

Projektmanagement in internationalen Katastrophenhilfsprojekten

Internationale Projekte sind anders. Vor allem, wenn es sich um Katastrophenhilfe handelt, die regelmäßig unter hohem Zeitdruck und Stress stattfindet. Entlang des Projekt-Lebenszyklus wird ein generisches Fallbeispiel diskutiert und hinsichtlich Anregungen für »normale Projekte« reflektiert.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- inwiefern erfolgreiche Projektperformance durch professionelle Vor- und Nachbereitung entsteht,
- warum zyklische Reflexionen eine wirkungsoptimierte Vorgehensweise ermöglichen
- wie koordiniertes Projektmanagement durch die Interaktion der Teams entsteht.

CHRISTIAN G. MAJER, REINHARD MILLNER

Einleitung

Projekte sind zielorientierte, meist neuartige, komplexe Aufgaben, die noch dazu riskant und dynamisch sind. Das ist hinlänglich bekannt. Internationale Katastrophenhilfsprojekte sind aufgrund folgender Aspekte besonders komplex, vor allem sozial komplex:

- ⇒ unterschiedliche Sprachen
- ⇒ Kulturunterschiede
- ⇒ örtlich verteiltes Team/Organisation
- ⇒ Zeitdruck
- ⇒ unbekannter Kontext und sich im Zeitablauf ändernde Rahmenbedingungen

Die adäquate und erfolgreiche Leistungserbringung basiert in internationalen Katastrophenhilfsprojekten auf professioneller Vor- und Nach-

bereitung. Im Einsatz wird das angewandt, was davor systematisch geplant und trainiert wurde. Dennoch erfordert die Ausgangslage in vielen Katastropheneinsätzen einerseits, vor Ort auf Basis von nur sehr eingeschränkten Informationen Entscheidungen treffen zu müssen, andererseits übersteigt der Bedarf an Hilfsleistungen gerade zu Beginn im Regelfall bei Weitem das Angebot an Unterstützungsmöglichkeiten. In diesem Kontext sind Teams vor Ort besonders zu Beginn des Katastropheneinsatzes auf sich allein gestellt. Sie müssen ihren Hilfsauftrag gemäß der Anordnungen der Stammorganisation im Heimatland erfüllen und situationsabhängig autonom entscheiden, welche Hilfe vor Ort gerade den größten Beitrag zur Hilfestellung leistet. Damit sind gerade die ersten Tage eines solchen Hilfseinsatzes geprägt von einer Kombination aus intuitivem Handeln bzw. spontanem Helfen basierend auf professionellem bzw. auf Effektivität getrimmtem Know-how.

Vor diesem Hintergrund wollen wir in diesem Beitrag auf folgende Aspekte des Projektmanagements im internationalen Kontext eingehen:

- ⇒ Phasen eines Projekts im Katastropheneinsatz: von der Übermacht des Faktischen über Analyse und Konsolidierung bis zur geordneten Übergabe
- ⇒ sukzessive Entstehung einer Projekt- bzw. Programmorganisation
- ⇒ Lernen als Motor zur Optimierung: nach dem Einsatz ist vor dem nächsten Einsatz

Hilfsorganisationen im Katastropheneinsatz

Internationale Katastropheneinsätze erfolgen in der Regel auf Basis eines Hilfsansuchens der Regierung eines betroffenen Landes. Je nach Art der Katastrophe werden damit oftmals einerseits internationale Organisationen aktiviert, wie zum Beispiel der Nothilfekoordinator der Vereinten Nationen (»Emergency Relief Coordinator«, UN ERC) als Koordinator für humanitäre Hilfseinsätze der UNO oder das Amt für die Koordinierung humanitärer Angelegenheiten (»Office for the Coordination of Humanitarian Affairs«, UN OCHA), eine Abteilung des UN-Sekretariats.

Darüber hinaus kommen sowohl nationale NGOs (Nongovernmental Organisations, Nichtregierungsorganisationen) oder Internationale NGOs (INGOs) zum Einsatz. Diese Organisationen sind durch fünf Merkmale definiert:

- ⇒ Sie weisen ein Mindestmaß an formaler Organisation auf und sind durch Ziele, Strukturen und Aktivitäten charakterisiert.
- ⇒ Sie sind privat und nicht staatlich. Das heißt, sie können keine Hoheitsgewalt ausüben. Dass sie ggf. ganz oder teilweise öffentlich finanziert sind, steht dem nicht entgegen.
- ⇒ NGOs sind selbstverwaltet und haben autonome Entscheidungsstrukturen. Sie sind daher auch auf Basis interner Regelungsmechanismen (»Governance«) kein Teil einer anderen Institution (sei es privat oder staatlich).
- ⇒ Eventuelle Gewinne werden nicht ausgeschüttet (»Non Distribution Constraint«), sondern zur Missionserfüllung in die Organisation reinvestiert.
- ⇒ Zu guter Letzt können diese Organisationen durch Elemente der Freiwilligkeit charakterisiert werden, zum Beispiel durch die Mitarbeit von Ehrenamtlichen, das Einwerben von Spenden oder den hohen Stellenwert von freiwilligen Mitgliedern [3].

