Biblisch-Theologische Akademie Wiedenest

Event - und Projektmanagement

+ Linienmanagement

Schuljahr 2013/2014

© by Veit Claesberg

Events, Projekte und die Linie managen - zur Ehre Gottes

„Ich erinnere mich an keine Veranstaltung, die nicht auch ein Event gewesen wäre - die anderen habe ich alle vergessen.“
(Holzbaur 2005:Vorwort)

veitc.de

www.veitc.de
Inspirierende Ideen, Konzepte und Podcasts für Leitung, Glaube und Verkündigung

www.efg-wiedenest.de
wachsen nach innen & außen - zur Ehre Gottes

Disposition

1. Einführung: Linie, Projekt, Event

1.1. Die Linie
1.2. Das Projekt
1.2.1. Ein Projekt im Rahmen der Gemeindearbeit - Kennzeichen
1.2.2. Vorteile der Projektarbeit
1.2.3. Welche Projekte gibt es im Rahmen der Gemeinde- und Jugendarbeit?
1.3. Das Event
1.3.1. Unterscheidung Veranstaltung vs. Event
1.3.2. Besondere Vorbereitungen bei Events
1.3.3. Vorteile, die Events haben
1.3.4. Welche Events gibt es im Rahmen der Gemeinde- und Jugendarbeit?
Exkurs: *Linienmanagement: Programmorganisation, Programme, Reihen, Eventgottesdienste*
A. Planen mit Hilfe von ToDo-Listen
B. Vorteile guter Planung und Organisation
C. Strategische Programmplanung in der Linie der Gemeinde-Jugendarbeit
1. Jahresplanung
2. Quartalsplanung
3. Thematische Planung
4. Stundenplanung/Sonderaktionen
5. Feedback
6. Referentenliste
D. Planen mit der Gruppe

2. Projekte & Events auswählen

2.1. Die Auswahl eines Projektes/Events
2.2. Die Anzahl von Projekten und Events in einer Gemeinde
2.2.1. Projekte ergänzen die Linien
2.2.2. Ein Zuviel an Projekten
2.3. Acht Thesen: Projektorientiertes Arbeiten und die Kirche

3. Grundlagen des Event-Projektmanagements

3.1. Die Planung als A&O des Event/Projektmanagements
3.2. Die Rolle des Projektmanager/Eventmanager
3.3. Das „magische“ Dreieck des Projekt-/Eventmanagements
3.4. Die Projektphasen und Meilensteine in der Planung

4. Gestaltung der Phasen im Event-Projektmanagement

4.1. Die Gestaltung der Startphase
4.1.1. Den Auftrag bekommen und annehmen
4.1.2. Klare Ziel-Beschreibung des Events erstellen
4.1.3. Die Zielgruppe definieren
4.1.4. Veranstaltungsformat und Didaktik entwickeln
4.1.5. Das „Thematische Konzept“: Beispiele aus der Praxis im christlichen Bereich
4.2. Die Gestaltung der Durchführungsphase
4.2.1. Das Projektbüro/Konferenzbüro
4.2.2. Exkurs: Qualitätsmanagement
4.3. Die Gestaltung der Abschlussphase

5. Pläne für das Eventprojektmanagement

5.1. Projektübersichtsplan
5.2. Der Aktionsplan (mit Organigramm) / MASTERPLAN
5.3. Der Zeitplan
5.4. Der Arbeitspaketplan
5.5. Der Budgetplan
5.6. Der Programmplan
5.7. Pläne für Öffentlichkeitsarbeit/Marketing/Werbung/Information
5.8. Weitere mögliche, hilfreiche Pläne oder Checklisten

6. Projekt- und Eventteams bilden und leiten

6.1. Das Team gründen
6.2. Die Teamgröße
6.3. Der Teamleiter
6.4. Die Teamwerte
6.5. Die Motivation des Teams
6.6. Konflikte im Team lösen
6.7. Die Stakeholder - nicht im Team, aber am Team
6.8. Exkurs: Die Sitzungsleitung der Teamsitzung
6.8.1. Die Tagesordnung (TO)
6.8.2. Der Raum
6.8.3. Der Besprechungsleiter
6.8.4. Das Protokoll
6.8.5. Gesprächstechniken

7. Das besondere Projekt: Die Freizeit (Anlage)

8. Abschluss

Literaturverzeichnis

1. Einführung und Definitionen: Linie, Projekt, Event

- *Christen betreiben Event- und Projektmanagement als Menschen, die den Heiligen Geist in sich wohnen haben. Er führt uns. Er tunt unseren Verstand. Wir handeln ethisch dabei auf der Grundlage unseres Gewissens, das der Geist Gottes schärft und auf der Grundlage seines Wortes.*
- *Christen kennen darüber hinaus die Macht des Gebetes, die es immer mit einzubeziehen gilt. Bei der Planung, Durchführung, beim Warten auf Anmeldungen und beim erstellen von Konzepte. Sowie bei der Auswertung.*
- *Wir betreiben die Disziplin zu seiner Ehre.*

Zunächst gilt es wichtige grundsätzliche Begriffe zu definieren. Dies ist nötig, um Projekt- und Eventmanagement zu verstehen und zu erfassen. Der Kontext ist hier die Gemeinde-, Werks- und Jugendarbeit.

1.1. Die Linie

Die Linie ist der normale Arbeitsalltag. Die normalen, ständigen und wiederkehrenden Aufgaben sind in der Linie zu erledigen. Die Linie läuft in der Regel mit Routine ab und ermöglicht so konsequentes und kontinuierliches Arbeiten. In der Gemeindearbeit geschieht viel in der Linie.
Es gibt ein Linienevent, z.B. den Gottesdienst oder die wöchentliche Jugendveranstaltung. Hier verfließt die Linienaufgabe mit dem Projekt/Event, weil Gruppenveranstaltungen auch immer Eventcharakter haben.

1.2. Das Projekt[1]

„Allen Projekten *„ist gemeinsam, dass sie ein innovatives Ziel verfolgen und eine umfassende Problemstellung aufweisen. Meist kann die gestellte Aufgabe nur fachübergreifend und außerhalb des Routineablaufs bearbeitet werden. Der Aufwand für Projekte kann beträchtlich, ihre Abwicklung mit hohen Kosten und dem Einsatz mehrerer Mitarbeiter verbunden sein. Doch niemand wird immer weiter in ein Projekt investieren, wenn nichts dabei heraus kommt. Daher sind Projekte erstens an einen begrenzten personellen und finanziellen Rahmen gebunden und unterliegen zweitens einer Kosten- und Erfolgskontrolle. Und drittens gilt: Nur ein Projekt, das auch (termingerecht) zu Ende geführt wird, ist ein gutes Projekt.“* (Litke: 8)

Nach der DIN-Norm 69901 ist ein Projekt *"…ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. durch Zielvorgabe, durch zeitliche, finanzielle, und andere Begrenzungen, durch Abgrenzungen gegenüber andere Vorhaben und durch projektspezifische Organisation.“* (: 9)

[1] lt. Reimer Folien (eigene Nummerierung 3) Projektmanagement, AcF 11/2008: *Projekt leitet sich von lat. projectum, Neutrum zu projectus „nach vorn geworfen“, Partizip. Perfekt von proicere „vorwärtswerfen“ ab*

1.2.1. Ein Projekt im Rahmen der Gemeindearbeit kennzeichnet also:

+ eine oft komplexe Aufgabenstellung (auch, wenn sie in Abständen von mehreren Jahren vielleicht wiederkehren)
+ eine Aufgabe außerhalb der normalen Tätigkeit (der Linie)
+ eine Aufgabe, für die oft ein extra Team gebildet wird
+ eine Aufgabe, die mit anderen Mitarbeiterkreisen aus der Gemeinde Zusammenarbeit erfordert
+ eine Aufgabe, die zeitlich begrenzt ist, also einen Start und ein Ende hat
+ ein eigenes Budget hat

1.2.2. Vorteile der Projektarbeit
…kombiniert mit der Disziplin Projektmanagement im Rahmen der Gemeindearbeit haben hat, sind

1.2.3. Welche Projekte gibt es im Rahmen der Gemeinde- und Jugendarbeit?

⇨ Reformprojekte[2] (Veränderung von Strukturen, Strategien):
  - Umgestaltung der Jugendarbeit insgesamt
  - Umgestaltung der Jugendstunde
  - Einführung eines 2. Gottesdienstes
  - Einführung von Hauskreisen
  - Einführung von Kleingruppen

  Diese Art von Projekten ist teilweise schon als Changemanagement zu bezeichnen. Gerade deshalb ist wichtig aus einem starken Team heraus zu arbeiten, um z.B. Widerstände diskutieren zu können. Sie sind solange Projekt, bis sie Standard sind, also Linie. Auch dann bedürfen sie natürlich einer Verwaltung.

⇨ Bauprojekte (Neubau, Umbau, Renovierung)

⇨ Diakonische Projekte (Tafel, Hilfeleistungen)

⇨ Personalprojekte (Bedarfsplanung, Findung, Einstellung)

[2] Projekte sind auch ein Mittel, um den technischen und organisatorischen Wandel zu realisieren (Schelle: 21) Sie sichern, wenn sie erfolgreich sind, den langfristigen Bestand einer Organisation.

- ⇨ Gründung einer neuer Arbeit (Strategieprojekt)
- ⇨ Gemeinschaftsprojekte: Freizeiten, Ausflüge
- ⇨ Geldbeschaffungsprojekte

1.3. Das Event[3]

Ein Event ist eine einmalige Veranstaltung zu der gezielt eingeladen wird, weil sie einen besonderen Höhepunkt im Gemeindeleben darstellt und wo besonders intensiv Lehre, Evangelisation oder Wertschätzung vermittelt wird oder Gebet und Anbetung praktiziert wird.

Jede Veranstaltung ist gleichzeitig ein Projekt. Eine Veranstaltung wird wie ein Projekt durchgeführt. Ob eine Veranstaltung ein Event wird, hängt aber von weiteren Faktoren ab.

„Im Sinne des Projektmanagements ist das Projektereignis die Veranstaltung selbst, der Termin ist fest und das Ergebnis kann nicht nachgebessert werden. Der Hauptaufwand im Projekt liegt in der Planung und in der Vorbereitung." (Holzbaur 2005:2) Die Logistik spielt eine deutlich größere Rolle als bei anderen Projekten. „Die Veranstaltung lebt davon, dass sie besucht wird. Rechtzeitige Ankündigung, Marketing, Werbung und Public Relations sind kritisch für den Gesamterfolg." (:2) Für Events spielen Risikomanagement und Sicherheitsaspekte eine wichtige Rolle, weil sie einmalig sind.[4]

1.3.1. Unterscheidung Veranstaltung vs. Event

Einige Kennzeichen von Events im Unterschied zu Veranstaltungen (vgl. a.a.O.:1):

- × _____**:** Ein Event richtet sich an eine definierte Zielgruppe. „Das Event entsteht im Kopf desjenigen, der es erlebt." (:6)
- × _____**:** Ein Event ist eine Veranstaltung, die zum Ereignis wird. „Der Grundnutzen Veranstaltung wird durch einen Zusatznutzen zum Event" (:6) „Jedes Event ist eine Veranstaltung: dies sind die 80% notwendigen Grundlagen („basics", die dazu dienen, das Event stabil, fehlerfrei und risikoarm durchzuführen). Aber nicht jede Veranstaltung ist ein Event: dazu gehört das „Sahnehäubchen, das die Veranstaltung einzigartig macht." (:23)
- × _____**:** Das Ergebnis der Bemühungen ist die Veranstaltung selbst und diese kann weder verschoben noch nachgebessert werden („vorbei ist vorbei"). Das Ergebnis ist einmalig („das gibt´s nur einmal, das kommt nicht wieder") und der Erfolg ist von der subjektiven Wahrnehmung der Besucher abhängig („stell dir vor er ist ein Event und keiner merkt´s). Das Ergebnis kann nicht konserviert oder auf Lager gelegt werden („stell dir vor es gibt ein Event und keiner geht hin").[5]

---

[3] Ein Event ist *„eine besondere Veranstaltung oder ein spezielles Ereignis, das multisensitiv vor Ort von ausgewählten Rezipienten erlebt und als Plattform zur Unternehmenskommunikation genutzt wird."* (Sträßer 2001:11), oder „Events sind erlebnisorientierte organisierte Ereignisse und einmalige Veranstaltungen mit hohem Risiko." (Holzbaur 2005:1)

[4] „Beim Organisieren von Veranstaltungen handelt es sich immer um Projekte mit deren typischen Merkmalen (…): definierter Anfang und festgelegtes Ende / eindeutige Aufgabenstellung, Zielstellung und Verantwortung für ein Gesamtergebnis / Einmaligkeit / Aufgabenstellung mit gewissem Risiko / begrenzte Ressourcenverfügbarkeit / verschiedenartige wechselseitig voneinander abhängige Teilaufgaben / auf das Vorhaben abgestimmte Organisation.
Die angemessene Form (Aufbauorganisation) einer Organisation mit dem Ziel „Veranstaltungen zu organisieren" ist danach die Projektorganisation." (Beckmann: 159)

[5] natürlich kann man über Fotos, Presseberichte und Aufzeichnungen noch nachhaltig die Botschaft eines Events vermitteln, aber die Emotionalität ist nur live spürbar

× _____: „Das besondere Erlebnis führt zu einer nachhaltigen Wirkung der Veranstaltung.“ (: Vorwort) „Event bedeutet, die Veranstaltung durch Erlebnisorientierung und Zusatzeffekte in den Augen der Besucher zu einem einzigartigen Erlebnis zu machen. Das Schlagwort Erlebnisorientierung charakterisiert dabei den Ansatz, eine Veranstaltung gezielt und geplant zu einem emotional ansprechenden Erlebnis für den Besucher zu machen.“ (Holzbaur: Vorwort). Interaktion ist wichtig. Die Grenze zwischen aktiven und passiven Teilnehmern soll beim Event verschwimmen. (vgl.:3)

aus Holzbaur 2005: 23

Abbildung 2-7: Event und Veranstaltung

Wodurch wird nun eine Veranstaltung zum Event? Dies ist der Zusatznutzen, das Erlebnis, das als „Spitze“ die Veranstaltung krönt.

