

Vereinsaufbau für den Entwicklungshilfeverein „Kaule e.V. – Gesellschaft für sozial nachhaltige Agrarprojekte“ in Köln

Masterstudiengang Sozialmanagement
an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn
Jahrgang VI

Projektarbeit (Studien-Modul 11)

bei Prof. Dr. Michael Opielka

vorgelegt von
Patrick Joisten

Matrikel-Nr. 2022617

Buchholzstr. 38
51061 Köln
Tel.: 0221/9224999, mob. 0178/8389371
eMail: patrickjoisten@yahoo.de

15. November 2008

SS 2008 - WS 2008/2009

Inhalt

1. Einleitung	4
1.1. Vorbemerkungen zum Studien-Projektarbeits-Bericht	4
1.2. Ehrenamtliche (Vereins-)Arbeit in Deutschland.....	6
1.3. Die Intention für das Projekt einer Vereinsgründung in Köln – Bezug zum Vereinszielprojekt.....	6
2. Projektdefinition	8
Thema: Planung und Umsetzung eines Fundraisingkonzepts für den Entwicklungshilfe-Verein „Kaule e.V. – Gesellschaft für sozial nachhaltige Agrar Projekte“, Köln.....	9
2.1. Bedarfsbestimmung.....	9
2.2. Projektname	10
2.3. Unterschied und Abhängigkeit von Vereinsaufbau und Vereinsgründung	10
2.4. Projektleitung.....	11
2.5.1. Institutionelles Projektziel	13
2.5.2. Organisatorisches Projektziel.....	14
2.5.3. Materiell-monetäres Projektziel	14
2.6. Projektauftrag.....	16
3. Projektplanung	16
3.1. Strategieplan	16
3.3. Personalplan und Aufgabenzuordnung	20
3.4. Terminplanung.....	21
3.5. Lenkungskreise (Controlling).....	21
3.5.1. Vereinsvorstand.....	21
3.5.2. Regelmäßiges Mitarbeitertreffen	21
3.5.3. Wissenschaftlich begleitende Seminar- Projektarbeits- / Steuerungsgruppe	22
4. Projektverlauf	23
4.1. Formale Anforderungen – Vereinsgründung.....	23
4.2. Interner Vereinsaufbau	23
4.2.1 Vereins-Namensfindung	24
4.2.2. Entwicklung der Vereinssatzung.....	24
4.2.3. Entwicklung der vereinsinternen Kommunikation	24
4.2.4. Personalentwicklung.....	25
4.2.4.1. Historie der Mitglieder- und Mitarbeitenden- Entwicklung	25
4.2.4.2. Einführung des Instruments der Mitgliederbefragung	25
4.3. Externer Vereinsaufbau: Das Projekt öffentlich machen	27
4.3.1. Öffentlichkeitsarbeit	27
4.3.2. Spendenakquise.....	28
5. Zusammenfassung und Beurteilung der Ergebnisse	29
5.1. Institutionelles Ergebnis	29
5.2. Organisatorisches Ergebnis	29
5.3. Materielles Ergebnis.....	31
5.4. Kritische Reflexion der eigenen Führungsrolle als Projektleiter	31
5.5. Schlussfolgerungen und Ausblick für die weitere Vereinsentwicklung und -Arbeit..	32
Literaturverzeichnis	34

Verzeichnis der Abbildungen

	Seite
Abb. 1: Einfluss- und Effizienz-Modell.....	13
Abb. 2: Modell zum prinzipiellen Vorgehen im evolutionären Projektmanagement.....	17
Abb. 3: Zyklisches Modell zum „Aufbau einer erfolgreichen Struktur“ eines Ehrenamtprogramms.....	17
Abb. 4: Projektstrukturplan (Grafische Darstellung).....	19
Abb. 5: Vereins-Organigramm zum Abschluss der Projektarbeit.....	30

1. Einleitung

1.1. Vorbemerkungen zum Studien-Projektarbeits-Bericht

Der hier vorliegende Projekt-Abschlussbericht stellt die Planung, Entwicklung und Ergebnisse des Projekts „Vereinsaufbau für den unabhängigen Entwicklungshilfeverein Kaule e.V. – Gesellschaft für sozial nachhaltige Agrar-Projekte in Köln“ dar, das ich in diesem Jahr durchgeführt habe. Er zeigt damit ein Beispiel für ein Evolutionäres Projektmanagement, wie Hans-Dieter Litke die Grundsatzmethodik nennt (Litke 2004). Litke sieht die Methode und Weiterentwicklung der „klassischen“ Projektmanagementtechniken als geeignet und angemessen an, und daher notwendig und somit empfehlenswert für jedes Projektmanagement, oder zumindest doch als mögliche Strategie für jedes Projekt (vgl. Litke 2004, S. 7 und 258ff).¹ Litke, selbst einer der bekanntesten Fachleute auf dem Gebiet hierzulande², kritisiert die hohen Erwartungen an die Methoden des Projektmanagements und nennt ernüchternde Zahlen zu ihrer durchschnittlichen Erfolgsbilanz in der freien Wirtschaft, und hier im Besonderen aus Beispiel der modernen Informationstechnologiebranche (Litke 2004, S. 257).³ In diesem Sinne werden auch zu dem Beispiel in dieser Arbeit im Folgenden die landläufig hohen Erwartungen an Projektmanagement allgemein sowie die Grenzen von deren Möglichkeiten kritisch mit reflektiert. Der evolutionäre Projektmanagementansatz und ein solches Verständnis erschienen mir jedenfalls besonders angebracht und notwendig bei einem ersten Projekt der Größenordnung für mich selbst als Projektleiter in voller, im Wesentlichen alleinigen Verantwortung, sowie für ein Projekt, bei dem sich alle daran aktiv mit Beteiligten zuvor bzw. zu seinem Beginn kaum kannten, sich allein über das gemeinsame Interesse an dem Projektinhalt, den Vereinsaufgaben, zusammenfanden, und hinsichtlich ihrer Persönlichkeiten und Ressourcen füreinander wie für das Projektmanagement mehr oder weniger unbekannte Variablen darstellten. Ein Projekt unter diesen Voraussetzungen erschien mir, in diesem Sinne, eine sehr besondere-, aber darum auch soziologisch eine besonders reizvolle Herausforderung zu sein. Der Projektprozess und der aufzubauende Verein waren, durchaus selbstbewusst für die beteiligten Personen, lernende Systeme. Der Verein ist es bis heute.

Ungeachtet des Vorgenannten, nämlich eines persönlichen Interesses an einer Reflexion und einem Diskussionsbeitrag auf der Metaebene, galt für das Projekt von der ersten Planung an der Selbstanspruch, den Kriterien des professionellen gängigen Projektmanagements, in seinen bekannten Grundsätzen, seiner

¹ Vgl. bei Neubauer in ähnlicher Weise dessen Konzept von einer aktiven Organisationsentwicklung (hinsichtlich einer erstrebenswerten *Organisationskultur*, so zusammengefasst in Neubauer 2003, S. 139-145).

² Zum Thema Projektmanagement, allgemein wie auch zu spezielleren Fragen und Themenbereichen, gibt es mittlerweile auch in Deutschland produziert und vertrieben eine sehr umfangreiche Zahl an (Management-) Literatur (vgl. hierzu etwa das umfangreiche Literaturverzeichnis bei Litke (Litke 2004, S. 350-358)).

³ Vgl. auch Litke 2004, S. 259 sowie, noch spezieller passend zu der konkret hier selbst gestellten Projektaufgabe dieser Arbeit, Bauer: „Auch wenn Begriffe wie Management und Steuerung suggerieren, dass es gelingen müsste, Netzwerke planvoll und zielorientiert aufbauen und gestalten zu können, ist es bis heute eine weit gehend ungeklärte Frage, ob und wie Vernetzung tatsächlich gefördert, gemanaged oder gar gesteuert werden kann. (...) Empirische Befunde zeigen jedoch, dass ein allzu großer Optimismus hinsichtlich der Steuerbarkeit von Vernetzungsprozessen nicht angezeigt ist.“ (Bauer u. Otto 2005, S. 13), sowie noch ausführlicher hierzu den Aufsatz *Die Störungsanfälligkeit organisierter Netzwerke und die Frage nach Netzwerkmanagement und Netzwerksteuerung* von Tilly Miller im selben Sammelband (Bauer u. Otto 2005, S. 105 – 125)).

Methodik und den einzelnen Arbeitsschritten, gerecht zu werden. Dies galt nicht zuletzt daher, da es von Anfang an von mir in den Kontext der vor-gegebenen Studienanforderung als Projektarbeit im Studiengang Sozialmanagement gestellt wurde.

Aus diesen Vorbedingungen ergab sich die leitende Fragestellung für das Projekt, die in dem Bericht beantwortet werden soll:

(Wie) Lassen sich – von mir und mit einer vorher unbekanntem Gruppe – die Methoden des Projektmanagements auf das gewählte Thema eines Vereinsaufbaus erfolgreich anwenden und meistern?

Ziel der Arbeit ist insbesondere die kritische Beurteilung, ob und inwieweit die zu Beginn des Hauptteils definierten Projektziele (vgl. Kapitel 2.5.) – und die Erwartungen an die eigene Führungsrolle (vgl. Kapitel 2.4.) – aus der kritischen Rückschau heraus erreicht wurden, welche konkreten Methoden angewandt wurden, sowie darüber, wie erfolgreich diese im einzelnen gewesen sind, mit jeweiligen kausalen Begründungen in ihrer fachlichen Reflexion.

Nach einer knappen Einleitung über die Geschichte und den Stand ehrenamtlicher Arbeit in Deutschland sowie zum Hintergrund der konkreten Vereinsidee für den Kaule e.V. und das Projekt, zu dessen Einordnung und Abgrenzung in den weiteren Zusammenhängen, wird der historische Ablauf von der Erstkonzeption über die Planung und Strukturierung, die Aufgabenverteilung und Führung bis zur Ergebnisreflexion und einem kurzen Ausblick auf die weitere, mit dem Projektabschluss grundlegende Vereinsarbeit im Ergebnis kritisch dargestellt und, im theoretischen Dialog mit relevanter Fachliteratur, kommentiert.

Die Vereinsmitglieder des Kaule e.V. haben beschlossen, zur Vermittlung einer möglichst breiten Transparenz der eigenen Arbeit, nicht zuletzt für die Ansprache potentieller Spender und Unterstützer, sich persönlich für die und in Verbindung mit der Vereinsarbeit vorzustellen, was etwa auf der eigenen Internetseite geschieht. Bezogen auf die Mitarbeiterbefragung sowie alle erstellten Planungslisten und -Dokumente, soweit sie persönliche Informationen enthalten, wurde allerdings zugesichert, dass alle darin enthaltenen personenbezogenen Daten ausschließlich zum angegebenen Zweck des internen Vereinsaufbaus verwendet werden. Eben dieser Vereinsaufbau ist das Thema dieser Arbeit. Zugunsten einer flüssigeren Lesbarkeit und einer zum Teil stärker selbst erklärenden Plakativität, wurde am Ende auf eine, zunächst vom Autor angedachte, durchgehende Anonymisierung der Namen und relevanter Zusatzbezeichnungen in den ein- und angefügten Dokumenten verzichtet. Ich bitte daher darum, alle personenbezogenen Daten in dieser Arbeit entsprechend ganz besonders vertraulich zu behandeln.

1.2. Ehrenamtliche (Vereins-)Arbeit in Deutschland

In seiner primären Form der Freundschafts-, Familien- oder Nachbarschaftshilfe gibt es freiwilliges Engagement, als nicht vorrangig eigennütziges, sondern vorwiegend fremdgerichtetes und unentgeltliches Handeln, selbstverständlich bzw. natürlich in wohl jeder Kultur überall auf der Welt und seit Menschen-gedenken (vgl. Bauer u. Otto 2005, S. 15). Systematisiert und institutionalisiert wurde das Ehrenamt in Deutschland, wie auch andernorts in Europa, aber erst mit der Entwicklung der religiös oder humanistisch und klassenrechtlich motivierten Wohlfahrtsverbände und sozialen Systemen in den Nöten der wirtschaftlichen Krisen ab der Mitte des 19. Jahrhunderts⁴, anders als besonders in den USA – aus einem grund-verschieden anderen traditionellen gesellschaftlichen Selbstverständnis heraus (vgl. Opielka 2006, S. 432). Diese Erbschaften der Tradition wirken bis heute fort, bis in die Behandlung und Akzeptanz bzw. Anerkennung der Thematik in den Gesellschaften. Allmählich entwickelt sich hierzulande, als Reaktion auf eine neue Krise und unter dem starken Eindruck des Mangels an finanziellen und personellen Ressourcen, eine neue gesellschaftliche Nachfrage und Werbung für ein neues „Bürgerschaftliches Engagement“, insbesondere von Seiten der kommunalen Kostenträger und zwar wieder aus neuen wirtschaftlichen Nöten heraus, im Zusammenhang mit in der jüngeren Vergangenheit zuletzt noch wider stärker geschwundener Akzeptanz und personeller Teilnahme in gleich allen Feldern gemeinnützig ehrenamtlichen Engagements, nach der langen gesellschaftlichen Vernachlässigung (vgl. Opielka 2006, S. 429 sowie Birnkraut 2004, S. 15).

Die unterschiedlichen Traditionen und danach Relevanzen der Bürgerbeteiligung zeigen sich bis heute etwa bei der Literaturrecherche. Umfangreiche Literatur zum Thema Ehrenamtliche Arbeit, bis hin zu Fragen professionellen Managements speziell auf diesem Gebiet, gibt es nur in und aus den USA (vgl. die hier verwendete Auswahl im Literaturverzeichnis). Ein entsprechendes Angebot in deutscher Sprache, aus und für Deutschland, entwickelt sich erst sehr allmählich, aus einzelnen Modellprojekten zur wiederum Begleitung von ehrenamtlicher Arbeit, zumeist zur Einrichtung von Ehrenamtlichen-Programmen in beruflich geführten Einrichtungen zur ergänzenden Unterstützung der dort in der Regel bezahlt angestellten professionellen Beschäftigten in speziellen Hilfe- und Betätigungsfeldern.⁵ Aus ihnen lassen sich gleichwohl ebenfalls, auszugsweise zumindest, Erkenntnisse zu allgemeinen oder gemein-samen Fragen, Themen und Aufgaben auch für die ehrenamtliche Arbeit in anderen Gebieten sowie in rein ehrenamtlichen Organisationen, wozu der hier behandelte Verein zählt, verwenden oder ableiten.

