



BAUSTEIN 6

Werkzeuge & Prozesse

Leitfragen des Kapitels:

Wie können wir unsere Ziele und Vorhaben in erfolgreiche Ergebnisse übersetzen?

Wie arbeiten wir effizient im Team und für uns selbst?

BAUSTEIN 6

Werkzeuge & Prozesse

In *Werkzeuge und Prozesse* geht es um die praktische Umsetzung eurer Vision, Ziele oder Strategie. Wenn ihr mit den Bausteinen 1 oder 4 bereits gearbeitet habt, dann könnt ihr hiermit sehr gut an eure konkreten Maßnahmen anknüpfen. Wenn nicht, habt ihr mit diesem Baustein trotzdem ein sehr gutes Instrumentarium für die erfolgreiche Planung und Umsetzung all eurer Maßnahmen, Projekte und praktischen Vorhaben.

Wir sprechen in diesem Baustein viel über Projekte und Projektarbeit als Oberbegriff. Wir verstehen darunter alle eure konkreten Vorhaben, Angebote, Programme und Initiativen, die ihr an eure Zielgruppen richtet, aber auch eure internen Projekte zählen dazu.

Projekte zeichnen sich immer durch einen zeitlichen Anfang und ein Ende, ein Ergebnis sowie einem oder mehreren Zielen aus. Versucht doch einmal, neben euren kurz- und mittelfristigen Projekten, auch eure verstetigten und langfristigen Angebote und Programme unter der „Projekt-Brille“ zu betrachten – ebenso wie eure kommunikativen Maßnahmen oder eure internen Vorhaben, zum Beispiel die Einführung einer Software. Ihr werdet sehen, ihr könnt diese so viel selbstsicherer planen und umsetzen.

Die von uns ausgesuchten Übungen und Methoden unterstützen euch vor allem dabei, wie ihr effektiv gute Ergebnisse erzielen könnt. Mit Effektivität meinen wir eure Wirksamkeit. Also der Grad, zu dem eine bestimmte Maßnahme oder ein bestimmtes Mittel zu einem gewünschten Ergebnis führt. Das ist im Ehrenamt ein wichtiges Thema, denn die meisten von euch investieren – neben ihrem Privat- und Berufsleben – viel Zeit und Energie hinein. Unterscheiden möchten wir zwischen individueller Effektivität und Effektivität im Team. Um in eurem Verein als Gruppe wirksam Ergebnisse erzielen zu können braucht es als Grundlage, dass jede*r Einzelne in der Lage ist, sich selbst gut organisieren zu können. Das trägt letztendlich zur Zufriedenheit aller bei.

? Was verstehen wir unter

→ INDIVIDUELLE EFFEKTIVITÄT im Vereinsalltag

Hierunter verstehen wir, wie jedes einzelne Mitglied oder Unterstützer*in für sich selbst im Engagement gut sorgen und auch wirksam sein kann. Dabei geht es um die Einschätzung und Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeit und die Ordnung und Priorisierung anfallender Tätigkeiten und Aufgaben.

→ EFFEKTIVITÄT im Team im Vereinsalltag

Mit Effektivität im Team meinen wir, wie ihr zusammen im gesamten Verein oder in einzelnen Teams wirksam sein könnt. Das bedeutet, dass ihr in der Lage seid, für vielfältige Bereiche gemeinsam gute Entscheidungen zu treffen und eure Projekte und Vorhaben erfolgreich umsetzt.



Der Baustein *Werkzeuge und Prozesse* ist in vier Rubriken untergliedert, zu denen wir euch Methoden und Übungen zusammengestellt haben.

1. Sich selbst organisieren

In dieser Rubrik haben wir euch zwei Übungen und Methoden ausgewählt, die euch dabei helfen den Überblick zu bewahren und eure Zeit gut zu nutzen – selbst in verschiedenen Rollen und mit vielen Aufgaben. Denn um als Team eine hohe Wirksamkeit entfalten zu können, ist es wichtig, dass ihr für euch selbst in der Lage seid effektiv arbeiten zu können.

2. Gemeinsam gute Entscheidungen treffen

Oftmals treffen wir Entscheidungen aus dem Bauch heraus oder aufgrund unserer Rolle. Wir machen viele Kompromisse oder verschieben Entscheidungen auch mal gern. Das fühlt sich nicht immer richtig an. Aber die gute Nachricht ist: es gibt sehr gute Übungen und Methoden dafür. Wir haben euch drei Methoden zusammengestellt, die euch in verschiedenen Aspekten der Entscheidungsfindung unterstützen werden: alle Beteiligten mitzunehmen, eure Vorhaben nach Aufwand und Wirkung zu bewerten und eure Projekte zu priorisieren.

3. Ideen entwickeln

Ideen entwickeln muss man immer wieder, in ganz verschiedenen Bereichen. Sei es für ein neues Projekt oder für eine kommunikative Maßnahme zur Ansprache neuer Mitstreiter*innen. Manche Menschen können das sehr gut aus dem Bauch heraus, andere wiederum brauchen dafür mehr Unterstützung. Wir haben euch zwei Methoden ausgesucht, die ihr vielfältig anwenden könnt, um schnell Ideen entwickeln und diese auch testen zu können. Ihr werdet sehen, jede*r kann gute Ideen entwickeln und gemeinsam seid ihr stärker.

4. Projekte planen und umsetzen

Eine neues Projekt konzeptionell zu entwickeln und es in die Praxis umzusetzen, sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Diese Rubrik wird euch beim zweiten – der Planung und Umsetzung eurer Projekte unterstützen. Mit den fünf hier vorgestellten Methoden geben wir euch ein wirkungsvolles Instrumentarium für die erfolgreiche Planung und Umsetzung all eurer Vorhaben an die Hand.

SICH SELBST ORGANISIEREN METHODE

Sammelbox für alle Anfragen

Mit Hilfe dieser Methode könnt ihr alle Anfragen und Dinge, die im Engagement eure Aufmerksamkeit benötigen, sinnvoll kategorisieren und euch dementsprechend organisieren.

Gut zu haben:

1 bis 5 Personen



ca. 60 Minuten



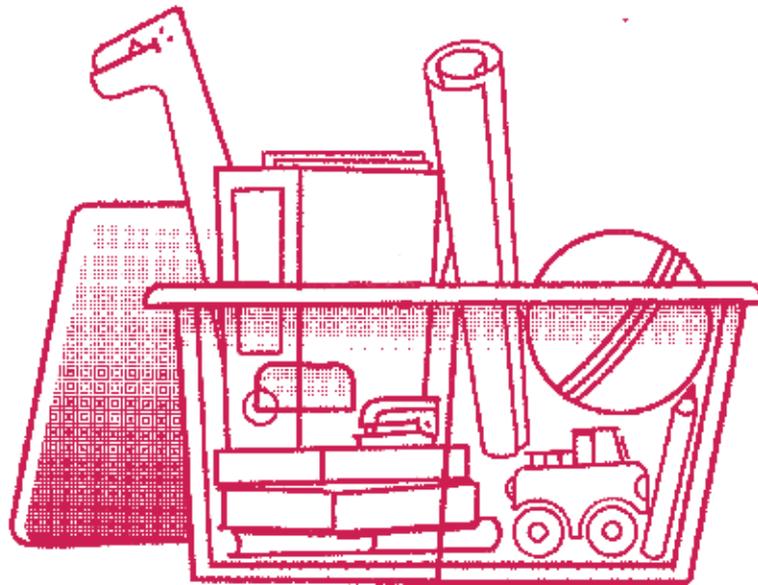
Notizheft, Stifte
oder Ablagebox,
Zettel, großes Blatt
Papier, Tasse Tee

? Was sich dahinter verbirgt

Mit dieser Methode sammelt und organisiert ihr alles, was in einem bestimmten Zeitraum bei euch aufläuft. Wir verstehen darunter eine zusätzliche Ablage in die alles, wirklich alles „Zeug“ gesammelt wird. Diese Ablage nennen wir Sammelbox. Was genau das Zeug ist, ist zunächst einmal nicht genauer definiert. Das können Ideen, E-Mails, Telefonate oder eben alle Dinge in eurem Engagement sein, die eure Aufmerksamkeit beanspruchen. Die Sammelbox ist eure zentrale Ablage, so dass nichts verloren gehen kann. Diese Sammelbox müsst ihr natürlich regelmäßig leeren, um euch zu sortieren und auch Platz für Neues zu schaffen.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

- 1.** Nehmt euch ein neues Notizheft oder eine Ablagebox und macht es zu eurer Sammelbox. Darin bündelt ihr in einem Zeitraum, wie zwei Wochen oder einen Monat, alle Dinge und Anfragen mit Bezug zu eurem Engagement, die bei euch ankommen und eure Aufmerksamkeit benötigen.
- 2.** Alle zwei Wochen oder einmal im Monat nehmt ihr euch die Zeit, eure Sammelbox zu leeren. Stellt euch dazu am besten einen regelmäßigen Termin ein.
Nun zeichnet ihr auf eine Doppelseite oder ein großes Blatt Papier die vier Kategorien als Kästchen, analog zur Vorlage auf Seite 94: *Unwichtiges, Informationen, Termine* und *Ausführbares*. Dann geht ihr eure Sammelbox Anfrage für Anfrage durch und sortiert diese jeweils in eine der Kategorien ein.
- 3.** In dem Kästchen **Unwichtiges** sammelt ihr alle Dinge und Anfragen, die irrelevant und unwichtig sind – die werft ihr weg.
- 4.** Unter **Informationen** legt ihr alle Dinge so ab, dass sie für euch wieder auffindbar sind. Zum Beispiel könntet ihr die Information erhalten haben, dass sich eure Ansprechpartnerin in der Kommune geändert hat und ihr notiert euch ihren Namen und Kontaktdaten.



5. Unter **Termine** fallen die Dinge und Anfragen, die an eine Zeit gebunden sind. Diese tragt ihr in euren Kalender ein.

6. **Ausführbares** ist die komplexeste Kategorie und hat zwei Unterkategorien. Zunächst fragt ihr euch aber, ob ihr Dinge und Anfragen in weniger als zwei Minuten erledigen könnt – diese solltet ihr sofort erledigen. Für alles andere unterscheidet ihr zwischen Aufgaben oder Projekten:

Eine **Aufgabe** ist ein einzelner Schritt und dauert nicht länger als 60 Minuten. Ihr erkennt Aufgaben daran, dass ihr sie eindeutig und schnell formulieren könnt, zum Beispiel: *Liste mit Ideen für Aktionen gegen das Insektensterben brainstormen*. Um den Unterschied deutlicher zu machen: *Insektensterben verhindern* wäre keine Aufgabe, auch wenn ihr sie auf eine To-Do-Liste schreiben könntet.