1.3.2. Besondere Vorbereitungen bei Events

Wie bei jedem Projekt ist die <u>Vorarbeit bei Events</u> von entscheidender Bedeutung:

× Die Vorbereitung ist im Vergleich zum Ereignis umfangreicher, sowohl im Hinblick auf die Zeitdauer als auch im Hinblick auf den Aufwand („mit dem Startschuss ist das meiste gelaufen“).
× „Als Basis für den Erfolg muss jede Veranstaltung genau geplant und sauber organisiert werden: Hier gilt es, systematisch vorzugehen und Fallen zu vermeiden. Der Zusatznutzen Event greift erst, wenn der Ablauf stimmt und Pannen vermieden werden. (: Vorwort)[6]
× „Viel Zeit zur Korrektur bleibt nicht, wenn eine Veranstaltung angelaufen ist. Deshalb liegen die eigentlichen Aufgaben in der Vorbereitung. Die Durchführung dieser Vorbereitung als Projekt ist der Schlüssel zum Erfolg.“ (:2)

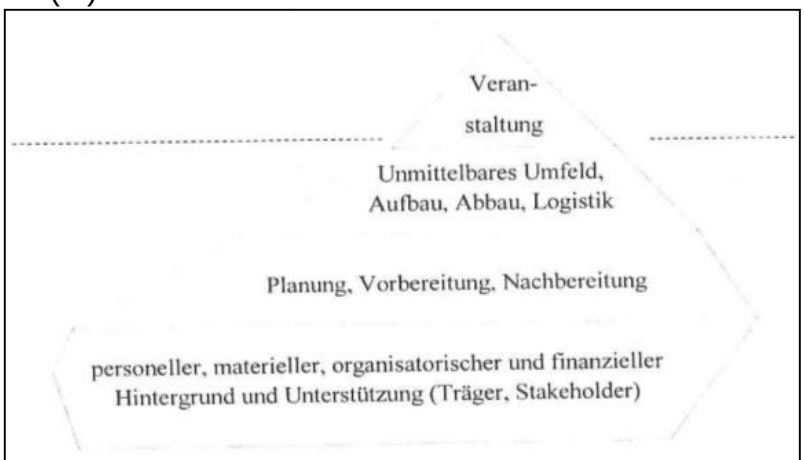


Abbildung 2-14: Aufwände im Veranstaltungsmanagement

aus Holzbaur 2005: 42

[6] dies gilt nicht unbedingt für normale Gottesdienste - hier kann weniger Aufwand mehr Event bedeutet. Vgl. unplugged Gottesdienst des GJW Westfalen.

1.3.3. Vorteile eines Events im Rahmen der Gemeindearbeit

+ bestimmte Zielgruppen können direkt erreicht werden, die man über die Linienveranstaltungen nicht erreicht
+ über die emotionale Ebene kann Informationen vermittelt werden, Wahrheit vermittelt werden (vgl. Holzbaur: 15 „Grundhaltungen und Normen“), Motivation erzeugt werden und Aktion erzeugt werden
+ Events können sehr öffentlichkeitswirksam sein
+ evtl. werden Einnahmen erzielt

1.3.4. Welche Events gibt es im Rahmen der Gemeinde- und Jugendarbeit?

Exkurs: Linienmanagement

Wie kann nun eine gute und effektive Programmplanung in der Linie geschehen. Die Linie zu planen ist eine der größten Herausforderungen.
Entspannt euch, in dem ihr gut plant. Im Vorfeld ist das vielleicht mehr Arbeit aber im Endeffekt gibt es Sicherheit und Gelassenheit. Wer gut geplant hat, kann jederzeit gut um planen.

Planung ist per Definition:

Ohne Programmplanung können wir weder die Erwartungen der Teilnehmer erfüllen, noch unser Ziel erreichen… Planung ist ein Vorgang, bei dem die Durchführung eines Vorhabens vorher überlegt und festgelegt wird.[7]

Spr 16,3 **Befiehl** dem HERRN[1] deine Werke,[a] und deine Gedanken[2] werden zustande kommen.
(1) w. Wälze auf den HERRN; (2) o. Pläne; o. Vorhaben
(a) Ps 37,5

Spr 20,18 Pläne kommen durch **Beratung** zustande[a], und mit weiser Überlegung[1] führe Krieg![b]
(1) o. mit kluger Lenkung
(a) Kap. 11,14; 15,22; Ri 19,30; (b) Kap. 24,6; 2Kö 18,20; Lk 14,31

Spr 11,14 Wo es an Führung[1] fehlt, kommt **ein Volk** zu Fall, doch <kommt> Rettung durch viele Ratgeber.[a]
(1) o. an weisem Rat
(a) Kap. 20,18; 24,6

[7] a.a.O., S. 96

A. Planen mit Hilfe von ToDo-Listen

Wer planen will braucht eine ToDo-Liste. Je einfacher desto besser. Keep it simple. Ein konsequentes Arbeiten mit ToDo-Listen bringt den Planungserfolg.

1.	A	Aktionsplan Begegnungsabend Neumitglieder erstellen	für HM-Team/EGL
2.	B	GoDi 2: Aufbauteam zusammenstellen	nach Testphase
3.	B	GoDi 2: Pizza-Gutscheine, Mappe, Ordnung, Kasten	Schrank Fächer, aktuelle Mappen, Reihe geben
4.	B	Termin mit AKs ausmachen und alle AKs listen	

B. Vorteile guter Planung & Organisation

- **Ziele können leichter und schneller erreicht werden:** Eine gute Planung dient der Vision und dem Ziel der Jugendarbeit. Sie hilft dass Ziele erreicht werden und die Vision Wirklichkeit wird.
- **Das wohlige Gefühl von Sicherheit & Gelassenheit stellt sich ein:** Planung verhindert Unsicherheit. Sie verhindert, dass man wöchentlich eine Jugendstunde unter Panik aus dem Nichts entstehen lassen muss. Sie verhindert Stress. Umplanungen machen nichts den Planung ist ja die Grundlage für Veränderung.

- **Bedürfnisse werden berücksichtigt:** Eine gute Planung hat die Ressourcen und Kräfte der Mitarbeiter im Blick. Ihre persönlichen Bedürfnisse und auch die Bedürfnisse der Teilnehmer kommen nicht zu kurz.
  - ✓ von den Bedürfnissen her kommend (Alter, Schicht, Zielgruppe, Interessen)
  - ✓ vom geistlichen Stand her kommend (Christen, fromme Nichtchristen, Nichtchristen)
  - ✓ von den Möglichkeiten her kommen (Potential und Mitarbeit)
  - ✓ von der Vergangenheit her kommen (Analyse und Feedback)
- **Planung setzt Kreativität frei:** Nutze die Kreativität deiner Mitarbeiter; ihre Gaben und Fähigkeiten! Plane in verschiedenen Phasen, entwickle Ideen, mache Brainstorming…
- **Planung ermöglicht Spontaneität und Flexibilität**
  - ✓ Planung ist die Grundlage für Veränderung
  - ✓ Planung versklavt nicht, sondern setzt frei
  - ✓ Wer geplant hat, kann spontan ändern
- **Weiteres zur Planung**
  - ✓ Planung & Gebet! Gebet um Weisheit von Gott (Jak. 1, 5; Spr. 2, 6)
  - ✓ Nacht drüber schlafen - noch mal drüber gucken
  - ✓ Planung sichert die Qualität
  - ✓ Besuche von Referenten und Höhepunkten lassen sich einplanen und integrieren

C. Strategische Programmplanung in Linie der Gemeinde- und Jugendarbeit

Wer zuerst plant, malt zuerst. Daher empfiehlt sich eine rechtzeitige und frühzeitige Planung.

1. Jahresplanung (Beispiel TC-Jahresplanung) (siehe auch Themenreihenplanung EFG Wiedenest 12f)

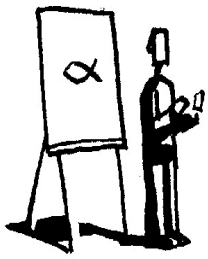
Eine Jahresplanung macht man als Team am besten im Rahmen eines Klausurtages oder Klausurwochenendes. Man plant die Highlights und großen Projekte des

Jahres. Das ganze kann man dann in Form eines Flyers verteilen, die über eine Internetdruckerei heute nicht mehr viel Kosten.
Eine Möglichkeit ist es auch das Ganze im Rahmen der Weihnachtsfeier feierlich zu enthüllen.

Hier mal ein Beispiel der Teen Connection der EFG Bergkamen aus dem vergangen Jahrhundert:

Wann	**Was**	**Wer**
02.-04.02.	This is my church! - Gemeindefreizeit in Hattingen	
23.02.	TC-Gottesdienst mit Starreferent aus XY	
19.-21.04.	TC-Wochenende Übernachtung im Gemeindehaus, Thema: Wachstum & Frucht Spezial: TC - Restaurant	
25.05.-27.05.	Pfijuko in Wiedenest	
29.-30.06.	TC-Radtour Möhnesee	
18.08.	TC-Night Nachts draußen im Gemeindegarten mit Lagerfeuer (Abschluss der Ferien)	
12.-18.10.	TC-Freizeit	
06.-08.12.	Missionarisches TC-Wochenende Thema: Evangelisation & Mission Aktion auf dem Weihnachtsmarkt	

Vorteile:
- man weiß was kommt
- man kann gezielt einladen
- kann sich darauf einstellen
- die Mitarbeiter können Urlaub nehmen
- man kann buchen
- Abstimmung mit restlichen Aktivitäten der Gemeinde, oder die Gemeinde muss sich nach der Planung der Jugendarbeit richten, weil man schneller ist ☺
- Ausrichtung an der Zielsetzung
- Vorfreude



2. Quartalsplanung (Seite 12f)
Hier ist ebenfalls die Möglichkeit eines coolen Flyer gegeben. Eine Quartalsplanung schafft man in 2-4h an einem Abend. Es empfiehlt sich die neue Planung gegen Mitte des alten Quartals zu beginnen.

3. Thematische Planung (Seite 12f)
Gut ist es auch, wenn man den Quartalen oder dem Jahr Thematiken zuordnet. Man kann z.B. ein Zwei-Jahres-Plan aufstellen, um gewissen Thematiken immer wieder dran kommen zu lassen, weil die Jugendlichen ja wechseln: Gemeinde, Gaben, Persönlichkeit, Medien…
So eine Planung verhindert einseitige und unausgewogenen Gruppenstunden und hilft, dass wichtige Themen einfach dran kommen. Außerdem kann man gezielt zu Datum und Uhrzeit spezielle Referenten einladen.

4. Stundenplanung/Sonderaktionen (Seite 12f)
Eine Stundenplanung hilft die einzelne Stunde zu gestalten und zu planen. Auch dies gibt vor allen Dingen Sicherheit und lässt die Qualität der Stunde steigen.
Es empfiehlt sich grundsätzlich eine Standardisierung des Programms. Wer jede Woche seinem Programm ein anderes Gesicht gibt, mutet sich selbst und seinen Jugendlichen viel zu. Jugendarbeit braucht eine Identität und einen Rahmen.

5. Feedback (Seite 12f)
Keine Aktion ohne Feedback! Ein Feedback bedeutet die Auswertung der Maßnahme und des Programms. Im MAK ist dafür allerdings eine Feedbackkultur und Vertrauen unbedingt Voraussetzung!
Nur wer auswertet kann sich verbessern! Qualitätsmanagement - ohne Feedback keine Verbesserungen. Durch Feedback kann Dynamik entstehen.
Schwierig bei Predigten und Themen, aber auch möglich.

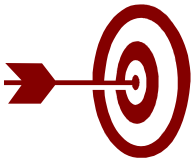
6. Referentenliste (Seite 12f)
Es gibt Themen, die macht man nicht so gerne selber oder die sind einfach so speziell, dass es sich lohnt einen Spezialisten einzuladen. Außerdem entlastet es, wenn man nicht jede Jugendstunde oder jeden Jugendgottesdienst selber schmeißen muss. Damit man einfach mal merkt, wie viele Möglichkeiten es gibt sich an dieser Stelle zu entlasten, empfiehlt sich eine Referentenliste.

- Es gibt dafür auch gute Leute in der eigenen Gemeinde!
- Wichtig sind die Absprachen mit dem Referenten: Zielgruppe, Alter, Anzahl der Leute, Wie ist die Gruppe drauf, Fahrtkosten, sonstige Kosten abklären, genaue Zeiten, klares thematisches Zielvorgabe

Eine Gefahr gibt es allerdings bei der Planung: Ihr werdet - wenn ihr nicht aufpasst - zum Programmmacher. Ihr werdet zum Fernsehen und unterhaltet eure Leute. Die Leute zappen euch dann auch weg, wenn es ihnen nicht mehr gefällt. Deshalb ist es wichtig, dass ihr die Gruppe an den Planungen beteiligt.

D. Planen mit der Gruppe

Wir dürfen nicht die Animateure für die Gruppe werden, weil sonst die Jugendlichen zu Konsumenten verkommen, die nicht mehr kommen, wenn ihnen das Programm nicht mehr gefällt (sie zappen uns weg). Auch der Aspekt der Mitarbeiterförderung ist hier wichtig (natürlich muss man dabei Qualitätsverlust) hinnehmen.
Es ist wichtig dass die Teens und Jugendlichen sich als Teil der Gruppe verstehen: Du bist Jugendarbeit! Ich bin wichtig, auf mich kommt es an.
Hier braucht man auch mal die Coolness Dinge vor die Wand fahren zu lassen.



Hier würde ich auch Nichtchristen mit einbauen: Essen kochen, Spiele vorbereiten, Aufbau, Organisation…

Grundsatz:

Dabei muss der Mut zur Lücke vorhanden sein!

Aktuelle Programm vom FriZZ und FraZZ (Jugendarbeit der EFG Wiedenest)
→ siehe Anlage

FRAZZ Wiedenest Programm 1 / 2000

Motto: „FRAZZ tourt durch die Apostelgeschichte“

Datum	Thema	Formulierung	Sonstiges	Verantwortlich
10.01.00	Überblick Apostelgeschichte Einleitungsfragen	„ACTS – Start“		
17.01.00	Apg. 1, 8; 2, 1-13 Heiliger Geist	„Power von oben“		
24.01.00	Apg. 2, 37-47 Gemeinde	„Die Anfänge“		
31.01.00	Aktion I Teens werden in drei Gruppen eingeteilt: 1.Familie beim Arbeiten helfen (Jörg) 2.Karten für „Bedürftige“ Gemeindeleute basteln (Susi) 3.Ältere aus der Gem. besuchen (Markus)	„Just do it!”		
07.02.00	Apg. 5, 1-11 Ananias und Saphira	„einfach krass“		
14.02.00	Apg. 6, 8ff – Stephanus Verfolge Christen heute / Gebet für Verfolgte	„Stephanus“		
21.02.00	Verfolgte Christen heute / Gebet für Verfolgte Leute einladen, die Verfolgung erlebt haben	„life“		
28.02.00	Besuch der Teen - Gruppe aus Niederseßmar	„Wir spielen Gastgeber“		
06.03.00	Apg. 8, 26-40 Der Kämmerer aus Äthiopien	„Ich versteh’ das einfach nicht!“		
13.03.00	Apg. 9, 1ff Bekehrung des Paulus	„radikal“		
20.03.00	Missionsreisen des Paulus Berufung von Timotheus	„Hey, Timmy, komm mit!		
27.03.00	Apg. 17, 16ff Paulus in Athen - Aeropag	„Aeropag“		
03.04.00	Aktion II Singen bzw. Besuchen der Bewohner im Ev. Altersheim Bergneustadt	„Just do it again!”		
10.04.00	Abschlussfest	„ACTS – Stop“		
17.04.00	17.-30.04. Osterferien: erster Montag nach den Ferien: 02.05.00 ...			

