

# Projekt-Management im Verein

Autor: © **Stefan Schubert**

Stand: 29.3.2013

Seq-B-II-1-Projekt-Man

## Inhaltsverzeichnis

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

### 1 Warum Projekte / historischer Hintergrund

Das Modewort "Projekt" (aus dem lat. proiectum = nach vorne geworfen) wird heute gerne für alle möglichen **Vorhaben** verwendet. Wir werden einige Prinzipien, Methoden und Werkzeuge knapp vorstellen, um Projektmanagement auch für ehrenamtliche Vereinsarbeit nutzbar zu machen. Gekonntes Projektmanagement bringt große Ziele termingerecht zum Abschluß. Beispiele: deutsche Wiedervereinigung 1993, Expo in Hannover 2000, Einführung des Euro 2002, Fußball – WM in Deutschland 2006.

Auch bei Pyramiden, Chinesischer Mauer, Kölner Dom wurden vor Erfindung der Methode viele Elemente von Projekt-Management eingesetzt. Beim Berliner Flughafen sieht man allerdings auch, dass die Methode keine Garantie bietet. Im Kleinen kennt jeder Projekte, die termingerecht projektähnlich gemanaged wurden, Silberhochzeit, Sportfest oder die Sommerfreizeit für die Vereinsjugend. Meist fällt jedem ein kleines Projekt ein, das misglückt ist. Aber das Lernen aus Fehlern ist eine Qualität guten Projektmanagements!

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

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

### 2 Projektbegriff

Ein bekannter Verein hat die in Deutschland gültige Definition aufgestellt:

Deutsches Institut für Normung e. V. – DIN 69901 (Projekt-Definition):  
 Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle

und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.

Merkmale von Projekten sind also:

- Einmaligkeit
- Neuartigkeit
- Begrenzung in Zeit, Geld und Zielen
- komplex und interdisziplinär
- eigene Organisation
- außerhalb der Routinetätigkeit<sup>1</sup>

Aufgaben des Projektmanagement sind:

- Planen und
- Steuern von Projekten
- Controlling

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

### **3 Das magische Dreieck - Einflussfaktoren**

Im wesentlichen gibt es drei Einfluss-Faktoren in Projekten:

- Qualität
- Kosten
- Zeit

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

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

### **4 Projektauftrag (Definition Ziele)**

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

#### **4.1 Name des Projektes**

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

#### **4.2 Projektleiter/-in**

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

#### **4.3 Auftraggeber**

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

#### **4.4 Motivierende Zielsetzung**

Ziele immer SMART formulieren, SMART steht für:

<sup>1</sup>

keine Projekte sind:

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

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

#### **4.5 Aufgabe**

Hier gehört immer eine grobe Aufgabenbeschreibung hin.

#### **4.6 erwartete Ergebnisse**

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

#### **4.7 Ressourcen (Mittel)**

##### 4.7.1 Mitarbeiter

Vor Beschluß eines Projektauftrags sollte geklärt sein, wer wie und wie lange mitarbeitet.

##### 4.7.2 Budget

Das zur Verfügung stehende Budget muss genau aufgelistet sein. Mögliche Zusatzeinnahmen müssen als Möglichkeit gekennzeichnet sein.

##### 4.7.3 Sachmittel

Auflistung von zur Verfügung stehenden Sachmitteln, Beispiel: Musikanlage, Schützenhalle und Bierzeltgarnitur sind vorhanden und einsatzfähig.

#### **4.8 Randbedingungen**

Zu den Randbedingungen zählen:

- Abgrenzungen: Festlegungen, was im Projekt **nicht** zu erledigen ist – Beispiel: Nicht zur Organisation des Jubiläumsfestes gehört die Verpflichtung von Gastrednern, diese Aufgabe wird vom Vorstand übernommen.
- Regelungen zum Budget: Ausgabeermächtigungen, ggf. Zahlung von Abschlägen, Regelungen zum Abrufen von Projektbudget
- jegliche Art von sonstigen Vereinbarungen
- ggf. Vorgabe der Prioritäten: Qualität – Kosten - Zeit

#### **4.9 Termine**

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

#### **4.10 Unterschriften: Auftraggeber und -nehmer**

Damit wird der Auftrag "besiegelt". Hier der Hinweis auf einen juristischen Grundsatz: pacta sunt servanda – Verträge sind einzuhalten. Ein Änderung des Projektauftrags ist erneut ein Vertrag und sollte auch so behandelt werden.

