



STIFTUNG BRANDENBURGER TOR  
DER BANKGESELLSCHAFT BERLIN

# **Methodenmanual**

## **„Lernen in Projekten“**

**Dr. Anne Sliwka**  
**Erfurter Projektwerkstatt**  
**(empower)**  
**Universität Erfurt**

Erfurter Projektwerkstatt (empower) unter der Leitung von Fr. Dr. Anne Sliwka  
Claudia Nestler  
Fabienne Osswald  
Melanie Haberstroh  
Andreas Schulze  
Marcel Lutz  
Michael Kobs  
Mandy Seiffert

## Methodenmanual „Lernen in Projekten“

Gefördert durch die Stiftung „Brandenburger Tor“ Berlin

Berlin/Erfurt 2002-2003

# Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
Einleitung: .....	6
Vorwort der Autoren.....	7-8
Lernen und Arbeiten in der offenen Gesellschaft.....	9-23

## Modul I: Einführung ins Projektmanagement

Zielformulierung/Zielgruppenplanung/Zielgruppendefinition/Zielhierarchie .....	25-27
Projektstrukturplanung.....	28
Meilensteine im Projekt .....	29-32
Zeitplanung .....	33-35
Umfeldanalysen /Kraftfeldanalyse/Stakeholderanalyse/Bewertung und Analyse des Umfeldes .....	36-41
Unternehmensphilosophie.....	42-44

## Modul II: Entwicklung der Imaginationsfähigkeit/Kreativitätstechniken

Einführung: Kreativität und Kreativitätstechniken .....	46-48
Brainstorming .....	49-52
Brainwriting .....	53-56
Placemat Activity.....	57
Mind Mapping .....	58-63
Synektik .....	64-68

## Modul III: Finanzierung & Fundraising

Einführung: Projektfinanzierung und Finanzierungsplanung .....	70-71
Businessplan .....	72-77
Einführung: Fundraising .....	78-79
Fundraising - Konzept/Strategie .....	80-86
Fundraising-Brief.....	87-92
Fundraising-Aktionen .....	93-94

**Die rot gekennzeichneten Abschnitte befinden sich in Arbeit und werden baldmöglichst eingearbeitet!!!!**

## Modul IV: Führung/Leadership im Projekt

Einführung: Führung im Projekt .....	96
Das Führungsdreieck (Leadership – Ownership – Empowerment).....	97
Führungsstile .....	98
Führungskompetenzen/Skills .....	99-100
Leadership Inventory .....	101
Leadership Training .....	102
Selbstevaluationsbogen zur Führung .....	103-105

## Modul V: Teamentwicklung/ kooperative Arbeitsformen/ Konfliktmanagement

Einführung: Teams & Teamarbeit .....	107-109
Projektvertrag.....	110
Stärken/Schwächenprofil - Kompetenzportfolio des Teams.....	111-113
Kompetenzportfolio.....	114
Teambuilding Aktivitäten .....	115-122
Kooperative Arbeitsformen: Jigsaw - Methode .....	123-124
Mediation/Konfliktlösung.....	125-128
Fünf Disziplinen der lernenden Organisation .....	129
• Personal Mastery	
• Mentale Modelle/Perspektivwechsel	
• Shared Vision	
• Team Learning	
• Systemisches Denken	

## Modul VI: Marketing

Einführung: Marketing & PR.....	131-132
Public Relations, Instrumenten .....	133-137
Marktforschung .....	138
Zielgruppenorientierte Marketingstrategie.....	139
Marketinginstrumente: Flyer/Plakate, Neue Medien, Events.....	140
Corporate Design/Logo.....	141

## Modul VII: Projektpräsentation

Projektpräsentation, Planung der Projektpräsentation .....	143-146
Veranstaltungsorganisation, Projektstrukturplan, Checkliste.....	147-152

## Modul VIII: Evaluation

Evaluation: Einführung, Wozu ist E. gut, Evaluationsobjekte.....154-159

Projektevaluation:

- aus der Perspektive des Projektteams: Selbstevaluation: wie funktioniert das?
- aus der Perspektive von Externen: Fremdevaluation
- aus der Perspektive der Projektzielgruppe
- aus der Perspektive von "Critical Friends"

Literatur.....160-161

Glossar.....162-165

Impressum.....165

## **Einleitung**

Die Stiftung „Brandenburger Tor“ hat durch ihr Programm „Jugend übernimmt Verantwortung“ und den gleichnamigen bundesweiten Wettbewerb seit 1998 einen Arbeitsschwerpunkt im Bereich der Projektdidaktik entwickelt. Sie hat es sich dabei zum Ziel gesetzt, das eigenverantwortliche Handeln und Lernen von jungen Menschen zu unterstützen. Durch den Wettbewerb erfolgt in erster Linie eine Förderung tragfähiger Ideen für Projekte im sozialen, künstlerischen, wirtschaftlichen oder handwerklichen Bereich, die Jugendliche mit unternehmerischer Perspektive verwirklichen möchten.

Zur weiteren Entwicklung und Verbreitung projektdidaktischer Arbeitsformen in Schulen und in der außerschulischen Jugendarbeit möchte die Stiftung mit dem Manual, in dem Know-how aus den Bereichen Projektmanagement, Projektdidaktik, kooperatives Lernen und Kreativitätstheorie praxisnah und anschaulich aufbereitet ist, einen wichtigen Impuls setzen.

Wir hoffen, dass das Manual interessierten Jugendlichen, Lehrern und in der Jugendarbeit Tätigen bei der Entwicklung von Projekten hilfreich ist.

**Der Vorstand der Stiftung „Brandenburger Tor“**

## Vorwort der Autoren

Kaum ein Begriff hat in den letzten Jahren eine so beachtliche Karriere gemacht wie das Wort „Projekt“. Ob in Wirtschaftsunternehmen, in Schulen, öffentlichen Verwaltungen oder im Privatleben, überall fällt der Begriff „Projekt“ und wird mit neuen und innovativen Arbeitsmethoden assoziiert.

Dabei ist das Wort „Projekt“ schon recht alt: Es stammt vom Lateinischen „proicere“ (vorstrecken, vorwärts werfen) ab. Projekte hat es schon immer gegeben, nur hat man sie vielleicht nicht immer mit diesem Wort benannt. „Ein Projekt hat verschiedene Merkmale: Es ist ein komplexes Vorhaben mit relativ neuartigem Charakter [...]. Die Ziele sind eindeutig bestimmt und der Anfangs- und Endzeitpunkt ist genau festgelegt [...]“ („Projektarbeit für Profis“, S. 8). So betrachtet, begegnen uns jeden Tag die unterschiedlichsten Projekte, die wir „managen“ müssen.

Da Projektarbeit unser ganzes Leben begleiten wird, ist es wichtig, sich frühzeitig mit richtiger Projektorganisation vertraut zu machen. Deshalb wird mittlerweile auch in den Schulen verstärkt Wert auf projektbezogenes Arbeiten gelegt. Doch oft geschieht dies noch eher halbherzig durch so genannte „Projekttage“, deren einzige Innovation darin besteht, dass sie anders als normale Schultage sind. Know-how über „Projektmanagement“ wird durch sie nur selten vermittelt.

Diesem Defizit möchte das Manual Abhilfe schaffen. Es soll praxisorientiert das notwendige Wissen vermitteln, das man braucht, um ein Projekt richtig planen und durchführen zu können. Es liefert neben leicht verständlichen Erklärungen Instrumente zur direkten praktischen Umsetzung eigener Projekte. Sie werden schnell merken, dass Projektmanagement keine komplizierte Wissenschaft ist, die man erst versteht, wenn man in einem großen Wirtschaftsunternehmen arbeitet (selbst dort wissen viele noch nicht, was man genau darunter zu verstehen hat...). Vielmehr ist es eine Arbeitsmethode für jedermann, die – richtig angewandt – kreativ, strukturiert, zielorientiert und teambezogen zum erfolgreichen Abschluss eines Vorhabens führt.

Auch wir, die Autoren dieses Manuals, haben Projektmanagement durch eigene Erfahrungen erlernt und uns nötiges Basiswissen durch zusätzliche Literatur angeeignet. Nun wollen wir Ihnen die Möglichkeit bieten, beides gleich „auf einen Schlag“ zu lernen. „Learning by

doing“ heißt das Motto, das – unterstützt durch theoretisches Wissen – zu Erfahrung, Erfolg und hoffentlich auch zu Spaß führt.

Die einzelnen Beiträge sind – je nach Möglichkeit – mit einem oder mehreren Beispielen versehen, welche die Erklärungen verdeutlichen sollen. Bei diesen Beispielen handelt es sich um Projekte der Projektwerkstatt „empower“ ([www.uni-erfurt.de/projektwerkstatt](http://www.uni-erfurt.de/projektwerkstatt)), die vor und während der Arbeit an diesem Manual durchgeführt wurden. Zum einen ist dies das Projekt „Campuscafé“, zum anderen das Projekt „United Cultures of the University“.

Das „Campuscafé“ sollte eine Lücke auf dem Campus der Universität Erfurt schließen. Es fehlte bislang ein Treffpunkt für alle, die auf dem Campus arbeiten, Studenten, Dozenten und Mitarbeiter. Im Campuscafé trifft man sich, kann eine Kleinigkeit essen, einen Kaffee trinken, eine Zeitung lesen, etwas spielen, Musik hören, sich entspannen oder bei Veranstaltungen (z.B. Lesungen, Konzerte, Fotoausstellungen) Kultur erleben.

„United Cultures of the University“ war eine Veranstaltung in der Universitätsbibliothek, welche die Kommunikation zwischen ausländischen und deutschen Studenten sowie Professoren fördern und beide Seiten einander näher bringen sollte. Die Erfurter Universität hat zahlreiche Auslandskontakte, jedoch ist vielen Studenten diese Internationalität des Campuslebens nicht bewusst, ebenso wenig wie die Probleme, mit denen ausländische Studierende und Lehrende zu kämpfen haben. Den Kern der Veranstaltung bildete eine Talkrunde und Interviews mit ausländischen Studenten und Dozenten, die über das Leben der ausländischen Gäste informierten. Außerdem gab es eine Ausstellung über Besonderheiten der Herkunftsländer der Gäste und ein Preisrätsel.

Dieses Manual und unsere Erfahrungen, die auch nicht immer „glatt liefen“, sollen Ihnen Mut machen, Ihre eigenen Ideen zu verwirklichen und in selbständigen Projekten umzusetzen. Um welche Art von Projekt es sich dabei handelt, ist gleich. Nicht auf alle Projekte werden alle Teile dieses Manuals anwendbar bzw. nötig sein. Doch wir hoffen, Ihnen hiermit ein Instrument an die Hand zu geben, mit dem Sie allen Ideen Taten folgen lassen können. Denn Träume sind schließlich dazu da, verwirklicht zu werden!

# Lernen und Arbeiten in der offenen Gesellschaft

## Die Rolle von Projekten

Die so genannte Informationsrevolution, das heißt der fast grenzenlose Zugang zu Informationen, führte zu ambivalenten gesellschaftlichen Veränderungen. Alte Arbeitsplätze fallen durch Maßnahmen der Effizienzsteigerung weg, ganz neue werden geschaffen. Obwohl viele Menschen im erweiterten Zugang zu Informationen eine größere persönliche Freiheit sehen, fühlen sie sich doch zuweilen von den Veränderungen überfordert. Den durch die neue Informationstransparenz noch sichtbarer gewordenen Pluralismus der Lebensformen sehen einige Menschen als Chance zur Demokratisierung, andere als Risiko des Identitätsverlustes.

Kinder und Jugendliche haben ein positiveres Verhältnis zu Veränderungen. Einerseits fasziniert sie aufgrund ihrer inhärenten Neugier die veränderte Welt. Andererseits nehmen sie die Unsicherheiten der Erwachsenen im Umgang mit der neuen Welt wahr und lassen sich zuweilen von deren Zukunftsangst anstecken.

Im Industriezeitalter, das wir nun hinter uns lassen, war Arbeit nach der Art des Taylorismus häufig in repetitive Einzelschritte zergliedert. Der einzelne Mensch hatte an einem bestimmten Ort eine bestimmte Tätigkeit zu erfüllen. Dabei gab nur für sehr wenige Individuen die Möglichkeit zum eigenständigen Entscheiden, zum längerfristigen Planen oder zum kreativen Denken. Entsprechend hat sich die traditionelle Schule des Industriezeitalters meist auf die lehrerzentrierte Vermittlung von verbal-linguistischer und mathematisch-logischer Intelligenz beschränkt, die für das Funktionieren der Gesellschaft notwendig waren.

In den Unternehmen haben seit Mitte der 80er Jahre große Umstrukturierungen stattgefunden. Starre und schwerfällige Unternehmensstrukturen wurden in dezentrale Produktgruppen und kleinere Geschäftseinheiten umgebildet. Dabei sind Hierarchieebenen weggefallen, Verantwortung und Entscheidungsmacht sind auf kleine kooperative Einheiten delegiert worden. Diese neue Form der Arbeit, die vielen Menschen eher zuzusagen scheint als das "Gefangen sein" in der starren Karriereleiter großer Organisationen, ist durch die technische Vernetzung von Information möglich geworden. Im Zeitalter der vernetzten Computer kann auf Informationen schnell und unbürokratisch zugegriffen werden. Früher war die Nutzung von Informationen zur kreativen Gestaltung das Privileg einiger weniger Manager. Im Zeitalter der unbe-

grenzt zugänglichen Information kann eine Gesellschaft viel mehr Manager gebrauchen: Menschen, die Ideen haben, die sich Ziele setzen, die die Umsetzung dieser Ziele planen.

Wir befinden uns jetzt an einem historischen Punkt, an dem ein und dieselbe gesellschaftliche Entwicklung von einigen Menschen als riesengroße Chance für eine bessere Zukunft empfunden wird, von ebenso vielen anderen hingegen als Risiko und Bedrohung. Meine These dazu ist, dass die Entwicklung so verlaufen wird, wie wir sie sehen. Ob unsere offene und demokratische Gesellschaft eher als Chance oder eher als Risiko wahrgenommen wird, hängt nicht nur vom objektiven Zustand der sozialen Lebenswelt ab, sondern zunehmend mehr von der individuellen Bereitschaft und Fähigkeit der Menschen, sinnvolle Lebensprojekte in Familie und Beruf zu formulieren und aktiv zu gestalten.

Gestalten – das ist das Stichwort, das zur Projektarbeit überleitet. Wer über Projektarbeit in der Wirtschaft und in der Schule spricht, sollte zunächst einmal den „common ground“, wie die Engländer sagen, identifizieren, das heißt herausstellen, inwiefern man von schulischer Projektarbeit und Projektarbeit im Beruf in einem Zug sprechen kann.

Das Wort Projekt selbst ist älter als die "Projektmethode" der Reformpädagogen aus den 20er Jahren dieses Jahrhunderts und der Boom des Begriffes Projektmanagement in der Wirtschaft im Laufe der 80er und 90er Jahre. Vorhaben gibt es natürlich bereits so lange wie es Menschen gibt, die ihre Lebenswelt aktiv gestalten.

Nicht nur in Wirtschaft und Schule, auch im Umfeld der Sozialorganisationen boomen die Projekte. Projektarbeit scheint den meisten Menschen Spaß zu machen. In einem Projektmanagement Handbücher aus dem Kontext der Wirtschaft schreibt der Autor: „Projekte sind immer etwas Neues, Aufregendes, Herausforderndes, Motivierendes. Selten haben wir ein Kick-off Meeting erlebt, aus dem die Teilnehmer nicht mit leuchtenden Augen herausgekommen wären, begeistert, voller Ideen und zuversichtlich. Manchmal gibt es sogar so etwas wie einen "Projektrausch".

Was hier für Projekte im wirtschaftlichen Kontext gesagt wird, trifft wohl auch auf die Schule zu. Die meisten Schüler, die Projektarbeit erlebt haben, erzählen von der Freude am gemeinsamen Arbeiten. Der Reformpädagoge Kurt Hahn spricht in diesem Zusammenhang von der

„Lust am Selbstgeschaffenen“. Projektarbeit, egal ob in der Schule oder in der Wirtschaft, scheint Menschen in einem grundlegenden Bedürfnis anzusprechen.

- Ihrem Bedürfnis nach Gestaltung
- Ihrem Wunsch danach, sich in der Arbeit lernend zu entwickeln
- Ihrem Wunsch nach Zusammenarbeit mit anderen Menschen

Viele der neuen Stellen in der Wirtschaft haben den Charakter von Projektarbeit. Egal, ob ein neues Solar betriebenes Schwimmbad gebaut, ein mittelständisches Unternehmen vernetzt, ein Messestand konzipiert oder eine Fernsehsendung produziert wird - längst ist Projektarbeit zu einer ganz normalen Form des Arbeitens in unserer Gesellschaft geworden. Dass ein so großer Teil unserer heutigen Arbeit Projektarbeit ist, hat nicht nur etwas mit dem menschlichen Bedürfnis nach kreativer Teamarbeit zu tun.

Es hat etwas damit zu tun, dass wir anspruchsvoller geworden sind und unsere Ansprüche an Leistungen und Produkte damit höher und komplexer. Dort, wo unsere gewachsenen Organisationsformen einer pluralistischeren, globaleren und sich rascher verändernden Umwelt nicht mehr gewachsen sind, weil in ihnen eher verwaltet als gestaltet wurde, sehen wir in der Projektarbeit einen flexibleren Ansatz zu Erprobung neuer Ideen und zur Lösung von Problemen.

Der Physiker und Systemtheoretiker Hermann Haken schreibt 1981 „Das Problem einer statischen Struktur, die wir „organisiert“ nennen, besteht darin, dass in ihr Informationen feststecken anstelle zu fließen ... Dieses Problem können wir nur dadurch lösen, dass wir bessere Strukturen der Selbstorganisation schaffen“<sup>1</sup>

Vielleicht liegt das Erfolgsgeheimnis der Projektmethode darin, dass mit ihrer Hilfe Menschen dazu befähigt werden, sich in komplexen Umwelten selbst zu organisieren. Daran, dass unsere Umwelt komplexer geworden ist, kann kein Zweifel bestehen:

---

<sup>1</sup> Haken, Hermann, Erfolgsgeheimnisse der Natur-Synergetik. Die Lehre vom Zusammenwirken, Stuttgart 1981.

- Die Internationalisierung der Märkte bringt einen größeren Wettbewerb aber zugleich auch neue Spielräume für unternehmerisches Denken und Handeln
- Die Bedürfnisse der Menschen nach Individualisierung spiegeln sich in einer immer größeren Diversifikation von Produkten und Leistungen unseres Wirtschaftssystems wieder.
- Die Ansprüche, die wir an Produkte und Leistungen stellen, erfordern Spezialisten mit einem besonderen Know-how, die jedoch auch wieder als Generalisten im Team gemeinsam arbeiten können.

Aber der Boom der Projektarbeit hat nicht nur etwas mit einer veränderten Umwelt zu tun, er hängt ebenso sehr mit anspruchsvolleren Menschen zusammen, die mehr Kontrolle über ihr eigenes Leben gewinnen möchten und die in ihrer Arbeit Lebenssinn suchen.

- Anstelle von starren Hierarchien mit langen Entscheidungswegen wünschen wir uns dezentrale Einheiten, in denen Menschen eigenständig entscheiden können.
- Statt einer Kontrolle von außen oder oben wünschen wir uns die Möglichkeit zur Selbstkontrolle
- Statt reaktiv zu verwalten möchten wir proaktiv gestalten.

Projekte stellen in einer Zeit, in der wir viel von Globalisierung hören überschaubare organisatorische Einheiten dar, die eigenständig gestalterisch tätig sind. Das scheint eine Form der Arbeit zu sein, die in den Zeiten „neuer Unübersichtlichkeit“ vielen unserer Bedürfnisse zu entsprechen scheint. Entsprechend groß ist die Flut an Literatur zur Projektarbeit in der Wirtschaft.

Schaut man sich diese Literatur an und vergleicht sie mit der Literatur zur schulischen Projektarbeit angefangen bei den pädagogischen Klassikern von Kilpatrick, Richards oder Kurt Hahn, so fallen die methodischen Analogien und Parallelen sofort ins Auge. Was in aller Projektmanagementliteratur als typische Merkmale eines Projektes im wirtschaftlichen Kontext gesehen wird, trifft wohl auch auf schulische Projektarbeit zu:

- Eine inhaltliche und zeitliche Zielsetzung
- Arbeit in einem heterogenen Team
- Innovativer und komplexer Charakter des Vorhabens
- Begrenzte finanzielle Ressourcen
- Risiko: Qualität des Ergebnisses ist unbekannt und hängt von der Kreativität und der Leistungsfähigkeit der Teammitglieder ab.

Auch die Terminologie zur Beschreibung von Projektarbeit scheint sich nicht so stark zu unterscheiden. Vom Phasenverlauf ist sowohl in der schulischen als auch in der wirtschaftlichen Projektarbeit die Rede. In der Wirtschaft spricht man von der Projektsteuerung und unterteilt diese in drei Hauptphasen

- die Projektplanung,
- die Projektdurchführung und
- die Präsentation bzw. Implementierung eines Projektes.

Jede dieser Phasen lässt sich wieder in Unterphasen aufteilen. Die so genannte Ablauforganisation legt die zeitliche Realisierung eines Projektes fest. Jeder der Projektphasen werden bestimmte Tätigkeiten zugeordnet. In der Regel enden Projektphasen in der Wirtschaft mit so genannten Meilensteinen, an denen man versucht, eine erste Einschätzung darüber vorzunehmen, ob ein Projekt Aussicht auf einen erfolgreichen Abschluss haben wird. Nur wenn alle Fragen, die mit einer bestimmten Projektphase zusammenhängen, geklärt sind, wird Zwischenbilanz gezogen und der entsprechende Meilenstein überschritten. Dadurch kann verhindert werden, dass das Fundament für ein Gebäude gebaut wird, bevor die Finanzierung des Gebäudes vollständig geklärt ist.

Zu Beginn jedes Projektes steht eine Phase der Ideenfindung oder der genauen Problemdefinition.

Am Anfang eines jeden Projektes steht also entweder eine *Idee*

- Lasst uns ein Fest organisieren.
- Lasst uns ein neues Buch produzieren.

oder ein *Problem*

- Warum sollten Telefone eigentlich nicht mobil sein?
- Wieso ist der Schulhof so hässlich?

In der Wirtschaft werden in dieser ersten Konzeptionsphase häufig Kreativitätstechniken eingesetzt. Alle diese Techniken zur Kreativitätssteigerung lassen sich auch in der Schule einsetzen. Zum Teil sind sie bereits Bestandteil schulischer Arbeit geworden. Projektarbeit ist zu einem gewissen Grade immer ein offener Prozess, da sich die Zukunft in einer komplexen Welt nicht vollständig antizipieren lässt.

Dennoch sagen erfahrene Projektexperten, dass zu Beginn eines Projektes das Projektziel nicht zu eng, aber auch nicht zu weit, dennoch klar gefasst werden muss. Nur so können die nächsten Schritte in der Projektplanung eingeleitet werden. Während das Projektziel ein Punkt ist, ist die Umsetzung ein Prozess, ein Weg und je mehr Menschen zu einem Projekt beitragen, desto intelligenter muss ein solcher Weg geplant werden. Hilfestellung dazu bieten verschiedenen Kreativitätstechniken, wie u. a. Brainstorming, Mind mapping oder Synektik (Siehe Modul II)

Dazu erstellt man in der Wirtschaft in der Regel einen Projektstrukturplan, in dem man versucht, das gesamte Projekt in überschaubare und voneinander abgrenzbare Teilziele und Einzelaufgaben zu zerlegen. Hauptaufgaben werden in Teilaufgaben untergliedert und diese wiederum in einzelne Arbeitspakete zusammengefasst. Ein solcher Projektstrukturplan verschafft die notwendige Übersicht über Verantwortlichkeiten und klärt, wofür das Team als ganze Einheit Verantwortung trägt und wofür einzelne Teammitglieder Verantwortung übernehmen.

Auf der Grundlage des Projektstrukturplans lässt sich der Zeit- und Finanzaufwand eines Projektes realistisch planen.

Nach der Ideenfindung steht die Phase der Projektkonzeption an. Nun werden die Ideen auf ihre Machbarkeit überprüft. Hier stehen Fragen über Mittelverwendung und Zeithorizont im Vordergrund.

- Welche Finanzmittel stehen für das Projekt zur Verfügung?
- Welche zusätzlichen Mittel können mit Hilfe von *Fundraising* eingeworben werden?

- Wie viel Zeit steht zur Verfügung?
- Ist das angestrebte Ziel in der gegebenen Zeit zu realisieren?

## **Problemlösung durch Logikbäume**

Jetzt müssen Probleme gelöst werden. Nehmen wir zum Beispiel das Problem der Finanzierung, das ja auch in der schulischen Projektarbeit eine immer größere Rolle spielt. Bei der Suche nach Lösungen verwendet man in der betrieblichen Projektarbeit häufig so genannte Logikbäume. Dass sich diese Problemlösetechniken auch in der schulischen Projektarbeit einsetzen lassen zeigt das Beispiel der Klasse acht der Hannah Arendt Gesamtschule die Auf-führung eines Musicals plant. Die Anfangskosten sind sehr hoch, das Einspielen der Sachkosten ist noch ungewiss. Es müssen also Sponsoren gesucht werden. Dies ist ein typisches Szenario bei dem man in der wirtschaftlichen Projektarbeit gemeinsam einen Logikbaum erstellt. Das heißt, man bricht das Problem in logische Bestandteile auf. Ein Logikbaum trägt dazu bei, ein Problem zu strukturieren und Findung von Lösungen zu erleichtern. Durch die logische Aufbrechung wird zugleich die Teamarbeit erleichtert, da die Aufgaben leichter auf unterschiedliche Teammitglieder verteilt werden können.

Das Finanzierungsteam in der Musicalcrew der 11. Klasse setzt sich aus Jan, Hannah, Julia, Torsten und Sven zusammen. Gemeinsam entwickeln sie einen Logikbaum:

Das Problem ist: Es müssen Sponsoren für das Musical gesucht werden:

Ein erstes Brainstorming ergibt auf der ersten Ebene folgende Ansprechpartner

- Den Elternverein der Schule
- Die Eltern der 11. Klasse
- Die lokale Wirtschaftvereinigung
- Ein wohlhabender lokaler Philanthrop
- Die Stadtparkasse

Der Erfolg von Projekten ist von einer klugen Zeit- und Mittelplanung unmittelbar abhängig. Nur wenn am Ende der Phase der Projekt-konzeption ein erster Zeitplan und eine Budgetplan vorliegen, kann das Projekt erfolgreich gesteuert werden.

Nichtsdestotrotz ist Projektarbeit dynamisch und nicht statisch und damit zu einem gewissen Grade prozessoffen. So wie es in der schulischen Projektarbeit passieren kann, dass der Pianist im Musical ausfällt und kurzfristig ein Ersatzmensch gesucht werden muss, kann in

einer komplexen Finanzierung eines Films auch schon mal ein eingeplanter Geldgeber ausfallen. Dennoch stellt eine solide Zeit- und Budgetplanung das Skelett jedes Projektes dar, egal ob in Schule oder Wirtschaft.

Projektarbeit findet immer mitten in der Welt statt, in einem Umfeld, das zugleich ein so genanntes Kraftfeld (Siehe Modul I) ist, d. h. im Umfeld jedes Projektes gibt es bestimmte Menschen mit bestimmten Interessen. Um nicht große Mengen von Arbeitskraft und Finanzmitteln in ein vollkommen aussichtsloses Projekt zu investieren, macht man im Kontext der Wirtschaft häufig so genannte Kraftfeld- und Stakeholderanalysen. Ein Stakeholder ist jeder, der von einem Projekt betroffen ist oder ein Interesse an diesem Projekt hat. Das heißt, wenn es um die Planung eines neuen Kinderspielplatzes geht, dann ist sowohl das vierjährige Kind, das von dem Spielplatz profitiert als auch der Anwohner, der Kindergeschrei nervt: ein Stakeholder (Siehe Modul I).

Mit Hilfe von Stakeholder- und Kraftfeldanalysen sollen Schwierigkeiten, die im Verlauf der Projektarbeit auftreten können, antizipiert und in die Projektstrategien mit einbezogen werden.

Sozialpsychologen haben herausgefunden, dass ein arbeitsfähiges Team sich aus maximal sechs bis sieben Teammitgliedern zusammensetzen sollte. Ist die Gruppe größer entstehen Reibungsverluste in der Kommunikation. Wenn eine noch größere Gruppe von Menschen gemeinsam an einem Projekt arbeitet, weil das die Komplexität erforderlich macht, wie zum Beispiel bei einem Film, dann sind Unterteams erforderlich.

Kernidee der Projektarbeit ist, dass unterschiedliche Menschen gemeinsam mehr erreichen können als jeder für sich allein. Projektteams sind daher meist ganz bewusst komplementär angelegt. Bei der Teamzusammenstellung in der Wirtschaft kommt es auf die richtige Mischung von Talenten an. Nicht die Homogenität der Mitarbeiter - das Prinzip des industriellen Zeitalters - sondern ihre Unterschiedlichkeit ist also von Nutzen für das Projekt. Am fruchtbarsten, am kreativsten ist Projektarbeit, wenn Menschen unterschiedlicher Begabungen und Interessen aufeinander stoßen. In gemeinsamen Gesprächen ergänzen sie sich. Im besten Falle stimulieren sie wechselseitig ihren Denkprozess, so entstehen Synergieeffekte. Das heißt, das gemeinsam erarbeitete Ergebnis ist mehr als die Summe der Einzelleistungen, die jeder für sich allein hätte erbringen können. Wenn eine Architektin, ein Bauingenieur und

eine Designerin zusammensetzen, dann entsteht im Dialog zuweilen ganz Neues, weil jedes Teammitglied eine unterschiedliche Expertise, einen anderen Erfahrungshintergrund in die gemeinsame Arbeit einbringt.

Doch weil eine heterogene Gruppenzusammensetzung von Teams nicht ohne Reibung vonstatten geht, kommt kein Projektmanagementhandbuch ohne ein Kapitel über Problemlösungsfähigkeiten aus.

Die Unterschiedlichkeit der Teammitglieder einer Projektgruppe bedeutet, dass alle voneinander lernen können, führt jedoch immer dann zu Schwierigkeiten, wenn das Interesse des ganzen Teams mit den Einzelinteressen eines oder mehrerer Teammitglieder kollidiert.

Projektarbeit in der Wirtschaft wird häufig als Achterbahnfahrt beschrieben. Die Tatsache, dass man gemeinsam an einer neuen Idee arbeitet, sei es ein neues Produkt, eine Veranstaltung, ein Gebäude oder ein Film, löst zuweilen wahre Gruppeneuphorien aus. Jedem Anfang wohnt bekanntermaßen ein Zauber inne. Aus der Lernforschung ist bekannt, dass Menschen bei der Meisterung neuer Herausforderung besonders aktiv und bewusst lernen. Und die neuen Herausforderungen eines Projektes mit ungewissem Ausgang sorgen für steile Lernkurven und damit für einen hohen Grad an Motivation. Doch die Reibung im Team kann auch zu extremen Frustrationserfahrungen führen, wenn ein oder mehrere Teammitglieder ihre eigene Vorstellung des Projektverlaufes nicht gegen die Vorstellung des Projektleiters oder der anderen Teammitglieder durchsetzen können. Lernen findet auch dann statt, denn in der gemeinsamen Kommunikation müssen Probleme gelöst und konstruktive Auswege gesucht werden.

Es gibt also einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Projektarbeit und Lernerfahrungen. Nicht jedes Projekt bietet allen Teammitgliedern automatisch die Möglichkeit zum Lernen. Jedes intelligent konzipierte und geführte Projekt hingegen nutzt das individuelle Potenzial der Mitarbeiter und bietet diesen durch neue Herausforderungen die Möglichkeit zur Weiterqualifikation.

Für die schulische und berufliche Projektarbeit gilt, dass komplexe Projekte Raum für die Entfaltung sehr unterschiedlicher Begabungen und Talente bieten können. Die Theorie des amerikanischen Lernforschers Howard Gardner geht davon aus, dass unser alter recht eindimensionaler Intelligenzbegriff den Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit nicht hinreichend gerecht wird. Basierend auf seiner so genannten Theorie der multiplen Intelligenzen findet in vielen Teilen der Welt zurzeit ein Umbau der Schulsysteme statt. "Do not ask how intelligent

your child is - ask how your child is intelligent." (Fragen Sie nicht, wie intelligent ihr Kind ist - fragen sie stattdessen, wie ihr Kind intelligent ist).

Auch wenn seine Liste der Intelligenzen vielleicht nicht vollständig ist, so erweitert sie doch unsere Sichtweise, sie erlaubt es uns bestimmte Fragen zu neu denken.

*Howard Gardner* geht davon aus, dass es

- eine verbal-linguistische Intelligenz,
- eine logisch-mathematische Intelligenz,
- eine räumlich-spatiale Intelligenz,
- eine naturalistische Intelligenz,
- eine körperlich-kienästhetische,
- eine musikalische Intelligenz

gibt und dass alle diese Formen entwicklungsfähig sind. Zusätzlich hat er zwei Formen Intelligenz identifiziert, die man als Meta- oder Schlüsselintelligenzen bezeichnen könnte:

- die intrapersonale Intelligenz und
- die interpersonale Intelligenz

Intra- und interpersonale Intelligenz sind entscheidend für erfolgreiche Projektarbeit. Wo unterschiedliche Menschen zum gegenseitigen Nutzen zusammen arbeiten wollen, da kommt es vor allem auf zwei Dinge an:

Menschen mit der Fähigkeit zur richtigen Selbsteinschätzung (*intrapersonale Intelligenz*) denken über sich selbst nach, versuchen ihre eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und suchen aktiv nach Möglichkeiten diese zu entwickeln. Sie haben aber auch ein Gefühl für die eigenen Grenzen. Selbsterkenntnis - das Wissen über die eigene Persönlichkeit - ist eine wichtige Vorbedingung, um mit anderen Menschen kommunizieren und arbeiten zu können.

Menschen mit Fähigkeiten zu Kommunikation und Kooperation (*interpersonale Intelligenz*) verfügen über Empathie. Sie können sich in andere hineindenken, deren Motive und Interessen verstehen und mit anderen Menschen offen und Erkenntnis orientiert kommunizieren ohne zu verletzen. sie sind gleichzeitig Lernende und Lehrer. Sie lassen sich von anderen

Menschen Feedback gebe, geben anderen Feedback und entwickeln sich auf diese Weise in der Zusammenarbeit und Kommunikation mit anderen Menschen weiter.

Egal ob im schulischen oder beruflichen Kontext, Projektarbeit ist dann erfolgreich, wenn sie unterschiedliche Menschen so einsetzt, so fordert, dass sie ihre jeweilige Begabung und ihre Interessen in den Dienst eines Projektes stellen können. Weil Projektarbeit unterschiedliche Rollen erfordert, bietet sie auch unterschiedlichen Persönlichkeiten Raum zur Entfaltung.

Projektarbeit fordert den ganzen Menschen. Egal ob in der Schule oder im wirtschaftlichen Kontext, am Anfang eines Projekts steht meist ein gewisser Elan, Enthusiasmus. Das Gefühl, gemeinsam "ans Werk" gehen zu können, weckt Erwartungen und Phantasien. Jeder Einzelne malt, bewusst oder unbewusst, erste Bilder im Kopf über den Verlauf und das Ergebnis eines Projekts. Doch bis zum Abschluss eines Projekts muss das Team Meilensteine des Weges absolvieren.

Der Weg ist krumm und steinig, doch das Ziel ist verlockend. Interessant ist, dass keines der Projektarbeitsbücher ohne ein Kapitel über Problemlösungstechniken auskommt. Projektarbeit scheint für Probleme prädestiniert zu sein.

Und wo selbstständige und zuweilen eigenwillige Menschen aufeinander treffen, um gemeinsam etwas zu erarbeiten, da kann es schon mal krachen. Denn zu Beginn jedes Projektes hat schon jeder Beteiligte sein Bild im Kopf gemalt. Und da im Projektverlauf viele Richtungsentscheidungen auf dem Spiel stehen, kollidieren natürlich nicht selten auch die Bilder beteiligten Menschen. Wenn das Budget begrenzt ist und der eine lieber weniger Fenster, aber dafür ein Stockwerk mehr aufs Haus bauen möchte, der andere aber auf keine Fall aufs Tageslicht verzichten will, dann ist ein Vermittler gefragt.

Trotz der flachen Strukturen in der Projektarbeit kommen Projekte daher nicht ohne die Funktion eines Projektleiters oder einer Projektleiterin aus. Ein Projektleiter/eine Projektleiterin braucht Weitsicht, soziale Kompetenz und die Fähigkeit zur Lösung von Problemen. Häufig wird diese Aufgabe in der Literatur als "Primus itner Pares" - Funktion beschrieben. Die Aufgaben sind vielfältig: sie "steuern" das Projekt, d. h. sie koordinieren die Aktivitäten; überwachen die Termine und Kostenentwicklung eines Projektes, repräsentieren das Projekt nach außen und lösen Konflikte innerhalb des Projektteams und im Umfeld des Projektes.

