenfalls nicht zu – somit war diese Möglichkeit ausgeschlossen.

3.3.3.2. Wie wurde beim WJW geplant?

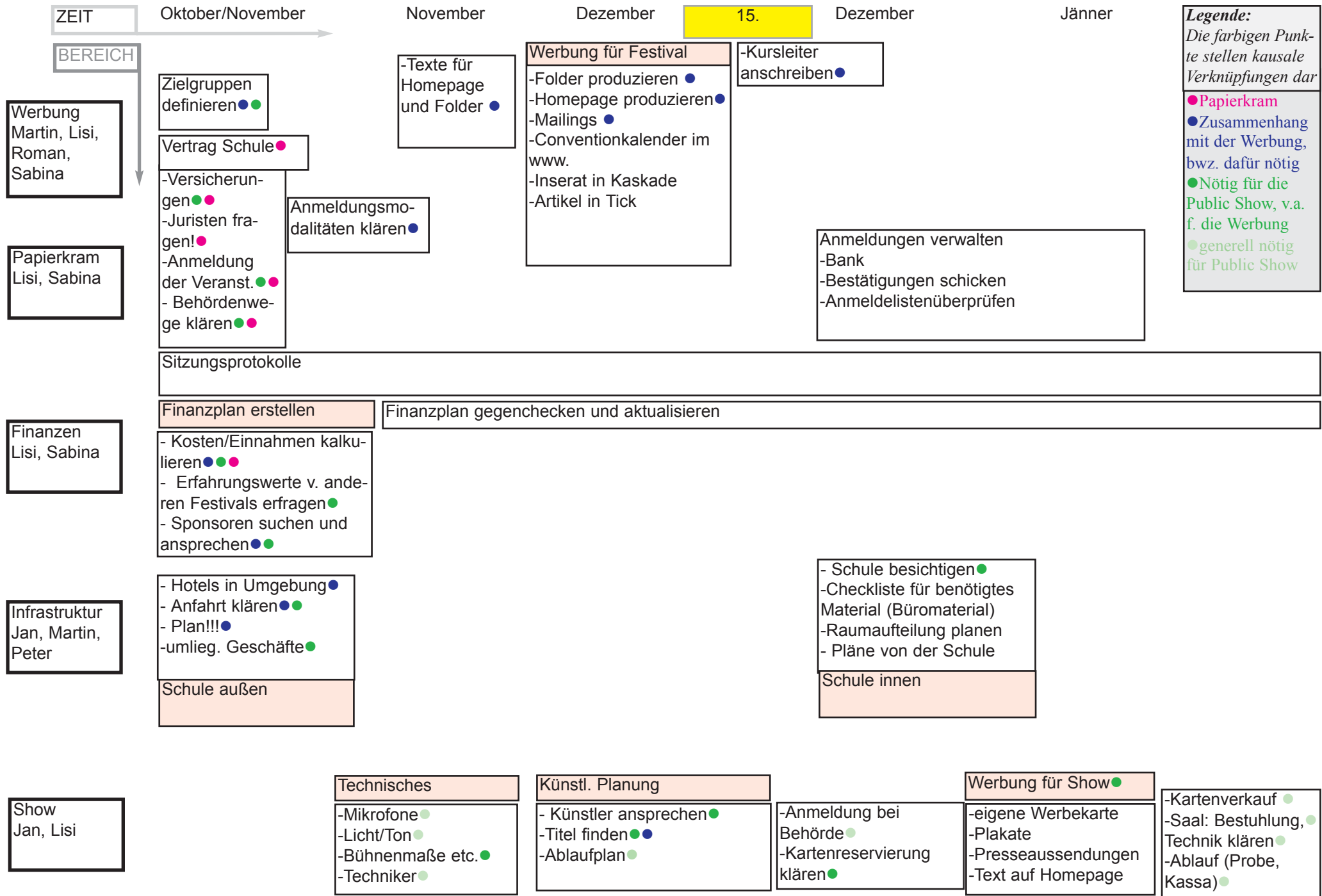
Betrachtet man alle Bereiche auf dem Projektstrukturplan, die für die Organisation des WJW bedacht werden mussten, zeigt sich, dass eine detaillierte Feinplanung für die gesamte Laufzeit unter den gegebenen knappen zeitlichen Ressourcen unmöglich war. Jedem Mitarbeitenden – auch jenen, die sich als letztverantwortlich für das Projekt erklärt hatten – war ein eigener Bereich überantwortet, die Planung war demnach auch für sie nur

eine Aufgabe von vielen¹⁰. Da die Planungsinstrumente für die Darstellung logischer Zusammenhänge jedoch relativ aufwendig sind, fiel das aus. Die einzelnen Arbeitsbereiche wurden somit als Projekt im Projekt gehandhabt, die einzelnen Verantwortlichen mussten sich selbst Terminlisten anlegen – für deren Einhaltung sie dann letztlich nur selbst stehen konnten. Dies führte zwar zu einer hohen Eigenständigkeit der Einzelnen, Abhängigkeiten zwischen den Bereichen wurden allerdings übersehen.

Einen Monat vor Beginn des Festivals wurde jedoch eine detaillierte Checkliste für den Ablauf angelegt, die alle noch ausstehenden Arbeiten sowie kritischen Termine umfasste (siehe Anhang). Für diesen kurzen Zeitraum war das Instrument der Checkliste zielführend (s. o.). Für weitere Projekte, die unter Zeitdruck stehen, würde sich daher aufgrund der gemachten Erfahrungen empfehlen, auch für die erste Phase des Projekts zumindest eine grobe zeitliche Feinplanung, auch ohne konkrete Wochen- oder Tageseinteilung, auf der Basis eines genauen Projektstrukturplans vorzunehmen. Sinnvoll wäre vor allem, so eine genauere Planung nicht möglich ist, zumindest anhand der Arbeitspakete thematische und zeitliche Abhängigkeiten aufzuzeigen. Ausgelagerte und für das Projekt nicht unmittelbar wichtige Bereiche, die auch anhand der Projektumweltanalyse zu prüfen sind, können weggelassen und dafür eigene Pläne gefertigt werden. Folgender Plan stellt den Versuch dar, auf Basis eines Projektstrukturplans den Ablauf in seinen Grundzügen zu visualisieren¹¹.

¹⁰ Die diesbezügliche Problematik wird in Kap. 4 genauer behandelt.

¹¹ Für diese Arbeit wurden jene Arbeitspakete, die ausgelagert (Kooperation mit der Schule) oder hauptsächlich im Jänner zu erledigen waren (Spiele, Verpflegung) weggelassen, um die Darstellung zu vereinfachen.



Legende:
Die farbigen Punkte stellen kausale Verknüpfungen dar

- Papierkram
- Zusammenhang mit der Werbung, bzw. dafür nötig
- Nötig für die Public Show, v.a. f. die Werbung
- generell nötig für Public Show

Dieser Plan hätte vermutlich mit relativ geringem Zeitaufwand auch im Vorhinein entstehen können. Die Vorgangsweise war Folgende: Der wichtigste Termin im Dezember war der 15. – jener Tag, an dem bereits erste Resultate vorliegen sollten. Dementsprechend wurden die einzelnen Arbeitspakete dem Zeitraum vor bzw. nach diesem Stichtag zugeordnet. Danach wurden jene Aufgaben, die miteinander in logischem Zusammenhang stehen, mit jeweils gleichfärbigen Punkten markiert. So wird etwa deutlich, dass die Wahl des Termins für die Begehung der Schule erst im Jänner ungünstig ist – da vorher die Künstler über die genauen Beschaffenheiten der Bühne informiert werden sollten. Außerdem wird noch einmal klar, wie wichtig der Kostenplan für alle Bereiche ist.

Die Übersicht über die Zuständigkeiten wird bewahrt, indem die einzelnen Bereiche (z. B. Infrastruktur) auf derselben Ebene bleiben wie im Projektstrukturplan – außer die Verantwortlichkeiten ändern sich, wie dies etwa bei der Werbung für die Public Show der Fall war.

Der grobe Plan gibt in kurzer Zeit zumindest einen Überblick. Ist dann noch Zeit, könnte man die Aufgaben in einen detaillierteren Balkenplan, der zum Beispiel nach Wochen gegliedert ist, relativ einfach übertragen, verfeinern und Meilensteine eintragen.

Der Vorteil wäre gewesen, dass eine Meilensteinsetzung den Abschluss eines Bündels bestimmter Aufgaben markiert. Wären die Meilensteine für Arbeitsschritte einer Farbe – und nicht nur eines Bereichs – gesetzt worden, hätten möglicherweise logische Zusammenhänge erkannt und Terminkollisionen vermieden werden können, wenn schon eine Netzplanung aufwandtechnisch völlig unmöglich war.

Der Wiener Jonglierwinter hat zwar Meilensteine gesetzt, orientierte sich aber ausschließlich an von außen gegebenen Terminen. Das heißt, ein Meilenstein markierte immer nur einen Zeitpunkt, zu dem eine ganz bestimmte Handlung abgeschlossen sein musste – die damit verbundenen Abläufe wurden darunter subsumiert bzw. als selbstverständlich angesehen und nicht vorher durch einen Plan, der bereichsübergreifend erstellt wird, in einen logischen Zusammenhang mit der Aufgabe gebracht.

Das hat zwar bis auf in einer Ausnahme¹² funktioniert, es hätte jedoch dadurch nicht nur ein Fehler vermieden, sondern auch mehr Übersicht geschaffen und die Motivation in der Gruppe gesteigert werden können (siehe Kap. 4.2.).

¹² Bei der Erstellung des Informationsfolders wurde zwar bedacht, dass darauf die Logos der Sponsoren gedruckt werden müssen – übersehen wurde jedoch, dass diese vorher kontaktiert werden müssen. Im Endeffekt wurden sie erst zwei Tage vor der Produktion der Drucksorte nach ihrer Bereitschaft gefragt, den

3.3.4. Kapazitätsplanung

Was den Ablauf in der Planung des Festivals auch erleichtert hätte, ist eine detaillierte Kapazitätenplanung. Gerade dadurch, dass es so wenig Organisatoren gab und diese ehrenamtlich ihre teilweise spärliche Freizeit der Arbeit am Projekt widmeten, wäre es vonnöten gewesen, sich die Voraussetzungen und zeitlichen Möglichkeiten aller Beteiligten noch genauer anzusehen.

Für eine Kapazitätsplanung werden die notwendigen Personalkapazitäten den jeweiligen Projektaktivitäten zugeordnet. Dabei ist einerseits zu schätzen, welchen Zeitraum und welche Dauer die Erledigung der Arbeiten in Anspruch nimmt, andererseits – und wichtiger! – ist darauf zu achten, wann und in welchem Ausmaß die Mitarbeiter tatsächlich verfügbar sind. Auch bei professionell organisierten Projekten gilt die Faustregel, Mitarbeiter nur zu 80 Prozent der möglichen Arbeitszeit einzuplanen¹³ und ihre Verfügbarkeit möglichst individuell zu prüfen. Ein Ziel der Planung ist es, eine möglichst gleichmäßige und angemessene Auslastung der Mitarbeiter zu erreichen, indem anschaulich gemacht wird, wo ein Kapazitätsausgleich, etwa durch Verschiebung oder Veränderung der Dauer nicht kritischer Arbeitspakete, vorgenommen werden kann (Klose 1999, 46; Haunerding/Probst 2001, 65).

Die Kapazitätsplanung hängt eng mit der Aufstellung des Teams und der Zuteilung der Arbeitsbereiche zusammen. Wichtig ist dabei auch die Rolle der Führungsperson: Die eigene Zeitschätzung der Mitarbeiter ist nicht unbedingt verlässlich.

Die Kapazitätsplanung hat sich als eine der Schlüsselstellen im Projekt des WJW herausgestellt. Die Tatsache, dass trotz des Wissens um etwaige Engpässe und einer Schätzung über den zeitlichen Aufwand der Bereiche Stress entstanden ist, hängt unter anderem damit zusammen, dass die Kapazitätsplanung sehr stark auf Schätzungen und Erfahrungswerte zurückgreifen muss. Letztere waren im Fall des WJW nicht vorhanden.

Doch auch wenn man sich im Vorfeld über etwaige Probleme bewusst wird, ist es vor allem in einem Projekt mit freiwilligem Arbeitseinsatz enorm schwierig, Arbeitsbereiche umzuverteilen. Jeder soll schließlich das machen, was ihm liegt und gefällt – ansonsten läuft man Gefahr, dass die Aufgabe schlecht oder gar nicht erledigt wird. Und außerdem ist

WJW zu unterstützen. Glücklicherweise waren jedoch die beiden Ansprechpartner sehr verständnisvoll und kooperativ.

¹³ Die zwanzig abgerechneten Prozent kalkulieren z. B. Krankheit, Schulungen oder Urlaube ein.

gerade für ein kreatives Projekt zu beachten, dass Mitarbeitende nicht beliebig ausgetauscht werden können – die Erledigung eines Arbeitspakets oder -schritts durch jemand anderen ist daher oft schwer möglich. Dennoch ist ein Kapazitätsplan sinnvoll, zumindest um die Ausgangsbasis zu definieren und weitere Schätzungen vornehmen zu können. Als Anhaltspunkte können folgende Richtlinien dienen:

- Mitarbeitende nur zu 80 Prozent ihrer verfügbaren Zeit verplanen
- nach möglichst gleichmäßiger Kapazitätsauslastung trachten
- ev. mit Blick auf frühere Projekte die Arbeitslast der einzelnen Mitarbeiter erfragen/einschätzen
- die realistische Verfügbarkeit der Mitarbeitenden prüfen: Wo gibt es für sie andere Verbindlichkeiten?
- optimale Mitarbeiteranzahl bestimmen
- Sachzwänge beachten (Abhängigkeiten, Erfahrungswerte)
- Mindestzeitbedarf für einzelne Arbeiten beachten
- Kontrolle der Auslastung durchführen

(Klose 1999, 48)

Die Kapazitätsplanung ist demnach ein wichtiger Bestandteil für die Zusammensetzung des Teams sowie die Arbeits- und Rollenaufteilung.

3.3.5. Qualitätsplan

Vor Beginn des Projekts sollten auch die Qualitätsziele festgehalten werden. Selbstverständlich muss dies projektspezifisch erfolgen. Hilfreich sind folgende Überlegungen:

- Die Termineinhaltung sollte möglichst „schmerzfrei“ möglich sein – ohne das Erfordernis von Nacht- und Wochenendschichten
- Sicherung des Ablaufs durch angemessene Anwendung von Projektmanagementtechniken
- Es sollte einen Notfallplan geben: Nach Einschätzung der Risiken sollte ein Notfallszenario erstellt werden, das die Mindestzielerreichung gewährleistet.
- Zur Darstellung von Zwischenergebnissen und fortlaufende Kontrolle sollte eine Projektdokumentation erstellt werden.

- Wenn es einen Auftragsgeber gibt, so fällt in den Bereich der Qualitätssicherung auch die Erstellung von regelmäßigen Berichten über den Status quo, um den Auftraggeber zu informieren.
- Es könnte sinnvoll sein, einem Mitarbeiter eine Controlling-Funktion hinsichtlich der Qualitätssicherung zu übertragen, der u. a. überprüfen soll, ob Planung sowie Projektzielsetzung schlüssig und eindeutig sind.

Die Controllingfunktion fiel beim WJW hauptsächlich unter den Aufgabenbereich der beiden Projekthauptverantwortlichen. Ihnen fiel das Erstellen der Dokumentation in Form von Projektprotokollen sowie die Überprüfung der Planung zu. Notfallpläne wurden teilweise von den jeweiligen Zuständigen hinsichtlich ihres Bereichs erstellt.

3.3.6. Kostenplan

In einem Kostenplan sollen die Projektkosten kalkuliert, erfasst und dokumentiert werden. Bereits in der Vorprojektphase sollte überschlagsmäßig eine Einschätzung der anfallenden Kosten getätigt werden, um festzustellen, ob das Projekt überhaupt realistisch ist und sich lohnt. Ausgangspunkt für eine Kostenplanung ist der Projektstrukturplan. Anhand der Arbeitspakete kann für einzelne Projektbereiche oder das Gesamtprojekt kalkuliert werden. Darüber hinaus bietet sich die Betrachtung der funktionalen Komponenten an wie die Unterscheidung in Sachkosten, Materialkosten und Gerätekosten oder Verwaltungs- und Vertriebskosten. Die Fragen sind demnach (entsprechend dem klassischen Rechnungswesen), welche Kosten wo und wofür anfallen, um eventuelle Abweichungen vom Plan klar zuordnen und analysieren – und idealerweise beheben – zu können.