1.3. Die Intention für das Projekt einer Vereinsgründung in Köln – Bezug zum VereinszielProjekt

Das Initial für die Intention und Initiative zu dem Projekt einer Vereinsgründung in Köln war ein ganz konkretes, zuvor begonnenes Entwicklungshilfeprojekt im Agrarbereich der Biologin Alina Schick in einem

⁴ wie wir es in Modul 3 Kurs 7 : *Kulturen des Helfens und weltanschauliche Grundlagen Sozialer Arbeit* im ersten Studiensemester bei Professor Hauschildt referiert haben.

⁵ Vgl. das hier an manchen Stellen hilfreich verwandte Werk von Birnkraut 2004.

kleinen Bergdorf in Nepal, das sich zum Zeitpunkt der Vorüberlegungen für den Verein im Status der eigenen Planungen und Vorbereitungsarbeiten befand. Ich lernte Frau Schick, und über sie das Projekt kennen, als sie zwischenzeitlich im selben Betrieb wie ich arbeitete. Die gemeinsame Grundidee war die, über einen eigenen Verein das Projekt autark zu organisieren und tragen zu wollen, und dazu dann für das Projekt in Nepal, vorrangig in Deutschland, Spenden zu sammeln, um seine Umsetzung für die betreffenden Landwirte vor Ort zu fördern und abzusichern. Dieses Agrarprojekt war somit das Vor- oder Ursprungsprojekt für die Vereinsidee und ist nun, seit Gründung des Vereins, zugleich sein Modell- und Pilotprojekt. Für eine bessere Verständlichkeit und um Verwechslungen zu vermeiden, wird im Folgenden von diesem anderen, eigenständigen Projekt zur Unterscheidung von dem hier behandelten Projekt des Vereinsaufbaus einheitlich vom Vereins-Zielprojekt die Rede sein. Der Verein entwickelte sich umgekehrt von also anfänglich gleichsam einem Teilprojekt des Agrar-Projekts von Frau Schick, so wie bewusst intendiert nun zu dessen offiziellen wie praktischen Auftraggeber und Träger. Dies ist nur zur Erklärung der historischen Evolution der Projektidee hier erwähnt.

Inhaltlich wird auf das Vereins-Zielprojekt im weiteren Verlauf der Arbeit nicht viel weiter eingegangen werden.⁶ Es dient hier vielmehr als Mittel zum Zweck, das in diesem Werk weitestgehend abstrahiert bleiben kann. So unangemessen – und in der Tat für meine Person unzutreffend – unbeteiligt das klingen mag, so hat sich in der Praxis gezeigt, und das kann hier bereits als ein erstes Ergebnis vorab festgehalten werden, dass das konkrete Thema oder das Betätigungsfeld für die hier behandelte Aufgabe eines fachlichen Managements – hier konkret zum Vereinsaufbau und seiner (Mit-) Führung – letztlich und prinzipiell beinahe völlig unerheblich ist. Bezogen auf die hier relevanten Themen und Ergebnisse zur Organisationsentwicklung könnte es sich tatsächlich völlig gleich auch um einen Sportverein, einen religiösen oder kulturellen Förderverein, eine organisierte Musikgruppe oder auch irgendeine andere Freiwilligengruppe⁷ gehandelt haben. Das Zielprojekt soll mit dieser Bemerkung keineswegs abgewertet werden. Sonst hätte ich mich kaum in dem Maße selbst für dieses interessiert und motiviert, und im Verlauf des Projekts noch einige andere Menschen mit. Für die Frage des Netzwerkaufbaus zum Beispiel ist alleine die Frage, ob oder dass sich die eigene Organisation an bestehenden Netzwerken beteiligt auf unserer Themenebene von Interesse, nicht aber an welchen.

Zwei relativierende Anmerkungen müssen zu der Aussage gemacht werden: Zum einen wesentlich für die Personalauswahl dazu, wer wie für eine etwaige Mitarbeit gesucht, interessiert und motiviert werden sollte, spielten inhaltliche Aspekte der Ausrichtung der Vereinsarbeit zumindest für bestimmte Bereiche und Aufgaben eine Rolle, wie aus dem Projektstrukturplan – und dessen Fortentwicklung zum heutigen Organigramm des Vereins – herausgelesen werden kann. Wo es um das Transportieren der Inhalte geht, also in der Formulierung der Texte für Flyer, Homepage, auch Anschreiben sowie bei den persönlichen Ansprachen von Zielgruppen und Personen für den Verein als potentielle Spender oder Kooperationspartner,

⁶ Dies wird an anderen, eigenen Stellen noch ausreichend getan werden.

⁷ Vgl. hierzu auch die Liste beispielhafter rein ehrenamtlicher Gruppen in der Einleitung bei Scheier (Scheier 2000, S. 1).

ist Wissen selbstverständlich hilfreich. Diese Aufgabe lässt sich aber von Einzelnen ausfüllen bzw. an sie delegieren. Hinderlich wäre es demnach gewesen, wenn sich niemand im Verein mit dem Land und den Materien professionell ausgekannt hätte. So aber – und für die meisten Beteiligten und Gelegenheiten reicht ein vereinfachtes Wissen über die wesentlichen Eckdaten, Methoden und Ziele. Vielleicht führte dies im Gegenteil sogar noch schneller und letztlich für die Außenwerbung – und zugleich auch wieder für die innere Identitätsbildung – zu immer prägnanteren und einheitlicheren Formulierungen für diese wesentlichen Punkte der inhaltlichen (Ziel-)Projektarbeit. Meine Aufgabe des Vereinsaufbaus stellt von Anfang an ein eigenständiges Projekt dar.

Zum anderen waren, und sind noch, die besonderen politischen Entwicklungen in Nepal in der Zeit unseres eigenen Vereinsaufbaus interessant. Der Aufbau eines neuen Parlamentarismus und einer Demokratisierung der Strukturen im Land ermöglicht besondere und neue Chancen und Verantwortungen für die Rolle der dortigen Zivilgesellschaft. Diese wollen wir nicht nur unmittelbar in der weiteren Entwicklung unseres Entwicklungsprojekts im Land besonders berücksichtigen, gemäß unseren in der Satzung festgelegten Werten der Hilfe zur Selbsthilfe für eine Förderung von mehr Teilhabe und Selbst- wie Mitbestimmung, sondern wir können, in kritischer Selbstreflexion der eigenen kommunitaristischen Organisationsentwicklungen (vgl. Opielka 2006, S. 422-428; Neubauer 2003, S. 66-68), ebenfalls gemäß einer unserer Satzungssätze, wechselseitig von und mit den nepalischen Partnern und Freunden auch in dem Punkt und auch für uns selber lernen.

Zudem bestimmte das Zielprojekt durchaus, als konkretes Modell, die Vorbereitungen, Pläne und Entscheidungen gerade in der Zeit der Vereinsgründung und damit ersten Zeit des Vereinsaufbaus nicht nur materiell inhaltlich-, sondern darüber hinaus den Verein auch in seiner Werteausrichtung entscheidend mit. Manifestiert hat sich dies beispielhaft und im Besonderen in dem Nachhaltigkeitsanspruch – sozial, ökologisch und ökonomisch – der gesamten Vereinsarbeit, der sich, daher, sowohl im Vereinsnamen wie in der Satzung an prominenter Stelle und verbindlich wiederfindet, sowie in den jeweiligen internen, gemeinschaftlichen Entwicklungsprozessen dahin (vgl. Kap. 4.2).⁸

2. Projektdefinition

⁸ Zu dem Thema, das hier aus Platzgründen nur angerissen werden kann, dadurch aber die Hintergründe um die Vereinsentwicklung in ihrer ganzen Komplexität auch leider nur unzureichend, vgl. weiterführend die angegebenen Werke von Jäger 2007 und Mitchell 2008, die jeweils in neuen interdisziplinären wissenschaftlichen Verlagsreihen erschienen sind, die sich insgesamt dem Thema nachhaltiger Entwicklungen in der globalen Welt widmen. Eine gute und aktuelle Zusammenfassung zum Stand der historischen politischen wie kulturellen Entwicklungen im Zielland unseres Modellprojekts, Nepal, bietet das 2008 überarbeitete neu erschienene Buch von Wolf Donner (Donner 2008), weiterführende Artikel mit aktuellen Informationen und Diskussionen sowie noch weiterführenden Literaturhinweisen zu einem sehr umfassenden Themenspektrum die halbjährlich erscheinende Zeitschrift „Nepal Information. Zeitschrift der Deutsch-Nepalischen Gesellschaft e.V.“ in Köln (nähere Informationen unter URL: <http://www.deutsch-nepal.de>).

In dem Eingangsseminar zur Erstellung der Projektarbeit hatte ich Gelegenheit, den Stand der Vorüberlegungen zu meinem Projekt in einer Arbeitsgruppe-, und das Ergebnis danach in der Gesamtgruppe des Seminars vorzustellen, als Arbeitsbeispiel für einen Teilbereich des PM. Zu diesem Zeitpunkt war die Projektplanung verständlicherweise noch nicht hinreichend ausgereift. Ich schaffte es auch nicht spontan, den anderen klar das Projekt, insbesondere nicht, den Unterschied und die Grenzen zwischen dem Vereinszielprojekt und diesem deutlich und ausreichend verständlich zu erklären. Daher ließ ich mich selbst noch mehr, nämlich bzgl. meines Grundkonzepts, von den Rückmeldungen verwirren und einreden, der Kern des Projekts sei letztlich der Fundraisingplan, also sei dies das eigentliche Projekt. Verlockend schien, dass in einem entsprechenden Projekt die Zieldaten sehr klar zu bestimmen waren. Die anschließende Umformulierung im Projektsteckbrief zur Anmeldung des Projekts lautete daher zwischenzeitlich⁹:

Thema: Planung und Umsetzung eines Fundraisingkonzepts für den Entwicklungshilfe-Verein „Kaule e.V. – Gesellschaft für sozial nachhaltige Agrar Projekte“, Köln

Kurzdarstellung:

Entwicklung und Umsetzung eines Fundraisingplans für den Verein Kaule e.V. – Gesellschaft für sozial nachhaltige Agrarprojekte, konkret als finanziellen Basisgrundstock für das erste unterstützte Vereinsprojekt (ein Agrar-Entwicklungshilfeprojekt in Kaule, Nepal).

Meine eigene Intention war aber eine andere, wie im Folgenden noch näher erläutert wird. In der Studentischen Begleitgruppe unter der Leitung von Professor Opielka fand ich in der Auftaktsitzung, im Diskurs mit dem betreuenden Professor, wieder zur Klarheit meines ursprünglichen und wichtigeren Konzepts zurück, und aus der Diskussion sowie der wiederum zwischenzeitlichen eigenen Weiterentwicklungen und Konkretisierungen, auch zu neuen, zu exakteren und verständlicheren Formulierung.

Strenggenommen gab es durch das geschilderte Eingehen und schnelle Nachgeben auf die Verunsicherungen von außen in dem wichtigen Punkt des konkreten Projektnamens und damit des Hauptziels, bzw. der Projektziele und ihrer Zielhierarchie und -Ausrichtung (vgl. Litke 2004, S. 349) schon in dieser Anfangsphase der Planung und Vorbereitung des Projekts also, aus fraglos gezeigter fehlender Souveränität meiner Person als Projektleiter an dieser Stelle, ein erstes, zeitlich etwas waghalsiges, Change-Managements als virulentem Moment eines evolutionären Projektmanagements, das hier also quasi bereits pränatal mit angelegt zu sein schien. Dies war jedenfalls eine Lehre für den Projektleiter, für die weitere restliche Zeit der Projektarbeit das Konzept konsequent, natürlich mit den ebenfalls konsequenten Modifikationen zu den gegebenen Zeiten und Stellen, umzusetzen.

2.1. Bedarfsbestimmung

⁹ aus dem Projektanmeldebogen zum Modul 11 vom 23.06.2008.

Die ersten Interessenten als potentielle Vereinsmitglieder oder zunächst Unterstützer, die sich zunächst ausschließlich aus dem direkten Bekanntenkreis der Ideenträgerin Frau Schick, Projektleiterin des Vereinszielprojekts, und dann aus dem weiteren Bekanntenkreis der Interessenten selbst zusammenfanden, waren zunächst durchweg von der Sinnhaftigkeit, der Notwendigkeit, nicht zuletzt im Sinne der Gemeinnützigkeit, und von den Erfolgsaussichten des Zielprojekts überzeugt. Das gemeinsame Interesse war, mithelfen zu wollen, dieses (Modell-)Projekt – darum – zu ermöglichen, es zu sichern und zum Erfolg zu führen. Die Beteiligten sind durchweg selbst nicht in besonderem Maße betucht, sonst wäre die Gründung eines (formalen oder informellen) reinen Förderkreises oder einer Stiftung wohl die geeignete Konsequenz gewesen. Sie waren auch alle beruflich und persönlich anderweitig so weit eingebunden, dass sie nicht über die Freiheiten verfügten, das Zielprojekt vor Ort in Nepal selbst dauerhaft personell mit zu unterstützen. Die Umsetzung des Zielprojekts verursacht aber natürlich Kosten und bedarf daher – u.a. und im Wesentlichen – finanzieller Unterstützung. Um hierzulande und von hier aus Gelder in Form von Spenden akquirieren- und anderweitige Unterstützung offiziell organisieren zu können, bedarf es eines – als selbst gemeinnützig anerkannten – Vereins. Um das Projekt unabhängig in der (vor-) geplanten Weise zu ermöglichen, wurde gemeinsam beschlossen, einen eigenen Verein neu zu gründen. Die Gesellschaftsform eines eingetragenen Vereins schien für die Ziele und Zwecke und für die Größe des Vorhabens die geeignete Wahl zu sein. Eine alternative Möglichkeit wäre gewesen, das Zielprojekt bei (einer der) bereits bestehenden, ggf. großen Entwicklungshilfeorganisationen vorzustellen und anzubieten, es ggf. als Projekt einer dieser umzusetzen.

2.2. Projektname

Aus dem vorgenannten erklärt sich der Hintergrund des Projekts. Mit der gemeinsam getroffenen Entscheidung und anschließenden formalen Vereinsgründung mit der vor-geschriebenen Gründungsversammlung aber ist nurmehr der offizielle Grundstein gelegt. Der Verein ist danach, gemäß der offiziellen behördlichen Bezeichnung, zunächst nur erst ein „Verein in Gründung“. Daraus ergaben sich die nächsten logischen Aufgaben für den Verein – und damit auch der Name des Projektes, zu seiner genauen Bestimmung. Das Projekt ist dem-nach der „Vereinsaufbau für den unabhängigen Entwicklunghilfverein Kaule e.V. – Gesellschaft für sozial nachhaltige Agrar-Projekte“ in Köln.