Beispiele für internationale NGOs in der Katastrophenhilfe sind »Ärzte ohne Grenzen« im Bereich der medizinischen Erstversorgung, das »Internationale Rote Kreuz« im Bereich der Wasseraufbereitung neben vielen weiteren Einsatzgebieten, »Caritas international« oder die »Diakonie Katastrophenhilfe« u. v. m.

Diese Charakteristika haben einige für den Fall der Katastrophenhilfe bedeutsame Implikationen. Als private Organisationen sind sie zum Beispiel auch auf das Einwerben oder Erwirtschaften von eigenen finanziellen Mitteln angewiesen. Gerade bei Katastrophenfällen spielt die Betrachtung des damit zusammenhängenden und oftmals notwendigen Spendenwesens eine wichtige Rolle in den Phasen des Projektmanagements. NGOs erfüllen ihre Aufgaben oftmals durch die Mitarbeit von Freiwilligen. Das Einbeziehen Freiwilliger ist ge-

rade im internationalen Katastrophenhilfeinsatz in vielen Fällen keine Option. Die Kurzfristigkeit, Unplanbarkeit und das Erfordernis spezifischer Kompetenzen verlangt entsprechende hauptamtliche Mitarbeiter(innen). Damit gewinnt auch ein professionelles Projektmanagement an Bedeutung, das sich im Methodeneinsatz nicht grundsätzlich von anderen Organisationen unterscheidet. Vielmehr sind es die Rahmenbedingungen und die spezifischen Charakteristika von NGOs, die eine besondere Betrachtung lohnenswert erscheinen lassen [4, 2].

Celand als generischer Fall

Katastrophenmanagement ist insbesondere in der ersten Projektphase trotz bester Vorbereitung Chaosmanagement [5]. Das generische Fallbeispiel beschreibt verallgemeinert und prototypisch die Situation,

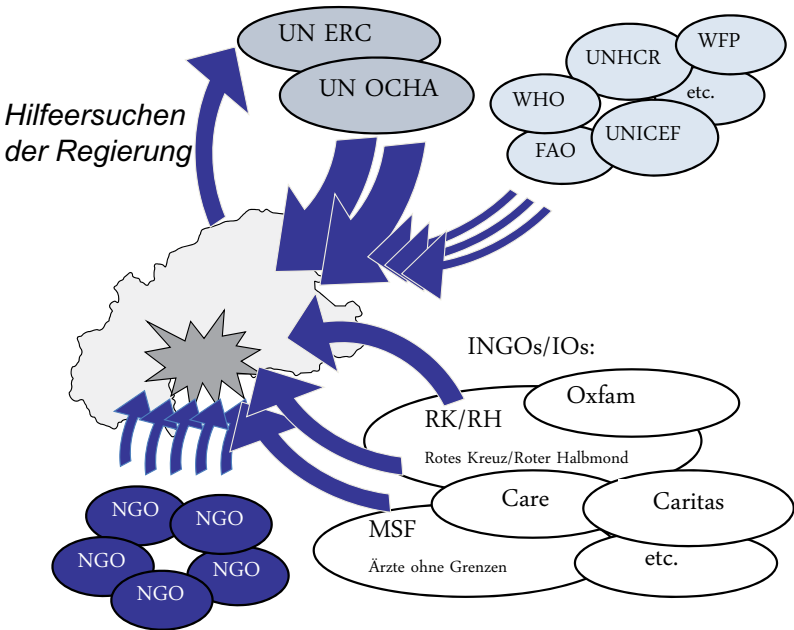


Abb. 1: Beteiligte Institutionen im Katastrophenfall

Beteiligte und die Phasen eines internationalen Katastropheneinsatzes aufgrund eines Erdbebens im fiktiven Land Celand.

Bei Eintreten eines Katastrophenfalls, der die Möglichkeiten nationaler Selbsthilfe übersteigt, wie einem Erdbeben oder anderen Naturkatastrophen, werden zusätzlich zum Hilfeersuchen der Regierung des betroffenen Landes vielfältige Hilfesignale an die internationale Welt gesendet. Bei NGOs, die in diesem Bereich tätig sind, kommen jetzt zahlreiche Routinen in Gang. Viele der Organisationen sind auf bestimmte Arten von Hilfsleistungen spezialisiert bzw. dafür auch ausgerüstet. Wird die Entscheidung getroffen, einen Hilfseinsatz zu starten, aktiviert dies in den jeweiligen Organisationen entsprechende Katastrophenhilfeeinheiten (z. B. Wasseraufbereitung, Nahrungsmittelverteilung, medizinische Erstversorgung usw.), die vor der Abreise unter der Führung eines Teamleiters Checklisten abarbeiten und sich auf den Einsatz vorbereiten, bevor sie vor Ort gebracht werden. Generell ist es das Ziel, im Rahmen einer internationalen Hilfsanstrengung so viele Bedarfslagen wie möglich abzudecken, aufbauend auf einer ersten Bedarfsanalyse. Dabei zeigt die Praxis, dass bei vielen Katastropheneinsätzen der Hilfsbedarf zu Beginn jedenfalls bei Weitem größer ist als das Angebot an Unterstützung vor Ort. Und außerdem gilt: Schnelle Hilfe zählt doppelt.

