

Wie Projekte im gemeinnützigen Bereich gelingen können

Werkzeugkiste Projektmanagement

Projektmanagement gehört für viele engagierte Menschen im gemeinnützigen Bereich zum Alltag. Die Planung und Umsetzung von Projekten erfordert dabei ein ganz spezifisches Know-How, das nicht in allen Vereinen, Initiativen und Organisationen der Zivilgesellschaft automatisch vorhanden ist. Eine neue Publikation der Stiftung Mitarbeit wirft nun einen praxis- und handlungsorientierten Blick in die Werkzeugkiste des Projektmanagements und zeigt, wie kleine und große Projekte im gemeinnützigen Bereich gelingen können.

Ob Umzug der Vereins-Geschäftsstelle, das Verteilen von Flugblättern in der Fußgängerzone oder die Organisation eines wöchentlichen Vorlesenachmittags für Flüchtlingskinder in der örtlichen Bibliothek: jeden Tag werden in Deutschland unzählige (zivilgesellschaftliche) Projekte geplant und umgesetzt.

Ein Projekt zu managen heißt, ein in sich abgeschlossenes, zeitlich befristetes Vorhaben mit einem konkreten Ziel und einem Mindestmaß an Ressourcen umzusetzen. Projektmanagement ist dabei

keine abstrakte Wissenschaft, sondern ein Handwerk, das sich lernen lässt.

Zwar gibt es keinen allgemeingültigen Königsweg, um ein Projekt erfolgreich zu planen, wohl aber Regeln und Werkzeuge, die den Weg zur Umsetzung erleichtern. Diese Werkzeuge stehen im Mittelpunkt der neuen Publikation.

Der Autor Daniel Pichert stellt die Grundlagen des Projektmanagements vor, wobei der Schwerpunkt der Darstellung auf selbstorganisierten Projekten liegt. Wie leite ich Teams an, wie motiviere ich Mitarbeiter/innen, wie erreiche ich mit

meiner Botschaft die Öffentlichkeit? Anschließend richtet er den Blick auf geförderte Projekte und gibt Hinweise zum Umgang mit Projektanträgen, zu Kofinanzierung oder Berichterstattung. Vorgestellt werden auch technische Hilfsmittel und Kommunikations-Werkzeuge sowie Grundlagen der Evaluation. Alle Inhalte des

Buchs richten sich an kleine und mittelgroße gemeinnützige Organisationen und Initiativen; die einzelnen Kapitel lassen sich unabhängig voneinander lesen und nutzen.

Thematisiert wird die Frage: Wie entstehen Projektziele im gemeinnützigen Bereich - und wie lassen sie sich realisieren? Manchmal einigen sich die Mitglieder einer Initiative

auf ein gemeinsames Projektziel, oder aber es wird durch die Leitungsebene in einer gemeinnützigen Organisation gesetzt. In beiden Szenarien gibt es keinen externen Auftraggeber, das Ziel lässt sich flexibel ändern. Dies hat Vorteile, für das konkrete Projektmanagement kann es aber auch Nachteile haben, wenn bei informellen Gruppen eine gewisse Unverbindlichkeit entsteht, sofern es keinen »Druck von außen« gibt, ein Ziel konsequent zu verfolgen und zu erreichen.

Bei einem geförderten Projekt ist das Projektziel in der Regel in einem Antrag formuliert. Dies schränkt zwar den eigenen Handlungsspielraum ein, hat aber durchaus positive Konsequenzen: Weil der Auftraggeber konkrete Erwartungen hat und feste Rahmenbedingungen vorgibt, führt dies bei der Projektarbeit häufig zu einer höheren Verbindlichkeit.

Wenn die Projektziele feststehen, können anschließend die einzelnen Schritte zur Umsetzung des Projekts geplant werden. Egal, ob dafür ein Bierdeckel oder ein Balkenplan nötig ist, entscheidend ist die Frage: Wer macht wann was?