1. An jedem Abend soll es ein Rückblick-Quiz geben (ca. 5 Min.). Für die Durchführung und die Fragen ist der Verantwortliche des Abends, nicht der des vorherigen Abends, zuständig. Wer sie richtig beantwortet bekommt einen Punkt (Beutel mit Button wird vom Verantwortlichen des Abends immer weitergegeben. Diese Punkte müssen von jedem Teenie selbst gesammelt werden. Am 10.04.00 wird es im Rahmen des Quartalsabschlussfestes eine Siegerehrung geben.
2. Von den Teens kam der Wunsch, den Abend nicht schon um 20.00 Uhr zu beenden. Den Ablauf des Abends lassen wir wie bisher, nur dass wir als Mitarbeiter noch bis 20.30 Uhr im FRIZZ bleiben und dieses den Teens auch anbieten. Die Zeit bis 20.30 Uhr wird dann zum Aufräumen und Zusammensein mit den Teens genutzt.
3. Am 05.03.00 werden bisher drei unserer Teens getauft (Christian, Paul-Gerhard & Mareike). Mit dem FRAZZ wollen wir in irgendeiner Form eine kleine „Tauf-Party“ machen. Markus klärt, ob die drei an dem 05.03. nachmittags oder abends Zeit haben. Beim nächsten MAK klären wir, was wir dann machen werden.
4. Der nächste MAK findet am 2.2.00 um 19.30 Uhr bei Jörg statt. Susi leitet den Abend und bereitet ggf. eine kleine Andacht vor. Wann wir eine Freizeit machen, wird ein wichtiger Punkt sein.
5. Nach Möglichkeit wollen wir versuchen, Teenies in die Programmgestaltung und –planung mit einzubeziehen.

Am 10.01.00 hat jeder Teenie einen Quartals-Leseplan für die Apg bekommen. Während den Abenden kann ruhig öfter

Predigtreihen 2014 / Stand 11.12.2013 / Ansatz: Leiten durch Verkündigen

Datum	Reihe	Ausrichtung	Thema	An	Text	Idee für Specialprogramm[8]	Art[9]
Jan-Feb	**Der Hebräerbrief „durchstarten“ (VC)**	1. pastoral e/e 2. bibelvermittelnd	**durchstarten / Hebräerbrief** Der Hebräerbrief richtet sich an Christen, die „in die Jahre gekommen sind“ und ermuntert und ermahnt werden, an Jesus dran zu bleiben. Wir nehmen einige markante Texte und legen sie aus und fordern uns heraus, Jesus weiter und wieder neu (durchstarten) konsequent nachzufolgen. So gehen wir das neue Jahr an.	5	Hebräerbrief	Vertiefung in Hauskreisen (über gelbe Zettel / Ankündigung K-Treffen / fehlende Texte lesen) Aufrufe zur radikalen Nachfolge Lied: noch offen	Prem light
Feb-März	**Jesus begegnen (ML)**	1. pastoral e/e 2. evangelistisch 3. vorbildhaft	In den Evangelien werden viele Situationen geschildert, in denen Jesus unterschiedlichsten Menschen begegnet: Frommen und Unfrommen, Erwachsenen und Kindern, Reichen und Armen, Männern und Frauen, Selbstbewussten und Zweiflern. An den fünf Sonntagen beschäftigen wir uns jeweils mit einer einzelnen Situation. Dabei sollen die Gottesdienste uns selbst in die Begegnung mit Jesus führen. Im Auftaktgottesdienst zu dieser Reihe ist deshalb keine klassische Predigt geplant, sondern mehrere interaktive Elemente, die zusätzlich zum Abendmahl integriert werden.	5		Schauspiel Gebetsangebot Bekehrungsaufrufe	
April-Ostern	**Sein Reich komme! (VC)**	1. visionär 2. dogmatisch 3. pastoral e/e	In dieser Reihe geht es um das Reich Gottes. Die erste oder die ersten beiden Predigten werden es dogmatisch lehrend erklären. Danach werden dann Bibeltexte zum Reich Gottes ausgelegt und ins Leben von uns angewandt, z.B. Mt 6,33, Senfkorn-Gleichnis, Unkraut-Gleichnis,… Wir sind herausgefordert das Reich Gottes mitzugestalten.	5		Alternativ: Zum Anfang des Jahres Dekoration, Lied: Bis ich dir gegenübersteh	Prem light
Mai/Juni	**Zeitgeist-Reihe (VC)**	1. apologetisch 2. evangelistisch 3. ethisch	In dieser Reihe betrachten wir vier „Ideen“, die sich in unser Denken eingeschlichen haben und unser Leben und unser Verhalten prägen. Wir werden sie biblisch beurteilen. Die Reihe hat also apologetischen Charakter. Dazu sind auch - wie immer, aber hier besonders - Nichtchristen und am Glauben Interessierte eingeladen. Themen könnten sein: Individualismus, Materialismus, „Der Mensch ist gut“, „Was du beim Sex machst ist Gott egal“ (Homosexualität/Gender), Gott ist lieb, Gott ist für das Leid verantwortlich	4		Flankierende Lektüre vorstellen Vertiefung in Hauskreise	Prem
So-Ferien	**Die besten Sprüche aller Zeiten**	1. evangelistisch 2. pastoral e/e 3. apologetisch	Wir nehmen die besten und coolsten bekannte Lebensweisheiten und Volksmund-Sprüche, auch die, die sich aus der Bibel in den Volksmund übertragen haben. Diese überprüfen wir dann mit der Lebenswirklichkeit und der Bibel, mildern sie ab oder ergänzen sie. Das Ganze soll einen lustigen und ernsten Charakter haben. Die Predigten sollen auch evangelistischen Charakter haben. Jeder Prediger darf sich aus einer Auswahl an Sprüchen bedienen.	7	Volksmund, Sprichwörter	Dekoration Bekehrungsraufrufe	Prem

[8] Dekoration, Schauspiel, Vertiefung in Hauskreisen (geht nur langfristig und über die Hauskreiskoordinatoren)
[9] Normal, Premium light, Premium (mit Flyer)

Herbst	**Thessalonicher Reihe: „Jetzt und in Ewigkeit“ (ML)**	1. bibelvermittelnd 2. heilsgeschichtlich 3. pastoral e/e		6	1. und 2. Thessalonicher	Vertiefung in Hauskreisen (über gelbe Zettel / Ankündigung K-Treffen / fehlende Texte lesen) Lied: Higher Throne	Prem light
Herbst Advent	**Der Prophet Micha (ML)**	1. pastoral e/e 2. bibelvermittelnd 3. ethisch		5	Micha	Verknüpfung mit Advents- und Weihnachtszeit	Prem light
	Freie Themen: Vom ÄK festgelegt Besondere Gastprediger		1. Fasten 2. Vertragen, statt vergeben (Versöhnung) 3. Umgang mit Geld 4. noch offen	7			
	Jahresanfang, Allianz, 2 x Taufe, Ostern, Pfingsten, Kraftwerk, Erntedank, Kindergottesdienstweihnachtsfeiern			8			
				52			

EVANGELISCH FREIKIRCHLICHE GEMEINDE WIEDENEST

Wachsen nach innen und außen. Zur Ehre Gottes.

TEEN CONNECTION

Planungsbogen für Jugendgottesdienst, Teenstunde/Jugendstunde

Datum	17.04.
Thema/Text	Lk. 5, 27 - Berufung des Levi
Verantwortlich	Veit
Titel	Die Fete des Abzockers
Zielsetzung	Die Teens sollen erkennen, dass man Erlösung wollen muss. Wer das gescheckt hat, hat Grund zum Feiern.

Ort	Gemeindehaus	
Material	➯ Preise ➯ Stifte	
Auto		
Sonstiges		

Zeit	**Aktivität**	**Verantwortlich**
18.00	Free-Time	
18.15	Begrüßung und Ansagen	
18.25	singen	
18.35	Thema	
18.50	Free-Time mit Theke	
19.20	Action: Activity	
19.50	Abschluss	
20.00	Ende	

TEEN CONNECTION

Planungsbogen für Sonderaktionen

Datum	10.03.
Aktion	Teen-Tag
Thema/Text	Zeit/time
Zielsetzung	↳ Kontakt mit anderen Teengruppen aus der näheren Umgebung ↳ Action, Fun, Gemeinschaft ↳ Darüber nachdenken, wie Gott sich Umgang mit Zeit vorstellt

Ort	Bergkamen - Gemeindehaus	
Material	↳ Getränke, Kuchen ↳ Salate, Grill, Würstchen	
Auto		
Sonstiges	Programm aushängen Anspiel einüben Kasse und Anmeldung	

Zeit	**Aktivität**	**Verantwortlich**
13.00	Aufbau	
14.58	Begrüßung	
15.03	Start mit Lobpreis	
15.10	Anspiel: Zeitbombe	
15.15	Kurzpredigt	
15.30	Kennenlern-Action	
16.00	Pause mit Kuchen	
16.45	Workshops: - Musik - Tanz - Action Spiel - Kerzen marmorieren	
18.00	Grillen	
19.00	Abschluss	

TEEN CONNECTION

feedback

Thema	
Formulierung	
Datum	**Verantwortlich**
anwesend	**davon neu**
erreichtes Ziel	
Zielsetzung des Themas	
Methodik	
Kritik (+/-)	
Spiele	
Sonstiges	

TEEN CONNECTION

feedback

Thema *Geistesgaben*	
Formulierung *Esprit Collection*	
Datum *15.06.*	**Verantwortlich**
anwesend *17*	**davon neu** *-*
erreichtes Ziel *Geistesgaben hat man und soll sie einsetzen. Geistesgaben kommen vom Heiligen Geist. Der Leib Christi leidet, wenn man Geistesgaben nicht einsetzt*	
Zielsetzung des Themas *Erklärung was Geistesgaben sind.* *Geistesgaben und Gaben sind notwendig für den Leib Christi.* *Begabungen können zu Geistesgaben werden.*	
Methodik *Referat, Talipro, Fragebogen*	
Kritik (+/-) *Der Vortragsstil war sehr erfrischend und die Leute haben gut zugehört. Inhaltlich hätte man lieber einzelne Gaben intensiver vorstellen sollen, als alle kurz anzureißen. Das Thema war etwas zu lang.*	
Spiele ---	
Sonstiges *xy hat mit seiner Mofa den Zaun vom Nachbarn umgefahren.* *z kommt neuerdings immer zu spät. a spricht ihn an.*	

TEEN CONNECTION

Referentenliste

	Name	**Ort**	**Telefon/Mail**
1	Bruder XY	eigene Gemeinde	
2	Schwester Z	eigene Gemeinde	
3	xy	Wiedenest	
4	xy	Wiedenest	
5	xy	Fritzlar	
6	Jugendleiter um die Ecke		
7	Jugendleiter 2 Ecken weiter		

2. Projekte & Events auswählen

In den meisten Gemeinden sind es die hauptberuflichen Mitarbeiter oder die Leiter, die das Projekt ausrufen und steuern oder die einen Termin für ein Event festsetzen. Manchmal kann es sich auch um eine Vorgabe der Gemeindeleitung handeln. Dann ist sie der Auftraggeber und der Projektleiter muss sich mit ihr abstimmen, welchen Umfang und welche Ziele der Auftrag hat (siehe dazu 4. Projektdurchführung - Startphase).

2.1. Die Auswahl eines Projektes/Events

Es wird deutlich, dass die Motivation, warum ein bestimmtes Projekt oder ein Event angegangen wird, sehr unterschiedlich sein kann.

- ⇨ Es kann eine Ausrichtung am Auftrag sein (z.B. Lehrevent oder Evangelisation).
- ⇨ Es kann der Wunsch sein, die Gemeinschaft zu fördern (Projektarbeit, Event: Freizeit).

Auf jeden Fall gibt es immer eine Art von Vision. Eine Vision in dem Sinne, dass etwas, dass in einem IST-Zustand ist, nicht gefällt und man sich etwas besseres verspricht. Um das Bessere zu erreichen, benötigt man ein Projekt oder ein Event. Projekte und Events sollen die Not wenden. Sie verfolgen ein Ziel und dienen einem Ziel. Man sieht eine Notwendigkeit, besonders bei Reformprojekten (Verbesserungen herbeiführen[10]) oder evangelistischen Events (Not der Verlorenen). Sie sollen helfen den Auftrag zu erfüllen (Lehrprojekte)…

Je klarer ich weiß, was geändert werden soll oder erreicht werden soll, desto klarer kann ich ein Projekt dafür auflegen. Ich kann Projekte und Events machen, die sinnvoll sind. Hier ist Nehemia ein gutes Beispiel. Er erkennt die Not, dass Jerusalem ohne Mauer ist. Dann startet er das Mauerbauprojekt.

Projekte und Events müssen sinnvoll sein. Sonst sind sie langweilig und zeitfressend und bringen nichts. Projekte und Events müssen im Kontext der Gemeinde und der Jugendgruppe gesehen werden und in die Situation und Kultur passen.

2.2. Die Anzahl von Projekten und Events in einer Gemeinde[11]

Jede Gruppe und Gemeinde verkraftet nur eine bestimmte Anzahl von Projekten und Events. Sonst werden die Leute überfordert, die haupt- und vor allen Dingen die ehrenamtlichen Mitarbeiter.

2.2.1. Projekte ergänzen die Linie

In der Gemeinde ist sehr viel Linie. Linie ist gut. Linie ist der Gottesdienst, der Hauskreis, die Mitarbeit. Oft haben wir genug Kraft um mit der Linie den normalen Betrieb den eine Gemeinde hat, aufrechtzuerhalten.
Oft ist auch so, dass sehr viel von der Linie nicht evangelistisch ist. Deswegen legt man evangelistische Events und Projekt auf. Das ist in Ordnung.

2.2.2. Ein Zuviel an Projekten[12]

[10] Bsp. wären hier: Gottesdiensttuning / Hauskreistuning in der EFG Wiedenest
[11] vgl. dazu auch Tumuscheit: 177f. Er schreibt natürlich aus Sicht eines Unternehmens. Aber es ist auch für die Gemeindearbeit anregend.
[12] Genauso kann die Linie auch übertrieben werden. Gerade bei Jugendlichen ist das oft der Fall: Gottesdienst, Kleingruppe, Jugendstunde, Chor, Bibelstunde, Mitarbeiterkreis der Jungschar, Jungschar, Gebetsfrühstück… Das halten sowieso nur Jugendliche durch, weil sie noch nicht so viel Termine und genug Zeit haben.

Natürlich gibt es auch ein zu viel an Projekten. Daher ist es wichtig nur eine bestimmte Anzahl von Projekten steuern, um nicht sich selbst und seine Mitarbeiter zu „verheizen“. Generell ist das Tappen in Projektfallen zu vermeiden (vgl. Tumuscheit 2007), um zu Vermeiden, dass Projektarbeit zur Qual wird. Projektarbeit ist also eine Disziplin, die gelernt und gezielt eingesetzt werden kann.

Projekten müssen sich nach den vorhandenen Ressourcen richten.
Es gibt ein zu viel. Du wirst es merken: deine Mitarbeiter steigen aus oder arbeiten nicht mehr richtig (verschleppen). Die Gemeinde mault. Hier muss man als hauptberuflicher Mitarbeiter genau hinsehen.
Oft kann es aber auch nur ein gefühltes Zuviel sein. Dann muss man das Gefühl ernst nehmen, kann aber durch Kommunikation und durch das Aufheben von falschem Druck (*wir müssen alle alles machen* - herrscht besonders in kleinen Gemeinden vor) gegensteuern.

Eine Organisation kann nur eine bestimmte Menge von Projekten vertragen (Projektportfolio[13]). Projekte sollten sich an der Zielsetzung einer Gemeindejugendarbeit ausrichten. Wer weiß wohin er will, kann dementsprechend unterwegs sein. Wer seine Aufträge kennt, wird nicht nur Gemeinschaftsprojekte machen, sondern evangelistische Projekte.

