

PROJEKTARBEIT

Gut organisierte Projekte verleihen dem Mannschaftsspiel enorme Schlagkraft. Aber nur gut organisierte Projekte!

Über Projektarbeit lässt sich Positives wie Negatives sagen. Das Negative: So manches Projekt, das mit Elan gestartet wurde, versandet bald in der täglichen Kleinarbeit. Andere laufen ins Leere, weil das Projektteam schlecht aufgestellt war. Und wieder andere scheitern an Widerständen im Verein, weil die Verantwortlichen nicht für das Projekt geworben haben.

Über Projektarbeit lässt sich aber auch sehr viel Positives sagen! Projekte bündeln die Energie. Sie reißen aus der manchmal ermüdenden Alltagsroutine heraus. Keine Arbeitsform ist geeigneter, Veränderungen in überschaubarer Zeit voranzubringen.

Vereine leben vom freiwilligen Engagement. Projekte sind für sie eine große Chance: Vertrauen Sie Menschen eine aktive Rolle an und Sie finden die motiviertesten Mitspieler. Denn Projekte sind wie Sprintstaffeln: Das Ziel im Blick und den Teamerfolg im Sinn gibt jeder sein Äußerstes.

Was überwiegt nun – das Negative oder das Positive? Sie haben es selbst in der Hand! Geben Sie Ihrem Vorhaben die erforderliche Unterstützung und planen Sie es präzise. So kommt Ihr Projekt ins Ziel und Ihr Sportverein ein gutes Stück voran!

INHALTSVERZEICHNIS

Teil A: Baustein Projektarbeit

1. Was ist ein Projekt?
2. Vor- und Nachteile der Projektarbeit
3. Projektauftrag
4. Projektplanung und -steuerung
5. Projektabschluss

Teil B: Praxisfall Projektarbeit

Projekt mit Tücken – Rettung in letzter Sekunde

1. Ein Projekt wird zur Pleite
2. Wir-Gefühl und Wertschätzung – die Wendemarken
3. Der Projektsteckbrief: Erfolg – dringend gesucht!

1. WAS IST EIN PROJEKT?

Sie wissen, wann ein Fußballspieler im Abseits steht? Aber können Sie die Abseitsregel so erklären, dass ein Unkundiger sie versteht? Mit Projekten ist es ähnlich. Fast jeder hat eine Ahnung, was gemeint ist. Aber selbst Fachleuten fällt es schwer, es auf den Punkt zu bringen. Sicher ist nur eines: Im Gegensatz zur kontinuierlichen Tagesarbeit hat Projektarbeit einen definierten Anfangs- und Endpunkt.

STATT EINER DEFINITION

Letztlich bestimmen Sie selbst, was für Ihren Sportverein ein Projekt ist. Nämlich alles, wofür Sie die Instrumente der Projektplanung brauchen und einsetzen. Definitionen helfen Ihnen also nicht weiter. Aber einige Fragen geben Ihnen Orientierung, ob Sie eine Projektplanung benötigen:

- Planen wir ein Vorhaben mit bestimmtem Anfang und Ende?
- Handelt es sich um ein komplexes Vorhaben, mit dem wir noch keine Erfahrungen haben?
- Zielt unser Vorhaben auf etwas Neuartiges ab?
- Hat das Vorhaben für unseren Sportverein große Bedeutung?
- Birgt das Vorhaben Risiken? Zum Beispiel, weil Termine eingehalten werden müssen, größere Investitionen erforderlich sind oder weil die Vereinsorganisation nachhaltig betroffen ist.
- Kann das Vorhaben innerhalb der normalen Zuständigkeiten realisiert werden oder brauchen wir ein Team, das sich der Aufgabe annimmt?

Um so mehr Fragen Sie bejahen, desto eher benötigen Sie eine Projektplanung.

Kleinere Vorhaben

Manche glauben immer noch, Projektmanagement brauche man nur für Mega-Unternehmungen wie die Erkundung des Weltalls. Aber auch für kleinere Vorhaben in Ihrem Sportverein kann sich Projektarbeit bewähren. Denn selbst in vermeintlich überschaubaren Organisationen geht die Ordnung schneller verloren, als man es sich eingestehen will. Projektplanung lohnt sich deshalb in vielen Fällen!

PROJEKTTYPEN

Unterschiedliche Typen von Projekten stellen unterschiedliche Anforderungen an die Teams und ihre Projektleiter. Das wichtigste Unterscheidungsmerkmal ist, ob es eher darum geht,

- etwas Neuartiges hervorzubringen oder
- eine komplexe organisatorische Aufgabe zu meistern

Innovative Projekte

Ihr Verein möchte etwas Neues realisieren? Dann braucht er vor allem Projektmitglieder, deren Stärken im gründlichen Analysieren und kreativen Erfinden liegen. Natürlich sollte es auch an Organisationsvermögen nicht gänzlich fehlen – aber es ist nicht das erste Auswahlkriterium.

Komplexe Projekte

Bei Ihrem Vorhaben besteht die Herausforderung vor allem darin, viele Fäden gleichzeitig in der Hand zu behalten? Dann brauchen Sie ein Projektteam, das gut zu organisieren versteht und auch unter Termindruck den Überblick behält.

Beispiel

Ihr Sportverein beabsichtigt, eine große Jubiläumsfeier zu veranstalten. Wenn Sie nach ungewöhnlichen Ideen für die Veranstaltung suchen, brauchen Sie vor allem Projektmitglieder mit dem Mut, Neuland zu betreten. Besitzen Sie hingegen schon eine genaue Vorstellung von der Feier, dann benötigen Sie ein Projektteam mit Stärken im Planen und Umsetzen. Sie müssen sich also entscheiden, was Ihnen wichtiger ist: Die Fähigkeit, tausend Details im Blick zu behalten? Oder das Talent, die eine, neue Idee zu finden? Natürlich können Sie das Vorhaben auch in zwei Projekte aufteilen: Erst sind die Kreativen gefordert und anschließend die Umsetzer.

2. VOR- UND NACHTEILE DER PROJEKTARBEIT

Ob die Vor- oder Nachteile der Projektarbeit überwiegen, lässt sich nicht allgemein bestimmen. Sie müssen im Vorfeld am einzelnen Vorhaben gemessen werden. Eines gilt aber grundsätzlich: Um so konsequenter Sie Projektmanagement betreiben, desto stärker wirken sich die Vorteile aus.

VORTEILE UND CHANCEN

- Projekte sind eine Abwechslung zur Tagesarbeit. Sie bieten Gelegenheit, neue Erfahrungen, zum Beispiel in der Teamarbeit, zu sammeln.
- Projekte zielen auf konkrete Erfolge und motivieren Menschen, sich zu engagieren. Sie sind deshalb ein wirksames Mittel, neue Mitglieder und Mitarbeiter für Ihren Sportverein zu gewinnen. Attraktive Projekte können auch Externe veranlassen, in Ihrem Verein auf Zeit mitzuarbeiten.
- Projekte schaffen den Rahmen für eine sorgfältige Aufgaben- und Problemanalyse.
- Projektplanung schafft Struktur und Ordnung.
- Projektarbeit führt zu grundsätzlichen, neuen Lösungen.
- Projektplanung sorgt dafür, dass die Mittel auch bereitgestellt werden, die für die Zielsetzung benötigt werden.
- Ein ordentlicher Projektauftrag definiert klare Zuständigkeiten.
- Projektteams übernehmen Verantwortung und entlasten den Vorstand.

NACHTEILE UND RISIKEN

- Projektarbeit erzeugt einen zusätzlichen Aufwand an Planung und Organisation.
- Werden die Projektmitglieder nicht von anderen Tätigkeiten entlastet, droht eine Überforderung. Sie wirkt sich negativ auf die Qualität der unterschiedlichen Arbeiten aus.
- Projekte, die im Sande verlaufen, signalisieren Stillstand. Das demotiviert nicht nur die Projektbeteiligten.
- Wenn nicht alle Betroffenen für die Projektziele gewonnen werden, scheitern Projekte an Widerständen des Umfeldes.

PROJEKTE BRAUCHEN UNTERSTÜTZUNG!

Ob die Chancen zum Tragen kommen oder sich die Risiken durchsetzen, hängt nicht zuletzt davon ab, ob sie die Menschen im Verein dafür gewinnen. Was leichter gesagt als getan ist. Denn Projekte zielen auf Veränderungen. Menschen fällt es aber manchmal schwer, das Gewohnte zugunsten des noch Unbekannten aufzugeben. Aktive Werbung für das Projekt ist deshalb eine nicht zu vernachlässigende Erfolgsbedingung. Informieren Sie frühzeitig und umfassend über das geplante Vorhaben. Begnügen Sie sich nicht mit einseitiger Kommunikation. Konflikte sollten schon vor Projektbeginn im Dialog offen ausgetragen werden. Sonst

droht Ihrem Projekt später der (heimliche) Boykott. Ängste, die nicht ausgesprochen werden, arbeiten im Verborgenen weiter. Schaffen Sie deshalb eine Atmosphäre, die es den Betroffenen leicht macht, Bedenken und Widerstände zu äußern. Am Ende des Klärungsprozesses – und noch bevor das Projekt startet – darf aber kein Zweifel bestehen, dass die Vereinsführung das Projekt ohne Wenn und Aber unterstützt.