2.3. Unterschied und Abhängigkeit von Vereinsaufbau und Vereinsgründung

Die Vereinsgründung begründet, nach einem behördlich vorgegebenen Verfahren, die formale, juristische Existenz eines Vereins. Die Gründung eines Vereins als e.V. ist in Deutschland ein rechtlich klar geregelter und vorgegebener Prozess. Zwar schafft sie in jedem Fall etwas Neues und ist damit, ebenfalls in jedem Fall, stets ein einmaliger Akt. Durch die rechtlichen Vorgaben fehlt ihr aber das besondere Innovative, das als wesentliches drittes Merkmal zu einem Projekt gehörte (vgl. Litke 2004, S. 19). Und leider ist sie zeitlich nicht klar bestimmt und begrenzt, was den Zeitplan für die übrigen Anteile dieses Projekts gehörig durcheinander brachte.

Der Vereinsaufbau bezeichnet den komplexen Prozess des Aufbaus der inneren und äußeren personalen Strukturen des Vereins und damit der Schaffung der Grundlagen, personaler, fachlicher und organisatorischer Ressourcen (vgl. die Definitionen zu ganzheitlich-situativer Projektarbeit und PM bei Litke 2004, S. 339 u. 344), für die inhaltliche Vereinsarbeit. Die Vereinsgründung steht chronologisch immer am Beginn des Vereinsaufbaus, eben weil sie die formalen Voraussetzungen schafft. In der Konzeption planen der oder die Verantwortliche(n) aber bereits vorab – oder spätestens parallel – vernünftigerweise möglichst weit darüber hinaus, weil mit der Idee und dem Entschluss zu einer Vereinsgründung immer bereits weitere Ziele beabsichtigt und verfolgt werden.

2.4. Projektleitung

Als Träger der Idee und Initiator ihrer Umsetzung, habe ich mich zugleich für die eigenverantwortliche Übernahme der Projektleitung und damit des Vereins-(Aufbau-) Managements entschieden (vgl. nochmals die Definition zu PM bei Litke 2004, S. 344). Dies kann zugleich als obligatorische Entscheidung für die Umsetzung der ab diesem Zeitpunkt entwickelten eigenen Strategie für das Projekt gesehen werden (vgl. Kapitel 3.1.) und bestimmte meine eigene Rolle im Gesamtplan / Gesamtkonzept. Meine persönliche Intention zu dem Projekt entstand aus Beobachtungen und Erfahrungen im eigenen privaten und beruflichen Alltag, dass man neue Bekanntschaften macht und Kontakte knüpft, und in der Kommunikation dann erfährt bzw. feststellt, wie bestimmte Professionen und Ressourcen hier, häufig zufällig, sich über Querverbindungen an oder mit anderen Stellen des eigenen Umfelds ideal ergänzen und vermitteln ließen. Hieraus ist das Interesse gewachsen, einmal an einem konkreten Modell systematisch ein Netzwerk aufzubauen. Im Konkreten teilt sich diese Aufgabe auf in den internen Vereinsaufbau und die Planung sowie sinnvolle Vernetzung der einzelnen Arbeitspakete und -Gruppen, die partielle Einbindung weiterer Mit- und Zuarbeiter und Berater, als Einzelpersonen wie Institutionen, sowie die Kontaktentwicklung und später Pflege zu anderen Organisationen und Institutionen, inklusive dem Knüpfen von Verbindungen zu bereits bestehenden Netzwerken (vgl. Bauer u. Otto 2005, S. 15-20). Um alle Bereiche zu berücksichtigen und zugleich verantwortlich zu koordinieren, habe ich auch in allen betreffenden Vereins- intern aufgeteilten Arbeitsgruppen für die Projektdauer tragende Funktionen übernommen. Die Summe der übernommenen, theoretisch teilweise auch delegierbarer Aufgaben und Verantwortlichkeiten in gleich vielen Teilaufgaben durch alle drei Vorstandsmitglieder des Vereins (vgl. im PSP in Kap. 3.2.) lag zum anderen aber anfänglich besonders an dem Mangel bestehender personeller Alternativen. Diese fanden oder entwickelten sich erst im Verlauf des Projekts – und ergänzten sich so allmählich bis zu dem vorläufigen Organigramm (vgl. am Ende dieser Arbeit in Kap. 5.2.).

In meiner Rolle der Projektsteuerung und damit der Führung des Vereinsaufbaus – auf allen Ebenen, im Besonderen aber der personalen Entwicklung – , galt es, alle wünschenswerten Entwicklungen zu einer positiven und lebendigen Organisationskultur von Anfang an leitend zu fördern und steuern. Der eigene

Anspruch war, das, was ich in der Hausarbeit zum Modul 5 über Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur theoretisch referiert und herausgearbeitet habe, in der Praxis eines eigenen Organisationsaufbaus hier selbst zu berücksichtigen und positiv, und soweit als möglich erfolgreich, umzusetzen.¹⁰ Der eigene Anspruch sollte – und musste – sein, mit dem Vereinsaufbau in dem Modell einer(zunächst) Kleinstorganisation von Anfang an eine positive, konstruktiv und kommunikativ funktionierende Organisationskultur zu initiieren, verwirklichen und implementieren. Die eigene Führungsleistung sollte demnach am Ende entscheidend nach dem Erfolg oder Misserfolg bzgl. dieses Ziels zu beurteilen sein. Ein entscheidender Vorteil für diese Aufgabe in einer rein ehrenamtlichen Organisation sind, bezogen auf das Verhältnis seitens der übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, geringere intersoziale Vorbehalte und Reaktanzen gegenüber der Projektleitung und dem Vorstand aufgrund fehlender formaler Machtstrukturen bzw. Konsequenzen. Der wesentliche Nachteil sind, entsprechend des fehlenden monetären Mitteleinsatzes an dieser Stelle, die eingeschränkten Möglichkeiten in der Personalauswahl (vgl. Birnkraut 2004, S. 13).

Gemäß dem streng demokratischen Prinzip des Vereins von Anfang an, wurden nicht nur die Vorstandsrollen, sondern auch meine Funktionsübernahme der Projektleitung zum Vereinsaufbau (u.a.) und die Genehmigung, diese im Rahmen der Studien-Projektarbeit zu begleiten und verwerten, nach der jeweiligen Vorstellung und Erklärung erst durch Wahl von den Mitgliedern offiziell bestätigt und beauftragt (vgl. den PSP sowie das Organigramm am Ende der Arbeit).

2.5. Projektziele

Die definierten Projektziele wurden am Ende der Vorplanungen verbindlich in der folgenden Projekthierarchie festgelegt (vgl. Litke 2004, S. 36):

1. Institutionelles Projektziel (Funktionsziel),
2. Organisatorisches Projektziel (soziales Ziel),
3. Materiell-monetäres Projektziel (Finanzziel).

Grundsätzlich gilt das Erfolgskriterium für jedes Projektmanagement, nämlich das einer möglichst ausgeglichenen Bilanz des bekannten Ressourcen-Effizienz-Dreiecks zum Einsatz der vorhandenen und gewählten Mittel, wie es sich z.B. bei Litke findet:

¹⁰ Aus Platzgründen können die Ziele, als Maxime, und die Wege, sowie die zu berücksichtigenden möglichen Konflikte oder Reaktanzen und Lösungsansätze daraus an dieser Stelle in der Ausführlichkeit nicht nochmals wiederholt werden, sondern sollen hier nur in ihren Ergebnissen wiedergegeben und bewertet werden (hierzu in Stichworten zusammengefasst: Visionäre Ziele, Glaubwürdigkeit, kommunikative Kompetenz, Intellektuelle Stimulierung und Motivation, Förderung der Selbststeuerungspotentiale, der Verbundenheit mit der Unternehmung und des Vertrauens in die Führung sowie der Anspruch einer klaren Führungsethik (vgl. Neubauer 2003, S. 144-152)).

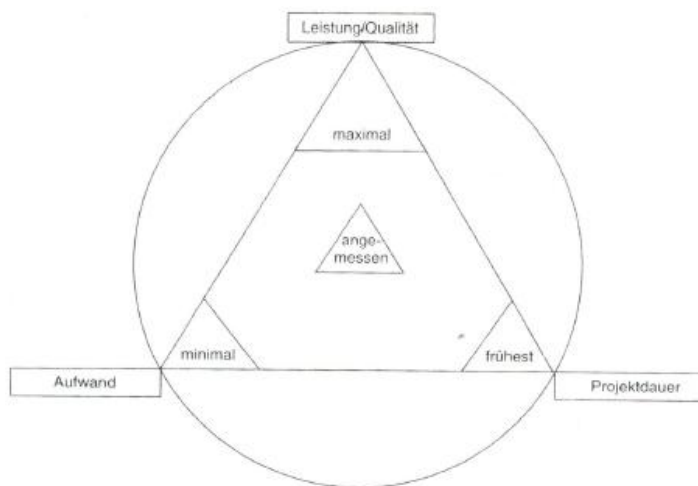


Abb. 1: Einfluss- und Effizienz-Modell (in der Darstellung aus Litke 2004, S. 125)

2.5.1. Institutionelles Projektziel

Über das Ziel der rein formalen, und damit nicht innovativen, sondern behördlich klar vorgegebenen offiziellen Anerkennung und Registrierungen des Vereins hinaus, das damit allein kein – auch nicht Teil- – Projekt darstellte, beinhaltet dieser Punkt die bereits Etablierung des Vereins in den relevanten institutionellen, behördlichen und gesellschaftlichen, Kreisen in der vorgesehenen Zeit. Bauer definiert die „Vernetzung als Modus einer abgestimmten, gemeinschaftlichen Zielerreichung.“ (Bauer u. Otto 2005, S. 11). Es gilt also für den Projektleiter, der eine solche Vernetzung aktiv fördern und entwickeln will, die gemeinsamen Interessen der vorhandenen wie der potentiellen Unterstützer zu erkennen und gezielt anzusprechen, sowie Schnittstellen und Mengen zu entwickeln. Dies gilt sowohl vereinsintern, für die Mitglieder und weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Organisationsentwicklung, als auch für alle externen anzusprechenden Stellen. Und es gilt sowohl für die persönlichen, eigenen Interessen und Ziele jeder und jedes einzelnen, wie für die sozialen Interessen innerhalb der Gruppe, zwischen den Gruppen und gemeinsam, wie besagt, gerichtet auf die Zielgruppe der Hilfeempfänger.

In der Praxis traten auch für die formal vorgegebenen Schritte der Vereinsgründung in deren Umsetzung, wie auch von allen hinzugezogenen erfahrenen Beratern zuvor gewarnt, zum Teil erhebliche Widerstände und damit insbesondere zeitliche Verzögerungen auf, denen, gerade aufgrund der starren formalen Bestimmungen, nur bedingt durch kreative Maßnahmen entgegengewirkt werden konnte. Aus den Formalien stand wesentlich die Anerkennung der Gemeinnützigkeit als erster Meilenstein zum Beginn des Projekts obenan, als voraussetzende Bedingung für gleich alle wesentlichen weiteren Schritte, da ohne diese eben keine offiziellen Spenden akquiriert – und bescheinigt – werden konnten. Denn die Bescheinigungsfähigkeit und steuerliche Abzugsfähigkeit für den Spender stellte das wesentliche Angebot des kalkulierbaren Gegenwerts für die – potentiellen – Spender dar. Alle weiteren denkbaren persönlichen Motive sind in weit höherem Grad theoretisch und spekulativ. Aufgrund der zeitlichen Verzögerungen, war demnach von Anfang an das Erreichen der Projektziele bis zur vorgesehenen Frist gefährdet.

2.5.2. Organisatorisches Projektziel

Das soziale, intra-organisatorische Projektziel strebte die Weiterentwicklung und möglichst Vervollständigung der internen Vereinsstruktur an. Das Ergebnis findet sich in dem entwickelten und personell ergänzten Organigramm des Vereins (in Kapitel 5.2.) dargestellt.

Die angegebene Projektdauer von drei Monaten, deren Anfang und damit das gesamte Projekt aus bestimmtem Grund auch noch insgesamt um einen Monat gegenüber der ursprünglichen Planung verschoben wurde (siehe dazu im vorherigen Kapitel 2.5.1.), stellt die Kernprojektzeit der hier besonders beobachteten, als Intensivphase der gestellten Aufgabe festgesetzten und evaluierten Zeitspanne dar. Die gesamte Projektdauer des Vereinsaufbaus in dem hier beschriebenen Sinn – von der ersten Idee zur Vereinsgründung bis zum Abschluss des hier vorgelegten Projektabschlussberichts – umfasst(e) ziemlich genau ein volles Jahr, also 12 Monate (vgl. die Graphik zum Projektzeit- und -phasenplan und -Verlauf (Balkenplan) zum Beginn des Anhangs zu dieser Arbeit).

2.5.3. Materiell-monetäres Projektziel

Sehr grob gesprochen war es das finanzielle Minimalziel des Projekts, im Sinne eines Budget-Haushaltsplans allein für das Projekt selbst, am Ende mehr einzunehmen, als das Projekt selbst an Kosten während seiner Dauer verursacht.