„*Wann ist ein Projekt wichtig? ... Ein Projekt kann nur wichtig sein, wenn es ein wichtiges Unternehmensziel betrifft, und die wichtigsten Unternehmensziele stehen in der Strategie: Wo will das Unternehmen langfristig hin? Die Sache mit der Strategie ist nun allerdings ein Problem. In vielen Unternehmen herrscht ein bunter Projektwirrwar, weil eben niemand so recht weiß, wohin das Unternehmen denn langfristig will.…Wer nicht weiß, wohin er will, weiß auch nicht, ob ihn ein Projekt auf diesen Weg weiterbringt oder eher aufhält.…Wo keine klare Strategie herrscht, kann jeder Topmanager sein persönliches Hobby zum Projekt machen.“ (Tumuscheit: 179f).*
Setzten wir mal für das Wort Unternehmen Gemeinde ein und für das Wort Topmanager Hauptamtlicher. Kann es sein, dass so etwas in Gemeinden auch vorkommt? Wichtig ist, dass wir Ideen und Projekte auch verantworten. Wir müssen die Leiter „zwingen“ sie zu durchdenken.

2.3. Acht Thesen/Anfragen: Projektorientiertes Arbeiten und die Kirche

1. Unsere vorhandenen Linienveranstaltungen, die auch für Außenstehende attraktiv sein könnten, werden nur für Insider gestaltet. Wie können wir die Linie relevant und attraktiv gestalten, z.B. die Gottesdienste?
2. Wir schaffen es oft nur den evangelistischen Auftrag im Projekt zu verwirklichen. Wie bekommen wir mehr Evangelisation in die Linie?
3. Durch gute evangelistische Projektangebote „bohren“ wir die normale Wochenlinie von Nichtchristen auf.
4. Viel zu viele nach innen orientierte Projekte rauben uns die Kraft für die dringend notwendigen ergänzenden evangelistischen Projekte. Wo können wir Kraft einsparen und sie gezielt investieren?
5. Die Linie zu halten wird in Zukunft schwieriger, durch flexiblere Lebensumstände: Umzug, Arbeitszeiten. In der Linie können vor allen Dingen

[13] vgl. Schnelle: 20f, unter anderem den Abschnitt Management by projects

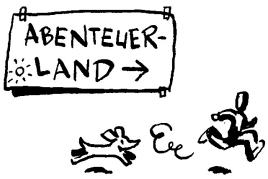
Jugendliche, 9to5-Jobber, Hausfrauen und Rentner arbeiten. Wie werden wir diesem Trend begegnen?

6. Projekte und Events sind besonders für folgende Berufsgruppen geeignet: Manager, Chefs, Leute aus dem Einzelhandel, Studenten,… Wie können wir diese Berufsgruppen für Projekte gewinnen?
7. Wir stehen in der Gefahr, dass wir als Hauptamtliche Mitarbeiter, besonders im Anfangsdienst, der Gemeinde unsere Lieblingsprojekte aufzwängen und dabei viel Kraft verschwenden. Wie können wir die langfristige Strategie einer Gemeinde durch gute Projekte unterstützen?
8. Es gibt Projekte die Gott uns aufs Herz legt. Sie sind von dem bisher Gesagten zu unterscheiden. Wie können wir sie rausfiltern?

3. Grundlagen des Event-Projektmanagements[14]

- ***vertiefende Lektüre: DeMarco: 6-13, Auge in Auge mit Kalbfuß***
- ***vertiefende Lektüre: Holzbaur: 23-29, Eventmanagement***
- ***vertiefende Lektüre: Haase: 27-45, Grundlagen - Projektmanagement und Organisation - Ein Leitfaden für Projektleiter***

Projektmanagement entwickelte sich als Disziplin seit den 50er Jahren. Anfänge lagen in der amerikanischen Militär- und Raumfahrtindustrie, wo riesige, teure und risikoreiche Aufgaben zu erledigen waren. Mittlerweile ist es eine weltweit anerkannte Disziplin geworden. Auch in Deutschland wird Projektmanagement anerkannt, gefördert und weiterentwickelt.



„Unter Projektmanagement versteht man nach DIN „die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes“. Begreift man Führung als die „Steuerung der verschiedenen Einzelaktivitäten in einem Projekt im Hinblick auf die Projektziele“, so wird der Begriff „Projektmanagement“ noch etwas klarer.“ (Schelle:19)

Der Projektleiter - oder Eventleiter, hat somit die volle Verantwortung für das komplette Projekt oder das Event: Termin, Inhalt, Personal und Kosten. Ein Fehler, der irgendwo passiert, ist sein Fehler. Es gibt nicht „die da oben“ oder „die da unten“. Es gibt nicht den Satz: „das hatte ich ihm gesagt und er sollte es eigentlich schon fertig haben“, oder „ich weiß auch nicht, wie gerade der Stand der Dinge ist“. Ein Projektleiter und vor allen Dingen ein Eventmanager steuert (Events sind in der Regel wesentlich kürzer zu steuern). Mit dieser Einstellung lässt sich eine hohe Qualität erreichen. Sie verlangt aber auch viel ab.
Der Projektleiter ist einmal innerhalb eines Projektes und wird

_____

(Aufgaben, die zu erledigen sind) und ist das andere Mal außerhalb des Projektes und wird

_____

(Aufgaben verteilen, überblicken, anweisen) (vgl. Litke:19).

[14] Projektmanagement kostet etwas, kein Projektmanagement kostet mehr.

Eventmanagement ist dem Projektmanagement sehr ähnlich, aber gleichzeitig so umfassend, dass es als eigene Disziplin angesehen wird. Innerhalb des Eventmanagements braucht man Fachwissen im Bereich Kongressmanagement, Veranstaltungsmanagement, Kongressdidaktik, Öffentlichkeitsarbeit und vielem mehr.
„Im Allgemeinen wird die Vorbereitung und Durchführung des Events als Projekt geplant." (Holzbauer:23)

Zu diesem Bereich gehört natürlich auch noch der **rechtliche Aspekt**.
➲ ***Vgl. dazu die Leselektüre Holzbaur: Haftung & Recht: 143-166***

3.1. Die Planung als A&O des Event/Projektmanagements
Biblische Beispiele: **Spr. 20,18; Spr. 24,6**

Bevor ich ein Unternehmen beginne, muss ich es durchdenken. Ich muss gedankliche Zeit und Arbeit investieren. Natürlich gilt hier: *Planung ist die Grundlage für Veränderung.* Wer nicht plant, agiert nicht und kann nur reagieren. Wer geplant hat, muss zwar auch reagieren, aber die Reaktion folgt der eigenen Aktion.
„Planen hat zum Ziel der ursprünglichen Idee eine Struktur zu geben, die es ermöglicht, dass alles ins Rollen kommt. Dazu gehört es nun mal, den Ablauf, den Bedarf (Kapazitäten, Kosten, Hilfsmittel), die Termine oder Zwischenergebnisse (Meilensteine) festzulegen." (Litke: 36)
Eine gute Projekt- und Eventplanung sichert nachhaltig den Erfolg. *„Die nachgewiesene Abhängigkeitsstruktur der Erfolgsfaktoren deutet auf eine besonders hohe Erfolgsrelevanz der ersten Projektphase hin, da die wesentlichen Rahmenbedingungen durch die Merkmale der beteiligten Personengruppen fixiert werden." (Schelle: 35f zitiert eine Untersuchung von Projekten in Deutschland).*

Eine gute Planung beantwortet lt. Reimer die Fragen nach dem (AcF-Unterlagen 11/2008, Nr.1, Seite 7):
<u>was?</u> (Projektstrukturplan) - <u>was wann?</u> (Ablaufplan) - <u>wer wann?</u> (Terminplan) - <u>wer wie viel?</u> (Kapazitätsplan) - <u>wie viel und wann?</u> (Kostenplan) - <u>wie viel insgesamt?</u> (Projektgesamtkostenplan) - <u>wie gut?</u> (Qualitätsplan)

Vorteile und Möglichkeiten guter Planung (vgl. auch Schelle:38f):
- Gute Planung ermöglicht die Reduzierung von Komplexität. Sie macht das Projekt oder das Event überschaubar.
- Gute Planung schafft Transparenz für alle Beteiligten über Schritte und Abhängigkeiten. Sie macht klar, was erwartet wird. Sie zeigt Termine auf.
- Gute Planung untermauert Annahmen und Vermutungen durch Zahlen und Fakten. Ziele werden vernünftig und realistisch geerdet.
- Gute Planung personifiziert die Verantwortung.
- Gute Planung ermittelt mögliche Risiken und reagiert darauf.
- Gute Planung ist eine Basis für Kontrolle (Controlling).
- Die Planung wir ebenfalls für das Reporting zum Auftraggeber hin benötigt. Er will sich sicher sein, dass sein Auftrag erfüllt wird.
- Gute Planung ermöglicht eine sinnvolle Nachverhandlung für z.B. Kosten und Ressourcen.

Gute Planung berücksichtigt:

- Das **Pareto-Prinzip**: 20% der Aufgaben die wir erledigen müssen, erbringen 80% des erwünschten Ergebnisses. (20%-Aufgaben: hohe Prio, größter Nutzen und Erfolg // 80%-Aufgaben: weniger wichtig, exzellente Qualität, Routineaufgaben)
- **Toleranzen**: Zeitpuffer, Kostenpuffer, Mitarbeiterausfall - sie geht nie vom optimalen und maximalen Zustand aus
- **Die Entwicklung**: man plant rollierend, passt also die Pläne der Wirklichkeit an: Planung ist die Grundlage für Veränderung (vgl. Tumuscheit: 72). Deswegen gibt es Plan-Updates.
- **Die 3-Options-Regel:** Reduzierung von Komplexität / reduce to the max

Gute Planung bedeutet, dass man Pläne macht
„Pläne sind wichtig, damit dem Team eine Richtung vorgegeben wird; über Ziele und Aufgabenverteilung muss Klarheit herrschen." (Litke: 35)
In der Projektmanagementliteratur werden verschiedene Pläne vorgestellt (vgl. die Literatur in den Literaturangaben).

Pläne machen Komplexität sichtbar. Je komplexer ein Projekt oder ein Event, desto detaillierter der Plan. Aber jede Planungsart hat ihre Grenzen. Es ist unmöglich in einen Plan alles rein zubekommen: Zeit, Phase, Verantwortung, Kosten, Dauer… Daher hat man mehrere Pläne. Vielleicht braucht man sogar einen Plan, der die verschiedenen Pläne plant (Masterplan);-).

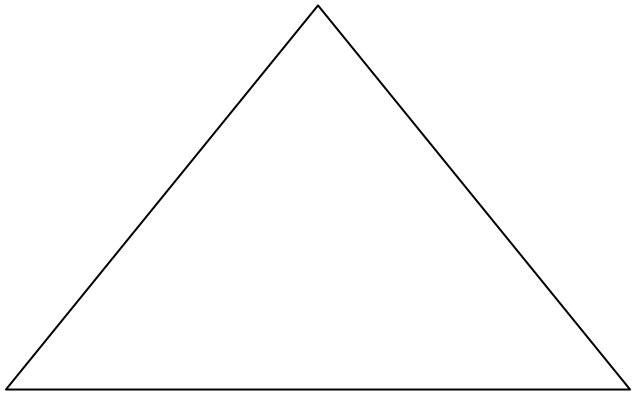
Vorteile von Plänen:

Oft werden verschiedene Pläne kombiniert und je nach Komplexität braucht es nicht für alles einen eigenen Plan. Wichtig ist aber, dass alles aus den Plänen erkennbar ist. Die Pläne sind also vom Event oder Projekt aus zu denken. Für jedes Projekt oder Events sind Pläne individuell zu entwickeln.
Für die Pläne verantwortlich ist immer der:

3.2. Die Rolle des Projektmanager/Eventmanager

Der Projektleiter, Projektmanager, Eventmanager - ist verantwortlich für die Durchführung eines oder mehrerer Projekte oder Events. Er erhält dafür den Auftrag des **Auftraggebers. Der Auftraggeber** ist derjenige, der das Projekt/Event initiiert und die letztlich Verantwortung trägt und die Finanzen bereit stellt. Der Projektleiter verantwortet sich gegenüber dem Auftraggeber.
Normalerweise werden Projekte und Events abteilungsübergreifend imitiert. Dies ist auch in der Gemeinde der Fall, wenn z.B. die Gesamtgemeinde oder mehrere Arbeitsbereiche und Diakonate ein Event durchführen.
Dabei wird die übliche Hierarchie-Ebene in der Regel durchbrochen und der Projektleiter greift in die Kompetenz der Bereichsleiter ein.

3.3. Das „magische“ Dreieck des Projekt-/Eventmanagements
(vgl. Litke:16, Schelle:27)



Beim Eventmanagement muss sich der Projektleiter zwischen verschiedenen Enden eines Dreiecks bewegen und sie in der Balance halten. Alle Enden sind voneinander abhängig. So kann z.B. bei Zeitdruck der Personaleinsatz erhöht werden, der aber wiederum an die Kosten gekoppelt ist und direkt auf die Qualität des Events ausschlagen wird.

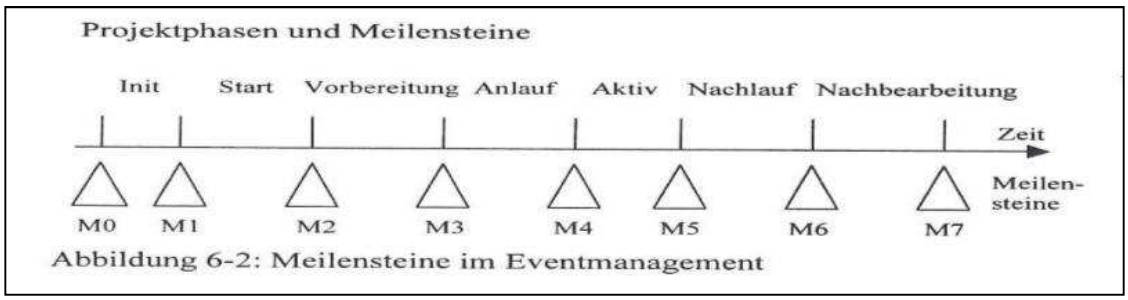
3.4. Die Projektphasen und Meilensteine in der Planung
Um ein Projekt oder Event zu managen, wird es in Phasen eingeteilt. Zur Gestaltung der einzelnen Phasen siehe Punkt 4.
Die Durchführung eines Projektes oder eines Events läuft generell in drei Phasen ab[15], die zeitlich teilweise überlappen und ineinander greifen:
- ➲ **Startphase** (Team und Planung),
- ➲ **Durchführungsphase** (Steuerung oder bei Events: die Durchführung)
- ➲ **Abschlussphase** (Auswertung und Dokumentation)

Eine detaillierte Phasenplanung für die konkrete Durchführung hebt diese Erkenntnis nicht auf.