Tipp: Wie Sie es den Betroffenen erleichtern, Bedenken zu überwinden und sich den Chancen zu öffnen, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 6.2.04 „Erfolgsfaktor Mensch“.

PROJEKTPATE

Auch die beste Planung verhindert nicht, dass Probleme auftreten. Nicht jedes kann das Team selbst lösen. Der Vorstand sollte ihm deshalb aus seinem Kreis einen Projektpaten zur Seite stellen. Er unterstützt das Projekt und ist erster Ansprechpartner.

3. PROJEKTAUFTRAG

Das Projekt soll Erfolg haben – so viel ist klar. Aber was genau bedeutet Erfolg in diesem Fall? Woran misst er sich? Ohne präzise Anweisung hat das Projektteam keine Chance!

AM ANFANG STEHT DIE ANALYSE

Projekte dienen dazu, Zukunft zu gestalten. Zukunft beginnt aber immer in der Gegenwart. Bevor der Vorstand einen Projektauftrag vergibt, sollte er deshalb die Ausgangsbedingungen genau untersuchen (lassen).

Tip: Analysen sind das Fundament für jede Veränderung. Wie Sie die Weichen richtig stellen, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Vereinsberater der Baustein „Ziele bestimmen – Erfolg planen“.

DEN AUFTRAG KLÄREN

Vermeiden Sie einen Fehlstart Ihres Projektes – Rüsten Sie Ihr Team mit einem präzisen, schriftlichen Projektauftrag aus! „Lasst euch was einfallen“ oder „Ihr wisst ja, was wir wollen“ – solche und ähnliche Formulierungen sind Pässe ins Abseits. Überhaupt sind mündliche Projektaufträge hochriskant. Das gesprochene Wort verhallt in Sekundenbruchteilen. Hat es ein unbemerkt ein Missverständnis gegeben, ist das Ziel verfehlt, noch bevor sich die Mannschaft in Bewegung gesetzt hat.

Tip: Erläuterungen, was in einen Projektauftrag gehört, finden Sie unter Rat & Tat / Checklisten in folgenden Checklisten:

- 5.2.01 „Das Projektziel festlegen“
- 5.2.05 „Den Projektauftrag definieren“

PROJEKTSTECKBRIEF: POSITIONEN PUNKT FÜR PUNKT

Um von Anfang an Ordnung in das Projekt zu bringen, sollten Sie die wichtigsten Festlegungen in einem Projektsteckbrief zusammenfassen:

1. Interessenabklärung

Warum soll das Projekt durchgeführt werden? Um so besser das Projektteam die Hintergründe versteht, desto besser ist seine Orientierung auf dem Weg zum Erfolg.

2. Zieldefinition

Was genau soll das Projektteam zuwege bringen? Welche Zielgruppe wollen Sie erreichen? Geben Sie messbare Gesamt- und Teilziele vor. Und prüfen Sie, ob die Ziele auch realistisch sind.

Tip: Bei dieser Aufgabe hilft Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 2.3.06 „Sind Ihre Ziele SMART formuliert?“

3. Ausgangssituation

Beschreiben Sie in kurzer Form die wesentlichen Ausgangsbedingungen. Dazu gehören insbesondere die Stärken und Schwächen Ihres Vereins in dem Bereich, der vom Projektteam bearbeitet werden soll.

4. Rahmenbedingungen

Gibt es Rahmenbedingungen, die das Projektteam beachten muss? Vielleicht schränkt das Leitbild des Vereins denkbare Lösungswege ein; zum Beispiel, weil ein Teil der Mitgliedschaft von Angeboten wegen zu hohe Teilnehmergebühren ausgeschlossen bliebe. Oder es sind die Erwartungen eines Sponsors zu berücksichtigen.

5. Ressourcen / Budget

Welche Mittel wird das Projektteam benötigen, um die vorgegebenen Ziele zu realisieren? Häufig konkretisiert sich diese Frage erst im Verlauf des Projektes. Doch schon bei der Erteilung des Projektauftrags sollten Sie – vorläufig – bestimmen, welche Ressourcen zur Verfügung stehen an:

- Geldmitteln
- Sachmitteln
- personelle Unterstützung

6. Teamleitung

Wer ist für unser Projekt der richtige Leiter? Kompetenz in der Sache und die Fähigkeit, Mitarbeiter zu führen, beides wird benötigt. Versäumen Sie nicht festzulegen, welche Befugnisse der Projektleiter gegenüber den Teammitgliedern einerseits und anderen Mitarbeitern und Mitgliedern im Verein andererseits hat – und stellen Sie sicher, dass alle Betroffenen diese Kompetenzen akzeptieren.

Tipp: Lesen Sie ergänzend unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 5.2.11 „Wer ist ein guter Team- oder Projektleiter?“

7. Mannschaftsaufstellung

Wer gehört ins Projektteam? Zunächst denkt man natürlich an veränderungsfreudige Projektmitarbeiter. Aber wie ist es mit den „Konservativen“ im Verein?

Wahrscheinlich sind sie eher bereit, ein Zukunftsprojekt zu unterstützen, wenn auch „Bodenständige“ in der Mannschaft vertreten sind. Und auch im Hinblick auf den Projekterfolg hat sich eine gute Mischung bewährt. Schließlich verträgt auch eine Sportmannschaft nicht nur Stürmer. Bedenken Sie auch, welche Erfahrungen und welches Know-how dem Projekterfolg zugute kommen.

Tipp: Projektarbeit ist Mannschaftsspiel. Für Projektleiter und Projektmitarbeiter gilt darum, dass sie die Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit mitbringen müssen. Worauf es im Einzelnen ankommt, zeigen Ihnen unter Rat & Tat /

Checklisten die Checklisten 5.2.03 „Teamarbeit“ und 5.2.04 „Meine Stärken und Schwächen im Team“.

8. Zeitrahmen und wichtige Meilensteine

Wann soll das Projekt starten, bis wann soll es zum Abschluss gebracht werden? Wann sollen wichtige Etappen erreicht werden? Legen Sie mit dem Projektleiter die wichtigsten Termine fest.

9. Informationsfluss zwischen Projekt und Vorstand

Delegieren ist nützlich und nötig. Die letzte Verantwortung für ein Projekt verbleibt aber beim Vorstand. Er sollte deshalb mit dem Projektleiter vereinbaren, in welchen Abständen und in welcher Form er über den Verlauf des Projektes informiert wird.

Tipp: Ein Muster finden Sie unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 5.2.08 „Projektsteckbrief“.

4. PROJEKTPLANUNG UND -STEUERUNG

Eine Mannschaft aus lauter hochbegabten Einzelkämpfern, deren Zusammenspiel aber nicht funktioniert, geht geschlagen vom Platz. Diese Einsicht gilt für Projekte besonders, denn es muss nicht nur die Teamarbeit funktionieren, sondern auch die Zusammenarbeit zwischen Team und anderen Stellen oder Personen im Verein.

PROJEKTPLANUNG

Sie haben als Vorstand hat alle wichtigen Bestimmungen getroffen und im Auftrag schriftlich fixiert? Dann ist es Zeit, dass Sie die Projektbeteiligten zum Auftaktgespräch einladen. Erläutern Sie den Auftrag noch einmal mündlich und versichern Sie sich, dass die Projektmitglieder ihn richtig verstehen. Genau so wichtig wie die sachliche Einstimmung ist die emotionale: Motivieren Sie das Team! Begeistern Sie für die Aufgabe! Lassen Sie die Teilnehmer spüren, wie bedeutsam der Projekterfolg für den Verein ist. Für Wertschätzung und Anerkennung ist es nie zu früh. Sie sind der Treibstoff, der uns zu Höchstleistungen bringt.

Kommunikation im Projektteam

Die Komplikationen der Kommunikation werden oft unterschätzt. Das ganze Leben besteht aus Kommunikation, also braucht es dafür keine Planung – könnte man glauben. Doch bei näherem Hinsehen wird auch klar, wie oft Kommunikation scheitert. Oft hört man gar nicht genau hin, weil man glaubt zu wissen, was kommt. Oder missversteht den anderen aufgrund von Vorurteilen, glaubt zum Beispiel, die Bemerkung, „es ist ja klar, wer anruft“, bedeute, der andere rufe an, weil er es bislang immer gemacht habe, während der andere es genau umgekehrt meint.

Jeder Projektleiter ist deshalb gut beraten, Regeln für die Kommunikation festzulegen, zum Beispiel:

- In welchen Abständen trifft sich das Team, um sich zu besprechen? Wer lädt zu Sitzungen ein, wo finden sie statt und wie lange dauern sie?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Wer hat welche Entscheidungsspielräume?
- Wer ist für die Kommunikation nach außen verantwortlich?
- Wie und wo werden Tätigkeiten und Ergebnisse dokumentiert, zum Beispiel in einem Projektordner? Wer dokumentiert das Projekt?
Tipp: Welche Informationen wichtig sind, erläutert Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 5.2.06 „Projektdokumentation“.
- Wer bekommt von wem welche Informationen in welcher Form? Muss er sie abrufen oder erhält er sie automatisch?