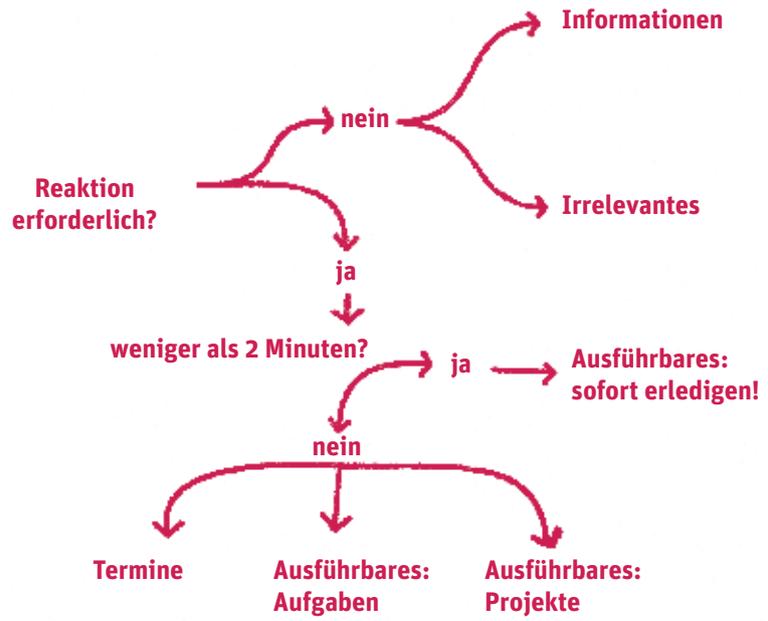
Die Aufgaben könnt ihr im Übrigen im Anschluss mit der Methode *Kanban* abarbeiten, die wir euch auf Seite 117 in diesem Baustein vorstellen.

Ein **Projekt** besteht immer aus einer Vielzahl von Aufgaben und hat ein definiertes Ergebnis wie zum Beispiel: *FSJler*in für Insektenschutz-Programm ist eingestellt*. Für die konkrete Planung und Umsetzung eurer Projekte könnt ihr dann wiederum die Hilfestellung *Projektplan* auf Seite 110 aus diesem Baustein verwenden.

! Gut zu wissen

- Die Sammelbox muss nicht unbedingt ein Notizheft oder eine Ablagebox sein, sondern kann auch ein digitales Werkzeug wie digitale Notizen sein. Wichtig ist, dass ihr schnell und flexibel darauf zugreifen könnt.
- Es ist sinnvoll, dass ihr die Methode regelmäßig anwendet. Findet für euch einen Zeitraum, der zu euch passt.

Quelle: Die Übung basiert auf *Getting Things Done* von David Allen in Loop Approach, campus, 2019, S. 44, 125 - 127



Irrelevantes

Informationen

Termine

Ausführbares

Aufgaben **Projekte**

SICH SELBST ORGANISIEREN **METHODE**

Das Eisenhower-Prinzip

Diese Methode hilft euch dabei eure Zeit besser zu strukturieren, indem ihr Prioritäten setzt und Wichtiges von Unwichtigem und Dringliches von nicht Dringlichem unterscheidet.

? Was sich dahinter verbirgt

Ihr kennt sicher alle das Gefühl an manchen Tagen, einfach nichts geschafft zu haben. Ihr wollt euch um ein Konzept und die Finanzierung eines neuen Projekts kümmern, aber das Telefon klingelt ständig. Am Ende des Tages habt ihr viel geredet und euch um viele Dinge gekümmert – das was ihr eigentlich tun wolltet, aber nicht gemacht.

Das Eisenhower-Prinzip soll euch dabei unterstützen, euch nicht zu verzetteln. Mit der simplen aber sehr wirkungsvollen Vier-Felder-Matrix sortiert ihr eure Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit. Über die Visualisierung anhand der vier Quadranten könnt ihr schnell Prioritäten setzen und erkennen, was wirklich wichtig ist, was dringend angegangen werden sollte und was zunächst keiner Aufmerksamkeit bedarf.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Nutzt die Vorlage auf Seite 97 oder zeichnet euch die Matrix auf ein Blatt Papier oder in ein Notizheft. Wichtig ist, dass die Matrix für euch gut sichtbar ist und ihr gut darauf zugreifen könnt.
2. Nehmt euch nun eure To-Do-Liste oder eure Aufgaben und ordnet diese jeweils anhand des Grades der Dringlichkeit und Wichtigkeit in einen der vier Quadranten ein:
 - a **Ignorieren:** Den Quadranten links unten könnt ihr schnell abhaken. Das sind die nicht dringlichen und nicht wichtigen Aufgaben. Hier sortiert ihr die Dinge ein, die ihr irgendwann mal erledigen oder in den Papierkorb werfen könnt.
 - b **Delegieren:** In den Quadranten oben links ordnet ihr eure eiligen, aber nicht so wichtigen Aufgaben ein. Für diese solltet ihr euch Unterstützung holen, wenn das möglich ist oder Mitstreiter*innen fragen, ob das jemand übernehmen kann.

Gut zu haben:



Einzelübung



ca. 30 Minuten



großes Blatt
Papier, Stifte,
Klebezettel,
Organisationslust

c **Terminieren:** In den Quadranten unten rechts ordnet ihr eure wichtigen, aber nicht eiligen Aufgaben ein. Am besten tragt ihr diese in eure Kalender ein und arbeitet sie schnellstmöglich ab, wenn die Aufgaben aus dem Quadranten rechts oben erledigt sind.

d **Sofort erledigen:** In diesen Quadranten kommen eure wichtigen und dringlichen Aufgaben. Diese solltet ihr gleich bearbeiten.

Ihr könnt den Grad der Dringlichkeit und Wichtigkeit mit Hilfe der folgenden zwei Fragen feststellen:

Dringlichkeit: Was passiert, wenn ich die Aufgabe erst später erledige?

Wichtigkeit: Kann die Aufgabe auch von jemand anderen übernommen werden?

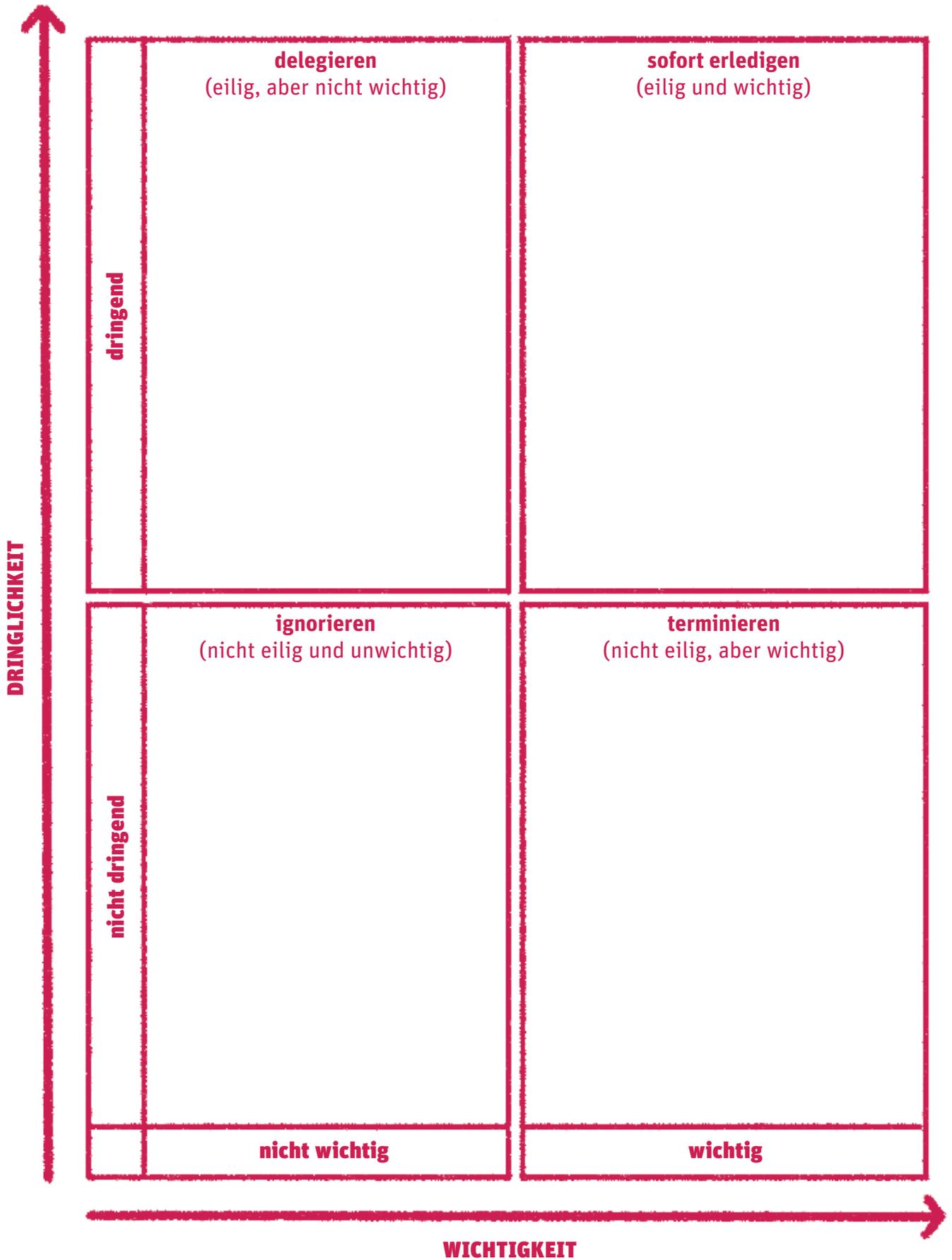
3. Arbeit nun eure Aufgaben nach diesem Prinzip ab. Wenn neue Aufgaben reinkommen wie Anrufe oder E-Mails, sortiert ihr diese direkt ein, so dass sie euch nicht unterbrechen. Mit ein wenig Übung geht das bald ganz schnell.



Gut zu wissen

- Die Methode ist in der Managementliteratur bereits viel zitiert und nach dem ehemaligen US-Präsidenten Dwight D. Eisenhower benannt, der das Zitat formulierte: „Ich habe zwei Arten von Problemen, die dringenden und die wichtigen. Die dringenden sind nicht wichtig, und die wichtigen sind niemals dringend.“
- Die Methode entfaltet ihre beste Wirkung, wenn ihr sie regelmäßig anwendet.





GEMEINSAM GUTE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN **METHODE**

Integratives Entscheiden

Mit dieser Methode könnt ihr gemeinsam im Team effektive Entscheidungen zu komplexen Fragestellungen treffen und die Standpunkte und Einwände aller Beteiligten mit einbeziehen.