Besonders in der frühen Phase eines Projekts sollten sich Projektverantwortliche sorgfältig mit dessen Risiken auseinandersetzen. Auch wenn es im Vorfeld schwerfällt, sich mit einem möglichen Scheitern zu befassen: Eine Risikoanalyse ist wichtig, um mit unerwünschten Projektverläufen umgehen zu können, beispielsweise wenn das Projekt zu hohe Kosten verursacht oder die Arbeit daran keinen Spaß macht. Gerade für kleine Organisationen mit wenigen Ressourcen kann das Scheitern eines Projekts fatal sein und den Fortbestand der gesamten Arbeit gefährden. Aufgabe der Projektverantwortlichen ist es, projektbezogene

(Fortsetzung auf Seite 2)



(Fortsetzung von Seite 1)

»Werkzeugkiste ...

Risiken zu identifizieren und während des gesamten Projektverlaufs im Auge zu behalten.

Grundsätzlich gilt: Projektarbeit ist Teamarbeit, die Auswahl geeigneter Mitarbeiter/innen entscheidet über die Leistungsfähigkeit der Projektgruppe. Dass es in solchen Gruppen zu Konflikten kommt, ist normal. Die Frage ist weniger, wie Konflikte vermieden werden können, als vielmehr wie eine Gruppe konstruktiv mit ihnen umgeht.

Freiwillig Engagierte legen häufig großen Wert darauf, dass sie in Initiativen basisdemokratisch arbeiten und nicht hierarchisch geführt werden. Auch in vielen gemeinnützigen Organisationen wird Wert auf »flache Hierarchien« gelegt. Für eine erfolgreiche Projektarbeit kann es aber durchaus nützlich sein, hierarchische Strukturen auf Zeit einzuführen, wenn dadurch z.B. die Effizienz der Arbeit steigt. Die Motivation der Beteiligten muss darunter nicht leiden. Regelmäßige Teamtreffen sind hier eine wichtige Voraussetzung gelingender Zusammenarbeit.

Für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit ist es wichtig, dass Projektmanager/innen zu Botschafter/innen ihres Projekts werden. Sie müssen aktiv mit der fördernden Einrichtung, mit Spender/innen und Klient/innen kommunizieren und auch innerhalb der eigenen Organisation für einen guten Informationsfluss sorgen. Die aktive Kommunikation mit der Presse oder die Nutzung sozialer Medien muss gut geplant und im Zweifel mit ausreichend Ressourcen hinterlegt sein. Projektmanager/innen müssen überlegen, welche internen und externen Kommunikationstools sie einsetzen und was sie mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit erreichen wollen. Dazu gehört auch ein realistischer Blick auf die vorhandene technische Infrastruktur einer Initiative.

Daniel Pichert: Werkzeugkiste Projektmanagement. Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 50, Verlag Stiftung Mitarbeit, Bonn 2015, 136 S., 10,- Euro, ISBN 978-3-941143-23-4, zu beziehen über den Buchhandel oder www.mitarbeit.de

Drei Fragen an Marie Hoppe

»Verständigung darüber, was Bürgerbeteiligung bedeutet«



Die Praxis zeigt: Politik, Verwaltung und Bürger/innen haben immer wieder ganz unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen an Bürgerbeteiligung. Vor Ort konkurrieren diese Vorstellungen dann um die Deutungshoheit. Marie Hoppe war bis 2015 Mitglied der bremischen Bürgerschaft und dort für die Fraktion Bündnis 90/Die Grünen Sprecherin für Bürgerbeteiligung und Bürgerschaftliches Engagement. Im

Gespräch wirft sie einen Blick auf die Wertewelt der Bürgerbeteiligung.

Frau Hoppe, Sie haben in einer Studie die Einstellungen von Politik, Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern zu Bürgerbeteiligung untersucht. Dazu haben Sie eine Reihe ausführlicher tiefenpsychologischer Interviews mit Akteuren aus den drei Bereichen geführt. Was sind deren zentrale Ergebnisse?

Marie Hoppe: Einig sind sich alle darin, dass es einen Paradigmenwechsel in der Politik geben wird, weg vom rein repräsentativen System, hin zu mehr direkter Beteiligung. Allerdings befürworten nicht alle befragten Akteure diesen Paradigmenwechsel.

