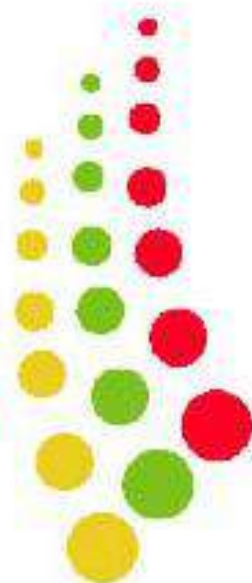


# ProVol

## Professional Volunteering



Handbuch für die Koordination von  
Ehrenamtlichen  
„Mit Kompetenz zu Ehrenamt“



Erasmus+



dobrovolnicke  
centrum



VOLUNTEERING MATTERS





Gemeinsam  
in F



# Inhaltsverzeichnis

	<b>Organisatorisches</b>
<b>1</b>	<b>Basiswissen Ehrenamt</b>
<b>2</b>	<b>Ziele und Rollen definieren</b>
<b>3</b>	<b>Projekt- und Zeitmanagement</b>
<b>4</b>	<b>Kommunikation</b>
<b>5</b>	<b>Management von Ehrenamtlichen</b>
<b>6</b>	<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>
<b>7</b>	<b>Veranstaltungsmanagement</b>
<b>8</b>	<b>Netzwerken</b>
<b>9</b>	<b>Fundraising, Finanzen und Steuern</b>
<b>10</b>	<b>Rechtliches</b>

# Impressum

Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V.

Leopoldstr. 9

D- 94032 Passau

Tel. 0049-(0)851-2132740

Fax 0049-(0)851-2132739

www.gemeinsam-in-europa.de

info@gemeinsam-in-europa.de

## Herausgeberin:

Perdita Wingerter

## Autorenteam:

Perdita Wingerter hat das Grundkonzept dieses Curriculums zusammen mit ihrer Kollegin Irmgard Sedlmayr 2010 entwickelt. Anlass war die Ehrenamtsschulung „seniorTrainerin – Erfahrungswissen für Initiativen“, die wir für die Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen in Bayern (Lagfa) und das Bayerische Staatsministerium für Arbeit, Sozialordnung, Familie und Frauen durchgeführt haben. Daher stammen einige der Materialien aus dem Handbuch „Burmeister Joachim/Steher, Ilona „seniorTrainerin – Erfahrungswissen für Initiativen“ 2012. Wir wollten jedoch eine Schulung durchführen, die sich nicht nur auf die Rolle der Ehrenamtlichen bezieht, sondern den Teilnehmer\*innen sehr viel Praxiswissen und –methoden vermitteln, die ihnen helfen, effizienter und erfolgreicher in ihrem ehrenamtlichen Engagement zu sein.

Im Rahmen des EU-Projektes „Professional Volunteering“, das durch das EU-Programm Erasmus+ von 2014 – 2016 gefördert wurde, entwickelten wir das Konzept mit europäischen Partnern und Ehrenamtlichen von uns weiter.

An der inhaltlichen Weiterentwicklung waren beteiligt:

*auf europäischer Ebene:*

Für Volunteering Matters (UK): James Moon, Esmé Clifford, Pieter Baeten und Piotr Sadowski

Für Cluj-Napoca Volunteer Center (Rumänien): Oana Ticle, Nico Chis-Racolta

Für Ustí Nad Labem Volunteer Center (Tschechien): Lenka Cerna und Zuzana Uncovská

*auf deutscher Ebene:*

Kathrin Zenger, Mona Gerhartinger, Yasemin Körpe, Simon Hoenig, Chorladda Mavrin, Jessica Hocke,

*Korrekturlesen der deutschen Version:*

Alois Weber, Maria Kaiser, Asja Priester

*Layout:*

Franz Szabo und Martin Görgens

## Hinweise

a) zur gendergerechten Sprache

Um die Gleichstellung von Frauen und Männern zum Ausdruck zu bringen, haben wir weitestgehend in diesem Handbuch explizit die männliche als auch die weibliche Ansprache benutzt. Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit haben wir jedoch an manchen Stellen darauf verzichtet (z.B. bei Dativkonstruktionen). Selbstverständlich schließt diese Form der Anrede ebenso das weibliche Geschlecht ein.

**b) zur Förderung durch die EU-Kommission und der Nationalagentur Bildung für Europa**

Obwohl wir aus Mitteln des EU-Programms Erasmus+ gefördert wurden, spiegelt dieses Dokument nicht unbedingt die Meinung der Europäischen Kommission oder der Nationalagentur wider, sondern ausschließlich die der Verfasser. Daher ist es auch nicht als offizielle Stellungnahme der Europäischen Kommission oder der Nationalagentur Bildung für Europa anzusehen. Für den Inhalt des vorliegenden Dokuments kann seitens der Europäischen Kommission keine Gewähr übernommen werden.

**c) Copy Right und Nutzungsrechte**

Wir weisen darauf hin, dass sämtliche Rechte an den Materialien beim Verein „Gemeinsam leben & lernen in Europa“ und den Kooperationspartner des EU-Projekts „Professional Volunteering“ liegen. Vervielfältigungen und Nachdruck sind nur für den individuellen Gebrauch erlaubt.

© Gemeinsam leben & lernen in Europa e.V.



# Einführung



**ProVol**  
Professional Volunteering



Nach ein paar grundlegenden Gedanken über die Veränderungen im Bereich ehrenamtliches Engagement und Informationen über das europäische Projekt „Professional Volunteering“ finden Sie hier einen Überblick über die 10 Schulungsmodulare und deren Inhalte.

Außerdem haben wir Ihnen wichtige Praxistipps zur Teilnehmergewinnung und zur Organisation von Schulungen zusammengestellt.

Am Ende dieses Moduls beschreiben wir noch einige Kennenlern- und Vorstellungsübungen, da diese wichtig für die Schulungsatmosphäre, aber auch für die nachhaltige Vernetzung der Teilnehmer\*innen sind.

## Organisatorisches

# 1. VORWORT



Der demographische Wandel, die Entwicklungen in Wirtschaft und Arbeitswelt sowie die zunehmende Individualisierung verändern unsere Gesellschaft und damit auch das Ehrenamt. Zwar ist die Bereitschaft der Menschen, sich ehrenamtlich zu engagieren, ungebrochen groß, aber sie wollen es in einer anderen Form als bisher

üblich tun. Statt sich langfristig in einer Organisation für eine gute Sache zu engagieren, wollen sich viele Menschen kurzfristig, zeitlich und inhaltlich überschaubar, projekt- und aktionsbezogen für eine Sache engagieren, von deren Sinnhaftigkeit sie überzeugt sind. Gleichzeitig erwarten sie aber auch von dem Engagement persönlich zu profitieren, sei es in Form von Freundschaft und Geselligkeit, nützlichen Kontakten und Erfahrungen, um sich berufliche Referenzen und öffentliche Anerkennung zu erwerben oder einen sonstigen Vorteil daraus zu ziehen. Außerdem verabschieden sich die Menschen heute viel schneller von ihrem Ehrenamt, wenn es ihnen keinen Gewinn verspricht. Sie sind viel weniger bereit, aus einem Verantwortungsgefühl heraus in für sie unvorteilhaften Situationen zu verharren und diese auszuhalten.

Damit wird es für gemeinnützige Organisationen immer schwieriger, Ehrenamtliche zu halten bzw. neue zu gewinnen und damit ihre ehrenamtlich getragenen Strukturen aufrecht zu erhalten. Hinzu kommt, dass vielen gemeinnützigen Organisationen – vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – immer weniger finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen: Einerseits erhalten sie immer weniger Zuschüsse von den Kommunen, andererseits wollen private Sponsoren und Spender immer genauer wissen, ob ihr Geld „sinnvoll und effizient angelegt“ ist. Damit stecken viele gemeinnützige Organisationen in einem Dilemma: obwohl ihre Angebote und Dienstleistungen immer mehr in Anspruch genommen werden (z.B. Tafeln, soziale Beratung, Flüchtlingsarbeit, Verbraucherschutz, Umwelt- und Naturschutz) und ihre Arbeit nicht weniger, sondern oft mehr, anspruchsvoller und komplexer wird, haben sie weniger Ressourcen und Ehrenamtliche zur Verfügung als früher. Sie müssen daher immer effizienter, effektiver und professioneller arbeiten, um lebens- und zukunftsfähig zu bleiben und um ihre Angebote aufrecht zu erhalten.

Auf diese Entwicklungen konnten viele Vereine und Organisationen noch nicht ausreichend reagieren. Sie trauern den „alten Zeiten“ und dem „alten Ehrenamt“ hinterher und konnten noch keine geeigneten Veränderungsprozesse einleiten. Im Zuge dieser Veränderungsprozesse muss im Grunde auch das Ehrenamt professionalisiert und wie ein Unternehmen geführt werden.

Die Vereine und Organisationen müssen sich über diese Entwicklung klar werden und als eindeutige Zielsetzung formulieren: Was wollen wir mit unseren Angeboten erreichen und bewirken? Ist dafür überhaupt ein Bedarf da? Wenn ja: welche Maßnahmen und Aktionen sind dafür notwendig? Welche Aufgabenbereiche gibt es? Wie und mit wem wollen wir diese umsetzen bzw. erledigen? Welche Erwartungen haben wir an unsere Ehrenamtlichen? Welche Kompetenzen, Kenntnisse und Erfahrungen brauchen wir? Was kann der/die einzelne Ehrenamtliche, wo liegen seine/ihre Stärken und Talente, und wie kann ich ihm/ihr helfen diese so effektiv wie möglich für eine gute Sache einzusetzen? Was habe ich meinen Ehrenamtlichen zu bieten? Wo brauchen sie von mir Unterstützung und Förderung? Welche Entwicklungs- und Qualifikationschancen eröffnen wir ihnen?

Es muss also nicht nur das Ehrenamt selbst, sondern auch die Arbeit mit Ehrenamtlichen professionalisiert werden. Damit stärken die gemeinnützigen Organisationen nicht nur ihre eigenen Strukturen, sondern auch die Ehrenamtlichen selbst, denn durch freiwilliges Engagement machen Ehrenamtliche nicht nur wertvolle und sinnstiftende Erfahrungen, sondern sie erwerben auch neue Kompetenzen, Kenntnisse und Fähigkeiten. Viele dieser durch das freiwillige Engagement erworbenen Kompetenzen und Arbeitserfahrungen sind nicht nur für das Ehrenamt selbst gewinnbringend, sondern könnten auch in bezahlter Arbeit nützlich sein (z.B. praktische Erfahrungen im Projekt- und Zeitmanagement, in der Finanzverwaltung und Öffentlichkeitsarbeit, die Übernahme von Verantwortung und der Nachweis von Führungskompetenzen oder Teamfähigkeit). Daher kann freiwilliges Engagement in seinen Formen als non-formales (also organisiertes, aber freiwilliges) oder informelles (also ungeplantes und spontanes) Lernen auch die Beschäftigungsfähigkeit und Karrierechancen von Ehrenamtlichen verbessern.

In der Regel werden diese Kompetenzen aber zufällig, punktuell oder indirekt erworben. Die meisten Qualifizierungen für Ehrenamtliche sind oft sehr eng mit der ehrenamtlichen Tätigkeit selbst verknüpft und daher eher projekt- oder themenbezogen. Mit anderen Worten, sie beschränken und konzentrieren sich meist nur auf Aspekte, die für die konkrete Tätigkeit relevant sind (z.B. Fitness- und Sportübungen für Fußballtrainer, medizinische Grundlagen und Gesprächsführung für Hospizbegleiter, Biologisches im Umweltschutz).

Doch es gibt Kenntnisse und Fähigkeiten, die in jeder Form und Ausrichtung freiwilligen Engagements nützlich sein können: Zielsetzungen klar herausarbeiten, Arbeits- und Organisationspläne erstellen, Menschen begeistern, ein Team aufbauen und führen können, Konflikte lösen können, erfolgreich kommunizieren oder Gelder für eine gute Sache sammeln. Effizientes und



professionelles Arbeiten ist natürlich auch im Ehrenamt von Vorteil. Allerdings gibt es kaum Qualifizierungsangebote im Ehrenamt, die solche „generellen Schlüsselqualifikationen“ als umfassendes Programm vermitteln. Vielmehr werden diese Themen isoliert als eigenständige Veranstaltung angeboten (z.B. einzelne Workshops wie „Teamarbeit im Ehrenamt“, „Mein Recht im Ehrenamt“, „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“). Dabei wäre gerade ein umfassendes Schulungsprogramm von Schlüsselqualifikationen für Ehrenamtliche, aber auch für die Koordinatoren/innen von Ehrenamtlichen sinnvoll, um die ehrenamtliche Arbeit zu stärken.

Um andere Organisationen hierbei zu unterstützen, hat der gemeinnützige Verein „Gemeinsam leben & lernen in Europa“ ein Trainingskonzept für Ehrenamtliche und Koordinatoren/innen von Ehrenamtlichen entwickelt. Mit Hilfe dieses Trainings werden den Teilnehmer/innen Kenntnisse und Fähigkeiten, z.B. zum Projektmanagement oder zur Teamentwicklung, vermittelt. Diese sollen ihnen helfen, ihre ehrenamtliche Tätigkeit noch effektiver auszuüben, als sie es bisher schon tun.

Das Projekt „Professional Volunteering“ (im Deutschen verwenden wir den Projekttitel „Mit Kompetenz im Ehrenamt“) wurde im Rahmen des EU-Programms Erasmus+ im Zeitraum von 2014 – 2016 gefördert. Zusammen mit Freiwilligenorganisationen aus Tschechien, Rumänien und Großbritannien wurde das Trainingskonzept nicht nur auch in diesen Ländern und mit verschiedenen Zielgruppen (z.B. Senioren, benachteiligte Jugendliche, Arbeitslose, EVS-Freiwillige, professionelle Koordinatoren aus unterschiedlichen Freiwilligenbereichen) getestet, sondern ebenso durch deren gut funktionierende Methoden und Ideen ergänzt. Ziel des Projektes war es, ein europäisches Trainingskonzept zu entwickeln, das für alle Ehrenamtlichen und Koordinatoren von Ehrenamtlichen in Europa nützlich ist. Die Teilnehmer/innen sollen Kompetenzen und Kenntnisse erwerben, um ihr ehrenamtliches Engagement wirksamer und effizienter zu gestalten – ganz egal wo, in welcher Form und/oder für welches Thema sich jemand engagiert. Dieses Hand-

buch beinhaltet daher nicht nur die thematische Aufarbeitung verschiedener Schlüsselkompetenzen, sondern gibt wichtige Anregungen, wie man ganz praktisch diese Kompetenzen didaktisch und methodisch vermitteln kann. Damit trägt das ProVol-Projekt nicht nur zur Steigerung der Qualität ehrenamtlicher Arbeit, sondern auch der durch freiwilliges Engagement bereitgestellten Leistungen bei.

Wir erhoffen uns durch unser ProVol-Training zweierlei: wir möchten erstens dazu beitragen, dass sich gemeinnützige Organisationen besser auf die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und das „neue Ehrenamt“ einstellen können. Zweitens wollen wir Freiwillige in ihrem Engagement unterstützen und damit das Ehrenamt insgesamt stärken. Es sollte ziel- und bedarfsorientierter organisiert werden, was beinhaltet, dass für die Ehrenamtlichen Möglichkeiten der aktiven Mitwirkung und Gestaltung geschaffen werden, bei denen sie Ergebnisse sehen, eine Wirkung spüren und auch noch einen persönlichen Gewinn für sich selbst mitnehmen können. Kurz: das Ehrenamt muss professionalisiert werden, um es zu stärken. Denn freiwilliges Engagement bereichert unsere Gesellschaft und stärkt das menschliche Miteinander.



Perdita Wingerter, Koordinatorin und Initiatorin des ProVol-Projektes und Trainings



## 2. ORGANISATORISCHES

### 2.1 Informationen zum Schulungskonzept

#### a) Das Besondere an unserem Trainingskonzept

Unser Trainingsprogramm besteht aus zehn sich ergänzenden und aufeinander aufbauenden Einheiten (Modulen). Diese sollen den Teilnehmer/innen grundlegendes Wissen und Schlüsselqualifikationen vermitteln, die für jede Form und Ausrichtung ehrenamtlichen Engagements nützlich sind. Die Basismodule lassen sich durch ein optionales Zusatzmodul erweitern, welches zielgruppenspezifische Inhalte vermitteln soll. Durch das Training sollen die Teilnehmer/innen zunächst Klarheit darüber gewinnen, was genau sie als Freiwillige erreichen möchten und im Falle der Koordinator/innen, was sie mit dem Einsatz von Freiwilligen erreichen möchten. Weiterhin erlernen sie das notwendige methodische Handwerkszeug, um diese Ziele auch zielorientiert und effizient erreichen zu können. Das Trainingsprogramm ist deshalb sehr praktisch ausgerichtet und enthält viele Übungsmöglichkeiten, die sich am konkreten Bedarf der Koordinator/innen bzw. der Ehrenamtlichen und den gemeinnützigen Aufgaben der Teilnehmer/innen orientieren.

**Für die Teilnehmer/innen wird das Training in mehrfacher Hinsicht nützlich sein:**

- Sie erwerben kostenlos Kenntnisse und Fähigkeiten, die ihnen helfen effizienter, zielorientierter und damit auch kräfteschonender zu arbeiten.
- Sie können diese Kenntnisse und Fähigkeiten auch in bezahlter Arbeit anwenden und damit ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit und ihre Karrierechancen verbessern.
- Dieses erworbene Wissen wird ihnen durch ein europaweit gültiges Zertifikat bescheinigt.
- Die Koordinator/innen von Ehrenamtlichen lernen, wie sie selbst als Trainer/innen von Ehrenamtlichen aktiv werden können.
- Die Teilnahme an der Schulung kann dafür genutzt werden, die eigene ehrenamtliche Arbeit zu konzipieren, zu planen und praktisch umzusetzen.
- Gemeinnützige NGOs (Nichtregierungsorganisationen) können ihren Freiwilligen durch das Training einen erkennbaren Mehrwert bieten, von dem beide Seiten profitieren.
- Gemeinnützige NGOs reagieren auf gegenwärtige Entwicklungen und werden durch das Training nicht nur attraktiver für Freiwillige, sondern können eigene Projekte und Aktionen konzipieren, planen und die Ehrenamtlichen aktiv in den Prozess involvieren.

#### b) Kurzüberblick über die Schulungsinhalte

##### **Modul 1: Freiwilliges Engagement – Basiswissen**

Um die eigene Arbeit mit Freiwilligen zu optimieren, ist es notwendig, Grundwissen über den sozialen Wandel, dessen Charakteristika und zentrale Veränderungen des ehrenamtlichen Sektors zu haben.

##### **Modul 2: Ziele setzen und Rolle(n) definieren**

Das zweite Trainingsmodul hilft den Teilnehmer/innen dabei, zu erörtern, was sie eigentlich erreichen wollen und auf welchem Weg dies möglich ist. Weiterhin geht es darum, die eigene Rolle bzw. die Rolle der Freiwilligen genau zu erkennen und zu definieren.

##### **Modul 3: Projekt- und Zeitmanagement**

Dieses Modul ermöglicht den Teilnehmer/innen, eine Situationsanalyse vorzunehmen, eine professionelle Projektplanung auszuführen, die Durchführung eines Projekts zu überwachen und es zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Es werden ebenso Methoden zum Zeitmanagement vermittelt.

##### **Modul 4: Kommunikation**

Um Missverständnisse und Frustration zu vermeiden, findet eine Auseinandersetzung mit den Grundlagen der Kommunikation und einem konstruktiven Umgang mit schwierigen Situationen statt. Ebenso können die Fähigkeiten zum Reden vor Publikum und der Moderation von Gruppen verbessert werden.

##### **Modul 5: Management von Ehrenamtlichen**

Als Koordinator/in von Freiwilligen ist es unerlässlich, sich mit Grundlagen der Personalführung auseinanderzusetzen. Dazu gehört das professionelle Verfassen von Tätigkeitsbeschreibungen ebenso wie Methoden zur Gewinnung Ehrenamtlicher umsetzen zu können. Weiterhin lernen Teilnehmer/innen, wie sie die Teamentwicklung unterstützen, woraus Konfliktsituationen resultieren können und wie sich diese lösen lassen.

##### **Modul 6: Öffentlichkeitsarbeit**

Wie man sein Anliegen öffentlichkeitswirksam präsentieren kann und nach welchen Regeln die Zusammenarbeit mit Medienvertretern verläuft, lernen die Teilnehmer/innen in diesem Modul.

##### **Modul 7: Veranstaltungsmanagement**

In dieser Einheit erlernen die Teilnehmer/innen Methoden, um verschiedene Arten von Veranstaltungen erfolgreich planen und umsetzen zu können.

##### **Modul 8: Netzwerke**

Die Teilnehmer/innen befassen sich in diesem Modul mit Methoden zur Umsetzung folgender Fragen: Wie funktionieren Netzwerke und welche Voraussetzungen sind zu beachten, um erfolgreich zu netzwerken?

##### **Modul 9: Geld – Fundraising, Finanzen und Steuern**

Auch Ehrenamtliche kosten Geld: im Bereich des freiwilligen Engagements ergibt sich immer wieder die Herausforderung, Geldquellen für die Finanzierung sicherstellen zu müssen. Als eingetragene Organisation hat man außerdem vielfältige finanzielle und steuerliche Regularien zu beachten.

##### **Modul 10: Versicherung und Recht**

Was es hinsichtlich Versicherungen für Ehrenamtliche und rechtlicher Angelegenheiten – wie Urheberrecht oder die Arbeit mit schutzbedürftigen Gruppen – zu beachten gilt, ist Thema dieses Trainingsmoduls. Auch das Schreiben von Referenzen oder Zertifikaten als Anerkennung freiwilliger Arbeit sind wichtige Punkte.

##### **Modul 11: Zielgruppenspezifische Inhalte – am Beispiel Aufbau eines Helferkreises für Flüchtlinge**

###### **1. Basiswissen über die Situation der Flüchtlinge**

- Gründe für die Flucht, Hauptherkunftsländer und Wege nach Deutschland
- Einblick in das Asylrecht der EU und in Deutschland
- Lebenssituation der Flüchtlinge vor Ort

###### **2. Kulturelle Sensibilisierung**

- Auseinandersetzung mit Vorurteilen und der Entstehung



von kulturellen Missverständnissen

- Einblick in länderspezifische kulturelle Unterschiede

### 3. Sprachförderung

- Einführung in die Methodik und Didaktik des Zweitspracherwerbs und Einblick in die entwickelten Materialien

### 4. Grenzen setzen

- Auseinandersetzung mit möglichen zwischenmenschlichen Schwierigkeiten und Lösungsmöglichkeiten

### 5. Netzwerken & die eigene Rolle

- Tipps, vorhandene Netzwerke effizient zu nutzen und in die eigene Arbeit einzubeziehen
- praktische Übungen, um schwierige Situationen zu meistern

## 2.2 Teilnahmevoraussetzungen

Damit das Training auch erfolgreich sein kann, sollten die Teilnehmer/innen auch gewisse Grundvoraussetzungen mitbringen. Wir erwarten von unseren Teilnehmer/innen:

- Offenheit und Aufgeschlossenheit
- Eine positive Grundeinstellung zu ehrenamtlichem Engagement
- Die Bereitschaft zu lernen und sich weiterzubilden
- Aktive Teilnahme, d.h. die Bereitschaft, Erfahrungen und Wissen zu teilen und sich auszutauschen
- Praxisorientierung, d.h. das Bestreben, die Lerninhalte unmittelbar auf die eigene Arbeit anzuwenden bzw. auf ihre Praxisrelevanz zu überprüfen
- Die Bereitschaft, sich auch selbstkritisch mit den eigenen Motiven, Erwartungen, Kenntnissen und Fähigkeiten, aber auch Grenzen und Barrieren, auseinanderzusetzen

Uns ist es wichtig, dass die Teilnehmer/innen einen persönlichen Bezug zu den Lerninhalten herstellen können. Nur so können sie so viel wie möglich daraus für ihre eigene praktische Arbeit gewinnen und die neu erworbenen Kenntnisse, Methoden, Ideen und Wissensinhalte so umfangreich wie möglich anwenden.

## 2.3 Informationen zu den Organisatoren und Kontaktdaten

Auf nationaler Ebene können Interessierte von den Beteiligten zu ProVol-Trainer/innen ausgebildet werden. In Deutschland ist das der Verein

„Gemeinsam leben & lernen in Europa e.V.“  
Leopoldstraße 9  
D- 94032 Passau  
Tel.: +49-851-2132740  
Email: [info@gemeinsam-in-europa.de](mailto:info@gemeinsam-in-europa.de)  
Ansprechpartnerin: Perdita Wingerter

Die anderen Ansprechpartner in Europa finden Sie auf unserer Projektwebseite:

[www.professional-volunteering.eu](http://www.professional-volunteering.eu)

Für weitere Informationen können Sie sich gern an uns wenden.

# 3. WICHTIGE ANMERKUNGEN ZUR DURCHFÜHRUNG

## 3.1 Vertrauensbildung und Vernetzen

Für ein erfolgreiches Training ist es wichtig, nicht nur als Trainer/in eine Beziehung zu den Teilnehmern/innen aufzubauen, sondern ihnen auch untereinander die Möglichkeit zum Kennenlernen und Austauschen zu geben. Welche Methode geeignet ist, hängt nicht nur von der Gruppengröße ab, sondern auch von den Vorlieben und Abneigungen von Ihnen als Trainer/in selbst. Wir empfehlen Ihnen Gebrauch von aktivierenden und interaktiven Methoden zu machen, die den Teilnehmer/innen klare Regeln und Strukturen vorgeben. So vermeiden Sie beispielsweise die klassische offene Vorstellungsrunde, in der es minutenlange Monologe zu hören gibt und schon bei dem/der dritten Teilnehmer/in niemand mehr weitere Informationen aufnehmen kann.

Beginnen Sie das erste Treffen mit mindestens zwei verschiedenen Übungsmethoden zum Vorstellen und Kennenlernen. Starten Sie auch jeweils die darauffolgenden beiden Termine mit neuen Kurzübungen und –methoden, damit die Teilnehmer/innen sich wirklich gut kennenlernen und die Gruppe als solche zusammenwächst. Für einen erfolgreichen Verlauf der Schulungsreihe ist es sehr wichtig, dass eine gute Gruppenatmosphäre entsteht, damit sich die Teilnehmer/innen einander öffnen, Vertrauen gewinnen und sich wohlfühlen. Erst dann sind die Menschen bereit, Wissen zu teilen, ehrlich von ihren Erfahrungen zu berichten und über die Schulung hinaus Kontakt zu halten, sich miteinander zu vernetzen und zukünftig zusammen zu arbeiten. Damit kann die Schulung nachhaltig dazu beitragen, dass Menschen und Organisationen auf lokaler Ebene besser kooperieren, da man sich kennt und vertraut.

Im Anhang finden Sie einige Vorstellungsmethoden und –übungen, die sich in der Praxis bewährt haben und leicht realisieren lassen.

## 3.2 Organisatorisches

Damit sich die Teilnehmer/innen wohl fühlen, achten Sie darauf, in einem ausreichend großen, hellen und ansprechenden Raum zu arbeiten. Der Raum sollte sich gut belüften und die Temperatur sich regulieren lassen. Stellen Sie noch zusätzlich ein paar Getränke und Kekse guter Qualität bereit und bereiten ein hübsches Willkommensschild vor. Schaffen Sie von Anfang an ein gutes Gefühl bei den Teilnehmer/innen. Vergessen Sie zwischendurch nicht, kleinere Pausen einzulegen, welche Ihnen mitunter die Gelegenheit geben, kurz den Raum durchzulüften und damit die Teilnehmer/innen mit frischem Sauerstoff zu versorgen.

Denken Sie auch an eine gut sichtbare Beschilderung zum Schulungsraum. Über Hinweise zur Anfahrt oder geeignete Parkmöglichkeiten werden Ihnen die Teilnehmer/innen ebenfalls dankbar sein und entspannter zu Ihnen finden, anstatt gestresst und gehetzt anzukommen, weil sie auf der Suche nach einem Parkplatz oder dem Schulungsraum waren.

Vergewissern Sie sich im Vorfeld, ob die Ausstattung und die notwendigen Materialien vorhanden sind und funktionieren. Haben Sie deshalb zu Ihrer eigenen Sicherheit immer ein eigenes, zweites Set mit den wichtigsten Materialien dabei (z.B. Flipchart-Papier, Stifte, Eddings, Tesafilm, Pin-Nadeln, Moderationskarten etc.). Für den Fall, dass Sie mit einem Laptop oder Beamer arbeiten, planen Sie auch hier alle erdenklichen Pannen mit ein und haben Sie zur Not ein Set vorbereiteter

Flipcharts dabei, mit denen Sie den Unterricht auch ohne technische Hilfsmittel gestalten können. Eine Checkliste für ein „Notfall-Set“ finden Sie im Anhang.

## 3.3 Praxis- und Teilnehmerorientierung

Wenn möglich, informieren Sie sich im Voraus über Ihre Teilnehmer/innen. Was ist deren Hintergrund, welche Interessen und Bedürfnisse verbinden sie? So gelingt es Ihnen leichter, sich bestmöglich auf die Gruppe vorzubereiten und die Übungen und Materialien entsprechend vorzubereiten. Je mehr die Teilnehmer/innen das Gefühl haben, dass die Lerninhalte mit ihrer Lebenswelt und Arbeitspraxis zu tun haben, desto eher sind sie gewillt, diese aufzunehmen und anzuwenden. Wenn Sie Inhalte vermitteln, versuchen Sie immer Erklärungen und Beispiele heranzuziehen, die die Teilnehmer/innen auch so erleben könnten bzw. erlebt haben. Achten Sie dafür aufmerksam darauf, was die Teilnehmer/innen über sich bzw. ihre Arbeit erzählen und bauen Sie diese Informationen in die eigenen Ausführungen ein.

Eine wertschätzende und anerkennende Grundeinstellung der Trainer/innen ist unabdingbar. Jeder Teilnehmer/ jede Teilnehmerin ist auch Experte/Expertin, d.h. sie verfügen über spezielle Kenntnisse und Kompetenzen, haben besondere Erfahrungen und kennen sich in dem jeweiligen Ehrenamtsfeld in der Regel sehr viel besser aus als Sie. Je mehr die Teilnehmer/innen das Gefühl haben, sich einbringen zu können, anerkannt und wertgeschätzt fühlen, desto wohler fühlen sie sich und desto positiver empfinden sie die Schulung. Aber Achtung: es gibt auch Vielredner/innen und Selbstdarsteller/innen! Hier liegt es an Ihnen, eine gute Balance zu finden. Alle verdienen Raum und Zeit, ihre eigenen Erfahrungen in einem angemessenen Rahmen beizutragen. Seien Sie jedoch bereit einzugreifen und Grenzen zu setzen, wenn Schilderungen ausufern. Sie müssen jederzeit Herr/in der Lage bleiben, die Schulung führen und ergebnisorientiert moderieren, um auch den anderen Teilnehmer/innen gerecht zu werden.

Die Durchführung des Trainings soll nicht von einer entsprechenden technischen Ausrüstung und Kompetenz im Umgang mit diesen Medien abhängig sein. Wir empfehlen Ihnen stattdessen die Arbeit mit dem Flipchart. Alles, was sie an Informationen für das Training benötigen, lässt sich im Voraus gut und einfach vorbereiten. Zudem lässt sich alles, was im Training an guten Einfällen und Ideen entsteht und festgehalten werden sollte, leicht dokumentieren. Außerdem sind Sie selbst als Trainer/in wesentlich flexibler und näher an Ihren Teilnehmer/innen, wenn Sie sich an unseren zahlreichen interaktiven Methoden orientieren, die wir in den einzelnen Trainingseinheiten vorstellen werden.

Halten Sie den Input über die „Theorie“ kurz und knapp und ergänzen Sie diesen sofort mit Praxisübungen und interaktiven Methoden. Wechseln Sie bei den Gruppenübungen die Konstellation der Teilnehmer/innen so oft wie möglich, damit sie sich untereinander kennen lernen und nicht nur in ihren üblichen Kleingruppen verharren. So können Sie auch gut Menschen einbinden, die vielleicht noch niemanden kennen. Zudem können durch die vielfältigen Kontakte und Austauschmöglichkeiten auch neue Bekanntschaften und Freundschaften entstehen.

## 3.4 Ein guter Zeitpunkt

Wenn möglich, entscheiden Sie sich bei der Wahl des Zeitpunkts für eine Tageszeit, zu welcher Sie die Aufmerksamkeit der Teilnehmer/innen leichter erhalten können. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass ein Seminarbeginn zwischen 9 und 10 Uhr oder aber zwischen 16 Uhr und 19 Uhr besonders gut geeignet ist. Schwierig wird es, wenn das Seminar erst um 20 Uhr beginnt: dann müssen Sie als Trainer/in sehr viel Energie aufwenden, damit Ihnen die Teilnehmer/innen noch folgen können.

Achten Sie bei der Zeitgestaltung auch darauf, wer Ihre Teilnehmer/innen sind. Während es die Jüngeren durch Schule, Ausbildung oder Studium noch gewöhnt sind, mehrere Stunden am Stück aufmerksam zu sein, fällt das Älteren oder Personen, die schon länger nicht mehr „gelernt“ haben, in der Regel deutlich schwerer. Anstatt also einen tagesfüllenden Termin zu wählen, ist es unserer Erfahrung nach sinnvoller, kürzere, aber dafür regelmäßige Schulungstermine festzulegen. Außerdem ist es in der Regel für alle leichter, sich ein paar Stunden freizuhalten, als ein komplettes Wochenende. Gute Erfahrungen haben wir mit Schulungsterminen gemacht, die maximal drei Stunden dauern und zwischendurch eine 15- bis 20-minütige Pause haben. Spätestens alle 1,5 Stunden sollte zumindest eine 10-minütige Pause möglich sein.

Wir empfehlen Ihnen, zwischen den einzelnen Seminaren nicht zu viel Zeit verstreichen zu lassen. Maximal drei Wochen sollten

bis zum nächsten Termin vergangen sein, damit Sie noch auf das vorher Vermittelte aufbauen können. Bei größeren Zeitabständen müssen Sie mehr Zeit zur Wiederholung der Inhalt einberechnen.

### 3.5 Und zum Schluss

Vergessen Sie auf keinen Fall den Spaß und das Lachen! Wenn Ehrenamt als Pflicht, Mühe und Arbeit vermittelt wird, dann verlieren viele Menschen die Motivation. Präsentieren Sie ehrenamtliches Engagement als Möglichkeit, nette und interessante Menschen kennenzulernen, miteinander zu lachen und Spaß zu haben! Dann ist es etwas, bei dem man gern bleibt, mehr Energie, Kraft und Zeit investiert – ganz einfach, weil es Freude macht. Und Ehrenamt soll Spaß machen! :-)

Gemeinsam leben & lernen  
in Europa e.V.



# KENNENLERN- UND VORSTELLUNGSÜBUNGEN

## Aufstellung (Soziometrische Übungen)

Diese Art von Übungen sind für das Kennen lernen gut geeignet, da sie schnell und mit wenig Aufwand umgesetzt werden können und zudem interaktiv sind. Ziel ist es, die Teilnehmenden untereinander in Gespräche zu verwickeln.

### Übung 1: Die Landkarte (Geburtsort)



- 5-10 Stunden
- 10-20 Stunden
- mehr als 20 Stunden

Die Teilnehmer/innen werden aufgefordert sich z.B. in Übereinstimmung ihres Geburtsortes (oder Wohnortes) nach den vier Himmelsrichtungen (Nord, Ost, Süd, West) aufzustellen. Als Himmelsrichtungen dienen am besten die vier Ecken des Raumes, diese sollten zuvor von Ihnen als Kursleiter/In im Raum festgelegt werden (als Hilfestellung könnte auch eine Landkarte aufgestellt werden). Durch gegenseitiges Fragen nach dem Geburts- bzw. Wohnort erfahren die Teilnehmenden wo sie sich in etwa im Raum aufstellen müssen, gleichzeitig werden persönliche Informationen ausgetauscht. Weitere mögliche Varianten dieser Übung wären: Aufstellung nach Alter, Anzahl der Kinder oder Dauer der ehrenamtlichen Tätigkeit. Im Falle aller Varianten erfolgt im Anschluss eine Auflösung, bei der die Teilnehmenden nacheinander die jeweils verlangte Information über sich mitteilen.

### Geschlossene Fragen für eine schnelle Vorstellungsrunde

Möchten Sie jedem/r Teilnehmer/in die Möglichkeit geben, sich kurz persönlich und themenbezogen vorzustellen, bereiten Sie am besten die relevanten Aspekte visuell ansprechend vor: entweder gut lesbar auf Flipchart, oder Sie nutzen die Kopiervorlage (Anhang 1) und hängen die DIN-A4 Seiten an einer geeigneten Stelle im Raum auf, z.B. auf einer Moderationswand. Alternativ können die Fragekarten auch herumgereicht werden:

#### Fünf Beispielfragen:

- Wie heiße ich?
- Wie alt bin ich?
- Woher komme ich?
- Mein beruflicher Hintergrund in 1-3 Sätzen
- Wie habe ich von dieser Schulung erfahren?

#### Alternative Fragen:

- Name
- Wo wäre ich heute, wenn ich nicht hier wäre?
- Was führt mich hierher? Was war meine Motivation zu kommen?
- Was wäre für mich ein großer Gewinn in diesem Seminar?

### Übung 2: "Who's Who" (Arbeitsschwerpunkte und Erfahrungen)



Die Teilnehmer/innen werden gebeten, sich in einem Kreis aufzustellen. Bei jeder folgenden Aussage, die sie mit einem „Ja“ beantworten können, sollen sie einen Schritt nach vorn machen. Achtung: Bevor die nächste Frage bzw. Aussage vom Trainer vorgelesen wird, muss der Kreis wieder geschlossen sein, also die vorgetretenen Teilnehmer/innen sollten wieder einen Schritt zurück gemacht haben.

#### 1. Wie lang arbeiten Sie bereits mit Ehrenamtlichen?

- weniger als 1 Jahr
- 1-3 Jahre
- 3-5 Jahre
- mehr als 5 Jahre

#### 2. Mit wem arbeiten Sie zusammen?

- jungen Menschen
- alten Menschen
- Menschen mit Einschränkungen
- Familien
- Migranten

#### 3. Haben Sie jemals an einem Training für Koordinator/innen von Freiwilligen teilgenommen?

#### 4. Wie viel Zeit verbringen Sie durchschnittlich im Monat mit Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit?

- 0 Stunden
- 1-5 Stunden

### Kennenlernspiel „Das Jahr der Münze“

Diese Methode ermöglicht es den Kursteilnehmer/innen, sich untereinander auf einer persönlichen Ebene kennenzulernen. Das Spiel wird am besten in Zweiergruppen durchgeführt. Was wird benötigt? Ein ausreichend großer Raum, in dem sich die Teilnehmer/innen bewegen können. Außerdem benötigt jede/r eine Münze, auf der eine Jahreszahl eingegrät ist.

**Ablauf:** Jede/r Teilnehmer/in hält eine Münze in der Hand und sucht sich einen Partner. Das Jahr, welches auf der Münze eingegrät ist, bildet den Gesprächsanlass (z.B. „das Jahr 2002“: Was ist in diesem Jahr besonderes geschehen, wo hat die Person gelebt, was hatte sie für einen Job oder wie war die familiäre, private Situation zu diesem Zeitpunkt?) Beide Personen tauschen sich 2 -3 Minuten lang über die Erinnerungen aus, die sie jeweils mit dem Jahr ihrer Münze verbinden.

Anschließend muss jede/r Teilnehmer/in die Münze werfen – Kopf oder Zahl? Wenn beide dieselbe Seite der Münze vor sich liegen haben (z.B. Kopf), werden die Münzen getauscht – es verändert sich also das Jahr, über das der Münzträger re-

det. Sind die oben liegenden Seiten unterschiedlich, behält jeder seine Jahreszahl bei. Anschließend wird ein/e neue/r Gesprächspartner/in gesucht.

Der Spielleiter achtet darauf, dass die Zweiergespräche nach 2-3 Minuten beendet werden und dass sich immer wieder neue Pärchen bilden. Nach einigen Runden (ca. 10 Minuten) kann die Spielrunde beendet werden.

Achtung: Bitte weisen Sie die Spielenden darauf hin, sich zu Beginn den Wert ihrer Münze zu merken, damit auch jeder am Ende sein Geld wiederbekommt.

## Kennenlernspiel mit Postkarten bzw. Bildern oder Sprüchen/Zitaten

Sammeln Sie im Vorfeld jede Menge verschiedenster Bilder (z.B. aus Zeitungen und Illustrierten ausschneiden) oder Postkarten bzw. Sprüche/Zitate. Legen Sie diese verteilt auf den Tisch bzw. Boden. Die Teilnehmer/innen nehmen sich jeweils ein Bild/ eine Postkarte/ ein Zitat/ einen Spruch, von dem sie sich besonders angesprochen fühlen. Jede/r erzählt dann einzeln, warum sie dieses Bild bzw. diesen Spruch gewählt haben. Diese Übung ist gut geeignet für Menschen, die sich überhaupt nicht kennen bzw. die unsicher sind, wie viel sie über sich preisgeben sollen: sie können sich an dem Bild bzw. Spruch „festhalten“ und sehr viel einfacher bestimmen, welche persönlichen Informationen sie mit der Gruppe teilen möchten.

## Kennenlernspiel mit Namen

### Variante 1

Für diese Methode erhält jede/r Teilnehmer/in einen DIN-A4 Zettel und einen Stift. Auf den Zettel wird der Vorname geschrieben, dabei kommt jeder Buchstabe einzeln untereinander. Die Aufgabe besteht nun darin, für jeden Buchstaben des Namens ein passendes Wort zu finden, das den eigenen Charakter, Interessen, Abneigungen etc. beschreibt. Abschließend stellt sich jede/r Teilnehmer/in kurz selber vor.

### Variante 2

Alle Teilnehmer/innen bringen ein Kinderfoto mit. Alle erhalten ein Set mit Namenskärtchen, auf denen die Namen aller Teilnehmer/innen stehen. Die Fotos werden aufgehängt und anschließend muss jede Person raten, welches Bild zu welcher Person gehört und einen Namen darunter hängen.

**V** - ERSTÄNDNISVOLL

**O** - FFEN

**R** - EALIST

**N** - EUGIERIG

**A** - NPASSUNGSFÄHIG

**M** - USIKALISCH

**E** - NTHUSIASTISCH

## „Personal BINGO“

Jede/r Teilnehmer/in beantwortet schriftlich die folgende Frage (Achtung: der/ die Sitznachbar/in darf die Antwort nicht sehen) und fügt seinen Namen hinzu:

### Zettel 1

Was gibt es Ungewöhnliches über mich aus meinem Leben zu erzählen? Eine Besonderheit/besondere Begebenheit, von der, in der Regel, keiner etwas weiß?

Name:

Der Zettel 1 wird von allen eingesammelt und von dem/der Kursleiter/in mit anderer Handschrift und ohne Namen auf Zettel 2 (siehe unten) übertragen.

### Zettel 2

Das gibt es Ungewöhnliches über mich zu erzählen (was in der Regel keiner weiß):

Wer könnte das sein?

Zu einem geeigneten Zeitpunkt werden die Zettel 2 aufgehängt. Verteilen Sie an die Teilnehmer/innen eine Namensliste oder benutzen Sie für Ihre Gruppe Namensschilder, so dass alle identifizierbar sind. Die Teilnehmer/innen sollen nun die Erlebnisse den Kursteilnehmer/innen zuordnen und jeweils einen Namen unter Zettel 2 schreiben. Im Anschluss daran erfolgt die Auflösung.

Diese Methode eignet sich sehr gut, wenn Gruppen längerfristig miteinander zusammenarbeiten. Diese ganz spezielle Information über einen Menschen kann man sich besonders gut merken. Außerdem schaffen diese ungewöhnlichen Ereignisse gute Gesprächsanlässe in den Pausen.

## Methode „Mein Steckbrief“

Alle Teilnehmer/innen füllen den folgenden Steckbrief aus. Alle Steckbriefe werden bei jeder Schulung aufgehängt – so haben die Teilnehmer/innen in Ruhe die Möglichkeit, sich die Namen und Interessen etc. der anderen Teilnehmer/innen durchzulesen und peinliches Nachfragen zu vermeiden.

Bild

# Mein Steckbrief

Name			
Wohnort			
Geburtsdatum			
Kinder		Enkel	
Beruf(e)			

Wenn ich nicht den genannten Beruf ausüben würde/ ausgeübt hätte, was wäre ich dann gern geworden?

Welche Hobbys übe ich im Augenblick aus?

Dieses Buch und/oder dieser Film haben mich (in letzter Zeit) beeindruckt:

Mich beschäftigt zurzeit am meisten (freut mich, ärgert mich):

Ich bin/war im Ehrenamt tätig als/bei...

Beim ehrenamtlichen Engagement ist mir wichtig, dass ...

Von dieser Schulung erhoffe ich mir:

Gemeinsam  
in F



**Wie heiÙe ich?**

---

**Wie alt bin ich?**

---



**Woher komme ich?**

**Mein beruflicher  
Hintergrund  
(max. 1-3 Sätze!)**

# Wie habe ich von dieser Schulung erfahren?

leben & lernen  
Europa e.V.



## ANHANG 2:

Vor dem Termin	Schriftliches Material (+ Spalte Ablauf/Material)	Einkaufen Wer/.....	weiteres Material Wer/.....	Sonstiges zu Klärendes
Vorbereitung	<b>im Info-Ordner für Teilnehmer:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tagesordnung / Ablaufplan</li> <li>- Infos zur Schulung/ zum Projekt</li> <li>- Infos zu den Organisatoren sowie Kontaktdaten</li> <li>- Bildrechteerklärung, Vertragsunterlagen, weitere rechtliche Infos</li> <li>- Infos für erstes Modul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaffee</li> <li>- Tee</li> <li>- Milch</li> <li>- Zucker</li> <li>- Servietten</li> <li>- Kekse</li> <li>- Salziges</li> <li>- Obst</li> </ul>	<b>für Bewirtung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 Thermosk. Kaffee (voll)</li> <li>- 1 Thermosk. für Tee</li> <li>- Wasserkocher</li> <li>- Teebeutel</li> <li>- Geschirr</li> <li>- Kaffeegeschirr u. -löffel</li> <li>- Kuchenteller</li> <li>- Behälter für Salziges</li> <li>- Aufwischmaterial</li> </ul>	<b>Kontakt mit Ansprechpartner für Schulungsort: (Name, Funktion, Tel., Uhrzeiten für Kontakt)</b>  Vorab klären, was wird bereitgestellt? z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wasser und Gläser</li> <li>- Flip-Chart</li> <li>- 2 Moderationswände</li> <li>- Moderationskoffer optional:</li> <li>- Beamer und Laptop vorhanden?</li> </ul> Raumbelegungszeiten abklären (wann kann man rein, wann muss man raus?)
	<b>Für Schulung und Schulungsort</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Namensschilder</li> <li>- Teilnehmerliste</li> <li>- Raum- Toilettenbeschilderung</li> <li>- Willkommensplakat</li> <li>- Tagesordnung/Themenpunkte auf Flipchart-Papier</li> <li>- Flipcharts/Plakate für Schulungsmodul (z.B. über Erwartungen etc.) vorab erstellen</li> </ul>		<b>für Moderation/Gruppenarbeit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stifte und Moderationskoffer(-karten)</li> <li>- leeres Papier</li> <li>- Fotoapparat</li> <li>- Klebeband</li> </ul>	
Ablauf	Programmpunkt	Wer und was	To Dos	Raum
09:00	Aufbau und Raumvorbereitung	Namen des Aufbau-Teams	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raumbeschilderung anbringen</li> <li>- Tische/Stühle bereit stellen</li> <li>- Aufbau: Technik, Bewirtung</li> <li>- Flipchart vorbereiten, Beamer checken</li> </ul>	Konkrete Angabe: Straße, Nr. Stockwerk
10:00	....	...	...	

## ANHANG 3:

Es kann immer mal wieder passieren, dass die Gegebenheiten vor Ort nicht all die abgesprochenen Unterlagen bzw. technischen Möglichkeiten beinhalten. Daher sollten Sie als Trainer/in, wenn möglich, immer folgendes Notfallset mitbringen:

- Eigenen Laptop und Beamer
- Verlängerungskabel bzw. kleine Kabeltrommel und Mehrfachstecker
- Transportierbare Moderationswand
- Flipchart-Papier
- Funktionsfähige Edding-Stifte
- Moderationskarten
- Pins bzw. Stecknadeln
- Tesafilm
- Kreppband
- Reichlich weißes DIN-A4 Papier
- Stifte für Teilnehmer/innen



# Modul 1



## Basiswissen Ehrenamt

**ProVol**  
Professional Volunteering



Für potentielle und momentan aktive Ehrenamtliche soll das Modul aufzeigen, inwiefern das Ehrenamt nicht nur für die Person selbst, sondern auch für die Gesellschaft von Wert sein kann. Je nachdem in welchem Land die jeweilige Schulung stattfindet, werden die TeilnehmerInnen über die Freiwilligentätigkeit dort informiert – desweiteren soll auch das Ehrenamt per se und die eigene Rolle als Ehrenamtliche/r definiert werden. Sowohl Ehrenamtliche als auch KoordinatorInnen von Ehrenamtlichen erfahren, wie man erfolgreich Ehrenamtliche gewinnen und dauerhaft an sich binden kann.



# MODUL 1: HINTERGRÜNDE ZUM EHRENAMT

Das erste Modul liefert Ihnen einen Einblick in den Gesellschaftsbereich, in dem Sie sich als Koordinator/in von freiwillig Engagierten bewegen (werden). Dieses Hintergrundwissen ist wichtig, da Ehrenamtsmanagement einerseits den gestellten Aufgaben, andererseits den Wünschen, Kompetenzen und Zeitvorstellungen der Ehrenamtlichen gerecht werden muss. Diese Trainingseinheit soll Ihnen dabei helfen, die enge Verbindung zwischen Gesellschaft und freiwilligem Engagement nachzuvollziehen und die daraus resultierenden Veränderungsprozesse zu verstehen.

Im Folgenden geht es darum, zu erkennen, mit wem Sie es eigentlich zu tun haben (werden) – und zu erkennen, dass es gar nicht „die/den typische/n Ehrenamtliche/n“ gibt. Wir haben für Sie allgemeine Informationen über Ihre Zielgruppe, „die Ehrenamtlichen“, vorbereitet, damit Sie vor allem einen Überblick über die bestehende Vielfalt bekommen. Diese Informationen sollen Ihnen als Grundwissen für Ihr weiteres Vorgehen als Koordinator/in von Ehrenamtlichen helfen, beispielsweise dann, wenn es in den späteren Kapiteln darum geht, wie Sie gezielt Freiwillige für Ihr Projekt gewinnen können.

## 1. GESELLSCHAFT UND EHRENAMT IM WANDEL

### 1.1 Einführung

Zunächst möchten wir Sie als Koordinator/in von Ehrenamtlichen mit dem Gedanken des „**sozialen Wandels**“ vertraut machen:

Unsere Gesellschaft befindet sich in einem stetigen Wandel. Das führt dazu, dass auch immer wieder neue Probleme und Bedürfnisse entstehen. Um diese zu lösen, braucht es dementsprechend auch ständig innovative Ideen. Dort, wo herkömmliche, staatlich geprägte Politikformen keine zufriedenstellenden Lösungen anbieten oder schlichtweg zu langsam sind, entsteht besonders oft freiwilliges Engagement. Diese Menschen wollen die sozialen Probleme um sich herum nicht einfach akzeptieren und hinnehmen, sondern Lösungen finden. Dadurch tragen sie selber dazu bei, etwas im Zusammenleben der Menschen zu verändern. Letztendlich beeinflusst somit jede/r Ehrenamtliche/r durch sein/ihr Engagement unsere Gesellschaft und trägt unter anderem dazu bei, dass...:

- unsere Demokratie gestärkt wird
- soziale Integration sichergestellt und gewährleistet wird
- sich allgemein verbindliche Werte und Verhaltensregeln bilden
- Leistungen unseres deutschen Wohlfahrtsstaates garantiert werden können
- sozialpolitische Aufgaben umgesetzt werden

In der folgenden Übung zeigen wir Ihnen, wie man sich dem Thema „sozialer Wandel“ in einer Gruppe auseinandersetzen kann. Das vorliegende Material stammt aus dem Handbuch „Senior Trainerinnen“ der EFI Bayern e.V.

#### Übung 1: zum Thema „Sozialer Wandel“ (Q:1)

Wenn es Ihnen wichtig erscheint, bei den Ehrenamtlichen Aufmerksamkeit für das Thema „sozialer Wandel“ zu schaffen, arbeiten Sie am besten mit ihren persönlichen Lebenserfahrungen, v. a. innerhalb der eigenen Familie und im Vergleich der verschiedenen Generationen.

Fordern Sie ältere Teilnehmer/innen dazu auf, einen Rückblick auf ihre Vergangenheit vorzunehmen und diese Erfahrungen mit denen ihrer Kinder oder Enkelkinder heutzutage zu vergleichen. Jüngere Teilnehmer/innen können dazu auf-

gefordert werden, einen Vergleich in die andere Richtung vorzunehmen, also ihre gegenwärtigen Erfahrungen im Alltag mit dem Leben ihrer Großeltern oder Eltern zu vergleichen.

Anschließend bietet sich eine Diskussion in der gesamten Gruppe oder in Kleingruppen an. Orientieren Sie sich beispielsweise an den nachfolgenden Fragen:

Wie viele Geschwister haben die Teilnehmer/innen? Wie sah die Kindheit der Teilnehmer/innen aus? Welche politischen, sozialen, technologischen „Umbrüche“ wurden miterlebt, die großen Einfluss auf das eigene Leben nahmen? Was gilt heutzutage als „Normalität“, was noch vor einigen Jahrzehnten undenkbar gewesen wäre (beispielsweise, als unverheiratetes Paar zusammenzuleben und Kinder zu haben)?

Gern können Sie auch kreative Elemente in diese Übung einbauen. Zum Beispiel, indem die Teilnehmer/innen versuchen ihren „Lebenspfad“ visuell auf Papier aufzumalen.

Damit Sie eine Vorstellung davon bekommen, wie solche gesellschaftlichen Veränderungen im Leben der einzelnen Menschen spürbar werden können, haben wir einige Beispiele für Sie, wie sie auch in einer entsprechenden Diskussion der Teilnehmer/innen aufkommen könnten:

- Lebens- und Berufsverläufe werden weniger vorhersehbar und starr: die Möglichkeiten, sein Leben zu gestalten, sind so vielfältig wie nie. Damit geht aber auch der Druck einher, für das Gelingen der Lebensplanung selbst verantwortlich zu sein.
- Der Anteil junger Menschen und Familien sinkt drastisch: in keinem anderen EU-Land bekommen Paare so wenig Kinder wie in Deutschland.
- Familienformen werden vielfältiger, längst versteht man unter „Familie“ viel mehr als ein verheiratetes Ehepaar mit zwei Kindern.
- Trotz Bildungsexpansion und zunehmender Gleichheit zwischen den Geschlechtern stehen nach wie vor insbesondere die gut ausgebildeten Frauen vor der Schwierigkeit, ihr berufliches Engagement und Familie zu vereinbaren.
- Behielt man früher seinen Arbeitsplatz auf Lebenszeit, sind heutzutage befristete Arbeitsverhältnisse, Phasen der Arbeitslosigkeit und regionale Mobilität ebenso Normalität.

## 1.2 Begriffliche Klärung „Ehrenamt“ (Q: 2 + 3)

Wir reden vom „Ehrenamt“ und von ehrenamtlichem Engagement, ohne allerdings bisher genau geklärt zu haben, was damit gemeint sein soll. Tatsache ist, dass es in Deutschland ganz verschiedene Begriffe gibt, die oft genutzt werden, um dasselbe zu beschreiben, obwohl sie jedoch ganz unterschiedliche Konzepte oder Traditionen repräsentieren. Was gleich klingt, meint nicht automatisch dasselbe. Deshalb möchten wir Ihnen nachfolgend kurz die Unterschiede erklären:

So bezieht sich der Begriff „Ehrenamt“ vor allem auf die Übernahme eines öffentlichen, unentgeltlich ausgeübten Amtes. Diese Bezeichnung hat in Deutschland die längste Tradition. Gegenwärtig wird sie nach wie vor dann genutzt, wenn eine Person in ein Amt gewählt oder dazu bestellt wurde, beispielsweise als Schöffe, oder wenn eine konkrete Funktion in einer Organisation z.B. als Vorstandsmitglied übernommen wird. Das „Ehrenamt“ bezieht sich in vielen Kontexten somit eher auf die traditionellen Arbeitsfelder von Vereinen und Organisationen.

„Freiwilliges Engagement“ oder „Freiwilligenarbeit“ haben stellenweise bereits den Begriff Ehrenamt abgelöst und sich als modernere Varianten durchgesetzt. Sie nehmen Bezug auf jegliches unentgeltliches und gemeinwohlorientiertes Engagement, ganz egal, in welcher Form oder in welchem Umfang.

Gelegentlich taucht auch der Begriff „bürgerschaftliches Engagement“ auf. In der Alltagssprache konnte sich diese Bezeichnung allerdings noch nicht durchsetzen, weshalb man vom bürgerschaftlichen Engagement eher in der Fachsprache hören oder lesen wird, beispielsweise in wissenschaftlichen Veröffentlichungen zur Thematik.

Wir haben in unserer praktischen Arbeit die Erfahrung gemacht, dass die meisten Menschen immer noch das Wort „Ehrenamt“ oder „ehrenamtliches Engagement“ benutzen – auch im erweiterten Sinne.

In unseren Texten werden daher sowohl die Begriffe „Ehrenamt“, „ehrenamtliches Engagement“ und freiwilliges Engagement auftauchen, wobei damit alle Tätigkeiten gemeint sein sollen, die folgenden Merkmalen entsprechen:

### Freiwilligkeit

- bezieht sich darauf, dass das Engagement ohne äußeren Zwang aufgenommen und ausgeführt wird. Ehrenamtliches Engagement basiert auf persönlicher Motivation und der freien Entscheidung, sich für ein selbst gewähltes Anliegen einzusetzen.

### Unentgeltlichkeit

- bedeutet, dass ein Ehrenamt nicht wie die Erwerbsarbeit zeit- und leistungsbezogen bezahlt wird. Das Engagement findet nicht um des Entgeltes willen statt.

### Ausrichtung auf das Gemeinwohl

- bezieht sich darauf, dass das Engagement einen positiven Nutzen für Dritte hat. Formen des Engagements im engeren Raum von Familie, Verwandtschaft oder Nachbarn werden auf Grund ihrer Privatheit und der fehlenden Öffentlichkeit nicht dem freiwilligen Engagement zugeordnet.

## Öffentlichkeit

- Freiwilliges Engagement spielt sich im öffentlichen Raum der Zivilgesellschaft ab. Damit wird es für andere Bürger/innen transparent und macht eine aktive Teilhabe möglich. Organisation grenzt das Ehrenamt von spontanen Formen sozialer Hilfe im Alltag ab.

## 1.3 Das Ehrenamt im Wandel (Q: 3, 4, 5, 6)

Unsere Gesellschaft wird zunehmend individualistischer, soziale Bindungen gehen verloren und das Interesse an der Politik nimmt immer mehr ab. Ist da nicht zu erwarten, dass auch das freiwillige Engagement an Bedeutung verliert, wenn sich der Wahrnehmung nach jeder vor allem um sich selbst kümmert? Tatsächlich sieht es jedoch so aus, dass wir in der Vergangenheit einen „Boom“ der ehrenamtlichen Arbeit erlebt haben und keineswegs von einer „Krisenstimmung“ die Rede sein kann. Die Zahl der ehrenamtlich Engagierten steigt trotz der zurückgehenden Bevölkerungszahlen und es entstehen immer mehr Organisationen, in denen man sich freiwillig engagiert. Die Flüchtlingskrise 2015 hat in Deutschland z.B. eine Vielfalt und große Anzahl von Menschen mobilisiert, sich ehrenamtlich für die Versorgung und Integration der Flüchtlinge zu engagieren, die zum Teil vorher noch nicht ehrenamtlich engagiert waren. In vielen Kommunen entstanden sehr aktive Helferkreise.

Dazu trägt sicherlich auch die Tatsache bei, dass ehrenamtliches Engagement inzwischen stärkere politische Anerkennung und Unterstützung findet. So wurden in der Vergangenheit bereits verschiedene Gesetzesänderungen auf den Weg gebracht, um die Rahmenbedingungen für Ehrenamtliche zu verbessern, beispielsweise durch Aufwandspauschalen oder Steuerfreistellungen.

Ein weiterer wichtiger Trend ist die Beobachtung, dass freiwilliges Engagement immer vielfältiger wird: es kann dauerhaft und kontinuierlich ausgeübt werden oder kurzfristig und spontan. Eine ehrenamtliche Tätigkeit ist ebenso berufsbegleitend möglich, wie zwischen verschiedenen Ausbildungsabschnitten, zur Vorbereitung auf den Wiedereinstieg in das Berufsleben oder nach dem Ausscheiden aus dem Berufsleben. Generell werden so genannte „Engagementepisoden“ typischer, d.h. dass man sich seine ehrenamtliche Tätigkeit je nach gegenwärtiger Lebensphase sucht und nicht mehr sein Leben lang einer Organisation und Aufgabe treu bleibt. Auch ist zu beobachten, dass an die Freiwilligen selbst zunehmend wachsende Anforderungen gestellt werden, da sie drängende soziale Probleme lösen sollen, z.B. Pflege, Betreuung oder Integration.

Für Organisationen oder Initiativen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten wächst also die Herausforderung passende Angebote zu schaffen, um der vielfältigen Nachfrage und den verschiedenen individuellen Bedürfnissen gerecht werden zu können. Wenn also nicht genügend Einsatzstellen geschaffen werden, die den Bedürfnissen der Interessierten entsprechen (z.B. zeitlich flexibler Einsatz, Mitbestimmung, Einbringen von Kompetenzen und Ideen), wird es schwer Nachwuchs zu gewinnen. Vor allem die zeitliche Flexibilität im Ehrenamt ist den Freiwilligen wichtig, da sie durch die Arbeit, Schule, Studium oder familiäre Verpflichtungen zeitlich sehr eingebunden sind. Auch das Interesse an einer Mitgliedschaft in einem Verein sinkt deutlich. Gleichzeitig haben Organisationen auch damit zu kämpfen, dass die Ehrenamtlichen sehr häufig wechseln.

## Kurz: die Kennzeichen des sogenannten „neuen“ Ehrenamts

- Gestiegene Selbstgestaltungsansprüche der Engagierten bezüglich Umfang, Inhalt, Zeit und Einbettung in eine Organisation
- „Biographisierung“ von Engagement: d.h. wie genau freiwilliges Engagement gestaltet wird, hängt von der

jeweiligen Lebensphase ab; von den zeitlichen Ressourcen und inhaltlichen Präferenzen der einzelnen Person. Auch spielen die eigenen Lebenserfahrungen eine stärkere Rolle.

- Abnehmendes Interesse an Mitgliedschaften und traditionellen Formen des Engagements

## 2. EHRENAMT IN DEUTSCHLAND

Die Auseinandersetzung mit Statistiken, Prozentsätzen und Kennzahlen freiwilligen Engagements in Deutschland finden wohl nur wenige Menschen spannend. Wenn Sie allgemeine Tendenzen in die Arbeit mit Ihren Ehrenamtlichen integrieren möchten, empfehlen wir Ihnen daher eine interaktive Methode. Als Einstieg in das Thema eignet sich z.B. sehr gut ein Quiz, da es die Möglichkeit bietet, eine Schulung zwischendurch aufzulockern und die Teilnehmer\*innen aktiv werden zu lassen. Der Inhalt des folgenden Quiz bezieht sich auf die Ergebnisse des letzten bundesweiten Freiwilligensurvey von 2014, den das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend alle 5 Jahre veröffentlicht. Im Laufe des Kapitels werden Sie die einzelnen Fragen des Quiz sowie im Anschluss daran deren Auflösung vorfinden. Im Anhang des Moduls ist das Quiz zusätzlich nochmals als Ganzes abgedruckt. Die jeweils richtigen Antworten sind rot markiert. (Anhang 1)

Ein Praxistipp: Lassen Sie die Gruppe zuvor bei jeder Frage deren Einschätzung diskutieren und präsentieren Sie erst danach das Ergebnis. Entlang der Fragen können Sie dann mehr Informationen zum Thema liefern.

### 2.1 Kennzahlen für Deutschland

Ob und wofür sich Menschen engagieren, wird durch ganz verschiedene Merkmale beeinflusst. Damit Sie erfolgreich Ehrenamtliche für Ihre Projekte und Aktionen gewinnen können, sollten Sie als Koordinator/in von Ehrenamtlichen ein paar dieser wichtigen Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen unserer Gesellschaft kennen.

#### a. Allgemeines

**Quizfrage: In unserem Land leben etwa 63 Mio. Menschen über 14 Jahre. Wie viele davon sind ehrenamtlich engagiert?**

- ☐ ca. 7 Millionen
- ☐ ca. 10 Millionen
- ☐ ca. 22 Millionen
- ☐ ca. 31 Millionen

Im Jahr 2014 waren in Deutschland insgesamt 30,9 Millionen Menschen freiwillig engagiert, d.h. die Prozentzahl der in Deutschland lebenden Menschen im Alter ab 14 Jahren, die sich in Vereinen oder gemeinnützigen Organisationen engagieren, lag 2014 bei 44,8% (2009 waren es 37,8%). Dabei übten ein Drittel aller Engagierten die freiwillige Tätigkeit seit mehr als 10 Jahren aus. Insgesamt wird jedoch von einer weit höheren Anzahl an Freiwilligen ausgegangen,

die sich auch außerhalb von Vereinen oder Organisationen engagieren, öffentlich aktiv sind sogar mehr als zwei Drittel der Wohnbevölkerung Deutschlands, nämlich 70,2%. Trotz der an und für sich bereits recht hohen Engagementquote besteht darüber hinaus ein großes Potenzial an gegenwärtig nicht engagierten Personen – also jenen Personen, die einem ehrenamtlichen Engagement generell offen gegenüber stehen. Dem Freiwilligensurvey von 2014 zufolge ist mehr als jeder zweite Nicht-Engagierte bereit, sich zukünftig zu engagieren. Dies gilt auch für die jüngere Generation: 66,7% der zwischen 14- und 29-Jährigen wollen sich nach den Zahlen von 2014 „vielleicht“ und immerhin 15,1% „sicher“ engagieren.

#### b. Unterschiede nach dem Geschlecht

**Quizfrage: Engagieren sich eher...**

- ☐ mehr Frauen
- ☐ mehr Männer

Insgesamt engagierten sich Männer im Jahr 2014 mit 45,7% etwas mehr als Frauen mit 41,5%. Dabei haben Frauen ihr Engagement zwischen 1999 und 2014 deutlicher ausgeweitet als Männer. Unterschiede bei den Geschlechtern zeigen sich weiterhin hinsichtlich der Tätigkeitsbereiche in dem sie aktiv sind. So sind Frauen typischerweise in den sozialen Bereichen wie Kindergarten, Schule und Gesundheit engagiert und führen überwiegend helfende, beratende und betreuende Tätigkeiten aus. Männer hingegen bevorzugen den Sport- und Freizeitbereich, sind in den Rettungsdiensten oder dem politischen Engagement aktiv und ebenso in den Vorstandsposten sehr präsent.

Insgesamt engagierten sich Männer im Jahr 2014 mit 45,7% etwas mehr als Frauen mit 41,5%. Dabei haben Frauen ihr Engagement zwischen 1999 und 2014 deutlicher ausgeweitet als Männer. Unterschiede bei den Geschlechtern zeigen sich weiterhin hinsichtlich der Tätigkeitsbereiche in dem sie aktiv sind. So sind Frauen typischerweise in den sozialen Bereichen wie Kindergarten, Schule und Gesundheit engagiert und führen überwiegend helfende, beratende und betreuende Tätigkeiten aus. Männer hingegen bevorzugen den Sport- und Freizeitbereich, sind in den Rettungsdiensten oder dem politischen Engagement aktiv und ebenso in den Vorstandsposten sehr präsent.

#### c. Unterschiede nach dem Alter

**Quizfrage: Engagieren sich mehr jüngere oder ältere Menschen freiwillig?**

- ☐ Eher jüngere Menschen zwischen 14 und 24 Jahren
- ☐ Eher im „mittleren“ Lebensalter
- ☐ Eher ältere Menschen ab 60 Jahren aufwärts



Die beiden am stärksten engagierten Altersgruppen in Deutschland sind jüngere Menschen und Menschen „mittleren“ Lebensalters. Im Jahr 2014 engagierten sich 46,9% der zwischen 14 und 24-Jährigen, somit lässt sich in dieser Altersgruppe ein Anstieg um 10% im Verlauf der letzten 10 Jahre verzeichnen. Die Altersgruppe der zwischen 30 und 49-Jährigen engagierte sich 2014 mit 47% fast gleich viel. Gleichzeitig hat aber vor allem das Engagement der jüngeren und der älteren Personen im Vergleich zum Engagement der mittleren Altersgruppe in den letzten 15 Jahren stärker zugenommen. Insbesondere das Engagement bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist in den letzten Jahren stark angestiegen. Trotzdem verzeichneten vor allem die 65-Jährigen und Älteren seit 1999 einen ebenfalls starken Zuwachs von 11%, auch wenn sie mit einer Engagementquote von 34% am seltensten engagiert sind.

Die Altersgruppen unterscheiden sich außerdem hinsichtlich der Themen, für die sie sich einbringen. Die 14-bis-29-Jährigen etwa engagieren sich überdurchschnittlich im Bereich Sport und Bewegung, die 50-bis-64-Jährigen unter anderem vermehrt in den Bereichen Kultur, Musik und Politik.

#### d. Unterschiede nach der Bildung und dem Erwerbsstatus

**Quizfrage: Engagieren sich eher...**

- ☐ Menschen mit niedrigerem Bildungsniveau? (28,3 %)
- ☐ Menschen mit hoher schulischer/beruflicher Ausbildung? (52,3 %)

Allgemein gilt, dass Personen mit einem höheren Bildungsabschluss eher ehrenamtlich aktiv sind. Im Jahr 2014 engagierten sich 52,3% der Menschen mit hoher schulischer bzw. beruflicher Ausbildung. Im Vergleich dazu waren es bei Menschen mit niedrigerem Bildungsniveau nur 28,3%. Insbesondere trifft dies in der jüngsten Altersgruppe zu, d.h. Haupt- und Realschüler/innen sind deutlich seltener engagiert als Gymnasiasten. Dieser Effekt steht in enger Wechselwirkung mit der sozialen Herkunft, d.h. dass allgemein für die Gruppe sozial benachteiligter Jugendlicher gilt, dass hier noch ein großes Potential an bislang nicht ehrenamtlich aktiven Personen besteht. Vor allem Personen mit einem Universitätsabschluss sowie noch zur Schule gehende junge Menschen engagieren sich mit jeweils knapp 55% am häufigsten. Darüber hinaus sind insbesondere erwerbslose Personen auffällig seltener an freiwilligem Engagement beteiligt, als erwerbstätige Personen. Ein Arbeitsplatzverlust und eine steigende Dauer der Arbeitslosigkeit führen paradoxerweise zudem dazu, dass sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie ein bestehendes Ehrenamt aufhören, obwohl sie theoretisch mehr Zeit hätten. Auf der anderen Seite sind besonders jene Personen sehr stark ehrenamtlich engagiert, die beruflich in Jobs mit hohen Anforderungen tätig sind und ein hohes Haushaltseinkommen haben.

#### e. Bedeutung der sozialen und familiären Einbindung

Ob eine Person ein Ehrenamt aufnimmt, hängt auch in hohem Maße von ihrer/seiner sozialen Einbindung ab. Hat man also im Familien-, Freundes- oder Verwandtenkreis Menschen, die sich freiwillig engagieren, erhöht das sehr deutlich die Wahrscheinlichkeit, selber ehrenamtlich aktiv zu werden. Auf der anderen Seite ist der soziale Aspekt auch ein wichtiges Motiv für die Aufnahme eines Engagements.

Zu beobachten ist auch, dass sich Männer eher ehrenamtlich engagieren, wenn sie Vollzeit tätig und familiär gebunden sind. Frauen hingegen sind stärker gemeinnützig engagiert, wenn sie entweder Teilzeit tätig sind oder unverheiratet und kinderlos. Man nimmt an, dass sich Frauen mit Kindern, im Vergleich zu Männern mit Kindern, weniger gesellschaftlich engagieren, da sie die Hauptverantwortung bei der Kinderbetreuung tragen. Außerdem sind Frauen nach wie vor zeitlich stärker in die Kinderbetreuung und den Haushalt eingebunden als Männer, weshalb sie weniger Ressourcen für Ehrenämter aufbringen, wenn sie familiär gebunden sind.

#### f. Die regionale Herkunft

Ob sich Menschen ehrenamtlich engagieren wird auch durch ihren Wohnort beeinflusst. So besteht zum Beispiel ein Gefälle von etwa 6% (2014) zwischen dem Engagement in den neuen Bundesländern mit 38,5% und den alten Bundesländern mit 44,8%. Insgesamt sind in allen Bundesländern der Anteil der Engagierten angestiegen. Die geringere Engagementquote im Osten der Bundesrepublik kann dabei nach wie vor als Folge des kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Umbruchs gesehen werden. Das heißt, dass gesellschaftliche Unterschiede weiterhin bestehen und die Engagementbereitschaft beeinflussen.

Andererseits gibt es Unterschiede in der Engagementquote zwischen Klein- und Großstädten. So ist das Engagement im ländlichen und kleinstädtischen Bereich deutlich höher, als in Mittel- oder Großstädten. Am niedrigsten ist der Anteil Engagierter in Großstädten. In Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit engagieren sich weniger Menschen als in Regionen mit niedriger Arbeitslosigkeit.

## 2.2 Engagementbereiche und ihre Entwicklung

**Quizfrage: In welchem Bereich engagieren sich die meisten Bundesbürger?**

- ☐ Schule/Kindergarten
- ☐ Sozialer Bereich
- ☐ Rettungsdienste/Feuerwehr
- ☐ Kirchlich-religiöser Bereich
- ☐ Sport und Bewegung
- ☐ Umwelt-, Natur-, Tierschutz
- ☐ Freizeit und Geselligkeit
- ☐ Kultur und Musik

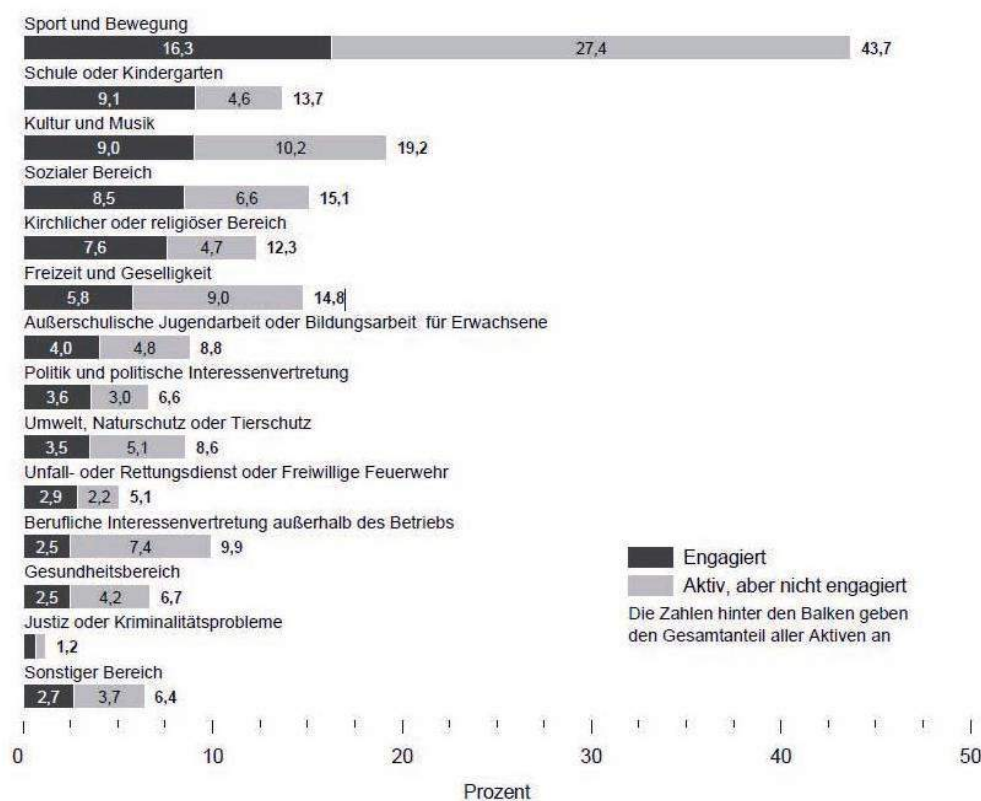
Wendet man seinen Blick der Frage zu, wofür sich die Menschen in Deutschland eigentlich engagieren, wird vor allem die große Vielfalt an Themenbereichen deutlich.

Die nachfolgende Tabelle gibt Ihnen einen knappen Überblick über die Verteilung der Freiwilligen auf die unterschiedlichen Engagementbereiche für das Jahr 2014. Durch den demografischen Wandel hatten alle Tätigkeitsbereiche Rückgänge einzubüßen. Es zeigt sich, dass der Bereich Sport und Bewegung mit 16,3% nach wie vor der stärkste ist, jedoch seit 1999 (21,9%) stark zurückgegangen ist. Schule und Kindergarten sind mit 9,1% weiterhin der zweitstärkste Bereich und haben ebenfalls im Vergleich zum Jahr 2004 (13%) stärker abgenommen. Auffällig ist, dass sich seit 2004 eine rückläufige Entwicklung im Bereich Kirche bzw. Religion ergeben hat. So ist kirchliches bzw. religiöses Engagement in den 10 Jahren bis 2014 von 10,4% auf 7,6% gesunken ist und hat dem Bereich Kultur und Musik mit



9% (2014) nachgegeben. Die Bereiche Berufliche Interessensvertretung und Gesundheit bilden, wie auch im Jahr 1999 und 2004, das Schlusslicht des Jahres 2014.