Gut zu haben:

kleine und mittlere Gruppen



ca. 30 Minuten bis etwa 2 Stunden



Moderator*in, Notizzettel, Stifte, Kanne Tee, Vertrauen in den Prozess

? Was sich dahinter verbirgt

Integratives Entscheiden ist eine wichtige Methode, wenn es darum geht, alle Beteiligten aus einem Team in Entscheidungsprozesse zu integrieren. Die Methode basiert auf dem Konsent-Gedanken aus der Soziokratie: Eine Entscheidung ist gültig, solange keiner einen schwerwiegenden Einspruch erhebt. Die Übung wird euch dabei helfen, Lösungsvorschläge schnell weiterzuentwickeln und verschiedene Standpunkte und Einwände in die Entscheidungsfindung zu integrieren. Für diese Methode braucht ihr allerdings eine*n Moderator*in. Es wird außerdem vorausgesetzt, dass es eine Person gibt, die eine Fragestellung oder ein Problem für sich zur Entscheidung bringen möchte, die aber auch das ganze Team betrifft.

! Gut zu wissen

- Der Prozess fühlt sich vielleicht etwas starr und zäh an. Wir möchten euch aber anregen ihn auszuprobieren und dem Prozess zu vertrauen: Spätestens, wenn ihr das erste früher unlösbar erscheinende Problem geknackt habt, werdet ihr die Methode lieben.
- Achtet darauf, dass im Prozess wirklich jede*r nur für sich spricht – kein Wir bzw. man genutzt wird.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Legt zunächst eine*n Moderator*in fest. Diese Person konzentriert sich wirklich nur auf die Aufgaben der Moderation und des Mitschreibens. Wählt für diese Rolle also eine Person aus, die nicht unmittelbar von der Problemstellung betroffen ist.
2. Nun stellt die Person, die ein Thema oder ein Problem zur Entscheidung bringen möchte, dieses kurz vor. Es ist wichtig, dass die Person für sich selbst spricht – warum sie ein Problem hat oder über ein Thema entscheiden möchte – und dass sie nicht für andere spricht. Die Person könnte zum Beispiel folgendes Problem besprechen wollen: *Ich bekomme ganz viele Informationen im Verein nicht mit.* Zulässig wäre dann zum Beispiel nicht: *Meine Mitsreiter*innen haben geäußert, dass ihnen immer wieder wichtige Informationen fehlen.* Wenn letzteres der Fall ist, dann müssten entweder diese, die es betrifft, das Problem zur Sprache bringen oder der Prozess muss an der Stelle schon abgebrochen werden.
3. Ist die Problemstellung allen klar, wird ein möglichst konkreter Vorschlag gemacht, der das Problem lösen könnte. Dabei geht es nicht darum, dass die Runde jetzt schon den perfekten Lösungsansatz diskutiert, sondern dass eine erste Idee zur Lösung in den Raum gestellt wird. Dieser Lösungsvorschlag wird sich dann im weiteren Prozess, durch die Perspektiven aller Teilnehmenden, noch verändern und verbessern.

Im Beispiel könnte ein Lösungsvorschlag sein:
Wir führen den Messenger-Dienst „Whatsapp“ für die Vereinskommunikation ein.

4. Im nächsten Schritt können alle in der Runde klärende Fragen zum Lösungsvorschlag stellen, um diesen besser zu verstehen. Hierbei ist es wichtig, dass ihr nicht eure Meinung äußert, sondern wirklich nur Fragen stellt.

Zum Beispiel könnte das sein: *Ich nutze kein Whatsapp, kann es auch ein anderer Messenger-Dienst, SMS oder E-Mail sein?*

Die Person, die den Vorschlag gemacht hat, kann direkt darauf antworten oder auch sagen, dass sie dazu noch keine Antwort hat.

5. Nach der Fragerunde äußern nun alle Teilnehmenden nacheinander, was sie zum Vorschlag denken. Achtet darauf, dass jede*r für sich spricht und keine Debatten entstehen. Es geht hier um eure persönliche Meinung, die ihr wertschätzend hervorbringt. Wichtige Punkte sollten durch den oder die Moderator*in notiert werden.

Im Beispiel könnten einige aus der Runde den neuen Vorschlag befürworten und benennen, dass sie ähnliche Probleme haben. Andere könnten noch einen weiteren Vorschlag machen, zum Beispiel *dass es eine Teambesprechung geben sollte, und eine Teilnehmerin könnte sagen, dass sie gar kein Handy hat.*

6. Haben sich nun alle Teilnehmenden zu Wort gemeldet, ist die Person, die den Vorschlag gemacht hat, wieder am Zug. Sie kann nun den Vorschlag auf Basis des Gehörten anpassen, erweitern und auch zu gewissen Aussagen Stellung beziehen.

Zum Beispiel könnte die Person vorschlagen:
*Alle Informationen werden jeden Mittwoch 18.00 Uhr in einer Besprechung mit allen Mitstreiter*innen geteilt.*

7. Nun sind wir schon (fast) am Ende des Prozesses angelangt. Alle Teilnehmenden können jetzt noch mal erhebliche Einwände gegen den angepassten Vorschlag äußern. Einfach nur den Lösungsvorschlag nicht ideal zu finden, wäre kein Einwand in diesem Sinne.

Zum Beispiel könnte eine Engagierte einwenden, *dass sie am ersten Mittwoch im Monat immer um 18 Uhr im Ehrenamt mit den Gruppen arbeitet, für sie die Infos aber essentiell sind.*

Es kann aber auch gut sein, dass es an dieser Stelle keinen Einwand mehr gibt. Dann: Herzlichen Glückwunsch, ihr habt gemeinsam eine gute Entscheidung treffen können.

8. Wenn im vorherigen Schritt doch ein schwerwiegender Einwand benannt wurde, muss der Lösungsvorschlag zu guter Letzt noch einmal angepasst werden. Die Leitfrage lautet hier: *Wie können wir den Vorschlag so anpassen, dass der Einwand aufgehoben, aber das ursprüngliche Problem aus Schritt 1 trotzdem gelöst wird?*

Die Moderatorin oder der Moderator achtet darauf, dass beide Personen – die, die das Problem ursprünglich artikuliert hat und die Person, die einen wichtigen Einwand hervorgebracht hat –, bekommen was sie brauchen. Der Lösungsvorschlag sollte daher auch nur von diesen beiden angepasst werden. Die anderen aus der Gruppe können mit einbezogen werden, müssen aber nicht. Wenn es mehrere Einwände gibt, dann werden diese nacheinander abgearbeitet. Der Prozess endet erst, wenn alle potenziellen Einwände aufgelöst sind und ein finaler Lösungsansatz im Raum steht.

Im Beispiel können sich die beiden auf die Versendung eines Protokolls einigen.

An den folgenden Schritten müsst ihr euch entlang hangeln.



Moderator*in bestimmen

Wer kann moderieren und ist nicht von der Problemstellung betroffen?



Problem erklären

Welches Problem soll gelöst werden?



Konkreter Vorschlag

Vorstellen eines Lösungsvorschlags.



Klärende Fragen

Teilnehmende stellen relevante Fragen.



Reaktionsrunde

Jede*r gibt Input und Feedback.



Anpassen oder Präzisieren des Vorschlags

Auf Basis des Feedbacks wird Vorschlag präzisiert oder erweitert.



Einwandrunde

Jede*r kann relevante Einwände äußern.



Integration

Alle Einwände werden integriert.

Entscheidung für Lösungsvorschlag

ist gefällt und kann nun ausprobiert werden.

GEMEINSAM GUTE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN **ÜBUNG**

Entscheidungen treffen nach Aufwand und Wirkung

Mit dieser Übung könnt ihr eure Projektideen und Maßnahmen abwägen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, aber auch um Entscheidungen zu treffen, bevor ihr größeren Aufwand hineinsteckt. Dadurch spart ihr wertvolle Zeit und gewinnt gemeinsam mehr Klarheit.

Gut zu haben:



keine Vorgabe



ca. 30 bis Minuten



großes Blatt Papier, Klebezettel, Stifte, Kaffee oder Tee

? Was sich dahinter verbirgt

Manche Projekte und Maßnahmen sind zwar sehr aufwendig, zahlen sich aber langfristig aus. Andere wiederum sind einfach und schnell umzusetzen, haben aber auch eine geringere Wirkung. Bei dieser Übung schlüsselt ihr mögliche Projekte und Maßnahmen für eine bestimmte Zielerreichung, anhand der zwei Faktoren „potentielle Wirkung“ und „benötigter Umsetzungsaufwand“, auf. So könnt ihr gegeneinander abwägen, bewerten und eine plausible Entscheidung treffen, bevor ihr in die Umsetzung geht.