*Der Projektleiter ist "primus inter pares":*

- Koordinator
- Moderator
- Lehrer
- Mediator
- Manager
- Coach

Wenn alle die steinigen Hürden des Projektverlaufs überschritten sind, dann naht die Phase des Abschlusses, der Projektpräsentation oder Übergabe. Auch darin unterscheidet sich die Schule nicht von der Wirtschaft: Das Theaterstück wird aufgeführt, der neue Schulteich wird am Sommerfest eingeweiht; die Studie über ein neues Produkt wird der Geschäftsführung übergeben; das fertige Gebäude wird eingeweiht; der Dokumentarfilm wird gesendet.

Nach einem mehr oder weniger großen Erfolg, der es natürlich verdient gefeiert zu werden, ist Zeit zum Innehalten und zum Nachdenken. Was ist gut gelaufen? Was ist schlecht gelaufen? Was hat Spaß gemacht? Was hat zur Frustration geführt? Und dann auf ein Neues ... denn der Praxiserfahrung nach zu urteilen machen Projekte zuweilen auch ein wenig süchtig.

Weil Projekte ihrer Natur nach neuartige, kreative und komplexe Aufgaben mit hohem Schwierigkeitsgrad sind, sind Menschen, die in Projekten arbeiten, immer Lernende, egal ob es sich um Schüler oder um Erwachsene handelt. Vielleicht ist das der Grund, warum wir heute soviel von lebenslangem Lernen sprechen. In komplementären Teams lernen alle voneinander und ohne die Offenheit und Bereitschaft zum Erlernen neuer Fähigkeiten und neuen Wissens entfaltet Projektarbeit nicht ihre volle Dynamik. Heute wissen wir durch Ergebnisse aus der Hirnforschung, dass Lernen ein komplexer und nicht-linearer Prozess ist, der am besten durch aktives Problemlösen stimuliert wird. Neue Fertigkeiten werden als Reaktion auf neue Herausforderungen entwickelt.

Projektarbeit ist Entwicklungsarbeit und Entwicklung ist Lernen. Vier Fähigkeiten erwerben wir in der Projektarbeit, egal ob als Kinder, als Jugendliche oder als erwachsene Menschen:

- Teamfähigkeit/Sozialkompetenz

In dem Versuch, uns mit anderen Menschen über das Ziel und den Verlauf eines Projektes zu verständigen, müssen wir gemeinsam planen und kommunizieren. Da jeder sein eigenes Bild des Projektes im Kopf hat, müssen wir uns auf ein gemeinsames Verständnis einigen. Das erfordert, dass wir uns unsere Vorstellungen gegenseitig mitteilen, dass wir zuhören, Fragen stellen, argumentieren, nach den besten Lösungen suchen und zuweilen Kompromisse schließen.

- Metakognition

Projektarbeit hat in der Regel einen hohen Komplexitätsgrad. Ein Mensch, der kognitiv mehr Information bewältigen muss, muss auch bessere kognitive Instrumente finden, diese Information auszuwählen und bewusst für selbst gewählte Zwecke einzusetzen. Dazu ist erforderlich, was man in Nordamerika „higher level thinking“, das heißt das Denken auf einer höheren Ebene, nennt. Higher Level Thinking, auch Metakognition genannt, umfasst:

- die Entwicklung einer Idee, einer Fragestellung,
- die bewusste Auswahl von Information,
- die Bewertung von Informationen,
- die Nutzung von Informationen,
- das planvolle, also bewusste Handeln auf der Grundlage der vorhandenen Informationen.

Menschen, die zur Metakognition fähig sind, sind eher dazu in der Lage, neue Informationen in ihr vorher vorhandenes Wissen einzufügen und ihren eigenen Denk- und Handlungsprozess zu planen, zu beobachten und zu evaluieren. Metakognition befähigt uns dazu, eine größere Kontrolle über unsere Informationsaufnahme und unsere Denkstrategien zu gewinnen.

- Selbständigkeit

Aufgrund ihrer flachen Hierarchien und ihrer inhärenten Arbeitsteiligkeit ist Projektarbeit nur mit selbstständig tätigen Menschen zu verwirklichen. In einem Projektteam sind alle an der Festlegung der gemeinsamen Arbeitsziele beteiligt. Im Idealfall bringen sie sich selbst mit ihren Ideen, ihren Fähigkeiten in die gemeinsame Arbeit ein, geben sich Feedback und Unterstützung.

- Aktives Problemlösen

Problemlösen ist in der Projektarbeit keine unangenehme Ausnahmesituation sondern fester Bestandteil eines Arbeitsprozesses. Die Isolation eines gegebenen Problems, die Identifika-

tion möglicher Ursachen und die Auswahl einer Lösungsstrategie alleine und in der Gruppe gehören zur Projektarbeit dazu. Da Problemlösen Lernen bedeutet, lernen Projektarbeitende auch als Erwachsene.

Dazu ist Projektarbeit meiner Ansicht nach geeignet, weil sie das vermittelt, was in der pädagogischen Literatur Nordamerikas als „Megaskills“ also Metafertigkeiten bezeichnet wird:

- Initiative – einen Anfang machen,
- Motivation – eine Aufgabe annehmen wollen,
- Selbstvertrauen – sich zutrauen, die Aufgabe zu erfüllen,
- Verantwortung – das Vernünftige tun,
- Teamarbeit – mit anderen zusammen an etwas arbeiten,
- Fürsorge – auf die anderen Acht geben,
- gesunder Menschenverstand – eigenes Urteilsvermögen einsetzen,
- Problem lösendes Verhalten – Wissen und Fähigkeiten zur Lösung von Problemen einsetzen,
- Fokussieren – sich auf ein selbst gesetztes Ziel konzentrieren,
- Durchhaltevermögen – eine Sache zu Ende bringen.

Schaut man sich die umfangreiche Literatur zur Projektarbeit im Kontext der Unternehmen, der Stiftungen, der Schulen und Hochschulen sowie der Sozialbetriebe an, so kann man ohne eine zu große Verwässerung des Projektbegriffes sagen, dass er auf viele Kontexte passt, in denen Menschen zusammenarbeiten:

- der Bau einer Kläranlage,
- die gemeinsame Planung und Vorbereitung einer Klassenfahrt,
- die Computervernetzung eines mittelständischen Unternehmens,
- die Konzeption und Durchführung einer Lehrerfortbildung,
- die Gründung eines Sandwichladens,
- die deutsche Wiedervereinigung und
- die Einführung des Euro,
- das Sommerfest der Kirchengemeinde,
- der gelungene Kindergeburtstag.

Wenn also die Zivilgesellschaft eine Gesellschaft ist, in der Menschen in produktiver Kooperation mit anderen Menschen ihre Lebenswelt gestalten, dann gehören offene, demokratische Gesellschaft und Projektidee - ob in der Wirtschaft oder in der Schule - unmittelbar zusammen.

Über 2000 Jahre alt ist ein Schlüsselsatz aus der "Politik" des Aristoteles. "Das nichterforschte Leben ist es nicht wert, gelebt zu werden". Die Kinder und Jugendlichen von heute wollen das Leben erforschen. Aber sie wollen es nicht nur erforschen, sie möchten es gestalten. Vielleicht sollten Schulen noch mehr als bisher Orte der Erforschung und Gestaltung des Lebens werden. Das ist kein einfacher Weg - aber der einzige, der uns in die Zukunft führt.

Anne Sliwka

### **Literatur:**

*Antes, Wolfgang:* Projektarbeit für Profis, Münster 1997

*Boy, Jaques; Dudek, Christin; Kuschel, Sabine:* Projektmanagement, 4. Aufl., Offenbach  
1994

*Dewey, John; Kilpatrick, Heard:* Der Projekt-Plan: Grundlegung und Praxis, Weimar 1935

*Emer, Wolfgang; Horst, Uwe; Ohly, Karl Peter (Hrsg.):* Wie im richtigen Leben -  
Projektunterricht für die Sekundarstufe II, Bielefeld 1994

*Gardner, Howard:* Frames of Mind, New York 1983

*Hahn, Kurt:* Erziehung zur Verantwortung, Reden und Aufsätze, Stuttgart 1958

*Haken, Herrmann:* Erfolgsgeheimnisse der Natur-Synergetik. Die Lehre vom  
Zusammenwirken, Stuttgart 1981

*Kraus, Georg; Westermann, Reinhold:* Projektmanagement mit System, Wiesbaden 1995

*Mees, Jan; Oefner-Py, Stefan; Sünemann, Karl-Otto:* Projektmanagement in neuen  
Dimensionen, Wiesbaden 1995

*Neumann, Reiner; Bredermeier, Karsten:* Projektmanagement von A - Z, Frankfurt a. M.  
1996

*Rich, Dorothy:* MegaSkills, New York 1998

# **Modul I**

## **Einführung in das Projektmanagement**

Von

Marcel Lutz  
Anne Sliwka  
Claudia Nestler  
Melanie Haberstroh

## **Zielformulierung / Zielgruppenplanung**

Um die inhaltliche Ausrichtung der Projektarbeit festlegen zu können, benötigen Sie konkrete Ziele. In dieser wichtigen Phase stellen Sie die Weichen für die Zukunft Ihres Projekts. Wenn Sie jetzt keine verbindlichen Ziele festlegen, besteht die Gefahr, dass Sie sich in einem späteren Projektstadium zerstreiten oder die Ziele aus den Augen verlieren. Klare Ziele sind die Grundlage für das Gelingen von Projekten. Sie machen den Erfolg sichtbar, überprüfbar und erleichtern die Arbeit.

### **Was ist ein Ziel?**

Ein Ziel ist ein angestrebter Zustand (Soll- Zustand), der in der Zukunft liegt. Allgemein sollen Ziele der Orientierung dienen und unsere Motivation (Antriebskräfte) aktivieren. In der Formulierung von Zielen helfen Ihnen die folgenden Tipps:

- Ziele müssen präzise und klar verständlich sein.
- Ziele sollten positiv und aktiv formuliert sein. (Sagen Sie was Sie wollen, nicht, was Sie nicht wollen)
- Ziele sollen erreichbare Ergebnisse enthalten. (herausfordernd, aber nicht unerreichbar!)
- Ziele müssen eindeutige Messkriterien enthalten. (Setzen Sie sich konkrete Termine und legen Sie fest, an welchen Kriterien Sie die Zielerreichung erkennen können!)
- Für die Zielerreichung sind Kontrolle und Reflexion hilfreich.
- Ziele sind keine Lösungen, sie sollen lösungsneutral sein. (Lösungsorientierte Formulierungen verringern die Chance, neue Ideen bzw. Lösungsmöglichkeiten zu finden)

Zielsetzungen sind grundsätzlich von Aufgaben zu unterscheiden. Ziele enthalten Kriterien, mit denen die Zielerreichung kontrolliert werden kann. Darum müssen sie Angaben über Zeit, Ausmaß, Qualität, Quantität usw. beinhalten. Weiterhin sollten Ziele im Dialog vereinbart werden (nicht vorgegeben!). Das heißt, alle Beteiligten müssen gemeinsam aktiv an der Zielformulierung mitwirken. Eine allgemeine Akzeptanz der Ziele ist absolut notwendig.

## **Eine Zielhierarchie (Rangordnung) formulieren**

Um einen besseren Überblick zu bekommen und eventuelle Widersprüche zwischen einzelnen Zielen erkennen und beseitigen zu können, empfehlen wir Ihnen eine stufenweise und logische Aufgliederung von Grobzielen zu Feinzielen. Dies hilft Ihnen auch bei der späteren Bewertung. Auf dem folgenden Arbeitsblatt können Sie sich eine eigene Zielhierarchie erstellen.

## **Zielgruppendefinition**

Die Zielgruppen umfassen einen Kreis von Personen, auf den die Aktivitäten des Projekts ausgerichtet sind. Es ist wichtig, die Zielgruppen zu kennen, um ihre Bedürfnisse und Interessen berücksichtigen zu können.

Marcel Lutz

### **Literatur:**

Kannheiser u. a. (1993)

Litke (1995)

Patzak & Rattay (1998)

# Zielhierarchie

**Grobziel(e)**

--

**Teilziel(e)**

--	--	--	--

**Einzelziel(e)**


## Der Projektstrukturplan

Projekte kommen uns oft chaotisch vor. Vor allem, wenn wir über einen längeren Zeitraum mit vielen unterschiedlichen Menschen gemeinsam an einem Ziel arbeiten, das zu Beginn noch nicht in Sicht ist. Um genau dieses Chaos in den Griff zu kriegen, erstellen Projektteams der Wirtschaft während der Planungsphase in der Regel einen Projektstrukturplan, in dem sie versuchen, das gesamte Projekt in Teilziele und Einzelaufgaben zu untergliedern. Dies macht ihn überschaubar und voneinander abgrenzbar. Die verschiedenen Aufgaben werden also in Teilaufgaben untergliedert und diese wiederum in einzelne Arbeitspakete zusammengefasst. Ein solcher Projektstrukturplan verschafft in der Planungsphase die notwendige Übersicht über Zuständigkeiten und klärt, wofür das Team als ganze Einheit Verantwortung trägt und wofür einzelne Teammitglieder individuell Verantwortung übernehmen.

Da Projekte nicht starr sind, sondern flexibel und intelligent auf Außeneinflüsse reagieren müssen, macht es Sinn, wenn Sie den Projektstrukturplan immer mal wieder in die Hand nehmen und gemeinsam durchschauen, um zu sehen, ob die Zwischenziele und Verantwortungsbereiche noch stimmig sind. Wenn Sie Ihren Projektstrukturplan elektronisch führen, können Sie ihn leicht aktualisieren und allen Beteiligten ein neues Exemplar geben.

### Beispiel für den Aufbau eines Projektstrukturplans (Buchproduktion)

Woche	Team I: Redaktion/ Inhalt	Team II: Finanzierung	Team III: Produktion/ Gestaltung	Team IV: Marketing/PR	Alle Teams
1. Woche					
2. Woche					
3. Woche					
4. Woche					
5. Woche					
6. Woche					
7. Woche					
8. Woche					
9. Woche					
10. Woche					
11. Woche					
12. Woche					

Anne Sliwka

## Meilensteine im Projekt

Projekte sind in Phasen eingeteilt, die zur Erreichung eines bestimmten Zwischenziels dienen. Diese Zwischenziele nennt man **Meilensteine**. Sie helfen, die Übersicht über den Ablauf des Projekts zu behalten. Die Ablauforganisation legt die zeitliche Realisierung eines Projekts fest. Jeder Projektphase werden bestimmte Tätigkeiten zugeordnet. In der Regel enden Projektphasen im Projektmanagement mit den Meilensteinen, an denen das Team versucht, eine erste Einschätzung darüber vorzunehmen, ob ein Projekt Aussicht auf einen erfolgreichen Abschluss haben wird. Wenn alle Fragen, die mit einer bestimmten Projektphase zusammenhängen, geklärt sind, sollten Sie sich zusammensetzen, um Zwischenbilanz zu ziehen und den entsprechenden Meilenstein zu überschreiten. Stellen Sie sich vor, Sie bauen gemeinsam ein Haus. Das ist ein Projekt, das mit der Frage nach der Finanzierung anfängt und erst nach der Planung in die Phase des Bauens mündet. Durch die klare Benennung der Meilensteine kann das Projektteam verhindern, dass das Fundament für ein Gebäude gebaut wird, bevor die Finanzierung des Gebäudes vollständig geklärt ist.

Das folgende Arbeitsblatt können Sie nutzen, um die Meilensteine Ihres Projektes zu benennen. Legen Sie für jeden Meilenstein einen Termin fest, an dem Sie überprüfen, ob Sie den Meilenstein erreicht haben und überschreiten können.

Anne Sliwka



## **Aufgabe:**

Bilden Sie kleine Teams (3-4 Personen) und erarbeiten Sie gemeinsam einen Projektstrukturplan für Ihr Projekt. Erstellen Sie dazu einen zeitlichen Rahmenplan, der das Gesamtprojekt in einzelne Aufgabenbereiche unterteilt und legen Sie **Meilensteine** fest, an denen Sie Ihren Erfolg überprüfen werden.

Ihr Projektstrukturplan sollte folgende Informationen beinhalten:

- zeitlicher Rahmen des Projekts aufgeteilt in Phasen mit **Meilensteinen**
- genaue Beschreibung des Projektziels
- Personelle **Ressourcen** des Projekts (aufgeteilt in Arbeitsbereiche)
- Finanzielle Ressourcen des Projekts (einschließlich Finanzierungsquellen)
- Realisierbarkeit des Projekts

<b>Woche</b>	<b>Team I:</b>	<b>Team II:</b>	<b>Team III:</b>	<b>Team IV:</b>	<b>Alle Teams</b>
1. Woche					
2. Woche					
3. Woche					
4. Woche					
5. Woche					
6. Woche					
7. Woche					
8. Woche					
9. Woche					
10. Woche					
11. Woche					
12. Woche					

## Zeitplanung

Jeder von Ihnen kennt sicher das Problem der Zeitknappheit, denn wie oft heißt es: „Keine Zeit heute!“ oder man hatte den ganzen Tag Zeit und hat doch wieder nichts geschafft. Doch wenn die persönliche Zeitplanung noch nicht einmal funktioniert, wie soll es dann erst im Team oder bei Projekten werden? Die Antwort liegt klar auf der Hand: Es fehlt eine klare Zeiteinteilung, ein Zeitmanagement, sowohl individuell als auch im Team. Denn gerade bei Projekten spielen Planungen, Zeiteinteilungen, Management und Zeitoptimierungsstrategien eine wichtige Rolle.

Was heißt Zeitmanagement überhaupt?

Es ist die konsequente und zielorientierte Anwendung bewährter Arbeitstechniken in der täglichen Praxis. Es geht darum, sich selbst und die eigenen Lebensbereiche oder Teams so zu führen und zu organisieren („zu managen“), dass die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll und optimal genutzt wird. Effektive und gezielte Einteilung der verfügbaren Zeit dient der Stressvermeidung, der Kosteneinsparung, dem gesundheitlichen Wohlbefinden, der Arbeitsmotivation, geringerem Arbeits- und Leistungsdruck sowie der besseren Organisation der Arbeit. Es kommt also darauf an, möglichst zielorientiert (effektiv) zu arbeiten anstatt tätigkeitsorientiert (effizient). Das bedeutet beispielsweise anstatt die Dinge richtig zu tun, die richtigen Dinge zu tun.

Optimale und effektive Zeiteinteilung heißt auch den richtigen Arbeitsstil zu finden. Eine alte Segler-Weisheit besagt: „Nicht wie der Wind weht - wie ich die Segel setze, darauf kommt es an!“ Deshalb ist es wichtig, erst einmal zu prüfen und festzuhalten, wie viel Zeit wofür verwendet wird und wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen, um dann eventuelle Defizite aufzubessern. Vielleicht schreiben Sie einfach einmal Ihre fünf wichtigsten „Zeitfresser“ mit ihren möglichen Ursachen untereinander und überlegen sich dazu Maßnahmen und Lösungen; das kann schon sehr hilfreich sein.

Um den effektiven Arbeitsstil auch optimal nutzen zu können, ist es wichtig, sich ein genaues Ziel zu setzen. Ziele setzen heißt, Bedürfnisse, Interessen, Wünsche oder Aufgaben (die Sie haben) in klare Absichten zu fassen und in präzisen Formulierungen auszudrücken. Dann können wir unsere Handlungen auf diese Ziele und deren Erfüllung ausrichten. Ziele sind der Maßstab zur Beurteilung von Leistungen. Ohne Ziele nützt die beste Arbeitsmethode nichts, weil nicht genau definiert werden kann was eigentlich erreicht werden soll. Sie dienen demzufolge als treibende Kraft und als „Motivationssteigerer“.

„Ziele sind zwar nicht alles, aber ohne Ziele ist alles nichts.“

Haben Sie sich also ein Ziel gesteckt, können Sie genau prüfen, inwiefern Sie zielorientiert arbeiten. So können Sie sich bei Ihren täglichen Aktivitäten immer wieder fragen: „Bringt mich das, was ich im Moment tue, wirklich meinem Ziel einen Schritt näher?“.

Versuchen Sie Ihre Ziele schriftlich festzuhalten, denn so werden Vorstellungen und Handlungen konkret formuliert, prägen sich visuell ein und werden dementsprechend weniger schnell vergessen.

Auch ist es von Vorteil, die Ziele in unmittelbare Handlungen umzusetzen, denn konkret handlungsbezogene Ziele lassen sich präzise auf den Tag und die Uhrzeit bestimmen. Beispiel: „Nicht: *Ich will gesünder leben.* Sondern: *Ich will jeden Tag 15 Minuten Waldlauf machen.*“

Achten sie darauf, dass Sie sich nicht zu viel vornehmen, denn Aufgaben, die Sie überfordern, haben nur geringe Chancen realisiert zu werden. Es ist günstiger, sich konkrete kurzfristige Ziele zu setzen, die auf das Erreichen der langfristigen Ziele ausgerichtet sind. Am Besten ordnen Sie diese Teilaufgaben noch nach Wichtigkeit und Dringlichkeit. D.h., welche Termine haben Vorrang und welche können Sie verbinden, denn so sparen Sie wieder Zeit und arbeiten effektiv.

Um die Durchführung praktisch umzusetzen, kann eine so genannte Ziel- Mittel- Analyse hilfreich sein. Das bedeutet, Sie vergleichen zur Erreichung Ihres Wunschzieles die notwendigen Mittel mit der Ist- Situation, um zu sehen, ob Ihre persönlichen, finanziellen und zeitlichen **Ressourcen** ausreichen.

Denken Sie vor allem auch an Ihre Gesundheit und planen Sie so, dass Sie es auch schaffen können, am Besten in Periodenplänen (Mehrjahres-, Quartals-, Jahres-, Monats-, Wochen- und Tagesplan).

Sicherlich ist es vom Ziel oder vom Projekt abhängig, in welchem Umfang man plant.

Entsteht dann der Monatsplan, in dem Ziele und Aufgaben aus dem Quartalsplan übernommen werden und gegebenenfalls um weitere Aufträge erweitert werden, denn hier nimmt die Genauigkeit der Planung erheblich zu. Voraussetzung für eine realistische Aufstellung von Monats- bzw. Wochenplänen ist natürlich, dass Sie freie, planbare Zeit bei Ihrer Zeiteinteilung mit einkalkulieren, denn Reservezeit für zusätzliche und unvorhersehbare Aufgaben ist *ein Muss* in jeder Art von Planung.

Der Wochenplan kann schon eine fast stündlich genaue Vorschau der Zeiteinteilung haben und kann mit folgenden Leitfragen bestückt sein.

1. Worauf müssen Sie sich in dieser Woche hauptsächlich konzentrieren?
2. Welches ist die größte und zeitaufwendigste Wochenaufgabe?
3. Welche weiteren Arbeiten müssen Sie in dieser Woche unbedingt erledigen, fertig stellen oder in Angriff nehmen?
4. Was müssen Sie für Routinearbeit erledigen?
5. Welche unvorhersehbaren Ereignisse können eintreten?
6. Was wäre noch zweckmäßig, wünschenswert oder angebracht?

Richtig eng und genau wird es nun beim *Tagesplan*, welcher sich aus dem Wochenplan ableitet. Er stellt die letzte und zugleich wichtigste Stufe der Zeitplanung und somit die konkrete Umsetzung der gesetzten Ziele dar.

Ein wichtiges Prinzip der Tagesplanung ist die **Schriftlichkeit**, denn:

1. Tagespläne, die man nur „im Kopf“ hat, verlieren an Übersichtlichkeit und werden leicht umgeworfen.
2. Schriftliche Tagespläne bedeuten Arbeitsentlastung des Gedächtnisses („Aus den Augen – aus dem Sinn“).
3. Ein schriftlich fixierter Plan hat den psychologischen Effekt einer Selbstmotivation zur Arbeit.
4. Durch die Kontrolle des Tagesergebnisses geht Ihnen das Unerledigte nicht verloren (Übertragung auf den nächsten Tag).

Vor allem aber wird Ihnen klar, was Sie den ganzen Tag gemacht haben und Sie können genauer einschätzen, was sinnvoll war, welche Störfaktoren am stärksten waren bzw. wie Sie diese ausschalten können.

Ein Beispiel für eine Zeitplanungsmethode ist die **Alpen-Methode**. Sie ist relativ einfach und erfordert nach etwas Übung nicht mehr als durchschnittlich 10 Minuten tägliche Planungszeit. Sie umfasst fünf Stufen, welche folgendermaßen aufgliedert sind:

1. **Aufgaben zusammenstellen**
2. **Länge der Tätigkeiten schätzen**
3. **Pufferzeit für Unvorhergesehenes reservieren**
4. **Entscheidungen über Prioritäten und Delegation treffen**
5. **Nachkontrolle – Unerledigtes auf den nächsten Tag übertragen**

## Umfeldanalysen

Umfeldanalysen sind eine wichtige Voraussetzung für die Sicherung Ihres Projekterfolgs. Sie sind notwendig, um potentielle Einflussfaktoren frühzeitig zu erkennen. Dabei wird die mögliche Reaktion des Umfeldes auf Ihr Projekt betrachtet, ebenso wie die Wirkung Ihres Projekts auf das Umfeld. Unter Verwendung von Checklisten stellen Sie sicher, dass kein wichtiger Umfeldfaktor vergessen wird. Die Analyse des Umfeldes ist ein Prozess, der regelmäßig wiederholt werden sollte.

Die systematische Auflistung aller Umfeldfaktoren, die Einfluss auf das Projekt haben, wird in zwei Bereiche unterteilt:

- a) *organisatorisch-soziale Einflussfaktoren* → umfassen einzelne Personen, Personengruppen oder Interessengruppen, die durch ihr Tun oder Unterlassen den Projektablauf fördern oder hemmen. Dazu gehören z.B. die Kraftfeldanalyse und die Stakeholderanalyse, auf die anschließend näher eingegangen wird.
- b) *sachlich-inhaltliche Einflussfaktoren* → Einflüsse, die nicht durch Personen entstehen, sondern durch äußere Rahmenbedingungen wie z.B. andere Projekte, Gesetze oder Marktgegebenheiten, die auch den Inhalt des Projekts beeinflussen können.

### Zu a) Kraftfeldanalyse

Jedes Projekt findet in einer Umwelt statt, in der es Einflüsse gibt, die das Projekt fördern oder hemmen können. Deshalb nennt man diese Umwelt „Kraftfeld“. Die Analyse der Einflüsse aus dieser Umwelt bezeichnet man als „[Kraftfeldanalyse](#)“.

Daher ist es wichtig, dass Sie folgende Punkte analysieren:

- ✓ Welche Individuen, Gruppen oder Institutionen können Ihnen bei der Umsetzung des Projekts helfen?
- ✓ Welche Faktoren und Einflüsse können dem Projekt förderlich sein?
- ✓ Welche Individuen, Gruppen oder Institutionen können die Entwicklung des Projektes verhindern?
- ✓ Welche Faktoren können das Projekt behindern?

*Beispiel:*

*In unserem Projekt „United Cultures of University“ analysierten wir das Kraftfeld folgender Maßnahmen:*

<b>Fördernde Faktoren</b>	<b>Hemmende Faktoren</b>
<i>Studenten (die uns bei der Umsetzung unterstützen konnten)</i>	<i>Genehmigungen</i>
<i>Reisebüros (die zur Ausstattung der Räume Werbematerial zur Verfügung stellen konnten)</i>	<i>Kosten</i>
<i>Universitätsgesellschaft (als Sponsor)</i>	<i>Desinteresse der Studenten</i>
...	...

*Anhand dieser Tabelle wussten wir unter anderem, dass als erstes Genehmigungen benötigt wurden, um überhaupt weiter denken und planen zu können. Solche Tabellen helfen Ihnen dabei, die Prioritäten richtig zu setzen.*

### **Zu a) Stakeholderanalyse**

Außerdem entwickeln sich Projekte immer in komplexen Interessensfeldern. Die [Stakeholderanalyse](#) listet alle vom Projekt betroffenen Individuen und Gruppen in der Reihenfolge ihrer Bedeutung für das Projekt auf. Dabei sollten Sie versuchen, die Interessenlage dieser Personen zu erfassen und zu analysieren.

Die Auflistung hilft Ihnen dabei, Schwerpunkte in der Betrachtung der einzelnen Gruppen zu setzen. Wichtig ist, zu den Gruppen, die für den Erfolg des Projekts mitverantwortlich sind, engere Beziehungen aufzubauen und für den Kontakt zueinander mehr Zeit einzuplanen als für die Gruppen, die weniger Einfluss auf den Projekterfolg haben.

*Beispiel Campuscafé*

<b>Personen, Gruppen,...</b>	<b>Interessen (positiv/negativ)</b>	<b>Strategie</b>
<i>1. Verantwortliche für die Vermietung der Cafeteria</i>	<i>Beitrag leisten zur Belebung der Campuskultur</i>	<i>Hervorheben der positiven Seiten des Projekts</i>
<i>2. ausländische Studenten und Mitarbeiter</i>	<i>Kennenlernen fremder Kulturen</i>	<i>Möglichkeit zum Informationsaustausch</i>
<i>3. Mitarbeiter von diversen Bücherläden</i>	<i>Werbung</i>	<i>Anfrage auf finanzielle Unterstützung</i>
...	...	...

*Durch die Stakeholderanalyse war es uns möglich, an Hand der vorhandenen Interessen die richtige Strategie zu finden bzw. zu entwickeln.*

**Zu b)** Betrachten wir nun die **sachlich-inhaltlichen Einflussfaktoren** auf unser Projekt „United Cultures of University“. Die Auflistung der möglichen Einflussfaktoren erfolgte ebenfalls in Form einer Tabelle:

<b>sachlich- inhaltliche Einflussfaktoren</b>	<b>Art des Einflusses</b>	<b>Konsequenzen</b>	<b>Maßnahmen</b>
<i>Öffnungszeiten der Cafeteria</i>	<i>bestimmt, wann wir unsere Talkrunde veranstalten können</i>	<i>für Zeitplanung</i>	<i>Absprache mit der Verantwortlichen, Berücksichtigung bei der Planung der Veranstaltung</i>
<i>Lehrveranstaltungen</i>	<i>festgelegte Zeiten</i>	<i>Studenten besuchen Lehrveranstaltungen und können an der von uns geplanten Talkrunde nicht teilnehmen</i>	<i>Überlegung anderen Zeitpunkt zu wählen</i>
...	...	...	...

**Zusammenfassung:**

Es empfiehlt sich, immer eine Kraftfeld- bzw. Stakeholderanalyse durchzuführen, um einerseits unterstützende Faktoren in den weiteren Projektablauf zielgerichtet einzuplanen. Andererseits können mögliche Überraschungen und Probleme frühzeitig erkannt und rechtzeitig beeinflusst werden, bevor sie den Erfolg des Projekts gefährden.

Claudia Nestler

**Literatur:**

Patzak, G: 1997

## Bewertung und Analyse des Umfeldes

a) der organisatorischen-sozialen Einflussfaktoren

### 1. Kraftfeldanalyse

Fördernde Faktoren	Hemmende Faktoren

## 2. Stakeholderanalyse

Personen	Interessen (positiv/negativ)	Strategien im Umgang mit Interessen
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		



## Die Unternehmensphilosophie

Der Begriff „Philosophie“ wird vom Duden als „Streben nach Erkenntnis des Zusammenhanges der Dinge in der Welt“ erklärt. „Unternehmensphilosophie“ ist ein vorrangig in der Wirtschaft gebräuchlicher Begriff, der jedoch auch für die Projektarbeit eine wichtige Rolle spielen kann. Die „Philosophie“ eines „Unternehmens“ - oder sagen wir lieber eines „Vorhabens“ bzw. „Projektes“ - ist also nichts Anderes als das Streben nach dem Erkennen von Zusammenhängen zwischen dem, was man tut (dem Projekt) und dem Zweck, dem das Ganze dienen soll. Somit hängt die Unternehmensphilosophie eng mit der Zielfindung und der Projektplanung zusammen. Die Frage, welchen Zweck das gesamte Unternehmen des Projekts verfolgt und die Findung des richtigen Weges allein stellt jedoch noch keine „Philosophie“ dar. Philosophie meint hier vor allem das Finden grundlegender Prinzipien, denen das Projekt treu sein soll. Es geht also weniger um das „Wie?“ als um das „Warum?“ der ganzen Sache. Ein Beispiel verdeutlicht Ihnen vielleicht eher, was gemeint ist:

*Eine Gruppe von Studenten wollte ein Café auf dem Campusgelände ihrer Universität eröffnen. Dabei stellten die Mitglieder schnell fest, dass jeder nicht nur bestimmte Vorstellungen davon hatte, wie das Café einmal aussehen soll, sondern dass auch Jede andere Dinge besonders wichtig waren. Leni Habnix legte z.B. besonderen Wert darauf, dass die Speisen und Getränke möglichst billig angeboten werden, damit sich auch „arme Studenten“ dort etwas leisten können. Rosi Walfisch war überzeugte Umwelt- und Tierschützerin und wollte daher unbedingt vegetarische Kost und umweltfreundliche Vorstellungen umgesetzt wissen. Toni Friedlich betonte, dass aber vorrangig die Verständigung zwischen allen Besuchern gefördert werden sollte. Als über die Umsetzbarkeit dieser Ideen nachgedacht wurde, stellte man schnell fest, dass sich nicht alles gleichermaßen würde umsetzen lassen, dass man also Kompromisse machen musste. Dennoch wurde letztlich eine Liste von Grundprinzipien erarbeitet, denen das Café unbedingt treu sein sollte und deren Umsetzung auch der eigentliche Grund war, warum einzelne Dinge so gestalten oder umgesetzt wurden, wie es schließlich geschah. Das Angebot preisgünstiger Speisen und Getränke liegt im Interesse wohl zweifellos aller Café-Besucher und war daher sehr wichtig. Durch eine gut durchkalkulierte Finanzplanung lässt sich dieses Prinzip verwirklichen. Rosis Tierschutzgedanke in Ehren, aber da wohl eher die Minderheit der Gäste rein vegetarisch leben, lag es eher im Interesse aller, auch Fleisch- und Wurstspeisen anzubieten. Doch um den Fairness-Gedanken des Cafés auch hier konsequent weiterzuverfolgen, einigte man sich auf die Verwendung ausschließlich ökolo-*

*gischer Tier- (und letztlich auch Pflanzen-)produkte, die artgerechte Tierhaltung und –fütterung garantieren. Tonis Argument, das Café solle in erster Linie der **Integration** und dem Zusammenwachsen aller zu einer Art „Campusgemeinschaft“ fördern, fand bei den anderen so viel Anklang. Man wollte auch besonderen Wert darauf legen, dass sich alle wohl fühlen und niemand aus irgendwelchen Gründen diskriminiert würde. Störenfriede, Rechtsextremisten oder lautstarke Lästler würden also gnadenlos des Hauses verwiesen werden. Außerdem sollten regelmäßig Veranstaltungen stattfinden, die interkulturelle Verständigung fördern und viele „Geschmäcker“ ansprechen.*

### **Die Philosophie des Campuscafés**

1. Dies ist ein Ort der Erholung, wo Toleranz gegenüber Verschiedenartigkeit herrscht.
2. Hier gilt das Prinzip der Gegenseitigkeit: Wer gibt, bekommt auch etwas zurück!
3. Dies ist ein Ort der Experimente, nicht des Perfektionismus. Wir zählen auf Sie Anregungen und Ideen!
4. Erwirtschaftete Gewinne werden für einen guten Zweck eingesetzt.
5. Hier gibt es nur fair gehandelte Getränke.
6. Wir unterstützen regionale Anbieter.
7. Wir sind für Umweltschutz und Recycling.
8. Wir unterstützen artgerechte Tierhaltung und verwenden nach Möglichkeit ökologische Produkte.
9. Und das alles gibt's zu günstigen Preisen. Es geht!

Sie sehen, das Prinzip der Fairness und Achtung vor Lebewesen aller Art zieht sich wie ein „roter Faden“ durch die Unternehmensphilosophie des Campuscafés. Die Philosophie bildet quasi die Grundlage dafür, warum einzelne Dinge im Café so gehandhabt werden, wie es schließlich geschieht.

Natürlich ist nicht jedes Projekt mit einem – auch im wirtschaftlichen Sinne – „Unternehmen“ wie diesem Café zu vergleichen. Je nachdem, um was für ein Projekt es sich bei Ihrem Vorhaben handelt, werden Sie sich vielleicht fragen, was für Grundprinzipien es denn geben könnte, nach denen die Sache laufen soll! Sicher haben Sie insofern Recht, dass eine solche Philosophie nur bei Projekten Sinn macht, die quasi Institutionen darstellen, also bleibende Einrichtungen wie ein Café. Aber auch, wenn Ihr Projekt eine wahrlich „einmalige“ Sache ist, wie z.B. eine Weihnachtsfeier an der Schule oder die Veröffentlichung eines Buches, gibt es immer einen Sinnzusammenhang zwischen dem Projektziel und der Art der Verwirklichung.

