

IDEEN- UND INNOVATIONSMANAGEMENT

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Ideenmanagement: Überflüssig oder überfällig?
3. Die Teamwertung: Pluspunkte für das kreative Spiel
4. Ideen-Initiative: Sturmloch für Vereinsziele
5. Projektmanagement: Aufstellung und Anpfiff

1. EINLEITUNG

Der kommende Gegner hat einen brillanten Spielmacher. Die Stammspieler diskutieren, wie man trotzdem gewinnen könnte. "Kämpfen", lautet der Weisheit letzter Schluss. Man hätte auch die Reservespieler fragen sollen, denn einer von ihnen hatte eine interessante Idee. Aber die Ersatzbank hat hier wenig zu melden – genau so wenig wie die Mannschaft im nächsten Spiel.

Eine gute Idee ist eine Initialzündung: Sie öffnet das Spiel wie ein kluger Steilpass. Dass daraus ein Treffer wird, ist nicht sicher. Sicher ist aber: Ohne kreative Ideen stagniert das Spiel, entwickelt sich der Verein nicht weiter. Er braucht sie als Anstoß für Innovationen. Denn der Tabellenplatz im Wettkampf um Mitglieder und Mitstreiter lässt sich nur behaupten und verbessern, wenn Vereine auf neue Herausforderungen überzeugende Antworten finden.

Von einer Mannschaft, die in ein enges Korsett mit strikt vorgegebenen Positionen und Laufwegen gezwängt wird, ist nicht viel Spielwitz zu erwarten. Denn gute Ideen sind zwar individuelle Meisterleistungen – doch ohne Mitspieler, welche die nötigen Spielräume öffnen, haben kreative Spieler wenig Chancen.

Wie sich durch Ideenmanagement die Innovationskraft eines Vereins stärken lässt, erläutert dieser Baustein. Es geht hier nicht um ein Regelwerk, wie man es oft im "Betrieblichen Vorschlagswesen" antrifft, mit Formularen, Gutachten und Prämiensystem. Im Vordergrund steht vielmehr die Frage, wie die Vereinsführung mit schwungvollen Ideen-Initiativen die Kreativität der Mitspieler weckt, um intelligente und originelle Lösungen für Veränderungsvorhaben zu finden.

Ideen sind sensibel: Nur wo sie sich herzlich willkommen fühlen, klopfen sie gern an!

1. IDEENMANAGEMENT: ÜBERFLÜSSIG ODER ÜBERFÄLLIG?

Gestern ging man zum Joggen, heute zum Nordic Walking – auch der Sport geht mit der Mode. Manche Trends behaupten sich und werden zu Klassikern, andere verschwinden bald wieder. Sportvereine sollten darum genau prüfen, welche Sporttrends sie mitmachen. Fürs Management gilt dasselbe: Nur wenn neue Konzepte Handfestes zu bieten haben, lohnen sie die Anstrengungen.

FRAGEN MUSS ERLAUBT SEIN

Viele Managementtheorien kommen und gehen, werden gefeiert und vergessen. Ist vielleicht auch Ideenmanagement nur eine Modeerscheinung? Konkreter gefragt:

- Brauchen Vereine denn ständig neue Ideen für Veränderungen?
- Und: Lassen sich Ideen überhaupt „managen“?

Mit der ersten Frage befasst sich dieses Kapitel, mit der zweiten das nachfolgende.

DER BEDARFSFALL FÜR DEN EINFALL

Ideen sind Antworten auf Herausforderungen, die nicht allein durch Routine zu meistern sind. Ob ein Verein Ideen benötigt, hängt also einerseits von seiner Ausgangslage und andererseits von seinen Zielen ab: Je schwieriger der Weg von der Start- bis zur Ziellinie, desto wichtiger sind kreative Ideen, die ihn vereinfachen.

Standortbestimmung: Probleme und Potenziale

Vielen Vereinen mangelt es nicht an verzwickten Herausforderungen. Sie ...

- ... kämpfen mit nachlassender Unterstützung in den Kommunen
- ... spüren zunehmenden Wettbewerbsdruck durch andere Freizeitangebote
- ... ringen mit steigenden Erwartungen der Mitglieder bei fallenden Kassenständen

Manche Vereinsführung sieht sich in der Zwickmühle:

- Einerseits erwarten Mitglieder und Partner schnelle Antworten auf diese Herausforderungen.
- Andererseits werden sie immer komplexer:
 - Ständig sind neue Gesetze zu beachten und umzusetzen, zum Beispiel versicherungsrechtliche Vorgaben.
 - Um die Potenziale auszuschöpfen, müssen neue Wege beschritten werden, zum Beispiel im Internet.
 - Oder es gilt (auch das oft Neuland), die Chancen von Partnerschaften auszuloten, zum Beispiel die Kooperation mit anderen Vereinen, um wichtige Projekte trotz knapper personeller und finanzieller Ressourcen zu verwirklichen.

Zukunftsperspektiven: Ziele und Zeitpunkte

Ganz ohne Visionen und Veränderungsbereitschaft gingen Vereine ein hohes Risiko ein. Doch kein Verein kann sich allen Herausforderungen gleichzeitig stellen. Ob und in welchem Tempo er Probleme angeht und Potenziale nutzt, ist eine Frage der Möglichkeiten und des Ehrgeizes: Je ambitionierter die Zielsetzungen und der Fahrplan für die Verwirklichung, desto stärker ist ein Verein auf möglichst viele innovative Ideen angewiesen. Er braucht kreative Köpfe für die "Reiseplanung" Richtung Zukunft, Ideengeber, die Abkürzungen zum Ziel und Auswege aus Sackgassen finden oder originelle Überlegungen beisteuern, wie man Hürden mit möglichst wenig Anstrengung nimmt oder umgeht.

FAZIT: Vereine, die Probleme schnell hinter sich lassen und Chancen energisch ergreifen möchten, die sich also viel vorgenommen haben, kommen durch gute Ideen leichter voran. Ob und wie Ideenmanagement dazu beitragen kann, erläutert das folgende Kapitel.

2. DIE TEAMWERTUNG: PLUSPUNKTE FÜR DAS KREATIVE SPIEL

Wer einen genialen Treffer erzielt, ist der Held des Stadions. Sein Können – ein atemberaubendes Dunking im Basketball zum Beispiel oder ein unglaublicher Fallrückzieher im Fußball – bringt die Punkte und den Applaus. Er ist der Vollstrecker! Doch ohne seine Mannschaft, die ihn frei gespielt hat, hätte er nichts vollenden können. Seine individuelle Leistung beruht auch auf ihrer Unterstützung!