Der erstellte Plan zur Akquirierung von Privat- und Firmenspenden sah darüber hinaus, für das Ziel der Spendenakquirierung als wesentlichem Teil der zu etablierenden Vereinszwecke und praktischen -Arbeit, drei verschiedene Zielgruppen potentieller Geber vor: 1. Großspenden von großen Unternehmen oder solventen Einzelpersonen, die es anzuschreiben, anzusprechen und zu überzeugen galt, 2. Geeignete Unternehmen, die einen besonderen Bezug zum Land oder zum Aufgabenfeld des Zielprojekts haben und zum einen als Sachspender in Frage kämen und gezielt angesprochen werden sollten für ein Sponsoring, eine Vergünstigung oder eine direkte geldwerte aber -freie materielle Spende – in dieser ersten Phase haben wir uns hier besonders auf Reiseveranstalter bzgl. des größten Einzelpostens in der Zielprojektkalkulation für Flugreisekosten in das Land der Zielprojektarbeit konzentriert –, und zum anderen als potentielle Multiplikatoren zu weiteren Personengruppen und Personen, die für uns als Zielpersonen interessant wären: als kooperative Werber für unser Zielprojekt unter ihren Kunden, die möglichst wiederum zu einer adäquaten Zielgruppe gehören sollten, wie eben z.B. die Trekkingkunden der Fernreiseveranstalter, für die die Himalayberge in Nepal ein beliebtes Reiseziel und damit ein Begriff sind, woraus sich ein Anknüpfungspunkt zu unserem Zielprojekt ergibt. Während der Projektzeit fand in Leverkusen der 7. Kölner Alpintag statt, eine Messe für Bergwander- und Fernreisen. Hier fanden sich beides: Reiseveranstalter und zahlreiche Endverbraucher dieses Geschäftsfeldes. Besonders der Einfall, die Menschen direkt vor und nach

den Diavorträgen und Filmen zu Nepal, als Reiseland, anzusprechen, bewährte sich. Die Vorauswahl, wer sich für das Land interessieren könnte, als Aufhänger für eine Ansprache zu dem Agrarhilfsprojekt für die Menschen dort, wurde uns hier abgenommen. Alle Gäste in diesen Vorträgen, die wir an-sprechen konnten, zeigten sich interessiert, und wir konnten gezielt viele Prospekte verteilen.

Der dritte Bereich des Akquise-Konzepts war der der persönlichen Ansprache, bzw. zunächst der Rundmailings per Internet in den Bekanntenkreisen der Mitglieder sowie der Mitarbeiter-innen und Mitarbeiter. Die Anregung durch den Vorstand war hier, dass jede und jeder zu-nächst wenigstens zehn Menschen aus dem Freundes- und Bekanntenkreis persönlich an-schreibt. So wurden die Mitglieder selbst zu Multiplikatoren. Über den exponierenden Effekt wurden so in kurzer Zeit beinahe 800 Menschen persönlich über die Existenz unseres Vereins und unsere Arbeit informiert und um eine finanzielle Unterstützung des Zielprojekts gebeten. Diese letztgenannte Ebene war mit dem Ergebnis einzelner direkter Kleinspenden, gemäß den Erwartungen in die persönliche Dimension (vgl. Urselmann 2007, S. 33-39), letztlich noch die erfolgreichste, bis zum Stichtag des gesetzten Projektziels sogar zu dem Teilziel der Spendenakquise die einzig erfolgreiche Ebene.

Eine vierte Ebene der Akquise, die um öffentliche Fördergelder, zeigte sich schnell als längerfristiger planungsbedürftig, und wurde so zwar in den Plan bereits mit aufgenommen und begonnen, konnte aber innerhalb der betrachteten Zeit noch zu keinem materiellen Ergebnis führen.

Der erste Fundraisingplan war bewusst als Auftaktoffensive der öffentlichen Akquise für den Verein konzipiert, und damit als Testlauf für Weiteres. In dieser Dimension konnten aber die Ergebniserwartungen bei weitem nicht in der benannten Höhe erzielt werden.

Dem Spender-Akquise-, oder neudeutsch „Fundraising“- Plan, gegenüber stehen die Einnahmen über Mitgliedsbeiträge. In der Satzung wurde festgehalten, dass Verwaltungskosten, die für den Verein anfallen, nicht aus Spendengeldern, sondern allein aus Mitgliedsbeiträgen – oder ggf. aus zweckgebundenen Sonderzuwendungen – beglichen werden dürfen. Das Finanzamt Köln hat bei seiner vorläufigen Anerkennung der Gemeinnützigkeit für den Verein Mitgliedsbeiträge von der Steuerabzugsfähigkeit – vorläufig – ausdrücklich ausgenommen. Aus diesen Gründen sind wir zudem gezwungen, auf die strikte Unterscheidung der Gelder in der Verwendung zu achten. Dies zudem, da wir im kommenden Jahr, nach der ersten anstehenden eigenen Steuererklärung, das dzi-Spendensiegel beantragen möchten. Die geringen Gesamtkosten des Vereins sind leicht aus den Mitgliedsbeiträgen zu decken, die so festgesetzt wurden, dass sie sowohl die Kostendeckung auf absehbare Zeit sichern, als auch die Mitglieder nicht zu stark finanziell selbst belasten und so gar abschrecken könnten, ein- oder dazu bewegen, auszutreten nur aus diesem Grund.

Auf eine Umrechnung und Mitberechnung der aufgewendeten Zeitstunden aller beteiligten Mitglieder und Mitarbeiter in Stundenlöhne wurde bisher bewusst verzichtet. Da wir keinem externen Kostenträger

verpflichtet sind, und da von Anfang an und bis heute alle Mit-wirkenden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weitere Helfer wie Beratende, rein ehrenamtlich arbeiten und alle aufgewendeten Arbeitsstunden somit, als Zeitspenden, unentgeltlich zur Verfügung stellen, wurde auf die Kalkulierung und Budgetierung aller Arbeitsstunden verzichtet, da dies ein rein theoretisches Kalkül gewesen wäre. Bisher wurde bewusst darauf verzichtet, obwohl diese gestifteten Arbeitszeiten aller Beteiligten bis heute die wesentliche Ressource unserer Vereinsarbeit darstellt, und das nicht nur, weil so faktisch auf dieser Seite keinerlei Kosten entstanden sind. In der Praxis sichern die Mitglieder durch ihre Beiträge zudem auch noch, neben ihrem zeitlichen Engagement, auf abschbare Zeit die Verwaltungskosten, und gleichen sogar durch den Überschuss auf dieser- und z.T. zusätzliche eigene (finanzielle oder Sach-) Einzelspenden Mindereinnahmen auf der Spendeneinnahmen-Seite noch mit aus. Wenn die Projektbilanz kostenneutral geblieben ist, dann am Ende nur deshalb, worauf unten bei der Erfolgsbilanz noch genauer einzugehen sein wird. Die Zeitspenden stellen aber insgesamt das wesentliche Kapital des Vereins dar.

2.6. Projektauftrag

Auf der Gründungsversammlung wurde entschieden, dass der Verein zwar über einen gewählten Vorstand verfügt, der für die Dauer der gewählten Zeit die Führungsverantwortung trägt, dass aber über alle wesentlichen Entscheidungen, die den Verein betreffen, die Mitgliederversammlung zu informieren ist und zu entscheiden hat. Das höchste Souverän ist somit die Versammlung der aktiven Mitglieder, die die Beschlüsse nach dem Selbstverständnis der Vereinsmitglieder, noch über die Satzung hinaus, über alle wesentlichen Belange demokratisch abstimmt und beschließt, so auch über die offizielle Zustimmung und meine Beauftragung zu diesem Projekt.

3. Projektplanung

Die folgende Darstellung der Projektentwicklung folgt, wie in der Vorrede bereits erwähnt, weitgehend in der Reihenfolge der historischen Genese des Projekts.¹¹

3.1. Strategieplan

Zu den prinzipiellen strategischen und methodischen Vorentscheidungen für das Vorgehen in diesem Projekt wurde eingangs bereits einiges angemerkt. Die Grobstruktur für die weiteren Planungen folgte dem

¹¹ Das knappe Büchlein „30 Minuten bis zum erfolgreichen Projektmanagement“ von Trevor Young (Young 2006), das als methodische Einführung in die Materie konzipiert ist, wurde für die Arbeit als Controlling-Instrument verwendet. Da es sich bei den hier verwendeten Begriffen und Methoden heutzutage um allgemeine Standards der einschlägigen Managementliteratur und Praxis handelt, wurde an den betreffenden Stellen auf einen jeweiligen speziellen Verweis auf das Werk verzichtet. Die Begriffe entsprechen dabei den gängigen deutschen und eingedeutschten Termini.

Strategiemuster eines evolutionären PM in der folgenden Form, mit dem folgenden eingefügten Grobentwurf für den Ablaufplan:

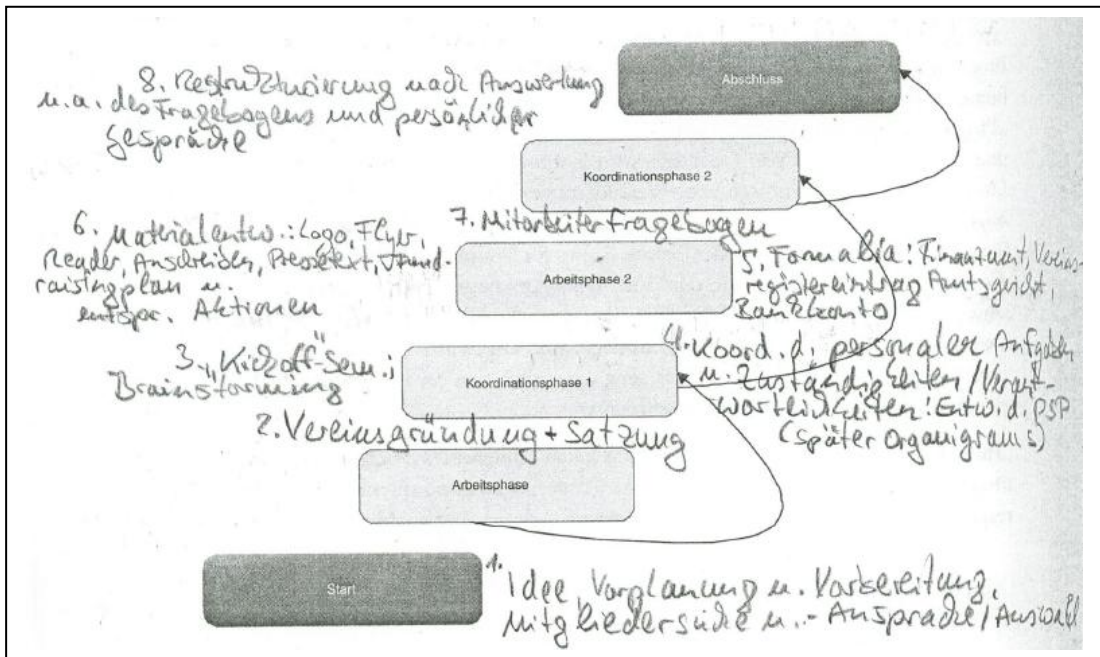


Abb. 2: Modell zum prinzipiellen Vorgehen im evolutionären Projektmanagement (übernommen aus Litke 2004, S. 258, mit eigenen Notizen zu den entsprechenden Arbeits- und Planungsschritten des eigenen Projekts)

Die Umsetzung des in dem Schaubild nur unzureichend, da eindimensional erscheinenden Ablaufplans wurde, ebenfalls angemessen den Erwartungen und der Ausrichtung im Sinne eines evolutionären Projektmanagements, gerade nicht streng linear angelegt, sondern im Sinne eines lernenden Systems in Form eines zyklären Modells nach dem Vorbild Birnkrauts geplant:

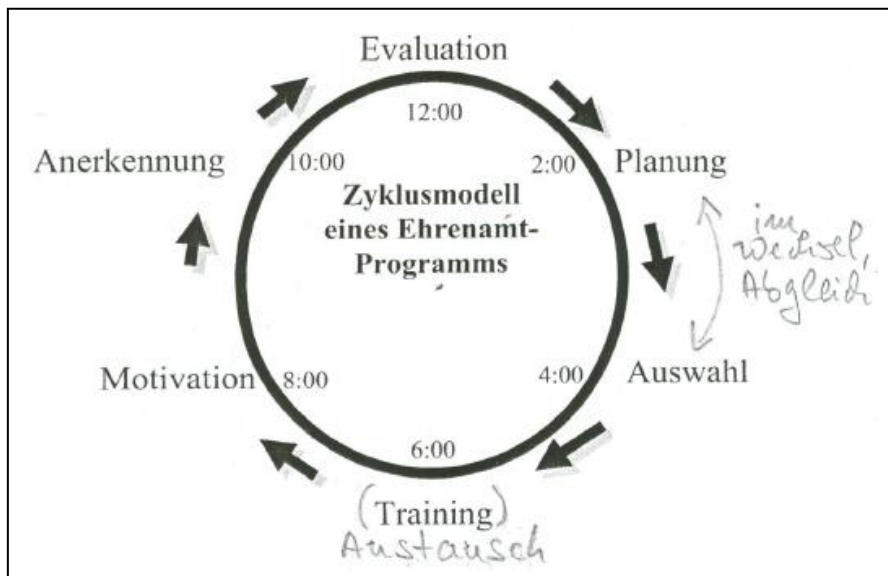


Abb. 3: Zyklisches Modell zum „Aufbau einer erfolgreichen Struktur“ eines Ehrenamtprogramms (nach Birnkraut 2004, S. 19)

Nach dem Strategieplan entwarfen die Mitglieder des Vereinsvorstands, der zugleich dem Lenkungsreis entsprach, zunächst separat Ihre Vorstellungen zum Strukturplan. Dieser wurde dann untereinander

abgestimmt – als Vorlage für die weitere Differenzierung und Festlegungen, die bewusst in der Gruppe getroffen werden sollten (vgl. Litke 2004: „Projektplanung als Teil der Projektlenkung“; S. 83f).

3.2. Projektstrukturplan

Grundlage zur Entwicklung des Projektstrukturplans (PSP) zum Vereinsaufbau bildete zunächst der PSP des Zielprojekts, als Rahmenvorgaben und Muster für die notwendigen Aufgaben aufgrund der zahlreichen notwendigen und sinnvollen Schnittstellen. Dazu wurde gemeinsam überlegt, was für den inneren Vereins- (gleich Projekt-) Aufbau, für seine institutionelle Anerkennung und Wahrnehmung von und nach außen sowie für die weiteren Voraussetzungen für seine Arbeitsfähigkeit notwendig wäre (vgl. die Zielformulierung in Kapitel 2.5.). Die primären Fragestellungen waren: Was wird benötigt für die Vereinsarbeit? In einem zweiten Schritt: Welche Aufgaben müssen in welcher Reihenfolge erfüllt werden für die Projektarbeit? Und in einem letzten Schritt zu diesem Punkt: Wer kann sinnvoll, motiviert und erfolgreich welche der Aufgaben übernehmen, ggf. in verantwortlicher Rolle?

