

1 Warum Projekte / historischer Hintergrund	1
2 Projektbegriff	1
3 Das magische Dreieck - Einflussfaktoren	2
4 Projektauftrag (Definition Ziele).....	2
5 Plan, Planung, kritischer Pfad, Meilensteine.....	3
6 Projektsteuerung / Projectcontrolling.....	6
7 Projekt-Kickoff.....	6
8 Projekt-Organisation	6
9 Projekt-Risiken.....	7
10 Zeit- oder Selbstmanagement.....	7
11 Weiterführende Literatur	8
12 Anlagen	9

Projekt-Management im Verein

Autor: © Stefan Schubert

Stand: 29.3.2013

Seq-B-II-1-Projekt-Man

1 Warum Projekte / historischer Hintergrund

„Projekt“ (aus dem lat. proiectum = nach vorne geworfen) wird heute gerne für alle möglichen **Vorhaben** verwendet. Projektmanagement bringt Ziele termingerecht zum Abschluss. Beispiele: deutsche Wiedervereinigung 1990, Expo in Hannover 2000, Einführung des Euro 2002, Fußball – WM in Deutschland 2006. Auch bei Pyramiden, Chinesischer Mauer, Kölner Dom wurden vor Beschreibung der Methode viele Elemente von Projekt-Management eingesetzt. Stuttgart-21 oder Berliner Flughafen zeigen die Grenzen der Methode. Jeder kennt Projekte, die projektähnlich gemanaged wurden, Geburtstagsfeier, Sommerfreizeit für die Vereinsjugend. Meist fällt jedem ein kleines Projekt ein, das missglückt ist. Aber das Lernen aus Fehlern ist eine Qualität guten Projektmanagements!

Wichtig für die Projektarbeit im Verein ist die Erkenntnis: Projekte kann jeder durchführen.

Es ist dem Verein unbenommen, seine eigenen Spielregeln für Projekt-Management zu definieren. Die folgende Abhandlung gibt nur einen groben Einblick in Projekte und Projektmanagement, wie es für die Arbeit in Vereinen ausreicht.

2 Projektbegriff

Ein bekannter Verein hat die in Deutschland gültige Definition aufgestellt:

Deutsches Institut für Normung e. V. – DIN 69901 (Projekt-Definition):

Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe; zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.

Merkmale von Projekten sind also:

- Einmaligkeit
- Neuartigkeit
- Begrenzung in Zeit, Geld und Zielen
- komplex und interdisziplinär
- eigene Organisation
- außerhalb der Routinetätigkeit¹

Aufgaben des Projektmanagement sind:

- Planen und
- Steuern von Projekten
- Controlling

Viele Arbeiten im Verein sind **kein** Projekt. Die Ideen und Werkzeuge des Projektmanagements erleichtern fast immer auch auf Routine-Tätigkeiten.¹

1

keine Projekte sind:
– wiederkehrende Organisation einer Vereinsfeier (im Gegensatz zur erstmaligen Organisation derselben)
– Bildung von Fahrgemeinschaften zu Auswärtsspielen, Turnieren etc.
– Training zur Vorbereitung auf einen Wettkampf

3 Das magische Dreieck - Einflussfaktoren

Im Wesentlichen gibt es drei Einfluss-Faktoren in Projekten:

- Qualität
- Kosten
- Zeit

Änderungen an einem Faktor haben immer Auswirkungen auf mindestens einen anderen Faktor.

Reduzierung Kosten vermindert Qualität. Reduzierung Zeit vermindert Qualität. Steigerung Kosten kann Qualität verbessern.

4 Projektauftrag (Definition Ziele)

Der Projektauftrag muss Klarheit schaffen. Nicht nur der Verantwortliche, meist trefflich Projektleiter*in genannt, muss hier alle notwendigen Informationen zum Erreichen der beabsichtigten Ziele finden können. Der Projektbeschluss in Vorstand oder Mitgliederversammlung sollte gut und schriftlich vorbereitet sein!

4.1 Name des Projektes

Jeder soll wissen, worüber wir sprechen – dem Kind also einen verständlichen Namen geben. Viele Projekte scheitern an fehlender Akzeptanz. Ein Name mit dem sich die Mitglieder identifizieren können und regelmäßige Berichte verbessern Akzeptanz und Erfolgsaussichten.

4.2 Projektleiter*in

Die Projektleitungspersonen sollten für Kompetenz und Haltung im Verein bekannt sein.