KÖNNEN, WOLLEN, DÜRFEN: DAS GRUNDGERÜST DER KREATIVITÄT

Ideen sind Individualisten, spontan und spielerisch veranlagt. Auf Knopfdruck reagieren sie nicht. Die Kreativität, die sie hervorbringt, folgt keinen Kommandos, sondern nimmt im Gegenteil Reißaus, sobald sie Druck zu spüren bekommt. Genau genommen sind es natürlich die Ideengeber, die günstige Bedingungen brauchen, um kreativ zu sein. Dreh- und Angelpunkt des Ideenmanagements ist deshalb der Mensch: Will ein Verein mithilfe der Einfallsgabe der Mitspieler Innovationsprojekte voranbringen, muss er ein Umfeld schaffen, in dem sie kreativ sein können, kreativ sein wollen und kreativ sein dürfen.

1. KÖNNEN: DENKSPORT BRAUCHT DENK-MAL-PFLEGE

Ohne Training und passende Ausrüstung kommt auch ein talentierter Läufer kaum über die Marathondistanz. Das gilt für die Ideenfindung ähnlich: Sich "mal eben" etwas einfallen zu lassen, damit ist es selten getan. Ideen, die zu Innovationen führen, beruhen meist auf ...

- ... konzentrierter (Team-)Arbeit
- ... sorgfältiger Analyse
- ... dem gezielten Einsatz von Kreativitätstechniken
- ... präziser Planung in der Realisierungsphase

Nur wenn das Team diese Methoden und Instrumente anzuwenden versteht, vermag es sein kreatives Potenzial zu nutzen, um von der Erkenntnis über die Idee zu einem konkreten Lösungsvorschlag zu gelangen. Vereine auf Ideensuche müssen die Mitspieler dazu befähigen!

2. WOLLEN: TRAININGSEHRGEIZ INKLUSIVE

Ohne Lust zu laufen, braucht der Marathonläufer gar nicht erst an den Start zu gehen. Doch die Bewegungsfreude allein bringt ihn nicht ins Ziel. Er muss auch bereit sein, sich Know-how, zum Beispiel über Trainingsmethoden und -pläne, anzueignen. Diese umfassende Motivation sollten auch kreative „Gedankengänger“ besitzen. Sie zu fordern bringt wenig, sie zu fördern viel mehr:

Vereinskultur: Applaus für Dribbelkünstler!

Man kann sie nur schwer fassen und beschreiben, aber sie ist überall wirksam, wo Menschen zusammenkommen: die Kultur, die sie verbindet. Sie erzeugt ein Klima,

dem man sich schwer entziehen kann. Das gilt auch für die Kreativen im Verein: Lust auf weite Gedankensprünge werden sie nur haben, wenn sie weich landen. Wenn ihre Ideen nicht schnell beiseite geschoben, sondern mit offenen Armen aufgenommen und mit Neugierde diskutiert werden. Ideenmanagement beginnt deshalb mit der Herausforderung, solch ein Klima zu schaffen. Ist das überhaupt möglich? Ja, denn die Vereinskultur ist kein Zustand: Oft unbemerkt verändert sie sich kontinuierlich – und zwar per Doppelpass: Die Kultur prägt die Menschen, die aber ihrerseits durch ihr alltägliches Verhalten auf die Kultur einwirken. Das gilt besonders für die Führungsspieler – vorausgesetzt, sie überzeugen als Vorbild. Sie können die "Klimafaktoren" positiv beeinflussen – indem sie sich offen für Neues zeigen und engagierten Vordenkern Beifall zollen:

- **Ermutigung: Wer's wagt, gewinnt!**
Manchmal entstehen Ideen wie von selbst, schwingen sich ins Bewusstsein, ohne dass man sich darum bemüht hat. Solche spontanen Einfälle sind aber die Ausnahme. Die Mehrzahl guter Ideen muss man mit Beharrlichkeit ans Licht locken. Was leichter gesagt als getan ist: Einerseits kostet es Zeit, die oft knapp ist. Andererseits sind Ausflüge ins Ideenreich ungewisse Abenteuer – ob man Schätze heim bringt, ist nicht sicher. Ermuntern Sie in Ihrem Verein zu solchen Wagnissen! Wenn der Versuch bereits als Gewinn gilt, hat keiner etwas zu verlieren. Und wenn alle eingeladen sind mitzumachen, Mitarbeiter wie Mitglieder, Führungsspieler wie Ersatzbank, wird der Gedankensprung zum Vereinssport.
- **Bestätigung: Ideen sind nicht selbstverständlich – Anerkennung schon**
Gute Ideen sind weder eine Selbstverständlichkeit noch eine Nebensache. Sie beschenken der Mannschaft eine Art Freistoß aus chancenreicher Position. Das Team verdankt sie einem Mitspieler, der sich die Mühe gemacht hat, das Problem im Kopf durchzuspielen, mit all den verzwickten Dribblings, die nötig sind. Vereine, die solche Leistungsträger brauchen, dürfen vor allem an einem nicht sparen: der spürbaren Anerkennung für Ideen und Ideengeber!

Ermutigung und Bestätigung – zwei Ansatzpunkte, die beispielhaft zeigen, wie die Führungskräfte als Vorreiter die Grundstimmung verändern können. Auf die Schnelle geht das allerdings nicht: Man kann die Vereinskultur nicht nach Spielstand austauschen. Heute in strenger Formation, morgen in lockerem Freiflug, mal so und mal ganz anders – das würde jedes Team überfordern. Ein Verein, der sich bisher mit Veränderungen schwer getan hat und von "Gedankenspielen" nichts wissen wollte, kann nicht erwarten, dass die defensiv ausgerichtete Mannschaft nun im Handumdrehen zu stürmischen Ideen neigt. Es ist auch eine Frage der Mentalität, die zu wandeln Zeit und Überzeugungskraft verlangt.

Tipp: Als Zustand ist die Vereinskultur also nur zu beschreiben, wenn man kurz die Uhr anhält, um zu betrachten, an welchem Entwicklungspunkt sich der Prozess gerade befindet. Ein lohnendes Unterfangen: Vereine, die sich mehr kreative Ideen wünschen, sollten durch eine Momentaufnahme herausfinden, ob Kultur und Kommunikation den Ideenreichtum eher begünstigen oder bremsen.