Die gewichtigsten Kostenträger bei Projekten sind üblicherweise die Personalkosten – der Kalkulation des Zeitaufwands kommt daher bei Projekten, die nicht unbedingt ehrenamtlich durchgeführt werden, vor der Kostenplanung eine bedeutende Rolle zu. Auch die Kosten für das Projektmanagement selbst müssen einkalkuliert werden. Sie variieren mit dem Projektumfang und hängen von der Branche, der Komplexität sowie der Laufzeit des Projekts ab.

Die Zusammenstellung der voraussichtlichen Kosten setzt sich letztlich aus dem bewerteten Zeitaufwand in Verbindung mit dem voraussichtlichen Sachaufwand zusammen. Auf ihrer Basis soll es unter anderem möglich sein

- Soll-Ist-Vergleiche auch während des Projekts durchzuführen
- aufgrund dessen Hochrechnungen zu erstellen und mit dem Plan zu vergleichen
- notwendige Änderungen durchzuführen
- Daten für künftige Projektplanungen bereitzustellen.

(Klose 1999, 22, 48; Gareis 2001, 38; Haunerding/Probst 2001, 162 ff.)

Neben einer Kostenkalkulation sollte sinnvollerweise auch bedacht werden, wann bestimmte Kosten anfallen. Einnahmen und Ausgaben sollten sich möglichst die Waage halten, sodass das Projekt immer zahlungsfähig bleibt. Idealerweise sollte daher parallel auch eine Liquiditätsplanung oder zumindest -abschätzung erfolgen.

Die Kostenplanung für den WJW war sehr einfach gehalten und zu handhaben. Der Wegfall jeglicher Personalkosten machte die Kalkulation überschaubar. Aus dem Projektstrukturplan (bzw. der Vorlage für diesen) wurden einzelne Arbeitsaufgaben, die mit Sachaufwand verbunden waren, übernommen und in eine einfache Liste übertragen. Kosten, die noch nicht feststanden, wurden grob geschätzt oder zur Ergänzung vorerst freigelassen, ebenso Bereiche, in denen sich Einnahmen und Ausgaben die Waage halten sollten wie das Catering.

Parallel dazu wurden „realistische“ sowie Worst-Case-Rechnungen für die zu erwartenden Einnahmen erstellt und mit den geplanten Kosten verglichen, um daraus Maßnahmen abzuleiten. In den Bereich der Kostenplanung fiel demnach auch die Risikoabschätzung.

Die Kostenplanung wurde ständig aktualisiert. Aufgrund der vorhandenen kalkulierten Fixposten und der Risikorechnung konnten weitere Ausgaben eingeplant oder Vorsichtsmaßnahmen getroffen werden.

Die untenstehende Rechnung hat die Ausgaben für die bereits in Vorbereitung befindliche öffentliche Show mit einbezogen. Die ursprüngliche Überschlagsrechnung war modifiziert worden, nachdem die voraussichtlichen Einnahmen von der öffentlichen Show in die Einnahmenkalkulation aufgenommen worden war. Wie aus untenstehender Rechnung ersichtlich, würden die Einnahmen für die Show im Idealfall die Ausgaben übersteigen und konnten so für andere Bereiche kalkuliert werden.

I. Kostenplanung

Ausgaben, Stand: 30. Dez. 2001		Anmerkung
Saalmiete	ATS 10.000,00	
Versicherung	ATS 2.062,50	(bei zusätzlicher Versicherung der Show bei 20 Auftretenden)
Anmeldung der Veranstaltung	ATS 2.000,00	
Werbung	ATS 2.000	
Postversand	ATS 200,00	
Programme	ATS 180,00	
Einkäufe f. Buffet/Kaffeehaus		soll sich selbst tragen
Badges	ATS 1.000,00	
CDs als Geschenk f. Auftretende und Helfer	ATS 700,00	
Busfahrt zum Rathausplatz (zwei Busse)	ATS 3.000,00	
Putzdienst nach Veranstaltung	ATS 800,00	
kalk. Risiko	ATS 2.000,00	
Dekoration (Ballons, Cartoons, ...)	ATS 150,00	
falls Jongliennale: Miete für Videobeamer		bei Open Stage: 0
Materialkosten in d. Organisation (Kopien, Tel.)	ATS 2.000	
Anreisekosten für Auftretende	ATS 6.490,00	(Worst-Case-Summe!)
Materialkosten für Info-Folder und Versenden (Kopien, Tel.)	ATS 3.400,00	
Wertkarte für Handy während d. Festivals	ATS 200,00	
Photos/Rahmen f. Ausstellung/Aufhängematerial		
Schulwart		Summe noch nicht fixiert
Summe	ATS 36.182,50	
Anmerkung: Die gelb markierten Posten sind noch ungewiss. Einkäufe für die Cafeteria, evt. auch für die Ausstellung (falls Fotos verkauft werden) sollen sich selbst tragen oder sogar Gewinn bringen.		

Grundsätzlich gilt, dass ein Kostenplan „heilig“ ist und nicht verändert werden darf. Aufgrund der Veränderungen während der Planung und dem Zustandekommen von Sponsoringkooperationen wurde bei der Organisation des WJW jedoch auch der Plan immer wieder an die gerade gültigen Bedingungen angepasst.

Die Kalkulation der Einnahmen (s. u.) orientierte sich an eher pessimistischen Vorgaben. Selbst die zweite Variante – die bereits einen Gewinn ausweist – kam im Endeffekt nicht an die (positive) Realität heran.

II. Kalkulation der Einnahmen bei unterschiedlicher Auslastung

Variante 1 - Kind of worst case	
ANNAHME	
Public-Show-Besucher: 80 zahlende WJW-Teilnehmer: 50 zahlende Erlös aus Buffet: 0	
RECHNUNG	
Karten PS (80)	ATS 10.400,00
Teilnehmerbeitrag	ATS 13.760,00
verkaufte Snacks	ATS 0,00
Sponsoring	ATS 5.000,00
SUMME	ATS 29.160,00
Variante 2 - Think pinker	
ANNAHME	
Public-Show-Besucher: 120 zahlende WJW-Teilnehmer: 80 zahlende Erlös aus Buffet: 1000.-	
RECHNUNG	
Karten PS (120)	ATS 16.512,00
Teilnehmerbeitrag	ATS 22.016,48
verkaufte Snacks	ATS 1.000,00
Sponsoring	ATS 5.000,00
SUMME	ATS 44.528,48
Conclusio: Werbung massiv für PS verstärken, Leute zur Teilnahme animieren!	

Variante eins stellte eine Worst-Case-Rechnung hinsichtlich der Teilnehmerzahlen dar. Die Rechnung zeigt, dass in einem solchen Fall mit Verlust zu rechnen wäre. Zur Zeit dieser Rechnung waren erst wenige Voranmeldungen eingelangt und nur noch etwa drei Wochen Voranmeldefrist. Es gab also noch die Möglichkeit, die Werbung für das Festival zu intensivieren und verstärkt auf Einnahmen durch die öffentliche Show zu setzen¹⁴.

¹⁴ Im Nachhinein zeigt sich, dass die Kalkulation zwar pessimistisch gehalten war, die Show jedoch überschätzt wurde. Tatsächlich kamen zwar 241 Festivalteilnehmer, jedoch verhielt sich die Zahl der Teilnehmer und der zahlenden Public-Show-Besucher nicht proportional: 91 zahlende Gäste fanden den Weg

3.4. Überlegungen zur Vorgangsweise und Zusammenfassung

Die Darstellung zeigt, dass es gerade für ein Projekt, das zeitlich, personell und finanziell extrem eingeschränkt ist, genau auszuwählen gilt, welcher Instrumente man sich bedient, um dem Grundsatz von „so viel wie nötig, so wenig wie möglich“ (Klose 1999, 25) gerecht zu werden.

Die Basis für die Planung des WJW bildeten ein Kostenplan, eine Gliederung der Arbeitspakete sowie ein Projektablaufplan in Form einer Checkliste – allerdings erst beginnend mit 10. Jänner 2002 (siehe Anhang). Davor waren die Zuständigen eines Arbeitsbereichs selbst für die zeitgerechte Abwicklung verantwortlich. Die Kapazitäten der Organisatoren wurden nur grob eingeschätzt. Im Nachhinein lässt sich aufgrund der Erfahrung feststellen, dass sowohl eine genauere Abschätzung der personellen Kapazitäten als auch eine Ablaufplanung mit Meilensteinen hilfreich gewesen wäre.

Was die Planung des WJW 2002 auch erschwerte, war die Tatsache, dass neben den Entscheidungen über die „technischen“ Vorgangsweisen in der Planung zeitgleich auch inhaltliche Entscheidungen getroffen werden mussten. Und diese waren vor allem in Fragen, die mit großen Unsicherheiten verbunden sowie auch für die Planung ausschlaggebend waren, besonders schwierig, zum Beispiel hinsichtlich der Werbung. Kommen zu viele Teilnehmer, ist in der Schule zu wenig Platz, kommen zu wenige, ist das Festival ein Misserfolg. Schließlich wurde auf massive Werbung (eigene Homepage, Kontaktieren der Europäischen Jonglierzeitschrift, etc.) gesetzt, was auch den Arbeitsaufwand in diesem Bereich steigerte.

Hauptkriterium für die Planungsinstrumente war demnach eine möglichst einfache Handhabung, etwa ein Ablaufplan, der sich leicht ergänzen und an die sich verändernden Gegebenheiten anpassen lässt.

Ob jedoch alle Fehler mit einer detaillierteren Planung vermieden werden hätten können, ist fraglich. Ein Beispiel:

Obwohl die Checkliste (siehe Anhang) für die Ablaufplanung von allen Organisatoren überprüft worden war, war niemandem aufgefallen, dass nicht alle Transporte berücksichtigt worden waren. Das sorgte zwar schon am Vortag des Festivals beim

zur „Wiener Jongliermelange“. Der WJW bilanzierte durch die hohe Teilnehmerzahl dennoch positiv. Die Zahlen sind jedoch noch nicht letztgültig, möglicherweise muss noch mit weiteren Ausgaben (etwa Anwaltskosten, vgl. Fußnote 8) gerechnet werden. Überschüsse sollen für ähnliche Projekte als Polster zurückgelegt werden.

Hintransport diverser Utensilien zum Festivalort für Mehrfach-Fahrten, allerdings hatte niemand an die Folgen für den Rücktransport gedacht. Am Ende der Convention standen schließlich vier der Organisatoren völlig übermüdet vor einem Berg von Schachteln mit Büromaterial, übrig gebliebenen Lebensmitteln, Fundsachen, Getränkeboxen etc. – und zwei vollen Pkws. Keinem war im Vorfeld aufgefallen, dass für den Abtransport aller Utensilien weitaus mehr Fahrzeuge gebraucht würden, als zur Verfügung standen¹⁵.

In diesem speziellen Fall hätte der Fehler vielleicht vermieden werden können, allerdings nicht durch die Auswahl eines anderen Planungsinstrumentes, sondern in der Handhabung desselben: Betrachtet man den Ablaufplan (siehe Anhang), so zeigt sich, dass neben dem Feld „alle Utensilien retour“ kein Name eingetragen ist. Der Fehler lag also unter anderem darin, dass die Checkliste nicht mehr ergänzt und aktualisiert worden war – möglicherweise ein Führungs- und Koordinationsproblem (siehe Kapitel 4).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass mit den grundlegenden Instrumentarien zur Planung das Auslangen gefunden wurde. Letztlich standen immer die inhaltlichen Aspekte im Vordergrund. Allerdings lässt sich schließen, dass gerade auch einfache Planungsinstrumente sehr sorgfältig gehandhabt und immer wieder angepasst werden müssen – und zwar am besten von einer vorher dazu bestimmten Person, der hier die Funktion des Controllings zukommt.

Die Zeit, um einen detaillierteren Projektstrukturplan zu erstellen, der von den Verantwortlichen ergänzt und dann zentral erstellt und verwaltet wird, sollte in der Planung eines möglichen künftigen Festivals berücksichtigt werden, ebenso die Erstellung eines zumindest groben Ablaufplans für die gesamte Projektlaufzeit, in dem auch die wichtigsten kausalen Zusammenhänge dargestellt werden.

¹⁵ Dass letztlich doch alles abtransportiert werden konnte, ist Freunden und Geschwistern der Organisatoren zu verdanken.

4. Die personelle Ebene

Die Durchführung des Wiener Jonglierwinters lässt sich auf zwei Ebenen betrachten, erstens hinsichtlich der Durchführung der Planung bis zum Beginn des Festivals selbst; zweitens in bezug auf die Durchführung des Festivals während der drei Tage.

Selbstverständlich hat die Planung Einfluss auf die Durchführung eines Projekts – jedoch nicht nur auf sachlichen, wie in den vorigen Kapiteln beschrieben, sondern auch auf Personenebene. Diesbezüglich kommen Überlegungen über Führung und Motivation während der Projektplanung und -durchführung große Bedeutung zu. Darunter fallen Aspekte der Zusammenarbeit wie Koordination und Führung oder Kommunikation.

Die spezifische Ausgangssituation für den Wiener Jonglierwinter, nämlich die Organisation durch freiwillige Mitarbeiter, die außer Ruhm und Ehre (im besten Fall) nichts zu erwarten hatten, und die finanziellen und zeitlichen Restriktionen hatten besonders Einfluss auf die Führung bzw. Leitung innerhalb des Projektteams sowie die Motivation der Mitarbeitenden.

Wie aber kann in einem Team geführt werden, wenn alle „gleich freiwillig“ arbeiten und daher gleichberechtigt sind? Wie wirkt sich diese Problemstellung auf die Planung aus? Welche Anreize gibt es, um die Motivation für die Arbeit am Projekt zu stimulieren oder zu halten? Wie wurden die Problemstellungen bewältigt? Und: Gibt es ein ideales Führungskonzept? Diese Fragen sollen im folgenden Kapitel beleuchtet werden.

4.1. Team und Führung

4.1.1. Das Projektteam

Ein Team ist dann vorhanden, wenn mehrere Personen mit unterschiedlichen Rollen und Qualifikationen in direkten Wechselbeziehungen gemeinsame Ziele zu realisieren versuchen und dabei nach gemeinsamen Normen und in einem Wir-Gefühl handeln (Grottenthaler 1995). Durch das Zusammenspiel unterschiedlicher Erfahrungen und Rollen soll eine Aufgabe möglichst effizient bewältigt werden.

Für die Arbeit an einem Projekt sollte das Team folgende Kompetenzen vereinen: Fachkompetenz, Entscheidungs-, Anwendungs- und Sozialkompetenz (Tschmuck 2000/01, 15). Interessant ist vor allem die Gegenüberstellung von Entscheidungs- und Sozialkompetenz. Während erstere in der formalen Machtbefugnis besteht, Entscheidungen

zu treffen und Anweisungen an die übrigen Projektmitglieder zu erteilen, wird Sozialkompetenz durch die informelle Macht, die sie abbildet, charakterisiert. Die Sozialkompetenz besteht in der Fähigkeit zu führen und ist für das Pflegen von Kontakten und für die Mitarbeitermotivation verantwortlich (siehe ebd.). Die Anwendungskompetenz besteht darin, die Projektergebnisse für den Nutzer stets im Auge zu behalten.

Die Auswahl des Teams für die Organisation des Wiener Jonglierwinters erfolgte jedoch nicht explizit nach o.g. Kriterien. Im Vorfeld der Organisation war die entscheidende Frage für die Mitarbeit die Bereitschaft, freiwillig viel zu investieren und sich mit dem Projektziel, ein einzigartiges Jonglierfestival zu veranstalten, zu identifizieren. Letztlich setzte sich das Team aus fünf Personen zusammen, die nicht vorsätzlich ausgewählt wurden. Vielmehr ergab sich die Teilnahme in zwanglosen Gesprächen mit jenen, die später als hauptverantwortlich zeichneten.