Ein gutes biblisches Beispiel ist das Projekt Mauerbau von Nehemia.[16] Man kann sein Projekt in vier Phasen einteilen:
- ⇨ Am Anfang steht seine **Vision** für das Vorhaben - Kapitel 1.
- ⇨ Dann erhält er den **Auftrag (Phase 1)** - Kapitel 2,1-10.
- ⇨ Dann beginnt seine **Planung (Phase 2)** - Kapitel 2, 11-20.
- ⇨ Dann folgt die **Ausführung** mit sich ergebenen Konflikten **(Phase 3)** - Kapitel 3-4 und 5-6.
- ⇨ Schließlich folgt der **Abschluss** mit einer Feier **(Phase 4)** - Kapitel 7f

[15] die Zahl drei ist nicht zwingend. Man kann auch mehrere Phasen unterscheiden, siehe z.B. das nachfolgende Beispiel von Nehemia.
[16] vgl. A. Reimer, nummeriert bei mir mit 4: *Nehemias Projekt Mauerbau zu Jerusalem*

Für eine detailliertere Einteilung dient ein **Phasenplan mit Meilensteinen.** „Innerhalb des Eventmanagements empfiehlt es sich, das gesamte Projekt mit Hilfe des Phasenkonzeptes zu terminieren. Anhand des Phasenkonzeptes kann die Projektrealisierung strukturiert und nachvollziehbar durchlaufen werden. Hierfür wird der Ablauf des Projektes in zeitliche und organisatorische Einheiten (Phasen) unterteilt und zu jeder Phase Meilensteine definiert. Unter einem Meilenstein versteht man einen terminlich festgelegten Zeitpunkt, der durch ein nachprüfbares Ergebnis definiert ist. Ein Meilenstein ist abgearbeitet bzw. die Phase ist abgeschlossen, wenn das vorher definierte Ergebnis endgültig erreicht und abgenommen/geprüft worden ist.“ (Holzbaur 2005: 171)[17]:



Die einzelnen **Phasen** gliedern sich wie folgt (aus Holzbaur 2005: 24-25):

M0: Idee	Idee des Events wird geboren, Vision und Rahmen „liegen in der Luft“
Init	Initialisierungsphase: Definition und Festlegung des Events, Vorlage für Entscheidungsträger
M1: go/nogo	Entschluss, das Event zu veranstalten (oder die Planung abzubrechen), interne Bekanntgabe, Festlegung von Träger und Projektleiter (ab jetzt gibt es das Projekt intern)
Start	Planungsphase: Aufgabenverteilung, Teambildung, Ablaufplanung, Grobplanung
M2: go/nogo	Entscheidung für die Vorbereitung (oder Abbruch), Mittelfestlegung, going public: Bekanntgabe des Events (ab jetzt bringt ein Abbruch finanzielle und ideelle Schäden)
Vorbereitung	Feinplanung: Vorbereitung und Organisation des Events, Aufträge und Bestellung, Einladungen
M3: point of no return	Start der Anlaufphase: Aktivierung und Abrufen der Planung: jetzt entstehen Kosten im größeren Umfang (Letzte Entscheidungsmöglichkeit, Abbrechen danach kaum möglich)
Anlauf	Hochlaufen des Events: Aktivitäten vor Ort, Aufbau, Anlieferung, Anreise
M4: doors open	Start des Events, offizielle Eröffnung, Begrüßung (eventuell später)
Aktiv	Ablauf des Events: von der Eröffnung bis zur Schließung. Dauer des Verhältnisses Gastgeber - Gast/Besucher vor Ort
M5: Ende	Ende des Events, offizieller Schluss, Verabschiedung (evtl. früher)
Nachlauf	Beendigung des Events: Aktivitäten vor Ort, Abbau, Rückgabe, Rückreise
M6: Beendigung	Schluss der Aktivitäten, Rechnungsschluss (soweit möglich)
Nachbereitung	Abschließende organisatorische Arbeiten: Auswertung, finanzieller Abschluss
M7: Projektende	Projekt abgeschlossen

Dargestellt nach den **Aktivitäten / To-Do‘s** in den einzelnen Schritten, gibt Holzbaur folgende Übersicht (:25):

[17] Ein Arbeiten mit Meilensteine im ehrenamtlichen Bereich ist mir allerdings bis jetzt nur selten wirklich begegnet. Meilensteine machen ein Projekt überprüfbar und sind vor allen Dingen bei Mega-Projekten wichtig. Siehe Anlage 32 - Schelle: 207-223. Vgl. Litke:38f

Tabelle 2-7: Aktivitäten im Eventmanagement

	Planung	Organisation	Durchführung	Überwachung	Steuerung
Init	Festlegung des Events	-	-	-	-
Start	Planung	Aufgabenverteilung	-	-	-
Vorlauf	Feinplanung	Vorbereitung	Vorbereitung	Planüberwachung	Änderung Anpassung
Anlauf	Detailplanung	Vorlauf Anpassung	Aufbau	Planüberwachung	Eingriffe Änderung
Aktiv	-	Anpassung	Durchführung	Überwachung	Eingriffe
Nachlauf	-	-	Abbau, Nacharbeit	Auswertung	-
Nachbereitung	Nächste Schritte		Abrechnung	Lehren ziehen	-

Alternativ eine Übersicht der **Planungsstufen**: *Grundsatzplanung, Organisationsplanung, Veranstaltungsvorbereitung, Veranstaltungsdurchführung und -Nachbereitung,* nach Beckmann: 83:

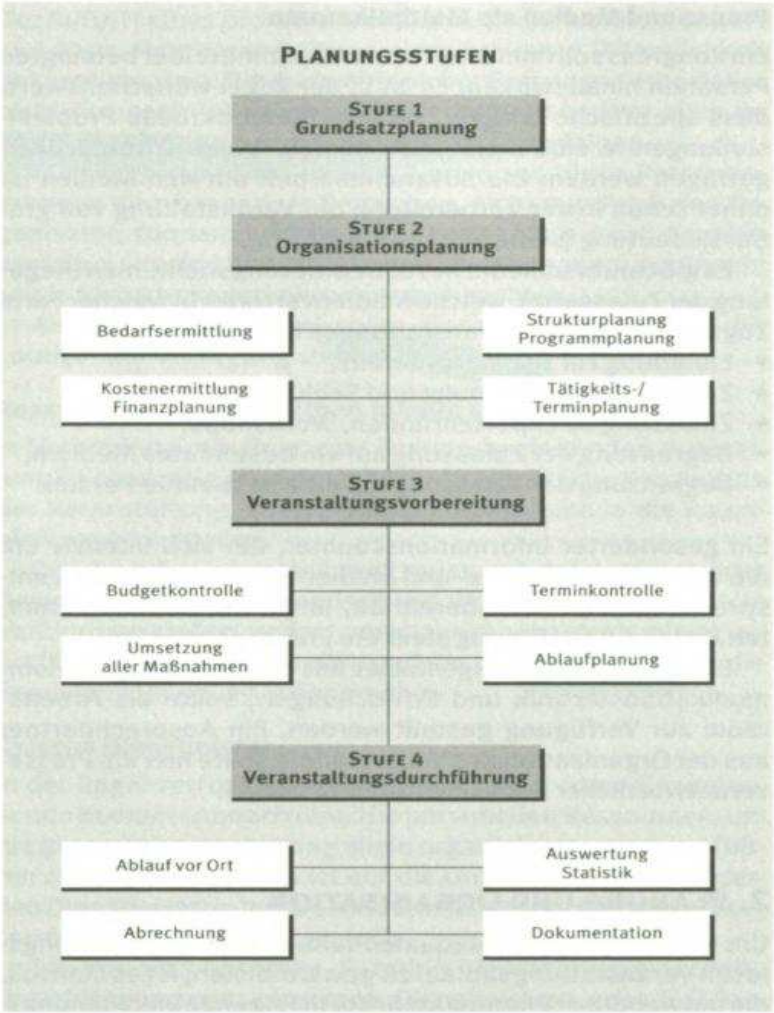


Abb. 3: Die Inhalte der vier Planungsstufen

4. Gestaltung der Phasen im Event-Projektmanagement

4.1. Die Gestaltung der Startphase

➲ ***vertiefende Lektüre: Holzbaur: 35-46, Evententwicklung***

Die Startphase ist ein Prozess, der in mehreren Teamsitzungen und durch Informationsbeschaffung stattfindet. (Grundlagensitzungen - siehe Grafik oben, aus Beckmann: 82)

Als Hilfe kann auch folgende Checkliste aus Holzbaur 2005:212 dienen:

Checkliste 1: Eventkonzept und Gesamtplanung (Init/Start)

Eventkonzept und Gesamtplanung (Init/Start)		Beginn: Stand:			
Verantwortlich:		Stellvertretung:			
Grobkonzeption des Events und Planung					
	Thema	Ergebnis	Wer	Wann	√
	Grundidee (Event, Zeit)				
	Start-Team				
	Phasenplan				
	Ziele des Events				
	Erfolgsfaktoren				
	Größenordnung				
	Konzeption des Eventverlaufs				
	Grundidee und Verantwortung				
	• Projektplanung				
	• Zeitplanung				
	• Strategie und Marketing				
	• Ressourcen und Kosten				
	• Logistik				
	• Randbedingungen				
	• Risiko und Sicherheit				
	Informationsbeschaffung				
	• Stakeholder				
	• Erfahrungen				
	Fortschreibung der Planung				
Abgeschlossen:	Bemerkungen:				

4.1.1. Den Auftrag bekommen und annehmen

Am Anfang ist das Wort. Das Wort des Auftragsgebers. Es sei denn man ist in der komfortablen Situation sich den Auftrag selber zu geben. Auf jeden Fall ist es wichtig den Auftrag klar zu umreißen und einzugrenzen. Wenn man den Auftrag erhält, muss man im Zweifelsfall klärende Nachfragen tätigen. Ist der Auftrag nicht klar, ist gar nichts klar.

4.1.2. Klare Ziel-Beschreibung des Events erstellen

Wenn die Entscheidung zur Durchführung eines Events gefallen ist, ist eine klare Beschreibung und Zielsetzung wichtig (Grundsatzplanung/Beschreibung).

Die folgende Graphik fasst die wichtigsten Entscheidungen bei der Eventplanung zusammen.

Abbildung 2-12: Entscheidungen in der Eventplanung

aus Holzbaur 2005: 40

Der Auftrag ist wie ein Ziel zu formulieren. Er muss messbar und machbar sein. Dazu muss das Projektteam das Budget und Ressourcen (Arbeitskraft = Team) kennen, auf die es zurückgreifen darf.
Meine Empfehlung ist es ein klares einfaches Missionstatement für jedes Projekt und jedes Event zu haben, und dem Auftraggeber vorzulegen. Damit ist der Rahmen gesteckt.

„Das übergreifende und vornehmste Ziel eines jeden Kongresses, einer jeden Tagung verdeutlicht bereits die Übersetzung des **lateinischen „congressus“, die „Zusammenkunft“ von** Menschen. Immer schon bestand die Notwendigkeit, dass sich Entscheider unterschiedlicher räumlicher Herkunft u einem bestimmten Zeitpunkt (einmalig oder periodisch) an einem bestimmten Ort (fest oder wechselnd) zusammenfanden…. Heute versteht man unter Tagungen und Kongressen: Zusammenkünfte von Entscheidungs- und Kenntnisträgern aus wirtschaftlichen, wissenschaftlichen, politischen oder anderen Organisationen und gesellschaftlichen Gruppen, um Informationsaustausch und Diskurs zu betreiben, gegenseitige Kontakte zu fördern oder Definitionen und Lösungswege für Probleme zu erarbeiten.“ (Beckmann 2006: 38f).
Das gilt auch für eine christliche Zusammenkunft, auf Leiterebene oder auf Ebene der Basis.

4.1.3. Die Zielgruppe definieren

Zur Planung gehört auch eine genaue Definition der Zielgruppe. Dies ist besonders wichtig, wenn es um die Öffentlichkeitsarbeit und Werbemaßnahmen geht.
Zielgruppe: Szene, Geographische Herkunft, Alter, Geschlecht, Einkommen, Bildung, Familienstand, Branche (vgl. auch Checkliste von Holzbaur 2005:212)

4.1.4. Veranstaltungsformat und Didaktik entwickeln

- ***flankierende Leselektüre Beckmann: 42-76, Veranstaltungsdidaktik***
- ***flankierende Leselektüre Philippi: 38-55, Veranstaltungsdramaturgie***
- ***flankierende Leselektüre Hasse: 187-202, Grundlagen und Techniken der Moderation für Radio und Bühne***

Man unterscheidet verschiedene Veranstaltungsformate (vgl. Beckmann: 41f): Seminare und Workshops (bis 50 Personen), Tagungen (50-250) Kongresse (250-1000).
Je nach Zielgruppe ist die Didaktik, bzw. das didaktische Arrangement (Lernmethode, Aufbau) der Veranstaltung festzulegen und zu planen

4.1.5. Das „Thematische Konzept“: Beispiele aus der Praxis im christlichen Bereich

Im Rahmen der Gemeinde-Jugendarbeit nenne ich das die Erstellung eines Thematischen Konzeptes. Die Erstellung eines Thematischen Konzeptes ist sehr wichtig bei christlichen Events. Damit leitet man durch die Verkündigung.

- re:start 2010/2011 - Anlage 27
- Thematisches Konzept Pfijuko 2012 - Anlage 28
- Heiligabendgottesdienst EFG Wiedenest 2012 - Anlage 29
- Thematisches Konzept Reihe „Vom Leiten und leiten lassen“ EFG Wiedenest 2013 - Anlage 30
- Thematisches Konzept Gemeindefreizeit EFG Wiedenest 2013 - Anlage 31

Weitere thematische Konzepte für Freizeiten unter
http://www.veitc.de/Freizeitarbeit.htm

4.2. Die Durchführungsphase

„Sie haben nun ihr Projekt von langer Hand vorbereitet,…sorgfältige Pläne ausgearbeitet und ein hoffentlich hochmotiviertes Team zusammengestellt. Nun muss nur noch weitergearbeitet werden. Und dabei müssen sie sicherstellen, dass auch alles >nach Plan verläuft.<“ (Litke: 89)

Ist die Planung abgeschlossen, beginnt die Durchführungsphase. Der Übergang ist unbedingt fließend. Diese Phase ist bei Events vor allen Dingen als die Zeit des tatsächlich stattfindenden Events zu sehen, wozu die intensive Vorbereitungszeit (mit evtl. Generalprobe) und Abschlusszeit gehört. Siehe dazu mehr unter dem Punkt Eventmanagement.

Und im Laufe der Durchführung gibt es immer wieder Abweichungen von der Planung oder es kommt zu Konflikten im Team. Nicht nur von daher spielt der Projektleiter hier seine entscheidendste Rolle: Er steuert das Projekt. **Steuern ist mehr als Verwalten!**[18]

[18] hier würde sich ein Exkurs zur Gabe der Steuerung anbieten. Aber das gehört mehr in den Bereich Gabenlehre.