Vor Ort eingetroffen stimmen sich die Hilfseinheiten im üblicherweise bereits existenten Koordinationszentrum mit den lokal Verantwortlichen ab, bevor sie in die betroffenen Regionen aufbrechen. Dort sind sie gerade zu Beginn autonom und eigenständig aktiv und orientieren sich an den konkreten Notwendigkeiten. Vor dem Hintergrund des Gesamtbildes der Katastrophe erfolgt die Kommunikation hinsichtlich Koordination und Organisation zunächst tendenziell mit den Koordinationsstellen der Organisation im Heimatland, da die Kommunikationsnetzwerke vor Ort oftmals schwer beschädigt sind oder gar nicht funktionieren. Weitere Abstimmung erfolgt mit ebenfalls vor Ort aktiven Einheiten anderer Hilfsorganisationen, die sich um andere Bedarfslagen kümmern. Diese akute Hilfe vor Ort orientiert sich dabei meist am Konzept des »Triage Systems«.

Katastrophen »existieren« in den Köpfen der internationalen Bevölkerung meist erst, wenn Medien davon berichten. Die Herstellung von möglichst breiter medialer Aufmerksamkeit ist die Voraussetzung für anlassbezogene Spendenaufrufe (vgl. z. B. Nachbar in Not). Die finanzielle Mittelbeschaffung der einzelnen NGOs beginnt quasi zeitgleich mit dem Bekanntwerden der Katastrophe. Teilweise kann auch auf jährlich dotierte nationale und internationale Notfallvorsorgetöpfe zurückgegriffen werden. Eine wesentliche Voraussetzung für die Zuweisung dieser Gelder ist die Erfüllung bzw. Kenntnis internationaler Abkommen und Standards (Guidelines & Code of Conduct, Internationale Richtlinie zur Humanitären Hilfe, Sphere usw.).

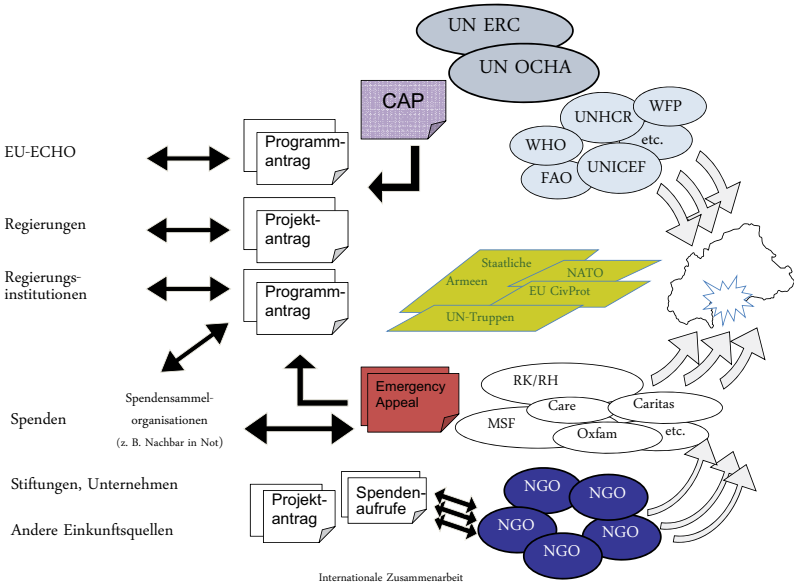


Abb. 2: Darstellung der Mittelberkunft für die Hilfsleistungen

Nach der ersten Phase in dieser Soforthilfe folgt eine systematische Schadens- und Bedarfsermittlung. Im Zuge der Problemanalyse gewinnt der team- und organisationsübergreifende Informationsaustausch an Bedeutung. Die Projektplanung inklusive offizieller Projektaufträge für die nächste Phase erfolgt weitgehend in den einzelnen NGOs und sonstigen Organisationen. Internationale NGOs stimmen ihre Projektpläne länderübergreifend vor allem vor dem Hintergrund von verfügbaren Mitteln und Ressourcen, nicht zuletzt auch Budgets, ab.

In einer weiteren, zumeist parallelen Projektphase werden die geplanten Hilfsmaßnahmen umgesetzt sowie kontinuierlich überwacht, gesteuert und angepasst. Ziel ist es, den Normalzustand so schnell und effektiv wie möglich wiederherzustellen. Dabei wird auch Wert darauf gelegt, kulturelle Besonderheiten zu respektieren und nicht durch »falsch verstandene Hilfe« zu zerstören, wie beispielsweise den Berufsstand der Wasserträger durch Wasseraufbereitungsanlagen zu verdrängen. Das nationale Katastrophenmanagement übernimmt in dieser Phase bis zur Beendigung federführend die Programmplanung und Koordination.