Allen Beteiligten war bewusst, dass sie keinerlei finanzielle Abgeltung erwarten konnten. Das bedeutete, dass jede/r Einzelne bereits eine bestimmte soziale Struktur im Hintergrund haben musste. Denn das Projekt war sowohl in finanzieller als auch personeller Sicht mehr Unsicherheits- denn Sicherheitsfaktor. Das gängige Motiv für Arbeit, nämlich der Arbeitslohn in materiellem Sinne, musste also in finanzieller Hinsicht anderswo befriedigt werden und eventuell im Projekt, wo es fehlte, durch anderes ersetzt werden (siehe auch Kap. 4.2.). Was die zeitliche Einsatzbereitschaft betrifft war klar, dass sich niemand „hauptberuflich“ mit dem Projekt befassen würde. Schließlich setzte sich das Team wie folgt zusammen:

- S., allein erziehende Mutter eines vierjährigen Sohnes, Raumplanerin mit einem 20-Stunden-Job, Ballonkünstlerin und Jongleuse (freischaffend), Österreich-Repräsentantin bei der European Juggling Association
- P., Softwarespezialist bei einem großen Konzern mit einem 40-Stunden-Job
- J., Student an der TU, Kassier des Vereins Artis-Tick
- M., zur Zeit der Vorbereitung Diplomand an der TU, kurz vor Studienabschluss, Rechnungsprüfer von Artis-Tick
- L., freiberuflich v. a. als Korrektorin, ab und an als Jongleuse tätig, Schriftführerin von Artis-Tick, Studentin am IKM

Alle Beteiligten waren Jongleure, die Jonglieren als Hobby oder – zusätzlich – beruflich betrieben. Daher war die Nähe zum Projektziel gegeben. Außerdem waren alle schon auf einigen Jonglierfestivals im In- und Ausland gewesen und konnten sich ein Bild von den Erfordernissen einer Jonglierconvention machen – somit war auch der Aspekt der Anwenderkompetenz abgedeckt. Der Blickwinkel der Organisatoren war, eine Convention zu organisieren, an der sie selbst gern teilnehmen würden. Doch nicht nur dadurch war der Zusammenhalt gegeben, auch die Tatsache, dass sich die Organisatoren alle – meist schon lange – kannten, trug zu einer guten Basis für die Zusammenarbeit bei. Einzelne hatten schon für kleinere Veranstaltungen im Rahmen des Vereins zusammengearbeitet oder die Zeitung gemeinsam produziert. Bei der Aufteilung der Arbeitspakete konnte daher teilweise auf frühere Erfahrungen zurückgegriffen und die Sachkompetenz der einzelnen berücksichtigt werden. So wurde beispielsweise J., der bei bis dato bei jeder Variétéveranstaltung für Licht und Ton verantwortlich gewesen war, der technische Bereich der Public-Show übertragen. Die soziale Kompetenz lag hauptsächlich in den Händen der beiden Hauptverantwortlichen des Projekts. Sie versuchten, die Zusammenarbeit in jeglicher Hinsicht zu koordinieren. Die Entscheidungskompetenz fiel im Großen und Ganzen auch diesen beiden zu. Genau dieser Aspekt war beim WJW jedoch ein heikles Feld. Es war zwar beschlossen worden, wer im Ernstfall entscheiden würde, es war jedoch nicht definiert worden, wann dieser Ernstfall eintritt – eine Problematik, die unter den Aspekt der Führung fällt.

4.1.2. Führung – Theoretische Annäherung

Definitionen und Theorien zu Führung gibt es beinahe unzählige (vgl. Neuberger 1977, 81-82, zitiert in: Leischko 1999/2000, 18). Grob gesprochen könnte man Führung als jene Aufgabe bezeichnen, ein System, ein Unternehmen oder eine Gruppe von Personen zu beeinflussen, zu lenken und zu steuern. Ziel einer Führungskraft ist es, einheitliches und zielgerichtetes Handeln der Mitarbeiter zu erwirken, um eine möglichst große Leistung zu erreichen. Die Art und Weise, wie dies durchgesetzt und kommuniziert sind, wird als Führungsverhalten bezeichnet, das auf einer Grundhaltung basiert. Aufbauend auf diesen Grundhaltungen können bestimmte Führungsstile beschrieben werden. Der Führungsstil trägt maßgeblich zur Entwicklung und Gestaltung der Teamkultur bei. Als „Grundtypen“ unterscheidet man etwa den autoritären und den demokratischen Führungsstil, die jeweils wieder Spezifizierungen kennen. Die Namen erklären diese Stile meist von selbst. Unter den autoritären Führungsstil fallen etwa charismatischer und patriarchalischer

Führungsstil, die stark persönlichkeitsorientiert sind, sowie autokratischer und bürokratischer Führungsstil; unter die demokratischen Stile sind partizipativer, kooperativer und kollektiver Führungsstil zu reihen (siehe Kuhn 1982, 165). Insgesamt sind diese Charakterisierungen vage und können kaum als Empfehlungen für die Praxis dienen. Fest steht, dass die Art der Führung situationsspezifisch erfolgen muss. Daher gehen neuere Führungskonzepte wie das unten beschriebene Management-by-Objectives-Konzept über die Inhalte von Führungsstilen weit hinaus.

4.1.3. Führung im Projektmanagement: Situative Führung

Ein Charakteristikum von Projekten ist, dass sie einmalig, einzigartig und neu sowie oft mit einem Risiko verbunden sind. Sie erfordern daher besonders flexible Führungskonzepte, die die jeweiligen Ausgangsbedingungen mit einbeziehen. Die situative Theorie etwa berücksichtigt mehrere Komponenten in ihrem Ansatz und stellt Führung in den Zusammenhang von situativen Einflussfaktoren. Fünf Faktorengruppen sind dabei maßgeblich (Kuhn 1982, 157 ff.):

- Personenspezifische Einflüsse

Sie umfassen Sachwissen sowie Motivation und Koordinierung der Mitarbeitenden und weiters die Möglichkeit, komplexe Zusammenhänge zu erkennen und zu beurteilen.

Primär geht es also um Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten der Führungsperson und der Mitarbeiter.

- Aufgabenspezifische Einflüsse

Darunter wird die Strukturierung und die Verteilung der Aufgaben subsumiert.

- Positionsmacht

Hierbei geht es um die formelle Autorität der Führungsperson, sprich ihre Stellung im Verhältnis zu den übrigen Teammitgliedern. Die Positionsmacht ist insofern von Bedeutung, als sie die Möglichkeit für positive und negative Sanktionen (Beförderung, Gehaltserhöhung; Tadel, Ausschluss) beinhaltet. In der o.g. Terminologie könnte man hier auch die Entscheidungskompetenz ansiedeln.

- Mitarbeiterbeziehung

Dieser Faktor ist für die Stellung der Führungsperson in den Augen der Mitarbeitenden maßgeblich. Hier geht es vor allem um die Sozialkompetenz. Wichtig ist diese

Komponente vor allem dann, wenn die Positionsmacht nicht vorhanden ist oder aufgrund der Aufgabenstrukturierung nicht greifen kann.

- Soziokulturelle Einflüsse

Darunter wird das soziale Umfeld der Mitarbeitenden verstanden. Wesentliche Komponenten sind dabei etwa das Bildungsniveau, die Rechte und Stellungen sowie der verstärkte Wunsch nach Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden bei steigendem Wohlstand und existentieller Absicherung.

Konkrete Handlungsanleitungen sind aus diesem Ansatz vielleicht nicht unbedingt zu gewinnen, allerdings kann geschlussfolgert werden, dass es keinen optimalen Führungsstil für alle Bereiche und Situationen gibt und dass die Ausgangsbedingungen unter verschiedenen Blickpunkten analysiert und einbezogen werden müssen. Die spezifischen personen- und aufgabenbezogenen sowie sozialen und soziokulturellen Situationen spielen in die Wahl des Führungskonzepts und -verhaltens hinein.

Eine Spezifizierung des situativen Ansatzes in weitestem Sinne bieten die so genannten Management-by-Konzepte.

4.1.3.1. Management by Objectives

Geht man von den Eigenschaften und den damit verbundenen Planungsprozessen eines Projektes aus, kristallisieren sich folgende Punkte als Funktionen der Führung in einem Projekt heraus (Gareis 2001, 27):

- Vereinbarung von Zielen
- Informieren und Entscheiden
- Controlling und Feedback geben
- Gewähren von Freiräumen, Empfehlung von Arbeitsformen
- Steuern der Energie im Projekt.

Diese Funktionen müssen aber nicht unbedingt von einer einzigen Person erfüllt werden. Wie die Organisation des WJW in der Praxis bewies, konnten einige Aufgaben auch vom gesamten Team gelöst werden, etwa Ziele zu definieren und Entscheidungen zu treffen. Die Freiräume ergaben sich aus der Verantwortlichkeit der Einzelnen für ihre Bereiche. Die Controllingfunktion aber, Feedback und der Versuch, die Energie im Projekt zu

steuern, wurde von zwei Personen ausgefüllt, die für das Projekt hauptverantwortlich zeichneten und denen somit eine Führungsrolle zukam.

Im Mittelpunkt von Projektarbeit steht prinzipiell die Umsetzung von Aufgaben für die Erreichung des Projektziels. An Zielen orientiert sich auch der Ansatz des Management by Objectives, die Führung durch Zielvereinbarung (genauer dazu Stroebe 1996). Die Mitarbeiter sollen auf ein gemeinsames Ziel hin koordiniert werden. Kernidee ist, durch klar definierte Ziele für klare Orientierung zu sorgen, den Weg zum Ziel aber frei zu geben – und somit eine stärkere Selbstorganisation und auch Selbstkontrolle zu ermöglichen. Damit versucht dieses Führungsmodell, den Bedürfnissen von Beschäftigten, wie sie heute gesehen werden, nämlich vor allem jenen nach sinnvoller Arbeit, Autonomie, Mitverantwortung und Mitbeurteilung, gerecht zu werden. Wichtigstes Instrument dieser Führungsmethode sind Zielabsprachen zwischen allen Mitarbeitenden und – im Fall des Projektmanagements – der Projektleitung.

Die Aufgabe der Führungsperson besteht demnach unter anderem darin, die Zielsetzung transparent zu machen sowie die Hauptziele in Teilziele zu zergliedern.

In der Führung durch Zielvereinbarung werden Ziele quasi objektiviert und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, sie eigenverantwortlich in Aufgaben umzusetzen. Da den Mitarbeitenden dabei große Autonomie zukommt und nur das Ergebnis als objektivierbares Kontrollinstrument zählt, hat die Leitung keinen Einfluss darauf, wie die Aufgaben umgesetzt und das Ziel bewältigt wird, was als Nachteil gewertet werden könnte.

Voraussetzung sind auf jeden Fall Vertrauen sowie die Fähigkeit der Führungsperson, die Bewältigbarkeit der Aufgabe richtig einzuschätzen – bei zu komplexen Projekten besteht die Gefahr, dass den Mitarbeitenden die Übersicht über die Ziele abhanden kommt.

Ein wichtiger Punkt ist außerdem die Kommunikation. Die Zielfindung, -formulierung und -vereinbarung muss im gesamten Team gemeinsam erfolgen. Weiters sollen kollektiv Leistungsstandards und Kontrollverfahren vereinbart werden. Hinsichtlich der Leistungsstandards werden Qualität, Termine, Kosten und Art der Zusammenarbeit betrachtet. Das wird unter anderem bereits durch die Zielfestlegungen beeinflusst. Dabei muss zum Beispiel geprüft werden, ob die Ziele präzise, terminbezogen, qualitativ beschrieben und realistisch sind. Gesichtspunkte, die in der Planung für die Aufgaben in einem Projekt ohnedies beachtet werden müssen.

Die Vertreter dieses Konzepts gehen davon aus, dass diese Art der Vorgangsweise die Kommunikation fördert und zur Leistung anregt, weil es größere Handlungsfreiheit und selbstverantwortliche Kontrolle ermöglicht und die Leistungsmessung durch die gemeinsame Festlegung als gerecht empfunden wird. Der Ansatz soll eine Verbindung schaffen zwischen den Zielen der Organisation und den persönlichen Zielen des Mitarbeiters. Ergänzt wird die Führung durch Zielvereinbarung oft durch das Prinzip des Management by exceptions, der Führung durch Eingreifen im Ausnahmefall, was eine Kontrolle von Abweichungen voraussetzt.

4.1.4. Führung beim WJW

Situative Führungskonzepte bieten Orientierungshilfe, um sich der Ausgangssituation für Führung im Projektmanagement anhand des konkreten Falls bewusst zu werden und zu überlegen, welche Führungsmaßnahmen aufgrund dessen möglich sind.

Die Führung des Wiener Jonglierwinters lässt sich am ehesten unter das Konzept des MbO einreihen. Zumindest die größeren Ziele wurden gemeinsam vereinbart und die weitere Vorgangsweise immer im Team beschlossen. Auch die Aufgabenaufteilung wurde gemeinsam geregelt. In der Umsetzung waren die Beteiligten dann weitgehend autonom und für ihre Bereiche eigenständig verantwortlich.

Die Stelle, bei der alle Informationen zusammenlaufen sollten, wurde von zwei Personen gemeinsam ausgefüllt. S. und L. hatten die Gesamtkoordination inne. Das bedeutete, dass bei ihnen auch die Hauptverantwortung, u. a. für die Finanzen, lag und dass sie den Kontakt nicht nur zu den Mitorganisatoren, sondern auch nach außen, etwa zu den Teilnehmern, zu Kursleitern und Künstlern und zu den Betreibern der Schule herstellten oder aufrechterhielten. Auch das Abschließen von Verträgen, etwa mit der Schule oder der Versicherung, fielen in ihren Aufgabenbereich. Dadurch traten sie als gegenüber der Außenwelt als Verantwortliche in Erscheinung und konnten vom Projektumfeld als Inhaber der Positionsmacht gesehen werden.

Nach innen war dies jedoch nicht so klar definiert. S. und L. waren Teammitglieder mit eigenen Aufgabenbereichen wie alle anderen auch. Dadurch war ein gewisses Spannungsverhältnis vorprogrammiert. Hier zeigten sich die Nachteile des MbO: Es bedarf nämlich auch eines gewissen Wagemutes, darauf zu vertrauen, dass ein/e Mitarbeitende sein Ziel – mit welchen Methoden auch immer – termingerecht und qualitativ zufriedenstellend erfüllen wird, auch wenn die Verantwortlichen zwischenzeitlich nicht diesen Eindruck gewinnen können. Und im Falle der Organisation des WJW fehlte

mangels formaler Machtbefugnis die Möglichkeit, in wie immer gearteter Ausformung sanktionierend einzugreifen. Denn bei Abweichungen vom Plan sollte theoretisch das Management by Exception – also die Führung für den Ausnahmefall – greifen. Die offizielle Machtbefugnis dazu fehlte jedoch. Wohl hatten sich S. und L. im Zweifelsfall das letzte Wort ausbedungen. Auf eine klar definierte Führungsposition konnten sie aber nicht pochen. Ein Beispiel:

M. hatte die Verantwortung für die Erstellung eines Infofolders, der unbedingt bis zum 15. Dezember fertig sein musste, da der Folder auf dem Jonglierweihnachtsfest von Artis-Tick, an dem etwa 70 Leute teilnehmen würden, verteilt werden sollte. S. und L. hatten die Vereinbarung so verstanden, dass M. ihn selbständig erstellen und fertig produzieren würde. Für ihn bedeutete Verantwortung für diesen Aufgabenbereich aber nur, dafür zu sorgen, dass klar dargelegt würde, was alles an Information auf dem Folder stehen sollte. Der Fehler war schon in der Planung passiert: Das Ziel war nicht klar genug vereinbart worden, und auf formaler Ebene gab es seitens der Projektleitung keine Möglichkeit, die Erledigung mit Nachdruck zu fordern. Mit einer genaueren Zieldefinition sowie einer genauen und gemeinsamen Kapazitätsplanung hätte das Problem vermutlich vermieden werden können. Denn M.s Priorität lag zum Zeitpunkt, als die Produktion des Folders anstand, bei seinem Studienabschluss. Das Festival stand in der Periode der Fertigstellung von M.s Diplomarbeit logischerweise nicht im Zentrum seiner Interessen. Ein früheres Eingreifen durch L. und S. wäre nur bei stärkerer Positionsmacht möglich gewesen. Im Endeffekt wurde der Folder daher schließlich unter enormem Arbeitseinsatz und Termindruck an einem einzigen Tag von S. und L. erstellt und produziert.

Ein weiteres, kleines Problem ergab sich dadurch, dass Leitung, respektive Führung und Koordination, Zusatzfunktionen zu anderen Arbeitsbereichen waren. So konnte sich etwa ein Konflikt zwischen den Aufgaben ergeben, weil ein und dieselbe Person verschiedene Bereiche zu bearbeiten hatte.

Auch dazu ein Beispiel:

S. und L. hatten gemeinsam den Kostenplan erstellt und sorgten durch gegenseitige Kontrolle dafür, dass er eingehalten wurde. L hatte aber auch die Planung der Show inne. Da sie eine qualitativ hochwertige Show mit internationaler Beteiligung wollte, wünschte sie, dass die Kostenplanung einen möglichst großen Anteil für die Anreise internationaler Künstler bereithält – ein Beispiel für einen Gewissenskonflikt und dafür, dass die Finanzen sowie die Kontrolle über die Ressourcen besser in der Hand einer Person gelegen wären,

die nicht noch für einen eigenen Bereich verantwortlich ist. Das Problem wurde letztlich so gelöst, dass L. einen weiteren Sponsor fand, dessen Zuwendungen einzig für die Anreise von Künstlern verwendet werden konnten.