Am häufigsten engagieren sich Menschen immer noch in Vereinen und Verbänden: über 50% sind dort engagiert, wobei in den letzten Jahren das Engagement in individuell organisierten Gruppen an Bedeutung gewonnen hat.



Quelle: FWS 2014, gewichtet, eigene Berechnungen (DZA). Basis: Alle Befragten (n = 28.689).  
Hinweis: Die Zahlen neben den Balken geben den jeweiligen Anteil aller öffentlich gemeinschaftlich Aktiven an.

#### Im Vergleich dazu die Verteilung der Engagementbereiche für 1999 und 2004:

Engagementbereiche	1999	2004
Sport und Bewegung	21,9	19,8
Schule/Kindergarten	11,4	13,0
Kirche/Religion	10,7	10,4
Sozialer Bereich	8,2	10,0
Kultur und Musik	9,8	9,8
Freizeit/Geselligkeit	10,8	8,9
Politische Interessenvertretung	5,4	5,0
Unfall-, Rettungsdienste/Feuerwehr	4,5	5,0
Umwelt-, Naturschutz/Tierschutz	3,1	4,5
Jugendarbeit /Erwachsenenbildung	3,1	4,0
Berufliche Interessenvertretung <sup>2</sup>	4,7	3,9
Gesundheitsbereich	2,1	1,6
Justiz/Kriminalitätsprobleme	1,6	0,8
Sonstiges	2,7	3,3
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

1 Außerschulische Jugendarbeit. – 2 Außerhalb des Betriebes.  
Datenbasis: Freiwilligensurvey 1999 und 2004; eigene Berechnungen.

## 2.3 Warum Ehrenamt?

### Motive, Erwartungen und investierte Zeit freiwillig Engagierter

So vielfältig die Themenbereiche ausfallen, in denen sich die Menschen in ihrer Freizeit engagieren, so vielfältig sind ihre Gründe dafür. Bei der Frage nach dem **warum** wird allerdings deutlich, dass bei den meisten Personen eine Mischung aus verschiedenen Motiven überwiegt. So spielen gesellschaftliche, soziale und persönliche Gründe gleichermaßen eine Rolle. Soziale und interessenbezogene Aspekte sind Untersuchungen zufolge jedoch besonders relevant. Das bedeutet, dass Menschen sich vor allem engagieren, weil sie sich eine Tätigkeit erwarten, die ihnen Freude bereitet. Das bedeutet auch, dass Menschen freiwillig aktiv werden, weil sie die Gesellschaft im Kleinen mitgestalten möchten.

Eine neuere Entwicklung ist dabei, dass das gemeinnützige Engagement in seiner Bedeutung als Lernfeld stärker wahrgenommen wird. Freiwilligen ist sowohl der Erwerb, als auch das Einbringen von (neuen) Kenntnissen und Kompetenzen wichtig. Immer mehr Personen möchten in ein Ehrenamt ihre eigene Lebenserfahrung einbringen und anderen etwas beibringen. Es steigt aber genauso die Zahl jener Personen, die sich durch ihr freiwilliges Engagement erhoffen, beruflich voranzukommen. Beispielsweise, indem sie durch eine Weiterbildung oder spezielle Qualifikation in ihrem Ehrenamt ganz konkrete Fähigkeiten erwerben, die für sie in ihrem Berufsleben von Vorteil sind.

Grundsätzlich lässt sich zusammenfassen, dass die **Motive und Bedürfnisse Freiwilliger** in den vergangenen Jahren sehr viel konkreter geworden sind. Wer sich ehrenamtlich engagieren will, hat mitunter sehr genaue Vorstellungen davon, wie ihr/sein Engagement aussehen soll: was sie/er einerseits an Zeit, Kenntnissen und mitunter auch Geld investieren möchte, aber andererseits auch persönlich durch die Tätigkeit mitnehmen möchte, beispielsweise den Kontakt zu anderen Menschen, Spaß an der Aufgabe oder die Möglichkeit, den eigenen Horizont zu erweitern und etwas Wichtiges zu tun.

Aber auch die Organisationen und Initiativen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten, suchen immer mehr und immer gezielter nach bestimmten Fähigkeiten und Kompetenzen der Freiwilligen, damit diese den gestiegenen Anforderungen der ehrenamtlichen Tätigkeit gerecht werden. Oft werden von den Freiwilligen Organisationstalent, Zeitmanagement, Kreativität und eine hohe Belastbarkeit erwartet.

**Quizfrage: Wie viel Zeit wendet ein(e) Engagierte(r) in der Woche im Durchschnitt für seine/ihre Tätigkeit auf?**

- ☐ ca. 2 Std.
- ☐ ca. 5 Std.
- ☐ ca. 10 Std.

Wie viel Zeit in das ehrenamtliche Engagement gesteckt wird ist höchst unterschiedlich. Es lassen sich sowohl zeitlich stark begrenzte, als auch über lange Zeiträume kontinuierlich andauernde Formen des Engagements beobachten. Insgesamt ist jedoch der Anteil jener Personen, die ihr Ehrenamt regelmäßig ausüben, im Zeitverlauf sehr stabil und nimmt sogar zu. 2014 übten 25,4% der 65-Jährigen und älter 6 Std. und mehr pro Woche ihre freiwillige Tätigkeit aus, gleich viel Zeit investierten 18,4% der 14-bis-29-Jährigen. Diese beiden Altersgruppen bringen demnach die meisten Wochenstunden auf. Auffällig hierbei ist die angestiegene Zahl der freiwilligen

jungen Menschen im Vergleich zu früher. Insgesamt ist der Anteil der Gesamtbevölkerung, der 6 Std. und mehr Zeit wöchentlich investiert seit 1999 leicht gesunken. Gleichzeitig liegt der Anteil derer, die sich bis zu 2 Std. pro Woche engagieren bei 58,1% und ist in den letzten 15 Jahren um etwa 8% gestiegen. Insbesondere unter den älteren Freiwilligen findet sich ein hoher Anteil jener Personen, die ein und dieselbe Tätigkeit bereits seit vielen Jahren oder gar Jahrzehnten ausüben. Unter den jüngeren Generationen werden hingegen die bereits angesprochenen „Engagementepisoden“ typischer: man engagiert sich eher über kürzere Zeiträume, dafür dann jedoch sehr zeitintensiv.

Für Sie als Koordinator/in von Ehrenamtlichen sind all die vorangegangenen Informationen solche, die Sie vor allem im individuellen Kontakt mit Ihren Ehrenamtlichen herausfinden möchten, um eine möglichst gute Passung zwischen den individuellen Wünschen, Kompetenzen und Zeitvorstellungen der Ehrenamtlichen und den Anforderungen der Stelle zu erreichen.

Als Abschluss des ersten Moduls möchten wir Ihnen noch zwei Methoden vorstellen, die Sie immer dann anwenden können, wenn Sie die gesamte Gruppe involvieren möchten. Außerdem ist sie ideal, um auf eine schnelle, unkomplizierte Art und Weise einen Überblick über inhaltliche Fragen oder gruppendynamische Aspekte zu gewinnen. Sie eignet sich auch, wenn Sie es mit einer größeren und sehr unterschiedlichen Gruppe zu tun haben, die sich untereinander noch nicht gut kennt. In diesem Fall können Sie die Methode auch sehr gut als Kennenlernspiel nutzen.

### Übung 2: Die Stellübung (soziometrische Übung) (Q: 10)

Um sich einen schnellen Überblick in einer Gruppe zu verschaffen, bietet sich das Durchführen einer „Stellübung“ – auch „soziometrische Übung“ genannt – an. Der Vorteil an dieser Methode besteht ganz klar darin, dass alle Teilnehmer\*innen aufgefordert sind, sich zu einer Frage oder einem Thema Gedanken zu machen und ihre Meinung zu äußern, ohne jedoch in eine endlose Diskussion zu verfallen. Außerdem ist sie eine gute Abwechslung zum ständigen Sitzen, da alle Teilnehmer\*innen aufstehen und sich bewegen müssen.

Bei einer „Stellübung“ werden die Teilnehmer\*innen dazu aufgefordert, ihre Meinung durch Bewegung in einem Raum zu äußern. Für manche Personen mag das ungewohnt sein, sodass Sie als Gruppenleiter/in kleinere Widerstände überwinden müssen. Oftmals entstehen durch die Dynamik im Raum jedoch Situationen, die die Gruppe zum Lachen bringen und so die anfängliche Scheu brechen.

Sie benötigen einen entsprechend großen Raum, damit sich alle Teilnehmer\*innen gut bewegen und in kleineren Gruppen anordnen können. Wenn sich die Möglichkeit bietet, können Sie im Sommer an die frische Luft gehen. Bereiten Sie einige Fragen vor, indem Sie diese stichpunktartig auf DIN-A4 Blättern notieren. Beispielsweise zur Dauer des Engagements, zu verschiedenen Tätigkeitsfeldern, zum Wohnort, zur Anzahl an ehrenamtlichen Tätigkeiten, das eigene Alter, Motivation für die Tätigkeit usw. Ihrem Einfallsreichtum sind keine Grenzen gesetzt!

Erklären Sie den Teilnehmer\*innen zunächst das Vorgehen und führen Sie ein/zwei kurze Testrunden durch. Variieren

Sie die Art und Weise, wie sich die Teilnehmer\*innen aufstellen sollten. Möglich sind:

- **das Aufstellen in einer Reihe** (z.B. durch die Aufforderung: „Am einen Ende des Raumes soll die/der jüngste Teilnehmer/in stehen, am anderen Ende die/der älteste Teilnehmer/in. Bitte ordnet euch in einer Linie entsprechend nach eurem Alter ein!“ Weitere geeignete Themen sind beispielsweise die Anzahl der Geschwister oder seit wann man bereits ehrenamtlich aktiv ist.)
- **Vernetzung** (z.B. durch die Aufforderung: „Findet unter allen Teilnehmer\*innen jemanden, der sich für

*dasselbe Themengebiet engagiert, wie ihr selbst.“ In interkulturellen Kontexten auch geeignet: „Finde jemanden, der dieselbe Muttersprache spricht wie du.“)*

- **Eckpositionen** (Dabei wird jeder Ecke des Raums eine bestimmte Meinung oder Bedeutung zugeordnet. Beispielsweise können Sie jeder Ecke des Raumes eine Zahl zuordnen – von eins bis vier – welche die Anzahl der gegenwärtig ausgeübten Ehrenämter widerspiegeln. Fordern Sie dann die Teilnehmer\*innen auf, sich entsprechend zu positionieren: „Geht in diese Ecke, wenn ihr momentan ein Ehrenamt ausübt und in diese Ecke, wenn ihr in zwei Ehrenämtern aktiv seid ... usw.“

## Anhang 1: Ehrenamtsquiz

### „Freiwilliges Engagement in der Bundesrepublik? Ergebnisse der Freiwilligensurvey 2014“ (Auflösung)

In unserem Land leben etwa 63 Mio. Menschen über 14 Jahre.

**Wie viele davon sind ehrenamtlich engagiert?**

- ☐ ca. 7 Millionen
- ☐ ca. 10 Millionen
- ☐ ca. 22 Millionen
- ☒ **ca. 31 Millionen**

**In welchem Bereich engagieren sich die jeweils meisten Bundesbürger?**

- ☐ Schule/Kindergarten (mit 9,1%)
- ☐ Sozialer Bereich
- ☐ Rettungsdienste/Feuerwehr
- ☐ Kirchlich-religiöser Bereich
- ☒ **Sport und Bewegung (mit 16,3%)**
- ☐ Umwelt-, Natur-, Tierschutz
- ☐ Freizeit und Geselligkeit
- ☒ **Kultur und Musik (mit 9%)**

**Engagieren sich mehr jüngere oder ältere Menschen freiwillig?**

- ☐ Eher jüngere Menschen zwischen 14 und 24 Jahren
- ☒ **Eher im „mittleren“ Lebensalter**
- ☐ Eher ältere Menschen ab 60 Jahren aufwärts

**Engagieren sich eher...**

- ☐ Menschen mit niedrigerem Bildungsniveau?
- ☒ **Menschen mit hoher schulischer/beruflicher Ausbildung? (mit 52,3%)**

**Engagieren sich eher...**

- ☐ mehr Frauen?
- ☒ **mehr Männer?**

**Wie viel Zeit wendet ein(e) Engagierte(r) in der Woche im Durchschnitt für seine/ihre Tätigkeit auf?**

- ☒ **ca. 2 Std.**
- ☐ ca. 5 Std.
- ☐ ca. 10 Std.

## Quellen:

### Literatur:

1. Burmeister, Joachim und Ilona Stehr (2012): seniorTrainee-rinnen – Weiterbildung. 3. Baustein: Gesellschaft im Wandel. Anregungen für die Kursarbeit, S. 56. Hrsg.: EFI Bayern e.V.
2. Paritätische Akademie 2007: Toolbuch: Handreichung für das Ehrenamtsmanagement – Arbeit mit Ehrenamtlichen, S. 11. Hrsg.: Der Paritätische Wohlfahrtsverband (Akademie).
3. Alscher, M.; Dathe, D.; Priller, E. und R. Speth 2009: Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. Hrsg.: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Projektgruppe Zivilengagement.
4. lagfa bayern e.V. und LBE: Informationen aus eigenen Tagungsunterlagen.
5. ZiviZ Survey 2012: Zivilgesellschaft verstehen. Hrsg.: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
6. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2009: Monitor Engagement. Ausgabe Nr. 2: Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009. Kurzbericht des 3. Freiwilligensurveys.
7. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Freiwilliges Engagement in Deutschland. Freiwilligensurvey 2014 (veröffentlicht 2016) Langfassung (644 Seiten): <http://www.bagfa.de/fileadmin/Materialien/Materialien/Freiwilligensurvey-2014-Langfassung.pdf>
8. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Freiwilliges Engagement in Deutschland. Freiwilligensurvey 2014 (veröffentlicht 2016) Kurzbericht (14 Seiten): <http://www.bagfa.de/fileadmin/Materialien/Materialien/Freiwilligensurvey-2014-Kurzfassung.pdf>
9. Burmeister, Joachim und Ilona Stehr (2012): seniorTrainee-rinnen – Weiterbildung. Hrsg.: EFI Bayern e.V.
10. <http://www.rpi-loccum.de/material/ru-in-der-sekundarstufe-2/kleinz>

### Weitere Linktipps zum Thema

- [www.lbe-bayern.de](http://www.lbe-bayern.de)
- [www.lagfa-bayern.de](http://www.lagfa-bayern.de)
- [www.bagfa.de](http://www.bagfa.de)
- [www.wegweiser-buergergesellschaft.de](http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de)
- [www.aktion-mensch.de](http://www.aktion-mensch.de)



# Modul 2



**ProVol**

Professional Volunteering



Dieses Modul soll sowohl Ehrenamtlichen als auch KoordinatorInnen von Ehrenamtlichen verdeutlichen, wie wichtig es ist, Ziele zu formulieren, damit Engagement erfolgreich sein kann. Das Modul soll Ehrenamtlichen helfen, ihre Absichten und Ziele zu identifizieren und zu formulieren, d.h. festzulegen, was sie mit ihrem Engagement als Ergebnis erreichen wollen. Methoden zur Zielformulierung (wie z.B. SMART-Kriterien) helfen, Ergebnisse messbar und Vorhaben realistisch zu machen. Auch für KoordinatorInnen von Ehrenamtlichen gilt zu erkennen, inwiefern bestimmte Ziele und Rollen zum Leitbild und zur Vision der eigenen Organisation passen.

## Ziele und Rollen definieren

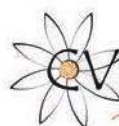


Erasmus+

**VOLUNTEERING MATTERS**



dobrovolnické  
centrum



eVoluntariat  
Centrul de Voluntariat Cluj-Napoca



Gemeinsam leben & lernen  
in Europa e.V.



# MODUL 2: ZIELE UND ROLLEN DEFINIEREN

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.“ (Seneca)

Egal welches Ehrenamt Sie ausüben möchten, egal welches ehrenamtliche Projekt Sie geplant haben: bevor Sie starten, sollten Sie sich erst einmal darüber im Klaren sein, was Sie mit dem ehrenamtlichen Engagement erreichen wollen, welche Ergebnisse am Ende sichtbar sein sollen bzw. welche Wirkung Sie erzielen möchten. Genauso wichtig ist es aber auch, sich selbst zu hinterfragen: Welche Rolle will ich bei dem Ganzen spielen bzw. einnehmen? Welche Aufgaben und Funktionen will und kann ich übernehmen und welche nicht? Bringe ich überhaupt die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen dafür mit? Was sind meine Erwartungen? Was soll für mich dabei rausspringen? Was möchte ich damit für mich erreichen?

Ein Ziel, das Sie und damit auch andere nicht sehen können, kann auch nicht erreicht werden: d.h. wenn Sie nicht

wissen, was genau Sie mit Ihrem Handeln bewirken und erreichen wollen, dann können Sie auch niemanden führen bzw. anleiten. Und wenn Sie nicht wissen, was Sie für sich persönlich erreichen wollen, in welcher Rolle und mit welchen Aufgaben- und Funktionsbereichen Sie agieren wollen, dann ist Unzufriedenheit und Enttäuschung vorprogrammiert. Und das ist im Ehrenamt schädlich – denn in der Konsequenz beenden viele ihr Engagement, wenn sie unzufrieden sind.

Damit ein Projekt, eine Maßnahme oder eine Veranstaltung erfolgreich sein kann, müssen wir uns immer als erstes mit Zielen und Rollen beschäftigen, damit diese sowohl für die Verantwortlichen, als auch für alle an der Umsetzung Beteiligten, klar und transparent sind.. Denn wie der Philosoph Epiktet (50 – 125 n. Chr.) schon sagte:

**„Nur wer sein Ziel kennt, findet seinen Weg.“**

## 1. Ziele definieren und formulieren

Ein Ziel ist:

- der Punkt, den man als letzten erreichen will
- das, was erreicht werden soll, was angestrebt wird oder
- eine Person oder Sache, auf die alle Bestrebungen
- gerichtet sind, die angesprochen werden sollen
- eine Wirkung, die am Ende erreicht wird, wie z.B. eine Verhaltens- oder
- Einstellungsveränderung bei anderen.

Wenn wir ein Ziel festsetzen, legen wir also fest, was in der Zukunft erreicht werden soll. Eine Zielsetzung ist also Plan, Vorhaben und Absicht und das Ziel selbst ist dann der erstrebte und anvisierte Zustand, der sich gegenüber dem jetzigen Zustand in der Gegenwart verändert hat.

### 1.1 Nutzen

#### Warum sind Ziele so wichtig und nützlich?

**Zielformulierungen sind nützlich, da sie**

- Klarheit und Transparenz nach innen und nach außen liefern. Sie sind die Grundvoraussetzung für ein gemeinsames Verständnis der Projektaufgaben und der Orientierung, denn sie klären, was die grundlegende Absicht des Projektes ist.
- die Effizienz steigern und das Verhältnis Input – Output/ Mittel verbessern.
- Durch Zielformulierungen klären wir, wie mit den gegebenen Mitteln maximaler Nutzen erreicht werden kann.
- die Effektivität sichern und den Grad der Zielerreichung erhöhen. Sie bieten Klarheit darüber, ob sich die erwarteten Wirkungen eingestellt haben.
- Evaluation, Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung

ermöglichen, um zu klären: Wie ist es gelaufen? Sind die gewünschten Resultate/Effekte wirklich erreicht worden? Haben die eingesetzten Mittel und Ressourcen nachweisbar zum erwünschten Ergebnis geführt?

#### Die Orientierung anhand von Zielen ...

... setzt Werte-Entscheidungen voraus

Die Entscheidung für etwas hat immer auch mit Abgrenzung von etwas zu tun: ich muss mich entscheiden, was mir wirklich wichtig ist und was weniger, was mir etwas wert ist und was nicht, für was ich mich einsetze und für was nicht, wo ich bereit bin Kompromisse einzugehen und wo ich zu keinen Kompromissen bereit bin. Ein klares Ziel setzen heißt auch, sich darüber bewusst zu sein, welche anderen möglichen Ziele man zurückstellt.

#### Beispiel:

Sie sind eine Organisation, die sich für „Ehrenamtliches Engagement“ und für „Integration von Migranten“ einsetzt. Sie müssen neue Ehrenamtliche für Ihre Organisation gewinnen, um ihre ehrenamtlich geführten Angebote, vor allem ihre Angebote für Migranten, zu erhalten bzw. zu verstärken. Es melden sich einige Interessierte. In einem Vorgespräch erklärt Ihnen ein Freiwilliger, der sehr viele Kompetenzen und Zeit mitbringt,, er würde sich sogar halbtags einbringen können, aber mit Muslimen will er nichts zu tun haben, mit anderen Migranten hingegen habe er keine Probleme. Sie müssen sich entscheiden: welcher Wert ist Ihnen wichtiger? Dass sich der Ehrenamtliche zu diesen Bedingungen engagiert oder dass Sie grundsätzlich keine Ehrenamtliche einsetzen, die Ressentiments gegen eine bestimmte Gruppe von Migranten haben?

... heißt „Lösungsorientierung“ statt „Problemorientierung“

Wenn ich mich nur auf Probleme konzentriere, wird mein Denken und Handeln von diesen dominiert – was mich und andere nicht gerade in meinem Engagement motiviert und inspiriert. Daher sollte ich mir vorstellen: welchen Zustand, welches Ergebnis, welche Veränderung soll am Ende erreicht werden und an dieser Vision, d.h. der Lösung muss ich mich orientieren. Sie

ist motivierend, inspirierend und setzt kreative Kräfte frei.

#### Beispiel:

Stellen Sie sich eine Läuferin auf der Rennbahn vor. Wenn sie sich nur auf ihre Probleme konzentriert (Meine Schuhe drücken, der Boden hier ist zu hart, meine Trainerin hat mich kritisiert, meine Nachbarin riecht unangenehm, mein Kind liegt krank zu Hause...) wird es schwer, ihre ganzen Kräfte für den Lauf zu mobilisieren. Wenn sie sich stattdessen auf die Lösung konzentriert (ich renne als erstes über die Ziellinie, ich stehe auf dem Siebertreppchen und bekomme eine Medaille umgehängt, meine Trainerin wird stolz auf mich sein, mein Partner kümmert sich ums Kind, beim nächsten Mal laufe ich mit besseren Schuhen, der harte Boden wird mich nicht aufhalten zu siegen ...), wird das viel motivierender sein.

#### ... heißt Prioritäten setzen und konsequente Umsetzung

Es müssen Prioritäten gesetzt werden: was ist absolut wichtig und notwendig, damit ich mein Ziel erreiche, was weniger und was eigentlich überhaupt nicht? Wenn ich geklärt habe, was meine Prioritäten sind, kann ich die dazu notwendigen Aufgaben in kleinere Schritte/ Meilensteine aufgliedern.

Erfolge und Teilerfolge können somit wahrgenommen und damit kontrolliert werden.

#### Bespiel:

Sie planen eine Feier. Sie organisieren Essen und Trinken und vor allem verbringen Sie viel Zeit damit den perfekten Blumenschmuck und eine tolle Dekoration zu organisieren. Wenn Sie aber vergessen haben die Gäste rechtzeitig oder überhaupt einzuladen, dann wird das eine traurige einsame Feier inmitten einer tollen Dekoration.

## 1.2 Das dreiegliederte Zielsystem

Um Ziele definieren und festsetzen zu können, muss man sich in einem ersten Schritt über die Zielebenen bewusst werden. Dazu lernen Sie als erstes zur Veranschaulichung das dreiegliederte Zielsystem kennen.



### Typische Merkmale der verschiedenen Ziele:

#### 1. Leitziele: langfristig, zeitlich beständig

- Entscheidung über Werte sind Teil der Leitziele, d.h. sie formulieren Vision, Leitbild, Mission, Philosophie bzw. Zweck;
- sind glaubhaft, inspirierend;

- prägnant formuliert und leicht verständlich;
- zeigen ein Profil auf und nehmen eine Eingrenzung vor;
- sind dauerhaft, attraktiv, lösen Ideen aus.

#### Funktionen:

- nach innen: stiften Identität, geben Orientierung, steigern Identifikation und Motivation,
- nach außen: schaffen Klarheit und Akzeptanz – geben ein Image.

Beispiel: „Wir wollen, dass Jungen und Mädchen im Stadt und Landkreis Passau gleiche Chancen bei der Berufswahlorientierung haben.“

#### 2. Mittlerziele: eher mittelfristig

- realistisch und vorstellbar;
- beschreiben Strategien, Maßnahmen oder Wirkungen;
- weisen eine Richtung, wie Handlungsziele aussehen könnten;
- sind offen genug, so dass verschiedene Handlungsziele darunter zusammengefasst werden können.

#### Funktionen:

- Konkretisierung der Leitziele und Schwerpunktsetzung,
- Vermittlung zwischen dem Leitziel und der Ausführung (Handlungsziel).

Beispiel: „Wir wollen zusätzliche, außerschulische Möglichkeiten der beruflichen Orientierung in „typische“ von Männern dominierten Berufen für Mädchen bzw. von Frauen dominierten Berufsfeldern für Jungen schaffen.“

#### 3. Handlungsziele

- beziehen sich auf überschaubaren Zeitraum;

sind konkret (Was soll wann stattfinden, passiert sein?) und beziehen sich z.B. auf Ziele in Bezug auf das Team, Marketing, Management bzw. konkrete Handlungen/ Aktionen.

Beispiel: „Wir veranstalten jedes Jahr, am 3. Donnerstag im April einen „Aktionstag für Jungs“ für Jungen ab 14 Jahren im Stadt und Landkreis Passau, bei dem interessierte Jungen einen Tag lang ein Schnupperpraktikum in sozialen Berufen wie Kindergärtner, Alten- bzw. Krankenpfleger, Sozialarbeiter machen können.“

## 1.3 Formulierung

### Wie formuliere ich Ziele?

Wichtig ist es, Ziele - sofern möglich – gemeinsam mit den Personen zu formulieren, die es interessiert, betrifft oder die diese Ziele erreichen müssen. Je mehr die Menschen das Gefühl haben, wirklich zu verstehen, wohin die Reise gehen soll, je mehr sie in den Entscheidungsprozess involviert sind, desto eher werden alle an einem Strang ziehen.

Dabei muss ganz klar zwischen Ziel, Weg und Handlung unterschieden werden. „Große“ Ziele sollten in Teil- bzw. Unterziele aufgegliedert werden. Denn nur so entsteht ein möglicher Weg von einem abstrakten Ziel zu einer konkreten Handlung.

Die Kunst einer guten Zielformulierung muss gelernt werden: Ziele sollten „knackig“ formuliert werden, damit sie klar, verständlich und vermittelbar sind.

Hier haben wir Ihnen einige Kriterien und Tipps für gute Zielformulierungen sowie Eigenschaften für ein gutes Handlungsziel

zusammengestellt.

## Struktur einer guten Zielformulierung

Setzen Sie sich ein klar definiertes **Endziel**, das Sie motiviert und stützen Sie es auf ein kontrollierbares **Leistungsziel**, das Sie mit einem systematischen Prozess untermauern.

### Beispiel: Abnehmen

- **Endziel:** Ich will wieder in meine Lieblingshose reinpassen. Dazu habe ich aber 15 kg zu viel.
- **Leistungsziel:** In 15 Monaten nehme ich 15 kg ab, d.h. jeden Monat ein Kilo.
- **Prozess:** Ich verzichte 3 Mal die Woche auf alles Süße und Alkohol und mache 2 Mal die Woche 1 Stunde Sport extra.

Formulieren Sie selbst folgende kurz-, mittel- und langfristigen Ziele:

- Am Ende des Jahres werde ich erreicht haben, dass ....
- In 3 Jahren werde ich erreicht haben, dass ...
- In 5 Jahren werde ich erreicht haben, dass /bin ich ...

Es gilt also, den Weg zu Ihrem Ziel mit Hilfe der folgenden Leitfragen zu planen:

### Wie erreiche ich dieses Ziel?

- Welche Wege kommen mir in den Sinn?
- Welches scheint der günstigste?
- Mit welchem ersten Schritt bringe ich die Lawine ins Rollen?

An dem Beispiel sehen Sie, wie man die Ziele „von oben nach unten“ formuliert. Das kann natürlich auch umgekehrt erfolgen: Man kann auch schauen, was machen wir eigentlich (Handlungsziele) und welche(n) Nenner (Mittlerziele und Leitziel) können wir dafür finden.

Ich esse nur noch alle 3 Tage 50 gr Süßigkeiten und trinke nur noch 2 Mal die Woche ein Glas Bier und mache regelmäßig Sport.

Ich besuche bei der AOK einen Abnehmkurs und melde mich bei mir um die Ecke im Fitnessstudio an.

In 15 Monaten passen mir wieder alle meine alten Kleider, weil ich 15 Kilo leichter bin. Außerdem bin ich fitter und gesünder.

Für diese Einheit haben wir Ihnen ein Arbeitsblatt als Hilfe erstellt.

### 1.3.1 Eigenschaften eines guten Ziels

Um ein nicht kontrollierbares Endziel auf ein kontrollierbares Leistungsziel zu stützen, sollten Ziele der SMART-PURE-CLEAR-Formel (Q:16) entsprechen, sie sollten also...

#### ...SMART sein:

- S** - pecific (= spezifisch)
- M** - easurable (= messbar)
- A** - ttainable (= erreichbar)
- R** - ealistic (= realistisch)
- T** - ime phased (= zeitlich terminiert/gegliedert)



#### ...PURE sein:

- P** - ositively stated (= positiv formuliert)
- U** - nderstood (= verstanden)
- R** - elevant (= relevant)
- E** - thical (= moralisch)

#### ...CLEAR sein:

- C** - hallenging (= lockend)
- L** - egal (= gesetzlich)
- E** - nviromentally sound (= umweltverträglich/der Umwelt entsprechend)
- A** - greed (= akzeptiert)
- R** - ecorded (= protokolliert)

### 1.3.2 Kriterien für eine gute Zielformulierung

1. Das Ziel beschreibt einen **angestrebten Zustand** in der Zukunft: Was soll verändert werden, bewahrt oder geschehen sein? (Vorsicht mit Vergleichen)  
→ Formulieren, was (und nicht wie es) erreicht werden soll.
2. Die Formulierung macht klar, auf **wen oder was** sich das Ziel bezieht.  
Es ist benannt, was bezweckt wird, welche Veränderungen, Verbesserungen oder Stabilisierungen durch wen ausgelöst werden sollen (nicht Maßnahme oder Prozess beschreiben).  
→ Zielgruppen und Verantwortlichkeiten festlegen
3. Der **Zeitpunkt** der Zielerreichung ist angegeben oder zumindest eingegrenzt.  
→ Wann werde ich das Ziel erreichen?
4. Das Ziel ist **positiv** und **aktiv formuliert**.
5. Das Ziel zu erreichen ist eine **Herausforderung**. Es ist nicht etwas, das ohne absichtsvolles Handeln eintreten wird.
6. Das Ziel ist so **präzise** wie möglich formuliert, d.h. das Erreichen des Ziels wird damit messbar bzw. beobachtbar.  
→ Wie viel will ich erreichen? Wie will ich vorgehen?
7. Eventuelle **Rahmenbedingungen** und die zur Verfügung stehenden **Ressourcen** sind genannt (z.B. max. Investitionen, zu vermeidende negative Konsequenzen, Finanzen, Personal etc.)  
→ Welche Rahmenbedingungen muss ich berücksichtigen?  
→ Welche Unterstützung bzw. Mittel benötige ich?  
→ Wie viel Zeit ist notwendig?  
→ Bis wann müssen die Aufgaben erledigt werden?  
→ Wer kann was, wie bis wann erledigen?

### 1.3.3 Instrument der Zielformulierung: „Minigrammatik des Ziele formulierens“

#### Beispiel

Minigrammatik des Ziele Formulierens	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>WANN</b> soll das erreicht sein?</li> <li>• <b>WER</b> soll der Handelnde sein?</li> <li>• <b>WAS</b> – angestrebter Zustand?</li> </ul>	Ich engagiere mich ab dem nächsten Schuljahresbeginn als Leseplate bzw. Leseplate in einer nahegelegenen Grundschule mit einem wöchentlichen Zeiteinsatz von 5 Stunden.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>postiv</b> formulieren</li> <li>• in der <b>Gegenwart</b></li> <li>• <b>aktiv</b> gebrauchtes Verb</li> </ul>	

#### Übung: Versuchen Sie ein konkretes Ziel mit Hilfe der Minigrammatik zu formulieren

Minigrammatik des Ziele Formulierens	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>WANN</b> soll das erreicht sein?</li> <li>• <b>WER</b> soll der Handelnde sein?</li> <li>• <b>WAS</b> – angestrebter Zustand?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>postiv</b> formulieren</li> <li>• in der <b>Gegenwart</b></li> <li>• <b>aktiv</b> gebrauchtes Verb</li> </ul>	

### 1.3.4 Instrument der „Maßnahmenplanung“

Um ein Handlungsziel zu erreichen, muss ich die Umsetzung planen: als erstes lege ich die Ziele fest, also **WAS** ich machen will. Dann lege ich fest, **WOHIN** meine Maßnahme/mein Projekt führen soll. Und dann entscheide ich, welche einzelnen Maßnahmen notwendig sind, d.h. **WIE** die Umsetzung geschehen soll.

Ein Maßnahmenplan hilft daher bei der konkreten Umsetzung, denn er klärt

- **Was** muss ich machen, um meine Ziele zu erreichen? (Inhalt)
- **Wie:** Welche Unterstützung/Mittel brauche ich? (Ressourcen)
- **Wer** macht konkret was, um das Ziel bzw. die Ziele zu erreichen? (Verantwortliche)
- **Wann:** Bis wann muss was mit welchem Zeitaufwand erledigt werden? (Zeit)

#### Mögliche Gliederung eines Arbeits- und Organisationsplans:

Was?	Wie? (Personelle, materielle/ finanzielle Ressourcen, Unterstützung)	Wer? (Verantwortlicher/ Vertretung)	Bis wann? (eindeutiger Termin)	Erledigt von/am

### 1.3.5 Weitere Tipps zum Formulieren von Zielen

Damit Pläne nicht scheitern, sind folgende Tipps hilfreich:

1. Halten Sie alles schriftlich fest: Wer glaubt, immer alles im Kopf zu behalten, irrt. Denken Sie nur ans Einkaufen ohne Einkaufszettel. Und vor allem, wenn man in einer Gruppe arbeitet, merkt man beim schriftlichen Formulieren, ob auch alle Beteiligten wirklich das gleiche Ziel vor Augen haben. Zudem bekommt das, was schriftlich formuliert ist, mehr Realität und Verbindlichkeit.
2. Um seine Pläne umzusetzen und zu erfüllen braucht es in der Regel Konsequenz und Disziplin. Die meisten Ziele erreicht man nicht über Nacht und ohne Anstrengung. Verfolgen Sie also Ihren Zeitplan konsequent: Ein Plan kann nie auf einmal, sondern immer nur Schritt für Schritt verwirklicht werden.
3. Machen Sie sich ein klares Bild von Ihrem Ziel, versuchen Sie es sich auszumalen, zu visualisieren. Und versuchen Sie bei allen, die Sie für die Umsetzung Ihrer Ziele benötigen, dieses Bild im Kopf entstehen zu lassen.
4. Und am Schluss wollen wir den Mythos „Der Weg ist das Ziel“ widerlegen:

**Grundsätzlich gilt: Der Weg ist der Weg und nicht das Ziel.**



## 2. Ehrenamtliches Engagement definieren

### Rollen und Aufgaben von Ehrenamtlichen

*„Ohne die vielen Frauen und Männer, die in Deutschland ein Ehrenamt ausüben ... wäre unser Land um vieles ärmer und unser Gemeinwesen so nicht denkbar.“*

(Helmut Kohl, deutscher Politiker)

In diesem Modul soll Ihnen die Bedeutung und Merkmale ehrenamtlicher Mitarbeit vermittelt werden und was der Einsatz ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen für die eigene Organisation bedeutet. Anhand praktischer Übungen sollen Sie für sich selbst erkennen, ob Sie in Ihrer Organisation überhaupt ehrenamtliche Mitarbeiter/innen benötigen und – falls ja – welche Aufgaben von diesen wahrgenommen werden sollten. Des Weiteren stellen wir Ihnen Tipps zur konkreten Gestaltung einer Stellenbeschreibung für Ehrenamtliche zur Verfügung und zeigen Ihnen anhand von Mustern, welche Aufgaben beispielsweise die Tätigkeit eines Vereinsvorsitzenden bzw. einer Vorsitzenden beinhaltet. Die zahlreichen nützlichen Übungen, Tipps und Rollenspiele, die dieses Modul beinhaltet, sollen Ihnen dabei helfen, zukünftig genauer bestimmen zu können, welche Art von Ehrenamtlichen Sie in welcher Funktion und Rolle für welche Aufgaben benötigen, was Sie von Ihren Ehrenamtlichen erwarten bzw. verlangen können, aber auch wie Sie Ihre eigenen Fähigkeiten als Ehrenamtliche/r am besten einbringen können. Des Weiteren hilft Ihnen das Modul bei der Selbstreflexion bei Fragen wie z.B.: Was ist meine Rolle als Koordinator/in von Ehrenamtlichen? Was will ich eigentlich bzw. was erwarte ich? Wo liegen meine Kompetenzen und Stärken? Sind diese ausreichend für meine Rolle und Funktion?

### Ehrenamtliche Mitarbeit – was ist das eigentlich?

#### 2.1 Definition „Ehrenamt“ bzw. „Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen“

##### Definition 1

„Das Ehrenamt wird von Personen ausgefüllt, die in einer Vereinigung ohne Entgelt führend, verwaltend und anleitend tätig sind. Voraussetzung dafür ist, dass der Einzelne in der Lage ist, in einem gewissen Umfang für einen Verein leben zu können, ohne von ihm leben zu müssen, und in gewissem Maße von Familie und Beruf usw. abkömmlich ist.“ (Max Weber)

##### Definition 2

Ehrenamt „a) Begriff a) Im juristischen/verwaltungsbezogenen Kontext: unbesoldetes, meist nur gegen Aufwandsentschädigung ausgeübtes öffentliches Amt, verbunden mit beamtenähnlichen Rechten und Pflichten, z.B. Amt des Schöffen, Handelsrichters, Gemeinderates etc.

b) Im weiten gesellschaftlichen Kontext: Funktionsübernahme durch nicht hauptamtlich beschäftigte Mitglieder in den Kontroll-, Beratungs- und Entscheidungsorganen von Genossenschaften, Verbänden, Vereinen, wobei darin keine öffentliche Amtsfunktion liegt.“

**Ehrenamtlicher Mitarbeiter:** „1. Begriff: Mitarbeiter einer Organisation, der nicht gegen Entgelt, sondern meist aus altruistischen Motiven heraus arbeitet.

2. Merkmale: a) Ein ehrenamtlicher Mitarbeiter wird für einen bestimmten Zeitraum i.d.R. demokratisch (z.B. in der Mitgliederversammlung) in ein Amt (z.B. Präsident, Vorstandsmitglied) gewählt (oder für dieses bestellt).

b) Übernahme von strategischen Führungsaufgaben der Organisation.

(Gablers Wirtschaftslexikon, Q2)

### Merkmale des Ehrenamts

Ehrenamtliche sind Mitarbeiter/innen einer Organisation, die NICHT gegen Entgelt, sondern meist aus altruistischen Motiven heraus arbeiten. Natürlich können Ehrenamtliche eine Aufwandsentschädigung erhalten, die ihre Unkosten decken. Eine Aufwandsentschädigung soll aber keine Entlohnung der geleisteten Arbeit darstellen.

Betrachtet man das Wort Ehren**AMT** im klassischen Sinn, erfüllen Ehrenamtliche folgende Merkmale: Sie werden für einen bestimmten Zeitraum in der Regel demokratisch (z.B. in der Mitgliederversammlung) in ein Amt (z.B. Präsident, Vorstandsmitglied) gewählt, übernehmen strategische Führungsaufgaben innerhalb einer Organisation (wie z.B. Platzwart im Sportverein) oder werden für eine bestimmte (befristete) Aufgabe bestellt oder berufen (wie z.B. Schöffen, Seniorenbeauftragte, Wahlhelfer).

Aber ehrenamtliche Mitarbeit bedeutet auch, dass gelegentliche (zum Teil auch regelmäßige) Tätigkeiten übernommen werden, wobei jedoch KEINE Verpflichtung zur Regelmäßigkeit und längeren Verweildauer besteht (Kuchenverkauf bei einer Spendenaktion, Lesepatenschaft), d.h. die Tätigkeit kann jederzeit aufgehört werden.

#### 2.2 Lernziel „Gemeinsames Verständnis von ehrenamtlicher Mitarbeit“

Das Verständnis von dem, was ehrenamtliche Mitarbeit ist, kann sehr unterschiedlich sein. Daher ist es in einem ersten Schritt wichtig gemeinsam festzulegen, was man innerhalb einer Organisation als ehrenamtliche Mitarbeit definiert.

D.h. es ist für Sie wichtig, gemeinsam mit den Haupt- und Ehrenamtlichen ein gemeinsames Verständnis von Ehrenamt zu entwickeln. Die folgende Übung kann dazu beitragen, dieses Verständnis gemeinsam zu entwickeln.

#### Übung 1 „Definition ehrenamtliche Mitarbeit“

Fühlen Sie sich und Ihre Tätigkeit bzw. die der Ehrenamtlichen, die Sie betreuen, durch die oben aufgeführten beiden „wissenschaftlichen“ von Max Weber und vom Gabler Wirtschaftslexikon gemachten Definitionen richtig beschrieben? Wo sind nach Ihrer Meinung Ergänzungen in den Beschreibungen vorzunehmen? Finden Sie in der Gruppe eine gemeinsame Definition von „Ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen“ mit der Sie alle einverstanden sind?

#### 2.3 Bedarfsanalyse:Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen

## – brauche ich die eigentlich?

Bevor Sie überhaupt versuchen, Ehrenamtliche für Ihre Organisation/ Ihr Projekt/ Ihre Aktion zu gewinnen, sollten Sie eine Bedarfsanalyse vornehmen und damit überprüfen, ob Sie überhaupt (neue) Ehrenamtliche benötigen. Dabei hilft Ihnen die Durchführung der folgenden Übung.

### Übung 2: Stellungsübung: Unser Bedarf an Freiwilligen

Die Teilnehmer\*innen starten alle an einem Ende des Raumes und müssen nach der Antwort „JA“ bei der von der Moderation gestellten Frage bzw. Statements einen Schritt vorgehen oder sie müssen stehen bleiben, wenn sie diese mit NEIN beantworten.

1. Habe ich überhaupt genügend Aufgaben/ Arbeit für einen potentiellen Ehrenamtlichen?  
**Ja -> weiter, Nein -> stehenbleiben**
2. Wir haben niemanden im Team, der diese Aufgaben/ Arbeit grundsätzlich selber tun kann, d.h. wenn wir keine neue Ehrenamtliche finden, könnten wir diese Aufgaben/ Arbeit nicht erledigen.  
**Ja -> weiter, Nein -> stehenbleiben**
3. In meinem näheren Umfeld gibt es keine Organisation, die die Aufgaben/Arbeiten, an die wir gedacht haben bzw. für die wir Unterstützung brauchen, schon jetzt übernehmen?  
**Ja -> weiter, Nein -> stehenbleiben**
4. Wenn ja: Es ist nicht möglich bzw. von uns gewünscht, mit diesen Organisationen zusammenarbeiten (z.B. aus Konkurrenzgründen, unterschiedlichen Wertvorstellungen)?  
**Ja -> weiter, Nein -> stehenbleiben**
5. Habe ich das Potential meiner bestehenden Freiwilligen schon ausgeschöpft?  
**Ja -> weiter, Nein -> stehenbleiben**
6. Wir finden anderswo (z.B. in anderen Organisationen, eigener Bekanntenkreis, eigene Familie etc.) keine Freiwillige, die über die notwendigen Erfahrungen, Fähigkeiten etc. verfügen, und die auch kurzfristig einspringen würden, um die notwendigen Aufgaben zu übernehmen?  
**Ja -> weiter, Nein -> stehenbleiben**
7. Habe ich innerhalb meiner Organisation die Ressourcen, um Ehrenamtliche einzuarbeiten und zu betreuen bzw. ihnen ausreichende Arbeitsmittel (z.B. PC, Arbeitsplatz, Materialien) zur Verfügung zu stellen?  
**Ja -> weiter, Nein -> stehenbleiben**
8. Die Hauptamtlichen bzw. die Hauptverantwortlichen sind Ehrenamtlichen gegenüber positiv eingestellt und empfinden diese als Bereicherung und nicht als Konkurrenz  
**Ja -> weiter, Nein -> stehenbleiben**
9. Potentielle Ehrenamtliche hätten in unserer Organisation eine/n Ansprechpartner/in, an die sie sich zeitnah bei Problemen und Fragen wenden können.  
**Ja -> weiter, Nein -> stehenbleiben**
10. Wir haben Formen der Anerkennung und Wertschätzung für potentielle Ehrenamtliche (z.B. Teilnahme an Teamsitzungen, Feiern und Veranstaltungen, Aufwandsentschädigungen, Urkunden und Auszeichnungen, Bildungsmöglichkeiten)  
**Ja -> weiter, Nein -> stehenbleiben**

Für die Teilnehmer\*innen, die relativ „weit“ gekommen sind: Sie sind bereit, neue Ehrenamtliche zu gewinnen!

Bei den Anderen, die noch relativ weit hinten sind: Sind Sie sich sicher, dass Sie wirklich Ehrenamtliche brauchen bzw. für ehrenamtliche Mitarbeit bereit?

Anschließend sollten Sie zumindest kurz mit den Teilnehmenden über die verschiedenen Fragen diskutieren.

**Lernziel:** durch die Übung sollen die Teilnehmer\*innen verstehen, dass...:

- eine Organisation für Ehrenamtliche Zeit und Ressourcen bereitstellen können muss (Ansprechpartner/innen, Einarbeitung, Arbeitsplatz und –mittel etc.).
- Aufgaben und Rollen der Ehrenamtlichen klar sein müssen.
- benötigte Kenntnisse, Fähigkeiten, Qualifikationen etc. der potentiellen Ehrenamtlichen klar sein müssen.
- realistische Erwartungen an/von ehrenamtlich Mitarbeitenden gestellt werden.

## 2.4 Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen:

### Welche Aufgaben und Rollen sollen diese übernehmen?

Bevor Sie sich auf die Suche nach einem/r neuen Mitarbeiter/in machen, sollten Sie erst einmal detailliert beschreiben, welche Aufgabe/n von diesen wahrgenommen werden sollte/n.

Dafür gibt es wichtige Gründe:

1. Sie verschaffen sich einen Überblick, welche Aufgaben überhaupt erfüllt werden müssen und wer diese bisher wahrgenommen hat bzw. welche noch unerfüllt geblieben sind (-> Organigramm für eigene Organisation mit Haupt- und Ehrenamtlichen erstellen!).
2. Sie legen selbst die Art und den Umfang der Aufgaben und somit die Anforderungen an die mitarbeitenden Person fest.
3. Sie grenzen diese Aufgaben klar von Aufgaben anderer (hauptamtlicher) Mitarbeiter/innen ab.
4. Durch diese Festlegung können Sie gezielt nach Personen suchen, die diese Aufgaben auch erfüllen können.
5. Dadurch können Sie die neuen Mitarbeiter/innen genau über die Aufgaben informieren, die er oder sie wahrnehmen soll, d.h. eine Einarbeitung und der ehrenamtliche Einsatz wird viel effizienter und zielführender.

### Übung 3 „Organigramm meiner Organisation“

Wir beginnen diese Übung damit, dass alle Teilnehmer\*innen für ihre Organisation ein Organigramm erstellen. In diesem sollen die Haupt- bzw. die Ehrenamtlichen mit unterschiedlichen Farben markiert werden.

Wenn das Organigramm bereits vorliegt, markieren Sie farbig, welche Positionen von Ehrenamtlichen wahrgenommen werden bzw. werden könnten.

Abschließend können Sie die folgenden Fragen für eine Gruppendiskussion nutzen:

- Wo verläuft die Grenze zwischen Haupt- und Ehrenamt?
- Wie stelle ich sicher, dass Ehrenamt nicht Hauptamtlichkeit verdrängt bzw. als „billigere Variante“ bezahlte

Arbeit ersetzt?

- Welche Rollen und Verantwortung übernehmen Ehrenamtliche bei der Erledigung ihrer Aufgaben? Wie sieht es mit dem Rollenverständnis auf beiden Seiten aus?
- Sind Ehrenamtliche denn mit entsprechenden Verantwortlichkeiten ausgestattet bzw. sind die Rollenerwartungen analog zu den gestellten Aufgaben?

## 2.5 Input: „Dreieck der Rollenfindung“

Jede Funktion und Rolle in einem Ehrenamt ist mit bestimmten Aufgaben verbunden. Um diese Aufgaben zu erfüllen und der entsprechenden Rolle und Funktion gerecht zu werden, muss die betroffene Person natürlich über gewisse Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen und auch persönlich motiviert sein.

Als graphische Darstellung eignet sich daher sehr gut das „Dreieck der Rollenfindung“:

### Dreieck der Rollenfindung



Damit ehrenamtliches Engagement gut funktionieren kann, müssen also diese drei Bereiche in Balance sein. Hier ein Beispiel, wo deutlich wird, was passiert, wenn dem nicht so ist:

1. Peter ist Vorsitzender eines Vereins. Zu seinen Aufgaben gehört natürlich auch die Kontrolle der Finanzen. Da er aber selber keine Lust hat, sich mit Finanzen zu beschäftigen und auch schon früher in Mathematik schlecht war, lässt er alle buchhalterischen und finanzamtstechnischen Angelegenheiten schleifen und kontrolliert die Arbeit seiner Kassiererin nie. Es kommt zu einer Schieflage im Verein, da diese schon seit Jahren falsche Spendenbescheinigungen ausgestellt hat und Peter diese immer guten Glaubens unterschrieben hat.



Es gibt zwei Lösungen:

Er kann dieses persönliche Defizit durch zusätzliche Schulung aufholen und sich fit in Mathematik und Buchhaltung machen, um seiner Aufgabe gerecht zu werden.

Oder:

Er organisiert sich eine zweite Person mit den notwendigen Kompetenzen und Interessen, die dann diesen Bereich der Aufgaben und die Kontrollfunktion übernimmt.

## 2.6. Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibungen für Ehrenamtliche

Vielleicht fragen Sie sich an dieser Stelle, warum man in der Arbeit mit Ehrenamtlichen die Zeit und Mühe investieren soll, eine Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibung auszuarbeiten. Typische Einwände, die man zu hören bekommt, sind die folgenden:

- „Das ist doch etwas für Betriebe!“
- „Ich brauche keine Stellenbeschreibung, ich weiß doch selbst, was meine Aufgabe ist!“

Aber oft tauchen bei den Ehrenamtlichen solche Fragen auf:

- Was wird von mir erwartet?
  - Wer ist für mich zuständig? Von wem bekomme ich Informationen?
  - Wen soll ich informieren?
  - Wer arbeitet mich ein?
  - Bin ich allein oder hilft mir jemand bei meiner Arbeit?
  - Wie lange und wie oft muss ich eigentlich mitarbeiten?
- ....

Indem Sie diese zentralen Fragen bereits im Vorhinein durch eine gute Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibung beantworten, erleichtern Sie sich selbst die Arbeit. Aber auch für erfahrene Ehrenamtliche ist eine solche klare Aufschlüsselung vielleicht ein zusätzlicher Anstoß zum Nachdenken und zur Kontrolle.

Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibungen helfen somit sowohl Ihnen als Koordinator/in, als auch den Ehrenamtlichen, bei der Orientierung für die ehrenamtliche Funktion. Sie sind Wegweiser und Hilfestellung und geben Aufschluss darüber, welche Möglichkeiten in speziellen Ehrenämtern liegen. Eine Tätigkeitsbeschreibung ist natürlich kein Muss. Doch sie verschafft einen Überblick über die Funktion der Ehrenamtlichen und hilft so bei der konkreten Ausgestaltung des Aufgabenbereichs.

### Übung 4: Schreibe eine Stellenbeschreibung für eine/n Ehrenamtliche/n

Stellen Sie sich vor, Sie schreiben die „Stelle“ für eine/n Ehrenamtliche/n aus. Welche Informationen sind relevant? Orientieren Sie sich an den vorgegebenen Kategorien.

<b>Bezeichnung/Titel</b>	
<b>Einsatzstelle/-bereich/-ort</b>	
<b>Ziele bzw. Ergebnisse der Stelle</b>	
<b>Aufgabengebiet</b> (max 5 Hauptaufgaben)	
<b>Verantwortungsbereich</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in Abgrenzung zu Hauptamtlichen</li> <li>• Verantwortlichkeiten</li> <li>• Anzahl und Funktionsbezeichnung der unterstellten Mitarbeiter/innen bzw. Ehrenamtlichen</li> <li>• Stellvertretung von bzw. durch ...</li> </ul>	
<b>Zielgruppe</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Für wen soll diese/r Ehrenamtliche eingesetzt werden?</li> <li>2. welcher Personenkreis ist besonders gut/ evtl. nicht geeignet?</li> </ol>	
<b>Anforderungsprofil/ Voraussetzungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung &amp; Qualifikation</li> <li>• (Berufs-)Erfahrung</li> <li>• spezielle Kenntnisse (z.B. EDV-Kenntnisse)</li> <li>• persönliche Anforderungen (z.B. gute/r Netzwerker/in, kommunikativ)</li> </ul>	
<b>Zeitraumen des Engagements</b> (Vorbereitung, Organisation, Einsatz, Fahrzeiten, Nachbereitung)	
<b>Ansprechperson</b> (für die/den Ehrenamtliche/n) Wann und wo ist die Ansprechperson erreichbar?	
<b>Versicherung</b> Haftpflicht- und Unfallversicherung	
<b>Kostenerstattung</b> z.B. Fahrtkosten, Aufwandsersatz, Ehrenamtszuschale	
<b>Ausbildung/Fortbildung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kann die/der Ehrenamtliche fachlich unterstützt werden?</li> <li>• Was kann ihr/ihm an Qualifizierung geboten werden?</li> </ul>	
<b>Sonstiges</b> z.B. Nutzung des eigenen Kfz notwendig?	

Im Anhang dieses Moduls finden Sie eine Mustervorlage für eine Stellenbeschreibung für eine/en Vorsitzenden im Sportverein.



## 2.7 Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen:

### Welche Aufgaben und Rolle möchte ich überhaupt übernehmen?

Wie Sie wissen, sind viele Menschen grundsätzlich bereit, sich ehrenamtlich zu engagieren. Viele wissen jedoch nicht wo und in welcher Form. Daher kann es auch für Ehrenamtliche sehr hilfreich sein, eine eigene Profilskizze über sich selbst anzulegen, um herauszufinden, welche Art und Form von Ehrenamt für sie grundsätzlich in Frage kommt. Oder was eigentlich durch das ehrenamtliche Engagement erreicht werden soll und wo und wie sich die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten gut einsetzen lassen.

#### Übung5: Profilskizze für Ihre Rolle im Ehrenamt

In welcher Rolle sehen Sie sich selbst im Ehrenamt? Orientieren Sie sich an den folgenden Fragen, um hier Klarheit zu gewinnen:

### Was möchte ich tun, was könnte mein Angebot sein?

### An wen möchte ich mein Angebot richten?

### Was möchte ich damit erreichen?

### Von wem wünsche ich mir Hilfe und Unterstützung?

### Warum ist gerade diese Tätigkeit so interessant für mich?

## 2.8 Meine Rolle als Ehrenamtskoordinator/in:

### Welche Rolle liegt mir?

Jeder Mensch hat verschieden Stärken und Interessen und vermag unterschiedliche Rollen zu übernehmen:

Manche Menschen sprühen vor Ideen, die sie auch umsetzen wollen – *der/die Projektentwickler/in*. Andere wiederum knüpfen gerne Kontakte und verstehen es, diese zu pflegen – *der/die Netzwerker/in*. Es kann aber auch sein, dass man in dem einen oder anderen Spezialthema gut Bescheid weiß, spezielle Erfahrungen hat – *der/die Berater/in*. Dann gibt es auch noch den Typ Mensch, der gerne dran bleibt und sich darum kümmert die Leute „bei der Stange zu halten“. Dieser ist ein herausragendes Bindeglied für die Gruppe und nimmt eine wichtige Rolle bezüglich der Kommunikation innerhalb der Gruppe ein – *der/die Teamkoordinator/in*. Es gibt also verschiedene Rollen, die man innerhalb einer ehrenamtlichen Tätigkeit einnehmen kann. Daher ist es für einen selbst wichtig herauszufinden, welche Rolle zu einem passt bzw. wo man die entsprechenden Kompetenzen und Interessen mitbringt. Zum anderen muss man aber auch als Koordinator bei der Verteilung der Aufgaben darauf achten, dass man sich überlegt, welche Rolle jemand wozu einnehmen muss und wer von den zur Verfügung stehenden Personen dafür am besten geeignet ist.

## 2.9 Input „Teamrollen nach Belbin“

In den 70iger Jahren untersuchte der Engländer Raymond Meredith Belbin, welche Auswirkungen die Zusammensetzung von verschiedenen Persönlichkeitstypen in einem Team auf die Leistung des Teams insgesamt haben. Auf der Basis seiner Untersuchungen identifizierte er 9 verschiedene Teamrollen, die sich aus den Verhaltensmustern der Mitglieder ergaben:

## Teamrollen im Überblick

Teamrolle	Rollenbeitrag	Charakteristika	zulässige Schwächen
<i>Neuerer/Erfinder/in</i>	bringt neue Ideen ein	unorthodoxes Denken	oft gedankenverloren
<i>Wegbereiter/Weichensteller/in</i>	entwickelt Kontakte	kommunikativ, extrovertiert	oft zu optimistisch
<i>Koordinator/Integrator/in</i>	fördert Entscheidungsprozesse	selbstsicher, vertrauensvoll	kann als manipulierend empfunden werden
<i>Macher/in</i>	hat Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	ungeduldig, neigt zu Provokation
<i>Beobachter/in</i>	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	nüchtern, strategisch, kritisch	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration
<i>Teamarbeiter/Mitspieler/in</i>	verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab	kooperativ, diplomatisch	unentschlossen in kritischen Situationen
<i>Umsetzer/in</i>	setzt Pläne in die Tat um	diszipliniert, verlässlich, effektiv	unflexibel
<i>Perfektionist/in</i>	vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher	gewissenhaft, pünktlich	überängstlich, delegiert ungern
<i>Spezialist/in</i>	liefert Fachwissen u. Information	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	verliert sich oft in technischen Details

Diese 9 Teamrollen unterscheiden sich in drei Hauptorientierungen:

- 3 handlungsorientierte Rollen: Macher/in (Shaper), Umsetzer/in (Implementer), Perfektionist/in (Completer, Finisher)
- 3 kommunikationsorientierte Rollen: Koordinator/Integrator/in (Co-ordinator/in), Teamarbeiter/Mitspieler/in (Teamworker), Wegbereiter/Weichensteller/in (Resource Investigator)
- 3 wissensorientierte Rollen: Neuerer/Erfinder/in (plant), Beobachter/in (Monitor Evaluator), Spezialist/in (Specialist)

Diese Einteilung kann auch sehr hilfreich sein, um

1. sich zu überlegen, welche Aufgaben in Ihrer Organisation/Ihrem Projekt/Ihrer Aktion übernommen werden müssen und welche Teammitglieder Sie in welcher Rolle und mit

welchen Eigenschaften brauchen, um diese Aufgaben optimal zu erfüllen und um ein gutes Ehrenamtsteam aufzubauen.

2. herauszufinden, welcher Typ Sie selber sind und wie Ihr eigener ehrenamtlicher Einsatz am effektivsten sein kann.
3. herauszufinden, wie in Ihrem Team am effektivsten zusammengearbeitet werden kann.

Nach Belbin arbeiten Teams dann effektiv, wenn sie aus einer Vielzahl heterogener Persönlichkeits- und Rollentypen bestehen. Jede Rolle hat ihre wichtige Aufgabe und Funktion in einem Team. Für die Koordinator\*innen von Teams ist es dann die Herausforderung, diese Rollenmuster zu erkennen und die Menschen entsprechend in Teams zusammen zu setzen (Q6). Dazu finden Sie noch mehr nützliche Informationen im Modul „Management von Ehrenamtlichen“.

## 2.10 Input „Rollenprofile von seniorTrainerinnen“

Im Rahmen eines Bundesmodellprogramms namens „Erfahrungswissen für Initiativen“ wurden bundesweit über 1000 ältere Ehrenamtliche zu so genannten seniorTrainerinnen aus-

gebildet. Ziel des Weiterbildungsprogramms war es vor allem, die Ehrenamtlichen auf ihre potentiellen Rollen in ihrer freiwilligen Tätigkeit vor Ort vorzubereiten. Dabei wurden vier „idealtypische“ Rollenprofile für ehrenamtliche Koordinatoren/innen entwickelt (Q4):

### Systematik der Rollenprofile

	Initiativen-berater/in	Projektentwickler/in	Netzwerker/in	Teamkoordinator/in
Einsatz	bei Bedarf	Befristet	kontinuierlich	kontinuierlich
Schwerpunkte	Verbesserung von Kommunikationsprozessen	Gründung neuer Gruppen/ Initiativen	Aufbau und Verbesserung des Netzwerks	Kommunikation/ Zusammenarbeit fördern
	Lösung von Konflikten	Konzeptentwicklung	Wahrnehmung der bestehenden Vielfalt	Gruppentreffen moderieren
	Info zu Spezialthemen, z.B. Finanzierung oder Öffentlichkeitsarbeit	Suche nach Mitstreiter/Innen	Analyse der vorhandenen Strukturen	Selbstorganisation verbessern
Ziel	Unterstützung im Bedarfsfall	Projekt umsetzen und Übergabe in kompetente Hände	gutes Netzwerk	gute Zusammenarbeit der Gruppe

**Impulsfrage:** Welche Rolle(n) liegt/en Ihnen? In welcher/welchen Rollen wollen Sie aktiv sein? Übungen anhand von Rollenspielen sind im Anhang zu finden.

Methodischer Tipp: Wir haben Ihnen im Anhang die Einhalte dieser Graphik auf DIN 4-Blätter dargestellt. Bei der Präsen-

tation nutzen Sie eine Moderationswand, pinnen die Überschriften oben und an der Seite vorher hin und erläutern die Inhalte, indem Sie nach und nach die jeweiligen Inhalte anpinnen. Damit wird die Präsentation aufgelockert und die Teilnehmenden können besser folgen.

# Anhang

1. Mustervorlage Stellenbeschreibung für Vorsitzende/r eines Sportvereins
2. Mustervorlagen für Präsentation „Rollenprofile eines seniorTrainers“
3. Rollenspiele für „Rollenprofile eines seniorTrainers“

## 1 Muster: Aufgaben einer/eines Vereinsvorsitzenden im Sportverein (Q:2)

Die Arbeit der/des 1. Vorsitzenden eines Sportvereins ist äußerst vielseitig. Die folgende Aufstellung gibt einen ersten Überblick über die Aufgaben einer/eines Vereinsvorsitzenden:

### Hauptaufgaben

Die/der Vereinsvorsitzende ...

- gewährleistet und erfüllt die satzungsgemäßen Zwecke des Vereins.
- repräsentiert den Verein nach innen und außen.
- ist ein Bindeglied zwischen dem Verein und der Öffentlichkeit.
- vertritt den Verein als gesellschaftspolitisch (mit-) prägende Kraft.
- arbeitet daran, ein für den Verein nachhaltig optimales Ergebnis zu erzielen.
- versucht, den gesellschaftspolitischen Erfordernissen dabei Rechnung zu tragen.
- plant strategisch den Weg in die Vereinszukunft.

### Wichtige Einzelaufgaben

Die/der Vereinsvorsitzende ...

- beruft Sitzungen und Versammlungen ein.
- stellt die Tagesordnung auf.
- ist Vorsitzende/r bei Sitzungen und Versammlungen.
- legt der Mitgliederversammlung den Geschäftsbericht vor.
- überwacht die Durchführung der Beschlüsse der Mitgliederversammlung.
- unterrichtet den Vorstand über die laufenden Geschäfte.
- beantragt Zuschüsse.
- bemüht sich um Spenden und Sponsoren/Sponsorinnen.

### Entscheidungsaufgaben

Die/der Vereinsvorsitzende ...

- entscheidet zusammen mit dem geschäftsführenden und erweiterten Vorstand über alle relevanten Vereinsangelegenheiten.
- hat eine besondere Funktion bei Abstimmungen: im Fall einer Stimmengleichheit gibt seine Stimme den entscheidenden Ausschlag.
- bestellt eine/n stellvertretende/n Vorsitzende/n zu ihrer/seiner Vertretung bei Verhinderung oder Krankheit.

### Laufende Sachaufgaben

Die/der Vereinsvorsitzende ...

- wickelt die laufenden Geschäfte über die Geschäftsstelle ab.
- erledigt den laufenden Schriftverkehr mit Hilfe der Geschäftsstelle.

### Planungsaufgaben

Die/der Vereinsvorsitzende ...

- arbeitet permanent an der Verbesserung der Abläufe innerhalb der Vereinsarbeit.
- plant Rationalisierungsprozesse.
- ist verantwortlich für die positive Darstellung des Vereins im gesellschaftspolitischen Bereich.
- sorgt für eine laufende Optimierung des Organisationssystems innerhalb des Vereins.

### Kontrollaufgaben

Die/der Vereinsvorsitzende ...

- sorgt dafür, dass alle Funktionäre ihre übernommenen Aufgaben ordnungsgemäß und pünktlich erfüllen.

### Personalaufgaben

Die/der Vereinsvorsitzende ...

- sorgt für eine umfassende Mitgliederinformation.
- informiert die Mitarbeiter/innen über das vereinsinterne Geschehen, Ergebnisse von Tagungen etc.
- setzt sich für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter/innen ein.
- führt Zielvereinbarungsgespräche mit den Mitarbeitenden / aktiven Mitgliedern!
- gibt mündliche und schriftliche Anweisungen für die Zusammenarbeit der Vereinsmitarbeiter/innen untereinander.
- praktiziert einen kooperativen Führungsstil.

### Unterschriftenbefugnisse

Die/der Vereinsvorsitzende ...

- unterschreibt die wichtigste/etatwirksame Vereinskorespondenz.
- unterzeichnet alle verbindlichen Rechtsgeschäfte gemeinsam mit einem weiteren Vorstandsmitglied des geschäftsführenden Vorstands.





# **Rollenprofile im Ehrenamt**

Gemeinsam leben & lernen in Europa e.V.

## Handlungsmöglichkeiten der Ehrenamtskoordinatoren

- innerhalb einer bestehenden Freiwilligenorganisation (Initiative, Verein, Verband, Einrichtung)
- in einem neuen Projekt und/oder Gruppe, das/die von ihr/ihm ins Leben gerufen wurde und im Freiwilligenbereich ihrer Kommune zur Verbesserung der Rahmenbedingungen und Zugangschancen zum freiwilligen Engagement beiträgt
- als Unterstützer der Selbstorganisation von mehreren Ehrenamtskoordinatoren/innen in einem Team in enger Kooperation mit einer örtlichen Agentur für Bürgerengagement.

# Initiativen- Berater/in

Gemeinsam  
in Europa

*bei Bedarf*

# **Verbesserung von Kommunikations- prozessen**

## **Lösung von Konflikten**



# Informationen zu Spezial-themen

z.B. Finanzierung,  
Öffentlichkeitsarbeit

**ZIEL:**

**Unterstützung  
im Bedarfsfall**



**Projekt-  
entwickler/in**

**Prozesscharakter  
befristet**



**Gründung  
neuer Gruppen  
oder Initiativen**

**Entwicklung von  
Konzepten**

**Suche nach Mit-  
streitern**



**ZIEL: Umsetzung  
von Projekten +  
Übergabe in kom-  
petente Hände**

**Netzwerker/in**



**nach außen  
orientiert**

**kontinuierlich**

# **Aufbau und Verbesserung eines Netzwerks**

## **Analyse der vorhandenen Strukturen**

**Wahrnehmung  
der Vielfalt des  
bürgerschaftlichen  
Engagements und  
des Bedarfs vor Ort**

**Voraussetzung:  
Einblick in vorhan-  
dene Strukturen**



**ZIEL:**  
**Gutes Netzwerk**

**Team-**  
**Koordinator/in**



**nach innen  
orientiert**

**kontinuierlich**

**Kommunikation  
und Zusammenar-  
beit fördern**

**Selbstorganisa-  
tion verbessern**

# **Moderiert Gruppentreffen**

**ZIEL: gute  
Zusammenarbeit  
in der Gruppe**



# Übung 6: Rollenspiel

## „Rollenprofil Projektentwickler/in“ (Q:4)

**Thema: Initiierung einer neuen Initiative und Anregung von bürgerschaftlichem Engagement am Beispiel einer „Kommunalen Seniorenvertretung“** (Rollenspiel für bis zu 7 Personen)

### Situation und Aufgabe:

In Ihrer Kommune wurde schon häufiger in Gruppen und Vereinen über die Einrichtung einer Seniorenvertretung (Seniorenbeirat) diskutiert. Einige Gruppen halten ein Gremium, das die Interessen der älteren Menschen vertritt, für wichtig. Bisher hat sich aber niemand für die Umsetzung dieser Idee stark gemacht. In der Kommunalverfassung ist die Einrichtung einer Seniorenvertretung eine Kann-Bestimmung. Wenn die gewählten Ratsvertreter/innen eine Seniorenvertretung nicht wollen, gibt es kaum eine Chance eine Interessenvertretung für Senioren einzurichten, die von Politik und Verwaltung akzeptiert wird, geschweige denn Rederecht im Sozialausschuss bekommt. Das bedeutet also: Politik und Verwaltung müssten zunächst von der Idee „Seniorenvertretung“ überzeugt werden.

Sie als Koordinator/in einer Freiwilligenagentur halten die Gründung einer Seniorenvertretung für wichtig. Sie haben sich schlaugemacht über die Ziele und Aufgaben eines solchen Gremiums und haben heute ein Gespräch mit dem Bürgermeister, den Fraktionsvorsitzenden der Parteien und dem zuständigen Vertreter der Verwaltung. Ihre Aufgabe ist es, die politische Spitze der Kommune von der Notwendigkeit einer Seniorenvertretung zu überzeugen. Viel Glück!

### Vorgehen

Verteilen Sie in Ihrer Gruppe die Rollen. Nutzen Sie die folgenden 15 Minuten, um sich auf Ihre Rolle vorzubereiten.

In diesem Rollenspiel gibt es folgende Rollen:

- 2 Koordinatoren/innen, die im Rathaus um das Gespräch gebeten haben und sich für eine Seniorenvertretung stark machen wollen,
- 1 Bürgermeister/in (parteilos), der/die dieser Idee erst mal offen gegenüber steht,
- 1 Vorsitzende/r der Oppositionspartei, die/der sich schon mal positiv zu dieser Idee geäußert hat,
- 1 Vorsitzende/r die/der Mehrheitsfraktion, die/der strikt gegen ein solches Gremium ist,
- 1 Verwaltungsvertreter/in, der/die zwar nichts zu entscheiden hat, aber die Mehrarbeit fürchtet und deshalb auch nichts von der Idee hält,
- 1 Beobachter/in.

### Rolle der Koordinator\*innen (Initiator/in), 2 Personen:

Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor. Sie wissen, dass Sie mit Widerstand zu rechnen haben, denn nicht alle Gesprächspartner/innen wollen eine Seniorenvertretung. Suchen Sie gute Argumente, weshalb eine Seniorenvertretung für die Stadt gut ist: Ältere als großes Wählerpotential, kompetente Beratung der Politiker in Seniorenfragen, Partizipation, aktive Mitwirkung von Älteren an der Lösung seniorenpolitischer Aufgaben, in anderen Städten haben sich Seniorenvertretungen bewährt usw. Außerdem: Seniorenvertretung ist überparteilich und unabhängig. Die Wahl könnte kostengünstig gestaltet werden,

die Landesseniorenvertretung bietet Hilfen und Modelle an.

Ihr Ziel ist es, aus dem Gespräch mit der Botschaft herauszugehen: Die Idee Seniorenvertretung ist gut. Wenn wir genauere Informationen haben, wie sie aussehen soll, wollen wir prüfen, ob wir es tatsächlich machen.

### Rolle Bürgermeister/in (parteilos):

Als Bürgermeister/in geben Sie sich „offen“, schließlich wollen Sie wieder gewählt werden. Allerdings haben Sie Bedenken, denn eine Wahl kostet Geld und der Aufwand ist groß und dann gibt es noch ein Gremium mehr, das gehört werden muss. Andererseits haben Sie auch schon Gutes über Seniorenvertretungen gehört und könnten sich vorstellen, dass sich dieses Gremium um die kommunale Altenarbeit, wo die Gelder gestrichen werden, ehrenamtlich etwas kümmern könnte.

### Rolle Vorsitzende/r (Opposition):

Als Oppositionsvertreter/in sind Sie für eine Seniorenvertretung und begrüßen die Initiative der Ehrenamtscoaches. Woanders haben sich Seniorenvertretungen bewährt und die Mitwirkung von Bürgern ist erwünscht. Wenn bekannt wird, dass die SPD dafür ist, bringt es vielleicht Stimmen bei der nächsten Wahl.

### Rolle Vertreter/in (Mehrheitsfraktion):

Sie halten als Vertreter/in der Mehrheitsfraktion eine Seniorenvertretung zwar für eine gute Idee im Allgemeinen, aber hier in der Stadt für völlig überflüssig, denn im Rat sitzen fast ausschließlich Menschen, die die Interessen der Senioren schon recht gut vertreten. Außerdem habe man das Ohr am Volk in den Gruppen und Vereinen. Und man findet zudem sicher niemanden, der das machen möchte. Andererseits möchten auch Sie wieder gewählt werden und wissen, dass Seniorenstimmen wichtig sind.

### Rolle Verwaltungsvertreter/in:

Sie dürfen sowieso nichts entscheiden, fürchten aber die Mehrarbeit, die durch die Betreuung der Seniorenvertretung auf Sie zukommen könnte, wenn Sie die Sitzungen begleiten müssen und das Protokoll machen und die Ausschussunterlagen weiterreichen müssen.

### Rolle Beobachter/innen:

Achten Sie auf folgende Punkte:

- Wie bringen die Koordinatoren/innen ihre Argumente vor?
- Gelingt es ihnen, die Gegner/innen der Idee zu überzeugen?
- Wie gehen die Koordinatoren/innen mit dem Konflikt um?

#### • Quellen:

1. Weber, Max (1947): Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie
2. „Ehrenamtlicher“. Gabler Wirtschaftslexikon. Springer Gabler Verlag (Hrsg).  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6892/ehrenamtlicher-mitarbeiter-vg.html>
3. „Sport braucht dein Ehrenamt“, eine Kooperation von Deutschem Sportbund und der Commerzbank. [www.ehrenamt-im-sport.de](http://www.ehrenamt-im-sport.de)
4. <http://www.sachsen-anhalt.de/index.php?id=22834>
5. Burmeister, Joachim und Ilona Stehr 2012: seniorTrainerinnen – Weiterbildung. Handbuch für Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer. Hrsg. EFI Bayern e.V.
6. Siegert, Werner: Ziele-Wegweiser zum Erfolg, Schäffer-Poeschel, 2. Aufl. Stuttgart 2001
7. Belbin: <http://www.belbin.com/rte.asp?id=3>

# Modul 3



**ProVol**  
Professional Volunteering



In diesem Modul lernen die TeilnehmerInnen, Projekte professionell zu planen und umzusetzen, die notwendigen Ressourcen zu erkennen, zu finden und zu verwalten, die Durchführung eines Projekts zu überwachen, es zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen und zu evaluieren. Das Modul legt den Fokus auf den kompletten Kreislauf eines Projekts und macht deutlich, wie wichtig Anpassung und Flexibilität durch Risikomanagement sind.

Ebenso werden Methoden des Zeitmanagements, die Priorisierungen von Aufgaben und die Erfassung und Evaluation von Projekten vermittelt. KoordinatorInnen von Ehrenamtlichen lernen, wie sie Ehrenamtliche dabei unterstützen können, diese Methoden und Aktivitäten umzusetzen.

## Projekt- und Zeitmanagement



# MODUL 3: PROJEKT- UND ZEITMANAGEMENT

*„Das Geheimnis des Erfolges ist die Beständigkeit des Ziels.“  
(Benjamin Disraeli (1804-1881))*

Dieses Modul beschäftigt sich mit den Bereichen Projekt- und Zeitmanagement. Die folgenden Erläuterungen und praktischen Methoden sollen Ihnen helfen, einen Einblick in das Thema „Projektmanagement“ zu erlangen. Sie werden verschiedene methodische Herangehensweisen kennenlernen, um ganz einfach mit Ihrer eigenen Projektplanung loslegen zu können. Am Ende dieses Moduls werden Sie dazugelernt haben, welche Schritte bei der Planung eines Projektes zu beachten sind, wie man diese gezielt angeht und sie erfolgreich in die Tat umsetzt. Außerdem hilft Ihnen das Modul bei Ihrer persönlichen Zeiteinteilung und zukünftig Prioritäten besser erkennen und setzen zu können.

## 1. Projektmanagement

Im weiteren Verlauf wird zunächst ein Überblick über die Inhalte und Eigenschaften des Projektmanagements gegeben, um einen detaillierten Einblick in das Thema zu bekommen.