Und falls Sie tatsächlich immer noch ratlos sind, welchen Prinzipien Ihr Projekt folgen soll, dann stellen Sie sich lieber die Frage, welchen Prinzipien Ihre Zusammenarbeit folgen sollte! Denn die ist ja im Grunde auch ein Projekt für sich (→ siehe Teams und Teamarbeit) und sollte daher auch bestimmten Prinzipien folgen, z.B. dem der gegenseitigen Fairness. Aus diesem allgemeinen Grundprinzip lassen sich wiederum Regeln ableiten, also viele „Einzelprinzipien“, denen Ihre Zusammenarbeit auf alle Fälle treu bleiben sollte.

Eine Unternehmensphilosophie schafft – auf welchen Teil des Projektes auch immer sie sich bezieht, das „Endprodukt“ oder die Zusammenarbeit – eine Art „Spirit“, der die Begründung liefert, warum Sie so handeln, wie Sie es tun. Und sie schafft eine Klarheit in jedem Schritt auf dem Weg zum Ziel, da sie nicht sagt, was Sie tun sollen oder wann, und auch nicht, was Ihnen das bringt, sondern warum es so passieren muss und nicht anders.

Alles klar? – Dann „Viva Philosophia!“

Melanie Haberstroh

## **Modul II**

### **Entwicklung der Imaginationsfähigkeit/Kreativitätstechniken**

Von

Claudia Nestler  
Fabienne Osswald  
Anne Sliwka  
Andreas Schulz

## **Kreativität und Kreativitätstechniken**

Was ist Kreativität?

Wenn wir an den Begriff „kreativ“ denken, verbinden wir oft Menschen damit, die z.B. zu einem gestellten Problem neue Lösungsformen entwickeln und dabei neue Strategien entdecken. Beim Anblick eines Graffitis in der Fußgängerzone kommt uns in den Sinn, dass der Künstler doch sehr kreativ sei.

*Der Geist sprüht, wo er will! (Graffitispruch an einer U-Bahnunterführung)*

Was verbinden wir noch mit dem Begriff „Kreativität“?

Jeder, der eine Idee im Kopf hat und sich Gedanken über die Umsetzung dieser Idee macht, ist kreativ. Kreativität bedeutet nicht unbedingt, erfolgreich zu sein, sie kann jedoch den Erfolg eines Projektes positiv mitbestimmen.

### **Definition:**

„Kreativität bedeutet die Fähigkeit, produktiv zu denken und die Ergebnisse dieses Denkprozesses umzusetzen, etwa in Form einer Erfindung oder eines Kunstwerkes.“ (Ehrl-Gruber & Süß 2001)

Um kreativ werden zu können, muss erst einmal ein Problem bzw. eine Aufgabe vorhanden sein, die gelöst werden muss. Beim Prozess der Lösungsfindung sollte jeder, der sich damit auseinandersetzt, die Chance erhalten, neue Vorschläge zu entwickeln. Dieser Prozess schließt das Formulieren verschiedener Fragen und das Aufstellen von Hypothesen ein.

### *Beispiel:*

*In Ihrer Schule soll ein Schülercafe entstehen. Es wurde schon ein geeigneter Raum gefunden, jedoch gibt es noch keine Vorstellungen darüber, wie die Innenausstattung aussehen soll. Nun erhält jede Klasse Ihrer Schule die Möglichkeit, eigene Vorstellungen zu entwickeln und diese später vorzustellen. Dabei ist ganz klar, dass nicht jede Idee umgesetzt werden kann. Aber in dem Moment, wo sich die Schüler darüber Gedanken machen, wie dieser Raum aussehen könnte, sind sie kreativ tätig.*

Um in Ihrer Projektgruppe erfolgreich arbeiten zu können, ist die Kreativität jedes Gruppenmitgliedes von hoher Bedeutung. Bereits bei Erstellung des Projektstrukturplans ist es wich-

tig, dass Sie kreativ sind, z.B. bei der Zeiteinteilung. Überlegen Sie sich, wie viel Zeit Sie für bestimmte Dinge brauchen. Es könnte Ihnen z.B. passieren, dass Sie während Ihrer Projektarbeit feststellen, dass die von Ihnen geplante Zeit nicht ausreicht. Daraus ergibt sich die Aufgabe, neue Lösungen zu finden, um die Ihnen zur Verfügung stehende Zeit effektiv zu nutzen.

### **Sechs Thesen zur Kreativität nach DIETER AUDEHM (1995)**

1. Individualität fördert Kreativität, d.h. die Ideen jedes Einzelnen sind abhängig von den Erlebnissen und Erfahrungen aus dem bisherigen Leben, somit kann jeder von Ihnen zu demselben Problem unterschiedliche Ideen entwickeln.
2. Nicht nur die Arbeit soll Freude bereiten, sondern auch der Weg dorthin, denn oft sind die Wege lang, d.h. durch die eigene Kreativität bestimmt man den Weg zum Ziel mit.
3. Einen gewissen Spieltrieb sollte man sich in der Arbeitswelt erhalten. Spielen fördert unsere Kreativität, d.h. im Spiel entwickeln wir neue Lösungsstrategien und probieren diese aus.
4. Zukunftsorientierung fördert Neues an den Tag, d.h. Entwickeln neuer Ideen unter Beachtung zukünftiger Notwendigkeiten.
5. Viele Fragen sind in der Kreativität wichtiger als viele Antworten, d.h. durch das Entwickeln verschiedener Fragen machen wir auf die Dinge aufmerksam, die wir beachten müssen.
6. Die Weite fördert unsere Kreativität. Ein weiter Horizont, ein weites Herz und etliche andere weite Dinge und Einstellungen gehören dazu.

### **Was sind Kreativitätstechniken und wozu brauchen wir sie?**

Kreativitätstechniken sind Hilfsmittel, die uns dabei helfen, unsere Vorstellungen sichtbar zu machen. Jeder von uns besitzt das Talent, kreativ zu sein. Dem einen fällt es vielleicht leichter und dem anderen etwas schwerer. Dabei spielt die Zweiteilung unseres Gehirns eine entscheidende Rolle. Bei über 90 % aller Rechtshänder ist die linke Gehirnhälfte für die motorischen Funktionen der rechten Körperhälfte verantwortlich. Sie steuert außerdem das logische, analytische und sprachliche Denken. Im Gegensatz dazu steuert die rechte Gehirnhälfte das ganzheitliche, nonverbale, phantasievolle und bildhafte Denken.

Um kreative Lösungsansätze zu finden, brauchen wir natürlich beide Gehirnhälften, die sich durch ihre unterschiedlichen Funktionen gegenseitig ergänzen. Die rechte Gehirnhälfte spielt, wenn es um Kreativität geht, die wichtigere Rolle. Sie kann durch verschiedene Methoden

und Techniken angeregt werden. Einige dieser Methoden stellen wir in den nächsten Abschnitten näher dar, z.B. das „**Brainstorming**“ und „**Brainwriting**“.

Claudia Nestler

**Literatur:**

Audehm (1995)

Ehrl-Gruber & Süß (2001)

## Das Brainstorming

Brainstorming ist die klassische **Kreativitätstechnik**. Und sie ist auch die bekannteste. Frei ins Deutsche übersetzt, könnte man von einem „Gehirnsturm“ sprechen, der bewirkt, dass alle Ideen – und seien sie noch so absurd – durch das bewusst hervorgerufene Chaos im Gehirn herausgewirbelt werden. „Brainstorming“ bedeutet kommentarloses Sammeln von spontanen Einfällen zur Lösung von Problemen. Dabei folgt es einigen sehr wichtigen Regeln, die es hier zu besprechen gilt.

Beim Brainstorming ist Zusammenarbeit der Gruppe grundlegend, da es erst durch die Reichhaltigkeit der jeweils gesammelten Erfahrungen der einzelnen Personen zu den richtig kreativen Ideen kommt. Die optimale Größe der Gruppe liegt zwischen sechs und zwölf Teilnehmern, sie kann aber auch sehr gut in kleineren Gruppen angewendet werden. Die Gruppe kann **homogen** (z.B. eine Gruppe Fachleute) oder **heterogen** (gemischt) sein. Es ist allerdings darauf zu achten, dass Spannungen innerhalb der Gruppe für das Ergebnis negativ sein können.

Zu Beginn der Brainstormingsitzung wird das Problem vom Moderator dargestellt. Der Moderator muss sich darüber vergewissern, dass alle Teilnehmer der Gruppe eine einheitliche Problemauffassung haben. Dazu erklärt er den Grund, weshalb z.B. etwas verändert werden soll. Nach der Erklärung kann das Problem noch einmal nach Auffassung der Teilnehmer neu formuliert werden und wird an einer Tafel/Pinwand/Flipchart für alle sichtbar notiert.

Nun ist es an den Gruppenmitgliedern, alle Ideen, die sie haben, einzubringen. Quantität (Menge) geht hier vor Qualität (Güte), denn gerade die verrückten Ideen führen oft zur Initialzündung für kurz darauf folgende, gute, verwertbare Ideen. Folgende Regeln sind zu beachten:

1. Es gibt keine dummen Ideen!
2. Bewertung und Kritik in jeglicher Form (auch durch Kopfschütteln oder Abwinken) sind strikt untersagt!
3. Ideen sollen kurz und knapp benannt werden.

Die vorgebrachten Ideen werden für alle Teilnehmer sichtbar stichwortartig z.B. auf einer Tafel notiert. Die Ideenphase sollte je nach Themenstellung und Vertrautheit der Gruppe zwischen 20 und 40 Minuten betragen. Es ist wichtig, die Sitzung nicht zu früh abzubrechen, da

nachdem die spontanen, nahe liegenden Lösungen genannt wurden, die Einfälle langsamer fließen, die Originalität hingegen zunimmt.

Nach Beendigung der kritiklosen Phase sollen die Ideen geordnet und bewertet werden. Zur Auswertung der Ideen kann eine neue Sitzung auch mit neuen Teilnehmern einberufen oder direkt im Anschluss weitergemacht werden. Wünschenswert wäre die Anwesenheit des Moderators und einiger Teilnehmer der Brainstorminggruppe.

Zum Sortieren der Ideen sollte man Kategorien bilden und eine anschließende Bewertung und Selektion eventuell unter Befragung verschiedener Fachleute durchführen. Nicht jede Idee ist ein Volltreffer. Wichtig ist, dass das Ergebnis des Brainstormings als Teamleistung der Brainstorminggruppe angesehen wird und somit alle dafür einstehen.

Hervorzuheben bei dieser Methode sind vor allem die Dynamik innerhalb der Gruppe und die Kommunikation. Schert z.B. ein Teilnehmer durch dominantes Verhalten aus oder zieht ein Redseliger durch lange Monologe die Aufmerksamkeit auf sich, ist es Aufgabe des Moderators, konstruktiv einzugreifen. Näheres hierzu finden Sie auch im Abschnitt **Teambildung** (Siehe Modul V)

Fabienne Osswald

**Literatur:**

Audehm (1995)

Wack & Detlinger & Grothoff (1993)

*Ein Beispiel:*

*Eine Gruppe von sechs Studenten hat sich zum Ziel gesetzt, ein Buch über Projektmanagement zu schreiben. In einem ersten Schritt sollen alle Ideen gesammelt werden, die mit diesem Projekt in Verbindung stehen (Organisation, Arbeitsabläufe, Zeitplan, Inhalt). Dazu treffen sich die Studenten zu einer Brainstormingsitzung.*

*Ablauf:*

- 1. Anne als Projektleiterin stellt das Projekt nochmals für alle vor und fragt nach, ob es Verständnisprobleme gibt. Alle bestätigen, dass sie verstanden haben, was Ziel des Projekts ist.*
- 2. Es werden DIN A3-große Blätter an die Wand gehängt, auf denen alle Einfälle und Ideen gesammelt werden sollen. Die bereits bekannten Überschriften (z. B. Namen für Kapitel, Inhalt der Kapitel, Zeitrahmen, Arbeitsorganisation, etc.) werden markiert, damit eine Zuordnung der Gedanken leichter fällt.*
- 3. Claudia und Fabienne erklären sich bereit, die Ideen aufzuschreiben. Es werden alle Ideen aufgeschrieben. In der kritiklosen Phase ist kein Platz für Kommentare oder Diskussionen. Es handelt sich um pure Kreativität.*
- 4. Nach etwa 30 Minuten erschöpft sich die Quantität der Ideen beträchtlich. Es wird ausgemacht, noch 10 weitere Minuten zu überlegen. Nach den 10 Minuten soll eine Pause gemacht werden, da auch kreative Gedanken das Gehirn sehr anstrengen.*
- 5. In der Abschlussphase werden die Ideen den Blättern nach diskutiert, sortiert, vielleicht anders zugeordnet und in den Computer übernommen. So ist das Inhaltsverzeichnis des Manuals zu Stande gekommen.*

*Bei dieser Brainstormingsitzung hatten wir das Glück, schon vorher einige Ideen gesammelt zu haben, so dass wir zum Beispiel die Überschriften sofort markieren konnten. Das ist aber keine Voraussetzung. Auch wenn man ein Projekt ganz neu anfängt, ist diese Methode sehr gut anwendbar.*

## **Kurzinfo zum Vorgehen beim Brainstorming:**

1. Definition des Problems durch den Moderator
2. Sachinformation zum gestellten Problem
3. Neudefinition des Problems
4. Ideenphase: 20-40 Minuten

### Regeln:

- ✓ *Es gibt keine dummen Ideen!*
  - ✓ *Bewertung und Kritik in jeglicher Form (auch durch Kopfschütteln oder Abwinken) sind strikt untersagt!*
  - ✓ *Ideen sollen kurz und knapp benannt werden.*
5. Auswertung, Sortierung der Ideen in Kategorien

## **Brainwriting**

**Brainwriting** ist eine abgewandelte Form der klassischen Kreativmethode Brainstorming. Was unter Brainstorming zu verstehen ist, können Sie im vorherigen Absatz nachlesen. Brainwriting stellt die nichtverbale Form des Brainstormings dar.

Das Brainwriting funktioniert nach dem gleichen Prinzip wie das Brainstorming. Ihre Ideen werden auf Ihre Erfahrungen und Vorstellungen zurückgeführt, die Sie durch bisherige Erlebnisse gesammelt und entwickelt haben. Die Teamarbeit ermöglicht Ihnen die Erfahrungen und Vorstellungen der Anderen für Ihre eigenen Ideen zu nutzen. Dabei können Sie durch den Austausch Ihrer Ideen einerseits eigene Ideen weiterentwickeln und andererseits vollkommen neue Ideen finden.

Wie beim Brainstorming ist das Brainwriting in größeren Gruppen einsetzbar. Auch bei dieser Methode sollte eine lockere Atmosphäre geschaffen werden, damit jederzeit die Möglichkeit besteht, auch „völlig verrückte“ Ideen zu entwickeln.

Doch was versteht man unter dem Begriff „Brainwriting“? Wenn wir den Begriff in seine Einzelteile zergliedern, erhalten wir „brain“ und „writing“. Aus dem Englischen übersetzt, steht „brain“ für „Gehirn“ und „writing“ für „Schreiben, Schrift“, somit könnte man „Brainwriting“ mit „Gedanken aufschreiben“ übersetzen.

### **Definition:**

Beim Brainwriting schreibt jeder von Ihnen seine Ideen zum jeweiligen Thema bzw. Problem auf einen eigenen Zettel. Wenn Ihnen nichts mehr einfällt, tauschen Sie Ihre Zettel untereinander aus, so dass jeder von Ihnen die Möglichkeit erhält, die Ideen des Anderen weiterzudenken und als Anstoß für neue Ideen zu nutzen. Die neuen gefundenen Ideen werden auf dem Zettel, der vor Ihnen liegt, einfach dazu geschrieben. Das können Sie mehrmals wiederholen. Bereits nach einem dreimaligem Wechsel, erhält man eine reichliche Ansammlung guter Ideen.

Die Zielsetzung beim Brainwriting liegt darin, auf den gedanklichen Leistungen Ihrer Kollegen aufzubauen und diese weiterzuentwickeln.

Brainwriting ist auch unter der „6-3-5-Methode“ bekannt. Darunter versteht man, dass 6 Personen 3 Ideen in 5- Minuten Intervallen entwickeln.

**Arbeitsschritte:**

Bevor es losgeht, benötigen Sie mehrere Bögen Papier und Schreibzeug, sowie eine Tafel oder einen großen Bogen Papier für die Darstellung Ihrer Ideen.

Der Ablauf soll im folgenden Beispiel deutlich gemacht werden.

*Die Klasse 10 ist dieses Jahr verantwortlich für die Organisation und Ausrichtung der Jahresabschlussparty. Jeder von Ihnen weiß höchstwahrscheinlich, wie so eine Party auszusehen hat. Nun stellt sich den Schülern das Problem einen geeigneten Raum bzw. Ort zu finden. Also setzen sie sich zusammen.*

- 1. Dabei wird allen Beteiligten das Problem dargestellt.*
- 2. Es erfolgt ein Informationsaustausch über vergangene Abschlussparties, Anzahl der Schüler, etc.*
- 3. Jeder erhält einen paar Bögen Papier für die Darstellung seiner Ideen. Dabei bekommt jeder die Aufgabe drei mögliche Veranstaltungsorte aufzuschreiben.*
- 4. Nach einem Zeitintervall von 2 bis 6 Minuten (abhängig von der Problemstellung) werden die Schüler aufgefordert ihre Aufzeichnungen weiter zu geben. Jeder liest sich die Gedanken seines Nachbarn durch.*
- 5. Anschließend sollen die Schüler die Ideen ihrer Nachbarn weiterentwickeln, ausbauen und möglicherweise sogar neue Lösungen entwickeln. Diesen Zyklus kann man beliebig oft wiederholen. Aufgrund von Doppelt- und Mehrfachnennungen reicht bereits ein dreimaliger Wechsel aus.*

**Tipps:**

Für das Entwickeln eigener Ideen brauchen die Schüler höchstwahrscheinlich weniger Zeit als für die Weiterentwicklung der Ideen von ihrem Nachbarn.

Wenn die Schüler nicht mit Ihrem Nachbarn tauschen wollen, können sie auch alle Zettel in der Tischmitte auf einen „Haufen“ legen. Danach nimmt sich jeder von ihnen einen Zettel und beginnt mit der Weiterentwicklung der Ideen. Vorteilhaft wäre es, farbiges Papier einzusetzen, um das Ziehen des eigenen Ideenzettels zu vermeiden.

**Auswertung:**

Bei der Auswertung kommt es sehr häufig zu Doppelt- und Mehrfachnennungen. Für die Problemlösung sind Originalität und Realisierbarkeit von großer Bedeutung.

Es gibt mehrere Formen der Auswertung. Zum einen, können die drei besten Ideen auf einem Zettel herausgefiltert und dann dem Team vorgestellt werden. Dabei sollte jeder seine Wahl begründen.

Andererseits können auch alle Ideen auf einer Tafel bzw. an einem Flipchart aufgeschrieben werden. Anschließend diskutiert die Gruppe gemeinsam die Lösungsvorschläge und wählt die besten aus.

Jeder Schüler sollte die Möglichkeit haben weitere Ideen nachzureichen.

Claudia Nestler

**Literatur:**

*Audehm (1995)*

Higgins & Wiese (1996)

## Arbeitsvorlage für Kreativitätstechnik „Brainwriting“

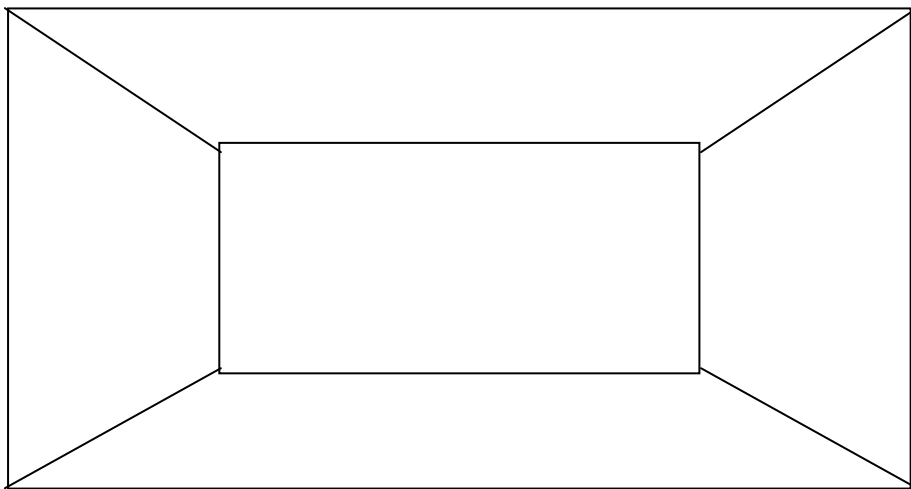
*Problem:*

<i>1. Idee</i>	<i>2. Idee</i>	<i>3. Idee</i>

## Die Placemat Activity

Die **Placemat Activity** („Placemat“ bedeutet soviel wie Tischset oder Platzdeckchen) ist ein Klassiker unter den kooperativen Arbeitsformen. Diese Methode können Sie wirksam einsetzen, wenn Sie gemeinsam versuchen, eine Idee zu entwickeln oder eine Lösung zu einem Problem zu finden. Wenn ein paar Leute um einen Tisch sitzen und Ideen sammeln, kommt es leicht vor, dass einer oder zwei die Gruppe dominieren und nicht alle sich an der Sammlung von Ideen beteiligen. Wenn Sie die Placemat-Methode nutzen, hat jeder erst einmal Zeit für sich allein nachzudenken und alle Ideen/Antworten aufzuschreiben, bevor Sie dann in einer zweiten Phase sich Ihre Ideen gegenseitig vorstellen.

Setzen Sie sich zu dritt, zu viert oder zu fünft zusammen. Auf einem großen Bogen Papier zeichnen Sie ein rechteckiges oder rundes Feld in der Mitte (siehe Graphik). Von dort aus ziehen Sie so viele Linien zum Rand des Blattes, dass jeder von Ihnen außen ein etwa gleich großes Arbeitsfeld zum Schreiben hat. Jetzt einigen Sie Ihnen noch einmal genau darüber, welche Art Idee Sie suchen bzw. zu welchem Problem Sie eine Lösung finden müssen. Einer von Ihnen sollte als Zeitnehmer auf die Uhr schauen und klare Zeitsignale geben: In der ersten Phase von zehn oder fünfzehn Minuten schreibt jeder von Ihnen seine eigenen Gedanken und Ideen zu Ihrer Fragestellung in sein Feld. Nach Ablauf dieser Zeit stellen Sie in der zweiten Phase reihum Ihre Antworten bzw. Ideen vor. Dabei wird es einige Ideen geben, die mehrere von Ihnen aufgeschrieben haben. In einer dritten Phase einigen Sie sich nun auf die Ideen, die Sie als gemeinsames Ergebnis in das mittlere Feld schreiben.



Anne Sliwka

## Mind Mapping

Gedanken aller Art, Ideen und Informationen sowie Problemstellungen ganz unterschiedlichen Umfangs erstmals schriftlich und vor allem übersichtlich festzuhalten, ist meistens der schwierigste Schritt in einem Projekt. Gerade wenn unterschiedliche Meinungen aufeinander treffen, wird es immer problematischer, eine übersichtliche und konstruktive Kommunikation aufrecht zu erhalten. Doch nicht nur in Projekten, auch im Alltag, in der Schule, im Beruf, im Privatleben oder wo auch immer, sind wir heute mit einem anwachsendem Strom von Informationen konfrontiert. Wie sollen wir also diesen Zuwachs an Informationen und Kenntnissen speichern und so zugänglich machen, dass wir jeder Zeit darauf zurückgreifen können?

Was also fehlt, ist ganz klar, die geeignete Methode.

**Mind Mapping** ist eine Antwort. Es ist eine kreative und anschauliche Arbeitsmethode, die in den siebziger Jahren von Tony Buzan konzipiert wurde. Sie sieht aus wie ein Baumdiagramm und kann schnell und unkompliziert gelernt und entwickelt werden. Gerade in Projekten kann Mind Mapping als anschauliche und allgemein verständliche Grundlage dienen, um einen systematischen Konsens zu schaffen.

### *Warum aber gerade Mind Mapping?*

Während einer kreativen Phase arbeitet unser Gehirn so schnell, dass wir nicht in der Lage sind, diese Gedanken, Bilder und Verknüpfungen verständlich formuliert festzuhalten. Wir denken nämlich nicht in komplexen Formulierungen, sondern in Stichworten und assoziierten Bildern. Dieser Tatsache entspricht die Struktur von Mind-Maps. Sie sind nichts anderes als organisierte und methodisch strukturierte Schlüsselwörter, dargestellt in einer anschaulichen Graphik.

### *Wie funktioniert nun das Mind Mapping?*

In der Regel sind wir gewohnt, komplexe Themen schriftlich zu bearbeiten, in dem wir oben links auf dem Papierbogen beginnen und dann unsere Gedanken in linear aneinander gereihten Sätzen aufschreiben. Bei einem Mind-Map beginnt man in der Mitte des Papierbogens und breitet sich über die gesamte Fläche aus.

Im Mittelpunkt steht immer das Thema. Es wird in die Mitte des Bogens geschrieben und mit einem Kreis umschlossen. Von diesem Kreis gehen Verästelungen ab, die das Thema in seine einzelnen Teilbereiche gliedern und auffächern. Dies ist das erweiterungsfähige Grundmuster

eines jeden Mind-Map, an welches nun jeder seine Gedanken und Ideen in Form von Schlüsselbegriffen hinzufügen kann.

Schlüsselwort ist die geläufige Bezeichnung für ein Stichwort des Mind Map. Jedes an einem der Zweige oder Äste platzierte Schlüsselwort ist der Aufhänger für einen Gedanken oder Gedankenkomplex. So reicht ein Schlüsselwort aus, um den damit verbundenen Gedanken wieder zu erkennen. Ähnlich wie bei einem Schauspieler, der in seinem Text stecken geblieben ist und nur ein Wort braucht, um sich an den restlichen Text erinnern zu können. Schlüsselwörter können ganz einfache Substantive sein, denn unser Gehirn assoziiert jedes Substantiv spontan und unmittelbar mit ganz bestimmten Gedankenbildern. Sie spiegeln jene Assoziationen wider, die wir zu dem jeweiligen Wort gespeichert haben. Darüber hinaus fördert die prägnante Formulierung durch einzelne Substantive das kreative Denken, spart Zeit und Platz.

Schlüsselwörter dienen außerdem als Zugang zu Stichworten anderer Verästelungen. Die Verästelungen selbst helfen zur Orientierung in den Gedankengängen und sind punktuell und komplex zugleich. Das heißt, Sie behalten auch bei der Beschäftigung mit einem Detail immer den Gesamtüberblick.

Nun haben wir also ein Muster, bestehend aus dem Themenkreis, den Schlüsselworten und seinen abzweigenden Hauptästen, Zweigen und Nebenzweigen. Jeder Hauptast mit seinen Zweigen und Nebenzweigen wird als Komplex bezeichnet. Diese Komplexe können zusätzlich eingekreist oder farbig markiert werden, um sie je nach Priorität besonders hervorzuheben.

*Wie schaut es nun mit der Ordnung aus?*

Sie können sich immer wieder neu entscheiden, ob Sie Ihrem Mind-Map eine bestimmte Ordnung geben wollen oder nicht. Bei kreativen Aufgaben oder einem Projekt kann das Streben nach einer Ordnung im ersten Stadium der Ideenfindung allerdings eher hinderlich sein. Zeichnen Sie dann lieber alles ganz schnell so auf, wie es Ihnen einfällt und stellen Sie die Verbindungen so her wie Ihre Assoziationskette verläuft.

Beim Planen oder überall dort wo ein strukturiertes Vorgehen sinnvoll ist, können Sie nach folgendem Prinzip vorgehen:

*Vom Abstrakten zum Konkreten – Vom Allgemeinen zum Speziellen!*

*Beispiel:*

*allgemein: Nahrungsmittel, Essen, Trinken*

*speziell: Säfte, Obstsäfte, Orangensaft, frischgepresster Orangensaft*

Eine weitere Regel lautet: BLOCKBUCHSTABEN schreiben, denn bei der praktischen Arbeit mit dem Mind-Map kann der Bogen verdreht auf dem Tisch liegen. Auch dann sollten die Begriffe leicht und übersichtlich zu lesen sein.

Das Schöne an Mind Mapping ist, dass es schnell und unkompliziert funktioniert. Was Sie brauchen, ist lediglich Ihr Kopf, Bleistift, Radiergummi und Bogen Papier, dessen Größe natürlich vom erwarteten Umfang des Mind-Map abhängt. Außerdem sollte der Bogen einfach sein, ohne Linien und ohne Karos. Natürlich können Sie auch Buntstifte verwenden, um eben besonders wichtige Äste und Zweige farbig hervorzuheben.

*Wie können Sie nun im Projekt mit Mind Mapping arbeiten?*

Größere sowie auch kleinere Projekte erfordern oft die Aktivität mehrerer Menschen. Das heißt, eine funktionierende Kommunikationsbasis muss geschaffen werden und es muss genügend Orientierung, Besprechung, Anweisung, Planung usw. erfolgen. Dabei kommt es nicht selten zu Diskussionen und Missverständnissen auf Grund der verschiedenen Meinungen, Denkweisen und Auffassungen.

Mit Hilfe des Mind-Map haben Sie nun eine verständliche Grundlage, an die jeder seine Anmerkungen, Ideen und Auffassungen hinzufügen kann. So werden erstens alle Gedanken in Form von Ästen und Zweigen zu Papier gebracht und der Kopf ist wieder frei für neue Gedanken. Zweitens hilft Ihnen diese Methode, um überhaupt erst mal in die Gänge zu kommen. So können Sie einerseits gleich beginnen, Ideen zu sammeln und andererseits sofort Bedenken und Sorgen hinsichtlich des Projektes anmerken und notieren.

*Zum Beispiel: Ist die Idee wirklich gut? Welche Kosten? Welche Konsequenzen?*

*Wie viel Zeit?*

Solche Sorgen können sich im Kopf oftmals so intensiv melden, dass sie das Weiterdenken in Projekten blockieren. Im Mind-Map werden sie einfach aufgeschrieben und der Kopf bleibt frei. Auf Grund dieser Übersichtlichkeit und Verständlichkeit finden sich schnell neue Anregungen und sinnlose Meinungsdiskussionen werden vermieden.

Um Mind Mapping zu lernen und hinter die Funktionsweise zu kommen, empfiehlt es sich, mit kleinen Dingen oder Vorhaben zu beginnen. Dies ist gar nicht so schwer, da Sie es überall anwenden können. Versuchen Sie es vorerst bei ganz alltäglichen Dingen oder Sachverhalten, zum Beispiel beim Einkaufen, beim Backen eines Kuchens, wenn Sie verreisen oder nur einen eintägigen Ausflug machen usw.

Also nicht zögern, sondern sofort ausprobieren und beginnen.

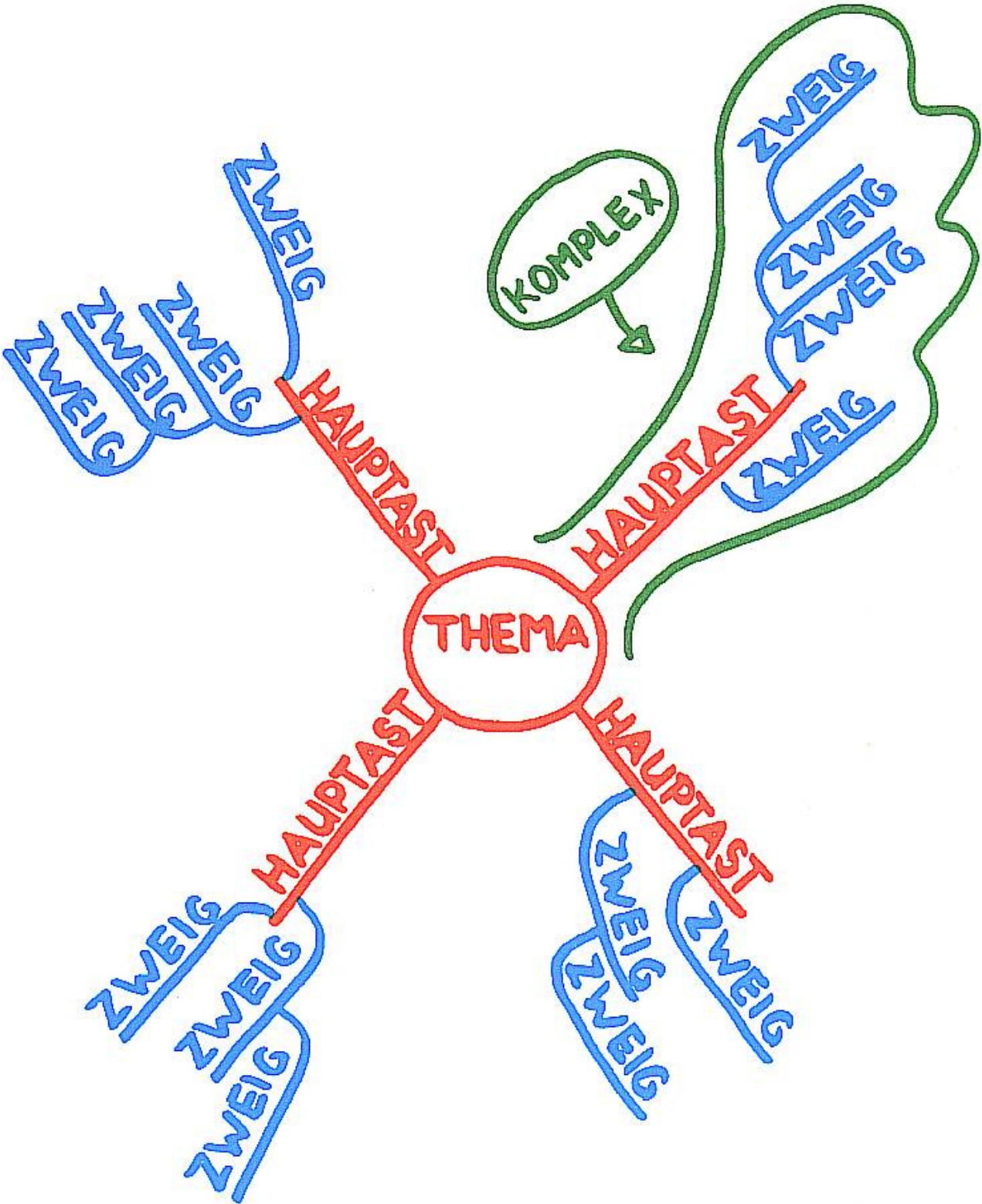
Viel Spaß!

Andreas Schulze

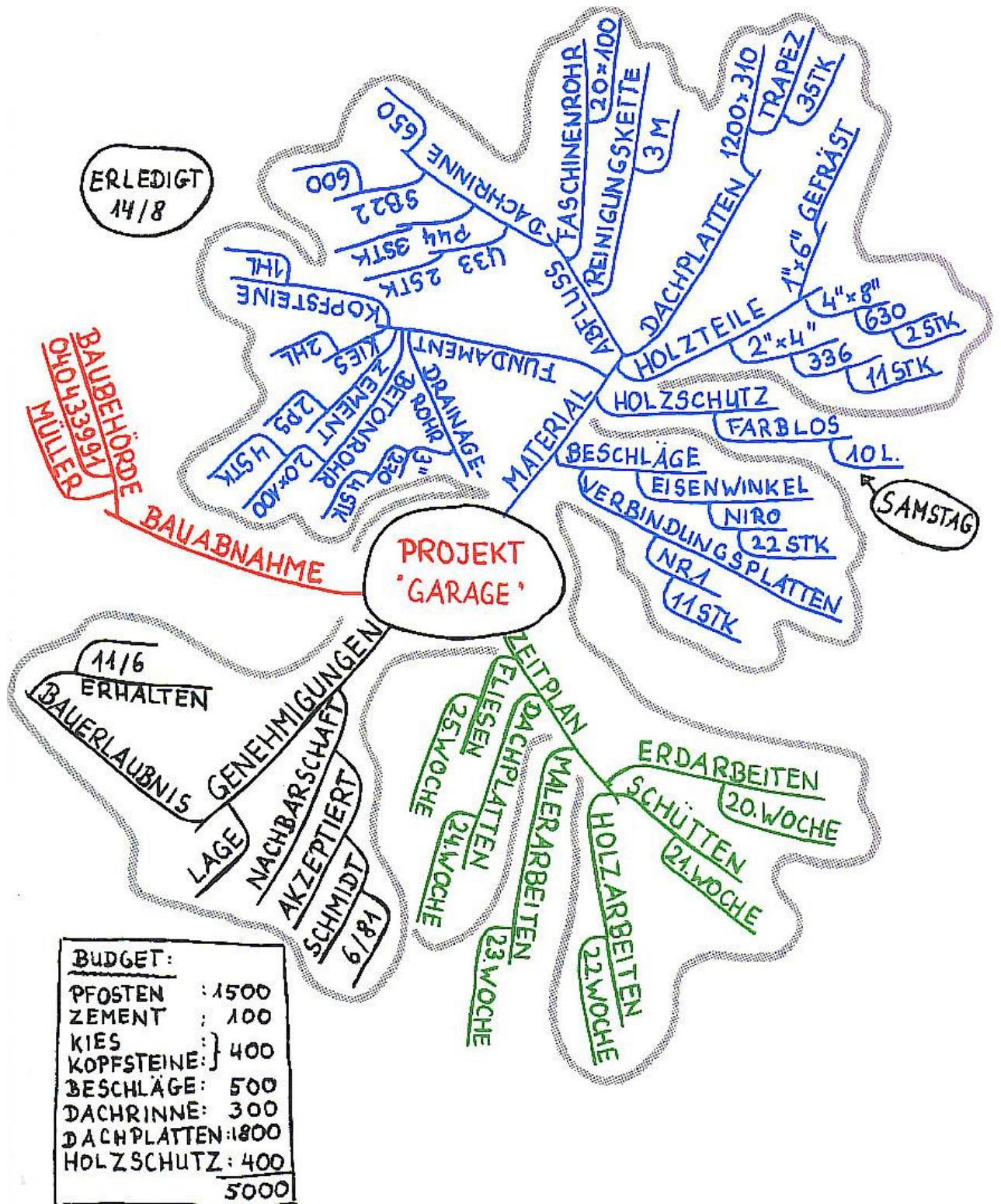
**Literatur:**

Kirckhoff (1994)

Grundsätzlich funktioniert ein Mind-Map nach folgendem Schema:



Dies wäre ein Beispiel für ein Mind Map im Projekt „Garage“.