Generell dauern die Einsätze der Mitglieder der Hilfseinheiten oftmals nicht länger als vier Wochen. Falls noch weiterer Einsatzbedarf besteht, werden die »Ersthelfer« durch andere Helfer ersetzt. Der Koordinator ist allenfalls zwei bis drei Monate vor Ort, wobei das Ziel eine möglichst rasche Übergabe an die dann wieder funktionierenden lokalen Hilfsstrukturen ist. Solche Katastrophenhilfsprojekte, die durch humanitäre Hilfe gekennzeichnet sind, grenzen sich in ihrer Dauer (üblicherweise nicht länger als sechs Monate) und Zielsetzung (Soforthilfe und Hilfe zum Wiederaufbau) von sogenannten Projekten der Entwicklungszusammenarbeit (EZA) ab. Im Rahmen der EZA werden längerfristige Projekte und Programme abgewickelt, mit dem Ziel, eine Region oder einen Staat bei der Entwicklung von Infrastruktur, Verwaltung, Ausbildungssystem usw. zu unterstützen. ##(Siehe dazu den Beitrag von Steinreiber in diesem Band.)##

Verortung der einzelnen PM-Prozesse im Fallbeispiel Celand

Wir wollen hier versuchen, die typischen PM-Prozesse entlang des Project Life Cycle gemäß der internationalen PM-Standards ICB 3.0 nach IPMA vor dem Hintergrund des obigen Fallbeispiels zu verorten und hinsichtlich markanter Unterschiede zu reflektieren.

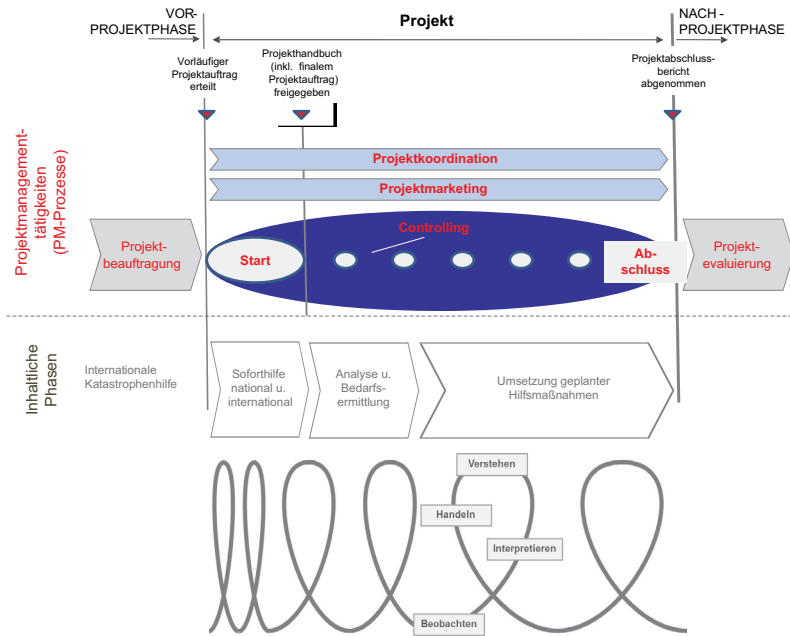


Abb. 3: PM-Prozesse

Vor-Projektphase und Beauftragung

Die Vor-Projektphase ist vor allem durch die Vorbereitung auf den nächsten Einsatz geprägt. Dies bedeutet, sich auf dem aktuellen Stand der internationalen Standards zur humanitären Hilfe (siehe Sphere-Handbuch, basierend auf dem Sphere Project 2011, [5]) zu halten und

entsprechende interne Prozeduren (Standard Operating Procedures, SOPs) zu aktualisieren und zu trainieren. Es werden laufend neue Erfahrungen und Erkenntnisse in Fachartikeln mit Handlungsempfehlungen publiziert (vor allem vom »Humanitarian Practice Network (HPN)«, und vom »Inter-Agency Standing Committee (IASC)«).

Neben den fachlichen Kompetenzen legen Hilfsorganisationen auch großen Wert auf soziale Kompetenz und interkulturelles Wissen in der Vorbereitung ihres Personals. So werden Kenntnisse im Umgang mit Medien, Kommunikation und Konflikten geschult sowie Wissen über kulturelle, religiöse und behördliche Eigenheiten vermittelt sowie auch Themen wie Logistik, Gesundheit und Sicherheit.

Die Beauftragung als unmittelbare Phase vor dem Projektstart erfolgt im Anfall sehr zügig. Der Auslöser ist die Katastrophe bzw. das offizielle Hilfeersuchen der Regierung sowie oft vorher das Hilfeersuchen einer nationalen Organisation einer internationalen Vereinigung, wie z. B. »Internationale Föderation der Rotkreuz- und Halbmondgesellschaften (IFRC)«. Wie auch in Businessprojekten müssen folgende Fragen geklärt werden:

- ⇒ Ist die Aufgabenstellung konform/kompatibel mit unserer Strategie bzw. Mission?
- ⇒ Verfügen wir über die nötigen Ressourcen und Mittel?

Weniger bis gar nicht relevant ist, ob dafür (bereits) ein Budget verfügbar ist. Dieses wird später im Rahmen des Projekts zum Beispiel über Spendenaktionen generiert. Schnelles Agieren hat hier Vorrang vor solider Finanzierungsabsicherung. Diese Praxis ist ein wesentlicher Unterschied zu üblichen Businessprojekten, in denen ein definiertes Budget meist obligatorische Voraussetzung für eine Beauftragung ist.