Auf einer Klausurtagung in Oberwesel, als Kick Off- und Planungsveranstaltung für die Vereinsarbeit mit den Mitgliedern, wurde gemeinsam der Projektstrukturplan, zunächst in der einfachen Form, entwickelt mit den einzelnen notwendigen Arbeitspaketen. Die Arbeitsgrundlage hierzu wurde von den Vorstandsmitgliedern bereits vorentwickelt, auf der Grundlage bereits bestehender Vorentwicklungen, wie sich aus den ersten Titeln leicht ablesen lässt. Einzelne Aufgaben waren zu diesem Zeitpunkt der Planung bereits abgeschlossen, wurden der Vollständigkeit halber aber mit aufgeführt. Jener wurde auf den folgenden drei Mitgliedertreffen in der komplexen Struktur ausgearbeitet (vgl. Litke 2004, S. 91-99). Die einzelnen Teilaufgaben und Aufgabenpakete wurden gemeinsam und systematisch identifiziert und wie folgt strukturiert, wie es sich äquivalent, nach der weiteren Planung und Entwicklung des Vereinsprojekts, auch in dem Balkendiagramm, unter Ergänzung der konkreten zeitlichen Planungsebene, abbildet, das sich, wesentlich aus Platzgründen, zum Beginn des Anhangs dieser Arbeit findet. Nach der Entwicklung des PSP mit einer chronologischen Ordnung samt Meilensteinen wurden die einzelnen Aufgaben personell zugeordnet und in der folgenden Abbildung auf der nächsten Seite modellhaft festgehalten. Der abgebildete PSP zeigt den Stand mit der personellen Besetzung zum Abschluss der Planungsvorbereitungen:

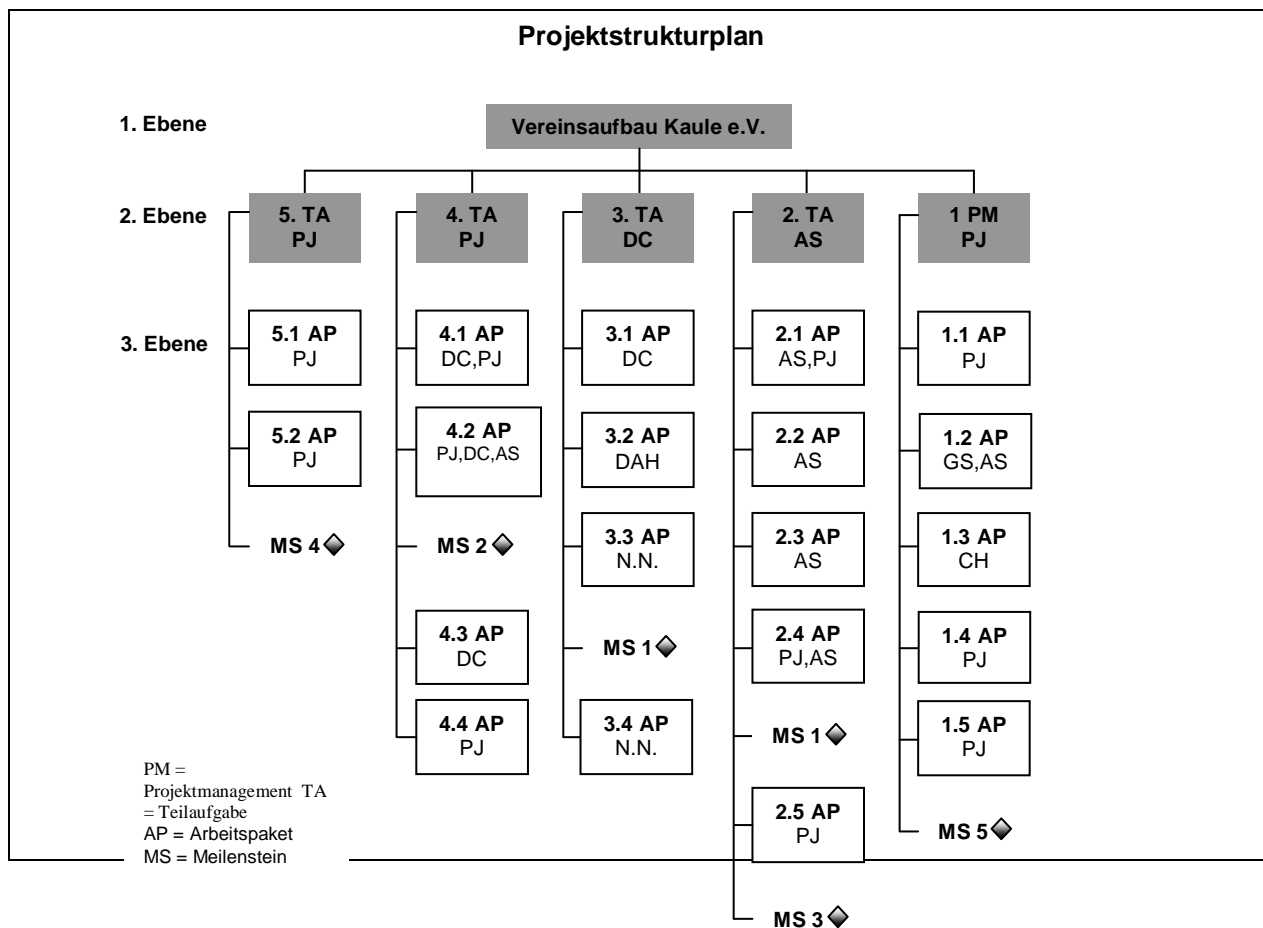


Abb. 4: Projektstrukturplan (Grafische Darstellung)

Die einzelnen Teilaufgaben und Arbeitspakete wurden wie folgt ausformuliert:

1. PM: Aufgabe des Vereinsaufbaus, dazu konkreter
 - 1.1 Projektplanung und Konzeption
 - 1.2 Interne Kommunikation: Intranet (GoogleGroup)
 - 1.3 Kick Off- Seminar
 - 1.4 Projektevaluation
 - 1.5 Dokumentation und Abschlussbericht
2. TA: Vereinsgründung (Formalia)
 - 2.1 Entwicklung der Vereinssatzung
 - 2.2 Gründungsversammlung (mit weiteren Vorbereitungen)
 - 2.3 Anerkennung der Gemeinnützigkeit
 - 2.4 Kontoeinrichtung
- MS1: Bewilligung der Gemeinnützigkeit durchs Finanzamt, anschließend Einrichtung eines Spendenkontos/-Kontonummer u. zeitgleich Fertigstellen des Internetauftritts als Informations-forum zur Außenpräsenz (s.u.)
- 2.5 Eintrag ins Vereinsregister beim Amtsgericht
3. TA: Öffentlichkeitsarbeit
 - 3.1 Einheitliches Vereins- Design ((Name), Motto, Logo)
 - 3.2 Textentwürfe und Textredaktion
 - 3.3 Internetauftritt (s.o.)
 - 3.4 Pressearbeit
4. TA: Fundraising (Spendenakquise)
 - 4.1 Fundraisingplan (Recherchen)
 - 4.2 Anschreibenentwurf
- MS 2: Fertigstellen zum Verschicken des Spendenanschreibens

4.3 Telefonische Nachfragen

4.4 Persönliche Treffen mit potentiellen Spendern und Sponsoren

5. TA: Network (Institutionelle Netzwerkarbeit)

5.1 Mailings

5.2 Persönliche Treffen

Die Grafik zeigt deutlich die personellen Lücken in der Vereinsstruktur zum Beginn der Projektarbeit, und damit die konkreten Aufgaben an die weitere Personalentwicklung bis zu dessen Abschluss, mit unterschiedlichen Dringlichkeiten für die verschiedenen Teilaufgaben – entsprechend ihrer sinnvollen chronologischen Planung und entsprechenden Abhängigkeiten.

3.3. Personalplan und Aufgabenzuordnung

Zum Beginn der Projektplanung stand die Vereinsmitglieder- Findung und Auswahl, mit gemeinsamer Planung und Vorgesprächen. Mindestens sieben Mitglieder braucht es nach den gesetzlichen Vorschriften, um einen Verein formal zu gründen.

Wir haben neuen Interessenten stets zunächst eine unabhängig freie Mitarbeit offeriert und ermöglicht, ohne Verpflichtung zu einem Beitritt, gleichwohl mit der klaren Absprache und Vereinbarung über die genauen Aufgaben und Verbindlichkeiten. In den überwiegenden Fällen sind die so neu hinzugekommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf eigenen Wunsch sehr schnell eingetreten. Und auch die letzten „Neuerwerbungen“ an Mitwirkenden, zum Teil nach ihren Professionen für exponierte Aufgaben, die in dem Organigramm am Ende dieser Arbeit entsprechend ihrer aktiven Beteiligung bereits aufgeführt sind, waren zwar zum Stichtag 30.09.2008 noch keine eingetragenen Mitglieder, haben aber bis heute durchweg ausdrücklich ebenfalls ihr persönliches Interesse dazu bekundet. Wenn jemand selbst betroffen ist oder überzeugt, freie Zeit und Ressourcen unentgeltlich in eine Sache zu investieren, möchte die- oder derjenige offensichtlich auch ganz und offiziell dazu gehören, selbst wenn damit zusätzlich auch noch ein eigener finanzieller Beitrag verbunden ist. Dass dieser an dieser Stelle keine wesentliche Hürde darstellt(e), mag zudem als Bestätigung für eine vernünftige Entscheidung bei der Festlegung der Höhe des – ersten – Jahresbeitrags gelten.

Für die Vereinsinteressen und Ziele hinderliche Eigenmotive und Demotive bei Einzelnen ließen und lassen sich dabei, trotz der Gespräche, nicht immer restlos ausschließen und auch nicht vermeiden, waren – wie sind – für die Organisationsführung nicht immer gleich offen ersichtlich und so auch nicht immer entsprechend und ausreichend von vornherein mit planbar. Wie der Volksmund sagt, kann man den Menschen letztlich doch immer nur vor den Kopf-, und nicht hinein schauen. Diese Problematik der möglichen Fehleinschätzung und damit des Ergebnisrisikos, wenn die Passung letztlich nicht stimmt, war hier noch verstärkt präsent, da sich die projektbeteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander überwiegend nicht kannten und, obgleich der Vereinsvorsitzenden und Zielprojektleiterin zwar überwiegend zuvor persönlich bekannt, bezüglich der für das Projekt relevanten und vorgesehenen jeweiligen Eigenkompetenzen hinsichtlich der erforderlichen Aufgabenkompetenzen und der Verlässlichkeit in der

Aufgabenwahrnehmung aber auch ihr und der Projektleitung insgesamt weitgehend unbekannt und so vorab nicht hinreichend einschätzbar. Insgesamt wurde so die Projektplanung von Anfang an zu einer Rechnung mit gleich einigen unbekanntem Variablen.

Beides – die Ressourcenpotentiale und das richtige Matching für die Aufgaben(pakete) sowie mögliche besondere persönliche Befindlichkeiten, die zu berücksichtigen wären – sollten über das Mittel des Mitarbeiterfragebogens zwischenzeitlich evaluiert werden (s.u. Kap. 4.2.4.2.).

3.4. Terminplanung

Der weiter entwickelte Balkenplan, wie er zur weiteren Projektarbeit zugrunde gelegt wurde, findet sich zu Beginn des Anhangs zu dieser Arbeit – mit jeweils den tatsächlichen Zeitanzeigen für die einzelnen Aufgaben und Arbeitspakete im direkten Vergleich. In dieser am Ende des Projekts überarbeiteten Darstellung lassen sich daher bereits vorausblickend die Ergebnisse des Projektverlaufs, demnach nicht nur die Meilensteine, sondern auch förderliche Fügungen und Stolpersteine ablesen, also Planungsabweichungen sowie Lösungen (Reaktionen und Reformationen) der evolutionären Projektentwicklung (vgl. Opielka 2006, S. 431).

3.5. Lenkungsreise (Controlling)

Zur Aufgabe des Monitorings gab es gleich drei supervisierende Gruppen von Lenkungsgremien auf verschiedenen Ebenen, denen der Projektleiter gegenüber nicht nur Bericht erstatte, sondern jeweils auch selbst angehörte: Der Vereinsvortand, die Mitgliederversammlung und die Studentische Arbeitsgruppe zur Vorbereitung und Begleitung der Projektarbeit für den Studiengang.

3.5.1. Vereinsvorstand

Der Vereinsvorstand organisiert, koordiniert und verantwortet die Entwicklung der Vereinsarbeit, und damit in dem Gründungsjahr auch wesentlich seine Strukturen. In diesem Sinne teilten sich die Vorstandmitglieder auch Aufgaben der Projektsteuerung, unter der Führung und letzten Verantwortung des Projektleiters in diesem Punkt, und begleiteten in engem steten Austausch gemeinsam die Entwicklungen in einem kontinuierlichen Prozess.

3.5.2. Regelmäßiges Mitarbeitertreffen

Bezüglich seiner zuvor bereits erläuterten Stellung als höchste Entscheidungsinstanz der demokratisch organisierten Vereinsstruktur, war die Mitgliederversammlung auch stets informiert und entscheidungs-

befugt über alle Entscheidungen des Projekts, soweit sie direkt die Entwicklungen des Vereins(aufbaus) betrafen.

In den regelmäßigen, konkret seit Vereinsgründung 14tägig stattfindenden, offenen Vereinstreffen werden alle Teilergebnisse und Entwicklungen aus allen Teilaufgaben und Arbeitsgruppen vorgestellt und alle anstehenden Entscheidungen von den jeweils anwesenden Mitgliedern und Mitwirkenden gemeinsam diskutiert, abgestimmt und beschlossen. Die Ergebnisse werden in Protokollen festgehalten und veröffentlicht. Damit sind die eigenen Maximen der weitgehend demokratischen Struktur des Vereins sowie der Absicht einer größtmöglichen Transparenz nach innen und außen gewährt.

Damit ist zugleich eine fortlaufende partizipative Wirkungsbeobachtung implementiert (vgl. Birnkraut 2004, S. 72f). Diese ersetzt nicht das Erfolgsmonitoring und -Controlling. Dieses liegt als eine Kernaufgabe beim Vereinsvorstand und in der Verantwortung des Projektleiters und muss die Ergebnisse und Rückmeldungen aus jenem kontinuierlich mit berücksichtigen, Aufnehmen und mit den Planungen und theoretischen Reflexionsergebnissen abgleichen.