### **5 Plan, Planung, kritischer Pfad, Meilensteine**

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

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

Je nach Größe und Umfang des Projektes kann der Planungsprozess noch weitere Schritte beinhalten. Das Ergebnis wird als Plan bezeichnet. Aus ihm ist abzulesen, wer wann welche Arbeit mit welchem Arbeitsmittel zu erledigen hat. Der kritische Pfad ist die Anordnung von Aufgaben, bei der eine Verzögerung eine Verschiebung des Projektende-Termins zur Folge hat. Zur Ermittlung des kritischen Pfades reicht bei der Vereinsarbeit

im "Normalfall" das Gespür des Projektleiters aus: "Wenn diese Aufgabe nicht rechtzeitig erledigt ist, dann ..."

Meilensteine sind Messpunkte, die im Rahmen des Projektplans zu jeder Etappe gesetzt werden. Wesentlich ist, dass diese Messpunkte frühzeitig, meistens zu Projektbeginn, festgelegt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass nicht Wunschdenken sondern realistische Einschätzungen für diese Termine maßgeblich sind. Darüber hinaus empfiehlt sich die Orientierung an bzw. die Verwendung von markanten Eckterminen, wie z. B. Ferienbeginn, Winterende, Quartalsstart oder Feiertage. Jeder kann damit einfacher einen Bezug zum Meilenstein aufbauen.

Meilensteine werden immer mit einer Zielsetzung nach dem SMART-Prinzip (vgl. 4.4) verbunden. Zwei Punkte des SMART-Prinzips müssen herausgehoben werden, da hier die größte Versuchung besteht, Fehler zu begehen:

**T – Terminiert:** gemeint ist damit genau ein Kalendertag: der 1. August oder der 2. Mittwoch im Oktober. Schwammige Angaben wie „im letzten Quartal“ oder gar „im Sommer“ führen dazu, dass der Termin immer weiter nach hinten verschoben wird.

**M – Messbar:** nur konkrete und nachprüfbar definierte Ziele, die keinen Raum für Diskussion über die Zielerreichung lassen, machen den Meilenstein wertvoll:

Beispiele:

- Mitgliederzuwachs: 5 neue Mitglieder
- Spenden: 500 Euro
- Zeitungsartikel, inkl. Fotozahl
- Zugriffe auf der Homepage
- Anmeldungen zu Veranstaltung

Werden diese Ziele erreicht, dann gilt der Meilenstein als erreicht. Wenn die Ziele nicht erreicht werden, gilt der Meilenstein als verfehlt. In dieser Situation kann entweder die Zielsetzung modifiziert werden oder der Meilenstein zeitlich nach hinten versetzt werden. In dieser misslichen Lage hilft nur eine gute, begründete und einheitliche Kommunikation aus dem Projekt heraus. (vgl. Kap. 9.2 - Enttäuschungsmanagement)

Meilensteine haben die Funktion den Projektfortschritt sichtbar zu machen. Sie sollten für den projektrelevanten Personenkreis veröffentlicht werden. Der relevante Personenkreis ist in jedem Projekt erneut zu ermitteln, dazu können gehören: alle Mitglieder des Projektteams, Entscheidungsträger, Sponsoren, Vereinsmitglieder, etc.