Umsetzung: Aussicht auf Abschluss

Nehmen wir einen Mittelfeldspieler, dem tolle Pässe gelingen. Doch kaum hat er den Ball raffiniert vorgelegt, pfeift der Trainer ab: Das Zuspiel sei klasse, aber die Mannschaft sei noch nicht so weit. Mit der Zeit würde dem Ballzauberer die Lust vergehen, nicht wahr? So ähnlich geht es Ideengebern, deren Vorschläge wiederkehrend in der Schublade verschwinden. Alle Ermutigung hilft nichts, wenn der Verein nicht mutig genug ist, Ideen auch auszuprobieren, zum Beispiel im Rahmen von Pilotprojekten!

3. DÜRFEN: SPIELFELD FÜR SPIELFREUDIGE FELDSPIELER

Nur wenn Mitarbeiter, die können und wollen, zu guter Letzt auch dürfen, wird Ideenmanagement zur runden Sache. Natürlich wird ein Verein, der auf Ideen setzt, keine Denkverbote erteilen. Allerdings ist "der Verein" nicht immer so einig, wie man hofft: Ob Anstöße, die der Vorstand gegeben hat, auch in allen Abteilungen ankommen? Oft reichen kleine Hindernisse, um den aufgenommenen Schwung wieder abzubremsen. Vor allem auf folgende vier Faktoren sollten Vereine achten:

- **Gedankenflugplan**

Wie viel Freiraum hat die Mannschaft, sich etwas Neues einfallen zu lassen? Wenn sie den Alltagsaufgaben kaum hinterher kommt, hat sie für Gedankenflüge keine Puste mehr. Leider haben Routineaufgaben die Neigung auszufern. Ohne ein klares Signal der Vereinsführung, dass Auszeiten für die Kreativität im Vereinsinteresse sind und ohne klare Regelungen für den Einzelfall (zum Beispiel die Freistellung von Mitarbeitern für Ideenfindungsprojekte), hat Ideenmanagement im Alltag keine Chance.

Tipp: Zeit ist eine knappe Ressource, die man effektiv nutzen sollte. Wie – das erläutert Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Zeitmanagement“.

- **Stromversorgung für Geistesblitze**

Freiräume sind das eine, Besprechungsräume das andere. Welche Ausstattung ein Innovationsprojekt benötigt, misst sich am Einzelfall. Vereine sollten sich die Mühe machen, den Bedarf festzustellen. Ein Internetzugang für die Recherche zum Beispiel dürfte meist unverzichtbar sein. Und wenn keiner vorhanden und das Geld knapp ist? Dann sind Ideen gefragt! Vielleicht lädt zum Beispiel ein Internetcafé Ihr Team ein, wenn es dafür in der Vereinszeitung werben darf.

- **Denksportgemeinschaft**

Wie gut ist das Zusammenspiel organisiert? Lösungen entstehen meist nicht im stillen Kämmerlein, sondern im Team. Denn der Austausch über unterschiedliche Erfahrungen und Denkweisen ist oft die Initialzündung für Innovationen. Organisieren Sie darum die Ideenfindung als Projekt- und Teamarbeit.

- **(All-)Tag der offenen Tür**

Die besten Ideen sind vergebens, wenn sie nicht zu denen vordringen, die für die Entscheidung verantwortlich sind. Wenn Lösungsvorschläge "auf dem

Dienstweg" hängen bleiben, war die ganze Mühe umsonst. Künftig wird sie unterbleiben: Solchen Frust will keiner zweimal erleben. Regeln Sie deshalb verbindlich, dass Veränderungsvorschläge auch dort ankommen, wo sie hingehören!

Ideenmanagement funktioniert besonders gut in flachen Hierarchien, in denen alle – vom ehrenamtlichen Helfer bis zum Vorstand – direkt miteinander kommunizieren. Wenn Informationen und Bürotüren (zu bestimmten Zeiten) allen offen stehen. Einerseits, weil der schnelle Austausch von Informationen und Ideen hilft, maßgeschneiderte Lösungen zu finden. Andererseits, weil Gespräche auf Augenhöhe enorm motivieren.

FAZIT: IDEENMANAGEMENT IST AUCH EINE FRAGE DER EINSTELLUNG

Ideen lassen sich „managen“. Um die Voraussetzungen zu schaffen, muss die Führungscrew zunächst den Verein als Ganzes betrachten: Fördert er kreatives Können, Wollen und Dürfen? Sind alle Mannschaftsteile bereit, den Prozess der Ideenfindung zu unterstützen? Im zweiten Schritt gilt es, die konkreten Bedingungen zu untersuchen, unter denen die Mitstreiter auf Ideensuche gehen: Ein Team zum Beispiel, das Veränderungsvorschläge entwickeln soll, aber wenig über die Ausgangslage weiß und kaum eine Kreativitätstechnik kennt, hat schlechte Karten.

3. IDEEN-INITIATIVE: STURMLAUF FÜR VEREINSZIELE

In der Meisterschaft zählt jeder Punkt gleich. Doch für die Motivation der Mannschaft macht es einen riesigen Unterschied, ob sie im letzten Spiel um Punkte für den Platz im Mittelfeld kämpft, oder ob ein echtes Endspiel ansteht: Der Tabellenführer ist zu Gast und für den Sieg gibt es den Titel. Solch ein verlockendes Ziel direkt vor Augen, holt jeder alles aus sich heraus!

BETRIEBLICHES VORSCHLAGSWESEN: IDEENVERWALTUNG MIT SYSTEM

Das klassische Vorschlagswesen sammelt alle Ideen ein, die Mitarbeiter zu Papier gebracht haben, ordnet sie nach Themen, analysiert und bewertet sie. Das hat den Vorteil, dass keine Idee verloren geht. Doch das Verfahren hat auch Nachteile:

- Es verursacht vergleichsweise hohen Aufwand, weil jede einzelne Idee begutachtet und beschieden werden muss. Das überfordert kleinere Organisationen oft.
- Die Folge sind lange Bearbeitungszeiten, welche die Ideengeber frustrieren.
- Die Ideen bleiben Einzelleistungen, weil das Zusammenspiel nicht gefördert wird. So entgehen die Chancen, die auf der Vernetzung von Erfahrungen und Einsichten beruhen.
- Die (erste) Begeisterung der Mitarbeiter erweist sich oft als Strohfeuer, weil konkrete Herausforderungen fehlen.

IDEEN-INITIATIVEN: ZIELE ALS ANTREIBER

Ideen-Initiativen, die bestimmte, für die Vereinsentwicklung wichtige Innovationsthemen in den Mittelpunkt rücken, sind häufig die bessere Alternative. Die Kreativität wird so auf ein bestimmtes inhaltliches Ziel gelenkt. Das Thema könnte zum Beispiel lauten: Wie gewinnen wir dank origineller Ideen neue Sponsoren, die uns Mittel für die Renovierung der Umkleidekabinen zur Verfügung stellen? Mithilfe solcher Kampagnen ist auch das Vorurteil leichter zu überwinden, Ideenmanagement sei nur eine Spielerei: Es stellt sich in den Dienst konkreter Vereinsziele, für die sich werben lässt – es ist Mittel zum Zweck!