3.5.3. Wissenschaftlich begleitende Seminar- Projektarbeits- / Steuerungsgruppe

Die Projektarbeitsgruppe aus vier Studentinnen und Studenten und dem Betreuer Prof. Dr. Opielka, traf sich insgesamt vier Mal in der Projektarbeitszeit zu intensiven Planungs- und Beratungstreffen im Gruppenaustausch. Der Austausch der verschiedenen Projekte untereinander sowie die gemeinsame kritische Reflexion wirkten gleichsam einer verkürzten Supervision. Zudem ergaben sich hieraus, wahrscheinlich für alle, hilfreiche zusätzliche Anregungen sowohl aus den Gemeinsamkeiten, wie auch den Unterschieden der eigenen zu den anderen Projektaufgaben. So wurde ich in der ersten Sitzung aus den schon wesentlich weiteren Erfahrungen und ersten Ergebnissen der anderen Studenten in diesem Punkt in dem eigenen Plan bestärkt, nach anfänglich bewusst zunächst unsystematischen, offeneren Mitarbeitergesprächen und Selbstauskünften, wie sie sich auf der Vereinshomepage finden, als Mittel der stärker systemisch intendierten Strukturierung zu einem bestimmten Zeitpunkt doch ebenfalls noch auch eine Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung mittels eines formalisierten Fragebogens einzubauen, als Evaluationsinstrument. In dem Austausch festigten sich aber auch die Grundsätze für die anschließende unterschiedliche Ausarbeitung des von mir verwendeten Fragebogens, gemäß den anderen Fragestellungen für meine Vereinsaufgabe (vgl. Kapitel 4.2.4.2.) im Vergleich gegenüber denen der Kommilitonen, deren Projekte sich zwar ebenfalls alle mit der Arbeit von ehrenamtlichen Helfern beschäftigten, aber in ihren Fällen bei allen um die Einrichtung bzw. Erneuerung eines unterstützenden Ehrenamtlichen-Programms in jeweils beruflichen bestehenden Einrichtungen, zur Ergänzung der Arbeiten der dort hauptamtlich Beschäftigten.

Das freundlicherweise von Herrn Professor Opielka zum kostenlosen Download zur Verfügung gestellte digitale Planungs- und Evaluationshilfsmittel openProj wurde von mir letztlich doch nur am Rande genutzt und am Ende für die Auswertungen nicht mehr verwendet. Es erscheint nützlich, bedurfte allerdings

zunächst einer intensiveren Einarbeitung, die ich zur Zeit der Berichterstellung noch nicht abgeschlossen hatte. Und es sollte vom Planungsbeginn an benutzt werden, was für dieses Projekt nicht mehr möglich war. Ein Schwerpunkt liegt bei dem Programm zudem auf der Kostenkalkulation, die hier im Sinne der Arbeitsstunden ausgespart wurde (vgl. Kap. 2.5.3.).

4. Projektverlauf

Im Folgenden werden, in einem Metaprozess, die einzelnen Arbeitspakete und -Schritte des Vereinsaufbaus nach ihrer Zuordnung zum – vorrangig – internen oder externen Vereinsaufbau verortet. Dabei greifen die beiden Ebenen bereits in der Konzeption zirkulär ineinander, sind vielfältig miteinander verwoben, weshalb eine Trennschärfe nicht immer ganz einfach, wenngleich für die Reflexion sinnvoll ist.

So wurden beispielsweise die Instrumente für die Außendarstellung in der Öffentlichkeitsarbeit, für das Fundraising wie für die Public Relations (zusammengefasst als Social Marketing) intern gemeinsam entwickelt. Die angestrebte werbewirksame Corporate Identity, durch die gemeinsam entwickelten Mittel eines Corporate Designs, unterstützte bereits und besonders in ihrem gemeinsamen Entwicklungsprozess und den Diskussionen darum die Entwicklung der internen Identität, der Identifizierung mit dem Projekt bei den Mitgliedern, die sie wiederum nach außen ja auch symbolisieren soll(te). Umso mehr in dem kleinen Verein, in dem zumindest die Gründungsmitglieder ausnahmslos an den Entscheidungen hierüber beteiligt waren. Zuletzt zeigten und relativierten sich, bewährten sich oder eben nicht, erst in der – zunehmend nach außen gerichteten – Vereinspraxis, in den Verantwortungen der delegierten Aufgaben während der Projektdauer des Vereinsaufbaus, die einzelnen, zum Teil auch alternativen, Kompetenzen – und Schwächen – der einzelnen Beteiligten, was für die weitere vernünftige und verantwortliche vereinsinterne Personalentwicklungspolitik grundlegend war (und weiter ist). Als Controllinginstrument hierfür wurde zu einem bestimmten Zeitpunkt des Projektverlaufs eine Mitgliederbefragung eingeschoben, um mit dessen Hilfe das entsprechende Projektteilziel zu sichern.

4.1. Formale Anforderungen – Vereinsgründung

Die formalen Anforderungen an den Vereinsaufbau haben sowohl interne als auch externe Momente wie Auswirkungen. Vor allem aber sind sie durch Verwaltungsvorschriften starr vorgegeben, stellen also vorrangig einen von außen geprägten Vollzug dar, den es in der Umsetzung allerdings zu adaptieren und angepasst mit den vereinseigenen Inhalten zu füllen gilt. Eine ganz trennscharfe Zuordnung der einzelnen Schritte und Aspekte ist also auch bei den formal vorgegebenen Teilaufgabenschritten oder Aufgabepaketen nicht möglich. Die formalen Akte ließen sich insbesondere zur Identitätsentwicklung der Gruppe instrumentalisieren bzw. wirkten in den Prozessen entsprechend für sich.

4.2. Interner Vereinsaufbau

Hier ging es wesentlich um den Aufbau und die Prägung einer positiven Organisationskultur.

4.2. 1 Vereins-Namensfindung

Die Namensfindung und Namensgebung, die in dem ersten Vortreffen der – zu dem Zeitpunkt noch erst potentiellen, interessierten – Gründungsmitglieder vor der Gründungsversammlung mit einem Brainstorming und Clustern der ersten Ideen eingeleitet-, im Austausch zunächst über den eMail-Verteiler, dann über das neu eingerichtete digitale Vereinsforum im Internet gemeinsam weiter fortgeführt- und auf der Gründungsversammlung dann abschließend mit abgestimmt wurde, stellte einen ersten Prozess zur internen Identitätsbildung dar. Wobei bei den Diskussionen und Vorschlägen in dem Prozess bereits – beabsichtigte – mögliche Außenwirkungen sinnvollerweise wesentlich mit bedacht wurden.

Der beschlossene Name stellt letztlich, nach Entscheidung der Mitgliederversammlung, einen Kompromiss aus, zuletzt zwei verbliebenen, verschiedenen diskutierten Ansätzen dar.

4.2.2. Entwicklung der Vereinssatzung

Eine Vereinssatzung stellt das Grundsatzprogramm, eine Art Verfassung, eines Vereins und seiner Arbeit dar. Noch stärker als die Namensgebung war die Entwicklung der Vereinssatzung ein intensiver, emotionaler, zeitweise spannungsgeladener und nervenaufreibend intensiver gemeinsamer Prozess, der gerade darum wesentlich, tiefgehend und nachhaltig zur Identitätsbildung des Vereins für alle beteiligten Gründungsmitglieder beigetragen hat.

Die Entstehung der Vereinssatzung war somit ein erster wesentlicher Meilenstein für die Vereinsgeschichte, da hier die gemeinsamen Werte- und inhaltlichen Grundlagen für die sämtliche zukünftige Vereinsarbeit festgelegt wurden. Der Formalie angemessen, wurde die Umsetzung dieser Aufgabe von der Projektleitung gleich einem Leitbildprozess gesteuert, was den Überzeugungen und Interesse aller beteiligten Gründungsmitglieder entsprach.

Die Vorlage wurde von dem Projektleiter mit dem Lenkungskreis, also im – zu dem Zeitpunkt noch designierten – Vorstand vorbereitet. Als formale Grundlage diente eine Mustersatzung, die im Internet recherchiert wurde. Diese wurde auf die Thematik der beabsichtigten Vereinsarbeit angepasst und um die Themen der inhaltlichen Vereinsarbeit ergänzt. Diese Vorversion wurde zunächst einem externen, in Vereinsgründungsprozessen erfahrenen Berater vorgelegt und mit ihm formal und inhaltlich diskutiert. Zugleich wurde die Version sogleich in das interne Internetforum zur Diskussion eingestellt, wonach sich insbesondere erste sprachliche Glättungen ergaben.

4.2.3. Entwicklung der vereinsinternen Kommunikation

Angemessen der begrenzten Möglichkeiten in den Freizeiten aller Beteiligten in der gesamten Gruppe, wurde, da alle Mitarbeitenden über einen Internetzugang verfügten, sehr schnell über dieses Medium bei Google-Groups ein vereinsinternes Kommunikationsforum zum gerade in der Gründungszeit hohen Bedarf an regen Ideenaustauschen installiert. Ergänzend wurde für wichtige Nachrichten und Einladungen der eMail-Verteiler genutzt, manche Mitglieder waren auch nur telefonisch sicher zu informieren. Schnell stellte sich heraus, dass die einzelnen Mitarbeitenden über unterschiedliche Kommunikationswege unterschiedlich gut zu erreichen waren, aber auch sehr schnell, wer über welche(n). Somit war auch eine Rücksichtnahme hierauf nicht mit erheblich größerem Zeitaufwand für die Organisatoren verbunden.

Das regelmäßige Mitarbeitertreffen wurde weiter oben bereits erwähnt und vorgestellt. Es stellt bis heute das wichtigste Instrument der fortlaufenden Entwicklung der Vereinsarbeit dar, zur Planung und Reflexion (vgl. Birnkraut 2004, S. 60, 67 und 72f). Ergänzend wurden formale Mitgliederversammlungen mehrfach einberufen und abgehalten für die erforderlichen, weil von Behördenseite vor den Anerkennungen jeweils in verschiedenen Punkten verlangt gewesenen, Satzungsänderungen, unter Einhaltung der darin selbst hierfür festgelegten Einladungswege und -Fristen.

4.2.4. Personalentwicklung

In Kombination des Balkenplan mit der Mitgliederliste aus dem Anhang dieser Arbeit lassen sich Personal- bzw. Mitarbeiterentwicklungen über die Dauer des Projekts bereits teilweise ablesen. Sie teilten sich in die historische Genese und in die Mittel zur bewussten Personalführung.

4.2.4.1. Historie der Mitglieder- und Mitarbeitenden- Entwicklung

Zunächst suchten wir und rekrutierten die Mitglieder und Mitarbeiter allein aus dem vorhandenen zunächst engeren, dann immer weiteren und, in der Entwicklung, auch jüngeren, neueren Bekanntenkreise der Gründungsmitglieder. Mit dem Wachsen des Vereins, der Mitglieder- und Mitarbeiterzahl, und der wachsenden Öffentlichkeit der Vereinsexistenz und seiner Arbeit, wächst allmählich, nach dem Abschluss der eigentlichen Projektdauer, auch das Potential an persönlichen Kompetenzen und Ressourcen weiter an. Die einzelnen Entwicklungen, Wechsel und Veränderungen, hier sind aus dem Vergleich des Vereinsorganigramms (Kap. 5.2.) mit dem anfänglichen PSP (vgl. Kap. 3.2.) abzulesen.

4.2.4.2. Einführung des Instruments der Mitgliederbefragung

Zu Beginn des Projekts und der Vereinsarbeit wurde, zum gegenseitigen Kennenlernen und als Planungsgrundlage für die personale Aufgabenverteilung für die weitere Arbeit, gemeinsam vereinbart, dass alle selbst von sich ein Kurzportrait über sich, mit Angaben zu beruflichen und sonstigen Fertigkeiten und

dem spezifischen Interesse an und innerhalb der Vereinsarbeit offen formulieren. Die so entstandenen Texte wurden zudem zugleich konkret als Werbemittel gedacht und genutzt, sobald die eigene Internetseite fertiggestellt war, um hier für den Verein „Gesicht zu zeigen“, nach außen den Verein mit den ansprechbaren Köpfen dahinter zu präsentieren und so Vertrauen zu schaffen. Die so entstandenen kurzen biografischen Texte und Statements unterstreichen in ihrer Eigenheit die Persönlichkeiten ihrer Autorinnen und Autoren. Sie sind jedoch nur schlecht einheitlich auswertbar, insbesondere sehr unterschiedlich im Informationsgehalt über die für eine Personalentwicklung interessanten biografischen Daten. Einzelne sind zudem bis heute den Aufforderungen und dem Beispiel der übrigen Mitglieder nicht nachgekommen und haben keinen Text über sich geliefert. Es darf daher, auch gegen ihre eigenen Beteuerungen, vermutet werden, dass sie eine prinzipielle Aversion gegen die Wahl des Mittels oder seine Form hegen – oder gegen eine mediale Öffentlichmachung ihrer Person. Da einzelne Aufgabenpositionen unbesetzt blieben, erschien es zunehmend sinnvoll, neben weiteren Bemühungen über die Vereinsgrenzen hinaus, nochmals systematischer die tatsächlichen Vereinsressourcen in ihrer Gänze festzustellen, wofür ein neues Instrument helfen sollte. Dazu erschienen zu diesem Zeitpunkt, anders als zu Beginn, die Aufgaben in der Vereinsarbeit deutlich klarer entwickelt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten ihrerseits aus den praktischen Erfahrungen ihre eigenen, nicht zuletzt zeitlichen Ressourcen selbst besser einschätzen. Einen konkreten Anlass gab zudem die beunruhigende Entwicklung des allmählichen Rückzugs aus der aktiven Mitarbeit gleich mehrerer Mitglieder innerhalb einer kurzen Zeit und zuletzt der Austritt zweier bis dahin aktiver Mitglieder.

Mithilfe des entwickelten und an alle aktiv Mitarbeitenden, Mitglieder wie (noch) Nichtmitglieder, persönlich verteilten oder verschickten Fragebogens wurden im Wesentlichen die aktuellen personellen, fachlichen und zeitlichen Interessen und Ressourcen zur Überarbeitung der Vereinsorganisation und Aufgabenverteilung eruiert. Wie erhofft, ergaben sich aus den Angaben der zurückgegebenen Bögen Informationen über bisher ungenutzte zeitliche Ressourcen wie auch über noch unbekannt oder bis dahin unberücksichtigt gebliebene besondere Talente, Professionen und Interessen aktiver Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für andere als die von den Betreffenden bereits wahrgenommene Aufgabengebiete. Die Befragung diente aber auch dazu, und die Antwortmöglichkeiten waren darum bewusst ambivalent gehalten, mögliche Überforderungen Einzelner frühzeitig zu erkennen und somit der Gefahr weiterer Austritte oder Rückzüge in die Passivität von weiteren Mitgliedern und Mitarbeitern, mit den Problemen für die Vereinsarbeit und deren Entwicklung, vorbeugen oder intervenieren zu können.