### 1.1 Was ist ein Projekt?

#### (Definition und Abgrenzung)

Ein Projekt stellt eine Summe von Aktivitäten dar, die zeitlich, finanziell und personell begrenzt sind. Es zeichnet sich durch mehrere Merkmale aus, die sehr eng miteinander verbunden sind. Jedes Projekt braucht als erstes ein **vorher definiertes Ziel** und eine daraus abgeleitete **genau abgegrenzte Aufgabe bzw. Aufgaben**, die notwendig sind, um das Ziel zu erreichen. Von großer Bedeutung ist auch ein **Zeitplan**, wo festgelegt, wann bzw. bis wann die einzelnen Aufgaben erledigt sein müssen und wie zeitlich umfangreich sie sind, um stets die Übersicht über das Projekt zu behalten. Die **Beteiligung mehrerer verantwortlicher Personen/ weiterer Kooperationspartner/innen** sowie eine **eigenständige Struktur im Aufbau und Ablauf** des Projektes sind ebenfalls von enormer Wichtigkeit für die erfolgreiche Durchführung eines Projektes.

### 1.2 Was bedeutet Projektmanagement?

Projektmanagement bedeutet die **Führung** sowie die **Umsetzung eines Projektes**, was oft auch den **Start bzw. die Initiierung** des Projektes beinhaltet. Zudem trägt Projektmanagement dazu bei, intern und extern Vertrauen und Glaubwürdigkeit sowie Akzeptanz und Verständnis bei allen Beteiligten für die notwendigen Aufgaben und Arbeitsschritte zu erreichen.

### 1.3 Welchen Nutzen/Wert hat Projektmanagement?

Wenn Sie Methoden des Projektmanagements beherrschen und anwenden, ergeben sich viele Vorteile:

- Sie können Aufgaben, Ressourcen und Zeitaufwand ganzheitlich planen

- die Umsetzung im Planungszeitraum (Zeit und Kosten) wird leichter und kontrollierbarer
- die Qualität ihrer Ergebnisse wird verbessert
- sie erlaubt eine klare Dokumentation und
- sie können strukturierter, aber auch flexibler und schnell auf Veränderungen reagieren.

Projektbezogenes Arbeiten wird vor allem auch im ehrenamtlichen Engagement immer wichtiger, da immer mehr Ehrenamtliche auf eine Art und Weise aktiv werden wollen, in der ihre Aufgaben, ihre Verantwortlichkeit und die notwendigen zeitlichen Ressourcen klar definiert und festgelegt sind, d.h. sie wollen oft zeitlich begrenzt und projektbezogen arbeiten.

Ein **klares Thema** und ein **definiertes Ziel** erleichtern aber nicht nur die **Rekrutierung von Freiwilligen**, sondern auch die **Gewinnung von Sponsor/innen und Unterstützer/innen** für das jeweilige Projekt. Auch immer mehr Sponsoren/innen geben nur für konkrete Projekte Geld und wollen auch ganz genau wissen, für was das Geld im Einzelnen ausgegeben wird. Des Weiteren erhöht sich durch die Arbeit an Projekten die Chance, dass Sie als Organisation in der Presse erscheinen und somit **Aufmerksamkeit für Ihr Projekt** erhalten. Und je „professioneller“ Sie Ihre Projekte umsetzen, desto mehr Wertschätzung und Unterstützung werden Sie intern und extern erfahren.

### 1.4 Wie funktioniert ein erfolgreiches Projektmanagement?

Um ein Projekt erfolgreich zu realisieren, sollten Sie folgende **8 Schritte** beachten:

- Schritt 1: Konkretisierung von Visionen und Ideen
- Schritt 2: Bedarfssondierung und Vorbereitung
- Schritt 3: Erstellung der Projektbeschreibung
- Schritt 4: Gespräche mit den Projektpartnern/innen
- Schritt 5: Umsetzungsplan aufsetzen
- Schritt 6: Umsetzung starten
- Schritt 7: Projekt beurteilen und kontrollieren (Evaluation und Monitoring)
- Schritt 8: Aktualisierung von Visionen, Zielen und Projektplanung

Im Folgenden stellen wir Ihnen nun die Schritte im Einzelnen vor.

#### Schritt 1: Konkretisierung von Visionen und Ideen

Beginnen Sie damit, Ihre Visionen für die Zukunft sowie Ideen und Fakten zu sammeln. Wie sollte der Idealzustand aussehen? Welche Ergebnisse sollen am Ende herauskommen? Was soll sich durch Ihre Aktivitäten konkret verändert haben?

All diese ersten Einfälle werden in den weiteren Schritten nach und nach konkretisiert. Zum Sammeln von Ideen und Fakten gibt es verschiedenste Kreativtechniken, welche im Folgenden kurz vorgestellt werden sollen:

## Brainstorming

Man beginnt damit, eine Arbeitsgruppe zu bilden und alle spontanen Einfälle aller Teilnehmer\*innen zu sammeln. Jede einzelne Idee/ jeder inhaltliche Beitrag sollte gesondert auf einem einzelnen Zettel notiert werden. Wenn nichts Neues mehr hinzukommt, also alle Einfälle und Vorschläge vorliegen, beginnen Sie damit, Ordnung zu schaffen. Ordnen Sie die Beiträge thematisch in Gruppen. Wenn ein Beitrag thematisch auch zu zwei oder mehreren Themenstapel gehört, dann duplizieren Sie einfach den Zettel.

Sie werden sehen, dass sich die unterschiedlichen Ideen-gruppen aus bestimmten Beweggründen heraus gebildet haben, d.h. dass sich die einzelnen Ideen und Beiträge zu bestimmten Gruppen ordnen lassen. Bilden Sie als nächstes Übergruppen, d.h. Sie überlegen sich jeweils für die Gruppe einen Titel/eine Überschrift und schreiben diese auf einen neuen, größeren am besten farbigen Zettel. Oft ist es dann auch möglich, anhand dieser neuen Überschriften eine Struktur, eine Ordnung und eine Reihenfolge zu erkennen. So schaffen Sie einen ersten Überblick und können ein Konzept entwickeln, bei dem alle Ideen und Beiträge der Teilnehmer\*innen einen Platz bekommen. Auch können Sie leicht erkennen, wenn Beiträge nicht wirklich zu den einzelnen Sammelbegriffen passen. Diese heben Sie separat auf: vielleicht werden sie zu einem späteren Zeitpunkt relevant. (Q:3)

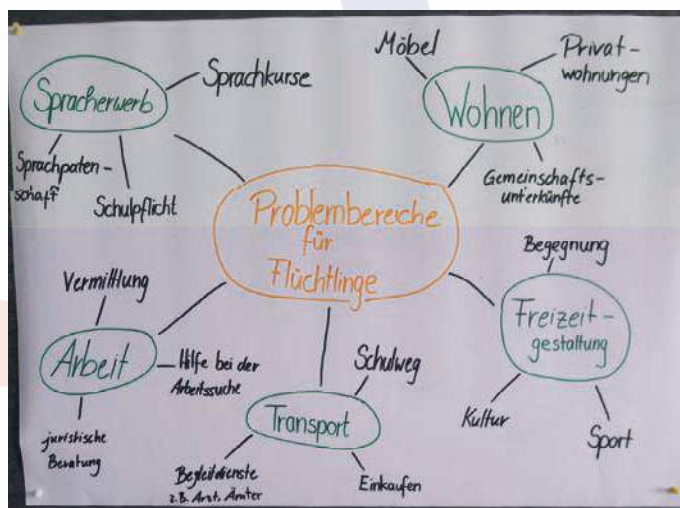


## Methode 635

Die Methode 635 funktioniert wie folgt: eine Gruppe von 6 Personen skizzieren drei Lösungsvorschläge für ein gegebenes Problem. Jeder Lösungsvorschlag wird von jeweils einer Person konkretisiert. Dann gibt man diesen Lösungsvorschlag an seine/n Nachbar/in weiter. Diese überarbeitet nun die Lösungsvorschläge durch das Hinzufügen von drei neuen Ideen oder Anreizen. D.h. jeder der 3 Personen arbeitet einmal an einem der drei Vorschläge. Dies wird so lange fortgeführt, bis alle Mitglieder der Gruppe ihre eigenen Vorschläge eingebracht haben und die ursprünglichen drei Lösungsvorschläge wurden somit von fünf Leuten weiterentwickelt. (Q:8)

## Mind-Map

Sie notieren Ihre Ideen und Gedanken nicht wie üblich hinter- oder untereinander, sondern Sie gehen wie folgt vor: Notieren Sie das Hauptthema in der Mitte eines größeren Blattes. Dann notieren Sie Ihre wichtigsten Gedanken als Schlüsselwörter auf Linien, die von der Mitte des zentralen Begriffes ausgehen. Immer wenn eine weitere Idee inhaltlich zu einem der notierten Schlüsselwörter gehört, dann ziehen Sie eine neue Linie von diesem Schlüsselwort aus. Dadurch entsteht eine strukturierte bildhafte Darstellung ihrer Gedanken, eine „Gedankenkarte“.



## Metaplan

Eine andere hilfreiche Methode ist der Metaplan, eine besondere Form der Gesprächs- und Diskussionstechnik. Geleitet durch eine moderierende Person und mit Hilfe von verschiedenen Materialien (z.B. Flipcharts) wird versucht, ein gemeinsames Ziel zu erfassen.

Die moderierende Person schafft zuerst einmal ein Problembewusstsein bei den Teilnehmenden und macht sichtbar, welche Interessen bestehen bzw. welche Probleme konkret gelöst werden sollen. Dann werden gemeinsam mit der Gruppe Problemfragen formuliert und festgehalten.

Anschließend sammeln die Teilnehmer\*innen – wenn möglich in Kleingruppenarbeit – Beiträge zu einer bestimmten, festgelegten Problematik, indem sie ihre Assoziationen einzeln auf Karten schreiben. Diese Beiträge werden gewichtet und unter Oberbegriffe zusammengefasst (siehe Brainstorming). Basierend auf diesen gesammelten Beiträgen erarbeiten die Teilnehmer\*innen gemeinsam Ergebnisse,



die sie den anderen Teilnehmenden vorstellen und ein konstruktives Feedback von diesen bekommen. Damit können ergänzende Vorschläge und Input eingebaut werden. Die (Klein-)Gruppe erstellt am Ende einen Tätigkeitskatalog.

Die Rolle des Moderators/der Moderatorin ist dabei von zentraler Bedeutung: er/sie muss für einen reibungslosen organisatorischen Ablauf, die Zufriedenheit, ein gutes Gruppenklima sowie für Gleichberechtigung der Teilnehmer\*innen sorgen und am Ende die Ergebnisse zentral feststellen und –halten. Wie man erfolgreich moderiert, erfahren Sie in Modul 4. (Q:7)



Basierend auf diesen Überlegungen formulieren Sie dann ganz konkret Ihre **LEIT-, MITTLER- UND HANDLUNGS-ZIELE**, wie Sie es bereits in Modul 2 gelernt haben.

## Schritt 2: Bedarfs sondierung und Vorbereitung

Sie haben nun bereits eine genauere Vorstellung von Ihren Visionen und Zielen gewonnen. Der nächste Schritt der erfolgreichen Projektplanung besteht darin, diese Ideen weiterzuentwickeln und zu einem überzeugenden Gesamtkonzept zu verdichten. Dafür ist es wichtig, dass Sie zusätzliche Informationen einholen und sich nicht auf eine vage Ahnung verlassen. Sammeln Sie alles, was als Unterstützung Ihrer Vision angesehen werden kann. Denn damit aus einer Idee ein Projekt wird, brauchen Sie überzeugende Argumente. Mit „Das ist eben so!“ überzeugen Sie niemanden. Überspringen Sie diesen Schritt, werden Sie sich später nur über einen größeren Arbeitsaufwand ärgern. Starten Sie also damit, sich auf Informationssuche zu begeben. Nutzen Sie hierfür z.B. das **Internet, Datenbanken, Literatur** oder **eigene Netzwerke**. Beobachten Sie Diskussionen in den Nachrichten und Medien. Versuchen Sie herauszufinden, wer vielleicht schon ähnliche Ideen entwickelt und realisiert hat. Und wenn ja, wie. Außerdem ist es wichtig, den tatsächlichen Bedarf an Ihrer Idee herauszufinden. Folgende Fragen sollten Sie sich unbedingt stellen, **bevor** Sie in diesem Bereich aktiv werden:

Wer könnte vor Ort Interesse an Ihrer Idee haben? Gibt es generell überhaupt genug Personen in Ihrem Umfeld, die Ihr potentiell es Angebot generell überhaupt brauchen bzw. nutzen würden, d.h. wer würde ein solches Angebot zukünftig nutzen und in welchem Umfang? Wie müsste es gestaltet sein, um auf wirkliches Interesse zu stoßen? Wo können Sie sich Rat und Unterstützung holen? Wer ist bereits sehr aktiv in dem Bereich? Mit wem könnten Sie kooperieren? Was ist der tatsächliche Aufwand? Können und wollen wir den leisten? Haben wir über-

haupt die erforderlichen personellen Ressourcen und Kompetenzen bzw. auch die notwendigen Mittel? Wenn noch nicht: können wir diese mit einem gewissen Aufwand bekommen?

## Schritt 3: Erstellung der Projektbeschreibung

Wenn Sie mit der Vorbereitungsphase fertig sind, wird Ihnen der nächste Schritt nicht sehr schwer fallen. Bei der Erstellung der Projektbeschreibung sollten stets die Fragen beantwortet werden, **warum** und **für wen konkret** man **was** mit **welchen Mitteln** erreichen will und welche Wirkung man kurz-, lang- und mittelfristig erzielen möchte. Nutzen Sie hier die Ergebnisse Ihrer Informationssuche, um eine **IST-Analyse** erstellen und klare Antworten auf diese Fragen geben zu können.

Die **Ist-Analyse** (Q:6) dient der Erfassung des gegenwärtigen Zustands und einer möglichst neutralen Beschreibung eines Problems. Oft entstehen Projektideen aus der Empfindung heraus, dass etwas Entscheidendes fehlt oder ein Zustand verändert werden soll. Man will etwas verbessern. Mit einer Ist-Analyse macht man im Grunde genommen nichts anderes, als ganz genau diese Dinge festzuhalten, die verändert werden sollen. Wichtig ist hierbei, dass Sie sich nicht auf die Meinung einer einzelnen Person stützen. Sie sollten viel eher versuchen, verschiedene Meinungen einzubeziehen. Beispielsweise, indem Sie einen Fragebogen nutzen, eine Beobachtung oder Befragungen durchführen („Primärerhebung“). Oft ist es jedoch gar nicht nötig, diesen Aufwand zu betreiben und Sie können bereits bestehende Daten nutzen („Sekundärerhebung“).

Basierend auf Ihrer IST-Analyse entscheiden Sie sich, welchen Weg Sie nun konkret einschlagen, d.h. welche Aktionen oder Maßnahmen Sie konkret durchführen wollen. Bei der Formulierung der Mittlerziele und der daraus resultierenden einzelnen, konkreten Handlungsziele und –schritte hilft z.B. die S-M-A-R-T-Methode, die Sie bereits aus Modul 2 kennen.

Wiederholung: Mit Hilfe der SMART-Methode (Q:12) können Sie Ihre Handlungsziele knackig und nachvollziehbar formulieren. Das ist mitunter nämlich nicht so leicht, wie Sie vielleicht denken. Ein Handlungsziel ist dann gut formuliert, wenn es diesen Kriterien entspricht:

- **S**-pezifisch-konkret (präzise und eindeutig formuliert)
- **M**-essbar (qualitativ oder quantitativ)
- **A**-ttraktiv (positiv formuliert, motivierend)
- **R**-ealistisch (das Ziel muss für mich erreichbar sein)
- **T**-erminiert (bis wann...?)

## Schritt 4: Gespräche mit den Projektpartnern/innen

Ein Projekt lässt sich niemals im Alleingang bewältigen. Am besten beginnen Sie schon frühzeitig damit, sich Partner/innen zu suchen. Fragen Sie nach den Meinungen, Wünschen und Befürchtungen anderer Personen. Dieses Wissen wird Ihnen bei der Projektplanung helfen. Wenn Sie Unterstützer/innen gewonnen haben, sollten Sie auch darauf achten, die gemeinsame Vorgehensweise und den Zeitplan des Projektes zu besprechen.

## Schritt 5: Umsetzungsplan aufsetzen

Glückwunsch! Sie sind nun so weit, dass Sie einen konkreten Umsetzungsplan für Ihr Projekt entwerfen können. Orientieren

Sie sich bei diesem Schritt an den folgenden Fragen:

- Was soll erreicht werden?
- Was ist wichtig?
- Wer macht was?
- Wann beginnen/enden?
- Welche finanziellen Mittel sind vorhanden?
- Welche Beteiligungen?

Achten Sie darauf, einen **überschaubaren** Projektplan zu erstellen. Dafür eignen sich gut Excel-Tabellen, wie das unten-

stehende Beispiel zeigt. So erfasst man alle wichtigen Informationen auf einen Blick. Planen Sie für verschiedene Abläufe unbedingt ausreichend Zeit ein und grenzen Sie einzelne Aufgaben klar voneinander ab. Es müssen konkrete Termine festgelegt, ausreichend Personen für die verschiedenen Aufgaben eingeteilt und die Kosten **realistisch** (NICHT optimistisch!) für die jeweiligen Bereiche berechnet und zugeordnet werden. Seien Sie bei der Zeit- und Kostenplanung großzügig, um in beiden Bereichen eine Absicherung bzw. einen Puffer zu haben. Erstellen Sie ruhig auch einen ausführlichen Umsetzungs-

Was?	Wie?	Was?	Bis wann?
Aktivität 1	Phase 1	Person 1	16.01.2015
	Phase 2	Person 2	23.01.2015
	Phase 3	Person 3	16.02.2015
	Phase 4	Person 4	28.02.2015
Aktivität 2	Phase 1	Person 1	01.05.2015
	Phase 2	Person 2	26.01.2015
	Phase 3	Person 3	01.03.2015
Aktivität 3	Phase 1	Person 1	Okt. 15

Im Kapitel 2. zum Zeitmanagement, insbesondere im Unterkapitel 2.3, lernen Sie noch weitere Methoden kennen, die hilfreich bei der Projektplanung sind.

## Schritt 6: Umsetzung starten

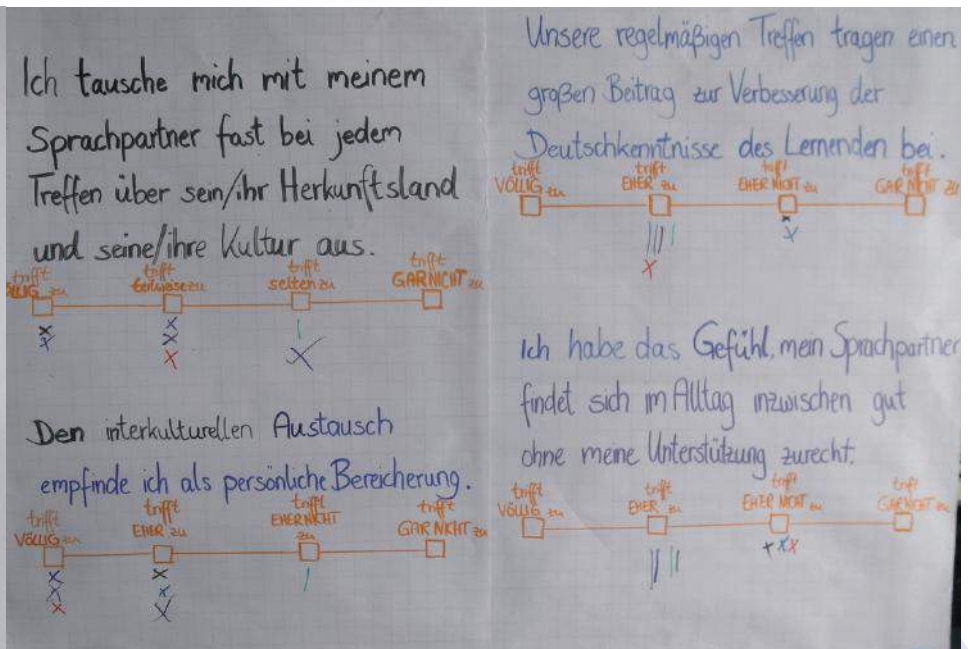
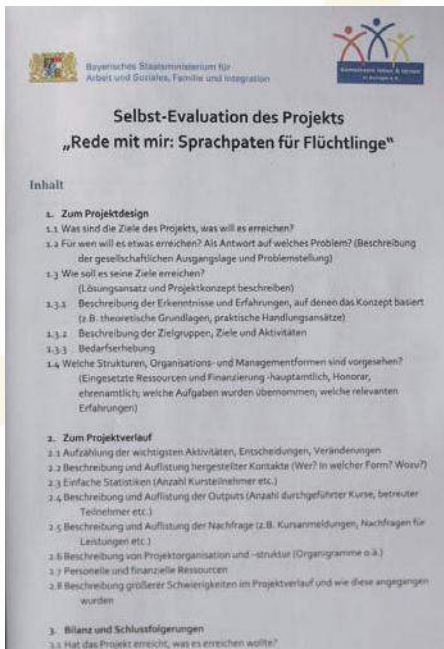
Vom chinesischen Philosophen Laotse ist der Sinnspruch überliefert: „Eine Reise von tausend Meilen beginnt mit dem ersten Schritt.“

Ziele erreicht man nicht dadurch, dass man alles genau plant, sondern dadurch, dass man den Mut besitzt, loszugehen. Also zögern Sie nicht unnötig die konkrete Umsetzung Ihres Projektes hinaus: nie wird Ihre Planung komplett vollständig und perfekt sein – egal wie lange Sie dafür Zeit aufwenden. Eine gute Planung ist wichtig, aber erst im Tun stellt sich heraus, welche Lösungen greifen und welche nicht, wo man seine Pläne anpassen und verändern muss. Am besten Sie legen sich am Anfang Ihrer Planung einen konkreten Termin fest, wann Sie starten wollen. Das kann helfen.

- Wie und wann soll das Konzept überprüft werden?
- Welche Punkte sind bei der Bewertung zu beachten?
- Wie überprüfen wir, ob die gewünschte Wirkung eingetreten ist?
- Wie zufrieden bin ich mit dem Projektergebnis?
- Wurden die gesetzten Ziele erreicht?
- Was lief gut /was schlecht?
- Wie war die Zusammenarbeit im Team?
- Was soll künftig anders/besser gemacht werden?
- Wie können wir die erzielte Wirkung langfristig absichern?

## Schritt 7: Projekt beurteilen und kontrollieren (Evaluation und Monitoring)

Es empfiehlt sich, bereits bei der Projektplanung auch eine abschließende Beurteilungsphase zu berücksichtigen. Nur so können Sie nach dem Ende der Durchführung des Projektes ermitteln, ob die im Vorfeld geplanten Ziele erreicht wurden und eventuelle Schwachstellen innerhalb des Projektes aufdecken. Für die Planung einer Projektbeurteilung sollten vorab folgende Fragen beantwortet werden:



## Schritt 8: Aktualisierung von Visionen, Zielen und Projektplanung

Regelmäßige kritische Reflektion, eine Überprüfung, ob die Ziele und geplanten Ergebnisse erreicht werden (können), lässt mögliche Fehlentwicklungen erkennen, hilft bei der Festlegung nachfolgender Schritte und ermöglicht ein Eingreifen, bevor ein Projekt aus dem Ruder läuft.

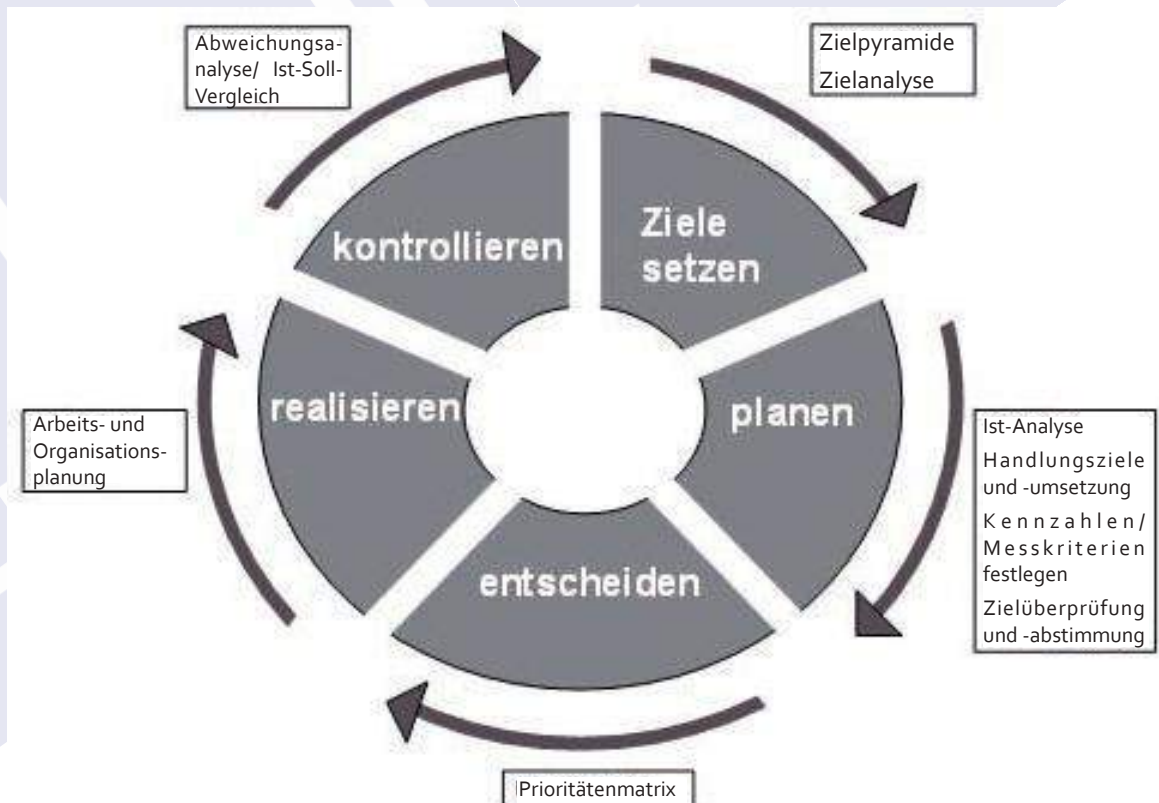
Je nachdem, welche Ergebnisse sich aus der Evaluation und dem Monitoring ergeben, können Sie Ihr Projekt:

- weiterführen wie bisher oder
- beenden (z.B. wenn Ziel erreicht ist)

Sehr häufig ist es aber so, dass sich bei Ihrem Projekt:

- der Bedarf bzw. die Zielgruppe verändert hat
- eine neue oder modifizierte Zielsetzung ergeben hat
- Veränderungen, Anpassungen bzw. Modifikationen in der Umsetzung und Planung ergeben

Wenn Sie wollen, dass Ihr Projekt erfolgreich bleibt, müssen Sie die Bereitschaft zur kritischen Reflektion, zum Lernen, zur Anpassung und zur Veränderung mitbringen, da der Projektprozess in den allermeisten Fällen nicht starr und fest ist, sondern sich ständig verändert. Diesen Veränderungen sollte man schon von Anfang an offen begegnen und sie einkalkulieren. Dies lässt sich gut in einem Projektkreislauf graphisch darstellen:





## 1.5 Fünf Schritte zur Konzeptentwicklung

Wenn Sie ein Projekt erfolgreich managen möchten, wird kein Weg an der Erstellung eines Projektkonzepts vorbeiführen. Ein schriftliches Konzept hat dabei verschiedene Verwendungsmöglichkeiten: es kann zum einen die Vorarbeit für die Verfassung einer schriftlichen Satzung sein, wenn sie beispielsweise einen eigenen Verein gründen wollen. Ein Konzept ist jedoch auch äußerst hilfreich, wenn man seine Arbeit als Initiative stabilisieren möchte. Es lässt sich weiterhin als Grundlage eines Finanzantrages oder aber zur Selbstdarstellung im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit nutzen. Die folgenden **fünf Arbeitsschritte** sollen Ihnen dabei helfen, ein gutes Konzept zu *entwickeln*: wobei die Beschreibung dieser Arbeitsschritte KEIN Konzept ersetzen!

### Schritt 1: Unsere Vision – Unsere Mission

- Was hat uns als Gruppe zusammengebracht?
- Was wollen wir erreichen?
- Welche „Bilder“ haben wir im Kopf? Was ist unsere Vision?
- Welche grundlegenden Interessen /Werthaltungen verbinden uns?

### Schritt 2: Situationsanalyse

- bezogen auf die Gruppe:
  - ◊ Welche Aktionen, Aufgaben, Projekte haben wir schon durchgeführt?
  - ◊ Waren wir erfolgreich, wo gab es Enttäuschungen, Misserfolge?
  - ◊ Wie ist die Struktur unserer Gruppe: Wer trägt Verantwortung?
- bezogen auf die Umwelt/die Aufgabe:
  - ◊ Gibt es ähnliche Gruppen im Gemeinwesen?
  - ◊ Wie reagieren die Bürger auf unsere Initiative?
  - ◊ Gibt es eine Nachfrage, gibt es Interesse an der Arbeit unserer Gruppe?

### Schritt 3: Neue Ideen – Phantasiephase

- Wer hat Ideen und wie entwickeln wir diese für unsere Arbeit in der Zukunft?
- Welche Ideen passen zu unserer Vision, zu unseren Aufgaben?
- Welche Ideen sind am interessantesten und sprechen die Gruppenmitglieder am meisten an?

### Schritt 4: Zielfindung (Differenzierungsphase)

- Welche Ideen wählen wir für welche Aktionen aus?
- Welche Ziele formulieren wir für diese Aktion (was soll wann erreicht worden sein?)

### Schritt 5: Umsetzung der Ziele Realisierungsphase

- Welche Arbeitsschritte sind notwendig, um die gesetzten Ziele zu erreichen?
- Wer macht was? (müssen Untergruppen gebildet werden?)
- Wer trägt wofür Verantwortung?

- Wer behält den Überblick, und wie wird der Zusammenhalt der Gruppe sichergestellt?
- Vernetzung: Gibt es Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Initiativen, Gruppen, Verbänden: Wir wollen keine Konkurrenz, sondern Synergie.

## 2. Exkurs: Zeit- und Stressmanagement

Jede/r, die/der Projekte koordiniert oder für bestimmte Aufgaben verantwortlich ist, hat schon die Erfahrung gemacht, dass die „Zeit zu knapp“ ist. Damit gerät man unter Zeitdruck und fühlt sich gestresst. Auch im Ehrenamt stehen immer weniger finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung, bestimmte Aufgaben werden immer komplexer, die Anforderungen (wie z.B. Dokumentations- und Nachweispflichten) steigen ständig, Vorgaben verändern sich und Menschen wollen sich lieber kurz-, statt langfristig, engagieren. Damit wachsen der Zeitdruck und damit der Stressfaktor.

In diesem Spannungsfeld dennoch integer, authentisch, handlungsfähig und (zeit)effizient zu bleiben, ist eine tägliche Herausforderung für Projektverantwortliche.

Ein gutes Zeitmanagement kann hier hilfreich sein. Daher haben wir Ihnen ein paar Methoden und Tipps zusammengestellt, damit Sie mit Ihren vorhandenen Zeitressourcen Ihre Arbeit erfolgreich nutzen und mit ihrer Arbeit zufrieden sein können.

### ABER ACHTUNG:

Durch Zeitmanagement gewinnen Sie keine Zeit! Aber Sie können Ihren Umgang mit Zeit verbessern und dadurch mehr Qualität (für sich selbst, für sinnvolle, wichtige Aufgaben, weniger negativer Stress) in der Zeit gewinnen. Wenn Sie allerdings die „gewonnene“ Zeit erneut durch stressige, belastende Aufgaben „auffüllen“, gewinnen Sie gar nichts an Lebensqualität! Wir Menschen sind keine Roboter, die sich selbst total optimieren können und jede Minute „sinnvoll“ nutzen. Wir brauchen Zeit für kreative Pausen, um Erlebtes zu verarbeiten, auch nette Dinge zu tun und auch manchmal einfach leer ins Nichts zu schauen.

Außerdem ist Zeitmanagement keine individuelle Angelegenheit, d.h. es kann sein, dass Sie durch Zeitmanagement-Techniken zwar Ihren eigenen Umgang mit Zeit verbessern, dafür jedoch das Zeitmanagement von anderen verschlechtern.

### Hier ein paar Beispiele:

- Die Projektleiterin erledigt schnell noch einige dringliche Aufgaben, bevor sie zum anberaumten Teammeeting kommt. Das ist für sie sinnvoll, aber die anderen 15 Teammitglieder mussten ihre Zeit mit Warten verbringen. D.h. wo sie sich 10 Minuten „gespart“ hat, sind bei anderen insgesamt 150 Minuten angefallen.
- Sie waren ständig auf der Suche nach dem richtigen Ansprechpartner, der Ihre Probleme (z.B. EDV) lösen kann. Sie haben sich mal die Zeit genommen, herauszufinden, wer z.B. gut bestimmte EDV-Probleme lösen kann und endlich jemanden gefunden, den sie nun ständig anrufen. Und sie haben auch noch die Kontaktdaten dieser Person an Ihre Kolleg/innen weitergeben. Der arme kompetente EDV-Mensch – bei ihm/ihr nehmen in Folge die ständigen Unterbrechungen durch gehäufte Anfragen zu.
- Bisher haben Sie Aufgaben übernommen, die eigentlich



unter ihrer Qualifikation liegen (z.B. Einsortieren von Material, Beschaffung etc.). Das übernehmen nun billigere, unqualifizierte Hilfskräfte – aber ihr/e Arbeitgeber/in kürzte Ihnen daraufhin Ihre Arbeitszeit.

Es ist für Sie gut und wichtig, Instrumente und Methoden des Zeitmanagements kennen zu lernen, um individuelle Probleme lösen zu können. Für strukturelle Probleme müssen hingegen gemeinsam Lösungen gefunden werden, die für alle ein Gewinn an Qualität sind, denn kein noch so nützliches Zeitmanagement-Instrument kann Abhilfe schaffen, wenn strukturelle Probleme (z.B. zu wenig Personal für zu viel wichtige/dringliche Aufgaben) Ursache für Zeitprobleme sind!

## 2.1 Vorteile von Zeit- und Stressmanagement

Die Beschäftigung mit dem Thema Zeit- und Stressmanagement hilft Ihnen, folgende Fragen für sich zu beantworten:

- Von was bzw. von wem lassen Sie sich besonders stark unter Druck setzen?
- Wie können Sie sich vom Druck befreien?
- Wie können Sie und Ihre Ehrenamtlichen – trotz Druckes – effizienter arbeiten, um bessere Ergebnisse zu erzielen?
- Wie können Sie durch ein besseres Zeitmanagement Entlastungen schaffen und Konflikte vermeiden?

Die Antworten auf diese Fragen helfen Ihnen, sich darüber bewusst zu werden, wie Sie sich selbst eigentlich unter Stress verhalten. Nur wenn Sie wissen, was für Sie persönlich Stress bedeutet und wer oder was ihn auslöst, können Sie auch gezielt Möglichkeiten der Gegensteuerung kennenlernen. Maßnahmen eines besseren Zeitmanagements kennen und anwenden zu lernen, ist eine solche Maßnahme der Gegensteuerung.

Das Ziel ist weiterhin, dass Sie auch bei der Fülle an Anforderungen, Aufgaben und ungeplanten Ereignissen als Koordinator von Ehrenamtlichen Ihre eigenen Ziele im Auge zu behalten. Durch diese Einführung in das Zeitmanagement werden Sie lernen, klare Prioritäten zu setzen, um die vorhandene Zeit besser zu nutzen. So können Sie sich zukünftig auf das Wesentliche konzentrieren und gewinnen dadurch Zeit für sich selbst und die Dinge, die Ihnen wichtig sind.

Ein erfolgreiches Zeitmanagement sorgt für:

- mehr Übersicht
- mehr Freiraum für Kreativität
- weniger Stress
- mehr Freizeit
- bessere Ziel-Verwirklichung

## 2.2 Stressmanagement

Stress ist nicht gleich Stress. Allgemein unterscheidet man den so genannten guten Stress, also „positiven“ Stress (auch „Eustress“ genannt, d.h. ein belebender Faktor) vom schlechten, „negativen“ Stress (auch „Distress“ genannt). Ob wir als eine Situation als positiv oder negativ stressig empfinden hängt stark mit unserem Gefühl zusammen, ob wir Herr/in der Lage sind, also die Umstände kontrollieren bzw. steuern können, oder ob wir uns als Opfer der Umstände und als Getriebene empfinden, die fremdbestimmt sind und nichts verändern können. Im letzteren Fall ist Stress negativ und dann empfinden wir die Anforderung und die Situation als belastend und kräfte-  
teraubend.

Negativer Stress kann ganz verschiedene Ursachen, sogenannte „Stressoren“, haben.

**Einige typische Beispiele für „Stressoren“ sind:**

- Physische Stressoren:
  - ◊ Lärm, Hitze, Kälte
  - ◊ unangenehme Gerüche
  - ◊ Feuchtigkeit, schlechte Beleuchtung
- Körperliche Stressoren:
  - ◊ körperliche oder seelische Über-, bzw. Unterforderung
  - ◊ Zeitdruck
  - ◊ Nachtschicht, Überstunden
- Seelische – Soziale (gesellschaftliche) Stressoren:
  - ◊ Konflikt in der Gruppe= schlechtes Arbeitsklima
  - ◊ ungewisse Arbeitsstelle
  - ◊ keine angemessene Anerkennung
  - ◊ kein befriedigendes Gehalt

Diese Faktoren können reine chemische Reaktionen in unserem Körper auslösen: wir schätzen eine Situation als gefährlich, belastend und bedrohlich ein und sofort werden in unserem Körper Adrenalin und Noradrenalin in die Blutbahn ausgeschüttet, d.h. unser Körper richtet sich zu Kampf oder Flucht. Da wir in den meisten belastenden und unangenehmen Situationen aber nicht mit Kampf oder Flucht reagieren können, bleibt die gesamte Anspannung in unserem Körper. Eine chronische, dauerhafte Stressbelastung führt daher in der Regel zu zahlreichen körperlichen Beschwerden (Rückenschmerzen, Herzstechen, Kopf- und Magenschmerzen, Schwindelgefühl etc.). Deshalb ist es wichtig, Strategien und Methoden zum Stressabbau zu kennen und anzuwenden.

Für ein erfolgreiches Stressmanagement ist es unabdingbar, erst einmal herauszufinden, was Sie konkret unter Stress setzt. Oft liegen die Ursachen nämlich nicht in rein äußerlichen, unkontrollierbaren Situationen (z.B. Naturkatastrophen oder Krieg), sondern haben ganz viel mit Ihnen selbst zu tun: mit Ihren eigenen inneren Einstellungen oder Ihrem Umgang mit Situationen und Menschen. Das bedeutet, dass Sie sich grundsätzlich selbst für den Stress, den Sie erleben, verantwortlich fühlen sollten und nicht ausschließlich bei anderen und externen Faktoren die Ursache sehen. Um sich nicht mehr als Opfer der Umstände, als fremdbestimmt, zu erleben, müssen Sie die Kontrolle über Ihr eigenes Tun und Erleben haben: je öfter Sie das Gefühl haben, Situationen steuern und beeinflussen zu können, desto weniger empfinden Sie negativen Stress. Hilfreich ist es hierbei, innere Einstellungen, mit denen Sie sich unter Stress setzen („Die mögen mich bestimmt nicht!“, „Das pack ich nie!“, „Das wird doch nie klappen!“, „Bestimmt mache ich dann wieder Fehler!“) durch hilfreiche zu ersetzen („Ich werde bestimmt irgendjemand Nettes kennenlernen.“, „Irgendeiner wird mir schon weiterhelfen!“, „Selbst im schlimmsten Fall werden wir das Wichtigste schaffen können.“).

Eine äußerst wirksame Methode, Stress zu bewältigen, sind Lachen und Humor. Lachen entspannt sofort und wirkt sich positiv auf unser inneres und äußerliches Wohlbefinden aus. Auch Entspannungsmethoden (z.B. Yoga oder progressive Muskelentspannung), Sport und Bewegung, positive Freizeiterlebnisse und Auszeiten können sichtbare Entspannung bringen. Ein gut funktionierendes soziales Umfeld, Freunde und Familie, können einem in belastenden Situationen ebenso eine wichtige Stütze sein.

Wir wollen Ihnen nun ein paar Methoden zum besseren Zeitmanagement vorstellen.

## 2.3 Zeitmanagement-Methoden

### 2.3.1 Ziele setzen

Wie Sie soeben erfahren haben, empfinden Menschen Situationen als weniger belastend, wenn sie das Gefühl haben, diese und die daraus resultierenden Probleme steuern zu können und durch unser Handeln etwas in einem positiven Sinne zu bewirken. Um etwas steuern zu können, müssen Sie jedoch zuerst wissen, wohin Sie überhaupt steuern wollen. Wenn Ihnen nicht klar ist, was Sie durch Ihr Handeln erreichen bzw. bewirken wollen, dann werden Sie nicht Herr/in der Lage sein und sich getrieben fühlen. Eine Grundvoraussetzung für ein gutes Zeitmanagement ist daher, sich selbst klare Ziele zu setzen. Wie man das macht, haben Sie bereits ausführlich in Modul 2 gelernt.

Ihr Ziel und Ihre Vision geben Ihnen nicht nur die Richtung vor. Von einem Idealziel (einer Vision) geht außerdem eine spürbar stärkere Anziehungskraft aus, als von dem schlichten Wunsch, ein bestimmtes Problem aus der Welt zu schaffen. Wenn Sie wissen, was Ihr Ziel ist, suchen Sie sich die geeigneten Mittel und Maßnahmen, um vom Ist zum Soll zu gelangen.

Zwei Fragen müssen akribisch beantwortet werden: Welche Mittel benötigen Sie und welche Maßnahmen müssen Sie einleiten, um Ihr Planungsvorhaben zu realisieren und Ihr Ziel zu erreichen? Dann wissen Sie auch, was Sie machen müssen – und was Sie nicht machen müssen.

### 2.3.2 Motivation

Ihre Motivation ist ein weiterer wichtiger Faktor bei der Planung, sowie bei der Durchführung eines Projektes. Sie trägt maßgeblich dazu bei, wie an das jeweilige Projekt herangegangen wird und wie erfolgreich es am Ende durchgeführt wird.

Eine positive Einstellung der Projektleitung, sowie des gesamten Projektteams, sind dabei von großer Bedeutung. Beobachten Sie sich doch einmal selbst: Geht Ihnen nicht auch alles leichter von der Hand und arbeiten Sie nicht genauer und besser, wenn Sie gute Laune haben? Und fällt Ihnen nicht alles schwerer, sind Sie nicht unaufmerksamer und langsamer, wenn Sie durch negative Gefühle beeinflusst werden?

Natürlich ist es nur menschlich, dass sich eine **positive Einstellung** nicht dauerhaft aufrecht- erhalten lässt. Es gibt jedoch einige Maßnahmen, die dazu beitragen, die Motivation aufrecht zu erhalten: beispielsweise durch die **Erfolgskontrolle** oder das Hervorheben von **Erfolgserlebnissen**. Hat man es einmal mit einem **Motivationsloch** zu tun, ist es hilfreich, entsprechende Methoden zur Überbrückung zu kennen.

### 2.3.3 Übersicht verschaffen

Bevor Sie einen Zeitplan erstellen, empfehlen wir Ihnen, sich eine Übersicht über alle Bereiche des Projektes zu schaffen. Dies gelingt am Leichtesten, wenn Sie dafür beispielsweise die bereits genannte Mind-Map anfertigen, auf welcher sich alle Tätigkeitsfelder in visualisierter Form wiederfinden lassen. Außerdem sollten Sie vorab wissen, welche Mittel dem Projektleiter für welche der vorher gesetzten Ziele zur Verfügung stehen.

### 2.3.4 Prioritäten setzen

Nun geht es darum, die verschiedenen Tätigkeitsfelder des Projektes nach Ihrer Wichtigkeit zu sortieren. Sie müssen also Prioritäten setzen. Viele Menschen verzetteln sich leicht in Details, geraten dadurch unter Zeitdruck und haben dann sehr häufig nicht mehr ausreichend Zeitressourcen für die wirklich wichtigen Aufgaben. Um Ihnen diesen Schritt zu erleichtern, stellen wir Ihnen nachfolgend mehrere nützliche Methoden und Taktiken vor:

#### ABC-Analyse

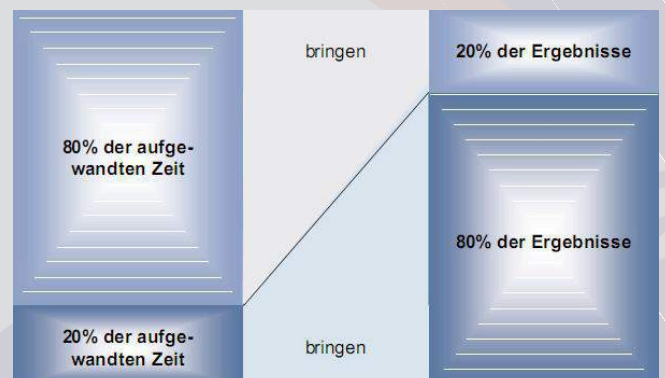
Die ABC-Analyse hilft Ihnen zu unterscheiden, Aufgaben nach Ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit zu sortieren. Dadurch können Sie besser entscheiden, welche Aufgaben Sie zeitnah erledigen müssen, welche warten können bzw. welche sich delegieren lassen. Dazu teilen Sie die Aufgaben nach Ihrer Wichtigkeit ein:

- **A-Aufgaben** sind wichtige und zielführende Aufgaben, die nicht delegiert werden können.
- **B-Aufgaben** sind durchschnittlich wichtige, delegierbare Aufgaben.
- **C-Aufgaben** sind Routinearbeiten, die den größten Teil der Zeit beanspruchen, jedoch den geringsten Wert haben, z.B. Ablage, Verwaltung, Korrespondenz, Papierkram, Sortieren.

Nicht alles, was zu erledigen ist, ist gleich wichtig oder dringend. Durch die Sortierung in A, B, C trennen Sie schnell das Wichtige von dem Unwichtigen. Dadurch können Sie sich auf das Wesentliche konzentrieren oder Ihre Aufgaben so planen, dass Sie C-Aufgaben dann erledigen, wenn Ihr Energielevel gerade niedrig ist und Sie sich nicht mehr konzentrieren können.

#### Pareto-Prinzip

Im Arbeitsalltag fallen ständig Aufgaben an, die letztendlich wenig Nutzen bringen. Viel Mühe und Detailarbeit wird für Dinge aufgewendet, auf die es am Ende gar nicht ankommt (z.B. eine hübsche Dekoration, Formatierungsarbeiten im Dokument oder die optische Gestaltung von Flyern). Das Pareto-Prinzip, oder auch Pareto-Effekt oder 80-zu-20-Regel, besagt, dass mit 20% des Inputs bereits 80% des Outputs erreicht wird.



Es besteht also ein lineares Ungleichgewicht zwischen Aufwand und Ergebnis. Auf das Projektmanagement übertragen heißt das: 80 % der Ergebnisse eines Projektes werden in 20 % der Gesamtprojektzeit erreicht, während 80% der aufgewendeten Zeit letztendlich nur 20 % zu den Ergebnissen beitragen. Das gilt vom Prinzip her auch für andere Bereiche. Um ein paar Beispiele zu nennen: 20% der Kunden

eines Unternehmens erwirtschaften 80% des Umsatzes, aber 20% der Kunden verursachen 80% Aufwand.

Diese Zahlen betragen natürlich nicht immer genau 80 und 20. Für Sie ist es lediglich wichtig zu wissen, dass dieses Ungleichgewicht besteht und Sie mit einem relativ geringen Aufwand bereits einen sehr großen Anteil der Ergebnisse erreichen können.

Besonders in kritischen Projektsituationen mit Termindruck und knappen Ressourcen ist es nützlich, einen Blick auf das Pareto-Prinzip zu haben. D.h. für die Praxis:

- konzentrieren Sie sich auf die wirklich wichtigen Aufgaben, die maßgeblich für den Erfolg sind (z.B.

Gewinnung von Teilnehmer\*innen und finanziellen oder personellen Ressourcen)

- identifizieren Sie die aufwändigen Detailarbeiten, die kaum Auswirkungen auf die Projektziele haben, und erledigen Sie diese nur, wenn Sie dafür wirklich Zeit haben bzw. wenn Sie diese delegieren können.

Das Pareto-Prinzip hilft somit beim Priorisieren anstehender Aufgaben und kann Sie entlasten, wenn Sie das Gefühl haben, vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr zu sehen. Es geht also vor allem darum, vor lauter Detailaufgaben und -anfragen nicht die wirklich wichtigen Projektziele aus den Augen zu verlieren!

## Eisenhower-Prinzip

Das so genannte Eisenhower-Prinzip ist eine beliebte Methode aus dem Zeit- und Selbstmanagement, um anstehende Aufgaben in Kategorien einzuteilen. Dadurch sollen die wichtigsten Aufgaben zuerst erledigt und unwichtige Dinge aussortiert werden.

Anhand der Kriterien Wichtigkeit (wichtig/nicht wichtig) und Dringlichkeit (dringend/nicht dringend) gibt es vier Kombinationsmöglichkeiten:

Alle Aufgaben werden in A-, B-, C- und D-Aufgaben kategorisiert und in den entsprechenden vier Quadranten eingetragen (Quadrant I, II, III und IV).

Jedem Aufgabentyp wird eine bestimmte Art der Bearbeitung zugeordnet. A-I-Aufgaben müssen sofort vom Verantwortlichen erledigt werden, D-IV-Aufgaben müssen nicht unbedingt erledigt werden, d.h. sie können auch in den Papierkorb wandern (siehe Abb. 1) (Q:1).

		Dringlichkeit	
		dringend	nicht dringend
Wichtigkeit	wichtig	A / I Sofort selbst erledigen	B / II Terminieren und selbst erledigen
	nicht wichtig	C / III An kompetente Mitarbeiter delegieren	D / IV Nicht bearbeiten (Papierkorb)

Abb. 1: Eisenhower-Prinzip Modell

Diese Methode eignet sich sehr gut, um zwischen Wichtigkeit und Dringlichkeit unterscheiden zu lernen. Dringliche Aufgaben (z.B. „Könntest du mir mal kurz diese Information raussuchen?“, „Könnte ich Sie mal kurz etwas fragen?“ oder aktuelle Infos zu einer Tagung/ Informationsveranstaltung) bringen Sie nicht unbedingt automatisch Ihrem Ziel näher oder tragen maßgeblich dazu bei, Ihre wichtigen Aufgaben zu erledigen.

Wichtige Aufgaben bringen Sie hingegen dem Ziel näher. Sie sind meistens langfristig und strategisch, haben weitreichende Auswirkungen. Sobald wichtige Arbeiten erledigt sind, bestehen langfristige Verbesserungen. Die Aufgabe wird nach sachlichen Gesichtspunkten bewertet.

Dringende Aufgaben haben einen zeitnahen Termin, bis zu dem sie zu erledigen sind. Alle Aufgaben, die der sofortigen Aufmerksamkeit bedürfen und einen bedrängen, sofort zu handeln, sind dringende Aufgaben. Bei Fristeinhaltung entsteht ein einmaliger Nutzen.

Das Dringende ist selten wichtig und das Wichtige selten dringend. Nicht alles, was eilig ist, muss auch gemacht werden. Manche Dinge können Sie auch delegieren, andere sogar ganz sein lassen. Nur so schaffen Sie es, sich nicht länger dem „Diktat der Dringlichkeit“ beugen zu müssen. Anderenfalls verzetteln Sie sich nur weiterhin jeden Tag in vielen dringlichen, dafür jedoch eher unwichtigen, Aktivitäten.



### 3-Minuten-Regel

Alles, was Sie innerhalb von 3 Minuten erledigen können, erledigen Sie sofort selbst. Allein die Delegation bzw. das Notieren und sich ständig daran erinnern müssen, würde mehr Zeit in Anspruch nehmen!

### Salami-Taktik

Ein Projekt wird in der Planung in mehrere kleinere Teilprojekte aufgeteilt. Für jedes Teilprojekt gibt es eine feste Zeitschiene und Ziele, die erreicht werden müssen.

Alles nach dem Motto: „Es gibt nicht den einen großen Erfolg, sondern jeder Erfolg ist die Summe kleinerer Teilerfolge.“ Im Projektmanagement wird so großen Aufgaben ihr Schrecken genommen, indem man sich die einzelnen Bestandteile der Aufgabe verdeutlicht und sie „Scheibe für Scheibe“ abarbeitet (Q:11).

### Getting Things Done (GTD)

Getting Things Done ist eine Methode, die ihren Nutzern effizientes und belastungsfreies Arbeiten ermöglichen soll. Sie strebt an, den gesamten Alltag einer Person u. a. mit kontextbezogenen Aufgabenlisten zu erfassen. Hauptprinzip der Methode ist, dass der/die Nutzer/in alle anstehenden Tätigkeiten in einem Verwaltungssystem notiert und dadurch den Kopf frei hat für Wichtiges, nämlich die Erledigung der aktuellen Aufgabe, ohne befürchten zu müssen, andere Aufgaben zu vergessen (Q:5). Dies kann auf einem Moderationsbord im Büro sein, aber mittlerweile gibt es auch sehr nützliche und kostenlose Tools (wie z.B. trello.com)

## 2.3.5 Planen

Sobald Sie ganz klar Ihre Prioritäten benennen können, sollten Sie mit der Projektplanung beginnen. Auch hierfür gibt es zahlreiche hilfreiche Methoden und Taktiken, die die erfolgreiche Durchführung des Projektes erleichtern. Generell lässt sich dabei sagen, dass Planungen stets schriftlich erfolgen sollten, um eine Dokumentation der herausgearbeiteten Ergebnisse zu haben. Aber Achtung: Zeitplanung heißt nicht „Zeitverplanung“, vielmehr geht es um folgendes Prinzip „Work smarter, not harder!“

Einige Planungsmethoden hierzu werden im Folgenden beschrieben:

### Planungshorizonte

Innerhalb eines Projektes wird, in Bezug auf den Planungshorizont, zwischen strategischer (langfristiger), taktischer (mittelfristiger) und operativer (kurzfristiger) Planung entschieden. Die strategische Planung legt die grundlegenden Ziele eines Unternehmens innerhalb eines Zeithorizontes von mehr als 5 Jahren fest. Die taktische Planung (auch Mittelfristplanung genannt) beschreibt die konkreten operativen Ziele zur Erreichung der strategischen Ziele innerhalb eines Zeithorizontes von 2 bis 5 Jahren. Konkrete Ressourcen werden selektiert und Maßnahmen festgelegt. Die operative Planung betrachtet quantitativ die wertschöpfenden Prozesse bis zu einem Zeithorizont von 1 Jahr (Q:10).

### ALPEN-Methode

Die A-L-P-E-N-Methode ist eine vergleichsweise einfache, bei richtiger und konsequenter Handhabung aber sehr effektive Art, seinen Tagesablauf zu planen. Diese Methode verwendet wenige Minuten pro Tag zur Erstellung eines schriftlichen Tagesplans. Die fünf Elemente sind (Q:2):

- **A**-aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren
- **L**-änge schätzen
- **P**-ufferzeiten einplanen
- **E**-ntscheidungen treffen
- **N**-achkontrolle

### Persönliche Leistungskurve

Den nächsten Tag zeitlich vorzuplanen ist wichtig. Doch wann Sie dies tun, ist entscheidend. Es gibt Morgenmenschen und Abendmenschen – und bei jedem verläuft die Leistungskurve anders. Während Morgenmenschen ihr Tageshoch bereits früh morgens bzw. in den Morgenstunden erreichen, steigt die Leistung bei Abendmenschen nach der Mittagszeit langsam an, bevor sie in den Abendstunden ihren Höhepunkt erreicht. Dieser Unterschied ist auch für Ihre Tagesplanung entscheidend und sollte deshalb miteinbezogen werden (Q:4).

### Goldene bzw. Stille Stunde

Die goldene Stunde ist eine Zeit, die Sie täglich für wichtige Arbeiten reservieren und in der Sie keine Störung zulassen. Vereinbaren Sie dazu eine Stunde am Tag mit sich selbst. Behandeln Sie diesen Termin so, wie einen Termin mit einer anderen Person. Schalten Sie während dieser goldenen Stunde sämtliche Störungen aus, damit Sie ungestört und konzentriert arbeiten können, um in dieser ruhigen und störungsfreien Zeit deutlich mehr zu erreichen als sonst (Q:14).

### Zeitplanbuch

Oftmals ist es sehr nützlich, ein Zeitplanbuch zu führen. Dieses unterscheidet sich von einem normalen Kalender überwiegend dadurch, dass es auf planerische Aspekte ausgerichtet ist. Bei einem Zeitplanbuch geht es nicht nur um eine Übersicht der anstehenden Termine, sondern vor allem auf eine Ausrichtung auf Projekte und Ziele (Q:13).

## 2.3.6 Schriftliche Aufzeichnung

Es ist wichtig, alles in schriftlicher Form aufzuzeichnen. Wer denkt, dass er/sie immer alles im Kopf behalten kann, liegt meistens falsch. Denken Sie nur an Situationen, in denen Sie ohne Einkaufsliste im Supermarkt unterwegs waren.

Es ist vorteilhaft, alles in einem Maßnahmen- oder Aufgabenplan zu erfassen:

**Wer** macht **was** (zuständige Person/ Aushilfe) **wie** (Personal, materielle und finanzielle Mittel) und **bis wann** (genaues Datum)? Zusätzliches sollte die Kategorie „erledigt“ hinzugefügt werden.

Es ist wichtig, den Plan konsequent und mit der nötigen Disziplin abzuarbeiten. Dennoch muss diese Konsequenz und Dis-



ziplin nicht immer mit einem riesen Aufwand verbunden sein; der benötigte Elan sollte die Folge der anregenden Natur des Ziels sein.

Aus Erfahrung sind sowohl die Attraktivität des Ziels, als auch der Zeitplan, oftmals der Grund für Kopfzerbrechen. Denn egal, wie gut die Pläne sind – wenn sie nicht konsequent der jährlichen, monatlichen oder täglichen Ebene zugeordnet werden, sind sie zum Scheitern verurteilt. Ein Plan kann nie auf einmal in die Tat umgesetzt werden, sondern muss Schritt für Schritt realisiert werden. Dies ist womöglich die wichtigste Regel von allen.

### 2.3.7 Erstellung des Zeitplans

Die Erstellung eines Zeitplans ist eine grundlegende Aufgabe, welche bereits in einer frühen Phase des Projektes erledigt werden sollte. Der Umfang eines Zeitplans kann dabei variieren, je nachdem, wie viel Zeit für die Durchführung des Projektes eingeplant wurde. Ein Zeitplan kann auf folgende Weise erstellt werden:

#### Jahres-Ebene/ Jährliche To-Do-Liste

Die jährlichen Ziele, inklusive der jeweiligen Fristen, sollten aufgelistet und gut geordnet werden, um die Umsetzung des Projektes angemessen angehen zu können. Dies ermöglicht Ihnen außerdem einen Überblick über die Struktur des Projektes. Dadurch sind mögliche Probleme und Vorgänge innerhalb des Projektes besser zu erkennen.

#### Quartals-Ebene/ Quartals-To-Do-Liste

Liste der Ziele innerhalb eines Quartals inkl. der zugeordneten Monate oder Wochen und mögliche Veranstaltungsorte werden notiert. Außerdem sollten festgelegte Fristen aufgeschrieben werden, um das Projekt auf angemessene Art und Weise zu beginnen (z.B. Monat 1,2,3...; Woche 1,2,3...)

#### Monats-Ebene/ Monatliche To-Do-Liste

Die Liste der monatlichen Ziele sollte in Abhängigkeit von der Wichtigkeit der jeweiligen Aufgaben erstellt werden. Diese hier aufgelisteten Aufgaben sollten innerhalb eines Monats erledigt werden. Sie können auf folgende Weise kategorisiert werden:

- Muss-Aufgaben
- Kann-Aufgaben
- Wochen-Aufgaben
- Ganztages-Aufgaben

#### Wochen-Ebene/ Wöchentliche To-Do-Liste

Genauso wie bei der Monats-Ebene, werden die Aufgaben der Wochen-Ebene nach ihrer Wichtigkeit geordnet. Diese Aufgaben sollten innerhalb einer Woche erledigt werden und werden ebenfalls folgendermaßen kategorisiert:

- Muss-Aufgaben
- Kann-Aufgaben
- Wochen-Aufgaben
- Ganztages-Aufgaben

#### Tages-Ebene/ Tägliche To-Do-Liste

Erstellen Sie eine Liste aller Muss- und Kann-Aufgaben, die an einem Tag erledigt werden sollen. Sie sollen auf die bereits erwähnten Kategorien aufgeteilt werden:

- Muss-Aufgaben
- Kann-Aufgaben

### 2.3.8 Delegation

In einem Projekt werden Sie nie wirklich alles allein machen können, d. h. um die Vielfalt an Aufgaben bewältigen zu können, brauchen Sie Unterstützung eines Teams. Damit diese auch Aufgaben übernehmen können, müssen Sie unterscheiden können, welche Aufgaben Sie delegieren und welche Sie selber bearbeiten. Und gerade das „Abgeben können“ fällt vielen Verantwortlichen aus unterschiedlichen Gründen schwer. Darum können folgende 4 Entlastungsfragen schon einmal bei der Bewältigung von Aufgaben hilfreich sein: sie helfen, die eigene Zeit effektiver einzuteilen. Sie eignen sich vor allem dort, wo sich Routine eingeschlichen hat und verhindern, dass Sie eine Aufgabe „automatisch“ ausführen.

#### Vier Entlastungsfragen:

- „Warum gerade *ich*?“ – Kann ich delegieren?
- „Warum gerade *jetzt*?“ – Kann ich die Aufgabe auf einen anderen Termin legen?
- „Warum *so*?“ – Kann ich die Aufgabe anders lösen, rationalisieren?
- „Warum *überhaupt*?“ – Kann ich einen Teil der Aufgabe weglassen?

Wenn Sie also Arbeit delegieren möchten, sollten Sie folgende Schritte beachten:

#### Schritt 1: Welche Aufgabe delegieren Sie?

„Was müssen Sie selbst machen – was können andere machen? Was ist wichtig und dringlich bzw. ist weniger wichtig und kann irgendwann erledigt werden?“

Wichtige Aufgaben müssen Sie als Verantwortliche/r immer selber erledigen, dringliche Aufgaben müssen zumindest kontrolliert werden, während sich Aufgaben, die nicht sofort zu erledigen sind und zugleich keine allzu große Bedeutung für Ihren Projekterfolg haben, gut zur Delegation eignen.

#### Schritt 2: Wem delegieren Sie die Aufgabe?

Die Auswahl der Ehrenamtlichen sollte durch folgende Überlegungen geprägt sein:

Was sind die Fähigkeiten und Interessen der jeweiligen Personen (Kompetenzen)? Wie stark sind sie bereits anderweitig ausgelastet (Zeitressourcen)? Wie viel Zeit benötige ich für die Einarbeitung (Informationsstand)?

#### Schritt 3: Was muss ich vorbereiten?

Wenn die richtige Person gefunden ist, wird die Delegation vorbereitet. Sie müssen die Aufgabenstellung eindeutig formulieren: Was wollen Sie als Ergebnis und bis wann?

Am besten halten Sie alles in einer eigenen To-Do-Liste fest. Welche Unterlagen und Unterstützungen werden benötigt? Welche Kontrollmaßnahmen wenden Sie an?

#### Schritt 4: Wie läuft die Einarbeitung?

Bei der Einarbeitung ist es wichtig, dass der Rahmen klar abgesteckt ist: Wann und wie viel Zeit haben Sie für die Einarbeitung? Wer steht noch als Ansprechpartner/in zur Verfügung? Wann haben Sie Zeit für Fragen des/der Ehrenamtlichen? Welche zusätzlichen Hilfen sind vorhanden? Wie viel Einarbeitszeit gestehen Sie dem/der Ehrenamtlichen zu?

#### Schritt 5: Wie kontrollieren Sie die Leistung?

Das müssen Sie sich bereits bei der Projektplanung überlegen, d.h. Sie müssen Kontrollkriterien und –mechanismen festgelegt und kommuniziert haben. Der Grundsatz jeder Kontrolle ist: Selbstkontrolle ist besser als Fremdkontrolle! D.h. Sie ver-

einbaren mit den Ehrenamtlichen den Informations- und Kommunikationsfluss, wenn Dinge erledigt sind.

#### **Schritt 6: Wer muss sonst noch informiert werden?**

Wenn Sie Aufgaben delegieren, delegieren Sie auch Verantwortung und Kompetenzen. Darüber muss nicht nur die betroffene Person informiert werden, sondern alle anderen, die für die Erledigung dieser Aufgabe sonst noch relevant sind (z.B. Teammitglieder oder Kooperationspartner/innen)

#### **Schritt 7: Rückmeldung**

Am Ende sollten Sie Dank und Wertschätzung ausdrücken und dem/der Betroffenen ein konstruktives Feed-Back geben.

### **2.3.9 Persönliche Zeitanalyse**

Wenn Sie merken, dass Sie in allen Bereichen Ihres Lebens und nicht nur im Rahmen eines Projektes immer wieder unter Zeitdruck geraten, dann sollten Sie einmal Ihr persönliches Zeitmanagement näher untersuchen. Als Hilfsmittel haben wir Ihnen hierfür ein Konzept mit Übungsaufgaben für eine persönliche Zeitanalyse erstellt.

#### **Persönliche Zeitanalyse**

##### **Für was brauche ich wie viel Zeit?**

Wenn Sie Ihr Zeit-Management verbessern möchten, sollten Sie zuerst festlegen, wohin Ihre Zeit fließen soll. Um Zeitverschwender zu eliminieren, müssen Sie genau wissen, wo Ihnen Zeit verloren geht.

##### **Welche Lebensbereiche haben Sie?**

Zuerst sollten Sie über all die unterschiedlichen Bereiche nachdenken, aus denen sich Ihr Leben zusammensetzt und herausfinden, wie viel Zeit sie ungefähr dafür benötigen.

##### **Erlangen Sie eine erste Bestandsaufnahme mit Hilfe eines Zeitprotokolls**

Um einen exakten Überblick über Ihren tatsächlichen Zeitverbrauch zu erhalten, sollten Sie Folgendes für eine Woche machen: Schreiben Sie in ein Zeitprotokoll, wie viel Zeit Sie für welche Aktivitäten in Ihrem Leben benötigen – vom Aufstehen in der Früh bis zum Schlafen gehen am Abend. Das erfordert zwar einiges an Disziplin, hilft Ihnen jedoch dabei, präzise zu entdecken, wie viel Zeit Sie wofür benötigen. Suchen Sie sich dafür eine „normale“ Woche aus und keine Urlaubsphase oder sonstige außerordentliche Zeiträume.

**Übung 1:** Fertigen Sie ein Zeitprotokoll für Ihre kommende Arbeitswoche an!

#### **Analysieren Sie Ihr Zeitprotokoll**

Nach dieser Woche können Sie Ihr Zeitprotokoll analysieren. Halten Sie Ausschau nach den Aktivitäten, für welche Sie am meisten Zeit beansprucht haben. Fragen Sie sich für jede dieser Aktivitäten, ob Sie auch weiterhin bereit sind, so viel Zeit dafür in Anspruch zu nehmen. Wollen Sie in Zukunft mehr Zeit für andere Aktivitäten haben? Diese Zeit muss an anderer Stelle zurückgeholt werden. Auf diese Art und Weise können Sie Ihr Zeitprotokoll nutzen, um Ihren Alltag zu gestalten, um mehrere der Sachen zu erledigen, die Ihnen Spaß bereiten. Das ist Ihre persönliche Entscheidung. Sie müssen keine Anforderungen erfüllen oder andere Leute zufrieden stellen. Verurteilen Sie sich nicht selber, wenn Sie bemerken, dass Sie relativ viel Zeit für Aufgaben verschwenden, die Ihnen nicht wichtig erscheinen – Sie haben jederzeit die Chance, dies zu ändern.

#### **Entdecken und reduzieren Sie Ihre Zeitverschwender und störende Faktoren**

Mit Hilfe von Ihrem Zeitprotokoll, aber auch durch eine kritische Reflexion Ihres Arbeitsalltags, können Sie Ihren persönlichen „Zeitverschwendern“ auf die Spur kommen. Dabei sollten Sie zwischen äußeren und inneren Zeitverschwendern unterscheiden:

##### **Zeitverschwender von außen**

- Telefonanrufe
- unangekündigte Besucher/innen
- langweilige und zeitaufwendige Meetings etc.

##### **Zeitverschwender von innen**

- Aufschieben unerfreulicher Aufgaben
- Prioritäten falsch setzen
- zu hoher Zeitaufwand für Details oder unwichtige bzw. irrelevante Dinge
- fehlende Konsequenz und Selbstdisziplin
- Unfähigkeit, „Nein“ zu sagen
- Unfähigkeit zu delegieren
- Facebook, Computer- und Handyspiele & Co.

Notieren Sie sich Ihre Zeitverschwender. In einem zweiten Schritt analysieren Sie Ihre persönliche Situation durch folgende Fragen:

- Wo setze ich meine Prioritäten?
- Wie viel Zeit habe ich benötigt, bis ich angefangen habe, an der wichtigsten Aufgabe des Tages zu arbeiten?
- Wie oft wurde ich unterbrochen?
- Welche Gewohnheiten stehlen meine Zeit?
- Wer hält mich von meinen Plänen ab?
- Welche anderen Zeitverschwender kann ich herausfinden?

Wenn Sie Ihre Probleme identifiziert haben, müssen Sie sich Strategien und Methoden überlegen, um Ihre „Zeitfresser und -verschwender“ im Zaum zu halten, um wieder Herr/in über Ihre Zeit zu werden. Hier haben wir Ihnen ein paar Tipps zusammengestellt, die Ihnen in dieser Situation weiterhelfen können:

#### **Tipps für den Umgang mit Zeitverschwendern und störenden Faktoren**

Den Mythos der „stets offenen Tür“ beenden! Wenn Sie konzentriert an etwas arbeiten müssen, dürfen Sie ruhig mal die „Tür schließen“, d.h. nicht erreichbar sein.

- Räume und Zeitfenster für Anrufe, Meetings und die Bearbeitung von Post festlegen
- Meetings gezielt planen und umsetzen: Ergebnisse (Was will ich erreichen?) und den Weg dorthin (Wie will ich diese Ergebnisse erreichen?/Was muss ich dafür tun?) vorher festlegen
- Konsequent „nein“ sagen – ohne dabei zu frustrieren!
- Identifizierung und Analyse von Störungen sowie den Umgang und die Verminderung dieser durch klare Kommunikation nach außen
- Fest umgrenzte Zeiten und Limits für Facebook, I-Phone und Co.

- Informationen darüber in Erfahrung bringen,...
  - ◊ ...was genau von Ihnen erwartet wird,
  - ◊ ...wie viel Zeit Sie für etwas einkalkulieren müssen,
  - ◊ ...wie oft etwas passieren wird (einmal, regelmäßig, etc),
  - ◊ ...welche Konsequenzen etwas für Sie haben kann und dann entsprechend handeln!

## 2.4 Weitere praktische Tipps zur Projektplanung

Abschließend haben wir Ihnen noch ein paar praktische Tipps rund um das Thema Projektplanung und –management zusammengestellt:

1. Setzen Sie Prioritäten.
2. Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Ziele und Erwartungen aufzuschreiben (Was ist am wichtigsten?).
3. Durchdenken Sie ein Projekt mit allen Details und schätzen Sie den Zeitaufwand ab, bevor Sie es angehen.
4. Versuchen Sie, nicht so viel Zeit für unwichtige Dinge zu verschwenden.
5. Schreiben Sie Ihre Aufgaben in Form einer To-Do-Liste auf.
6. Erstellen Sie einen Tagesplan. Dies bringt mehr Struktur in Ihren Arbeitsalltag.
7. Aber: Durchdenken Sie Ihre Planungszeiten; zu viel Planung ist zeitaufwändig – Ein Mittelweg zwischen Planung und schnellem, effektivem und spontanem Handeln ist die optimal Lösung.
8. Dennoch: Zuerst nachdenken und dann handeln (nicht voreilig handeln).
9. Denken Sie mehr an die Ergebnisse, als an die Arbeitsmenge.
10. Konzentrieren Sie sich auf die Ergebnisse und nicht auf Perfektion.
11. Setzen Sie sich realistische Ziele und erwarten Sie nicht zu viel von sich selbst. Versuchen Sie, ab und zu etwas entspannter an die Sachen heranzugehen.
12. Ändern Sie Ihre Perspektive.
13. Bedenken Sie immer: Gut ist besser als perfekt!
14. Behalten Sie die Deadlines im Auge, ohne sich daran festzuklammern.
15. Arbeiten Sie konsequent.
16. Setzen Sie sich ein striktes Zeitlimit zum Erledigen Ihrer Aufgaben.
17. Erledigen Sie Aufgaben sofort, wenn dies innerhalb von 3 Minuten möglich ist.
18. Reagieren Sie weniger, sondern beeinflussen Sie die Ereignisse aktiv.
19. Sie können nicht jedes Risiko vermeiden. Verinnerlichen Sie das.
20. Treffen Sie Entscheidungen, selbst wenn Sie weniger Informationen haben, als Sie gerne hätten.
21. Verschwenden Sie nicht zu viel Zeit mit dem Analysieren von Dingen aus jeder Perspektive.
22. Machen Sie es einfach – warten Sie nicht immer auf Anweisungen.
23. Seien Sie selbstbewusst.

24. Lösen Sie Probleme – auch die zwischenmenschlichen Probleme lösen sich meist nicht von allein.
25. Hören Sie aktiv zu und bleiben Sie konzentriert während Gesprächen mit anderen.
26. Sprechen Sie deutlich und spielen Sie nicht nur auf Ihr Anliegen an.
27. Sagen Sie öfter „nein“.
28. Konsultieren Sie andere, um Prioritäten und Aktivitäten zu bestimmen.
29. Arbeiten Sie mehr zusammen.
30. Seien Sie geduldig. Gewähren Sie anderen eine angemessene Bearbeitungszeit.
31. Schalten Sie einen Gang zurück – erwarten Sie von anderen nicht so viel, wie von sich selbst.
32. Überwältigen Sie andere nicht mit zu vielen Aufgaben auf einmal.
33. Halten Sie Ihren Schreibtisch sauber und Ihre Ablagen ordentlich.
34. Beenden Sie eine Aufgabe, bevor Sie mit der Nächsten beginnen.
35. Vermeiden Sie private Unterbrechungen und begrenzen Sie die Zeit für private Gespräche auf ein angebrachtes Maß.
36. Finden Sie neue Wege. Seien Sie offen für neue Dinge und probieren Sie sie aus anstatt sich an das Sicherheitsprinzip zu klammern.
37. Haben Sie eine positive Einstellung gegenüber Änderungen - sie bereichern Ihr Leben!
38. Entspannen Sie sich. Nehmen Sie sich Zeit für die schönen Dinge des Lebens.

## Anhang

1. Projekt-, Arbeits- und Organisationsplanung
2. Inhaltliche Punkte eines Konzepts
3. Leitfaden zur Planung und Durchführung einer Veranstaltung
4. To-Do-Liste (nach Prioritäten)
5. Prioritätenmatrix
6. Die Prioritätenmatrix (nach Eisenhower)
7. Wochenplan
8. To-Do-Liste – Besprechungsprotokoll
9. Die 10 W's zum Projekt
10. Tagesplan
11. To-Do-Liste (nach Aufgaben)
12. Übung: Lebensinhalte und -ziel







AUFGABEN	bis wann?	Wer?	Wie? (wichtige Zusatzinfos wie z.B. personelle und finanzielle Ressourcen, Materialien, etc.)	ERLEDIG am
Aufgabenfeld 1				
Aufgabenfeld 2				
Aufgabenfeld 3				

AUFGABEN	bis wann?	Wer?	Wie? (wichtige Zusatzinfos wie z.B. personelle und finanzielle Ressourcen, Materialien, etc.)	ERLEDIG am
Aufgabenfeld 4				
Aufgabenfeld 5				
Aufgabenfeld 6				

AUFGABEN	bis wann?	Wer?	Wie? (wichtige Zusatzinfos wie z.B. personelle und finanzielle Ressourcen, Materialien, etc.)	ERLEDIGT am
<b>Aufgabenfeld 7</b>				
<b>Aufgabenfeld 8</b>				
<b>Aufgabenfeld 9</b>				

## Anhang 2: Inhaltliche Punkte eines Konzepts

1. Zusammenfassung: Ganz kurz: Um was geht es?
2. Was soll damit erreicht werden? (Leitziel und Mittelziele)
3. Wer soll damit erreicht werden? (Zielgruppen näher bestimmen)
4. Hintergrund: Was ist die Ausgangsbasis/ momentane Situation? (Analyse der Ist-Situation)
5. Vision: Was haben die verschiedenen Beteiligten/ Betroffenen/ das Umfeld von dem Projekt, wo ist ihr Gewinn/ Mehrwert, wenn das Projekt erfolgreich läuft?
6. Welche einzelnen Handlungsziele werden verfolgt?
7. Wie sollen die Ziele praktisch umgesetzt werden (Handlungs- und Arbeitsplan), z.B.
  - a. In welchem Zeitrahmen soll das Projekt stattfinden?
  - b. Wo soll das Ganze stattfinden?
  - c. Wie viele Leute sollen teilnehmen? (Umsetzer, Nutzer)
  - d. Wie sollen diese Teilnehmer erreicht werden?
  - e. In welchen Schritten wird vorgegangen (anhand einzelner Handlungsziele)
  - f. Wie wird dafür geworben (z.B. Soll Werbematerial gedruckt werden?)
8. Welche Ressourcen sind vorhanden, werden gebraucht? (personell, materiell, finanziell, ideell)
  - Finanzplan
  - Personalplanung
  - Inventar- und Sachmittelliste etc.
9. Regeln der Zusammenarbeit
  - Wer wird welche Aufgaben/Verantwortungen übernehmen?
  - Wer und wie wird kommuniziert und informiert?
  - Wer darf was entscheiden? Wo muss Rücksprache erfolgen
10. Evaluation: In welchen Abständen und wie sollen die Fortschritte überprüft werden und im gegebenen Fall angepasst bzw. verändert werden?