Eine Ideen-Initiative besteht in der Regel aus mehreren Phasen und Projekten: von der Zielbestimmung über die Ideenfindung und deren Auswertung bis zur Umsetzung. Für den Ablauf gibt es aber keine Musterlösung. Zu viele Faktoren hängen von Einzelfall ab, zum Beispiel davon ...

- ob und in welchem Umfang Voruntersuchungen nötig sind, um zunächst die Ziele exakt definieren und später Lösungsideen entwickeln zu können – denn um so komplexer die Einflussfaktoren (z.B. Wirtschaftlichkeit, Finanzierbarkeit, Wachstumsprognosen), desto wichtiger sind fundierte Analysen im Vorfeld der Ideenfindung;
- wie der Verein personell aufgestellt ist – denn ob hauptamtliche oder „nur“ ehrenamtliche Mitarbeiter zur Verfügung stehen und wie viele Mitglieder bereit sind, sich für das Ideenprojekt zu engagieren, wirkt sich auf seinen Zuschnitt aus;

- ob es sich um ein weit oder eng gefasstes Ziel handelt – denn daraus ergibt sich, wer mitmachen soll (Mitarbeiter, Mitglieder, externe Berater), wie lange die Initiative dauert und wie sie organisiert wird (Zuständigkeiten und Abläufe);
- wie weit die Veränderungsbereitschaft eines Vereins bereits entwickelt ist – denn die interne Kommunikation muss zu erwartende Einwände und Widerstände berücksichtigen.

Für alle denkbaren Eventualitäten Handlungsempfehlungen zu geben, würde zu einem Dickicht an Informationen führen, das verwirrt, statt Orientierung zu bieten. Die nachfolgende Darstellung der Phasen einer Ideen-Initiative beschränkt sich deshalb auf die wichtigsten Merkmale. Und gibt Ihnen die entscheidenden Tipps zum Weiterlesen – in Bausteinen und Checklisten, die Ihnen das Ehrenamts-Portal bereits zur Verfügung stellt!

PHASE 1: VERÄNDERUNGSBEREICH FESTLEGEN UND ZIELE FORMULIEREN

Um das Vereinsziel zu bestimmen, das Thema eines „Ideen-Turniers“ werden soll, müssen zunächst zwei Fragen beantwortet werden:

1. In welchen Handlungsfeldern besteht Veränderungsbedarf?
2. In welchen dieser Felder gibt es einen Bedarf an neuen Ideen?

1. Veränderungsbedarf

Alle Ziele eines Vereins dienen mittelbar oder unmittelbar dazu, seine Existenz zu sichern und seine Lage zu verbessern. Das ist nicht zuletzt eine Frage der Finanzen. Sie sind zwar nur Mittel zum Zweck, so wie für den Taucher die Sauerstoffflasche – aber ohne geht es nun mal nicht. Ob sportliche, gesellschaftliche oder soziale Ziele: Vieles ist nur machbar, wenn die Kassenlage es ermöglicht. Umgekehrt müssen sich Investitionen in die Qualität auch rechnen. Die finanziellen Auswirkungen sind deshalb ein brauchbarer Maßstab, um den Veränderungsbedarf zu bewerten:

- **Erhöhung der Einnahmen**

Das Ziel, neue Mitglieder zu gewinnen, sollten Vereine nie aus den Augen verlieren. Der Zuwachs steigert nicht nur die Einnahmen, sondern auch die Aussicht auf mehr ehrenamtliche Mitstreiter. Pläne und Projekte, die attraktive Verbesserungen herbeiführen, ziehen neue Mitglieder an und stärken zugleich die Bindung alter Mitglieder. Solche Vorhaben können zum Beispiel darauf abzielen ...

- ... neue, im Trend liegende Sportangebote zu entwickeln,
- ... Räumlichkeiten und Ausstattung zu verbessern,
- ... den Service zu optimieren,
- ... spannende Mitmach-Projekte für Ehrenamtliche zu entwickeln.

Ein zweiter wichtiger Ansatzpunkt für den Mitgliederzuwachs ist die Kommunikation, denn auch die stärksten Angebote verhallen ungehört, wenn Marketing und Öffentlichkeitsarbeit schwächeln.

Tipp: Empfehlungen für die Vereinskommunikation finden Sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater in den Bausteinen „Marketing“ und „Öffentlichkeitsarbeit“. Auch die Gewinnung externer Partner, insbesondere Sponsoren, vergrößert den finanziellen Spielraum. Innovationsprojekte mit dieser Zielrichtung könnten zum Beispiel darauf angelegt sein, kreative Sponsorenkonzepte zu entwickeln.

Tipp: Mehr zu dieser Herausforderung lesen Sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater im Baustein „Sponsoring“.

- **Senkung der Ausgaben**

Die Herausforderung, Kosten zu reduzieren, ist keine Alternative zur Erhöhung der Einnahmen, sondern eine Ergänzung. Sie stellt sich in guten Zeiten nicht weniger als in schlechten. Denn häufig erfordern entsprechende Maßnahmen zunächst eine Investition, die erst mittelfristig zur Kostensenkung führt.

Tipp: Besonders geeignet sind Einsparziele, die sich aus dem gemeinnützigen Leitbild eines Vereins ergeben, zum Beispiel Sanierungsvorhaben, die nicht nur die Kasse, sondern auch Natur und Klima entlasten.

Wenn ein Verein seinen Handlungsbedarf ermittelt hat, stellt sich die Frage, wo er zunächst ansetzen sollte. Die Antwort ergibt sich aus folgenden zwei Aspekten:

- **Notwendigkeit**

Wie wichtig eine Veränderung ist, bemisst sich danach, was sie zur Verwirklichung vorrangiger Vereinsziele beiträgt. Erst wenn die Pflichtaufgaben, von denen die Vereinsentwicklung abhängt, gelöst sind, ist Spielraum für die Kür. Um Klarheit zu gewinnen, sollten Sie nach folgenden Kriterien Punkt für konkurrierende Verbesserungsvorhaben vergeben:

3 – absolut notwendig

2 – hätte eine merkliche Verbesserung zur Folge

1 – wäre schön, muss aber nicht sein

Tipp: Hilfe beim Definieren strategischer Ziele geben Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater die Kapitel eins bis vier des Bausteins „Ziele bestimmen, Erfolg planen“. Das Formulärmuster in der Checkliste 2.3.09 „Stärken-Schwächen-Profil“ (unter Rat & Tat / Checklisten) erleichtert es Ihnen, sich einen Überblick über den konkreten Handlungsbedarf zu verschaffen.