Wer sind diese Akteure und welche Argumente führen sie an?

Ich habe in meiner Studie drei Wertemuster identifiziert. Eine häufig gehörte These von Führungspersonen aus Politik und Verwaltung lautet: Bürger/innen sind nicht kompetent genug und werden eigentlich nur dann aktiv, wenn es ihre Einzelinteressen betrifft. Diese Gruppe steht auf dem Standpunkt, dass Bürgerinnen und Bürger nicht in der Lage sind, das Allgemeinwohlinteresse zu vertreten. Sie wollen die Bürger/innen zwar anhören, sie aber nicht mitentscheiden lassen. Dieser Gruppe stehen diejenigen in Politik und Verwaltung gegenüber, die sagen, Beteiligung ist gut, aber nur dann, wenn sie in geregelten Verfahren abläuft. Die dritte Gruppe sind hauptsächlich Bürgerinnen und Bürger, die einen ganz anderen Blickwinkel auf Politik und Beteili-

gung haben. Sie haben das Gefühl, dass Politik abgeschottet ist, dass Politiker/innen über ihre Köpfe hinweg entscheiden. Diese Gruppe will Zugang, sie wollen mitmachen und mitreden können, sie wollen Teil der Politik sein.

Welche Empfehlungen haben Sie, um diese gegensätzlichen Positionen zusammenzuführen?

Zu aller erst muss eine Verständigung darüber stattfinden, was Bürgerbeteiligung bedeutet. Dazu ist es wichtig, dass es Leitlinien zur Bürgerbeteiligung gibt, dass es professionelle Kompetenzstellen in Politik und Verwaltung gibt, die in der Lage sind, qualitativ sehr gute Beteiligungsprozesse zu machen. Nur durch gute Ergebnisse lassen sich die Skeptiker davon überzeugen, dass durch Beteiligung nicht bloß diejenigen Recht bekommen, die am lautesten schreien, sondern dass für alle Seiten gute Lösungen erarbeitet werden können. Ich denke aber auch, dass die Bürgerinnen und Bürger Druck machen müssen, dass Beteiligung auch eingefordert werden muss, damit es von Politik und Verwaltung nicht heißt: nein, nein, wir machen das so, wie wir das immer gemacht haben.

Marie Hoppe: Wertewelt Bürgerbeteiligung. Eine Studie zu den Einstellungen von Politik, Verwaltungen und Bürger/innen. mitarbeiten.sript Nr. 07, Verlag Stiftung Mitarbeit, Bonn 2014, 64 S., 8,- Euro, ISBN 978-3-941143-19-7, zu beziehen über den Buchhandel oder unter www.mitarbeit.de

Neue Thementeams gegründet

Mitte Juni 2015 fand in Köln das vierte Treffen des von der Stiftung Mitarbeit initiierten Netzwerks Bürgerbeteiligung statt. Knapp 100 Netzwerkerinnen und Netzwerker aus dem gesamten Bundesgebiet waren in diesem Jahr dabei. Eine wichtige Rolle in der zukünftigen Netzwerkarbeit wird das Thema »Flüchtlinge« spielen. Hierzu wurde auf dem Kölner Treffen die Initiative für ein neues Thementeam gestartet.

Auf dem Netzwerktreffen wurde unter anderem die abschließende Fassung der im Netzwerk erarbeiteten »Empfehlungen für eine verlässliche und wirksame Beteiligungspolitik« vorgestellt und Ideen für die weitere Verbreitung des Papiers gesammelt. Spannende Diskussionen gab es auch zu verschiedenen Netzwerkinitiativen wie der Verbindung von partizipativer, direkter und repräsentativer Demokratie. Daneben nutzten einige Vertreter/innen und Initiator/innen von Regionalgruppen das Netzwerktreffen zum Erfahrungsaustausch.

Ein wichtiges Element der künftigen Netzwerkarbeit wird das Thema »Flüchtlinge« sein. Das entsprechende Thementeam will sich insbesondere der beteiligungsfreundlichen Kommunikation rund um Flüchtlingsunterkünfte widmen

und sich über Fragen austauschen, vor denen immer mehr Städte stehen: Zu welchem Zeitpunkt informiere ich die Bürgerschaft?