# Leitfaden zur Planung und Durchführung einer Veranstaltung

Pos.	Meilenstein	Dokumente/ Hilfsmittel
1.	<b>Um was geht es?</b> Gesamtkonzept grob skizzieren	„Projektkonzept_Muster“
2.	<b>Was ist geplant?</b> Konzeptziele konkretisieren	
2.1.	<b>Was wollen wir erreichen?</b> Zielformulierung	
2.2.	<b>Wen wollen wir erreichen?</b> Überlegungen zur Zielgruppe	
2.3.	<b>Welches Format wählen wir?</b> Art und Inhalt der Veranstaltung	
3.	<b>Wie wollen wir dies umsetzen?</b> Projektplanung	
3.1.	<b>Wann, wie oft und wie lange soll es stattfinden?</b> Zeitliche Rahmenbedingungen festlegen	
3.2.	<b>Wo kann es stattfinden?</b> Mögliche Veranstaltungsorte	
3.4.	<b>Welche Kosten entstehen? Und wie sollen diese finanziert werden? Was haben oder brauchen wir?</b> Finanzieller Rahmen, vorhandene und fehlende materielle und personelle Ressourcen und Finanzierungsplanung	
3.5.	<b>Wer kann uns unterstützen - inhaltlich, finanziell, materiell?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche bestehende Angebote und Anbieter</li> <li>- Akquise von Partnern bzw. Unterstützern</li> <li>- Akquise von Ehrenamtlichen</li> <li>- Akquise von Finanz- und Sachmitteln</li> <li>- Koordination Unterstützernetzwerk (Treffen/Kommunikationskanäle)</li> </ul>	Sponsoringbrief
3.6.	<b>Welche Aufgaben wird es geben? Wer wird was übernehmen? Wer hat die Leitung?</b>	„Checkliste Organisation Veranstaltung“
3.8.	<b>Welche Vorschriften bzw. möglichen Risiken müssen wir beachten?</b> Rechtlicher Rahmen, Haftung und Sicherheit	
3.9.	<b>Wie machen wir auf uns aufmerksam? Wie werben wir für uns?</b> Wege der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigene Werbematerialien (z. B. Poster, Flyer, Webseiten etc.)</li> <li>- Visualisieren der Arbeit (z.B. Fotos)</li> <li>- Erschließung vorhandene Netzwerke (Persönlicher Kontakt, Telefonakquise)</li> <li>- Nutzung Internet (E-Mail, Facebook &amp; Co.)</li> <li>- regionale Medien (Online, Print, Radio, Fernsehen)</li> <li>- weitere lokale Verbreitungsmöglichkeiten</li> </ul>	Beispiel Flyer Beispiel Plakat  Pressemitteilung Veranstaltungshinweis
4.	<b>Wie ist unsere Arbeit zu bewerten?</b> Evaluation und Monitoring	
4.1.	<b>Wie dokumentieren wir unsere Arbeit? Wie weisen wir das Erreichte nach?</b> Arbeit dokumentieren <ul style="list-style-type: none"> <li>- Festlegen was wie dokumentiert wird</li> <li>- Identifizieren von notwendigen Adressaten der Dokumentationen</li> <li>- Konzept zur Verbreitung</li> <li>- Fotos</li> <li>- Berichte, Dokumentationen, Unterlagen</li> <li>- Anpassen der Dokumentationen/Unterlagen an Zielgruppe</li> </ul>	
4.2.	<b>Wie erreichen wir unsere Ziele?</b> Arbeitsergebnisse bewerten und kontrollieren <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewertungskriterien festlegen</li> <li>- Konzept für Evaluation/ Feedback</li> <li>- Verantwortliche für Evaluation/ Feedback (Durchführung, Auswertung, Aufbereitung der Ergebnisse)</li> <li>- Monitoring (Ergebnisse der Evaluation überprüfen und bei Bedarf Änderungsprozesse einleiten)</li> </ul>	

## Anhang 4:

### To-Do-Liste (nach Prioritäten)

Name.....

Priorität A	Priorität B	Priorität C



## Prioritätenmatrix Methode zur Entscheidungsfindung

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

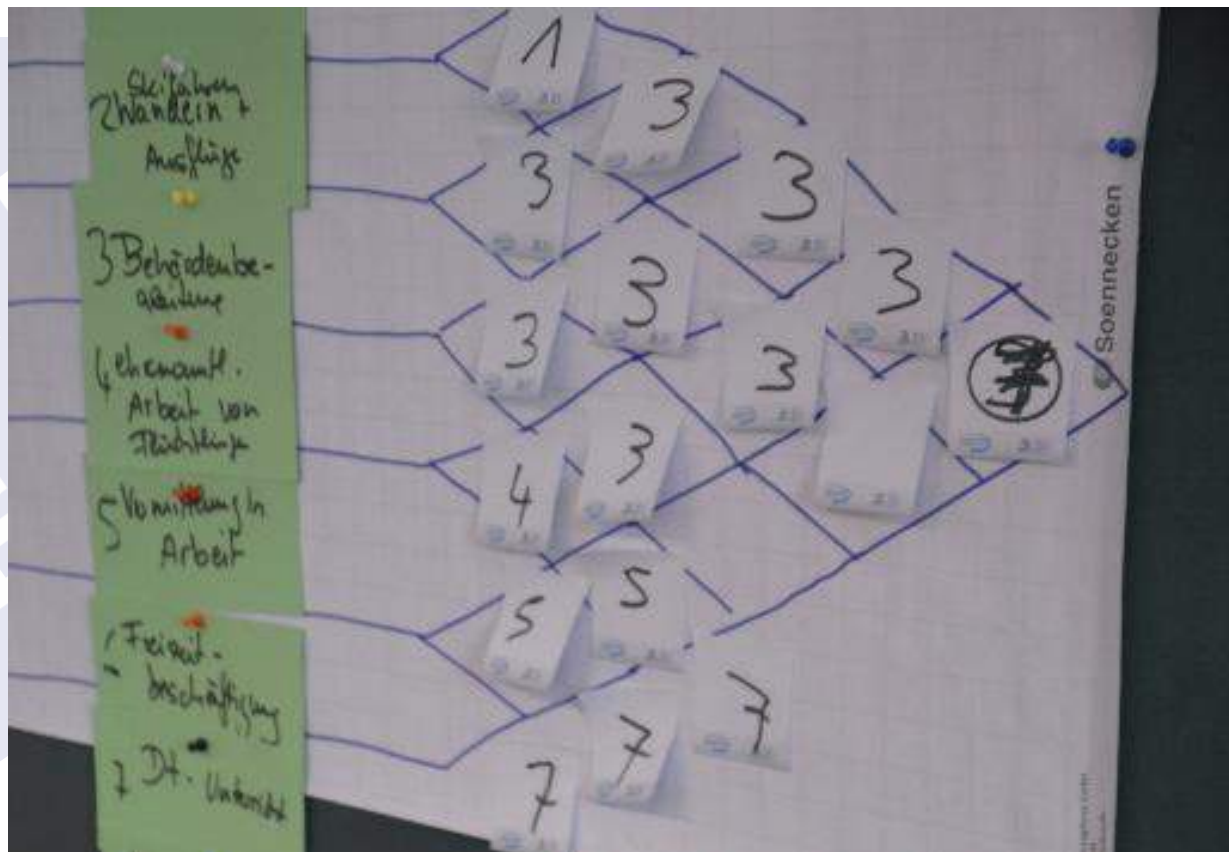
Jeder Vorschlag (Maßnahme, Argument etc.) wird mit einer Ziffer versehen (keinerlei Wertung).

Jeder Vorschlag wird mit jedem verglichen.

Die Ziffer des bevorzugten Vorschlages wird in die Matrix eingetragen.

Die Häufigkeit der jeweiligen Ziffer bestimmt die Rangfolge (Priorität).

Die Prioritätenmatrix ist beliebig erweiterbar.



## Anhang 5:

### Prioritätenmatrix Methode zur Entscheidungsfindung



Aus: Seiwert, Lothar: Das Bumerangprinzip. Mehr Zeit fürs Glück, Gräfer und Unzer 2002, S. 120

## Anhang 7:

### Wochenplan

Datum: von \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_

	Uhrzeit	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
<b>Feste Termine</b>								
<b>Variable Termine</b>								
<b>Dringende Erledigungen</b>								
<b>Sonstiges</b>								
<b>Wochenziel:</b>								

## Anhang 8:

### To-Do-Liste – Besprechungsprotokoll

Meeting:	
Teilnehmer:	
Verteiler:	
Datum:	
Uhrzeit:	Von                      bis
Ort:	
Moderation:	
Protokollführer:	

Art	Thema	Verantwortlich	Termin/ Vermerk
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Art: A-Auftrag B-Beschluss F-Feststellung I-Information

Gezeichnet:

## Anhang 9:

### Die 10 W's zum Projekt

#### Thema und Bedarf

1. *Wer sind wir?* Wie setzen wir uns zusammen? Welche Fähigkeiten, Kompetenzen und Zeitressourcen bringe/n ich/wir mit?
2. *Warum* wollen wir etwas tun? Welche Notlagen, Probleme und Missstände fordern uns heraus? Welchen Bedarf wollen wir abdecken?

#### Ziele und Zielerreichung


3. *Für wen bzw. mit wem* wollen wir etwas tun? Welches sind die Adressaten und Zielgruppen unseres Vorhabens?
4. *Wohin* sollen unsere Aktivitäten führen? Was ist unser Ziel, was wollen wir erreichen?
5. *Was* wollen wir tun? Welche Leistungen wollen wir erbringen? Welche Einrichtungen wollen wir schaffen? Welche Veranstaltungen wollen wir durchführen, welche Programme anbieten? Welche Ergebnisse sollen am Ende der Entwicklung stehen?
6. *Wie* wollen wir arbeiten? Welche Arbeitsformen, Methoden und Vorgehensweisen sind angemessen? Welche Kooperationspartner brauchen wir?
7. *Wo soll unsere Arbeit stattfinden?* An welchem Standort und für welches Umfeld? In was für Räumen?
8. *Wann* sollen bestimmte Aktivitäten erfolgen? Wie sieht unser Zeitplan aus? In welcher Abfolge sollen die einzelnen Arbeiten durchgeführt werden? Welche Fristen oder Termine sind zu beachten, an denen bestimmte Ergebnisse vorliegen müssen?
9. *Durch wen* soll die Arbeit geschehen? Wie viele haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen brauchen wir dafür? Was sollen die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter/innen sein?
10. *Womit* wollen wir arbeiten? Welche sachlichen und finanziellen Mittel brauchen wir?




## Anhang 10: Tagesplan

[illegible][illegible]

Notizen



 <b>Checkliste</b>	
<input type="checkbox"/>	Alle Aufgaben eingetragen?
<input type="checkbox"/>	Prioritäten (A, B, C) vergeben?
<input type="checkbox"/>	Aufgabendauer geschätzt?
<input type="checkbox"/>	Maximal 60 % der Zeit verplant?
<input type="checkbox"/>	Alle Termine eingetragen?
<input type="checkbox"/>	Termine/Aufgaben vorbereitet?

☒ **Fazit: Dieser Tag war ...**

<input type="checkbox"/>	... einfach klasse,
<input type="checkbox"/>	... mittelmäßig,
<input type="checkbox"/>	... schlecht,

... und morgen wird ein Super-Tag!

Dieser Tagesplaner darf gespeichert, ausgedruckt, verschickt, vervielfältigt und an Freunde, Bekannte, Kollegen, Mitarbeiter ... verteilt werden. Das Original als PDF-Datei gibt's unter [www.forgau-druck-digital.de](http://www.forgau-druck-digital.de)

## Anhang 11:

### To-Do-Liste (nach Aufgaben)

<h1 style="margin: 0;">ToDo – LISTE</h1>	<small><u>Datum:</u></small>
	<small><u>Bearbeiter:</u></small>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start;"><div style="width: 55%;"><div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"><div style="width: 15px; height: 15px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div><b>was ist zu tun?</b></div><div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 1.2em; margin-bottom: 5px;"></div></div><div style="width: 40%; text-align: right;"><div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"><div style="width: 15px; height: 15px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div><b>wie wichtig?</b></div><div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"><div style="width: 15px; height: 15px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div><b>bis wann?</b></div><div style="width: 15px; height: 15px; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div><input checked="" type="checkbox"/></div></div>	

①②③④⑤

\_|\_|\_|\_|

☐

①②③④⑤

\_|\_|\_|\_|

☐

①②③④⑤

\_|\_|\_|\_|

☐

①②③④⑤

\_|\_|\_|\_|

☐

①②③④⑤

\_|\_|\_|\_|

☐

①②③④⑤

\_|\_|\_|\_|

☐

①②③④⑤

\_|\_|\_|\_|

☐

①②③④⑤

\_|\_|\_|\_|

☐

①②③④⑤

\_|\_|\_|\_|

☐

①②③④⑤

\_|\_|\_|\_|

☐

①②③④⑤

\_|\_|\_|\_|

☐

①②③④⑤

\_|\_|\_|\_|

☐

**Notizen**

## Anhang 12:

### Lebensinhalte (und – ziele)

Unterstellt, dass Sie ca. 100 Stunden pro Woche (7 Tage) haben (ohne Schlafen), über die Sie verfügen können. Auf welche Bereiche verteilen Sie diese Stunden? Wie oft sind Sie in einem Bereich (z.B. Ehrenamt, Kultur, Sport) aktiv?

LEBENSBEREICH	Stunden	
<i>Arbeit und tagtägliche Routine (Haushalt, Essen, Körperpflege)</i>		
<i>Bürgerschaftliches Engagement und Ehrenamt</i>		
<i>Begegnungen in der Gesellschaft/ mit Familie/ Freunden</i>		
<i>Hobbys/ Kultur/ Geist/ Seele</i>		
<i>Gesundheit/ Sport</i>		
<i>Ein Bereich, der hier fehlt und mir wichtig ist</i>		

46

# Quellen:

## Literatur:

- Große Boes, Stefanie, Tanja Kaseric. „Eisenhower Prinzip“. Trainer Kit. Die wichtigsten Trainings-Theorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. managerSeminare Verlags GmbH. Bonn, 2006. Print.

## Links:

- „ALPEN-Methode im Zeitmanagement“. Absoluta GmbH. k.A. Web. <http://www.absoluta.de/karriereguide/zeitmanagement/alpen-methode>
- „Brainstorming“. Prof. Dr. Maier, Günter W. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. k.A. Web. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/brainstorming.html>
- „Die persönliche Leistungskurve“. www.anleiten.de. 2005. Web. <http://www.anleiten.de/selbstorganisation/leistungskurve.html>
- „Five Steps“. 2015 David Allen Company. k.A. Web. <http://gettingthingsdone.com/>
- „IST-Analyse“. online-wissen.org. k.A. Web. <http://www.online-wissen.org/it-berufe/lf2/ist-analyse>
- „Metaplan“. Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen. k.A. Web. [http://lehrerfortbildung-bw.de/kompetenzen/projekt-kompetenz/methoden\\_a\\_z/metaplan.htm](http://lehrerfortbildung-bw.de/kompetenzen/projekt-kompetenz/methoden_a_z/metaplan.htm)
- „Methode 635“. Methode.de GmbH. 2014. Web. <http://www.methode.de/dm/km/dmkmoo2.htm>
- „Mit vier Entlastungsfragen zu einer besseren Selbstorganisation“. 2011 Selbstbewusst werden. 2014. Web. <http://selbstbewusst-werden.info/selbstorganisation/mit-vier-entlastungsfragen-zu-einer-besseren-selbstorganisation.html>
- „Planungshorizont“. 2015 Wirtschaftslexikon24.com. k.A. Web <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/planungs-horizont/planungshorizont.htm>
- „Salami-Taktik“. Staufenberg Institut GmbH. 2014. Web. <https://www.staufenberg.de/ratgeber-service/karriereplanung/zeitmanagement/salami-taktik.html>
- „SMART-Kriterien zur Bestimmung von Zielen“. Partizipative Qualitätsentwicklung 2008. 2008. Web. <http://www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de/subnavi/methodenkoffer/smart-kriterien.html>
- „Zeitplanbuch“. Orga dich. k.A. Web. <http://www.orga-dich.de/zeitplanbuch/>
- „7 erprobte Zeitmanagement-Strategien: Damit schaffen Sie sich Freiräume“. ORGENDA Verlag für persönliche Weiterentwicklung. 2010. Web. [http://www.orgenda.de/abo/pdf.asp?p=/abo/archiv/sbc/2010/12\\_themenschwerpunkt/04-feb2doe79150e714e8763f99b3284030.pdf](http://www.orgenda.de/abo/pdf.asp?p=/abo/archiv/sbc/2010/12_themenschwerpunkt/04-feb2doe79150e714e8763f99b3284030.pdf)



# Modul 4



**ProVol**  
Professional Volunteering



Die TeilnehmerInnen lernen die Grundlagen der Kommunikation sowie verschiedene Kommunikationsformen kennen und erfahren, welche Form in welchem Kontext am effektivsten ist. KoordinatorInnen von Ehrenamtlichen beschäftigen sich mit der Frage, wie man am effektivsten die Kommunikation innerhalb von Gruppen und zwischen Ehrenamtlichen organisiert, und lernen, die entsprechenden Kommunikations- und Entscheidungsprozesse zu moderieren.

## Kommunikation

# Modul 4: Grundlagen der Kommunikation

„Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation.“

(Lee Iacocca, amerikanischer Topmanager)

Ohne Kommunikation ist unser Alltag nicht zu bewältigen. Sprachliche Kommunikation ist im Alltag ein wichtiger Bestandteil unserer sozialen Beziehungen, mit Hilfe von Kommunikation geben wir Wissen und Informationen weiter und nutzen sie, um das Denken und die Handlungen anderer zu beeinflussen. Das „Wie-wir-sprechen“, in welcher Situation wir kommunizieren, beeinflusst auch, wie wir und das Gesagte vom Zuhörer wahrgenommen werden bzw. welche Wirkung wir damit erzielen. Kommunikation ist also ein komplexer Prozess.

In aller Regel sind wir uns dessen nicht bewusst; wir merken es nur, wenn z.B.

1. uns die Worte fehlen, um auszudrücken, was wir anderen vermitteln oder beschreiben wollen.
2. wir unser Gegenüber nicht verstehen (z.B. weil er/sie eine/n andere/n Sprache/Dialekt oder undeutlich spricht, sich umständlich ausdrückt, wir verwendete Begriffe nicht verstehen).
3. wir einander missverstehen und dadurch Konflikte und Problem entstehen.

## Übung 1:

Die Teilnehmer\*innen sollen sich an eine Gesprächssituation, einen Redebeitrag oder an einen Vortrag erinnern, die bzw. der ihnen irgendwie negativ in Erinnerung ist. Woran lag das?

Antworten sammeln und thematisch sortieren. Hier ein Bsp. zur Sortierung:

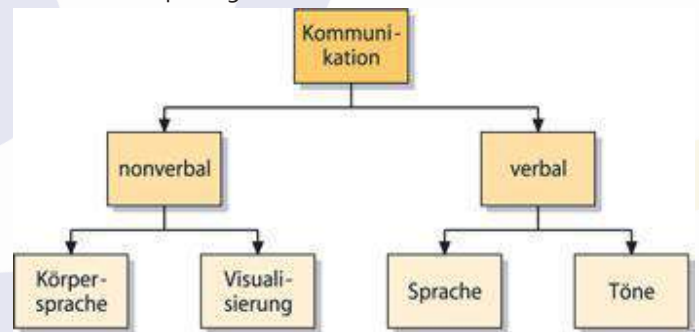
- **Stimme:** nuscheln, undeutlich, schnell oder leise sprechen
- **Körpersprache:** zu wenig Blickkontakt, Körpersprache passt nicht zum Gesagten
- **Rhetorik:** Sicherheit und Überzeugungskraft fehlen, stur am Skript kleben, roter Faden fehlt, unlogischer Ausdruck, Struktur nicht ersichtlich, zu viele Fremdwörter, Fülllaute (äh, ähm...), zu lange Sätze
- **Vorbereitung:** Perfektionismus, Zeitdruck
- **Zuhörer einbeziehen:** Unterbrechungen und Diskussionen werden nicht richtig gelenkt, dies führt zu Unübersichtlichkeit, es wird zu viel geredet und zu wenig auf den Punkt gebracht, Bedürfnisse der Zuhörer/Innen werden zu wenig beachtet: man hört ihnen nicht zu oder tritt auf, als ob man die „allein selig machende“ Lösung hätte, stellt sich selbst zu sehr in den Vordergrund, lässt andere nicht zu Wort kommen.

Unser erster Tipp: „Presentation should be like a short skirt: long enough to cover and short enough to keep it interesting.“ – „Eine Präsentation sollte wie ein kurzer Rock sein: Lang genug, um das Wichtigste zu bedecken und kurz genug, um interessant zu bleiben.“

## 1. Einführung

Wenn es um Verständigung geht, denken viele zuerst an die Inhalte, die über die gesprochene Sprache vermittelt werden.

Dabei wirken bei der Kommunikation die **Körpersprache** und die **Stimme bzw. Stimmlage** (= non verbale Kommunikation) viel stärker. Körpersignale sind glaubhafter. Es gilt der Grundsatz: „Der Körper lügt nie“.



## Wovon hängt die Wirkung einer Rede ab?

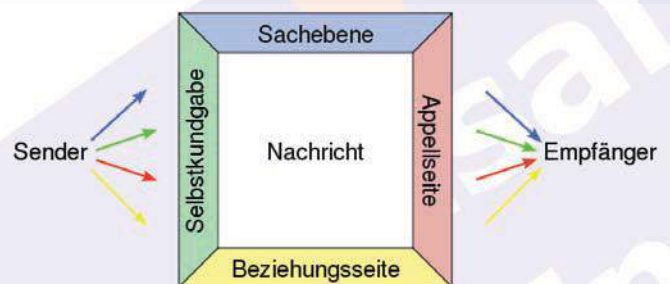
Nach Untersuchung des US-Psychologen Albert Mehrabian aus den Jahren 1967 wird die Wirkung einer Rede im Durchschnitt nur zu 7% über den Inhalt bestimmt, hingegen 35 % über die Stimme und 58% über die Körpersprache.

Das heißt, dass die Wirkung weniger über das „was“ man sagt, als vielmehr über die Art, „wie“ man es sagt, bestimmt wird.

Natürlich ist der Inhalt wichtig: Eine Studie des Allensbach-Instituts für Demoskopie und die Universität Mainz im Jahr 2006 stellte heraus: Ist der Redehalt sehr überzeugend, kann durch Stimme, Gestik und Mimik nur wenig an Wirkung hinzugefügt werden. Ist der Redehalt weniger überzeugend, können Stimme Gestik und Mimik mehr ausrichten, wobei die Körpersprache und Mimik zusammen ungefähr dreimal mehr an Bedeutung haben, als die Stimme. D.h. ein guter Text ist Grundvoraussetzung für eine positive Wirkung, die vor allem durch Körpersprache, Mimik und Stimmvielfalt zusätzlich verstärkt wird.

## 2. Die vier Seiten einer Nachricht (nach Schulz von Thun)

Jede „Nachricht“ also alle Sätze, die wir sprechen werden von unserem Gegenüber auf verschiedenen Ebenen verstanden. Schulz von Thun nannte diese Ebenen die 4 Seiten einer Nachricht.



- Die **Sach-Ebene** beinhaltet die reinen Sachaussagen, Daten und Fakten, die in einer Nachricht enthalten sind
- Bei der **Selbstkundgabe** vermittelt der/die Sprecher/In - bewusst oder unbewusst - etwas über sein/ihr Selbstverständnis, seine/ihre Motive, Werte, Emotionen etc.
- Auf der **Beziehungsseite** wird ausgedrückt bzw. aufgenommen, wie der/die Sender/In zum/r Empfänger/In

steht und was er/sie von ihm/ihr hält

- Die **Appellseite** beinhaltet einen Wunsch oder eine Handlungsaufforderung

Der/die Sender/In sendet gleichzeitig **vier Botschaften**, er/sie spricht sozusagen mit vier Schnäbeln. Der/die Empfänger/In empfängt gleichzeitig vier verschiedene Botschaften, er/sie hört sozusagen mit **vier Ohren**. Oft hört und versteht der/die Empfänger/In aber etwas anderes, als der/die Sender/In gemeint und gesagt hat. Das führt zu Missverständnissen und in der Folge zu Konflikten.

Auch die Gewichtung der vier Ebenen kann unterschiedlich gemeint, beziehungsweise verstanden werden. So kann der/die Sender/In beispielsweise das Gewicht der Nachricht auf den Appell gelegt, der/die Empfänger/In jedoch überwiegend den Beziehungshinweis empfangen haben. Dies ist nach dem Kommunikationsquadrat eine der Hauptursachen für Missverständnisse.

Das klassische Beispiel ist der Beifahrer, der zum Fahrer sagt „Du, die Ampel ist grün“. Der Fahrer wird, je nachdem mit „welchem Ohr“ er gerade hört etwas anderes verstehen und entsprechend verschieden reagieren

- Auf der **Sachebene** hört der Fahrer: „*Die Ampel ist grün*“,
- der Fahrer kann dies auch als **Appell/die Aufforderung** verstehen. „*Fahr endlich los!*“,
- auf der **Beziehungsebene** könnte der Fahrer hören: „Ich denke mit!“ oder „*Schläfst Du?*“,
- auf der Ebene der **Selbstkundgabe** könnte der Beifahrer dem Fahrer einen Einblick in seinen eigenen Zustand geben: „*Ich habe es eilig!*“

### 3. Die Maslow'sche Bedürfnispyramide

Die Bedürfnispyramide nach dem amerikanischen Psychologen Abraham Maslow beschreibt die menschlichen Bedürfnisse und



Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow (1908 - 1970)

Die ersten vier Bedürfnisse nennt Maslow auch „Defizitbedürfnisse“, da ungünstige Folgen zu erwarten bei Nichtbefriedigung sind (z.B. Krankheit) und ein Gefühl der Entbehrung hervorrufen. Bedürfnisse stehen untereinander in folgender Beziehung: Wenn ein Bedürfnis erfüllt ist, tritt das nächsthöhere an seine Stelle. Je höher das Bedürfnis, desto später in der Entwicklung einer Person entsteht es, sodass man bei Erwachsenen in der Regel komplexere Bedürfnisstrukturen feststellen kann. Je höher das Bedürfnis, desto weniger wichtig ist es für das reine Überleben, denn es kann leichter aufgeschoben werden, sie werden als weniger drängend erlebt und können auch ganz verschwinden.

Die menschlichen **Bedürfnisse** bilden die „Stufen“ der Pyramide und bauen aufeinander auf.

1. **Zu der unteren Stufe gehören die physiologischen Bedürfnisse, wie z.B. Atmen, Essen, Trinken, Sexualität.** Wenn ich möchte, dass mir die Leute ihr Interesse ent-

gegen bringen bzw. sie mir aufmerksam zuhören sollen, muss ich dafür sorgen, dass zumindest ihre „Grundbedürfnisse“ erfüllt werden. Daher sollte man beispielsweise für eine gute Raumatmosphäre und Akustik sorgen, ausreichend zu essen und zu trinken. Wenn es den Zuhörern zu heiß ist und/oder sie durstig sind, fällt es ihnen schwerer, zuzuhören und sich zu konzentrieren. Wenn diese physiologischen Bedürfnisse aber dauerhaft befriedigt werden, verlieren sie an Bedeutung.

2. **Zur nächsten Stufe der Sicherheitsbedürfnisse gehören das Bedürfnis nach Sicherheit, Stabilität, Ordnung, Schutz, Freiheit von Angst und Chaos, Struktur, Ordnung, Gesetz.**

Wenn sich z.B. mein Gegenüber sich nicht sicher oder ungerecht behandelt fühlt, ihm/ihr die Regeln und Strukturen nicht klar sind, wird er/sie sich ebenfalls nicht wirklich auf meine Ausführungen einlassen können. Erst



wenn ich mich sicher, fair behandelt fühle, die Dinge in geordneten Bahnen verlaufen etc. kann ich mich auf ein Gegenüber einlassen.

### 3. Soziale Bedürfnisse: Wir alle wollen geliebt und zu einer Gruppe dazugehören.

Wenn ich mich aber isoliert und ausgegrenzt fühle, meine Bezugspersonen verloren habe (z.B. Tod, Umzug, Scheidung, Emigration, Ausgrenzung) wird das negative Auswirkungen haben. Zuhörer können z.B. durch Schweigen, aggressive Äußerungen, Ablehnung etc. reagieren. Daher ist es für eine erfolgreiche Kommunikation wichtig, dass Möglichkeiten schafft, diese sozialen Bedürfnisse zu befriedigen, indem ich z.B. gruppenbildende Übungen mache, mich sprachlich nicht über meine Zuhörer/innen erhebe etc.

### 4. Wertschätzungs- und Geltungsbedürfnis:

Wir alle wollen anerkannt und wertgeschätzt werden. Daher wollen wir in der Regel anderen Menschen gegenüber Stärke, Leistungsfähigkeit, Kompetenz und Können etc. demonstrieren. Prestige, Status, Ruhm und Macht sind wichtige Motivatoren, und sehr häufig ist unser Selbstwertgefühl von diesen Faktoren abhängig.

### 5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Wachstum:

Wir wollen uns als Persönlichkeit weiterentwickeln und wachsen, wobei es natürlich sehr von der einzelnen Person abhängig ist, wie und in welcher Form das geschieht. Wir wollen uns zu einer Vision von uns entwickeln und „zu uns selbst finden“, d.h. was uns im Kern ausmacht, z.B. dass wir mutig, liebevoll, innovativ, mitfühlend, wohlütig etc. sind.

Insgesamt kann man zusammenfassen, dass es immer schwierig mit der Kommunikation ist, wenn mein Gegenüber im Defizit ist. Die Aufmerksamkeit erreiche ich dann, indem ich Informationen und Nachrichten übermittle, die helfen, diese Defizite zu überwinden. Um ein Beispiel zu nennen: wenn meine Zuhörer müde und hungrig sind, dann werden sie meinem Vortrag z.B. über Grammatikregeln im Englischen nicht befolgen. Kündige ich aber an, dass es jetzt Pause ist und erkläre wo es das Büffet gibt und wo man mal draußen frische Luft schnappen kann, erkläre ich, dass dem Sieger des nachfolgenden Grammatiktest ein hoher Geldbetrag winkt oder dass man eine Gruppenreise nach England gewinnt – dann habe ich die Aufmerksamkeit ganz sicher wieder.

## 4. Grundvoraussetzungen einer guten Rede

Die wenigsten Menschen sind geborene rhetorische Talente. Dennoch ist es möglich, dass jeder eine gute und überzeugende Rede halten kann. Dazu hier ein paar Praxistipps:

### 4.1 Selbstvertrauen

- **Sagen Sie „Ja!“ zu Ihrer Person (inneres positives Sprechen).**  
Gehen Sie mit einer positiven Einstellung in die Gesprächs- bzw. Redesituation. Stichwort „sich selbst erfüllende Prophezeiung“: Wenn Sie denken, dass Sie Ihr Gegenüber nicht überzeugen werden, dann werden sie es auch nicht schaffen.
- **Entwickeln Sie mentale Stärke und konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken.**

Stellen Sie sich Situationen vor, wo es Ihnen gut gelungen ist, jemanden zu überzeugen. Erinnern Sie sich daran und überlegen Sie, was dazu beigetragen hat. Überlegen Sie sich, was Sie gut können (z.B. gut argumentieren, lebendig erzählen, das Plenum mit einbeziehen) und betonen Sie dies.

- **Entspannen Sie sich und gehen Sie in einer guten Verfassung in ein Gespräch oder einen Vortrag.**  
Es sich am Abend, bzw. in der Zeit vor der Rede gut gehen lassen, lächeln, durchatmen ...
- **Akzeptieren Sie Ihre innere Unruhe und Nervosität.**  
Aber **Achtung**: Schicken Sie nie voraus, Sie seien aufgeregter, da die Zuhörer/Innen dies sowieso merken. Sie signalisieren sonst dem/der Zuhörer/In, dass Sie es nicht können und er/sie zieht seine Aufmerksamkeit ab, bevor Sie mehr „Boden unter den Füßen gewinnen“.
- **Jeder, d.h. auch Sie, darf Fehler machen.**  
Entscheidend ist, dass Sie souverän bleiben, wenn Sie Fehler machen: „Irren ist menschlich!“
- **Relativieren Sie die wirkliche Wichtigkeit der Kommunikationssituation.**  
*„Lernen vor Leuten zu reden, ist wie Schwimmen lernen. Der beste Lehrer ist die Praxis, das größte Hindernis ist die Angst.“*

## 4.2 Menschliche Überzeugungskraft

- **Fachkompetenz**  
Natürlich müssen Sie sich mit dem, über das sie reden, gut auskennen und Fachkompetenz besitzen. Denn je besser Sie sich auskennen, desto überzeugender und sicherer kommen sie rüber. Hierzu mehr unter „Gute Vorbereitung“
- **Begeisterung für das Thema**  
„In dir muss brennen, was du in anderen entzünden willst!“ (Augustinus): wenn Sie selbst Ihr Thema langweilig, unterinteressant finden, dann werden Sie dafür auch keine anderen Menschen begeistern können.
- **Rhetorische Präsentation – Verständlichkeit**  
Viele Menschen glauben, dass Sie bei einer Rede besonders „anspruchsvoll“ reden müssten, d.h. neigen zu einer akademischen Schriftsprache mit komplexen Sätzen bis hin zu lateinischen Zitaten. Dabei überzeugt am meisten die Einfachheit der Sprache, kurze Sätze und prägnante Botschaften.
- **Empathie**  
Empathie ist die Fähigkeit sich in die Lage der Zuhörer versetzen können bzw. deren Bedürfnisse und Interessen zu berücksichtigen. Arbeiten Sie mit Bildern und Beispielen, die zu der Lebenswelt der Zuhörer passen
- **Natürlichkeit, Glaubwürdigkeit und Authentizität**  
Seien Sie sie selbst – damit überzeugen Sie am meisten. Kleiden Sie sich angemessen, aber so dass Sie sich wohlfühlen. Sagen Sie nichts auf eine Art und Weise, wie Sie im normalen Leben nie reden würden. Bringen Sie Beispiele aus Ihrer eigenen Lebenspraxis. Erzählen Sie nur Dinge, die Sie selber auch glauben!



## 4.3 Selbstdarstellung – der äußere Auftritt

- **Äußeres Erscheinungsbild**  
Der Situation und der eigenen Person angemessen, also so, dass man sich selbst wohlfühlt (z.B. keine neuen Schuhe, die noch drücken könnten).
- **Gute Gesamtverfassung und sicherer Stand**  
Am besten frei und sichtbar für alle stehen. Sich nicht auf einen Gegenstand, eine Person oder ein Mobiliar „fixieren“. Wenn man jemanden anspricht oder seine Aufmerksamkeit will, beide Schultern zeigen, also „frontal“ ansprechen.
- **Körpersprache, Gestik, Mimik**  
Stimmige Körpersprache, Gestik und Mimik: wenn Sie unbeweglich, grimmig schauend ohne eine Miene zu verziehen, Ihre Rede vortragen, werden Sie niemanden begeistern. Wie wichtig non-verbale Kommunikation ist, haben Sie ja schon in der Einführung gelernt.
- **Blickkontakt**  
„Kreisender Rundblick“ - Falls Sie sich schwer tun in die Runde zu blicken, suchen Sie wenigstens am Anfang den Blickkontakt eines/einer Ihnen „wohl gesonnenen“ Zuhörers/In, aber dennoch blicken Sie alle an, denn nur dann fühlen sich auch alle „angesprochen“
- **Stimme, gute Artikulation sowie wirkungsvolles und lebendiges Sprechen**
- **Gute Übereinstimmung von Form und Inhalt**  
Kürze und Prägnanz, Gliederung und Ordnung, an Erfahrungswelt der Zuhörer/Innen anpassen
- **Guter Erst- sowie Letzteindruck**  
Sie werden sich schwer tun, ihre Zuhörer für sich zu gewinnen, wenn Sie am Anfang unsympathisch, aufgesetzt, arrogant etc. rüberkommen. Auch wenn Sie den Schluss vermasseln, bleibt dieses Bild oft als Eindruck hängen. Also überlegen Sie sich einen guten und zu Ihnen passenden Einstieg und achten Sie darauf, dass die letzte Minute Ihrer Rede alles kurz und prägnant zusammenfasst und die Zuhörer mit einem motivierenden Appell oder Lacher nach Hause schicken. Und verlassen Sie nicht fluchtartig das Podium: „stehen“ Sie zu Ihrem Gesagten und genießen Sie – hoffentlich – den Applaus. ☑

## 4.4 Gute Vorbereitung

- Definieren Sie genau Ihre **Interessen** und **Ziele**.
- Analysieren Sie die Ist- und die Soll-Situation.
- Überlegen Sie sich die verschiedenen Aspekte des Themas, unterscheiden Sie zwischen **Muss-, Soll- und Kann- Inhalten**.
- Klären Sie vorab: Welche **Zielgruppe** habe ich vor mir? Wie kann ich diese am besten erreichen? Welches Interesse hat diese? Erarbeiten Sie gute Argumente, gestalten und gewichten Sie die Inhalte so, dass sie zu der Zielgruppe passen.
- Es gilt grundsätzlich: **Weniger ist mehr!** Lieber weniger Argumente, aber dafür gute und anschauliche Beispiele, die das Gesagte gut verankern.
- Bedenken Sie vorab, welche möglichen schwierigen Einwände und Blockaden auf Sie zukommen könnten, und überlegen Sie sich Strategien, wie Sie diesen gut begegnen können.

- Eigenes Vorgehen festlegen (Arbeits- und Organisationsplan bzw. Metaplan-Collage).

## 5. Tipps zur freien Rede

Wie schon in Kapitel 4 erwähnt, kann jeder eine gute Rede halten. Und am effektivsten sind Reden, wenn sie (relativ) frei gehalten werden, d.h. nicht einfach vom Blatt oder der Powerpoint abgelesen werden. Hier ein paar praktische Tipps:

### Freie Körperhaltung

Keine Fixierungen, da bei einer Rede überwiegend nonverbale Körpersignale von den Zuhörern wahrgenommen und in Erinnerung behalten werden.

**Tipps:** Mit beiden Füßen auf dem Boden stehend die „eigene Mitte“ finden; Fixierungen vermeiden (z.B. Arme verschränken, Aufstützen, bestimmten Punkt fixieren, Stift festhalten etc.); optimalen Punkt im Raum aufsuchen, von dem aus alle Zuhörer „erreicht“ werden können.

### Stimme

Immer etwas lauter reden (nicht brüllen!), artikulierter reden. Bei Unaufmerksamkeit der Zuhörer aufhören zu reden oder leiser, aber bestimmter reden.

### Sagen Sie es einfach und klar!

Die ganze Rede so einfach wie möglich formulieren, wenn möglich keine Fremdwörter und kein „Fachchinesisch“ verwenden. Nichts erzählen, was ich nicht wirklich verstanden habe. **Vier Grundprinzipien** zum „Verständlichmachen“:

1. Einfachheit
2. Gliederung und Ordnung der Gedanken
3. Kürze und Prägnanz
4. zusätzliche Stimulanz (z.B. persönliche Erfahrungen, Anekdoten, kurzer Witz, persönliches Interesse betonen, Publikum einbeziehen).

### Einfache Technik

Eine Rede ist kein schriftlicher Aufsatz: also einfache Sprache, kurze Sätze, sich und den Zuhörern keine Schriftsprache aufzwingen. Eine freie Rede sollte die Verfertigung der Gedanken beim Reden sein.

### Schneller Anfang & gleich zur Sache kommen

Der erste Eindruck erhält kaum eine zweite Chance. Also keine Entschuldigungen, dass man jetzt redet.

### Durchsichtig gliedern & Gedanken sinnvoll ordnen

Ein roter Faden muss die Rede durchziehen. Am Anfang der Rede die Punkte nennen, die man behandeln möchte, z. B. „Ich möchte zu den folgenden Punkten etwas sagen 1..., 2..., etc.“ Sie liefern den Zuhörern sozusagen das Grobdrehbuch Ihrer Rede. Sie können das Ganze durch konkrete Angaben von Zeitlimits strukturieren („Ich werde jetzt fünf Minuten über XYZ reden.“). Aber dann muss man sich auch an die Zeitlimits halten!

### Spickzettel als Gedächtnisstützen machen, auch bei kurzen Redebeiträgen!

Einen Spickzettel sollte man sich auch bei kurzen Redebeiträgen

gen anfertigen. Dadurch wird man gezwungen, seine Gedanken zu strukturieren und noch einmal zu überdenken, und es schafft zusätzliche Sicherheit. **Zwei Grundsätze** sind dabei zu beachten:

- Formulieren Sie nur **Stichworte**, keine ganzen Sätze! Ausnahme ist der Satzsatz. Diesen sollten Sie sich ganz aufschreiben.
- Verbergen Sie Ihre Spickzettel nicht (führt oft zu Schwierigkeiten bei der Suche und beim Lesen!) und sparen Sie nicht am Papier. Schreiben Sie Ihre Stichworte groß und gut leserlich!

### Nicht versuchen, Unsicherheiten zu verbergen

Versuchen Sie nicht, eventuelle Unsicherheiten zu verbergen oder zu überspielen. Das ist „Energieverschwendung“! Unsicherheiten führen nämlich sehr oft zu Fixierungen. Lassen Sie Ihre Angst zu und versuchen Sie, Strategien zur Überwindung dieser Unsicherheiten anzuwenden. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken! Aber reden Sie nicht noch über Ihre Unsicherheiten oder Schwächen: damit zwingen Sie Ihre Zuhörer sich genau auf diese zu konzentrieren. Und Mitleid brauchen Sie ja nicht, sondern Sie wollen ja als kompetente/r Redner/in wahrgenommen werden!

### Untergraben Sie nicht Ihre Kompetenz als Redner/in

Entschuldigen Sie nicht, dass Sie jetzt reden und erwähnen Sie nicht, dass Sie sich jetzt unsicher sind, vielleicht was Falsches sagen oder sich nicht genau auskennen etc. Damit signalisieren Sie Ihren Zuhörern doch nur, dass Ihr Inhalt zweifelhaft ist und dass man nicht unbedingt zuhören muss, weil der/die Vortragende/r selbst Zweifel hat.

Erklären Sie nicht ausführlich, dass und wie Sie Ihren Vorredner/innen zustimmen. Gehen Sie nur kurz und knapp darauf ein, aber stellen Sie einen neuen Aspekt, neue Inhalte bzw. andere Schwerpunkte vor. Dann wird Ihr Standpunkt, Ihre Kompetenz besser wahrgenommen.

### Übung 2: Freies Reden

#### – Stärken- und Schwächenanalyse

Stellen Sie sich eine oder mehrere Situationen vor, wo Sie vor Publikum geredet haben und/oder, wo Sie überzeugen wollten. ODER: Erinnern Sie sich an eine Rede, die Sie gehört haben. Nutzen Sie dabei das Übungsblatt „Freies Reden - Stärken- und Schwächenanalyse“.

### Übung 3: Feedback-Bogen zu einer Präsentation

Jeder bereitet eine Präsentation zu einem vorgegebenen Thema 10 Minuten vor und präsentiert sie vor den anderen Teilnehmer\*innen. Bei Bedarf kann dieser auch per Video aufgenommen werden.

Alternative: Schauen Sie sich gemeinsam einen Vortrag/eine Präsentation live oder per Video an.

Nutzen Sie den Bewertungsbogen im Anhang, um die Präsentation bzw. den Vortrag zu analysieren. Diskutieren Sie gemeinsam, wie man die Wirkung dieser verbessern kann.

## 6. Fragetechniken

Fragen dienen dazu, neue Informationen zu erhalten, aber auch Interesse an meinem Gegenüber zu signalisieren. Die Motive für Fragen sind vielfältig: man möchte eine Situation klären, hat Interesse an dem Thema, der Person oder Sache, braucht Hilfe bei einer Entscheidungsfindung oder man verfolgt mit seinen Fragen ein bestimmtes Ziel (z.B. jemanden zu verunsichern, zu manipulieren, zu stärken etc.).

Fragen sind insgesamt für unsere Kommunikation von großer Bedeutung. Wenn man in einem Gespräch gar nicht nachfragt, versiegt dieses irgendwann einmal. „Nachfragen“ sind für den Gesprächsfluss und das gegenseitige Verständnis von Vorteil: Kurze Gegen- oder Verständnisfragen helfen Missverständnisse zu vermeiden und signalisieren meinem/r Gesprächspartner/In, dass ich aufmerksam zuhöre und mich für seine Ausführungen interessiere.

Bei Fragen unterscheidet man zwischen der „**offenen**“ und der „**geschlossenen**“ Frage.

Bei der offenen Frage steht das Fragewort am Anfang. Die Antwort kann nicht „Ja“ oder „Nein“ lauten; meist muss in einem ganzen Satz geantwortet werden.

Beispiel: „Wo gehen wir heute Morgen frühstücken?“, „Wie hat dir der Kinofilm gefallen?“

Bei der geschlossenen Frage steht das Verb (oder Hilfsverb) am Satzanfang. Die Antwort kann nur aus einem „Ja“, „Nein“ oder „Vielleicht“ bestehen.

Beispiel: „Möchtest du ein Eis?“, „Gefällt dir der Kinofilm?“

→ Meist ist es sinnvoller, eine offene Frage zu stellen, um eine genauere Antwort zu erhalten. Lediglich am Ende eines Verkaufsgesprächs, gegenüber Non-Stop-Rednern und gegenüber Unentschlossenen ist es besser, eine geschlossene Frage zu wählen.

## 7. Fragearten

Darüber hinaus gibt es zehn Fragearten, die sich alle voneinander unterscheiden und Ihnen in verschiedenen Situationen weiterhelfen können.

### Informationsfrage

Wie der Name schon sagt, holen Sie mit dieser Frageart leicht Informationen ein. Eine solche Frage beginnt immer mit „wie“, „wann“, „wo“, „wer“ oder „wie viel“.

Beispiel: „Wann ist Ihr Einfamilienhaus fertig?“

### Alternativfrage

Mit einer Alternativfrage geben Sie Ihrem Gesprächspartner die Wahl zwischen zwei positiven (!) Möglichkeiten.

Beispiel: „Soll ich dich um 18 Uhr oder um 19 Uhr abholen?“

In jedem Fall ist klar, dass Sie Ihren Gesprächspartner abholen werden; zu klären ist nur noch die genaue Uhrzeit.

„Möchtest du deinen Kaffee mit Milch oder mit Sahne trinken?“

Wichtig: Sie haben mit der Frage lediglich die Wahl zwischen zwei positiven Möglichkeiten gelassen.

### Suggestivfrage

Bei der Suggestivfrage versuchen Sie als Fragender Ihren Gesprächspartner in Ihrem Sinne zu beeinflussen. Typisch für die-

se Frageart sind Wörter wie „doch“, „wohl“, „auch“, „bestimmt“ oder „sicherlich“.

Beispiel: „Denkst du nicht auch, dass ...?“

### Ja-Fragen-Straße

Diese Fragetechnik verwenden Sie, wenn Sie ein „Ja“ als Antwort erreichen möchten. Dies schaffen Sie, indem Sie mehrere Ja-Fragen hintereinander stellen, bis Sie am Schluss eine suggestive Feststellung anbringen. Diese Technik ist besonders am Ende eines Gespräches empfehlenswert.

Beispiele: „Sehen Sie sich gerne Filme an?“, „Gehen Sie gerne ins Kino?“, „Gehen Sie lieber zu zweit und nicht alleine aus?“, „Dann sind Sie bestimmt damit einverstanden, dass wir heute Abend zusammen ins Kino gehen.“

### Rhetorische Frage

Bei einer rhetorischen Frage stellen Sie selbst eine Frage und beantworten diese auch gleich selbst. Diese Fragetechnik wird gerne bei Vorträgen angewandt, weil sie die Zuhörer zum Mitdenken zwingt. Ihr Zuhörer kann nämlich gar nicht anders, als sich innerlich mit Ihrer Frage zu beschäftigen!

Beispiel: „Wissen Sie, wie man Spaghetti isst? Ganz klar, nur mit der Gabel und ohne Löffel.“

### Gegenfrage

Mit einer Gegenfrage reagieren Sie auf eine Frage Ihres/r Gesprächspartners/In. Der Vorteil dieser Technik liegt darin, dass Sie durch die Gegenfrage Zeit gewinnen können. Dies ist besonders empfehlenswert, wenn Sie die Antwort spontan nicht wissen oder eine provokative Frage zurückgeben möchten. Dadurch erreichen Sie, dass das Problem zumindest vorübergehend bei Ihrem/r Gesprächspartner/In und nicht bei Ihnen liegt.

Beispiel: „Wie meinen Sie das?, „Wie darf ich Ihre Frage verstehen?“

### Motivierungsfrage

Mit einer Motivierungsfrage bringen Sie Ihre/n Gesprächspartner/In dazu aus sich heraus zu gehen.

Beispiel: „Wie hast du es geschafft, in deinem Examen so gute Ergebnisse zu schreiben?“

### Provozierende Frage

Vorsicht! Mit der provozierenden Frage greifen Sie Ihre/n Gesprächspartner/In an. Sie sollten diese Fragen nur gezielt in Ausnahmesituationen stellen. Eines sollte Ihnen dabei klar sein: Mit dieser Fragetechnik machen Sie sich keine Freunde!

Beispiel: „Warum ist dein Mitbewohner in den Klausuren so viel besser als du?“

### Kontrollfrage

Wenn Sie eine Kontrollfrage stellen, können Sie überprüfen, ob Sie und Ihr/e Gesprächspartner/In noch miteinander übereinstimmen. Diese Fragetechnik ist sehr wichtig; je früher sich herausstellt, dass eine Sache noch nicht abschließend geklärt ist, umso besser. Ansonsten würden die Ergebnisse nur unbefriedigend ausfallen.

Beispiel: „Sind hierzu noch Fragen offen?“

### Fangfrage

Durch eine Fangfrage erfahren Sie Dinge, die Sie direkt nicht fragen können, weil es unverschämte wäre oder weil Ihnen Ihr Gegenüber nicht antworten würde.

Beispiel: „Wann haben Sie Abitur gemacht?“ (So können Sie dezent herausfinden, wie alt jemand ist).

### TIPP!

Legen Sie nach jeder Frage eine Pause ein, damit Ihr/e Gesprächspartner/In antworten kann. Und: Lassen Sie sich nicht dazu hinreißen, nach Ihrer eigentlichen Frage noch eine Erklärung nachzuschieben – auch nicht, wenn Ihr Gegenüber sich mit seiner Antwort Zeit lässt. Wenn Sie Ihre Frage gestellt haben, müssen Sie nur geduldig sein, aufmerksam zuhören und gegebenenfalls noch einmal zurückfragen. Keine Angst, auch hier gilt: Nur Übung macht den Meister!

## 8. Konstruktives Feedback

### Definition

Der Begriff Feedback kommt vom englischen „Zurückleiten, Rückkoppelung“ und kann Anerkennung und Kritik, Lob und Tadel sein.

### Feedback ist:

- eine Möglichkeit des Lernens (→ nicht Kritik)
- erfolgt freiwillig und zum Nutzen des Nehmers
- Es geht weniger um das „Was?“, als um das „Wie?“ (→ Konfliktfreie Kommunikation)

### Ziel des Feedbacks

- sich selbst besser einschätzen
- besseres Arbeitsklima

### Regeln für den Feedback-Geber

- Fokus auf das Verhalten (→ nicht auf den Charakter)
- Konkret: konkrete und tatsächliche Beobachtungen formulieren
- beschreiben und nicht bewerten
- zeitnah agieren
- Teilnehmer persönlich ansprechen
- Ich-Botschaften formulieren
- konstruktiv und nutzbringend kritisieren
- höflich und wertschätzend formulieren
- Positives nicht vergessen
- ausgewogen Pro- und Kontra-Punkte vortragen
- Das WIE geht vor WAS!

### Regeln für den Feedback-Nehmer

- Anderen ausreden lassen
- nicht rechtfertigen
- kritisch überdenken
- dankbar für Ehrlichkeit sein



## Übung 4

Gehen Sie in Zweiergruppen zusammen und geben Sie sich gegenseitig ein Feedback als Teilnehmer/in, wobei beide Seiten die Regeln beachten müssen. (bei dieser Übung können Sie die vorgefertigten Ausdrucke für die Präsentation dieses Kapitels nutzen!)

# 9. Moderation

Eine selbstbewusste und sichere Moderation ist einer der Schlüssel für einen erfolgreichen Vortrag bzw. für die erfolgreiche Durchführung eines Seminars oder Workshops. Dieses Modul soll Ihnen bei zukünftigen Moderationen als Hilfe dienen und Ihnen viele nützliche Tipps zum Thema „Moderation“ mit auf den Weg geben. Zum einen soll es Ihnen Aufschluss über die Rolle und Aufgaben eines Moderators bzw. einer Moderatorin geben und über den generellen Ablauf einer Moderation informieren. Zum anderen geben wir Ihnen nützliche Tipps an die Hand, wie Sie mit Konflikten, sowie anderen schwierigen Situationen, umgehen und diese meistern können. Des Weiteren finden Sie im Anhang praktische Übungen, welche Sie künftig auch bei der Durchführung eigener Projekte verwenden können.

## 9.1 Der/die Moderator/in

### Rolle

- ist Dienstleister/in
- „Hebamme“ für Ideen
- steht im Spannungsfeld zwischen methodischem Steuern und absoluter Neutralität

### Aufgaben

- „coach“ die Teilnehmer\*innen und Kommunikationsprozesse

- sorgt für Verbesserung der zwischenmenschlichen Kommunikation
- klärt Formales
- verschafft sich Übersicht (Themen, Vorgehen)
- vereinbart Regeln
- managet die zur Verfügung stehende Zeit
- achtet auf den roten Faden
- steuert die Gruppenarbeit und –prozesse (d.h. bezieht alle mit ein, lenkt und bewertet die gruppendynamischen Prozesse)
- stößt Gespräche an bzw. belebt diese
- fragt nach und macht Prozesse und Ergebnisse transparent
- liefert die Zusammenfassung

### Voraussetzungen für eine gute Moderation bzw. eine/n gute/n Moderator/in

- nimmt selbst keinen Einfluss auf die inhaltliche Entwicklung
- braucht Akzeptanz der Gruppe
- viel Methodenwissen und sicherer Umgang mit Moderationstechniken
- Flexibilität: Moderationssituationen machen oft Anpassungen notwendig, da ist es eher kontraproduktiv, wenn man alles zu starr plant und nicht bereit ist, von seinen Plänen abzuweichen
- richtiges Gespür für die Menschen und Situationen: wo muss ich mich als Moderator/in zurückhalten, wo muss ich intervenieren, welche Mittel setze ich ein?
- authentischer und zur eigenen Persönlichkeit passender Umgang mit Moderationstechniken

## 9.2 Der Moderationsablauf (Q:1)

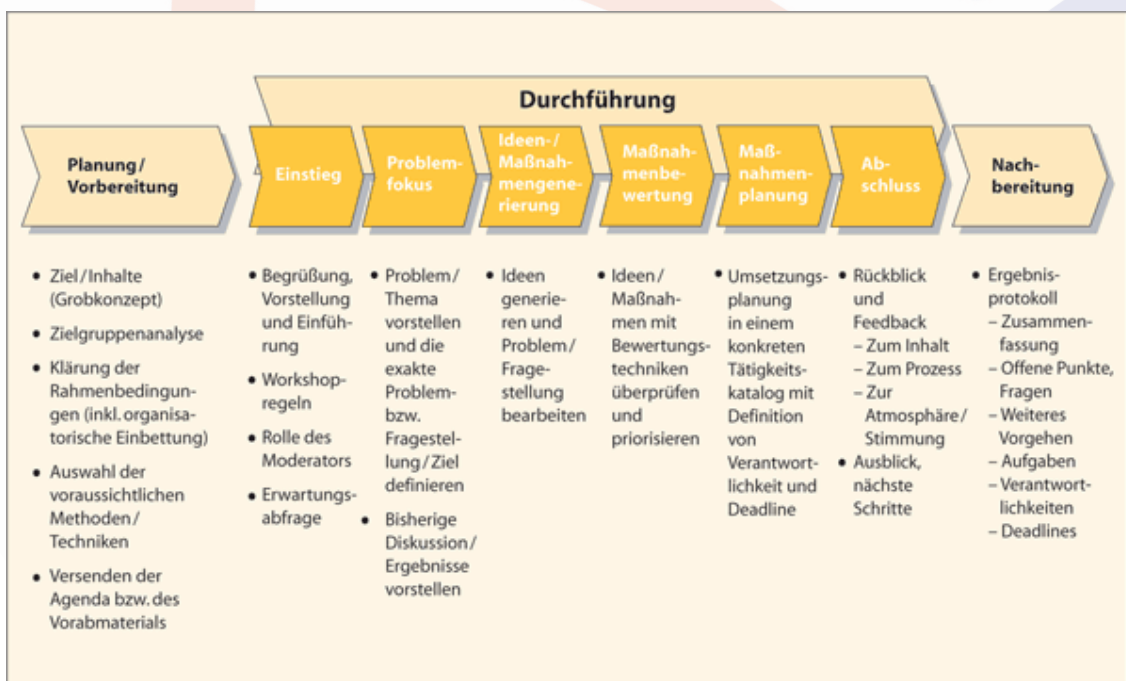


Abb. 1: Moderationsablauf (Q1)



Eine gute Planung und Vorbereitung einer moderierten Besprechung oder eines Workshops sind bereits die „halbe Miete“. Planung sollte aber nicht verwechselt werden mit einem starren vorab Festlegen aller Inhalte und Methoden. Es gibt nämlich wenig, was die Arbeit so einengen kann wie ein Moderations-„Drehbuch“, das nicht mehr zur Besprechung passt. Flexibilität ist notwendig, um bedarfsweise auf sich ändernde Situationen, Inhalte, Gruppenkonstellationen etc. eingehen zu können.

Zur Vorbereitung sollte sich der Moderator nicht nur über das Ziel der Teamarbeit, sondern auch über die Zusammensetzung der Gruppe und einige organisatorische Fragen, klar werden, um Verzögerungen und Störungen möglichst wenig Raum zu lassen.

### Hilfreiche Leitfragen sind dabei:

- **WAS? – Thema und Zielklärung der Moderation**  
Wie lautet das Gesamtthema? In welche Einzelthemen lässt es sich unterteilen? Was ist der Anlass? Welche Problemhistorie liegt ggf. vor? Welche Ziele sollen erreicht werden? Woran lässt sich der Erfolg bemessen?
- **WER? – Interessengruppen, Personen**  
Wie ist die Gruppe zusammengesetzt? (Oder bei teaminterner Moderation: Wen muss ich einladen?) Welche Funktionen, Hierarchieposition und Entscheidungskompetenzen haben die Teilnehmer\*innen? Welche Interessen (auch außerhalb des Teams im Unternehmen) und welche Einstellungen zum Thema liegen aller Wahrscheinlichkeit nach vor? Welche Konflikte können auftreten? Welche Vorinformationen haben die Personen? Welche allgemeinen Erfahrungen mit Moderationsmethoden wurden bereits gesammelt (Neulinge vs. schon von Moderation „übersättigte“ Teilnehmer\*innen)?
- **WOMIT? – Verfügbare Ressourcen**  
Wo soll die Besprechung/ der Workshop stattfinden? Gibt es dort die nötige Ausstattung (Stühle, Tische, verschiedene Arbeitsräume, Medien wie Flipcharts, Pinnwände, Tageslichtprojektor, Material etc.)? Wie ist es mit der Bereitstellung von Verpflegung und Getränken?
- **WANN? – Termine und Zeitplan**  
Die Erstellung eines Zeitplans ermöglicht einen Überblick über den zeitlichen Handlungsspielraum, notwendige bzw. sinnvolle größere Pauseneinheiten und die Abwechslung zwischen verschiedenen Arbeits- und Auflockerungsphasen.
- **WIE? – (Aus-) Wirkungen der obigen Erkenntnisse für die Sitzung bzw. den Workshop**  
Welche Informationen fehlen noch? Mit wem muss ich ggf. noch Vorab- Gespräche führen? Welche Vorab-Unterlagen lasse ich den Teilnehmer\*innen zukommen? Wie wähle ich den Einstieg in das Thema (Präsentation von Umfrage- oder Zwischenergebnissen? Expertenvortrag? ...) Welche Moderationsmethoden und -schritte machen Sinn? Was ist das Ziel der einzelnen Schritte? Wie viel Zeit veranschlage ich dafür? Wie sieht meine Agenda aus?

## 9.3 Organisatorische Planung

Eine gute Vorbereitung wird von Ihnen als Moderator erwartet und ist Ausdruck Ihrer Wertschätzung für die Teilnehmer\*innen. Beachten Sie aber bitte: Methodische „Feuerwerke“ sind eher hinderlich und unangemessen. Eine „gesunde Dosierung“ der eingesetzten Methoden vermeidet Überforderung und Abnut-

zungserscheinungen bei den Teilnehmenden. Nicht die Methode sollte im Vordergrund stehen, sondern die Inhalte, die Zielerreichung, die Zusammenarbeit und die Ergebnisse des Teams.

Die organisatorische Vorbereitung einer Teamsitzung umfasst auch das Präparieren des Sitzungsraumes. Die benötigten Materialien und die Technik sollten vorhanden (siehe auch Abb. 2) und die Sitzordnung geplant sein, wenn nötig Getränke und Snacks bereitgestellt werden. Als Sitzordnung für Teams haben sich besonders U-förmige Anordnungen bewährt, beispielsweise der Halbkreis. Diese Anordnungsformen unterstützen die Kommunikation, da sich die Teilnehmer\*innen einander gegenüber sitzen.

Material - Checkliste	
Materialart	Empfehlung
Packpapier (125×150 cm für übliche Stellwandgröße), (Anzahl Bögen pro Tag/Teilnehmer)	3 Bögen
Karten (10×21 cm) in 4 Farben und Formen (pro Tag/Teilnehmer)	80 Karten
Überschriftenstreifen (pro Tag/Teilnehmer)	2 Streifen
Filzschreiber schwarz, dick (pro Tag/Teilnehmer)	1 Stück
Filzschreiber in 3 Farben, dünn (pro Tag/Teilnehmer)	0,25 je Farbe
Klebestift (pro Teilnehmer)	1 Stück
Klebeunkte (für Bewertung) in 2 Farben (pro Tag/Teilnehmer)	50 Klebeunkte
Stellwände	12 Stück
Scheren, Nadeln, Tesa-Krepp	nach Bedarf

Abb. 2: Material-Checkliste Q2

## 9.4 Kommunikationsmuster der Teilnehmer/innen (Q:2)

Sitzungs- und Workshop-Teilnehmer\*innen lassen sich nach Malorny/Langner (2007) grob in acht Kategorien einordnen, die sich jeweils durch verschiedene Kommunikationsmuster auszeichnen:

1. der positiv eingestellte Teilnehmer
2. der Redselige
3. der Dickfellige
4. der Streitsüchtige
5. der Alleswisser
6. der Ablehnende
7. der Erhabene
8. der Ausfragende

Auf diese unterschiedlichen Typen müssen Sie als Moderator/ in eingehen und mit ihnen umgehen können: So sollten Sie den Positiven zur konstruktiven Mitarbeit anregen, während es Geschick braucht, um den Redseligen bei Bedarf angemessen in seinem Redefluss zu unterbrechen. Dickfellige können Sie wiederum häufig durch provokante Fragen zur Teilnahme

animieren. Schwieriger wird es, sich nicht in Kleinkriegen mit den Streitsüchtigen zu verzetteln oder die Alleswisser daran zu hindern, andere nicht zum Reden kommen zu lassen. Die Gruppe der Ablehnenden sollten Sie positiven und konstruktiven Ideen und die der Erhabenen dazu anregen, sich Gedanken über aktuelle Probleme zu machen. Den Ausfrager sollten Sie dazu bringen, auch selbst Farbe zu bekennen und eigene Meinungen äußern.

## 9.5 Moderation von Besprechungen (Q:3)

Besprechungen können sehr sinnvoll und wichtig oder aber verlorene Zeit sein. Unzufrieden stimmen sie einen, wenn beispielsweise durch die Besprechung keine Ergebnisse erzielt werden, es zu einem Streitgespräch kommt oder die angerissenen Themen aus Zeitgründen nicht abgeschlossen werden können. Positiv sind Besprechungen dann, wenn notwendige Informationen innerhalb kürzester Zeit zwischen allen Beteiligten ausgetauscht und diskutiert werden, denn gerade im geschäftlichen Alltag sind Besprechungen ein entscheidendes Kommunikationsmittel.

Grundsätzlich kann zwischen informativen und problemlösungsorientierten Besprechungen unterschieden werden.

Erstere zielen auf den Abbau von Wissensdefiziten der Teilnehmer\*innen in ganz bestimmten Bereichen ab. Dazu zählen u. a. routinemäßige Abteilungssitzungen, Projektbesprechungen oder auch groß angelegte Informationsveranstaltungen, wie z. B. Betriebsversammlungen. Besprechungen zur Problemlösung benötigen eine noch größere Aufmerksamkeit, da alle Teilnehmer\*innen aktiv in die Diskussion mit einbezogen werden müssen. Oftmals ist in der Praxis auch ein Mischtyp der beiden Besprechungsformen anzutreffen.

Gerade die problemlösungsorientierte Besprechung sollte sinnvollerweise durch Werkzeuge und Hilfsmittel der Moderation gesteuert werden. Hierbei ist der Einsatz von Moderationstechniken (siehe Beispiele weiter unten) zu empfehlen.

### Ablauf einer Besprechung

Der Ablauf einer moderierten Besprechung sollte im Wesentlichen dem folgenden Schema entsprechen:



Bild 1. Ablaufschema von Besprechungen

### Begrüßung

Begrüßung und u. U. Vorstellung der Teilnehmer\*innen, Vorstellen der Tagesordnung, Klärung des Ablaufes (Pausenregelung) usw.

### Einleitung

Stellen Sie die Zielsetzung der Besprechung ausführlich dar.

Unklarheiten bezüglich der Themenstellung sollten sofort gelöst werden. Die von allen Teilnehmer\*innen akzeptierte Zielsetzung sollte jederzeit gut lesbar visualisiert werden (z. B. auf einem Flip-Chart).

### Gesprächs- und Feedbackregeln festlegen

Legen Sie gleich zu Beginn (am besten schriftlich für alle sichtbar!) die Regeln für die Sitzung fest. Hier einige Beispiele:

- Wir kommunizieren klar, offen, knapp
- Kein Redebeitrag ist länger als 3 Minuten
- Wir lassen andere ausreden
- Wir hören zu
- Nachfragen ist erwünscht
- Jeder Beitrag zählt
- Jede/r im Team ist wichtig

Gleiches gilt für das Feedback (siehe hierzu Kapitel 9)

### Problemstellung

Beginnen Sie die Diskussion zur Problemstellung mit einer Einführungsfrage. Wenden Sie zur Erarbeitung der Problemstellung die Brainstorming-Technik an (siehe Modul 4, Seite 3).

Beispiel: „Welche Aspekte sind bei der Bearbeitung dieses Themas zu berücksichtigen?“

### Problemanalyse

Lassen Sie nun von den Teilnehmer\*innen Lösungsvorschläge sammeln. In einem ersten Schritt sollten die Beiträge nicht bewertet werden, d.h. es sind alle Ideen zulässig. Durch Moderationstechniken wie z.B. Open Space, Zukunftskonferenz und World Café sollen die Teilnehmer\*innen selbst Zusammenhänge, Gesetzmäßigkeiten und Ursache-Wirkungs-Beziehungen erkennen. Daraufhin können Sie verschiedene Lösungsalternativen zusammenstellen.

### Lösung auswählen

Die verschiedenen Alternativen müssen anschließend diskutiert und bewertet werden. Nach einem möglichst von einer Gruppe erarbeiteten Bewertungsschema werden die Alternativen klassifiziert und ausgewählt.

Eine einfache und schnelle Möglichkeit der Alternativenwahl ist die Punktbewertung, wenn die Alternativen an einer Pinnwand visualisiert sind. Dabei kleben die Teilnehmer\*innen auf die von ihnen bevorzugte Alternative einen Punkt bis max. 3 Punkte. Mit steigender Zahl der Teilnehmer\*innen und Alternativen können auch mehrere Punkte pro Person verteilt werden (z.B. für die am meisten bevorzugte Variante 3 Punkte, für die zweitmeist bevorzugte Variante 2 Punkte und für die drittmeist-bevorzugte Variante 1 Punkt).

### Maßnahmen erarbeiten

Zur Umsetzung der gewählten Lösung sind konkrete Maßnahmen zu erarbeiten. Sinnvollerweise ist ein Arbeitsplan zu erstellen, der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Termine enthält.

### Abschluss

Als Moderator/in ist es Ihre Aufgabe, die Ergebnisse der Besprechung kurz zusammenzufassen, zu visualisieren und den weiteren Weg aufzuzeigen. Dazu gehört ebenso die Abstimmung eines weiteren Termins bzw. die anschließende Überprüfung.

fung des erarbeiteten Arbeitsplans.

Am Ende der Sitzung sollten die Teilnehmer\*innen dem Moderator bzw. der Moderatorin eine Rückmeldung über seine bzw. ihre eigene Leistung geben. Für dieses Feedback können Sie sich an den folgenden Fragen orientieren:

- Ist das Thema für alle verständlich dargestellt worden?
- Wurde die Tagesordnung richtig vorgestellt und eingehalten?
- Wurde die Besprechungszeit eingehalten?
- Hielt sich der Moderator/ die Moderatorin mit seiner/ihrer eigenen Meinung zurück?
- Wirkte er/sie freundlich und motivierend?
- Hat er/sie zur Konfliktlösung beigetragen?
- Kamen alle Teilnehmer\*innen zu Wort?
- Wurden die Besprechungsziele erreicht?

## Nachbereitung

Die Nachbereitung einer Besprechung oder eines Workshops dient dazu, die zentralen Ergebnisse, beschlossenen Maßnahmen und offen gebliebenen Punkte in Form von Protokollen, Tätigkeitskatalogen etc. den Teilnehmer\*innen zeitnah zukommen zu lassen. Auch ein Fotoprotokoll mit den wichtigsten Pinnwand- oder Flipchart-Visualisierungen kann dabei helfen, Einzelheiten, wie z. B. Ideensammlungen, später einmal nachzuschlagen.

Wer alles die Dokumentation bekommt, sollten Sie bereits im Vorhinein mit den Teilnehmer\*innen klären. Oftmals sind auch Nachbarabteilungen, hierarchisch hoch stehende „Projekt-Förderer“ oder andere Instanzen in einem Unternehmen an Inhalten und Details zu Beschlüssen interessiert, die in der Sitzung oder dem Workshop erarbeitet wurden. Daher kann auch eine zweifache Dokumentation in Erwägung gezogen werden: eine für die Teilnehmer\*innen und eine gekürzte Fassung für Außenstehende. Ein Verzicht auf Dokumentation führt unweigerlich zum Verzicht auf das Erarbeitete.

## 9.6 Konflikte und schwierige Situationen durch Moderation lösen

Wenn Menschen zusammentreffen und miteinander kommunizieren, können natürlich auch Konflikte oder schwierige Situationen auftreten, vor allem wenn in einer Diskussionsrunde unterschiedliche Meinungen und Interessen vertreten werden. Hier hat der Moderator bzw. die Moderatorin die Aufgabe, diese Konflikte bzw. kritischen Situationen rasch zu erkennen und entsprechend zu handeln. Wichtig ist, dass der Moderator bzw. die Moderatorin dabei neutral bleibt und bei keiner der widerstreitenden Parteien „Partei ergreift“. Ziel ist es, eine Klärung auf der Beziehungs- und Konfliktebene herzustellen und durch die Moderation dazu beizutragen, dass die Beteiligten gemeinsam eine Lösung entwickeln und entsprechende Vereinbarungen treffen.

Auch dazu gibt es verschiedene Moderationstechniken und Tipps, wie z.B.:

- Review-Technik: Nochmals kurz das Ziel rekapitulieren. Klären, wohin die Beteiligten letztlich wollen bzw. welches Ergebnis/ welche Wirkung sie erzielen wollen
- Auf die Meta-Ebene wechseln. Über das Gespräch reden oder Konflikt „verallgemeinern“

- Bei Vielredner: Schon zu Beginn die TN bitten, sich kurz zu fassen, klare Spielregeln festlegen (z.B. kein Beitrag länger als 3 Minuten)
- Angriffe auf den Moderator nicht persönlich nehmen.
- Auseinandersetzungen auf später verschieben.
- Fragetechnik: „Fragen statt sagen“.
- Blitzlicht: jeder sagt kurz seine Meinung oder Befindlichkeit zur Situation, die anderen schweigen dabei und sollen aktiv zuhören.
- Schriftlich weiterdiskutieren
- Feedback einholen
- Gemeinsame Vereinbarungen schriftlich festhalten, sowie auch noch offene und ungeklärte Fragen

## 9.7 Moderationstechniken

Es gibt verschiedene Formen und Techniken der Moderation. Als Anregung wollen wir Ihnen hier 3 vorstellen:

### Open Space

Bei der Moderationstechnik Open Space bestimmen die Teilnehmer die Themen selbst und legen fest, ob und in welchen thematischen Arbeitsgruppen sie zusammenarbeiten möchten. Zentral bei Open Space ist das Gesetz der zwei Füße: Die Teilnehmer können ihre Gruppe verlassen, sollten sie keinen produktiven Beitrag leisten können. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen werden gesammelt, ein Steuerkreis sorgt für die anschließende Umsetzung. Diese Moderationstechnik eignet sich für heterogene Gruppen, deren Mitglieder selbst von den Veränderungen betroffen sind. Open Space verstärkt den Teamgeist und in den Arbeitsgruppen entstehen vielfältige konkrete Maßnahmen.

### World Café

Die Moderationstechnik World Café zeichnet sich durch ihre besonders entspannte, kaffeehausähnliche Atmosphäre aus. Je sechs bis acht Teilnehmer unterhalten sich an einem Tisch zu einer bestimmten Fragestellung. Sie notieren Ideen, neue Perspektiven und Handlungsoptionen mit Filzschreibern auf der Papiertischdecke. Nach 20 bis 40 Minuten wechseln alle bis auf den „Gastgeber“ den Tisch. Der Gastgeber erläutert der nächsten Gruppe die bisherigen Ergebnisse. Die neuen Gäste ergänzen die bisher erarbeiteten Punkte mit ihren Argumenten, Ideen und Wissen. Es kann mehrere Male gewechselt werden. Das World Café eignet sich besonders dazu, verschiedene Sichtweisen zusammenzuführen oder Handlungspläne zu entwickeln.

### Brainstorm – Ideensturm

Dies ist eine Methode um kreatives Denken zu fördern und viele Ideen zu sammeln. Am Anfang nenne klar das Thema, über das „gebrainstormt“ wird. Bitten Sie die Leute, ihre Ideen möglichst schnell heraus zu sprudeln, ohne dass sie zensiert werden. Verrückte, wilde Ideen sind auch willkommen, denn sie können inspirierend sein. Es werden 1-2 Leute gebraucht, die so mitschreiben, dass alle es sehen können. Stellen Sie sicher, dass es keine Diskussion oder Kommentare über die Ideen der anderen gibt. Eine Strukturierung der Ideen kann danach passieren.

# Feedbackregeln

Feedback geben heißt ...:

**den Teilnehmer  
persönlich  
anzusprechen**



**Ich-Botschaften  
zu formulieren**

**Zeitnah  
zu agieren**



**konkrete  
Beobachtungen  
zu formulieren**

**zu beschreiben  
und nicht zu  
bewerten**

**konstruktiv zu  
kritisieren**

**höflich und  
wertschätzend  
zu formulieren**

**Positives nicht zu  
vergessen**

**ausgewogen**

**Pro- und**

**Kontra-Punkte  
vorzutragen**



## Anhang 2:

### Freies Reden - Stärken- und Schwächenanalyse

Stellen Sie sich eine oder mehrere Situationen vor, wo Sie vor Publikum geredet haben und/oder, wo Sie überzeugen wollten.

<i>Was sind oder was waren die...</i>	<i>Wie können die...</i>
<i>...Stärken?</i>	<i>...Stärken maximiert werden?</i>
<i>...Schwächen?</i>	<i>...Schwächen minimiert werden?</i>

## Anhang 3:

### FEEDBACK-Bogen zu einer Präsentation Q

ODER: Erinnern Sie sich an eine Rede, die Sie gehört haben.