! Gut zu wissen

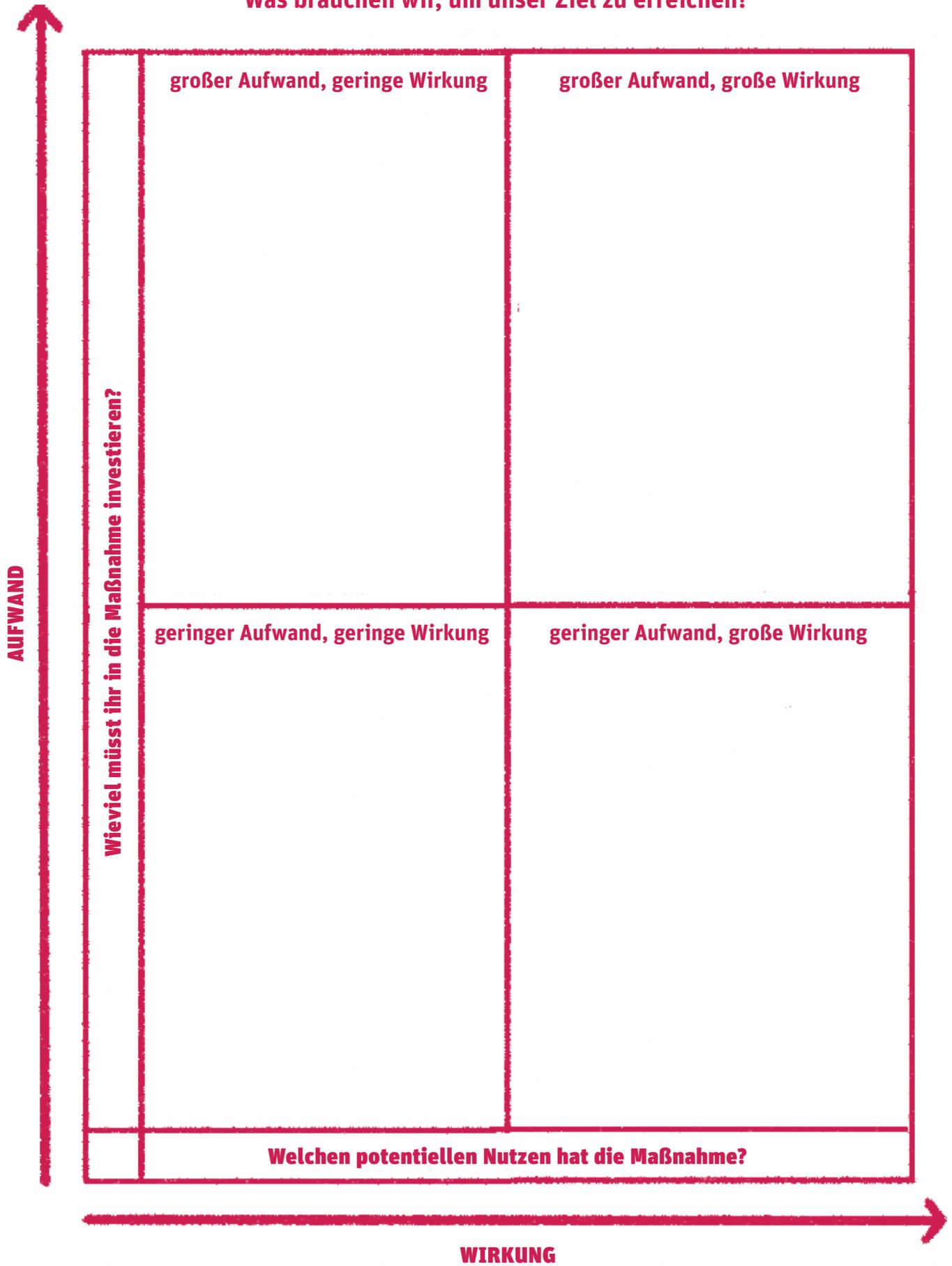
In der Kategorie „geringer Aufwand, große Wirkung“ befinden sich meist die Elemente, über die in der Gruppe die größte Einigkeit herrscht.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Zeichnet eine Vier-Felder-Matrix analog zur Vorlage auf der folgenden Seite ein großes Blatt Papier und beschriftet die Achsen mit den beiden Kriterien Aufwand und Wirkung.
2. Schreibt nun eure konkrete Fragestellung darüber, für die ihr euch für ein bestimmtes Projekt oder eine Maßnahme entscheiden wollt. Ihr könnt dafür die Leitfrage nutzen: *Was brauchen wir, um unser Ziel zu erreichen?*
3. Nun sammeln alle Teilnehmenden in Einzelarbeit für sich ihre Ideen, um die Fragestellung zu beantworten bzw. mit denen das Ziel erreicht werden kann. Jede*r schreibt diese Ideen auf je einen Klebezettel.
4. Diese Ideen werden nun von jedem aus der Gruppe einzeln vorgestellt und in die Matrix eingeordnet. Währenddessen kann das Plenum gleich über die richtige Positionierung der Elemente diskutieren.
5. Diskutiert zu guter Letzt anhand der fertigen Visualisierung in der Gruppe, welche Maßnahmen und Projekte die größte Wirkung entfalten – gemessen am Aufwand, der leistbar wäre. Auf dieser Basis könnt ihr nun gemeinsam eine sinnvolle Entscheidung treffen.

Quelle: Die Übung basiert auf *Aufwand und Wirkung* in Gamestorming, O'Reilly, 2011, S. 252

Was brauchen wir, um unser Ziel zu erreichen?



GEMEINSAM GUTE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN **METHODE**

Durchblick

Mit dieser Methode gewinnt ihr Klarheit darüber, welchen Angeboten, Projekten, Programmen oder sonstigen Maßnahmen ihr größere Prioritäten einräumen solltet als anderen. Schaut euch als Gruppe eure Projekte sorgfältig an und setzt gemeinsam Prioritäten.

? Was sich dahinter verbirgt

Im Vereinsalltag ist die Aufmerksamkeit der einzelnen Engagierten oft auf verschiedene Projekte und Maßnahmen verteilt. Hin und wieder macht es Sinn, den Blick von oben darauf zu richten und zu überlegen, wo ihr eure Energie und Zeit am sinnvollsten einsetzen könnt. Mit dieser Methode blickt ihr gemeinsam auf eure Angebote, Projekte, Programme und Maßnahmen und stellt einmal scharf. Die zentrale Frage dieser Übung ist: *Wo soll unser Fokus liegen?*

Es soll darum gehen, gemeinsam eine Priorisierung im Sinne eurer Vision oder Ausrichtung als Verein vorzunehmen und dafür einen Konsens im Team zu erzielen.

! Gut zu wissen

- Es kann mühsam sein, die Vorteile der einzelnen Projekte und Vorhaben gemeinsam einzuschätzen. Das Beschreiben jener ist jedoch sehr wichtig, weil sie die Grundlage für das Priorisieren sind – und es euch außerdem bei eurer täglichen Arbeit voranbringen wird.
- Ihr müsst als Gruppe mitunter schwierige Entscheidungen treffen. Manchmal fällt es sehr schwer die einzelnen Projekte gegeneinander abzuwägen, gerade wenn einzelne Engagierte viel Herzblut hinein gesteckt haben. Das ist verständlich. Ihr werdet jedoch sehen, wie hilfreich es sein kann, Projekte gemeinsam zu hinterfragen und auf Grundlage der Priorisierung Entscheidungen zu treffen.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Für diese Methode ist es sinnvoll, dass ihr eine*n Moderator*in benennt. Diese Person sollte sich mit dem Prozess vertraut machen und die Gruppe anleiten.
2. Schreibt nun alle eure anstehenden Angebote, Projekte, Programme oder Vorhaben auf je einen Klebezettel. Durchmischt diese anschließend gut, damit keine implizite Priorisierung entsteht.
3. Nun wird der erste Zettel gut sichtbar an die Wand geklebt. Die Teilnehmer*innen benennen jetzt die Vorteile dieses Projekts. Diese werden auf einen weiteren Klebezettel oder ein Moderationskärtchen geschrieben und unter dem Projekte-Zettel an die Wand geklebt. Wenn in der Gruppe keine Einigkeit über die Vorteile des Projekts herrscht, werden die unterschiedlichen Perspektiven festgehalten. Ziel ist es aber, dass ihr in der Gruppe die Perspektiven herausarbeitet, die die größten Zustimmungen erhalten. Mit denen arbeitet ihr weiter.
4. Schritt 3 wird nun solange wiederholt, bis alle weiteren Projekte-Zettel und deren Vorteile gesammelt an der Wand hängen.
5. Im letzten Schritt geht es nun um die Priorisierung der einzelnen Projekte. Die moderierende Person nimmt zwei zufällig ausgewählte Zettel von der Wand und fragt die Gruppe, welches Projekt für sie die größere Wichtigkeit hat. Wenn es einen Konsens in der Gruppe gibt, werden die beiden Zettel an einer neuen Stelle an der Wand so platziert, dass das Projekt mit der höheren Priorität weiter oben hängt, als das andere Projekt. Generell gilt: Je höher die Priorität, desto höher hängen die Projekte-Zettel. Diesen Vorgang wiederholt ihr so lange, bis alle Projekte und Maßnahmen ausgiebig besprochen und priorisiert worden sind.

Gut zu haben:



5 bis 10
Personen



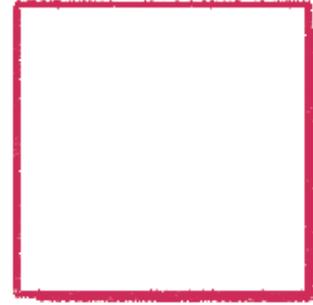
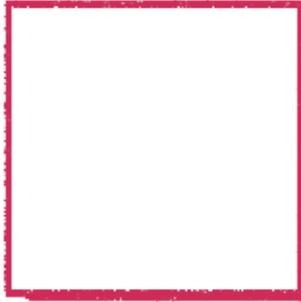
ca. 30 bis 90
Minuten



Klebezettel oder
Moderationskar-
ten und Klebe-
band, Stifte, Mut
zum Priorisieren,
eine Kanne Tee

Schritte 1 bis 5

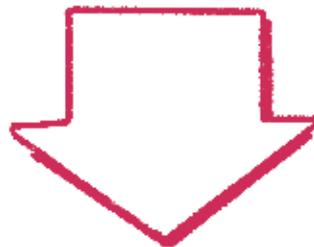
Projekte
(gemischt/nicht
priorisiert)



Vorteile



Schritte 6 & 7



Durchblick



Prio 1

Prio 2

Prio 3

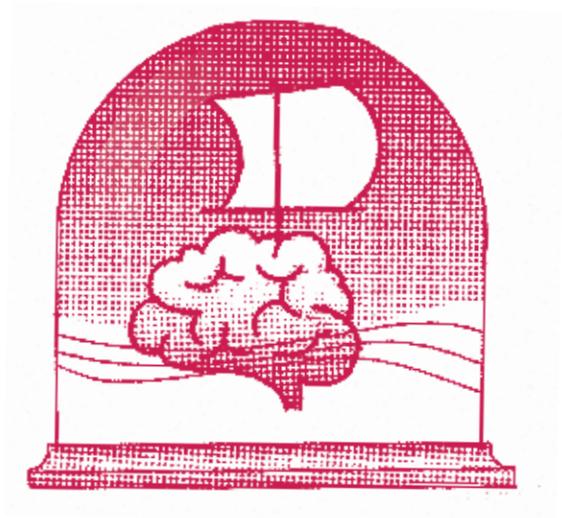
IDEEN ENTWICKELN **METHODE**

Brainstorming

Mit dieser Methode könnt ihr eure kreativen Hirnareale aktivieren, über den Tellerrand schauen und dadurch in kurzer Zeit viele gute Ideen erzeugen.

? Was sich dahinter verbirgt

Das Wort Brainstorming haben vielleicht viele von euch schon einmal gehört. Der Name beschreibt das Ziel der Methode: „using the brain to storm a problem“ (benutze dein Gehirn, um ein Problem zu erfassen und zu lösen). Oftmals wird geglaubt, dass es lediglich um freies Assoziieren geht. Allerdings sind mit der Methode Regeln verbunden, die freies Assoziieren fördern und Blockaden abbauen. Richtig angewendet ist Brainstorming ein wirkungsvolles Instrument, mit dem ihr eure Ideenentwicklung wunderbar anstoßen könnt. Dabei könnt ihr neue Lösungsräume erforschen, die ohne die Methode vielleicht gar nicht denkbar wären.



Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Für diese Methode könnt ihr euch optional eine Person hinzuziehen, die für euch moderiert, die Einhaltung der Regeln überwacht und darauf achtet, dass alle zu Wort kommen.
2. Als erstes schreibt ihr eure Brainstorming-Frage in die Mitte auf ein großes Blatt Papier und hängt es an die Wand. Orientiert euch dabei an der Leitfrage: *Wie können wir das Problem XYZ für unsere Zielgruppe lösen?* Es ist wichtig, dass ihr wisst, für welchen Personenkreis ihr Ideen entwickelt. Wenn das noch unklar ist, macht euch dazu ein paar Gedanken und beschreibt eure Zielgruppe in ein paar Stichpunkten, die die wichtigsten Eigenschaften und Charakterzüge enthalten, auf einem Klebezettel. Es kann auch sehr hilfreich sein, wenn ihr euch eine konkrete Person vorstellt, die eure Zielgruppe repräsentiert.
3. Das Brainstorming folgt nun fünf wichtigen Regeln. Schreibt jede der Regeln auf einen Zettel und klebt sie an eine Seite des Papiers, so dass sie für alle Teilnehmer*innen klar und gut sichtbar sind. Die Regeln lauten:
 - a **Alle Ideen sind willkommen:** Traut euch alle Ideen auszusprechen, die euch in den Sinn kommen – auch die vermeintlich dummen Ideen. Versucht dabei euren eigenen innewohnenden Kritiker auf stumm zu schalten. Seid verrückt, verspielt und wild, denkt groß und auch mal klitzeklein. Alles ist willkommen.

Gut zu haben:



4 bis 10
Personen



ca. 15 bis 45
Minuten



großes Blatt
Papier, Stifte,
Klebezettel,
Klebspunkte,
Offenheit, Tee und
Kaffee

- b** **Viele Ideen entwickeln:** Viele Ideen sind besser, als wenige. Die Wahrscheinlichkeit, aus 50 Ideen eine wirklich Gute zu finden ist viel höher, als beispielsweise aus 10 Ideen. Deshalb ist es gut, wenn ihr eure Ideen auch schnell aussprecht – ohne langes Abwägen. Es ist zweitrangig, ob diese funktionieren können oder nicht.
- c** **Keine Kritik – es gibt keine schlechten Ideen:** Verwendet kein „Nein, das geht nicht ...“, kein „ja, aber ...“ oder ähnliches. Nonverbale Kritik wie Augenrollen ist ebenso nicht willkommen. Das hat einen guten Grund: Es soll eine Atmosphäre geschaffen werden, in der sich euer kreatives Potenzial entfalten kann und spannende Ideen zum Vorschein kommen. Auch auf Diskussionen solltet ihr zunächst verzichten.
- d** **Auf den Ideen von anderen aufbauen:** Die meisten wirklich guten Ideen entstehen aus einem Zusammenspiel verschiedener Perspektiven im Team. Nutzt die Ideen der anderen und denkt diese weiter. Seid andersherum aber nicht enttäuscht, wenn eure Ideen verformt und verändert werden.
- e** **Ideen visualisieren:** Seid kreativ und bebildert eure Ideen, indem ihr einfache schnelle Skizzen dazu zeichnet. Das inspiriert und bringt die Gedanken in Schwung. Strichmännchen reichen, es geht nicht um Schönheit oder Perfektion.
- 4.** Nun geht es los. Alle Teilnehmenden werden aufgefordert, ihre Ideen auszusprechen. Eine Reihenfolge gibt es hierbei nicht. Pro Klebezettel wird immer nur eine Idee aufgeschrieben. Schaut also, dass ihr viele Klebezettel zur Verfügung habt. Denkt daran, die Regeln zu beachten und keine Diskussionen anzufangen. Verständnisfragen sind aber erlaubt. Seid auf jeden Fall wertschätzend zueinander und achtet darauf, dass alle zu Wort kommen. Die Klebezettel werden wild um die Brainstorming-Frage herum geklebt.

- 5.** In diesem Schritt ordnet ihr die Ideen gemeinsam, indem ihr diese in passende Kategorien sortiert. Findet nun für jede Kategorie einen Namen und schreibt diesen auf einen neuen Zettel, am besten in einer anderen Farbe oder mit einem dicken Stift. Die Klebezettel könnt ihr einfach und gut an der Wand umsortieren.
- 6.** Ihr könnt nun entweder mit Schritt 5 enden oder noch die Ideen herausfiltern, die das größte Potenzial in der Gruppe aufweisen. Alle Teilnehmenden nehmen sich dafür drei Klebepunkte und schauen sich noch einmal die Ideenwand an. Die Teilnehmenden verteilen nun ihre drei Klebepunkte oder gemalten Punkte auf die Ideen, die sie am meisten ansprechen. Jeder für sich. Die Ideen, bei denen sich am Ende die meisten Punkte versammeln, haben das größte Potenzial in der Gruppe.



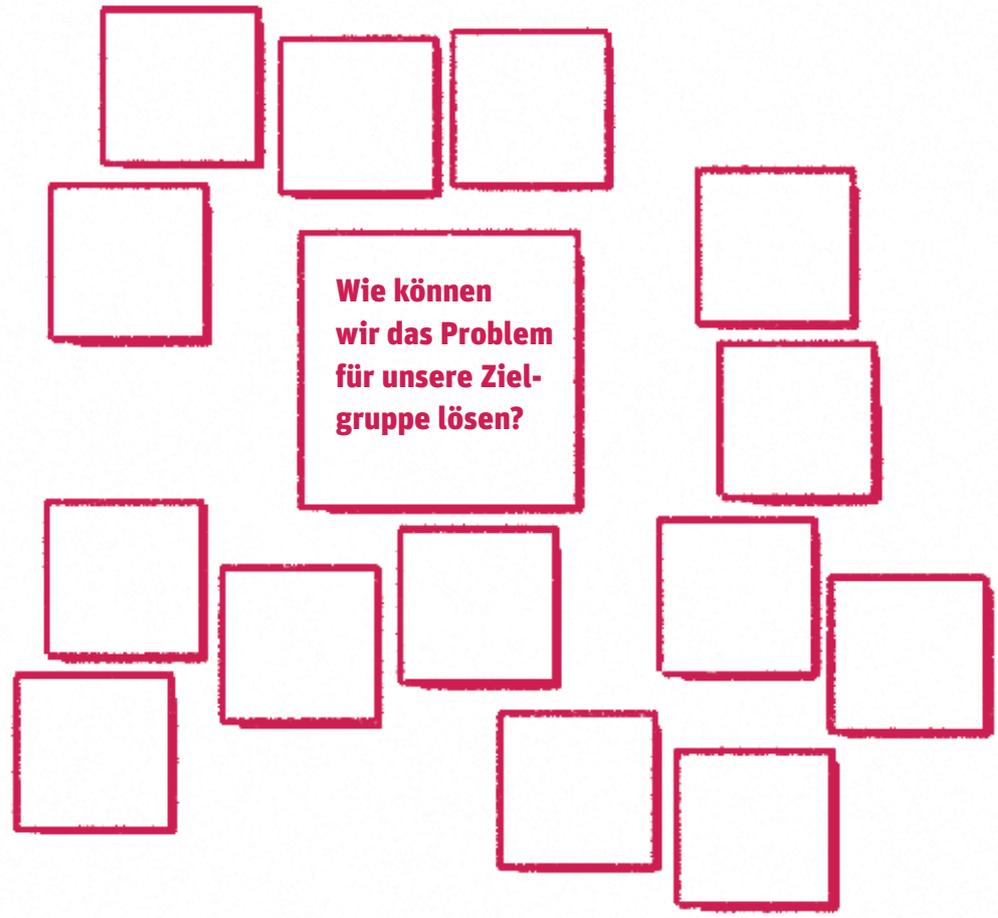
Gut zu wissen

- Führt die Übung möglichst im Stehen durch, damit ihr in Schwung kommt.
- Oft kommen erst einmal die offensichtlichen Ideen zum Vorschein, damit der Kopf damit nicht verstopft wird. Dann erst die verrückten und abwegigen Ideen. Lasst diese zu, sie sind wichtig, denn sie erweitern eure Denkräume. Da ihr auf den Ideen anderer aufbaut, haben auch die abwegigen Ideen das Potenzial richtig gut zu werden.
- Die Methode wurde vom US-amerikanischen Werbefachmann Alex F. Osborn bereits in den 40er Jahren entwickelt. Die Weiterentwicklung bis in seine heutige Form stammt vom US-amerikanischen Management-Theoretiker Charles Hutchison

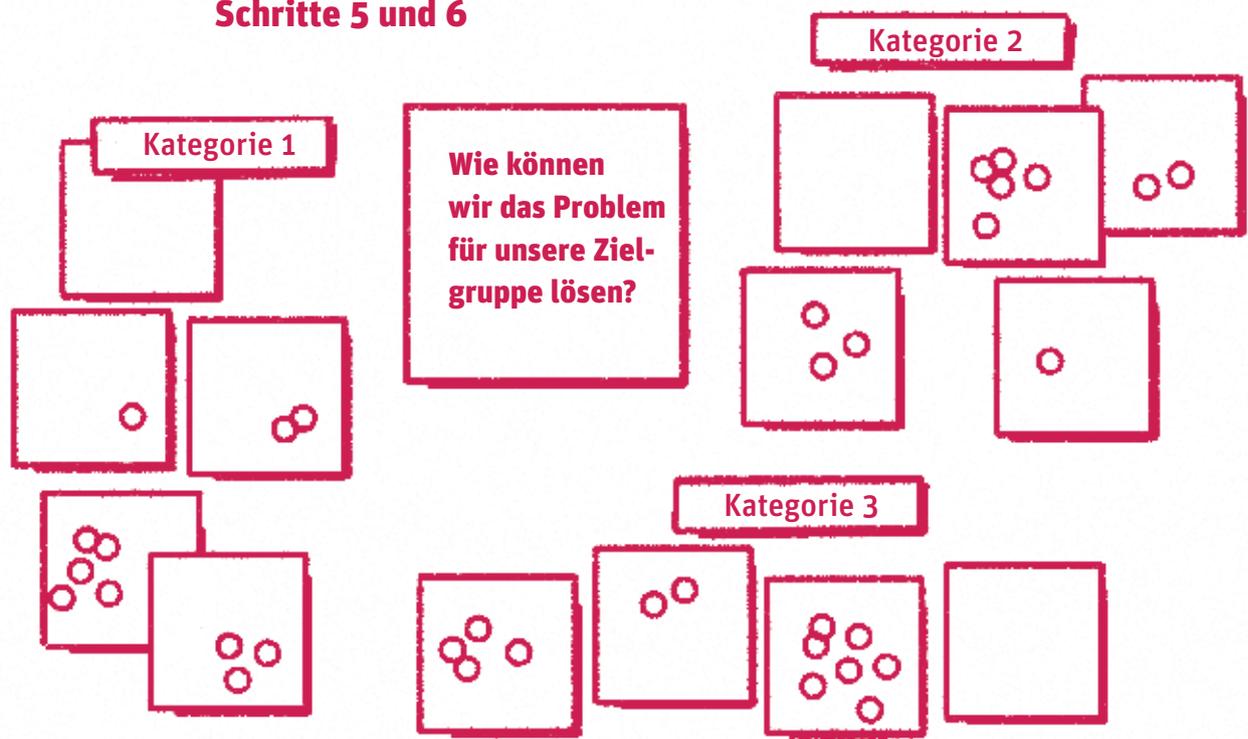
Schritte 1 bis 4

Brainstorming Regeln

- Alle Ideen sind willkommen.
- Viele Ideen entwickeln.
- Keine Kritik – es gibt keine schlechten Ideen.
- Auf den Ideen von anderen aufbauen.
- Ideen visualisieren.