## Synektik

Unser Gehirn ist von Natur aus auf Erkennen und schnelles Handeln ausgelegt. Daher verläuft unser Denken im Gehirn durch die Bildung eines Netzwerkes. Doch genau das kann manchmal auch zum Verhängnis werden, und zwar genau dann, wenn es wieder mal darum geht kreativ zu werden. Gerade Kreativität verlangt es, aus den vorhandenen Strukturen auszubrechen und in problemfremden Gebieten nach Lösungen oder Ideen zu suchen. Kreativität bedeutet, dass man sachlich unzusammenhängende Wissens Elemente zu neuen Mustern kombiniert. Man könnte auch Synektik dazu sagen, denn übersetzt aus dem Griechischen bedeutet Synektik das Zusammenbringen verschiedener, scheinbar, unzusammenhängender Elemente und gewinnt als Kreativitätstechnik immer mehr an Popularität, da sie genau das hervorbringt, was Kreativität ausmacht.

Die Methode wurde 1944 von dem Amerikaner W.J. Gordon entwickelt, der sie auf der Grundlage intensiver Studien über Denk- und Problemlösungsprozesse entwickelte. Ihr Grundgedanke besteht darin, Zusammenhänge aus verschiedenen Lebensbereichen wie Natur, Technik, Wirtschaft, etc. zu bilden und durch Abstraktion und Verfremdung, Wissen aus diesen Sachbereichen mit der Problemstellung zu verknüpfen, um am Ende kreative Lösungsmöglichkeiten und Ideen abzuleiten. So provoziert Synektik eine Reorganisation unterschiedlichen Wissens zu neuen Mustern, indem sie den Kreativen vom Problem weg in völlig andere Sachbereiche führt (Bsp.: Von der Fledermaus zum Radar).

## Vorgehensweise

### 1) Problemanalyse und -definition

Zu Beginn der Sitzung wird allen Teilnehmern durch den Moderator das Problem dargestellt, eventuell werden noch Ergänzungen hinzugefügt, Formulierungen präzisiert, etc. bis es für alle einleuchtend und klar verständlich ist. Dem Moderator fällt hier besonders die Aufgabe zu, die Teilnehmer zu motivieren und Fragen zu stellen, um das Problem vielleicht von der einen oder anderen Seite nochmals zu beleuchten. Wichtig ist jedoch, dass die Problemstellung für alle sichtbar und übersichtlich dargestellt wird. (Bsp. Overhead-Projektor, Tafel, ...)

*Beispiel: Wie kann eine Glasplatte möglichst einfach auf einem flachen Rahmen befestigt werden?*

## 2) Erarbeiten spontaner Lösungsvorschläge

Dieser Teil der Methode funktioniert ähnlich wie das **Brainstorming**, denn hier ist es wichtig, erste, unmittelbar gefundene Ideen und Lösungsvorschläge einfach auszusprechen und zu notieren. Gordon hat festgestellt, dass die erste Phase zwar meistens nicht sehr gewinnbringend ist, ist es aber wichtig, seine ersten Ansätze und Ideen auszusprechen, da man sonst seine weitere Kreativität hemmt. Die Praxis zeigt, dass diese Runde oft schon interessante Lösungsvorschläge hervorbringt, auf die man später zurückgreifen kann.

*Beispiel: Saugnäpfe, Klammern, Klebefolie ...*

## 3) Neuformulierung des Problems

Neuformulierung bedeutet nicht, dass Sie ein neues Problem formulieren, weil Sie vielleicht feststellen, dass Sie nicht weiter kommen. Nein, es bedeutet, das Problem ein wenig einzukreisen, den wirklichen Knackpunkt des Problems oder ein neu entstandenes Problem, das sich während der vorherigen Phase herausstellte, zu definieren und hinsichtlich der bereits existierenden Problemstellung als Frage hervorzuheben. Allerdings kann es auch vorkommen, dass die Problemstellung unverändert bleibt, doch das ist je nach Thematik verschieden.

*Beispiel: Wie kann erreicht werden, dass die Glasplatte leicht wieder abgenommen werden kann?*

## 4) Bildung direkter Analogien und Auswahl der besten

**Analogien** bilden bedeutet, dass Sie Zusammenhänge, Verbindungen oder Ähnlichkeiten aus anderen Themengebieten finden und diese bezüglich Ihres Problems beleuchten. Versuchen Sie das Problem vollständig zu verfremden und suchen Sie in Themengebieten, welche nicht direkt mit Ihrem Problem oder Projekt in Verbindung stehen. Je nach Problemstellung bieten sich Analogiebereiche in Natur, Technik, Geschichte, Politik, Mythologie, Staatswesen, Wirtschaft, Kunst, Musik, etc. an. In der Regel sind zum Beispiel für technische Problemstellungen Analogien aus der Natur oder dem sozialen Bereich hilfreich. Egal wie abstrakt die Verbindungen zu dem eigentlichen Problem sind, nutzen Sie diese und schreiben Sie diese auf, denn genau das ist ein wichtiger Teil des kreativen Prozesses in der Methode. Haben Sie nun genügend Ideen gesammelt, entscheidet die Gruppe, welche Analogien verwendet werden. Dies können eine oder mehrere sein, je nach Problemstellung. Wichtig ist jedoch, die Analogien einzugrenzen und zwar so, dass wirklich nur die übernommen werden, welche sinnvoll und plausibel wirken, um im nächsten Schritt effektiv weiterarbeiten zu können.

*Beispiel: Schlange streift Haut ab, Geweih wird abgestoßen, Schnee schmilzt,...*

*Gruppe wählt: Schlange streift Haut ab.*

#### 5) Bildung persönlicher Analogien und Auswahl der besten („Identifikationsphase“)

Jetzt heißt es, Hemmungen überwinden und persönliche Analogien bilden. Dazu dienen Ihnen die vorher ausgewählten Analogien, in welche Sie sich nun hineinversetzen sollen. Der Moderator hat hier wieder die Aufgabe die Teilnehmer zu motivieren, sich in die ausgewählten Analogien hineinzusetzen und zu beschreiben, wie sie sich in diesen fühlen würden. Die Bildung der persönlichen Analogien fördert das Einfühlungsvermögen in den Problembereich, welches als wesentliche Voraussetzung für das emotional-kreative Erfassen von Lösungsmöglichkeiten gilt.

*Beispiel: Wie fühlen Sie sich als häutende Schlange? Es juckt, alte Haut engt ein, endlich wieder frische Luft, ich sehe hässlich aus - wird mal wieder Zeit, ...*

*Gruppe wählt: alte Haut engt ein*

#### 6) Bildung symbolischer Analogien und Auswahl der besten („Kontradiktionsphase“)

Dieser Schritt dient der Abstraktion, d.h. Sie sollen Ihre persönlich gebildeten Analogien noch ein wenig abstrahieren oder auch symbolisch umschreiben. Dadurch gewinnen Sie an Vielfalt und Flexibilität und können Ihre ausgewählten Sachverhalte nochmals unter anderen Gesichtspunkten betrachten. Haben Sie genügend Analogien gefunden, wählen Sie auch hier die besten aus.

*Beispiel: bedrückende Hülle, würgendes Ich, lückenlose Fessel,...*

*Gruppe wählt: lückenlose Fessel*

#### 7) Direkte Analogien und Auswahl der besten

Diese Phase erfordert von Ihnen, dass Sie nach Beispielen bzw. Analogien aus wiederum verschiedenen Bereichen wie Technik, Natur, etc. suchen, welche auf die Aussagen der vorherigen Phase passen. Haben Sie auch hier wieder genügend gesammelt, wählen Sie die plausibelsten aus. Mit den nun vorliegenden Analogien erreicht die Verfremdung vom Ausgangsproblem ihren Höhepunkt.

*Beispiel: Leitplanken der Autobahn, Druckbehälter, Schienenstrang, ...*

#### 8) Analyse der direkten Analogien

Nun sollen Sie die ausgewählten Analogien aus dem vorangegangenen Schritt möglichst detailliert und einfach beschreiben, typische Eigenschaften finden und überlegen, in wie weit sie wirklich mit den direkten Analogien aus Punkt 7 in Verbindung stehen.

*Beispiel: Leitplanke: Blechprofil, verformbar, auf beiden Seiten,...*

## 9) Übertragung auf das Problem – „Force-Fit“

„Force-Fit“ bedeutet soviel wie „Erzwungene Eignung“, d.h. die Problemlöser sollen mit Gewalt versuchen, die Eignung einer problemfremden Struktur als Lösungsanalogie zu einem gestellten Problem nachzuweisen. In diese Phase sollen Sie also die Verbindung zum Ausgangsproblem wieder herstellen. Überlegen Sie sich, in wieweit die Ideen und Beschreibungen für das Problem brauchbar sind. Leiten Sie aus Ihren ausgewählten Analogien und Lösungsansätze ab und sammeln Sie diese, nach den Regeln des Brainstormings.

*Beispiel: Profilverahmen, knetartige Kugeln zwischen Glasplatte und Rahmen, Rahmen nur an zwei Seiten, Druckbehälter: steht unter Spannung,...*

## 10) Entwicklung von Lösungsansätzen

Übertragen Sie nun Ihre entwickelten Lösungsvorschläge auf das Problem und bewerten diese.

*Beispiel: gekrümmter Rahmen erzeugt Spannung usw.*

## Durchführungshinweise

Bei der Durchführung ist es empfehlenswert, den Gesamttablauf – also auch den Verfremdungsprozess – für alle Teilnehmer sichtbar an einer Tafel, an Flip-Charts oder an einem Overhead-Projektor zu protokollieren und einen Moderator festzulegen, der die Sitzung leitet. Dieser sollte allerdings Erfahrungen mit der Methode haben oder sich zumindest schon eingearbeitet haben. Durchführen können Sie diese Methode mit einer Gruppe von 5 – 10 Leuten, allerdings müssen Sie einen Zeitaufwand von 90 – 120 Minuten einplanen.

Sicherlich stellt die Methode höhere Anforderungen an Sie als das **Brainstorming** oder **Mind Mapping**, da der Verfahrensablauf etwas umfangreicher ist und das Prinzip der Analogienbildung erst ein wenig trainiert werden muss, bis es hilfreich und effektiv ist. Allerdings gilt Synektik als „die kreative Arbeitstechnik“ schlechthin. Ihre Originalität liegt darin, dass sie wesentliche Komponenten des kreativen Denkens verwirklicht, indem sie sachlich entfernte Wissens Elemente zu neuen Denkprodukten zusammenfasst. Sie werden am Anfang zwar einige Probleme haben, doch lassen Sie sich davon nicht abschrecken die Methode weiterhin zu praktizieren, denn eine Synektiksitzung kann aufgrund ihrer aufgelockerten und produktiven Atmosphäre sehr viel Spaß bereiten und durchaus interessante Ergebnisse bringen.

Viel Erfolg!

Andreas Schulze

**Literatur:**

[www.teamentwicklung24.de](http://www.teamentwicklung24.de)

[www.visionen.ch/html](http://www.visionen.ch/html)

[www.nachhaltig.Leben.de](http://www.nachhaltig.Leben.de)

[www.methode.de](http://www.methode.de)

[www.bioerk.de](http://www.bioerk.de)

[www.focus.de](http://www.focus.de)

# **Modul III**

## **Finanzen & Fundraising**

Von

Marcel Lutz  
Melanie Haberstroh  
Michael Kobs

## **Einführung in die Projektfinanzierung und Finanzierungsplanung**

Die Projektfinanzierung ist ein wesentlicher Bestandteil der Projektarbeit. Normalerweise gibt es keine bindenden Gesetze für die finanzielle Förderung von Projekten. Somit ist die Beschaffung der benötigten finanziellen Mittel immer auch mit Überzeugungsarbeit verbunden. Bevor sich mögliche Geldgeber entscheiden, fordern sie in aller Regel ein überzeugendes Konzept mit einer guten Begründung. Eine wohldurchdachte Projektplanung und eine entsprechende Marketingstrategie sind eine solide Basis.

Als Grundlage für die weitere Finanzierungsplanung ist es sinnvoll, im Voraus alle Kosten des Projekts zu ermitteln. Gemeint sind wirklich alle. Auch die Kosten, die Sie nicht bei möglichen Geldgebern beschaffen wollen. Das können zum Beispiel Fahrtkosten, Papier, Stifte, Porto, Miete etc. sein, also Kosten die Sie einfach so abdecken oder die eventuell von der Schule oder einer anderen Einrichtung getragen werden. Keine Angst, eine grober Überblick aller Kosten reicht. Schätzen Sie, was das Projekt insgesamt kosten könnte. Mit Hilfe des Projektstrukturplanes dürfte das kein Problem sein.

Um den Überblick zu behalten, sollten Sie eine Auflistung der einzelnen Ausgaben anfertigen und diese zusammenzählen. Trennen Sie diese Liste nach bereits finanzierten Kosten und nach Kosten, für die finanzielle Mittel benötigt werden. Jetzt haben Sie das Verhältnis zwischen Ihrem Eigenanteil und dem finanziellen Bedarf. Zunächst ist es günstig die Kosten, für ein Jahr (falls das Projekt so lange geht) festzulegen und in einem nächsten Schritt die monatlichen Kosten zu ermitteln. Diese Daten sind für Ihre zukünftigen Geldgeber wichtig, denn die Kosten die im Finanzierungsplan (hierzu später) benannt werden, geben nicht immer Aufschluss über die tatsächlichen Kosten eines Projektes und können unlogisch erscheinen. Wenn Sie beispielsweise ein Theaterprojekt initiieren wollen, ist es für Sie vielleicht selbstverständlich, dass Sie einen Raum mit Sitzgelegenheiten und einer Bühne kostenlos zur Verfügung gestellt bekommen und dass Kostüme und Bühnenbild möglicherweise in Eigenarbeit hergestellt werden. Aber woher soll das ein möglicher Geldgeber wissen? Von ihm erwarten Sie vielleicht nur die Kosten für die Tontechnik. Auf den Geldgeber wirkt dies wahrscheinlich unseriös, da nicht ersichtlich wäre, wie Sie kalkuliert haben, welche Eigenleistungen Sie einbringen und mit welchen Einnahmen (falls vorhanden) zu rechnen wäre. Mit diesem Kostenvoranschlag haben Sie eine weitere Hürde gemeistert.

Als nächstes sollten Sie feststellen, ab wann das Projekt Kosten verursacht, die Sie nicht durch den Eigenanteil leisten können. Weiter muss dann der Zeitpunkt festgelegt werden, bis zu dem entstehende Kosten relativ problemlos beglichen werden können und ein Abbruch noch vertretbar wäre. Wesentlich ist der Punkt, bei dem es kein zurück mehr gibt, an dem ein Abbruch eine finanzielle Katastrophe darstellen würde. Diese drei Termine sollten Sie sich besonders markieren und immer im Auge behalten. (Antes, 2001)

Der Finanzierungsplan muss natürlich regelmäßig dem Projektverlauf angepasst werden. Finanzierungszusagen und tatsächliche Zahlungsvorgänge sind ständig zu vergleichen und zu erneuern. Unregelmäßigkeiten müssen rechtzeitig erkennbar sein, um (z.B. durch erneute Verhandlungen mit den Geldgebern) schnellstmöglich eingreifen zu können.

Der Hauptgedanke des Finanzierungsplans ist die Gewährleistung der Finanzierung des Projekts. Die gesamte Projektfinanzierung muss durch angemessene Finanzierungszusagen oder entsprechend verfügbare Alternativen gesichert sein. Es können verschiedene Zahlungswesen vereinbart werden. Möglich sind Vorräuszahlungen, Zahlungen in Teilbeträgen oder Abschlusszahlungen.

Um an Geld heranzukommen, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Denkbar sind beispielsweise Spendenaktionen, die Suche nach einem oder mehreren Sponsoren, für den Ihr Projekt interessant wäre, oder das Anschreiben von Stiftungen. Möglicherweise kann das Projekt auch durch eine öffentliche Förderung mit finanziert werden. Solche Förderungen oder Zuschüsse gibt es bei den Kommunen, dem Land, dem Bund und auch bei der EU. Vielleicht besteht ebenfalls die Chance, dass Sie Eigenmittel erwirtschaften (z.B. Eintrittsgelder). Eine weitere Variante ist ein Kredit von einer Bank oder Sparkasse. Kredite sind aber sehr schwer zu bekommen und die Kreditinstitute werden Ihr gesamtes Vorhaben peinlich genau durchleuchten. Die wenigsten Projekte sind so wirtschaftlich, dass sie die geforderten Kriterien erfüllen. Zu überlegen wäre auch, ob Sie mit anderen bereits bestehenden Projekten oder Institutionen zusammenarbeiten wollen. Durch so eine Kooperation kann viel Geld und Energie gespart werden. Sie sollten sich überlegen, welche Finanzierungsmöglichkeiten für Ihr Projekt in Frage kommen und in welchem Verhältnis diese zueinander stehen.

Mehr hierzu finden Sie auf den folgenden Seiten.

#### **Literatur:**

Antes (2001), Litke (1993)

Kessler & Winkelhofer (1997)

Marcel Lutz

## Der Businessplan

„**Businessplan**“ bedeutet wörtlich übersetzt „Geschäftsplan“. Er soll sowohl zeigen, welchen Zweck Sie mit Ihrem Unternehmen verfolgen, als auch im Detail das unternehmerische Gesamtkonzept für ein Geschäftsvorhaben beschreiben.

Er erfasst das wirtschaftliche Umfeld, die gesetzten Ziele und die aufzuwendenden Mittel. Indem Sie einen Businessplan schreiben, sind Sie auch gezwungen Ihre Geschäftsidee systematisch zu durchdenken. Das deckt eventuelle Wissenslücken auf oder verlangt Entscheidungen und fördert daher strukturiertes und zielgerichtetes Vorgehen. Insofern ist die Erstellung eines Businessplans ein wichtiges Instrument bei der Durchführung Ihres Projekts. Probleme und Fallstricke werden frühzeitig erkannt und können umgangen werden.

Eine der wichtigsten Funktionen des Businessplans ist seine repräsentative Funktion gegenüber den verschiedensten Adressaten, die für Ihr Projekt wichtig sind. Das können z.B. potentielle Geldgeber sein, denen Sie Ihr Projekt vorstellen wollen. Der Businessplan sollte also zunächst über Ihre Ideen informieren, aber den Leser auch überzeugen, dass Ihr Unternehmen Erfolg versprechend ist. Dies ist gar nicht so leicht, aber wenn Sie sich an die folgenden Regeln halten, werden Sie sicherlich ein passables Ergebnis vorweisen können.

## Der Inhalt des Businessplans

### 1. Das Vorhaben

Als Erstes sollten Sie erklären, was Sie eigentlich vorhaben. Besonders gut ist es immer, wenn man für sein Vorhaben einen bestimmten Anlass nennen kann, warum das Vorhaben etwas besonders viel versprechendes ist, z.B. wenn es etwas Ähnliches am Ort des Vorhabens noch nicht gibt. Wichtig ist hier also, den Zweck des Ganzen zu verdeutlichen, denn einen Sinn hat ja schließlich jedes Unternehmen! Sie sollten Ihre Vorstellungen detaillierter ausführen, z.B. eine Antwort auf die Frage geben, welches Problem Ihr Projekt löst und wie Ihr Angebot genau aussehen soll.

### 2. Rahmenbedingungen

Es ist ebenfalls wichtig aufzuzeigen, in welchem Umfeld Ihr Unternehmen angesiedelt ist. Gibt es schon so etwas Ähnliches wie Ihr Projekt? Besteht Konkurrenz? Gibt es überhaupt

eine Nachfrage nach Ihrem Vorhaben? Hier sollten Sie erklären, warum Ihr Projekt an genau dieser Stelle und genau so und nicht anders ablaufen sollte.

An dieser Stelle können Sie auch erläutern, welche äußeren Umstände auf das Projekt einwirken, also z.B. welche Kräfte Sie unterstützen, welche vielleicht entgegenstehen. Falls es „negative Kräfte“ gibt, wie z.B. Konkurrenz, dann sollten Sie an dieser Stelle auch klarmachen, warum diese keine Hindernisse für Ihr Projekt darstellen bzw. warum Ihr Unternehmen daran nicht scheitern wird. Fällt Ihnen dies sehr schwer oder merken Sie, dass es eigentlich keine positiven Kräfte gibt, die Ihr Projekt unterstützen und Erfolg versprechen, dann sollten Sie sich allerdings noch einmal ernsthafte Gedanken über das Vorhaben machen!

### **3. Zielgruppenanalyse**

Ebenso wichtig ist es, die Zielgruppe des Unternehmens zu definieren. An wen richtet sich also das geplante Angebot? Welche Anforderungen stellt die Zielgruppe an ein Produkt oder Unternehmen? Inwiefern befriedigt also das Projekt eben jene Nachfrage?

### **4. Zeitplan**

Der Einbau Ihres Zeitplans in den Businessplan zeigt, dass die Pläne für Ihr Projekt schon ausgereift sind und klare zeitliche Zielvorgaben existieren. Es verleiht Ihrem Unternehmen damit Glaubwürdigkeit und zeigt, dass Sie Ihr persönliches Engagement sowohl zielstrebig als auch realistisch einschätzen können.

### **5. Finanzplan**

An diesem Punkt wird der Businessplan gerade bei möglichen Geldgebern interessant! Auch hier gilt: Seien Sie ehrlich in Ihren Angaben. Eine unrealistisch wirkende „Verbilligung“ des Projekts lässt Sie unglaubwürdig und leicht naiv, eine offensichtliche Überschätzung der Kosten als habgierig oder zu anspruchsvoll erscheinen.

Natürlich ist jedes Projekt anders und jedes „Unternehmen“ unterschiedlich angelegt. Deshalb soll diese Kurzanleitung auch keine strikte Vorgabe sein, die inhaltliche Ausgestaltung des Businessplans muss individuell auf Ihr Vorhaben zugeschnitten sein. Die oben genannten Inhalte sind aber unabdingbare Mindestanforderungen, die Ihr Businessplan erfüllen sollte. Jedoch ist nicht nur, *was* man sagt, entscheidend, sondern auch, *wie* man es sagt. Nicht weniger wichtig als der Inhalt ist daher die Gestaltung des Dokuments.

Auch hierzu einige **Tipps**:

**(1) Der Businessplan „lebt“**

Mit dem Fortschritt des Projekts reift auch der Businessplan weiter. Auf Grund neuer Erkenntnisse müssen daher einzelne Aspekte immer wieder überarbeitet und aktualisiert werden.

**(2) Der Businessplan beeindruckt durch Klarheit**

Durch klare Strukturierung erleichtern Sie dem Leser die Orientierung. Setzen Sie deshalb Prioritäten und konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche. Dabei sollten alle Themen, die den Leser interessieren könnten, knapp aber dennoch vollständig behandelt werden. Da der Businessplan wahrscheinlich nicht in Ihrer Anwesenheit gelesen wird, ist eine klare und eindeutige Formulierung wichtig, da so wenig Fragen wie möglich beim Leser offen bleiben sollten. Präsentieren Sie den Plan vielleicht Testweise einem völlig Unbeteiligten, dann erhalten Sie am ehesten Aufschluss über verbesserungswürdige Inhalte.

**(3) Der Businessplan überzeugt durch Sachlichkeit**

Wenn es um die Darstellung der eigenen guten Idee geht, gerät so mancher gern ins Schwärmen. Trotz aller wünschenswerten Begeisterung sollte der Ton sachlich bleiben und dem Leser die Möglichkeit geboten werden, die vorgebrachten Argumente sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Eine zu überschwängliche Darstellung wirkt eher störend; sie erzeugt Misstrauen, Skepsis und Voreingenommenheit.

Genauso schädlich ist logischerweise eine zu kritische Darstellung des eigenen Projekts. Das lässt Zweifel an Ihrer Fähigkeit und Motivation aufkommen. Angaben im Businessplan sollten sachlich richtig und nach bestem Wissen und Gewissen gemacht werden. Schwächen sollten nie ohne geplante oder bereits eingeleitete Schritte zur Verbesserung diskutiert werden.

**(4) Der Businessplan ist optisch ein Aushängeschild**

Schließlich sollte der Businessplan auch optisch einheitlich wirken. Dazu gehören eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von **Schrifttypen**, eine saubere Einbindung von aussagefähigen Grafiken sowie eine Kopfleiste mit Ihrem Logo. Das wirkt professionell und überzeugend!

Melanie Haberstroh

**Literatur:**

<http://www.b-p-w.de>

<http://www.poelzgutter.de/chk-bpl.htm>

## **Businessplan „Campuscafé“**

### **Das Vorhaben**

Bislang fehlt auf dem Campus der Erfurter Universität ein Café, das Treffpunkt und **Kommunikationsforum** für Studierende, Mitarbeiter und Dozenten aller Fakultäten sein könnte. Der folgende Konzeptentwurf stellt die Idee eines Campuscafés für die Universität Erfurt dar, untersucht die Umsetzbarkeit des Projektes (Bestands- und Zielgruppenanalyse, Rahmenbedingungen) und beschreibt die mögliche Umsetzung des Projektes in **operativen** Einzelschritten (Zeit- und Finanzplanung).

### **Die Idee**

Das Campuscafé ist eine Initiative Erfurter Studentinnen und Studenten, die es als eine Chance sehen, auf dem Campus der neu gegründeten Universität das studentische Leben und die familiäre Atmosphäre zu fördern und dadurch eine Campusgemeinschaft zu schaffen.

#### **(Unternehmensphilosophie)**

Damit das Café ein Ort sein kann, mit dem sich alle auf dem Campus Arbeitenden und Studierenden identifizieren können, sollte es die verschiedensten Interessen ansprechen:

- ✓ sich treffen
- ✓ eine Kleinigkeit essen
- ✓ einen Kaffee trinken
- ✓ eine Zeitung lesen
- ✓ spielen
- ✓ Musik hören
- ✓ entspannen
- ✓ Emails lesen
- ✓ bei Veranstaltungen Kultur auf dem Campus erleben

In der ersten Ausbauphase soll das Café von Montag bis Freitag am Nachmittag von 13:00 bis 16:00 Uhr geöffnet sein. In späteren Phasen ist eine stufenweise Ausweitung auf ganztägige Öffnungszeiten angedacht. Das Speisenangebot wird den Öffnungszeiten angepasst.

### **Bestands- und Zielgruppenanalyse**

Das Café möchte ein attraktiver Ort der Kommunikation und Begegnung für alle Mitarbeiter, Dozenten und Studenten sein. Ein Begegnungszentrum mit diesen Voraussetzungen gibt es bisher nicht. Die Angebote beschränken sich auf einen Studentenclub, der auf Grund seiner Ausrichtung nur eine kleine Gruppe von Studierenden anspricht, und auf die vom Studentenwerk betriebene Klausur, die wenig universitäres Flair hat.

## **Rahmenbedingungen**

Um das Vorhaben umzusetzen, werden auf dem Campus Räumlichkeiten benötigt, die folgende Voraussetzungen erfüllen: Das Café sollte sich unbedingt an zentraler Stelle auf dem Campus befinden, so dass es von allen Gebäuden und Wohnheimen auf kurzem Wege erreichbar ist. Dieser Aspekt unterstreicht den Gemeinschaftsgedanken des Cafés und könnte es im wahrsten Sinn des Wortes zum „Herz des Campus“ werden lassen. Um die verschiedenen Funktionen zu erfüllen, sollte das Café eine Grundfläche von mindestens 50m<sup>2</sup> haben. Unabdingbar sind Heizung, Wasser- und Stromanschluss sowie sanitäre Anlagen in unmittelbarer Nähe. Telefon- und Internetanschlüsse, ein Vorratsraum sowie eine Küchenzeile (Herd mit Ofen, Kühlschrank, Spüle) wären wünschenswert. Es sollte die Möglichkeit geben, im Sommer im Grünen zu sitzen.

## **Zeitplan**

<b>Mai/Juni 2001</b>	<b>Gespräche mit:</b>	<b>Präsident</b>
		Vizepräsidentin
		Kanzler
		Baubeauftragter
		Geschäftsführer Studentenwerk
	Raumfrage klären	
	Sponsoren werben	
15. Juli – 15. August	Renovierung der Örtlichkeiten	
	Sponsorenverträge abschließen	
2. Augushälfte	Einrichtung des Cafés	
Anfang Oktober	letzte Vorbereitungen, Einkäufe	
15. Oktober 2001	Eröffnung des Cafés	
	1. Phase	

## **Finanzplan**

### **1. Kosten der Fertigstellung:**

<b>Art der Kosten</b>	<b>Erläuterungen</b>	<b>Betrag</b>	<b>Übernahme durch:</b>
Renovierung	Sanierung der Räumlichkeiten		Universität Erfurt
	Streichen		Universität Erfurt
	Reparaturen		Universität Erfurt
	Sanitär		Universität Erfurt
Ausstattung	Möbel		
	Küchenzeile		
	Küchenutensilien		
	Geschirr		
	Elektrogeräte		
	Musikanlage		
	Dekoration		
Werbekosten	Plakate		
	Flyer		
	Wegweiser		
	Anzeigen		

## 2. Laufende Kosten pro Monat

### a. Speisen- und Getränke (Phase 1)

Art	Einkaufspreis/ Menge	Anzahl Verkaufseinheiten	Einkaufspreis/ Verkaufseinheit	Verkaufspreis/ Verkaufseinheit
Fairgehandelter Kaffee				
Tee				
Cappuccino				
Mineralwasser				
Cola				
Saft				
Kakao				
belegte Brötchen				
Süßigkeiten				
Salzstangen				
Obst				
Kuchen				
Studentenfutter				
Muffins				

### b. Sonstige Kosten

Art der Kosten	Höhe	Finanzierung durch:
Löhne		
Werbekosten		
Gagen		

## Mit viel Moos viel los - Dank Fundraising

Die erfolgreiche Fundraiserin Kim Klein hat diesen wichtigen Punkt so formuliert: *“Fundraising is the principle of asking, asking again and asking for more.” “Fundraising ist das Prinzip zu bitten, wiederholt zu bitten und um mehr zu bitten.”* (Haibach 1998, S. 22)

Der aus dem Amerikanischen kommende Begriff **Fundraising** bildet sich aus dem Nomen *fund* und dem Verb *to raise*. Übersetzt man Fund mit *Geld* oder *Kapital* und *to raise* mit *aufbringen* bzw. *aufreiben*, bezeichnet Fundraising eine Art der *Geld- oder Kapitalbeschaffung*. Als Tätigkeit zielt Fundraising auf Erwerbung von finanziellen Mitteln zur Unterstützung, z.B. von **Non-profit-Organisationen**, eines Projektes, Künstlerinnen oder allgemeinnützigen Institutionen. Als potentielle Quellen kommen dafür private und staatliche Geldgeber in Frage.

Bei den Unterstützungen handelt es sich hauptsächlich um Beiträge, welche von finanziellen Förderern freiwillig und meist nicht regelmäßig gegeben werden. Da es aber für die Sicherung des Fortbestehens Ihres Projekts in Ihrem Sinne ist, möglichst viel und lang unterstützt zu werden und die Konkurrenz förderungswürdiger Konzepte groß ist, muss der Kontakt zu potentiellen Spendern beim Fundraising an erster Stelle stehen. Das Hauptanliegen Ihres Handelns sollte sein, Ihre Unterstützer zu motivieren, von sich aus regelmäßig und mit steigendem Wert zu helfen.

Dabei ist es ratsam, sich eine "dicke Haut" zuzulegen und Durchhaltevermögen zu besitzen, da die häufigste Antwort im Rahmen der Fundraising Aktivitäten sicherlich „Nein“ ist. Das darf aber nicht als Zeichen von persönlicher Unfähigkeit oder Anlass zum Verzweifeln gewertet werden, sondern muss vielmehr Ansporn für verstärkte Bemühungen um Förderer sein. Es ist ein grundlegender Fehler, sich wegen einer zunächst negativen Antwort von einer potentiellen Finanzquelle abzuwenden. Regelmäßigkeit und hohe **Frequenz** in den Bemühungen um mögliche Helfer sind entscheidende Aspekte für ein erfolgreiches Erlangen von Unterstützungen.

Die Kommunikation mit den Förderern steht also im Vordergrund. Ihnen müssen Sie Ihre Ideen und Konzepte, Ihre eigenen Leistungen sowie das Projekt auf verständliche Weise nahe bringen. Sie müssen sich und Ihr Anliegen bestmöglich vermarkten: Fundraising ist eine Strategie, die Methoden und Instrumente des **Marketings** für sich spezifisch anwendet.

Solche Marketingstrategien werden aber nicht eins zu eins aus dem kommerziellen Handeln übernommen, da beim Fundraising die Beziehung zu dem Geldgeber über dem reinen Geldeintreiben steht, wenn der Kontakt längerfristig erfolgreich sein soll.

Das **Relationship** Fundraising betrachtet die Qualität der Beziehung zwischen den miteinander **agierenden** Menschen als den wichtigsten Punkt des Fundraising: „[...] people matter most“ (Haibach 1998, S. 24). Die Förderer müssen ein gutes Gefühl haben, wenn sie Ihr jeweiliges Projekt unterstützen. Damit diese Herangehensweise von finanziellem Erfolg für Sie begleitet wird, gilt es zu beachten, dass es sich beim Fundraising um eine Marketingvariante handelt, bei der die Geldgeber oder Kunden meist nicht mit den Nutznießern oder Klienten identisch sind. Derjenige, der Ihnen eine finanzielle Hilfe für Ihr Projekt zur Verfügung stellt, profitiert zunächst nicht direkt von der Verwendung seiner Unterstützung.

Der Gedanke des Fundraising beinhaltet aber den Aspekt der Gegenseitigkeit. Sie müssen einem finanziellen Helfer die Vorteile seines Engagements bei Ihrem Konzept vermitteln. Entscheidende Beweggründe für eine positive Unterstützung von Projekten sind z.B. die Motivation, Menschen zu helfen, die Zukunft nach eigenen Interessen durch Investitionen mitzugestalten oder durch Sponsoring die Außeneinschätzung, das Ansehen, positiv zu beeinflussen. Es kommt darauf an, die grundlegenden **Werte**, Ziele und **Motive** für eine Förderung und die sich daraus ergebenden individuellen Bedürfnisse beim jeweiligen Spender zu erkennen und besser als andere Mitbewerber zu befriedigen. Die Menschen oder Institutionen, die sich an Ihrem Projekt beteiligen, sollten dabei nicht aufgrund von Mitleid gewonnen werden, sondern mit gutem Gewissen und eigenem Interesse eine Unterstützung eingehen. In diesem Sinne ist es eine grundlegende Voraussetzung, dass die Zielsetzung hinsichtlich des Fundraising innerhalb des Projektes klar geregelt ist und die jeweiligen Vorgehensweisen gegenüber möglichen Förderern transparent wie auch nachvollziehbar sind. Fundraising - Aktivitäten verlangen als eine Anlage in die Zukunft letztendlich auch selbst den Einsatz von Zeit und Geld.