Präsentation von:			++	+	0	-	--	zu verbessern
Inhalt		sachlich richtig, angemessene Gewichtung von Haupt- und Nebenpunkten						sachliche Fehler, wichtige Punkte zu kurz, nebensächliche Punkte zu ausführlich
Struktur		klar erkennbar, zielgerichtet, hilfreich für das Publikum, roter Faden						nicht nachvollziehbar, ungeschickt, verwirrend
Rhetorik	Sprache	verständlich in Satzbau und Wortwahl, sicher im Ausdruck						unverständlich, umständlich, unsicher, unangemessen
	Sprechweise, Stimme	deutlich, angemessen in Lautstärke und Betonung, variiert						undeutlich, zu leise oder zu laut, monoton
	Sprechtempo	ausgeglichen, dynamisch, gute Pausentechnik						zu schnell, keine Pausen, stockend, Blackouts
	Stilmittel	effektiv, dramatisch, spannend, interessant						eintönig, ohne Akzente
Körpersprache	Blickkontakt	Jeder fühlt sich angesprochen, Vortrag möglichst frei						fehlt, unsicher, stur von der Vorlage abgelesen
	Gestik/ Haltung	unterstreicht die Aussage offen und freundlich, wendet sich an das Publikum						blockiert, verschlossen, abgewandt, steif, übertrieben
	Mimik	freundlich, entspannt						verkrampft
Visualisierung		aussagekräftige Schaubilder, klare Bezeichnungen, übersichtliche Tabellen						keine oder überladene Schaubilder, Tabellen ohne Aussagewert, Medieneinsatz unangemessen
Medieneinsatz		richtiger Zeitpunkt, routinierte Technik, Vorbereitung						ungeschickt, unscharfe Einstellung, nicht leserlich
Kreativität		besondere Idee, Übertragung des Inhalts in eine geschickte Form, Pointierung des Kerns						phantasielos, wenig überraschend, löst wenig Zuhörerinteresse aus
Wirkung		Werden die Betrachter erreicht?						ohne Bezug zu den Betrachtern

# **Grundregeln „Open Space“**

**Die da sind,  
sind genau die  
Richtigen.**

**Was auch immer  
geschieht, es ist das  
Einzigste, was  
geschehen konnte.**

**Es fängt an,  
wenn die Zeit  
reif ist.**



**Vorbei ist vorbei  
Nicht vorbei ist  
nicht vorbei.**

**ANLIEGEN  
WAND**

## Anhang 4:

### Rollenspiel: Für Ideen in der Öffentlichkeit begeistern

Schneiden Sie die folgenden Rollen aus und verteilen sie einzeln an die Teilnehmenden.

#### EXTERNE/R Ideengeber/in

Sie finden, Jugendliche sollten aktiv in der Gemeinde etwas mitgestalten, ihnen sollte „eine Stimme“ gegeben werden. Sie stellen den Freien Wählern ihre Idee vor und hoffen auf Unterstützung im Gemeinderat.

**Anweisung:** Sie stellen Ihre Idee und den Zweck Ihres Anliegens vor und versuchen, die Gemeinderäte und Mitglieder der Freien Wähler für Ihre Idee zu gewinnen und sie zur aktiven Mitarbeit bei der Umsetzung der Idee zu bewegen.

In der Diskussion räumen sie Bedenken mit sachlichen Gegenargumenten aus.

#### MODERATOR/IN

Sie machen gerade eine Fortbildung zum Ehrenamtscoach und teilen daher der Gruppe mit, dass Sie die Sitzung als externe/r Moderator/in leiten und diesmal anders angehen wollen. Es soll professionell und effektiv ablaufen und sie werden die Moderation der Sitzung übernehmen.

**ACHTUNG:** Sie haben eine neutrale Rolle!

#### KONTAKTPERSON – begeisterte/r Befürworter/in

Sie halten die Mitbestimmung von Jugendlichen für wichtig und Sie sind auch der Meinung, Jugendlichen sollte eine Stimme gegeben werden. Sie sind daher ganz begeistert von dem geplanten Projekt und haben zur heutigen Teamsitzung den Ideengeber bzw. die Ideengeberin eingeladen. Endlich gibt es eine Möglichkeit, die freien Wähler bekannter zu machen und vielleicht auch Jugendliche als Parteimitglieder zu gewinnen.

#### MITGLIED 1 – Befürworter/in mit persönlichen Einschränkungen

Sie sind immer offen für neue Projekte und finden es gut, dass die Kontaktperson schon wieder etwas „an Land gezogen hat“. Allerdings sind Sie gerade Oma/Opa geworden und wissen nicht, in wie weit Sie sich in der nächsten Zeit einbringen müssen. Eine tolle Gelegenheit, aber schaffen wir das?

#### MITGLIED 2 – kritische/r Befürworter/in

Sie sind nicht gerade erpicht darauf, sich zusätzlich Arbeit aufzuhalsen, stehen dem Vorhaben grundsätzlich jedoch offen gegenüber. Was Sie allerdings ärgert: Immer gibt es ein paar Leute im Team, die gleich dagegen sind und eine Reihe an Vorbehalten äußern. Das nervt!

#### MITGLIED 3 – optimistische/r Befürworter/in

Sie finden es schön, wenn sich etwas rührt und die Freien Wähler bekannter werden. Diese Gelegenheit, sich für die Jugend zu öffnen und einzusetzen, muss unbedingt genutzt werden. Sie können gar nicht verstehen, wie man etwas dagegen haben kann. Unbedingt mitmachen!

#### MITGLIED 4 – überforderte Arbeitsbiene

Sie finden, dass Ihr Engagement für die Partei überhandnimmt. Eigentlich wollten Sie nur ca. 10 Stunden pro Woche für die Freien Wähler arbeiten, jetzt sind es schon manchmal 20! Da könnten Sie sich ja gleich einen Halbtagsjob suchen! Ausgerechnet von der „Kontaktperson“, die den Vorschlag eingebracht hat, ist wenig zu sehen, wenn es um die Drecksarbeit geht.

#### MITGLIED 5 – der/die ewige Bedenkenträger/in

Sie sind der Meinung: „Schuster, bleib‘ bei deinen Leisten.“ Ihre Parteiarbeit, die sich auf Erwachsene und Senioren konzentriert, läuft gut und die Arbeit genügt Ihnen vollauf. Warum sollte man jetzt noch die Idee eines Externen unterstützen und diesem damit zu Ruhm und Ehre verhelfen? Uns selbst bringt das doch gar nichts – wir helfen lediglich den anderen!

**Anweisung:** immer dazwischen reden, andere Teilnehmer\*innen nicht ausreden lassen, dem Moderator bzw. der Moderatorin ins Wort fallen

#### MITGLIED 6 – der/die Skeptiker/in

Die Idee wird nichts bringen. Es ist wieder typisch für die Kontaktperson, dass sie sich für diese öffentlichkeitswirksame Aktion einsetzt! Es geht ihr wieder einmal nur um das Prestige!

**Anweisung:** Zweifel äußern und Kontaktperson mit Vorwürfen konfrontieren.

#### MITGLIED 7 – der Störenfried

Sie halten die Idee grundsätzlich für Schmarrn. Überhaupt stehen Sie mittlerweile der Partei und dem/der Vorsitzenden kritisch gegenüber und wissen, wie man alles besser machen könnte.

**Anweisung:** Immer ungefragt reden, abschweifen und über anderes reden, was nicht mit dem eigentlichen Thema und Anlass zu tun hat. Wenn man Sie unterbrechen will, beschweren Sie sich, dass man Sie nie ausreden lässt, Sie ausgrenzt. Sie werfen den anderen vor, intolerant und unkollegial zu sein und drohen mit einem Zeitungsskandal.

---

### BEOBACHTER 1

Sie beobachten die Teamsitzung und notieren sich Ihre Beobachtungen.

Eine Auswahl an Blickwinkeln:

- Wer eröffnet das Gespräch?
- Wie wird das Gespräch begonnen und beendet?
- In welchen Phasen verläuft die Sitzung?
- Wie platziert sich der/die Moderator/in in der Gruppe?
- Wie treten die Teilnehmer\*innen auf?
- Wer dominiert das Gespräch?
- Wie kommunizieren die Teilnehmer\*innen, verbal und nichtverbal?
- Gelingt es, das Team zu überzeugen? Warum/Warum nicht?
- Ist die Teamsitzung gut gelungen?

---

### BEOBACHTER 2

Sie beobachten die Teamsitzung und notieren sich Ihre Beobachtungen.

Eine Auswahl an Blickwinkeln:

- Wer eröffnet das Gespräch?
- Wie wird das Gespräch begonnen und beendet?
- In welchen Phasen verläuft die Sitzung?
- Wie platziert sich der Moderator in der Gruppe?
- Wie treten die Teilnehmer\*innen auf?
- Wer dominiert das Gespräch?
- Wie kommunizieren die Teilnehmer\*innen, verbal und nichtverbal?
- Gelingt es, das Team zu überzeugen? Warum/Warum nicht?
- Ist die Teamsitzung gut gelungen?

---

## Übung: Rollenspiel zum Thema „Moderation“

### Situation

Ein Team von Ehrenamtlichen, das einen Seniorentreffpunkt in der Innenstadt organisiert, sitzt im Rahmen einer Teambesprechung zusammen.

### Thema des Rollenspiels

Am Samstag, den 02.07., wird dieses Jahr ein „Jahrmarkt des Ehrenamts“ stattfinden.

Die Veranstaltung hat **zwei große Ziele**:

- für soziale Vereine, Verbände, Privatinitiativen etc.: sie können ihre Arbeit präsentieren und
- Ehrenamtliche werben,
- für interessierte Bürger/innen: Information, Beratung und Motivation zum bürgerschaftlichen
- Engagement.

Die Veranstalter des „Jahrmarkts“, der Verein GLL, sind an einen Vertreter ihres Teams (Kontaktperson) herangetreten und haben ihn/sie zur Teilnahme aufgefordert. Die Vereinsvertretung ist heute zu Gast in Ihrer Teamsitzung und stellt das Pro-

jekt vor. Ein/e Moderator/in leitet die Besprechung.

Sie diskutieren im Team, in welcher Art und Weise Ihre Gruppe etwas zu diesem Jahrmarkt beitragen kann und will.

### Vorgehensweise

#### 1. Rollenverteilung

Jede/r aus der Gruppe erhält eine Rolle.

#### Folgende Rollenprofile gibt es:

- eine Vereinsvertretung
- eine(n) Moderator/in
- eine „Kontaktperson“, die die Vereinsvertretung ein geladen hat
- ein Teil des Teams, das für die Teilnahme ist
- ein Teil des Teams, das gegen die Teilnahme ist
- die Beobachter/innen beobachten den Ablauf des gruppendynamischen Prozesses und die einzelnen Teilnehmer\*innen in ihrer Rolle

#### 2. Vorbereitung

Jede/r Teilnehmer/in hat ca. 5 Minuten, um sich auf seine/ihre Rolle vorzubereiten. Überlegen Sie sich, wie Sie sich in der Rolle verhalten könnten! Haben Sie Ideen bezüglich einer Teilnahme, Argumente dafür oder Gründe dagegen?

#### 3. Rollenspiel

Dauer: ca. 20 Minuten

#### 4. Feedback der einzelnen Teammitglieder

Die Mitglieder der Gruppe geben Rückmeldung, wie es ihnen im Laufe der Teamsitzung erging.

#### 5. Abschluss : Besprechung in der Gruppe

---

## ROLLEN

---

### EXTERNE/R VEREINSVERTRETER/IN

Sie vertreten den Verein „Gemeinsam Leben und Lernen in Europa“. Der Verein organisiert einen „Jahrmarkt des Ehrenamts“, der am 02.07. von 10.00-14.00 Uhr an einem öffentlichen Platz in der Stadt Passau stattfinden wird.

**Anweisung:** Sie stellen dem Seniorentreff die Idee und den Zweck des geplanten „Jahrmarkts des Ehrenamts“ vor und versuchen, die Vertreter bzw. das Team des Seniorentreffs für die aktive Teilnahme am Jahrmarkt zu gewinnen.

In der Diskussion räumen Sie Bedenken mit sachlichen Gegenargumenten aus.

---

### MODERATOR/IN

Sie machen gerade eine Fortbildung zum Ehrenamtscoach und teilen daher der Gruppe mit, dass Sie die Teamsitzung im Seniorentreff diesmal anders angehen wollen. Es soll professionell und effektiv ablaufen und Sie werden die Moderation der Sitzung übernehmen.

**ACHTUNG:** Sie haben eine **neutrale Rolle!**

---

---

### KONTAKTPERSON – begeisterte/r Befürworter/in

Jemand vom Verein „Gemeinsam leben & lernen in Europa“ hat Ihnen vorgeschlagen, dass Ihre Organisation, der Seniorentreff, an dem geplanten „Jahrmarkt des Ehrenamts“ teilnehmen könnte. Sie sind ganz begeistert und haben zur heutigen Teamsitzung eine/n Vertreter/in des Vereins eingeladen. Endlich gibt es eine Möglichkeit, den „Seniorentreff“ bekannter zu machen und vielleicht auch weitere Mitarbeiter/innen zu finden.

**Anweisung:** Motivieren Sie das Team teilzunehmen und betonen Sie immer wieder die Vorteile.

---

### TEAMMITGLIED 1 – Befürworter/in mit persönlichen Einschränkungen

Sie sind immer offen für neue Projekte und finden es gut, dass die Kontaktperson schon wieder etwas „an Land gezogen hat“. Allerdings sind Sie gerade Oma/Opa geworden und wissen nicht, in wie weit Sie sich in nächsten Zeit einbringen müssen. Eine tolle Gelegenheit, aber schaffen wir das?

---

### TEAMMITGLIED 2 – kritische/r Befürworter/in

Sie sind nicht gerade erpicht darauf, sich zusätzlich Arbeit aufzuhalsen, stehen dem Vorhaben aber grundsätzlich offen gegenüber. Was Sie allerdings ärgert: Immer gibt es ein paar Leute im Team, die gleich dagegen sind und eine Reihe an Vorbehalten äußern. Das nervt!

---

### TEAMMITGLIED 3 – optimistische/r Befürworter/in

Sie finden es schön, wenn sich etwas rührt und der Treff bekannter wird. Diese Gelegenheit, sich zu präsentieren, muss unbedingt genutzt werden. Sie können gar nicht verstehen, wie man etwas dagegen haben kann. Unbedingt mitmachen!

---

### TEAMMITGLIED 4 – überforderte „Arbeitsbiene“

Sie finden, dass Ihr Engagement für den Seniorentreff überhandnimmt. Eigentlich wollten Sie nur ca. 10 Stunden pro Woche für den Treff arbeiten, jetzt sind es schon manchmal 20! Da könnten Sie sich ja gleich einen Halbtagsjob suchen! Ausgerechnet von der „Kontaktperson“, die den Vorschlag eingebracht hat, ist wenig zu sehen, wenn es um die Drecksarbeit geht.

---

### TEAMMITGLIED 5 – der/die ewige Bedenkenträger/in

Sie sind der Meinung: „Schuster, bleib' bei deinen Leisten.“ Der Seniorentreff läuft gut und die Arbeit damit genügt. Warum sollte man jetzt noch das Organisationsteam unterstützen und zum „Jahrmarkt des Ehrenamts“ beitragen? Uns selbst bringt das doch gar nichts – wir helfen lediglich den anderen!

**Anweisung:** Reinreden, andere Teilnehmer\*innen nicht ausreden lassen, dem Moderator bzw. der Moderatorin ins Wort fallen.

---

---

### TEAMMITGLIED 6 – skeptische/r Befürworter/in

Die Teilnahme am Aktionstag wird für den Seniorentreff nichts bringen. Mehr Zulauf braucht der Treff sowieso nicht, da wir die Arbeit momentan so gerade schaffen.

Das ist wieder typisch für die Kontaktperson, dass sie an dieser öffentlichkeitswirksamen Aktion teilnehmen will! Es geht ihr wieder mal nur ums Prestige!

---

### TEAMMITGLIED 7 – der „Störenfried“

Sie halten die Idee am Jahrmarkt teilzunehmen grundsätzlich für 'n Schmarren. Überhaupt stehen Sie dem Seniorentreff und der Leitung kritisch gegenüber und wissen, wie man alles besser machen könnte.

**Anweisung:** Immer ungefragt reden, abschweifen und über anderes reden, was nicht mit dem eigentlichen Thema und Anlass zu tun hat. Wenn man Sie unterbrechen will, beschweren Sie sich, dass man Sie nie ausreden lässt, Sie ausgrenzt. Sie werfen den anderen vor, intolerant und unkollegial zu sein und drohen mit einem Zeitungsskandal.

---

## Quellen:

Literatur:

Q1. Malorny, Christian, Marc Alexander Langner. Moderationstechniken. Hanser 2007, S. 26- 35

Graphik-Adresse: [https://www.qz-online.de/\\_storage/asset/272092/storage/chv-content-center/file/1624254/767272.jpg](https://www.qz-online.de/_storage/asset/272092/storage/chv-content-center/file/1624254/767272.jpg)

Q2. Malorny, Christian, Marc Alexander Langner, Moderationstechniken, Hanser 2007, S. 11-17

Graphik-Adresse: [https://www.qz-online.de/\\_storage/asset/272123/storage/chv-content-center/file/1624553/767439.jpg](https://www.qz-online.de/_storage/asset/272123/storage/chv-content-center/file/1624553/767439.jpg)

Q3. Radtke, Philipp, Sabine Stocker, Alexander Bellabarba. Kommunikationstechniken. 7 Techniken für eine effektive Kommunikation - Die KOM 7 (Pocket Power). 2. Auflage. Hanser 2002, S. 87, 91-94

Q4. Bewertungsbogen für Handout und Präsentation

<http://www.webquests.ch/pics/upload/7344/Bewertungsbogen%20Handout%20und%20Praesentation.pdf>

Weitere Literatur:

QZ-online, Hanser Verlag: Soft Skills - Soziale Kompetenz. Technik 4: Moderation von Besprechungen: Von der Begrüßung bis zum Fazit, unter: [http://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/soft\\_skills/soziale\\_kompetenz/artikel/technik-4-moderation-von-besprechungen-271672.html](http://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/soft_skills/soziale_kompetenz/artikel/technik-4-moderation-von-besprechungen-271672.html)

<http://www.maas-training.de/dokumente/moderation-dok.pdf>

Moderationsmethoden für Gruppen und Workshops: <http://www.kommunikationskollektiv.org/wp-content/uploads/2013/04/Moderationsmethoden-S4C-KoKo.pdf>

oder auf [www.seedsforchange.org.uk](http://www.seedsforchange.org.uk)

Josef W. Seifert: Moderation und Konfliktklärung - Leitfaden zur Konfliktmoderation. 3. Auflage. Gabal Verlag, Heidelberg 2011, ISBN 978-3-86936-011-9.

Christoph Thomann, Friedemann Schulz von Thun: Klärungshilfe - Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. 1. Auflage. Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbek bei Hamburg 2000, ISBN 3-499-18406-0



# Modul 5



## ProVol Professional Volunteering



Im Fokus dieses Moduls stehen die Fragen, wie man ein ehrenamtliches Team aufbauen und Konflikte vermeiden bzw. konstruktiv lösen kann. Die TeilnehmerInnen lernen, die Aufgaben und Rollen der einzelnen Teammitglieder zu definieren und näher zu beschreiben. Auch „Grenzen im Ehrenamt“ werden thematisiert, was nicht nur in der Arbeit mit Kindern oder gefährdeten Erwachsenen relevant ist, sondern auch in jeder anderen ehrenamtlichen Arbeit wichtig ist.

KoordinatorInnen von Ehrenamtlichen werden lernen, genauer zu planen, wie viele Ehrenamtliche mit welchen Qualifikationen, Kompetenzen und Zeitressourcen sie für ihr jeweiliges Projekt benötigen und wie sie diese unterstützen können. Das Modul wird sich darauf konzentrieren, wie man Ehrenamtliche rekrutiert, auswählt, schult, unterstützt, motiviert und an sich bindet. Auch das Thema Anerkennung und Wertschätzung von Ehrenamtlichen ist ein wichtiger Bestandteil dieses Moduls.

## Management von Ehrenamtlichen



# Modul 5: Management von Ehrenamtlichen

„Niemand kann eine Sinfonie flöten. Es braucht ein Orchester, um sie zu spielen.“

(No one can whistle a symphony. It takes an orchestra to play it.)

## 1. Bedarfsermittlung:

### Brauchen wir überhaupt Ehrenamtliche?

Viele gemeinnützige Organisationen klagen über zu viel Arbeit und wünschen sich mehr Ehrenamtliche. Doch bevor man nach außen geht, um neue Ehrenamtliche zu finden, sollte jede Organisation sich fragen: Brauchen wir wirklich zusätzliche Ehrenamtliche? Die nächsten Kapitel sollen helfen, den wirklichen Bedarf, die Voraussetzungen und die realistischen Möglichkeiten, Ehrenamtliche sinnvoll und bedarfsgerecht einzusetzen zu überprüfen.

### 1.1 Grundsätzliche Bedarfsermittlung

Folgende Aufstellungsübung kann hilfreich sein, damit Organisationen erkennen, ob der Einsatz von neuen Ehrenamtlichen möglich und sinnvoll ist.

#### Übung 1:

Alle Teilnehmer\*innen stellen sich in einer Reihe ganz hinten im Raum auf. Wenn sie eine Frage mit „Ja“ beantworten, gehen sie einen Schritt nach vorn, ansonsten bleiben die Teilnehmer\*innen stehen.

1. Habe ich überhaupt genügend Aufgaben/ Arbeit für einen potentiellen Freiwilligen?  
Ja → weiter, Nein → stehenbleiben
2. Diese Aufgaben/ Arbeit könnten wir grundsätzlich NICHT selber tun, d.h. ohne neue Freiwillige können wir diese Aufgaben/Arbeit nicht bewältigen.  
Ja → weiter, Nein → stehenbleiben
3. Gibt es KEINE anderen Organisationen in meinem näheren Umfeld, die diese Aufgaben/ Arbeit, an die wir gedacht haben bzw. für die wir Unterstützung brauchen, schon jetzt übernehmen.  
Ja → weiter, Nein → stehenbleiben  
Wenn es andere, eigentlich passende Organisationen gibt: Diese Organisationen wollen nicht mit uns kooperieren und zusammenarbeiten bzw. diese zusätzlichen Aufgaben/Arbeiten übernehmen.  
Ja → weiter, Nein → stehenbleiben
4. Ich habe das Potential meiner bestehenden Freiwilligen schon völlig ausgeschöpft. Mehr Aufgaben/Arbeiten können bzw. wollen diese nicht übernehmen.  
Ja → weiter, Nein → stehenbleiben
5. Ich habe schon alle Möglichkeiten überprüft, vielleicht irgendwo anders noch Freiwillige zu finden (z.B. in anderen Organisationen, Bekannte, Familienmitglieder etc.), die über die notwendigen Erfahrungen, Fähigkeiten etc. verfügen, und die auch mal kurzfristig einspringen würden, um die notwendigen Aufgaben zu übernehmen. Niemand ist bereit, diese Aufgaben/Arbeit auch mal kurzfristig zu übernehmen.  
a → weiter, Nein → stehenbleiben
6. Habe ich innerhalb meiner Organisation eigentlich die

Ressourcen, Ansprechpartner und Zeit, um Freiwillige einzuarbeiten und zu betreuen bzw. ihnen ausreichende Arbeitsmittel (z.B. PC, Arbeitsplatz, Materialien) zur Verfügung zu stellen?

Ja → weiter, Nein → stehenbleiben

#### Ergebnis:

Nur Teilnehmer\*innen, die fast alle Fragen mit JA beantwortet haben weit vorne stehen, sind überhaupt bereit, neue Freiwillige für Organisation aufzunehmen. Wer ganz weit hinten steht, muss erst einmal die Voraussetzungen für gutes Freiwilligenmanagement schaffen bzw. sollte seine vorhandenen Ressourcen besser ausschöpfen. Ansonsten lohnt es sich der Versuch nicht, neue Ehrenamtliche zu gewinnen!

Wenn Sie, dann können Sie sich auf die Suche nach neuen Freiwilligen machen. Wenn Sie hingegen die meisten Fragen mit NEIN beantwortet haben, dann raten wir Ihnen ab, aktuell nach neuen Freiwilligen zu suchen, da Ihre Organisation noch nicht wirklich für die Aufnahme bereit ist. Das führt sehr häufig zu Frustrationen auf beiden Seiten.

Wenn Ihre Organisation aber grundsätzlich für die Aufnahme von neuen Freiwilligen bereit ist, sollten Sie mit anderen Verantwortlichen einen Freiwilligen-Manager festlegen und folgende Fragen klären:

- Welche Projekte lassen sich mit Ehrenamtlichen realisieren?
- Wie viele Freiwillige und Arbeitsstunden sind nötig?
- Sind die Projekte zeitlich befristet?
- Wer kümmert sich um die Freiwilligen mit welchem Zeitaufwand?

## Methoden und Übungen für einzelne Themen

### Bedarfsanalyse

- Aktivierungsübung: Stellen aller TN anhand von Leitfragen
- Kurzdiskussion der TN
- Präsentation eines Organisationscharts

### Lernziel

#### Teilnehmer verstehen:

- Organisation muss für Ehrenamtliche Zeit und Ressourcen bereitstellen können (Ansprechpartner, Einarbeitung, Arbeitsplatz und –mittel etc.)
- Aufgaben und Rolle der Ehrenamtlichen muss klar sein
- Benötigte Kenntnisse, Fähigkeiten, Qualifikationen etc. der potentiellen Ehrenamtlichen müssen klar sein
- Realistische Erwartungen

### Material

- Leitfragen formulieren
- Organisationschart vorbereiten

### Aufgabenbeschreibung

- Vorstellung eines Beispiels: Fragebogen/ Raster, wie man Aufgaben der Freiwilligen genau identifizieren und beschreiben kann
- TN haben 5 Minuten Zeit, einen Fragebogen für die eigene Organisation zu entwerfen

## 1.2 Aufgaben, Rolle und Funktion sowie Zeitaufwand für Ehrenamtliche definieren

### Grundlegendes zum Einsatz von Ehrenamtlichen/Freiwilligen

Lassen Sie sich nicht einfach blind und ohne Vorbereitung auf den Einsatz von Freiwilligen ein, sondern versuchen Sie Folgendes im Vorfeld herzustellen:

- In meiner Organisation besteht die einheitliche (oder zumindest mehrheitliche) Meinung, dass der Einsatz von Ehrenamtlichen sinnvoll und nützlich ist bzw. dass Ehrenamtliche ein Gewinn für die eigene Organisation sind.
- Es gibt Leitlinien zum Umgang mit Ehrenamtlichen und diese sind allen bekannt.
- Es besteht Klarheit über **Einsatzbereiche, Aufgaben und Rollen** von Ehrenamtlichen.
- Es gibt genügend **Ressourcen** für Freiwillige (Arbeitsmittel, Leute, die sich um sie kümmern).
- Die **Zuständigkeit** für Ehrenamtliche ist geregelt.
- Die **Grenzen des Einsatzes** der Freiwilligen sind geklärt.

### Aufgaben und Einsatzbereiche der Freiwilligen – welche Freiwilligen brauchen wir?

Menschen heutzutage wollen selbstbestimmt leben und sich engagieren. Vor allem junge Leute wollen aufgaben- oder projektbezogen eingesetzt werden. Sie sind zum Teil von vornherein zeitlich befristet und planen zudem, ob und wie sie sich ehrenamtlich engagieren können und wollen. Versetzen Sie sich ruhig auch in die Rolle des Freiwilligen. Was ist interessant/wichtig für ihn/sie?

→ siehe hierzu auch das Dokument im Anhang: „Fragen von Freiwilligen“

Die Aufgaben sollten vorab im Team überlegt und bezüglich der Zielgruppe der Ehrenamtlichen auch die Werte der Organisation überdacht werden. Der/Die Ehrenamtliche wird schließlich ein Repräsentant der Organisation werden! Wer passt zur Organisation, was sind „Mindestanforderungen“? Z.B. Was genau verstehen die verschiedenen Teammitglieder unter „muss ordentlich ausschauen“?

Eine klare Aufgabenstruktur hilft bei der Kommunikation. Je konkreter, desto besser kann man seinen Bedarf klar machen, Leute können sich vorstellen, wer gebraucht wird oder sie fühlen sich angesprochen. Seien Sie realistisch und ehrlich zu sich selbst und zum Ehrenamtlichen. Ein Ehrenamtlicher will nicht „verheizt“ werden. Manchmal kann man Aufgaben auch aufgliedern. Beispielsweise könnte ein Freiwilliger die Organisation von Trainingsterminen übernehmen.

Aus den Projekten und Aufgaben entwickelt der/die Freiwilligen-Manager/In verantwortliche Tätigkeitsfelder und formuliert Stellenbeschreibungen. Sie enthalten:

- Bezeichnung/Art der Tätigkeit
- Aufgabengebiet
- Zielgruppe
- Anforderungen (Qualifikationen, Voraussetzungen)
- Zeitrahmen und –aufwand sowie Einsatzdauer
- Ansprechpartner und Verantwortlicher intern

- Gegenleistungen (Aus- und Fortbildungen, Zertifikate, Kostenerstattung, Versicherungsschutz)

Klare Vorgaben helfen den Richtigen zu finden – und zu überzeugen!

Hier haben wir einige Denkanregungen für Sie, wie Sie eine solche Stellenbeschreibung formulieren könnten:

#### a) Bezeichnung/Titel

z.B. Seniorenbeauftragte/r, EDV-Spezialist/In, Jugendtrainer/In, Verantwortliche/r für die Öffentlichkeitsarbeit

#### b) Einsatzstelle/-bereich/-ort

Wichtig wegen Flexibilität, evtl. ist Fahrzeug notwendig

#### c) Aufgabe(n)/Zuständigkeit – evtl. Nichtzuständigkeit

Wofür wird der Ehrenamtliche gebraucht? – genaue Beschreibung des Tätigkeitsbereiches

#### d) Zielgruppe

- Mit wem wird der Ehrenamtliche in Kontakt kommen? Für welchen Personenkreis soll er/sie zuständig sein?
- Welcher Personenkreis ist für dieses Ehrenamt besonders gut oder evtl. nicht geeignet?  
**Auch:** Welche Qualifikation/Voraussetzungen soll diese Person mitbringen? (z.B. EDV-Kenntnisse, guter Netzwerker etc.)

#### e) Zeitrahmen

Wie viel Zeit erfordert der Einsatz?

- dazu gehört auch die Vorbereitung, Organisation (z.B. Telefonate), Einsatz, Fahrzeiten, Nachbereitung, evtl. die Repräsentation der Organisation bei Veranstaltungen

Zu welchen Tages-, Nacht- bzw. Jahreszeiten?

#### f) Ansprechpartner/Kontaktdaten (für den Ehrenamtlichen)

Wann, wo und wie ist dieser zuverlässig erreichbar? (Persönlich, Telefon, E-Mail...)

#### g) Versicherung

vor allem Haftpflicht- und Unfallversicherung

#### h) Kostenerstattung

z.B. Fahrtkosten, Aufwandsersatz, Ehrenamts- oder Übungsleiterpauschale

#### i) Ausbildung/Fortbildung

Wie kann der/die Ehrenamtliche fachlich unterstützt werden? Kann ihm/ihr eine Qualifizierung angeboten werden?

#### j) Sonstiges

z.B. Nutzung des eigenen PKW notwendig?

**MERKEN: Ehrenamtliches Engagement ist freiwillig und soll SPASS machen :-)**

## Übung 1: Stellen Sie sich vor, Sie schreiben eine Stelle aus, welche Infos sind relevant?

<b>Bezeichnung/Titel</b>	
<b>Einsatzstelle/-bereich/-ort</b>	
<b>Aufgabengebiet</b>	
<b>Zielgruppe</b> 1. Für wen soll dieser Ehrenamtliche eingesetzt werden 2. welcher Personenkreis ist besonders gut/evtl. nicht geeignet	
<b>Qualifikation/Voraussetzung</b> z.B. EDV-Kenntnisse, guter Netzwerker	
<b>Zeitraumen</b> des Engagements (Vorbereitung, Organisation, Einsatz, Fahrzeiten, Nachbereitung)	
<b>Ansprechpartner</b> (für den Ehrenamtlichen) wann und wo ist dieser erreichbar?	
<b>Versicherung</b> Haftpflicht- und Unfallversicherung	
<b>Kostenerstattung</b> z.B. Fahrtkosten, Aufwandsersatz, Ehrenamts- pauschale	
<b>Ausbildung/Fortbildung</b> Wie kann der Ehrenamtliche fachlich unterstützt werden? Was kann ihm an Qualifizierung geboten werden?	
<b>Sonstiges</b> z.B. Nutzung des eigenen Kfz notwendig?	

## Übung 2: Geeignete Rollen der Ehrenamtlichen

Sie können zwar im Detail Aufgaben und Tätigkeiten festlegen, aber genauso wichtig ist es, sich zu überlegen, welche ROLLE ein/e Ehrenamtliche/r dabei übernehmen soll. Dabei ist es wichtig herauszufinden, ob der/die interessierte Freiwillige auch wirklich dieser Rolle gerecht werden kann.

Bei diesen Überlegungen können die Rollenprofile, die im Rahmen des bundesweiten Programms „Erfahrungswissen für Initiativen – SeniorTrainer/innen“ (kurz EFI) entwickelt worden sind, hilfreich sein.

Systematik der Rollenprofile im EFI-Kurs

	<b>Initiativen-berater/in</b>	<b>Projekt-entwickler/in</b>	<b>Netzwerker/in</b>	<b>Team-kordinator/in</b>
<b>Einsatz</b>	Bei Bedarf	Befristet	außenorientiert kontinuierlich	innenorientiert kontinuierlich
<b>Schwerpunkte</b>	Verbesserung von Kommunikationsprozessen	Gründung neuer Gruppen/Initiativen	Aufbau und Verbesserung des Netzwerks	Kommunikation/ Zusammenarbeit fördern
	Lösung von Konflikten	Konzeptentwicklung	Wahrnehmung der bestehenden Vielfalt	Gruppentreffen moderieren
<b>Ziel</b>	Info zu Spezial-themen, z.B. Finanzierung oder Öffentlichkeits-arbeit	Suche nach Mitstreiter/-innen	Analyse der vorhandenen Strukturen	Selbstorganisation verbessern
	Unterstützung im Bedarfsfall	Projekt umsetzen und Übergabe in kompetente Hände	gutes Netzwerk	gute Zusammenarbeit der Gruppe



## 1.3 Kosten und Leistungen für Ehrenamtliche festlegen

Freiwillige bekommen kein Geld – kosten aber welches! Der/ die Freiwilligen-Manager/In behält die Kosten im Blick und im Griff, zum Beispiel die Ausgaben für:

- Ausstattung: Arbeitsplatz, Büromaterial, Telefon, Internet
- Ausbildung: Schulungen etc.
- Anerkennung: kleine Geschenke

Ohne Budgetplanung kein professionelles Freiwilligen-Management!

## 1.4 Interne Willkommenskultur für Ehrenamtliche schaffen

### Einstieg

- Bereiten Sie Hauptamtliche bzw. langjährige Freiwillige auf die „Neuen“ vor, bauen Sie möglicherweise schon im Vorfeld Vorurteile, Ängste und Bedenken ab und klären Sie alle Beteiligten über ihre Pläne und den geplanten Einsatz der Ehrenamtlichen auf.
- Schlagen Sie eine Brücke und schaffen sie eine gelungene Willkommenssituation.
- Nicht gleich beim ersten Kontakt überrumpeln.
- „Grüppchenwirtschaft“ vermeiden – Neue einbinden!

### Laufende Aktivitäten

- Möglichkeiten der **Mitbestimmung/ Mitgestaltung/ Verantwortung** schaffen
- auf eine **gute Atmosphäre** achten, ein gutes Miteinander schaffen
- **gute und überschaubare Strukturen/Planung/Kommunikation** in der Gruppe schaffen, so dass Klarheit besteht und Neue sich gut und schnell zurecht finden können
- **Willkür vermeiden** (nicht: Einsatz je nach Wohlwollen/ Gutdünken von Verantwortlichen)
- **Angepasstes Engagement**: nicht über- oder unterfordern
- Ehrenamtliche **nicht ausnutzen** (Problematik Ehrenamtliche und Hauptamtliche)
- **Anerkennung und Wertschätzung** geben

## 2. Gewinnung von Ehrenamtlichen

### 2.1 Trends im Ehrenamt

Ein kurzer Rückblick auf Modul 1 – Hintergrundwissen Ehrenamt

Kurz zusammengefasst: die Kennzeichen des so genannten „neuen“ Ehrenamts

- gestiegene Selbstgestaltungsansprüche der Engagierten bezüglich Umfang, Inhalt, Zeit und Einbettung in eine Organisation
- „Biographisierung“ von Engagement: D.h. wie genau

freiwilliges Engagement gestaltet wird, hängt von der jeweiligen Lebensphase ab, von den zeitlichen Ressourcen und inhaltlichen Präferenzen der einzelnen Person. Auch spielen die eigenen Lebenserfahrungen eine stärkere Rolle.

- abnehmendes Interesse an Mitgliedschaften und traditionellen Formen des Engagements

Insgesamt wird es für Organisationen immer schwieriger, Freiwillige langfristig und dauerhaft an sich zu binden. Die Gründe hierfür sind vielfältig und müssen beim Freiwilligenmanagement beachtet werden:

### Kritische Geister

Die Menschen sind selbstbewusster und kritischer geworden. Autorität wird

nicht hingenommen, jeder muss sie sich verdienen.

→ Freiwillige wollen Mitsprache statt Rangordnung

### Engagierte Selbst-Entwicklung

Menschen engagieren sich dort, wo ihr Bedürfnis nach persönlicher Weiterentwicklung befriedigt wird.

→ Freiwillige erwarten Eigenverantwortung und Gestaltungsspielräume statt bloßer Pflichterfüllung.

### Weniger ist mehr

Menschen bevorzugen zeitlich begrenztes Engagement mit konkreten Zielen.

→ Erfolgsorientierte Projektarbeit statt kontinuierlichem Ehrenamt ist für viele, vor allem jüngere Freiwillige, attraktiver.

### Netzwerke als moderne „Familie“

Menschen sind soziale Wesen und sehr oft nutzen sie ihr gesellschaftliches Engagement, um neue Menschen kennenzulernen, Kontakte zu knüpfen und um Freunde zu finden. Im Ehrenamt wollen sie vor allem Kontakt zu Menschen haben, deren Werte und Interessen sie teilen.

→ Menschen wollen im Ehrenamt gelebte und bewegte Wertegemeinschaft statt Satzungsherrschaft erleben.

### Das „traditionelle“ Ehrenamtsverständnis schwindet

Sich jahrzehntelang an einen Verein zu binden und sich dort bis zum Tod zu engagieren wird zunehmend seltener. Auch die Bereitschaft, eine aktive Mitgliedschaft ohne konkrete Aufgabe bzw. konkreten Nutzen einzugehen wird seltener.

→ Engagement drückt sich meist durch lockere Verbundenheit statt jahrlanger treuer Mitgliedschaft aus.

### Scheu vor Verantwortung

Die meisten Vereine haben Probleme, Ehrenamtliche zu finden, die verantwortliche Aufgaben, v. a. Vorstandsaufgaben übernehmen, weil sie sich a) nicht binden wollen, b) die Verantwortung und die damit verbundenen Konsequenzen scheuen und c) frei und unbelastet über ihre Zeit verfügen wollen.

→ Verantwortlichkeiten für einzelne Aufgaben definieren statt Gesamtverantwortung fordern.

### Wahl-Werbung fürs Ehrenamt

Freiwillig Engagierte sind begehrt und haben die Qual der Wahl. Sie entscheiden sich für Einrichtungen, die deutlich machen, warum sich das Mitmachen lohnt.

☐ Konkrete Angebote und aktive Werbung für den persönlichen Nutzen statt Appelle ans Pflichtgefühl.

**FAZIT:** Grundsätzlich sind die meisten Menschen schon bereit, sich in einer gewissen Form für eine gute Sache zu engagieren, doch zu **ihren** Bedingungen und anhand **ihrer** Bedürfnisse. Vereine und gemeinnützige Organisationen müssen sich diesem Wertewandel stellen und neue Wege gehen, sonst stehen sie am Ende ohne oder nur mit wenigen Ehrenamtlichen da. D.h. es bedarf eines professionellen Managements der Ehrenamtlichen, wenn möglich mit Hilfe eines Koordinators von Ehrenamtlichen bzw. eines „Freiwilligen-Managers“. Dazu braucht es ein strukturiertes Vorgehen.

## 2.2 Motive und Erwartungen von Ehrenamtlichen

Ehrenamtliches Engagement aus rein altruistischen Motiven oder weil es „schon immer so gewesen sei“ ist eine Seltenheit.

Vielmehr erwarten sich Menschen vom Ehrenamt:

- Spaß und Freude
- Neue und interessante Leute kennenzulernen
- Etwas Sinnvolles zu tun, etwas zu „bewegen“
- Jemandem konkret zu helfen
- Das Gefühl, gebraucht zu werden
- Eigene Kompetenzen und Fähigkeiten einzubringen
- Aktive Teilhabe und aktiv sein
- Übernahme von Verantwortung in ganz konkreten Aufgaben/Tätigkeiten
- Gestaltungsmöglichkeiten
- Begeisterung für das Thema bzw. die Sache (weniger für die Organisation/den Verein an sich)
- Herr/in über die eigene Zeit zu bleiben sowie Dauer und Intensität des Engagements selbst zu bestimmen
- Jederzeit aussteigen zu können
- Persönlicher Nutzen, persönliche Bereicherung
- Orientierung
- Selbstverwirklichung

Tabelle 2

### Lebensziele der bürgerschaftlich Engagierten

**Das ist für mich sehr wichtig und erstrebenswert**  
– Auszug aus den Angaben –

	Bevölkerung insgesamt	Bürgerschaftlich Engagierte (weiter Kreis, einschließlich gelegentlicher Helfer)		Nicht Engagierte
		insgesamt	mit Amt oder fester Aufgabe	
	%	%	%	%
Eine glückliche Partnerschaft	77	80	81	74
Sich selber treu sein, immer man selbst sein	61	62	65	60
Gute, vielseitige Bildung	56	62	63	52
Einen Beruf haben, der mich erfüllt, der mir Spaß macht	56	61	64	52
Kinder haben	55	56	57	54
Viel Zeit mit der Familie verbringen	54	56	54	53
Meine Hobbys, meine Interessen	39	42	45	38
Gutes Essen und Trinken	39	35	34	43
Werte wie Disziplin und Ordnung	39	39	42	38
<b>Verantwortung übernehmen</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>49</b>	<b>35</b>
<b>Für andere da sein, anderen helfen</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>34</b>
Viel mit Freunden zusammen sein	38	41	42	35
Viel in der Natur sein	36	42	39	32
Immer Neues lernen	34	37	40	31
Frei sein, nicht zu viele Rücksichten nehmen zu müssen	23	21	17	25
Sich viel leisten können	23	19	17	26
Gutes Aussehen, gute Figur	22	20	18	25
Teilnahme am kulturellen Leben	17	20	23	15
Aktive Teilnahme am politischen Leben	7	10	12	4
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre				
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 11012, 2013				

Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach: Motive des bürgerschaftlichen Engagements, 2013

[http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx\\_studies/Engagement\\_Motive\\_Bericht.pdf](http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_studies/Engagement_Motive_Bericht.pdf) S. 13

### Übung 3:

Vor der Schulung Abfrage bei Teilnehmer\*innen durchführen, was ihre Motive für ehrenamtliches Engagement sind. Die Teilnehmer\*innen, die schon ehrenamtlich tätig waren bzw. sind oder tätig sein wollen, sollen sich überlegen, aus welchen Motiven heraus sie dies tun. Die Antworten werden per Kartenabfrage thematisch sortiert. Nach dem fachlichen Input diskutieren die TN in Kleingruppen, ob die angegebenen Motive in das geplante ehrenamtliche Engagement passen, d.h. ob die Motive der Ehrenamtlichen für die angestrebte Aufgabe hilfreich bzw. schädlich sind. Anschließend sollen sich die Gruppen überlegen, was sie praktisch tun können, damit die Menschen entsprechend ihrer Motivation eingesetzt werden können und wie man sie dementsprechend „motiviert“ halten kann.

### Betreuung bieten

Fast für alle Ehrenamtlichen ist es wichtig, einen festen Ansprechpartner zu haben, den sie um Rat fragen können, und – je nach Bedarf – auch betreut und begleitet zu werden. Sie wollen jemanden haben, wenn es Schwierigkeiten gibt oder sie ein Feedback brauchen. Dafür müssen entsprechende personelle Ressourcen vorhanden sein:

- Planen Sie Zeit für die Betreuung von Ehrenamtlichen ein und kommunizieren Sie Ihre Ressourcen.
- Führen Sie Erstgespräche, um Ressourcen, Fähigkeiten, Interessen und Neigungen, aber auch die Zeitressourcen des/r Freiwilligen zu erfassen
- „Matching“ organisieren: Ehrenamtlichen entsprechend seiner Ressourcen, Fähigkeiten, Interessen und Neigungen, aber auch seines Zeitbudgets mit einer Aufgabe zuordnen
- Einarbeitung sichern
- regelmäßige Feedback-Gespräche führen, Supervision ermöglichen
- bei Fragen und Problemen da sein
- Zuhören und Motivieren
- Dank und Anerkennung zeigen

### nach außen

- Ehrungen
- Vorschläge für Preise
- Publikationen
- Nennungen
- Dankeschön-Veranstaltungen

### nach innen

- Einbindung ins Team
- Supervision
- Geselligkeit
- Lob – Lächeln
- Übergabe von Verantwortung
- Vertrauensbeweise
- Gratulationen
- Dank

Koordinatoren von Ehrenamtlichen sollten die „gute Seele“ des Teams sein!

## 2.3 Methoden, Wege und Möglichkeiten, Ehrenamtliche zu gewinnen

### Übung 4: Wie gewinne ich Ehrenamtliche, wenn ich noch keine habe?

- Überlegen Sie mal: Wie sind Sie zum Ehrenamt gekommen?
- Antworten sammeln und nach „Intern“ und „Extern“ strukturieren.

Ehrenamtliche können über verschiedene Wege gewonnen werden. Überprüfen Sie selbst, welche Methode für Sie am erfolgversprechendsten ist. Schauen Sie vor allem auch darauf: wer ist meine Zielgruppe? Wen will ich fürs Ehrenamt gewinnen? Wenn Sie das genau festgelegt haben, überlegen Sie sich, wie und wo Sie diese am besten erreichen können. Junge Menschen lassen sich z.B. kaum über Flyer und Plakate werben, lesen weniger Zeitungen, sind aber einfach über soziale Netzwerke zu erreichen. Viele Senioren hingegen sind kaum in den sozialen Netzwerken aktiv, lesen aber z.B. sehr häufig die regionale Presse.

Hier ein paar Ideen:

- **Intern über:** persönliche Ansprache und Gespräche, Werbung durch eigene Mitglieder und Mitarbeiter/innen, Vereinszeitschrift; Mitgliederversammlung; Schnupper- und Kennenlern-Abende, Mitwirkungen in Projekten!
- **Extern über:** Vereinshomepage; Kooperationen mit Schulen, Berichte in den Medien, Flyer, Aushänge, Schaukasten, Veranstaltungen

### Übung 5:

#### In Gruppenarbeit

- Teilnehmer\*innen werden in 3 Gruppen eingeteilt
- Teilnehmer\*innen tauschen sich darüber aus, wie sie in der Regel Freiwillige gewinnen
- Jeweils ein Vertreter stellt die Ergebnisse der Kleingruppe vor, wobei die letzten beiden Gruppenvertreter nur noch neue Methoden vorstellen, die die erste Gruppe nicht genannt hat
- Alle Methoden/ Strategien/ Wege werden zusammengetragen, thematisch strukturiert und in Protokollform an die TN weitergeleitet

#### Materialien:

- Bereitstellen von Stiften und Flipchartpapier
- 3 Arbeitstische

### Strategien zur Gewinnung von Ehrenamtlichen

Als erstes sollten Sie eine Art Werbekonzept erstellen, das folgende Fragen beantwortet:

- Wer wird gebraucht?
- Wofür wird er/sie gebraucht?
- Welche Interessen hat diese Personengruppe?
- Wo finden wir diesen Personenkreis?
- Wie, d.h. mit welchen Werbemitteln, durch welche Strategien erreichen wir diese Personen?

**MERKE:** Je klarer die Zielgruppe definiert wird, desto grö-

## **Hier ein paar Ideen zur Ansprache und Gewinnung von Ehrenamtlichen:**

### **Persönliche Ansprache - Mundpropaganda**

Die meisten ehrenamtlich Tätigen werden durch eine persönliche Ansprache für ein ehrenamtliches Engagement gewonnen. Dabei ist neben der Ansprache durch Hauptamtliche insbesondere die *Werbung durch bereits tätige Ehrenamtliche von besonderer Bedeutung*. Ehrenamtliche können ihre Aufgabenbereiche sowie positive und negative Erfahrungen mit ihrem Ehrenamt glaubwürdig darstellen und somit als Multiplikatoren fungieren.

Die meisten Freiwilligen haben sich also schon vor dem Engagement im Umfeld der Einrichtung befunden, waren z.B. im Verein aktiv, ohne schon Aufgaben übernommen zu haben. Das zeigt, dass die Nutzer und Besucher des Vereins oder auch Familie und Freunde der schon Aktiven die am meisten Erfolg versprechende Zielgruppe für die direkte Ansprache sind.

### **„Reinschnuppern lassen“**

Nicht gleich „mit der Tür ins Haus fallen“, sondern neue Leute in Aktionen/Veranstaltungen einbeziehen, wo sie die Organisation und Leute kennenlernen können, gleich mitmachen können, aber nicht gleich eine größere Verbindlichkeit eingehen müssen.

Bei manchen Organisationen gibt es auch Schnuppermitgliedschaften.

### **Berichte in Presse oder anderen Medien**

Ein Artikel über den Verein, seine Aufgaben und evtl. ein Porträt eines dort engagierten Freiwilligen oder eines Menschen, der durch den Verein profitiert (*eine „menschelnde“ Geschichte + Menschen zeigen und reden lassen*) - verbunden mit dem Aufruf, sich zu beteiligen, kann eine große Wirkung entfalten. Mit relativ geringem Aufwand können viele Menschen angesprochen werden, und durch den Aufruf wissen die Angesprochenen, dass es Sinn macht, sich bei Ihrer Organisation zu engagieren.

„Die Zeitung“ ist im Übrigen nicht nur die Lokalzeitung, sondern auch die Anzeigenzeitungen, Sonntagsblätter, das Stadtmagazin, Betriebszeitungen etc.

Sehr häufig dürfen gemeinnützige Organisationen in so genannten „Füllanzeigen“ für sich werben. D.h. Sie müssen eine solche kreieren und an Ihre lokale Zeitung schicken. Wenn diese eine Lücke auf Ihren Anzeigenseiten haben, werden diese häufig mit solchen Anzeigen gefüllt.

### **Eigene Faltblätter/ Flyer/ Postkarten/ Poster oder Broschüren entwickeln**

Die Bedeutung von eigenen Printmedien nimmt ab, da sich immer mehr Menschen über das Internet informieren. Aber sehr häufig sind Flyer und Co. nützlich, wenn Sie diese interessierten Menschen, die Sie im persönlichen Gespräch, auf einer Veranstaltung, in einem Projekt oder ähnliches kennengelernt haben, etwas Schriftliches mitgeben können. Achten Sie jedoch darauf, dass diese einfach, klar und deutlich verfasst und optisch ansprechend gestaltet sind.

### **Eigener Werbespot**

Auch ein eigener Werbespot kann sinnvoll sein. Diesen kann man z.B. kurz bei Veranstaltungen, im Kino oder im regionalen Fernsehen präsentieren, oder auf seiner Homepage oder auch

auf Seiten wie Facebook und Youtube einstellen. Der Werbespot sollte jedoch hochwertig produziert, aussagekräftig und so kurz wie möglich sein (max. 3-5 Minuten).

### **Aushänge/ Schaukasten**

Wenn Ihre Organisation eigene Räume oder einen regelmäßigen Treffpunkt hat, kann dort über Aushänge bzw. auf dem „Schwarzen Brett“ bekannt gegeben werden, dass Freiwillige gesucht werden.

Benennen Sie auf einem Faltblatt Art und Umfang der Tätigkeit sowie den/die Ansprechpartner/In, der/die natürlich gut erreichbar sein sollte.

Nutzen Sie auch Schaukästen an denen viele Menschen vorbeikommen: fragen Sie bei Sportvereinen, Kitas, Gemeinden, Kirchen, Bibliotheken, Ämter usw. nach.

Wenn die Einrichtung an einer frequentierten Straße liegt, ist die Ansprache im Schaukasten ein gutes Mittel, weil die Interessierten nur noch einen kleinen Schritt gehen müssen, um wirklich „da“ zu sein: z.B. „Ansprechpartnerin ist Frau Müller im 2. Stock“. Auch „Schwarze Bretter“ von Geschäften und anderen Einrichtungen (z.B. im Rathaus) können hierfür genutzt werden.

### **Veranstaltungen**

Auch öffentliche Veranstaltungen, die Ihre Einrichtung organisiert oder bei denen sich Ihre Einrichtung vorstellt, können gut für die Werbung Ehrenamtlicher genutzt werden.

Falls sie gezielt eine Veranstaltung zur Akquise von Ehrenamtlichen machen wollen (z.B. Jahrmarkt des Ehrenamts, Markt der Möglichkeiten):

Lassen Sie engagierte Freiwillige zu Wort kommen, die über ihre Tätigkeit befragt werden; verteilen Sie Faltblätter, auf denen Engagementmöglichkeiten in Ihrer Einrichtung beschrieben werden; stellen Sie eine Fotowand zusammen, auf der Freiwillige im Einsatz zu sehen sind.

### **Eigene Projekte und Aktionen**

Aber auch über eigene Projekte und Aktionen kann man Interessenten gewinnen, vor allem unter den Menschen, die ganz konkret bei den Projekten und Aktionen mitgemacht haben. Wichtig ist dabei, dies nicht aufdringlich zu tun, sondern darzustellen, dass sie durch ihr Engagement im Projekt oder der Aktion gezeigt haben, dass sie eine Bereicherung für den Verein sind.

### **Neue Medien**

[www.tatennetz.de](http://www.tatennetz.de) - eine Angebots- und Suchplattform für Freiwillige im Internet, die unser Verein eingerichtet hat. Hier kann man als Organisation eintragen, wenn man Jemanden sucht.

Internet, Facebook

→ Hier besonders: müssen entsprechend beherrscht werden und zur Zielgruppe passen!

### **Spezielles noch zum Thema Vorstand:**

Auch hier gilt: Der Nachwuchs muss rechtzeitig aufgebaut werden, da die Leute reinwachsen können müssen.

Manche Vereine machen rotierende Vorstandswahlen, bei denen immer nur ein Teil neu gewählt wird und somit die Kontinuität gewährleistet wird.

**Fazit: Die Methode muss zur Organisation und zur Zielgruppe passen!**



### 3. Erstkontakt mit und Matching von Ehrenamtlichen

Wichtig ist, dass Sie sich im Vorfeld schon genaue Gedanken gemacht haben, für welche Aufgaben und in welcher Funktion Sie Ehrenamtliche suchen.

Außerdem ist es wichtig herauszufinden, wie die einzelne Person zu ihrer Gruppe und dem Aufgabenfeld passt, welche Kenntnisse und Fähigkeiten der/die Ehrenamtliche mitbringt, welche er/sie vielleicht auch entwickeln möchte, welche Aufgaben und Arbeiten er/sie sich vorstellen kann bzw. anstrebt und in welcher Funktion er dies tun möchte. Das lässt sich am besten im Rahmen eines persönlichen Gesprächs herausfinden. Planen Sie dafür genügend Zeit ein (circa eine Stunde).

Grundsätzlich gilt:

- Freiwillige bestimmen ihr Tätigkeitsfeld und die Zeit, die sie dort aufwenden wollen. Dabei muss später stets eine Korrektur möglich sein.
- Wie bei allen Neueinstellungen gibt es eine Probezeit, in der sich Freiwillige und Hauptamtliche gegenseitig prüfen, ob sie zusammenpassen.

Wie gestalten Sie den ersten Kontakt?

- Angenehme Atmosphäre schaffen
  - ◊ Raum mit Privatsphäre
  - ◊ Sitzordnung so, dass man sich von Angesicht zu Angesicht sitzt
  - ◊ Getränke, Kekse bereitstellen

- Begrüßung
  - ◊ Erster Eindruck zählt
  - ◊ „Kennen lernen thematisieren“
- Beratungsgespräch
  - ◊ Information über freiwilliges Engagement im Projekt geben
  - ◊ Motivation, Erfahrung, Interessen, Fähigkeiten des/der Freiwilligen herausfinden
  - ◊ Schwierigkeiten und Hindernisse ansprechen
  - ◊ Auswahl möglicher Tätigkeiten/Einsatzfelder vorstellen
  - ◊ Weitere Schritte des Vorgehens erläutern
  - ◊ Vereinbarung treffen
- Verabschiedung

#### Übung 6:

Suchen Sie sich in Ihrer Region eine Organisation, wo dies vorbildlich passiert und versuchen Sie dies in dem Schulungstermin zu präsentieren.

#### Übung 7:

Wir möchten Ihnen hierzu einen Leitfaden für den Erstkontakt von „Gemeinsam leben & lernen in Europa“ als Beispiel vorstellen (siehe nachfolgende Seite):

Bilden Sie Zweiergruppen, wo ein Teilnehmer der Koordinator für Ehrenamtliche ist, der das Erstkontakt-Gespräch führt und ein Teilnehmer einen am Ehrenamt interessierten Bürger darstellt.

Diskutieren Sie anschließend über das Gespräch und sammeln Sie positive wie auch negative Antworten thematisch sortiert

# Anmeldebogen für die Suche nach ehrenamtlicher Arbeit

## Persönliche Angaben

Nachname: \_\_\_\_\_ Vorname: \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_ Haus-Nr.: \_\_\_\_\_

Plz/ Ort: \_\_\_\_\_

Tel.-Nr. \_\_\_\_\_ Mobil-Nr. \_\_\_\_\_

Geburtsdatum: \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

## Motive/Einstellungen:

---

---

---

---

## Mit welcher Zielgruppe würden Sie gerne zusammen arbeiten?

- ☐ Kleinkinder & Kinder
- ☐ Jugendliche & junge Erwachsene
- ☐ Familien, Mütter & Väter
- ☐ Senioren
- ☐ Menschen mit Behinderung oder gesundheitlicher Einschränkung
- ☐ Sozial benachteiligte Menschen
- ☐ Migranten/ Asylsuchende/ Aussiedler
- ☐ Mädchen/ Frauen
- ☐ Jungen/ Männer
- ☐ Sonstiges: \_\_\_\_\_

## Gibt es Präferenzen in Bezug auf das Alter der Zielgruppe?

---

## In welchen Bereichen würden Sie gerne tätig werden?

- ☐ Allgemeine Lebenshilfe
- ☐ Beruf/ Arbeit
- ☐ Freizeit und Geselligkeit
- ☐ Gesundheit, Ernährung, Prävention und Sucht
- ☐ Internationales
- ☐ Kirchen/ Religion
- ☐ Kultur/ Musik/ Kunst
- ☐ Medien/ Kampagnen/ Öffentlichkeitsarbeit
- ☐ Politik
- ☐ Rettung/ Feuerwehr/ Katastrophenschutz
- ☐ Schule/ Bildung
- ☐ Soziales/ Betreuung/ Pflege
- ☐ Sport und Bewegung
- ☐ Umwelt/ Natur/ Tiere
- ☐ Wirtschaft und Finanzen
- ☐ Sonstiges: \_\_\_\_\_

## Wie lange haben Sie vor, Ihr Ehrenamt auszuführen?

- ☐ kurzfristig
- ☐ längerfristig
- ☐ von \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_
- ☐ Zeitaufwand von \_\_\_\_\_ Stunden pro O Woche bzw. O pro Monat

## Gewünschte Städte, Stadtgebiete und Orte Ihrer ehrenamtlicher Arbeit:

- ☐ Stadtbezirk \_\_\_\_\_
- ☐ Stadt \_\_\_\_\_
- ☐ Landkreis \_\_\_\_\_
- ☐ Sonstiges \_\_\_\_\_

## Wie mobil sind Sie?

- ☐ Führerschein Klasse 3
- ☐ eigener Pkw
- ☐ Öffentliche Verkehrsmittel

## Informationen zur Lebenslage

---

---

---

---

## Informationen zur Lebensphase

---

---

---

---

## Wunsch nach Teameinbindung oder eher eigenständige Arbeit?

---

---

---

---

## Besondere Fähigkeiten und Kenntnisse

---

---

---

---

## Konfession/ Wertvorstellungen

---

---

---

---

## Mitsprache und Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen

---

---

---

### Präferenzen bezüglich der Organisation

2.

### Was will er/sie auf keinen Fall

3.

### Was will er/sie zusätzlich?

„Gemeinsam leben & lernen in Europa e.V.“ versichert, Ihre Daten ausschließlich an Organisationen weiterzuleiten, die im Rahmen ihrer gemeinnützigen Arbeit Freiwillige suchen. Ihre Daten werden nicht an Dritte zu Werbungszwecken o. Ä. weitergeleitet.

- ☐ Ja, ich bin einverstanden, dass meine Daten ausschließlich an Organisationen weitergeleitet werden, die mit mir wegen einer passenden Ehrenamtstätigkeit in Kontakt treten wollen.
- ☐ Ich möchte über Aktivitäten des Vereins „Gemeinsam leben & lernen in Europa“ in Bezug auf das Engagement von Freiwilligen (z.B. Stammtische für Freiwilligen, Infoveranstaltungen, Seminare und Weiterbildungsmöglichkeiten für Freiwillige) informiert werden.

### GEMEINSAME VEREINBARUNG

Ich \_\_\_\_\_ (Name Ehrenamtliche) und der Verein „Gemeinsam leben & lernen in Europa“ haben folgende Schritte vereinbart:

Passau, den \_\_\_\_\_

1.

## 4. Orientierung und Einarbeitung von Ehrenamtlichen

### Übung 8:

Kurzer Input durch den/die Trainer/In:

Sammeln Sie bei den Teilnehmer\*innen einige Negativbeispiele aus der Praxis, wie Orientierung und Einarbeitung von Ehrenamtlichen nicht funktioniert, wie z.B.:

- Ehrenamtliche/r kommt zur Organisation: niemand nimmt ihn/sie in Empfang, Ehrenamtliche/r „irrt“ durch die Räumlichkeit und findet keine/n Ansprechpartner/In
- Niemand ist für die Einarbeitung zuständig, vielmehr muss sich der/die Ehrenamtliche/r selbst Arbeit und Aufgabenfeld suchen
- Ehrenamtliche/r hat keine/n feste/n Ansprechpartner/In bei Problemen bzw. Fragen

### Übung 9:

Lassen Sie die Teilnehmer\*innen Kleingruppen bilden. Sie sollen gemeinsam Regeln erarbeiten, wie Sie sich eine optimale Orientierung und Einarbeitung vorstellen würden. Hier ein paar Anregungen:

#### Willkommenskultur

- Haben Sie ein bestimmtes Ritual, eine bestimmte Vorgehensweise, wie Ihr Ehrenamtliche „empfangt“?
- Ist eine Führung bzw. Einführung für den/die Ehrenamtliche/n vorgesehen? Wenn ja: ist diese standardisiert bzw. wird sie von einer bestimmten Person durchgeführt?

#### Einarbeitung

- Welche Möglichkeiten der Einarbeitung bestehen?
- Wer begleitet die Einarbeitungszeit und wie lange dauert sie?
- Gibt es eine Art Schnupperphase? Wenn ja: wie lange dauert diese in der Regel?
- Wer steht als Ansprechpartner/In bei Fragen oder Problemen zur Verfügung?

#### Verfahren, wenn Einsatzort oder. Ehrenamtliche/r nicht passen

- Gibt es ein gegenseitiges „Rücktrittsrecht“, wenn man merkt, dass der ehrenamtliche Einsatz für eine der beiden bzw. für beide Seiten eigentlich nicht in Frage kommt?
- Wie trennt man sich gegebenenfalls? Wer teilt diese Entscheidung dem/ Ehrenamtlichen wie mit?
- Gibt es Ersatzangebote für den/ Ehrenamtliche/n?

#### Qualifizierung?

- Welche Organisation bietet Schulungen/Trainings für Ehrenamtliche an und führt sie durch?
- Gibt es innerhalb der Organisation interne oder externe Qualifizierungsmaßnahmen, an denen die Freiwilligen teilnehmen können?
- Wer finanziert Qualifizierungen von Ehrenamtlichen?

#### Mitsprache

- Wer lässt Ehrenamtliche an internen Teamsitzungen teilnehmen?
- Wo können freiwillige Mitarbeiter/Innen ihre Interessen einbringen?
- Welche informellen Formen des Austausches gibt es? (Gesprächskreise, Arbeitsgruppen)

#### Zeitabsprachen

- Ist der Einsatz zeitlich befristet?
- Wie lange dauert er insgesamt?
- Gibt es feste Arbeitszeiten?
- Wie viel Zeit muss mindestens in der Woche/im Monat aufgewendet werden?
- Wem soll bei Verhinderung Bescheid gegeben werden und wer springt ein?

#### Versicherungen

- Welche Versicherungen sind für Freiwillige abgeschlossen?
- Wie sollen sich Freiwillige in Schadensfällen verhalten?

#### Kostenerstattung

- Welche entstehenden Kosten werden erstattet? (Fahrtkosten etc.)
- Wie geht die Abrechnung vonstatten?

## 5. Begleitung und Betreuung von Ehrenamtlichen

### 5.1 Qualifizierung von Ehrenamtlichen

Wie schon oben erwähnt, kann die Qualifizierung von Ehrenamtlichen schon in der Einarbeitungszeit eine große Rolle spielen. Für manche Ehrenämter ist eine umfassende Qualifizierung absolut notwendig (z.B. Telefonseelsorge, Krisenintervention, Rettungs- und Sicherheitsdienste, Hospizarbeit), aber auch in den meisten anderen ehrenamtlichen Tätigkeiten zumindest sinnvoll.

Darüber hinaus ist eine Form der Anerkennung, aber auch ein Qualitätskriterium, Ehrenamtliche an internen bzw. externen Qualifizierungen teilnehmen zu lassen. Auch die regelmäßige Teilnahme an Teamsitzungen bzw. die Organisation von Austauschtreffen sind sinnvolle Formen der Qualifizierung der Ehrenamtlichen.

Wenn Sie selbst keine Qualifizierungen anbieten, prüfen Sie das aktuelle Bildungsprogramm z.B. der regionalen vhs oder anderer Bildungsanbieter, schauen Sie auf die Webseite der LAGFA in Bayern, dem Landesnetzwerk für Bürgerschaftliches Engagement oder der BAGFA auf Bundesebene: dort werden allgemeine Qualifizierungen angeboten, die letzteren vor allem auf die Bedürfnisse von Ehrenamtlichen angepasst. Organisationen wie z.B. der Sportbund, haben sogar eigene ganz umfangreiche Fort- und Weiterbildungsangebote für ihre Ehrenamtlichen.

### 5.2 Teambuilding

#### 5.2.1 Grundlagen des Teambuilding

Teams sind, realistisch betrachtet, ein Organismus, der sich erst



entwickeln muss. Man darf auf keinen Fall jede sich zwangsläufig entwickelnde Arbeitsgruppe oder formal definierte Gruppe sogleich als Team bezeichnen. Die Entwicklung von Teams verläuft nicht linear, zielstrebig und mit immer größerer Effizienzsteigerung. Ähnlich einer Sportmannschaft muss das Team zusammenwachsen, die Möglichkeit haben, sich zu orientieren, Konflikte auszuleben und zu beseitigen, Kompromisse zu schließen, sich zu integrieren und zu wachsen.

Dieser Entwicklungsprozess vollzieht sich auf verschiedenen Ebenen:

- auf der **Sachebene**, wo alle Aspekte der sachlichen Bewältigung der Aufgabenstellung und der Selbstorganisation angesiedelt sind, und

- auf der **Beziehungsebene**, auf der alle menschlichen Seiten des Teams betroffen sind (z. B. Wertschätzung, Einfluss, erwünschtes und unerwünschtes Verhalten, die eigene Rolle im Team usw.).

Letztlich kann von einem Team erst gesprochen werden, wenn sie folgende Merkmale aufweist:

„Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung ziehen.“

(Zitat aus „Teams: Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation“ von Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith)

## 5.2.2 Phasen des Teambuilding

Das Ziel der Teamentwicklung ist es, ein positives Arbeitsklima zu schaffen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu ermöglichen. Dabei handelt es sich um einen Prozess, den eine Gruppe durchläuft und in dessen Verlauf aus einer Gruppe ein Team entsteht. Kooperationsbereitschaft und Teamgeist werden gefördert, um die Leistung und die Produktivität zu verbessern. Der US-amerikanische Psychologe Bruce Tuckman hat ein Phasenmodell mit vier aufeinander folgenden Schritten entwickelt:

Phase	Forming	Storming	Norming	Performing
auf der Ebene der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit	Orientierung	Konflikt	Organisation	gegenseitiges Vertrauen
Auf der Arbeitsorganisationsebene	Improvisation	Strategie	Struktur	gezieltes Arbeiten

### a) Forming-Phase (Orientierung)

Menschen kommen zusammen und zeigen sich von der besten Seite. Sie kommen mit bestimmten Erwartungen und sind auf der Suche nach ihrer Rolle innerhalb des Teams. Man beschnuppert sich gegenseitig. Auf der Sachebene werden erste Informationen gesammelt bzw. gemeinsame Ziele formuliert. Übereinstimmungen werden wahrgenommen. Es gibt noch kein gemeinsames Verständnis der Aufgabe, der Zielsetzung.

→ Ziel dieser Phase ist es, Sicherheit und Vertrauen aufzubauen

### b) Storming-Phase (Nahkampf, Konflikt)

Dies ist die wichtigste Phase der Teamentwicklung. Unterschiedliche Ansichten, Einschätzungen, Zielvorstellungen, und Vorgehensweisen stellen sich ein. Diese sollen auch zum Ausdruck gebracht werden. Persönliche Differenzen der Teammitglieder untereinander werden deutlich. Es wird um Rollen bzw. Machtpositionen gekämpft. In dieser Phase sollen die Mitglieder zu persönlichen Aussagen ermutigt werden. Es gibt keine unberechtigten Gefühle! Die Gruppe soll sich über das gemeinsame Ziel und die Strategie klar werden.

→ Am Ende dieser Phase sollten Zielsetzung und Vorgehensweise zur Zielerreichung klar sein.

### c) Norming-Phase (Organisation)

Als Antwort auf die Meinungsverschiedenheiten bilden sich Spielregeln und Umgangsformen heraus. Die Mitglieder wollen miteinander arbeiten, es ist ein Wir-Gefühl entstanden. Auftretende Konflikte sollten aber auch in dieser Phase thematisiert werden, da sonst die Arbeit langfristig ins Stocken kommen könnte.

→ Rolle und Aufgaben der Mitglieder sind klar, Gruppenkultur entwickelt sich. Wir-Gefühl und Zusammenhalt bilden sich aus.

### d) Performing-Phase (Hauptarbeitsphase)

Die Teilnehmer identifizieren sich mit der Gruppe, es herrscht ein Klima des Vertrauens und der gegenseitigen Anerkennung. Die Aufgabenbearbeitung erfolgt konstruktiv, Problemlösungen und die Orientierung auf die Ziele stehen im Vordergrund. Die Gruppe weist einen hohen Grad an Selbstorganisation auf. Konflikte und andere Probleme werden in Feedbacksitzungen diskutiert und in der Regel auch gelöst.

→ Die Gruppe ist produktiv, die Mitglieder organisieren und kontrollieren sich selbst.

Viele Teams erreichen im Verlauf ihrer Lebensgeschichte nicht die Performing-Phase, sondern verzehren ihre Energie in der Storming- und Norming-Phase. Es wird trotzdem ein beträchtliches Maß an Arbeit geleistet, allerdings hinsichtlich Ergebnisqualität und Zufriedenheit der Mitglieder weit unter dem, wozu das Team fähig wäre. Ein Team ist in Bewegung, es bleibt nicht dauerhaft in der Performing-Phase. Entscheidend ist, zu sehen, wo sich das Team gerade befindet, wo es hakt und wie Beziehungs- und/oder Arbeitsebene verbessert werden können.

## Übungen 10 - 21: Für jede Phase die passende Übung

Zu jeder der bereits erwähnten Phasen gibt es Spiele und Übungen, die das Teambuilding fördern:

**Orientierungsphase:** Hier geht es in erster Linie darum, dass die Teammitglieder sich kennenlernen und beschnuppern. Gerade zu Beginn sind Namensspiele zu empfehlen, aber auch einfache Aufgaben im Team zu lösen, helfen erste Kontakte zu knüpfen.

- **Namenschlagen:** Die Spieler/Innen stellen sich im Kreis auf, ein/e Spieler/In steht in der Mitte des Kreises. Reihum nennt jeder seinen Namen. Nun fängt ein/e Spieler/In an und sagt laut den Namen eines/r Mitspielers/In. Diese/r muss reagieren und schnell den nächsten Namen sagen. In der Zwischenzeit versucht der/die Spieler/In in der Mitte den/die Spieler/In, dessen/deren Name aktuell genannt ist, zu berühren. Gelingt ihm/ihr das, tauschen diese beiden die Plätze und das Spiel geht weiter.
- **Ballwurfkette:** Die Spieler/Innen stehen im Kreis und der/die Spielleiter/In bekommt einen Ball. Er/Sie nennt den Namen eines/r Mitspielers/In und wirft diesem/r den Ball zu. Diese/r nennt einen weiteren Namen und spielt den Ball der zugehörigen Person zu. Dies geschieht, bis jede/r den Ball hatte und der/die Spielleiter/In wieder an der Reihe ist. Nun wird eine neue Runde gestartet, wobei der Ball in gleicher Reihenfolge durch die Spieler/Innen gespielt werden muss. Mit jeder Runde werden neue Bälle hinzugefügt und so die Schwierigkeit erhöht.
- **Fadennetz:** Die Spieler/Innen sitzen auf dem Boden. Der/die Spielleiter/In hält das Ende eines Wollfadens fest und wirft das Knäuel einem/r Mitspieler/In zu. Dies wird fortgeführt, bis ein Netz über alle Spieler/Innen gespannt ist. Zusätzlich können die Namen oder Eigenschaften genannt werden, wenn man an der Reihe ist.

**Konfrontationsphase:** In dieser Phase geht es vor allem um gruppenspezifische Spiele und Übungen. Diese sollen den Teambuildungsprozess beschleunigen.

- **Schwebende Stange:** Die Spieler/Innen stellen sich in zwei Reihen gegenüber auf. Jede/r hebt einen Arm ungefähr auf Brusthöhe und streckt seinen Zeigefinger aus. Auf die so entstandene Fläche wird beispielsweise ein Besenstiel oder ähnliches gelegt. Jede/r Spieler/In muss mit seinem Finger die gesamte Zeit die Stange berühren. Die Aufgabe besteht darin, die Stange auf den Boden abzulegen. Klingt einfach, wird aber einige Zeit in Anspruch nehmen.
- **Spinnennetz:** Der/die Spielleiter/In bereiten mit Hilfe von Seilen oder Bändern ein Spinnennetz, beispielsweise zwischen zwei Bäumen, vor. Dabei müssen die Löcher des Netzes groß genug sein, dass die Spieler/Innen hindurch passen. Nun erhält das Team die Aufgabe, alle Mitglieder auf die andere Seite des Netzes zu bringen, ohne das Netz zu berühren. Die Spieler/Innen müssen sich also gegenseitig helfen und beispielsweise durch die Löcher heben.
- **Teppich umdrehen:** Die Aufgabe ist leicht erklärt, jedoch deutlich schwieriger in der Umsetzung. Das Team steht auf einem Teppich. Nun muss es diesen umdrehen, ohne dass dabei eine Spieler/In den Boden berührt. Auch andere Hilfsmittel sind verboten.

**Kooperationsphase:** Das Team befindet sich bereits auf dem Weg, eine kooperierende Einheit zu werden. Nun können Vertrauensspiele dabei helfen, die Bindung noch zu stärken.

- **Blind führen:** Die Gruppe wird in Paare aufgeteilt, von denen jeweils eine/r die Augen verbunden bekommt. Nun führt der/die Sehende den/die Blinde/n über das Gelände. Dabei können Schwierigkeiten und Hindernisse eingebaut werden, die überwunden werden müssen.
- **Brot backen:** Die Spieler/Innen stehen sich in zwei Reihen gegenüber und halten sich an den Händen. Diese stellen die Bäcker dar. Ein/e Spieler/In (das Brot) legt sich nun auf die Hände und wird von den Bäckern leicht in die Luft geworfen. Dabei ist natürlich auf die Sicherheit zu achten.
- **Stehaufmännchen:** Die Spieler/Innen stellen sich in einen engen Kreis, ein/e Spieler/In in die Mitte. Diese/r muss sein/ihr Vertrauen beweisen und sich mit geschlossenen Augen in eine Richtung fallen lassen. Die Spieler/Innen im Kreis sind dafür verantwortlich den/die Fallende/n sanft(!) zurückzustoßen und in eine andere Richtung zu lenken.

**Wachstumsphase:** Das Team ist nun auf einander eingespielt. Um die gute Stimmung zu erhalten, können auflockernde Spiele eingesetzt werden. Aber auch schwierigere gruppenspezifische Spiele sind möglich.