4.3 Auftraggeber

Auftraggeber sind in der Regel Vorstand oder Mitgliederversammlung. Auch einzelne Vorstandsmitglieder können bei guter Arbeitsteilung Projekte an Mitglieder oder auch an Dritte vergeben.

4.4 Motivierende Zielsetzung

Ziele immer SMART formulieren, SMART steht für:

- S spezifisch (also klar und deutlich)
- M messbar
- A attraktiv, akzeptiert
- R realistisch
- T terminierbar

4.6 Erwartete Ergebnisse

Punkten, an denen der Erfolg des Projektes möglichst quantitativ gemessen wird.

4.9 Termine

Auflistung der Eck-Termine, siehe Meilensteine (Kapitel 5).

5 Plan, Planung, kritischer Pfad, Meilensteine

Die Projektplanung legt den Grundstein für die erfolgreiche Projektarbeit. Dabei hat sich folgendes Vorgehen als sinnvoll erwiesen:

1. Überlegen, welche Aufgaben zu erledigen sind
2. Schätzen der erforderlichen Zeit und des erforderlichen Budgets
3. Sortieren der Aufgaben: Anordnen nach Abhängigkeiten
4. Zuordnen der Aufgabenerlediger zu den Aufgaben
5. Ermitteln des kritischen Pfades

Meilensteine sind im Rahmen des Projektplans Messpunkte, die nach (und deshalb auch vor) Projektetappen gesetzt werden. Günstige Zeitpunktsetzung (Ferienbeginn, Winterende, Quartalsstart) erleichtern die Orientierung aller. Realistische und unmissverständliche Zielbenennungen (bis 1.4. geschafft: 5 neue Mitglieder, 12 neue Mailadressen für den Newsletter, 4 Zeitungsartikel, 750€ Spenden) ermöglichen Projektteam und möglichst auch den Mitgliedern,

- abzulesen, wie es um das Projekt steht. Gute Daten, z.B. mehr Spendeneingänge ermöglichen, Draufsatteln (Kapelle statt Musikkonserven)
- abzulesen, ob vorgegebene Termine voraussichtlich eingehalten werden können
- sie schaffen Verbindlichkeit und
- lassen den gemeinsamen Zielpunkt über Etappen (Etappensiege = Erfolge) erreichen!
- Korrekturen auf den folgenden Meilensteinen sind möglich. Sie müssen aber allen Beteiligten gut und begründet kommuniziert werden.
- Blumige Meilensteine ohne messbare Größen vernebeln die Ziele und statt einem Lernen aus Erfolgen und Schwierigkeiten gibt es dann oft Nebeldebatten.
- Lebendiges Berichten des Ist-Standes zum nächsten Meilenstein, kann Motivationsschübe auslösen: Noch ein Beitritt und wir haben am 13.2. schon unser Meilensteinziel vom 1.4. erreicht! Der Vorstand setzt ein Sonderpikkolöchen auf den nächsten Beitritt!!! Geschickte Projekt-Mails und auch Homepagemeldungen können Stimmung und Projekterfolge erhöhen!

Beispiel: Zur Vorbereitung der Gründungsversammlung muss die Einladung spätestens vier Wochen vor dem Termin versendet werden. -> Messpunkt kann der Versand der Einladungen sein. Interessanter könnte es aber sein, die Anmeldezahlen eine Woche vor Versammlung als Meilenstein-Ziel zu setzen. Sind da nicht genug, kann man noch Anruf- und Mailingaktionen starten – oder schlimmstenfalls verschieben!

Der Projektplan in grafischer Form eignet sich für Präsentationen. Der Plan könnte aussehen wie in Abbildung 2:

Projektplan: Adventsmarkt



Abbildung 2: Projektplan in grafischer Darstellung

Die tabellarische Form eignet sich insbesondere für die Nachverfolgung und Steuerung der Projektarbeit. Änderungen und Ergänzungen können deutlich einfacher eingebracht werden. Ein Beispiel hierfür könnte so aussehen:

Nr.	Aufgabe	Beginn	Ende	verantwortlich	Helfer	Status
1	Team zusammenstellen, Kickoff	01.01.13	31.01.13	Franz	--	Erledigt
2	Meilenstein: Team steht, Kickoff ist durchgeführt		31.01.13	Franz	--	Erledigt
3	Anmeldung vorbereiten und abgeben	01.02.13	11.03.13	Franz	--	In Arbeit
4						
5	Basteln für Basar	15.02.13	25.10.13	Bert	Gerda, Sieglinde	In Arbeit
6	Arbeitsplan für Adventsmarkt erstellen	01.08.13	31.10.13	Franz	--	offen
7	Speisen für Catering planen und kaufen	15.10.13	30.11.13	Gundi	Sören	Offen
8	Deko vorbereiten	15.10.13	28.11.13	Waltraud	Gerda	Offen
9	Meilenstein: Adventsmarkt wird eröffnet	30.11.13 8:30 Uhr				Offen

Die Ausgestaltung und Anzahl von Tabellenspalten und Inhalten sollte den spezifischen Anforderungen des Projektes angepasst werden. Projektpläne in Kalenderform haben ebenfalls Reiz. Wichtig ist, dass alle ihre Aufgaben und Meilensteine einfach erkennen können.

6 Projektsteuerung / Projektcontrolling

Steuerung heißt: Regelmäßig den Fortschritt des Projektes beobachten und bei Bedarf (Abweichung vom Plan) Einfluss nehmen und neu justieren. Die Aufgabenerledigung kann durch Fortschreiben der Plantabelle (siehe Kapitel 5) nachgehalten werden. Je nach Größe des Projektes kann ein Berichtswesen eingeführt werden. Beispiel: Monatlicher Bericht des Projektleiters gegenüber Auftraggeber (also dem Vorstand oder eventuell allen Mitgliedern).

7 Projekt-Kickoff

Selbst Projekte, die gut anfangen, können schlecht enden.

Projekte, die schlecht anfangen, enden meist entsprechend.

Beim Projekt-Kickoff werden alle Mitglieder des Kernteams zusammen gebracht. In dynamischer Atmosphäre (Speisen, Getränke, ein Witz zwischendurch, Zeit nehmen für Teilnehmer) werden die Rahmenbedingungen des Projektes erläutert. Ein paar Empfehlungen:

- Chancen und Risiken offen ansprechen
- Bedenken nicht zur Seite wischen
- Besonderheiten hervorheben

Erstes Ziel des Kickoffs ist, das Projektteam auf die Ziele einzuschwören.

9.2 Risiko- und Enttäuschungsmanagement

Das Ergebnis aus aktivem Risikomanagement kann sein, dass ein Projekt abgebrochen wird (Stichwort: "Reißleine ziehen"). Abgebrochene Projekte bringen immer Enttäuschungen für Beteiligte (Insider und Outsider) mit sich. Der Projektverantwortliche sollte aus Gründen des Projekt- und auch Selbstmarketings Antworten parat haben.

Beispiele:

- Chancen aus dem Versagen des Projektes ("Jetzt können wir wieder über neue Wege nachdenken!" oder "Wir nutzen die gewonnene Zeit zum Luftholen")

- abgewendete Gefahren ("Es war abzusehen, dass aufgrund Mindereinnahmen dem Verein ein finanzieller Schaden in Höhe von ... entstanden wäre!")

- einfachere oder bessere oder kostengünstigere Lösungen wurden gefunden

Je nach Projekt und Situation lassen sich immer positive Argumente zur Begründung eines Projektabbruchs finden. KO-Kriterien sind zu vermeiden, Negativ-Beispiel: "Das habe ich schon immer gesagt".

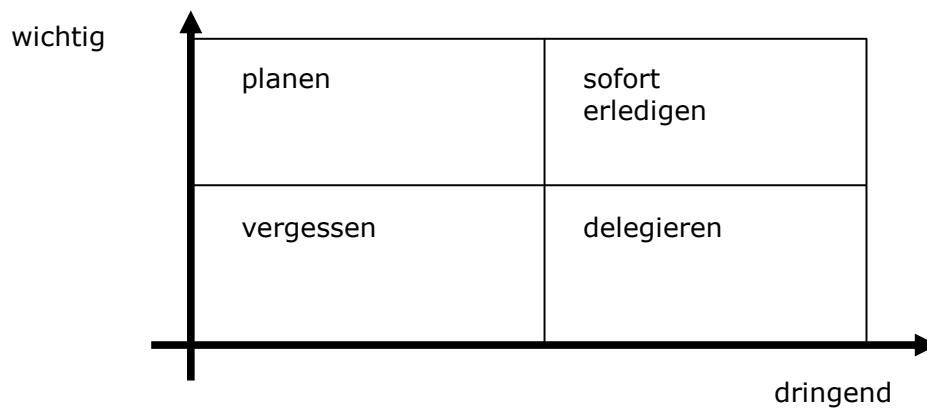
10.2 Priorisieren (Eisenhower-Konzept)

Alle Aufgaben können priorisiert werden. Zur Priorisierung brauchen nur zwei Dimensionen betrachtet werden:

Ist die Aufgabe wichtig?