Projektphasen

Projektarbeit ist ein dynamischer Prozess. Die Reihenfolge der Schritte, die nachfolgend beschrieben werden, ist deshalb nicht zwingend. Vieles läuft

nebeneinander ab, häufig wird man einzelne Schritte in unterschiedlichen Projektstadien wiederholen.

- **1. Vom Groben zum Detail**

Vor allem bei vielschichtigen Aufgaben sollte sich das Projektteam schrittweise vorarbeiten. Der Elan der Projektteilnehmer sollte nicht dazu führen, dass sie sich allzu früh allzu intensiv einzelnen Teillösungen widmen. Erst nachdem sie alle Aspekte der jeweiligen Lösung untersucht haben, stehen Realisierungskonzepte auf der Tagesordnung.

- **2. Analyse in jeder Projektphase**

Analysen sind anstrengend. Aber ohne Anstrengung kein Erfolg. Jeder „Spielzug“, den das Projektteam auf dem Papier entwickelt, bedarf einer gründlichen Untersuchung. Vor allem drei Fragen begleiten die Projektarbeit durch alle Phasen:

- Wie wirkt sich die (Teil-)Lösung auf die angestrebten Ziele aus?
- Funktioniert sie unter den gegebenen Bedingungen? Welche Bedingungen müssen geschaffen werden?
- Hat sie Auswirkungen über den Bereich hinaus, in dem sie realisiert werden könnte? Wie stehen die Betroffenen zu dieser Veränderung?

- **3. Kosten-Nutzen-Schätzung**

Als Projektleiter sollten Sie frühzeitig abschätzen, welche Kosten durch bestimmte Lösungen entstehen. Ist Ihr Verein bereit und in der Lage, sie zu tragen? Stehen sie in einem günstigen wirtschaftlichen Verhältnis zum Resultat?

Tipp: Diese Fragen zu beantworten hilft Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 2.3.13 „Kosten, Zeit, Qualität“.

- **4. Risikoanalyse**

Welche Risiken ergeben sich aus den geplanten Zielen und Maßnahmen für das Projekt und die spätere Realisierung? Alle Projekte sind mehr oder weniger mit drei Risiken behaftet:

- der Terminüberziehung,
- der Überschreitung der geplanten Kosten,
- der Verfehlung der gesetzten Ziele.

Je frühzeitiger die wichtigsten Risikotreiber aufgedeckt, desto eher kann Risikovorsorge betrieben werden. Zu den Führungsaufgaben im Projekt gehört deshalb, Probleme aufzuspüren und zu lösen.

Tipp: Lesen Sie dazu unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 5.2.14 „Risikokalkulation“.

Aufgabenplanung

Die Aufgabenplanung ist die Basis für die Projektsteuerung und die Umsetzung. Sie gibt dem Team die Richtung vor. Ziele, Aufgabenverteilung und Termine müssen allen Beteiligten klar sein.

Die Planung der Arbeiten und die Koordination aller Maßnahmen ist die vorrangige Aufgabe des Projektleiters:

- Legen Sie die Verantwortung und Kompetenzen jedes Projektmitarbeiters schriftlich fest.
- Erstellen Sie zunächst einen Projektstrukturplan, in dem Sie das Projekt in Teilaufgaben gliedern.
Tipp: Dabei gibt Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 5.2.13 „Projektstrukturplan“ Hilfestellung.
- Entwickeln Sie aus dem Projektstrukturplan eine Terminplanung mit Meilensteinen. Sie legt fest, wer welche Aufgaben bis wann leisten soll.
Tipp: Ein Muster finden Sie unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 5.2.09 „Terminplanung mit Meilensteinen“.
- Kalkulieren Sie den Aufwand (Geld, Sachmittel, Personal), den das Projekt verursachen wird und dokumentieren Sie alle entstehenden Kosten.
Tipp: Eine Vorlage finden Sie unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 5.2.07 „Projektkalkulation“.

PROJEKTSTEUERUNG

Für alle Teammitglieder steht jetzt das Abarbeiten der geplanten Aufgaben im Vordergrund.

Zu den wichtigsten Steuerungsaufgaben des Projektleiters gehört,

- die Einhaltung der Termin- und Ressourcenplanung zu kontrollieren,
- die Kooperation unter den Beteiligten sicherzustellen,
- für einen ungestörten Informationsfluss zu sorgen,
- aktiv gegenzusteuern, wenn Probleme im Projektverlauf auftreten.

Koordination

In einem Projekt sind viele Maßnahmen zu koordinieren, die oft gleichzeitig ablaufen. Das ist für jeden Projektleiter eine Herausforderung. Projektverlaufsberichte, in denen die Teammitglieder über Arbeitsfortschritte informieren, verschaffen ihm den nötigen Überblick. So kann er frühzeitig auf Schwierigkeiten reagieren. Wichtig ist, dass er dem Vorstand permanent über das Vorgehen im Projekt berichtet und mit ihm Abweichungen vom Projektauftrag bespricht.

Tipp: Weitere Anregungen finden Sie unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 5.2.15 „Projektverlaufsbericht“.

Projektkontrolle und Änderungen

- **Korrekturen des Projektauftrags**

Der Projektauftrag ist die verbindliche Grundlage der Projektarbeit. Aber das heißt nicht, dass sich das Projektteam blind darauf verlassen darf. Selbst wenn der Vorstand den Auftrag sorgfältig definiert hat – es könnten sich Fehler oder Irrtümer eingeschlichen haben. Manche Informationen und Zusammenhänge erschließen sich auch erst während der Projektarbeit. Es gehört deshalb in jeder Projektphase zu den Aufgaben des Projektteams zu prüfen, ob ...

... die Ausgangsbedingungen (noch) zutreffen, die der Vorstand zugrunde gelegt hat;

... die Ziele und Zwischenziele, die der Vorstand vorgeben hat, mit den Erkenntnissen übereinstimmen, die im Verlauf der Projektarbeit gewonnen werden.

- **Korrekturen der Projektplanung**

Auch die Projektarbeit selbst kann auf unvorhergesehene Probleme stoßen. Es könnte sich herausstellen, dass Maßnahmen nicht die geplante Wirkung erzielen. Vielleicht wurden Ausgangsbedingungen falsch analysiert. Zum Beispiel, weil der Fragebogen für eine Mitgliederbefragung missverständliche Fragen enthielt. Andere Schwierigkeiten zeigen sich erst in der Umsetzungsphase. Es könnten zum Beispiel steuerrechtliche Probleme bei einer vorgesehenen Aufwandsentschädigung auftreten.

Wenn Sie als Projektleiter für ein ordentliches Berichtswesen sorgen, werden Sie die Knackpunkte rechtzeitig bemerken. Aber wie reagieren Sie darauf?

Manchmal reichen kleinere Korrekturen. In anderen Fällen muss der ursprüngliche Lösungsweg grundsätzlich infrage gestellt werden.

Möglicherweise führt eine andere Route eher ans Ziel. Der Weg zum Projekterfolg ist selten ein gerader. Und manchmal muss man einige Schritte zurückgehen, um vorwärtszukommen.

Vereinsinterne Öffentlichkeitsarbeit

Menschen müssen für Veränderungen gewonnen werden. Vor allem diejenigen, die am Veränderungsprozess nicht selbst aktiv mitwirken. Nur wenn Mitarbeiter und Mitglieder über den Projektverlauf Bescheid wissen, können sie sich mit dem Vorhaben identifizieren. Betreiben Sie deshalb vereinsinterne Öffentlichkeitsarbeit! Geben Sie nicht nur bereitwillig auf alle Fragen Auskunft. Gehen Sie selbst regelmäßig in die Vereinsöffentlichkeit. Berichten Sie von Erfolgen, aber auch von Problemen. Machen Sie deutlich, dass das Projektteam kein elitärer Zirkel ist, sondern Dienstleister für alle! Natürlich müssen sich die Projektmitarbeiter auch entsprechend verhalten.

Tipp: Ergänzende Erläuterungen finden Sie unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 6.4.02 „Vom internen Miteinander“.

5. PROJEKTABSCHLUSS

Wie groß oder klein der Erfolg sein mag, der am Ende der Arbeit steht: Das Projekt sollte ordentlich zum Abschluss gebracht werden.

Projektpräsentation

Bei kleineren Projekten reicht es meistens aus, wenn das Projektteam die Resultate nach Abschluss seiner Arbeit dem Vorstand präsentiert. Größere Projekte, die viele Zwischenschritte erfordern, sollten nach Ablauf wichtiger Phasen präsentiert werden. Das bringt Vorteile mit sich:

- Das Projektteam kann zeigen, was es schon geschafft hat. Ein positives Feedback schafft neue Motivation.
- Der Vorstand kann rechtzeitig auf Fehlentwicklungen im Projekt reagieren.
- Er kann Maßnahmen einleiten, um Schwierigkeiten des Projektteams zu beseitigen, zum Beispiel mangelnde Kooperation des Projektumfeldes.
- Er kann frühzeitig Entscheidungen treffen, die für die Realisierung des Projektes benötigt werden.
- Er zeigt sein Interesse und verdeutlicht so den Stellenwert des Projektes.

Ein Projektteam, das mit seiner Arbeit zufrieden ist, könnte glauben, die Projektergebnisse sprächen für sich selbst. Aber der Auftraggeber ist mit der Materie längst nicht so vertraut wie die Projektbeteiligten. Überzeugende Präsentationen sind deshalb der entscheidende Schritt zur Verwirklichung des Konzeptes.