- **Durchzählen:** Das Prinzip ist simpel. Die Spieler/Innen sollen von 1 aufwärts zählen, bis die Zahl der anwesenden Teilnehmer\*innen erreicht ist. Jede/r Spieler/In darf dabei genau einmal eine Zahl laut nennen. Weitere Absprachen unter den Mitspielern/Innen sind nicht erlaubt. Sobald jedoch zwei Spieler/Innen die gleichzeitig die nächste Zahl rufen, endet die Runde und es muss von vorn begonnen werden.
- **Ja Nein Schwarz Weiß:** Die Gruppe wird in Zweiertteams aufgeteilt. Diese werden nun in Moderator/In und Befragte/r unterteilt und führen einen Dialog. Der/die Moderator/In soll sich Fragen ausdenken, die der/die Befragte grammatikalisch und inhaltlich korrekt beantworten muss. Diese/r darf jedoch die Worte ja, nein, schwarz und weiß nicht benutzen. Die Dauer einer Runde kann zeitlich begrenzt sein oder bis der Befragte einen Fehler macht.
- **Rüppel Tüppel:** Jede/r Spieler/In erhält eine Nummer. Der/die Spieler/In mit der Nummer 1 ist als erste/r an der Reihe und sagt: „Ich bin Rüppel-Tüppel Nummer 1 mit keinem Tüppel. Rüppel Tüppel Nummer X, wie viele Tüppel hast du? X ist dabei die Nummer eines/r anderen Spielers/In, die er/sie sich frei auswählen darf. Der/die angesprochene Spieler/In muss nun reagieren und den gleichen Text (mit seiner/ihrer Nummer) aufsagen. Wer einen Fehler macht, erhält einen Tüppel, beispielsweise eine Markierung auf der Hand oder abwaschbar auf der Stirn. Spieler/Innen mit einem Fehler müssen von nun an sagen: „Ich bin Rüppel-Tüppel Nummer X mit einem (zwei, drei...) Tüppeln.“

## 5.2.3 Bedürfnisse von Gruppen und Voraussetzungen für ein gutes Teambuilding

### Übung 23: Grundbedürfnisse einer Gruppe - wie werden sie bei uns erfüllt?

1. Ein gemeinsam vereinbartes Ziel

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

2. Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

3. Partnerschaftliche Leitung

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

4. Einbringen und Entfaltungsmöglichkeiten des Einzelnen

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

5. Gegenseitiges Vertrauen

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

6. Überschaubarkeit der Aufgaben

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

7. Gemeinsame Erfolge

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

8. Gemeinsame Feste

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

9. Gemeinsame Ordnung (Verlässlichkeit, Verbindlichkeit)

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

10. Weiterentwicklung

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

## Die Voraussetzung, damit gut funktionierende Teams entstehen können

Wie Sie durch die oben erwähnte Übung feststellen konnten, können innerhalb einer Gruppe unterschiedliche Bedürfnisse, aber auch Erwartungen an die Gruppe bestehen. D.h. eine Gruppe macht noch lange kein Team, sondern ist erst einmal nur eine Ansammlung von Individuen. Jedes Team muss sich erst finden, jedes Mitglied eine Rolle übernehmen und sich im Ganzen aufeinander einspielen. Erst dann kann es leistungsfähig agieren.

Gute Voraussetzungen für die Bildung eines Teams können geschaffen werden, wenn Sie gemeinsam folgende Punkte beachten:

### Ein klares Ziel festlegen

Damit alle an einem Strang ziehen, braucht es eine Richtung, ein konkretes Ziel. Was soll gemeinsam erreicht werden? Welche Wirkung wollen wir als Team erzielen bzw. welche Ergebnisse erreichen? Das muss dann auch jedem Teammitglied klar sein. Und je mehr sich die Teammitglieder mit dem Ziel identifizieren können und sich dafür begeistern, desto größer ist die Chance auf einen Erfolg.

### Die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten im Team haben

Um eine Aufgabe erfolgreich zu bewältigen, braucht es verschiedene Kompetenzen und Fähigkeiten. Stellen Sie sicher, dass es Personen in Ihrem Team gibt, die diese mitbringen.

### Unterschiedliche Persönlichkeiten integrieren

Natürlich kann es vorkommen, dass die Teammitglieder eine homogene Gruppe darstellen, dann gibt es weniger Reibungspunkte. Allerdings besteht dann die Gefahr, dass keine neuen Ideen entstehen, keine neuen Wege beschritten werden etc. Für ein Team ist es daher immer von Vorteil, ganz unterschiedliche Charaktere um sich zu haben: Idealisten, Querdenker/Innen, Vermittler/Innen, Kreative, Pragmatiker/Innen, Bedenkenträger/Innen etc. Denn oft braucht man diese Vielfalt an Kräften, um zu einer guten Lösung zu kommen. Aber natürlich sind die Anforderungen an den/die Teamleiter/In größer, damit diese unterschiedlichen Personen miteinander und nicht gegeneinander arbeiten und die Kompetenzen und Fähigkeiten eines jeden optimal eingesetzt werden.

### Eine Leitung finden, die von allen akzeptiert wird

Es braucht eine Person, die die Verantwortung und Koordination des Teams übernimmt. Diese muss das große Ganze im Blick behalten, Menschen führen, delegieren und dennoch jedem wertschätzend begegnen können. Denn nur wenn diese Person auch vom gesamten Team akzeptiert wird, kann Führung und Leitung funktionieren.

### Die richtige Größe für die Aufgabe finden

Jedes Team braucht nicht nur die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten im Team, sondern es muss auch entsprechend groß genug sein bzw. mit entsprechenden Zeitressourcen ausgestattet sein, um die gestellten Aufgaben gemeinsam stemmen zu können. Je größer ein Team jedoch ist, desto anspruchsvoller wird es für die Leitung, dieses zu leiten.

### Eine funktionierende Kommunikation.

Ein leistungsfähiges Team muss ständig in Kontakt miteinander stehen und Informationen austauschen. Die eine Hand muss wissen, was die andere tut. Daher ist es wichtig, dass sich die Beteiligten von Anfang an klar darüber sind, wie wer in wel-

cher Form kommuniziert, wie die Informations- und Kommunikationsprozesse laufen sollen. Darauf sollte sich das Team von Beginn an einigen.

## Motiviertes Team: Tipps für gute Stimmung

Hat sich ein Team erstmal formiert und gefunden, steht man gleich vor der nächsten Frage: Wie kann man dafür sorgen, dass die anfängliche Motivation beibehalten wird? Hier ein paar Tipps, wie man das Arbeitsklima in einem Team verbessern kann:

- **Gemeinsame Projektbesprechungen:** Stellen Sie in regelmäßigen Projektbesprechungen neue und aktuelle Projekte vor. Dann kennen alle die Projekte, deren Zielsetzungen und können auch zum Projekterfolg beitragen bzw. Projekte besser miteinander vernetzen und Synergien nutzen.
- **Kaffee- und Mittagspausen:** Möglichkeiten zum informellen Austausch, wie z.B. bei kurzen Kaffeepausen oder gemeinsamen Mittagspausen verbessern die zwischenmenschlichen Beziehungen und die Arbeitsatmosphäre.
- **Projektkoordination:** Übertragen Sie – wenn möglich – jedem Teammitglied auch Verantwortung für die Koordination von verschiedenen Projekten und Aktionen. So macht jeder einmal die Erfahrung einer verantwortlichen Führungsrolle und lernt auch mal die verschiedenen Perspektiven und Sichtweisen unterschiedlicher Rollen im Team kennen.
- **Delegationen:** Wenn die Teammitglieder die Möglichkeiten haben, bestimmte Aufgaben auch an andere Teammitglieder zu delegieren, können individuelle Stärken besser genutzt werden. Es muss nur sichergestellt werden, dass die Aufgabenverteilung im Gleichgewicht bleibt.
- **Aktive Projektmitarbeit von Vorgesetzten:** Wenn Vorgesetzte sich nicht nur auf Managementaufgaben zurückziehen, sondern auch tatkräftig im Projekt mit anpacken, kann dies sehr motivierend auf die anderen Teammitglieder wirken. Dann fühlen diese sich respektiert und ernstgenommen und bekommen nicht das Gefühl, dass sich die Vorgesetzten über sie erheben.
- **Konstruktives Feedback:** Hören Sie Ihren Teammitgliedern regelmäßig zu, geben Sie Ihnen Gelegenheit über Ihre Aufgaben und Ihre Rolle zu sprechen und Ihnen Feedback zu geben. Aber geben Sie diesen auch regelmäßig ein konstruktives Feedback über deren Arbeit. In einem zweiten Schritt sollte auch sichtbar werden, wie das Feedback auch zu konkreten Veränderungen führt. Dann bekommen die Teammitglieder auch das Gefühl, dass konstruktives Feedback auch etwas bewirken kann.
- **Verbesserungsvorschläge:** Kritik ist wichtig und sinnvoll, doch die Teammitglieder sollten sich auch Gedanken über Lösungen und Verbesserungen machen und hierzu realisierbare Verbesserungsvorschläge machen.
- **Raumgestaltung:** Geben Sie den Teammitgliedern wenn möglich auch die Gelegenheit, bei der Gestaltung ihres Arbeitsumfeldes mitzuwirken, z.B. bei der Anordnung des Arbeitsplatzes, Dekorationen, Pflanzen etc. Natürlich müssen Sie darauf achten, dass diese Veränderungen auch den Vorgaben des Arbeitsschutzes entsprechen und dass die „Professionalität“ des Arbeitsplatzes nicht gefährdet wird.
- **Flexiblere Arbeitszeitmodelle:** Geben Sie Ihren Teammit-



gliedern die Möglichkeit, eigene Wünsche bezüglich des Arbeitszeiteinsatzes einzubringen und berücksichtigen Sie dieses soweit dies möglich ist. Geben Sie Ihrem Team die Möglichkeit, die Arbeitszeit untereinander abzustimmen und so Gleitzeitregelungen im Team möglich zu machen. Gemeinsame Wochenplanung und Urlaubsplanung: Alle Teammitglieder sollten nach Möglichkeit in die zeitliche Gestaltung der Arbeit und die Urlaubsplanung einbezogen werden. Damit haben sie Einfluss auf ihren Arbeitsalltag und Urlaub, auch können individuelle Bedürfnisse viel besser berücksichtigt werden.

## 5.3 Konfliktmanagement

*„Ein Weg, einen Konflikt zu lösen, ist, ihn zusammen zu überwinden. Dann kann man ihn immer noch aus dem Weg räumen.“*

(Joachim Panten, deutscher Publizist)

Dieses Kapitel stellt Ihnen nützliche Informationen zum Thema Konfliktmanagement zur Verfügung und hat zum Ziel, Ihnen zu zeigen, wie Konflikte entstehen, wie sie zumeist verlaufen und wie man richtig mit ihnen umgeht. Nach Beendigung dieses Moduls sollten Sie in der Lage sein, entstehende Konflikte bereits früh zu erkennen, sowie verschiedene Strategien zur De-Eskalation von Konflikten nutzen zu können.

### 5.3.1 Bedingungen für einen Konflikt

Ein Konflikt betrifft immer mindestens **zwei Parteien**, die ein **gemeinsames Konfliktfeld** haben und bei denen **unterschiedliche Handlungsabsichten** bestehen.

Dieser Konflikt kann sein:

- ein Zielkonflikt
- ein Wege- bzw. Methodenkonflikt
- ein Verteilungskonflikt oder
- ein Beziehungskonflikt (z.B. hervorgerufen durch Antipathie, unterschiedliche Rollendefinitionen oder unterschiedliche Beziehungserwartungen)

Bei einem Konflikt sind immer **Gefühle** aller beteiligten Partner im Spiel, die Kontrahenten versuchen sich **gegenseitig zu beeinflussen**, **Verbindendes wird verdrängt**, **Trennendes kommt in den Vordergrund** und man **geht sich aus dem Weg**.

### 5.3.2 Phasen eines Konfliktes

Ein Konflikt verläuft immer in verschiedenen Phasen, wobei diese nicht immer linear verlaufen, sondern manchmal auch bestimmte Phasen „übersprungen“ werden bzw. fast zeitgleich passieren. Aber in der Regel lassen sich folgende Phasen unterscheiden:

#### Phase / Start: Verstimmung

Man ärgert sich über einen „minderschweren“ Anlass

#### Heiße Phase: Debatten

Der Konflikt

- kommt auf den Tisch: Beide Parteien treten in offenen Streit, wobei jede Partei auf ihren Standpunkt beharrt und die Argumente des Anderen nicht gelten lässt.
- wird unter den Teppich gekehrt / totgeschwiegen

→ Zu diesem Zeitpunkt könnte eine sachliche Auseinandersetzung den Konflikt jetzt beenden oder entschärfen. Ergibt diese Debatte jedoch keine Konfliktlösung, geht es in die nächste Phase.

#### Kalte Phase: Kontaktabbruch

Die Spannungen werden immer größer, es wird immer schwerer, das eigentliche Problem anzusprechen. Der/die andere wird „mit anderen Augen“ betrachtet:

- Verbindendes wird verdrängt.
- Trennendes kommt in den Vordergrund.
- Man geht sich aus dem Weg.

Erste körperliche Krankheitssymptome (Kopfschmerz, Verspannungen) könnten auftreten.

→ Normal – und auch empfehlenswert – ist es in dieser Phase, dass Konfliktparteien sich aus dem Weg gehen können.

#### Kalte Phase: Soziale Ausweitung

Die Spannungen nehmen zu. Phasen der Selbstzweifel treten auf.

Um sich psychisch zu entlasten, versuchen beide Parteien Verbündete für ihre jeweilige Sichtweise zu gewinnen. Dritte werden zu Beteiligten des Konfliktes.

#### Kalte Phase: Strategie

Konfliktparteien haben jetzt Rückendeckung, fühlen sich bestätigt; neues Selbstbewusstsein kommt auf. Jetzt werden in der Phantasie Strategien erarbeitet, wie man den/die Konfliktpartner/In unter Druck setzen kann und sich gegen Angriffe wirksam schützt. Ziel ist es, die Strategie des anderen zu erkennen und dessen Pläne zu durchkreuzen.

#### Heiße Phase: Drohung

Der Konflikt wird zum Hauptthema. Wahrnehmung, Gedanken und Gefühle werden davon bestimmt. Jetzt besteht keine oder nur noch eine geringe Kooperationsbereitschaft. Man übt eher gegenseitig Druck aus. Ziele des/der Anderen werden sabotiert und behindert, wobei Art und Intensität der Arbeitsbehinderung jedoch noch begrenzt sind.

#### Kalte Phase: Regelbruch

Jegliche Handlungen des anderen werden negativ wahrgenommen und gedeutet. Dem anderen werden noch schlimmere Absichten unterstellt, als man selbst hat. Der Konflikt bekommt eine neue Dimension: Alles, was die eigene Position in irgendeiner Weise verschlechtert, wird dem anderen angelastet, er ist an allem schuld.

#### Heiße Phase: Angriffe aus dem Hinterhalt

Der Konflikt geht jetzt in offene Sabotage über. Die gegnerischen Ziele werden behindert, um die Machtbasis des/r Gegners/In zu zerstören. Demzufolge verstärken sich die Angriffe auf den/die Konfliktpartner/In und dessen Verbündete.

#### Heiße Phase: Totaler Krieg

In dieser letzten Phase geht es jetzt nur noch um „Er/Sie oder Ich“. Es wird darauf angelegt, den/die Gegner/In, psychisch, physisch, gesellschaftlich, beruflich zu zerstören, wobei man eigene Schäden in Kauf nimmt (Krankheit, Repressalien, etc.).

### 5.3.3 Strategien zur Konfliktbewältigung

#### Aktives Zuhören/ Interesse

Nehmen Sie sich Zeit. Hören Sie zu und zeigen Sie Interesse daran, was der/die Andere zu sagen hat. Vereinbaren Sie einen guten Zeitpunkt für ein klärendes Gespräch in Ruhe.

#### Wertschätzung

Danken Sie dem/der Anderen, dass er/sie das Thema angesprochen hat. „Es ist wirklich gut, dass Sie zu mir gekommen sind, um die Sache anzusprechen.“

## Verständnis

Zeigen Sie Verständnis für die Reaktion des/der Anderen.

Perspektivenwechsel vornehmen. „Jetzt verstehe ich Sie. Aus Ihrem Blickwinkel sieht das ja wirklich ganz anders aus.“

## Verantwortung/ Entschuldigung

Akzeptieren Sie Ihre Verantwortung und entschuldigen Sie, was aus Ihrer Sicht neutral zu entschuldigen ist. Dies bedeutet nicht, dass Sie die Gesamtverantwortung übernehmen.

## Klarheit/ Zielsetzung

Lassen Sie die Dinge nicht offen. Erfragen Sie Ziele, die zu einer besseren Verständigung beitragen. „Was können wir tun, damit dies in Zukunft nicht mehr vorkommt?“ „Was soll jetzt ganz konkret anders laufen?“

## Nächste Schritte/ Einverständnis

Legen Sie nächste Schritte fest, um sich diesem – jetzt gemeinsamen – Ziel zu nähern. Vergewissern Sie sich, dass der/die Andere einverstanden ist. „Gut, dann mache ich das jetzt so ... und Sie sind für ... zuständig. Ist das so ok für Sie?“

## Endphasen eines Konflikts

Später geht es nur noch um die Verteidigung der eigenen Machtposition. Aber auch dann ist immer noch eine Lösung möglich. In jedem Konflikt, auch in jeder einzelnen Phase, steckt ungemein viel Energie und Kreativität, die sich nutzen lässt.

→ In einem späteren Stadium empfiehlt sich jedoch der Einsatz von **externen Beratern/Innen**, die sich auf diese Kreativität konzentrieren. Neutrale Ziele müssen erarbeitet, Verständnis für die jeweiligen Blickwinkel gewonnen und zwischen den Parteien vermitteln werden, bis diese wieder neutral miteinander umgehen können.

Lässt man auch diese Möglichkeit verstreichen, bleibt am Ende als Lösung nur die **Trennung** der Kontrahenten!

## 5.4 Monitoring von Ehrenamtlichen

Grundsätzlich ist es auch wichtig, sich ein gutes System des Monitoring und der Evaluation der Arbeit mit Ehrenamtlichen zu überlegen.

Dazu gibt es vielfältige Möglichkeiten:

- Tätigkeitsaufzeichnungen,
- Lerntagebuch,
- Berichtswesen,
- Feedbackbögen,
- Einzelgespräche,
- Teamsitzungen etc.

Wichtig ist, dass die Ehrenamtlichen sich nicht „überwacht“ fühlen, sondern dieses Monitoring als nachvollziehbare Form der Qualitätssicherung begreifen und das Monitoring als konstruktives Feedback erleben. Für Sie als verantwortliche Koordinatoren/Innen ist es ebenfalls wichtig, damit Sie im Überblick haben, ob die Arbeit der Ehrenamtlichen im grünen Bereich ist, oder ob Unterstützungen, Änderungen, Anpassungen, etc. notwendig sind oder gar ein Abbruch des Einsatzes in Erwägung gezogen werden muss.

Klären Sie jedoch die Ehrenamtlichen von Anfang an darüber auf, wie Sie dieses Monitoring durchführen und dass dies fester Bestandteil Ihrer Arbeit mit Ehrenamtlichen ist. Dann fühlt sich niemand überrumpelt und weiß um die Notwendigkeit.

## 5.5 Ehrenamtliche halten

Beginnen Sie das Thema mit folgender Frage bei den Teilnehmer/innen:

Beschreiben Sie schlechte Erfahrungen, die Sie im Ehrenamt gemacht haben.

Die Antworten werden gebündelt und geclustert.

Auf der Basis dieser Diskussionen diskutieren Sie gemeinsam: „Was sind Faktoren, um Ehrenamtliche zu verlieren.“

Hier ein kleiner Input:

Input: Wann verliere ich schnell Ehrenamtliche?

- keine gelungene Willkommenssituation
- Atmosphäre passt nicht, fühlen sich nicht wohl
- Leute können nicht miteinander
- Fühlen sich überfordert oder unterfordert
- Fühlen sich ausgenutzt (Problematik Ehrenamtliche und Hauptamtliche)
- Fühlen sich nicht anerkannt und wertgeschätzt
- Haben keine Möglichkeit der Mitbestimmung/ Mitgestaltung/ Verantwortung

In einem nächsten Schritt, überlegen Sie sich gemeinsam Lösungen für die einzelnen Punkte, die Sie gemeinsam aufgeschrieben haben.

Ein Beispiel: Eine gelungene Arbeitsatmosphäre entsteht z.B. durch eine freundliche Begrüßung, dass sich jemand sofort um einen kümmert, durch die Organisation führt, genauer erklärt, was man machen wird, wenn man Getränke und etwas zu essen angeboten bekommt, ....

Qualifizierungen der Ehrenamtlichen können auch dazu beitragen, diese länger zu halten.

Sammeln Sie bei Ihren Teilnehmer\*innen Antworten zu folgender Frage:

„Welche Qualifizierungsangebote kennen Sie im Ehrenamt bzw. was haben Sie schon selber genutzt?“ Hängen Sie die Angebote an eine Moderationswand, wobei Sie 2 Sektoren haben für a) „Interne Angebote“ (Teilnahme nur für Teammitglieder möglich) und b) „Offene Angebote“ (d.h. auch für Externe zugänglich). Diskutieren Sie gemeinsam, warum Qualifizierungen ein Gewinn für Ehrenamtliche sind und wie Sie selbst vor Ort Qualifizierungen für Ihre Ehrenamtliche organisieren können.

## 6. Anerkennung von Ehrenamtlichen

### Übung 22:

Stellen Sie sich vor, Sie sind ehrenamtliche Mitarbeiter/Innen:

Worüber würden Sie sich als Anerkennung freuen?

Welche Formen der Anerkennung werden in Ihrer Organisation praktiziert?

Welche davon bringen Ihnen etwas auf

1. Persönlicher Ebene
2. Beruflicher Ebene

Antworten sammeln und strukturiert darstellen.

## INPUT

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um den Ehrenamtlichen gegenüber Anerkennung und Wertschätzung auszudrücken. Die häufigsten Formen sind, z.B.

- Preise und Ehrungen
- Erwähnung in den Medien
- Ermäßigungen (z.B. durch die Ehrenamts-card)
- Teilnahme an Festen oder Ausflügen
- Individuelle Geschenke
- Mitbestimmung, gute Arbeitsbedingungen

## Regeln der Anerkennung

- So oft wie möglich Anerkennung vermitteln.
- Anerkennung muss vielfältig sein.
- Anerkennung muss ehrlich und anlassbezogen sein.
- Anerkennung sollte der Leistung entsprechen.
- Anerkennung sollte so persönlich und individuell wie möglich ausfallen.

## Qualifiziertes Feedback geben

Beim qualifizierten Feedback sind folgende Schritte zu beachten:

- Eigene Wahrnehmung schildern (Beschreibung der Situation)
- Ich-Botschaften, Darstellung der Situation aus meiner Sicht, wie ich sie interpretiere
- Eigenes Empfinden thematisieren (Ausdruck von Ärger oder Freude)
- Verhaltenswunsch formulieren (Wie soll sich der Andere verhalten)

Hier ein paar Formulierungsbeispiele:

- Es ärgert mich, wenn Du zu spät kommst.
- In den letzten vier Wochen ist es jede Woche passiert, dass du mehr als eine Stunde zu spät warst.
- Das wirkt auf mich und die Menschen, die du besuchst, unzuverlässig.
- Können wir abmachen, dass du in Zukunft pünktlich bist?

## Übersicht „Formen der Anerkennung“ (Q: 2)

### Ideelle Anerkennung

#### a) Ehrungen und Auszeichnungen

- Verdienstmedaillen und -orden, Ehrennadeln, Ehrenzeichen, Urkunden
- (Ideelle) Preise - innerhalb der Stadt, des Landes oder auch innerhalb der Organisation: das Mitglied des Jahres
- Ernennungen zum Ehrenbürger

#### b) Anerkennung durch Öffentlichkeitsarbeit

- Berichte über die Arbeit/ Leistung von Ehrenamtlichen in öffentlichen und verbandlichen Medien sowie Publikationen
- Grußworte, Ansprachen usw. von namhaften Persönlichkeiten
- (öffentliche) Dankeschön-Veranstaltungen

- Empfänge bei Politikern, Kontaktgespräche
- Veranstaltungen zum Tag des Ehrenamts am 5.12.
- Plakataktionen
- öffentliche Auswertung von Wettbewerben und Preisverleihungen
- Ausstellung der Arbeit von Freiwilligen

#### c) Direkte und persönliche Anerkennung

- Kontakte und Gespräche zwischen den Haupt- und Ehrenamtlichen, damit jemand als Ansprechpartner/In zur Verfügung steht, der auch Zeit hat, sich um die Anliegen der Ehrenamtlichen zu kümmern
- „Geselligkeit“, u.a. Einladung zu Feiern der Organisation, spezielles Fest für Ehrenamtliche
- „Lob“ für geleistete Arbeit - Lächeln!
- Übergabe von Verantwortung, Regelungen für die Mitsprache
- Vertrauensbeweise, z.B. eigener Etat, eigene Schlüssel für die Räumlichkeiten einer Organisation
- Gratulationen zu Geburtstagen und Feiertagen (z.B. Glückwunschkarten)
- Dankeschreiben

#### d) Nachweise zur Dokumentation der Tätigkeit und der Qualifikation

- Ehrenamts-„Ausweise“, z.B. Jugendleiter-Card, Übungsleiterlizenzen, Plaketten
- Abzeichen zur Dokumentation des Ausbildungsstandes, z.B. bei den Pfadfindern
- Verleihung von Diensträngen, z.B. bei der Freiwilligen Feuerwehr
- Eintrag von ehrenamtlichem Engagement von Schülern ins Zeugnis oder in ein entsprechendes Beiblatt (Bayern, Berlin, NRW, Baden-Württemberg, Hessen, Rheinland-Pfalz)
- Nachweis über ehrenamtliches Engagement bei verschiedenen kirchlichen und Wohlfahrtsorganisationen (z.B. Deutscher Kinderschutzbund, Katholischer Deutscher Frauenbund, Kolpingwerk) oder Nachweisbogen der Freiwilligen-Agentur
- Zeugnis ausstellen über das Engagement

## Materielle Anerkennung

#### a) Finanzielle Leistungen

- Erstattung von Verdienstausschlag bei Freistellung (bei ehrenamtlicher Tätigkeit in der Jugendarbeit durch gesetzliche Regelungen in einem Großteil der Bundesländer)
- Aufwandsentschädigungen
- Erstattung von Fahr-, Telefon-, Porto- und ähnlichen Kosten
- Geld-Preise bei Wettbewerben für Einzelpersonen und Organisationen (Generationenpreis des Ministerpräsidenten von Rheinland-Pfalz, Lorenz-Werthmann-Preis der Caritas, Freiherr-vom-Stein-Preis der Alfred-Toepfer-Stiftung)

#### b) Geldwerte Vorteile

- Ermäßigungen/Kostenerlass bei Dienstleistungen: freier/ermäßigter Eintritt in städtische Einrichtungen, Kost- und Logisfreiheit, kostenlose Nutzung von Nahverkehrs-



mitteln (z.B. im Kreis Schleswig-Flensburg für Ehrenamtliche der Jugendarbeit), ermäßigte BahnCard (u.a. in Baden-Württemberg bei Vorlage der JugendleiterCard)

- lebenslange Rente für ehrenamtliches Engagement in politischen Ehrenämtern (z.B. Ehrengeldgesetz in Rheinland-Pfalz für ehrenamtliche Bürgermeister, Beigeordnete und Ortsvorsteher)
- Steuerfreibetrag für Aufwandsentschädigung (z.B. „Übungsleiterpauschale“)
- Anrechnung von ehrenamtlichen Pflegezeiten für die gesetzliche Rentenversicherung

#### c) Sachleistungen

- Geschenke zu Geburtstagen und Feiertagen
- Freikarten für Veranstaltungen
- Ausreisungsreisen (z.B. „Stille Stars des Sports“ beim Deutschen Olympischen Sportbund)
- Sach-Preise bei Wettbewerben für Einzelpersonen und Organisationen

#### d) Praktische Vergünstigungen und Privilegien

- Sonderurlaub (z.B. für Jugendleiter in den meisten Bundesländern gesetzlich geregelt), Bildungsurlaub, Freistellungen (z.B. die bundesgesetzliche Regelung für Schöffen, ehrenamtliche Richter, Beigeordnete etc.)
- Möglichkeiten der kostenlosen Teilnahme an Aus- und Weiterbildungen
- Anerkennung von im Ehrenamt erworbenen Qualifikationen, z.B. bei der Suche nach einem Studien-, Ausbildungs- und Arbeitsplatz
- Unfall- und Haftpflichtversicherung (insbesondere im sozialen Bereich gesetzlich geregelt)

Im Rahmen der Europäischen „Grundtvig Lernpartnerschaften“ haben Freiwilligenorganisationen aus 8 europäischen Ländern ein Format entwickelt, wie gemeinnützige Organisationen ihren Ehrenamtlichen eine Referenz erstellen können, die von Arbeitgebern der freien Wirtschaft anerkannt wird. Das Format finden Sie auf der folgenden Seite.

### Übung 23:

Gruppenarbeit: „Welche formellen/ informellen Formen der Anerkennung der Leistungen unserer Ehrenamtlichen gibt es innerhalb unserer Organisation?“ (10 Minuten). Erklärung der Methode durch den/die Seminarleiter/In.

Ergebnisse sammeln und Sprecher/Innen stellen Ergebnisse vor. Per Handzeichen abfragen und dokumentieren, wer welches Form hat.

#### Tätigkeit und Qualifikation nachweisen

- Ehrenamtskarte
- Dienststränge
- Arbeitszeugnis bzw. Referenz

#### Finanzielle Unterstützung ermöglichen

- Aufwandsersatz
- Erstattung Verdienstausschlag
- Tätigkeitsvergütung
- Fortbildungen

#### Hauptamtliche und Ehrenamtliche

Was sagen Sie zu dem Satz? „Freiwilligenarbeit ist das Sahne-

häubchen auf der leckeren Torte der hauptamtlichen Arbeit.“

- Leider ist es oft anders:
  - ◇ Haupt- und Ehrenamtliche sehen sich als Konkurrenz
  - ◇ Hauptamtliche haben Angst vor einem Arbeitsplatzverlust
  - ◇ Es gibt Bedenken bezüglich eines Absinkens von Qualität der Arbeit durch den Einsatz von Freiwilligen
- Wie sich Konkurrenz vermeiden lässt:
  - ◇ Eine klare Arbeitsteilung schaffen
  - ◇ Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche klar abgrenzen
  - ◇ Deutliche Aufgabenbeschreibungen: Funktionen von Haupt- und Ehrenamtlichen unterscheiden

## 7. Abschied von Ehrenamtlichen gutgestalten

Jedes Ehrenamt hat irgendwann ein Ende. Ein gutes wird es, wenn der/die Freiwilligen-Manager/In:

- für angemessenen Dank und Abschied sorgt
- mit dem Freiwilligen Bilanz zieht und Erfolge betont
- Gelegenheit zu Kritik und Anregungen gibt
- bei Bedarf eine Referenz schreibt

Anfang und Ende gehören zusammen – der/die Freiwilligen-Manager/In macht eine runde Sache daraus. Das motiviert alle!

**Fazit: Nichts was der/die Freiwilligen-Manager/In leistet – könnten nicht auch andere im Verein leisten. Aber es hat sich bewährt, wenn einer die Fäden in der Hand hält!**

## Anhang:

1. Muster: Aufgaben eines Vereinsvorsitzenden
2. Fragebogen: „Grundbedürfnisse einer Gruppe - wie werden sie bei uns erfüllt?“
3. Übung: Rollenprofil Teamkoordination
4. Abbildung: Phasen der Teamentwicklung
5. Kopiervorlagen
6. Checkliste für Freiwillige



Logo

Briefkopf mit Kontaktdaten

Titel "Arbeitsreferenz"

Place, Date

Begrüßung: Sehr geehrte Damen und Herren,

Grundsätzliche Aussage zum freiwilligen Engagement, wie z.B. "Ehrenamtliche leisten jährlich einen Beitrag von 5% am gesamteuropäischen Bruttoinlandsprodukt"

Name der Organisation/des Vereins

Beschreibung der Organisation (kurz und prägnant, die Bedeutung als Referenzgeber herausstellt)

Name des Ehrenamtlichen + Rolle des Freiwilligen in der Organisation

Dauer des Engagements

Aufgaben und Verantwortung des Freiwilligen

Erfolge und Ergebnisse der Aufgaben bzw. innerhalb des Verantwortungsbereiches

Beförderungen, Übernahme von Sonderaufgaben und Positionen, Fort- und Weiterbildungen während des Engagements

berufsbezogene Kompetenzen

in Bezug auf Aufgaben und Verantwortung

Wenn möglich und gewünscht: Beschreibung in Bezug auf angestrebte neue Berufstätigkeit

Soziale Kompetenzen

Grund für Beendigung des Engagements

Ausdruck der Empfehlung

Schlussworte

Unterschrift, Name & Position + Stempel der Organisation

# Anhang 1:

## Muster: Aufgaben eines Vereinsvorsitzenden (Q3)

Die Arbeit des/der 1. Vorsitzenden eines Sportvereins ist äußerst vielseitig. Die folgende Aufstellung gibt einen ersten Überblick über die Aufgaben eines/r Vereinsvorsitzenden:

### Hauptaufgaben

Der/die Vereinsvorsitzende ...

- gewährleistet und erfüllt die satzungsgemäßen Zwecke des Vereins.
- repräsentiert den Verein nach innen und außen.
- ist ein Bindeglied zwischen dem Verein und der Öffentlichkeit.
- vertritt den Verein als gesellschaftspolitisch (mit-)prägende Kraft.
- arbeitet daran, ein für den Verein nachhaltig optimales Ergebnis zu erzielen.
- versucht den gesellschaftspolitischen Erfordernissen dabei Rechnung zu tragen.
- plant strategisch den Weg in die Vereinszukunft.

### Wichtige Einzelaufgaben

Der/die Vereinsvorsitzende ...

- beruft Sitzungen und Versammlungen ein.
- stellt die Tagesordnung auf.
- ist Vorsitzende/r bei Sitzungen und Versammlungen.
- legt der Mitgliederversammlung den Geschäftsbericht vor.
- überwacht die Durchführung der Beschlüsse der Mitgliederversammlung.
- unterrichtet den Vorstand über die laufenden Geschäfte.
- beantragt Zuschüsse.
- bemüht sich um Spenden und Sponsoren.

### Entscheidungsaufgaben

- Der/die Vereinsvorsitzende ...
- entscheidet zusammen mit dem geschäftsführenden und erweiterten Vorstand über alle relevanten Vereinsangelegenheiten.
- hat eine besondere Funktion bei Abstimmungen: im Fall einer Stimmengleichheit gibt seine Stimme den entscheidenden Ausschlag.
- bestellt einen der stellvertretenden Vorsitzenden zu seiner Vertretung bei Verhinderung oder Krankheit.

### Laufende Sachaufgaben

Der/die Vereinsvorsitzende ...

- wickelt die laufenden Geschäfte über die Geschäftsstelle ab.
- erledigt den laufenden Schriftverkehr mit Hilfe der Geschäftsstelle.

### Planungsaufgaben

Der/die Vereinsvorsitzende ...

- arbeitet permanent an der Verbesserung der Abläufe innerhalb der Vereinsarbeit
- plant Rationalisierungsprozesse.
- ist verantwortlich für die positive Darstellung des Vereins im gesellschaftspolitischen Bereich.
- sorgt für eine laufende Optimierung des Organisationssystems innerhalb des Vereins.

### Kontrollaufgaben

Der/die Vereinsvorsitzende ...

- sorgt dafür, dass alle Funktionäre, die von ihnen übernommenen Aufgaben ordnungsgemäß und pünktlich erfüllen.

### Personalaufgaben

Der/die Vereinsvorsitzende ...

- sorgt für eine umfassende Mitgliederinformation.
- informiert die Mitarbeiter/Innen über das vereinsinterne Geschehen, Ergebnisse von Tagungen usw.
- setzt sich für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter/Innen ein.
- führt Zielvereinbarungsgespräche mit den Mitarbeitern/Innen.
- gibt mündliche und schriftliche Anweisungen für die Zusammenarbeit der Vereinsmitarbeiter/Innen untereinander.
- praktiziert einen kooperativen Führungsstil.

### Unterschriftenbefugnisse

Der/die Vereinsvorsitzende ...

- unterschreibt die wichtigste/etatwirksame Vereinskorespondenz.
- unterzeichnet alle verbindlichen Rechtsgeschäfte gemeinsam mit einem weiteren Vorstandsmitglied des geschäftsführenden Vorstands

## Anhang 2: Kopiervorlage

### Grundbedürfnisse einer Gruppe - wie werden sie bei uns erfüllt?

1. Ein gemeinsam vereinbartes Ziel

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

2. Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

3. Partnerschaftliche Leitung

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

4. Einbringen und Entfaltungsmöglichkeiten des Einzelnen

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

5. Gegenseitiges Vertrauen

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

6. Überschaubarkeit der Aufgaben

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

7. Gemeinsame Erfolge

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

8. Gemeinsame Feste

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

9. Gemeinsame Ordnung (Verlässlichkeit, Verbindlichkeit)

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

10. Weiterentwicklung

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

# Übung: Rollenprofil Teamkoordination

## Thema: seniorTrainerinnen bilden ein Team, Rollenspiel für 5 Personen

### Situation und Aufgabe

Sie sind seniorTrainerinnen in der Ausbildungsphase. Sie überlegen sich, ob sie sich zusammenschließen und als Team enger zusammenarbeiten sollten. Zwar hat jeder sein eigenes Profil, dennoch glauben einige von Ihnen, dass manches zusammen besser geht und Sie sich von Fall zu Fall gegenseitig unterstützen können. Andere wiederum von Ihnen stehen dieser Idee skeptisch gegenüber. Diskutieren Sie, wie Sie zu einem Team werden können! Entwickeln Sie Ideen, Regeln und Strategien der Zusammenarbeit! Überlegen Sie, wie die Skeptiker einbezogen werden können!

### Vorgehen

Verteilen Sie in Ihrer Gruppe die Rollen. Nutzen Sie die folgenden 15 Minuten, um sich auf Ihre Rolle vorzubereiten.

In diesem Rollenspiel gibt es 4 verschiedene Rollen:

- 1 seniorTrainer/In, der/die die Gesprächsleitung übernimmt
- 1-2 seniorTrainer/Innen, der/die zur Gruppe gehören und Teambildung gut finden
- 1-2 seniorTrainer/Innen, der/die zur Gruppe gehören und Teambildung für unnötig halten
- 1-2 Beobachter

### **Rolle seniorTrainer/In als Gesprächsleitung (Koordinator/In):**

Sie sind davon überzeugt, dass es gut ist, wenn aus einzelnen seniorTrainern/Innen ein Team wird. Überlegen Sie, wie Sie das Treffen leiten möchten und entwickeln Sie Ideen, wie aus der Gruppe ein Team werden könnte. Was braucht die Gruppe dafür?

### **Rolle seniorTrainer/In als Mitglied der Gruppe (Pro Team):**

Sie finden die Teamidee gut und möchten die zu zum Erfolg führen. Sie entwickeln konstruktive Vorschläge, wie aus einer Gruppe ein Team werden kann.

### **Rolle seniorTrainer/In als Mitglied der Gruppe (Contra Team):**

Sie halten Teambildung für unnötig und vergeudete Zeit. Zusammenarbeit ist Ihrer Ansicht nach auch möglich, wenn man nicht zu einem festen Team gehört. Tragen Sie Argumente vor, die sich gegen den Teamgedanken richten – vielleicht können die anderen Sie auch überzeugen?

**Rolle Beobachter/In:** Beobachten Sie die Diskussion und achten Sie auf Folgendes:

- Wie leitet der/die seniorTrainer/In das Treffen?
- Gelingt es, die Beteiligten vom Teamgedanken zu überzeugen?
- Wie geht die Gruppe mit kritischen Argumenten um?

Gemeinsam  
in E





## Phasen der Teamentwicklung

Ebene der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit	Phasen der Teamentwicklung				Hochleistung
	Orientierung	Konflikt	Organisierungsphase	Struktur	
Ebene der Arbeitsorganisation	Menschen kommen zusammen, zeigen sich von ihrer besten Seite, Sie verhalten sich freundlich bis hin zu euphorisch, aber auch vorsichtig. Übereinstimmung wird gesehen. Der Eindruck entsteht, dass das Team bereits gut funktioniert. Ziel dieser Phase ist, Sicherheit und Vertrauen aufzubauen und den Platz im Team zu finden	Ist genügend Sicherheit und Vertrauen aufgebaut, kann der Blick auf die Unterschiedlichkeiten gerichtet werden. (unterschiedlichen Ansichten, Einschätzungen, Zielvorstellungen, Vorgehensweisen). Um Zuständigkeiten wird gerungen. Es tritt Konkurrenz ein und es brechen Konflikte auf.	Als Antwort auf die Meinungsverschiedenheit bilden sich Spielregeln und Umgangsformen heraus. Die Mitglieder wollen jetzt miteinander arbeiten und sind daran interessiert, die Gruppe funktionsfähig zu machen	Struktur	gezieltes Engagement
	Es gibt noch kein gemeinsames Verständnis der Aufgabe, der Zielsetzung und noch keinen Arbeitsansatz, alle improvisieren unkoordiniert und tun ihr Möglichstes.	Das Team hat ein gemeinsames Verständnis seiner Zielsetzung und erarbeitet eine gemeinsame Strategie mit deren Hilfe das Ziel erreicht werden soll. Es herrscht Einigkeit über die gemeinsame Vorgehensweise zur Zielerreichung.	Jedem ist seine Rolle und Aufgabe klar, die Kommunikationswege sind transparent, Entscheidungsprozesse festgelegt, methodische Vorgehensweisen sind geklärt. Eine Gruppenkultur entwickelt sich.	Die Gruppe ist produktiv, die Mitglieder Tragen das Ziel. Sie organisieren und kontrollieren sich selbst.	
Aufgaben der Führungskraft in dieser Phase	Die Führungskraft gibt Orientierung: Sie klärt mit dem Team: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis der Ziele</li> <li>• Rollen, Aufgaben + Verantwortlichkeiten</li> <li>• Prozesse</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Zusammenarbeit im Team</li> </ul> soweit dies zu diesem Zeitpunkt möglich ist. Die Führungskraft gibt Raum, damit sich die Teammitglieder mit ihren Fähigkeiten und Ressourcen kennen lernen können.	Die Herausforderung für die Führungskraft ist es, Konflikte zu zulassen, aber auch darauf zu achten, dass die konstruktiven Anteile im Prozess vorhanden sind. Oft greifen Führungskräfte zu früh ein und unterbinden die nötigen Auseinandersetzungen. Die Führungskraft moderiert Konfliktlösungen. Auf der Arbeitsebene erarbeitet die Führungskraft mit dem Team die Strategie mithilfe derer die Aufgabe des Teams erfüllt und die Ziele erreicht werden soll.	Die Führungskraft moderiert das Festlegen von Spielregeln für die Zusammenarbeit. Sie sorgt dafür, dass die in der Anfangsphase festgelegten Regeln bezüglich Rollen, Verantwortlichkeiten, Arbeitsformen, Prozesse aufgrund der inzwischen gewonnen Erfahrung geklärt und geschärft und zukunfts fest gemacht werden.	Ein Begleiten an der „langen Leine“ ist von der Führungskraft jetzt gefordert. Die Führungskraft ermutigt und hält sich zurück. Die Erweiterung der Methodenkenntnisse könnte dem Team jetzt nützlich sein.	

# Checkliste für Freiwillige (Q:3)

Für alle, die ehrenamtlich tätig sind oder dies vorhaben, kann die nachfolgende Liste für ein Gespräch mit der zuständigen Stelle hilfreich sein. Es ist außerdem sinnvoll, Absprachen schriftlich festzuhalten. Treten Probleme auf, können beide Seiten auf ein entsprechendes Protokoll zurückgreifen.

- Überlegen Sie sich bereits im Vorfeld, was Sie wollen.
- Formulieren Sie selbstbewusst Ihre Wünsche und Vorstellungen.
- Lassen Sie sich die „Philosophie“ des Vereins, der Organisation erklären.

## Umfang des Engagements/Art der Tätigkeit

- Was sind meine Aufgaben? (gibt es evtl. eine schriftliche Aufgabenbeschreibung)
- Über welchen Zeitraum will ich mich engagieren?
- Wie viele Stunden kann ich aufwenden?
- Welche Freiheiten/Befugnisse habe ich?
- Welche Kenntnisse benötige ich?
- Wie ist mit Vertraulichem umzugehen?
- Inwieweit werde ich bei der Umsetzung meines Projektes unterstützt?

## Begleitung

- Wer ist hauptverantwortlich für meinen Aufgabenbereich?
- Wer begleitet oder unterstützt mich wie?
- Wen kann ich fragen, wenn Schwierigkeiten auftreten?
- Gibt es noch andere Kontaktpersonen?

## Einarbeitungszeit

- Wer arbeitet mich ein?
- Wie lange ist die Einarbeitungszeit?
- In welche Tätigkeiten werde ich eingearbeitet?

## Aus- und Fortbildung

- Welche Möglichkeiten der Aus- und Fortbildung gibt es?
- Wer übernimmt die Kosten der Fortbildung?

## Kostenerstattung

- Ist ein Führerschein oder ein eigenes Auto erforderlich?
- Welche Kosten (= Aufwandsersatz) werden mir erstattet? (z.B. Fahrt- oder Telefonkosten) Falls ja: Auf welche Weise erfolgt die Kostenerstattung?
- Gibt es eine Tätigkeitsvergütung? (Vorstandspauschale, Sitzungsgeld, Ehrenamts- oder Übungsleiterpauschale)
- Gibt es bei Verzicht auf Erstattungen oder Vergütungen die Möglichkeit einer Spendenbescheinigung?

## Mitentscheiden

- Welche Mitsprachemöglichkeiten habe ich?

## Nachweis für ehrenamtliche Tätigkeit

- Gibt es die Möglichkeit eines Nachweises und in welcher Form?

## Versicherung

- Besteht eine Unfallversicherung?
- Besteht eine Haftpflichtversicherung?
- Gibt es andere Versicherungen?
- Was muss ich für den Schadensfall wissen? (an wen melden, welche Fristen)

## Streitregelungen

- Gibt es Regelungen für einen Konfliktfall?
- Wie und wann sind Regelungen für einen Konfliktfall anzuwenden?

# Quellen:

## Links:

1. <http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtisport/Freiwilligenmanagement/FwManagement.pdf>
2. „Anerkennung für Ehrenamtliche: Wie sagen wir Dankeschön“. Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis e.V. [http://bagfa.de/fileadmin/Materialien/Aufbau\\_FWA/AM\\_7\\_magicolor\\_4695MF\\_091216102901\\_0001.pdf](http://bagfa.de/fileadmin/Materialien/Aufbau_FWA/AM_7_magicolor_4695MF_091216102901_0001.pdf); [www.freiwillig.de](http://www.freiwillig.de)
3. Sport braucht dein Ehrenamt, eine Kooperation von Deutscher Sportbund und Commerzbank, [www.ehrenamt-im-sport.de](http://www.ehrenamt-im-sport.de)

## Literatur:

Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin, 63, S. 384-399



# Modul 6



**ProVol**  
Professional Volunteering



Sowohl Ehrenamtliche als auch KoordinatorInnen von Ehrenamtlichen sollen in diesem Modul verschiedene Formen von Medien kennenlernen und verstehen, wie sie funktionieren und wie man sie am besten einsetzt. Im Speziellen wird in diesem Modul vermittelt, wie man unter anderem eine Pressemitteilung schreibt oder eine Pressekonferenz organisiert.

## Öffentlichkeitsarbeit

# Modul 6: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – Public Relations in der gemeinnützigen Organisation

„Tue Gutes und rede darüber.“

## 1. Einstieg

### 1.1 Definition

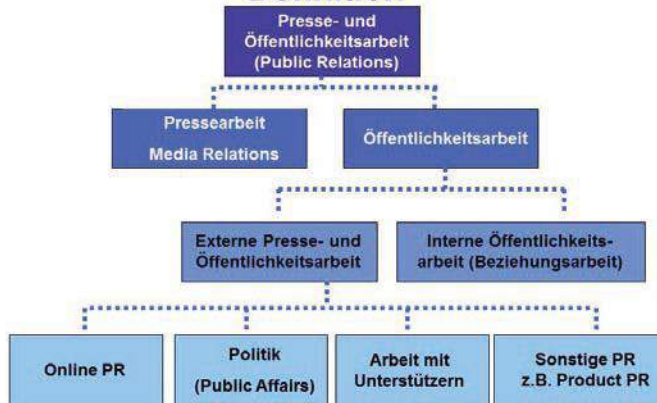
Öffentlichkeitsarbeit ist die

- Arbeit mit der Öffentlichkeit,
- Arbeit für die Öffentlichkeit,
- Arbeit in der Öffentlichkeit.

„Öffentlichkeitsarbeit“ ist das „bewusste, geplante und dauernde Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufzubauen und zu pflegen.“

#### Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

##### - Definition -



### 1.2 Interne – externe Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit ist nicht immer nur nach außen gerichtet, sondern kann ebenso nach innen gerichtet sein, d.h. innerhalb der eigenen Organisation stattfinden. Daher unterscheiden wir immer zwischen der „externen“ und der „internen“ Öffentlichkeitsarbeit.

**Externe Öffentlichkeitsarbeit** richtet sich an die allgemeine Öffentlichkeit, wohingegen sich die **interne Öffentlichkeitsarbeit** an die Mitglieder, eigene Ehrenamtliche oder Mitarbeiter\*innen richtet. Gerade die interne Öffentlichkeitsarbeit wird dabei gern unterschätzt, obwohl gerade Vereinsmitglieder, eigene Ehrenamtliche und Mitarbeiter\*innen durch persönliche Kontakte zahlreiche Informationen und ein Bild des Vereins bzw. der Organisation oder Initiative, transportieren. Daher müssen die Verantwortlichen für eine gute und sich nicht widersprechende Kommunikation kümmern. Denn: Gut informierte Mitglieder und Ehrenamtliche sind die besten Botschafter\*innen eines Vereins bzw. einer Organisation!

Außerdem dient die interne Öffentlichkeitsarbeit nicht nur zur Verbreitung von Informationen, sondern trägt sie zusätzlich zur Identifikation der Mitglieder und Aktiven mit der Organisation bei.

#### Übung 1:

Frage an alle Teilnehmer\*innen: Woher haben Sie von der

Schulung erfahren?

Kommunikationskanäle und Formen der Öffentlichkeitsarbeit sammeln und dann ergänzen. (siehe Checkliste „Formen der Öffentlichkeitsarbeit“)

#### Übung 2:

Frage an alle Teilnehmer\*innen: Was wissen Sie über die Organisationen, die hier vertreten sind?

Das Sammeln von Informationen und Botschaften hilft Ihnen dabei, folgende Fragen beantworten zu können, die für die Öffentlichkeitsarbeit besonders wichtig sind:

- Werden wir überhaupt wahrgenommen?
- Wie werden wir wahrgenommen und mit welcher Botschaften? Wie sind diese Organisationen in der Öffentlichkeit verankert?
- Stimmen Selbst- und Fremdbild überein?

## 2. Grundlagen für eine gute Öffentlichkeitsarbeit

Ebenso wie die Werbung ist das Ziel einer guten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, eine breite Öffentlichkeit zu erreichen und deren Meinung bzw. Bilder über die eigene Organisation positiv zu beeinflussen und die Glaubwürdigkeit der Informationen und Botschaften, die man aussendet, zu unterstreichen.

Dazu müssen verschiedene Fragen innerhalb des Teams/der Organisation geklärt werden:

### 2.1 WAS soll nach außen kommuniziert werden? - Ihre Botschaft

1. Was wollen Sie mitteilen bzw. aussagen? Worüber wollen Sie sprechen? (Botschaften, Themen, Argumente)
2. Was ist der „Kern“ Ihrer Einrichtung? Wie soll das Image meines Vereins in der Öffentlichkeit aussehen? (Ideen, Ideale)
3. Was wollen Sie bei Adressaten erreichen? (Appell)

#### Übung 3: Organisationsbezogene Darstellung

Beschreiben Sie kurz und knapp Ihre eigene Organisation für die Eingangsseite Ihrer Webseite.

#### Übung 4: Projektbezogene Darstellung

Die Situation: Ein/e Ehrenamtliche/r ist mitten in der Planung für ein Familienfest bei sich im Ort. Sein/ihr Ziel ist es, dass das Schwimmbad im Ort nicht geschlossen wird.

Ihre Aufgabe: Setzen Sie sich im Team zusammen und legen Sie eine Kernbotschaft für das Familienfest fest.

z.B. „Schwimmbadfest findet statt.“ oder

„Es wird viele Aktivitäten geben.“ oder

„Unser Schwimmbad soll gerettet werden.“



Auflösung: Mit dieser Übung lernen Sie, Zielsetzungen kritisch zu analysieren und zu diskutieren, ob das geplante Familienfest überhaupt eine geeignete Maßnahme der Öffentlichkeitsarbeit ist, um das Schwimmbad zu retten.

## 2.2 Wiederholung von Modul 2 - Zielemanagement:

Sie erinnern sich: von Anfang an muss einem klar sein, welches Ziel man erreichen möchte. D.h. auch für das Ziel Ihrer Öffentlichkeitsarbeit sollten die folgenden Kriterien erfüllt werden: SMART, PURE und CLEAR.

<b>S</b>	specific	spezifisch,
<b>M</b>	measurable	messbar,
<b>A</b>	attainable	erreichbar,
<b>R</b>	realistic	realistisch,
<b>T</b>	time phased	zeitlich terminiert/gegliedert

<b>P</b>	positively stated	positiv formuliert
<b>U</b>	understood	verstanden
<b>R</b>	relevant	relevant
<b>E</b>	ethical	moralisch

<b>S</b>	challenging	lockend
<b>M</b>	legal	gesetzlich
<b>A</b>	enviromentally sound	umweltverträglich
<b>R</b>	agreed	akzeptiert
<b>T</b>	recorded	protokolliert

### Ein Beispiel für einen Sportverein:

Oft werden die Ziele sehr diffus formuliert, beispielsweise wünscht man sich „ein besseres Miteinander im Sportverein“.

Besser ist es, hier ganz konkret zu werden: „Es sollen 200 Personen zu unserem Sommerfest kommen.“ Dafür soll jede Sektion, d.h. jeder Teilbereich des Sportvereins zeigen, was sie macht und die Möglichkeit zum Mitmachen geben.

## 2.3 Kernfragen für gezielte Öffentlichkeitsarbeit

Für eine effektive Öffentlichkeitsarbeit ist es zunächst wesentlich, dass Sie sich darüber klar werden, WAS bzw. WEN Sie erreichen wollen. Wer ist Ihre Zielgruppe, wen möchten Sie ansprechen?

### a) Zielgruppe und Umfeld

Beginnen Sie mit einer kritischen Selbstreflexion:

- Wer sind wir? Wo liegen unsere Schwerpunkte, Stärken und Schwächen? Was ist unsere Kernbotschaft? Wie erzeugen wir Betroffenheit, thematische Nähe und wecken das Interesse unserer Zielgruppe?
- Was will ich von meinen Zielgruppen/ Adressaten? (erwartete Reaktion)
- Welche Erwartungen/Bedürfnisse hat der Adressat?

### b) WER ist zuständig? → Verantwortung

Es fühlt sich jemand verantwortlich, besitzt die Fähigkeit zum Dialog und ist jederzeit erreichbar. Diese Personen sollten kon-

taktfreudig, begeistert und feinfühlig sein.

- Wichtig: Wer kann begeistern? Wie stehen die Verantwortlichen persönlich zu Kommunikation, Pressearbeit, Flyern, Internetauftritt, Events?
- Nur wer das Projekt/die Aktion selbst gut findet, kann ein gutes Gefühl vermitteln und erfolgreich kommunizieren. Wie sieht die Korrespondenz/Informationsvermittlung intern und extern aus?
- Intern und extern müssen aufeinander abgestimmt sein. Es muss klare Regeln geben, was in welcher Form und an wen weitergegeben werden darf. Auch muss geregelt werden, wie die internen Informations- und Kommunikationsprozesse laufen.

### c) WIE wollen wir vorgehen? → Methode

Art und Umfang der Kommunikation, Formen wechseln

- Methode muss zu den Leuten passen! Jugendliche erreicht man beispielsweise nicht über die lokale Presse, sondern eher über Social Media wie Facebook, Youtube, Instagramm etc. (was im Moment aktuell ist). Deswegen sollte man nach jemandem suchen, der sich auch dafür begeistern kann und diese Medien beherrscht.

Wie werden Informationen weiter vermittelt?

- passende und ansprechende Sprache und Duktus festlegen

### d) Wodurch wird vermittelt? Wie wollen wir kommunizieren?

- Wege, Methoden, Maßnahmen, Stil und Formen der Kommunikation festlegen, wobei diese mit den vorhandenen Ressourcen abgestimmt sein sollten

### e) Wann? → Zeitrahmen

- Ist die zeitliche Planung angemessen? Passt sie auch zur Planung der Adressaten (z.B. Ferien), zu den Methoden (z.B. Erscheinungstermine)?
- Manchmal braucht es einen „langen Atem“ und evtl. müssen noch Fachleute oder Sponsoren gesucht werden. Wichtig ist es, Kontinuität zu ermöglichen.

### f) Welches Bild soll erzeugt werden? → Was soll den Leuten in Erinnerung bleiben?

- stimmige Erscheinung (Form, Methode, Medium und Inhalt müssen zusammen passen) „Corporate Design“, Logo, Slogan, Farbe, Schrift, Abbildungen, Papier, Grafiken
  - ◊ Wiedererkennbarkeit (optisch und inhaltlich)
- Professionalität: Wer könnte uns einen schönen Flyer/ Homepage entwerfen?
- Werden die Medien angemessen in Bezug auf ihre Funktion eingesetzt?

Bsp. Feuerwehr: Nutzen von Bilder und Aussagen für das Image sind z.B. „Gott zur Ehr“, Uniform, rote Farbe der Feuerwehrautos, Helme, Fahnen

### g) Gute Kommunikation und Dokumentation im Team ist wichtig.

- Eine gemeinsame Planung und Nachbesprechung bei gezielten Aktionen ist notwendig. Gemeinsam sollte

geklärt werden:

- WAS wollen wir WEM, WARUM, WIE und mit welchem ERGEBNIS mitteilen?

## 2.4 Die Grundprinzipien der Öffentlichkeitsarbeit

- Ehrlichkeit (kritische Selbstreflexion und –kritik)
- Glaubwürdigkeit

- Authentizität
- Fähigkeit zum Dialog und zur Ansprechbarkeit
- Einheitlichkeit (optisch und inhaltlich)
- Erscheinung (Form und Inhalt müssen stimmig sein)

## 3. Die Umsetzung: Wie man Medienarbeit betreibt

Es gibt verschiedene Arten von Medien, weshalb Sie sich in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit überlegen müssen, WIE Sie arbeiten möchten. Sie müssen also die konkrete Art der Medien auswählen, über die Sie Ihre Botschaften und Informationen verbreiten möchten. Hier eine grobe Übersicht über die verschiedenen Medienarten:

Print Medien	TV und Radio	Social media
<p>Zeitungen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lokale, regionale, überregionale und internationale Tages- und Boulevard- oder Sonntags-Zeitungen</li><li>• Kostenlose Anzeigenblätter</li><li>• Amtsblätter</li><li>• Zeitschriften u. Magazine</li><li>• z.B. spezifische Fach- und Wirtschaftsmagazine, Verbands- und Kammerzeitschriften, Nachrichten- und Wirtschaftsmagazine, Organisationszeitschriften (z. B. von Dachorganisationen, Schulen, NGOs)</li><li>• Andere: Jahresrückblicke, Newsletter, Jahrbücher, Prospekte, ... ..</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öffentlich-rechtliche Sendeanstalten</li><li>• Nationale bzw. regionale Fernseh- und Radioprogramme</li><li>• Private Sender auf internationaler, nationaler, regionaler und lokaler Ebene</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Online Ausgaben von Zeitungen bzw. reine Online-Zeitungen</li><li>• Online TV- und Radioprogramme</li><li>• Kommunale Internetportale und Webseiten</li><li>• Webseiten von Verbänden, Organisationen, Institutionen und Firmen</li><li>• Private Websites</li><li>• Facebook und andere soziale Netzwerke, wie LinkedIn, Google+</li><li>• Online communities</li><li>• Twitter, Instagram</li><li>• YouTube Kanäle</li><li>• Online-Veranstaltungs-kalender</li><li>• Blogs</li><li>• Newsletters und –mailings</li><li>• Eigene Homepage</li></ul>

Bei der Wahl der geeigneten Medien überlegen Sie sich vorher: wer ist meine Zielgruppe und welche Arten der Medien nutzen diese am ehesten? Konzentrieren Sie sich auf diejenigen Arten, die von Ihren Zielgruppen auch tatsächlich genutzt werden. Machen Sie sich frei von der Vorstellung, alle Formen und Arten von Medien bedienen zu können: das schaffen Sie nur mit großem Personalaufwand und entsprechenden Medienkompetenzen. Konzentrieren Sie sich bei Ihrer Öffentlichkeitsarbeit lieber auf einige wenige Kommunikationskanäle und schaffen sie dort gute Angebote.

Da sich viele Vereine und Organisationen auf lokaler Ebene organisieren, ist die Arbeit mit den klassischen Medien sehr relevant. Noch immer lesen ca. 75% der Bürger\*innen über 14 Jahre täglich eine Tageszeitung, wobei am häufigsten der Regionalteil gelesen wird. 90% lesen regelmäßig kostenlose regionale Anzeigenblätter.

Daher gehen wir im Folgenden ausführlich auf die Arbeit mit klassischen Medien ein.

Nutzen Sie aber auch soziale Medien, denn diese sind schnell, einfach und sehr billig bzw. kostenlos. Sie entwickeln sich außerdem zunehmend zur Hauptinformationsquelle, vor allem für junge Menschen.

## 3.1 Aktuelle Tendenzen im Medienbereich

- große Umbruchsphase aller Medien seit 15 Jahren durch das Internet
- Printmedien verlieren ständig an Lesern
- Lokales wird bei zunehmender Globalisierung interessanter (Naherfahrung)
- Personifizierte Meldungen werden wichtiger
- reguläres Berichtswesen verliert Stellenwert gegenüber Sex-Crime-Unterhaltung (Infotainment)

## 3.2 Was ist für die Medien interessant?

Nur 1 % der zur Verfügung stehenden Informationen wird in den Medien veröffentlicht. Deshalb stellt sich die Frage: Was ist interessant für die Medien? Was sind die Kriterien, die darüber entscheiden, ob eine Nachricht/Ereignis veröffentlicht wird oder nicht?

### Hier ein paar Antworten:

- Informationen, die die Leser/innen selbst betreffen bzw. interessieren (Eine Brieftaube wird abgeschossen ist interessanter, als ein grundsätzlicher Artikel zum Thema Brieftauben.)
- Einzelschicksale, in denen der Mensch im Vordergrund steht, sind grundsätzlich interessanter für Leser/innen.
- hoher „Unterhaltungs- und Sensationswert“
- z.B. etwas Neues, Aktuelles (gut: Schulung wird statt finden, schlecht: Schulung läuft bereits),
- punktuelle Ereignisse: z.B. 1.000 Mitglied,
- Spektakuläres: Vorstand springt mit dem Fallschirm ab,
- Personalveränderungen, Feierlichkeiten,
- Stellungnahme zu aktuellen, brisanten Themen,
- Besuch von Prominenten,
- etwas vorzeigen können: in Bildern sprechen, Personen liefern (einen TN aus der Schulung mit seiner Geschichte zeigen).
- Alleinstellungsmerkmal/Einmaligkeit in der Region (Was ist neu hier?)
- Bedeutung des Themas (Dies muss auch relativ gesehen werden: Was ist derzeit geboten?)
- aber auch generell interessante Themen, wie z.B. soziales Engagement; Medien unterstützen generell gerne Ehrenamtsthemen der guten Sache wegen.

### Was also zählt?

- Geschichten nicht Gesichter!
- Betroffene nicht Betroffenheit!
- Bilder im Kopf der Leser\*innen erzeugen!

Beachten Sie bei Ihrer Presse- und Öffentlichkeitsarbeit folgende Kriterien:

#### a) Kriterium „ZEIT“

Die Information muss aktuell/„up to date“ sein. Ihre Information muss einen aktuellen Aufhänger haben.

#### b) Kriterium „RELEVANZ“ und „Nähe“

Die Information muss kurz, wichtig, interessant und leicht verständlich sein bzw. eine räumliche, politische, kulturelle Nähe und Bedeutung für den/die Empfänger/In haben.

#### c) Kriterium „Mehrwert“

Die Information muss für den/die Leser/In nützlich sein, einen Gewinn bringen.

#### d) Kriterium „VALENZ“

Konflikt, Kriminalität, Schaden und Erfolg

#### e) Kriterium „DYNAMIK“

Überraschung, Struktur und Intensität

#### f) Kriterium „WICHTIGKEIT/ STATUS“

Die Informationen sind zentral wichtig (auf regionaler, nationaler Ebene), sind für den persönlichen Einfluss relevant oder es geht um Prominenz

#### g) Kriterium „IDENTIFIKATION“

Der Leser kann sich mit dem Thema/der Person identifizieren, das/die beschrieben wird oder er hat das Gefühl, dass der Inhalt etwas mit seinem Leben zu tun hat.

Auch die „6 journalistischen W-Fragen“ können helfen, die Pressearbeit sinnvoll und gut zu gestalten:

Wer:	Um wen geht es?
Was:	Um welches Ereignis geht es?
Wann:	Wann findet/fand das Ereignis statt?
Wo:	Wo findet das Ereignis statt?
Wie:	Was ist daran so besonders?
Warum:	Warum findet/fand das Ereignis statt?

## 3.3 Umgang mit Medienvertretern/Innen

Grundsätzlich muss man wissen, dass die meisten Redaktionen unterbesetzt sind und dass die Medienvertreter/Innen unter großem zeitlichen Druck mit wenigen Ressourcen arbeiten müssen, d.h. man sollte es Medienvertreter/Innen so einfach wie möglich machen. Denn: → je weniger Bearbeitungszeit die eingereichten Beiträge in Anspruch nehmen und wenn sie ohne großen Aufwand 1:1 veröffentlicht werden können, desto größer die Chance, dass sie veröffentlicht werden.

Hier ein paar Tipps, wie man mit Medienvertretern umzugehen bzw. mit ihnen zusammenarbeiten und was man vermeiden sollte:

- An die richtige Person schicken.
- Nachhaken ist okay, aber nicht nerven und höflich bleiben. Meist hilft es, einen Tag später anzurufen, ob der Beitrag angekommen ist und ob es so passt.
- Ist man unzufrieden mit einem veröffentlichten Artikel, hilft es einem nur selten, ein Fass aufzumachen. Suchen Sie lieber das persönliche Gespräch mit dem/der Journalisten/In fragen Sie nach, wie es zu der falschen Information kam, was Sie selbst dazu beitragen können, damit dies in Zukunft vermieden werden kann und ob und in welcher Form es Möglichkeiten der Richtigstellung gibt (vielleicht negative Folgen erwähnen, die die jetzige Darstellung für die eigene Arbeit/Organisation darstellt).

- Im gängigen Word-Format ohne großartige Formatierungen schicken – das erleichtert die Bearbeitbarkeit.
- Passendes und ansprechendes Bildmaterial in guter Qualität (mind. 300 dpi): Frontalbilder, in der eine Gruppe von Menschen unbeweglich dasteht, sind langweilig.
- Länge des Textes beachten: Diese Angaben können als Richtmaß dienen: (Zeichen sind inkl. Leerschläge!)

Veranstaltungshinweise	ca. 10 Druckzeilen oder 350 Zeichen
Berichte	ca. 60 – max. 80 Druckzeilen oder 3000 Zeichen
Kommentar	ca. 40 Druckzeilen oder 1400 Zeichen

- Festen Ansprechpartner nennen, der schnell und unkompliziert noch weitere Informationen, Bilder etc. liefern kann bzw. weitere Fragen kompetent beantworten kann
- neben den klassischen Medien, bzw. der großen regionalen Zeitung (z.B. bei uns die Passauer Neue Presse) auch die kleinen, regionalen Blätter im Auge haben (Was liegt denn in den Tankstellen? Welche werden kostenlos verteilt?).
- Fernsehen hat lange Vorlaufzeiten, am besten schon 4 Wochen vorher ankündigen und dann ein paar Tage vorher noch mal nachhaken, da die Redaktionssitzung am Morgen entscheidet.

### Das mögen Medienvertreter/Innen gar nicht:

- wenn sie benutzt werden sollen, um „Köpfe zu präsentieren“ oder Werbung zu machen, also Sponsoren zu zeigen – Medien, die von der Werbung leben machen nicht gerne indirekt Werbung.

- Es braucht keine Politiker/Innen, um auf eine Veranstaltung hinzuweisen.
- Lange Protokolle langweilen, sind unübersichtlich und werden nicht durchgeschaut.

**TIPP:** Was man unbedingt im Artikel drin stehen haben will, an den Anfang stellen. Manchmal werden Artikel einfach unten abgeschnitten.

- Veraltete Nachrichten
- Pressekonferenzen im Zeitraum von 16-18h, da ist Endredaktion. Vormittag oder früher Nachmittag eignen sich besser zur Mitteilung

### Übung 5: „Umgang mit Medienvertreter/Innen“

Lokale Medienvertreter/Innen einladen und berichten lassen, wie sie arbeiten, v. a. Infos an Teilnehmer\*innen: Was mögen wir und wie mögen wir es? Was können wir überhaupt nicht leiden?

Zusammenstellung von relevanten Informationen für TN:

- Wie arbeiten Redaktionen?
- Kontaktdaten über regionale Medien

### Übung 6: „Fahrstuhlgespräch“

Bei einem geschäftlichen Anlass lernen Sie in der Pause eine/n Journalisten/In kennen. Sie wollen ihm/ ihr kurz und knapp über die Schulung „Mit Kompetenz im Ehrenamt“ erzählen. Machen Sie es mit Hilfe der „6 journalistischen W-Fragen“:

Formulieren Sie die Beschreibung kurz und knackig. Zur besse-

ren Visualisierung: Denken Sie, das Ganze sei ein „Fahrstuhlgespräch“, d.h. Sie haben nur die Länge einer Fahrtstuhlfahrt von der Etage bis zum 10. Stock zur Verfügung, um Ihre wichtigsten Botschaften mitzuteilen, ohne dass das Verständnis leidet!

## 3.4 Journalistische Darstellungsformen

Je nach Anlass und gewünschter Zielgruppe wähle ich die entsprechende journalistische Darstellungsform.

Es gibt:

- Meldung/ Nachricht
- Bericht
- Interview
- Reportage
- Feature
- Porträt
- Kommentar
- Leitartikel
- Glosse

nähere Erläuterungen siehe Anhang 1 „Journalistische Darstellungsformen“ von „Sport braucht dein Ehrenamt“

### Übung 7:

Teilnehmer\*innen überlegen sich für die einzelnen Darstellungsformen, wann diese in welchem Kontext für ihre ehrenamtliche Arbeit bzw. die der Organisation geeignet wäre und wo diese dann veröffentlicht werden könnten.

## 3.5 Zeitungsgerechtes Schreiben

Den Text, den man für eine eigene Publikation, die eigene Webseite oder für einen Projektantrag schreibt, ist meist ungeeignet, um ihn so direkt an die Presse weiterzuleiten. Daher ist es wichtig, seine Inhalte und Botschaften „zeitungsgerecht“ zu formulieren. Hier ein paar praktische Tipps:

### Kraft der „Geschichten“: Story Telling

Nutzen Sie die Kraft des „Storytelling“:

- Erzählen Sie Geschichten.
- Brechen Sie „Vorgänge“ herunter auf individuelle Erlebnisse.
- Und bauen Sie persönliche Beziehungen zu Ihren Leser\*innen auf.
- Nennen Sie Namen.
- Berichten Sie von Schicksalen.
- Berücksichtigen Sie unterschiedliche Perspektiven.

### Kraft von „Erfolgsgeschichten“

- Reden Sie über Ihre Erfolge.
- Machen Sie aus Vorgängen Geschichten.
- Sehen Sie „Erfolg“ aus anderer Perspektive (z.B. Materiell oder immateriell? – Individuell oder sozial? Direkt oder indirekt? Selbst- oder Umfeldbezogen?).
- Berücksichtigen Sie andere Blickwinkel (z. B. von Gegner/innen, Teilnehmer\*innen/Besucher/innen).
- Aber: werden Sie nicht langatmig!



## Inhaltliche Tipps:

- Ein **guter Titel** und das **Wichtigste direkt am Anfang** eines Beitrages vorwegzunehmen ist notwendig, da sich nach den ersten Sätzen entscheidet, ob der/die Leser/In weiterlesen wird. Leser/Innen lesen i. d. R. nie alle angebotenen Artikel, sondern wählen nach Interesse aus. Wenn Sie es nicht schaffen, Neugierde beim/der Leser/In zu wecken, wird der Artikel nicht zu Ende gelesen. (siehe hierzu Anhang 2 „Der Lead“ von Christine Fivian)
- das inhaltlich Wichtigste an den Anfang bzw. bis zur Mitte des Textes stellen (nicht chronologisch), oft wird ein Artikel von hinten her abschnittsweise weggekürzt.
- im Einstieg die **6-W-Fragen** beantworten: Wer? tut Was? Wann? Wo? Wie? und Warum?
- Beitrag sollte Aktualität – Neuigkeitswert – Bedeutung oder Originalität haben, z. B. wird ein Artikel über eine Veranstaltung, die schon 2 Wochen vorbei ist, nicht mehr veröffentlicht.
- **Objektiv** berichten - auf einen übersichtlichen Aufbau und eine klare Struktur achten.
- **strukturiert**: Betrachten Sie Ihre Arbeit einmal als Außenstehender und erzählen Sie, was Sie sehen: „Der Verein XYZ widmet sich... und veranstaltet deshalb...“. Durch dieses „strukturierte Berichten für den unbedarften Leser“ wahren sie Kürze, die Zeitenfolge und machen den Text leichter bearbeitbar.
- **Menschen, Zitate, Zahlen**: Zitate kenntlich machen. Namen nennen und mit Titeln oder Funktionen verbinden. Hier bitte Sorgfalt walten lassen und überprüfen
- „Journalisten stehen auf Zahlen“ – wenn diese in eine inhaltliches Verhältnis gesetzt werden und am allerliebsten mit einer Belegstelle.
- mögliche **Zusatzinformationen** unter dem Presstext: die im Text erwähnten Personen kurz vorstellen, Links, Infos zum Event etc.

## Sprachstilistische Tipps:

- gut verständlich schreiben: Kurze, aber komplette Sätze erhöhen die Verständlichkeit. Sind Sätze immer länger als fünfzig Silben, kommen viele Leser nicht mehr mit.
- Anschaulichkeit packt den Leser: Wählen Sie deshalb immer plastische, aber nicht gewagte Vergleiche.
- Aktiv formulieren und nicht passiv! Bitte verzichten Sie komplett auf substantivierte Verben (NICHT: „Die Überreichung der Geschenke erfolgte dann durch Herrn Müller.“), sondern benutzen Sie stattdessen Verben, um den Text aktiver und dynamischer zu formulieren („Herr Müller überreichte die Geschenke.“).
- Verzicht auf überflüssige Sprachfloskeln (wie z.B. „für das leibl. Wohl ist gesorgt“), inhaltslose Worthülsen und Füllwörter, Superlative und Klischees.
- Bitte bei Personen immer Vor- und Nachnamen nennen und komplett auf Initialen verzichten.
- Wenn das Alter eine Rolle spielt, sollte man die Altersangabe hinter die Person setzen, damit können sich Leser besser mit den Personen identifizieren.
- Verzicht auf Abkürzungen, vor allem auf solche, die man nur kennt, wenn man in dem beruflichen Umfeld arbeitet.
- Wir - das ist die Redaktion. Bitte nicht: Wir (nämlich der

Verein XY) veranstalteten ein Filmfestival, sondern: Die „Freiwilligenagentur Passau“ veranstaltete ein Filmfestival.

## Zehn Kriterien für einen guten Titel:

1. Er muss Interesse wecken
2. Er muss mit einem Blick erfassbar sein
3. Er darf keine Rätsel aufgeben
4. Er soll in den Aussagen dem Inhalt des Artikels angemessen sein
5. Er darf phantasievoll sein, aber nicht phantastisch
6. Er soll zum optischen Umfeld passen
7. Er soll deutlich zeigen, ob eine Nachricht oder ein Kommentar folgt
8. Verben sind besser als Substantive
9. Aktive Verben sind besser als passive
10. Nichts interessiert den Menschen mehr als der Mensch - Siehe dazu auch Anhang 3 „Checkliste für eine Pressemitteilung“

## Übung 8:

Schreiben Sie eine Pressemitteilung über ein aktuelles Ereignis Ihrer Organisation/ Ihres Ehrenamts.

## 3.6 Rechtliches Bild- und Urheberrechte

### Das Bildrecht: oder das Recht am eigenen Bild

Bei **Fotos** muss man die **Unterscheidung** zwischen **Urheber/In** und **Abgebildete/r** treffen.

Der/die Urheber/In entscheidet über die Verwendung.

Von der **abgebildeten Person** reicht eine mündliche Einwilligung (evtl. der/ des Erziehungsberechtigten), eine Honorarzahlung gilt in jedem Fall als Einwilligung.

Ein **Gruppenfoto** kann verwendet werden bis eine der abgebildeten Personen Einspruch erhebt. Bei **Personen der Zeitgeschichte** unterscheidet man zwischen privatem und öffentlichem Bereich, aber: kommerzielle Nutzung ist nicht erlaubt.

**Personen als Beiwerk, Versammlungen, Umzüge**: eine Veröffentlichung ist unproblematisch, falls die abgebildeten Personen nicht im Vordergrund stehen.

→ Sofern ein Bild an die Presse geschickt wird, muss man immer den Autor vermerken!

### Das Urheberrecht

Das Urheberrecht bleibt immer beim Urheber und kann nicht übertragen werden.

für Werke gilt: 70 Jahre nach dem Tod des Urhebers,

für Fotos, Bilder gilt: 50 Jahre

aber: Das **Nutzungsrecht** kann übertragen werden, Art und Umfang absprechen.

Achtung bei der Archivierung von Zeitungsartikeln

- auf Homepage/extern: Erlaubnis muss bei Verlag/Zeitung eingeholt werden
- für interne Zwecke möglich (außer Rechtsvorbehalt)

→ Bei den Zeitungsmachern nachfragen - wird unterschiedlich gehandhabt!

## 4. WIE: Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit

Neben der Pressearbeit sind natürlich auch andere Formen der Öffentlichkeitsarbeit wichtig. Die Wahl des Instruments hängt davon ab, welche personellen und finanziellen Ressourcen bzw. welche Kompetenzen es innerhalb einer Organisation gibt bzw. welche Form der Öffentlichkeit auch zu meinem Anliegen bzw. meiner Zielgruppe passt:

### Übung 9: visuelle Kommunikation „sichtbare Werbung“ am Beispiel Flyer

Alle Teilnehmer\*innen nehmen Flyer ihrer Arbeit bzw. Organisation mit bzw. Workshop-Leitung nimmt noch zusätzliche Flyer mit.