Für eine erfolgreiche Fundraising Arbeit ist es deshalb wichtig, einen längerfristig angelegten Plan zu entwerfen, in welchem über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren die grundlegenden Vorgehensweisen beim Fundraising festgehalten werden. Elementare Bestandteile einer solchen Strategie sind die **Organisationsanalyse**, die **Marktanalyse** und die **Maßnahmenplanung**. Die dabei entstehenden **Handlungskonzepte** werden dazu eingesetzt, gezielt Förde-

rer auszumachen und effektiv zu kontaktieren. Im Nachfolgenden werden nun einige der Bereiche näher erläutert und deren Anwendung an Beispielen aufgezeigt.

## **Fundraising – Konzeption**

Benötigen Sie Projekt regelmäßige und längerfristige Unterstützung, um erfolgreich zu sein? Bestimmt, wer wird denn keine Hilfe brauchen! Eine langfristige Fundraising - Konzeption ist für Sie der richtige Weg, um gezielt und effizient die Mittel zu bekommen, die Sie für Ihr Projekt benötigen. Eine erfolgreiche Fundraising - Konzeption beachtet folgende zusammengehörende Gebiete:

1. Das Management des Fundraising - Konzepts
2. Die Organisationsanalyse des Projektes
3. Die Analyse der Fundraising - Märkte
4. Die Methoden des Fundraising
5. Die Möglichkeiten der Anwendung von Ideen und Methoden
6. Das Zusammenwirken aller mit dem Projekt in Beziehung stehenden Menschen

Diese Aspekte sind in sich noch einmal sehr vielfältig und detailliert strukturiert. Für das Zusammenstellen Ihres eigenen Fundraising - Konzepts ist es bestimmt notwendig, dass Sie sich in den jeweiligen Feldern einzelne Schwerpunkte setzen, um effektiv Arbeiten zu können.

## **Das Management**

Das Management ist Teil aller anderen Gebiete Ihrer Fundraising - Konzeption. Es umfasst allgemein die systematische Planung der Arbeit unter der gezielten und möglichst optimalen Nutzung aller zur Verfügung stehenden Ressourcen. Das bedeutet jedoch kein Ausgrenzen von Menschen und Inhalten durch ein rein gewinnorientiertes Denken. Es hilft Ihnen vielmehr, erfolgreich und zufrieden stellend an Ihrem Projekt zu arbeiten. Fundraising-Management lässt sich in fünf zusammenhängende Felder aufteilen:

- Die Analyse
- Die Planung
- Die Ausführung
- Die Kontrolle und
- Die Evaluation.

Die Analyse wird zu Beginn der Fundraising - Konzeption durchgeführt. Die Fundraising-Arbeit, das gesellschaftliche Umfeld mit seinen Bedürfnissen und Entwicklungen, die Konkurrenz und die Felder möglicher Förderer müssen untersucht werden. Auf dieser Grundlage wird geplant, welche Aktivitäten Sie jeweils unternehmen. Je besser und langfristiger Sie planen, desto größer sind Ihre Erfolge. Teil Ihres Planes sind die Maßnahmen, die Zeitpunkte, an denen Sie die Maßnahmen durchführen, die Aufgaben und ihre Verteilung und z.B. die Frage, welche Mittel Sie auf welche Art und Weise einnehmen wollen und was Sie dafür ausgeben können. Wenn Sie sich darüber im Klaren sind, geht es um die Verwirklichung der Einzelheiten. Dazu gehört z.B. die Durchführung einer Spendenbriefaktion von der Planung bis hin zum Versenden. Es ist hierbei sehr wichtig, alles genau zu planen und rechtzeitig und eindeutig die Aufgaben innerhalb Ihres Projektes zu verteilen, um unvorhersehbare Situationen gut abfangen zu können. Nach der Durchführung Ihrer Fundraising - Aktionen kommt die Kontrolle. Hierzu zählen die Zahlungseingänge, deren Verarbeitung in Form des Verbuchens, des Danks und möglicherweise die Vergabe von Spendenquittungen. Außerdem werden jetzt Berichte über die Einnahmen durch und Ausgaben für die Aktionen angefertigt. Als letztes evaluieren Sie Ihre Fundraising - Konzeption, d.h. Sie bewerten alle Aktionen und Ihre Leistungen und schauen, welche Verbesserungsvorschläge sich aus Ihrer Betrachtung ergeben. Sie können mögliche Problemlösungen finden und Ihre Ziele den veränderten Gegebenheiten neu anpassen. Die Erfüllung der verschiedenen Aufgaben in diesen Gebieten muss in der Praxis oft gleichzeitig bewältigt werden.

### **Die Organisation des Projektes**

Hier geht es um die Bereitschaft Ihres Projektes fürs Fundraising. Um Fundraising betreiben zu können, brauchen Sie:

- ein positives Erscheinungsbild mit einem konkreten Projektzweck,
- einen direkten Bedarf und überzeugende Fördergründe,
- eine detaillierte Kommunikationsstrategie, Fundraising - Mitarbeiter, Helfer und potentielle Förderer sowie
- genügend finanzielle Mittel zur Durchführung der Fundraising - Aktivitäten.

Der Zweck des Projektes ergibt sich aus der Identität Ihres Projektes und muss der Öffentlichkeit klar vermittelt werden. Ihre Ziele und die Wichtigkeit des Bedarfs, die für Ihre Förderung sprechen, sollten schnell aufzunehmen und zu begreifen sein. Die Argumente, die Sie

aus Ihrem Leitbild ableiten, müssen das Interesse von potentiellen Förderern ansprechen und die Vergabe von Fördermitteln bringen. Dafür ist es notwendig, konkrete Angaben über die Höhe und die Verwendung der Fördermittel zu machen, auch wenn das mitunter schwierig ist. Um überhaupt in Kontakt mit Förderern zu kommen, brauchen Sie deren Namen und Anschrift. Sie müssen sich Kontakte und Beziehungen zu Kreisen rund um Ihr Projekt aufbauen, die Ihre Arbeit akzeptieren und Ihre Aktionen mittragen. Je mehr Berührungspunkte, z.B. durch die Familie, Freizeitaktivitäten, Tätigkeiten, Kirche Sie zu einzelnen Zielgruppen aufbauen können, desto stärker ist die Bindung derer zum Projekt. Auf diese Weise kommen Sie am besten zu Informationen über neue Fördermöglichkeiten, die Sie in einer Fördererdatei festhalten und verwalten. Wenn Sie ausreichende Auskünfte haben und eine Verbindung zu potentiellen Förderern nutzen können, haben Sie die Möglichkeit, ihr Interesse zu wecken und mit ihnen in Kontakt zu treten. Sie sollten nun auf Ihre Kommunikationsstrategie achten. Das heißt, Sie müssen die jeweiligen Zielgruppen Ihrer Fundraising - Arbeit genau bestimmen. Welche Inhalte und Botschaften sollen ihnen vermittelt werden? Auf welchen Wegen und mit welchen konkreten Absichten?

### **Fundraising - Methoden**

Fundraising - Methoden sind vielfältig. Vom persönlichen Gespräch von Angesicht zu Angesicht über den persönlichen Brief und den persönlichen Anruf hin zum **Serienbrief**, der Benefizveranstaltung, der Haustürwerbung und der Medienwerbung ist alles im Sinne des Fundraising einsetzbar. Die entscheidenden Kriterien für die Auswahl der für Sie relevanten Methoden erlangen Sie durch Ihr Organisations- und Marktanalyse. Generell ist es vorteilhaft, mehrere Methoden und dadurch mehrere Kommunikationskanäle zum Kontaktieren der Spender miteinander abgestimmt anzuwenden, z.B. Spendenbriefe und Einladungen zu Info- und Diskussionsrunden und persönliche Telefonate. (Im Abschnitt „Der Fundraising - Brief“ findet Sie eine Methode ausführlich erklärt. Für einen tieferen Einblick in andere Methoden empfehlen wir Ihnen einen Blick ins Literaturverzeichnis).

### **Die Analyse der Fundraising - Märkte**

In Deutschland gibt es allgemein drei Fundraising - Märkte:

- Privatpersonen
- Unternehmen
- Stiftungen

Aus der Analyse Ihrer Projektorganisation können Sie erkennen, welche Märkte, und darin welche Zielgruppen für Sie relevant sind. Es ist hilfreich, potentielle und aktuelle Förderer nach verschiedenen Gesichtspunkten auf Stufen zu verteilen, um Ihre individuellen Maßnahmen besser zu planen. Es gibt folgende Stufen: keine Kenntnisse, Projektinteresse, Spendeninteresse, Erstspende, Folgespende, Mehrfachspende und Stammspender (Vgl. Haibach 1996: 164). Wenn Sie diese Einstufung mit Ihren anderen Kenntnissen über die Personen, z.B. Wohnort, Wohngegend, Alter, Einkommen, Beruf, Hobbys u.a. kombinieren, erhalten Sie ein relativ umfassendes und individuelles Bild von den jeweiligen Spendern, welches Sie gezielt ansprechen können.

Unter Privatpersonen sind es hauptsächlich Leute, die direkt ein eigenes Interesse an Ihrem Projekt haben, welche zu den ersten potentiellen Spendern gehören. Wenn Sie sie gewinnen, eröffnen sich meist weiterreichende Möglichkeiten der Unterstützung. Das können z.B. die Mitwirkenden, deren Verwandte und Bekannte sein. Weitere sind z.B. Kollegen, ehemalige Schüler oder Lehrer, fachlich Interessierte, Erblasser und Erben und private Großspender.

Bei Unternehmen ist das Fundraising oft mit einem hohen Aufwand und viel Mühe seitens der Fundraiser verbunden. Haben Sie sich jedoch erst einmal auf die „Spielregeln“ der Wirtschaft eingestellt und mit unkonventionellen Methoden und Einfallsreichtum den Fuß in die Tür bekommen, dann sind die Erfolgchancen gut und Ihr Projekt kann wichtige Unterstützungen erhalten. Als Spender treten Unternehmen beim Fundraising vornehmlich für eher alltägliche Projekte oder Sponsoren von öffentlichkeitswirksamen Ereignissen in Erscheinung. Zuerst sollten Sie miteinander entscheiden, welche Unternehmen Sie generell nicht ansprechen wollen, da sie nicht zu Ihrem Projekt passen bzw. Sie ihnen schlecht einen Nutzen für ihr Engagement aufzeigen können.

Unternehmen müssen an Ihrem Eigeninteresse gepackt werden, d.h. es ist besonders wichtig ihnen klarzumachen, was sie jeweils konkret von einer Kooperation mit Ihnen haben. Der oberste Punkt heißt hier: Profit. Wenn sich also Verbindungen zu Zielgruppen, die für das Unternehmen relevant sind, über Ihr Projekt aufbauen lassen, dann sollten Sie das dem Unternehmen vermitteln. Die dafür zu erbringende Leistung und der Nutzen sind für die Unternehmen die zwei Elemente, die über die Unterstützung entscheiden. Je konkreter diese in einem Konzept in Form von Gesprächen, Präsentation, Projektvorstellungen u.a. verdeutlicht werden, desto eher lassen sich die entscheidenden Mitarbeiter überzeugen. Beschaffen Sie sich

also alle wichtigen Daten über die zu erreichenden Zielgruppen und erstellen Sie eine Projekt-skizze, in der Sie Ihr Vorhaben genau erklären. Staffeln Sie die Möglichkeiten der Sponsor-schaft und verteilen Sie Ihre Unterstützungswünsche auf Sach-, Dienst- und Geldleistungen. Besonders letztere sind eher schwer zu bekommen, seien Sie also flexibel in Ihren Forderun-gen; Nachforderungen sind tabu.

Wichtig ist der zeitliche Rahmen, mindestens ein halbes Jahr vorher sollten Sie Ihre Suche nach Unternehmen beginnen. Bei der Auswahl spielen Kriterien wie die Größe und der Ort des Unternehmens, sein Produkt- und Dienstleistungsangebot, seine bisherigen Förderungen und vor allem dessen Image entscheidende Rollen. Wenn Sie sich mit einem Unternehmen auf eine Spende oder ein Sponsoring geeinigt haben, dann ist gerade bei Letzterem ein schriftlicher Vertrag von Bedeutung, der beiden Seiten Handlungssicherheit bei der Durchfüh-rung des Projektes verschafft. Darin werden die Leistungen des Sponsors, Ihre Gegenleistun-gen, der zeitlich-räumliche Ablauf des Projektes, die Unterstützung und spezifische Details hinsichtlich der Einflussnahme und des Informationsflusses festgehalten. Nach der Durchfüh-rung gibt es eine Auswertung, in der der Verlauf, die Ergebnisse des Projektes, z.B. durch die Erwähnung in den Medien, und gegenseitige Verbesserungsvorschläge für die zukünftige Zusammenarbeit von Ihnen dokumentiert und dem Unternehmen zur Verfügung gestellt wer-den.

Das Bemühen um Stiftungen lohnt sich dann, wenn Sie eine Anschubfinanzierung benötigen oder ein besonders innovatives Projekt plant. Stiftungen möchten gern etwas Neues anstoßen, dabei die Eigeninitiative fördern oder in besonderen Notfällen helfen. (vgl. Haibach 1998: 327) Besonders wichtig ist hier die Beschaffung von Informationen über die Stiftung und ihr Förderverhalten, da dieses meist sehr speziell ist und Stiftungen eine sehr genaue Vorstellung davon haben, was und wen sie unterstützen möchten. Sie sollten sich daher unbedingt mit weitergehender Literatur mit genauen und aktuellen Daten über Stiftungen, deren spezifischen Prinzipien und dem Fundraising bei Stiftungen auseinandersetzen, bevor Sie aktiv werden.

### **Fundraising – Konzeption: Ein Beispiel**

Schüler einer neunten Klasse wollen im Rahmen eines Projektes eine Schulpartnerschaft mit einer Schule in einem sozial, gesellschaftlich und wirtschaftlich „gebeutelten“ Land aufbauen. Sie haben eine baldmöglichste Unterstützung mit Hilfsgütern und Materialien geplant, mittel-fristig wollen sie jedoch die Selbsthilfekraft der dort Lehrenden und Lernenden fördern und so

eine feste Basis für eine längerfristige Zusammenarbeit schaffen. In einem Jahr wollen sich Schüler beider Schulen erstmals besuchen und ein Fest feiern, dessen Einnahmen einer gemeinnützlichen Einrichtung im Umkreis der Partnerschule zur Verfügung gestellt werden soll. Ausgehend von dieser Zielsetzung und den Möglichkeiten der Mitwirkenden werden die Fundraising - Ziele erstellt: Das Einbringen von Geld- und Sachspenden von Privatpersonen und Unternehmen soll den ersten Hilfstransport in einem halben Jahr ermöglichen. Unternehmen müssen als Sponsoren für das Fest gewonnen werden und längerfristig wollen die Schüler Stiftungen für den Aufbau von zwei gemeinsamen **Mediotheken** in ihren Schulen gewinnen. Die Fundraising - Aufgaben werden nach den Beziehungen und Interessen der Mitwirkenden auf drei Gruppen verteilt: Eine, die sich um die Privatpersonen kümmert, eine zweite für die Unternehmen und die dritte für die Stiftungen. Drei Schüler, einer aus der jeweiligen Gruppe, sind für die Erstellung eines grundlegenden Konzepts verantwortlich, welches sich an das soziale und internationale Erscheinungsbild des Projektes anlehnt und die wichtigsten Ziele und Vorstellungen der Fundraising - Arbeit klar und verständlich zusammenfasst. Dieses Papier wird in den jeweiligen Gruppen speziell angewandt: Der Gedanke der Hilfe zur Selbsthilfe wird bei den Privatpersonen auf die täglichen Bedürfnisse umgesetzt, bei den ortsansässigen Unternehmen, z.B. einem Buchverlag, wird das Potential der positiven Imagesteigerung im direkten Umkreis und die Erschließung neuer internationaler Zielgruppen und Absatzmärkte in den Mittelpunkt gestellt und für die Stiftungen wird die Eigenständigkeit der Schülerarbeit beim Aufbau der Mediotheken betont. Nach einer ein- bis zweimonatigen Informations- und Datensammlung haben die Unternehmens- und die Stiftungsgruppe eine Datei mit potentiellen Förderern, während die Gruppe mit den Privatpersonen bereits erste Präsentationen erstellt und allgemeine Interessenanfragen getätigt hat. Durch die Staffelung der Anliegen in Geld- und Sachleistungen hat die Gruppe nach zwei Monaten genügend erhalten, um sich bei den Privatspendern zu bedanken und sie fortlaufend über das weitere Geschehen zu informieren. Die Mitwirkenden dieser Gruppe analysieren bereits wieder die Möglichkeiten, mehr Spenden und neue Spender durch eine Fundraising - Aktion zu gewinnen. Für die Spendengewinnung bei Unternehmen im engeren Umkreis werden nach telefonischer Rückfrage und Terminvereinbarung, die ca. eine Woche nach dem Erhalt des persönlichen Spendenbriefes stattgefunden hat, Fundraising - Gespräche und Projekt-Präsentationen durchgeführt. Der Nutzen, der unmittelbare Kontakt zu neuen potentiellen Zielgruppen: Schülern und ihren Verwandten, hat z.B. den hiesigen Verlag, das Sportbekleidungsunternehmen und die Kaufhäuser im Umkreis überzeugt, die Schüler bei der Ausrichtung des Festes mit Geld- und Sachleistungen zu sponsoren. Es gibt zwar einige Probleme mit der Koordi-

nation der Leistungen und der Einigung auf einen gemeinsamen Termin, nach zwei weiteren Treffen mit allen Beteiligten ist die Finanzierung von seitens der Fundraisinggruppe ein Vierteljahr vor dem Fest aber sichergestellt.

Die Stiftungsgruppe hat sich nach drei bis vier Monaten genug Informationen besorgt und ein eigenes Konzept erarbeitet, mit dem sie die ersten privaten Stiftungen kontaktiert. Im Rahmen einer Schultheateraufführung, zu der Mitarbeiter einer interessierten Stiftung eingeladen sind, werden die Pläne, die Mitwirkenden und die bisherigen Erfolge des gesamten Projektes vorgestellt. Dieser erste, direkte Eindruck ist die Grundlage einer engeren Zusammenarbeit mit der Stiftung. Auch wenn es im weiteren Verlauf noch zahlreiche stressige Tage mit Missverständnissen und Fehlern seitens der Gruppe gibt, so werden diese durch schnelles und überlegtes Handeln und dem Engagement der Schüler bewältigt. Am Fest nimmt ein Vertreter der Stiftung teil und überbringt die frohe Nachricht, dass sich die Stiftung für die nächsten drei Jahre am Aufbau der Mediotheken finanziell beteiligen wird.

Zum Dank an alle Förderer werden die Räumlichkeiten der Mediotheken mit einer Tafel versehen, die alle relevanten Spender namentlich aufführt.

Michael Kobs

**Literatur:**

Haibach (1998)

Haibach (1996)

## Fundraising Methoden - Der Spendenbrief

Wie schon in der Einleitung beschrieben, besteht beim Fundraising Ihr Hauptziel darin, dauerhafte und beidseitig befriedigende Beziehungen zu Förderern aufzubauen, damit deren Unterstützung sich so hoch und so langfristig wie möglich gestaltet. Die wahrscheinlich erfolgversprechendsten Methoden, Personen für Ihr Anliegen in dieser Weise zu begeistern, sind die des persönlichen Kontakts. Ausgehend vom persönlichen Gespräch von Angesicht zu Angesicht über das Verschicken von (individuellen) Briefen bis hin zum einzelnen Telefonanruf stoßen diese Kontaktwege gegenüber den unpersönlichen Arten des Fundraising wie Serienbriefen oder Benefizveranstaltungen auf die größte Resonanz bei den umworbenen Menschen. Auch wenn die Masse der Briefe von Organisationen, die heute für ihre Projekte um Unterstützung werben, die Erfolgskraft des **Mailings** schmälert, lohnt es sich für Sie, dieses Instrument des Fundraising in Verbindung mit anderen Instrumenten im Projektverlauf zur Anwendung zu bringen.

Es lassen sich drei miteinander verbundene Bereiche erkennen, in denen der Spendenbrief genutzt werden kann: Zur Überzeugung von neuen, zunächst fremden Spendern, des Weiteren zur Gewinnung von bereits bekannten Spendern für ein neues Projekt und letztlich zur Bitte um höhere Spendenbeiträge. Diese drei Kategorien sind nicht streng voneinander getrennt und überschneiden sich in der Praxis häufig. In Abhängigkeit vom Empfänger kann es ein Brief an einen Verwandten, an bereits spendende Personen oder an hunderte oder tausende Menschen sein, die mit Ihrem Anliegen näher vertraut werden sollen. Wenn gerade der letztere Fall mit dem Verschicken vom anderweitigen Informationsmaterial verbunden ist, dann spricht man vom **Mailing** (oder Spendenmailing). Generell kann man also zwischen dem Schreiben an Menschen, die man bereits kennt, und dem Kontaktieren von bislang Unbekannten unterscheiden; im Weiteren steht vornehmlich das Mailing an unbekannte Personen im Mittelpunkt.

Um mit Ihrem schriftlichen Bitten erfolgreich zu sein, gilt es, einige Aspekte in der Planung zu beachten. Es ist von Vorteil, rechtzeitig vor dem Beginn einer Briefaktion einen genauen Ablaufplan zu erstellen, in dem der Inhalt, die Zielgruppe, die Verantwortlichkeiten, die zeitliche Reihenfolge, die Zielerwartungen, die Kalkulation und die Datenbank festgelegt werden. Eine zu knappe Vorbereitungszeit wirkt sich oft negativ auf die Qualität und den Erfolg der Briefe aus, mindestens sechs bis acht Wochen sind als Vorbereitungszeit für eine Erfolg ver-

sprechende Spendenaktion zu veranschlagen. Das Versenden stellt dabei einen der letzte Schritt dar und kann schon wieder der Startschuss für Ihre nächste Konzeption sein.

Grundsätzlich wichtig ist der Zeitpunkt und die Häufigkeit des Verschickens. In Abhängigkeit von Ihrem **Projektstrukturplan** sollten Sie zunächst überlegen, wie oft Sie potentielle Förderer mit Briefen ansprechen wollen. Größere Organisationen wie der WWF verschicken mehrmals pro Jahr Spendenbittbriefe. Letztlich sollte man jedoch auch bei kleineren Projekten mit nur ein- oder zweimaligen Versendungen beachten, dass Menschen beim Erhalten des Briefes gerade im Urlaub oder anderweitig verhindert sein können, knapp bei Kasse sind – Monatsende –, bereits vor kurzem gespendet haben oder sich momentan einfach nicht von dem Brief angesprochen fühlen. Das kann sich ändern!

Ein gutes Entscheidungskriterium für die Wahl des Zeitpunktes bieten äußere Anlässe, z.B. die Zeit vor Weihnachten, in der die Stimmung für Spenden, besonders an Projekte mit sozial - unterstützendem Charakter, traditionell besser ist. Mittlerweile werden die Menschen in diesem Zeitraum jedoch oft mit Bittbriefen überschwemmt, die Aufmerksamkeit potentieller Förderer auf Euer Anliegen kann also sehr begrenzt sein, die Konkurrenz ist groß. Weitere Anlässe stellen aktuelle öffentliche Ereignisse, Diskussionen und Anliegen dar, zu denen sich sicherlich inhaltliche Verbindungen von Ihrem Anliegen aus aufbauen lassen. Unabhängig vom thematischen Rahmen hat es sich aber als günstig erwiesen, den Brief am Dienstag bei den Empfänger ankommen zu lassen, da dann auf Grund des vorherigen Wochenendes im allgemeinen weniger Post im Briefkasten liegt.

### **Form und Inhalt**

In der Regel besteht ein Mailing aus vier Teilen: einem Umschlag, dem Anschreiben, einem **Zahlungsträger** und anderen Informationsbeilagen, welche den Inhalt und Förderzweck Ihres Projektes den Empfängern näher bringen. Es ist ratsam, mit den Menschen schon über eine kreative **Umschlaggestaltung** in Kontakt zu treten; durch den Einsatz z.B. eines Bildes, Logos, **Slogans** oder einer interessanten Absenderangabe ist es möglich, die **Assoziationskräfte** anzusprechen und Neugier bzw. Interesse zu wecken. Die Verwendung von Sonderbriefmarken ist ebenfalls eine Option, den Brief vor Nichtbeachtung zu bewahren. Zweiseitig hingegen ist das Verwenden von handschriftlichen Elementen: Einerseits kann es auf dem Umschlag das Interesse am Inhalt verstärken, andererseits kann derjenige nach dem Öffnen enttäuscht sein, wenn das Schreiben maschinenschriftlich erstellt wurde. Ein einheitliches Schriftbild auf Umschlag und Anschreiben ist wahrscheinlich am förderlichsten.

Bevor sich die Leser mit dem Inhalt des Anschreibens auseinandersetzen, überfliegen sie das Schriftstück, um sich die prägnantesten Stellen anzuschauen. Sie versuchen schnell zu klären, wer ihnen schreibt, woher der Absender die Adresse hat, was er will und was sie davon haben, den Brief komplett zu lesen. Wenn Sie den Brief des Empfängers mit dem Namen und der persönlichen Adresse versehen, werden diese wahrscheinlich zu erst gelesen. Hier sind Fehler unbedingt zu vermeiden: Niemand mag es, den eigenen Namen oder die Adresse falsch geschrieben zu lesen. Generell ist es von Vorteil, wenn Sie das Schreiben personalisieren, d.h. den Empfänger selbst anreden können. Persönliche Briefbitten haben eine höhere Antwortquote als allgemein gehaltene Briefe.

Als Nächstes wandert der Blick in der Regel zum Briefkopf und der Unterschrift des Absenders, von da zum Datum und zum Betreff. Das Datum sagt etwas über die Aktualität des Schreibens und des Anliegens, der Betreff muss Ihre zentralen Gedanken ansprechen und sollte so formuliert sein, dass das Interesse der Leser angeregt wird. Sie können aber auch auf den Betreff zu Gunsten der persönlichen Anrede als Blickfang verzichten. Der Blick wandert dann meist weiter zu anderen hervorgehobenen Elementen im Text, z.B. dem Kursivgedruckten oder Unterstrichenen. Wichtig ist auch das **Postskriptum**, welches oft noch vor dem Haupttext gelesen wird.

Der Hauptteil sollte inhaltlich ein persönliches Gespräch darstellen: Die lesenden Personen müssen am Ende des Briefes handeln wollen. Vergangenheit und Gegenwart sind zweitrangig, die Zukunft spielt die hervorstechende Rolle. In einem „Dialog“ sprechen Sie zu den Lesern und leiten sie zu einer positiven Entscheidung. Welchen Stil, z.B. emotional, ernst, dramatisch Sie dabei anschlagen, richtet sich nach Ihrer Zielgruppe. Grundsätzlich gibt es aber zwei feste Regeln, die Sie beachten sollten: Zum einen KISS: „Keep It Simple and Stupid“, zum anderen AIDA: „Attention-Interest-Desire-Action“. Während KISS auf die Aufforderung nach einem einfachen und relativ anspruchslosen Text eingeht, skizziert AIDA den Aufbau des Textes. „Zuerst gilt es Aufmerksamkeit zu erreichen, dann das Interesse der Angeschriebenen zu wecken, das ein Bedürfnis zu helfen erzeugt, so dass schließlich Handeln in Form einer Spende erreicht wird“

Am Ende des Briefes sollten Sie unbedingt eine Handlungsaufforderung formulieren, die direkt um die Unterstützung Ihres Projektes bitten. Weiterhin ist es ratsam, den Brieftext in überschaubare Abschnitte zu teilen und eine gut lesbare Schriftart zu verwenden, die in einer nicht zu kleinen Schriftgröße Ihr Anliegen optisch präsentieren. Für die Länge des Briefes

gibt es unterschiedliche Empfehlungen: Zum Einen haben vier geschriebene Seiten mit Substanz einen höheren Erfolg bei „gebildeten“ Förderern, zum Anderen kostet eine zu lesende Seite weitaus weniger Zeit als vier. Oft geschrieben werden anderthalbseitige Briefe. Letztendlich hängt diese Entscheidung ebenfalls stark von Ihrer Zielgruppe ab. Insgesamt muss der Spendenbriefgestaltung ein hohes Maß an Aufmerksamkeit gewidmet werden, auch wenn es im Grunde keinen idealen Entwurf gibt und jedes Projekt seine eigenen Erfahrungen mit den jeweiligen Zielgruppen sammeln muss.

Der Zahlungsträger, z.B. Überweisungsvordruck, ist wichtig, um das Spenden für die Empfänger konkret und leicht zu gestalten. Außerdem kann der Vordruck die Bearbeitung der Zahlungen auf Ihrer Seite erleichtern. Es ist weiterhin von Vorteil, die von Ihnen erbetenen Spenden in mehrere Kategorien zu staffeln, so dass sich die Spender individuell entscheiden können, welchen Beitrag sie zu welchem Teil des Projekts leisten wollen.

Um die Bereitschaft zur Unterstützung noch zu verstärken, werden oft Informationsbeilagen in Form von Faltblättern, Aufklebern, Postkarten oder Zeitungsartikeln beigelegt. Hier sollten Sie jedoch genau abwägen, was und in welchem Wert Sie zugeben, da bei zu aufwendigen Beigaben die möglichen Förderer den Eindruck bekommen können, das Geld fließt mehr in **Fundraisingaktionen** als in Ihr Projekt.

Nach dem Versand Ihrer Briefe ist es ratsam, dass Sie sich kurze Zeit nach dem wahrscheinlichen Empfang durch die Adressaten, in der Regel nach zwei bis drei Tagen, telefonisch oder persönlich melden. So zeigen Sie Ihr Bemühen um die Förderer, erfahren, wie die Reaktionen auf Ihr Schreiben ausfallen, und können besonders auf nicht positive Anmerkungen eingehen. Des Weiteren besteht so die Möglichkeit, aufgetretene Fragen oder Missverständnisse zu klären und zu versuchen, wenn realisierbar, einen Termin für ein persönliches Gespräch von Angesicht zu Angesicht zu vereinbaren. Dann haben Sie die Chance, Ihr Anliegen direkt und mit der höchsten Wirkung vorzustellen.

Michael Kobs

### **Literatur:**

Haibach (1998)

Haibach (1996)

## Der Fundraising - Brief (Beispiel)

empower – Die Erfurter Projektwerkstatt

**Empower**  
Die Erfurter Projektwerkstatt  
Universität Erfurt  
z. Hd. Frau Anne Sliwka  
Postfach 20  
99089 Erfurt

Campuscafé der Universität Erfurt

Tel.: 03 61/7 37-21 16  
Email: projektwerkstatt@uni-erfurt.de

Erfurt, den 5. Februar 2004

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ihr Unternehmen ist uns bekannt für sein Interesse an zukunftsorientierten Entwicklungen und seine Bereitschaft, zukunftsfähiges Engagement auch außerhalb ihres Unternehmenssujets zu unterstützen.

Empower - Die Erfurter Projektwerkstatt ist eine Initiative von Studentinnen der Universität Erfurt, die es sich zum Ziel gesetzt haben, die junge Reformuniversität aktiv mitzugestalten. Unser momentanes Projekt ist die Eröffnung eines Campuscafés auf dem Universitätsgelände. Aus dem beiliegenden Businessplan können sie alle Informationen über das Café entnehmen, das pünktlich zum Wintersemester 2001 seine Pforten öffnen soll. Es wird sowohl Studenten als auch Dozenten und Mitarbeitern der Universität einen Ort der Begegnung und der Kommunikation ermöglichen, der auf dem Campus in dieser Form nicht existiert und schmerzlich vermisst wird. Besonders wichtig ist uns dabei, zugleich einen Ort des Kultur zu schaffen, an dem sowohl Lesungen als auch Ausstellungen und interkulturelle Veranstaltungen Raum finden.

Aus diesem Grunde wenden wir uns an Sie. Durch eine Unterstützung könnten Sie der Einrichtung des Cafés einige Hindernisse aus dem Weg räumen. Falls Sie keine finanzielle Unterstützung leisten können oder möchten, sind uns selbstverständlich auch Sachspenden sehr willkommen. In diesem Fall wären für uns besonders folgende Gegenstände von Interesse:

- ✓ Kaffeemaschine
- ✓ Stereoanlage
- ✓ Mixer
- ✓ ???
- ✓ ???
- ✓ ???

Wenn Sie einverstanden sind, werden wir uns für Ihre Unterstützung bei unserer Eröffnungsfeier offiziell bedanken und auf Sie Engagement als Sponsor durch einen Aushang im Café hinweisen.

Wir würden uns freuen, bald von Ihnen zu hören.

Mit freundlichen Grüßen

---

Empower – Die Erfurter Projektwerkstatt

## Fundraising – Aktionen

Im Rahmen der Projektarbeit hat sich von den bisher genannten Fundraising-Methoden besonders das Durchführen von speziellen Aktionen, z.B. Veranstaltungen, Festen oder Feiern bewährt, da diese neben der Möglichkeit, Einnahmen zu erzielen, eine gute Plattform sind, Ihr Projekt und Ihr Anliegen sichtbar und erlebbar darzustellen. Die von Ihnen umworbenen Zielgruppen bekommen für ihr Geld etwas geboten und haben gleichzeitig das Gefühl, etwas Gutes zu tun. Sie können Ihre Kontakte intensiv pflegen, eine Vielzahl neuer Beziehungen erschließen und so den Kreis Ihrer potentiellen Unterstützer öffentlich erweitern. Außerdem haben Sie hier die Chance, sich mit kritischen Äußerungen auseinander zu setzen. Nicht zuletzt macht es auch trotz des damit verbundenen Stresses Spaß, eine solche Fundraising - Aktion zu organisieren. Sie kann Ihrem Zusammenhalt untereinander förderlich sein.

Wo viel Licht ist, gibt es natürlich auch Schatten: Wenn die Aktion nicht gut vorbereitet wird, kann sie sich schnell als vor allem finanzieller Reinfluss entpuppen und die Gedanken an die dafür aufgebrauchte Zeit und Kraft erzeugen Frust bei Ihnen, ganz abgesehen vom Imageverlust. Generell besteht die Gefahr, dass solche Veranstaltungen zu viel Zeit in Anspruch nehmen und andere Fundraising - Methoden vernachlässigt werden.

Deshalb brauchen Fundraising - Veranstaltungen eine gründliche und möglichst lange Planungszeit: je weniger Zeit, desto höher das Risiko eines Fehlschlags. Grundsätzlich gilt es zu beachten, ob

- ✓ nicht zur gleichen Zeit Konkurrenzveranstaltungen laufen;
- ✓ Feiertage oder Ferien sind;
- ✓ Veranstaltungen geplant sind, an die Sie sich "anhängen" und so Ihre Kosten reduzieren können.

Versuchen Sie, so viel wie möglich spenden zu lassen, z.B. Essen, Getränke, Plakate- und Ticketdrucke, Gewinne etc., um Ihre Ausgaben und das Risiko gering zu halten. Freiwillige Helfer lassen sich für die Durchführung bestimmt auch gewinnen, wenn Sie sich um sie bemühen. Das oberste Ziel der Veranstaltung ist, dass die Anwesenden sich wohl fühlen. Langweilige Reden und lange Programme sind gut für miese Stimmung, Sie sollten stattdessen versuchen, möglichst viel Raum für interessante Gespräche mit für Ihr Projekt wichtigen Per-

sonen zu lassen. Es ist wichtig, dass dabei der Eindruck vermieden wird, dass es Ihnen "zu gut geht": Ein Projekt benötigt immer Unterstützung. Die Ausrichtung der Veranstaltung sollte mit Ihrem Erscheinungsbild harmonieren.

Michael Kobs

**Literatur:**

Haibach (1998)

Haibach (1996)

# **Modul IV**

## **Führung/Leadership im Projekt**

Von

Marcel Lutz  
Claudia Nestler

## **Führung im Projekt**

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, fang nicht an, Holz zusammenzutragen, Bretter zu schneiden und Arbeit zu verteilen, sondern wecke in den Männern die Sehnsucht nach dem großen, weiten Meer.“ (Antoine de Saint-Exupéry)

### *Was ist Führung?*

In allen Epochen und Kulturen gab und gibt es Führung. Sobald sich eine Gruppe von Menschen zusammenschließt, um gemeinsame Ziele zu erreichen, entstehen Probleme in der Koordination, die durch Führung gelöst werden. In der Literatur finden wir drei grundlegende Bedingungen für die Entstehung von Führung: 1. Voraussetzung dafür ist die Bildung einer Gruppe, d.h. mindestens zwei oder mehr Personen finden sich zusammen, um 2. ein gemeinsames Ziel unter 3. Einsatz von Arbeitsteilung zu erreichen.

### **Führungsaufgaben**

Die Projektführung bzw. der Projektführer hat sowohl die persönliche Verantwortung für die Erfüllung der zeitlichen, finanziellen und sonstigen Rahmenbedingungen als auch für das Realisieren der gestreckten Ziele. Das bedeutet, er muss dafür sorgen, dass die Projektziele rechtzeitig erreicht werden sowie das zur Verfügung stehende Geld und andere Leistungen (z.B. Sachleistungen, wie Räumlichkeiten, Arbeitsmaterial etc.) ihren Zweck erfüllen.