Tipp: Ein breites Spektrum an geeigneten Checklisten finden Sie unter Rat & Tat / Checklisten in der Rubrik 6.5 „Präsentationen, Vorträge und Diskussionen“.

Verantwortung des Vorstands

Projekte sind Chancen. Sie bündeln die Kräfte. Sie erhöhen die Motivation. Aber nur, wenn Sie Ihr Projekt ordentlich durch eine Entscheidung des Vorstands abschließen; das erwarten das Projektteam und Ihr Verein zu Recht. Wenn Sie gut geplant haben, war Ihr Projekt bestimmt erfolgreich. Doch selbst wenn ein Projekt einmal nicht den erhofften Erfolg gebracht hat, verdient es eine Würdigung des Vorstands.

Projektnachbereitung

Ebenso wichtig wie die gute Vorbereitung eines Projekts ist die gründliche Nachbereitung. Die Erfahrungen, die Ihr Verein gemacht hat, sind viel wert. Nutzen Sie den Erfahrungsschatz für neue Aufgaben! Jede Projektarbeit sollte deshalb mit einem Blick zurück beendet werden: Was hat gut geklappt, was weniger? Was machen wir beim nächsten Mal besser?

Tipp: Die Checkliste 5.2.10 „Projektnachbereitung“ (unter Rat & Tat / Checklisten) hilft Ihnen, diese Fragen zu beantworten.

Projektdokumentation

Welch ein Verlust wäre es für Ihren Sportverein, wenn die Projektdokumente verloren gingen. Sie gibt wichtige Anhaltspunkte für künftige Vorhaben. Sie gehört deshalb nach Abschluss des Projektes in die Hand des Vereinsvorstands.

Dank und Anerkennung

Gut geplante Projekte, die vom Vereinsvorstand tatkräftig unterstützt werden, verschaffen den Projektmitarbeitern große Befriedigung. Ihr Einsatz ist trotzdem keine Selbstverständlichkeit! Überlegen Sie als Vereinsvorstand, wie Sie die Wertschätzung für die Arbeit des Teams zum Ausdruck bringen. So fördern Sie die Bereitschaft in Ihrem Sportverein, sich auch künftig auf das „Wagnis Projekt“ einzulassen. Bedenken Sie schließlich auch folgendes: Den Projektauftrag hat zwar der Vorstand vergeben. Doch engagiert haben sich die Projektteilnehmer für ihren Sportverein. Schaffen Sie deshalb einen angemessenen – öffentlichen! – Rahmen, in dem Sie die Arbeit würdigen.

Tipp: Anregungen zu dieser Herausforderung finden Sie unter Rat & Tat / Vereinsberater im Baustein „Dank und Anerkennung“.

FAZIT

Nun haben Sie einen Überblick über die wichtigsten Schritte der Projektplanung erhalten. Erscheint es Ihnen kompliziert? Zugegeben, es ist viel zu beachten. Doch das liegt nicht an der Projektarbeit – es liegt an den Herausforderungen, die gemeistert werden sollen. Wer einen hohen Berg besteigen will, der sollte sich gut darauf vorbereiten. Einfach loszugehen, weil es Mühe macht, die Route zu bestimmen und die Ausrüstung zu besorgen, führt selten auf den Gipfel. Wer aber das Terrain studiert, Sicherungskarabiner und Kletterseile im Gepäck hat, der kommt selbst über schwierige Klippen hinweg. So ist es auch mit Projektarbeit: Sie schafft Ordnung und Struktur in unübersichtlichem Gelände, gibt auf dem Weg in die Zukunft jedem Ihrer Schritte die nötige Sicherheit.

Teil C: PRAXISFALL PROJEKTARBEIT EIN PROJEKT MIT TÜCKEN – RETTUNG IN LETZTER SEKUNDE

Teil A hat Ihnen die Grundlagen und Methoden des Projektmanagements erläutert. Der Praxisfall soll Ihnen nun ein anschauliches Beispiel einiger Hürden geben, die zu nehmen sind. Im Mittelpunkt stehen zwei Aspekte, an denen Projektarbeit in der Praxis besonders häufig scheitert: Erstens die Klärung des Projektauftrags als eine der entscheidenden Startbedingungen. Und zweitens die Unterstützung des Projektteams durch die Vereinsführung. Denn Projekte sind Vorhaben mit besonderer Zielsetzung. Wenn es nicht gelingt, Mitglieder und Mitarbeiter von diesen Zielen zu überzeugen, kommen auf das Projektteam schwere Zeiten zu – wie es der Praxisfall illustriert.

Hinweis: Der Praxisfall ist frei erfunden. Ähnlichkeiten mit realen Vereinen und Personen wären bloßer Zufall.

1. EIN PROJEKT WIRD ZUR PLEITE

Eine Mannschaft besteht aus Menschen, und Menschen haben Meinungen. Unterschiedliche Meinungen. Zuletzt muss der Trainer entscheiden. Doch ein Machtwort ist nicht immer die richtige Wahl. Denn es droht die Gefahr, dass die Kontroverse statt auf dem Spielfeld in Hinterzimmern ausgetragen wird. Keine gute Voraussetzung für das Projekt Meisterschaft!

HINTERGRUNDGESPRÄCHE UND ANDERE HEIMLICHKEITEN

„Das Ding drehen wir noch!“ Friedel Fux, der diese Einschätzung in kleinem Kreis äußerte, kannte sich aus. Er nannte sich selbst „einen der letzten Haudegen“ im Verein, dem Spiel- und Sportverein Anstoß 1943 – kurz: SSV Anstoß. Fux war hier schon länger Mitglied, als er überhaupt zurückdenken konnte, und hatte so ziemlich jedes Ehrenamt bekleidet; zuletzt war er Vorstandsvorsitzender gewesen. Vor drei Jahren hatte er sich aus dem Amt zurückgezogen, damit „die Jungen mal zeigen können, was sie draufhaben“. Er war seitdem nur noch einfaches Mitglied, zumindest auf dem Papier. Tatsächlich hatte er natürlich noch mächtig Einfluss. Dass er sich trotzdem in der Diskussion über die künftige Entwicklung des Vereins nicht durchsetzen konnte, fuchste ihn gewaltig. Natürlich tat der Vorstand gut daran, sich Gedanken über die Zukunft zu machen. Über kurz oder lang würden viele Mitglieder aus Altersgründen ausscheiden, also musste ein Konzept für eine Offensive in der Mitgliedergewinnung her. Doch der Vorstand marschierte in die falsche Richtung! Er hatte nun ein Jugend-Projekt gestartet, mit dem die künftige Ausrichtung womöglich endgültig festgelegt wurde. Natürlich brauchte der Verein – auch! – jungen Nachwuchs und musste in dieses Ziel investieren, darüber ließ sich ja reden. Aber eine andere Zielgruppe war viel wichtiger. Wenn der Vorstand plante, aus dem SSV Anstoß eine „Jugendbewegung“ zu machen, und danach sah es ja wohl aus, dann musste man ihm auf die Sprünge helfen. In einem Gespräch hinter verschlossenen Türen erläuterte er Kurt Kühl, dem Vorstandsvorsitzenden, worauf es wirklich ankam: „Dieses Projekt, das ihr in einer Nacht-und-Nebel-Aktion aus der Taufe gehoben habt, löst die Probleme nicht. Nichts gegen die Jungen, aber wir müssen vor

allem auf die Generation 50 plus setzen! Schließlich wird die Gesellschaft immer älter. Da müsste man ansetzen! Wieso beginnt ihr dann das Thema Vereinsentwicklung ausgerechnet mit einem Jugend-Projekt?“

Als sich der Vorstandsvorsitzende uneinsichtig gezeigt hatte, war der Ton schärfer geworden. „Die Jungen sind eine aussterbende Spezies“, hatte Fux sich hinreißen lassen zu sagen und noch bevor er es zurechtrücken konnte, hatte ihn Kühl kalt abgefertigt: „Als Altenheim sind unsere Tage gezählt! Und nun ist Ende der Diskussion!“

Von Gegensätzen zur Gruppenbildung

So ließ sich Friedel Fux aber nicht abservieren! Deshalb hatte er einen kleinen, handverlesenen Kreis alter Mitstreiter zu einem „Hintergrundgespräch“ eingeladen und darüber informiert, was er hatte läuten hören. Dass der Vorstand seine Pläne in diesem frühen Stadium nicht an die große Glocke hängen wollte, verstand er zwar. Er hatte es früher auch nicht anders gehalten. Manches musste erst in Ruhe reifen, bevor man die Diskussion eröffnete. In diesem Fall wollte er es aber nicht akzeptieren.