- **Dringlichkeit**

Was aber, wenn mehr notwendig wäre, als machbar ist? Dann gilt der Faktor Zeit: Entscheiden Sie, welche Maßnahmen sofort angegangen werden müssen und welche noch ein wenig warten können:

3 – das Vereinsziel gerät in Gefahr, wenn wir nicht schnell handeln

2 – wir sollten innerhalb der nächsten ein bis zwei Jahre tätig werden

1 – um unser Potenzial zu nutzen, sollten wir langfristig Veränderungen einleiten

Die Punktevergabe erleichtert die Orientierung, ist aber nur ein Anhaltspunkt. Bevor Sie „das Paket“ schnüren, sollten Sie auch überlegen, was gut zusammenpasst:

- Welche Handlungsfelder erfordern zum Beispiel ähnlich geartete Vorarbeiten, die in einem Rutsch erledigt werden sollten?
Das könnte zum Beispiel der Fall sein, wenn in mehreren Feldern eine Mitgliederbefragung nötig ist, um die Ausgangslage zu erhellen.
- Welche Maßnahmen greifen ineinander?
Wenn zum Beispiel die Senkung des Wasserverbrauchs in den Duschen ganz oben auf der Prioritätenliste steht und die Renovierung der Umkleidekabinen etwas weiter unten, ist es vielleicht sinnvoll, beide Vorhaben miteinander zu verbinden.

2. Ideenbedarf

Kreativität hilft immer, Verbesserungsmöglichkeiten auszuloten und umzusetzen. Doch welche Themen eignen sich besonders für eine Ideen-Initiative? Sie verspricht vor allem dann Erfolg, wenn ...

- **... Originalität zur Lösung beitragen könnte**
Beispiel: zündende Ideen für eine Veranstaltung zur Mitgliederwerbung.
- **... Lösungsansätze noch zu kompliziert erscheinen**
Pfiffige Ideen zeichnen sich oft gerade durch eine Vereinfachung aus, wie das „Ei des Kolumbus“ beispielhaft zeigt. Es zeigt darüber hinaus, dass Vorurteile schnell zu Fehleinschätzungen führen: Die Herausforderung, das Ei so auf die Spitze zu stellen, dass es nicht umfällt, erschien zunächst als ein Problem, für das man eher Berechnungen als Einfälle brauchte. Erst Kolumbus' Geistesblitz offenbarte, dass es mit einem Schuss Inspiration viel leichter zu lösen war. Die Schlussfolgerung: Geben Sie der Kreativität eine Chance, bevor Sie den Ideenbedarf ausschließen. Bereits ein einfaches Brainstorming in kleinem Kreis kann Ihnen Aufschluss geben, ob Intuition helfen könnte, die Herausforderung zu meistern.
Tipp: Einen Ablaufplan finden Sie unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 5.3.09 „Kreativ durch Brainstorming“.
- **... Know-how, das die Verantwortlichen noch nicht besitzen, hilfreich wäre**
Nehmen wir an, ein Verein möchte in der Öffentlichkeitsarbeit neue Wege gehen, weiß aber nicht genau, welche. Dann sollte er die Mitglieder zur Ideen-Initiative einladen: Mit etwas Glück sind darunter Fachleute, die Lösungsideen einbringen, auf die man ohne Sachkunde nicht hätte kommen können.
- **... Personen, die nicht „von Amts wegen“ zuständig sind, den Handlungsbereich gut kennen**
Das gilt zum Beispiel für größere Bauvorhaben. Die Sportanlagen sollen renoviert werden? Vielleicht haben die Mitglieder, die sie nutzen, Ideen, die den Architektenentwurf optimieren könnten.

Für eine Ideen-Initiative weniger geeignet sind Handlungsfelder, für die bereits eine detaillierte Planung besteht oder die ihrer Natur nach eher Planer und Organisatoren als kreative Ideengeber benötigen. Was man aber, wie zuvor erläutert, nicht vorschnell unterstellen sollte.

Präzise Zielvorgaben für punktgenaue Gedankensprünge

Nachdem Sie Klarheit haben, welches Handlungsfeld Ihr Verein mithilfe einer Ideen-Initiative voran bringen möchte, gilt es nun, die Erwartungen zu präzisieren:

Beschreiben Sie die Ziele der Kampagne so exakt wie möglich. „Wir wollen die Mitgliederzahl erhöhen“ – das wäre eine zu ungenaue Zielvorgabe. Sie zu konkretisieren gelingt Ihnen, wenn Sie folgende „W-Fragen“ beantworten:

- **WAS** möchten wir erreichen?
Die Mitgliederzahl erhöhen.
- **WOZU** möchten wir es erreichen?
Um durch die Mehreinnahmen folgende Projekte der Vereinsentwicklung zu fördern: ...
- **WIEVIEL** möchten wir erreichen?
Mindestens 30 neue Mitglieder.
- **Bis WANN** möchten wir es erreichen?
Ideen-Initiative bis Ende des übernächsten Monats / Realisierungskonzept innerhalb der nachfolgenden zwei bis drei Monate / Umsetzung innerhalb eines halben Jahres / Mitgliedergewinnung innerhalb eines Jahres.
- **WIE** möchten wir es erreichen?
Durch bessere Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Zu beachten sind folgende Rahmenbedingungen: ...
- **WOMIT** möchten wir es erreichen?
Mit Investitionen von maximal 2.000 Euro / Ohne dauerhafte Mehrbelastung der hauptamtlichen Mitarbeiter.
- **WER** soll das (Ideen-)Ziel erreichen?
Alle hauptamtlichen Mitarbeiter im Rahmen geplanter Kreativ-Maßnahmen (Seminar über Kreativitätstechniken und Ideenfindungsworkshop) / Mitglieder, insbesondere im Veränderungsbereich engagierte Ehrenamtliche, die sich für die Ideen-Initiative melden, im Rahmen von unterstützenden Maßnahmen, über die der Vorstand nach einer Auftaktveranstaltung entscheidet.

Tipp: Wie Sie die Ziele Ihres Vereins auf den Punkt bringen, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 2.3.06 „Sind Ihre Ziele SMART formuliert?“

PHASE 2: ZUSTÄNDIGKEITEN DEFINIEREN UND ABLÄUFE PLANEN

Eine wichtige Aufgabe, die sich frühzeitig stellt, ist die Planung zentraler Abläufe und die Regelung von Zuständigkeiten. Diese organisatorischen Herausforderungen sind leichter zu verstehen, wenn man sich einen Überblick über alle Phasen verschafft hat. Sie werden deshalb zunächst zurückgestellt und im nachfolgenden Kapitel behandelt.