Führungskräfte haben also vielfältige und sehr wichtige Aufgaben zu erfüllen. Verantwortung übernehmen ist ein wichtiger Teil und betrifft im Wesentlichen die Sicherung und Realisierung der gemeinsamen Ziele. Die Verantwortlichkeit zielt ebenso auf das Projektteam. Je nach Führungsstil werden die Teammitglieder mehr oder weniger bei Entscheidungen einbezogen. Für den Zusammenhalt in der Gruppe ist es wichtig, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen und ein so genanntes „WIR“- Gefühl aufzubauen. Bei allen Projektentscheidungen sollte größtmögliche Einigkeit herrschen. Konflikte müssen so schnell wie möglich aufgedeckt und gelöst werden. Die Zusammenarbeit darf nicht unnötig gestört werden. Bei der Arbeit mit dem Team ist auf ausreichend Lob und Anerkennung zu achten, um die Leistungsbereitschaft aufrecht zu erhalten.

Um diesen umfangreichen Aufgaben gerecht zu werden, muss eine Führungskraft über bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen, die im Folgenden näher beleuchtet werden.

## Das Führungsdreieck (Leadership – Ownership – Empowerment)

## **Führungsstile**

## **Führungskompetenzen (-fähigkeiten)**

### **Die Projektleitung**

Die Persönlichkeit des Projektleiters hat erheblichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Projekten. Die Wahl der Person ist eine sehr wichtige Entscheidung und sollte daher mit Bedacht geschehen.

An die Person des Projektleiters werden hohe Ansprüche gestellt. Er muss sowohl fachliche als auch soziale Kompetenzen besitzen. Die fachlichen Kompetenzen variieren je nach Inhalt eines Projekts. Daher sollen hier keine allgemeingültigen Richtlinien aufgestellt werden. Bei den sozialen Kompetenzen sieht das etwas anders aus. Diese sind im Projektmanagement bedeutsam und es sollen deshalb auch einige wesentliche Richtlinien dazu erörtert werden. Die in diesem Kapitel beschriebenen Persönlichkeitsmerkmale sind zwar keine Garantie für Erfolg, sie sind aber wesentliche Voraussetzung dafür. Zur sozialen Kompetenz gehören eine Vielzahl von Fähigkeiten und Verhaltensweisen im Umgang mit Menschen, die je nach Ausgangslage unterschiedliche Bedeutung haben können.

Erfolgreiche Führer zeichnen sich (unter anderem) durch die nachstehenden Merkmale aus:

**Kommunikative Fähigkeiten:** Beherrschen von Kommunikationsregeln, sprachliche Gewandtheit, Kontaktfreudigkeit;

**Teamfähigkeit:** Setzt kommunikative Fähigkeiten voraus, dient der Optimierung von Zusammenarbeit und Effizienz, impliziert Bedürfnisse anderer zu tolerieren und sich auf diese einzustellen;

**Durchsetzungsfähigkeit:** Andere überzeugen, um die Ziele zu erreichen;

**Konfliktfähigkeit:** Konflikte frühzeitig erkennen, prüfen, wie sie reguliert werden können und Möglichkeiten der Konfliktlösung aktiv einsetzen;

**Fähigkeit zum Handeln/Verhandeln:** Forderungen und Angebote der betroffenen Parteien so lange diskutieren und verhandeln, bis eine Vereinbarung getroffen werden kann;

**Fähigkeit zu vernetztem Denken:** Komplexe Zusammenhänge sowie Konsequenzen von Handlungen erkennen und dabei die Übersicht behalten;

**Sensibilität:** Verstehen und Einschätzen anderer Personen;

**Selbstsicherheit:** Selbstbewusstes und zuversichtliches Auftreten, keine Berührungängste;

**Rollenflexibilität:** Eigenes Verhalten an den konkreten Erfordernissen einer Situation orientieren (Bei einem Gespräch mit Ihren Eltern haben Sie die Rolle der Tochter oder des Sohnes,

bei Ihren Freunden spielen Sie vermutlich die Rolle der Freundin oder des Freundes. In beiden Fällen werden Sie sich wahrscheinlich recht unterschiedlich verhalten.);

**Fähigkeit, die eigenen Gefühle und Stimmungen zu erkennen:** Das Verhalten an die sich ändernden innerlichen Situationen anpassen.

Alle diesen Ansprüchen kann sicher Keiner gerecht werden. Diese Eigenschaften sollen eher als eine Zielvorgabe für die Auswahl einer Führungskraft gesehen werden. Wichtig ist vor allem die Kenntnis über diese Anforderungen und darüber hinaus die kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten. Das nennt man auch **Reflexion**.

### **Literatur**

Litke (1995)

Patzak/Rattay (1998)

Schuler & Barthelme (1995) in Seyfried (Hg.)

## **Leadership Inventory**

## **Leadership Training**

## Selbstevaluationsbogen: Führung / Leadership

Der folgende Fragebogen soll dazu beitragen und helfen, unser eigenes Gruppen-, Team- und Führungsverhalten besser zu verstehen.

Jeder der folgenden Sätze beschreibt eine Führungsfähigkeit. Versuchen Sie sich selbst in Bezug auf diese Eigenschaften einzuschätzen.

Bewerten Sie sich mit

- 5 = wenn Sie sich immer so verhalten,
  - 4 = wenn Sie sich meistens so verhalten,
  - 3 = wenn Sie sich gelegentlich so verhalten,
  - 2 = wenn Sie sich selten so verhalten,
  - 1 = wenn Sie sich nie so verhalten.
- 

Ich bringe faktische Informationen in den Gruppenprozess ein und kommuniziere offen meine Meinung, meine Ideen und Ansichten, um die Gruppendiskussion weiterzuentwickeln.

5      4      3      2      1

Ich ermutige die anderen Mitglieder der Gruppe zur Teilnahme. Für ihre Ideen bin ich offen. Meine Anerkennung/Wertschätzung für ihre Beteiligung bringe ich zum Ausdruck.

5      4      3      2      1

Ich frage nach Fakten, Informationen, Meinungen, Ideen und Gefühlen der anderen Gruppenmitglieder, um den Gruppenprozess weiter zu entwickeln.

5      4      3      2      1

Ich trage zur Entwicklung einer klaren, zielorientierten Kommunikation in der Gruppe bei, indem ich klar und fair kommuniziere. Ich achte darauf, dass jedes Gruppenmitglied versteht, was die anderen sagen.

5      4      3      2      1

Ich gebe dem Gruppenprozess eine Richtung, indem ich zur Planung des weiteren Gruppenprozesses aktiv beitrage und auf die Dinge aufmerksam mache, die erledigt werden müssen. Ich trage dazu bei, dass unterschiedliche Mitglieder der Gruppe konkrete Verantwortung für die anfallenden Aufgaben übernehmen.

5      4      3      2      1

Ich erzähle manchmal lustige Dinge, bin ironisch und schlage neuartige und interessante Wege vor, wie wir Dinge tun können, um Spannungen/Stress in der Gruppe abzubauen und den Spaß an der gemeinsamen Arbeit zu erhöhen.

5      4      3      2      1

Ich trage zusammengehörende Ideen oder Vorschläge, die Gruppenmitglieder gemacht haben, zusammen, führe die wichtigsten Ergebnisse der Gruppenarbeit nochmals aus und fasse sie zielführend zusammen.

5      4      3      2      1

Ich beobachte genau, wie die Gruppe zusammenarbeitet und verwende meine Beobachtungen, um innerhalb der Gruppe Gespräche darüber zu initiieren, wie wir unsere Zusammenarbeit noch verbessern können.

5      4      3      2      1

Ich bringe Energie in die Gruppe. Ich ermutige die anderen Gruppenmitglieder gut zu arbeiten, damit wir unsere Ziele erreichen.

5      4      3      2      1

Ich rege zur offenen Diskussion über Konflikte in der Gruppe an, damit wir Gruppenprobleme lösen und effektiver zusammenarbeiten können. Ich vermittele in Konflikten zwischen Teammitgliedern, wenn diese ein Problem nicht allein unter sich lösen können.

5      4      3      2      1

Ich bitte andere darum, nochmals zusammenzufassen, was die Gruppe diskutiert und entschieden hat, so dass jeder versteht, worüber wir uns auseinandersetzen und wie unsere Gruppenentscheidungen zustande kommen.

5      4      3      2      1

Ich bringe Unterstützung, Akzeptanz und Sympathie für andere Mitglieder der Gruppe zum Ausdruck und spreche Anerkennung aus, wenn ein oder mehrere Mitglieder des Projektteams eine gute und konstruktive Idee ausgedrückt oder umgesetzt haben.

5      4      3      2      1

Claudia Nestler

# **Modul V**

## **Teamentwicklung/kooperative Arbeitsformen/ Konfliktmanagement**

Von

Melanie Haberstroh  
Claudia Nestler  
Anne Sliwka

## **Teams und Teamarbeit**

Sicher haben die meisten von Ihnen auf verschiedene Weise bereits Teamerfahrung gesammelt: Im Sport- oder Musikverein, bei Gruppenarbeiten in der Schule. Immer wieder treffen wir auf sie. Auch bei der Projektarbeit sprechen wir von Teams, und es ist mittlerweile kein Geheimnis mehr, dass ein gut funktionierendes Team in der Regel erstaunliche Leistungen erzielt. Doch vielleicht haben Sie auch schon schlechte Erfahrungen mit Teamarbeit gemacht. Vielleicht hatten Sie manchmal das Gefühl, Sie könnten besser arbeiten, wenn Sie nicht ständig von den anderen abhängig wären, wenn Sie sich Ihre Zeit und Ihre Vorgehensweise selbst aussuchen könnten. Möglicherweise hatten Sie auch Angst, die Ergebnisse Ihrer Arbeit könnten schlechter ausfallen als wenn Sie sie alleine erbringen würden. Doch das muss nicht sein. Teamarbeit kann ganz im Gegenteil wesentlich effektiver, erfolgreicher und letztlich mehr Spaß machen als Einzelarbeit! Um das zu ermöglichen, sollten Sie ein paar Regeln beachten, die Ihr Team zu einem „echten Team“ machen und es von einer bloßen „Arbeitsgruppe“ unterscheiden.

### **1. Teams brauchen ein klares Leistungsziel**

Oft denkt man bei dem Wort Teamarbeit von allem an harmonisches Miteinander und an das Gefühl, zusammen zu gehören, wie es ja gerade in Vereinen meist der Fall ist. Wenn Sie jedoch gemeinsam ein Projekt durchführen wollen, dann reicht es nicht, sich gut zu verstehen, um erfolgreich zu sein. Viel wichtiger ist zunächst, dass Sie ein klares, gemeinsames Ziel haben, das Sie erreichen wollen. Damit schaffen Sie erst den eigentlichen „Existenzzweck“ Ihres Teams, über den sich alle im Klaren sein sollten und den Sie bei allem, was Sie tun, stets im Auge behalten müssen. Dies schafft erst die Art von Konsequenz in Ihrem Handeln, die notwendig ist, um Ihr Projekt zielstrebig zum Erfolg zu führen. Werden Sie sich deshalb bei jedem Treffen und jedem neuen Arbeitsschritt darüber klar, inwiefern Sie das weitere Vorgehen Ihrem Ziel näher bringt. Interessanterweise sind zunächst schwer erscheinende Ziele oft ein besonders großer Ansporn, wenn sie klar definiert werden und sich alle dafür gleichermaßen engagieren.

### **2. Individuelle Fähigkeiten bündeln**

Befreien Sie sich von dem Gedanken, alles selbst machen zu müssen, damit es gut gemacht wird! Jeder von Ihnen kann verschiedene Dinge unterschiedlich gut, aber Sie sollten sich deshalb nicht gegenseitig mit Ihren Interessen und Fähigkeiten im Weg stehen. Um zu einem echten Team zu werden, sollten Sie vielmehr Ihre persönlichen Fähigkeiten in den Dienst der

gemeinsamen Sache stellen, aber auch jedem Teammitglied die Möglichkeit geben, sich bestmöglich in das Projekt einzubringen. Akzeptieren Sie Ihre individuellen Stärken und Schwächen als „Kraftquelle“ für das Projektziel: Haben manche von Ihnen besondere Fähigkeiten – prima, das kann ein großer Gewinn für das Team sein! Haben Sie Bedenken, weil Sie bestimmte Dinge nicht so gut können – keine Panik. Was man nicht kann, kann man oftmals lernen, und es macht sogar besonderen Spaß, dies mit einem bestimmten Ziel vor Augen zu tun. Sonst kann diese Aufgabe sicherlich auch ein anderer aus dem Team übernehmen.

### **3. Kommunikation ist die halbe Miete!**

In einem Team läuft quasi gar nichts ohne ständige Kommunikation über alles, was im Team und dessen Umfeld vorgeht. Das heißt: Egal, ob es sich um die Planung der nächsten Schritte oder teaminterne Spannungen und persönliche Unzufriedenheiten geht: Sprechen Sie darüber! Die Projektdurchführung erfordert sorgfältige Planung, die Sie gemeinsam und nicht nur ein Teil Ihrer Gruppe vornehmen müssen. Ebenso wichtig ist es, keine persönlichen Probleme mit der Teamarbeit oder dem Team als solchem zu verschweigen, da sich sonst Ärgernisse oder Ängste anstauen und zu ernsthaften Konflikten führen können, die Ihre Produktivität behindern können. Wenn Sie über alles sprechen, schafft, dass erstens Offenheit über Ihr Vorgehen und zweitens eine solide Vertrauensbasis untereinander, die Sie noch stärker als Team zusammenwachsen lässt.

### **4. Disziplin und gegenseitige Verantwortung**

Ein Team kann nur dann als solches funktionieren, wenn alle Mitglieder sich als Einheit betrachten. Dazu zählt neben der gerechten Aufgabenverteilung innerhalb des Teams auch der Respekt den anderen Teammitgliedern gegenüber, hinsichtlich Disziplin und **Engagement**. Das mag vielleicht zunächst nach Arbeitsdrill klingen, bedeutet aber im Klartext Folgendes: Setzen Sie sich in gleichem Maße selbst für das Team und Ihr Projektziel ein, wie Sie das auch von den anderen erwarten. Nur wenn Sie sich neben Ihren eigenen separaten Aufgaben auch auf die Arbeit der anderen konzentrieren, sich sozusagen für die gesamte Teamleistung engagieren, werden Sie Ihrem Ziel rascher näher kommen. Auch hier läuft nichts ohne Kommunikation. Sie sollten stets über den Stand des Projekts insgesamt informiert sein und nicht nur über Ihren speziellen Arbeitsanteil.

## **5. Spaß muss sein!**

Dies ist die letzte, aber deshalb nicht unbedeutendste Regel, um ein echtes Team zu werden. Das zwischenmenschliche Klima innerhalb des Teams bestimmt den Verlauf der Teamarbeit zu einem nicht unerheblichen Teil. **Antipathien** oder eine stressgeladene Atmosphäre innerhalb Ihres Teams könnten schließlich sogar zu einer Art Sprengsatz werden, der Ihr ganzes Projekt zur Explosion bringt. Aus diesem Grund ist es nicht nur sehr wichtig, miteinander zu kommunizieren, sondern auch ein gutes Gruppenklima zu schaffen und sich auf einer freundschaftlichen Basis näher zu kommen. Versuchen Sie daher, sich auch außerhalb des Projekts füreinander zu interessieren. Feiern Sie zum Beispiel kleine Erfolge auf dem Weg zum Projektziel mit einer Party oder unternehmen Sie am Wochenende mal etwas zusammen, ohne sich dabei mit dem Projekt zu befassen. Sich gut zu verstehen und als Mitmensch zu schätzen fördert das Vertrauen sowie die Aufmerksamkeit und Hilfsbereitschaft innerhalb des Teams bei eventuell auftretenden Problemen. Sie werden vermutlich offener miteinander sprechen und mit mehr Freude an der Sache zusammenarbeiten. Indem Sie eine geschlossene Gemeinschaft bilden, die sich wirklich füreinander und das gemeinsame Ziel einsetzt, treiben Sie Ihr Projekt schnell und wirkungsvoll voran.

Melanie Haberstroh

## **Literatur:**

Katzenbach (1993)



## Profil der Stärken und Schwächen

Um die erfolgreiche Umsetzung eines Projekts zu sichern, ist es notwendig vor Projektbeginn die Stärken und Schwächen der einzelnen Teammitglieder zu kennen. Teamarbeit ist immer abhängig von den Fähigkeiten, d.h. Stärken und Schwächen, seiner Mitglieder.

Am folgenden Beispiel soll verdeutlicht werden, warum es so wichtig ist, die Stärken und Schwächen der jeweiligen Mitglieder bereits von vornherein zu kennen.

### *Beispiel:*

*Beate und Herbert, Schüler der 12. Klasse, sollen beide in der Projektgruppe „Internet-versteh´ ich net“ mitarbeiten. Beate ist sehr kreativ, jedoch schüchtern und ruhig. Sie hat aber von Computern überhaupt keine Ahnung. Herbert ist genau das Gegenteil: wissbegierig, technisch begabt und der totale Computerfreak. Das Ziel des Projektes ist es, die Schüler der 10. Klasse mit dem Internet vertraut zu machen. Dabei soll ein ganzer Tag gestaltet werden, an dem verschiedene Stationen zu durchlaufen sind, um einen Einblick zu erhalten. Ein neuer Lehrer teilt die beiden Schüler in verschiedene Gruppen ein, ohne ihre Stärken und Schwächen zu kennen und zu beachten. So landet Beate in der Gruppe, die sich mit der inhaltlichen Gestaltung des Tages beschäftigt. Herbert findet sich entnervt in der Gruppe wieder, welche für die Erstellung eines Plakates, das diesen Projekttag ankündigen soll.*

Das Beispiel lässt deutlich erkennen, dass weder Herbert noch Beate gemäß ihren Fähigkeiten eingeteilt worden sind. Von Vorteil wäre für das Projekt, Herbert als sachkundigen Internetsurfer für den Bereich „Inhaltliche Gestaltung“ einzuplanen und Beate, die sich damit überhaupt nicht auskennt, jedoch sehr kreativ ist, bei der Plakatgestaltung mitwirken zu lassen.

### **Tipp:**

Um die gestellte Aufgabe gemeinsam zu bewältigen und das Ziel zu erreichen, muss jeder seine Stärken einsetzen.

Dabei sollte jedes Teammitglied für sich selbst erst einmal festlegen, wo seine Stärken und Schwächen liegen. Der folgende Fragekatalog soll Ihnen dabei helfen.

Claudia Nestler

## Fragekatalog: Stärken /Schwächenprofil

### **Fundraising**

Für die Umsetzung von Projekten werden Fördergelder benötigt. Das ist jedoch leichter gesagt als getan. Denn es ist nicht ganz einfach, die Leute von der eigenen Idee zu überzeugen und sie dazu zu veranlassen, dafür auch noch Mittel bereitzustellen. Ihre Meinung dazu:

- „... kein Problem, das kann doch nicht so schwer sein.“
- „... sollen andere Leute versuchen das Geld aufzutreiben.“

### **Marketing**

Für die Bekanntmachung eines Projektes benötigen wir Werbung. Wie denken Sie darüber?

- Ich bin ein sehr kreativer Mensch, mit vielen Ideen im Kopf, so dass es mir sicherlich nicht schwer fällt, unsere Idee bekannt zu machen.
- Kreativität war noch nie meine Stärke, das überlasse ich lieber anderen.

### **Organisation**

Wenn ich mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen habe, ...

- ... sehe ich den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr und bei mir herrscht Chaos.
- ... fällt es mir nicht schwer, den Überblick zu behalten. Ich ordne meine Aufgaben systematisch und erledige die wichtigsten Dinge zuerst.

### **Kommunikation**

Der Erfolg eines Projekts hängt von der Kommunikation der Teammitglieder untereinander ab. Dabei müssen häufig Absprachen getroffen werden, um eventuell auftretende Probleme und Konflikte schnellstmöglich zu lösen.

Wie reagieren Sie, nachdem Sie gemerkt haben, dass z.B. der Zeitplan nicht eingehalten werden kann?

- Ich tue so als wäre es mir nicht aufgefallen und warte bis ein anderer es bemerkt.
- Ich spreche das Problem sofort an, und versuche mit den anderen Teammitgliedern eine Lösung zu finden.

### **Integration/ Zusammenhalt**

Teamarbeit bedeutet viele Aufgaben untereinander zu verteilen. Für mich bedeutet das allerdings,...

- ... mich auf andere zu verlassen, denn wenn etwas schief geht, werde ich dafür genauso mit zur Verantwortung gezogen.
- ... alles kein Problem, denn schließlich sind wir ein Team und stehen Erfolge und Niederlagen gemeinsam durch.

### **Motivation**

Man sagt, Teams erreichen mehr als Einzelkämpfer, denn ein Team besitzt eine größere Vielfalt an Fähigkeiten und Erfahrungen. Ich denke,...

- dass ich durch meine Erfahrungen und Fähigkeiten die Arbeit des Teams unterstützen kann.
- dass durch die Arbeit in einem Team, ich von den Erfahrungen der anderen profitiere, und selbst nicht so viel machen muss.

### **Entscheidungsprozesse**

Damit es bei der Organisation keine größeren Probleme gibt, werden oft Absprachen mit den einzelnen Projektteams getroffen. Ihre Meinung dazu:

- Mich nervt das, denn dadurch wird die Arbeit unseres Teams ständig gestoppt. Wir haben unsere Aufgabe, und diese soll so schnell wie möglich umgesetzt werden, schließlich müssen wir einen Zeitplan einhalten.
- Ständige Absprachen kosten zwar Zeit, ersparen uns aber eine Menge Probleme.

Bei der Beantwortung der Fragen gibt es keine richtigen bzw. falschen Antworten. Der Fragekatalog soll Ihnen dabei helfen, auf die Verteilung der Stärken und Schwächen in Ihrem Team aufmerksam zu werden.

### **Literatur:**

Patzak (1997)

## Kompetenzportfolio

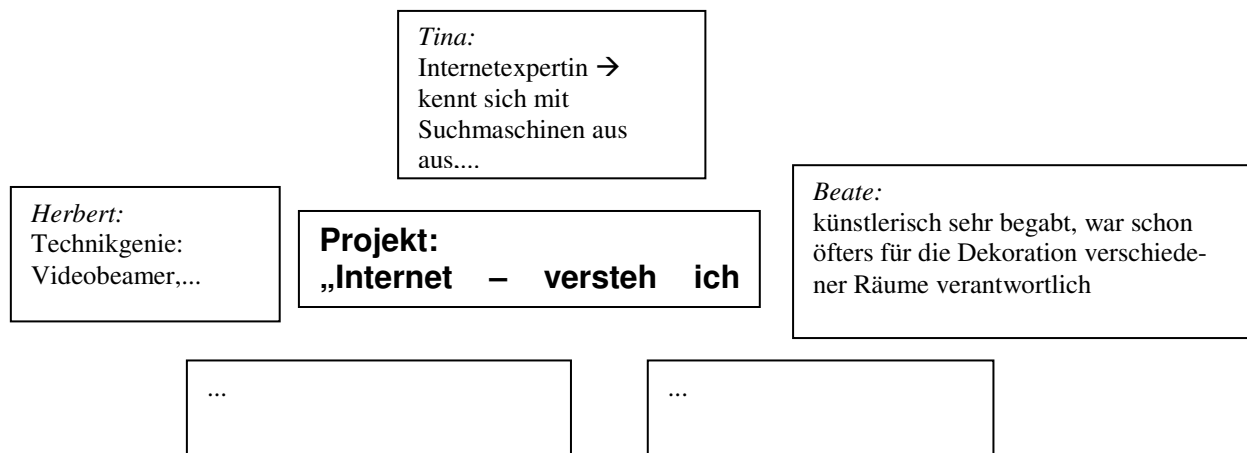
Ähnlich wie bei der Analyse von Stärken und Schwächen, kommt es bei einem **Kompetenzportfolio** darauf an, die Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder **transparent** zu machen. Transparent machen bedeutet, dass Sie vor dem Projektstart wissen sollten, wer von Ihnen, welche Kompetenzen, auf welchem Gebiet hat und diese für alle ersichtlich darzustellen.

**Kompetenzen** sind Fähigkeiten, die jeder von Ihnen in verschiedenen Bereichen besitzt, z.B. Herbert kennt sich gut mit Technik aus, Tina ist die Internetexpertin, ...

Ein Portfolio ist eine Übersicht, die die Kompetenzen der einzelnen Gruppenmitglieder darstellt (transparent macht).

Anhand Ihres Kompetenzportfolios können Sie sich in die jeweiligen Teams aufteilen. Nachdem Sie den Fragekatalog ausgefüllt haben, und jeder sich einer Gruppe im Team zuordnen konnte, ist es jetzt ganz wichtig noch einmal herauszufiltern, was jeder von Ihnen besonders gut kann, um im Verlauf Ihrer Projektarbeit die Aufgaben richtig, d.h. Ihren Fähigkeiten entsprechend, zu verteilen.

*Beispiel: Projekt „Internet – versteh ich net!“*



Anhand graphischer Darstellungen werden die vorhandenen Kompetenzen Ihres Teams anschaulicher. Sie geben Ihnen einen Überblick über vorhandene Fähigkeiten und zeigen Ihnen, welche notwendigen Kompetenzen vielleicht noch benötigt werden.

## Teambuilding Activities

Sie haben bereits die fünf wichtigsten Regeln kennen gelernt, die Sie beachten müssen, um ein echtes Team zu werden: ein klares Leistungsziel, das Bündeln Ihrer individuellen Fähigkeiten, Kommunikation, Disziplin und Verantwortungsbewusstsein sowie eine entspannte Atmosphäre durch Spaß innerhalb des Teams. Diese Regeln sind für Sie sicherlich nicht schwer zu verstehen, aber sie in die Realität umzusetzen ist nicht immer ganz einfach. Denn oft ist der Eine oder Andere zwar durchaus bereit, sich im geforderten Maß für das Team zu engagieren, aber nicht selten hindern ihn persönliche Probleme daran, sich so in das Team einzubringen, wie es diese Regeln verlangen. Der Grund hierfür kann in fehlendem Selbstvertrauen oder Vertrauen in die anderen Teammitglieder liegen oder in Schüchternheit, die ihn hindert, seine Vorstellungen innerhalb des Teams offen anzusprechen.

Hier können Sie einige „Teambuilding Activities“ helfen. Jede dieser Aktivitäten ist eine Art „Spiel mit Lerneffekt“. Sie sind meist ziemlich witzig in der Durchführung, enthalten aber viel Know-how über die psychischen Prozesse, die innerhalb eines Teams ablaufen können. Wichtig bei jedem dieser Spiele ist, dass Sie nach dem Spiel über die Erfahrungen sprechen, die Sie gemacht haben und wie Sie sich im Team gefühlt haben. Konnten Sie die Aufgabe, die das Spiel an Sie als Team stellte, erfüllen? Fühlte sich dabei jemand benachteiligt? Das alles mag Ihnen nun vielleicht wie eine Art „Gruppentherapie“ vorkommen, aber das ist es nicht. Probieren Sie die Spiele einfach mal aus, sie bringen eine Menge „Fun“ und das ist ja auch eine wichtige Regel bei der Teamarbeit: Spaß haben!

### 1. Mülleimer-Kunst

*Was bringt uns dieses Spiel?*

- Lernen, in einer Gruppe gemeinsam Entscheidungen zu treffen
- Kreativität
- Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern stärken

*Wie viele können mitmachen?*

- mindestens 4 Leute sollten Sie sein
- wenn Sie mehr als 4 sind, um so besser! Teilen Sie sich in diesem Fall in Gruppen zu mindestens 2 Leuten ein, mit mehreren Gruppen ist das Spiel lustiger und effektiver

*Was braucht man für dieses Spiel?*

- Scheren
- Klebstoff
- Klebeband
- alle möglichen Gegenstände, die für ein Kunstwerk verwendbar sein könnten, z.B.: Toilettenpapier, leere Toilettenrollen, Eierkartons, Milchtüten, Folie, Zeitungen, Dosen, Kordeln und alles, was Sie noch so finden!

*Wie wird's gemacht?*

Sammeln Sie alle Materialien, die Sie finden, auf einem Stapel, so dass die Mitglieder jeder Gruppe sich Dinge aussuchen können, die sie für Sie Kunstwerk verwenden möchten. Hier müssen Sie sich zum Einer bereits innerhalb Ihrer Gruppe einigen, zum Anderer aber auch mit den anderen Gruppen „verhandeln“, wenn sie Gegenstände haben möchten, die auch Sie gerne haben möchten. Sind alle Gegenstände aufgeteilt, geht es los: Erschaffen Sie sich Ihr Kunstwerk! Wenn Sie fertig sind, können Sie ja eine kleine „Ausstellung“ machen, das heißt, jede Gruppe stellt ihr Kunstwerk den anderen vor und erklärt seine Bedeutung!

*Was können Sie daraus lernen?*

- Wie haben Sie sich innerhalb Ihrer Gruppe entschieden, welche Gegenstände wollen Sie für Ihr Kunstwerk verwenden?
- Wie haben Sie entschieden, was Sie basteln?
- War jeder aus der Gruppe in den Entscheidungsprozess eingebunden? Falls nicht, warum war das so?
- Was hat jeder einzelne aus Ihrer Gruppe zu dem Projekt beigetragen?
- Warum ist es so wichtig, dass jeder einzelne in gleichem Maße (nicht unbedingt auf die gleiche Art!) in die Arbeit einbezogen wird?

## **2. Bieten und Bauen**

*Was bringt uns dieses Spiel?*

- gemeinsam Probleme lösen und Entscheidungen treffen
- argumentative Kommunikation

*Wie viele können mitmachen?*

- mindestens 4 Leute sollten Sie sein
- mehr als 20 sind allerdings zu viele
- teilen sie sich in mindestens 2 etwa gleich große Gruppen auf

*Was braucht man für dieses Spiel?*

- 1 großen Bogen Papier, eine Tafel oder Ähnliches
- Schreibutensilien dafür (Stifte, Kreide oder Ähnliches)
- verschiedenste Gegenstände, die dazu geeignet sind, sich damit von einem Ort zum anderen zu bewegen, z.B.: Frisbees, Papier-Bögen, Seile, Hula-Hoop-Reifen, Holzstücke, Bretter, ein alter Mülleimer, eine Fußmatte oder was auch immer Ihnen einfällt!
- Papier
- Stifte
- eventuell: Spielgeld
- eine „Rennstrecke“ von etwa 10 Metern Länge

*Wie wird's gemacht?*

Dieses Spiel vereint gleich zwei Arten von Gruppenaktivitäten! Zuerst müssen Sie alle Gegenstände auf einer Tafel (oder dem großen Paperbogen) auflisten, die Sie zur Fortbewegung gesammelt haben. Jede Gruppe bekommt nun einen Bogen Papier und einen Stift. Aufgabe jedes Teams ist es, eine vorher festgelegte Strecke von mindestens 10 Metern Länge zurückzulegen, ohne dabei auch nur einmal den Boden zu berühren! Hierfür dürfen Sie lediglich die gesammelten Gegenstände benutzen. Zunächst muss allerdings festgelegt werden, welches Team welche Gegenstände bekommt.

Hierfür erhält jede Gruppe 100 (gedachte) Punkte (oder 100 Mark Spielgeld). Dieses kann jede Gruppe so für die gewünschten Gegenstände einsetzen, wie sie es möchte. So wird vielleicht Team A 75 Punkte für die Frisbees bieten und 25 Punkte für ein Seil. Team B bietet hingegen 50 Punkte auf das Seil und 25 Punkte auf die Frisbees und weitere 10 Punkte auf das Papier und 15 auf ein Brett. Beratschlagt also innerhalb des Teams sorgfältig, welche Gegenstände Sie für am Besten halten, um sich fortzubewegen und bieten dementsprechend viele Punkte für diese.

Jede Gruppe schreibt nun Ihre Gebote auf den Bogen Papier auf. Nun müssen diese Gebote ausgewertet werden. Das Team, welches die meisten Punkte für einen Gegenstand geboten hat, erhält diesen. Haben mehrere Teams gleich viel geboten, müssen sie entweder noch einmal bieten oder die Gegenstände so gerecht wie möglich aufteilen (sind mehrere Frisbees im Spiel, kann ja jedes Team eine bekommen).

Nun beginnt der zweite Teil des Spiels, der sicherlich am meisten Spaß macht. Jedes Team muss nun auf ein Startzeichen versuchen, mit Hilfe seiner Gegenstände die „Rennstrecke“ hinter sich zu bringen. Dies erfordert eine gute Zusammenarbeit innerhalb des Teams, denn je

nach Gegenstand ist es gar nicht so einfach wie es aussieht! Und denken Sie daran, dass keiner den Boden berühren darf!

*Was können Sie daraus lernen?*

- War es für Ihr Team schwer, sich auf Gegenstände zu einigen? Warum/warum nicht?
- Was haben Sie getan, um zu einer Entscheidung zu gelangen?
- Wann hatten Sie Einigungsschwierigkeiten und wie ist jeder von Ihnen damit umgegangen?
- Wie schätzen Sie nach diesem Spiel Ihre Fähigkeit ein, in einem Team mit anderen zusammen zu arbeiten?
- Welche Rolle übernimmt jeder von Ihnen in einer Gruppe, die eine Entscheidung zu treffen hat? Denken Sie, Ihre Rolle ist eher gut oder schlecht für Sie? Warum?

### **3. Siamesische Zwillinge**

*Was bringt uns dieses Spiel?*

- Lernen, bei allem, was man tut, an die anderen Teammitglieder zu denken
- Kommunikation fördern

*Wie viele können mitmachen?*

- mindestens 2 Teilnehmer
- nach oben ist keine Grenze gesetzt
- je 2 bilden zusammen ein Team

*Was braucht man für dieses Spiel?*

- Pro 2er Team ein etwa 30 cm langes Seil
- Verschiedene Gegenstände oder Spielsachen (siehe Anleitung)

### *Wie wird's gemacht?*

Jedes 2er Team erhält ein Stück Seil, das jedes Teammitglied an einem Ende festhalten muss und während des gesamten Spiels nicht loslassen darf! Eine Hand ist also für das Seil „reserviert“, sie darf nicht für andere Dinge zu Hilfe genommen werden! Sie können statt des Festhaltens am Seil auch die Handgelenke aneinander binden.

Nun müssen Sie als 2er-Team verschiedene Aufgaben lösen, die Sie vorher festgelegt haben, z.B. einen Hindernisparcours überwinden, eine bestimmte Strecke rennen, zusammen Basketballbälle in Körbe werfen, Tischtennis gegen ein anderes (zusammengebundenes) Team spielen, Pfannkuchen zubereiten, usw. Stellen sie sich vor, jeder von Ihnen hätte tatsächlich nur eine Hand zur Verfügung, so dass Sie also bei vielem, was Sie tun, auf die Hand des anderen angewiesen sind. Bei manchen Aufgaben empfiehlt es sich vielleicht, andere Körperteile aneinander zu binden, wie z.B. wenn Sie eine bestimmte Strecke rennen wollen, dann sollten Sie besser die Füße als die Hände zusammen binden...☺

Sie können Ihre Aufgaben auf verschiedene Weisen bewerten, z.B. könnte jedes Team eine bestimmte Anzahl Punkte bekommen, wenn es eine Aufgabe gelöst hat, ohne das Seil loszulassen, oder wenn es am schnellsten fertig ist, oder wenn es die meisten Pfannkuchen gebacken hat und die Küche dabei am saubersten geblieben ist ... oder ... oder ... oder....

### *Was können Sie daraus lernen?*

- War das „Leben“ als „Siamesischer Zwilling“ mit Ihrem Partner leichter für Sie? Oder hat es die ganze Sache erschwert? Warum?
- Was haben Sie gemacht, um Ihrem Partner zu helfen oder zu behindern? Warum?
- Haben Sie auch in Ihrem Projektteam manchmal das Gefühl, behindert zu werden? Wann und warum?

## **4. Dinner For Two**

### *Was bringt uns dieses Spiel?*

- Sich weniger auf die eigenen Interessen zu konzentrieren, sondern auf die des ganzen Teams
- Rücksicht auf andere nehmen
- Gemeinsam ein Problem lösen
- Kommunikation fördern

*Wie viele können mitmachen?*

- mindestens 4 Leute
- eine Höchstzahl gibt es nicht

*Was braucht man für dieses Spiel?*

- 2€ für jeden Mitspieler
- einen Lebensmittelladen
- eine Küche

*Wie wird's gemacht?*

Verabreden Sie sich in Ihrem Team zum Abendessen. Jeder von Ihnen erhält 2€, dann gehen Sie gemeinsam einkaufen. Bedenken Sie hierbei: Was immer Sie kaufen, gibt es bei Ihrem gemeinsamen Treffen zu Essen, und nur das! Sie werden schnell feststellen, dass jeder von Ihnen seine eigenen Ideen hat, was man kochen könnte, aber da einer allein mit seinen 2 Euro nicht viel kaufen kann, müssen Sie sich wirklich einig werden, was es geben soll. Außerdem mag vielleicht jemand bestimmte Lebensmittel nicht, da aber alle nur das zu essen bekommen, was gekauft wurde, ist eine sorgfältige Absprache anzuraten.