„Der Vorstand hat bereits ein Projektteam beauftragt, das sich ausschließlich um die Interessen der Jungen kümmert! Womöglich werden bereits Fakten geschaffen – ohne dass die verschiedenen Interessengruppen im Verein angehört wurden. So läuft das nicht! Wenn der Vorstand in aller Heimlichkeit agiert, gut, das können wir auch. Wollen doch mal sehen, wie weit er kommt, wenn wir nicht mitspielen. Ihr werdet sehen, das Ding drehen wir noch!“

„Lasst euch mal was einfallen.“

Zum Leiter des Projekts hatte der Vorstand Albert Arglos bestimmt. Auf ihn war Kühl gekommen, weil der die letzte Mitgliederversammlung organisiert hatte und sie gut gelaufen war. Auf den jungen Mann, der Betriebswirtschaft studierte, war offenbar Verlass. Er sollte sich ein paar Leute schnappen und an die Arbeit machen. Albert wisse ja, worum es gehe: „Wir müssen die Jugend irgendwie für uns gewinnen. Lasst euch mal was einfallen. Aber es muss jetzt noch keiner so genau wissen, woran ihr arbeitet.“ Vor allem Friedel Fux sollte es nicht so genau wissen, doch diese Überlegung behielt Kühl für sich. „Wenn du gefragt wirst, sag einfach, es gehe um eine Analyse. Na, und wenn ihr was braucht, kommst du einfach zu mir.“ Arglos hatte sich über den Vertrauensbeweis gefreut und wollte ihn rechtfertigen! Zwar war ihm sofort klar gewesen, dass der Projektauftrag ziemlich vage war. Doch er hatte nicht nachfragen wollen. Offenkundig erwartete der Vorstand von ihm, die Details selbst zu bestimmen. Kein Problem, hatte er gedacht, jetzt kann ich mal zeigen, was ich im Studium gelernt habe.

Abstrakte Analysen statt handfester Handlungsvorschläge

Da sein Steckenpferd die Marktforschung war, setzte er vor allem auf gründliche Analysen. Entsprechend hatte er sich drei Mitstreiter gesucht, deren Stärke er in genau diesem Bereich sah. Die Arbeit war gut angelaufen: Das Internet gab unzählige Untersuchungen zum Beispiel zur demografischen Entwicklung und zu

Trends im Freizeitverhalten junger Menschen her. Nachdem das Team sie ausgewertet hatte, wollte Arglos die Analyse dem Vorstand präsentieren. Die PowerPoint-Präsentation, die er vorbereitet hatte, kam jedoch nicht zum Einsatz, denn Kurt Kühl wollte „keinen Staatsakt draus machen“. Nur keine schlafenden Hunde wecken! Deshalb verabedete er sich mit Albert nur zum Kaffee, da könne der ihm erzählen, „was Sache ist“. Arglos war enttäuscht, dass sein Projekt einen derart geringen Stellenwert zu besitzen schien. Trotzdem bereitete er sich gut auf das Gespräch vor. Doch es verlief enttäuschend. Von den Untersuchungen, Überlegungen und Schlussfolgerungen des Projektteams wollte Kühl nicht viel wissen. Er brauche keine wissenschaftliche Abhandlung, sondern konkrete Empfehlungen.

„Ich dachte, du hättest kapiert, worum es geht, nämlich um klare Ansagen. Was sollen wir mit allgemeinen Statistiken über das Verhalten Jugendlicher und ihre Bedürfnisse! Funsport ist in, hast du gesagt? Ich glaube kaum, dass unsere Sportjugend sich dafür begeistern würde. Mit der hättet ihr mal sprechen sollen! Außerdem weiß ich, dass eines der beiden Gymnasien schon etwas in der Richtung anbietet. Da ist also wahrscheinlich nicht mehr viel zu holen. Wir haben doch einen Kontakt zu einem der Sportlehrer dort, warum habt ihr denn nicht mit dem gesprochen? Mensch, Albert, es geht hier um unsere Zukunft – und um viel Geld, das wir investieren müssten. Da kannst du doch nicht herkommen und mir was von Marktforschung erzählen. Finde mit deinem Team heraus, was hier bei uns laufen könnte, das habe ich von euch erwartet!“

Da waren es nur noch drei

Albert wurde rot, verknipte sich aber Kommentare darüber, dass Kurt ihm das alles früher hätte sagen können. Er berichtete seinem Team von dem Gespräch, allerdings in abgeschwächter Form, er wollte ja niemanden demotivieren. Trotzdem war die Enttäuschung groß. Es sei wieder einmal typisch, dass der Vorstand auf Aktionismus statt auf solide Grundlagenarbeit setze, meinte Karl Knarzig. Er sei sich nicht sicher, ob er unter diesen Voraussetzungen noch länger am Projekt mitarbeiten wolle. Obwohl Albert zunehmend stärker das Gefühl beschlich, nun zwischen den Stühlen zu sitzen, überredete er Karl weiterzumachen. Doch kaum war das gelungen, warf ein anderer Projektmitarbeiter das Handtuch. Offenbar müsse das Team noch mal von vorne beginnen. Das ließe sich mit seinem Terminkalender nun nicht mehr vereinbaren. Weg war er. Albert und sein Team entschieden, zunächst zu dritt weiterzuarbeiten. Jemanden suchen konnte man immer noch.

NEUES SPIEL – NEUER FEHLSCHLAG

Blieb die Frage, wie das Team nun vorgehen sollte. Es bringe nichts, wahllos mit einzelnen Jugendlichen zu sprechen, war man sich schnell einig. Man würde nur Zufallsergebnisse erhalten oder lief Gefahr, die Meinung Einzelner als Stimmungsbild fehl zu deuten. Sinnvoller schien es, mit Leuten zu sprechen, die sich auskannten. Doch mit wem genau? Der SSV Anstoß war ein großer Verein, in dem nicht automatisch jeder jeden kannte. Das Team entschied sich, mit dem Jugendwart zu beginnen. Der musste es doch wissen! Doch er wusste es leider nicht, denn er war noch nicht lange im Amt und wollte sich nicht „aus dem Fenster lehnen“. Aber er hatte eine Empfehlung parat. Das Team solle sich an Kirsten Kundig wenden. Kirsten

sei zwar wahrscheinlich auch nicht die perfekte Auskunftgeberin für Jugendfragen, wohl aber ein prima Anlaufstelle. „Sie kennt so ziemlich jeden im Verein und wird euch bestimmt gern weiterhelfen.“

Auf verlorenem Posten

Damit hatte der Jugendwart grundsätzlich recht. Kirsten Kundig gehörte zur selben Generation wie Friedel Fux und war ähnlich lange im Verein. Während Fux aber auf den unterschiedlichsten Posten aktiv gewesen war, hatte sie sich ganz auf die Verwaltung des Vereins konzentriert. Seit Jahren war sie deren Leiterin und wusste so gut wie kaum jemand Bescheid, was beim SSV Anstoß lief. In einem Punkt hatte der Jugendwart sich allerdings getäuscht: Ganz so gern, wie er glaubte, wollte Kirsten Kundig in diesem besonderen Fall nicht weiterhelfen. Sie war beim Gespräch dabei gewesen, in dem Fux über die „Geheimpläne“ des Vorstands informiert und seine Sicht der Dinge dargelegt hatte. Sie teilte seine Meinung, was die einseitige Ausrichtung auf junge Zielgruppen anging. Darüber hinaus fand auch sie, dass der Vorstand solch ein Projekt nicht starten konnte, ohne vorher Gelegenheit zur Diskussion zu geben. So nicht! Die Älteren ließen sich nicht einfach aufs Abstellgleis schieben! Deswegen war ihre Bereitschaft zu helfen gelinde gesagt begrenzt, als sich Arglos an sie wandte. Eigentlich war sie ein offener Mensch, der geradeheraus sagte, was er dachte. Doch nun hielt sie sich bedeckt. Arglos konnte deshalb nicht ahnen, warum ihre „Unterstützung“ so vage blieb und wenig zielführend war. Er rackerte sich mit seiner kleinen Mannschaft auf einem unbespielbaren Platz ab, ohne zu wissen, warum. So schwer es ihm fiel, er musste Karl Knarzig recht gegeben, als der das Projekt für gescheitert erklärte. Den Misserfolg wollte sich Karl allerdings nicht in die Schuhe schieben lassen:

„Ich weiß nicht, was dahintersteckt, aber irgendwas ist hier faul, Leute. Mal ganz abgesehen davon, dass uns der Vorstand im Regen stehen lässt. Das lasse ich nicht auf mir sitzen! Wir haben nun so viel Zeit in dieses seltsame Projekt investiert, dass uns der Vorstand ein Gespräch schuldet. Albert, jetzt bist du noch mal als Projektleiter gefordert. Rede mit Kurt und mach ihm klar, dass er mit uns reden muss!“

Feedback mit Folgen

Der Vorstandsvorsitzende war alles andere als erfreut, als ihn Albert über die Lage informierte. „Ihr könnt doch jetzt nicht sang- und klanglos aufgeben! Wie steht denn der Vorstand dann da?“ Längst hatte sich im Verein herumgesprochen, dass die Führung an einer „Verjüngung“ des Vereins arbeite. Was natürlich Unsinn war, genauso wie die Vorstellung, der Vorstand wolle Mitglieder und Mitarbeiter vor vollendete Tatsachen stellen! Aber Gerüchten war schwer beizukommen. Der Vorstand war sich der angespannten Situation längst bewusst, hatte sich jedoch entschieden, diese Phase auszusitzen, um möglichst bald mit einem stimmigen Konzept in die Diskussion zu gehen. Nun durfte das Projektteam nicht kneifen! Doch Albert ließ sich nicht zum Weitermachen überreden – jedenfalls nicht auf der Grundlage von flüchtigen Vieraugengesprächen in der Cafeteria. Kurt sollte sich mit dem Team zusammensetzen, dann werde man weitersehen. Der Vorstandsvorsitzende erklärte sich dazu bereit und schlug gleich den nächsten Tag vor, denn es war Eile geboten. Dieses Mal fand das Gespräch in einem

Besprechungsraum statt der Cafeteria statt. Nach der Begrüßung setzte Kühl zu einem Appell an, das Spiel nicht verloren zu geben. Doch Karl Knarzig unterbrach in schon bald.