PHASE 3: IDEENFINDUNGSPROZESS DURCHFÜHREN

Wenn die Ziele und Zuständigkeiten feststehen, können sich die kreativen Köpfe an die Arbeit begeben. Allerdings sind Begriffe wie „Geistesblitz“ und „Eingebung“ trügerisch:

- **Vor der Erleuchtung kommt die Erhellung!**
Reif für Lösungsvorschläge ist nur, wer genügend Informationen besitzt, die Licht in die Ausgangslage samt Problemen und Potenzialen bringen. Stellen Sie deshalb allen Mitspielern die Daten zur Verfügung, die Ihr Verein schon im Vorfeld analysiert hat. Häufig werden weitere Untersuchungen erforderlich sein, um den Schlüssel zur Lösung zu finden.
Tipp: Ein Beispiel für solche Untersuchungen ist „Benchmarking“, also ein Leistungsvergleich mit anderen Organisationen. Denn Probleme werden oft verständlicher, wenn man sieht, wie andere es machen. Außerdem geben Vergleiche oft erste Anregungen für die eigene Lösung. Über die wichtigsten Schritte informiert Sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Benchmarking – Von den Besten lernen“.
Tipp: Wie Sie Probleme in wenigen Schritten einer ersten Analyse unterziehen, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 2.3.15 „Beispiel für die Analyse im Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)“.
- **Gedankenweitsprünge beruhen auch auf solider Technik!**
Damit die Gedanken abheben können, müssen sie in Fahrt kommen. Für den Anschlag sorgen – je nach Aufgabenstellung – unterschiedliche kreative Methoden, zum Beispiel Brainstorming, die „Methode 635“ oder Mindmapping. Vereine, die auf Ideen setzen, müssen die Mitspieler in die Lage versetzen, solche Kreativitätstechniken anzuwenden!
Tipp: Die wichtigsten Methoden stellt Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Kreativität“ vor.

PHASE 4: REALISIERUNGSKONZEPT ENTWICKELN UND UMSETZEN

Ideen sind meist „nur“ der Rohstoff für Innovationen. Wenn sie interessante Ansätze aufzeigen, ist bereits viel gewonnen. In den seltensten Fällen enthalten sie aber bereits ein fertiges Lösungskonzept.

„Straßentauglichkeit“: Ideen auf dem Prüfstand

Nach dem schöpferischen Prozess steht deshalb wieder akribische Analyse auf der Tagesordnung:

- Bewerten Sie die Lösungsansätze anhand der Zielvorgaben: Welche der Ideen sind grundsätzlich geeignet, das Vereinsziel zu erreichen? Behalten Sie im Blick, ob die jeweilige Idee das Problem bereits vollständig löst. Wenn nicht, benötigen Sie weitere Antworten. Manche lassen sich vielleicht unmittelbar aus dem Lösungsansatz oder aus anderen Vorschlägen ableiten. Wenn nicht, sollten Sie überlegen, ob der Verein noch einmal zum kreativen Sturm bläst.
- Berücksichtigen die ins Auge gefassten Lösungsansätze alle Vorgaben und Rahmenbedingungen („W-Fragen“)? Denken Sie nicht zuletzt an die Kosten und die personellen Möglichkeiten.

Tipp: Nutzen Sie unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 5.3.11 „Kreative Ideen auf dem Prüfstand“ für Ihre Auswertung.

Wenn nach dieser Analyse Aussicht auf die erfolgreiche Umsetzung besteht, sollten Sie ein Team beauftragen, ein Realisierungskonzept zu entwickeln: Es beschreibt, wie genau die Idee(n) unter Beachtung der Ziele und Vorgaben verwirklicht werden könnte(n). Auch in dieser Konkretisierungsphase sollte das Team sein Augenmerk auf Schwachpunkte richten: Der Teufel steckt im Detail und ist daher oft erst beim Feinschliff zu erkennen.

Tipp: Nützliche Informationen für die Entwicklung eines Realisierungskonzepts enthält unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Ziele bestimmen, Erfolg planen“ im Kapitel „5. Erfolg planen“.

PHASE 5: UMSETZUNGSENTSCHEIDUNG TREFFEN

Nun ist der Vorstand in der Verantwortung: Es ist seine Sache zu entscheiden, ob er das Realisierungskonzept zur Umsetzung freigibt, bzw. einen Testlauf oder ein Pilotprojekt startet. Wie immer er entscheidet – er muss eine Entscheidung treffen und begründen! Darauf haben Mitarbeiter wie Mitglieder ein Anrecht. Was mit einer schwungvollen Initiative begonnen hat, darf nicht still und leise im Archiv enden – das wäre nicht weniger als ein Foul an der Motivation der Mitspieler.

PHASE 6: ERFOLG KONTROLLIEREN UND KORREKTUREN VORNEHMEN

Ob sich die Erwartungen erfüllt haben, bedarf – nach Ablauf der Frist für die Zielerreichung – einer Prüfung:

- Hat der Verein alle wichtigen End- und Zwischenziele einschließlich der Nebeneffekte erreicht?
Ein Beispiel: Das Hauptziel, den Anteil Jugendlicher im Ehrenamt um zehn Prozent zu steigern, wurde erreicht. Ebenso das Zwischenziel, Kontakte zu Schulen aufzubauen, um dort den Verein vorstellen zu können. Der erhoffte

Nebeneffekt, mit der verstärkten Mannschaft ein neues Jugendprojekt starten zu können, hat sich (noch) nicht eingestellt.

- Wenn der Verein alle Ziele und Effekte erreicht hat: Was kann er aus den gewonnenen Erfahrungen für künftige Ideen-Initiativen lernen?
Tipp: Wie Sie solches Know-how sichern und dem ganzen Verein zur Verfügung stellen, lesen Sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater im Baustein „Wissensmanagement“.
- Wenn er nicht alle Ziele und Effekte (innerhalb des geplanten Zeitrahmens) erreicht hat: An welchen Stellen im Umsetzungsprozess sind Probleme aufgetreten und wie könnten sie überwunden werden? Welche Konsequenzen sind für künftige Projekte zu ziehen?

Tipp: Ausführliche Hilfestellung für die Prüfungsphase finden Sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater im Baustein „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“. Einen schnellen Überblick verschafft Ihnen der Baustein „Ziele bestimmen, Erfolg planen“ im Kapitel „7. Erfolg realisieren“.