Ein Faktor, weshalb diese kleineren Konflikte kaum Auswirkungen auf das Gelingen des WJW hatten, war bestimmt die Tatsache, dass die Größe des Teams zwar nicht hinsichtlich der zu bewältigenden Aufgaben, aber in bezug auf die Teamzusammenarbeit optimal war. Fünf Menschen sind gerade genug, um mehrere Meinungen oder Ansätze zu hören, aber auch, um selbst unter Zeitmangel Entscheidungen gemeinsam zu treffen und zu Einigungen zu kommen und um die Kommunikation – auch per E-Mail – im Fluss zu halten und überschaubar zu gestalten. Für Führungsaufgaben konnte somit immerhin die soziale Kompetenz genutzt werden, da die Beziehung der Mitarbeitenden untereinander sehr gut war.

Darüber hinaus konnte, wenn es zeitlich knapp wurde, auf einige Jongleure gezählt werden, die zwar nicht direkt an der Organisation beteiligt waren, aber doch hilfreich einspringen konnten. So wurden etwa die wöchentlichen Organisationstreffen zu einem Zeitpunkt und an einem Ort veranstaltet, an dem sich viele Wiener zum Trainieren trafen. Die Organisationssitzungen waren offen für jene, die sich für das Festival interessierten, und so konnten auch neue Ideen „von außen“ aufgenommen und umgesetzt werden sowie einzelne Arbeitsbereiche wie PR ausgegliedert werden.

Der Zusammenhalt der Gruppe und die Tatsache, dass sich die meisten der fünf Organisatoren schon sehr lange kannten, führten außerdem dazu, dass zumindest in der Planungsphase sehr viel Verständnis füreinander herrschte. Sicher hätten die Lücken in der Planung bei einem größeren Team oder zwischen Personen, die nur zur Projektarbeit zusammengefunden hätten, zu größeren emotionalen Spannungen geführt.

Der Nachteil bei einem Team, das nicht nur beruflich, sondern auch freundschaftlich verbunden ist, besteht allerdings darin, dass emotionale Ebene und Sachebene nicht immer einfach zu trennen sind. Während der zweiten Durchführungsphase, sprich der Umsetzung während der drei Veranstaltungstage, war dies ein Stressfaktor. Wenn große Anspannung, Druck und Arbeitsstress sowie Schlafmangel herrschen, kann es so leichter passieren, dass Konflikte auf einer persönlichen und nicht einer sachlichen Ebene ausgetragen werden und persönliche Spannungen in das Arbeitsfeld getragen werden. Diese Aspekte voneinander zu trennen und die Situation sachlich auszudiskutieren, erforderte von allen

Teammitgliedern höchste Disziplin. Ein Vorteil war dabei sicherlich, dass die Führungsposition von zwei Personen besetzt war, wodurch die Anwendung sozialer Kompetenz bzw. die Vermittlungsrolle auch bei Involvierung eines Hauptverantwortlichen in einen Konflikt von der jeweils anderen Person erfüllt werden konnte.

4.1.5. Zusammenfassung

Die Führung des WJW-Teams folgte grundsätzlich den Ideen des Management by Objectives. Die Zielerreichung stand im Vordergrund, die fünf Organisatoren arbeiteten weitgehend selbstverantwortlich und autonom in ihren Bereichen.

Was jedoch ein wenig zu kurz kam, war die gemeinsame Definition von Teilzielen sowie das Vereinbaren einer Kontrolle. Hier ist die Meilenstein-Technik zu erwähnen: Mit ein wenig mehr Vorbereitungszeit wäre es vielleicht möglich gewesen, die Teilziele genauer herauszuarbeiten und Meilensteine für bestimmte Arbeitspakete festzulegen. Dadurch wären Verbindlichkeiten geschaffen wurden, die keiner Führungsperson, die Druck macht, bedürfen, sondern auf gemeinsam geschaffenen Verpflichtungen beruhen. Darüber hinaus bietet die Meilenstein-Technik die Möglichkeit zu Feedback und Kontrolle, die in einem solchen Fall zumindest teilweise gemeinsam durchgeführt werden kann. Denn die Controlling-Funktion, i. e. das Vergleichen von Soll- und Ist-Zuständen, das planungsbegleitende Überprüfen der erreichten Ziele sowie das Herausarbeiten von Maßnahmen etwa bei Terminüberschreitungen, wurde weitgehend unsichtbar von den beiden Hauptverantwortlichen erfüllt.¹⁶ Eine stärkeres gemeinsames Vorgehen in der Planung sowie die Möglichkeit, Teile der Controllingfunktion auch im Team wahrzunehmen, hätte wohl auch eine Entlastung der Projektleitenden bedeutet.

Dies wäre zusätzlich auch durch eine genauere individuelle Kapazitätsplanung erzielbar gewesen. Wie das erste Beispiel in Kapitel 4.1.4. zeigt, schätzen Mitarbeiter ihre Ressourcen oft falsch ein. M. die Verantwortung für den Folder übernehmen zu lassen, während er in der Endphase der Diplomarbeit steckte, war ein Fehler. Eine gemeinsame Besprechung auch der Kapazitäten – angelehnt an die Methoden des MbO – kann hier Probleme vermeiden helfen.

¹⁶ Das Controlling ist im Grunde ein eigener Aufgabenbereich, der idealerweise von einer Person als eigener Aufgabenbereich wahrgenommen wird. Oft wird diese Funktion aber auch von der Projektleitung erfüllt (siehe Hloben 1998, 76 f). Im Fall des WJW war diese Aufgabe auf zwei Personen aufgeteilt, die ihre Ergebnisse ständig verglichen, was arbeitstechnisch sowie angesichts der verfügbaren Ressourcen ausreichend und auch zielführend war.

Die Einarbeitung des Teams in die entsprechenden Planungstechniken hätte allerdings einiges an Zeit beansprucht – und auch das Wie des gemeinsamen Vorgehens hätte letztlich von einer Person argumentiert und durchgesetzt werden müssen, was auch wieder eine gewisse Machtbefugnis vorausgesetzt hätte, die jedoch nicht genau genug definiert war. Darüber hinaus waren im Vorfeld die einzelnen Teilziele mangels Erfahrung schwer umfassend zu definieren, denn das Ausmaß der Aufgaben war sehr schwer einzuschätzen. Die Frage, was vielleicht hätte getan werden können, stellt sich daher so nicht. Für künftige Aktivitäten im Rahmen der Jonglierszene sind die Erkenntnisse jedoch sicherlich brauchbar. Schließlich ist Führung ein Prozess – und ein Lernprozess.

Für die Organisation eines weiteren Festivals zum Beispiel könnte aufgrund der gemachten Erfahrungen die Technik, Ziele zu vereinbaren und Teilziele festzulegen, gemeinsame Qualitätsstandards und Meilensteine festzulegen, die den Einzelnen größtmögliche Freiheit in der Umsetzung zugestehen, sowie offiziell jemanden zu bestimmen, der im Ausnahmefall führend eingreift, zu einer höheren Transparenz und noch effizienteren Umsetzung sowie zur Entlastung der Projektleitung führen.

4.2. Motivation

Motivation ist die Antriebskraft für menschliches Handeln. Sie zu erzeugen und für den Arbeitsprozess zu nutzen, fällt unter die Aufgaben der Führungskraft. Wie aber kann die Führungsperson motivierend eingreifen, wenn die Grundvoraussetzung für die Mitarbeit eine flache Hierarchie im Projektteam ist? Was sind die Gründe, ehrenamtlich viel Energie in Projektarbeit zu stecken? Wie wichtig sind Sicherheitsfaktoren wie Bezahlung und eine strukturelle Basis im Hintergrund? Ist es möglich, für ein Projekt, dessen Vorbereitung über mehrere Monate läuft, ohne diese Dinge auszukommen? Und wie kann die Motivation, wenn diese Faktoren wegfallen, gefördert werden?

Theorien über Motivation erklären entweder die inhaltlichen Beweggründe für menschliches Handeln bzw. untersuchen, weshalb ein Individuum unter bestimmten Situationen aktiv wird. Somit ist Motivation natürlich ein wichtiger Faktor in der Führung. Um Motivation zu erklären, sind zwei Grundbegriffe maßgeblich: Bedürfnis und Motiv.

4.2.1. Theoretische Aspekte

4.2.1.1. Bedürfnis und Motiv

Ein Bedürfnis bezeichnet einen Mangel und kann als Vorstufe zum Motiv verstanden werden. Die meisten Theorien gehen davon aus, dass der Mensch bestrebt ist, einen Mangel zu beseitigen und so Bedürfnisse zu befriedigen. Das geschieht durch das Erreichen von Zielen. Sobald sich ein Bedürfnis auf ein bestimmtes Ziel richtet, und zum Beispiel ein Anreiz ein bestimmtes Verhalten an den Tag rufen kann, spricht man von Motiv. Das heißt, das Motiv setzt sich aus dem Bedürfnis (i. e. dem Mangelempfinden) und der Bereitschaft, diesen Mangel zu beseitigen, zusammen. Auf das Motiv kann der Anreiz treffen, um die Motivation hervorzurufen, durch bestimmtes Verhalten ein Ziel zu erreichen (siehe Brugger 1986, 42)

Die Motivation setzt sich demnach aus den Antrieben eines Menschen, die ihn zum Handeln bringen, zusammen (Kupper 2001, 156).

Um Menschen motivieren zu können, muss man also ihre Bedürfnisse und Motive kennen und diese durch geeignete Anreize aktivieren. Dann kann man Rückschlüsse auf mögliche Maßnahmen ziehen, durch die man Mitarbeiter motivieren kann. Das Modell von Maslow kann hier ein erster Anhaltspunkt sein.

4.2.1.2. Das Modell der Bedürfnispyramide

Obwohl Abraham Maslows Modell aus den vierziger Jahren stammt (Maslow 1953), bildet es doch für viele neuere Theorien die Basis. Maslow hat die Bedürfnisse, die zur Motivation führen, wenn sie nicht befriedigt werden, hierarchisch geordnet. Er geht davon aus, dass mit Erfüllung eines Bedürfnisses auf einer Ebene die Motivation für weiteres Handeln nur auf der nächsthöheren Ebene geschehen kann. Deshalb spricht man auch von der Bedürfnispyramide.

Von unten nach oben gereiht, setzt sich die Pyramide folgendermaßen zusammen:

Physiologische Bedürfnisse (Grundbedürfnisse wie Schlaf, Essen und Trinken); Sicherheitsbedürfnisse (Schutz, Wohnung, Gesundheits- und Altersvorsorge, sicherer Arbeitsplatz); Soziale Bedürfnisse und Kontaktbedürfnisse (Freundschaft, Zugehörigkeit,

Liebe, Integration); Ichbezogene Bedürfnisse/Wertschätzungsbedürfnisse wie Status, sozialer Erfolg, Prestige und Wunsch nach Achtung; Selbstverwirklichungsbedürfnisse (Weiterbildung, freie Entfaltung der Persönlichkeit, Entwicklung der eigenen Fähigkeiten in verschiedensten Lebensbereichen) (Probst/Haunerding 2001, 130 ff.; Kupper 2001, 159 ff.)

Auch wenn dem Modell ein wohl allzu einheitliches Menschenbild zugrunde liegt, einiges lässt sich an Erkenntnis doch gewinnen: Grundbedürfnisse müssen zuerst abgesichert sein – und zusätzliche Motivation wird sich auf einer höheren Ebene abspielen. Die Schwerpunkte, die für Menschen den Antrieb bilden, können jedoch individuell variieren und sind wohl nicht so einfach zu reihen, wie es Maslows Modell darstellt. Dennoch bietet es Orientierungshilfe, um auf der Suche nach Anreizen die jeweiligen zugrundeliegenden Bedürfnisse zu beachten.

4.2.1.3. Herzbergs Motivationstheorie

Auch nicht ganz neu, aber beinahe ebenso oft zitiert wie Maslow ist die Theorie von Frederik Herzberg (1968). Er ermittelte in empirischen Studien zwei Gruppen von Faktoren, welche die Motivation beeinflussen.

Die Motivationsfaktoren, auch Motivatoren oder Satisfier genannt, sind Ursache für positive Einstellung, Zufriedenheit und überdurchschnittliche Leistungen der Arbeitnehmer (Brugger 1986, 43; Kupper 2001, 160 f.). Ihnen gegenüber stehen die so genannten Dissatisfier oder Hygienefaktoren, die für Unzufriedenheit und Leistungsabfall verantwortlich sind – wenn sie fehlen! Allerdings attestiert ihnen Herzberg nicht die motivierende Wirkung wie den Motivatoren. Sie sind sozusagen Grundausstattung und sorgen durch ihr Fehlen für Unmut. Folgende Bedingungen oder Erlebnisse ordnet Herzberg den beiden Faktoren zu (Quellen: ebd.):

Satisfier (sorgen für Motivation)	Dissatisfier (Unzufriedenheit bei Mängeln)
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungs-, und Erfolgserlebnisse • Achtung und Anerkennung • interessante Arbeit • Aufstiegschancen • Vermehrung von Kompetenz/Verantwortung • Selbstentfaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Firmenpolitik • (technische) Kompetenz des/der Vorgesetzten • persönliche Beziehungen zu Vorgesetzten und Mitarbeitenden • Arbeitsbedingungen • Einkommen/Lohn • Einfluss auf Privatleben • Status • Sicherheit

Negative Hygienefaktoren können zwar Ursachen für schwache Leistungen sein, aber ihre Beseitigung schafft noch keine positiven Anreize zur Produktivität. Ihr Vorhandensein wird vorausgesetzt. Ihre Wirkung wird von Herzberg als lang nicht so dauerhaft wie die der Motivatoren beschrieben.

Die beiden Theorien illustrieren, dass Mitarbeitermotivation bei bestimmten Motiven ansetzen muss. Die diesbezüglichen Anreize müssen aber sicherlich individuell und situativ an die Gegebenheiten angepasst werden.

Was bedeutet das für die Arbeit an einem Projekt? Und was für ein ehrenamtlich durchgeführtes kulturelles Projekt? Wie sieht es mit der Motivation in einem Projekt aus, das die Erfüllung der Grundbedürfnisse bzw. der Dissatisfier nicht bieten kann?

4.2.1.4. Motivation in einem Projekt

Einige der von Maslow und auch Herzberg genannten motivierenden Faktoren sind in der Definition für Projektarbeit mehr oder weniger enthalten. „Gut funktionierendes Projektmanagement wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit der beteiligten Personen aus“ (Holzberger 2000, 83). Warum?

- Wenn man die Organisation klar strukturiert und der Ablauf überschaubar bleibt, sind für die Mitarbeiter die Projektaufgaben überschaubar. Die Aufgaben selbst fungieren als Motivatoren, weil das Ziel in erreichbarer Nähe und ein Erfolgserlebnis in Aussicht ist.
- Aufgaben in einem Projekt unterscheiden sich per definitionem von Routineaufgaben in einem Betrieb. Und interessante sowie herausfordernde Aufgaben sind motivierend (Holzberger 2000, 83).
- In einem Projekt sollte es eine klare Kompetenzaufteilung geben. Mit Kompetenz ist auch ein klarer Verantwortungsbereich innerhalb des Projekts verbunden (Keßler 1997, 40 ff.) – und Vermehrung von Verantwortung und Kompetenz sind motivationsfördernd.

- Sichtbare Erfolge erhöhen die Motivation. Hier kommen wieder die Vorteile der Meilensteintechnik ins Spiel. Ist genügend Zeit für die Präsentation von Zwischenergebnissen vorgesehen, können Leistungs- bzw. Erfolgserlebnisse und Anerkennung durch andere (Mitarbeitende und Projektleidende) als Motivatoren greifen (siehe Holzberger 2002, 83).

Für die Projektorganisation ergibt sich daher Folgendes:

Je näher ein Mitarbeiter am Ziel ist, das heißt, je klarer die Arbeitspakete abgegrenzt und realistisch dimensioniert sind, wenn es einen konkreten Verantwortungs- und Kompetenzbereich gibt und je klarer die Prioritäten und Ziele definiert sind, desto eher wirkt sich das positiv auf die Motivation aus.

Motivierende Faktoren können also bereits in der Planung berücksichtigt werden. Das Erheben der spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden und die Auswahl der Planungstechniken etwa hinsichtlich des Ablaufs und der personellen Kapazitäten sind dabei Voraussetzung.

Allerdings sind gute Organisation und transparente Projektziele noch kein Garant für Motivation. Schließlich wird die Befriedigung von Grundbedürfnissen sowie die Beseitigung von Dissatisfiern ebenso als Voraussetzung für Motivation angeführt. Das bedeutet, dass Sicherheiten wie finanzielle Vergütung oder ein gewisses Maß an Struktur auch für ein Projekt, wie wir es durchführten, dennoch gegeben sein müssen. Ist das nicht möglich, muss zumindest ein Problembewusstsein geschaffen werden, damit klar wird, wo eventuell Mangel herrscht.