Die Ergebnisse flossen sämtlich in die Fertigung des Vereinsorganigramms mit ein, das sich am Ende der Arbeit (Kap. 5.2.) abgebildet findet.

2/3 der zu dem Zeitpunkt aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (8 von 12) gaben den Fragebogen ausgefüllt zurück. Die Bögen, die bis zum Berichtsdatum noch nicht zurückgeschickt wurden, sind die der Mitglieder, die aus beruflichen Gründen und mittlerweile großer räumlicher Distanz zum Sitz des Vereins seit geraumer Zeit nur mehr passiv an der Vereinsarbeit teilnehmen können. Sie konnten für die

Auswertung, nach der zentralen Intention für die Befragung, vernachlässigt werden. Mit bestimmten Fragen über den Zugang, persönliche Motivationen und Befindlichkeiten zur Vereinsarbeit sollten, neben dem nützlichen Informationswert für die Rekrutierung neuer Mitglieder, am Rande mit überprüft und ausgeschlossen werden, ob und inwieweit möglicherweise stille soziale Konfliktpotentiale innerhalb der Beziehungsgeflechte der Vereinsmitglieder bestünden, die von den Vorstandspersonen nicht erkannt wurden aber möglicherweise interveniert werden müssten. Die weiteren Entwicklungen überholten diese Intention zu Beginn der Befragung aber bereits. Die Betroffenen, für die Vermutungen nahe lagen, verzogen aus der Stadt oder zogen sich anderweitig aus der aktiven Mitarbeit zurück, beides glaubhaft vorrangig aus beruflichen Gründen. Andere aktive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zunehmend nicht mehr aus vorherigen Bekanntenkreisen der Gründungsmitglieder, sondern bis dato fremde Neuinteressenten kamen, als erste Reaktionen auf die Außenpräsenz des Vereins, hinzu (vgl. Birnkraut 2004, S. 22). Und mit ihnen konnten vakante sowie zum Teil noch neue Aufgabenfelder im Verein – und Vereinsaufbau – besetzt werden.

Das Mittel wird fortlaufend, auch nach Abschluss der Projektarbeit, in der Vereinsarbeit weiterhin genutzt zur weiteren Personalentwicklung. Der Mitarbeiterfragebogen wird an jedes Neumitglied und jede neue Interessenten, bei Einstiegsbekundung in eine aktive Mitarbeit, ausgeteilt oder direkt mit ihr oder ihm ausgefüllt. Den fehlenden, noch nicht ausgefüllten ausgeteilten Bögen geht der Projektleiter weiter nach.

4.3. Externer Vereinsaufbau: Das Projekt öffentlich machen

4.3.1. Öffentlichkeitsarbeit

Schwerpunkt der gemeinsamen Entwicklung des öffentlichen Auftritts des Vereins war ein einheitliches Corporate Design mit den heutzutage schon üblichen, umso mehr obligatorischen, Kommunikations- und symbolischen Medien. Die gemeinsamen Erkennungszeichen steigern, mit leichten Mitteln, nicht nur den Wiedererkennungswert und damit die schnellere Verbreitung der Vereinsexistenz und Präsenz, sondern zugleich auch immer, ebenso leicht, mit die interne Identitätsbildung der Mitarbeiter zu und mit dem Verein. Umso mehr, wenn diese auch an der Entwicklung der Materialien, wie zuvor an der Namensfindung und Satzungsentwicklung, aktiv mit beteiligt wurden bzw. waren.

Besonders wichtig, und darum Teil des ersten Meilensteins, war den Vereinsmitgliedern die rasche Entwicklung eines seriösen eigenen Internetauftritts, da dieser gleich mehrere wichtige Aspekte erfüllt: er ist Informations- und Kommunikations- wie Werbemedium zugleich und suggeriert, oder dokumentiert, in der Anfangszeit ggf. über das Maß des Tatsächlichen hinaus – was wiederum werbetechnisch für den guten Zweck von Vorteil ist – die seriöse und fundierte Existenz der Organisation. Die Stelle der hierfür notwendigen technischen kompetenten Umsetzung war lange vakant, während die inhaltlichen Informationen

hierzu in der Zeit in relativer Ruhe vollständig vorbereitet und ausgearbeitet werden konnten, die Personalle in der Hauptverantwortung hierfür sowie die für das theoretische Layout-Konzept der Seiten, in der Zwischenzeit gleich mehrfach wechselten. Letztlich stieß aber über einen Neukontakt gerade rechtzeitig jemand Geeignetes für die technische Umsetzung dazu, der auch noch zudem ein kreatives Talent hilfreich ergänzend beisteuert. So gab es, neben einigen Stolpersteinen, also auch umgekehrt immer wieder einmal glückliche Fügungen in der Projektentwicklung, von denen ein Projekt ebenso unplanbar profitiert, wie es Ersteres besonders managen muss.

Manche Entwicklungen nehmen aber auch, entgegen der Planung, einen ganz eigenen Verlauf. So wurden zum Beispiel für ein Vereinslogo in gemeinsamer Arbeit in den Mitarbeitertreffen Vorschläge gesammelt und zu Entwürfen weiterentwickelt. Aus diesen wurden wieder Favoriten abgestimmt, und diese wurden zur professionelleren Ausarbeitung an einen Designer gesandt, der sich in der Verwandtschaft eines der Mitglieder fand und seine kostenlose Hilfe hierzu angeboten hatte. Parallel präsentierte ein später zugestoßenes Neumitglied einen eigenständig entworfenen und bereits fertigen Neuvorschlag. Da dieser allen besser gefiel, wurde dieser, ungeachtet der Vorarbeiten im Team, allgemein anerkannt und als künftiges Vereinslogo abgestimmt. Diese Möglichkeit der offenen Flexibilität im Bedarfs- und Einzelfall spricht für eine funktionierende und effektive Organisationskultur.

Der selbe neue Mitarbeiter präsentierte zwei Tage später, unter Verwendung des abgestimmten Logos, auch gleich einen Flyer/Prospekt zum Vereinsprojekt. Dieser war bis dahin im Verein und PSP nur erst geplant, aber noch gar nicht angefangen. Der Mitarbeiter konnte für die nötigen weiteren Teile, auch zugunsten des Corporate Designs, auf die Vorarbeiten aus anderen Arbeitspaketen, hier konkret die fertigen Texte bzw. Textbausteine für die Homepage, zurückgreifen. Auch dieses Ergebnis überzeugte in der Gruppe und wird seitdem verwendet.

Die Stelle für Pressearbeit war lange vakant. Zwar wurden bereits viele Texte für andere Zwecke vorbereitet, für diesen Bereich verfügte aber niemand aus der Gruppe über hinreichende spezifische Vorkenntnisse noch über die notwendigen Kontaktadressen. Diese wären alternativ unter autonomer Einarbeitung einer Interessentin über Recherchen und Selbststudiums erfüllt werden müssen. Rechtzeitig nach Anerkennung der Gemeinnützigkeit, und damit dem „Startschuss“, um offiziell und offensiv nach außen in Erscheinung zu treten zur Werbung für die Vereinsinteressen, fand sich, einmal noch wieder im engeren Bekanntenkreis eines Mitglieds, jemand, der nicht nur interessiert sondern auch professionell erfahren ist auf diesem Gebiet und für die Stelle somit prädestiniert war.

4.3.2. Spendenakquise

Die wesentlichen Grundlagen zu dem entworfenen Fundraising-Konzept waren von dem Projektleiter theoretisch angelesen, und fußten zudem auf dem Gelernten zum Sozialmarketing aus dem Seminar zu

Modul 8, Kurs 17 des Studiengangs, sowie auch hier auf der gemeinsamen Konzeptentwicklung und dessen Ausarbeitung in der Gruppe. Was hier fehlte, war ein ausgesprochener Experte für diesen Bereich.

Der Plan sah folgendes vor, und wurde auch in der Form umgesetzt: Zunächst wurde ein strategischer und operativer Fundraisingplan erstellt (vgl. Urselmann 2007, S. 35 und 197-201) auf der Grundlage von Internetrecherchen über potentielle Spender, Sponsoren und Kooperations-partner/Unterstützer. Parallel wurde ein Musterbrief zur Vorstellung des Zielprojekts, als Inhaltlicher Vereinsarbeit, für die um Spenden geworben wird, entworfen und diese versandt. Im Nachgang wurde bei denjenigen Stellen ohne Rückmeldungen nach einer vorher bestimmten Frist telefonisch nachgefragt. Daneben wurden Treffen, Messen und andere Gelegenheiten ermittelt für öffentliche Auftritte und Informationsstände, Prospektverteilkaktionen u.ä. .

Näheres wird in der abschließenden Ergebnisreflexion (Kapitel 5.3.) erläutert und bewertet.

5. Zusammenfassung und Beurteilung der Ergebnisse

Im vorherigen Kapitel wurden die Entwicklungen bereits chronologisch dargestellt. Im Folgenden soll die Entwicklung des Vereinsaufbaus in einer Gesamtschau nochmals ausführlicher kritisch gewürdigt werden.

5.1. Institutionelles Ergebnis

Zunächst festzuhalten ist: Der Verein Kaule e.V. besteht. Er ist aktiv, lebendig, arbeitet und wächst. Und er ist offiziell registriert und öffentlich. Dieses wesentliche Ziel ist also erreicht. Und das Agrar-Projekt in Kaule, Nepal, zu dessen Unterstützung und Förderung von Köln und Deutschland aus der Verein zunächst wesentlich gegründet wurde, wurde wie geplant begonnen, die konkreten letzten Vorbereitungen und Messungen (Vermessungen und Probennahmen) sowie die Treffen mit Organisationsvertretern, Behörden und potentiellen Kooperationspartnern in Nepal (s.o.) für den Beginn der Umstellungen der Güter im Frühjahr kommenden Jahres, wurden noch in der Projektdauer und Auswertung dieses Projekts zum Vereinsaufbau hier in Köln von der Vereinszielprojektleiterin und -Kordinatorin vor Ort in Nepal fortgeführt und bis zum Folgemonat abgeschlossen.

5.2. Organisatorisches Ergebnis

Das Organisatorische Ergebnis zum Aufbau einer tragfähigen Vereinsstruktur stellt sich in dem Organigramm auf der folgenden ausklappbaren Doppelseite dar:

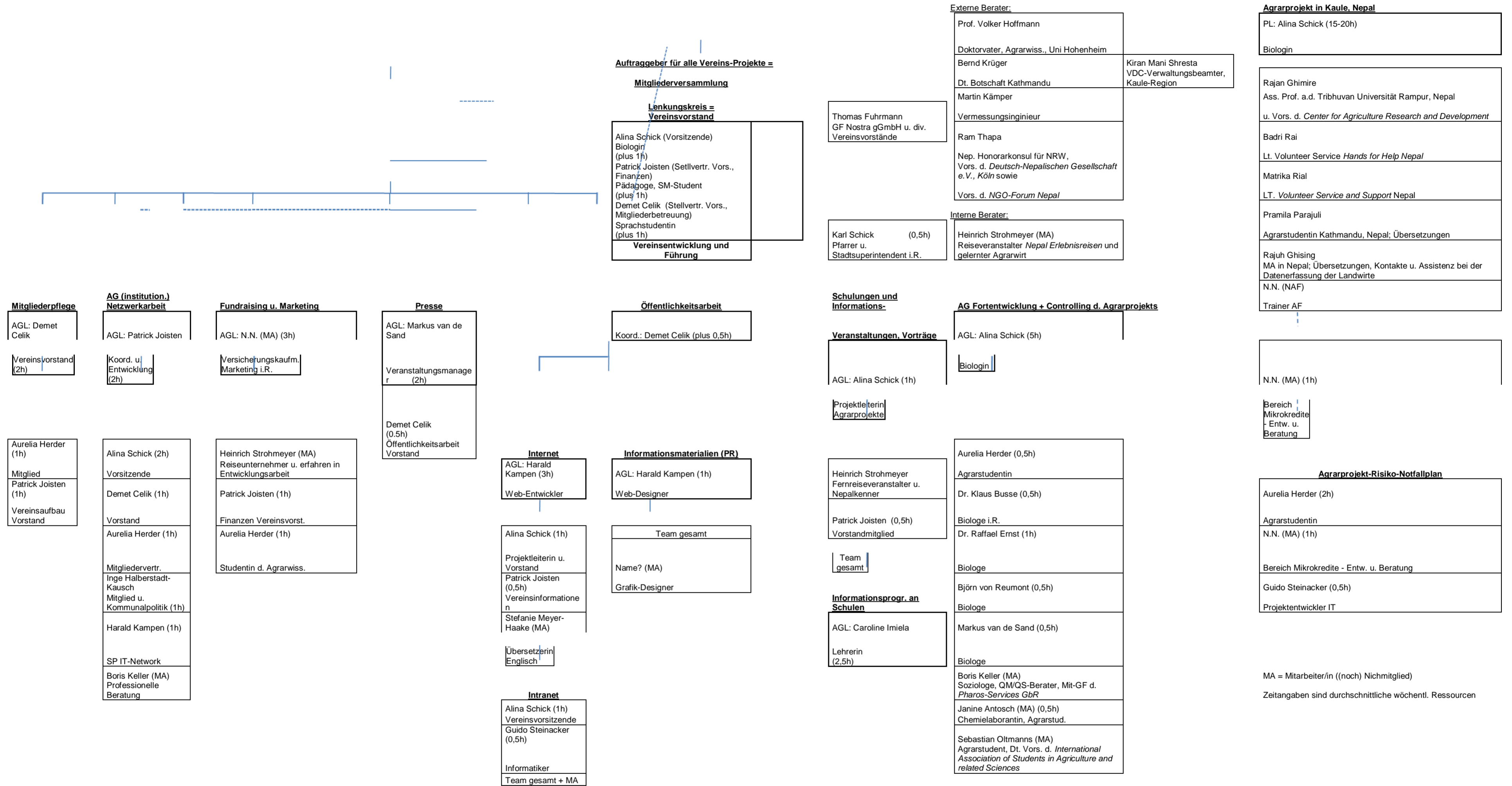


Abb. 5: Vereinsorganigramm zum Abschluss der Projektarbeit (Dieses Organigramm ist nicht mehr aktuell und spiegelt den damaligen Stand im Verein wider. Anm. d. Verf.)