„Fang gar nicht erst an, von uns Moral einzufordern. Man kann ein Spiel nur gewinnen, wenn die Voraussetzungen stimmen. Bei unserem Projekt passt aber nicht einmal die erste. Wir haben nämlich überhaupt keinen richtigen Auftrag. Du hast ja nicht mal mit uns geredet. Geschweige denn präzise erklärt, was der Vorstand will und zu welchen Bedingungen. Und Hilfe? Null! Statt im Verein zu erklären, worum es geht, und um Unterstützung zu werben, bittest du Albert, die Leute über unseren Projektauftrag im Unklaren zu lassen. Und nun kommst du uns mit Appellen? Du ahnst ja gar nicht, wie voll wir die Nase haben!“

Das war eine klare Ansage und Kurt Kühl sah nun ein, dass auf dem eingeschlagenen Weg nicht ans Ziel zu kommen war. Er entschuldigte sich beim Team für die „schlechten Platzverhältnisse“, für die er die Verantwortung übernahm. Ob das Team bereit sei, unter besseren Vorzeichen noch einmal durchzustarten? Die Antwort lautete: Ja – vernünftige Arbeitsbedingungen vorausgesetzt! Kühl versprach, die Dinge auf den Weg zu bringen.

2. WIR-GEFÜHL UND WERTSCHÄTZUNG – DIE WENDEMARKEN

Mindestens so wichtig wie die Kondition einer Mannschaft ist ihre Kommunikation. Ziele müssen verständlich und Wege nachvollziehbar werden, um das Team zusammenschweißen – damit Zuversicht und Zusammenhalt statt Missmut und Missgunst regieren!

HÖCHSTE ZEIT ZU HANDELN

Kurt Kühl verlor keine Zeit und berief den Vorstand zum Krisengipfel ein. Schnell zeigte sich, dass auch die Kolleginnen und Kollegen erkannt hatten, wie kritisch die Lage mittlerweile war. Die Gerüchteküche musste schnellstmöglich geschlossen und das Projekt besser aufgestellt werden. Der Vorstand fasste drei Beschlüsse:

1. Informationsoffensive

Es sei höchste Zeit, dem Gemunkel entgegenzutreten, war man sich nach kurzer Diskussion einig. Eine umgehend zu startende Kommunikationskampagne sollte das Problem lösen. Hier Auszüge aus dem Ergebnisprotokoll:

- *Sofortmaßnahme:* Wir geben als Vorstand eine Erklärung ab, die kurzfristig im Mitgliederbereich der Vereinshomepage und am Schwarzen Brett erscheint. In der Erklärung gehen wir offen mit den Gerüchten um und übernehmen die Verantwortung für die fehlende Transparenz. Wir weisen insbesondere darauf hin, dass wir keine Vorentscheidung über die künftige Ausrichtung des Vereins getroffen haben und das „Grundlagenprojekt Jugend“ lediglich zum Ziel hat, eine von mehreren diskussionswürdigen Perspektiven zu konkretisieren. Darüber hinaus kündigen wir an, in der bald erscheinenden Ausgabe des Vereinsmagazins das Thema Vereinsentwicklung ausführlich zu erläutern.
- *Aufklärungsarbeit:* Die kommende Ausgabe des Vereinsmagazins stellen wir unter das Motto „Die Weichen stellen – die Zukunft beginnt heute!“. Darin schildern wir einerseits die Ausgangslage und andererseits zukünftige Risiken und Chancen. Wir begründen, warum wir verstärkte Anstrengungen unternehmen müssen, mehr Jugendliche für den Verein zu gewinnen. Dabei machen wir deutlich, dass wir nicht das Ziel verfolgt, die Jungen im Verein zulasten anderer Gruppen zu bevorzugen. Unser Ziel ist vielmehr, die Zukunft des Vereins – zum Wohle aller! – zu sichern. Der Beitrag soll erläutern, dass ein Programm zur Gewinnung jugendlicher Mitglieder ein erster interessanter Ansatz ist – nicht mehr und nicht weniger! Es darf kein Zweifel bleiben, dass wir genau so offen für andere Ideen sind, die in die Diskussion eingebracht werden. Diese Diskussion soll – nach Abschluss des „Grundlagenprojekts“ – auf der nächsten Mitgliederversammlung stattfinden. Der Beitrag soll mit einem Appell enden, unserer Projektteam tatkräftig zu unterstützen.

2. Beratender Ausschuss Vereinsentwicklung

Nach einigen Gesprächen im Verein hatte Kühl eine Vorstellung davon gewonnen, aus welcher Ecke der Gegenwind kam, vom dem das Projektteam ihm berichtet hatte. „Die treibende Kraft ist wahrscheinlich Friedel Fux, aber er steht nicht allein da“, erläuterte er und warf die Frage auf, wie man mit dieser Situation umgehen solle. Bald herrschte Einigkeit, dass man mit dem Projekt auf Kurs bleiben würde. Strittig war allerdings, wie man mit der Gruppe um Fux umgehen solle: Konfrontation oder Integration?

Kühl, der sich persönlich angegriffen fühlte, machte sich zunächst für eine harte Linie stark. Es könne nicht angehen, dass Friedel wie der heimlich Chef auftrete! Die heutige Führungsriege habe es ohnehin schwer genug, aus dem Schatten der überaus erfolgreichen Vorgängergeneration zu treten. Wenn man sich den Schneid abkaufen lasse, würde man vollends in die Defensive geraten.

Allerdings sah er ein, dass auch die Gegenargumente nicht von der Hand zu weisen waren: Wer auch immer einen Machtkampf gewänne – der Verein könne nur verlieren. Und das wichtige Thema Vereinsentwicklung würde in den Hintergrund gedrängt. Als jedoch die Idee aufkam, ob der Vorstand nicht – wenn schon, denn schon – Friedel Fux einladen solle, selbst im Projekt mitzuarbeiten, ließ er nicht mit sich reden. Den Bock zum Gärtner machen? Nicht mit ihm! Womöglich gab ihnen Friedel sogar einen Korb und sie stünden „wie bestellt und nicht abgeholt“ da.

Die Vorstandsmitglieder fanden zu guter Letzt eine Lösung, die ihnen aussichtsreicher schien: Man würde einen Ausschuss bilden, der als beratendes Gremium den Vorstand beim Thema Vereinsentwicklung unterstützen sollte – vorausgesetzt, es fände sich eine möglichst repräsentative Gruppe kompetenter Leute dafür, was man zuvor ausloten würde. Dieser Ausschuss konnte auch Anregungen für Alternativen zum Ansatz Jugend geben. Kurt sollte Friedel einladen, im Ausschuss mitzuwirken.

3. Projektentwicklung

Blieb noch die Frage, was zu unternehmen war, um das Projekt voranzubringen. Er habe nach wie vor Vertrauen in das Projektteam, bekräftigte Kühl. Das seien intelligente junge Leute. Doch ohne Verstärkung sei die Herausforderung wohl nicht zu meistern. Es fehle vor allem jemand, der den Verein „möglichst wie seine Westentasche“ kenne. Er schlug vor, Kirsten Kundig ins Boot zu holen. Zwar wusste er, dass sie das Projekt bislang eher ausgebremst hatte, aber vielleicht änderte sie – unter den neuen Vorzeichen – doch ihre Meinung. Es wäre einen Versuch wert, stimmten die Kolleginnen und Kollegen zu. So kam man zum letzten Punkt, der Verankerung des Projekts auf Vorstandsebene. „Es darf kein Zweifel bleiben, dass wir ohne Wenn und Aber hinter dem Projekt stehen“, erklärte Kühl und schlug sich selbst als Projektpaten vor. Auch damit war das Gremium einverstanden.

3. DER PROJEKTSTECKBRIEF: ERFOLG – DRINGEND GESUCHT!

Jeder will gewinnen – so einfach ist es mit dem Ziel sportlicher Wettkämpfe. Den Weg zu bestimmen ist weniger leicht: Welche Zwischenstationen führen zum Sieg? Worauf muss sich die Mannschaft besonders konzentrieren? Und: Wie muss sie aufgestellt sein, um das Optimum aus ihren Möglichkeiten herauszuholen? Der Wille sich durchzusetzen ist also nur ein Teil des Erfolgsrezepts, gewissermaßen das Salz in der Suppe. Die anderen Zutaten müssen genauer dosiert werden!