Im Fall des ehrenamtlichen Projekts muss sichergestellt sein, dass die Mitarbeitenden die Mittel für ihren Lebensunterhalt aus einer anderen Quelle beziehen und sie weitgehend abgesichert sind. Allerdings sollte für bestimmte strukturelle Sicherheiten Ersatz gefunden werden. Man kann davon ausgehen, dass sich die Betroffenen – zumindest unbewusst – von der freiwilligen Mitarbeit bestimmte Dinge erwarten. An die Stelle struktureller Sicherheit tritt beispielsweise verstärkt der Wunsch nach sozialer Sicherheit und Anerkennung in der Projektgruppe.

Dieser Problematik sollte man sich im Vorfeld der Organisation bewusst sein, um die Aufgaben der Projektleitung – etwa vermehrt Feedback zu geben und den Zusammenhalt der Gruppe aktiv zu fördern – besser zu definieren.

4.2.2. Motivation beim WJW

Das Hauptmotiv, an der Organisation des WJW mitzuwirken, war natürlich hauptsächlich das gemeinsame Ziel.

Dennoch hatten die beiden Hauptverantwortlichen während der Vorbereitungszeit immer wieder den Eindruck, dass alles an ihnen hängen bleibe und verstanden nicht, weshalb für die anderen nicht ebenso immer klar war, dass dies oder jenes zu tun sei, auch wenn sie dies kommunizierten oder einforderten. Die Motivation, die zu Beginn des Projekts geherrscht hatte, schien nachzulassen.

Im Nachhinein betrachtet, liegt auf der Hand, dass diejenigen, die die Hauptverantwortung trugen, die alle Hintergrundinformationen verwalteten und den Kontakt zum Projektumfeld (Schule, Teilnehmer, Künstler für die öffentliche Show, Versicherung, Behörden) pflegten, das Ziel viel näher vor Augen hatten als jene, die nur für einzelne Teilbereiche hauptverantwortlich waren. Schließlich gingen bei S. und L. immer wieder Anfragen und Anmeldungen ein, und das Ziel musste regelmäßig nach außen kommuniziert werden.

Das Ziel war ihnen durchgehend stärker präsent als zum Beispiel jenem, der für das Catering verantwortlich war. Eine Möglichkeit, die Motivation der anderen immer wieder zu fördern, ist demnach, die Nähe zum Ziel immer wieder aktiv zu vermitteln. Für ein weiteres, ähnliches Projekt bietet sich hier an, genügend Zeit für die direkte Kommunikation zur Vermittlung des Status quo und das Feiern von Teilergebnissen einzuplanen – Erkenntnisse, die sich mit jenen aus der Theorie des Management by Objectives decken und mit einer Meilensteinplanung gut kombinierbar sind.

Konkrete Maßnahmen sind aber individuell zu treffen – wenn man das nötige Vorwissen um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden hat. Um in Zukunft nicht mehr dieselben Fehler zu machen, hat L. die Organisatoren im Nachhinein nach ihrer Motivation zur Mitarbeit befragt.

4.2.2.1. Motivation nach eigenen Angaben

Zwei Wochen nach der Veranstaltung wurden die fünf Beteiligten nach ihrer Motivation für die Mitarbeit gefragt. Die Fragestellung lautete: „Was waren Deine Hauptgründe, an der Organisation des WJW mitzuarbeiten, obwohl du nichts dafür bezahlt bekommst? Was hat dich angetrieben? Was hast du dir erwartet?“

Die vier Hauptantworten waren:

- Das Organisieren einer großen Veranstaltung für andere bedeutet Freude. Es wurde auch als auch eine Herausforderung, die als spannend empfunden wird, verbunden mit dem Wunsch nach einem Jonglierfestival in Wien, den man nach eigenen Ideen verwirklichen kann, betrachtet.
- Für vier der Befragten war die Anerkennung durch andere und die Hoffnung auf positives Feedback (von Teilnehmern und wohl auch von Mitorganisatoren und Helfern) mindestens ebenso wichtig. Einer nennt es noch genauer: „Die erhoffte Anerkennung in der Jonglierszene und das stärkere Akzeptiertwerden als einer, der auch etwas beiträgt.“
- Schließlich wurde von allen sozialer Kontakt genannt, sei es während der Organisation oder auch während der Veranstaltung selbst
- Ein weiterer wichtiger Punkt war das Pflichtgefühl, das man den anderen gegenüber hat, sowie die Tatsache, dass es „irgendwann kein Zurück“ mehr gibt.

4.3. Schlussfolgerung

Die Motivation der Mitarbeitenden erhöht sich durch die Nähe zum Projektziel, die Anerkennung der Gruppe und große Eigenverantwortlichkeit. Dennoch müssen Faktoren, die Sicherheit geben und Grundbedürfnisse zufrieden stellen, berücksichtigt werden. Die Antworten auf die Fragen nach der Motivation erhärten den Verdacht, dass sich Mitarbeiter, wenn es keine materiellen Sicherheiten gibt, eine gewisse emotionale Sicherheit und Feedback erwarten. Um fehlende Sicherheiten, die vielleicht in einer Betriebsstruktur gegeben sind, auszugleichen, müssen Ersatzfelder gefunden werden, die im Vorhinein überlegt werden sollten. Bei der Organisation des WJW wurde manchmal erst während der Umsetzung deutlich, dass die Erwartungen, etwa was Nähe und Sicherheit betrifft, nicht immer erfüllt werden konnten. Dass mit den Erwartungen der Mitarbeitenden bestimmte Führungsaufgaben korrelieren, etwa die Motivation im Team aufrechtzuerhalten oder (wieder) aufzubauen, wurde erst während und nach Abschluss des Festivals deutlich. Unter den spezifischen Voraussetzungen des WJW ist aber zu fragen, ob die Aufgaben der Projektleitung in dem Ausmaß überhaupt bewältigbar sind. Schließlich waren auch die Hauptverantwortlichen als gleichberechtigte Teammitglieder ebenso auf Feedback und Anerkennung angewiesen – nach dem Festival traf dieses auch ein.

Trotzdem können aus der Erfahrung konkrete Erkenntnisse gewonnen und für ein ähnliches Projekt Maßnahmen entwickelt werden:

Das Projektziel stellte klar die Hauptmotivation dar, es hätte jedoch nicht als selbstverständliche Voraussetzung angesehen werden dürfen. Motivation durch ein einziges Hauptziel lässt sich nicht über vier Monate aufrecht erhalten. Zumindest ein Mal eine Art vollständiger Zwischenbericht, zusätzlich zu den wöchentlichen Organisationstreffen, die protokolliert und dann verteilt wurden, wäre sicherlich sinnvoll gewesen, um erreichte Zwischenziele zu präsentieren und auch zu feiern, anstatt immer nur darauf hinzuweisen, was noch alles getan werden muss. Das Ziel wäre so vielleicht wieder für alle greifbarer gewesen. Die Nähe zum Ziel wird auch durch den Kontakt zum Projektumfeld hergestellt. Von „Zwischenfeedbacks“ aber, die etwa durch Anmeldungen per E-Mail an die Hauptverantwortlichen gingen, bekamen aber jene, die „nur“ für bestimmte Teilbereiche verantwortlich waren, nicht so viel mit. Solche Feedbacks wurden zwar weiter versendet, aber die direkte Ansprache fehlte. Wäre L. und S. bewusster gewesen, dass Anerkennung einer der Hauptgründe für die Mitarbeit ist und nicht nur das gemeinsame Ziel, wären sie vielleicht mit Lob großzügiger und mit Kritik sparsamer umgegangen. Dazu allerdings wäre – wie schon erwähnt – eine Art offizieller Legitimation für ihre Führungsrolle hilfreich gewesen. Der Kommunikation des Status quo ist also auch schon in der Planung Rechnung zu tragen. Auch hier kann die Meilensteintechnik angewendet werden. Denn wie sich zeigte, waren emotionale Bestätigung und die erhoffte Anerkennung durch andere zwei der Hauptmotivatoren für die Mitarbeit. Zusätzlich zu einem Zwischenbericht durch die Projektleitung hätten daher terminliche Fixpunkte anvisiert werden können, die nicht nur durch äußere Umstände definiert waren. So hätte man den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben können, ihre Ergebnisse zu präsentieren – und dadurch ein Erfolgserlebnis heim zu tragen.

Fazit: Bei einem Projekt, das in flachen Hierarchien organisiert ist, müssen im Vorhinein gemeinsame Teilziele definiert werden. Außerdem sollte es, auch wenn alle gleichberechtigt im Team auftreten, Personen geben, denen eine Führungsrolle zukommt, um darauf zu achten, dass die gemeinsam getroffenen Vereinbarungen auch eingehalten werden. Dadurch sollen Erfolgserlebnisse möglich und die Anerkennung der einzelnen in der Gruppe gefördert werden. Außerdem kommt ihnen die Aufgabe zu, dafür zu sorgen, dass die Nähe zum Ziel immer wieder hergestellt wird – etwa durch die verstärkte Kommunikation der Reaktionen aus dem Projektumfeld nach innen.

Die Darstellung zeigt, dass die Motivation einer der wichtigsten Faktoren für die Mitarbeit in einem ehrenamtlich organisierten Projekt und eng mit der Führung verwoben ist. Ist man sich der Motivatoren für die Projektmitarbeit bewusst, können Maßnahmen getroffen werden, die auch in einer flachen Hierarchie umgesetzt werden können. Voraussetzung dafür ist ein gemeinsam geplantes Führungskonzept, für das die Theorie des Management by Objectives als Anhaltspunkt dienen kann.

5. Bibliographie und Quellenangaben

Brugger, Herbert: Projektmanagement am Beispiel einer Sportgroßveranstaltung. Diplomarbeit. Universität Wien: 1986.

Gareis, Roland (Hg.): pm baseline. Wissensselemente zum Projekt- und Programmmanagement sowie zum Management Projektorientierter Unternehmen. Wien: Projekt Management Austria 2001. Download am 14. 3. 2002 unter url: <http://www.p-m-a.at>

Grottenthaler, Horst: Seminarunterlage zum Seminar „Projektmanagement“ im Rahmen des Universitätslehrgangs für Ökologische Beratungsberuf. Wien: 1995.

Hayes, Lee: The European Juggling Conventions. Organising Tips. Unterlagen zur Organisation der Europäischen Jonglierconvention, Download am 28. 1. 2002 unter url: <http://www.eja.net/ejc/orgtips>, 2001.

Heinrichs, Werner: „Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten. Projektmanagement im Kulturbetrieb.“ In: Handbuch Kulturmanagement Bd. 2, B 4.6., Stuttgart: Dr. Josef Raabe-Verlags GmbH 1998, im Text zitiert als Heinrichs 1998/1.

Heinrichs, Werner: „Ablaufplanung im Projektmanagement. Balkendiagramm, Meilensteinplanung und Netzplantechnik.“ In: Handbuch Kulturmanagement Bd. 2, B 4.7., Stuttgart: Dr. Josef Raabe-Verlags GmbH 1998, im Text zitiert als Heinrichs 1998/2.

Hloben, Peter: Organisatorische Gestaltung von Projektmanagement. Diplomarbeit. Leopold-Franzens-Universität Innsbruck: 1998.

Hofmann, Georg: Projektmanagement zur industriellen Energieberatung unter url: <http://mitglied.lycos.de/ghofmann/diplom/d0.htm>, Download am 14. 3. 2002, o. J.

Holzberger, Ulrike: Hemmende und fördernde Faktoren im Projektverlauf der Continental AG am Beispiel des Greenfield Projekts Timisoara. Diplomarbeit. Universität Hannover: 2001.

Kellner, Roman: „Fahrt auf Conventions!“ In: **Artis-Tick (Hg.): TICK, die Zeitung von Artis-Tick**, Frühsommer 1999, Wien: 1999, S. 1-5.

Keßler, Heinrich: Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten. Berlin, Heidelberg, New York: Springer 1997.

Klose, Burkhard: Projektentwicklung: Arbeitshilfen, Projektanalyse, Fallbeispiele, Checklisten. Wien: Ueberreuter 1999.

Kuhn, Alfred: Unternehmensführung. München: Vahlen-Verlag 1982.

Kunz, Hans Ulrich: Team-Aktionen: ein Leitfaden für kreative Projektarbeit. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag 1996.

Kupper, Hubert: Zur Kunst der Projektsteuerung: Qualifikation und Aufgaben eines Projektleiters. München/Wien/Oldenbourg: Oldenbourg Wissenschaftsverlag 2001.

Leischko, Harriet: Führung in „Kulturbetrieben“. Arbeitsunterlage 2 für den Lehrgang für Kulturmanagement am IKM. Wien: 1999.

Malik, Fredmund: „Motivation durch Sinn“, in: **Management Zentrum St. Gallen (Hg.): M.o.M.: Malik on Management** Nr. 3/97, 5. Jg., März 1997, p. 35-52.

N. N.: Unterlagen der Universität der Bundeswehr München 1998 unter url.: <http://informatik.unibw-muenchen.de/inst5/diss/dis98.html>, Download am 20. 3. 2002, im Text abgekürzt als: Unterl. d. Unibw München, 1998.

Patzak, Gerold; Rattay, Günter: Projekt-Management. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. Wien: Linde Verlag AG 1998.

Probst, Hans-Jürgen; Haunerding, Monika: Projektmanagement leicht gemacht: wie behält man die Nerven, wenn alles schief geht? Frankfurt/Wien: Überreuter 2001.

Programm des Wiener Eistraums, in: Kurier Sonderausgabe Wiener Eistraum 2002, 27. Jänner 2002, S. 2.

Schebeczek, Wolfgang: „Tropfenstrudel (sic!) on Ice. Wiener Jonglierwinter 2002.“ In: **Keast, Gabi; Keast, Paul (Hg.):** Kaskade, Europäische Jonglierzeitschrift, 66/2002, Wiesbaden 2002, S. 21- 23.

Schneidewind, Petra: „Projektcontrolling – Teilfunktion des Projektmanagements.“ In: Handbuch Kulturmanagement Bd. 2, B 4.8., Stuttgart: Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH 1998

Stroebe, Rainer W.; Stroebe, Guntram H.: Führungsstile. Management by Objectives und situatives Führen. Heidelberg: Sauer-Verlag 1996.

Tschmuck, Peter: Projektmanagement. Skriptum für den Lehrgang für Kulturmanagement am IKM, WS 2000/01, Wien: 2000.

Zielasek, Gotthold: Projektmanagement als Führungskonzept. Berlin, Heidelberg: Springer 1999.

6. Anhang

1. Ablaufplan ab Jänner
2. Checkliste für den Vortag des Festivals
3. Ablaufplan bzw. Stundenplan für die drei Tage der Veranstaltung (Freitag bis Sonntag)
4. Checkliste für die letzte Begehung des Veranstaltungsgebäudes vor dem WJW
5. Checkliste/Planungsprotokoll für die Public-Show „Wiener Jongliermelange“
6. Informationsblatt für die Künstler der Show
- fehlt hier: 7. Probenplan für die Show
8. Programm „Wiener Jongliermelange“
9. Inventarliste für benötigtes Material während des Festivals
10. Plan bzw. Protokoll für die Jonglierspiele am Wiener Eistraum
11. Protokoll eines der wöchentlichen Treffen (wurde an alle Organisatoren per E-Mail versandt)
12. Informationsfolder für den Wiener Jonglierwinter (Werbung im Vorfeld)
- fehlt hier: 13. Anmelde- und Teilnehmerliste für nicht vorangemeldete Teilnehmer
14. Informationsfolder für den Wiener Jonglierwinter (Infos für alle Teilnehmer, wurde vor Ort ausgegeben)
- fehlt hier: 15. Handzettel zur Information für das Schulkollektiv der Rudolf-Steiner-Schule

ABLAUFPLAN

Zeitraum	Arbeit	Zuständig	Wann erledigt
	Werbung an Bundesländer	Sabina	bis 9.1. Verschickt
	Eistraum kontaktieren	Sabina	tel. 9.1.
	Vertrag und Versicherung	Lisi	
10.01.2001	Termin mit Hr. Habersfellner (vertrag, Begehung,..)	Sabina	10.1.
	mit Schulwart Konditionen vereinbaren -> terminvereinbarung für begehung in der woche vor der festivalwoche	Sabina	10.1.
	Janosch wegen Publ.Show-Werbung konktatieren	Lisi	
	Badgefrage klären	Lisi/Sabina	
	Janosch Layout für Public-Show-Werbung, CD, ...	Lisi	
	Workshop vorbereiten und Material besorgen	Sabina	
12.01.2002	Schminkworkshop für Schule	Sabina/Lisi	
13.01.2002	Eisspiele probieren	Alle	
Mo 14. - So 27.01.02 :			
	Eignungsfeststellungsbescheid von Habersf. Organis -> Public Show anmelden	Lisi	
	Vertrag fertigstellen und unterzeichnen	Lisi	
	Artis-Tick-Aussendung koordinieren	Lisi	
18.1.	spätester Termin für die Aussendung!		
20.1.	Besprechung im WUK-Beisl	Alle	
	Eistraumanfahrt klären	Jan	
	Public Show - Plakate verteilen	Lisi	
	Eistraumprogramm fixieren	Sabina	
	Bus für Eistraum reservieren	Jan	
	Workshopeinteilung festlegen	Martin Kr.	