Meilensteine ermöglichen jedermann

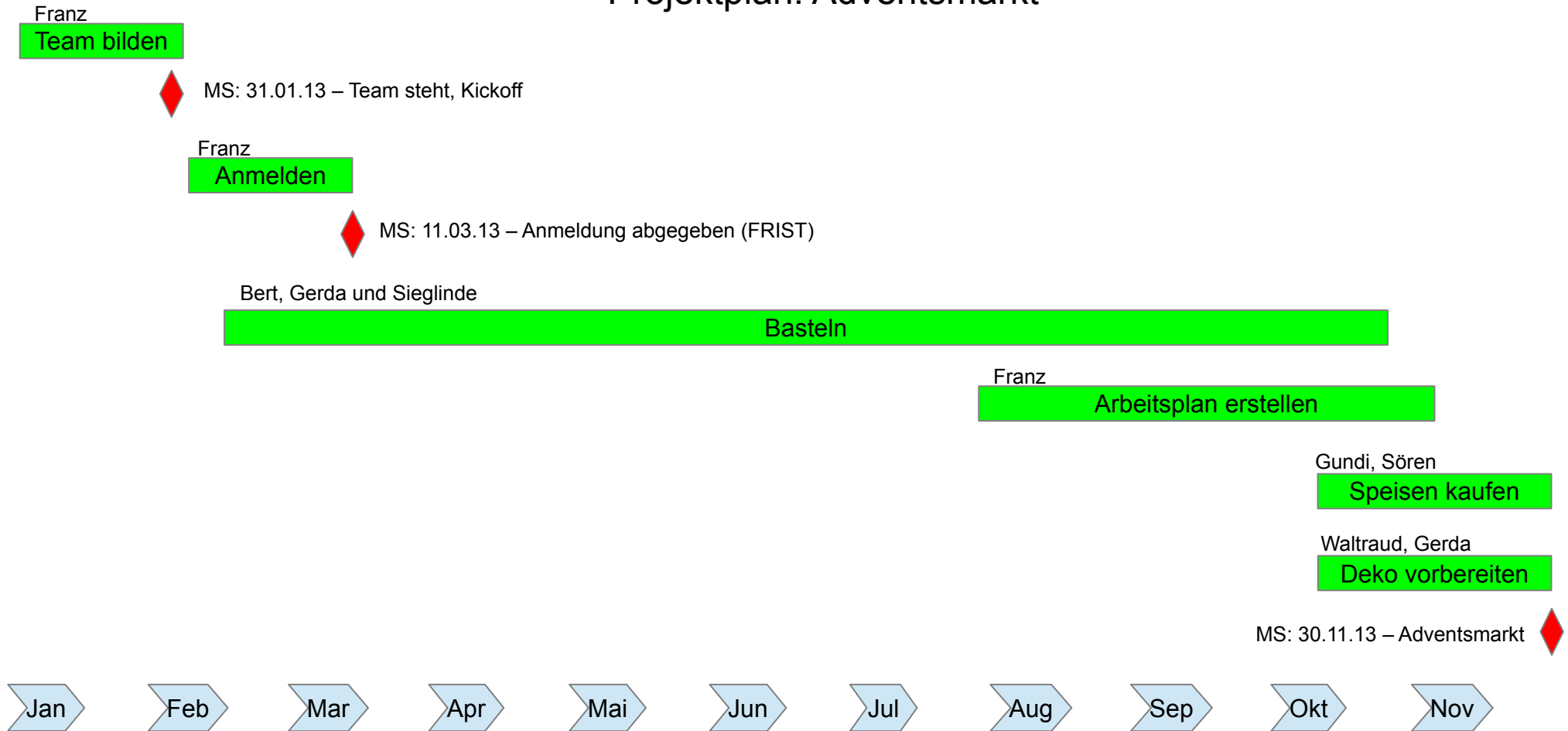
- abzulesen, wie es um das Projekt bzw. um die inhaltliche Zielerreichung steht;
- abzulesen, ob vorgegebene Termine voraussichtlich eingehalten werden können
- sich auf verbindliche Termine verlassen;
- über viele kleine Etappensiege (= Erfolge) zum Zielpunkt zu kommen;
- Korrekturen auf den folgenden Meilensteinen sind möglich. Sie müssen aber allen Beteiligten gut und begründet kommuniziert werden.

Meilensteine motivieren. Klare Zielsetzungen vorher geben eine Leitlinie für die Arbeit. Erreichte Meilensteine sind persönliche Erfolge, die ein Projektleiter auch öffentlich machen sollte.

Beispiel für einen Meilenstein: Noch ein Beitritt und wir haben am 13.2. schon unser Meilensteinziel vom 1.4. erreicht! Der Vorstand setzt ein Sonderpikkolöchen auf den nächsten Beitritt!!!

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

## Projektplan: Adventsmarkt



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

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

Die Ausgestaltung und Anzahl von Tabellenspalten und Inhalten sollte den spezifischen Anforderungen des Projektes angepasst werden. Neben diesen beiden vorgestellten Darstellungsformen für Projektpläne sind noch viele weitere denkbar, z. B. in Kalenderform. Zu beachten ist: es muss für jeden erkennbar sein, welche Aufgaben in welchem Zeitraum und von wem zu erledigen sind.

## 6 Projektsteuerung / Projectcontrolling

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

## 7 Projekt-Kickoff

Selbst Projekte, die gut anfangen, können schlecht enden.

Projekte, die schlecht anfangen, enden meist in einer Katastrophe

Beim Projekt-Kickoff werden alle Mitglieder des Kernteams zusammen

gebracht. In angenehmer Atmosphäre (Speisen, Getränke, ein Witz

zwischendurch, Zeit nehmen für Teilnehmer) werden die Rahmenbedingungen des Projektes erläutert. Ein paar Empfehlungen:

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

Erstes Ziel des Kickoff ist, das Projektteam zu motivieren, auf die Ziele einzuschwören. Wer das nicht kann, darf sich gerne Hilfe holen.