➲ ***vgl. flankierende Leselektüre: Claesberg: 1-12 Ansatz zur ethisch korrekten Durchführung der Pfijuko***

„Nach der Planung werden sie als Projektleiter zum Steuermann. Sie müssen das Projekt sicher in Richtung „Ziele“ lotsen - die Sie hoffentlich gut dokumentiert haben….Schwieriger ist es dagegen das Projekt auch bei Sturm auf Kurs zu halten. Die Sicherheit, dass die Pläne eingehalten und damit die Ziele erreicht werden, erhalten sie nur durch Kontrolle. Sie fragen dabei:
Sind wir auf dem richtigen Weg? Liegen wir noch in der Zeit? Halten wir die Kosten ein? Entsprechen die Ergebnisse unseren Vorstellungen und den Vorstellungen des Auftraggebers? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, gemessen am bisherigen Fortschritt unser Projektziel nach Plan zu erreichen?“ (Litke: 89)

Der Projekt-/Eventleiter achtet, auf:

Der Projekt-/Eventleiter managt:

4.2.1. Das Projektbüro/Konferenzbüro

Im Rahmen eines größeren Projekt/Events gibt es für die Durchführung ein **Projektbüro oder Konferenzbüro**. Dies entwickelt sich in der Durchführungsphase zum Anmeldebüro/Tagungsbüro (vgl. Beckmann: 111f). Zur Teilnehmeranmeldung bei Events und der damit verbundenden Besonderheiten vergleiche auch die Ausführungen von Beckmann: 107f.

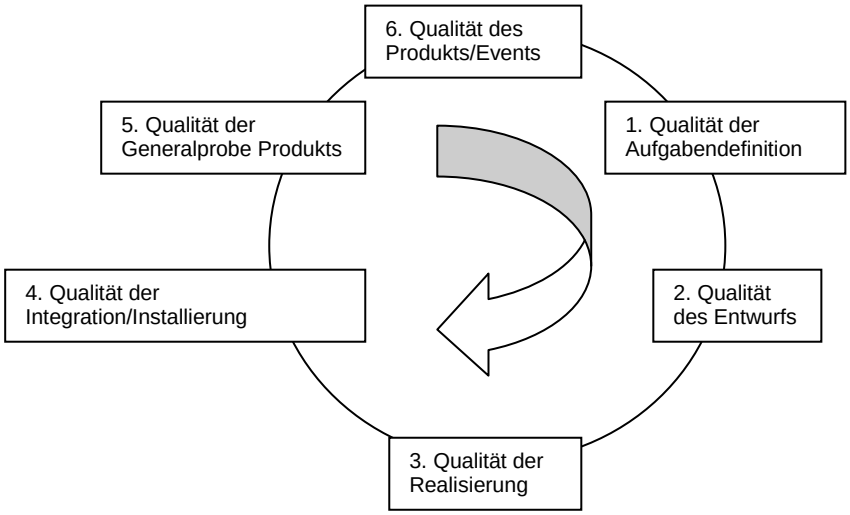
4.2.2. Exkurs: Qualitätsmanagement

➲ ***Leselektüre: Litke: 90-99, Das Projekt sicher im Griff***

100% Qualität ist nicht bezahlbar und zeitlich nicht leistbar. Besonders bei Events gehe ich von der 80/20 Regel aus. Mit 20% der Zeit erreiche ich 80% der Qualität. Das definiere ich als gut. Wenn ich mehr will, muss ich das einkalkulieren. Meinen Mitarbeitern muss ich meine Erwartungen kommunizieren und die Qualität definieren. Alternativ kann man auch den Qualitätsstandard ausdiskutieren. Die kann nämlich im christlichen (ehrenamtlichen) Bereich besonders verschieden verstanden werden.

Griechisch: kybernesis - von kybernetes = Steuermann. Biblische Belegstellen (Auswahl): Ex 18,13-26; Apg 6,1-7; 1Kor 12,28: Die Begabung zu verstehen, wie eine Gemeinde oder ein Bereich funktioniert sowie die spezielle Fähigkeit Arbeitsabläufe effektiv zu planen, zu ordnen und zu koordinieren, um die jeweiligen Ziele zu erreichen.

Grundsätzlich beschreibt Reimer einen Qualitätskreislauf (Reimer: Skript 6 AcF-Kurs 2008):



abgewandelt nach Reimer: 2008, Skript 6

Ständiges kontrollieren kann einen selbst manchmal verunsichern. Die Gefahr ist auch, dass die Mitarbeiter genervt sind oder sie das Gefühl haben, dass ihnen nichts zugetraut wird. Daher sollte ein Team im Vorfeld Vereinbarungen treffen und nur die vereinbarten Dinge kontrolliert werden. Ein gutes Controlling ist einfach, wenn man vorher Qualitätswerte und Ziele gemeinsam festgelegt hat.

Dabei muss auch deutlich werden: Der Projektleiter handelt im Auftrag und ist nicht der Auftraggeber. Er muss sich selber vor dem Auftraggeber verantworten. Der Projektleiter sollte jedes Protokoll und jedes Dokument bekommen und über erreichte und unerreichte Ergebnisse informiert werden. So kann er schnell und zügig eingreifen.

Umgang mit Fehlern im Projekt oder während eines Events

- × Wenn Leute Fehler machen, ist darauf zu achten, dass sie ihre „Würde“ behalten: Dies gelingt dadurch, dass Fehler erlaubt sind (Fehlerkultur).
- × Wenn Leute sich übernommen haben, muss ebenfalls die „Würde“ gewahrt bleiben. Daher muss eine Verantwortungsrückgabe-Kultur entwickelt werden. (Rückgabekultur)
- × Grundsätzlich muss ein Projektleiter zwischen Person und Sache unterscheiden. Aber in der Sache muss er auch mal hart konfrontieren und die Verantwortungswahrnehmung einfordern. (Verantwortungskultur)

4.3. Die Abschlussphase

Meine Erfahrung ist, dass man gerade im christlichen Bereich nach einem abgeschlossenen Projekt sofort wieder zur Tagesordnung übergeht. Das darf nicht sein (vgl. Beckmann: 118-120)

Ein guter Projektabschluss ist wichtig:

- ⇨ Eine **Feier** gehört einfach dazu, weil man sich freuen soll, an dem was gelungen ist. Vor allen Dingen ist Gott Dank und Ehre zu bringen. Ihm zur Ehre haben wir das Event oder Projekt durchgeführt. Mindestens eine lockere Mitarbeiterrunde

mit Eis und Cappuccino ist anzustreben. Als Leiter ermutigt man hier seine Mitarbeiter, dankt für den Einsatz und verbreitet eine positive Grundstimmung und Anerkennung für die erbrachte Leistung.

- ⇨ **Dokumentation**: Ein Projekt/Event sollte **gut dokumentiert** werden, um Ergebnisse für weitere Vorhaben zu sichern, um auf sie zurückgreifen. Gerade bei wiederkehrenden Projekten ist es hilfreich und zeitsparend in Zukunft auf die Vergangenheit zurückgreifen zu können. Man muss nicht das Rad noch mal neu erfinden. Dazu gehört eine Projektdokumentation (Mappe) und ein ordentliches Schlussdokument (Feedback) die man so archiviert, dass man sie wieder findet. Hierzu gehört auch eine statistische Auswertung.
- ⇨ die **Zielerreichung des Projektes** überprüft werden muss, um zukünftige Entscheidungen über Events und Projekte vernünftig treffen zu können. Auch nicht erfolgreiche Projekte müssen vernünftig abgeschlossen werden. Es gibt nichts Schlimmeres als ein Gefühl von verbrannter Erde zu haben. *„Manchmal holt uns die Vergangenheit ein, auch daher sollten wir das Projektgeschehen dokumentieren." (Reimer: 2008, Skript 7)* Manche Projekte müssen regelrecht getötet werden, weil sie niemand abschließen will und andauernd Sitzungen dominieren.
- ⇨ die **Mitarbeiter aus einem Projekt entlassen** werden müssen. Ein offizieller Endpunkt zeigt an: Wir dürfen jetzt Feierabend machen. Unsere Arbeit ist getan. Wir sind entpflichtet. Evtl. sind Dankeskarten zu schreiben oder Aufmerksamkeiten in Form von kleinen Geschenken zu besorgen.
- ⇨ nach Events noch **Restarbeiten** erledigt und zugeordnet werden müssen. Es muss aufgeräumt und weggeräumt werden. Podcasts müssen bedient werden. Rechnungen bezahlt und verschickt werden. Evtl. muss man mahnen. Die Endabrechnung muss erstellt werden.

„Feiern Sie! Ein gelungenes Projekt sollte einen würdigen Abschluss finden. Feiern sie ihren Erfolg! Mit einem kleinen Fest in entspannter Atmosphäre wird die ganze Sache abgerundet. Eine eher offizielle Abschlussfeier hebt den Stellenwert des Projektes nochmals hervor und hinterlässt einen guten Eindruck im Unternehmen. Gerade wenn es gegen Ende hin für alle Beteiligten sehr anstrengend war, sollten sie unbedingt einen positiven Schlussstrich ziehen. Laden sie ihr Team und alle betroffenen Mitarbeiter ein, die Vorgesetzten und Abteilungsleiter, ihren Auftraggeber und natürlich auch die Kunden. Heben sie in einem Resümee jeden ihrer Mitarbeiter heraus. Das Projekt ist nur geglückt, weil alle zusammen ein Ziel verfolgt haben. Ermutigen sie alle, so weiterzumachen. Und lassen sie sich natürlich auch feiern." (Litke: 124)[19]

5. Pläne für das Eventprojektmanagement

Achtung: Alle Pläne die ich rausgebe sind nicht zum Weitergeben gedacht, sondern nur zum abkupfern und für den persönlichen Gebrauch.

5.1. Projektübersichtsplan bei mehreren Projekten

Oder auch Teamübersichtsplan bei Events. Beantwortet in erster Linie die Fragen:

- ✓ Welche Projekte laufen gerade? Welche Teams gibt es?
- ✓ Bis wann sind sie fertig zu stellen?
- ✓ Wer ist dafür verantwortlich?

[19] vgl. auch Schelle: 263-273

Möglichkeiten der Darstellung:
- ⇨ Projektübersichtsplan (Projektübersichtsplan Jumis) - Anlage 1
- ⇨ Mindmap bei Events (Teamübersichtsplan Pfijuko) - Anlage 2

5.2. Der Aktionsplan (mit Organigramm) → Der MASTERPLAN / Plan der Pläne
Hier werden die Bereiche Verantwortung/Leitung und Aufgaben dargestellt. Der Schwerpunkt liegt aber auf der Verantwortlichkeit.
Beantwortet in erster Linie die Frage:
- ✓ Wer ist für was verantwortlich?

Möglichkeiten der Darstellung:
- ⇨ Mindmap (Eventprojekt) - Anlage 3
- ⇨ Aktionsplan (Pfijuko) - Anlage 4
- ⇨ Organigramm Forum 2010 - Anlage 5
- ⇨ Organigramm Vorlage - Anlage 6
- ⇨ Aktionsplan re:start - Anlage 7
- ⇨ Aktionsplan Heiligabendgottesdienst EFG Wiedenest 2012 - Anlage 8
- ⇨ Aktionsplan Gemeindefest - Anlage 9

5.3. Der Zeitplan
These: Plane nie zu knapp - es kommt immer schlimmer, als du gedacht hast (Krankheit, Ausfall, Verzögerung der Anlieferung, Wetter,…)!
Beantwortet in erster Linie die Fragen:
- ✓ Was ist bis wann zu erledigen?
- ✓ Wer ist für die Erledigung verantwortlich?
- ✓ Evtl.: Welche Erledigung hängt von einer vorherigen Erledigung ab?

Möglichkeiten der Darstellung:
- ⇨ Tabelle (Eventprojekte vorherige Kurse) - Anlage 10 + 11
- ⇨ Aktionsplan (Pfijuko) - s. oben
- ⇨ Netzplan, Balkenplan/Phasenplan oder Matrix-Projektplan - Anlage 12 aus Tumuscheit: 147-151 + Anlage 13 Balkenplan/Phasenplan (Hoffnung)

5.4. Der Arbeitspaketplan
Beantwortet in erster Linie die Fragen:
- ✓ Was genau ist zu tun?
- ✓ Wie lange wird es dauern? (Psychologisch wichtig, da Projekt habhaft wird)
- ✓ Wer macht es?

Möglichkeiten der Darstellung:
- ⇨ Word oder Mindmap (Das Buch der Bücher erleben) - Anlage 14
- ⇨ Aktionsplan (Pfijuko oder re:start oder Liederbuch) - siehe oben - Anlage 15
- ⇨ Programmprojektplan bei Events (Pfijuko) - Anlage 16
- ⇨ Beispiele aus der Literatur - Anlage 17 Litke:47-48 / Anlage 18 → Schelle:117-128

5.5. Der Budgetplan
→ vgl. zu dem Thema auch Beckmann: 121-127
Es geht um die Planung der Finanzen: Einnahmen und Ausgaben.
Beantwortet in erster Linie die Fragen:

- ✓ Was kostet etwas und wie viel? (Personalkosten: Löhne, Schulung, Erfolgsbeteiligung - Sachkosten: Energie, Material, Reisekosten, externe Dienstleistungen - Kapitalkosten; Versicherungen, Overheadkosten (Management, Vertrieb))
- ✓ Woher kommen die Einnahmen? (Eintrittsgelder, Spenden, Sponsoren,…)

Möglichkeiten der Darstellung: Excel, ganz klar oder zur Not auch Word

Ausgaben		**Einnahmen**	
Technik	100,00	Eintritt	400,00
Flyer	150,00	Zuschuss Stadt	200,00
Honorar	200,00		
	450,00		600,00
Ergebnis	***150,00***		

Auch eine grobe erste Kostenplanung nach Checkliste kann helfen - Holzbaur 2005:229:

Checkliste 18: Kostenplanung

Kostenplanung		Beginn: Stand:			
Verantwortlich:		Stellvertretung:			
Kostenplanung					
	Thema	Ergebnis	Wer	Wann	√
	Budgetplan aufstellen (anhand Checkliste Festlegung Kostenarten)				
	Budgetfestlegung				
	Definition der einzelnen Kostenstellen				
	Festlegung Kostenstellenverantwortung				
	Zuordnung der anfallenden Kosten auf die Kostenstellen				
	Zuordnung anfallende Kosten zu den einzelnen Projektphasen				

Im Bereich des Glaubens finde ich folgendes Motto hilfreich, wenn man auch nicht zu blauäugig damit umgehen sollte:

- ➲ *Money follows Vision*
- ➲ Structure follows Vision

5.6. Der Programmplan

Er regelt den genauen Ablauf des Programms. Hier wird oft viel zu knapp geplant. Wichtig ist, dass alle Beteiligten den Plan haben: mit dem Plan klotzen nicht kleckern.

Er beantwortet die Fragen:

- ✓ Wann kommt welcher Programmbaustein?
- ✓ Wer ist dafür verantwortlich?
- ✓ Wie lange dauert er?
- ✓ Welche Medien und Teams sind am Programmbaustein beteiligt?

Möglichkeiten der Darstellung:

- ⇨ Excel-Plan (Pfijuko - Detailprogramm/Minutenplan) - Anlage 19
- ⇨ Word-Tabellen-Plan (Gottesdienst oder Talk) - Anlagen 20 + 21

5.7. Der Öffentlichkeitsarbeitsplan[20]

➲ ***vgl. Leselektüre Holzbaur: 71-91, Kommunikation und Werbung***
➲ ***vgl. Leselektüre Holzbaur: 140-142, Informationsmanagement***

Beinhaltet die Werbung und Hinweisplanung für eine Veranstaltung, um die externe und interne (eigene Gemeinde) zu erreichen.
Er beantwortet die Fragen:
✓ Wen müssen wir informieren?
✓ Wie müssen wir informieren?