Projektplanung und Start

Die Startphase ist hier weniger durch intensive Planung des magischen Projektdreiecks geprägt, sondern durch die rasche Zusammenstellung

des Einsatzteams, durch Wiederholen der Standardprozesse (diese stellen zu einem gewissen Maße funktionale Äquivalente zu Arbeitspaketspezifikationen für die erste Phase der Soforthilfe dar) und bestmögliche Versorgung mit Informationen über Spezifika des von der Katastrophe betroffenen Landes. Das ideale Projektteam gibt es nie, es wird so optimal wie möglich aus verfügbarem (meist Stamm-)Personal zusammengestellt. Jedoch ist ein weitverbreiteter Irrglaube, dass in der Erstphase akuter Personalmangel herrscht. Unausgebildete und nicht entsprechend vorbereitete Freiwillige werden nicht mit einbezogen.

Detaillierte Projektpläne, wie PSP, Balkenplan, Kostenplan, im Sinne eines integrierten Projekthandbuchs werden aus Zeitgründen und mangels genauerer Informationen nicht erstellt. Definiert werden lediglich die geschätzte Einsatzdauer und ein grobes Budget. Die Zielsetzung ist hingegen klar formuliert: So viel Hilfe (Leistung) wie möglich und so gut wie möglich (Qualität).

Projektkoordination und Controlling

Entlang der drei Hauptphasen emergieren die Projekt- und Programorganisation, sprich: Es entfalten sich immer deutlichere temporäre Organisationsstrukturen, die über lokale Abstimmungen hinausgehen. Im Laufe des gesamten Katastropheneinsatzes verändert sich auch der Bedarf an Projektmanagement hinsichtlich Koordination und Controlling. Liegt zu Beginn der Fokus in der Selbstorganisation Einzelner und kleiner Expertenteams, wird diese zunehmend von lokaler und nationaler Koordination der einzelnen Hilfsorganisationen und schließlich von der integralen Gesamtsteuerung des Hilfsprojekts überlagert bzw. abgelöst. Emergentes Projektmanagement kann somit als Beispiel organisatorischer Emergenz verstanden werden: Das Auftreten neuer, nicht voraussagbarer Qualitäten ergibt sich aus dem Zusammenwirken mehrerer Faktoren bzw. Akteure [6].

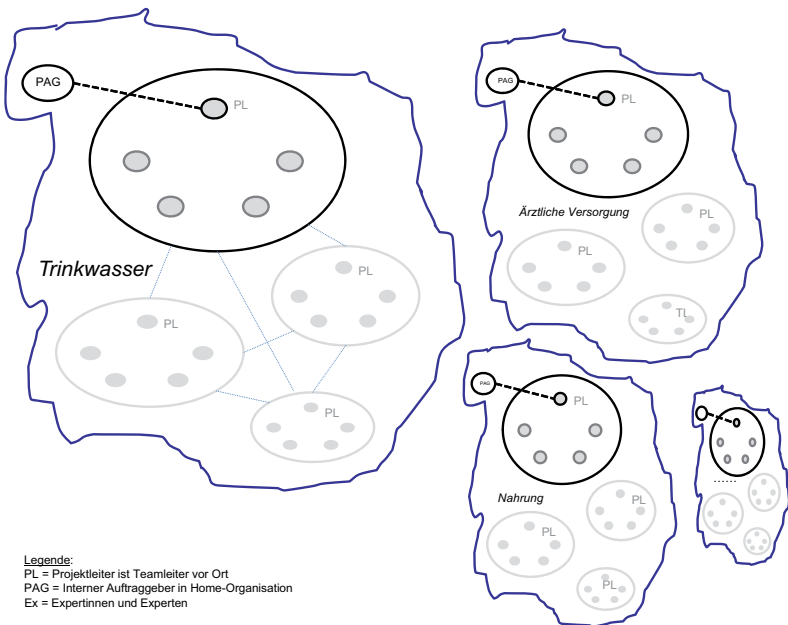


Abb. 4: Projektorganisationen in der Phase »Soforthilfe«

Informationen werden horizontal weitergegeben – an angrenzende Einheiten anderer Organisationen vor Ort, lokale Regierungsvertreter (Bürgermeister, Gouverneur o. Ä.), Bevölkerung, Betroffene – sowie nach vertikal nach oben – d. h. in die Stammorganisation des Einsatzteams im Heimatland. Ersteres hat den Zweck, sich zunächst zu orientieren und den Hilfseinsatz lokal zu koordinieren. Zweiteres dient dazu zu klären, ob weitere Unterstützung oder Nachschub notwendig ist, sowie zur Berichterstattung (Medien und Spender(innen)) und zur Legitimation. Das Gesamtbild der Katastrophe ist hier noch undeutlich.