## 8 Projekt-Organisation

Die Projekt-Organisation (Ablauf und Aufbau) ist qua Definition (siehe Kapitel 2) außerordentlich. Es werden neue Strukturen zur Erledigung des Projektauftrags geschaffen und danach wieder aufgelöst!

## **9 Projekt-Risiken**

### **9.1 Risiko**

Ein Risiko ist ein mögliches Ereignis, das negative Auswirkungen haben kann. Zum ordentlichen Projektmanagement gehört eine Betrachtung der Risiken. Vorgehen:

1. Ermittlung / Sammlung der Risiken
2. Einstufen der Eintrittswahrscheinlichkeit
3. Einstufen der Auswirkung

Für Risiken, die wahrscheinlich sind oder große Auswirkungen mit sich bringen, sind Gegen-Maßnahmen zu definieren. Dabei empfiehlt es sich folgende Denkansätze berücksichtigt werden:

- Verminderung des Risikos
- Vermeidung des Risikos
- Abwälzung des Risikos

Aus den denkbaren Maßnahmen wird ein Maßnahmenkatalog erstellt.

### **9.2 Enttäuschungsmanagement**

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

#### Beispiele:

- Chancen aus dem Versagen des Projektes ("Jetzt können wir wieder über neue Wege nachdenken!" oder "Wir nutzen die gewonnene Zeit zum Luftholen")
- abgewendete Gefahren ("Es war abzusehen, dass aufgrund Mindereinnahmen dem Verein ein finanzieller Schaden in Höhe von ... entstanden wäre!")
- einfachere oder bessere oder kostengünstigere Lösungen wurden gefunden

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

## **10 Zeit- oder Selbstmanagement**

Zeit- oder Selbstmanagement wird immer dann erforderlich, wenn Gedanken wie diese aufkommen:

- "Ich weiß nicht, wie ich meine Arbeit erledigen soll!"
- "Oh, der Tag ist vorbei und das, was ich machen wollte, ist immer noch nicht erledigt!"
- "Jetzt kommt er mit einer neuen Aufgabe und ich habe die anderen noch nicht angefangen."

An dieser Stelle nicht hektisch mit der Erledigung beginnen, sondern eine Strategie zur Aufgabenerledigung überlegen. Dazu diese Schritte durchlaufen:

### **10.1 Analyse**

Ehrlich mit sich selbst diese Fragen beantworten:

- was kann ich
- was will ich
- wieviel Zeit brauche ich für gewisse Aufgaben
- welche Pausen benötige ich, damit ich die Aufgaben für mich zufriedenstellend erledigen kann
- welche Art von Motivation brauche ich,
- wie gehe ich mit Termin-Druck um

Protokollieren Sie Ihren üblichen Tagesablauf, wieviel Zeit können Sie tatsächlich für Aufgaben erübrigen. Erstellen Sie eine Liste der offenen Aufgaben.

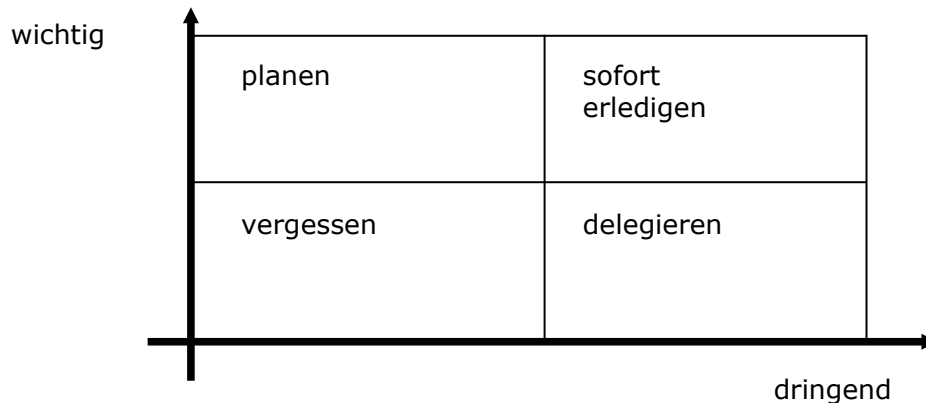
### 10.2 Priorisieren (Eisenhower-Konzept)

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

Ist die Aufgabe wichtig?

Ist die Aufgabe dringend?

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



### 10.3 Abarbeiten priorisierter Aufgaben

10.3.1 Sofort erledigen  
Erklärt sich von selbst.

10.3.2 Planen

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

10.3.3 Delegieren

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

O – offen

S – sachlich

K – klar

A – abgesprochen

R – respektvoll

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

### 10.3.4 Vergessen

Diese Aufgaben müssen nicht erledigt werden, auch wenn sie Spaß machen.