Möglichkeiten der Darstellung:
⇨ Einfacher Werbechecker für christliche Veranstaltungen - Anlage 22
⇨ Plan für PM der EFG Wiedenest - Anlage 23
⇨ Flyer-Verteilungsplan EFG Wiedenest - Anlage 24

5.8. Weitere mögliche, hilfreiche Pläne oder Checklisten

➲ Kollektenmindmap - Anlage 25
➲ Checkliste Marke/Event - Anlage 26

6. Projekt- und Eventteams bilden und leiten[21]

➲ ***flankierende Lektüre: Litke: 108-118, Durststrecken und Konflikte im Team***

„Der Teamgedanke muss eine tragende Säule der Projektarbeit und des PM bilden." (Litke: 97)

Alle Events und Projekte, die wir im Rahmen der Gemeinde-Jugendarbeit durchführen, führen wir fast immer mit ehrenamtlichen Mitarbeitern durch. Hinzu kommen vielleicht noch externe Dienstleistungen von Firmen. Aber das Kernteam besteht in der Regel aus ehrenamtlichen Mitarbeitern. Diese Menschen arbeiten freiwillig und leisten neben ihrer Arbeitszeit etwas für das Reich Gottes. Deswegen müssen wir als Event- und Projektleiter vor allen Dingen unsere Mitarbeiter im Blick haben. Unsere Aufgabe ist es, ein Team zu bilden und zu steuern. Ein gutes Team liefert eine gute Qualität.

Es gibt natürlich auch Projekte, die man alleine bewältigen kann, z.B. die Erstellung eines Flyers. Bei größeren Projekten ist das aber nicht mehr der Fall, wenn ich effektiv sein will. In dem Moment kommt Teamarbeit ins Spiel. Es ist die Erkenntnis, dass eine Gruppe besser ist und mehr schaffen kann, als ein Einzelner. Ein guter Projektleiter und Eventleiter weiß: Ich bin nur so stark, wie mein Team. Er traut Leuten etwas zu und delegiert Aufgaben.

6.1. Das Team gründen

Oft ist es so, dass man sich das Team zusammenstellen darf. In der Gemeinde beschließt man z.B. eine Evangelisation durchzuführen. Dafür bildet sich dann ein Arbeitskreis.
Man kann sich aber auch einen Arbeitskreis aus verschiedenen Personen zusammen stellen. Wie dem auch sei. Das hat den Vorteil, dass man sich gute Leute raus greifen kann.[22] Oft muss man aber mit den Menschen arbeiten, die eine

[20] vgl. dazu auch Beckmann: 127-157
[21] vgl. dazu auch die Leselektüre: DeMarco: 6-13 (Auge in Auge mit Kalbfuss)
[22] *„Holen Sie sich die richtigen Leute. Ganz egal, welche Fehler Sie später vielleicht machen werden - Ihre Leute werden sie retten. Das und nichts sonst ist Management." (Mr. T. in: DeMarco: 6)*

Gemeinde bilden. Das ist eine Herausforderung. Irgendwann sitzt man an einem Tisch und soll einen Auftrag (ein Event, ein Projekt) erledigen.

DeMarco beschreibt vier Grundsätze zur Teamauswahl (:23f):[23]
1. Wählen Sie die richtigen Leute aus
2. Betrauen Sie die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Aufgaben
3. Motivieren Sie die Mitarbeiter
4. Helfen Sie den Teams, durchzustarten und abzuheben.

(Alles andere sind Administrivialitäten)

Für manche Aufgaben eignen sich besser heterogene Teams. Die Mitglieder sind sehr unterschiedlich (in ihrer Persönlichkeit). Diskussionen dauern langen und werden hart geführt. Wenn es nicht ständig im Streit endet, dann kann man hier sehr gute Ergebnisse haben.
Homogene Teams sind fast schon Freundestreffen. Wer schnell arbeiten muss ist mit einem solchen Team gut aufgestellt. Es läuft einfach. Die Gefahr ist, dass man anfängt oberflächlich zu werden (vgl. auch Litke: 74). Wenn man von den Begabungen und Fähigkeiten ausgeht, sind heterogene Teams natürlich immer anzustreben.

> **Teams in der Linie**
> Teamarbeit in der Gemeinde ist generell nicht zu unterschätzen. Die Leute mögen Teamarbeit. Wer Teams zusammenstellt, muss Teams bilden. Dafür braucht man Treffen: Linien-Termin-Treffen. Regelmäßig, immer am gleichen Tag, damit eine Linie als Team findet und nicht die persönliche Linie des Teammitglieds durch ein angesetztes oder dringend nötiges Teamtreffen aufbohren muss.

Die Teamgründung ist der Startschuss für die Zusammenarbeit und damit für das Event oder das Projekt. Sie geschieht bei einem gemeinsamen Meeting, einer gemeinsamen Besprechung.
„Im ersten Treffen des Projektteams liegt oft schon der Schlüssel für eine weitere fruchtbare Zusammenarbeit.“ (Litke: 98).
Wenn sich ein Team bildet, also sich erstmalig trifft, dann dient die erste Sitzung der Teambildung und der Auftragsklärung.
Es geht also um Arbeitswerte (wie arbeiten wir als Team), ums Kennenlernen, um die Definition des Auftrages, um Terminabsprache (Häufigkeit der Treffen). Es geht auch darum gemeinsam ein geistliches Anliegen zu gewinnen. Deshalb empfehle ich eine ordentliche Zeit für Gebet und Anbetung und einen geistlichen Impuls.

Ein ganz wichtiger Grundsatz lautet also:

6.2. Die Teamgröße

Generell kann man sagen, dass ein Team in der Endphase des Projektes oder Events am größten ist.
Beispiel: Teamgröße bei der Pfijuko

[23] vgl. dazu auch Schelle: 70f

Planung	Tag vorher	Aufbau	Durchführung	Auswertung
3	30	140	220	140-15-3

In der Endphase/Ausführungsphase ist die meiste Arbeit zu bewältigen. Daher braucht man ein großes Team. In der Anfangsphase sind zu große Teams aufhaltend.

Eine gute Einteilung ist:
- ⇨ Kernteam (Leitungsteam)
- ⇨ Erweitertes Team (Mitarbeiter)
- ⇨ evtl. Unterteams (Teilprojektteams), dann sind die Mitglieder des erweiterten Teams die Teamleiter

Die Teams bilden mit den Teilnehmer zusammen die Eventgruppe (Alle, Wir-Gefühl) - Die Teams dürfen nicht zum Selbstzweck werden, sondern müssen sich als Dienstteams verstehen. Das Team ist Mittel zum Zweck (vgl. Litke: 102)

Grundsätzlich zu beachten in Bezug auf die Teamgröße:

6.3. Der Teamleiter[24]

„Ich habe Erfolg, wenn mein Team erfolgreich ist.“ (Litke: 101)

Jedes Team braucht einen Teamleiter. Er führt das Team partnerschaftlich und versteht sich als Erster unter Gleichen. Er hat den „Hut“ auf. Der partnerschaftliche Arbeitsstil wird in der Durchführungsphase oder bei Konflikten von einer direktiveren Komponente „ergänzt“.

Daneben gibt es einen Co-Leiter, der die Leitungsaufgabe übernimmt, falls der Teamleiter abwesend ist. Außerdem kann er als Partner für den Teamleiter fungieren, mit dem wichtige Entscheidungen abgesprochen werden.

„Sie sind hier der Boss und Sie sind ein verdammt guter Boss. Wir alle reißen uns ein Bein aus, um zu tun, was sie wollen. Glauben Sie, das liegt daran, weil sie Autorität über uns haben?“
„Nicht?“
„Nein. Wachen sie auf, sie Schlafmütze. Ihre Stärke beruht auf etwas ganz anderem.“
„Sie wollen sagen, die Leute tun, was ich will, weil sie mich mögen? Vielleicht stimmt das, aber wie kann ich Dr. Menotti dazu bringen…“
„Nicht, weil die Leute Sie mögen. Sondern weil Sie die Leute mögen.“
„Wie?“
„Sie mögen und respektieren die Menschen, die für sie arbeiten. Sie nehmen Anteil an ihnen. Ihre Probleme sind Ihre Probleme; ihre Sorgen sind Ihre Sorgen. Sie schenken einem Mitarbeiter Vertrauen, noch bevor er sich als vertrauenswürdig erweisen konnte. Sie vermitteln uns allen das Gefühl, Sie hätten uns adoptiert. Deshalb leisten wir Ihnen Gefolgschaft.“
„Hmm“, Mr. Tompkins wusste nicht recht, was er dazu sagen sollte.
„Darin liegt Ihre Stärke, Webster. Wenn sie diese Stärke bei Dr. Menotti nutzen, haben Sie vielleicht eine Chance, das zu bekommen, was sie brauchen. Ich kann es Ihnen nicht garantieren…“

[24] vgl. Litke: 100f. Vgl. außerdem die sogenannten Soft Skills, die einen Teamleiter auszeichnen, z.B. bei Bohnic: 16f. Vgl. außerdem Schelle: 72f-75

„Ich muss ihn mögen?“
„So ist es. Sie können niemanden überzeugen, den sie nicht mögen. Manche Leute sind dazu in der Lage, aber nicht Sie. Kämpfen Sie nicht dagegen an.“
„Wie soll ich ihn mögen? Ich kann mich doch nicht dazu zwingen, jemanden zu mögen, nur weil er mir helfen könnte.“
„Ich weiß es nicht, Webster. Aber ich denke, das ist ihre einzige Hoffnung.“
(DeMarco: 145)

Liebe deinen Nächsten wie dich selbst! (Jesus Christus). Das gilt auch für deine Teammitglieder. **Leitung ist eine Dienstleistung.**

6.4. Die Teamwerte (von Kernteams, bis 10 Personen)[25]

Damit ein Team arbeiten kann und Konflikte vermieden werden, ist die Vergegenwärtigung von Teamwerten (gemeinsame Arbeitsweise) unbedingt nötig. Natürlich gilt immer: Der gemeinsame Auftrag (die Mission - die Zielsetzung) ist allen klar.

Als Werte haben sich bewährt, wenn man ein Hochleistungsteam sein will:

- ⇨ Wir streben eine maximale Kommunikation an. *Man kann nie genug kommunizieren!*
- ⇨ Jeder darf alles sagen
- ⇨ Wer unsicher ist, fragt nach (Störungen haben Vorrang) - Selbstverantwortung!
- ⇨ Schweigen ist Zustimmung
- ⇨ Es wird Protokoll geführt und dies wird zeitnah verschickt (max. 3 Tage). Es wird von allen gelesen und die Beschlüsse werden umgesetzt oder sie werden ins Team zurückgegeben - Selbstverantwortung!
- ⇨ Einmal getroffene Entscheidungen, werden von allen getragen
- ⇨ Falls ich Beschlüsse nicht umsetzen kann, kommuniziere ich das im Team und werde nicht „erwischt“.
- ⇨ Ich beantworte Mails innerhalb von zwei Tagen
- ⇨ Wir fangen pünktlich an und hören pünktlich auf. Eine Verlängerung der Sitzung wird gemeinsam beschlossen.
- ⇨ Ich melde mich ab, wenn ich nicht kommen kann.
- ⇨ Ich unterstelle dem anderen, dass er es gut meint
- ⇨ Ich sehe den anderen als Ergänzung
- ⇨ Wir wollen, dass unsere Arbeit Spaß macht
- ⇨ *„Wir laufen nicht den Stärken von anderen nach, sondern bauen unsere eigenen auf.“ (Litke: 100)*

6.5. Das Team motivieren

Für die Motivation eines Teams ist der Teamleiter verantwortlich, aber auch jedes Teammitglied.

- ⇨ Ein Team muss geistlich motiviert sein und immer wieder werden. Dies geschieht durch Gottes geschriebenes und ausgelegtes Wort.
- ⇨ Ich kann einzelne Teammitglieder durch konkrete Unterstützung bei Aufgaben motivieren.
- ⇨ Ein Team feiert seine Erfolge (z.B. Abschlussfete bei der Pfijuko).
- ⇨ Teilprojektteamleiter kann ich durch kleine Geschenke motivieren.

[25] vgl. Litke 99f. Bei größeren Teams gibt man die Teamwerte klar vor. Die Leute müssen sich „einklinken“, in dem sie durch ihre gute Mitarbeit ihr Einverständnis bezeugen (z.B. Schülerschaft bei der Pfijuko), bzw. ihre Bereitschaft durch ihre „Einzeichnung/Anmeldung“ schon signalisiert haben.

- ⇨ Ich lobe und bedanke mich. Als Teamleiter erwische ich meine Teammitglieder bei guten Taten. Ich lobe schnell und konkret. (Das gleiche gilt für Kritik: Ich kritisiere sofort und konkret und gebe dem Kritisierten die Chance, seinen Fehler zu beheben - ich klebe keine unausgesprochenen Schuldscheine in mein Schuldenheft)[26]

6.6. Konflikte im Team lösen

In jedem Team kann es zu Konflikten kommen. Daher ist es gut, wenn der Teamleiter auch Basiswissen vom Konfliktmanagement hat.[27] Litke: 115 nennt vier häufige Konfliktquellen:

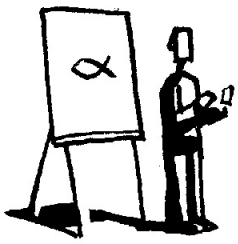
- ⇨ Uneinigkeit über Ziele, Aktivitäten und die Richtung
- ⇨ unrealistische Schätzungen und Pläne
- ⇨ fehlender Teamgeist
- ⇨ zwischenmenschliche Konflikte

6.7. Die Stakeholder - nicht im Team, aber am Team[28]

Projekte sind immer in einer Umwelt eingebettet. Um jedes Projekt oder Event herum, gibt es die sogenannten Stakeholder (Anspruchsberechtigte, Interessent). Das ist natürlich der Auftraggeber, aber auch die Vorgesetzten des Auftragsgebers. Es sind die Mitarbeiter der Gesamtorganisation, oder die Gesamtgemeinde. Es ist der Sponsor, die Spender und bei Events natürlich die Zielgruppe oder die Stadt, in der die Sache veranstaltet wird.
Es ist wichtig die Stakeholder zu identifizieren, zu informieren (und zwar proaktiv) und mit ins Boot zu holen. Dies gilt besonders bei Reformprojekten.

6.8. Exkurs: Die Sitzungsleitung der Teamsitzung[29]

„Je besser die Teamsitzungen geplant und je systematischer sie durchgeführt werden, desto effektiver verlaufen sie.“ (Litke: 108)
„Man kann stundenlang schwafeln, ohne dass gesagt wird, wer was bis wann machen muss.“ (Tumuscheit: 164)



Wer sich nur zur Besprechungen trifft, um Dinge sachlich abzuarbeiten, wird schnell Schiffbruch erleiden.
Besprechungen sind in erster Linie und natürlich auch in der Linie und im Projekt Beziehungssache. Gerade im ehrenamtlichen Bereich.
Sitzungen müssen gut sein. Sonst sind sie verschwendete Zeit. Verschwendete Zeit für euch und verschwendete Zeit für Gott. Und wenn man mit fünf Leuten in einer Sitzung 2h sitzt und sie war nicht gut, hat man 10h Zeit verballert.