4. PROJEKTMANAGEMENT: AUFSTELLUNG UND ANPFIFF

„Bedenkt, dass uns ein gutes Abschneiden bei diesem Turnier viele Vorteile bringt. Darum: Bitte engagiert spielen!“ Eine mitreißende Ansprache? Wohl kaum. Für Ziele zu begeistern heißt, mit der eigenen Begeisterung anzustecken!

NICHT ZU UNTERSCHÄTZEN: ABLÄUFE UND ANSPRACHEN

Letztlich geht es um die Sachfragen. Doch ein großes, mehrstufiges Vorhaben wie eine Ideen-Initiative ist auch eine Herausforderung für die Organisation und die Kommunikation!

PROJEKTE ORGANISIEREN

Genau betrachtet besteht eine Ideen-Initiative aus mehreren Projekten, die weitgehend den Phasen des Ablaufs entsprechen:

- Projekt eins: Vorbereitung und Zielsetzung
- Projekt zwei: Ideenfindung
- Projekt drei: Realisierungskonzept
- Projekt vier: Umsetzung
- Projekt fünf: Erfolgskontrolle

Ob ein Verein tatsächlich für jede Phase ein anderes Projektteam benötigt, hängt insbesondere von der Größe des Vorhabens ab. Im Planungsstadium ist es aber sinnvoll, zunächst davon auszugehen – weil so die unterschiedlichen Herausforderungen deutlicher werden. So könnte ein Team sowohl für Phase zwei wie auch für Phase drei verantwortlich sein – mit dem Unterschied, dass während des Realisierungskonzepts der Schatzmeister zur Mannschaft stößt.

Tipp: Was Sie beim Aufstellen von Projektteams und bei der Projektplanung beachten sollten, erläutern Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater die Bausteine „Projektarbeit“ und „Teams führen“.

Spielregeln für die Ideenfindungsphase

Besonderes Augenmerk sollten Sie auf die Kernphase, den Ideenfindungsprozess, richten. Vor allem, wenn Sie es als „offenes Turnier“ organisieren. Das verspricht viele Ideen und könnte den ganzen Verein in Schwung bringen – verlangt aber mehr Aufmerksamkeit als ein eng abgegrenztes Projekt mit festem Team.

- **Thema und Teilnahmebedingungen**
Wenn Sie das Thema und die Ziele festgelegt haben, sollten Sie entscheiden, ob alle bzw. welche Mitarbeiter- und Mitgliedergruppen sich an der Ideenoffensive beteiligen sollen.

- **Prozessverantwortlicher**

Je größer der Teilnehmerkreis, desto wichtiger ist es, dass die Fäden an einer Stelle zusammenlaufen. Beauftragen Sie einen „Ideenkoordinator“, der während der Ideenfindungsphase für die Aufgaben zuständig ist, welche die nachfolgenden Merkmale umreißen. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, müssen Sie ihn natürlich mit den entsprechenden Befugnissen ausstatten. Wenn es zum Beispiel zu seinen Aufgaben gehört, für Mitarbeiter und Ehrenamtliche Seminare oder Workshops zu organisieren, muss er auch berechtigt sein, die Teilnahme verbindlich zu regeln – natürlich in Absprache mit den jeweiligen Vorgesetzten.

Tipp: Wie Sie Pflichten und Rechte in Übereinstimmung bringen, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Delegieren“. Hinweise, welche Kompetenzen der Ideenkoordinator besitzen sollte, finden Sie unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 5.2.11 „Wer ist ein guter Team- oder Projektleiter?“

- **Trainingsprogramm**

Die Frage darf nicht sein, ob ein Training für Kreativtechniken stattfindet, sondern nur, wie es durchgeführt wird und wer daran teilnimmt. Wenn möglich, sollten Sie einen Mitarbeiter von Profis schulen lassen, der dann sein Wissen an die Kollegen weitergibt.

Tipp: Bei der Wissensvermittlung unterstützt Sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Seminare kreativ leiten“.

- **Ausstattung und Freistellung**

Wenn Sie die Arbeitsbedingungen der Teilnehmer planen, zum Beispiel die Entlastung von anderen Aufgaben oder die Verfügbarkeit von Besprechungsräumen, sollten Sie danach unterscheiden, wer zum engeren Kreativ-Kreis gehört und wer „nur“ eingeladen ist, ebenfalls Vorschläge zu entwickeln: Erstere müssen ordentliche Bedingungen vorfinden, letztere sollten es. Wenn aber der ganze Verein eingeladen ist, mitzuwirken, gibt es natürlich Grenzen des Machbaren. Doch auch in diesem Fall lohnt es sich zu schauen, wo ein ernstes Interesse mitzumachen besteht, um dort gezielt Arbeitshilfen zur Verfügung zu stellen und die Bildung von Teams zu unterstützen.

- **Lagepläne**

Legen Sie einen Ordner mit Informationen über den Veränderungsbereich an und legen Sie fest, wer ihn einsehen darf. Wenn möglich sollten alle Mitwirkenden darauf Zugriff haben – andernfalls basieren ihre Vorschläge auf Spekulationen, die später ausgeräumt werden müssen. Auch die bereits eingegangenen Ideen könnten hier dokumentiert werden: Sie sind Gedankenfutter für alle anderen und können zu neuen Einfällen führen.

- **Kommunikationswege**

Wichtig ist, den Informationsaustausch zu regeln: Wer beantwortet Fragen, wer nimmt Ideen entgegen? Am besten der Ideenkoordinator. Große Vereine, die eine breit angelegte Ideen-Offensive planen, könnten zusätzlich in betroffenen Abteilungen „Ideenmanager“ einsetzen, die inhaltliche

Hilfestellung geben. Sie könnten zum Beispiel die Ausgangslage und Ziele verständlich machen und in Diskussionen ein Feedback geben.

Tipp: Legen Sie auch fest, in welcher Form Ideen eingereicht werden. Es soll nicht bürokratisch werden, gleichwohl könnte ein Formblatt später die Auswertung erleichtern. Mit folgenden Fragen könnten Sie Strukturen schaffen:

Welches Problem soll die Idee lösen bzw. welchem Ziel dient es?

Was ist neu am Lösungsansatz?

Weicht er von vorgegebenen Bedingungen ab und wenn ja, wo und warum?

Unter welchen Voraussetzungen greift er?

- **Entscheidungen und Ehrungen**

Im Betrieblichen Vorschlagswesen gibt es gewöhnlich für jede Idee einen Bescheid, schon deshalb, weil für verwertbare Vorschläge Prämien winken. Das macht aber viel Aufwand. Die Ideen-Initiative sollten Sie unter das Motto: „Miteinander für unseren Verein“ stellen. Nicht der Eigen-, der Gemeinnutz zählt! Mit zwei Konsequenzen:

1. Die Ideen sind Anregungen, die nicht beschieden werden müssen – es sei denn, der Verein hat ein einziges Kreativ-Team mit der Ideensuche beauftragt und das Team hat viel Arbeit investiert. In diesem Fall darf es ein ausführliches Feedback erwarten.