	Helfer-CDs fertigstellen	Lisi	
	Eistraumpreise organisieren/abholen	Sabina/Lisi	
	Presseaussendung?	Roman	
	Eqipmentliste annähernd fertigstellen und auflisten woher was kommen soll	Sabina	
	Helferplan erstellen	Sabina	
24.01-27.01	Schulaufführung!!	hingehen wer kann	
	Helfer kontaktieren		
ab 28.01.02	PS Karten verkaufen, reservieren - mit Bumfidl koordinieren	Sabina	
27.01. 18 Uhr	9 uhr eisspiele auf dem rathausplatz probieren 18uhr Besprechung im WUK-Beisl	Alle	
Mo 28.01 - Mi 06.02.02 :			
	mit Schulwart Begehungstermin vereinbaren	Sabina	
	PS-WERBUNG!; PS: Karten vorbereiten;	Sabina/Lisi	
	erste Workshopeinteilung	Sabina	
	Equipment aus allen Richtungen zusammentragen -> Kennzeichnen und Liste anlegen, von wem was ist!! Vereinbaren, wann bzw. wie Sachen wieder zum Besitzer zurückkommen!	Alle	
	"Anmeldekuvert" zusammenstellen (Badge, PS-Karte, Programm, Hausplan, ..)		
	Janosch Vorortschilder, Banner erstellen	Janosch	
	Material von Janosch abholen	Sabina	
	Public Show Karten, Reservierung, .. Aus Bumfidl abholen, ordnen und herrichten	Sabina	
	Maronibrater genau instruieren	Peter/Jan	
	Div. Organ.-, Deko-, Putz- .. Material und unverderbl. Lebensmittel einkaufen		
MITTWOCH 6.2.2002			
Abend	erstes Material in die Schule bringen	Sabina, Lisi	

DONNERST. 7.2.2002	siehe auch Detailplan für Donnerstag!!		
Vormittag	Wechselgeld besorgen		
	Verpflegung besorgen		
11 uhr	Banner und Wegweiser von Doris holen	Sabina	
	Reinhard und Irmi abholen	Sabina	
12 uhr	Wuzler und musikanlage von Kid`s Comp. Abholen	jan, papa, martin pf.	
	Begehung mit Schulansprechperson und Schulwart - siehe Begehungsliste!	Sabina, Lisi, Jan, Peter, Reinhard, Irmi ab 16 Uhr, Martin Pf., Martin H. Müller	
	Fotografieren aller Räume	Peter	
	Ausstellung aufstellen	Martin Pf. u. Martin H.	
	Wuzler abholen und aufstellen	Papa + Martin?	
	Stüberl herrichten	Jan/Peter	
	Großen Saal - Technik voreinstellen	Jan	
	Dekoration und Beschilderung	Lisi/Sabina	
	Infopoint aufbauen	Lisi/Sabina	
	Klassenzimmer einrichten	Sabina, Reinhard,	
	UV-Raum einrichten	Voitl, Jan	
	WCs, Duschen, ..	??	
Alle drei Tage:	Infostand, Workshops koordinieren, Kaffeestube betreuen, Abwasch, Putzen, Mist ausleeren, WCs, Duschen; Fotografieren; Musik auflegen;		
FREITAG 8.2.2002			
vor 9 Uhr 30	Kaffeestube herrichten		
ab 9 Uhr 30	Infostand besetzen		
	Workshops koordinieren		
	Ballonworkshop (Dekoration)		

	Ballfastanfänger-Workshop		
	Mittagessen koordinieren		
	Geld wegbringen?		
	Open Stage vorbereiten		
	Open Stage, UV-Fest		
	Zusperren?		
SAMSTAG			
9.2.2002			
ab ca. 9 Uhr	Frühstücksbuffet/Infostand besetzen		
	PS-Auftretende koordinieren wann wer probt, ...	Lisi, Jan	
	Mittagessen organisieren	Peter	
	bei Schlechtwetter Zeltdach vom Bumfidl holen	Sabina	
	Programm für PS fertigstellen und kopieren	Martin Pf	
13 Uhr	heizen der ausweichhalle	Markus	
	Büro Wien - Ute anrufen und Anzahl der Eislaufschuhe durchgeben!! Punschanzahl, beheizter Raum?	Sabina	
15 Uhr	Großen Saal räumen, Teilnehmer beschäftigen		
	BallonWS	Sabina	
	Public Show Probe Licht, Ton,	Lisi, Jan	
	Sessel aufstellen	Helfer	
	WCs überprüfen	Sabina	
	Fest danach organisieren?		
	Maronibrater abholen	Peter	
	Kaffee und Kuchen herrichten (auch f. d. Pause)	Peter	
	Backstageverpflegung	Lisi	
	Abenkassa einrichten	Sabina	
18 uhr	Abendkassa besetzen - Einlass?	Sabina	

	Getränke und Kuchen verkaufen	Peter	
	Ballons aufblasen (für Einlass)	sabina	
ab 19 Uhr 30	Public Show	Lisi/Jan	
Pause	Getränke und Kuchenverkauf	Peter	
danach	Maronibrater heimbringen	?	
	Sesselabbau	Alle	
	zusperren (Geld wohin???)		
SONNTAG 10.2.2002			
Ab ca. 8 Uhr?	Frühstücksbuffet besetzen, bestelltes Gebäck entgegennehmen		
Ca. 13 Uhr30	Abfahrt mit Bus zu den Spielen (Schule versperren?)		
14 - 15 Uhr 30	Eisspiele und offizielles Ende	Sabina, Laszlo, Markus, Flo, ...	
	Fahrt zurück zur Schule mit priv.Autos, Öffis		
Abend	Aufräumen, Putzen	Alle + Helfer	
17 - 20 Uhr	Putzdienst anwesend		
nach 10.2.	Schlüsselrückgabe	Sabina	
	Wuzler, Musikanlage retour		
	alle Utensilien retour		
	Sponsor-Rechnungen an Bumfidl, GEA und Filzi		
	Fest organisieren	Sabina / Alle	
	FEST		
	Workshops	Martin	
	Workshops bezahlen	Lisi/ Sabina	
	Buchhaltung danach	Sabina	

Checkliste Donnerstag

Plenty of things to do on a lousy afternoon

1. Ist-Zustand mittels Digitalkamera abfotografieren, nach Stöcken vielleicht. (auch Bilder, Stellung der Tische/Klassen/Jausenzimmern, Mistkübel (Gänge), Pinnwände, Gerätekammern (Turnsaal, Aufbewahrungsort Podium und Bestuhlung, Garderoben), Vorraum v. Kl. Festsaal, Bühnen)
2. Diverse Utensilien nach Sälen aufteilen, dort hinbringen

Allgemeines

- Ausstellungswände an gewünschte Orte schleppen, aufstellen, ev. überziehen
- gerahmte Bilder aufhängen (ev. Jausenräume und vor Kl. Festsaal)
- Wuzler holen, aufstellen
- Spiele an geeignetem Platz einräumen, ordnen mit Liste, griffbereit halten
- Infopoint & Anmeldetisch einrichten: alle dort benötigten Utensilien griffbereit anordnen und mit Schnüren befestigen (Schere, Tixo, Stifte, Kulis, ev. manche Listen ankleben)
- Pinnwände mit Infos versehen (Ortsplan, Fahrpläne, Ablaufplan, Workshops)
- Wegweiser und Beschriftungen anbringen
- Dekorieren (Banner aufhängen, ev. erste Ballons, was noch?)
- Aschenbecher mit Sand füllen, griffbereit halten, am Freitag im Hof hinstellen
- Hinweisschilder (Logo mit Pfeil) ab Straßenbahn- bzw. Busstation anbringen
- Computer, Kassa, sonstige Wertsachen in versperrbaren Extraraum bringen
- Putzmittel in Klo und Duschen sinnvoll verstauen, ev. Handtücher aufhängen und Seife hinlegen
- Mistkübel mit Mistsäcken versehen und sinnvoll aufstellen (in/vor jedem Raum einen, in Gängen, Jausenraum, Infopoint, Klassen bzw. Gängen zu den Klassen)

Jausenraum:

- Buffettisch herrichten
- alle technischen Geräte anschließen (Wasserkocher, Kaffeemaschine)
- Geschirr griffbereit verstauen, ebenso:
- Servietten, Besteck, Abwaschzeug
- Tische für Abwasch bereitstellen (ev. vor dem Raum → vor Ort entscheiden, wo)
- Lebensmittel hintransportieren, an geeignetem Ort griffbereit einschichten
- Tische mit Tischtüchern versehen, ebenso Buffettisch

Klassenräume:

- Tische und Sessel in vier Klassen intelligent beiseite räumen, Platz zum Übernachten schaffen, ev. erste Matten auflegen

Kl. Festsaal

- Musikanlage hintransportieren, einrichten

für UV-Party und Open Stage:

- Leuchtperlenketten von R. auf den Luster montieren (damit auch im UV-Licht sichtbar!)
- Tisch für Moderation, Lampe
- ev. Fenster für UV-Party mit Stoff verhängen (bzw. Möglichkeit prüfen – als Glasbruchschutz und Schalldämpfer nach außen)
- UV-Röhren von R., Mischpult, CD-Player sinnvoll griffbereit verstauen
- Lichanlage showgerecht voreinstellen

Gr. Festsaal:

- Musikanlage hintransportieren, einrichten
- Seilvorrichtung aufstellen, ev. auch Trapez (je nach Teilnehmerzahl), Matten drunter!
- Lichanlagen showgerecht voreinstellen!!! Scheinwerfer einrichten!

Eurythmieraum:

- Matten hintransportieren (f. Akrobatik)
- ev. Spannseilanlage aufstellen

WAS - WANN - WER

FREITAG	INFO			KAFFEE				PUTZEN		Sonstiges	
8 - 9											
9 - 10											
10 - 11											
11 - 12											
12 - 13											
13 - 14											
14 - 15										Ballon-ws	Ballon-ws
15 - 16										Ballon-ws	Ballon-ws
16 - 17											
17 - 18											
18 - 19											
19 - 20											
20 - 21											
21 - 22											
22 - 23											
23 - 24										Open St.	
24 - ?										Open St.	

-  Lisi
-  Sabina
-  Jan
-  Peter
-  Martin
-  Helfer

WAS - WANN - WER

SAMSTAG	INFO	KAFFEE						PUTZEN		Sonstiges		
8 - 9												
9 - 10												
10 - 11										PS-Bespr	PS-Bespr	
11 - 12										PS-Bespr	PS-Bespr	
12 - 13										Mikro	PS-Vorb.	
13 - 14										holen	PS-Vorb.	
14 - 15									PS-Vorb.			
15 - 16										PS-Vorb.	PS-Vorb.	Ballonws
16 - 17										PS-Vorb.	PS-Vorb.	Ballonws
17 - 18										PS-Vorb.	PS-Vorb.	
18 - 19										PS-Vorb.	PS-Vorb.	
19 - 20										PS	PS	Hermann
20 - 21										PS	PS	19 ⁰⁰ -19 ³⁰ :
21 - 22										PS	PS	3 Helfer für
22 - 23										PS	PS	PS-Kartenkontr.
23 - 24									PS	PS		
24 - ?										PS	PS	

- Lisi
- Sabina
- Jan
- Peter
- Martin
- Helfer

WAS - WANN - WER

SONNTAG	INFO	KAFFEE				PUTZEN		Sonstiges	
8 - 9									
9 - 10									
10 - 11									Eistraum
11 - 12									Bespr.
12 - 13									
13 - 14									13 Uhr
14 - 15									Rathaus
15 - 16									
16 - 17									
17 - 18									
18 - 19									
19 - 20									
20 - 21									
21 - 22									
22 - 23									
23 - 24									
24 - ?									

- Lisi
- Sabina
- Jan
- Peter
- Martin

Checklist für Begehung

Nach Räumen geordnet.
Erstellt: 16.1.2002, Lisi und Jan

Bitte lesen, überlegen, ergänzen und weiterleiten!
Reihenfolge: Jan => Peter => Martin => Sabina => Lisi
Danke!

SCHULE allgem.			Erl.
Lageplan	Zeichnen!		
Leitsystem	Hinweisschilder		
Haustür(en)	Von aussen versperrt, von innen offenbar?		
	Hinweisschilder!		
Ausgänge	Wohin, wieviele?		
Feuerlöscher	Wo, wieviele?		
Sicherungskästen	Wo, Stromkreise?		
Lichtschalter Gänge	Wo?		
Steckdosen Gänge	Wo, wieviele?		
Beleuchtung, Musik	Wo, wie?		
Dekoration	Wo, wie?		
Infopoint	Wohin, wie?		
Pinwände	Wo, wieviele,?		
Spielecke	Wie, wo?		
Extraraum (versperrbar, zentral gelegen)	Wo (Klasse)?		
WC	Wo?		
	Wieviele?		
	Handtücher, Seife?		
	Putzzeug?		
Duschen	Wo, wieviele?		
	Putzzeug?		
Tische aus Klassen	Wohin?		

	Anderweitig nutzen?		
Ausstellungswände	Wo, wieviele?		
Leitern	Wo, wieviele?		
Besen	Wo, wieviele?		
Kübel	Wo, wieviele?		
Mob	Wo, wieviele?		
Große Müllcontainer	Wo, Wie leer?		

GR. FESTSAAL			Erl.
Garderobe f. Publikum	Wo?		
Garderobe f. Künstler	Wie erreichbar?		
	Ausräumen?		
	Ablagen, Kleiderständer?		
Bestuhlung	Wo?		
	Wie befestigt, wie lang dauerts?		
Technikpult	Wohin, ev. Podest?		
Verfolger	Wohin, ev. Podest?, Anschluß?		
Bühnenerweiterung	Wie funktioniert, wie lang dauerts?		
Türen in gr.Festsaal			
Gerätekammerl	Was da?		
Trapez	Wie, wo?		
	Matten?		
Seilvorrichtung	Wie, wo?		
Platz für Getränkeausschank / ‚Buffet‘ bei Public Show	Wo / Wie?		
Platz für Maronibrater bei Public Show			

BAROCKRAUM			Erl.
Lichtschalter	Wo, wieviele?		
Steckdosen	Wo, wieviele?		
Scheinwerfer f Open-Stage	Wo, wieviel?		
Technikpult	Wo, wie?		
Musikanlage	Wo, wie?		
Vorhänge f. UV (Fensterschutz)	Möglich?		
	Vorhanden?		
UV-Röhren	Wo, wie?		
Dürfen wir das Klavier verwenden??	Schlüssel?		

EURYTHMIERAUM			Erl.
Lichtschalter	Wo?		
Steckdosen	Wo, wie?		
Höhe (Lampen)			
Matten (Akro)	Wo, wieviele?		
	Hinbringen!		
Seilvorrichtung?	Wo, wie?		

JAUSENRÄUME			Erl.
Lichtschalter	Wo?		
Steckdosen	Wo, wieviele?		
Geräte	Wohin?		
Buffettische	Wohin, wieviele?		
Tische, Sessel	Wieviele?		
Geschirr	Wohin?		
	Vorhanden?		
Besteck	Wohin?		
	Vorhanden?		
Abwaschmöglichkeit	Wo, wie?		
Wäschespinne	Wohin?		
Café	Wohin, wie?		