5.3. Materielles Ergebnis

Die Spendenerwartungen, und damit das finanzielle Projektziel, entsprechend dem geplanten Startbudget für das erste der drei Jahre für das Vereinszielprojekt zu dessen Sicherung, haben sich als naiv erwiesen und müssen als solches als gescheitert betrachtet werden. In der Planung hätte es hierfür wohl zumindest eines ausgereifteren und weitreichenderen Fundraisingkonzepts bedurft sowie vor allem der Verantwortung eines möglichst erfahrenen Experten für dieses wichtige Teilprojekt.

In der Einleitung wurde bereits erwähnt, dass allein das Ergebnis an Mitgliedsbeiträgen die Planungen überschritten hat, was mit den erfreulichen Entwicklungen hier zusammenhängt, die aus organisatorischen Gründen um das parallel noch anhaltende Verfahren des behördlichen Vereinseintrags, und konkret dazu der Mitgliederversammlungen mit erforderlichen Mehrheitsanwesenheiten für die erforderlich gewesenen Satzungsänderungen, durch den Vereinsvorstand sogar noch aktiv gezügelt wurden.

Das Jahr ist noch nicht ganz um, allen angeschriebenen potentiellen Spendern konnte noch nicht in einer telefonischen oder persönlichen Zweitkontaktaufnahme nachgegangen werden. Die ersten Flyer sind im Umlauf und könnten auch noch etwas nacheinbringen, die allerersten Spenden als Reaktionen sind bereits, wenn auch erst zum selbstgesetzten Ende der Betrachtungszeit, auf das Konto eingegangen. Jüngst hat sich, über Internet-Suchforen auf unseren Internetauftritt und hierüber auf unsere Arbeit aufmerksam geworden, ein netter Rentner zunächst unserem Treffen angeschlossen, der beruflich Marketingleiter einer großen Versicherung war, im vergangenen Jahr ein anderes Projekt in Nepal unterstützt hat, und interessiert ist, diese Erfahrungen in den entsprechenden Feldern unserer Vereinsarbeit einzubringen. Er erscheint der geeignete Mann für die Position des entspr. Ressortleiters zu sein, der sicher weitere Ideen und konkrete Konzepte sowie Kontakte aus seiner beruflichen Erfahrung, wie er bereits angekündigt hat, mit einbringen kann und wird. Damit erfüllt er das klare Planungsziel der Personal- und Organisationsentwicklung, diesen existenziellen Aufgabenbereich ab der zweiten großen Akquise-Phase und künftig professionell zu besetzen und gestalten und die Lücke zu schließen. Erste Informationsveranstaltungen mit Dia-Berichten sowie ein nächster Lauf von Spendenanschreiben und persönlichen Ansprachen sind noch für dieses Jahr geplant.

5.4. Kritische Reflexion der eigenen Führungsrolle als Projektleiter

Selbstbeurteilung der eigenen Planungskompetenz:

Die drei Monate der Projektdauer waren, bezogen auf die Aufgabe des Vereinsaufbaus relativ willkürlich gesetzt und haben sich letztlich als Fehl- oder mindestens Mangelplanung erwiesen – und problematisch die gesamte Projektzeit begleitet bzw. sogar wesentlich bestimmt. Sie wurde festgelegt einerseits unter dem Ein- und Zeitdruck der vorgegebenen Studienprojektarbeitsphase, sowie andererseits dem mehr vom Wunsch als der vernünftigen sachlichen Einschätzung bestimmten Starttermin für das Vereinszielprojekt, das wiederum an bestimmte örtliche Bedingungen – Saatzeiten zwischen den Monsunzeiten in der Region in Nepal –

gebunden war. Der Stand der Vorbereitungen des Vereins stand jedoch zu beiden in einem eher zufälligen zeitlichen Verhältnis vor Projektbeginn.

Konkret die formale Vereinsgründung hätte entweder vor Projektstart bereits völlig abgeschlossen sein müssen, oder allein für diese hätte die gesamte Projektdauer von vornherein deutlich länger angesetzt werden müssen, da alle vergleichbaren Beispiele mit unserer Erfahrung nun übereinstimmen, dass sich die behördlichen Verfahren stets unbestimmbar in die Länge ziehen können, vor allem da im Rahmen des formalen Prozesses stets von Seiten der zuständigen Behörden Nachforderungen gestellt werden können – und zumeist werden –, konkret in Form notwendiger Satzungsänderungen mit den entsprechenden zeitlichen Verzögerungen. So hätte sich einiges anders und besser planen lassen und hätte vermieden oder verkürzt werden können, manches aber auch nicht, da die hier dargestellten Entwicklungen auch nicht gänzlich vorherbestimmt werden konnten.

Selbstbeurteilung der eigenen Leitungspersönlichkeit:

Bei persönlichen Krisen und Konflikten zwischen einzelnen Vereinsmitgliedern habe ich harmonisierend, schlichtend und team-(rück-)bildend gewirkt wirken können. Dem Selbstanspruch eines demokratischen und partizipativen Führungsstils bin ich gerecht geworden. Die Mitgliederentwicklung und der soziale Vereinsaufbau dürfen als gelungen betrachtet werden.

Eine Außenbeurteilung meiner Führungsarbeit aus diesem ersten Jahr des Vereinsbestehens und der Vereins- – Aufbau- – Arbeit durch die Gruppe der angeleiteten Vereinsmitglieder, als Feedback, steht Anfang des kommenden Jahres an, formal im Rahmen der Antwort auf den abzugebenden Rechenschaftsbericht als Finanzverantwortlichem und Mitglied des Vorstand auf der Jahreshauptversammlung.

5.5. Schlussfolgerungen und Ausblick für die weitere Vereinsentwicklung und -Arbeit

Die Eingangsvermutung, dass nur ein evolutionärer Plan und entsprechendes Verständnis von Projektmanagement der Aufgabe des Vereinsaufbaus, zumal unter den beschriebenen Ausgangsvoraussetzungen, angemessen wäre, konnte durch die Projekterfahrungen und Ergebnisse nur bestätigt werden. Ohne stete Anpassungen an die Entwicklungen wäre das Projekt bereits in den Anfängen und in allen Zielpunkten gescheitert. Letztlich war die Entwicklung verlässlicher Strukturen für den Verein ja erst ein wesentliches Ziel des Projekts. Diese können nach dem aktuellen Stand als gelungen erreicht betrachtet werden.

Dieses Ziel soll nicht über das absolut enttäuschende Ergebnis bezüglich der erhofften Spendeneinnahmen hinwegtäuschen.

Die geänderten Strukturen lassen aber auch hier eine weitere positive Entwicklung erwarten. Ohne der weiteren Entwicklung hier prophetisch vorgreifen zu können, dürfte das Eintreffen dieser Erwartung zu

einem späteren Zeitpunkt im Rückschluss das Ergebnis nochmals bekräftigen, dass die richtige Reihenfolge des Organisationsaufbaus entscheidend ist, und sich, auch unter – äußerem oder selbstgemachtem – Zeitdruck, weder verdrehen noch erzwingen lässt. Dazu gehört wesentlich, zunächst die richtigen sozio-kulturellen, strategischen, organisatorischen, kommunikativen Strukturen zu entwickeln für eine Aufgabe und diese personell mit den nötigen Kompetenzen und Ressourcen zu besetzen. Dann erst wird ein Projekt, unter Einbezug der zeitlichen Bedingungen, plan- und kalkulierbar.

Wie sich aus den Einladungen und der Auswahl an Kontaktbeispielen im Anhang ersehen lässt, sind wir, trotz der geringen Größe und der praktischen Unerfahrenheit in gleich vielen Bereichen in allen relevanten Netzwerken und Foren sehr herzlich und entgegenkommend aufgenommen worden und mittlerweile aktiv selbst vertreten. Auch hier sind somit die strukturellen Grundlagen für die weitere eigene Arbeit – und Vernetzung – geschaffen.

Das Ergebnis um eine Förderfähigkeit und Förderung über das BMZ steht zum jetzigen Zeitpunkt noch offen aus. Der offizielle Förderantrag wird unsererseits fertiggestellt und eingereicht, wenn die Zielpromotorin von ihrem derzeitigen Aufenthalt aus Nepal zurück ist und die letzten Ergebnisse von dort (Registrierung im Land, Kooperationspartner und Verbindungen sowie letzte Messergebnisse und Daten) vorliegen und ausgewertet wurden. Dies wird noch vor Ende des Geschäftsjahres 2008 der Fall sein.

Die Projekthelfer und Vereinsmitglieder sind entschlossen, auch die weitere und künftige Vereinsarbeit weiterhin projekt-orientiert zu organisieren und gestalten. Der Vereinsvorstand versteht seine wesentliche Aufgabe für die Führung der weiteren Vereinsentwicklung in der Gegenwart und näheren Zukunft entsprechend in der eigenen Weiterentwicklung vom Projektmanagement zum Multiprojektmanagement (vgl. und Litke 2004, S. 79f sowie 342). Die weitere Struktur- und Personalentwicklung des nun aktiven Vereins bleibt eine weiter fortwährende, evolutionäre und verantwortungsreiche Aufgabe der Vereinsführung (vgl. Scheier 2000, S. 62).

Literaturverzeichnis

Bauer, Petra/Otto, Ulrich (Hg.), 2005, Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Bd. 2: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive, Tübingen: dgvt-Verlag, Reihe 'Fortschritte der Gemeindepsychologie und Gesundheitsförderung'

Birnkraut, Gesa, 2004, Management von Ehrenamtlichen. Ein Leitfaden für Kulturinstitutionen, Hamburg: KMM Service GmbH

Campbell, Katherine Noyes/Ellis, Susan J., 1995, The (Help!) I-Don'T-Have-Enough-Time Guide to Volunteer Management, Philadelphia (USA): Energize Inc.

Donner, Wolf/Thapa, Philipp, 2008, Nepalkunde. Menschen, Kulturen und Staat zwischen Monsunwald und Bergwüste, Bergisch Gladbach: Lahure Kitab, Edition Kathmandu

Ellis, Susan J./Kahn, Jeffrey D./Glazer, Alan S., 1996, From the Top Down. The Executive Role in Volunteer Program Success, Philadelphia (USA): Energize Inc.

Jäger, Jill, 2007, Was verträgt unsere Erde noch? Wege in die Nachhaltigkeit, 4. Aufl., Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuch, Edition Forum für Verantwortung

Kirchhoff, Sabine/Kuhnt, Sonja/Lipp, Peter/Schlawin, Siegfried, 2008, Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung, 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Litke, Hans-Dieter, 2004, Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement, 4. Aufl., München/Wien: Carl Hanser

Lynch, Rick, 1988, Developing Your Leadership Potential, Downers Grove (USA): Heritage Arts Publishing, Volunteer Management Series of VMSystems

Mitchell, Sandra, 2008, Komplexitäten. Warum wir erst anfangen, die Welt zu verstehen, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag, edition unseld

Neubauer, Walter, 2003, Organisationskultur, Stuttgart: W. Kohlhammer

Opielka, Michael, 2006, Gemeinschaft in Gesellschaft. Soziologie nach Hegel und Parsons. 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Scheier, Ivan H., 2000, When Everyone's a Volunteer. The Effective Functioning of All-Volunteer Groups, 3. Aufl., Philadelphia (USA): Energize Inc.

Urselmann, Michael, 2007, Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen, 4. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien: Haupt

Wadsack, Ronald, 2003, Ehrenamt attraktiv gestalten. Praxisleitfaden für ein Erfolgsmodell Ehrenamt im Verein, Planegg bei München: Wrs Verlag

Young, Trevor, 2006, 30 Minuten bis zum erfolgreichen Projektmanagement, 6. Aufl., Offenbach: Gabal

Verwendete Arbeitsmaterialien zum Projektmanagementteil Planung, Konzeption und Controlling:

Serena Software: OpenProj 1.4.msi, 2008, Silicon Valley (San Mateo), USA/Paris, Frankreich: Projity Inc. . Free Download unter URL:

http://sourceforge.net/project/downloading.php?group_id=199315&filesize=6831104&filename=openproj-1.4.msi&17351705 (Zugriff am 02.07.2008)

Stefan Hagen (Startup Euregio Management GmbH), 2000 - 2007, u.a. Dokumentvorlagen zur Projektplanung. URL: <http://www.pm-handbuch.com/planungsphase.htm#3> (Zugriff am 03.07.2008)
Weiterführende Internet-Foren zu Ehrenamt, Bürgerschaftlichem Engagement, Freiwilligenarbeit:

<http://www.volunteertoday.com> (die interessante amerikanische Seite rund um das Thema Freiwilligenarbeit diente hier insbesondere als Fundquelle für die verwendeten amerikanischen Buchtitel)

<http://www.energizeinc.com/everyoneready> (online-Seminar zum Freiwilligen-Management nach „Trends“ verschiedener Betätigungsfelder für den Einsatz Eherenamtlicher von Ellis, Susan J., Energize Inc.)

<http://www.ehrenamt.de> (im Schwerpunkt zur Kinder- und Jugendarbeit, in der Linkliste aber viele weiterführende Recherchequellen)

<http://www.fundsnetsservices.com> (Link-Sammlung von Seiten Sozialer Organisationen, darunter eine große Sammlung von Links zu Fundraising-Programmen)

<http://www.einet.net> (Internationales Link-Forum, u.a. zu „Community“ und – weiteren – Netzwerken)

Anhangverzeichnis:

Projektverlaufsplan im Balkendiagramm (mit IST-Zeiten-Resultaten bis zum Abgabetermin des Projektberichts und teilweisen Ausblicken, soweit zu dem Zeitpunkt bekannt)

Projektkostenplan (mit Bilanz zum 30.09.2008)

Mitgliederverzeichnis (mit Angaben zur Beitrittsentwicklung – Neueintritte, Austritte)

Projekt-Erstkonzept (in der Steckbrief-Format- Vorlage aus dem Studienmaterial, hier in der letzten überarbeiteten Fassung zum Projektstart am 01.07.2008)

Zur Vereinsgründung: Gründungsprotokoll und Vereinssatzung mit den behördlich geforderten Änderungen (Entwicklungsverlauf, kommentiert durch die entsprechenden Schreiben)

Amtliche Bescheinigungen

Veröffentlichung der Pressemeldung zur Vereinsgründung in Köln in der Lokalzeitung

Aufnahmeantragsformular zum Vereinseintritt

Mitarbeiterfragebogen

Flyer und Begleitschreiben und Projektbeschreibung (Handout) zum Vereins-Pilotprojekt

Auswahl des Schriftverkehrs zum Fundraising sowie zur Netzwerkarbeit (Anschreiben, Antworten und Einladungen in Brief- und Mailform, z. T. bereits mit vorausblickenden Terminen)