Schritte 5 und 6



IDEEN ENTWICKELN ÜBUNG

Schnelle Prototypen

Diese Übung hilft euch dabei, in kurzer Zeit ein tieferes Verständnis für euer Vorhaben zu entwickeln und dieses mit den Personen zu testen, an die es gerichtet ist – und das bevor ihr viel Zeit hinein investiert.

Gut zu haben:

1 bis 3 Personen

ca. 30 bis
120 Minuten

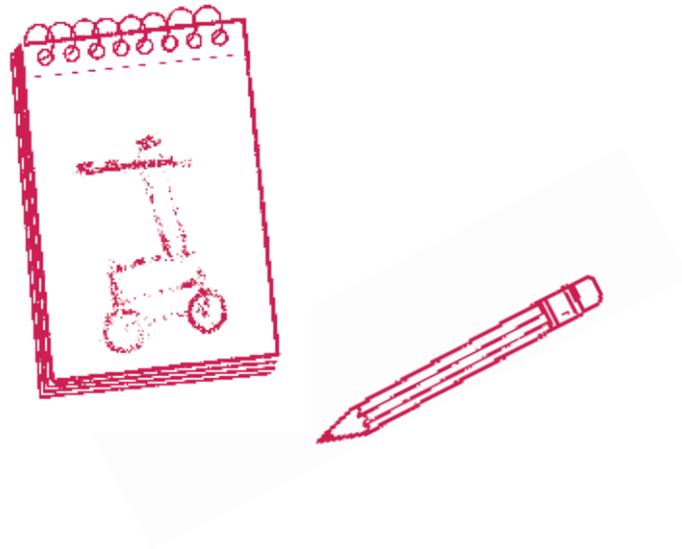
Stifte, Klebezettel
oder Moderations-
karten, Papier,
Bastelmaterial oder
Lego, Nüsse als
Hirnfutter

? Was sich dahinter verbirgt

Schnelle Prototypen sind einfache Simulationen von größeren Vorhaben, für das ihr eine Idee entwickelt aber noch nicht genau wisst, ob und wie ihr es in die Tat umsetzen könnt. Diese Vorhaben können vielfältiger Natur sein: von einer neuen Angebots- oder Projektidee bis hin zur Gestaltung einer neuen Webseite. Ebenso vielfältig können dann auch eure Prototypen aussehen: von einfachen Skizzen auf Papier bis hin zu kleinen Formaten, die ihr mit euren Zielgruppen einmal durchspielt.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Je nach Vorhaben könnt ihr die Prototypen vielfältig gestalten. Zunächst müsst ihr eine Idee davon haben, was ihr tun wollt und für wen ihr das tun wollt. Nehmt euch dafür Klebezettel oder Moderationskarten und schreibt die Idee auf einen Zettel und eure Zielgruppe auf einen anderen. Wichtig ist, dass ihr euch über die Zielgruppe und Nutzer*innen eures Vorhabens im Klaren seid. Wenn das nicht der Fall ist, verwendet darauf ruhig noch etwas mehr Zeit. Nehmt euch hierfür Eigenschaften eurer Zielgruppe zur Hilfe, wie Bedürfnisse und Interessen, und notiert diese dem Klebezettel.
2. Nun überlegt ihr euch die Form eures schnellen Prototypen. Wenn ihr zum Beispiel eine neue Webseite erstellen wollt, dann nehmt euch ein paar Blätter Papier und skizziert darauf den Aufbau eurer Webseite mit der Navigation, den inhaltlichen Rubriken sowie wesentlichen Funktionen und Elementen für die Zielgruppen. Ihr könnt alles nutzen, was euch hilfreich erscheint, eure Idee zu simulieren. Seid kreativ und gern auch verspielt bei der Verwendung eurer Hilfsmittel: Nutzt zum Beispiel auch Bastelmaterialien wie Knete oder Bausteine für die Erstellung haptischer Prototypen oder das Lego eurer Kinder. Einfache Rollenspiele eignen sich auch sehr gut, um über die Interaktionen untereinander den Kern eurer Idee deutlich zu machen und auszuprobieren.



3. Jetzt testet ihr euren schnellen Prototypen mit eurer Zielgruppe. Das ist ein sehr wichtiger Schritt, den ihr gut vorbereiten solltet. Ihr stellt ihn eurer Zielgruppe entweder vor oder lasst sie diesen selbst einmal testen, wenn das möglich ist. Fragt eure Tester*innen, was ihnen gut gefällt, was weniger gut gefällt und was ihnen generell noch auffällt und sie sich wünschen. Macht euch dazu Notizen.

4. Dieses Feedback könnt ihr nun nutzen, um eure Idee weiter zu verfeinern und anzupassen, und sie letztendlich effektiv und maßgeschneidert in die Tat umzusetzen.



Gut zu wissen

- Auch wenn es euch zunächst abwegig und zu verspielt erscheint und ihr denkt, dass ihr zu wenig Zeit dafür habt: diese Übung kann wirklich sehr hilfreich sein und euch hinten raus viel Zeit ersparen.
- Versucht euch bei der Erstellung der schnellen Prototypen immer in die jeweilige Zielgruppe hinein zu versetzen.



PROJEKTE PLANEN UND UMSETZEN **METHODE**

Projektplan

Diese Hilfestellung wird euch dabei unterstützen, die „Logistik“ eurer Projekte, Programme und Vorhaben besser durchdenken zu können, mehr Sicherheit zu gewinnen und sie letztendlich wirksamer umzusetzen.

Gut zu haben:

max. 3 Personen

ca. 60 bis 90
Min.

großes Blatt
Papier oder
Kalenderblatt,
Stifte, Klebezettel,
Vorfreude und
Vertrauen auf ein
tolles Projekt

1. Was sich dahinter verbirgt

Egal ob ihr ein neues Angebot für eure Zielgruppe oder eine Maßnahme zur Gewinnung neuer Mitstreiter*innen startet – der Projektplan ist für beides eine gute Basis und unabhängig von der Größenordnung. Er vereint eine inhaltliche, strukturelle, zeitliche, personelle und finanzielle Planung. Denkt also über eure Zeitachse nach, eure Mitstreiter*innen, das Budget, die Fähigkeiten, die ihr benötigt, und das, was ihr „produzieren“ wollt. Wenn ihr all diese Informationen gut in den Griff bekommen habt, seid ihr bestens vorbereitet und bleibt auf dem Laufenden.

Wir verstehen unter Projekten alle Vorhaben mit einem zeitlichen Anfang und Ende sowie einem oder mehreren Zielen. Ein Projekt hat auch immer ein Ergebnis am Ende, über das ihr euch im Vorfeld verständigen solltet. Wir möchten euch auch anregen, eure langfristigen und verstetigten Angebote und Programme unter der „Projekt-Brille“ zu betrachten, – ebenso wie eure kommunikativen Maßnahmen oder internen Vorhaben, zum Beispiel die Einführung einer neuen Software. Ihr werdet sehen, dass ihr viel effektiver werdet.

Ein Projektplan ist nicht in Stein gemeißelt. Er wird sich mit der Zeit auch verändern und anpassen müssen, wenn sich zum Beispiel Rahmenbedingungen ändern. Trotzdem gibt euch ein Projektplan sehr viel mehr Sicherheit, denn ihr seid viel besser vorbereitet und könnt aktiver agieren und effektiver reagieren. Viel Spaß dabei.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Im ersten Schritt definiert ihr das Was und das Warum eures Projekts: Was ist das konkrete Projektergebnis, das am Ende stehen soll? Was sind die Projektziele? Welche große Herausforderung gilt es zu lösen? Nehmt euch Klebezettel oder andere Notizzettel und haltet eure Gedanken darauf erst einmal fest.

Ein Beispiel: Ihr erstellt ein internes Projekt mit dem Titel *Personelle Verstärkung für Insektenschutz-Programm*. Das Projektergebnis könnte sein: *FSJler*in für Insektenschutz-Programm ist eingestellt*. Ein Ziel wäre: *FSJler*in mit starken Biologie- und Naturschutz-Interesse bis Juni finden*.

Hier haben wir einen starken Bezug zum Baustein 3 – *Strategie*, den ihr auf Seite 39 findet. Ihr könnt zum Beispiel eine strategische Maßnahme in Form eines Projekts umsetzen.

2. Im zweiten Schritt schaut ihr euch eure personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen an. Beantwortet euch dafür folgende Fragen: *Wer ist oder sollte am Projekt beteiligt sein? Wer übernimmt die Leitung und Verantwortung? Wieviel Unterstützung benötigt ihr generell? Was habt ihr an Geld zur Verfügung? Von welchem Zeithorizont sprechen wir?*



Im Beispiel: *Eure zweite Vereinsvorständin Ina kümmert sich um alle Personalangelegenheiten und wird dieses Projekt leiten und durchführen. Ihr könnt monatlich 360 EUR Taschengeld vergeben. Die Einstellung soll im August erfolgen. Ina wird den*die FSJler*in zusammen mit Thomas betreuen.*

3. Wenn ihr eure personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen geklärt habt, schaut ihr noch einmal auf mögliche Hindernisse und Abhängigkeiten, bedenkt auch die Abwesenheiten von Mitwirkenden. Alles das, was euch einfällt, das euren Projektverlauf beeinflussen könnte. Überlegt nun, wie ihr alle darauf reagieren könnt und passt gegebenenfalls Schritt 1 und 2 an.

4. Nun nehmt ihr euch ein großes Blatt Papier. Ihr überträgt darauf die Vorlage mit einem Kalendarium (Woche, Monat, Jahr), das für euer Projekt passend ist. Schreibt zunächst eure Ergebnisse aus den Punkten 1 bis 3 dort hinein.

5. Jetzt geht es in die konkrete Planung: ihr entwickelt die Projektstruktur. Dabei definiert ihr Aufgabenpakete, Meilensteine und, wenn es sich um ein langfristiges Projekt handelt, gegebenenfalls auch Projekt-Phasen. Wenn es ein kleines, kurzes Projekt ist, braucht ihr vielleicht gar keine Meilensteine und Pakete zu schnüren, sondern nur ein paar Aufgaben zu definieren. Tragt nun die möglichen Phasen und Aufgabenpakete mit horizontalen Balken in euer Kalendarium des Projektplans ein. Einzelne Meilensteine könnt ihr mit kleinen Kreisen oder Rechtecken festhalten. Seid kreativ und gestaltet den Plan so, dass ihr damit gut arbeiten könnt.