- Kategorien

Art d. Nummer	Wieviel haben wir?
Bälle	Marijan Kathi gebounct: Matthias
Devil Stick	-
Akro	mit Hut: Babsi
Keulen	Gandl
Diabolo	-
Passing	Dieter und Fritz
Einrad	-
Cigarboxes	Laurent
Schwingen	UV: Regina
Zaubern	-
Bauchreden	-
Seil	-
Teller	Andi
Yo-Yo	-

- Auftretende

NAME	ART d. NUMMER	ANGEFRAGT	KANN	ANM.
Mario und Klaus	Passing	ja	nein	
Who-T	Devil Stick	ja	nein	
Andi Liebl	Teller o. Diabolo	ja	ja	
Laszlo	Struwelpeter	ja	nein	
Laszlo und Nina	Akrobatik	ja	nein	
Kathi	Bälle		ja	<i>dzt. in Luxem.</i>
Gandl	Gandlnr. mit Keulen	ja	ja	
Matthias / D	Dotzen	ja	ja	<i>braucht unbed. Benzingeld Nürnberg.-Wien sowie Bahn Würzburg-Nürnberg. erhält 150 € Fahrkosten</i>
Parrotts		nein		
Babsi G.	Hut/Akro	ja	ja	<i>eventuell</i>
Dominik / D	Bälle/Klavier	ja	nein	<i>Höhe der Bühne muss 3,5 sein</i>
Laurent / F	Cigar Boxes	ja	ja	
Schnur & Stracks	Seil	ja	nein	
Antipodistin von Zirkus Pikard	Antipodenjongl.	nein weil...	-	<i>... nicht hoch genug</i>
Andreas Grössinger	Bauchreden	ja	nein	
Rabiat			-	
Bahoe			-	<i>vielleicht in der Pause kl. Auflockerungen</i>
Christian Haas	Yo-Yo	ja	nein	<i>bringt Funkmikro</i>
Regina	Schwarzlicht	ja	ja	
Saeba	Devil-Stick	ja	nein	
Dieter und Fritz	Passing	ja	ja	
Fred Feuerschein		nein		
Rudl		nein		
Stefan Novak		nein		

- To dos:

Veranstalterhaftpflicht abschließen (auch f. Show)	<i>1 Woche vor Veranstaltung an Peter mailen, wie viele Auftretende wir haben werden. .</i>	
Eignungsfeststellungsbescheid von Haberfellner besorgen	<i>sofort!</i>	erfolgte am 16. Jän. bei Baubehörde
Veranstaltung in Dresdner Str. anmelden (mit allen Unterlagen)	<i>Deadline: 6. Jän.</i>	
Bestuhlung klären	<i>bei Begehung</i>	
Bühnenplan beschaffen	<i>sofort</i>	
vorh. Technik prüfen	<i>sofort</i>	

Benötigtes Inventar/Ressourcen

WAS	FÜR	Ansprechperson	
2 Mikros	PS		
Tonanlage	PS, Festsaal dauernd		
kleinere Tonanlage	OS, Eurythm.saal		
ev. paar Scheinwerfer	OS, Eurythm.saal, nur Sa.	Stoffi	
ev. Lichtergänzg.	PS, nur Sa.	Stoffi	
TechnikerIn f. Licht	PS		
TechnikerIn f. Ton	PS, OS		
RequisiteurIn	PS		
Kartenabreißer	PS		
CDs f. Beschallung, ev. auch Pausenmusik			
Mensch f. Beschallung d. Jonglierräume			
Betreuung d. Küs (Getränke, Requisite, Koord.)		Lisi	

Weiters: Probenplan, Saal f. best. Zeit schließen (Alternativprogramm!!!), Aufbau

Infoblatt für die Public Show „Wiener Jongliermelange“ des Wiener Jonglierwinters

Danke, dass Du an der Public-Show teilnimmst! Nach Begehung der Halle haben wir nun die genauen Daten der Bühne.

Länge: 8, 10 m

Tiefe: 5,50 m, mit ausgezogenem Podest vorne: 6,50m

Höhe bis zur Decke: an der höchsten Stelle ca. 3,60 m, auf einer Fläche von 3 x 3 Metern: 3,50 m (Mitte). Ein Torbogen schließt die Bühne von oben her ab, davor wird ein Podest angeschlossen, das einen Meter weiter vor geht. Dort ist es höher.

Es gibt einen Garderobenraum neben der Bühne, von dem aus man zur Bühne gelangt. Man kann aber auch durchs Publikum auf die Bühne gehen, wenn das in der Nummer vorgesehen ist (Stufen).

Der **Boden** ist, abgesehen vom Podest vorne, **leicht abschüssig**, grau lackierter Holzboden.

Ablauf:

Wir wollen uns am Samstag um ca. 12 Uhr zu einer kurzen Besprechung treffen. Bitte nehmt eure Musik für den Techniker mit. Den genauen Termin und Treffpunkt hängen wir auf der Infotafel während des Festivals aus.

Die Show beginnt um 19.30, Einlass ist um 19.15 Uhr. Der Saal wird für die übrigen Conventionteilnehmer ab 15.00/15.30 gesperrt. Um 15.30 wird es eine Licht- und gleichzeitige Ablaufprobe geben, Nummern wenn möglich nur anspielen. Durchspielen soll für einzelne bei Bedarf aber drin sein.

Um einen möglichst flotten und reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, bitten wir Dich, folgenden Fragebogen auszufüllen und mir zurückzuschicken, damit wir von technischer Seite möglichst viel schon vorher vorbereiten können bzw. sich der Moderator ein Bild machen kann. **DANKE!!**

Bitte ausfüllen:

Name der Nummer: _____

Welche Art von Nummer (Balljonglage, Clownerie, Akrobatik...): _____

Künstlername (wie willst du angekündigt werden?): _____

Länge der Darbietung: _____

Ist für Deine Nummer Bühnenarbeit erforderlich? ja nein

Wenn ja (z.B. Aufstellen eines Tisches, Requisiten nachher wegräumen, etc.), was? _____

Brauchst du/ihr ein Mikrofon? Wenn ja, wie viele? _____

Welchen Charakter würdest Du Deiner Nummer geben bzw. welche Stimmung vermittelt sie?

traurig lustig schräg peppig _____ _____

Wenn Musik (aus der Dose): CD Kassette _____

Bitte beschrifte Deine CD, Kassette,... und schreib ev. auch den gewünschten Track drauf!

Bitte gib ungefähr Deine Lichtwünsche an (finster, Spot, volle Beleuchtung, verspätetes Einsetzen von Licht, Ausblenden, etc, ...): _____

Vielen Dank!



Versandhandel:

Jonglierartikel & Artistenbedarf
Yo-Yos, Flugscheiben, Bumerangs, etc.

Föhrenweg 18, A-7212 Forchtenstein
Fon: 02626 / 81 500, Fax: 02626 / 83 164
www.Filzi.at

Online Infos & Shop, tolle Aktionsangebote
Shows, Seminare & Workshops

BUMFIDL

JONGLIERARTIKEL * EINRÄDER * ANIMATION

1070 Wien * Lerchenfelder Straße 113

Telefon: 01 / 522 74 82

e-mail: office@bumfidl.com



Die Galashow des 1. Wiener Jonglierwinters

Samstag, 9. Februar 2002 19.30 Uhr
(Einlass: 19.15)

Maurer Schloßl

Großer Festsaal · 1230 Wien, Endresstraße 100

Wiener Jongliermelange

Die Galashow des 1. Wiener Jonglierwinters

Der Kabarettist Heinrich Eisenbach erzählte um die Jahrhundertwende folgende Anekdote: Es erscheinen drei Herren im Café Central und nehmen an einem Tisch Platz.

Erster Gast: "Herr Josef, ich möchte eine Melange, etwas mehr braun, mit Doppelschlag und gezuckert."

Der zweite Gast: "Mir bringen Sie eine Teeschale passiert und ein Sechsuhrblatt."

Dritter Gast: "Bitt' Sie, ein großes Glas Gold mit Haut."

Der Ober gibt die Bestellung weiter: "Rudolf, drei Melange, Fenster eins."

Was uns die Geschichte sagen will? Nun, die Melange ist facettenreich, von hell bis dunkel, von Milch bis Sahne, wie auch die Galashow des 1. Wiener Jonglierwinters. Besuchen Sie das Jongliervarieté im Maurer Schössl - etwas Vergleichbares werden Sie in Österreich nicht zu sehen bekommen. Artisten aus dem In- und Ausland zeigen, wie vielfältig und unterhaltsam die Welt des Jonglierens sein kann.

Bloß jonglieren, sagen Sie?

Bälle, Keulen, Diabolo, Devilstick, Teller, Cigarboxes ... sagen wir.

Marijan
„Es regnet“

Dieter und Fritz
„Die Blues Brothers“

Dornacher Turnakrobaten
„Akropolis“

Gandl

Kathi

Theater Bahoe
Auszug aus „Volle Wäsch“

Pause

Während der Pause bitten wir gegen eine Spende zu antialkoholischen (der Schulordnung folgend) Getränken und Maroni in die Aula bzw. den Hof.

Buster Ballmaschine
„Ball-Maschinen-Mensch“

Andi und Till
„Hungrig“

Stefan Zimmermann
„Diabolo“

Pandora

Olga und Wowa

Moderation: Herr Roman (Kellner)

INVENTARLISTE

WAS	BEREICH	VERANTWORTLICH	VON WEM
Anmeldeliste	i	Lisi	
Kuverts o.ä. mit Badges, PS-Karten, Infozettel, ...?	i	Sabina	
Bons für Gratis Kaffee und Kuchen?	i	Sabina	
Inventarliste	i	Sabina	
Einteilungsliste für Helfer	i	Sabina	
Gesamtablaufplan	i	Sabina	
Putzplan	i	Sabina	
Duschpläne	i	Sabina	
Liste fürs Spieleausborgen	i	Sabina	
Spiele (Lifestyle, Outburst, Scrabble, Malefiz)	i	Sabina	
Spiele (2 Kartenspiele, Tabu, Hexentanz)	i	Peter	
Spiele (Carabande)	i	Jan	Markus
Spiele (Tick Tack, Activity)	i	Lisi	
Wuzler	i	Jan/Papa	von Kids Comp. (abholen +Hr. Kellner)
Handy	i	Sabina/Lisi	
Wertkarte-Handy (500 öS)	i	Martin Pf	K
Rechnungsblock	i		K
Kassa	i	Jan	Büro
Kassa	i	Martin Pf	
Wechselgeld	i	Sabina	K
Rechner Euro	i	Sabina	
Stempel	i	Martin Pf	
Mappe zum Abheften	i	Sabina	K
Abrechnungsbuch	i	Sabina	
Stecknadeln f. Pinnwand	i		K
Etiketten	i		K
Etiketten	i	Martin Pf	
Blocks	i		K
Scheren (2)	i	Sabina	
Klammermaschine + Klammern	i	Jan	Artis-Tick-Büro
Locher	i	Jan	Artis-Tick-Büro? Sonst Sabina
Tixoroller + Scotch	i	Jan	
Lineal	i	Sabina	
EddingStifte bunt	i	Peter	
Kugelschreiber	i	Martin Pf	
Schnur	i		K
Nylonschnur	i		K
Kleber	i		K
Druckerpapier u. norm. Papier	i		K
Schnüre für Badges	i		K
Computer und Drucker, evt. Scanner (Logos d. Sponsoren!)	i	Peter	
Computer und Drucker, evt. Scanner (Logos d. Sponsoren!)	i	Martin Pf	
Feedbackmappe/Gästebuch	i	Sabina????	
Stadtplan	i	Sabina	

Touristenpläne	i	Peter	
Öffis-Plan	i	Jan	
Restaurantpreise, Pizzadienstinfos	i	Jan/Peter	
Liste mit wichtigen Tel.Nummern, ..	i	Jan	
Erste-Hilfe-Koffer	i	Peter	
Digitalcamera	i	Peter?	
Ticks und Artis-Tick-Folder	i	Jan	v. Artis-Tick-Büro
Werbematerial von GEA und Filzi	i	Lisi	
Werbematerial von Bumfidl	i	Sabina	
Essensbestellliste	i	Peter	
Tischchen für den Hof	h	Sabina	
Tischchen für den Hof	h	Lisi	
Aschenbecher für den Hof	h	Sabina	
Aschenbecher für den Hof	h	Lisi	
Sand für die Aschenbecher	h		K
WC-Duft	w		K
Klopapier	w		K
Putzmittel	w		K
Putzschwämme und fetzen	w		K
Gummiputzhandschuhe	w		K
3 Handtücher	w	Lisi	
? Handtücher	w	Martin	
Seifen	w		K
WC-Duft	w		K
Müllsäcke!! Trennsystem	w		K
Kübel	w	?	
Klobesen?	w		K?
Ballons und Zubehör	d	Sabina	teilw. Bumfidl
runde Ballons und Wasserbomben	d		K
dicker Edding f. Ballons	d		K
gr. Ballons und Pumpe	d	Sabina	
Eistraum Preise von Filzi	d	Lisi	
Eistraum Preise von Bumfidl	d	Sabina	
Musikanlage f. Festsaal	d	Jan	Kids Company
Musikanalge f. Musiksaal	d	Jan	Voitl
UV-Licht für Musiksaal	d	Jan	Voitl
CD/Kassettenspieler f. Cafe	d	Lisi	
Evt. ergänz. Licht f. Festsaal bei PS	d	Jan	Stoffi
CDs für Beschallung	d	Lisi	selbstgemacht, (Roman?)
Minidiscplayer	d	Martin Pf	
UV-Lampen und Kabelbox	d	Sabina	Reinhard
5 Dreifachsteckdosen kurz 1Dreifachsteckdose lang 1Verlängerungskabel	d	Sabina	
Kabel, Verlängerungskabel, Mehrfachsteckdosen	d	Peter	
2 -Verlängerungskabel, 3 3fachsteckdosen	d	Lisi	
Taschenlampe mit funkt. Batterien	d	Sabina	
Taschenlampen mit funkt. Batterien	d	Martin	
Decken und Matten	d	Alle	

	Kerzenhalter und Kerze	d	Sabina	
	Zipfelmütze	d	?	
	Klemmlampe	d	Sabina	
	Werkzeugkoffer falls nicht in der Schule vorhanden	d	Sabina?	
	Banner	d	Sabina	Do 11 Uhr Doris
	Bannerschnur	d		K
	Gafferband	d		K
	Vorentwurf für PS-Programm	d	Martin	
	Preisliste Kaffehaus	e	Peter	
12	3 Geschirrtücher	e	Peter	
	9 Geschirrtücher	e	Sabina	
1	Wäschespinnne	e	Lisi	
-	Spülmittel	e	Peter	K
-	Schwamm, Wettex, ...	e	Peter	K
4	2 Lavors	e	Jan	Büro
	Lavor	e	Lisi	
	Lavor	e	Sabina	
0	Tischtücher, Leintücher o.ä.	e	?	
-	Salz- Pfeffer Streuer	e	Peter	K
3	Zuckerstreuer	e	Sabina	
	Staubzuckerstreuer und Formen	e	Sabina	
1	Schlagobersmaschine	e	Lisi	
2	Kaffeemaschine	e	Peter	
	Kaffeemaschine	e	Lisi	
0	Espressomaschine	e	?	
5	2 Thermoskannen	e	Sabina	
	2 Thermoskannen	e	Lisi	
	1 Thermoskanne	e	Peter	
2	Wasserkocher	e	Lisi	
	Wasserkocher	e	Sabina	
2	Kochplatte	e	Lisi ev.	von Barbara?
	Kochplatte	e	Peter ev.	
2	Kochtopf	e	Lisi ev.	
	Kochtopf	e	Peter ev.	
2	Saftkrug	e	Sabina	
	Saftkrug	e	Lisi	
2	Brotkorb	e	Sabina	
2	Schneidbrett	e	Lisi	
	Schneidbrett	e	Jan	
1	Brot Schneidemaschine	e	Jan	Markus
2	Brotmesser	e	Peter	
	Brotmesser	e	Jan	
3	Tablett	e	Lisi	
	Tablett	e	Peter	
	Tablett	e	Sabina	
3	Auflegeteller (groß)	e	Peter	
	Auflegeteller (2 ovale Platten)	e	Sabina	
4	Schüssel (Obtschüssel)	e	Peter	
	Schüssel (Obtschüssel)	e	Lisi	
	2 Schüssel	e	Sabina	
1	Tortentransporter	e	Sabina	
44	19 Tassen	e	Sabina	10 v. Eva
	4 kleine Tassen	e	Sabina	
	6 Tassen	e	Peter	

	15 Tassen	e	Irmgard	
40	24 Teller	e	Sabina	
	11 Teller	e	Peter	
	5 Teller	e	Irmgard	
29	12 Messer	e	Lisi	
	8 Messer	e	Peter	
	9 Messer	e	Sabina	
41	12 Gabel	e	Lisi	
	9 Gabel	e	Peter	
	10 Gabeln	e	Sabina	
13	13 Gabeln klein	e	Sabina	
30	12 Teelöffel	e	Lisi	
	8 Teelöffeln	e	Peter	
	9-12 Löffeln	e	Sabina	
19	7 Suppenlöffel	e	Peter	
	12 Suppenlöffel	e	Sabina	
32	12 Gläser	e	Lisi	
	20 Gläser	e	Sabina	
19	15 Müslischalen	e	Sabina	3 v. Eva
	4 Müslischalen	e	Lisi	
	Pappbecher, -besteck, -teller	e	Peter	
	Servietten	e	Peter	
	ca 1 kg Zucker	e	Sabina	
	Haushaltsfolie	e		K
	Rahmen der Maße ??	a	Martin	?
	Rahmen der Maße ??	a	Martin	?
	Material zum Hängen	a	Martin	K

K... Kaufen, Besorgen

Bereich:

i... Infostand

k.. Kaffeehaus

w.. Wc, Duschen, Putzen

d.. Diverses

h..Hof

Treffen am 13.01.2002 Hanslsteich und 26.1.2002 Rathausplatz bzw. Einstein

13.1.: Anwesend: Lisi, Sabina, Jan, Martin Kr., Roman, Markus

26.1.: Anwesend: Laszlo, Flo, Markus, Peter, Lisi, Sabina, Jan, Martin Kr.