AUSSCHUSS STATT AUSSCHLUSS: FUX INS BOOT GEHOLT

Die Dinge liefen gut, sehr gut sogar. Die Idee, einen Ausschuss Vereinsentwicklung zu gründen und Friedel Fux dazu einzuladen, hatte sich als goldrichtig erwiesen. Dass der Ausschuss ausgerechnet Friedel zum Vorsitzenden gewählt hatte, behagte Kurt Kühl zwar insgeheim nicht so ganz. Ob sich Friedel mit einer beratenden Rolle zufrieden geben würde? Doch die Vorteile überwogen: Friedel war nun Teil des Teams und würde nicht mehr querschießen. Er war zwar ein energischer Mensch, aber auch verlässlich. Kurt hatte ihn sogar bewundert, solange Friedel als Vorstandsvorsitzender die Zügel in der Hand gehabt hatte. Erst später, als Kurt ihm – mit dessen Unterstützung – im Amt nachfolgte, begann sich das Verhältnis zu trüben. Kurt hatte geglaubt, Distanz zu seinem Vorgänger wahren zu müssen, damit niemand auf den Gedanken käme, er sei nur Friedels verlängerter Arm. Diese Haltung hatte der ihm allerdings übel genommen. Als ihn nun Kurt selbst angesprochen und gebeten hatte, im Ausschuss mitzumachen, hatte er sich nicht geziert und mit einem kameradschaftlichen Handschlag zugestimmt. Kurt war erleichtert. Die Aussicht, den Verein auf einen Weg zu bringen, den alle mitgehen würden, war nun enorm gestiegen!

MIT POWER IN DIE PROJEKTARBEIT

Im Anschluss hatte sich Kurt Kühl mit demselben Elan ins Projekt gestürzt. Seine erste „Amtshandlung“ bestand darin, Kirsten Kundig für das Projektteam zu gewinnen. Sie stand dem Vorhaben nun positiver gegenüber. Gleichwohl hatte sie zunächst gezögert. Sie leitete die Verwaltung, was konnte sie da schon zu einem Projekt beitragen, in dem es um ein Jugendkonzept ging. Schließlich konnte Kurt sie aber überzeugen:

„Wir brauchen dich, weil du wie keine Zweite im Verein Bescheid weißt. Es kommt nämlich nicht nur auf gute Ideen für unser Konzept an, wir müssen auch auf Bodenhaftung achten. Dabei könntest du dem Team enorm helfen. Indem du deinen realistischen Blick einbringst! Oder Tipps gibst, wer was zum jeweiligen Thema zu sagen haben könnte. Das wäre wirklich Gold wert!“

Schwieriges Rollenspiel: Wer ist nun Projektleiter?

So weit, so gut. Auch Albert Arglos war zunächst begeistert, nun einen Projektpaten aus dem Vorstand an seiner Seite zu haben, der sich derart ins Zeug legte. Bald jedoch beschlich ihn ein ungutes Gefühl: War Kurt Projektpate oder Projektleiter? Und was war er selbst dann – dessen Assistent? So war es nicht ausgemacht

gewesen! Doch was sollte er tun? Er war zwar der Kapitän der Projektmannschaft, doch Kurt der Kapitän des ganzen Vereins. Er konnte ihm doch schlecht die Führung im Team streitig machen. Eine echte Zwickmühle, fand er. Und entschied sich abzuwarten. Kurt Kühl war sich des Problems gar nicht bewusst. Und hätte es vielleicht nie bemerkt, wenn er nicht selbst ins Schlingern geraten wäre. Denn eigentlich kannte er sich mit Projektarbeit nicht gut aus. Seine Stärke bestand darin, auf der Grundlage von Analysen und Konzepten kluge Entscheidungen zu treffen. Er hatte nie ein Problem damit gehabt, Aufgaben zu delegieren, die andere besser beherrschten als er selbst. Dass er Albert das Heft aus der Hand genommen hatte, war keine böse Absicht. Er hatte seine Autorität und Dynamik einbringen wollen, um das Projekt voranzutreiben. Genug analysiert, jetzt machen wir Nägel mit Köpfen, hatte er gedacht.

Kühl kommt ins Schwitzen

Doch von Nägeln mit Köpfen konnte keine Rede sein, musste er schließlich einsehen. Mit ihm an der Spitze hatte das Team unzählige Gespräche im Verein und außerhalb geführt. Aber es war kein roter Faden erkennbar geworden. Manche Ideen der Gesprächspartner klangen gut, kein Zweifel. Aber es schien nichts richtig zusammenzupassen. Und die Frage der Machbarkeit wurde immer schwerer zu beantworten. Als er auf einer Teamsitzung Albert in die Pflicht nahm, seines Amtes als Projektleiter zu walten, kam es zum offenen Streit. Albert selbst hielt sich zurück, aber Karl Knarzig machte aus seinem Herzen keine Mördergrube:

„Ich kam, sah, siegte – so hast du dir das vorgestellt, nicht wahr? Und jetzt, wo du einsehen musst, dass man mit Hurra-Geschrei allein keinen Sieg einfährt, fällt dir plötzlich wieder ein, dass Albert Projektleiter ist. Was meinst du wohl, wie wir das finden? Was mich betrifft, mir reicht es allmählich!“

Kurt Kühl war peinlich berührt, denn er sah sofort ein, wie recht Karl hatte. In so einer verzwickten Situation hatte er sich noch nie befunden. Irgendwie hatte von Anfang an der Wurm in diesem Projekt gesteckt. Und wenn er ehrlich war, trug er dafür wahrscheinlich die Hauptverantwortung. Er entschuldigte sich bei Albert und beim Team und erklärte, wie es seiner Meinung nach dazu gekommen war. „Doch das soll keine Rechtfertigung sein. Da geht vieles auf meine Kappe.“ Beim Team kam diese Entschuldigung gut an. Sie schwächte nicht etwa die Autorität des Vorstandsvorsitzenden, sondern stärkte sie. Fehler zu bekennen war keine Selbstverständlichkeit und das Team begegnete Kurts Offenheit mit Respekt.

Klare Ansage: Ein Projektteam braucht einen detaillierten Auftrag

Doch wie sollte es weitergehen? Er werde sein Bestes geben, das Team als Projektpate von außen zu unterstützen, sagte Kurt Kühl. Doch ausgerechnet Karl Knarzig plädierte dafür, dass er weiter im Projekt mitarbeite.

„Wir sind ohnehin nur ein kleines Team und brauchen dich, das ist zumindest meine Meinung. Ich glaube auch nicht, dass die Arbeit, die du vorangebracht hast, vergebens war. Wir haben nun richtig viel Material. Aber wir müssen jetzt Ordnung in die Sache bringen. Allerdings muss vorher endlich mal der Vorstand seine Arbeit erledigen. Wir brauchen einen verbindlichen Rahmen, der sowohl die Ziele und Interessen vorgibt, um die es dem Verein geht, wie auch die

Bedingungen. Ohne diese Voraussetzung können wir nämlich gar nicht beurteilen, welche Ansätze Erfolg versprechen. Wenn wir die Ziele des Vorstands nicht genau kennen, können wir weder eine Kosten-Nutzen-Abschätzung vornehmen noch die Risiken der Zielverfehlung bewerten. Und wozu die ganze Arbeit, wenn nicht einmal die wichtigste Bedingung feststeht, nämlich wie viel der Verein überhaupt investieren kann und will? Das sind lauter Fragen, die der Vorstand erst mal beantworten müsste. Am besten zusammen mit uns, um sicherzustellen, dass wirklich alle wichtigen Fragen behandelt werden. Schon deswegen bin ich dafür, dass du im Projektteam bleibst, statt es nur zu begleiten. Aber auch für die anschließende Analyse wäre es ein Verlust, wenn du nicht mitmachen würdest. Was wir heute alles an Material haben, ist ja nicht zuletzt auf deine Initiative hin zusammengekommen. Du kennst die Hintergründe und Gedankengänge usw. Ich fände es deshalb schade, wenn du dich zurückziehen würdest. Nur über eines sollte Klarheit bestehen: Teamleiter ist Albert! Gerade für die anstehende Analysephase ist er der Richtige, denn er weiß am besten, wie so was geht.“

Ein langer Vortrag, auf den nachdenkliches Schweigen folgte. Schließlich wandte sich Kurt an Albert und fragte ihn, wie der es sehe. Er stimme Karl voll und ganz zu, sagte Albert. Dann grinste er: „Als Projektleiter lade ich dich ein, in unserem Team mitzumachen, Kurt!“ Ein befreiendes Lachen setzte ein. Als Teammitglied freue er sich auf die gemeinsame Arbeit, entgegnete Kurt. Und als Vorstandsvorsitzender werde er umgehend ein Arbeitstreffen mit den Kolleginnen und Kollegen vereinbaren. „Und sobald wir unsere Arbeit gemacht haben, werde ich ein Gespräch zwischen Vorstand und Projektteam organisieren.“

NEUSTART AUF DER VORSTANDSEBENE

Der Vorstand war selber überrascht, wie viele Punkte noch im Dunklen lagen. „Wir haben wohl darauf gehofft, dass sich aus der Arbeit des Teams die notwendigen Konkretisierungen ergeben“, legte ein Vorstandsmitglied den Finger in die Wunde. Jetzt zeigte sich, dass die erforderlichen Festlegungen schwerer zu treffen waren als gedacht. Kurt Kühl hatte eine Checkliste für einen „Projektsteckbrief“ mitgebracht, die ihm Albert gegeben hatte. Sie begann mit folgenden Rubriken: Interessenabklärung, Zieldefinition und Ausgangssituation. Eine klare Sache? Bei genauerem Hinsehen erwies sich die Beantwortung als verzwickte Angelegenheit. Die Ausgangssituation ließ sich noch am leichtesten beschreiben, denn die wesentlichen Punkte hatte der Vorstand bereits diskutiert und im Beitrag für das Vereinsmagazin zusammengefasst. Er mündete in der Erkenntnis, dass der Verein in naher Zukunft mit einem Mitgliederschwund rechnen musste. Denn eine nicht zu unterschätzende Zahl an Mitgliedern würde aus Altersgründen kurz- oder mittelfristig den Verein verlassen. Dieser Umstand machte sich bereits jetzt bei der ehrenamtlichen Arbeit bemerkbar: Die Generation um Friedel Fux und Kirsten Kundig zog sich schrittweise aus der Vereinsarbeit zurück. Die langfristigen Interessen des Vereins und die daraus abgeleiteten Ziele waren aber auch im Artikel lediglich abstrakt skizziert, musste das Vorstandsteam einsehen. Der Versuch, die Dinge nun genauer zu fassen, misslang – es spielten so viele Aspekte eine Rolle, dass sie anscheinend nur um den Preis der Verallgemeinerung auf einen Nenner zu bringen waren.