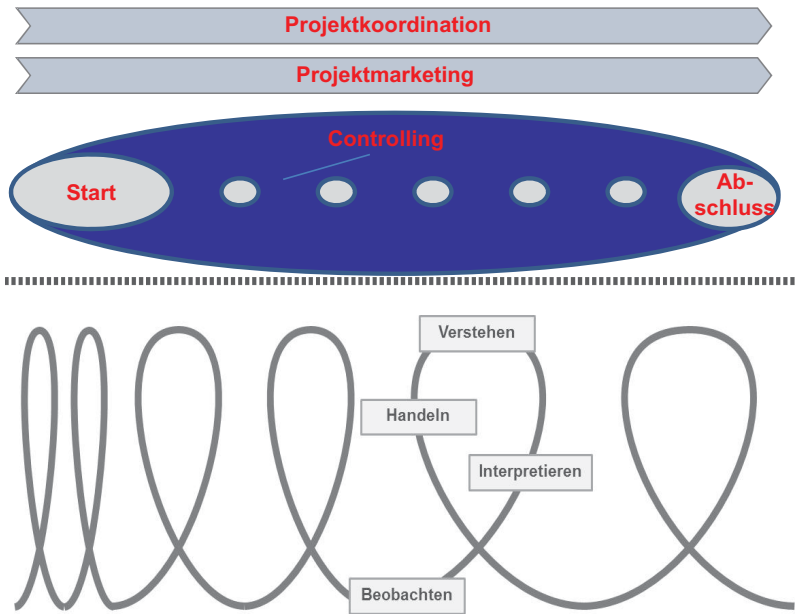


Abb. 5: Veränderung der Reflexionsschleifen im Projektverlauf

Koordination und Informationsaustausch finden meist informell und mündlich statt. Die Reflexionsschleifen: Beobachten – Interpretieren – Verstehen – Handeln (siehe Abb. 3) finden in kurzen Abständen (täglich) und weitgehend auf lokale Sachthemen beschränkt statt. Beteiligte sind nur das Expertenteam. Der Teamleiter hat die Koordinationsfunktion inne und ist aus Sicht der Stammorganisation Projektleiter und somit auch berichtspflichtig.

Mit der Zeit, spätestens in der Analyse- und Bedarfsermittlungsphase, weiten sich die Betrachtungshorizonte aus. Internationale Organisationen stimmen sich mit oder innerhalb ihrer Länderorganisationen ab und bilden so eine Projektorganisation mit definierter Leitungsfunktion in Form von Projektleitern oder Koordinatoren. Darüber hinaus findet weiterhin eine lose Koordination mit Einheiten

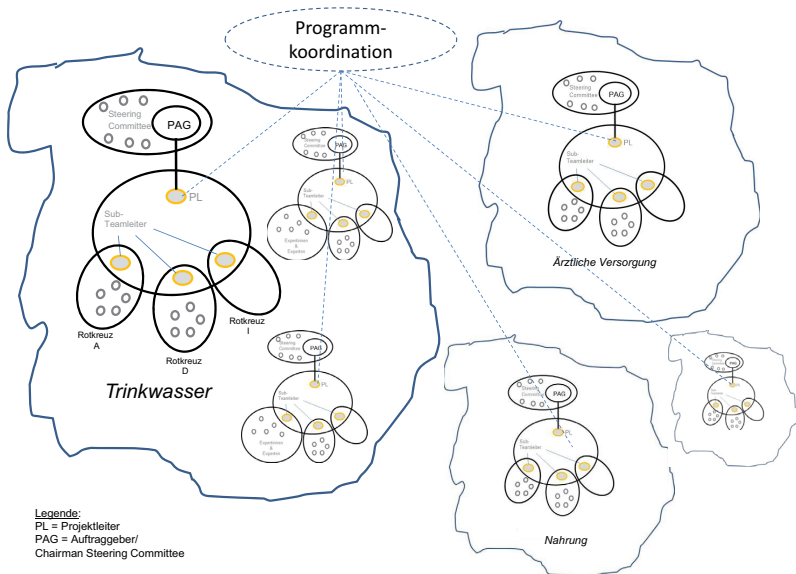


Abb. 6: Projektorganisation in der Phase »Analyse und Bedarfsermittlung«

anderer Organisationen vor Ort statt. Zusätzlich zur Berichterstattung in die internationale Stammorganisation, sprich zum PAG bzw. Steering Committee, erfolgt die Berichterstattung auch zunehmend in Richtung der nationalen Programmkoordination.

Die Koordination und der Informationsaustausch werden stetig formeller und vornehmlich schriftlich. Die Reflexionsschleifen finden nun in längeren Abständen (wöchentlich) statt und integrieren mehrere Organisationen. Zusätzlich zu den Reflexionen in den einzelnen Expertenteams (Sub-Teams) werden Projekt-Jour-Fixe-Sitzungen und PAG-Sitzungen bzw. Steering Committees (meist in Form von Telefonkonferenzen) etabliert. Die Selbstorganisation wird sukzessive von einer vertikalen Koordination abgelöst.