Falls es Ihnen nicht gelingt, sich auf bestimmte Dinge zu einigen und jeder nach seinen eigenen Vorstellungen einkauft, ist Ihnen natürlich auch ein lustiger, aber vielleicht nicht ganz so **lukullischer** Abend sicher...☺

*Was können wir daraus lernen?*

- Wie fühlen Sie sich nach diesem Abendessen?
- Wie verliefen die Entscheidungsprozesse beim Einkaufen, aber auch beim Kochen? Wurde argumentiert oder gestritten? Was für ein Gefühl hatten Sie dabei?
- Was ist für Sie persönlich besonders schwierig, wenn Sie mit einer Gruppe eine Entscheidung treffen sollen? Warum?
- Welche Dinge sollten Sie sich ins Gedächtnis rufen, wenn Sie in einer solchen Entscheidungssituation sind?
- Welche Entscheidungen stehen für Ihr Projekt als nächstes an und wie können Sie Ihre Entscheidungsfindung erleichtern?

Melanie Haberstroh

**Literatur:**

Jones (1998)





## Die Jigsaw - Methode

Die Jigsaw - Methode (ein Jigsaw-Puzzle ist ein Geschicklichkeitsspiel) ist eine der wichtigsten Basismethoden des kooperativen Lernens (Aronson & Goods, 1978). Ziel dieser Methode, die es in unterschiedlichen Varianten gibt, ist, dass die Lernenden in einer Gruppe sich jeweils als „Experten“ in ein Thema einarbeiten, um sich dann in einer zweiten Phase gegenseitig Sie Expertenwissen weiterzuvermitteln. Auf diese Weise sind Lernende zugleich Lehrende, die sich zunächst Wissen aneignen, um es dann weiterzugeben. „Wer lehrt, der lernt“ ist ein bereits jahrhundertealtes Lernprinzip. Derjenige, der das Wissen (weiter-) vermittelt, setzt sich nachhaltiger und grundsätzlicher mit diesem auseinander.

Gleich große Gruppen von „Experten“ erhalten jeweils unterschiedliches Arbeitsmaterial zu einer übergreifenden Fragestellung. Das können je nach der verfügbaren Zeit jeweils einzelne Texte oder größere Materialpakete sein. Auch Bild- und Filmmaterial kann in der Methode verwendet werden. Manchmal bietet es sich an, den Expertenteams zusätzlich Forschungsaufträge zu erteilen, die sie mit Hilfe von Internet- oder Bibliotheksrecherchen erfüllen müssen.

Innerhalb einer Expertengruppe erarbeitet sich zunächst jeder Lernende selbst den Text, markiert Schlüsselbegriffe, macht sich Notizen und schreibt seine Fragen und Gedanken auf. Anschließend arbeitet die Expertengruppe gemeinsam mit dem Material, klärt die offenen Fragen und erstellt didaktisches Material (z.B. ein **Thesepapier**) zur Weitervermittlung des Stoffes in der nächsten Runde.

In der nächsten Phase wird nun jeder der Experten Mitglied einer neuen Gruppe, die sich jetzt aus vier bis fünf Experten für unterschiedliche Facetten des übergreifenden Themas zusammensetzt. In dieser Gruppe vermittelt jeder einzelne sein Wissen an die anderen Gruppenmitglieder weiter und nutzt dabei das didaktische Material, das die Expertengruppe zusammen erarbeitet hat. Jeder der Lernenden soll auf diese Weise mit allen Facetten des Themas bekannt gemacht werden.

Nach den Präsentationen der unterschiedlichen Experten in der neuen Lerngruppe sollten also alle Mitglieder dieser Gruppe alle Aspekte eines Themas kennen gelernt haben und annähernd auf dem gleichen Wissensstand sein. Auf dieser Grundlage kann die Gruppe sich an Hand

eigener oder vom Lehrer vorgegebener Fragen mit dem übergreifenden Gesamtthema befassen und dabei beispielsweise vergleichende Aspekte des Themas bearbeiten.

*In unserem Beispiel arbeiten sich Schülerinnen und Schüler gemeinsam in das Thema „Geschichte des Parlamentarismus in Europa“ ein. Es werden vier Expertengruppen gebildet. Eine Gruppe befasst sich mit dem Thema „Geschichte des deutschen Parlamentarismus“, eine weitere mit dem Thema „Geschichte des englischen Parlamentarismus“, eine dritte Gruppe mit „Geschichte des französischen Parlamentarismus“ und eine vierte mit „Geschichte des polnischen Parlamentarismus“. Jede der Gruppen erhält zu ihrem Thema umfangreiches Textmaterial. Zusätzlich suchen die Schülerinnen und Schüler sich Material im Internet. Gemeinsam überlegen die Mitglieder der Expertengruppe, wie sich das Wissen in der nächsten Runde am Besten an die Schüler aus den anderen Expertengruppen weitervermitteln lässt. Dazu erstellen sie jeweils ein kurzes Thesenpapier.*

*Nach dieser Phase der aktiven Verarbeitung von neuem Wissen durch die Lernenden kann sich wieder ein **Modul kooperativen Lernens** anschließen, das es den Lernenden ermöglicht, ihre eigenen Erfahrungen im Bezug auf das Lernthema zu reflektieren und zu kommunizieren.*

Anne Sliwka

## Konfliktlösung durch Mediation

Egal, wie gut Sie als Team funktionieren, es geht nicht immer alles glatt und man versteht sich auch bei aller Freundschaft nicht immer prächtig. Es ist daher normal, wenn auch in Ihrem Team Konflikte auftreten, die Sie lösen müssen, bevor Sie mit der gleichen Energie weiterarbeiten können wie zuvor. Oft lässt sich ein Konflikt recht leicht lösen, indem man offen miteinander spricht und schließlich eine Lösung findet. Aber was, wenn der Konflikt größer ist und das Reden miteinander nicht nur schwer fällt, sondern völlig unkonstruktiv ist? Ein tief greifender Konflikt zwischen Teammitgliedern hat meist sehr demotivierende Auswirkungen und kann die ganze Teamarbeit behindern. Deshalb sollte unbedingt versucht werden, einen solchen Konflikt zu lösen! Nicht verzweifeln, mit dem folgenden Verfahren, der Mediation, können Sie die Wogen wieder glätten und Ihr Problem, was auch immer es ist, lösen.

### *Mediation – Was ist das?*

„Mediation“ kommt aus dem Englischen und bedeutet auf Deutsch nichts anderes als „Vermittlung“. Dieses Verfahren zur Konfliktlösung wurde in den 60er und 70er Jahren in den USA entwickelt und findet dort heute erfolgreiche Anwendung in vielen Lebensbereichen. Es verhilft z.B. bei rechtlichen Streitfällen zu außergerichtlicher Einigung und ist in einigen Bundesstaaten sogar Pflicht bevor man einen Streitfall vor Gericht bringt (was allerdings Dank der Mediation nur noch in einem geringen Teil der Fälle nötig ist). In Deutschland fand die Mediation erst in den 80er Jahren eine Heimat, findet aber seitdem durch ihre beeindruckenden Erfolge immer mehr Anhänger.

Mediation in Streitfällen ist die Vermittlung durch unparteiische Dritte, die von allen Seiten akzeptiert werden, aber auf keiner Seite stehen. Die vermittelnden Mediatoren helfen den Konfliktparteien, eine Lösung für ihre Probleme zu finden, ohne einen Schiedsspruch oder ein Urteil zu fällen. Vielmehr bringen sie die Streitenden dazu, wieder miteinander zu reden und schließlich selbst eine Lösung zu erarbeiten. Die Mediatoren sind also keine weisen Männer, die das Problem *für* die anderen lösen, sondern helfen bei der Klärung der Interessen der Parteien, ermöglichen die Kommunikation untereinander und führen so aus der Sackgasse, die sich Konflikt nennt.

## **Die wichtigsten Schritte des Mediationsverfahrens**

### **Vorphase**

Diese Phase der Mediation ist eigentlich eher als „Vorarbeit“ zu bezeichnen, da es hier nur um die Vorbereitung der eigentlichen Mediation geht. Zunächst müssen Sie nämlich einen Mediator suchen, der Ihnen helfen kann. Es sollte sich hierbei um eine Person handeln, die am Besten alle Konfliktbeteiligten etwa gleich gut kennen, aber mit der niemand speziell befreundet ist. So ist es leichter, der Person den Konflikt anzuvertrauen und offen vor ihr zu sprechen, und zugleich fühlt sich niemand, dadurch benachteiligt, dass der Mediator vielleicht voreingenommen ist und eine Person „bevorzugen“ könnte. Es ist natürlich gut, wenn Sie dem potentiellen Mediator kurz erklären, worin Ihr Problem besteht, aber seien Sie fair und beschreiben Sie die Situation nicht einseitig, sondern versuchen Sie neutral zu bleiben.

Außerdem sollten Sie sich auf das Mediationsgespräch vorbereiten, das Sie schließlich zu Ihrer Problemlösung führen soll. Machen Sie sich noch mal die zentralen Punkte des Konflikts klar. Überlegen Sie auch, was Ihre speziellen Interessen in Bezug auf die Problemlösung sind. Dann können Sie sich gezielter im Gespräch dazu äußern. Machen sie sich also ruhig Notizen und sparen dabei nichts aus, was Sie stört oder beschäftigt, das Gespräch ist schließlich dazu da, die Positionen aller Beteiligten klarzustellen und eine Interessensübereinkunft zu erzielen. Und das geht eben nur, wenn Sie sich auch klar dazu äußern können!

### **Das Mediationsgespräch**

Zunächst ist es wichtig, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen, schließlich sollen Sie nicht gegeneinander in den Ring steigen, sondern Ihre negativen Gefühle und Einstellungen zueinander ändern. Also: Machen Sie es sich möglichst gemütlich, halten Sie etwas zu trinken bereit und versuchen Sie zu entspannen. Dann kann es losgehen.

### **Einleitung des Mediators**

Zu Beginn des Gesprächs empfiehlt es sich, dass der Mediator kurz seine Rolle in diesem Gespräch und die Grundregeln des Verfahrens darstellt:

- Der Mediator löst nicht den Konflikt, dies müssen die Konfliktbeteiligten selbst tun!
- Der Mediator wertet und urteilt nicht und ergreift auch nicht Partei!
- Jeder, der spricht, darf ausreden, während ihm die anderen aufmerksam zuhören!
- Nur der Mediator darf jemanden unterbrechen, falls erforderlich!
- Keine beleidigende Sprache oder gar tätliche Übergriffe!

## **Die Sichtweisen der Konfliktparteien**

Nun erteilt der Mediator einem der Konfliktbeteiligten das Wort. Dieser kann nun seine Sichtweise des Problems, Position dazu und seine Interessen bezüglich einer Lösung vorbringen. Natürlich kann er auch seine Zweifel, Gefühle und Wünsche zum Ausdruck bringen. Wichtig ist, dass die anderen ihm zuhören und sich zurückhalten, auch wenn Sie das dringende Bedürfnis haben, sich sofort zu dem Gesagten zu äußern. Stattdessen können Sie Ihre Gedanken und Einwände notieren und darauf eingehen, wenn Sie an der Reihe sind. Der Mediator kann den Sprechenden durch Fragen zum Erzählen ermutigen, sollte das Gespräch aber nicht in eine bestimmte Richtung lenken. Am Schluss fasst er die wichtigsten Punkte des Gesagten zusammen. Dabei sollte er vor allem darauf achten, neutral zu formulieren. Sagte der Sprecher Hannes z.B. „Ich finde es total bescheuert, dass Dirk immer als letzter bei unseren Treffen antanz!“ , dann könnte der Mediator das z.B. so wiedergeben: „Dirks Zuspätkommen verärgert Hannes.“

Ist die erzählende Person mit ihrer Äußerungen fertig, ist der nächste an der Reihe und hat nun die gleiche Möglichkeit, seine Position und Interessen darzustellen.

Der Mediator sollte sich ebenfalls Notizen machen, einerseits zu Fragen, die im Verlauf des Gesprächs auftauchen, aber noch nicht geklärt werden konnten. Wichtig ist jedoch auch, Punkte festzuhalten, die den Äußerungen der Beteiligten gemeinsam sind, und diese vielleicht sogar gut sichtbar auf einem Bogen Papier aufzuschreiben. Dadurch wird deutlich, dass nicht alles, was die „Gegenseite“ will, den eigenen Vorstellungen zuwiderläuft!

Außerdem sollte der Mediator nach der ersten Runde noch mal gezielt einzelne Punkte ansprechen, bei denen er vielleicht tiefere Ursachen vermutet als geäußert wurden. Er kann also noch mal Einzelne ansprechen und direkter danach fragen.

## **Die Problemlösung**

Um sich langsam einer Lösung Ihrer Probleme anzunähern, ist es wichtig, dass die Kommunikation zwischen den Beteiligten schrittweise wieder hergestellt wird. Schließlich sollen Sie ja das Problem selbst lösen und dabei auch als Team wieder zusammenfinden. Deshalb beginnt nun die Phase, in der Sie gegenseitig Fragen stellen können. Diese Fragen sollten aber auch wirklich als Verständnisfragen formuliert und vorgetragen werden, Vorwürfe, herbe Kritik und scharfe Worte haben hier nichts zu suchen! Der Mediator sollte auch hierbei nur für einen geregelten Gesprächsverlauf sorgen. Kontaktfördernde Dialoge sollte er einfach laufen lassen, aber Wortwechsel, die offensichtlich wieder in die Sackgasse des Konflikts führen,

unterbrechen oder sie durch gezielte Fragen in **konstruktive** Bahnen lenken. Zeigen sich Widerstände oder Frustrationen bei den Konfliktbeteiligten, so sollte er versuchen, diese erst einmal abzubauen, d.h. sie offen anzusprechen und die Beteiligten darüber zu Wort kommen lassen.

Entwickelt sich unter den Streitenden langsam wieder eine vertrauens- oder zumindest respektvolle **Konversation**, kann mit der Suche nach konkreten Problemlösungen begonnen werden. Nun kann jeder mögliche Lösungsvorschläge machen, die zunächst noch nicht bewertet werden sollten. Erst wenn alle Vorschläge gemacht worden sind, kann eine Diskussion über deren Vor- und Nachteile, ihre **Realisierbarkeit** und **Effizienz** beginnen. Natürlich kann auch der Mediator einen Vorschlag machen. Er sollte jedoch nicht auf seine Lösung drängen, sondern diese nur als eine Alternative anbieten.

Empfehlenswert ist bei dieser Diskussion, wenn zunächst nach den positiven Aspekten einer Idee gefragt wird und nach Möglichkeiten, wie die Idee verbessert werden könnte. Halten Sie sich auch hier mit harscher Kritik zurück. Auf die negativen Seiten des Vorschlags hinzuweisen ist absolut notwendig, aber es soll nicht wieder Streit entbrennen. Dem Mediator fällt die Rolle zu, darauf zu achten, dass im Entscheidungsprozess möglichst niemand übergangen wird, es soll ja keiner der Beteiligten als „Schuldiger“ oder „Verlierer“ aus dem Gespräch kommen. Es soll nur „Sieger“ geben. Damit dieser Grundgedanke der Mediation auch verwirklicht wird, sollten Sie darauf achten, dass nicht Ihre eigenen Interessen bei der Entscheidung für eine Lösung ausschlaggebend sind, sondern die Lösung „gewinnt“, welche am vorteilhaftesten für das ganze Team erscheint, auch wenn die eigenen Interessen dabei etwas zurückstehen müssen. Doch unzufrieden mit der Lösung sollte niemand aus dem Gespräch gehen! Hegen Sie ernsthafte Bedenken gegen den entschiedenen Lösungsvorschlag, sollten Sie dies unbedingt ansprechen, sonst könnte sich später hieraus ein neuer Konflikt entwickeln!

Jede Menge Tipps zur Mediation (besonders für den Mediator) finden Sie im Literaturverzeichnis!

Melanie Haberstroh

### **Literatur:**

Besemer (1998)

## Fünf Disziplinen der lernenden Organisation

### Fünf Disziplinen der lernenden Organisation

- Personal Mastery
- Mentale Modelle/Perspektivwechsel
- Shared Vision
- Team Learning
- Systemisches Denken

**Modul VI**

**Marketing**

Von

Michael Kobs

## Einführung Marketing

Der Begriff **Marketing** kommt aus der Wirtschaft, genauer aus dem Bereich der **Unternehmenskonzeption**. Bezeichnete er ursprünglich „[...] nichts anderes als die Vermarktung von Gütern, für die eine ausreichende Nachfrage besteht [...]“, so versteht man darunter heute auf Grund des Angebotsüberhangs eher „[...] die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Unternehmensaktivitäten [...]“ am **Absatzmarkt**. Es geht beim Marketing also darum, sich einerseits den Bedingungen des **Marktes** anzupassen und gleichzeitig die gegebenen **Marktchancen** aktiv auszuschöpfen, um seine Ziele zu erreichen. In seinen Grundzügen lässt es sich folgendermaßen charakterisieren:

Marketing ist

- **Orientierung** an den Kunden, ihren Bedürfnissen und Wünschen;
- **Planung** von Zielen unter Beachtung der aktuellen Situation auf der Grundlage einer gemeinsamen Konzeption und Koordination des Mitteleinsatzes;
- **Anpassung** an neue Gegebenheiten ohne die Planung zu vernachlässigen;
- **Kreativität** durch Forschung, Intuition und Einfallsreichtum im richtigen Zeitpunkt;
- **Erfolgsstreben** durch den bestmöglichen Gebrauch der Unternehmensbereiche;
- **Zukunftsdenken** durch vorausschauendes Handeln.

Zur Anwendung kommen diese Richtlinien in folgenden Phasen:

- **Analyse**     Analysieren der Situation von Projekten im allgemeinen mit Prognosen über die zukünftige Entwicklung des Umfeldes und speziell Ihres Projektes
- **Planung**     Festlegen der Ziele, welche sich aus den grundlegenden Projektzielen ableiten, z.B. bekannt werden, ein Image bekommen, Förderer gewinnen usw.  
                  Formulieren der Strategien  
                  Planen der Maßnahmen, z.B. für Ihr Produkt, das Projekt, für die Kosten, für das Kommunizieren Ihres Handelns und für die Ausführung des Projektes
- **Durchführung** Ausführen der Marketingentscheidungen
- **Kontrolle**    Kontrollieren der Ergebnisse

Natürlich lassen sich nicht alle der genannten Punkte 1:1 auf Ihre Projektarbeit anwenden. Es ist aber für Ihr Handeln von großem Gewinn, sich mit ausgewählten Bereichen näher zu befassen und deren Vorteile zu nutzen. Im Folgenden gehen wir daher auf die Marktforschung, Marktstrategien, Marketinginstrumente und das **Corporate Design** ein.

**Literatur:**

Dallmer (1993)

Scharf (1994)

## **Einführung Public Relations / Öffentlichkeitsarbeit**

Die Öffentlichkeitsarbeit (engl. PR: Public Relations) trägt zu einem positiven Erscheinungsbild Ihres Projektes bei. Kerngedanke ist der Ausspruch „Tue Gutes und rede darüber“. Die Grundlage dafür ist ein einheitliches und prägnantes Konzept von dem **Image**, das Ihr Projekt von den internen und externen **Zielgruppen** erhalten soll. Ziel der PR ist es, Beziehungen aufzubauen und bei den verschiedenen Teilöffentlichkeiten gegenseitiges Verständnis und Vertrauen für Ihr Handeln zu schaffen. Dabei ist es jedoch auf gar keinen Fall ratsam, den mit Ihnen in Kontakt stehenden Zielgruppen das Blaue vom Himmel zu versprechen, um Ihre Arbeit beliebt zu machen oder ihnen zu erzählen, was sie hören wollen, ohne auf die Tatsachen zu achten. Genauso fatal ist ein Verschleiern oder Verbergen von Daten oder Ereignissen. Beide Wege, Schönfärben und Verschweigen, sind Vorgehensweisen, die früher oder später (eher früher) ans Licht kommen und Ihnen auf die Füße fallen. Ein einmal verlorener Ruf ist bei der Vielfalt an förderungswürdigen Projekten selten zu verkraften. Zwar werden vom Standpunkt der PR Meinungen über Tatsachen oft als wichtiger als die Tatsachen selbst angesehen; am Besten ist aber immer eine Einheit von dem, was Sie tun, und dem, was Sie sagen.

### **Die Arten der Öffentlichkeitsarbeit**

Das Feld der PR lässt sich in viele unterschiedliche, teilweise sehr spezifische Bereiche, z.B. Standort-, Öko- oder Finanz - PR aufgliedern, in denen die allgemeinen Ziele und Instrumente der PR konkret und detailliert miteinander abgestimmt und angewendet werden. Im Folgenden werden drei Arten der Öffentlichkeitsarbeit im Vordergrund stehen: die Organisations-, Krisen- und Mitarbeiter - PR.

### **Die Organisations- PR – Projekt- PR**

Bei der Organisations- PR geht es um den Dialog mit den Zielgruppen, welche für den weiteren Verlauf Ihres Projektes von Bedeutung sind oder sein werden. Sie sollen Ihnen und Ihrem Projekt gegenüber positive **Meinungen** entwickeln und dies in ihrem Handeln auch entsprechend zeigen. Es geht hier für Sie also hauptsächlich darum, Beziehungen aufzubauen, einen guten Ruf zu gewinnen und die eigenen Stärken zur Geltung zu bringen. Mittelfristig wollen Sie und Ihr Projekt bei den für Sie wichtigen Zielgruppen einen hohen Bekanntheitsgrad und ein Image – natürlich möglichst positiv – erlangt haben. Die Einstellung und das Verhalten von anderen gegenüber Ihrem Projekt basieren auf diesem Image. Längerfristiges Ziel der Organisations- PR ist der Aufbau von Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Verant-

wortungsbewusstsein in den Beziehungen zu Ihrem Projekt. Erst dadurch werden Sie in der Lage sein, die verschiedenen Meinungen in Ihrem Umfeld längerfristig positiv zu beeinflussen zu können und die Personen im besten Falle als „Vertreter“ Ihres Projektes zu gewinnen, die sagen: „Das Projekt finde ich gut, ich fühle mich damit verbunden, unterstütze es und rede positiv darüber.“ Die Instrumente der Organisations- PR sind weitestgehend die allgemeinen PR-Maßnahmen, die in dem Punkt "Die Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit" erklärt werden.

Für den Erfolg Ihrer Organisations- PR ist es wichtig, ständig die Übereinstimmung von Selbstdarstellung, Selbstbild und der tatsächlichen Wirkung, dem Fremdbild, auf andere zu überprüfen. Ein Missverhältnis von Vorstellung, Wort und Tat wirkt sich im Rahmen der gesamten Projekt- PR am Gravierendsten aus und führt von Konflikten schnell zu Krisen.

### **Die Krisen- PR**

Ein Beispiel: Im Rahmen Ihres Projektes wollen Sie einen Hilfsmitteltransport in eine Krisenregion organisieren und bemüht sich um Geld- und Sachspenden. Während der Durchführung Ihrer Vorbereitungen kommt auf einmal das Gerücht auf, die zur Verfügung gestellten Mittel würden von Ihnen absichtlich ungerecht verteilt werden. Oder schlimmer noch: Sie würden sich an den zur Verfügung gestellten Unterstützungen persönlich bereichern. Ihr guter Ruf ist in Gefahr, die erfolgreiche Durchführung Ihres Projektes kann ernsthaft auf dem Spiel stehen. Spätestens jetzt müssen Sie sich mit den Möglichkeiten der Krisen- PR auseinandersetzen.

Um mit einer solchen Situation erfolgreich umgehen zu können, oder besser noch, um einem solchen Fall bestmöglich vorzubeugen, ist es hilfreich, Krisen- PR von vornherein als festen Bestandteil Ihrer Öffentlichkeitsarbeit zu begreifen. Dazu zählen die theoretische Konstruktion von Krisen-Szenarien, die unmissverständliche Festlegung der Verantwortlichkeiten für das Eintreten einer Krise und eine entsprechende Vorbereitung im Umgang mit den Zielgruppen, wenn mehrere Probleme gleichzeitig zusammentreffen. Zu der Zielgruppe der Krisen-PR zählen alle von der Krise betroffenen Teilöffentlichkeiten und natürlich auch die am Projekt mitarbeitenden Leute. Im Fall einer Krise steht die schnelle und umfassende Information der Betroffenen an erster Stelle. Es ist falsch, sich abzuschotten und alles irgendwie aussitzen zu wollen: „Der Kampf gegen ‚durchgesickerte Gerüchte‘ ist oft wesentlich schwieriger als das aktive Zugehen auf die Öffentlichkeit.“ (Handbuch Marketing-Kommunikation: 613) Durch persönliche Gespräche, Aushänge, Kritikkästen oder die Nutzung schneller Medien wie Telefon oder Internet können Sie aufklären und den Einstieg in den Dialog anbieten, um offene Fragen und Probleme zu klären. Nach den ersten schnellen Schritten ist es wichtig, dass Sie

die Krisensituation als Ausgangspunkt für Maßnahmen zur Vermeidung künftiger Problemfälle nutzen. Dabei ist es jedoch eher nachteilig, viel Zeit und Energie für die Suche nach dem "Sündenbock" aufzuwenden, da dies meist nur Ablehnung und wenig Verständnis schafft und ein Grund für neue Probleme sein kann.

### **Die Mitarbeiter- PR**

Hier geht es um die planvolle und zielgerichtete Gestaltung der Beziehung zwischen dem Projekt, den dafür wirkenden Leuten und der Mitarbeiter untereinander. Die Ziele von Mitarbeiter- PR sind

- das Steigern der Motivation und des Zugehörigkeitsgefühls der Mitwirkenden,
- das möglichst einheitliche Auftreten der Mitarbeiter hinsichtlich Ihres Verhaltens zum Projekt nach außen hin und
- eine möglichst optimale Zusammenarbeit aller Beteiligten.

Es ist für den Erfolg Ihres Projektes wichtig, eine gemeinsame Wertvorstellung über Ihr Schaffen zu finden und diese im Miteinander der Mitwirkenden erlebbar zu machen. Die Zielgruppe dafür sind in erster Linie Sie selbst, aber auch die Leute, mit denen Sie über Ihre Arbeit außerhalb des Projektes reden und Fremde, die Ihr Auftreten und Schaffen registrieren.

Ein Instrument dieses PR-Teiles sind z.B. gemeinsame Treffen aller im Projekt arbeitenden Leute, bei denen Sie gegenseitig Informationen, Meinungen und Wünsche bezüglich Ihrer Arbeit austauschen können. Vielleicht bietet sich für Sie die Möglichkeit, ein solches Treffen mit einem Ortswechsel, z.B. in ein Café, einem Ausflug oder einer anderen sportlichen oder kulturellen Aktivität zu verbinden. Hier kann sich alle in einem "projektfremden" Umfeld kennen lernen und eine schöne Zeit mit gemeinsamen Erlebnissen als Antrieb für neue Motivationen haben. Weitere Arten der internen PR sind Schwarze Bretter / Pinwände zum Aushang von Informationen, gemeinsame Feten ganz außerhalb des Projektrahmens und alle Formen des eigenen, zusätzlichen Wissen- und Erfahrungserwerbs für das Projekt, z.B. durch den Besuch von Workshops, Schulungen oder Trainingseinheiten.

Michael Kobs

### **Literatur:**

Scharf (2001)

Herrmanns (1993)

## **Allgemeine Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit**

Da Sie im Laufe Ihres Projekts mit vielen unterschiedlichen Situationen und Zielgruppen in Kontakt kommen, ist es wichtig Ihre Öffentlichkeitsarbeit jeweils anzupassen. Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick über die verbreiteten Methoden der PR-Arbeit, aus denen Sie sich den für Sie am passenden Mix zusammenstellen können.

### **Der persönliche Dialog**

Der persönliche Dialog dient dem Aufbau und der Pflege wichtiger Beziehungen. Es geht darum, das Projekt mit best- und größtmöglicher Wirkung nach außen zu präsentieren, in Form:

- a) einer ausführlichen Gruppenpräsentation während der laufenden Projektarbeit mit anschließender Diskussionsrunde, an der mehrere relevante Leute teilnehmen, sowohl von Ihnen als auch bei den Gästen;
- b) eines persönlichen Gesprächs zur Information über die Entwicklung Ihres Projekts mit den jeweiligen für Sie wichtigen Mitarbeitern in den relevanten Unternehmen, Verbänden, Interessengruppen u.a.;
- c) von kleinen, regelmäßigen Präsentationen zur kurzen Information über die Entwicklung Ihres Projekts;
- d) von Teilnahmen an anderen Projektpräsentationen, um andere Projekte und Leute kennen zu lernen und in einen möglicherweise vorteilhaften Austausch zu treten, können Sie Ihr Projekt vermitteln und sich selbst darstellen.

### **Die Pressearbeit / Medienarbeit**

Hier geht es um die Beziehungspflege zu Journalisten, Medienvertretern und den Medienunternehmen allgemein. Die zur Verfügung stehenden Mittel sind vielfältig: Für die Information des redaktionellen Teil der Presse eignen sich die Pressekonferenz, die Pressemitteilung oder ein Projektbericht. Sie können sich auch überlegen, ob es sich für Sie und Ihr Projekt lohnt, eine Projektmappe zu erstellen, die Sie an die entsprechenden Redaktionen versenden. Diese kann exklusives Material: Statistiken, Schaubilder, Fotografien enthalten, die Ihr Anliegen interessant und anschaulich vermitteln. Besonders wirksam sind diese Vorgehensweisen, wenn sie so aktuell und individuell wie möglich für die einzelnen Journalisten und Medien zur Verfügung gestellt werden.

### **Besondere Aktivitäten**

Dieses Instrument der Öffentlichkeitsarbeit zielt hauptsächlich auf das breite Publikum, welches nicht direkt mit Ihrem Projekt in Kontakt steht. Durch einen Tag der offenen Tür, die Teilnahme und Unterstützung von anderen sozialen, sportlichen oder kulturellen Veranstaltungen oder der Durchführung einer Tombola können Sie die Leute auf sich aufmerksam machen und Ihr Projekt öffentlich präsentieren. Auch Spenden oder Geschenke an andere unterstützungswürdige Anliegen sind eine Möglichkeit, sich positiv zu engagieren und Ihr Projekt ins richtige Licht zu rücken.

### **Die Werbung in den Medien**

Durch die Werbung in den Medien können Sie sich ein Erscheinungsbild mit größerer Reichweite zuzulegen. Anzeigen und andere elektronische Medienauftritte bieten Ihnen die Möglichkeit, sich zu relevanten Themen, die in Verbindung mit Ihrem Projekt stehen, zu äußern. Sie können damit Ihre Position, Ihre Ansichten und Meinungen vermitteln, um den für Sie wichtigen Öffentlichkeiten die Einschätzung/Bewertung Ihres Arbeitens zu ermöglichen. Dabei spielt oftmals schon das Image des Mediums und des jeweiligen Anbieters, z.B. Welche Zeitung? Welche Internetplattform?, eine entscheidende Rolle.

Michael Kobs

### **Literatur:**

Scharf (2001)

Herrmanns (1993)

## Marktforschung

Hier fehlt:  
Zielgruppenorientierte Marketingstrategie

## Marketinginstrumente

## Corporate Design /Logo

## **Modul VII**

# **Projektpräsentation**

Von

Claudia Nestler  
Andreas Schulze

## **Projektpräsentation**

Im Verlauf Ihres Projekts wird es bei der Projektdurchführung immer wieder dazu kommen, dass Sie die Inhalte, Probleme, Alternativen, Zwischenergebnisse, ... präsentieren müssen. Zum Beispiel, wenn Sie Unternehmen und andere Sponsoren von Ihrer Projektidee überzeugen wollen, um von ihnen eine finanzielle Unterstützung zu erhalten. In diesem Moment müssen Sie Ihr Projekt präsentieren. Denn kein Unternehmen wird Geld in eine Sache investieren, von der es nichts weiß beziehungsweise von der es nicht überzeugt ist. Die Zustimmung oder Absage des Unternehmens ist oft von Ihrer Präsentation abhängig. Jedoch kann Ihre Präsentation noch so gut sein, wenn ein Unternehmen jedoch zum Beispiel kurz vor dem Bankrott steht, können Sie auf keine finanzielle Unterstützung hoffen.

Projektpräsentationen bieten die Möglichkeit, Informationen zu vermitteln. Außerdem sind sie die Grundlage für Meinungsbildung und Überzeugung. Das heißt, derjenige, von dem Sie sich Unterstützung erhoffen, muss sich als erstes über euer Vorhaben eine Meinung bilden. Entweder er findet die Sache gut oder schlecht. Dazu benötigt er Informationen, die Sie ihm während Ihrer Präsentation vermitteln. Zweitens sollten Sie ihn mit Ihrer Ideendarstellung von Ihrem Projektvorhaben überzeugen. Denn erst wenn derjenige von Ihrer Idee überzeugt ist, wird er bereit sein, Sie zu unterstützen. Präsentieren heißt, Ideen richtig zu verkaufen, denn der Erfolg Ihres Projekts kann, wie bereits erwähnt, von Ihrer Präsentation abhängen.

Ihre Präsentation muss gründlich vorbereitet werden. Wie das funktioniert und welche Grundregeln Sie beachten sollten, wird näher im folgenden Absatz beschrieben.

Claudia Nestler

### **Literatur:**

Steinbuch (2000)

### **Präsentationsvorbereitungen (Steinbuch [Hrsg.] 2000)**

1. Definieren Sie zunächst die mit der Präsentation angestrebten Ziele.
2. Erarbeiten Sie einen Präsentationsplan mit allen Präsentationsteilen, den Referenten und den einzusetzenden Medien:
  - Einleitung
  - Hauptteil
  - Schluss
3. Strukturieren Sie die einzelnen Präsentationsteile in ihre Gliederungspunkte, Informationen, Argumente, ...
4. Erarbeiten Sie einen Stichwortkatalog für die Präsentation. Verzichten Sie auf eine wörtliche Vorformulierung Ihrer Aussagen.
5. Passen Sie sich im Niveau und in der Sprache dem Teilnehmerkreis an. Berücksichtigen Sie deren Interessen.
6. Vermeiden Sie übertriebenen Optimismus und nennen Sie auch die Probleme, Unsicherheiten und Einwände.
7. Legen Sie die Visualisierung Ihrer Ausführungen fest und erarbeiten Sie dazu erforderliche Medien.
8. Proben Sie Ihren Vortrag und lassen Sie sich offen von Vertrauten kritisieren. Berücksichtigen Sie die einzelnen Kritikpunkte.

### **Präsentationsregeln (Steinbuch [Hrsg.] 2000)**

1. Kleiden Sie sich entsprechend dem Teilnehmerkreis.
2. Zeigen Sie eine freundliche und positive Mimik.
3. Stehen Sie ruhig und aufrecht.
4. Vermeiden Sie eine übertriebene Gestik und theatralische Bewegungen.
5. Halten Sie Blickkontakt mit den Teilnehmern.
6. Sprechen Sie deutlich und mit angemessener Lautstärke.
7. Bieten Sie die Möglichkeit, Fragen zu stellen.
8. Sprechen Sie die Teilnehmer mit Namen an.
9. Strahlen Sie Sicherheit aus und zeigen Sie Engagement.
10. Halten Sie den gegebenen Zeitrahmen ein.

## Planungsbogen Projektpräsentation

Projekt	Datum
<p>An welche Zielgruppe richtet sich die Präsentation?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>In welchem Rahmen findet die Präsentation statt?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>Welche Ideen zur Gestaltung wollen wir realisieren?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

## Projektpräsentation

Für die Präsentation benötigen wir die folgenden Materialien:

---

---

---

---

---

---

---

---

Für die Präsentation benötigen wir das folgende Expertenwissen:

---

---

---

---

---

---

---

---

Für die Präsentation benötigen wir die folgende technische Ausstattungen:

---

---

---

---

---

---

---

---

## Veranstaltungsorganisation

Veranstaltungsorganisation - ein Bereich, in dem es heißt zu planen, zu realisieren, zu managen, zu koordinieren, und ... und ... und ... - sozusagen das Projekt im Projekt. Das bedeutet in erster Linie, im Hinblick auf die Durchführung der Veranstaltung weitsichtig, professionell und zielgerichtet zu denken beziehungsweise zu organisieren, um Art und Umfang der Veranstaltung abschätzen und einplanen zu können.

Ob es sich hier nun um ein Theaterprojekt, ein Konzert, eine Photoausstellung oder Sonstiges handelt, ist relativ egal. Wichtig ist es, neben dem Ziel der Projektdurchführung oder -präsentation auch für verschiedene Teilbereiche verantwortlich zu sein, um die eigentliche Veranstaltung überhaupt realisieren zu können.