6. Wenn ihr die Planung soweit abgeschlossen habt, hängt euch euren Plan am besten gut sichtbar an eine Wand in eurem Büro oder Vereinsraum auf, so dass ihr immer wieder gut darauf zugreifen könnt.

7. Zu guter Letzt legt ihr noch euer Vorgehen für die Umsetzung eures Projekts fest, anhand dessen ihr gut mit allen Beteiligten kommunizieren und auch den weiteren Verlauf auswerten könnt. Mit dieser Basis wärt ihr auch in der Lage einzelne Elemente anzupassen, wenn sich zum Beispiel Rahmenbedingungen ändern sollten. Für die Strukturierung und Erledigung der einzelnen Projektaufgaben empfehlen wir euch die Methode *Kanban*, die ihr auf Seite 117 in diesem Baustein findet. Mit der Methode *Rückblick/Ausblick* auf Seite 120 könnt ihr euren Projektverlauf von Zeit zu Zeit auf den Prüfstand stellen und schauen, ob ihr noch auf dem richtigen Kurs seid. Auch die Übungen aus dem *Baustein 5 – Interne Kommunikation & Beziehungen* auf Seite 55 können euch mitunter dabei helfen.



Gut zu wissen

- Die Definition von Projektergebnissen hilft euch dabei, von vagen Projekten und Formulierungen wegzukommen: Als Leitfrage kann euch helfen: *Was muss passiert sein, um das Projekt erfolgreich abschließen zu können?*
- Ihr könnt diese Übung auch für bereits laufende Projekte und Vorhaben anwenden und diese damit noch einmal fein-

PROJEKTE PLANEN UND UMSETZEN **METHODE**

Ressourcenplan

Der Ressourcenplan hilft euch dabei, die Machbarkeit eures geplanten Projekts oder Vorhabens besser zu verstehen und festzustellen, ob euch genügend Ressourcen zur Verfügung stehen oder ihr noch zusätzliche Ressourcen benötigt.

? Was sich dahinter verbirgt

Diejenigen von euch, die sich schon einmal mit Projektmanagement beschäftigt haben, sagt Ressourcenplanung vielleicht etwas. Gerade wenn ihr ein größeres Vorhaben plant, ist es sinnvoll, dass ihr euch mit euren zur Verfügung stehenden Mitteln detaillierter auseinandersetzt. Oftmals werden unter Ressourcen vor allen Dingen die menschliche Arbeitskraft und die finanziellen Mittel verstanden. Wir verwenden den Begriff hier etwas breiter und verstehen darunter alle eure materiellen und immateriellen Ressourcen, die euch für die erfolgreiche Umsetzung eures Vorhabens zur Verfügung stehen oder gegebenenfalls noch benötigt werden. Diese Methode kann eine gute Ergänzung zum *Projektplan* auf Seite 110 sein. Wenn ihr dies zusammen nutzt, seid ihr für die Umsetzung eures Projektes bestens vorbereitet.

! Gut zu wissen

Wir empfehlen euch diese Hilfestellung in Ergänzung zum *Projektplan* Seite 110 zu verwenden. Wenn ihr euren Ressourcenplan erstellt habt, schaut am besten noch einmal in euren *Projektplan*, ob ihr da gegebenenfalls noch etwas anpassen oder ergänzen müsst.

Quelle: Die Hilfestellung basiert auf *Resource Assessment in Field Guide to Human-Centered Design*, Ideo.org, 2015, S. 137-139

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Nehmt euch die Vorlage auf der folgenden Seite zur Hand. Falls diese nicht ausreichend ist, könnt ihr die Vorlage auch auf einem großen Blatt Papier nachzeichnen und erweitern.
2. Nun überlegt ihr euch, welche Aufgabenpakete ihr für die Umsetzung eures Projekts benötigt. Vielleicht habt ihr ja schon den *Projektplan* von Seite 110 genutzt. Wenn ja, könnt ihr die Aufgabenpakete aus diesem verwenden und gegebenenfalls erweitern, ergänzen bzw. anpassen.

Ein Beispiel: *Euer Verein möchte ein neues Projekt anstoßen, bei dem Jugendliche Kurzfilme drehen und diese dann öffentlich vorführen können. Einige Aufgabenpakete könnten dann sein: Technik aufreiben, Raum für Vorführungen organisieren, Infomaterial erstellen und verteilen.*
3. Nun schaut ihr auf eure Ressourcen. Welche Mittel stehen euch bereits zur Verfügung? Um welche Mittel müsst ihr euch noch kümmern? Wären noch weitere Mittel hilfreich, um die sich derzeit keiner kümmern kann? An dieser Stelle empfehlen wir euch, die Methode *Brainstorming* auf Seite 105 für eure Ressourcenerfassung zu nutzen. Kategorisiert diese nun nach bereits vorhandenen Ressourcen und noch benötigten Ressourcen.
4. Zu guter Letzt verteilt ihr die Verantwortlichkeiten bei euch im Team so, dass ihr Klarheit findet, wer sich um was kümmert und ihr das Projektvorhaben direkt angehen könnt.

Gut zu haben:



max. 5 Personen



ca.30 - 60 Min



Notizheft, Stifte oder Ablagebox, Zettel, großes Blatt Papier, Tasse Tee

PROJEKTE PLANEN UND UMSETZEN **METHODE**

Wer/Was/Wann-Tabelle

Mit dieser Methode könnt ihr gemeinsam Aktionspläne erstellen und eine Verbindung zwischen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Terminierungen herstellen. Die Leitfrage ist hier: WER wird WAS bis WANN erledigen?

? Was sich dahinter verbirgt

Aufgaben erledigen sich nicht von selbst. Oftmals sitzen wir in langen Besprechungen, die einen Aktionsplan oder „nächste Schritte“ am Ende stehen haben. Dabei bleibt oft im Unklaren, wer diese Aufgaben erfüllt und bis wann sie erledigt werden müssen. Gerne gehen wir auch davon aus, dass die Person, die die Besprechung angeleiert hat, sich schon irgendwie darum kümmern wird. Das hat verschiedene Gründe: Entweder hat man zu wenig Zeit oder es herrscht Unklarheit darüber, was die eigene Rolle im Projekt ist und wie diese zum Erfolg des Projektes beitragen kann. Mit Hilfe dieser Methode könnt ihr sicherstellen, dass die notwendigen Aufgaben in die richtigen Hände gegeben werden und am Ende auch erledigt werden; und das, indem sich die Teilnehmenden eigenverantwortlich einbringen.

! Gut zu wissen

- Dadurch, dass ihr über die beteiligten Personen an die Aufgaben und Schritte herangeht, könnt ihr die Aufgaben direkt verantwortlichen Personen zuordnen und somit von einer verbindlichen Ausführung ausgehen.
- Achtet darauf, dass ihr das „Wer“ an den Anfang der Spalten nehmt. Das ist wichtig, denn nur so seht ihr die Aufgaben ganz klar den einzelnen Personen zugeordnet.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Nehmt euch die Vorlage auf der gegenüberliegenden Seite oder zeichnet analog dazu eine Tabelle mit drei Spalten „Wer“, „Was“ und „Wann“ auf ein großes Blatt Papier und hängt es an eine Wand.
2. Alle Teilnehmenden erzählen nun nacheinander, welche konkreten Aufgaben sie für die Maßnahme oder das Projekt übernehmen können. Jede Person hat wahrscheinlich Schritte oder Aufgaben im Kopf, die für sie besonders wichtig sind – und diese soll sie auch übernehmen können. Sammelt eure Gedanken zu möglichen Aufgaben pro Person in der WAS-Spalte. Zusätzlich schreibt die Person, die an der Reihe ist, auch gleich in die WANN-Spalte, bis zu welchem Zeitpunkt sie die Aufgabe erledigen kann. Zu guter Letzt haltet ihr noch den Namen der jeweiligen Person in der WER-Spalte fest. Sollte es bei den Aufgaben zu inhaltlichen und zeitlichen Überschneidungen kommen, könnt ihr diese direkt im Team besprechen und kollegial priorisieren.
3. Schaut nun noch mal gemeinsam darauf, ob noch wichtige Schritte fehlen und verteilt diese auf Personen, die noch wenig übernommen oder auf jene, die darauf mehr Lust und Zeit haben.

Quelle: Die Übung basiert auf *Wer/Was/Wann-Tabelle* in *Gamestorming*, O'Reilly, 2011, S. 263,264

Gut zu haben:



1 bis 10
Personen



ca. 30 Min.



großes Blatt
Papier, Stifte,
Klebezettel,
Kreppband,
Saftschorle

PROJEKTE PLANEN UND UMSETZEN **METHODE**

KANBAN

Diese Methode wird euch helfen, eure alltäglichen Aufgaben im Vereinsalltag besser zu strukturieren, mit allen Mitgliedern zu teilen und den Fokus zu behalten.

? Was sich dahinter verbirgt

Kanban ist eine Methode, die ihr für eure alltägliche Teamarbeit, beispielsweise bei wiederkehrenden Teamsitzungen und Aufgabenverteilungen, aber auch für euer persönliches alltägliches Projektmanagement, verwenden könnt. Ziel dieser Methode ist es, einen möglichst gleichmäßigen Arbeitsablauf zu erreichen und Multitasking zu vermeiden. Dies gelingt, indem ihr euren Arbeitsprozess visualisiert und die parallel anstehenden und bereits begonnenen Tätigkeiten von der Anzahl her begrenzt. Dadurch könnt ihr alle eure Aufgaben einfacher überblicken, schneller abarbeiten und mögliche Hürden und Ressourcen-Engpässe schneller erkennen.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Zunächst visualisiert ihr den Arbeitsablauf eures Projekts oder eurer generellen Tätigkeit anhand von Spalten auf einem großen Blatt Papier, einer Tafel oder Ähnlichem. Jede Spalte stellt eine Phase im Arbeitsablauf dar. Verwendet gern die Kategorisierung der Vorlage, wir haben damit gute Erfahrungen gemacht und man kann diese über fast jedes Projekt und viele Tätigkeiten legen. Die erste Spalte „zurückgestellte Aufgaben“ dient als Sammelstelle aller Aufgaben, die noch nicht in einer der aktiven Phasen oder schon erledigt sind. „Anstehende Aufgaben“ sind die Aufgaben, die jetzt oder in Kürze bevorstehen. In die Spalte „In-Arbeit Aufgaben“ kommen jene, die sich gerade in der Umsetzung befinden. In der letzten Spalte „erledigte Aufgaben“ sammelt ihr solche, die ihr bereits abgearbeitet habt.
2. Schreibt nun jede einzelne Aufgabe auf einen Klebezettel. Je nachdem in welchem Stadium sich eine Aufgabe gerade befindet, ordnet ihr sie in eine der vier Spalten ein. Alle Aufgaben wandern während des Arbeitsprozesses schrittweise durch die Spalten, bis sie in der Spalte „erledigte Aufgaben“ angekommen sind.