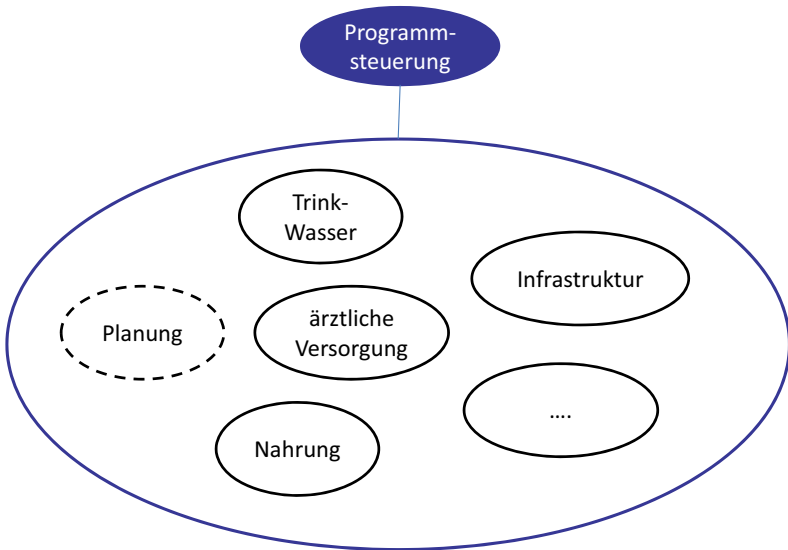


Abb. 7: *Projektorganisation in der Phase »Umsetzung geplanter Hilfsmaßnahmen«*

In der letzten Phase hat sich eine integrative Programmorganisation herausgebildet, bestehend aus einzelnen thematischen Schwerpunktprojekten. Die Projekte stellen die zentral verdichteten Ergebnisse der unterschiedlichen Bedarfsermittlungen und Umsetzungsplanungen der agierenden Hilfsorganisationen dar und sind meist nach Regionen untergliedert. Innerhalb der Projekte besteht eine enge Kopplung und klare Strukturierung der Arbeitsaufgaben. Zwischen den Projekten hingegen existiert eine lose Kopplung und Koordination der Programmsteuerung. Ziel des Programms ist es, die geplanten Aufgaben (Arbeitspakete) effizient abzuarbeiten, die Ergebnisse der nationalen Programmsteuerung bzw. dem Katastrophenmanagement geordnet zu übergeben und nach abgeschlossener Mission das Land wieder zu verlassen. Die Kommunikation erfolgt regelmäßig und weitgehend vertikal in Form regelmäßiger Project Reports an die zentrale Programmsteuerung bzw. auch als Fortschrittsberichten an die Stammorganisation zu Hause.

Projektabschluss und Evaluierung

Nach einer formellen Übergabe der Agenden an die lokalen bzw. nationalen Koordinatoren bzw. Programmleitung ist der Projektabschluss durch Reflexion, kritische Aufarbeitung und Lernen geprägt. Die Aufarbeitung des Hilfseinsatzes findet in den jeweiligen Organisationen zu Hause statt.

Wesentliche Fragestellung dabei sind: Was hat funktioniert, was weniger und worauf waren wir gar nicht vorbereitet (innerhalb unseres Teams, innerhalb unserer globalen Organisation bzw. in der internationalen Zusammenarbeit vor Ort)? Was müssen, sollten, könnten wir verbessern und in unseren Standardprozessen, Guidelines und Trainings ändern? Was liegt hingegen außerhalb unseres Gestaltungsspielraums? Wohin können wir unsere Lessons Learned berichten?

Aber nicht nur in den Landesorganisationen und deren Dachorganisationen, sondern auch auf internationaler Ebene wird reflektiert. Katastrophenhilfsprojekte werden vom betroffenen Land, den verschiedenen UN-Organisationen in Form von Abschlussberichten, Audits sowie wissenschaftlichen Studien aufgearbeitet und führen nicht selten zu Überarbeitungen von bestehenden Standards oder Guidelines. Dabei kommt es nicht nur zu kontinuierlichen kleinen Verbesserungsschritten, sondern auch zu radikalen Veränderungen oder Paradigmenwechseln, wie z. B. Versorgung mit Lebensmitteln oder Medikamenten vor Ort planen und organisieren statt Vorräte einlagern.

Lernen im Sinne von Lessons Learned findet also auf verschiedenen Ebenen statt:

- ⇒ individuelles Lernen (persönliche Erfahrungen inkl. Umgang mit physischen und psychischen Belastungen)
- ⇒ organisatorisches Lernen innerhalb nationaler Organisationen (Überarbeitung der SOPs und Trainings)
- ⇒ Netzwerklernen im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit (Fachartikel, z. B. Sphere Standards)

Fazit

Zusammenfassend lassen sich die folgenden Charakteristika für Projekte in der internationalen Katastrophenhilfe darstellen:

- ⇒ Internationale Katastrophenhilfe findet in Form hoch professionell durchgeführter Projekte mit starkem Wiederholungscharakter statt, die jeweils für sich einzigartig und besonders sind.
- ⇒ Die effektive Projektabwicklung ist Ergebnis intensiver Vor- und Nachbereitung in den einzelnen nationalen Organisationen.
- ⇒ Standardisierungen schaffen ein gemeinsames Verständnis und ermöglichen koordiniertes Vorgehen unter Stress und Zeitdruck.
- ⇒ Selbstorganisation und Eigenverantwortung sind typisch für die internationale Zusammenarbeit von Hilfsorganisationen, Behörden und ggf. Militär.
- ⇒ PM-Instrumente werden insbesondere zu Beginn nur rudimentär genutzt (Projektauftrag, Ressourcenplan), gewinnen aber im Laufe des Projekts an Bedeutung.