#### Diskussion:

- Was haben/können wir selbst an visueller/ sichtbarer Werbung?
- Was haben andere?
- Was spricht mich an, was nicht? Und warum?
- Wen könnte das ansprechen? Wer ist mögliche Zielgruppe?

## Formen der Öffentlichkeitsarbeit

### Übung 10: Formen der Öffentlichkeitsarbeit

Teilnehmer\*innen schreiben alle Formen der Öffentlichkeitsarbeit, die von ihnen bzw. ihrer Organisation wahrgenommen werden.

An Moderationswand anpinnen und clastern.

Dann ggfs. mit Hilfe der folgenden Übersichtsliste ergänzen und Vor- und Nachteile der einzelnen Formen erläutern.

### Übersichtsliste: Formen der Öffentlichkeitsarbeit

#### Anzeigen

- unterschiedliche Formate, farbig oder schwarz/weiß, reine Textanzeigen oder Kombinationen mit Grafiken und Bildern
- Zeitungen, Zeitschriften, sonstige Publikationen, Internet, Newsletter

#### Werbedrucke

- Flyer, Broschüren, Prospekte, Kataloge, Preislisten, Hauszeitschrift, Flugblätter, Handzettel, Beilagen
- Postversand, persönliche Verteilung, Einsatz bei Messen und Ausstellungen, Beilage in anderen Publikationen, Verwendung durch Dritte

#### Plakate

- Plakate, Streifenplakate, Leuchtplakate, Aufkleber
- Litfaß-Säulen, Plakattafeln, Wände, Schaufenster, Autos, Einzelhandel
- Personen als „wandelnde Litfaßsäule“

#### Werbebriefe

- Einzelbriefe, Serienbriefe
- Postversand, persönliche Verteilung, Rechnungsbeilage

#### Werbeartikel

- Kugelschreiber, Anhänger, USB-Sticks etc. mit Logo und Kontaktdaten, T-Shirts/Trikots, Luftballons, Aufkleber

#### Leuchtwerbung

- Leuchtzeichen, Leuchtschriften, Leuchtaufsteller
- Fassaden, Schaufenster, Verkaufsräume, Einsatz bei Messen und Ausstellungen

#### Dekoration

- Dekostoffe, Aufsteller, Bilder, Figuren, Plastiken, Schilder, Modelle
- Schaufenster, Vitrinen, Schaukästen, Wände, Verkaufsräume, Geschäftsstelle, Veranstaltungen, Messen, Ausstellungen, Wettkämpfe
- Schaukästen
- Schwarze Bretter

#### Transparente, Fahnen

#### Projektionswerbung

- Dias, Tonbildschauen, Filme, Videos, DVDs
- Veranstaltungen, Turniere, Ausstellungen, Fernsehen, Schaufenster, durch Dritte, Kino

#### Tonwerbung

- DVDs und digitale Audiodateien
- Veranstaltungen, Messen, Ausstellungen, Hörfunk, durch Dritte

#### Verkehrswerbung

- „rollende“ Werbeflächen auf Bussen, Straßenbahn, U-Bahn, Busse, Haltestellen, Transportunternehmen, Fahrradkuriere, eigene Kraftfahrzeuge
- auf öffentlichen Straßen und Plätzen, an Bahngeländen und Flughäfen

#### Werbeveranstaltungen

- Vorträge, Vorführungen, Besichtigungen, Messen, Ausstellungen
- Kinos, Hotels, Restaurants, Räumlichkeiten von Kunden, Lieferanten, Sponsoren, eigene Räumlichkeiten, Messen, Ausstellungen, lokale Aktivitäten

#### Digitale Kommunikation/ Social Medias:

- Online-Veranstaltungskalender (wie z.B. <http://www.kalender.passau.de/>, <http://veranstaltungen.meinestadt.de/passau/>; <http://www.lokalnews.de/>)
- eigene Homepage
- Facebook, Twitter, Google+, Youtube
- Verlinkungen/Querverweise
- E-Mails und Serienmails
- Newsletter
- Blog

#### Aktionen/persönliche Kommunikation

- Demonstrationen organisieren bzw. daran teilnehmen
- Infostand, Sozialhütte (Transparente, Plakate, Materialisch, „Ausstellungsstücke“, Erfrischungsmöglichkeiten, Stehtische zum Rückzug, Sonnenschutz, „prominente Zugpferde“ - auch was für's Auge bieten)
- Vorträge, Gesprächsrunden mit Experten (Moderation wichtig)

- Telefonaktionen
- Präsenz bei Veranstaltungen, Konferenzen und Tagungen
- persönliche Gespräche als „Türöffner“
- Kooperationen, Netzwerke
- Veranstaltungen und Aktionen
- Mund-zu-Mund-Propaganda / Empfehlungen
- Vereinsinterne Veranstaltungen, Sitzungen, Treffen
- Feiern und Feste
- Sprechstunden

#### Sonstiges

- Preisausschreiben, Wettbewerbe, Gewinnspiele, Modelle, Demonstrationsmappen, Gutscheine, Einkaufstaschen, Klarsichthüllen, Aufkleber
- Presse, Postversand, Verkaufsräume, Geschäftsstelle, Internet, Postversand, Verteilung, Schulungen, durch Dritte

#### Übung 11: Vertriebswege

Man sollte sich nicht nur Gedanken machen, was man veröffentlicht, sondern wie man diese „Produkte“ an den Mann/die Frau bringt.

Zur Reflektion sollen die Teilnehmer\*innen überlegen:

- Welche Flyer, Plakate etc. haben wir insgesamt?
- Wie bringen wir diese an den Mann bzw. die Frau?
- Welche Vertriebswege sind erfolgreich? Welche weniger?
- Welche sind mit viel Arbeit verbunden?
- In welchem Verhältnis steht Aufwand mit Wirkung?

#### Übung 12: Soziale Medien nutzen

1. Schritt: Einzelne Teilnehmer\*innen stellen die Web- und/oder Facebook-Seiten vor und erläutern, wie sie dies erstellt haben und aktualisieren bzw. pflegen und welcher Aufwand personell bzw. finanziell damit verbunden ist.
2. Feedback von Teilnehmern/Innen.
3. Gemeinsam Vor- und Nachteile sowie nötiger Aufwand für die einzelnen Formen erarbeiten und diskutieren, welche Zielgruppe ich mit welchen Medien erreiche.

Insgesamt ist festzuhalten: es gibt verschiedene Formen und Arten der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Letztendlich hängt die Wahl der Medien und ihrer Form von Ihren Zielsetzungen und Ihrer Zielgruppe ab. Überlegen Sie sich vorher, was ist für wen und für was geeignet? Welche Vor- bzw. Nachteile bestehen?

Hier haben wir Ihnen vier Beispiele aufgeführt, damit Sie sehen, wie man sich den Entscheidungsprozess erleichtern kann:

Was?	Website
<b>Geeignet für</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Zielgruppen</li> <li>• Darstellung des Unternehmens, zur Imagepflege,</li> <li>• für Hintergrundinformationen</li> </ul>
<b>Vorteil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ einfach und billig</li> <li>• Es wird veröffentlicht, was und wie ich will.</li> <li>• Alle Informationen wie Pressemitteilungen, Publikationen und Veranstaltungshinweise können auf der Website bereitgestellt werden.</li> </ul>
<b>Nachteil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzer müssen gezielt auf Seite gelockt werden.</li> </ul>

Was?	Pressemitteilung
<b>Geeignet für</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medien und ihre Leser/Innen</li> <li>• Themen mit hohen Neuigkeitswert und Aktualität</li> </ul>
<b>Vorteil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Große Aufmerksamkeit und Glaubwürdigkeit, wenn in den Medien Bericht veröffentlicht wird, sehr zielgruppenorientierte Kommunikation möglich</li> </ul>
<b>Nachteil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht immer wird alles veröffentlicht, und was veröffentlicht wird, ist nicht immer deckungsgleich mit Pressemitteilung</li> </ul>

Was?	Eigene Publikationen
<b>Geeignet für</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Zielgruppen, insbesondere aber Kunden/ Klienten/ Mitglieder</li> <li>• Gezielte Informationen und Wissensinhalte, Imagepflege</li> </ul>
<b>Vorteil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flyer, Broschüren und ähnliches können bei Veranstaltungen ausgeteilt bzw. gezielt an ausgewählte Zielgruppen verschickt werden</li> </ul>
<b>Nachteil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höherer Aufwand (durch Layout)</li> <li>• Höhere Ausgaben (z.B. durch Druck- und Versandkosten)</li> <li>• Erreicht oft geringere Aufmerksamkeit</li> </ul>

Was?	Veranstaltung
<b>Geeignet für</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestimmte Zielgruppen</li> <li>• Präsentationen und Diskussionen</li> </ul>
<b>Vorteil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranstaltung kann ganz gezielt auf Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten werden</li> </ul>
<b>Nachteil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ hoher Personal- und Kostenaufwand</li> </ul>

## 5. Das eigene Konzept zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Es ist sehr wichtig, innerhalb der eigenen Organisation ein Konzept zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu erstellen. Denn nur wenn Sie dieses Thema zielgerichtet und innerhalb eines organisierten Rahmens angehen, werden Sie erfolgreich Ihre Botschaften und Informationen verbreiten können.

Als Vorbereitung für ein eigenes Konzept zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sollten Sie sich folgenden Hauptfragen widmen:

### WER SIND WIR? – Der Sender

Kritische Selbstreflexion:

Wer sind wir? Was ist unser Fokus, was sind unsere Stärken und Schwächen? Was sind unsere Hauptbotschaften/-nachrichten? Welches Thema decken wir ab, was könnte interessant sein für andere, insbesondere für unsere Zielgruppe?



## WER IST VERANTWORTLICH? - Zuständigkeit

Jemand innerhalb der Organisation sollte sich verantwortlich fühlen und verantwortlich sein für die Öffentlichkeitsarbeit. Diese Person muss die Fähigkeit zum Dialog, zur Kommunikation haben und muss zur Verfügung stehen. Im Allgemeinen ist es gut, jemanden für diesen Posten zu haben, der kontaktfreudig, aufgeschlossen, enthusiastisch, sensibel ist, gute mündliche und schriftliche Kommunikationsfähigkeiten und, natürlich, auch Zeit hat.

Wenn Sie jemanden ernennen möchten, sollten Sie deshalb zunächst diese Sachen herausfinden:

- Wer kann andere inspirieren?
- Was ist die Einstellung der/ des Verantwortlichen zu Kommunikation, PR, Flyern, Webseiten und Veranstaltungen?
  - ◊ Nur jemand der inspiriert ist, an die Ideen und Arbeit Ihrer Organisation glaubt, kann ein gutes Gefühl vermitteln und erfolgreich kommunizieren. Wie erfolgen die Korrespondenz/ der Transfer von Informationen – intern und extern?
  - ◊ Interne und externe Kommunikation müssen angepasst sein. Es muss klare Regeln dafür geben, wer befugt ist, welche Informationen an wen in welcher Form weiterzugeben. Des Weiteren muss es Regeln für den Informations- und Kommunikationsprozess geben.

## WER IST UNSER ADRESSAT? ZIELGRUPPE UND DIE UMWELT/UMFELD

Abhängig von Ihrer Arbeit und Ihren Aktivitäten sowie Ihren Zielen, kann es sich um verschiedenen Zielgruppen handeln:

- Potentielle Kooperationspartner/Innen (z. B. Schulen, Firmen, Kindertagesstätten)
- Entscheidungsträger/Innen oder Verwaltung
- (potentielle) Ehrenamtliche oder Mitarbeiter/Innen
- Spender und Sponsoren
- Die Medien an sich
- Soziales Umfeld/Nachbarn
- Allgemeine Öffentlichkeit ...

## IHRE ZIELE: WAS/WEN WOLLEN SIE ERREICHEN?

Sie müssen identifizieren: Welche Erwartungen/Bedürfnisse hat der Adressat? Welche Bedürfnisse und Interessen müssen Sie ansprechen?

Was erwarten Sie sich von der/den Zielgruppe/Adressaten? (Erwartete Reaktion)

Sie müssen Ihre eigenen Ziele klarstellen und sie so formulieren, dass sie deutlich, realistisch, verständlich und mach- und umsetzbar sind.

Sie müssen die Schlüsselziele ihrer Kommunikation festlegen. Um es verständlicher und erreichbar zu machen sollte man sie in kurz-, mittel- und langfristige Ziele unterteilen und die SMART Kriterien beachten.

Schlüsselziele könnten sein:

- Ich möchte meine Zielgruppe informieren (kurzfristiges Ziel)
- Ich möchte Publizität für mein Projekt/Organisation und

dessen/deren Bekanntheitsgrad erhöhen

- Ich möchte einen guten Ruf und Image bekommen (langfristiges Ziel)
- Ich möchte als gute und vertrauenswürdige Organisation und potentieller Kooperationspartner gesehen werden.

Um die Ziele konkreter zu machen, müssen Sie diese definieren, sowie Methoden, Wege und einen Aktionsplan erstellen, um diese zu erreichen.

Zum Beispiel:

- Alle Partner/Innen, die wir benötigen um unser Projekt/ Aktivitäten zu realisieren, werden über unsere Pläne informiert. (kurzfristig)
- Innerhalb der nächsten 6 Monate werden wir es schaffen, dass ein positiver Artikel (mindestens 2.000 Zeichen) über uns in unserer Lokalzeitung veröffentlicht wird (mittelfristiges Ziel)

## METHODE - WIE MÖCHTEN WIR VORGEHEN?

Art und Umfang der Kommunikation, Veränderung der Form

- Die Methode muss für die Personen passen, die angesprochen werden sollen (Jugendliche werden nicht durch die Lokalpresse erreicht, sondern über Social Media.) Aus diesem Grund suchen Sie jemanden, der enthusiastisch ist und sich mit solchen Dingen auskennt. Wie wird die Information übermittelt?
- Finden Sie eine passende Sprache und den passenden Stil. Wie möchten Sie kommunizieren?
- Definieren Sie Arten, Methoden, Aktionen, Stil und Formen der Kommunikation – passen Sie diese an die vorhandenen Ressourcen an.

## ZEITFENSTER - WANN?

Zeit spielt eine wichtige Rolle (z.B. bei der Aktualität). Berücksichtigen Sie den Zeitplan des Adressaten (z. B. Redakteure und Druckfristen/ Sitzungstermine, Eltern/Schüler/Innen in Ferienzeiten), ihre Vorgehensweisen (z.B. Redaktionsschluss bei Zeitschriften) und auch an welchen Tagen wer die Informationen bekommen kann (z.B. Wochenendausgabe, Anlaufzeiten für Anmeldefristen etc.). Überlegen Sie sich vorher, wie viel früher ihre Zielgruppe informiert werden muss, damit sie Ihre Informationen sinnvoll nutzen kann.

## BILD: WELCHES IMAGE MÖCHTEN SIE SCHAFFEN? – AN WAS SOLLEN SICH DIE LEUTE ERINNERN?

- Einheitliches Design (Form/Methode/Inhalt müssen passen) „Corporate Design“, Logo, Slogan, Farbe, Schrift, Graphic, Papier
- Einheitlichkeit (visuell und inhaltlich)
- Seien Sie professionell. Wer könnte einen guten Flyer/ Website entwerfen?
- Verwenden Sie Medien ihrer Funktion entsprechen?

WAS möchten wir WEM, WARUM, WIE und mit welchem Ergebnis kommunizieren?

Gute Kommunikation/Dokumentation innerhalb des Teams

Für gezielte Aktionen ist es gut und wichtig zusammen zu planen und darüber später zu sprechen.



# ANHANG

- Anhang 1: Journalistische Darstellungsformen
- Anhang 2: Der LEAD
- Anhang 3: Checkliste Pressemitteilung

## Anhang 1: Journalistische Darstellungsformen (S: 2)

Um mit dem eigenen Anliegen eine Platzierung in den Medien zu erreichen, ist es sinnvoll, die einzelnen journalistischen Darstellungsformen zu kennen, um die jeweiligen journalistischen Bedürfnisse zu bedienen. Einige eignen sich mehr, andere weniger für die Berichterstattung über Sportvereine.

Man unterscheidet grundsätzlich zwischen tatsachenbetonten, meinungsbetonten und phantasiebetonten Formen, die Grenzen sind fließend und von den Eigenheiten des jeweiligen Mediums abhängig.

### Meldung/Nachricht

- Meldungen sind Kurznachrichten mit nicht mehr als 20 bis 30 Textzeilen
- etwas Unerwartetes, Ungewöhnliches oder Überraschendes bildet den Nachrichtenwert
- Ziel ist die faktenorientierte Vermittlung von objektiven Informationen in möglichst knapper, unparteilicher Weise
- Aufbau der Meldung nach dem Prinzip der umgekehrten Pyramide (der wichtige Informationskern steht am Anfang, jeder folgende Absatz ist weniger wichtig als der vorangegangene und kann bei Bedarf von unten nach oben gekürzt werden)
- den Anfang der Nachricht bildet der Vorspann (Lead), der in knapper Form die wichtigsten Informationen zusammenfasst (die sechs „W’s“: Wer? Was? Wann? Wo? Wie? Warum?) und Anreiz zum Weiterlesen bietet

### Bericht

- tatsachenbetonte Darstellungsform, etwas ausführlicher als Meldungen und Nachrichten
- oft synonym verwendet für Artikel oder Beitrag
- Ziel ist die gründliche Information über ein Ereignis oder Thema, berücksichtigt auch Zusammenhänge, Hintergründe, Vorgeschichte, Konsequenzen, Interpretationen und Ausblicke
- gut geeignet, wenn der Inhalt im Gegensatz zur Nachricht keine neuen Informationen enthält, ein tagesaktueller Anlass fehlt oder bereits vorhandenes Material zu einem Thema zusammengefasst beziehungsweise in einen Bezug zu Tagesnachrichten gesetzt werden soll
- hierarchischer Aufbau in Absätzen, der Lead sollte die sechs „W’s“ enthalten
- Berichte verwenden im Gegensatz zur sachlichen Nachrichtensprache einen eher persönlichen, wertenden oder kreativen Stil und viele Zitate

### Interview

- kommunikatives Rollenspiel zwischen Interviewer und Befragtem, bei dem viele Informationen über das Gesagte hinaus durch die Gesprächssituation, das Verhalten und die Umstände vermittelt werden

- Ziel: das Interview soll auf möglichst unterhaltsame Art nicht nur Wissen und Meinungen, sondern auch Denkweisen und Argumentationsketten darstellen
- wird in allen Ressorts eingesetzt
- man unterscheidet das Sachinterview, das personenbezogene Interview und Umfragen

### Reportage

- tatsachenorientierter, persönlich gefärbter Erlebnisbericht über Handlungen und Ereignisse
- Funktion/Zweck ist es, Distanz und Barrieren zu überwinden und den Leser teilhaben zu lassen an authentischen und einmaligen Geschehnissen und Beobachtungen
- Form: länger als eine Nachricht
- Spannung wird erhalten durch Wechsel der Perspektive, der Aktualität, der Tempi oder der formalen Stimmungsbilder (Erlebnisbericht, Zitate, Dokumentation)

### Feature

- Anschaulich machen abstrakter Sachverhalte und exemplarischer Situationen
- arbeitet das charakteristische Merkmal eines Ereignisses heraus, um Zusammenhänge konkret und anschaulich zu machen
- trockener Nachrichtenstoff wird in eine lockere, unterhaltende und interessante Beschreibung umgesetzt

### Porträt

- Bericht über eine Person und/oder Teile ihrer Biografie, die außergewöhnlich sind
- zeigt Stärken und Schwächen, beobachtet und interpretiert Einstellungen, Motive und Gefühle

### Kommentar

- meinungsbetonte Darstellungsform, die ein aktuelles Thema oder Ereignis bewertet und interpretiert
- erläutert dem Publikum die Wichtigkeit des Problems, interpretiert Lösungsansätze, stellt Vergleiche an und wägt die vertretenen Meinungen gegeneinander ab
- bereitet Ereignisse und Themen für den Leser auf, gibt Argumente für Diskussionen, provoziert zum Nachdenken und zur eigenen Meinungsbildung

### Leitartikel

- umfassender Kommentar, in der Regel auf der ersten Seite der Zeitungen oder auf einer besonderen Meinungsseite im Inneren des Blattes
- die Länge des Leitartikels impliziert die Bedeutung, die die Zeitung der Diskussion des angesprochenen Sachverhalts beimisst
- der Leitartikel gibt die Tendenz einer Zeitung wieder, vermittelt dem Leser den Standpunkt seiner Zeitung zu Themen mit einem klaren Zeitbezug zu Entwicklungen in der Gesellschaft

### Glosse

- meinungsbetonte Darstellungsform, schwierigste Form eines Kommentars
- treibt Argumente auf die Spitze, ist ironisch, witzig, ge-

fühlsbetont und subjektiv, übertreibt, entlarvt, verspottet und endet mit einer Schlusspointe

- spielt mit den Mitteln der Sprache, verwendet originelle Formulierungen und Wörter, Umgangssprache oder Dialekt
- Ziel ist es, den Leser zu unterhalten, den Adressaten zum Lachen zu bringen oder zum Schmunzeln zu reizen

## Anhang 2: Der LEAD/ Einstiegstext (S: )

### Gängige Möglichkeiten

#### Der News-Einstieg (enthält alle „sechs W“)

Als der Bauer Hans Meier aus Rümlang am Montagabend nach Hause kam, stand sein Hof in hellen Flammen. Ein Brandstifter hatte, vermutlich aus Rache, Haus und Scheune mit Benzin in Brand gesetzt.

Wer: der Bauer / der Brandstifter  
Was: der Brand  
Wo: in Rümlang  
Wann: am Montagabend  
Wie: mit Benzin  
Warum: aus Rache

#### Der Zitat-Einstieg

„Die Arbeit meines ganzen Lebens ist umsonst. Ich weiß nicht, wie es weitergehen soll“. Das sagte am Montagabend der Bauer Hans Meier in Rümlang vor den rauchenden Überresten seines Hofes. Ein Brandstifter hatte ihm, vermutlich aus Rache, Haus und Scheune mit Benzin in Brand gesetzt.

#### Der Frage-Einstieg

Wie frech kann ein Brandstifter sein? Obwohl auf dem Hof des Bauern Hans Meier in Rümlang Ehefrau und Knechte an der Arbeit waren, drang am Montagabend unbemerkt ein Brandstifter ein und setzte Haus und Scheune mit Benzin in Brand.

#### Der Schock-Einstieg

Diesen fürchterlichen Anblick wird Bauer Hans Meier aus Rümlang sein Leben lang nicht mehr vergessen: Als er am Montagabend nach Hause kam, standen Hof und Scheune in hellen Flammen. Ein Brandstifter hatte, vermutlich aus Rache, das Anwesen in Brand gesetzt.

#### Der szenische Einstieg

Verstört irte am Montagabend Bauer Hans Meier aus Rümlang umher. In knappen zwei Stunden war sein Lebenswerk vernichtet worden. Ein Brandstifter hatte ihm, vermutlich aus Rache, Haus und Hof mit Benzin angezündet.

#### Der Was-nun-Einstieg

Die Kinder haben keine Betten mehr, die Kühe keinen Stall. Die Ernte kann nicht eingebracht werden, weil der Hof des Bauern Hans Meier in Rümlang Montagnacht eingeäschert wurde. Ein Brandstifter hatte, vermutlich aus Rache, Haus und Scheune mit Benzin angezündet.

## Anhang 3: Checkliste - Pressemitteilung

Pressemitteilungen sind die gebräuchlichste Form, Informationen an Medien weiter zu geben. Die folgende Checkliste soll helfen, Erstellung und Versand einer Pressemitteilung detailliert zu planen:

### Zeitliches

- Rechtzeitig vor gewünschtem Veröffentlichungstermin an Presse schicken
- Erscheinungstag des Mediums beachten und evtl. Redaktionsschluss herausfinden. Klären, welche Redaktionen die Mitteilung bekommen sollen und Kontaktdaten der Empfänger beschaffen

### Rechtliches

- Sendung der Mitteilung = erlaubt Nutzung zur Veröffentlichung
- Werden Persönlichkeitsrechte (Bild- oder Urheberrechte) Dritter berührt?
  - ◇ Gruppen allgemein sind kein Problem, bei Minderjährigen: Einverständnis der Eltern
  - ◇ Recht am eigenen Bild: Entlohnung gilt als Einwilligung, klassische Ausnahmen: Versammlungen, Personen der Zeitgeschichte und Amtsträger §§ 22, 23 Kunsturhebergesetz

### Formales

- einheitliches Auftreten (Briefkopf, Logos)
- Presstext als „Pressemitteilung“ kennzeichnen
- Gliederung/Bestandteile beachten: Headline/Topline/ Einstieg/Mittelteil/Schluss (Evtl. wird ganz brachial das Ende weggekürzt)
- alle erwähnten Anlagen beifügen (E-Mail-Anhang nicht vergessen)
- gut lesbare Schriftart /-größe wählen (z.B. Arial 11 o. 12 Punkt) – einheitlich!
- als Word-Dokument schicken (nicht als PDF)
- Zeilenabstand von 1,5 Zeilen für bessere Übersichtlichkeit beachten
- Ungefähre Länge des Presstexts: Für eine Nachricht/ Ankündigung einige Sätze, für eine Meldung ca. 1.000, für einen Bericht max. 3.500 Zeichen (1,5 Seiten)
- Linksbündige Textausrichtung
- Direkte Rede deutlich als Zitat kennzeichnen (einschl. Nennung der Person)

### Das Begleitschreiben

- Möglichst knapp halten, idealerweise in den Bodytext einer Email. Länge richtet sich auch danach, ob ein begleitendes Telefonat stattfand oder ob z.B. eine unangekündigte Pressemeldung an verschiedene Medien verschickt wird.
- Rückkontaktinfo für Nachfragen auch in der Email-Nachricht angeben!!

### Das Gesamtdokument für die Presse

- alle Informationen in ein Textdokument, z.B. eine

Word-Datei speichern, d.h. nicht auf mehrere verteilen. Unter den Text der Meldung, etwas abgesetzt den so genannten Apparat (alle Hintergrundinfos).

## Der Pressetext

- sollte Aktualität – Neuigkeitswert – Bedeutung oder Originalität haben
- eine interessante Überschrift (Headline) für den Text finden, evtl. auch ein gutes Bild, das dazu passt.
- im Einstieg die W-Fragen beantworten: Wer? tut was? wann? wo? wie? und warum?
- das Wichtigste an den Anfang des Textes stellen (nicht chronologisch)
- gut verständlich schreiben: kurze Sätze, keine Abkürzungen, Superlative,
- Füllwörter, aufpassen bei Floskeln, wie z.B. „für das leibl. Wohl ist gesorgt“
- Objektiv berichten - auf einen übersichtlichen Aufbau und eine klare Struktur achten:
- Betrachten Sie Ihre Arbeit einmal als Außenstehender und erzählen Sie, was Sie sehen: „Der Verein XYZ widmet sich... und veranstaltet deshalb...“. Durch dieses „strukturierte Berichten für den unbedarften Leser“ wahren sie Kürze, die Zeitenfolge, machen den Text leichter bearbeitbar. Klären nacheinander z.B. ab: ein Geschehen/Voraussetzung, eine Folge und einen Hinweis (z.B. auf ein Vereinstreffen)
- Menschen, Zitate, Zahlen: Zitate kenntlich machen. Namen nennen und mit Titeln oder Funktionen verbinden. Hier bitte Sorgfalt walten lassen und überprüfen.  
„Journalisten stehen auf Zahlen“ – wenn diese in eine inhaltliches Verhältnis gesetzt werden und am allerliebsten mit einer Belegstelle.
- mögliche Zusatzinformationen unter dem Pressetext: die im Text erwähnten Personen kurz vorstellen, Links, Infos zum Event etc.

## Bilder und Grafiken

- Bilder als separate Anlagen schicken, d.h. NICHT in ein Textdokument einfügen. Bitte überlassen sie diese Arbeit der Satztechnik des Verlags!
- Digitalfotografie macht's möglich: Sparen Sie nicht beim Erstellen der Bilder und wählen Sie im Nachhinein sorgfältig aus.
- Ein Motiv in Hoch- UND Querformat eingereicht, lässt Gestaltungsspielraum.
- geeignete Bilder wählen, die zum Text passen, hier gilt: Details statt Vielfalt, lebendig statt langweilig. Denken Sie an einen für Ihr Anliegen typischen Gegenstand und/oder Handlung und/oder Anliegen. Und dann stellen Sie die Sache selbst oder ihre Beziehung dazu in den Mittelpunkt einer klitzekleinen Szene. Inhaltlicher Mittelpunkt geht bei Zeitungsbildern stets vor Goldenem Schnitt.
- auf eine ausreichend hohe Bildauflösung achten: jpg-Format, mind. 300 dpi
- Bilder im Apparat des Pressetexts mit aufführen und mit einem bilderklärenden Text versehen. Wenn

möglich, außerdem bitte mit einem genauen Quellenhinweis erläutern. Dies hat urheberrechtliche Gründe, was manche Redaktionen bei eingereichten Pressemeldungen gern eiskalt via Standardkürzel z.B. <privat>, <red> oder <PM> umgehen.

- einen Hinweis auf das Veröffentlichungsrecht geben z.B. „diese Bilder sind zur honorarfreien Veröffentlichung frei gegeben“.

## Nach der Aussendung

- auf Nachfragen vorbereitet sein, d.h. wenn Sie einen ganztägigen Termin wahrnehmen müssen, dass trotzdem jemand ans Telefon geht, der halbwegs in der Materie Bescheid weiß. Halbwegs bedeutet aus Redakteurswarte: Mein Chef ist dann und dann zurück.
- Nachhaken: evtl. am nächsten Tag – „angemessen“, nicht lästig
- weiterführendes Material oder Hintergrundinformationen bereitlegen

## Nach Veröffentlichung

- Nutzung für die eigene Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere bei Onlineauftritt, bitte mit den Redaktionen oder Verlagshäusern abklären. Achtung, in den letzten Jahren sind hier Empfindlichkeiten entstanden. Bitte bedenken: Mit der Veröffentlichung geht die urheberrechtliche Verantwortung auf den Verlag über.
- Die Kontaktadresse, z.B. Telefonnummer, die für den Leser angegeben ist, sollte auch erreichbar sein und die Leute die diesen Kontakt bedienen auch über die Veröffentlichung informiert sein, eventuell mit Fotokopien oder digitalen Kopien des Artikels ausstatten.
- Mindestvariante: Aufnahme der Kontaktdaten des Lesers durch einen Anrufbeantworter.
- Artikel mit Medium, Datum erfassen und archivieren!



# Modul 7



**ProVol**

Professional Volunteering



In dieser Einheit erlernen die TeilnehmerInnen Methoden, um verschiedene Arten von Veranstaltungen erfolgreich planen und umsetzen zu können.

## Veranstaltungsmanagement



# Modul 7: Veranstaltungsmanagement

## 1. Einleitung

Jedes organisiertes Zusammenkommen von Menschen ist eine Veranstaltung, zum Beispiel eine Mitgliederversammlung, ein Tag der offenen Tür, ein Konzert, ein Wettbewerb, eine Tagung, eine Messe oder ein Arbeitstreffen. Damit diese Erfolg haben (z.B. das Image oder die Bekanntheit Ihrer Organisation verbessern, eine große Besucher- bzw. Teilnehmerzahl erreichen, Verkauf von Waren oder Dienstleistungen) bedarf es der zielgerichteten, systematischen Planung.

## 2. Planung

### 2.1 Ziele und Zielgruppen definieren

Als erstes müssen Sie die Ziele und die Zielgruppen Ihrer geplanten Veranstaltung definieren (siehe hierzu auch das Modul 2 „Rollen- und Zieldefinition“), d.h. Sie müssen vorher festlegen:

- Was soll durch die Veranstaltung erreicht werden?
- Welche Zielgruppe(n) müssen wir ansprechen, um unsere Ziele bzw. den gewünschten Effekt bzw. das gewünschte Ergebnis zu erreichen?
- Welche Interessen könnte(n) die Zielgruppe(n) an unserer Veranstaltung haben?
- Wie befriedigen wir diese Interessen, um unsere Ziele zu erreichen?

Nachdem Sie Ihre Ziele definiert und die Zielgruppen samt Interessen festgelegt haben, geht es in die konzeptionelle Phase.

### 2.2 den Veranstaltungsrahmen festlegen

Welche Art und welcher Rahmen von Veranstaltung sind geeignet, um Ihre Ziele zu verwirklichen bzw. Ihre Zielgruppen zu erreichen?

Was soll durch die Veranstaltung bewirkt werden? Was soll sich verändert haben? Was soll Teilnehmer\*innen dazu bewegen, daran teilzunehmen und welche Wirkung soll bei diesen eintreten sein?

Daraus leiten sich die Antworten auf folgende Fragen (Q: 1.) ab:

- Soll es eine geschlossene oder eine offene Veranstaltung sein?
- So es ein festlicher, feierlicher oder eher ein lockerer, unkonventioneller Rahmen sein?
- Soll es ein großes Event mit vielen unbekannten Besucher/innen sein oder eher ein kleines, intimeres Zusammenkommen von bekannten Personen?
- Dient Ihren Zielen eher eine sachliche, informative Veranstaltung oder ein emotionales Event mit Unterhaltungsprogramm?
- Brauchen Sie ein professionelles Showprogramm mit „Aha-Effekt“? Oder trifft eine Darbietung aus den eigenen Reihen mit Identifikationsmöglichkeiten eher die

Bedürfnisse der Teilnehmer\*innen?

- Wollen Sie die Gäste zum Beispiel durch Spiele oder Tanz aktiv werden lassen?
- Pflegen Sie die gewohnten Rituale oder setzen Sie gezielt neue Akzente?

Wenn Sie sich diese Fragen beantwortet haben, können Sie den Veranstaltungsrahmen festlegen. Dazu müssen Sie die folgenden Aspekte berücksichtigen:

ART und FORM	Welche Veranstaltung organisieren Sie? (Format/Organisationsform, offen oder geschlossene Veranstaltung und Titel)
VERANSTALTER	Wer organisiert die Veranstaltung, d.h. wer tritt als Veranstalter/In auf? Werden Kooperationspartner/Innen miteinbezogen? Wenn ja in welcher Form und mit welchen Aufgaben bzw. Verantwortlichkeiten? (Verantwortung)
TEILNEHMER	Wer und wie viele werden an dieser Veranstaltung teilnehmen? (Art und Anzahl der Besucher/Innen und Mitwirkenden)
ZEIT	Wann findet die Veranstaltung statt und wie lange wird sie dauern? (Datum und Zeitumfang) Ist es ein günstiger Termin? Gibt es Konkurrenzveranstaltungen zu diesem Termin? Gibt es externe Einschränkungen? (z.B. Sperrzeiten, Feiertagschutz, Ferienzeiten)
ORT	Wo findet die Veranstaltung statt? (Raum, Gebäude, Gelände) Ist der Raum zu Ihrem Wunschtermin verfügbar? Ist er groß genug für Ihre Zwecke? Hat er die nötige Ausstattung? (z.B. Kochgelegenheit, Bühne, technische Anlagen) Gibt es Auflagen für die Nutzung?
RESSOURCEN	Welche Ressourcen sind notwendig, um die Veranstaltung durchzuführen? (Finanzen, Personal, Sachmittel etc.)
VORGABEN	Welche Bewilligungen, Verträge etc. sind notwendig? Welche gesetzlichen Auflagen bzw. Bestimmungen sind zu beachten? (z.B. behördliche Vorschriften zu Brandschutz, Rettungswege, Absperrungen, sanitäre Anlagen, Gesundheit etc)
RISIKEN	Welche Risiken bestehen (Finanzen, Wetter, Besucherzahlen, Sicherheitsrisiken) und wie wollen Sie mit diesen umgehen?

### 2.3 Organisatorisches in die Wege leiten

Nachdem Sie die Konzeption und Planung abgeschlossen und den Veranstaltungsrahmen definiert haben, geht es an die Organisation und Durchführung der Veranstaltung. Dabei sind

folgende Aufgaben zu erfüllen:

1. Zeitplan erstellen
2. Budget erstellen
3. Finanzierung sicherstellen
4. personelle Ressourcen sicherstellen
5. Verantwortlichkeiten inkl. Vertretung festlegen
6. Zusammenarbeit mit Kooperationspartner/Innen und Dritten (z.B. Lieferanten, externen Dienstleistern etc.) festlegen
7. interne und externe Informations- und Kommunikationsprozesse festlegen
8. Pflichtenheft bzw. Arbeits- und Organisationsplan erstellen
9. Risikoanalyse durchführen und entsprechendes Sicherheitskonzept erarbeiten
10. Auflagen erfüllen und Bewilligungen besorgen
11. Veranstaltungsversicherung abschließen (wenn notwendig)

**Hinweis:** Die Berufsgenossenschaften stellen ihren versicherten Organisationen und Betrieben entsprechende Checklisten und Informationen für die Risikoanalyse sowie für ein entsprechendes Sicherheitskonzept zur Verfügung.

Zur besseren Veranstaltungsorganisation haben wir im Anhang 1 für Sie eine Checkliste erstellt. Jedoch ist es schier unmöglich, lückenlos alles aufzuzählen, was ein/e Veranstalter/In im Blick behalten sollte. Die nachfolgende Checkliste kann deshalb nicht vollständig sein. Aber sie enthält eine Fülle wichtiger Punkte, die fast immer ins Gewicht fallen. Nicht jeder Merkpunkt wird für Ihre Veranstaltung zutreffen – ihn gedanklich zu prüfen, schadet aber nie – allzu leicht übersieht man etwas.

## 2.4 Risiko-Abwägung

Eine Risiko-Abwägung beschreibt, in welchen Bereichen es bei der Organisation der Veranstaltung zu Problemen kommen kann. Auf der Basis dieser Risiko-Einschätzung können dann durch entsprechende Maßnahmen und Vorbereitungen Risiken minimiert werden.

Zu folgenden Sicherheitsbereichen sollte jede/r Veranstalter/In eine Risikoabwägung durchführen und entsprechende Maßnahmen einleiten:

1. Kommunikation intern und extern
2. Bauten und Gelände
3. Logistik
4. Verkehr und Parken
5. Notfallorganisation
6. Brandschutz
7. medizinische Notfallversorgung und Rettungsdienste
8. äußere Störfaktoren
9. Sicherheitsdienste

## 3. Die Kostenplanung (Q: 2 )

Jede Veranstaltung verursacht Kosten: Die folgende Aufzählung soll Ihnen dabei helfen, die möglicherweise im Rahmen einer Veranstaltung entstehenden Kosten im Voraus einzukalkulieren.

- Einladungen
- Honorare
- Tagesspesen
- Hotel oder andere Übernachtungsmöglichkeiten
- Reisespesen
- Bewirtung
- Dekoration
- Techniker/Innen
- Ordnungsdienste
- Wachpersonal
- Schreibkräfte
- weitere Hilfskräfte
- Personalkosten
- Sozialabgaben
- Mieten für Vortragssaal, Nebenräume, Technik ...
- Arbeitsunterlagen
- Programmhefte
- Unterlagen für Teilnehmer\*innen
- Informationsmaterial wie Flyer, Broschüren, Plakate...
- Teilnehmerverzeichnis
- Werbung wie Prospekte, Plakate, Inserate, ...
- Pressemitteilungen
- Pressemappen
- Telefon und Faxversand
- Porto
- Kopien
- Folien
- Büromaterial
- Strom
- Heizung
- Gas
- Wasser
- Reinigung
- GEMA-Gebühren
- Versicherungen
- Transport von Geräten, Einrichtungen, ...

## 4. Weitere Tipps zum Veranstaltungsmangement (Q: 3)

### Planen Sie rechtzeitig!

Viele Projektschritte – von der Anmietung geeigneter Räumlichkeiten bis hin zum Einholen von Genehmigungen – dauern immer länger als man sich ursprünglich vorgestellt hat. Je frühzeitiger Sie mit der Planung und Umsetzung beginnen, desto besser.

### Laden Sie Ihre Zielgruppe ein!

Was wäre das spannendste Spiel vor leeren Rängen? Damit Ihrer Veranstaltung nicht die Teilnehmer fehlen, sollten sie frühzeitig einladen: durch persönliche Einladungen oder Werbung und Öffentlichkeitsarbeit.

### Bilden Sie ein Projektteam mit klaren Verantwortlichkeiten!

Stellen Sie einen detaillierten Budgetplan auf!

Nur wer präzise Kosten und Einnahmen kalkuliert und die Einhaltung regelmäßig kontrolliert, dem geht unterwegs nicht die Luft aus.

### Kalkulieren Sie Reserven ein!

Erfahrungsgemäß kommt auch bei gründlicher Planung manches anders als man denkt und zwar sowohl zeitlich wie auch finanziell. Sie sollten dann noch Spielraum haben!

### Denken Sie an ein Rahmenprogramm!

Ein unterhaltsames und attraktives Rahmenprogramm trägt wesentlich zum Erfolg einer Veranstaltung bei. Denken Sie (vor allem bei längeren Tagesveranstaltungen) auch an die Kinder und organisieren Sie ein Kinderprogramm bzw. organisieren Sie eine Kinderbetreuung der kleinen Gäste. Das macht Ihre Veranstaltung für die ganze Familie attraktiv!

### Verpflegung

Sorgen Sie für ausreichend Essen und Getränke im angemessenen Rahmen

### Schicken Sie wichtigen Gästen eine schriftliche Einladung.

Dazu gehören Ehrengäste, Sponsoren und Medienvertreter/Innen. Stellen Sie vorab eine Adressenliste zusammen, die Sie abarbeiten. So wird niemand vergessen. Fügen Sie eine Antwortkarte bei, auf der die Gäste zu- oder absagen können, das erleichtert Ihre Planung und vermeidet unnötige Kosten.

Wenn Sie die Presse einladen, sollten Sie eine Pressemappe vorbereiten. Interessante Texte, Hintergrundinformationen und gute Fotos erleichtern den Journalist/Innen die Arbeit – und erhöhen die Aussichten auf eine Veröffentlichung. Stimmen Sie den Termin ab, bevor Sie die Einladungen versenden.

### Machen Sie die Veranstaltung im Verein bekannt.

Dazu bieten sich die Mitgliederversammlung, die Vereinszeitung oder die Homepage des Vereins an oder das Schwarze

Brett – Hauptsache, Ihre Mitglieder wissen rechtzeitig Bescheid, und zwar möglichst vor der Öffentlichkeit! Größere, lange im Voraus feststehende Veranstaltungen sollten Sie im Laufe des Jahres mehrmals ankündigen und in den Jahresterminkalender des Vereins aufnehmen.

### Informieren Sie die Öffentlichkeit

Eine öffentliche Veranstaltung, zum Beispiel einen Tag der offenen Tür, sollten Sie frühzeitig und intensiv bewerben. Denken Sie zum Beispiel an:

- Ankündigung von Veranstaltungen in der Tageszeitung, in Anzeigenblättern oder Stadtmagazinen
- Plakat-Aktionen, zum Beispiel Aushängen in Geschäften, U-Bahnen, Bussen
- die Verteilung von Handzetteln

### Regeln Sie den Abbau

Wenn die Gäste, hoffentlich gut gelaunt, gehen, sind manchmal auch die nötigen Helfer/Innen für die Aufräumarbeiten verschwunden. Besser, Sie klären vor Beginn, wer nach dem Ende bleibt. Das Großreinemachen gelingt umso schneller und reibungsloser, je genauer Sie die Zuständigkeiten geklärt haben:

- Wer übernimmt die Verantwortung für die unterschiedlichen Aufgabengebiete? Wer gehört zu seinem Helferteam?
- **Tip:** Vereinbaren Sie, dass die Teilverantwortlichen an eine/n hauptverantwortliche/n Koordinator/In Rückmeldung geben, was ihr Team erledigt hat, denn im Durcheinander wird sonst schnell etwas übersehen. Hilfreich ist eine kurze Checkliste zum Abhaken.
- Besondere Vorsicht ist bei technischer Ausstattung geboten. Klären Sie, ob spezielles Know-how für den Abbau benötigt wird und wer es besitzt.
- **Tip:** Technik, die Sie ausgeliehen haben, wird möglicherweise nicht mehr am selben Tag oder Abend abgeholt. Wo kann sie sicher verwahrt werden?
- Wenn Sie fremde Räume anmieten, sollten Sie präzise klären, wie genau Sie die Räume zu hinterlassen haben.
- Wenn Sie während der Veranstaltung Geld einnehmen, brauchen Sie einen sicheren Aufbewahrungsort während der Aufräumarbeiten.

### Denken Sie schon an die nächste Veranstaltung!

Werten Sie unmittelbar nach der Veranstaltung aus, was nach Plan gelaufen ist bzw. was nicht und wo Verbesserungsbedarf besteht. Das spart beim nächsten Mal Nerven, Zeit und Geld.

### Gutes Timing

Das Wichtigste zum Schluss: Erstellen Sie einen Ablaufplan für Ihr gesamtes Veranstaltungsprogramm, damit alle Beteiligten wissen, was wann an der Reihe ist. So vermeiden Sie, dass das Essen kalt wird, weil Ihr Ehrengast mit seiner Rede nicht zum Ende kommt oder die Finalrunde der Wettkämpfe mit der Showeinlage der Tanzgruppe zusammen fällt.

# Anhang 1: Checkliste für das Veranstaltungsmanagement

Aufgaben	bis wann?	Wer?	Wie? bzw. wichtige Zusatzinfos	Erledigt am
<b>Einladungen/Werbung</b>				
Einladungen (ggf. mit Anfahrtsbeschreibung) frühzeitig verschickt (mit Antwortkarte)				
Presseinformationen versandt (offene Veranstaltungen)				
Werbung (Inserate, Plakate etc.) erstellt				
<b>Lokalität</b>				
Schön- und Schlechtwetter-Alternativen geplant				
Lokalität mit der nötigen Infrastruktur (Größe, Mobiliar, Verpflegung, Bühne, Technik, Anschlüsse, sanitäre Einrichtungen, Parkplätze, Unterkünfte, etc.) gefunden und reserviert				
Hausordnung und andere Vertragsbedingungen (Allgemeine Geschäftsbedingungen) geprüft				
Vertrag geschlossen				
<b>Bewilligungen &amp; Behördliches</b>				
Verlängerung der Polizeistunde beantragt				
Einwilligung von Nachbarn eingeholt				
Konzessionen, Gesundheitszeugnis etc. vorhanden				
Mit Behörden Kontakt aufgenommen und Antragserfordernisse geklärt, Genehmigungen liegen vor				
<b>Verpflegung (Catering)</b>				
Begrüßungscocktail organisiert				
Menü / Buffet festgelegt; vegetarische Alternative eingeplant				
Getränkeauswahl vereinbart				
Tischdekoration festgelegt (z.B. Blumen, Kerzen), Tischtücher, Geschirr, vorhanden				
Technische Ausstattung geprüft, z.B. Herd, Grill, Mikrowelle, Kühlung, Korkenzieher, Flaschenöffner, Servietten, Kaffeemaschine, Spülmittel, Reinigungsmittel, etc.				
Abfallentsorgung geplant				
Hotline mit Lieferanten geplant (bei Problemen, Nachlieferungen usw.)				
Sitzordnung festgelegt, Tischkärtchen erstellt				
<b>Dekoration</b>				
Einheitlicher Gestaltungsrahmen (z.B. Farbe, wiederkehrende Elemente) passend zur Veranstaltung geplant				
Attraktive Dekoration für spezielle Bereiche (z.B. Eingangsbereich, Bühne) konzipiert				
Requisiten vorhanden (Blumen, Fahnen, Banner, themenspezifische Requisiten etc.)				
<b>Sicherheit</b>				
Notausgänge definiert und von der Feuerwehr freigeben				
Notfallnummern dokumentiert				
Sanitätsdienst organisiert, Erste-Hilfe-Ausstattung vorhanden				
sichere Aufbewahrung von Einnahmen gewährleistet (Geldkassette, verschließbarer Raum)				
Versicherungen				



Mobiliar				
Raumplanung mit Tischen, Bestuhlung und Sonderflächen (z.B. Bühne, Tanzparkett) abgeschlossen				
Mobiliar für Verpflegung (z.B. Buffettheken, Bar)				
Garderobe organisiert (Ort, Personal, Garderobenstände und -marken)				
Stellwände vorhanden				
Ablaufplanung & Administration				
Ablauf- und Personalplanung (mit Einsatzzeiten, Ablöse und Vertretung) der Bereichsverantwortlichen liegen vor				
Wegweiser zum Veranstaltungsort und ggf. Wegweiser am Veranstaltungsort erstellt				
Namenschilder vorbereitet und im Eingangsbereich hinterlegt				
Presseinformationen (Pressemappe) vorbereitet				
Koordinator bestimmt und mit Telefonnummern aller Bereichsverantwortlichen und sonstigen Kontaktpersonen ausgestattet				
Eintrittskarten erstellt				
Programmheft erstellt				
Verantwortliche für die Betreuung von Künstlern, Medien und VIPs bestimmt				
Kinderbetreuung organisiert				
Garderobe organisiert				
Parkplatzanweiser benannt				
Briefing des Personals vorbereitet				
Reinlichkeit von Toiletten gewährleistet (Personal, Utensilien, Werkzeug bei Verstopfung)				
Fotografen, Videofilmer engagiert				
Technik				
Bühne, Podest, Vorhang in Absprache mit Künstler/innen, Redner/innen etc.				
Leinwand				
Mikros, Verstärker, Musikanlage				
Medien (z.B. Laptop + Beamer, Overheadprojektor, Diaprojektor, Leinwand etc.)				
Rednerpult				
Verdunklungsmöglichkeiten				
Belastbarkeit der elektrischen Einrichtung geprüft				
Stromanschlüsse (ggf. für Starkstrom) und Verlängerungskabel vorhanden				
Außenbeleuchtung				
Techniker vor Ort				
Werkzeugkasten				
Kommunikation per Handy oder Funkgeräten gewährleistet				
Veranstaltungsende				
Freundliche Verabschiedung der Gäste geplant				
Verstärkter Personaleinsatz an den Knotenpunkten geplant, z.B. Garderobe, Parkplatz				
Abbau mit Personalzuständigkeiten geplant				
Transportmittel organisiert				
Übergabemodalitäten mit dem Hausherrn vereinbart				
Abfallentsorgung sichergestellt				
Verantwortlichen für Fundgegenstände bestimmt				

## Anhang 2: Beispiel Ablaufplan für eine Veranstaltung

Zeit	Programmpunkt	Wer und Was	Material	To-Do's	Raum

## Anhang 3: Beispiel für eine Checkliste

Beispiel Checkliste zum Thema Sicherheit (Q: 4)		
Veranstaltungen und Bühnen		
Diese Checkliste hilft Ihnen, die notwendigen Schutzmaßnahmen bei Veranstaltungen und bei Bühnen in der Bildungseinrichtung einzuhalten und zu überprüfen. Überprüfen Sie bitte, ob es in Ihrer Bildungseinrichtung noch zusätzliche Checkpunkte gibt.		
Maßnahme/Anforderung	Handlungsbedarf	Bemerkung
Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Veranstaltung sind festgelegt (Organigramm).	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
Vor jeder Veranstaltung wird durch eine ausreichend qualifizierte Person eine Gefährdungsbeurteilung zur Ermittlung der erforderlichen Schutzmaßnahmen durchgeführt und dokumentiert.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
Der sichere Auf- und Abbau von Bühnen für Veranstaltungen wird von fachlich geeigneten Personen geleitet und überwacht.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
Mit Proben/Aufführungen wird erst nach Freigabe der Szenenflächen durch den Aufsichtführenden begonnen.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
Eine Szene/Fläche/Bühne, die mehr als 1 m über den angrenzenden Flächen liegt, ist mit Einrichtungen versehen, die den Absturz verhindern beziehungsweise es wurde eine deutlich erkennbare Markierungen angebracht.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
An Durchgängen in Schutzvorhängen und an Vorbühnen- Auftritten wird durch Warnschilder auf die Absturzgefahr hingewiesen.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
Zu- und Abgänge zu den Spielflächen sind ausreichend hell, schlagschattenfrei und blendfrei beleuchtet.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
Fußböden sind sicher begehbar, das heißt rutschhemmend, eben und frei von Stolperstellen.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
Es sind Einrichtungen - zum Beispiel Orientierungslicht, reflektierende oder nachleuchtende Markierungen - vorhanden, die eine sichere Orientierung im Dunkeln ermöglichen.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
Bodenbeläge sind so ausgewählt und befestigt, dass sie nicht verrutschen, keine Falten bilden und sich an den Rändern nicht aufrollen können.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
Aus mehreren Teilen zusammengesetzte Aufbauten sind gegen Auseinandergleiten gesichert.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
An höher gelegenen Flächen sind Schutzvorkehrungen gegen Herabfallen von Gegenständen getroffen. Die Lastgrenzen für Befestigungsmittel für Beleuchtungs-, Bild- und Beschallungsgeräte werden eingehalten.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
Anschlagmittel und Drahtseile werden vor der Benutzung auf Schäden geprüft.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	

## Anhang 4: Beispiel für eine Rückmeldung auf eine Einla-

### Stadt Vilshofen

c/o Perdita Wingerter  
Leopoldstraße 9  
94032 Passau  
info@iqm-wingerter.de

Sie können uns die Anmeldung auch gerne per **Fax** zusenden: **0851/2132739**

### Anmeldung zum Netzwerktreffen

**am**  
**in**

Ich melde mich an:

Name der Teilnehmer/in:

---

---

Weitere Teilnehmer\*innen:

---

---

---

Institution / Firma:

---

Anschrift:

---

---

---

Tel. privat: \_\_\_\_\_ Tel. geschäftlich: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Datum / Ort: \_\_\_\_\_ Unterschrift: \_\_\_\_\_

## Linkliste für Planung von Veranstaltungen:

Link	Kurzbeschreibung
<a href="http://www.pcs-online.de/service/pcs_checkliste.htm">http://www.pcs-online.de/service/pcs_checkliste.htm</a>	Umfangreiche allgemeine Checkliste
<a href="http://www.pr-werkstatt.de/archiv/checklisten/pdf/tag_offen_tuer.pdf">http://www.pr-werkstatt.de/archiv/checklisten/pdf/tag_offen_tuer.pdf</a>	Checkliste ,Tag der offenen Tür mit Zeitplanung
<a href="http://www.via3.at/tipps.pdf">http://www.via3.at/tipps.pdf</a>	Eine Art Leitfaden
<a href="http://www.kommakon.de/Tipps-Hauptblock.htm">http://www.kommakon.de/Tipps-Hauptblock.htm</a>	Organisation von Pressekonferenzen
<a href="http://members.aol.com/gelbrot/Eventbuch.html">http://members.aol.com/gelbrot/Eventbuch.html</a>	sehr umfangreich (viel Text) mit Schwerpunkt Marketing
<a href="http://checkliste.de/neu2003-13.htm">http://checkliste.de/neu2003-13.htm</a>	Planung einer Kick-off Veranstaltung
<a href="http://www.managementconsult.de/PDF/veranstaltungsmanagement.pdf">http://www.managementconsult.de/PDF/veranstaltungsmanagement.pdf</a>	Checklisten-Buch mit einer umfangreichen Liste für so ziemlich alle Themen
<a href="http://www.breitensport.infonet-sport.de/index.php?id=7818">http://www.breitensport.infonet-sport.de/index.php?id=7818</a>	

Weiterführende Literatur: Sicherheit bei Veranstaltungen, von der SRB Schweizerische Stiftung für Risikoberatung, 2005 ab. S. 20.

## Quellen:

1. DOSB: Veranstaltungsmanagement, 1. STRATEGIE IN VIER SPIELZÜGEN, Quelle: <http://www.breitensport.infonet-sport.de/index.php?id=8173>
2. [http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtimsport/cms\\_data/zip/5.4.01.\\_welche\\_kosten\\_koennen\\_bei\\_veranstaltungen\\_entstehen.doc\\_6d258e03.zip](http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtimsport/cms_data/zip/5.4.01._welche_kosten_koennen_bei_veranstaltungen_entstehen.doc_6d258e03.zip)
3. <http://www.breitensport.infonet-sport.de/index.php?id=8174>
4. VBG-Dokument: Quelle: [http://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Faltblatt/Branchen/Bildungseinrichtungen/cl\\_veranstaltungen\\_buehnen\\_bildung.doc?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Faltblatt/Branchen/Bildungseinrichtungen/cl_veranstaltungen_buehnen_bildung.doc?__blob=publicationFile&v=4)
5. VBG: Handbuch: Sicherheit bei Veranstaltungen, von der SRB Schweizerische Stiftung für Risikoberatung, 2005.



# Modul 8



**ProVol**  
Professional Volunteering



Sowohl Ehrenamtlichen als auch deren KoordinatorInnen sollen mit diesem Modul die Vorteile und Schwierigkeiten von Netzwerken vermittelt werden, gekoppelt mit praktischen Tipps für effektives Netzwerken. Den TeilnehmerInnen soll dieses Modul helfen, persönliche und professionelle Netzwerke aufzubauen und zu lernen wie man mit InteressenvertreterInnen verschiedener Gemeinden, Vereinen, Organisationen und Unternehmen kooperiert und kommuniziert.

## Netzwerken



Erasmus+

**VOLUNTEERING MATTERS**



dobrovolnické  
centrum



# Modul 8: Netzwerke

„Wichtig ist nicht, WAS du weißt, sondern WEN du kennst.“ (engl. Sprichwort)

„Wer Informationen teilt, hat Macht. Teilt alles mit allen. Je wertvoller Eure Informationen sind, desto besser.

Wer etwas teilt, baut ein Netzwerk auf. Ein Netzwerk führt zu Zusammenarbeit, Zusammenarbeit führt zu Kreativität und Innovation – und die verändern die Welt.“ (Marissa Mayer)

## 1. Einführung ins Netzwerken

Gerade im Ehrenamt, das sich oft durch Mangel an finanziellen Ressourcen auszeichnet, ist es wichtig, ein gutes Netzwerk im Rücken zu haben, um die fehlenden Geldmittel auszugleichen. Doch jedes Netzwerk lebt von einem ausbalancierten Geben und Nehmen, einem Gegenseitigkeitsprinzip von Rat und Tat. Dabei sind konkrete persönliche Kontakte besonders wichtig: erst wenn man sich kennengelernt und miteinander gesprochen hat, fällt es leichter, sich bei Bedarf gegenseitig zu helfen und zu unterstützen. Im folgenden Kapitel geben wir Ihnen ein paar praktische Tipps zum Netzwerkaufbau, zur Netzwerkpflege und hoffen, Ihnen auch genügend Informationen zu vermitteln, wie Sie die häufigsten Fehler vermeiden können.

### 1.1 Definition von Netzwerken

Die Bedeutung von „Netzwerken“ mag am Anfang nicht ganz klar sein, doch es ist etwas, das jeder von uns in seinem täglichen Leben betreibt. Einfach ausgedrückt bedeutet Netzwerken **Kontakt herzustellen, zu pflegen und zu nutzen**. Bei diesen Kontakten kann es sich um Freunde, Bekannte, Geschäftspartner oder andere Organisationen handeln.

Es ist wichtig im Kopf zu behalten, dass eine Person nicht nur in einem Netzwerk aktiv ist, sondern meist in mehreren. Die Kontakte des einen Netzwerks können auch von Nutzen für jemanden im bzw. für das andere Netzwerk von Vorteil sein.

### 1.2 Was kennzeichnet Netzwerke?

Das Ziel eines Netzwerks ist eine **temporäre Regelung** von Verantwortlichkeiten und Aufgaben. Die Grundlage eines jeden Netzwerkes ist eine **gemeinsame Interessenslage** der Netzwerkpartner/Innen. Die Teilnahme eines jeden basiert auf **Freiwilligkeit** und prinzipieller **Offenheit** gegenüber neue Netzwerkpartner/Innen. Es gibt **keine** formale Hierarchie.

## 1.3 Unterschiede von Netzwerken und Organisationen

Netzwerk	Organisation
<ul style="list-style-type: none"><li>• offene Grenzen</li><li>• personell/ räumlich definierter Zugang</li><li>• dezentrale Entscheidungsstruktur und horizontale Steuerung</li><li>• Kommunikationscode (Aktionen, Beteiligungen, Aushandlungen)</li></ul> KÖNNEN – MÖGEN - WOLLEN	<ul style="list-style-type: none"><li>• geschlossene Grenzen</li><li>• institutionell definierter Zugang</li><li>• zentrierte Entscheidungsstruktur und vertikale Steuerung</li><li>• Aufgaben- und Funktionserfüllung</li></ul> MÜSSEN – DÜRFEN - SOLLEN

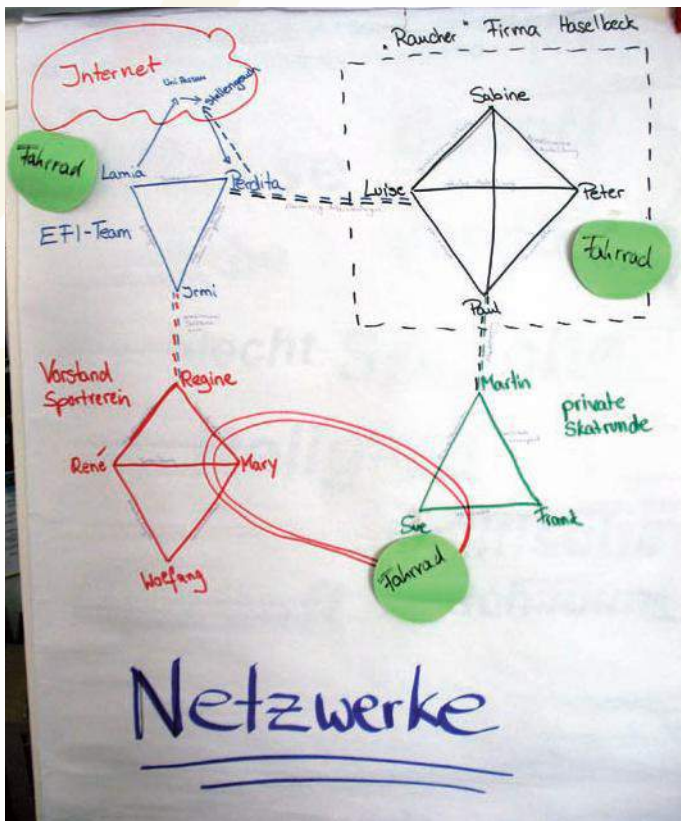
### 1.4 Netzwerke und ihre Stärken

Durch die verschiedensten Netzwerkpartner/Innen ist ein Netzwerk meist innovativ und vielseitig, bietet also eine große Vielfalt an Möglichkeiten, denn Gemeinsam kann man mehr erreichen als alleine. Auch der Zugang zu Wissen und Informationen ist durch die Anzahl und Vielfalt der Netzwerkpartner/Innen größer und besser. Die dezentrale Struktur und die kaum vorhandene Hierarchie ermöglichen ein schnelles, flexibles, gleichberechtigtes und selbstbestimmtes Handeln, das auch grenzüberschreitend stattfindet. Es gibt keine/kaum bürokratischen Hürden, die es zu überwinden gilt. Das Hauptziel wird häufig von positiven Nebeneffekten, wie Integration, soziale Unterstützung oder Ähnliches, begleitet. Durch Synergieeffekte kommt es meist zu Wettbewerbsvorteilen für alle Beteiligten.

### 1.5 Netzwerke und ihre Schwächen

Da keine festen Strukturen und Ansprechpartner/Innen oder Verantwortliche vorhanden sind, ist es schwierig ein Netzwerk zu koordinieren. Daraus resultiert ein größerer Koordinations- und Kommunikationsaufwand. Bei mangelnder Kommunikation kann es zur mehrfachen Ausführung und Erfassung von Informationen kommen, oder es werden sich gegenseitig widersprechende Meinungen vertreten. Außerdem kann dadurch die Ausgewogenheit von Nehmen und Geben gestört werden. Es gibt keine bindenden Abmachungen bezüglich Rolle und Aufgaben. Ein Netzwerk stellt keine Rechtsperson dar!





nen kostenlos zur Verfügung stellen könnte, um der Familie bei der Erstausrüstung der Wohnung zu helfen. Andererseits soll überlegt werden, welche Personen man in seinem persönlichen oder beruflichen Umfeld kennt, die ihrerseits etwas zur Verfügung stellen könnten.

## 2. Netzwerken in der Praxis

### 2.1 Die Grundprinzipien des Netzwerkens

Ein Netzwerk entsteht und erhält sich nicht von allein. Im Folgenden möchten wir Ihnen deshalb einige praktische Tipps vorstellen, die Ihnen insbesondere bei der Gründung eines Netzwerkes helfen sollen. Folgende Punkte sollten sie beachten:

- einen konkreten Anlass: z.B. ein gemeinsames Projekt oder die Erfordernis, Ressourcen zu bündeln (z.B. zur Verbesserung der finanziellen Lage).
- eine interessante Plattform(idee) entwickeln bzw. Anlass oder Rahmen schaffen.
- eine gemeinsame Basis-Intention: gemeinsame Zielformulierung bei gleichzeitiger Wahrung der Eigenständigkeit der einzelnen Partner/Innen.
- situativ & projektbezogen/ kontinuierlich & aufgabenbezogen.
- das Prinzip des/der Zweiten & Dritten.
- dichte und lose Beziehungen adäquat miteinander verknüpfen.
- einen Tausch: alle Netzwerkpartner/Innen sollen annähernd gleichwertig von der Netzwerkbeteiligung profitieren.
- das Prinzip „Personen vor Institutionen“.
- Herstellung von Vertrauen zwischen den Partnern/Innen und in die Aufgabe an sich, welche das Netzwerk leisten soll.
- Vertrauensbildung vor kurzfristige Effekte/Aktionen setzen.
- Herstellung eines Wir-Gefühls/Entwicklung einer Kooperationskultur/eines Zugehörigkeitsgefühls.
- Respekt für die unterschiedlichen Kompetenzen der Partner/Innen.
- Anerkennung (Aufmerksamkeit/ Fremd- und Selbstanerkennung, Kompetenzen anerkennen).
- Verständnis gegenseitiger Abhängigkeit beim Netzwerken.
- strategisch Denken und authentisch Handeln.
- Kontinuität und Verlässlichkeit.
- Klärung gegenseitiger Erwartungen.

#### Erklärung

- die ——— (durchgezogenen Linien) stehen für enge, starke Beziehungen
- die - - - - - (gestrichelten) für lose, schwache Beziehungen.
- die ● stehen für Personen. Sie gehören zu Gruppen (Dreiecke). Im Quadrat steht ein professionelles Netzwerk. Z. B. unser Verein, als Netzwerkverein.
- Mary und Sue gehören verschiedenen Gruppen an und haben keine Berührungspunkte. In Marys Firma wird ein Job frei, der auf Sue passt. Diese Tatsache müsste sich über 8 Personen „rumsprechen“, damit Sue davon erfährt. Über das Netzwerk reicht eine Person aus, damit sie davon erfährt.
- Durch Netzwerke verkürzen sich Informationswege (Bsp. Internet)
- In Netzwerken können auch schwache Beziehungen von großer Bedeutung sein.

#### Ein Beispiel aus der praktischen Arbeit mit Ehrenamtlichen

Einmal besuchten drei Senioren unseren Verein Gemeinsam leben & lernen in Europa in Passau, da sie an einem Freiwilligenaustausch teilnahmen. Zwei von ihnen wollten sich für diesen Zeitraum ein Fahrrad ausleihen. Doch die Kosten für die Ausleihe bei einem Fahrradgeschäft überstiegen eindeutig das Budget der Freiwilligen. Daher machten wir uns auf die Suche nach Privatpersonen, die bereit wären, uns zwei Fahrräder für drei Wochen auszuleihen und waren erfolgreich.

#### Übung 1

Stellen Sie sich die Situation vor, dass eine Flüchtlingsfamilie die Gemeinschaftsunterkunft verlassen kann und eine eigene Wohnung zugewiesen bekommt. Alle Anwesenden sollen einerseits gemeinsam überlegen, was jede/r einzelne von ih-

### 2.2 Bedingungen für ein erfolgreiches Netzwerken

Ein Netzwerk basiert auf der Balance von Geben und Nehmen, d.h. ein Netzwerk kann nur funktionieren, wenn ein Austausch auf **Gegenseitigkeit** beruht. Man muss seinen Kooperationspartnern/Innen genug Zeit für die jeweiligen Aufgaben ein-

räumen und dabei Geduld bewahren, unterschiedliches Bearbeitungstempo berücksichtigen. Ohne eine Offenheit und Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem kann ein Netzwerk nicht funktionieren. Trotzdem sollte man Netzwerke und die daraus gewonnenen Einsichten nicht idealisieren, sondern sich einen kritischen „Netzwerkblick“ bewahren. Konkrete, leicht realisierbare, Vertrauen schaffende Aktionen sollte man bereits beim Aufbau des Netzwerks durchführen.

## 2.3 Ein Netzwerk initiieren

### 1. Netzwerkauftrag:

Was wollen Sie erreichen? Bestimmen Sie den Anlass der Netzwerkgründung genau, klar und transparent (z.B. bestimmtes Projektziel, finanzielle, ideelle Unterstützung des Projektes, Gewinnung neuer Freiwilliger).

### 2. Geeignete Netzwerkpartner/Innen bestimmen, ansprechen und gewinnen:

- Wer hat für mein Ziel Ressourcen/Kompetenzen?
- Was könnte die Partner/Innen zum Mitmachen motivieren?
- Welche Plattform muss ich anbieten, um das Netzwerk effektiv realisieren zu können?
- Wer ist als weitere/r Netzwerker/In interessant bzw. hat viele Kontakte?

### 3. Ziele, Leistungen, Zeithorizont, Budget, öffentlichen Auftritt bestimmen:

(→ entspricht Umsetzungsplan im Projektmanagement)

- Modus der Zusammenarbeit finden: Definition von Aufgaben und Kompetenzen, Aufstellen von Spielregeln, Anerkennungsformen, etc.
- Vertrauensbildung über Netzwerkpflge
- Bereitschaft zur Mitarbeit klären v. a. bei Projektarbeit: die Netzwerkpartner/Innen sind nicht nur motiviert, sondern auch zur Mitarbeit befähigt

## 2.4 Typische Netzwerkfehler

- ungleiche zeitliche Belastung und Arbeitsverteilung
- unklare Ergebnismessung
- wechselnde Repräsentanz der einzelnen Organisationen
- langwierige Diskussionen
- Schwierigkeit der Terminfindung

## 2.5 Praktische Tipps zum Netzwerken

- Ein Netzwerk darf nicht von Einzelnen instrumentalisiert werden, z.B. zum Zweck der Selbstdarstellung.
- Eine periodische Überprüfung der Ziele, Arbeitsweisen und der Wirksamkeit ist unerlässlich.
- Das Ziel darf nicht an den Betroffenen vorbei definiert werden.
- Mangelnder Effektivität und Effizienz muss durch klare Zielformulierung und Aufgaben- sowie Ressourcenverteilung vorgebeugt werden.
- Alle notwendigen Partner/Innen müssen zur Ausnutzung

der maximal möglichen Kreativität und Kompetenz-Kombination eingebunden werden.

- Netzwerkpartner/Innen müssen sorgfältig ausgewählt werden.
- Spielregeln der Zusammenarbeit werden am Anfang gemeinsam definiert.
- **Wichtig:** Netzwerke zu pflegen ist zeitaufwändig und erfordert Geduld! Netzwerketten, die nützlich sind, bilden sich erst über einen längeren Zeitraum.

### Übung 2: „Möglichkeiten eines Netzwerkes – das Familienfest“

Teilnehmer\*innen in 2 Gruppen teilen, beide haben gleiche Aufgaben:

„Für die ca. 150 Ehrenamtlichen und Sponsoren/Innen des Vereins soll ein familiäres Sommerfest organisiert werden. Der Verein hat nur 100 Euro dafür zur Verfügung. Überlegen Sie sich ein Konzept für das Fest, planen Sie diverse Aktivitäten und die Veranstaltung mit den Ressourcen und Kontakten, die Sie persönlich in der Gruppe haben. (z.B. jemand hat einen Grill, ein anderer kennt eine/n Bäcker/In, der gegen Spendenquittung Semmeln hergeben könnte, jemand ist Freizeit-DJ, ein anderer besitzt ein großes Trampolin ...). Erstellen Sie einen Arbeits- und Organisationsplan und machen Sie eine separate Liste, was Sie noch benötigen bzw. wo Sie noch Hilfe/Unterstützung brauchen.“

### Übung 3: Rollenspiel „Rollenprofil Netzwerker“ (Q: )

Thema: Vernetzung von bürgerschaftlichem Engagement im Gemeinwesen am Beispiel des Aufbaus eines Netzwerkes „Rund um Schule“

(Rollenspiel für bis zu 6 Personen)

#### Situation und Aufgabe

In einer Kommune gibt es mehrere Gruppen, Vereine usw., deren ehrenamtlich tätige Mitglieder die örtlichen Bildungs- und Erziehungsinstitutionen in unterschiedlicher Weise unterstützen: eine Hausaufgabenhilfe in einer Grundschule, eine Seniorengruppe, die mit Schüler/Innen einer Hauptschule eine Zeitung macht, eine Frauengruppe, die mit Realschüler/Innen Theater spielt, ein Berufsvorbereitungszentrum für Jugendliche, die kleinere Reparaturen in Schulen vornehmen. Auch der mit hauptberuflichen Mitarbeiter/Innen ausgestattete Jugendtreff bereitet ein Projekt zur Schulsozialarbeit vor, in dessen Rahmen sozial benachteiligte Schüler/Innen gefördert werden sollen.

Sie als seniorTrainerin - finden, dass diese verschiedenen Aktivitäten sinnvoll sind, aber viel zu unkoordiniert nebeneinander herlaufen: jeder macht s e i n Ding zum Wohl der Schule und ihrer Schüler, und Sie sind überzeugt, dass man mit einer besseren „Vernetzung“ mehr zum Wohle aller erreichen könnte. Sie möchten die verschiedenen Gruppen, die Lernen und schulische Arbeit unterstützen, vernetzen. Um dies in Gang zu bringen, wollen Sie einen „runden Tisch“ einrichten.

#### Vorgehen

Verteilen Sie in Ihrer Gruppe die Rollen. Nutzen Sie die folgenden 15 Minuten, um sich auf Ihre Rolle vorzubereiten.

In diesem Rollenspiel gibt es 6 verschiedene Rollen:

- 1 seniorTrainerin, der zum „runden Tisch“ eingeladen hat.



- 1 Vertreter/In der Hausaufgabenhilfe
- 1 Vertreter/In der Seniorengruppe, die mit Schülern eine Zeitung machen
- 1 Vertreter/In aus der Theatergruppe
- 1 Pädagoge/In aus dem Berufsvorbereitungszentrum
- 1 Beobachter/In

**Rolle seniorTrainerin als Vernetzer:** Sie haben zum 1. runden Tisch eingeladen und leiten das Treffen. Machen Sie den Anwesenden Ihre Beweggründe deutlich. Damit sich die Beteiligten kennen lernen, machen Sie eine Vorstellungsrunde. Überlegen Sie eine Strategie mit Treffen und Aktionen, wie man die Vernetzung voranbringen kann.

**Rollen der Teilnehmer/innen** (Hausaufgabenhilfe, Zeitungsgruppe, Theatergruppe, Berufsvorbereitungszentrum): Überlegen Sie eine Vorstellung Ihrer Aktivität und Vorschläge, wie Sie die Vernetzung „Rund um Schule“ gestalten können.

**Rolle Beobachter/In:** Beobachten Sie die Diskussion und achten Sie auf Folgendes:

- Kann die/der seniorTrainerin sein Anliegen den Beteiligten deutlich machen?
- Gelingt es ihm/ihr, die Beteiligten vom Vernetzungsgedanken zu begeistern?
- Wie geht er/sie mit kritischen Fragen um?

## Übung 4: Rollenspiel „Ein Netzwerk initiieren“

Thema: Vernetzung von bürgerschaftlichem Engagement im Gemeinwesen am Beispiel des Aufbaus eines Netzwerkes „EFI-Trainer/Innen in der Region“

(Rollenspiel für bis zu 6 Personen)

### Situation und Aufgabe

In Ihrer Kommune werden seit 3 Jahren EFI-Trainer/Innen ausgebildet. Diese sind in den unterschiedlichsten Bereichen bzw. Organisationen tätig: Gruppen, Vereine usw., wie z.B. in einer Hausaufgabenhilfe in einer Grundschule, Projektleitung einer Seniorengruppe, die mit Schülern einer Hauptschule eine Zeitung macht, ein Berufsvorbereitungszentrum für Jugendliche, die kleinere Reparaturen in Schulen vornehmen.

Sie als seniorTrainerin - finden, dass diese verschiedenen Aktivitäten sinnvoll sind, z.T. auch Vieles gemeinsam haben, aber seit dem Ende des Kurses viel zu unkoordiniert nebeneinander herlaufen: jeder macht sein Ding. Auch denken Sie, dass die Gespräche, die Teamarbeit, der Austausch im EFI-Kurs sehr gut war bzw. wären sie auch sehr neugierig, was so die anderen Generationen von EFI-Trainern gemacht haben.

Sie sind überzeugt, dass man mit einer besseren „Vernetzung“ aller EFI-Trainer mehr zum Wohle aller erreichen könnte. Daher würden Sie gerne ein Netzwerk an EFI-Trainern in der Region initiieren.

### Vorgehen

Verteilen Sie in Ihrer Gruppe die Rollen. Nutzen Sie die folgenden 15 Minuten, um sich auf Ihre Rolle vorzubereiten.

In diesem Rollenspiel gibt es 6 verschiedene Rollen:

- 1 seniorTrainerin, der/die zum „runden Tisch“ eingeladen hat.
- 1 Vertreter/In der Freiwilligenagentur, die die EFI-Trainings durchführt
- Vertreter/Innen des (vor)letzten EFI-Kurses
- Vertreter/Innen des jetzigen EFI-Kurses

- 1 Beobachter/In

### Rolle seniorTrainerin als Vernetzer/In:

Sie haben zum 1. runden Tisch eingeladen und leiten das Treffen. Machen Sie den Anwesenden Ihre Beweggründe deutlich. Damit sich die Beteiligten kennen lernen, machen Sie eine Vorstellungsrunde. Überlegen Sie eine Strategie mit Treffen und Aktionen, wie man die Vernetzung voranbringen kann.