Wie kann ich Ängsten und Ressentiments begegnen? Wie aktiviere ich das Hilfspotential in der Stadtgesellschaft? Welche Netzwerke sind hilfreich? Die Thementeams stehen allen Netzwerkerinnen und Netzwerkern und solchen, die es werden wollen, zur Mitarbeit offen.

Eine Fotogalerie mit Bildern des Netzwerk-Treffens, eine Vorstellung aller Thementeams sowie weitere Informationen zum Netzwerk Bürgerbeteiligung im Netz unter www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/informieren-mitmachen/veranstaltungen/netzwerktreffen/viertes-netzwerktreffen/

Starthilfe für Flüchtlingsinitiativen

Täglich fliehen Menschen aus den Kriegsgebieten der Welt. Insbesondere Flüchtlinge aus dem Nahen Osten machen sich verstärkt auf den gefährlichen Weg nach Europa. In Deutschland treffen die Geflüchteten vielerorts auf eine Welle von Hilfsbereitschaft, die von mannigfaltigem bürgerschaftlichen Engagement getragen ist. Ohne die ehrenamtliche Flüchtlingsarbeit wäre Deutschland in diesen Tagen ein anderes Land. Die Stiftung Mitarbeit unterstützt mit ihrer Starthilfeförderung selbstorganisierte Initiativen von und für Flüchtlinge: Zwei Beispiele aus Lüneburg und Hamburg.

Gemeinsam mit Geflüchteten, Freiwilligen und Nachbarn bringt eine Gruppe von jungen Studierenden in Lüneburg ein kostenloses Stadtteilmagazin heraus, in dem die einheimischen Bewohner/innen eines Stadtteils etwas über die Lebensverhältnisse der Geflüchteten in ihrer Heimat, über Gründe für ihre Flucht, ihre

Situation in Deutschland und ihre oft ungewisse Zukunft erfahren. Damit soll den Asylbewerber/innen ein Stimme gegeben werden, sie sollen bei der Orientierung in fremder Umgebung unterstützt werden. Ziel der Initiator/innen ist es, das Magazin nicht nur in allen Lüneburger Stadtteilen anzubieten, in denen Flüchtlingsunterkünfte geplant oder

bereits vorhanden sind, sondern bundesweit.

In Hamburg haben sich Menschen zusammengefunden, die mit regelmäßigen Gesprächsrunden an festgelegten Orten und mit kleinen Exkursionen dazu aufrufen, die neue Heimatstadt zu erkunden. Denn möglichst schnell die Sprache zu erlernen ist ein wichtiges Ziel, damit Menschen mit Flucht- und Migrationshintergrund eine gleichberechtigte Teilhabe in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens erreichen. Das ehrenamtlich getragene Projekt möchte mit dieser alltagsnahen Sprachförderung Kontakte und Freundschaften zwischen Einheimischen und Zugewanderten aufbauen.

Alle Informationen zur Starthilfeförderung im Netz unter www.mitarbeit.de/starthilfe.html. Die nächste Antragsfrist ist der 2. November 2015.

Wir können auch anders!

Freiwilligenagenturen entwickeln sich ständig weiter: durch eigene Impulse, durch Anforderungen von außen, durch Erfolge wie durch Fehler oder lernend im kollegialen Austausch. Ein Ort für ein solches voneinander und miteinander Lernen ist die Bundestagung der Freiwilligenagenturen (9.–11. November 2015 in Bad Soden-Allendorf), die von der Stiftung Mitarbeit und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa) veranstaltet wird. Vor 20 Jahren fand die erste Jahrestagung statt, mittlerweile ist das Treffen zum wichtigsten Forum für Freiwilligenagenturen in Deutschland geworden.