2. Es gibt keine Prämien. Wer eine ausgezeichnete Idee beisteuert, kann aber mit Anerkennung rechnen. Das beginnt mit Kleinigkeiten: Nennen Sie Namen! Wenn Sie zum Beispiel über Fortschritte berichten, sollten Sie nicht unerwähnt lassen, welchen Personen sie zu verdanken sind. Stellen Sie am Ende der kreativen Phase nicht nur die guten Ideen, sondern auch die findigen Ideengeber vor.

Tipp: Wie Sie Leistungen würdigen, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Dank und Anerkennung“.

KOMMUNIKATION: VOM ANSTOSS BIS ZUM ABPFIFF

Wer zu Veränderungen einlädt, muss mit Absagen rechnen. Denn Neuland zählt nicht gerade zu den beliebtesten Reisezielen: Der Weg dorthin könnte unbequem sein und keiner kann garantieren, dass es dort wirklich besser ist. Dann lieber den Spatz in der Hand!

Ist das – als Ausgangslage einer Ideen-Initiative – zu düster gemalt? Sicherlich gilt es nicht für jeden Verein im gleichen Maße. Doch einerseits schadet es nicht, gewappnet zu sein. Und andererseits besteht die Herausforderung nicht nur darin, Widerstände zu überwinden. Der Verein braucht begeisterte Mitspieler, wie auch die Unterstützung ihrer Vorgesetzten!

Ziele der internen Kommunikation

Um die Themen der vereinsinternen Öffentlichkeitsarbeit zu planen, sollten Sie von den Fragen ausgehen, welche Ihr Vorhaben aufwirft:

- **Verständlichkeit: Ideen-Initiative – was ist das eigentlich?**
Wie läuft die Initiative ab?
Womit beginnt und endet sie?
Wer soll warum teilnehmen?
Wer trägt Verantwortung?
- **Nachvollziehbarkeit: Wer hat welchen Nutzen?**
Was bezweckt der Verein mit der Initiative? (Ziele)
Warum ist sie für die Vereinsentwicklung wichtig?
Was genau ändert sich zum Besseren, wenn die Initiative erfolgreich ist?
Wie wird der Verein den Erfolg messen?
- **Glaubhaftigkeit: Was lässt sich auf Einwände erwidern?**
Warum lohnt sich der finanzielle und personelle Aufwand?
Wie stellt der Verein sicher, dass die Tagesarbeit nicht auf der Strecke bleibt?
Warum können die Herausforderungen besser durch eine Ideen-Initiative gelöst werden als (allein) durch die im Tagesgeschäft für den Veränderungsbereich Verantwortlichen?
Tipp: Einwände, mit denen zu rechnen ist, sollten Sie vorwegnehmen – und ausräumen. So vermeiden Sie es, in die Defensive zu geraten. Wie Sie giftige Scheinargumente entschärfen, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 6.4.04 „Killerphrasen“.
- **Motivation: Warum lohnt es sich mitzumachen?**
In welcher Form und mit wie viel Engagement bringt sich die Vereinsführung in die Initiative ein?
Wie unterstützt der Verein die Teilnehmer?
Wie anerkennt er ihren Einsatz?
Warum wird es Spaß machen mitzuwirken?
Wie profitieren Mitglieder und Mitarbeiter von den Zielen, zu deren Verwirklichung die Ideen-Initiative beitragen soll?

Phasen der internen Kommunikation

Mitglieder und Mitarbeiter erwarten, dass der Vorstand sie über wichtige Vorhaben frühzeitig und ausführlich aufklärt. Nur wenn er diese Erwartung erfüllt, kann er auf Loyalität und hohes Engagement hoffen. Es ist deshalb ratsam, in den Vereinsmedien über die geplante Ideen-Kampagne zu informieren, bevor Gerüchte das Spielfeld stürmen. Während des Verlaufs sollte sie kontinuierlich berichten, welche Erfolge bereits erzielt und welche Schwierigkeiten überwunden wurden. Hier eine Übersicht der wichtigsten Kommunikationsphasen:

- **Vorabmeldung und Präsentation**
Informieren Sie so früh wie möglich, dass der Verein eine Ideen-Initiative plant. So setzen Sie dem Flurgeschwätz, das meist schneller einsetzt als gedacht, Fakten entgegen. Eine grobe Skizzierung des Vorhabens reicht in diesem Stadium aus.
Noch vor dem Start der Initiative sollten Sie das Vorhaben umfassend vorstellen. Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche, die wichtigsten

Nutzenargumente nämlich: Die Menschen haben vor allem eine Frage: Was haben wir davon? Darauf sollten Sie eine anschauliche Antwort geben, die jeder schnell versteht. Begeistern Sie dafür! Und machen Sie klar, dass der Vorstand hinter der Initiative steht!

In der Regel reicht es, wenn Sie die Initiative in den Medien Ihres Vereins vorstellen – es sei denn, Ihr Verein möchte auch Mitglieder zum Mitmachen bewegen. In diesem Fall verspricht eine Informationsveranstaltung mehr Erfolg: Sie können Fragen sofort beantworten, mit Ihrem Enthusiasmus anstecken und die Interessierten gleich „einfangen“.

- **Spielanpiff**

Laden Sie die Teilnehmer zu einer Auftaktveranstaltung ein. Sie dient dazu, die Verantwortlichen vorzustellen, die Details abzustimmen – und die Mannschaft in Schwung zu bringen! Klar, dass neben den Projektverantwortlichen auch der Vorstand teilnimmt: Die Ideen-Initiative ist schließlich von großer Bedeutung!

- **Fortschrittsberichte**

Um so größer das Projekt einerseits und die Vorbehalte andererseits, desto wichtiger ist eine kontinuierliche Berichterstattung. Mindestens nach dem Abschluss einer Phase sollten Sie über Erfolge und Entscheidungen informieren.

- **Umsetzungsentscheidung**

Von besonderem Gewicht ist die Entscheidung des Vorstands, ob das Realisierungskonzept (versuchsweise) umgesetzt wird: Das wollen alle im Verein wissen!

- **Abschlussveranstaltung**

Zum guten Abschluss der Ideen-Initiative gehört schließlich eine Veranstaltung, auf der die Vereinsführung sich bei allen Kreativen und Organisatoren bedankt!