Ist die Aufgabe dringend?

Wichtig meint den Wert der Sache. Dringend ist die zeitliche Perspektive. Aus dem folgenden Diagramm ergeben sich die Handlungsanweisungen für Aufgaben, wenn die oben genannten Dimensionen bestimmt sind:



10.3 Abarbeiten priorisierter Aufgaben

10.3.1 Sofort erledigen

Erklärt sich von selbst.

10.3.2 Planen

Erstellen einer Erledigungsliste (To Do – Liste). Mit dieser Liste wird die Reihenfolge der Abarbeitung festgelegt.

10.3.3 Delegieren

Delegation ist die Weitergabe von Aufgaben an Dritte. Sie erfolgt nach dem OSKAR – Prinzip:

- O – offen
- S – sachlich
- K – klar
- A – abgesprochen
- R – respektvoll

Bitte beachten, dass eine Rückdelegation zu vermeiden ist. Einmal abgegebene Aufgaben verbleiben bei dem Empfänger der Aufgabe. Ein klassisches Beispiel für Delegation ist "Outsourcing" (=Beauftragung Dritter): Den Klempner beauftragen statt selber den Abfluss reparieren.

12.2 Formular-Vorschlag 2: Projektskizze

Titel	NEUJAHRSEMPFANG: 2014 MACHEN WIR UNS VEREINT AUF ZU NEUER VIELFALT!
Was genau?	Wir laden Mitglieder, Prominenz und Sponsoren ein bei Kultur mit uns ins neue Jahr zu starten
Warum?	Wir sind demografisch bedroht, suchen Nachwuchs U-30. Aber auch Menschen mit Zeit für die Vereinsarbeit. Der Neujahrsempfang soll Mitglieder und Öffentlichkeit auf eine mögliche Kampagne verlockend einstimmen.
Wann?	17.1.2014
Wo?	Stadthalle
Wie?	Sekt, Schnittchen, Hintergrundmusik, Gute Rede
Beschlossen	Vorstandssitzung am 5.10.2013
Zielgruppe	Ratsmitglieder, Sponsoren, mögliche Neumitglieder, Frischrentner
Arbeitsziel	<ul style="list-style-type: none"> -Wir sind gut und wollen besser werden, dazu brauchen wir die Besten -200 Gäste, davon 50 motivierende Mitglieder (aktueller Mitgliederstand 83) -Bürgermeister und 2 Fraktionsvorsitzende kommen -5 Neubetriebe, davon 4 U-30, 3 Frauen -10 neue Mailadressen für Verteiler -1 Hellweger-Artikel 2 spaltig mit Foto -1 Stadtspiegel -3 Verabredungen zu Sponsorengesprächen
Sonderchancen	Wir bekommen ganz viel Regelspender
Wer im Team?	Mia, Heinz und die 3 Kreativen
Unterstützer*innen?	Vereinsjugend und Senioren
Sonderprobleme?	<p>Passen wir zwischen die ganzen anderen Neujahrsfeste? Wie sprechen wir die Promis wirksam an</p>
Zeitlinie	<ul style="list-style-type: none"> -Ab sofort wöchentlich AG-Treff -1.12. Verschickung der Einladung mit Weihnachtskarte -Ab 6.1. wöchentliches Checken der Anmeldelage -Am 19.1. Vorberichterstattung im Hellweger, Mittwoch drauf im Wochenspiegel, möglichst ein Gespräch im Sender -abgerechnet und ausgewertet am 1.2.
Budget	Netto-Zuschuss: 1.000 Einnahmen: 5.000 durch Sonderspenden Risiko: 5.500
Frage 1	Wer macht die Einladung grafisch/inhaltlich
Frage 2	Wer kümmert sich um den Verteiler
Frage 3	Wer organisiert Kultur
Frage 4	Wer kocht, wer kellnert
Frage 5	Wer beschließt die rechtzeitige Absage
Bericht	
Perspektiven	