Im Mittelpunkt der diesjährigen Tagung stehen thematische Werkstätten, Salongespräche zur Zivilgesellschaft, Diskussionen zur

Rolle der Freiwilligenagenturen in anderen europäischen Ländern und ein Erfahrungsaustausch zu den vielfältigen Ansätzen und Projekten in Freiwilligenagenturen. Auf einer »Agora« präsentiert sich eine bunte Vielfalt von Projekten und Ansätzen. Abgerundet wird die Tagung durch einen Vortrag des Neurobiologen und Autors Prof. Dr. Gerald Hüther zum Thema »Die Bürgergesellschaft und die Weisheit der vielen: was kann man voneinander lernen (und was nicht)?«

Das ausführliche Programm und die Onlineanmeldung finden Sie unter www.mitarbeit.de/engagement_staerken.html. Anmeldungen sind bis Anfang Oktober online möglich.

Nähere Informationen bei Eva-Maria Antz (antz@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle

»Damit wir klug werden« – Kirche und Zivilgesellschaft



Unter dem Motto »Damit wir klug werden« fand Anfang Juni 2015 in Stuttgart der 35. Deutsche Evangelische Kirchentag statt. Die Stiftung Mitarbeit war wie in den Vorjahren mit einem eigenen Stand auf dem Markt der Möglichkeiten vertreten. Bunte Impressionen der zahlreichen Gespräche und Begegnungen mit engagierten Menschen aus Politik und Zivilgesellschaft finden sich im Netz unter www.mitarbeit.de/kirchentag15.html.

Im Vorfeld des Kirchentages beleuchtete eine Ausgabe des eNewsletters Wegweiser Bürgergesellschaft die sich wandelnde Rolle der Kirche in der Gesellschaft. Darin zeigen verschiedene Autorinnen und Autoren, wie sich Kirchen zukünftig als wichtige Bündnispartner der Zivilgesellschaft für Engagement, Teilhabe und Demokratie einsetzen können. Die vollständige Ausgabe mit allen Beiträgen im Netz unter www.buergergesellschaft.de/mitteilen/news/archiv-des-eneletters-2015/eneletter-wegweiser-buergergesellschaft-102015-03062015/109941

Seminar

Interkulturelle Kompetenz

»Das ist doch nicht normal. So verhält man sich doch nicht.« Auch in ehrenamtlich tätigen Gruppen kann es wechselseitig zu Missverständnissen und Irritationen kommen, wenn Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Prägungen aufeinandertreffen.

Das Seminar (13.–14. November 2015 in Königswinter bei Bonn) gibt einen Überblick über kulturell geprägte Unterschiede (z.B. im Umgang mit Autorität, der Rolle von Frau und Mann oder im Umgang mit Zeit). Neben der persönlichen Ebene thematisiert das Seminar Herangehensweisen und Strategien, mit deren Hilfe eine »interkulturelle Öffnung« in der eigenen Organisation oder Gruppe umgesetzt werden kann. Eine zentrale Frage ist, welche Schritte wichtig sind, damit die Einladung zum Mitmachen gelingt und auch von den langjährig Aktiven unterstützt wird. Der interkulturelle Trainer Gary Thomas sagt: »Kultur ist wie ein Tanz: Man kann nicht mittanzen, wenn man die Schritte nicht kennt.«

Nähere Informationen bei Claudia Leinauer (leinauer@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle

Impressum

mitarbeiten
Informationen der
Stiftung Mitarbeit
Vierteljährlich, kostenlos



Redaktion:
Ulrich Rüttgers, Hanns-Jörg Sippel

Stiftung Mitarbeit
Ellerstr. 67
53119 Bonn
Telefon (02 28) 6 04 24-0
Telefax (02 28) 6 04 24-22
E-Mail info@mitarbeit.de
www.mitarbeit.de
www.buergergesellschaft.de
www.netzwerk-buergerbeteiligung.de

Vorstand: Hanns-Jörg Sippel (Vorsitzender), Beate Moog

Stiftungsrat: Dr. Rudi Piwko (Vorsitzender)

Konto: Volksbank Bonn Rhein-Sieg
(BLZ 380 601 86) Kto. 20 10 54 00 14

Die Stiftung Mitarbeit wird vom Bundesministerium des Innern gefördert.