Eine konkrete Frage als Einstiegshilfe

„Vielleicht hilft uns diese Frage weiter“, meinte schließlich Kurt Kühl und deutete auf die Checkliste: „Woran würden Sie erkennen, dass das Projekt erfolgreich war?“ Tatsächlich – mit dieser konkreten Frage kam das Team einen Schritt voran. Es sammelte Stichpunkte, ohne zunächst auf Ordnung zu achten – Hauptsache, die Dinge kamen in Fluss. Hier ein Ausschnitt der Überlegungen:

Das Projekt wäre als erfolgreich anzusehen, wenn wir ein Konzept erhielten, das ...

- beschreibt, wie wir neue Mitglieder insbesondere im Alter von 12 bis 18 Jahren gewinnen können;
- sich vor allem an junge Menschen wendet, die auch Interesse an ehrenamtlicher Mitarbeit haben;
- gemäß unseres Satzungszieles „Frauen und Männer gemeinsam voran“ möglichst ausgewogen Mädchen und Jungen anspricht;
- dem Verein innerhalb eines Jahres ab Umsetzungsbeginn mindestens 50 (oder 100? – noch zu konkretisieren) neue Mitglieder bringt;
- vorhandene Anlagen und Angebote optimal einbezieht, um die Ausgaben zu begrenzen – keine teuren neuen Sportanlagen aufs Geratewohl;
- ein Maßnahmenpaket schnürt mit
 - ... unterschiedlichen, aufeinander abgestimmten Maßnahmen (keine isolierten Lösungsansätze!) und
 - ... einer Meilensteinplanung, die nach kurz-, mittel- und langfristig realisierbaren Maßnahmen unterscheidet, und
 - ... einer Unterteilung der Maßnahmen nach kleinem, mittlerem und großem Investitionsbedarf;
- einen Investitionsplan umfasst, der aufzeigt, wie die Ausgaben innerhalb von rund drei Jahren (? – noch zu konkretisieren) wieder hereingeholt werden können;
- im Idealfall auch die Eltern der Jugendlichen für unseren Verein interessiert;
- aufzeigt, wie und wo wir werben müssten und was es kosten würde;
- ...

Rahmenbedingungen: Leitplanken für den Erfolgskurs

Häufig ist der erste Schritt der schwerste. Ihn zu meistern beflügelt und so lässt sich die nächste Hürde schon viel leichter nehmen. So war es auch dieses Mal. Der Vorstand sah sich nun auf dem richtigen Weg und ging sofort die nächste Aufgabe an: die Vorgabe von Rahmenbedingungen. Schnell kamen einige Punkte zusammen. Hier ein Auszug:

- Das Konzept muss innerhalb eines Zeitraums von maximal einem Jahr umgesetzt werden können; das gilt zumindest für die kurz- und mittelfristig geplanten Maßnahmen.
- Eine Erhöhung der Mitgliedsgebühren ist ausgeschlossen. Angebote, für die eine extra Teilnahmegebühr erhoben werden soll, müssen sich in das vorhandene Preisgefüge einpassen – keine Ausreißer nach oben!

- Die vorgeschlagenen Maßnahmen dürfen die Interessen anderer Mitgliedergruppen nicht beeinträchtigen. Beispiel: Eine Umwandlung von Sportanlagen kommt dann nicht in Betracht, wenn sie von anderen Zielgruppen in mindestens kostendeckendem Umfang genutzt werden.
- Die Maßnahmen dürfen nicht im Widerspruch zu unserer Vereinssatzung stehen. Insbesondere dürfen sie unseren Verein nicht zu einem reinen Sportdienstleister degradieren: Wir heißen jeden willkommen, der mit uns Sport *und* Gemeinschaft erleben will.
- Wir sind offen für Neuerungen, aber ein Bruch mit den Traditionen unseres Vereins kommt nicht in Frage. Beispiel: Ein Vereinsfest speziell für junge Menschen wäre nicht ausgeschlossen, aber zur Partymeile wird der SSV Anstoß nicht werden!
- ...

Schwierige Finanzierungsfragen: Schwebezustand statt Festlegung?

Na also, es ging doch! Eine wichtige Festlegung stand aber noch aus: das maximal für die Umsetzung verfügbare Budget. Hierzu gingen die Meinungen auseinander. Die Schwierigkeit bestand darin, den Investitionsrahmen einerseits weit genug zu stecken, um das Projektteam nicht auszubremsen, andererseits aber niemanden im Verein zu verschrecken. Es durfte auf keinen Fall (erneut) der Eindruck entstehen, der Vorstand habe sich bereits einseitig für die Zielgruppe Jugendliche entschieden und plane große Ausgaben! Nur keine weiteren Irritationen! Nachdem die Argumente ausgetauscht waren, ohne dass eine Einigung absehbar wurde, ergriff Kurt Kühl das Wort:

„Ich habe selbst erlebt, wie schwierig die Projektarbeit ohne präzise Vorgaben ist. Aber ich denke, wir sind ein großes Stück vorwärts gekommen. Wenn wir die vielen Punkte, die wir heute besprochen haben, noch strukturieren, hat das Projektteam eine gute Arbeitsgrundlage, glaube ich. Aber um das zu klären, wird ja in Kürze ein Gespräch mit dem Team stattfinden. Da sollten wir auch besprechen, ob das Realisierungsbudget zunächst offen bleiben kann. Optimal ist das zwar nicht, aber unter den gegebenen Umständen vielleicht doch die beste Lösung. Immerhin bin ich ja Mitglied im Projektteam und kann dazu beitragen, Schritt für Schritt zu klären, was finanziell machbar sein könnte und was nicht. So riskieren wir jedenfalls nicht, dass Zahlen kursieren, die irgendwen im Verein brüskieren könnten – vor allem unseren Ausschuss für die Vereinsentwicklung. Den wir übrigens hinzuziehen sollten, wenn das Projektteam seine ersten Ergebnisse präsentiert!“

Ja, kam der Vorstand überein, so wollte man es dem Projektteam vorschlagen.

PROJEKTTEAM UND VORSTAND SITZEN IN EINEM BOOT

Bald darauf – der Vorstand hatte die Stichpunkte zu einem Projektsteckbrief zusammengefasst – fand das Gespräch mit dem Projektteam statt. Im Mittelpunkt der Diskussion stand die Frage, ob der Auftrag aus Sicht der Projektmitglieder verständlich, hinreichend konkret und auch realistisch war. Albert und seine Mannschaft stimmten zu, wenngleich sie über die Ungewissheit hinsichtlich des Realisierungsbudgets nicht glücklich waren. Aber sie konnten die Gründe

nachvollziehen. „Auch dem Projekt wäre nicht damit gedient, wenn es wieder zu Missverständnissen im Verein kommt“, gab Albert schließlich seine Zustimmung:

„Das ist zunächst in Ordnung, aber nur unter einer Voraussetzung: Ihr gebt uns regelmäßig ein Feedback zu unserer Arbeit. Wenn wir vereinbaren, uns in kurzen Abständen zu treffen, wäre das insgesamt von Vorteil: Wir brauchen eure Rückmeldung, um unser Vorgehen auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls schnelle Kurskorrekturen vorzunehmen. Das gibt uns die Sicherheit, die wir jetzt brauchen. Einverstanden?“

Ja, der Vorstand stimmte uneingeschränkt zu. Ohne eine enge Zusammenarbeit, so viel hatten die Erfahrungen gelehrt, hatte das Projekt wenig Aussicht auf Erfolg. Jetzt aber schien das Team gut gerüstet. Das Spiel war damit noch längst nicht gewonnen. Aber die Weichen standen nun auf Sieg: Die Zusammenarbeit zwischen Vereinsführung und Projektteam nahm konkrete Formen an, der Auftrag bot fürs Erste eine ordentliche Arbeitsgrundlage und die Motivation des Teams stand außer Frage. Sie habe nicht gedacht, dass die Projektarbeit so kompliziert sei, meinte schließlich Kirsten Kundig. Aber nun habe sie Blut geleckt. „Jungs, ihr stimmt mir hoffentlich zu, dass wir es jetzt wissen wollen!“

Es sah gut aus für den SSV Anstoß, endlich ...