Zunächst ist der Hilfsbedarf im Katastrophenfall so groß und der Informationsstand so gering, dass strukturiertes Projektmanagement kaum eine Rolle spielt. Vielmehr geht es darum, auf dem Weg ins Katastrophengebiet das Vorprojekt gut geplant und organisiert zu haben sowie für die entsprechenden Finanzierungsmöglichkeiten zu sorgen, zum Beispiel durch das Ausrollen von entsprechenden Fundraisingkampagnen im Heimatland der Hilfsorganisation.

Die ersten Phasen der Projektsteuerung – genau genommen sind es viele Projekte gleichzeitig und nebeneinander – ist durch Selbstorganisation und Eigeninitiative gekennzeichnet. Eine zentrale Programmsteuerung vonseiten des betroffenen Landes ist nicht zuletzt aufgrund zerstörter Infrastruktur und äußerst eingeschränkter Kommunikationsmöglichkeiten nicht durchführbar. Laterale Führung und wenig formelle Strukturen mit hoher Frequenz an Reflexion und Neuausrichtung sind typisch. Dies erinnert an agile Methoden im Projektmanagement, wie Scrum [1], wonach u. a. die folgenden Prinzipien besonders wichtig sind: Offenheit, Respekt, Mut, Einfachheit, Änderungen

willkommen heißen, direkte persönliche Kommunikation, Feedback, selbstorganisiert agieren.

Wenn dann die Reflexionsschleifen größer und der Informationsstand und damit auch die Koordinationsmöglichkeiten besser werden, konsolidiert sich auch das Projektmanagement, und zwar einerseits jenes der Hilfsorganisationen sowie der internationalen Spenderlandschaft und Geldgeber, andererseits auch das der lokalen Regierung, die dann Zug um Zug die Planungs- und Koordinierungsstelle wird und damit quasi zum Programmmanager des Katastropheneinsatzes.

Anregungen und Fragen zur Reflexion

Die folgenden Fragen wollen zur Diskussion und zum Review der persönlichen oder auch organisationspezifischen Praxis von Projektmanagement einladen:

- ⇒ Wie viel Planung und Vorgaben brauche ich in meinem Projekt zur Beauftragung bzw. Umsetzung?
- ⇒ Wie viel Empowerment bzw. Selbstorganisation erlaube ich dem Projektteam?
- ⇒ Wie oft finden Reflexionsschleifen statt und wie groß ist der Freiraum für Änderungen zur Baselineplanung?
- ⇒ Wie viel Zeit und Ressourcen plane ich am Beginn des Projekts für individuelles und organisatorisches Lernen (Lessons Learned) am Ende des Projekts bzw. danach ein?

Literatur

- [1] MAJER, CHRISTIAN; SCHADEN, BRIGITTE; STABAUER, LUIS: *Entfachen Sie das TEAMFEUER Soziale Kompetenz, DER Erfolgsfaktor im Projektmanagement. Strasshof an der Nordbahn: Pilum Verlag, 2014*
- [2] MAJER, CHRISTIAN; MILLNER, REINHARD: *Projektmanagement. In: Eschenbach, Meyer, Schober, Horak (Hrsg.): Management der Nonprofit Organisation – Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2015*
- [3] MEYER, MICHAEL; SIMSA, RUTH: *NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2013, S. 3–14*
- [4] MILLNER, REINHARD; MAJER, CHRISTIAN: *Projekt- und Prozessmanagement. In: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2013, S. 335–357*
- [5] SCHMITZ, PETER: *Katastrophenmanagement. In: Lieser J.; Dijkzeul (Hrsg.): Handbuch Humanitäre Hilfe. Berlin: Springer, 2013, S. 223–252*
- [6] KROHN, WOLFGANG; KÜPPERS, GÜNTER: *Emergenz. Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1992*

Zusammenfassung

In diesem Beitrag wird das Projektmanagement von Katastrophenhilfsprojekten als Emergenzphänomen beschrieben. Entlang der drei Phasen Soforthilfe, Analyse und Umsetzung verdichten sich Aktivitäten einzelner Akteure bzw. Teams und aggregieren schließlich zu einer integrierten Koordinationsleistung, in Form einer emergenten Projekt- und Programmorganisation. Eine wesentliche Voraussetzung dafür stellt die professionelle Vorbereitung auf den Einsatzfall dar, basierend auf lernintensiven Evaluierungen abgeschlossener Projekte. Empowerment der Projektteams vor Ort und das Vertrauen in die Kompetenzen der einzelnen Projektteammitglieder gelten darüber hinaus als essenzielle Erfolgsfaktoren. Im Rahmen von zyklischen Reflexionsschleifen werden notwendige Adaptierungen in der Projektarbeit schnell erkannt und situationsbedingt umgesetzt. Dadurch ist ein flexibles und wirkungsoptimiertes Vorgehen unter hohem Zeitdruck gewährleistet.