1

Spielidee	Spielbeschreibung	Requisiten je Gruppe bzw. je Jongleur	Anzahl der gem. spiel. Spieler	davon Nichtjong.	Preise
Slalom-Jonglier-Staffel	Bälle jonglierend einen Slalom fahren - Bälle an nächsten Läufer übergeben	3 Bälle je Gruppe	Gruppe	0	5-7 kleine Preise Bumfidl
Schiebung	Keule balancierender Jongleur muss eine bestimmte Strecke geschoben werden - die Distanz ist ausschlaggebend nicht die Geschwindigkeit	je eine Keule	2	0	2 Preise
Keulentransport	möglichst viele Keulen auf einmal von Ort A zu Ort B transprotieren	unzählige Keulen	2	2	2 Preise
5-Ball-endurance	klassisch	5 ev. Schneebälle	1	0	1 Preis
Passingachter	ein Schlittschuhläufer fährt acht Achter durch Passingmuster	6 Keulen je Gruppe	3	0	3 Preise
Diaboloübergeben	ein Schlittschuhläufer startet von Startlinie - übernimmt mit einem Ring das Diabolo von einem Spieler - bringt es zu einem anderen Spieler, der das Diabolo zum ersten Spieler zurückwirft; Gewonnen hat die 3erGruppe deren Läufer zuerst wieder am Start ist, sofern das Diabolo vom ersten Spieler gefangen wurde	je 1 Diabolo, 2 x Stöcke, 1 Ring	3	1	3 Preise
Diabolohochwurf	klassisch - letzte Runde: Diabolo eines anderen Teilnehmers muss gefangen werden	je 1 Diabolo	1	0	1 Preis
Kombat					1 Preis
Toss Up					

PROTOKOLL 16.12.01 – WUK-Beisl

Anwesend:

Lisi, Sabina, Jan, Martin Pfeffer, Roman, Wolfgang

Themenschwerpunkt: **Arbeitsaufteilung bis Weihnachten und Eisspiele**

- **Vertragsentwurf** für Steiner-Schule: übernimmt **Lisi** muss aber zuerst **Versicherungsfragen** klären
- **Sabina** ruft Fr. Anita Fux bezügl. **Schminkworkshop** an (Fragen: Anzahl der Teilnehmer, Materialspesen, welche Schminkfiguren sind gefragt?)
- **Homepage** wird von **Martin** in den nächsten Tagen erstellt!!!
- **Werbung**: **Sabina** macht 300 Folderkopien (Adresse ausbessern) bei REPA Kopie mit Karte von Markus Hoffmann 1030; Juchg. 40); Erlagscheine von **Jan** aus Artis-Tick-Büro
- **Jan** und **Sabina** kümmern sich um Verteilung der Folder in den Bundesländern – Unterlagen von Wolfgang bereitgestellt!
- **Finanzplan** wird provisor. Von **Sabina** aufgestellt
- **Jan** und **Lisi** suchen ev. weitere **Sponsoren** (GEA;)
- **Helfergeschenk** und Verkaufsartikel: auf billigstes Heferl geeinigt – **Jan** wird ev. noch Vergleichsangebote zu Schäfer-Katalog einholen; **Sabina** wird Lieferzeiten und Gesamtkosten erfragen
- **Preigestaltung – Kinder**: zahlen bis 7J. nichts bis 12J. die Hälfte
- **Tageskarten**: ein Tag: 5 € - einschl. Public-Show: 15€ (d.h.: Samstag+Sonntag=20€, nur Samstag: 15€)
- **e-mails** werden von **Martin** an Lisi und Sabina umgeleitet und von **Lisi** beantwortet
- **Überschuss**: die ersten 150 € werden für Feier verwendet; darüberhinaus: Aufteilung auf Workshopgeber bis zu einer Obergrenze von 15€ je Person und Stunde
- **Public Show** wird von **Lisi** und **Jan** vorbereitet
- Die Sponsorengelder von Bumfidl und Filzi können zu einem Teil als **Fahrtspesen für Künstler** von außerhalb verwendet werden
- **Sabina** schickt **Konzept für Eisspiele an die Agentur** – Fragen: Uhrzeit: für uns wäre 14 Uhr besser da als Abschluss der Veranstaltung; Funkmikro; Schuhgrößen am Freitag bekanntgeben; Dauer rund 1,5h?
- **Jan** vergleicht Preise von **Busunternehmen**
- **Eislaufexkursion für 25.12.2001 geplant!!!** Neusiedlersee oder Wr. Neudorf („Ozean“) wenn es das Wetter zulässt – **Lisi** schickt Mail aus!

EISJONGLIERSPIELE - IDEENSAMMLUNG:

Moderator auf Schlittschuhen mit Funkmikro: z.B. Laszlo (möchte gerne kann aber erst in ca. einer Woche fix zusagen) oder Markus+Barbara?

Requisiteure: Markus und Flo

Jury: Wolfgang, Klaus

Spielideen:

- Diabolohochwurf (jeder fängt ein anderes)
- Ballance
- 5Balljongl
- Weitpassen
- Schneeball-, Maronijonglieren
- Ballons modellieren mit Handschuhen
- Limbo jonglierend
- Bratapfelessen
- Publikumsspiele – Paare Jongleur-Nichtjongleur
Staffellauf; Jongliermuster mit Menschen; Keulenspalier
- Einradfahren?
- ...?

Teilnehmerzahl-wetten:

Roman (170), Wolfgang (111), Martin Pf. (120), Jan (95), Lisi (130), Sabina (100), Peter via Telefon (75)



Herausgeber, Verleger, Hersteller: Artis-Tick; Verein zur Förderung und Verbreitung von Jonglierkunst und -sport. 1030 Wien, Juchgasse 40 / 11.
Illustration und Layout: www.schwupp.at © Artis-tick 2002

Büro
ausreichend
frankieren

An:
ARTIS-TICK
Löblichgasse 5 - 7
1090 Wien/Österreich



Versandhandel:

Jonglierartikel & Artistenbedarf
Yo-Yos, Flugscheiben, Bumerangs, etc.

Föhrenweg 18, A-7212 Forchtenstein
Fon: 02626 / 81 500, Fax: 02626 / 83 164
www.Filzi.at

Online Infos & Shop, tolle Aktionsangebote
Shows, Seminare & Workshops

BUMFIDL

JONGLIERARTIKEL * EINRÄDER * ANIMATION
1070 Wien * Lerchenfelder Straße 113
Telefon: 01 / 522 74 82
e-mail: office@bumfidl.com

»Wien bleibt Wien
- und das ist wohl das Schlimmste,
was man über diese Stadt sagen kann.«
Alfred Polgar



1. Wiener Jonglierfestival
8.-10. Februar 2002

WIENER JONGLIER WINTER

1. Wiener Jonglierfestival
8.-10. Februar 2002

Wien im Winter? Das kann saukalt sein, und die Wiener sind noch eine Spur grantiger als sonst. Aber es gibt auch die Bilder vom Schnee auf historischen Gebäuden, den Duft von Maroni und Punsch, die Kaffeehäuser, die zum Bleiben einladen..

Eine Jonglierconvention in Wien?

Das war schon lange fällig, jetzt ist es so weit! Und so viel sei garantiert: Sie wird unverwechselbar. Und gemütlich.

Was bringt mir das?

Wos brauch i des?

- * 24-Stunden-Jonglierhalle in schönem Ambiente
- * Workshops (...von Balltricks über Keulenpassingmuster bis Ballonmodellieren)
- * Jonglierspiele auf dem Eislaufplatz vor dem Wiener Rathaus in der Wiener Innenstadt
- * Eine einmalige Public Show
- * Spielecafé
- * ...
- * keine Parade !

Wann und wo is das überhaupt?

Zeit: Freitag 8. Februar 2002 ab 10 Uhr
bis Sonntag 10. Februar 2002, 17 Uhr

Ort: Maurer Schössl; Rudolf Steiner-Schule
1230 Wien, Endresstraße 100

Übernachtung:

Entweder in Klassenräumen der Schule (Schlafsack und Matte mitbringen !) oder Du setzt dich mit uns in Verbindung, damit wir für Dich eine geeignete Alternative finden.

Was is, wenn ich mich nicht auske?

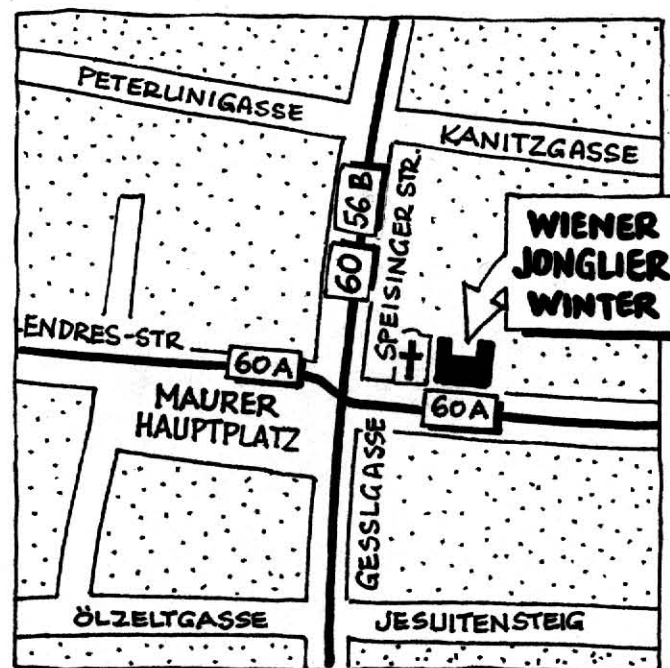
e-mail: jonglierwinter@gmx.at
Telefon: 0676 713 15 29
Homepage:
<http://www.jonglieren.at/jonglierwinter>

Wie komm i dazua ?

Mit der Bahn:

Vom Westbahnhof: U6 (Richtung Siebenhirten) bis Längenfeldgasse, dann U4 (Richtung Hütteldorf) bis Hietzing, weiter mit der Straßenbahn 60 (Richtung Rodaun) bis Maurer Hauptplatz.

Vom Südbahnhof: Linie S1 oder S2 (Richtung Liesing) bis Atzgersdorf-Mauer. Von dort weiter mit dem Bus 56 B (Richtung Ursulinenkloster) bis Maurer Hauptplatz.



Mit dem Auto:

Eine Routenbeschreibung ist auf der Homepage (<http://www.jonglieren.at/jonglierwinter>) zu finden. Solltest du keinen Internetzugang haben, melde dich bitte bei uns, wir schicken Dir eine Beschreibung oder informieren dich telefonisch.

Was kost' mich des?

20 € bei Voranmeldung
25 € vor Ort

Wir bitten dringend um Voranmeldung (bis 25. Jänner 2002!!!) mit beiliegendem Formular oder unter Angabe aller relevanten Daten auch per E-Mail und Einzahlung des Festivalbeitrags von 20 € an:

Empfänger: ARTIS-TICK
Kto-Nr: 02410667021 BLZ: 14 000 (BAWAG)
Verwendungszweck: WJW

VORANMELDUNG ZUM WIENER JONGLIERWINTER 2002

Name:

Vorname:

Adresse:

Postleitzahl:

Land:

Telefon:

E-Mail:

Betrag von 20 € überwiesen am:

Datum/Unterschrift:

(Bitte leserlich und vollständig ausfüllen. Voranmeldung nach Möglichkeit nur jeweils für eine Person verwenden)

ARTIS-
TICK



Herausgeber, Verleger, Hersteller: Artis-Tick; Verein zur Förderung und Verbreitung von Jonglierkunst und -sport. 1030 Wien, Juchgasse 40/11.
Illustration und Layout: www.schwupp.at © Artis-tick 2002



Versandhandel:

Jonglierartikel & Artistenbedarf
Yo-Yos, Flugscheiben, Bumerangs, etc.

Föhrenweg 18, A-7212 Forchtenstein
Fon: 02626 / 81 500, Fax: 02626 / 83 164
www.Filzi.at

Online Infos & Shop, tolle Aktionsangebote
Shows, Seminare & Workshops

BUMFIDL

JONGLIERARTIKEL * EINRÄDER * ANIMATION
1070 Wien * Lerchenfelder Straße 113
Telefon: 01 / 522 74 82
e-mail: office@bumfidl.com

»Wien bleibt Wien
- und das ist wohl das Schlimmste,
was man über diese Stadt sagen kann.«
Alfred Polgar



WIENER JONGLIER WINTER

**1. Wiener Jonglierfestival
8.-10. Februar 2002**

Willkommen beim

1. Wiener Jonglierwinter

8. bis 10. Februar 2002

Du hast es geschafft. Du bist TeilnehmerIn des ersten Wiener Jonglierfestivals. Es wird der Tag kommen, da deine Enkel mit großen Augen an deinen Lippen hängen, wenn du erzählst, dass du dabei warst. Sie werden unglaublich stolz sein, jemanden in der Familie zu haben, der diesen legendären Augenblick miterlebt hat. Hier die richtigen Antworten auf die Fragen deiner EnkelIn:

- „Gibt es Beweise, dass du dabei warst?“

Du bekommst bei deiner Ankunft beim Infopoint einen Badge. Bitte trage ihn offen sichtbar. Der Badge haftet übrigens auf Metall – und sollte ein, zwei Generationen überdauern.

- „Was hast du erlebt?“

Freitag, 8. Februar

OPEN STAGE - RENEGADE

Kleiner Saal, ab ca. 24 Uhr
Anschließend: UV-PARTY

Samstag, 9. Februar

WIENER JONGLIERMELANGE

Die Public Show des WJW
Großer Saal; ab 19 Uhr 30
Einlass 19 Uhr 15

Sonntag, 10. Februar

JONGLIEREISSPIELE

Abfahrt: 12 Uhr 15 (pünktlich) schräg gegenüber der Schule.

Eisspiele: von 14 bis ca. 15 Uhr 30 = OFFIZIELLES ENDE. Vor Ort können, wenn Du uns bis Samstag informierst, gegen Hinterlegung eines Ausweises Schlittschuhe ausgeborgt werden. Die Rückfahrt zum Maurer Schlössl ist möglich. Wenn du kein ganz schlechter Mensch bist, stehst du dort auch noch als Helfer zur Verfügung. Abfahrt pünktlich um 16.00 Uhr.

Freitag, 8., bis Sonntag, 10. Februar

WORKSHOPS

An allen drei Festivaltagen werden Workshops mit den verschiedensten Schwerpunkten angeboten. Nähere Infos an der Tafel beim Info-Point.

JONGLIEREN

Es stehen mehrere Säle zum Jonglieren, Einradfahren und für Akrobatik zur Verfügung. Mindestens ein Saal wird die ganze Nacht zum Jonglieren offen sein.

Der Große Saal wird für die Show-Proben am Samstag ab ca. 15 Uhr gesperrt. Es steht ein Ausweichsaal zur Verfügung – siehe Plan beim Info-Point!

- „Wovon habt ihr gelebt?“

SPIELE-CAFÉ IN DER SCHULE

9 bis 12 Uhr Frühstück

Ab 13 Uhr Kaffeehausbetrieb

Spiele werden beim Infopoint gegen ein Pfand verliehen. Zusätzlich gibt es einen weiteren Raum, in dem gespielt und gegessen werden kann (siehe Ausschilderung)

CAFÉ-RESTAURANT MARIENKÄFER

gewährt einen 10-prozentigen Nachlass für bestimmte Speisen bei *Vorlage des Badges vor der Bestellung*. Öffnungszeiten: Fr. u. Sa. 7 bis 24 Uhr (Küche bis 23 Uhr), So. 9 bis 24 Uhr.

BESTELLSERVICE für Pizza oder chinesische Speisen beim Infopoint (zu bestimmten Zeiten) möglich. Details siehe Aushang beim Infopoint.

- „Wo habt ihr geschlafen?“

Übernachten ist in den ausgeschilderten Klassenräumen möglich.

Da uns nur 4 Duschen zur Verfügung stehen, haben wir Duschpläne aufgehängt, die lange Wartezeiten verhindern sollten.

Die Schultore werden um ca. 24 Uhr zugesperrt. Danach kannst du uns unter der Handy-Nr. 0676 713 15 29 heraus läuten!

Für abhandengekommene Gegenstände können wir keine Haftung übernehmen. Die Teilnahme bei dem Festival erfolgt auf eigene Gefahr.

- „Habt ihr Drogen genommen?“

Das Trinken alkoholischer Getränke ist lt. Schulordnung im Schulbereich nicht gestattet, Rauchen nur im Hof erlaubt. Da uns von Seiten der Schule großes Vertrauen entgegen gebracht wird, bitten wir Euch, mitzuhelfen, dass sie uns auch nächstes Jahr zur Verfügung steht.

- „Hat es dir gefallen?“

„Es war das Beste, mein Kind, was ich in meinem ganzen Leben erlebt habe. Das Beste.“