So ist es beispielsweise Aufgabe einer professionellen Veranstaltungsorganisation, Zwischenpräsentationen oder Werbecampagnen zu veranstalten, um Fundraising zu betreiben, für die eigentliche Veranstaltung zu werben und sie bekannt zu machen. Schließlich brauchen Sie auch Sponsoren, welche allerdings nur das finanzieren, was bekannt ist und viele Menschen anzieht. Doch bevor Sie soweit sind, müssen Sie erst eine Idee entwerfen, die dann Stück für Stück in die Tat umgesetzt und organisiert wird.

### Was gehört zu einer professionellen Organisation und wie ist diese gegliedert?

Sie können die Veranstaltungsorganisation folgendermaßen unterteilen:

1. Projektstatus (Entwickeln der Idee, Ressourcenplanung, Zeitplan, ...)
2. **Akquisitionsphase** und Vorbereitung (Teamaufstellung, Aufgabenverteilung,..)
3. Veranstaltungsdurchführung (Räume, Technik, Gastronomie, Werbung, ...)
4. Projektnachbereitung (Projektnachkalkulation, Auswertung, Rechnungsstellung, ...)

Wenn Sie eine Idee zu einem bestimmten Thema haben und diese in Form einer Veranstaltung bzw. eines Projektes realisieren wollen, empfiehlt es sich, als Erstes verschiedene Kreativitätstechniken wie **Brainstorming** oder **Mind Mapping** anzuwenden, um Klarheit über folgende Aspekte zu erhalten: Wie weit ist mein Vorhaben realistisch? Findet es Anklang? Welche Ressourcen und finanziellen Mittel werden benötigt? Welche Teams sind notwendig? In welche Teilgebiete kann das Projekt gegliedert werden? Welchen zeitlichen Rahmen haben

wir? Welche Sponsoren können wir auftreiben? Welche Räumlichkeiten und welchen Umfang soll die Veranstaltung haben? Welche gastronomische Versorgung ist notwendig?

Daraufhin kann das Projekt in einzelne Teilbereiche gegliedert werden, zu denen sich Teams bilden, die entsprechend Ihren Kompetenzen die einzelnen Teilgebiete übernehmen. So können je nach Umfang, Art und Inhalt der Veranstaltung verschiedene Teams im Bereich Marketing, gastronomische Versorgung, Sicherheit, Technik, Anreise und Unterkunft, Programm-entwicklung, etc. aufgestellt werden.

Doch das wichtigste Team, welches gebildet werden muss, ist das der Veranstaltungsorganisation oder des Projektmanagements, denn es koordiniert die anderen Teams und ist verantwortlich für die Projektpräsentationen, Organisation, Durchführung und Nachbereitung der Veranstaltung, den zeitlichen sowie systemischen Ablauf und für Räumliches, Rechtliches und Finanzielles.

### **Wie kann man als Veranstaltungsteam zielorientiert und effektiv arbeiten?**

Die Teams sollten sich klar machen, welche Aufgaben auf sie zukommen und wie sie diese realisieren können, also welche Hilfsmittel gebraucht werden, wer oder was kann schädigend oder förderlich sein, welche Termine oder Sachverhalte können verbunden werden und was für Faktoren oder Ereignisse können das Projekt hemmen oder blockieren. Hier macht es Sinn, einerseits verschiedene Arbeitstechniken zu verwenden um einen detaillierten Einblick über die Situationen und die bevorstehenden Aufgaben zu bekommen, und andererseits zu versuchen die anfallenden Aufgaben, Probleme und Sachverhalte in spezielle, konkrete und termingebundene Handlungen und Ziele zu verpacken, damit die theoretischen Überlegungen langsam Hand und Fuß bekommen und ins praktische Handeln umgesetzt werden können. Voraussetzung hierfür ist eine gut funktionierende Kommunikation innerhalb der Teams, um Missverständnisse und Zeitverluste zu vermeiden.

So können genaue zeitliche Abschnitte für die anfallenden Aufgaben festgelegt und unter den Teammitgliedern aufgeteilt werden.

Doch es ist nicht immer so, dass sich für jeden Bereich innerhalb einer Veranstaltung Teams finden, und so kommt es des Öfteren dazu, dass sich die Aufgabenfelder der bestehenden Teams vergrößern und die Leistungen an Professionalität und Qualität wachsen müssen.

Um erst einmal einen Überblick über das ganze Projekt zu bekommen, ist es hilfreich, einen **Projektstrukturplan** aufzustellen. Er grenzt und unterteilt die einzelnen Teilbereiche voneinander ab, gibt den zeitlichen Rahmen und zeigt Ihnen auf, was, wann, wie, wo und von welchem Team erledigt wurde beziehungsweise noch erledigt werden muss. Dieser Plan ist ein wichtiger Teil der Vorbereitung und enthält alle zu erledigenden Aufgaben. Je nach Art und Umfang der Veranstaltung werden hier alle wichtigen Fragen, Probleme und Ziele festgehalten.

Hier führen Sie beispielsweise auf

- ✓ Wer ist Veranstalter?
- ✓ Wer organisiert?
- ✓ Welche und wie viele Teilnehmer kommen?
- ✓ Welchen zeitlichen Vor- und Nachlauf hat die Veranstaltung?
- ✓ Welche Werbemaßnahmen sind nötig?
- ✓ Welche Sicherheitsmaßnahmen und ärztliche Betreuung sind wichtig?
- ✓ Wie ist der genaue zeitliche Ablauf der Veranstaltung?
- ✓ Welche Räumlichkeiten werden benötigt?
- ✓ Welche technischen Hilfsmittel werden benötigt?
- ✓ Welche Anschlussgebühren sind notwendig und welcher Stromverbrauch ist abzusehen?
- ✓ Welche Mitarbeiter oder Mitwirkende sind zu benachrichtigen und einzusetzen?
- ✓ Wie sieht die gastronomische Versorgung aus?
- ✓ Welche Beschilderung muss aufgestellt werden?

Diese sind nur einige Punkte, diese Sie auf jeden Fall mit einkalkulieren und je nach Umfang und Art der Veranstaltung ergänzen sollten.

Wurden alle Vorbereitungen so weit erledigt, steht die Veranstaltungsdurchführung an. Hierzu wird vorerst festgelegt, wer welche Aufgaben und Verantwortungen am Tag der Veranstaltung übernimmt. Auch hier kann man einen Plan aufstellen: *Wer für was, in welchem Zeitraum zuständig ist und wie man ihn erreichen oder kontaktieren kann.*

Wichtig kann auch ein zeitlicher Ablaufplan mit den verschiedenen Veranstaltungspunkten sein, welcher an mehreren, jedem zugänglichen Orten, sichtbar aufgehängt wird. Er ist während der Veranstaltung ein guter Rückhalt und bringt Übersichtlichkeit und Ruhe.

Zusätzlich ist es günstig, eine **Checkliste** aufzustellen, die alle Aufgaben und Anforderungen der Veranstaltung auflistet. Dies ist eine Art Kontrollfunktion und kann in anderen Projekten wieder verwendet und ergänzt werden.

### **Checkliste:**

1. Titel der Veranstaltung
2. Kontrolle des Vorgangsplans
  - Anschrift des Kunden
  - Anschrift der Organisation
  - Statusprüfung: Option / Vertrag / Fest
3. Kontrolle der Raumbuchung mit Auf und Abbau
4. Veranstaltungsgenehmigung des Veranstalters gegenüber der Stadtverwaltung (Schulleiter, etc.)
5. Personal kalkulieren
6. Besucher/Teilnehmerzahl
7. Veranstaltungsabläufe
  - Aufbau (Anfahr- und Aufbauzeiten erstellen)
  - Veranstaltung (Zeitabläufe und Pausen)
  - Ausstellungen (Aufbau- und Abtransport planen)
8. Organisation von Übernachtungsmöglichkeiten
9. Parkkapazitäten planen
10. Technische Leistungen planen und auflisten
  - Säle und Räume
  - Ausstellungen
  - Ausstattungen (Licht, Ton, Maske, Bühnenbild, etc.)
  - Freiflächen
11. Werbemaßnahmen
  - Pressearbeit
  - Plakatierung

- Rundfunk- und Fernsehwerbung
  - Wegweiser
  - Werbebanner in den Sälen
12. Gastronomie
    - Restaurantversorgung
    - Imbissversorgung
    - Zusatzversorgung
  13. Sicherheitsmaßnahmen
    - Brandwache
    - Pyrotechnik
    - DRK
    - Straßenverkehrsamt, Bauaufsicht
    - Polizei, Feuerwehr
    - Andere
  14. Begleitprogramme
    - Selbstorganisation
    - Fremdleistungen über andere Agenturen
  15. Transportleistungen
    - Bustransfer
    - Bahn
    - Pkw – Mieteinsatz
  16. Information
    - Hausintern
    - Ordnungsamt
    - Kulturamt
    - Info über Kommunikationsmöglichkeiten des jeweiligen Veranstalters während der Veranstaltung (Telefonnummer/Fax/Mobiltelefon etc.)
  17. Rechnungserstellung / Rechnungsabsprache mit dem Kunden oder den Mitarbeitern
  18. Abnahme und Übergabe der Veranstaltungsräume nach Veranstaltungsende
  19. Abschlussbesprechung und Abschlussprotokoll mit allen Mitwirkenden

Am Ende erfolgt dann die Projektnachbereitung, in der Rechnungen erstellt, korrigiert und verschickt werden, Mahnungen und Mängel dem Veranstalter oder Organisator entgegenge-

bracht werden und wo aufgeräumt und geputzt wird. Hier kann man noch einmal eine Nachkalkulation der Kosten und des Zeitaufwands vornehmen und schauen, was beim nächsten Projekt weglassen oder beibehalten werden sollte.

### **Organisationstipps**

Zur eigenen Kontrolle, Motivation und zur Orientierung empfiehlt es sich im Hinblick auf die Veranstaltung oder Projektpräsentation, **Meilensteine** zu setzen. So genannte Zwischenziele, die Sie als Wegweiser dem Hauptziel immer näher bringen.

So können Sie schauen, ob beispielsweise Ihre Finanz- und Ressourcenplanung aufgeht und in wieweit andere Probleme oder Hürden abzusehen sind. Auf Grund dieser Feedbackmeldungen ist es Ihnen möglich die Projektplanung - wenn nötig - rechtzeitig zu korrigieren.

Je näher Sie nun Ihrer Veranstaltung oder Präsentation kommen, desto detaillierter sollten Sie Ihre Zeit- und Aufgabenverteilung vornehmen, denn das richtige Timing und eine klare Übersicht sind ein Muss im Hinblick auf eine erfolgreiche Veranstaltung. Hier ist besonders die schriftliche Form sehr vorteilhaft, da Sie so Ihren Kopf frei behalten und weiterhin kreativ sein können. Am Tag der Präsentation ist es nicht selten, dass gewisse Abläufe anders laufen als geplant und man kreativ improvisieren muss. Um allerdings jegliche Art von Chaos so weit wie möglich aus dem Weg zu gehen, ist es ratsam, letzte Besorgungen und Ausgestaltungen der Räumlichkeiten rechtzeitig zu machen. Sie sollten auch Soundchecks, Generalproben und Ähnliches vorzeitig absprechen und über die Bühne bringen, um auftretende Probleme rechtzeitig beheben zu können.

Nach einer Veranstaltung ist es natürlich immer sehr wichtig, eine Evaluation durchzuführen um zu schauen, wo Mängel aufgetreten sind, was verbesserungsfähig wäre, beziehungsweise was besonders gut funktionierte, um die Teams hinsichtlich Ihrer Arbeit neu zu motivieren.

Andreas Schulze

# **Modul VIII**

## **Evaluation**

Von

Melanie Haberstroh

## Evaluation

Wenn Sie „Evaluation“ definieren müssten, was würden Sie sagen? Ratlos? Machen Sie sich nichts daraus, damit sind Sie nicht allein. “To say there are as many definitions [of evaluation] as there are evaluators is not far from accurate.” (Franklin und Trasher 1976, S.20) – Offensichtlich ist sich die Welt der Wissenschaft nicht so ganz darüber einig, was man unter Evaluation versteht. Doch wenn man Evaluation im Sinne von Bewertung, als „Prozess der Beurteilung des Wertes eines [...] Prozesses“ versteht, dann trifft man den Sinn und Zweck der Evaluation eines Projektes ziemlich gut. Es geht im Wesentlichen um die Beurteilung des gesamten Projektverlaufs in all seinen Entwicklungsstufen.

### Wozu ist Evaluation gut?

Wenn das Projekt an sich erst einmal abgeschlossen ist, werden Sie sich vielleicht fragen, wozu soll das gut sein, den ganzen Brei noch einmal aufzuwärmen. Wir sind doch jetzt fertig, gut dass es endlich vorbei ist! Vielleicht ist es auch ganz toll gelaufen, Ihr Projekt war ein solcher Erfolg, dass Sie meinen, eine Beurteilung sei eigentlich gar nicht nötig, es ist doch alles ganz wunderbar gewesen! Wie auch immer, auf eine Evaluation sollten Sie dennoch nicht verzichten. Evaluation bedeutet nämlich, über alle möglichen Aspekte des Projekts und der Zusammenarbeit noch einmal nachzudenken und vor allem, mit den anderen Teammitgliedern Meinungen auszutauschen. Erst durch diesen Vorgang, in dem das Projekt als Prozess an sich und nicht nur das Ergebnis bewertet wird, schaffen Sie sich selbst die Möglichkeit, bei Ihrem nächsten Projekt (ob in diesem Team oder mit anderen Leuten) eventuell gemachte Fehler zu erkennen, zu vermeiden und den Ablauf des Projektes sowie die Ihre Zusammenarbeit zu optimieren.

Es können prinzipiell verschiedene Arten von Evaluationen angewendet werden. Zum einen ist da die **Schlussévaluation**, die ich eben beschrieben habe, die am Ende des Projekts durchgeführt wird und im Prinzip dazu dient, bei zukünftigen Projekten aus den Erfahrungen Gelerntes einzubringen. In vielen Fällen, gerade wenn das Projekt eine längerfristige Aktion ist, empfiehlt es sich aber, eine oder mehrere **Zwischenevaluationen** durchzuführen, die während des Projektverlaufs stattfinden. Der Vorteil dieser Art von Bewertung des Prozesses ist, dass Sie nach der Evaluation die Möglichkeit haben, die aufgezeigten Schwachstellen im Projektverlauf oder Ihrer Zusammenarbeit noch im laufenden Projekt zu ändern und somit

Verbesserungen direkt einzusetzen. Dieses Einwirken auf das Projekt kann sehr positiven Einfluss haben, und zwar auf sämtliche Evaluationsobjekte!

### **Evaluationsobjekte**

Ein Evaluationsobjekt ist nichts anderes als der konkrete Aspekt, den Sie bei Ihrer Bewertung in den Mittelpunkt stellen. Evaluationsobjekte können z.B. sein:

- ✓ einzelne Personen
- ✓ das Team insgesamt / die Zusammenarbeit
- ✓ verwendete Methoden
- ✓ Ziele / Zeitpläne
- ✓ Finanzpläne und Fundraising
- ✓ Umwelt- / Umfeldfaktoren
- ✓ die verschiedenen Schritte der Projektdurchführung (z.B. die Zeitplanung, das Marketing, usw.)
- ✓ Ergebnisse
- ✓ etc.

### **Selbstevaluation – *Wie funktioniert das?***

Diese Form der Evaluation wird vermutlich diejenige sein, die Sie am häufigsten anwenden werden. Selbstevaluation bedeutet nämlich, dass man das eigene Handeln und Verhalten bewertet. Besonders wichtig ist, dass alle aus dem Projektteam an der Evaluation beteiligt sind. Es ist komisch, wenn z.B. über das Verhalten von Personen gesprochen wird, die gar nicht dabei sind und folglich nicht zu den Äußerungen Stellung beziehen können. Außerdem lernt man weniger, wenn man entscheidende Bewertungen einzelner Projektschritte z.B. nicht mitbekommt, so dass man bei einer Zwischenevaluation nicht wirklich mitkriegt, warum einzelne Dinge jetzt anders angegangen werden oder in bestimmten Fragen anders entschieden wird. Wer auf die Schlussevaluation verzichtet, nimmt sich durch Abwesenheit die Möglichkeit, die Erfahrungen durch eine gemeinsame Bewertung objektiver zu betrachten und daraus für zukünftige Projekte zu lernen. Selbstevaluation funktioniert also auch nur dann, wenn sich alle daran beteiligen (womit wir wieder bei den Regeln der Teamarbeit wären!).

Wenn Sie nun alle zur Evaluation versammelt sind, ist es sinnvoll, die Evaluation so zu strukturieren, dass Sie die einzelnen Schritte des Projekts, von der Zielsetzung bis zur Durchführung und dem Endergebnis der Reihe nach durchsprechen und Sie sich überlegen, was gut und weniger gut gelaufen ist und vor allem „warum?“. Durch das Offenlegen der Gründe finden Sie nämlich auch recht schnell Alternativmöglichkeiten und Verbesserungsvorschläge,

die Ihr persönlicher Gewinn aus diesem Bewertungsprozess sein werden. Sie sollten jedoch insgesamt aufpassen, dass Sie aus der Evaluation keinen Konflikt entstehen lassen, der den positiven Effekt der Auswertung verhindert! Der persönliche Gewinn, den Sie aus der Evaluation ziehen können, ist nur so groß wie Ihre Bereitschaft und Akzeptanz zu konstruktiver Kritik und zu Veränderungen. Nur Veränderungen können fehlgeleitete Aspekte Ihres Projekts wieder voranbringen, nur Fortschritt ist von Nutzen! An den alten Verhaltens- bzw. Vorgehensweisen festzuhalten, nur weil man meint, so am wenigsten ändern zu müssen, verhindert auch die Möglichkeit, im weiteren Vorgehen oder beim nächsten Projekt eine Optimierung zu erreichen. Und darin liegt ja der eigentliche Sinn der Evaluation. Um Ihnen über einzelne Aspekte und Probleme klarer zu werden, könnten Sie auch die **Kreativitätstechniken** nutzen, die weiter vorne im Manual beschrieben sind.

### **Fremdevaluation**

Dieser Begriff bezeichnet logischerweise das Gegenteil der Selbstevaluation, nämlich die Bewertung durch Außenstehende, also durch nicht am Projekt beteiligte Personen. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten von Personengruppen, die zur Bewertung herangezogen werden können:

- ✓ die Projektzielgruppe (im Fall des Campuscafés die Gäste des Cafés, also Studenten, Dozenten und Mitarbeiter der Uni)
- ✓ Externe (also z.B. Leute, die keine Gäste sind)
- ✓ „**Critical Friends**“ (z.B. Leute, die dem Café wohl gesonnen gegenüberstehen, aber nicht unbedingt zur Zielgruppe gehören, wie z.B. Bekannte von anderen Universitäten)

### **... durch die Projektzielgruppe**

Um Ihr Projekt durch die Projektzielgruppe bewerten zu lassen, sollten Sie sich zunächst noch einmal Ihre Projektziele klar machen und anschließend überlegen, wie Sie sich mit Fragen nach der tatsächlichen Erreichung dieser Ziele am Besten der Zielgruppe nähert.

Im Falle des Campuscafés zum Beispiel sollte dieses in erster Linie den Bedürfnissen eines jeden auf dem Campus Beschäftigten in irgendeiner Weise gerecht werden. Dies betrifft zum Einen das Angebot an Speisen und Getränken (Vegetarier, Nicht-Vegetarier, diäthaltende Genießer, Ökologisch-Denkende etc.), die Preise (möglichst günstig für alle), die Atmosphäre im Café (freundliche Bedienung, gemütliches Ambiente, rauchfreie Zone, usw.), der Stil der Einrichtung (gemütlich, nicht zu schick, aber auch nicht wie im Trödel Laden), das Kulturan-

gebot (Lesungen, Musik in allen Stilrichtungen, aber immer gemäßigt, so dass auch Nicht-Fans dieses Stils sie hören können, kleine Konzerte, Spezialitätenabende, Themen-Tage, interkulturelle Veranstaltungen usw.) und vieles mehr. Das tatsächliche Erreichen dieser Ziele können Sie nun überprüfen, indem Sie beispielsweise einen Fragebogen ausarbeiten und die Gäste bitten, ihn während Ihres Aufenthaltes im Café auszufüllen. Mögliche Fragen können zum Beispiel bezüglich der Speisen sein:

- Wie schmecken Ihnen die Speisen im Café insgesamt betrachtet?  
Sehr gut – gut – unterschiedlich – geht so – schlecht
- Was essen Sie besonders gerne?  
\_\_\_\_\_
- Was mögen Sie am Wenigsten?  
\_\_\_\_\_
- Welche Speise/n sollte/n Ihrer Meinung nach noch angeboten werden?  
\_\_\_\_\_

Dies ist nur ein kleiner Ausschnitt aus der Vielfalt möglicher Fragen. Sie sollten bei der Konzeption des Fragebogens aber darauf achten, dass Sie zwar alle wichtigen Informationen erhalten, die Sie haben möchten, aber die Gäste nicht mit derart vielen Fragen überhäuft, dass es Ihnen lästig wird, sie zu beantworten. Auf jeden Fall sollten Sie den Gästen bei manchen Fragen auch genug Spielraum lassen, ihre eigene Meinung frei zu äußern und nicht nur durch Auswahl einer vorgegebenen Antwort („Ankreuzen“) eine quasi vorgefasste Meinung abzugeben. Es lohnt bei vielen Fragen, die Sie mit ankreuzbaren Antworten versehen, noch eine Zusatzfrage nach dem „Warum?“ einzuschieben, z.B. bei den Fragen nach der besten/schlechtesten Speise im Café. Nur zu wissen, *was* nicht gut ankommt, bringt nicht viel, wenn man nicht weiß, warum das so ist und wie man es folglich besser machen könnte.

Anstelle des Fragebogens können Sie natürlich auch eine kleine Umfrage durchführen, allerdings ist hier wohl die Quote an „ausgewählten“ Gästen höher, da sich der Interviewer seinen Partner selbst aussuchen und Ihnen damit sicherlich viele Meinungen verborgen bleiben, da sich nicht jeder Gast zum Projekt/Café äußern kann.

Zur Auswertung der Befragungen ist zu sagen, dass es sich hier nicht um eine wissenschaftlich gesicherte Evaluation handelt, d.h. auch die Auswertung muss nicht nach wissenschaftli-

chen Methoden erfolgen. Es empfiehlt sich, die Antworten der einzelnen Fragen zusammen zu fassen, um quasi ein „Stimmungsbild“ zu erhalten, das Ihnen auf jeden Fall eine andere Sichtweise auf Ihre Arbeit gibt als nur die eigene Betrachtung. Das Feedback der Gäste kann Ihnen insofern sehr hilfreich sein, dass Sie auch Dinge mitgeteilt bekommen, an die Sie vielleicht noch gar nicht gedacht haben.

### **...durch Critical Friends**

Unter „Critical Friends“ sind nicht unbedingt tatsächliche Freunde zu verstehen, also Vertraute der Projektmitglieder, sondern ganz allgemein Leute, die der Projektgruppe und dem Projekt freundlich gesinnt sind, auch wenn sie nicht persönlich daran beteiligt sind und auch nicht unbedingt zu den Nutznießern des Projekts gehören. Im Fall des Cafés können diese z.B. Bekannte von außerhalb des Campus sein, die gehört haben, dass es dort ein Café gibt und die vielleicht mal dort vorbeischaauen. Zu den Critical Friends zählen aber auch Menschen, die den Projektverlauf in irgendeiner Weise mitbekommen haben oder daran beteiligt waren, ohne zum eigentlichen Projektteam zu gehören. Beim Café sind diese z.B. die Angestellten der Universität, welche das Projektteam um Hilfe bei Malerarbeiten im Café gebeten hat oder um Beratung in rechtlichen Fragen. Diese Menschen haben (nicht immer, aber oft) einen gewissen Einblick in die Arbeit des Projektteams und vor allem in die „Außenwirkung“ des Projekts.

Critical Friends können sicherlich kein Urteil abgeben über die Zusammenarbeit des Teams oder über Detailfragen, die Sie nur untereinander klären können. Aber sie haben oft einen gewissen Eindruck gewonnen von der Arbeit Ihrer Gruppe, z.B. ob Sie terminlich gut koordiniert waren und vereinbarte Treffen eingehalten haben, ob Sie einen sinnvollen Zeitplan hatten oder ... oder ... oder ... Sicher geben Sie Ihnen keine hieb- und stichfesten Angaben. Das können sie ja auch gar nicht. Aber sie haben vielleicht einen Eindruck gewonnen, es sind Ihnen Dinge aufgefallen, die Ihnen nicht oder nicht in dieser Intensität bewusst waren. Manchmal verfügen sie auch über eigenen Projekterfahrungen, die Ihren Blick für solche Dinge geschärft haben und Meinungen können Ihnen sicher nicht schaden. Sie sollten sie daher nicht mit einem **standardisierten Fragebogen** oder Ähnlichem konfrontieren, sondern sie bei einer günstigen Gelegenheit einmal ansprechen oder einfach ein Treffen vereinbaren, bei dem Sie sie fragen, welchen Eindruck sie von der Arbeit der Projektgruppe hatten, wie sie die Ideen des Teams bewerten und welches Gefühl sie bei der Zusammenarbeit mit dem Projektteam hatten. Außerdem könnten Sie ein Statement über das Ergebnis (also z.B. das fertige Café)

erbitten. Diese Eindrücke können Ihnen vor allem im Rahmen Ihrer Selbstevaluation helfen, wenn Sie sich beispielsweise über verschiedene Punkte der Zusammenarbeit nicht einig seid. Auch wenn Fragen der internen Zusammenarbeit des Teams nicht geklärt werden können, ist es manchmal hilfreich, ein Statement von Außenstehenden zu haben, das einen auf Sachverhalte aufmerksam macht, die man vielleicht gar nicht so bemerkt hat.

Holen Sie sich deshalb so viele „unabhängige“ Meinungen wie möglich. Jede ist eine andere Sichtweise auf Ihr Projekt und birgt die Chance einer neuen Erkenntnis über die eigene Arbeit.

Melanie Haberstroh

**Literatur:**

Wottawa & Thierau (1998)

# Literatur

- Antes, Wolfgang: *Projektarbeit für Profis*, Münster 2001
- Audehm, Dieter: *Systematische Ideenfindung: Kreativitätstechniken bei der Entwicklung und Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen sowie bei der Lösung betrieblicher Probleme*, Expert Verlag Renningen-Malmsheim 1995
- Besemer, Christoph: *Mediation – Vermittlung in Konflikten*, Eine Veröffentlichung der Stiftung Gewaltfreies Leben (Königsfeld) und der Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden (Heidelberg/Freiburg), 5. Auflage 1998
- Dallmer, H.: *Einführung in das Marketing: Begriff Marketing, Marktforschung, Marketingforschung, Marketinginstrumente, Direct Marketing, New Marketing, zukünftiges Marketing*, Heinz Dallmer, Helmut Kuhnle, Jürgen Witt. Durchges. Nachdr. der 1. Aufl. Wiesbaden, Gabler, 1993
- Ehrh-Gruber & Süß: *Praxishandbuch Projektmanagement. Erlebnisorientierte und termingerechte Projektabwicklung in der Industrie*, Grundwerk und Aktualisierung, Band 1 und 2, 2001
- Haibach, M. *Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen. Ein Wegweiser für Vereine, Initiativen und andere Nonprofit-Organisationen*, Frankfurt am Main: Campus Verlag 2. Auflage 1996
- Haibach, M. *Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis*, Frankfurt am Main, Campus Verlag 1998
- Herrmanns, Arnold & Bendt, Ralf (Hrsg.): *Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien-Instrumente-Perspektiven-Werbung-Sales Promotion-PR-Corporate Identity-Sponsoring-Product Placement*, Wiesbaden: Gabler 1993
- Higgins, James M. & Wiese, Gerold G.: *Innovationsmanagement. Kreativitätstechniken für unternehmerischen Erfolg*, Berlin/Heidelberg/NewYork 1996
- Jones, Alanna: *104 Activities That Build: Self-Esteem, Teamwork, Communication, Anger Management, Self-Discovery And Coping Skills*, Rec Room Publishing, Richland, WA, 1998
- Kannheiser, W. & Hormel, R. & Aichner, R.: *Planung im Projektteam*, Band 1, München und Mering 1993
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K; McKinsey & Company, Inc.: *Teams: Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation*, Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter, 1993, Originaltitel: *The Wisdom of Teams*, Havard Business School Press, Boston 1993
- Kessler, Heinrich & Winkelhofer, Georg: *Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten*, Berlin/Heidelberg 1997
- Kirckhoff, Morgan: *Mind Mapping. Einführung in eine kreative Arbeitsmethode*, Labal Verlag Bremen, 9. Auflage 1994
- Litke, Hans-Dieter: *Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*, München, Wien 1993
- Litke, Hans-Dieter: *Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*, München 3. Auflage 1995
- Patzak, Gerold: *Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierte Unternehmen*, Linde Verlag, 2. überarbeitete Auflage, Wien 1997

- Patzak, G./Rattay, G.: *Projekt Management*, 3. Auflage Wien 1998
- Scharf, Andreas & Schubert, Bernd: *Marketing: Einführung in Theorie und Praxis*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1994
- Scharf, Andreas & Schubert, Bernd: *Marketing: Einführung in Theorie und Praxis*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage 2001
- Seyfried, B. (Hrsg.): *Stolperstein Sozialkompetenz*, Berlin: Bundesinstitut für Berufsbildung, 1995
- Steinbuch, Pitter A. (Hrsg.): *Projektorganisation und Projektmanagement. Moderne Organisation für Praxis und Studium*, Friedrich Kiehl Verlag GmbH Ludwigshafen, 2. Auflage 2000
- Wack, Otto Georg & Detlinger, Georg & Grothoff, Hildegard: *Kreativ sein kann jeder. Kreativitätstechniken für Leiter von Projektgruppen, Arbeitsteams, Workshops und von Seminaren. Ein Handbuch zum Problemlösen*, Windmühle GmbH Verlag und Vertrieb von Medien Hamburg 1993
- Wottawa, Heinrich & Thierau, Heike: *Lehrbuch Evaluation*, Verlag Hans Huber, Bern, 2., vollständig überarbeitete Auflage 1998

### **Internetquellen:**

<http://www.b-p-w.de>

<http://www.poelzgutter.de/chk-bpl.htm>

<http://www.teamentwicklung24.de>

<http://www.visionen.ch/html>

<http://www.nachaltig.Leben.de>

<http://www.methode.de>

<http://www.bioerk.de>

<http://www.focus.de>

# Glossar

## A

Absatzmarkt	der Markt, auf dem Produkte verkauft werden
Abstraktion	Grundvorstellung
agieren	handeln
Analogie	Gleichheit, Ähnlichkeit: gleicher/ähnlicher Sachverhalt aus anderem Themengebieten anwenden
Angebotsüberhang	das Angebot übersteigt die Nachfrage
Antipathien	negative Einstellungen gegenüber Dingen oder Personen
Assoziationskräfte	Vorstellungskräfte, die bei der Verbindung mehrerer Dinge wirken

## B

Brainstorming	wörtl. Gehirnstürmen, Methode zum Sammeln von Ideen in der Gruppe, → Kreativitätstechnik
Brainwriting	wörtl. aus dem Gehirn schreiben, Methode zum kreativen Aufschreiben von Ideen
Businessplan	Plan in dem die Grundidee des Projektes, die zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen festgeschrieben werden

## C

Controlling	systematische Kontrolle der Planungs- und Finanzdaten
Corporate Design	ganzheitliches Gestaltungskonzept eines Projektes
Corporate Identity	niedergeschriebene Grundvorstellung, die der Identifikation mit dem Projekt dienen soll
critical friends	außenstehende Personen, die der Projektgruppe kritische (im positiven Sinne) Rückmeldung geben

## D

delegieren	Aufgaben und Verantwortung an andere Personen übertragen
------------	--

## E

Effizienz	mit möglichst geringem Aufwand möglichst viel erreichen
Engagement	Einsatzfreudigkeit
Expertise	spezielles Wissen oder Können einer Person

## F

Fairhandel	....
Flyer	Flugblatt

Frequenz	Häufigkeit, Intervall
Fundraising	systematische Mittelbeschaffung
<b>G</b>	
Generalprobe	letzte Probe vor der ersten Aufführung (Premiere)
<b>H</b>	
Handlungskonzepte	methodische Grundlage für Handeln
heterogenes Team	Team aus Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen und Wissen
homogenes Team	Team aus Personen mit ähnlichen Kompetenzen und Wissen
Hypertext	elektronisch verlinkter Text
<b>I</b>	
Identifikationsphase	fünfte Phase der Synektik; Bildung der persönlichen Analogien
Image	Erscheinungsbild
<b>K</b>	
Kommunikationsformen	verschiedene Möglichkeiten miteinander in Kontakt zu treten
Kompetenzen	Fähigkeiten
Kompetenzportfolio	Übersicht über die im Team vorhandenen Fähigkeiten
Komponente	Bestandteil
konstruktiv	aufbauend
Kontradiktion	Widerspruch
Konversation	Gespräch
Kooperative Arbeitsformen	Methoden, um gemeinsam zu arbeiten
Kooperatives Lernen	Methoden, um gemeinsam zu lernen
Kraftfeldanalyse	Erfassung der fördernden und hemmenden Einflussfaktoren auf ein Projekt
Kreativität	Entwicklung neuer Ideen und Vorstellungen
Kreativitätstechnik	Hilfsmittel zur Entwicklung neuer Ideen und Vorstellungen
<b>L</b>	
Leadership	Führung durch die Motivation und Befähigung anderer Personen
Logo	graphisches Symbol für ein Projekt oder Unternehmen
<b>M</b>	
Mailing	Werbebrief (auch elektronisch)
Management	Planen und Ausführen von Prozessen zur Erreichung von Zielen
Marketing	Werbung
Marktanalyse	Erfassung von Angebot und Nachfrage nach einem Produkt oder einer Idee

Marktchancen	
Marktforschung	systematische Analyse der Kundeninteressen
Maßnahmenplanung	Plan über Vorgehensweise im Projekt
Mediation	Streitschlichtung, Vermittlung in Konflikten
Mediothek	Bibliotheken für sämtliche Formen von Medien (DVD, Video, Internet, Audio)
Meilenstein	Zeitpunkt im Projektverlauf, an dem Zwischenziele überprüft werden, bevor eine neue Projektphase beginnt
Methode	zielgerichtete Vorgehensweise
Mindmapping	graphische Darstellungsform, um Zusammenhänge sichtbar zu machen
Modul	Einheit
Motivation	positive Beeinflussung zum Handeln
Motiv	Beweggrund für Handlungen
<b>O</b>	
Organisationsanalyse	Untersuchung der Struktur eines Unternehmens
Originalität	Einzigartigkeit
Ownership	Ausdruck für persönlich wahrgenommene Teilhabe am Projekt
<b>P</b>	
Placemat Aktivität	wörtlich Tischset/Tischdeckchen: Methode zur Entwicklung von Ideen oder Lösung von Problemen im Team
Postskriptum	Nachschrift
Präferenzen	Vorlieben
Projektpräsentation	Vorstellung des Projekts oder der Projektergebnisse
Projektstrukturplan	Instrument zur Planung von Handlungen im Projekt
Public Relations (PR)	Öffentlichkeitsarbeit
<b>R</b>	
Realisierbarkeit	Machbarkeit
Relationship	Beziehungen
Reorganisation	Neuorganisation
Ressourcen	Mittel (Sachmittel, Personal, Finanzmittel)
Rollen	bestimmte Funktionen im Team
<b>S</b>	
Schlussevaluation	
Schrifttypen	Schriftformen z. B. Times New Roman, Arial
Serienbrief	Brief gleich lautenden Inhalts, der an unterschiedliche Adressaten verschickt wird
Slogan	Schlagwort
Spirit	Geist

Sponsoren	Geldgeber
Stakeholder	Betroffene und Beteiligte
standardisierter Fragebogen	Methode zur Erhebung von Daten (auch Meinungen etc...) durch einheitliche Formulierung
Synektik	(griech.: Zusammenbringen verschiedener Elemente) Kreativitätsmethode, die im systematischen Prozess Dinge neu kombiniert
<b>T</b>	
Team	Arbeitsgruppe, in der unterschiedlichen Menschen an einem Ziel arbeiten
Thesepapier	...
<b>U</b>	
Unternehmenskonzeption	Grundidee vom Ziel und Struktur des Unternehmens
Unternehmensphilosophie	gemeinsame Wert- und Normvorstellungen zur Umsetzung der Grundidee
<b>W</b>	
Werte	Handlungsleitende Bedeutungen
<b>Z</b>	
Zahlungsträger	Überweisungsformular
Zielgruppe	Adressatengruppe
Zwischenevaluationen	

## Impressum

Stiftung „Brandenburger Tor“  
 Pariser Platz 7  
 10117 Berlin  
[www.stiftung.brandenburgertor.de](http://www.stiftung.brandenburgertor.de)

Universität Erfurt  
 Projektwerkstatt „empower“

[www.uni-erfurt.de/projektwerkstatt](http://www.uni-erfurt.de/projektwerkstatt)

©PHAS