### 10.4 Nein-Sagen

Ein Nein an richtiger Stelle hilft Zeit sparen. Daher nie "JA" sagen, wenn Sie "NEIN" sagen wollen. Die Hürden zum "NEIN" sind oft hoch und in unserer "guten Erziehung" begründet. Das "NEIN" fällt leichter, wenn es begründet ist. Dabei aber immer freundlich in Ton und Umgang und hart in der Sache.



## 11 Weiterführende Literatur

Duden Projektmanagement

Artur Pionczyk, Dudenverlag, ISBN 978-3-411-74511-1 (Stadtbücherei Unna)

## 12 Anlagen

### 12.1 Formular-Vorschlag 1: Projektauftrag

1. Projektauftrag für Projekt:

2. Auftraggeber:

3. Projektleiter:

<Name; Anschrift, Telefonnummer:

4. Zielsetzung:

5. Aufgabenstellung:

6. Zu erarbeitende Ergebnisse:

7. Beteiligte Abteilungen:

8. Ressourcen:

8.1 Budget

Das Projekt erhält ein Budget von ..... €. Folgender Rahmen:

Projektorganisation	€
	€
	€
	€

8.2 Sachmittel

8.3 Mitarbeiter

Name	Abteilung	Freistellung / MT	Aufgabe

9. Randbedingungen:

10. Termine, Meilensteine:

\_\_\_\_\_  
nnn  
Vorstand

\_\_\_\_\_  
nnn  
Projektleiter

## 12.2 Formular-Vorschlag 2: Projektskizze

<b>Titel</b>	<b>NEUJAHRSEMPFANG: 2014 MACHEN WIR UNS VEREINT AUF ZU NEUER VIELFALT!</b>
<b>Was genau?</b>	Wir Laden Mitglieder, Prominenz und Sponsoren bei Kultur mit uns ins neue Jahr zu starten
<b>Warum?</b>	Wir sind demografisch bedroht, suchen Nachwuchs U-30. Aber auch Menschen mit Zeit für die Vereinsarbeit. Der Neujahrsempfang soll Mitglieder und Öffentlichkeit auf eine mögliche Kampagne verlockend einstimmen.
<b>Wann?</b>	17.1.2014
<b>Wo?</b>	Stadthalle
<b>Wie?</b>	Sekt, Schnittchen, Hintergrundmusik, Gute Rede
<b>Beschlossen</b>	Vorstandssitzung am 5.10.2013
<b>Zielgruppe</b>	Ratsmitglieder, Sponsoren, mögliche Neumitglieder, Frischrentner
<b>Arbeitsziel</b>	-Wir sind gut und wollen besser werden, dazu brauchen wir die Besten -200 Gäste, davon 50 motivierende Mitglieder (aktueller Mitgliederstand 83) -Bürgermeister und 2 Fraktionsvorsitzende kommen -5 Neubeitritte, davon 4 U-30, 3 Frauen -10 neue Mailadressen für Verteiler -1 Hellwegerartikel 2 spaltig mit Foto -1 Stadtspiegel -3 Verabredungen zu Sponsorengesprächen
<b>Sonderchancen</b>	Wir bekommen ganz viel Regelspender
<b>Wer im Team?</b>	Mia, Heinz und die 3 Kreativen
<b>UnterstützerInnen?</b>	Vereinsjugend und Senioren
<b>Sonderprobleme?</b>	Passen wir zwischen die ganzen anderen Neujahrsfeste? Wie sprechen wir die Promis wirksam an
<b>Zeitlinie</b>	-Ab sofort wöchentlich AG-Treff -1.12. Verschickung der Einladung mit Weihnachtskarte -Ab 6.1. wöchentliches Checken der Anmeldelage -Am 19.1. Vorberichterstattung im Hellweger, Mittwoch drauf im Wochenspiegel, möglichst ein Gespräch im Sender -abgerechnet und ausgewertet am 1.2.
<b>Budget</b>	Netto-Zuschuß: 1.000 Einnahmen: 5.000 durch Sonderspenden Risiko: 5.500
<b>Frage 1</b>	Wer macht die Einladung grafisch/inhaltlich
<b>Frage 2</b>	Wer kümmert sich um den Verteiler
<b>Frage 3</b>	Wer organisiert Kultur
<b>Frage 4</b>	Wer kocht, wer kellnert
<b>Frage 5</b>	Wer beschließt die rechtzeitige Absage
<b>Bericht</b>	
<b>Perspektiven</b>	