Gut zu haben:



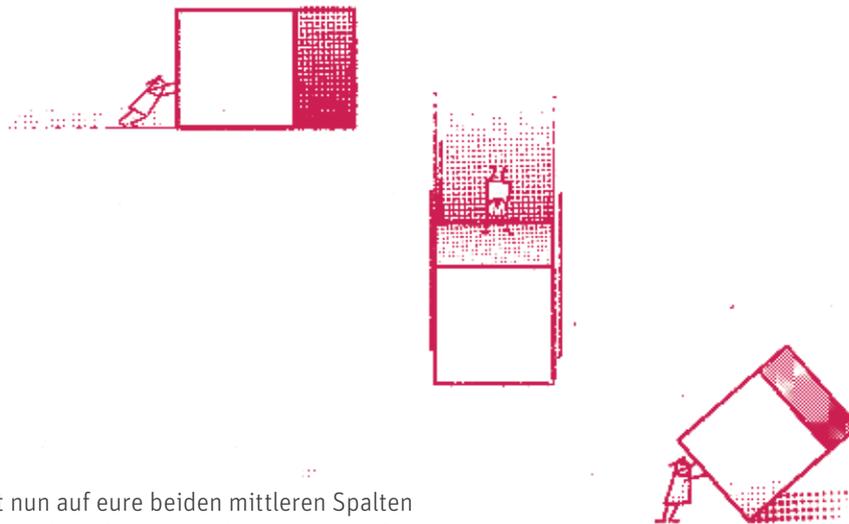
allein oder
Projektteam



ca. 30 bis 60
Minuten



großes Blatt
Papier, Stifte,
Klebezettel

**3.**

Schaut nun auf eure beiden mittleren Spalten „Anstehende Aufgaben“ und „In-Arbeit Aufgaben“. Nun begrenzt ihr die Anzahl der Aufgaben pro Spalte, die sich gleichzeitig darin befinden dürfen, auf einen für euch stimmigen Maximalwert; zum Beispiel fünf Aufgaben pro Spalte. Eine Aufgabe kann nur dann von „Zurückgestellte Aufgaben“ in „Anstehende Aufgaben“ wandern – sowie eine Spalte weiter –, wenn Kapazitäten frei sind. Wenn also beispielsweise schon fünf Aufgaben in der zweiten Spalte „Anstehende Aufgaben“ versammelt sind, dann muss eine neue anstehende Aufgabe erst einmal in der Spalte „Zurückgestellte Aufgaben“ geparkt werden. Sollte diese neue Aufgabe aber sehr wichtig sein, dann könnt ihr sie höher priorisieren und in „Anstehende Aufgaben“ reinziehen und wiederum eine weniger wichtige Aufgabe in „Zurückgestellte Aufgaben“ parken. Hier ist euer Augenmaß gefragt. Das Ziel dahinter ist, dass ihr euch fokussieren und einen guten Arbeitsfluss entwickeln könnt, ohne euch zu verzetteln und aufzureiben.

4.

Es ist wichtig, dass ihr die Methode regelmäßig anwendet, eure Arbeitsabläufe damit beobachtet und offen für Nachbesserungen seid. Aus unserer Erfahrung heraus, empfehlen wir euch eine wöchentliche Anwendung. Schaut dazu auch in Kapitel 5 – *Interne Kommunikation* ab Seite 55. Da haben wir euch Besprechungsformate zusammengestellt, in denen ihr diese Methode sehr gut einbinden könnt.

!

Gut zu wissen

- Nehmt es wirklich ernst, euch auf die aktuell relevantesten anstehenden Aufgaben zu fokussieren und nicht zu viel gleichzeitig zu machen.
- Wenn ihr im Team arbeitet, muss der Arbeitsablauf mit der Benennung der Phasen und Regeln für alle Mitglieder transparent und eindeutig sein. Besonders wichtig ist, dass alle Teammitglieder die gleiche Definition von „Erledigt“ haben. So könnt ihr vermeiden, dass Aufgaben nur teilweise erledigt oder ergebnislos bleiben.
- Ursprünglich wurde Kanban in Japan für die Autoindustrie entwickelt, findet aber mittlerweile eine breite Anwendung in vielen anderen Arbeitsbereichen. Wir sind davon überzeugt, dass sie auch im Ehrenamt sehr hilfreich sein kann.

ZURÜCKGESTELLTE AUFGABEN	ANSTEHENDE AUFGABEN	IN-ARBEIT-AUFGABEN	ERLEDIGTE AUFGABEN

PROJEKTE PLANEN UND UMSETZEN **METHODE**

Rückblick/Ausblick

Mit dieser Methode könnt ihr gemeinsam und regelmäßig euren Projektfortschritt bewerten und die nächsten Schritte planen.

Gut zu haben:



Projektteam



ca. 30 bis 60 Min.



großes Blatt
Papier, Stifte,
Klebezettel,
Tee und Kaffee

? Was sich dahinter verbirgt

Mit der Rückblick/ Ausblick-Methode schaut ihr in regelmäßigen Abständen im Team auf eines eurer Projekte, Angebote oder Programme. Der Einfachheit halber verwenden wir nachfolgend nur noch Projekt als Oberbegriff. Im ersten Teil, dem Rückblick, schaut ihr gemeinsam darauf, wo ihr steht, was gut lief, was weniger gut lief und was ihr daraus lernen könnt. Im zweiten Teil, dem Ausblick, überlegt ihr, was ihr euch für den weiteren Projektverlauf daraus mitnehmen könnt und welche Aufgaben daraus entstehen.

Aus der Erfahrung heraus können wir euch sagen, dass sich diese Methode oft sehr positiv auf das Teamgefühl auswirkt. Euch wird bei der Durchführung dieser Methode schnell klar, was ihr schon alles geschafft habt und ihr entwickelt ein gemeinsames Verständnis dafür, wo ihr steht und wie es weitergehen soll. Indem ihr gewonnene Erkenntnisse in der Gruppe teilt, bekommen alle Mitstreiter*innen wertvolle Hinweise für ihren Arbeitsalltag. Ihr könnt den weiteren Projektverlauf gemeinsam positiv beeinflussen und gegebenenfalls Dinge anpassen.

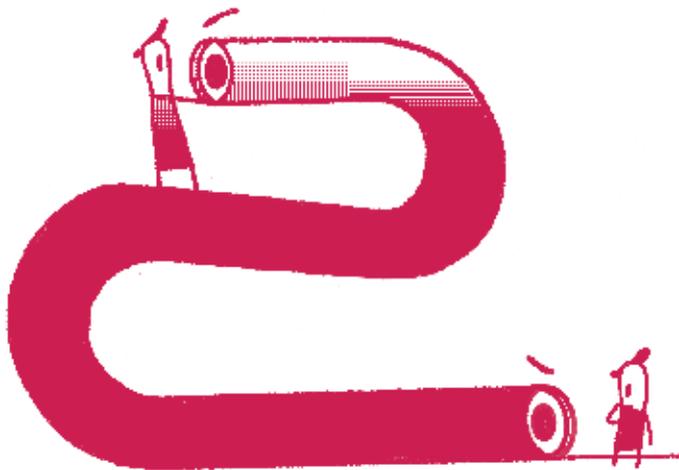
Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Nehmt euch ein großes Blatt Papier für den Rückblick und hängt es gut sichtbar an eine Wand. Definiert die Bereiche und Aufgabenpakete, die ihr unter die Lupe nehmen wollt. Das können nach außen gerichtete Maßnahmen für eure Zielgruppen und Partner sein, aber auch nach innen gerichtete Aufgabenpakete wie Kommunikation im Team und interne Prozesse, die ihr betrachten wollt. Schreibt diese je auf einen Klebezettel und positioniert sie untereinander auf dem Blatt Papier.

2. Jede*r denkt nun zunächst in circa zehn Minuten Einzelarbeit darüber nach, was in den jeweiligen Bereichen gut lief, was weniger gut gelaufen ist und welche wichtigen Erkenntnisse ihr daraus mitnehmt. Schreibt diese jeweils auf einzelne Klebezettel.

Es gibt hierbei eine wichtige Regel zu beachten: Sprecht nur über Arbeitsbereiche, in die ihr auch selbst involviert seid. Ihr solltet zum Beispiel nicht das Aufgabenpaket einer anderen Person bewerten, bei dem ihr selbst nicht mitgearbeitet habt.





3. Im nächsten Schritt geht ihr die einzelnen Bereiche schrittweise durch. Alle, die zu dem Bereich etwas zu sagen haben, kommen einzeln nach vorn und stellen ihre Punkte kurz vor. Verständnisfragen aus der Gruppe sind jederzeit willkommen. Kritik zu den Ansichten oder Empfindungen des Vorstellenden haben hier keinen Platz.

4. Wenn ihr alle Bereiche für euch durchgesprochen habt, geht es nun mit dem Ausblick weiter. Dafür nehmt ihr euch ein neues Blatt Papier und hängt es neben den Rückblick. Nun geht ihr gemeinsam in der Gruppe, mit Blick auf den Rückblick, schrittweise die Bereiche durch und diskutiert, welche Schritte daraus folgen. Müsst ihr zum Beispiel etwas am Projektverlauf oder der Kommunikation anpassen? Braucht ein Aufgabenpaket noch zusätzliche Ressourcen oder weitere Unteraufgaben? Alle in der Gruppe sind jetzt eingeladen mitzudiskutieren. Legt idealerweise für die neuen Aufgaben direkt auch verantwortliche Personen und konkrete Zeiträume fest. Eine gute Hilfestellung dazu ist die *Wer/Was/Wann-Tabelle* auf Seite 116.

5. Dokumentiert zum Schluss eure Ergebnisse, indem ihr sie abfotografiert. So könnt ihr sie beispielsweise in ein anderes Werkzeug übertragen und immer wieder nachschauen. Verabredet euch zum Schluss für euren nächsten Rückblick/Ausblick.

! Gut zu wissen

- Nutzt die Methode regelmäßig und so, wie es für eure Projektstruktur Sinn macht. Gute Erfahrungen haben wir mit einer quartalsweisen Durchführung gemacht.
- Verliert euch nicht in kleinteiligen Aufgaben, sondern bedenkt vor allem größere Aufgabenpakete, wichtige Meilensteine, projektbezogene Abhängigkeiten und aktuelle Herausforderungen.

RÜCKBLICK

Bereiche

**Was haben wir erreicht?
Was lief gut und was lief weniger gut?
Welche Erkenntnisse nehmen wir uns mit?**

Arbeitspaket 1

Arbeitspaket 2

Arbeitspaket 3

Projektstruktur

Interne
Kommunikation

AUSBLICK

**Was wollen wir uns bewahren?
Was müssen wir tun und was ändern?**

Verantwortlich? Bis wann?