6.8.1. Die Tagesordnung (TO)

Besprechungen ohne Tagesordnung können durchaus auch mal sinnvoll sein. Aber grundsätzlich haben effektive Besprechungen immer eine Tagesordnung. Sie hilft einem zielführend Dinge abzuarbeiten und zu

[26] vgl. Paul Donders, Mitschriften AcF-Kurs *Mitarbeiterführung und Coaching* 2007
[27] *„Man kann Menschen ohne Fürsorge und Zuneigung nicht dazu bringen, anders als bisher zu handeln. Um sie zu einer Verhaltensänderung zu bewegen, muss man verstehen, woher sie kommen und warum sie sind, wie sie sind.“ (DeMarco: 157)*
[28] vgl. dazu ausführlich Stelle: 99f
[29] Vgl. grundsätzlich und anregend zu diesem Punkt auch Tumuscheit: 155-170

beschließen. Im besten Fall bekommt jedes Teammitglied die TO vorher zugeschickt, so dass es sich vorbereiten kann.

a. Zusammenstellung einer TO
Es gibt grundsätzlich zwei Ansätze, um eine Tagesordnung zu erstellen:

- _____
  Ein benannter Besprechungsleiter, der die auch von seinen Begabungen her kann, bereitet die TO vor. Er schickt sie vorher rum. Jeder der einen Punkt für die Besprechung hat, meldet ihn bei Besprechungsleiter vorher an. Auch am Beginn der Sitzung ist es möglich unter Verschiedenes, noch Punkte anzumelden. Offene Punkte des letzten Protokolls kommen wieder auf die TO.
- _____
  Man kommt zusammen und legt die Punkte gemeinsam fest, die besprochen werden müssen. Dies kostet natürlich Zeit. Hierbei ist darauf zu achten, dass es in der Phase des Sammelns auch wirklich um das Sammeln der Punkte geht, die man hinterher im Detail bespricht. Hier hilft z.B. Mindmanager - www.mindjet.de oder das Arbeiten mit einem Flipchart.

b. Arten einer Tagesordnung
- **einfache TO:** Punkte untereinander aufreihen. Den wichtigsten zuerst

	TOP	**Verantwortlich**
1.	Geistlicher Impuls	
2.	Gebet	
3.	Abnahme des letzten Protokolls	
4.	Quartalsplanung 3/08	
5.	Situation von Tanja	
6.	Anschaffung des neuen Wiedenester Liederbuches	
7.	Verschiedenes	

- **priorisierte TO:** Es gibt oft mehrere Punkte. Daher kann man die Punkte priorisieren. Man kann den einzelnen Punkten auch noch eine Zeitangabe beifügen. Dass ist manchmal hilfreich und manchmal setzt es unter Druck. Daher empfehle ich TO ohne Zeitangabe.

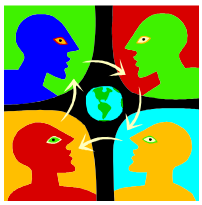
Prio	**Zeit**	**TOP**	**Art**	**Anlage**	**Ver**
A	5	Geistlicher Impuls			
A	15	Gebet			
A	5	Abnahme des letzten Protokolls (!)	E		
A	30	Quartalsplanung 3/08	B/E	x	
B	15	Situation von Tanja	I		
C	10	Anschaffung des neuen Wiedenester Liederbuches	E	x	
	5	Verschiedenes			

- **offene oder geschlossene TO:** Man kann auf eine TO nur die Punkte setzen, die man besprechen will. Oder man hat eine offene TO, auf der alle Punkte draufstehen, die demnächst besprechen werden sollen. Man bespricht aber an dem Abend nur die A und max. die B Punkte.

- **gekennzeichnete TO:** Was verbirgt sich hinter welchem Punkt? Das kann man mit den Kurzbuchstaben I = Information, B = Beratung/Entwicklung, E = Entscheidung, kurz deutlich machen und so die einzelnen Punkte zeitlich besser einschätzen. Gerade B-Punkte können sehr lange dauern, je nachdem wie viel Information schon gelaufen ist.

- **Anlage zur TO**: Es ist sinnvoll bei manchen Punkte Anlagen zu haben (z.B. Kostenübersicht bei den Wiedenester Liederbüchern oder schon mal einen Quartalsplan).

c. Punkte, die immer auf der TO stehen



⇨ Wechselnder Protokollführer: SG, VC, SK - der Sitzungsleiter ist auszunehmen.
⇨ Geistlicher Impuls: kurz und bündig, nicht ellenlange Andachten- ein Team ist kein Hauskreis, sondern ein Arbeitsteam. Wechselnd: CH, WD, JH
⇨ Zeit für Gebet = Gebet auf Zeit zum Anfang - 15min. Ein Gebet am Schluss.
⇨ Abnahme des letzten Protokolls: Controlling

6.8.2. Der Raum

Der Raum hat Arbeitsatmosphäre, also eine Atmosphäre, die sich zum Arbeiten eignet und die zum Arbeiten anregt: Sitzordnung, Flipchart, Tafel, Beamer (je nachdem, was gebraucht wird).

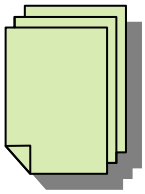
6.8.3. Der Besprechungsleiter

Jede Sitzung braucht einen Besprechungsleiter oder auch Sitzungsleiter. Es muss nicht unbedingt der Leiter des Projektes sein, wobei dies wohl am Häufigsten zutrifft Er leitet die Sitzung **zielführend**. Normalerweise schreibt er die Tagesordnung und lädt ein. Er begrüßt und schließt die Sitzung ab. Während der Sitzung: Er hat das Recht jederzeit in das Gespräch einzugreifen. Er achtet auf den Zeitrahmen und schlägt vor ggf. Punkte zu vertagen. Außerdem drängt er auf den Abschluss von Beratungen hin zu Entscheidungen. Er hat die Zeit im Blick und moderiert die Sitzung. Bei Zeitüberschreitung der Gesamtsitzung wird das Einverständnis aller eingeholt. Alles andere ist unfair. Er fasst Ergebnisse zusammen.
Zum Schluss sollte er immer ein motivierendes Wort sagen und das Positive der gemeinsamen Sitzung herausstellen.

> Schwierig: Auf der einen Seite leitet der Besprechungsleiter die Besprechung - auf der anderen Seite ist er aber auch Beteiligter und will mitdiskutieren. Daher kann es sinnvoll sein, dass man in der Rolle als Sitzungsleiter steht und als Beteiligter sitzt.

Der Leiter ist nicht der Oberlehrer und notorische Besserwisser. Er muss nicht jeden Beitrag kommentieren, werten und verbessern! (Schmidt 2001: 77)

6.8.4. Das Protokoll



Ein gutes Protokoll ist eine echte Freude und Hilfestellung. Es gibt verschiedene Arten von Protokollen:

- Ergebnisprotokolle: halten nur die Ergebnisse fest

- Verlaufsprotokolle: halten den kompletten Verlauf fest
- Ergebnisprotokolle mit Begründung der Entscheidung - sehr gute Dokumentation
- Fotoprotokolle: Bilder eine Flipchart werden fotografiert und verschickt

Ein Protokoll ist…:
- **ein Ergebnis- und Grundsatzentscheidungspapier**. Sie sind hier festgehalten und dokumentiert.
- **eine todo-Liste**. Normalerweise steht drinnen: **Was macht wer wann?** Man trägt die todos des Protokolls in seine persönliche todo-Liste.
- **ein Tool zur Qualitätskontrolle**: Entscheidungen und Beschlüssen werden in der nächsten Sitzung überprüft; die Umsetzung abgefragt.
- **eine Dokumentation der Arbeit**

Ein Protokoll wird in der neuen Sitzung gemeinsam abgenommen. Gerade bei Grundsatzentscheidungen ist das wichtig.
Offene Punkte kommen auf die aktuelle TO, damit sie nicht verloren gehen und man das Protokoll weglegen kann.
Ein Protokoll muss aus den o.g. Gründen zeitnah verschickt werden.

6.8.5. Gesprächstechniken

Hier eine Auswahl von verschiedenen Techniken, die angewandt werden können, wenn es im Rahmen einer Besprechung hilfreich ist:
- **Votumsrunde**: jeder sagt in 2-3 Sätzen seine Sicht der Dinge zu einem Thema, zur gelaufenen Sitzung, zu einem Konflikt,… Hierbei gibt es kein Kommentar, max. eine Verständnisfrage, keine Wertung, keine Diskussion
- **Moderieren:** Unterschiedliche Argumente sammeln → pro & contra // Reihenfolge der Meldungen merken // Äußerungen aufgreifen // Zum Sprechen aufmuntern // Gegensätze und Unstimmigkeiten deutlich machen // Abschweifende Teilnehmer zum Thema zurückführen // Wesentliche Punkte herausstellen und zusammenfassen // Ergebnisse zusammen fassen
- **Meinungsäußerung aller ermöglichen:** Leute direkt fragen, was sie denken. Kartenabfrage. Rede - Gegenrede. Brainstorming. Wortmeldung. Vielredner bremsen.
- **Outsourcing:** Kritische (große, nicht für alle relevante) Punkte outsourcen und extra klären, wenn sie den Zeitrahmen sprengen: *„Wenn ich nicht mehr weiter weiß, gründ´ ich einen Arbeitskreis“ - durchaus probate Lösung für viele Gruppensituationen. (Praxishandbuch: 82)*
- **Visualisierung:** Wichtige Aussage auf einer Flipchart mitschreiben. Zusammenhänge, besonders wenn sie komplex sind, visualisieren.
- **Pause gönnen:** nach 60min sind 5min Pause sinnvoll.
- **Abkühlung einbauen**: Keine Angst vor heißen Diskussionen: sie tragen zur Klärung von Konflikten bei. Wenn es hitzig wird, eine Gedenkminute einlegen mit anschließender **Blitzlichtrunde**: Wie geht es dir jetzt.
- **Entscheidungsfindung:** Der Leiter entscheidet, 100% Zustimmung, einfache Mehrheit, Konsens (Entscheidung wird mitgetragen, auch wenn man nicht in allen Punkte gleicher Meinung ist). Aus meiner Sicht ist der Konsens das beste Mittel.

Achtung! Es gibt - gerade im ehrenamtlichen Bereich - eine Verzerrung der Realität. Auf der Besprechungsebene werden oft Beschlüsse gefasst, die auf der

Umsetzungsebene gar nicht umsetzbar sind, aufgrund von Zeitressourcen. Ein Ehrenamtler hat max. 10% des Zeitbudgets wie ein Hauptamtler.

7. Das besondere Eventprojekt - die Freizeit

➲ ***Leseaufgabe: Claesberg, Verteilskript Freizeitarbeit und Freizeitkonzept Jugendforum***

8. Abschluss

Am besten lernt man Event- und Projektmanagement *on the job*. Man lernt das Planen und Durchführen durch Erfolg und Misserfolg - durch *trial & error*.

Projekte und Events sind im Rahmen der Gemeindearbeit kein Selbstzweck. Sie dienen dazu Gottes Ehre in dieser Welt zu vermehren. Sie sind ein Tool, um aktiv am Reich Gottes mit zubauen. Bei allem planen sind wir auf das Wirken des Heiligen Geistes auf einem Event angewiesen.
Dieses Wirken ist das eigentliche Plus, was ein Projekt oder eine Veranstaltung zu einem geistlichen Event macht. Es entzieht sich aber gleichzeitig unserer Machbarkeit.

Bei allen Faktoren dürfen wir als Nachfolger von Jesus wissen, dass wir mit der Kraft des Heiligen Geistes planen und managen können. Diese Kraft entzieht sich unserer Machbarkeit. Mit ihr ist aber voll zu rechnen, wenn wir gleichzeitig voll „machen“. Wir geben unser Bestes und erwarten das Wirken Gottes.

„Großveranstaltungen sind eine eher zunehmend wichtige Veranstaltungsform evangelischer Kinder- und Jugendarbeit… Festivals und Events sind für jugendliches Lebensgefühl und für ihre Biografin hoch bedeutsam: …Sie sind für junge Menschen Orte des sinnlichen Erlebens der Dominanz der eigenen Jugendkultur; hier haben ihre eigenen ästhetischen, emotionalen und kognitiven Weltzugänge Priorität…. christliche Events und Festivals sind damit eine jugenddominierte Sonderwelt auf Zeit, in der Ausdrucksformen jugendspezifischer Milieus und Ästhetiken dominieren, jugendliche Lebenswelten bestimmend sind und die Dominanz der „Erwachsenen-Kultur“ und ihrer Ästhetik auf Zeit durchbrochen ist - und ein unverzichtbarer Lernort für jugendgemäßen Glauben.“ (:126)

aus der aej-Jugendstudie 2008

Literatur

+++: absolut empfehlenswert // ++: sehr empfehlenswert // +: empfehlenswert

Eventmanagement

+ Beckmann, Klaus u.a., Seminar-, Tagungs- und Kongressmanagement - Veranstaltungsdidaktik und - design, Projektmanagement, Durchführung und Nachbereitung, Berlin: Cornelsen Verlag [2]2006 +++ (Dieses Buch enthält auch ein gutes Glossar: 176f)
+ Haase, Frank/Mäcken, Walter (Hrsg.), Handbuch Eventmanagement, München: Kopäd Verlag 2004 +
+ Holzbaur, Ulrich, u.a. (Hrsg.), Eventmanagement - Veranstaltungen professional zum Erfolg führen, Heidelberg: Springer-Verlag 2005 +++
+ Klein, Christoph, Eventmanagement in der Praxis, Bonn: Verlag interna 2008
+ Philippi, Reinhard, 30 Minuten für Veranstaltungsdramaturgie, Offenbach: Gabal [2]2006 +
+ Sträßer, Anne-Katrin, Eventmarketing, Konzeption - Inszenierung - Controlling, Neue Wege der Kommunikation, Books on Demand 2001

Projektmanagement

+ Bohnic, Tomas, Projektmanagement - Soft Skills für Projektleiter, Offenbach: Gabal [2]2007
+ christ-online Magazin 06/2010: Projekte in der Jugendarbeit ++
+ DeMarco, Tom, Der Termin - Ein Roman über Projektmanagement, München/Wien: Carl Hander Verlag 1998 +++
+ Litke, Hans-D./Kunow, Ilonka, Projektmanagement, Taschen-Guide, München: Rudolf Haufe Verlag [3]2002 +
+ Schelle, Heinz, Projekte zum Erfolg führen - Projektmanagement systematisch und kompakt, 5. Auflage, München: Deutscher Taschenbuchverlag 2007 ++
+ Tumuscheit, Klaus D., Überleben im Projekt - 10 Projektfallen und wie man sie umgeht, Heidelberg: Redline Wirtschaft 2007 +

Sitzungsleitung

+ Mrotzek, Eva (Hrsg.), Praxishandbuch: leiten - führen - motivieren, Bonn: Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG 2006/2007
+ Schmidt, Hans Hartmut, Gruppenleitung - Einfühlsam und zielgerichtet leiten, Onken: Wuppertal und Kassel 2001

Links

+ Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement - www.gpm-ipma.de
+ Fachportal für Projektmanagement - www.projektwirschaft.com
+ Project Management Institute (PMI) - www.pmicc.de