### Rolle eines/r EFI-Trainers/In:

Sie waren im letzten EFI-Kurs dabei und haben erfolgreich ihr Projekt auf die Wege gebracht und sind sowieso total ausgelastet. Sie haben noch zu 2 Teilnehmern aus dem alten Kurs Kontakt – das reicht Ihnen eigentlich. Sie sind gegen eine Vernetzung.

### Rolle eines/r EFI-Trainers/In:

Sie waren im vorletzten EFI-Kurs dabei und haben erfolgreich ihr Projekt auf die Wege gebracht. Sie haben keinen Kontakt mehr zu den Teilnehmern aus dem alten Kurs – Sie würden daher eine Vernetzung begrüßen, weil der fachliche Austausch immer sehr viel gebracht hat, auch wenn man aus unterschiedlichen Bereichen kam.

### Rolle eines/r EFI-Trainers/In:

Sie sind im aktuellen EFI-Kurs dabei und haben den Kontakt zu den anderen genossen. Außerdem sind Sie recht einsam und würden sich über einen regelmäßigen Kontakt sehr freuen. Aber Sie würden lieber das Gesellige im Vordergrund sehen: mal nett mit den anderen ratschen, gemeinsam essen gehen, oder ins Theater.

### Rolle eines/r EFI-Trainers/In:

Sie sind im aktuellen EFI-Kurs dabei und würden eigentlich die Idee der Vernetzung begrüßen – wenn nur Frau/Herr... nicht dabei wäre. Sie können sie/ihn überhaupt nicht leiden, Frau/Herr... regt sie auf, drängt sich immer in den Vordergrund, und überhaupt hat er/sie Ihnen Ihre tolle Idee geklaut usw.

### Rolle eines/r EFI-Trainers/In:

Sie waren im letzten EFI-Kurs dabei und würden eine Vernetzung begrüßen.

### Rolle eines/r EFI-Trainers/In:

Sie sind im aktuellen EFI-Kurs dabei und würden eine Vernetzung begrüßen.

### Rolle eines/r EFI-Trainers/In:

Sie waren im letzten EFI-Kurs dabei und sind gegen eine Vernetzung – Was soll das bringen?

### Rolle eines/r EFI-Trainers/In:

Sie sind im aktuellen EFI-Kurs dabei und sind gegen eine Vernetzung – Was soll das bringen?

### Rolle der Koordination des Freiwilligenzentrums:

Die finden die Idee der Vernetzung super, aber Sie können keine zusätzlichen Aufgaben übernehmen, weil Sie eh schon nicht wissen, wie Sie das alles schaffen sollen, was in der Freiwilligenagentur so zu tun ist.

**Rolle Beobachter/In:** Beobachten Sie die Diskussion und achten Sie auf Folgendes:

- Kann der/die seniorTrainerin sein Anliegen den Beteiligten deutlich machen?
- Gelingt es ihm/ihr die Beteiligten vom Vernetzungsgedanken zu begeistern?
- Wie geht er/sie mit kritischen Fragen um?

# Modul 9



## Fundraising, Finanzen und Steuern

**ProVol**  
Professional Volunteering



Wie bewege ich andere dazu, mein Projekt finanziell bzw. mit anderen Ressourcen zu unterstützen? Welche Methoden des Fundraisings gibt es und welche sind für meine Organisation bzw. für mein Projekt sinnvoll? Diesen und ähnlichen Fragen werden in diesem Modul nachgegangen. Auch finanzielle bzw. steuerrechtlich relevante Sachverhalte werden vermittelt, um z.B. die Gemeinnützigkeit einer Organisation nicht zu gefährden.



# Modul 9: Fundraising, Finanzen & Steuern

"Ohne Moos nichts los!"

„Dem Geld darf man nicht nachlaufen, man muss ihm entgegengehen.“ (Aristoteles Onassis)

## Einleitung

Egal welcher ehrenamtlichen Tätigkeit Sie nachgehen – Sie werden auch Finanz- und Sachmittel brauchen, um Ihre Projekte und Aktivitäten umsetzen zu können, d.h. sie müssen Spenden, Fördergelder etc. für Ihre Organisation einwerben. Und diese müssen wiederum sach- und fachgerecht eingesetzt werden.

In diesem Modul geht es daher nun darum,

1. wie Sie die notwendigen (finanziellen) Ressourcen für Ihre Organisation beschaffen können
2. welche steuerlichen Aspekte berücksichtigt werden müssen und
3. wie Zahlungen im Ehrenamt nach den gesetzlichen Vorgaben umgesetzt werden müssen.

## 1. Fundraising, Sponsoring & Spenden

Jeder Verein, jede Organisation und Initiative ist auf Geld-, Zeit- oder Sachspenden angewiesen. Das Bemühen darum nennt man „Fundraising“. „Fundraising“ kommt aus dem Englischen und leitet sich aus „fund“ (=Kapital) und „to raise“ (= beschaffen) her.

### FUNDRAISING ist die

- **systematische**, geplante Beschaffung
- benötigter **Ressourcen**
- einer **NPO** (Non Profit Organisation) .

Auf die Leistung des Gebers erfolgt eine **Gegenleistung** des Empfängers.

„Ressourcen“ sind dabei nicht nur Geld, sondern können auch Sachmittel sein (z.B. überlässt ein Unternehmen der Organisation gebrauchte PCs oder Büroausstattung) oder in Form von nicht-materieller Unterstützung bereitgestellt werden (z.B. Know-How in der Webseitenerstellung, beim Marketing oder der Steuererklärung).

Grundsätzlich müssen Sie für Ihr Fundraising ein Konzept haben. Fundraising ist eine strategische Aufgabe und Teil der Öffentlichkeitsarbeit: Bei der Suche nach zusätzlichen Ressourcen müssen Sie sich intensiv mit Ihren Zielgruppen, Zielen und den Instrumenten auseinandersetzen.

Für das Fundraising gelten die gleichen Prinzipien wie beim Marketing: sämtliche Aktivitäten müssen systematisch analysiert, geplant, durchgeführt und kontrolliert werden, d.h. ein systematisches Vorgehen ist wichtig, spontane ad-hoc Aktionen sind eher kontraproduktiv.

Wichtig ist auch zu verstehen, dass Fundraising nicht gleichbedeutend ist mit einem ständigen Nachfragen nach Geld. Vielmehr geht es um den Aufbau von langfristigen Beziehungen. Sie müssen also die Herzen und Köpfe potentieller Unterstützer\*innen erreichen. Die Fixierung auf das rein Ma-

terielle im Fundraising behindert die Entwicklung jeder Beziehung, jeder möglichen langfristigen Bindung. Denn diese Kontakte und Beziehungen stehen bei Gelegenheit als Türöffner und/oder Geldgeber\*innen zur Verfügung, d.h. Fundraising beinhaltet den Aufbau und die Pflege von Beziehungen, die gegenseitigen Nutzen stiften, und ist eine Kommunikationsaufgabe.

### SPONSORING hingegen ist ein Geschäft auf Gegenseitigkeit:

Beim Sponsoring gibt der Sponsor, z. B. ein Unternehmen, Sach- und Geldwerte und erhält dabei als Gegenleistung Werbung für sein Unternehmen (z.B. Werbeflächen auf Banden oder Trikots). Es wird **Geld gegen Dienstleistung** getauscht. Grundlage ist ein Vertrag und der Sponsor kann die Ausgaben hierfür als Werbekosten absetzen. Diese „Einnahmen“ eines Vereins sind **grundsätzlich steuerpflichtig** (siehe hierzu im Detail Kapitel 3), d.h. Vereine können ihre Gemeinnützigkeit verlieren, wenn sie dieser Steuerpflicht nicht nachkommen.

Sponsoren langfristig zu binden ist aufgrund wachsender Konkurrenz nicht mehr so einfach. Bleiben z.B. bei dem Sponsor eines Sportvereines die sportlichen Erfolge aus, beenden viele Sponsoren allein schon aus Imagegründen die weitere Zusammenarbeit, d.h. beim Sponsoring muss der direkte Nutzen für die Sponsoren viel deutlicher erkennbar sein.

Eine andere wichtige Einnahmequelle von gemeinnützigen Organisationen sind SPENDEN.

**SPENDEN** sind freiwillige Leistungen, die ohne Gegenleistung, aber i.d.R. mit einer gewissen Zweckbestimmung gegeben werden, d.h. wer spendet, schenkt. Konkrete

Gegenleistungen dürfen nicht erwartet werden. Der Staat gibt im Gegenzug nachträglich steuerliche Vergünstigungen für Spenden an gemeinnützige Organisationen. Und die Vereine haben vielfältige Möglichkeiten, dem/r Spender/In zu danken (z.B. Artikel in der Presse, Einladung zu und Nennung bei Veranstaltungen).

### Unterscheidung Spende und Sponsoring

als zwei extreme Ausprägungen im Rahmen des Fundraisings:

	Spende	Sponsoring
Geber	Privatperson/Unternehmer/andere NPOs	Unternehmer
Nutzen eher beim	Empfänger	Geber
Motivation/ Gegenleistung	z.B. Förderung Gemeinwohl, - soziales Gewissen - Dank = immateriell	Werbung = materiell
Leistung	freiwillig	vertraglich bestimmt

Spenden und Sponsoring sind zwei Extremformen des Fundraisings, vor allem hinsichtlich Motivation und Verbindlichkeit. Dazwischen gibt es noch ganz verschiedene Varianten, z.B. Vereinsbeitrag oder Sponsoring ohne Vertrag. Vorsicht ist geboten, wenn es darum geht die Geber generell als Sponsoren zu bezeichnen, besser wäre z.B. Unterstützer\*innen.

==> Antworten sammeln und diskutieren

- gegliedert nach dem Grad der Verpflichtung

Age Group	Percentage
18-24	10%
25-34	15%
35-44	20%
45-54	25%
55-64	30%
65-74	35%
75-84	40%
85+	45%



## 1.2 Was sind die Motivationen für die Unterstützung?

### Übung 2:

Die Gruppe wird in 4 Untergruppen geteilt. Jeweils 3 Gruppen überlegen sich ein Projekt/ eine Aktion für die sie spenden wollen und erstellen dafür eine Präsentation. Dabei sollen sie herausarbeiten, warum ihnen jemand spenden sollte.

Die Teilnehmer\*innen der 4. Gruppe bekommen jeder einzeln Monopoly-Geld, aber unterschiedliche Summen zwischen 50 und 5.000 Euro. Sie dürfen nach den Präsentationen frei entscheiden, welchem Projekt sie wie viel Geld spenden wollen bzw. können sie ihr Geld auch (z. T.) behalten.

Anschließend müssen sie ihre Entscheidungen begründen. Die Gruppe diskutiert über die Ergebnisse.

Hier ein paar der häufigsten Gründe bzw. Erwartungen von Unterstützer\*innen:

- persönliche, familiäre Betroffenheit
- thematische Nähe
- Interesse an der Organisation/Schule – persönlicher Nutzen
- gesellschaftliche Profilierung
- Erwartung einer konkreten, nicht-monetären Gegenleistung: d.h. Sie müssen sich an den Bedürfnissen der Geber/Innen orientieren und ihnen in irgendeiner Form eine Gegenleistung bieten (Dank, Spendenbescheinigung, Bericht, Öffentlichkeitsarbeit für den Sponsor)

Grundsätzlich müssen Spender/Innen überzeugt sein, dass ihre Hilfe notwendig und effektiv ist. Dies gelingt am besten dann, wenn die Spendensucher/Innen:

- selbst überzeugt sind von ihrem (klaren!) Ziel und Auftrag und
- diese Ziele gut kommunizieren, d.h. in einen Dialog mit dem Geber oder der Geberin treten.

Grundsätzlich ist es so, dass Spender\*innen in der Regel bei der ersten Spende die Organisation „testen“. Das bedeutet, dass nur durch gute Betreuung und Anerkennung aus einer Testspende auch eine Dauer- oder Großspende wird.

## 1.3 Voraussetzungen für ein erfolgreiches Fundraising

Verabschieden Sie sich von der Vorstellung, dass Fundraising ohne große Vorbereitung und ohne größeren Aufwand zu bewerkstelligen ist. Vielmehr müssen Sie sich als Organisation vorbereiten, um die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Fundraising zu schaffen:

### Organisatorische Voraussetzungen: „gemeinnütziger Hintergrund“:

Personen bzw. Unternehmen wollen an eine „gemeinnützige“ Organisation spenden, die Ihnen im Bedarfsfall auch eine Spendenbescheinigung ausstellen können. Wenn man das nicht hat, muss man entweder einen eigenen gemeinnützigen Verein gründen (was mit einem hohen Organisationsaufwand verbunden ist) oder bei einer Organisation angesiedelt sein. Grundsätzlich muss die Gemeinnützigkeit durch das Finanzamt bestätigt worden sein, nur dann kann man Spendenbescheinigungen ausstellen. Ist man bei einer größeren Organisation an-

gesiedelt, dann kann es hilfreich sein, ein für das Projekt bzw. die spezifische Aufgabe ein eigenes Konto einzurichten, damit die Spenden nicht im Gesamtgefüge der großen Organisation „untergehen“, d.h. vielleicht dann nicht für die eigene Aktivität zur Verfügung stehen.

### Personelle Voraussetzungen:

Bei den Verantwortlichen für das Fundraising muss es eine klare Aufgabenverteilung und Zeitplanung geben:

- Wer macht was bis wann?
- Wer spricht wen wie an?

Hier ist ein einheitliches, aufeinander eng abgestimmtes Vorgehen von äußerster Wichtigkeit. Auch die Qualifikation/Motivation/soziale Kompetenz des/der Fundraisers/In sind wichtig. Man darf diese Aufgabe niemandem übertragen, der z.B. gerade nicht so viel zu tun hat. Die verantwortliche Person muss

- kontaktfreudig sein,
- Begeisterung für die Sache haben,
- nicht zu aufdringlich sein, sondern feinfühlig, und
- Geduld und Frustrationstoleranz mitbringen.

### Dokumentation:

Man braucht eine übersichtliche **Datenverwaltung**/Adresssoftware, wo man eventuell dokumentieren kann, für welchen Bereich sich der/die Geber/In interessiert, wie und wann Kontakt mit ihm/ihr aufgenommen wurde, das „Spenderverhalten“ und gewünschte bzw. erfolgte Gegenleistungen.

Wichtig ist jedoch, dass die **Projektverantwortlichen im Fundraising eingebunden** sind und das Fundraising-Vorgehen voll unterstützen oder zumindest gutheißen.

### Inhaltliche Voraussetzungen

- **Einheitlicher Auftritt:** Slogan und Logo müssen durchgehend auf allen Flyern gleich sein (Corporate Design, professionelles Erscheinungsbild, Wiedererkennungseffekt).

### Gute Kommunikation:

- **nach außen:** kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit: Es ist nicht nur wichtig, gute Arbeit zu leisten, sondern sie muss auch immer nach innen und außen kommuniziert werden. Daher ist es wichtig:
  - ◇ Gute Kontakte zur Presse zu pflegen, gute Pressemitteilungen zu schreiben
  - ◇ Veröffentlichung von kurzen und präzisen Quartals- und Halbjahresberichten
  - ◇ Erstellung eines Pressespiegels und Jahresberichts
  - ◇ Pressekonferenzen
- **nach innen:** die Personen, die zur Gruppe gehören, sollten die eigene Organisation (z.B. den Verein) und deren Ziele kurz und knackig darstellen können, um nach außen hin überzeugend auftreten zu können.

→ Fundraising muss immer langfristig angelegt sein, d.h. in Fundraising muss zuerst investiert werden (v.a. Personal- und Sachkosten für die Öffentlichkeitsarbeit).

### Übung 3:

Bilden Sie Organisationsteams und lassen Sie diese folgende Fragen beantworten: Ist unsere Initiative/ Organisation/ unser Verein für Sponsoren geeignet? Was können wir einem Spon-

sor anbieten?

Dann stellen Sie eine Jury unter den Teilnehmern zusammen, die unterschiedliche Unternehmen präsentieren sollen. Die Kleingruppen präsentieren sich vor der Jury. Die „Jurymitglieder“ haben jeweils ein bestimmtes Budget zur Verfügung und entscheiden im Anschluss über die Verteilung des Budget

und erklären ihre Entscheidung.

Führen Sie anschließend mit allen Teilnehmer\*innen eine Diskussion darüber:

Welche Präsentationen waren gut, und warum? Welche waren weniger gut, und warum? Was kann verbessert werden?

## 1.4 Vorgehen beim Fundraising

1.	Warum soll gerade uns gespendet werden?	<b>Wert/Gegenleistung:</b> Was bieten wir dem/r Spender/In?
2.	Warum machen wir was wie für wen und wo?	<b>Ziele</b> und <b>Arbeit</b> des Projekts kurz und knackig zusammenfassen
3.	Was brauchen wir?	Geld, Sachmittel, andere Leistungen? <b>Budget:</b> übersichtliche Darstellung, konkretes Projekt ist leichter darzustellen, z.B. Jahrmarkt des Ehrenamts Finanzierung der Infrastruktur (z.B. Miete) problematisch
4.	Wen kennen wir schon? Wen könnten wir ansprechen? Wer passt zu unserem Anliegen oder könnte sich dafür interessieren?	<b>Zielgruppe (Spenderkreis):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatpersonen: Mitglieder, "Kunden", Mitarbeiter/Innen, interessierte Öffentlichkeit</li> <li>• Unternehmen: Türöffner nutzen z.B. über IHK, Service Clubs, Mentoren</li> <li>• Stiftungen / Service Clubs</li> <li>• Staatliche Institutionen: EU, Bund, Land, Kommunen, AA, Gerichte</li> </ul> Generell gilt: Kaltakquise vermeiden – Türöffner nutzen
5.	Wie gehen wir vor?	<b>Methode(n)</b> wählen

**1. Schritt: Realistische Ziele**

Sie haben sich für die Spendergewinnung realistische Ziele gesetzt. In jedem Fall wollen Sie mehr Spender für Ihre Organisation gewinnen und langfristig halten.

**2. Schritt: Konkrete Projekte**

Sie haben am besten mehrere, konkrete Projekte ausgewählt, die für neue Spender/Innen „attraktiv“ sind und gleichzeitig einen Finanzbedarf haben. Alternativ sind auch bestimmte Bereiche denkbar, wenn Sie die Notwendigkeit einer Spende gut darstellen können.

**3. Schritt: Zielgruppen**

Sie haben die Zielgruppen ausgewählt, die Sie ansprechen wollen. Dabei konzentrieren Sie sich auf maximal drei Gruppen potenzieller Spender/Innen.

**4. Schritt: Akquiseinstrumente**

Sie haben die Akquiseinstrumente ausgewählt, die zu Ihren Zielgruppen passen. Die wichtigsten: Reaktivierungsmailing, Fremddlistenmailing, Veranstaltungen, Medienkampagnen.

**5. Schritt: Kernbotschaften**

Sie haben die „Kernbotschaften“ für Ihre Aktionen formuliert. Testen Sie diese nochmals bei Kollegen oder Freunden an, um die „Treffsicherheit“ zu überprüfen.

**6. Schritt: Kostenvoranschläge**

Sie haben wenigstens drei Kostenvoranschläge von Dienstleistern eingeholt. Entschieden haben Sie sich für den „preiswertesten“, nicht für den „billigsten“.

**7. Schritt: Kalkulation**

Sie haben Ihre Aktion „von Anfang bis Ende“ durchkalkuliert. Aufwand und Ertrag sind im richtigen Verhältnis und korrespondieren mit Ihren Zielvorstellungen.

**8. Schritt: Zeitplan**

Sie haben einen festgelegten Zeitplan. Er ist abgestimmt mit Ihrem Vorstand, den Projektbereichen und Ihrem Dienstleister.

**9. Schritt: Freigabe- und Fachmodalitäten**

Sie haben alle Freigabe- und Fachmodalitäten geklärt. Jeder von den Beteiligten weiß, wofür er zuständig ist.

**10. Schritt: Analyse**

Nach der Aktion haben Sie eine (kurze) Analyse gemacht, um den Erfolg (oder Misserfolg) festzustellen.

## 1.5 Methoden des Fundraising

- **Förderverein** aufbauen als konstante Einnahmequelle und breite Lobbybasis. Der Förderverein kümmert sich in erster Linie um das Fundraising. Oft sind „Ehemalige“ im Förderverein oder Menschen, die gut ein Netzwerk zwischen einer Gruppe von Aktiven und den potentiellen Sponsoren aus der Wirtschaft aufbauen können.
- **Öffentliche Zuschüsse:** Bund, Länder, Kommunen, Arbeitsagentur, Paritätischer Wohlfahrtsverband.
- **Bußgelder:** wenn möglich mit Richter/Innen in Kontakt kommen; eher schwierig und wenn erfolgreich mit zusätzlicher Verwaltungsarbeit verbunden, da die Bußgelder gesondert aufgezeichnet und gemeldet werden müssen.
- **Erbschaften:** schwierig, da die eher für Stiftungen eingesetzt werden.
- **Anlassspenden:** Spenden anlässlich von besonderen Gelegenheiten, z.B. Geburtstagen
- **Stiftungen:** Suche und Infos unter: [www.stiftungen.org/stiftungssuche](http://www.stiftungen.org/stiftungssuche) und [www.stiftungsverzeichnis.de](http://www.stiftungsverzeichnis.de), [www.stiftungszentrum.de](http://www.stiftungszentrum.de), [www.stiftungen.bayern.de](http://www.stiftungen.bayern.de), [www.stiftungsindex.de](http://www.stiftungsindex.de)
- **Sponsoring:** Erfordert hohen Bekanntheitsgrad des Projektes.
- **(Benefiz-)Veranstaltungen**
  - ◊ Spendengala, Spendenmarathon, Golfturniere, Konzerte, Tombolas, Verkaufsstände, Informationsveranstaltungen
  - ◊ selbst einen Wettbewerb organisieren, z.B. Malwettbewerb für Kinder
  - ◊ **ACHTUNG:** Genaue Kosten-/Nutzenabwägung: Kann viel bringen für Beziehungsaufbau/Pflege, als Dankeschön, als Information für die Presse, ist aber i. d. R. mit viel zusätzlicher Arbeit verbunden.
- **Mailings/Spendenbriefe**
  - ◊ Dürfen nie ohne Anlass verschickt werden, keine Kaltakquise!
  - ◊ Individuelle Gestaltung
  - ◊ Versand UND telefonisches Nachhaken, d.h. nur so viele versenden, wie man zum Nachhaken schafft!
  - ◊ In Verbindung mit vorheriger Vorstellung, z.B. bei IHK oder Anknüpfungspunkt nach einem Türöffnergespräch; nicht ohne Ankündigung Briefe versenden!
- **Anzeigen in Zeitungen:** Sind eine Möglichkeit, kostenfrei für sich in den Printmedien zu werben. Die Setzer von Zeitungen und Zeitschriften greifen gerne auf Freianzeigen gemeinnütziger Organisationen zurück, sofern Lücken zwischen redaktionellen Beiträgen und/ oder bezahlten Anzeigen bestehen, um sie auf diese Weise zu schließen und so „weiße Flecken“ beim fertigen Druckerzeugnis zu vermeiden.
- **über neue Medien:** Einkaufsplattformen:
  - ◊ Ein Teil des Einkaufs geht an eine gemeinnützige Organisation, bzw. an die eigene Organisation, z.B. boost.
  - ◊ Crowdfunding: Projekte durch eine Gruppe online finanzieren lassen, mehr dazu unter: <http://www.spendwerk.de/wp/2011/09/crowdfunding-plattformen/>

- ◊ Online-Spendenplattformen: z.B. [betterplace.org](http://betterplace.org)
- ◊ Spenden sammeln über die eigene Homepage, z.B. Altruja
- ◊ Suchen Sie sich jemanden, der Leidenschaft für das Internet hat und etwas Passendes für Ihre Organisation findet und den potentiellen Spendern vermittelt.

- **Wettbewerbe, Preise:** Kann gut im Internet recherchiert werden, z.B. Deutscher Bürgerpreis, oder VR Banken und Sparkassen geben ein Teil ihrer Gewinne jedes Jahr an gemeinnützige Organisationen vor Ort weiter.
- **soziale Projekte von Unternehmen:** Unternehmen unterstützen gemeinnützige Organisationen, z. B. Unternehmensberatung für Vereine. (Bsp.: dm-Drogeriemarkt: Umsatzerlöse in einer Filiale innerhalb einer halben Stunde für soziale Organisation pro bono (publico) = zum Wohle der Öffentlichkeit)
- **Haus- oder Straßensammlungen:** Es muss mindestens 6 Wochen vorher eine Erlaubnis bei der Kommune eingeholt werden.
- **Verkauf von Waren:** Glühweinstand „Sozialhütte“ am Christkindlmarkt, Verkauf von Kuchen, Bastelarbeiten, Second-Hand-Waren
- **„Namen“ hergeben:** Eine/n passende/n und interessante/n Schirmherren/In finden. Das ganze Projekt wird besser positioniert. Schirmherr/In leistet evtl. auch einen Beitrag.
- **Persönliche Gespräche:** Vorgehen bei persönlichen Gesprächen/ Kontakten: Infos mitbringen, vorher über Firmen informieren, Phasen des Gesprächs:
  - ◊ Aufwärmen (Dank für die Zeit, Fragen über die Firma)
  - ◊ Einstieg: Fragen, ob er/sie die Arbeit der Gruppe schon kennt
  - ◊ Darstellung des Projektes
  - ◊ Wie viel wird für was gebraucht: klare Projektdarstellung mit Kostenplan

Wichtig: Bei einem „Nein“ nicht Enttäuschung zeigen!

### Weitere Einnahmequellen und Ressourcen eines Vereins

- Mitgliedsbeiträge der Vereinsmitglieder
- Aufnahmegebühren beim Eintritt neuer Mitglieder
- Umlagen/Sonderbeiträge bei einzelnen kostenintensiven Abteilungen oder bei geplanten Bauvorhaben
- Kursangebote, nicht gebunden an eine normale Mitgliedschaft
- Sammlungen in der Regel recyclingfähiger Produkte, die an einen Händler verkauft werden können
- Tauschbörsen (Standgebühr, Provision)
- Lotterie/Tombola (genehmigungspflichtig, dürfen nur zweimal jährlich für einen begrenzten Zeitraum durchgeführt werden)
- Ausschusswesen (Fördermöglichkeiten durch Dachverbände)
- Fonds-Finanzierung (Fonds werden in der Regel über Dachverbände treuhänderisch verwaltet)
- Zahlen-Lotto: Gesellschaften schütten Gewinne als Zu-



schüsse für soziale und kulturelle Arbeit aus

- Private oder öffentliche Stiftungen (Voraussetzung ist in der Regel die Gemeinnützigkeit des Empfängers)
- Kommunale, Landes-, Bundes- oder EU-Mittel per Antrag
- Sponsoring durch Wirtschaftsunternehmen
- Bußgelder können an gemeinnützige Organisationen geleitet werden. Erforderlich ist eine Eintragung in die Liste der Bußgeldempfänger beim örtlichen Amtsgericht; die Richter/Innen entscheiden über die Verteilung der Mittel
- Überlassung von geldersetzenden „Hilfen“ in Form von Gebäudeüberlassungen oder auch durch die Zuteilung von Personal
- Sozialfürsorge (Finanzierung über das Sozialamt)
- Weiterbildungsmittel werden in Form von Teilnehmerzuschüssen sowohl an anerkannte Träger der Erwachsenen- und Jugendbildung sowie in bestimmten Fällen auch an Vereine gezahlt (z. B. für politische Jugendbildungsarbeit)
- Eigenwirtschaftliche Aktivitäten sind alle Tätigkeiten, die mit den Satzungszielen in einem unmittelbaren oder mittelbaren Zusammenhang stehen, jedoch steuerlich nicht begünstigt werden (z. B. Werbung, Verkauf von Speisen und Getränken)
- Kooperationen (z. B. mit Erwachsenenbildungsträgern)
- Material- und Warenspenden durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen oder der öffentlichen Verwaltung
- Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen/Lohnkostenzuschüsse (Vielzahl von Sonderprogrammen der Arbeitsagentur)
- Freiwilligendienste (z.B. Bundesfreiwilligendienst), dazu braucht ein Verein jedoch die staatliche Anerkennung als Einsatzstelle

#### Übung 4: Aufgabe zum Thema Fundraising

Der Ehrenamtskurs, an dem Sie teilnehmen, wird von der EU gefördert. Der Förderzeitraum ist vom 1.1.-31.12. diesen Jahres. Für die durchzuführenden Kurse müssen die Organisatoren der Schulung noch einen eigenen Anteil von 30 % der Gesamtkosten aufbringen. Dies entspricht einer Gesamtsumme von 7.500 Euro.

##### Überlegen Sie in der Gruppe

- Wie können wir an dieses Geld kommen?
- Welche Leute/Organisationen können wir ansprechen?
- Welche Methoden können wir verwenden?

##### Aufstellung des Gesamtbudgets (in Euro):

Personalkosten	14.500
Honorare für externe Fachdozenten	4.500
Reisekosten	1.500
Druckkosten Schulungsmaterial	2.000
Raumkosten, Büromaterial, Fortbildungskosten	2.500
Summe Kosten	25.000

davon müssen 10% selbst erbracht werden

7.500

Formulieren Sie einen Brief an eine/n potentielle/n Spender/In.

Nach 20 Minuten stellt ein/e Vertreter/In der Gruppe den Brief im Plenum vor.

## 1.6 Kriterien zur Erstellung eines Spendenbriefes

### Im Vorfeld:

Stellen Sie Kontakte her und informieren sich über Personen/ Unternehmen: An wen soll sich das Schreiben richten?

### Inhaltlich:

- Auf bereits stattgefundene Kontaktaufnahme beziehen: möglichst keine Kaltakquise!
- Falls möglich sollte ein Vertreter der Organisation den Brief unterschreiben/vertreten, der höheren Bekanntheitsgrad hat.
- **Wer** sind wir?
- Adressat soll sich schnell Überblick über Organisation verschaffen können (vertiefendes Material evtl. beilegen).
- **Was** machen wir und wie gehen wir vor?
- Zielsetzung und Vorgehensweise: evtl. welche Ergebnisse haben wir bereits erzielt?
- **Für wen?**
- Wer ist die Zielgruppe des Projekts? Warum könnte diese für die Marketingziele des UNs interessant sein?
- **Wo** werden wir tätig?
- Regional, bundesweit, international ...
- **Wofür** soll der/die Spender/In gewonnen werden?
- Leichter als Infrastruktur lassen sich greifbare Projekte vermitteln!
- **Für was** brauchen wir die Spende? (In Form von Geld, Sachmittel, Know-How, Dienstleistung, konkrete Tätigkeit des Personals)
- Projektbudgetierung übersichtlich darstellen, wie viel davon oder was soll Spender übernehmen?
- **Gegenleistung/Wert** herausarbeiten: z.B. Lebensqualität, Übernahme sozialer/gesellschaftlicher Verantwortung
- Was macht uns aus? – wir sind regional tätig
  - ◊ *arbeiten effizient und mit geringen Mitteln*
  - ◊ *reagieren flexibel auf die Belange vor Ort*
  - ◊ *sind offen für alle unabhängig von Konfession u. Partei*
- Möglichkeit der **Spendenbescheinigung** erwähnen.
- evtl. Überweisungsträger beilegen.
- **Emotionen** ansprechen, evtl. konkretes Schicksal einer Person schildern.
- eine interessante **Überschrift** haben.
- das Wichtige am Anfang nennen.
- falls möglich: hochrangiger Absender.

### Formal:

- Den Spender direkt ansprechen („Sie als jemand, der ...).
- gut gegliedert und leicht verständlich schreiben.
- nicht mehr als eine Seite
- Lassen Sie den Brief von einem Außenstehenden testen: Ist er übersichtlich und verständlich?

### Für eine erhaltene Spende muss man danken!

- Schnell!
- Bei größerer Summe auch telefonisch.
- Dankschreiben persönlich unterschreiben.
- Im Dank berichten, was mit dem Geld geschieht.

## 2. Steuern

### Steuerpflicht des Vereins

Grundsätzlich unterliegen Vereine der „normalen Besteuerung“, da sie Einkünfte erzielen können.

Diese Einkünfte können unterliegen:

- der Umsatzsteuer: Verein agiert als Unternehmer
- der Körperschaftsteuer: Verein hat Einkünfte, die der Körperschaftsteuer unterliegen
- der Gewerbesteuer: Verein hat „gewerbliche“ Einkünfte
- der Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge, wenn der Verein als Arbeitgeber agiert

**ABER:** es gilt Kleinunternehmerregelung; wenn im vorangegangenen Jahr nicht mehr als 17.500 € und im laufenden Jahr nicht mehr als 50.000 € erwirtschaftet wurden

### Vier Tätigkeitsbereiche eines Vereins

Bei gemeinnützigen Vereinen unterscheidet man zwischen vier Tätigkeitsbereichen: Ideeller Bereich, Vermögensverwaltung, Zweckbetrieb, Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb.

### Steuern auf Umsatz und Gewinn

Verein: nicht eingetragen/eingetragen			
	Satzungszweck?	Besteuerungsgrundlage	
Bereiche	Beispiele	Einkommen /Gewinn	Umsatz
<b>IDEELLER Bereich</b>	Mitgliedsbeiträge, Spenden; Schenkungen, Zuschüsse von Bund, Land, Gemeinden oder anderen Körperschaften des öffentlichen Rechts	befreit	befreit
<b>VERMÖGENS- verwaltung</b>	Zinsen, Mieten	befreit	Ermäßigung: 7%
<b><u>ZWECKbetrieb</u></b>	Ausstellung - Eintrittsgeld Verkauf von Speisen und Getränken	befreit	Ermäßigung: 7%
<b>WIRTSCHAFTLICHER Geschäftsbetrieb</b>	Werbung auf Trikots, Helmen oder Fahrzeugen, Verlinkung mit Geldgeber „Sponsoring“, Veranstaltung von Straßenfesten, Flohmärkten Ausstellung - Kaffeeverkauf	Einnahmen < 35.000 €	19%

Kleinunternehmer 17.500

## Hier nun die Tätigkeitsbereiche des Vereins im Einzelnen:

### Ideeller Bereich

= Eigentliche steuerbegünstigte Tätigkeiten des Vereins

Bereiche	Beispiele	Besteuerungsgrundlage	
		Einkommen/ Gewinn	Umsatz
<b>IDEELLER Bereich</b>	Mitgliedsbeiträge, Spenden; Schenkungen Zuschüsse von Bund, Land, Gemeinden oder anderen Körperschaften des öffentlichen Rechts und entsprechende Ausgaben des Vereins	befreit	befreit

**Wichtig:** Der Verein bekommt Geld das dem Satzungszweck dienen soll.

Der Geber bekommt keine konkrete Gegenleistung (maximal Spendenbescheinigung).

### Bereich Vermögensverwaltung

= Erträge aus der Nutzung des Vereinsvermögens (z.B. dauerhafte Vermietungen, Dividenden)

Bereiche	Beispiele	Besteuerungsgrundlage	
		Einkommen/ Gewinn	Umsatz
<b>VERMOGENS- VERWALTUNG</b>	Zins- und Mieteinnahmen, Pachterträge aus der Vermietung des Vereins- lokales oder Werbeflächen an selbstständige Werbeunternehmen	befreit	Ermäßigung 7% Kleinunternehm er bis 17.500 € frei

Kurzfristige Vermietung ==> eher Wirtschaftsbetrieb,

langfristige Vermietung ==> eher Vermögensverwaltung

## Bereich Zweckbetrieb

= dient zur Verwirklichung der satzungsgemäßen Zwecke

Zwecke können nur durch einen solchen Betrieb erreicht werden (In Wettbewerb mit anderen Unternehmen eintreten ist schädlich.).

Bereiche	Beispiele	Besteuerungsgrundlage	
		Einkommen/ Gewinn	Umsatz
<b>ZWECK- BETRIEB</b>	Eintrittsgeld bei Fußballspiel, MMK Ausstellungen, Lotterie/Tombola (falls genehmigt), Kulturelle Veranstaltungen (Kultur in Sportvereine) Satzungszweck)	Befreit (Ausnahmeregelungen)	Ermäßigung 7% Kleinunternehmer bis 17.500 € für frei

### Beispiele:

- Krankenhäuser, Altenheime, Kindergärten
- Lotterien und Tombola, deren Reinerlöse ausschließlich für Vereinszweck genutzt werden.
- Kulturelle Einrichtungen und Veranstaltungen können grundsätzlich ideeller Zweck sein, z.B. Theater, Museen, Konzerte und Kunstausstellungen. ABER: Dies gilt nur, wenn die Förderung von Kultur im Vereinszweck angegeben ist. Wenn nicht gelten diese Aktivitäten als Wirtschaftsbetrieb und werden höher versteuert!
- Sportveranstaltungen, wenn Einnahmen (z.B. Eintrittsgelder, Vergütung der Rundfunk- und TV-Rechte, Startgelder, Kurse und Lehrgänge) inkl. Umsatzsteuer nicht mehr als 35.000 Euro/Jahr ausmachen, sonst wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb.
- Stundenweise Vermietung von Räumen an Mitglieder
- Eintrittsgeld, Startgeld,

- Zahlungen für die Übertragung sportlicher Veranstaltungen in Rundfunk und Fernsehen, Lehrgangsgebühren und Ablösezahlungen
- Zweckbetrieb ist unauflöslich mit Satzungszweck verbunden, z.B. Eintritt bei Fußballspielen bei einem Sportverein.

### ABER:

- Erwirtschaftete Mittel dürfen nur für steuerbegünstigten Zweck verwendet werden.
- Übersteigen die Einnahmen des Sportvereins aus der reinen sportlichen Betätigung einschließlich der Umsatzsteuer die Zweckbetriebsgrenze von 35.000 € jährlich, liegt ein steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb vor. Dann fällt Umsatzsteuer an.
- Eine Verzichtserklärung auf Zweckbetriebsgrenze gegenüber dem FA für 5 Jahre ist möglich, jedoch meist kompliziert und selten sinnvoll.



## Wirtschaftsbetrieb

= jede selbständige, nachhaltige Tätigkeit, durch die Einnahmen und andere Vorteile erzielt werden.

Bereiche	Beispiele	Besteuerungsgrundlage	
		Einkommen/ Gewinn	Umsatz
<b>WIRTSCHAFT- LICHER GESCHÄFTS- BETRIEB</b>	Werbung auf Trikots Verlinkung mit „Spender“ öffentliche Feste, Vereinsgaststätte, <b>Verkauf von Speisen und Getränken</b>	Einnahmen ≥ 35.000 € <sup>4</sup>	19 % <b>Wichtig!!!</b> <b>Kleinunternehmer</b> <b>bis 17.500 € frei</b>

### Beispiele

- Gesellige Veranstaltungen, bei denen Eintrittsgeld verlangt wird
- **Verkauf von Speisen und Getränken gilt immer als Wirtschaftsbetrieb!!!** Warum? Weil man für eine Leistung (z.B. Werbung, Kuchen, Getränk) eine konkrete Gegenleistung (z.B. Bargeld) gibt. **Es ist also besser, nicht den Kuchen für einen festgelegten Preis zu „verkaufen“, sondern gegen eine freiwillige Spende abzugeben.** Wenn ich aber grundsätzlich keinen Kuchen ohne Geld rausgebe,
- dann wird das wieder als Wirtschaftsbetrieb verstanden.
- Einnahmen bei Basaren und Flohmärkten,
- Verkauf des Sammelguts aus Altmaterial,
- Publikationen gegen Entgelt, Verkauf von Vereinszeitschriften.
- Vereinsgaststätten
- Öffentliche Festveranstaltungen
- Verkauf von Werbung

## 3. Steuerliche Behandlung von Spenden und Sponsoring

(Sponsoring-Erlass von 1998 – 4 Fälle)

	Gegenleistung	Steuerliche Behandlung	
		beim Geber	beim Empfänger (z.B. Verein)
<b>1</b>	ohne Gegenleistung	Spende	Ertrag - ideeller Bereich
<b>2</b>	UN weist auf Unterstützung hin „Duldungsregelung“	Betriebsausgabe	Erträge - Vermögensverwaltung, Ertragssteuer: nein aber 7% Umsatzsteuer* neu ab 01.01.2013: kein Leistungsaustausch, keine Umsatzsteuer
<b>3</b>	NPO weist auf Sponsor hin (aktive Gegenleistung), aber ohne besondere Hervorhebung „Höflichkeitsgeste“, z.B. Hinweis auf Homepage		
<b>4</b>	NPO wirkt aktiv an Werbemaßnahmen mit, z.B. Verlinkung	Betriebsausgabe	Erträge aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb Ertragsteuer: ja, sofern stpl. Einnahmen größer 35.000 Euro 19% Umsatzsteuer*

\*bis 17.500 Euro Umsatz kann man „Kleinunternehmer“ sein, d.h. man zahlt keine Umsatzsteuer, darf aber auch keine abziehen oder ausweisen.

**Frage:** Unter welchen der 4 Bereiche fallen die Vorträge/Schulungen, die unser Verein für Caritas/Landkreis macht?

**Antwort:** Freie Dozenten/Bildungseinrichtungen könnten dies genauso machen, wir treten damit also in einen Wettbewerb ein, aber da Auftraggeber Vereinsmitglied (JA) und Verbindung zu Satzungszweck vorhanden (JA) fallen diese unter den Zweckbetrieb.

## 3.1 Spendenbescheinigungen ausstellen

Für **Zuwendungen bis 200 €** reicht der Bareinzahlungsbeleg oder die Buchungsbestätigung eines Kreditinstituts, wenn der Zuwendungsempfänger eine inländische Gebietskörperschaft (z. B. Gemeinde) ist. Ist der Zuwendungsempfänger eine gemeinnützige Körperschaft, müssen auf dem vom Empfänger hergestellten Überweisungsbeleg der steuerbegünstigte Zweck der Zuwendung und **Angaben über die Freistellung des Vereins von der Körperschaftssteuer (Gemeinnützigkeit)** aufgedruckt sein. Zusätzlich muss angegeben sein, ob es sich bei der Zuwendung um eine Spende oder einen Mitgliedsbeitrag handelt.

Ein **Doppel der Zuwendungsbestätigung ist aufzubewahren**.

Für das Doppel der Zuwendungsbestätigung gilt eine Aufbewahrungspflicht von mindestens 6 Jahren, wobei die Aufbewahrungspflicht zum Ende des Jahres beginnt, in welchem die Zuwendungsbestätigung ausgestellt worden ist. Auf der Zuwendungsbestätigung dürfen **weder Danksagungen an den Spender noch Werbung** für die Ziele des Vereins angebracht werden. Entsprechende Texte sind jedoch auf der Rückseite zulässig.

Für das Finanzamt spielt es keine Rolle, ob eine Spende **projektbezogen** ist. Der Spender könnte eine Spende zurück verlangen, falls er sie für ein bestimmtes Projekt spendete und das Geld nicht für das Projekt eingesetzt wurde.

Wenn man kein gemeinnütziger Verein ist, kann man sich Spenden auch **über die Stadt oder Gemeinde vor Ort laufen zu lassen**. Diese sind dann auch für die Ausstellung der Spendenbescheinigungen zuständig.

**Es ist darauf zu achten, dass die Datumsangabe bzgl. des Freistellungsbescheid auf der Spenden-Bescheinigung aktuell ist!**

Erhält der Verein von demselben Spender mehrere Spenden im Jahr, muss der Verein nicht für jede Spende eine einzelne Zuwendungsbestätigung ausstellen. Er kann auch eine **Sammelbestätigung** erteilen.

## Neue Formulare seit 01.01.2013 - 2 Änderungen

### 1. Vermerk bzgl. Mitgliedsbeiträge

Es wird bestätigt, dass die Zuwendung nur zur Förderung (Angabe des begünstigten Zwecks / der begünstigten Zwecke)

verwendet wird.

Nur für steuerbegünstigte Einrichtungen, bei denen die Mitgliedsbeiträge steuerlich nicht abziehbar sind:

☐ Es wird bestätigt, dass es sich nicht um einen Mitgliedsbeitrag handelt, dessen Abzug nach § 10b Abs. 1 des Einkommensteuergesetzes ausgeschlossen ist.

**Zur Erklärung: Mitgliedsbeiträge** sind steuerlich **nicht absetzbar**, wenn sie von den aufgezählten gemeinnützigen Zwecken freizeitnahe Zwecke **fördern**, und zwar den Sport (z.B. Mitgliedsbeitrag im Fußballklub), die kulturelle Betätigung zur Freizeitgestaltung (eigenes Mitmachen z.B. im Laientheater, Musik- und Gesangsverein), Heimatkunde und Heimatpflege sowie Tierzucht, Pflanzenzucht, Kleingärtnerei, das traditionelle Brauchtum einschließlich Karneval, die Soldatenbetreuung, den Amateurfunk, Modellflug und Hundesport (§ 10 b Abs. 1 EStG).

### 2. Hinweis bzgl. Haftung (am Ende der Bescheinigung) – lediglich der Wortlaut hat sich geändert.

Wer vorsätzlich oder grob fahrlässig eine unrichtige Zuwendungsbestätigung erstellt oder wer veranlasst, dass Zuwendungen nicht zu den in der Zuwendungsbestätigung angegebenen steuerbegünstigten Zwecken verwendet werden, haftet für die entgangene Steuer (§ 10b Abs. 4 EStG, § 9 Abs. 3 KStG, § 9 Nr. 5 GewStG).

**Formulare unter:**

[http://www.finanzamt.bayern.de/informationen/Formulare/Weitere\\_Themen\\_A\\_bis\\_Z/Spenden/default.php?f=stmf](http://www.finanzamt.bayern.de/informationen/Formulare/Weitere_Themen_A_bis_Z/Spenden/default.php?f=stmf)

Quelle:

[http://www.vereinsbesteuerung.info/leitfaden\\_spende.htm](http://www.vereinsbesteuerung.info/leitfaden_spende.htm)

## 3.2 Die Haftung bei Spenden

Als Haftende für die unrichtig ausgestellte Spendenbestätigung können sowohl der ausstellende Verein als auch die für ihn handelnde natürliche Person in Anspruch genommen werden.

**Es ist zu unterscheiden:**

- **Spenden/Ausstellerhaftung:** Hier haften die Aussteller der Spendenbescheinigung, soweit die Bescheinigungen

vorsätzlich oder grob fahrlässig unrichtig ausgestellt wurde. Bei Direktspenden wird der Haftende der Verein sein. Eine persönliche Haftung durch Organe (z.B. Vorstand, Kassierer/In) des Vereins ist nicht ausgeschlossen. Insofern hat das Finanzamt ein Auswahlermessen.

- **Spenden/Veranlassungshaftung:** Nach diesem Gesetzatzbestand haftet, wer veranlasst, dass eine Zuwendung zweckentfremdet und nicht für steuerbegünstigte Zwecke verwendet wird. Ein Verschulden wird nicht

vorausgesetzt. Hierunter fallen die Spenden, die nicht für den eigentlichen gemeinnützigen Zweck (ideellen Bereich, Zweckbetrieb) verwendet werden, sondern für den steuerschädlichen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb, z. B. Vereinsgaststätte, schädliche Vereinsausflüge etc.

### 3.3 Der Verein als Unternehmer – Steuerpflichten

Auch der Verein hat – wie auch Unternehmen – Steuerpflichten, auch wenn er gemeinnützig ist. Dazu zählen z.B.

- **Buchhaltungspflicht** (Einnahmen- Überschussrechnung) und
- **Besteuerung** wie Unternehmer, also: Umsatzsteuer, Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer
- **Verpflichtungen als Arbeitgeber** (also Abführen von Lohnsteuer, Sozialabgaben)

Aber:

Für gemeinnützige Vereine gibt es von diesen Pflichten Ausnahmeregelungen bzw. Einschränkungen, wie z.B.

1. Für ca. 80% der gemeinnützigen Vereine fallen keine Steuern an, da sie viel zu geringe Einnahmen haben:  
> 17.500 €/Jahr Umsatzsteuer  
> 35.000 € Körperschaftsteuer
2. Es gibt Sonderregelung für Fußballvereine.
3. Im ideellen Bereich und im Zweckbetrieb dürfen nur Tätigkeiten durchgeführt werden, die mit Satzungszweck vereinbar sind.
4. Zahlungen an Vereinsvorstände müssen nach Satzung erlaubt sein, sonst Verlust von Gemeinnützigkeit möglich!

#### Gemeinnützigkeit:

- Tätigkeit ist nach Satzung und tatsächlicher Geschäftsführung ausschließlich und unmittelbar darauf ausgerichtet, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern.
- „Selbstlosigkeit“ ist zu verstehen als „uneigennützig“ Für eine Gemeinnützigkeit ist es schädlich, wenn eigenwirtschaftliche Interessen sowie der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb als Hauptzweck betrieben werden
- Unmittelbarkeit: Ziele müssen unmittelbar und nicht nur über andere realisiert werden (Ausnahme Fördervereine) schädlich: dauerhafte Überlassung von Ressourcen an andere Organisationen
- Förderung der Allgemeinheit: nicht nur auf Wenige beschränkt; schädlich: zu hohe Mitgliedsbeiträge oder hohe Aufnahmegebühren; Verstöße gegen Gesetz und Ordnung

=> Gilt nur für ideellen Bereich und Zweckbetrieb

#### Vorteile der Gemeinnützigkeit:

- Steuerliche Vergünstigungen und Befreiungen in den ideellen, vermögensverwaltenden und zweckbetrieblichen Vereinsbereichen (Einnahmen: Zuschüsse, Spenden, Eigenkapital) (Ausgaben: Unterhalt des Vereinslebens).
- Befreiung von Steuern bis 35000 Euro Jahresumsatz in den zweckbetrieblich geschäftlichen Bereichen (Einnahmen: Feste, Ausschank, Eintrittsgelder, Fanartikel zur Eigenwerbung, Verkäufe, unterstützend zum Unterhalt des Vereinslebens).

- Steuerbefreiung von dem Vereinsbetrieb dienenden, entlohnten gemeinnützigen Nebentätigkeiten Vereinsangehöriger bis 2400 Euro (Übungsleiter, Erzieher, Betreuer, Ausbilder).
- die Berechtigung öffentliche Zuschüsse zu empfangen
- größere Sponsoring-Möglichkeiten
- Befreiungen oder Vergünstigungen öffentlicher Gebühren
- Benutzung öffentlicher Einrichtungen zur Durchführung der Vereinsaktivitäten, kostengünstig oder kostenfrei
- Berechtigung zur Ausstellung von Zuwendungsbescheinigungen (Einreichung Sponsor, Spender an Finanzamt)

#### Nachteile der Gemeinnützigkeit:

- Mittel müssen zeitnah verwendet werden.
- Mittel dürfen nur für satzungsmäßigen Zweck verwendet werden.
- Strenge Vorschriften müssen beachtet werden, mehr Verwaltungsaufwand.
- Steuerbegünstigte Zwecken müssen grundsätzlich selbst verwirklicht werden.
- Gebot der Selbstlosigkeit, da nicht eigenwirtschaftliche oder sonstiger Erwerbszweck verfolgt wird.
- Mitglieder bekommen keine „Gewinnanteile“ oder sonstigen Zuwendungen oder unentgeltliche Leistungen aus Mitteln des Vereins (angemessene Entlohnung für Leistung ok, Aufmerksamkeiten bis max. 40€ ok, danach nur mit Begründung).
- Bei Auflösung erhält andere gemeinnützige Organisation Vermögen, nicht die Mitglieder (im Satzungszweck festgelegt).
- Personen dürfen nicht durch Ausgaben, die nicht dem Satzungszweck dienen oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütung begünstigt werden.
- Tätigkeiten dürfen nicht auf Vermehrung des Vereinsvermögens oder Förderung der Erwerbstätigkeit seiner Mitglieder ausgerichtet sein.
- Verlust aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb darf nicht mit Mitteln aus steuerbegünstigtem Bereich ausgeglichen werden (nur kurzfristig unter bestimmten Voraussetzungen).

#### Mitgliedsbeiträge:

- Dürfen nicht zu hoch sein, da sonst nicht für Allgemeinheit zugänglich und zu exklusiv (Grenze 1023 €/ Jahr, 1534 € Aufnahmegebühr).
- Sind nicht steuerlich abziehbar, wenn der Verein in folgenden Bereichen tätig ist:
  - ◇ Sport
  - ◇ Kulturelle Bestätigung im Freizeitbereich, z.B. Karneval
  - ◇ Heimatpflege und –kunde
  - ◇ Tier- und Pflanzenzucht, Kleingärtnerei
  - ◇ Soldatenbund, Reservistenbetreuung
  - ◇ Modellflug
  - ◇ Hundesport

- Kann geltend gemacht werden bei Zuwendungsbestätigung (bis 200 € Kontoauszug wenn gemeinnütziger Zweck ersichtlich).
- **ABER:** wer diese ausstellt haftet mit 30% des Betrages persönlich, wenn Bescheinigung unrichtig oder Beträge nicht satzungsgemäß verwendet werden.

## Spenden

- Müssen freiwillig und unentgeltlich sein, d.h. keine Verpflichtung von Gegenleistung!
- Formen:
  - ◊ Geldspende
  - ◊ Sachspende (für begünstigten Zweck und nur tatsächlicher Wert!)
  - ◊ Leistungsspende (Arbeitsleistung, realistische Bewertung!)
  - ◊ Aufwandsspenden (Verzicht auf Erstattung von Aufwendungen wie Honorar oder Reisekosten)
  - ◊ Wenn keine Gegenleistung ==> ideeller Bereich
  - ◊ Wenn Gegenleistung ==> wirtschaftlicher Geschäftsbereich
- Formalien beachten
  - ◊ amtlichen Vordruck verwenden (neue Formulare seit 2013)
  - ◊ Doppel aufbewahren
  - ◊ bei Aufwands- oder Sachspende gesonderter Vermerk

**ACHTUNG:** Unterzeichner haftet evtl. mit 30% der Spendensumme

## ZAHLUNGEN AN „EHRENAMTLICHE“ – KOSTENERSTATTUNG

### Ehrenamt - Arbeitsverhältnis oder Dienstleistung

Grundsatz: alle Leistungen an Ehrenamtliche in Geld o. Geldwert können der Einkommensteuer unterliegen.

„Ehrenamtlich“ oder nicht spielt keine Rolle - entscheidend ist nicht die Art der Tätigkeit, sondern der Rahmen des Leistungsaustausches und die Höhe der Zahlung

Selbständig: Chorleiter, Ausbilder, Übungsleiter

### Wie grenze ich Ehrenamt und Arbeitsverhältnis ab?

#### Prüfung wie ARBEITGEBER:

- Handelt es sich um eine/n Selbständige/n oder Freiberufler/In? (Honorar ==> Empfänger/In versteuert /versichert selbst!)
- Sind Kriterien für ein Arbeitnehmerverhältnis erfüllt?
- Eingliederung in die Arbeitsorganisation (feste Zeiten, Teambesprechungen)
- Weisungsgebunden?
- „Arbeitsentgelt“ und laufende Zahlungen im Krankheitsfall

Wenn ja: „Arbeitsentgelt“ Sozialversicherungspflicht

Form wichtig!: Schriftliche Verträge mit der Unterscheidung:

- ehrenamtlicher Einsatz

- Arbeitnehmerverhältnis
- Werkvertrag bei Honorarvereinbarung

**Ohne Vertrag gilt: sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis!**

**Im Zweifel zahlt Verein wie Arbeitgeber!**

### EMPFANG VON ZAHLUNGEN GEMEINNÜTZIGER VEREINEN FÜR ZEIT/TÄTIGKEIT - PERSPEKTIVE DES EMPFÄNGERS

Steuerpflicht des Empfängers ist grundsätzlich gegeben, aber: Möglichkeit der Befreiung über § 3 EStG.

Die Tätigkeit hat den Charakter

- der Selbständigkeit (Ausbildung, freie Zeiteinteilung)  
→ Einkünfte aus selbständiger Arbeit
- der Nichtselbständigkeit (feste Zeiten, weisungsgebunden?)  
→ Einkünfte aus nichtselbständiger Arbeit

Je nach Art der Tätigkeit können in der eigenen Einkommensteuererklärung 2.400/720 Euro als Ehrenamtspauschale pauschal abgezogen werden.

Ob man rein „ehrenamtlich“ (d.h. ohne Geldzahlungen) oder nicht (z.B. Erhalt von Aufwandsentschädigung) arbeitet, spielt keine Rolle - entscheidend ist nicht die Art der Tätigkeit, sondern der Rahmen des Leistungsaustausches und die Höhe der Zahlung.

Selbständig: Chorleiter, Ausbilder, Übungsleiter (Ausbildung entscheidend)

Bsp. für Ehrenamtspauschale: Der Kassier eines Vereins bekommt monatlich 100 Euro.

Frage: Ist dies angemessen? (nicht zu hoch?)

Zahlung ist angemessen: Erfüllt er die Kriterien eines Arbeitnehmerverhältnisses? (Kommt regelmäßig, ist eingebunden und arbeitet sehr unselbständig)

Falls ja gilt das als nichtselbständige Tätigkeit und unterliegt damit der Sozialversicherungs- und steuerpflicht, d.h. wenn man mehr als 720 Euro Einnahmen aus dem Ehrenamt erhalten hat, dann wird man steuerpflichtig.

Falls nein – Einkünfte aus selbständiger Tätigkeit.

Falls Einnahmen 1.200 und Ausgaben 800, dann  $1.200 - 800 = 400$  Euro Gewinn

Falls Einnahmen 1.200 und Ausgaben 0, dann  $1.200 - 720$  (Pauschale) = 480 Euro Gewinn



## 4. Zahlungen an Ehrenamtliche

Grundsätzlich sind Zahlungen an Ehrenamtliche nur bei **nebenberuflicher Tätigkeit** bei einer **gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen** Organisation möglich.

Daran sind verschiedene Bedingungen geknüpft bzw. sind verschiedene Varianten möglich:

### BEFREIUNGSTATBESTÄNDE

Auslagenersatz (§ 3 Nr. 50 EStG)

Pauschalierung nicht möglich!

Immer Rechnungen, Nachweise vorlegen, z. B. für Kopien, Telefonkosten

**Reisekostenerstattungen (§§ 3 Nr. 13 und Nr. 16 EStG)**

Keine Pauschalierung möglich – tatsächlich entstandene Kosten

- Fahrtkosten (km mit pauschalen Sätzen) 0,30 Euro für Kfz

**Übungsleiterpauschale § 3 Nr. 26 EStG - steuerfrei**

**2.400 € pro Steuerpflichtigen/pro Jahr - 200 € im Monat**

für ehrenamtlich Tätige in der Jugendhilfe, Übungsleiter, Ausbilder, Erzieher, Betreuer oder vergleichbaren nebenberuflichen (künstlerischer) Tätigkeiten, Pflege alter, kranker oder behinderter Menschen im Dienst

☐ Falls Haupt- und Ehrenamt beim gleichen AG: es darf keine Verpflichtung bestehen, Rahmenbedingungen müssen anders sein. (Bsp. Hausmeister und Jugendtrainer beim selben Verein)

Jeder Übungsleiter kann die Steuervergünstigung nur einmal im Jahr bis zu 2.400 € beanspruchen. Der Verein muss sich schriftlich bestätigen lassen, dass er diese Vergünstigung nicht noch bei einem anderen Auftraggeber geltend macht. (R17 Abs 10 LStRL.2001 und 2002)

Neben diesem Betrag kann er als „Minijob“ bis 400 Euro im Monat angemeldet werden –

oder gegen Honorarabrechnung – als selbständiger Übungsleiter.

**Ehrenamtspauschale § 3 Nr. 26a EStG – steuerfrei (seit 2007)**

**720 € pro Steuerpflichtigen/pro Jahr**

Ehrenamtspauschale, Aufwandsentschädigung OK und/oder Reisekosten können nicht nebeneinander in Anspruch genommen werden.

**Jeweils insgesamt 1x pro Jahr! – schriftliche Vereinbarung notwendig!**

## Anhang: Weiterführende Informationsquellen

### STEUERN

- Tipp bei konkreten Fragen zu Steuern: Finanzamt anrufen!
- „Steuertipps für Vereine“, hrsg. vom Bayerischen Staatsministerium, liegt beim Finanzamt aus
- [http://www.finanzamt.bayern.de/informationen/Formulare/Weitere\\_Themen\\_A\\_bis\\_Z/Spenden/default.php?f=stmf](http://www.finanzamt.bayern.de/informationen/Formulare/Weitere_Themen_A_bis_Z/Spenden/default.php?f=stmf)
- [http://www.vereinsbesteuerung.info/leitfaden\\_spende.htm](http://www.vereinsbesteuerung.info/leitfaden_spende.htm)
- Gute und aktuelle Zusammenfassung eines Steuerberaters im Internet [http://www.gonze.de/lohi\\_info/steuertips/vereine-gemeinnuetzige-organisationen](http://www.gonze.de/lohi_info/steuertips/vereine-gemeinnuetzige-organisationen)
- Gute Infos des niedersächsischen Finanzministeriums unter: [http://www.laufmich.de/fileadmin/user\\_upload/Formulare\\_Vorlagen/Steuertipps\\_-\\_Informationen\\_fr\\_Vereine.pdf](http://www.laufmich.de/fileadmin/user_upload/Formulare_Vorlagen/Steuertipps_-_Informationen_fr_Vereine.pdf)
- Steuertipps für gemeinnützige Vereine. Steuerratgeber; Herausgeber: Ministerium für Finanzen und Wirtschaft von 06/2013, Quelle: [https://mfw.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mfw/intern/Dateien/Publikationen/Steuern/ST\\_gemVereine\\_2013.pdf](https://mfw.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mfw/intern/Dateien/Publikationen/Steuern/ST_gemVereine_2013.pdf)
- [www.verein-aktuell.de](http://www.verein-aktuell.de)

### FUNDRAISING

- Thüringer Ehrenamtsstiftung: <http://www.thueringer-ehrenamtsstiftung.de/spenden-fundraising.124.o.html>
- <http://www.fundraising.de/>
- [www.Fundraisingpraxis.de](http://www.Fundraisingpraxis.de)
- [www.buergergesellschaft.de](http://www.buergergesellschaft.de) <http://www.buergergesellschaft.de/aktuelles/wettbewerbe-und-foerderpreise/10/>

Gemeinsam  
in F

# Modul 10



**ProVol**  
Professional Volunteering



Sowohl Ehrenamtliche als auch KoordinatorInnen von Ehrenamtlichen werden über wichtige rechtliche Regelungen rund ums Thema Ehrenamt informiert und lernen, welche rechtlichen Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um eine gemeinnützige Organisation zu gründen. Auch datenschutzrechtliche Belange, Gesundheitsschutz sowie Schutzrechte von Kindern und Jugendlichen werden thematisiert.

## Rechtliches

# Modul 10: Rechtliches

„Wer sich den Gesetzen nicht fügen will, muss die Gegend verlassen, wo sie gelten.“ (Johann Wolfgang von Goethe)

## 1. Einleitung

Egal in welchem ehrenamtlichen Bereich man tätig ist, immer sind auch rechtliche Vorschriften und Gesetze zu beachten. In diesem Modul sollen die Koordinatoren informiert werden,

- welche Form der Organisation für welche Zwecke geeignet ist
- was zur Gründung eines Vereins notwendig ist
- welche rechtlichen Regelungen und Gesetze jeweils relevant sind und unbedingt beachtet werden müssen.

### Übung 1:

Teilen Sie die Gruppe in Kleingruppen und geben Sie jeder Gruppe eine ausführlichere Beschreibung eines „Gutes-Beispiel-Projektes“ (siehe hierzu 2 Beispiele im Anhang). Die Teilnehmer\*innen sollen gemeinsam erarbeiten, welche rechtlichen Vorschriften und Gesetze für die Umsetzung des Projektes relevant sind.

Fertigen Sie ein Mind-Map über die Antworten an und beziehen Sie sich im weiteren Verlauf der Schulung immer wieder auf diese Beiträge.

Vervollständigen Sie gegebenenfalls die Antworten bzw. geben Sie erste inhaltliche Tipps, damit die Teilnehmer\*innen wissen, worauf sie achten müssen:

### I. Organisationsform (z.B. gemeinnütziger Verein)

1. Vereinsstatuten
2. Gründungsvorschriften (z.B. bei eingetragenem Verein 7 Gründungsmitglieder, Gründungsprotokoll, Teilnehmerliste)
3. Eintrag ins Vereinsregister
4. Anerkennung der Gemeinnützigkeit durch das Finanzamt
5. Wahl, Rechte und Pflichten des Vorstands und seiner Mitglieder
6. Delegation, Kontrolle und Steuerung durch den Vorstand
7. Dokumentationspflichten: z.B. Protokolle und Unterschriftenliste bei jährlichen Mitgliederversammlungen, Einnahme- Überschussrechnung
8. Mitgliederversammlung
9. Mitgliedschaft: Mitgliedsanträge, Mitgliedsbeitrag, Aufnahme- und Ausschlussverfahren

### II. Finanztechnische und steuerrechtliche Aspekte:

1. Überprüfung der Gemeinnützigkeit durch das Finanzamt
2. Steuerpflichten (z.B. Lohn- und Rentenversicherung, Sozialversicherung bei Angestellten, Umsatzsteuer bei bestimmten Summen)
3. Spendenbescheinigung sach- und fachgerecht erstellen und dokumentieren
4. Aufbewahrungspflichten für Belege
5. Dokumentationspflichten und Verwendungsnachweise bei geförderten Projekten (z.B. durch Ministerium, EU etc.)

6. Buchführung
7. Aufwandsentschädigungen und Ehrenamtspauschale

### III. Personalwesen

1. Arbeits-, Honorar- und Ehrenamtsverträge
2. Arbeitsrecht
3. Arbeitsschutz
4. Mindestlohn
5. Datenschutz
6. Kinder- und Jugendschutz bzw. Schutzrechte von besonderen Personengruppen (z.B. Menschen mit Behinderungen)
7. Polizeiliches Führungszeugnis
8. Aufenthaltsrechte bzw. Arbeitserlaubnis

### IV. Öffentlichkeitsarbeit

1. Urheberrecht
2. Bildrechte

### V. Versicherungsschutz im Ehrenamt

### VI. Hygienevorschriften und Gesundheitszeugnis

### VII. Umwelt- und Naturschutz etc. etc.

Sie sehen, dass je nach Projektart, -stand und -dauer unterschiedliche gesetzliche und rechtliche Dinge zu beachten sind. Grundsätzlich sollten Sie bei diesem Modul darauf achten, nur auf die Dinge einzugehen, die für die Teilnehmer\*innen wirklich relevant sind (z.B. auf das Thema Vereinsgründung zu verzichten, wenn gar keine neue Organisation gegründet werden muss oder auf das Thema Kinderschutz, wenn Sie nur ein Projekt mit Erwachsenen in der Natur machen). Da bestimmte gesetzliche Regelungen bzw. versicherungsrelevante Fragestellungen sehr komplex sind, sollten Sie bei diesen Modulen am besten immer einen Experten bzw. eine Expertin dabei haben, um gegebenenfalls vertiefte Detailfragen klären zu können. Doch haben wir gute Erfahrungen damit gemacht, dass „Nicht-Experten“ einen groben Überblick über die wichtigsten Regelungen, die relevant sind, geben, da sie dies oft verständlicher und einfacher erklären als Experten, die dann vielleicht sogar die Teilnehmer\*innen mit zu viel Details erschrecken.

**Tipp:** reduzieren Sie Ihre Erläuterungen auf das Wichtigste, damit die Ehrenamtlichen sicherer im Umgang mit den Regelungen sind, aber nicht durch die Vielfalt der Regelungen vom Ehrenamt abgeschreckt werden!

## 2. Organisationsformen und Gründung

### Grundsätzliches

- Die Wahl der richtigen Organisations- und damit Rechtsform richtet sich nach den Zielen und Strategien ihrer Gründer\*innen
- Vor der Gründung einer neuen Organisation müssen sich die Gründungsmitglieder über ihre Ziele und Strategien klar werden. Erst dann wird die Rechtsform der zukünftigen Organisation gewählt.



## Mögliche Rechtsformen

Das deutsche Recht kennt eine Reihe fest definierter Gesellschaftsformen, zu denen sich Personen für bestimmte Zwecke zusammenschließen:

- Verein; Förderverein
- Stiftung
- Genossenschaft (eG)
- (gemeinnützige) Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH)
- (gemeinnützige) Aktiengesellschaft (gAG)
- Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)

Weitere gesetzlich nicht festgeschriebene Zusammenschlüsse kennt das deutsche Recht nicht.

Im Folgenden wird auf die verschiedenen Organisations- und Rechtsformen eingegangen und deren Vor- und Nachteile beschrieben. Da der „gemeinnützige Verein“ die häufigste Organisations- und Rechtsform im Bereich ehrenamtliches Engagement in Deutschland ist, wird darauf in einem eigenen, ausführlicheren Kapitel eingegangen.

Hier nun die verschiedenen Organisationsformen:

### Stiftungen

Kennzeichen von Stiftungen sind:

- Der Stifter möchte mit seinem Vermögen einen bestimmten Zweck erfüllen.
- Die Stiftung hat keine Mitglieder, sondern nur den Stifter.
- Bestimmte Personen oder Institutionen werden begünstigt und erhalten die Erträge.
- Die Regelung der Gründung ist Ländersache.
- Die Haftung der Stiftung beschränkt sich nur auf das Stiftungsvermögen. Der Stifter selbst kann nicht zur persönlichen Haftung herangezogen werden.

Bsp.: Bürgerstiftungen, Mutter-Kind-Stiftung, Robert-Bosch-Stiftung

### Genossenschaften

Grundsätzlich verfolgen Genossenschaften wirtschaftliche Zwecke: Ziel der Gründung einer Genossenschaft ist es, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder durch einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern.

Kennzeichen von Genossenschaften sind:

- Gewinne werden NICHT an die Mitglieder ausgezahlt.
- Genossenschaften tätigen auch gemeinnützige Aktivitäten
- wie bei einem Verein benötigen die Gründer kein Grundkapital
- die Anzahl der Mitglieder ist unbegrenzt
- die Mitglieder haften nicht persönlich für das Gesellschaftsvermögen

Bsp.: Volks- und Raiffeisenbanken, Dorfläden

### (gemeinnützige) GmbH

Die GmbH hat eine eigene Rechtspersönlichkeit, d.h. ist eine juristische Person.

Kennzeichen einer GmbH sind:

- sie ist im Handelsregister eingetragen
- sie arbeitet gewinnorientiert

- ein Grundkapital von mindestens 25.000 Euro zur Gründung ist notwendig - auch wenn die GmbH einem gemeinnützigen Zweck dient.
- Haftung sowohl für die GmbH ist auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt. Das heißt, dass die Gesellschafter für die Höhe ihres jeweiligen Anteils am Stammkapital haften.

Grundsätzlich kann eine GmbH auch aus gemeinnützigen Zwecken gegründet werden, d.h. der Fokus ist nicht die Gewinnorientierung, sondern die Erfüllung gemeinnütziger Zwecke. Eine gemeinnützige GmbH (gGmbH) unterliegt jedoch denselben Regeln wie eine gewerbliche GmbH.

Bsp. die vhs Freyung-Grafenau hat eine gGmbH, die „Bildung und Beruf gGmbH“, oder die Private Berufsakademie für Aus- und Weiterbildung Passau gGmbH (BAP), gemeinnützige Arbeitnehmerüberlassungen

### (Gemeinnützige) AG

Die Aktiengesellschaft (AG) ist eine Kapitalgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit.

Kennzeichen der AG:

- Das Stammkapital, um eine Aktiengesellschaft zu gründen, beträgt mindestens 50.000 Euro. Dieses Kapital wird in Aktien aufgeteilt.
- Die Haftung beschränkt sich nur auf das Stammkapital. Somit haften die Aktionäre nicht für das gesamte Gesellschaftsvermögen.

Da der Kapitaleinsatz bei der Gründung einer Aktiengesellschaft viel zu groß ist und die Gründungsprozedur sehr aufwendig, sind gemeinnützige Aktiengesellschaften (gAGs) selten. Eine AG kann auch einen gemeinnützigen Zweck haben, d.h. es ist auch möglich eine gAG zu gründen.

Bsp.: der Münchner Tierpark Hellabrunn, die Joblinge gAG

### Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)

Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) ist ein Zusammenschluss von mindestens zwei Gesellschaftern (das können natürliche oder juristische Personen sein), die einen gemeinsamen Gesellschaftsvertrag abschließen, in dem sie sich gegenseitig verpflichten, ihren gemeinsamen Zweck in bestimmter Art und Weise zu fördern.

Kennzeichen der GbR:

- Es braucht kein Gründungskapital
- Der Gesellschaftsvertrag und der gemeinsame Zweck können auch mündlich geschlossen werden
- Alle Gesellschafter einer GbR haften grundsätzlich gesamtschuldnerisch, d.h. bei Schäden nach außen haftet grundsätzlich jeder Gesellschafter unbegrenzt für alle Verbindlichkeiten der GbR, im schlimmsten Fall auch mit seinem Privatvermögen

Bsp.: Musikkapellen, eine Gemeinschaftspraxis von Freiberuflern, Zusammenschluss von Firmen für die gemeinsame Durchführung eines Arbeitsauftrages

**Alternativen: Gesetzlich nicht festgelegte bzw. -geschriebene und damit nicht rechtsfähige Formen können auch sein**

- Selbsthilfegruppe
- eine Arbeitsgemeinschaft (Arge)
- Interessengemeinschaft (IG)

- „Club“
- „Freundeskreis“,
- **Verband** (meist Zusammenschluss von mehreren Organisationen wie Vereinen, Unternehmen als Mitglieder)
- **Dachverband** (Zusammenschluss von Mitgliedsorganisationen mit einem bestimmten Betätigungsfeld, wie z.B. Sport, in Form eines Vereins, der sich auf Leistungen für seine Mitglieder konzentriert)

## 2. Der Verein (nach §§ 21 – 79 BGB)

Der eingetragene Verein (e.V.) zählt in Deutschland zu den häufigsten Gesellschaftsformen. Rund 600.000 eingetragene Vereine gibt es hierzulande. Die Rechtsform des e.V. wird regelmäßig gewählt, wenn sich eine größere Zahl von Personen zu einem nichtwirtschaftlichen Zweck zusammen unter einem gemeinsamen Vereinsnamen schließt. Die möglichen ideellen Zwecke sind vielfältig: Es gibt Vereine, die den Sport fördern, die Kultur, Musik, Natur und Umwelt und karitative Zwecke.

### Definition:

Ein Verein ist also eine „freiwillige, auf eine gewisse Dauer angelegte, körperschaftliche Organisation einer Anzahl von Personen, die ein gemeinschaftliches Ziel verfolgt“.

### Kennzeichen des Vereins sind:

- Der Verein verfolgt einen gemeinschaftlichen ideellen Zweck.
- Die formalen Voraussetzungen sind ein Gesamtnamen, ein Vorstand und eine Satzung
- Ein Verein hat einen Vorstand und ist als Vereinigung unabhängig, das heißt der Verein existiert auch bei häufigem Mitgliederwechsel weiter.
- Geringe Anforderung an die Gründung und geringe Gründungskosten (nur Gebühr für Notar und Eintrag in das Vereinsregister)
- Die Aufnahme und Ausscheiden von Mitgliedern ist unkompliziert.

### Variante „Förderverein“

Vereine dürfen eigentlich nur ihre Ziele „unmittelbar aus sich selbst heraus“ verwirklichen, Ausnahme sind so genannte **Fördervereine**, die die Aufgabe haben, einem anderen Verein Geld zu beschaffen oder auf andere Weise zu unterstützen.

Kennzeichen eines Fördervereins sind:

- Der **Förderverein** ist als gemeinnützig anerkannter eingetragener Verein **steuerbegünstigt** und kann **Spendenquittungen** für Geld- und Sachspenden ausstellen (Achtung: gibt Regelungen dazu!)
- Es ist zu beachten, dass die **Vorstandschaft** des Vereins und des Fördervereins **nicht mehrheitlich personenidentisch** ist.
- Auch ist die Anzahl von Fördervereinen nur begrenzt zulässig.

Bsp.: Fördervereine von Schulen oder Kindergarten

### Variante „nicht-eingetragener Verein“

Der nicht eingetragene (nichtrechtsfähige) Verein kommt recht häufig vor.

Kennzeichen sind:

- Einen nicht-eingetragenen Verein kann man problemlos zu zweit oder zu dritt gründen: man braucht grundsätzlich keine schriftliche Vereinssatzung (mündliche Übereinstimmung reicht), muss nicht zum Notar und Gericht.
- Von der GbR unterscheidet er sich vor allem dadurch, dass er
  - ◊ Organe (Vorstand, Mitgliederversammlung) hat,
  - ◊ eine größere Mitgliederzahl (mindestens zwei) umfasst,
  - ◊ trotz Mitgliederwechsel fortbesteht,
  - ◊ einen eigenen Namen führt.
- Beim nicht rechtsfähigen Verein kann grundsätzlich jedes Mitglied - wie bei einer GbR - für sämtliche Schulden des Vereins haftbar gemacht werden, wenn er/sie im Namen des Vereins Rechtsgeschäfte eingegangen ist.
- Dieses Risiko minimiert man durch eine einfache „Satzung“, in der die wichtigsten Rahmenbedingungen und Regeln festgelegt sind (Name, Zweck, Ein- und Austrittsvoraussetzungen, Höhe und Verwendung Mitgliedsbeiträge, Aufgabenverteilung, Beschlussfassung und Vertretungsberechtigung sowie Auflösung und Verwendung des Vereinsvermögens)
- Wie der e.V. kann auch der nichtrechtsfähige Verein gemeinnützig sein (dann ist aber eine Satzung unabdingbar).
- Der nicht eingetragene Verein wird rechtlich jedoch mittlerweile wie e.V. behandelt.

## 2.1 Vorteile des Vereins als Rechtsform

- Vereinsgründer legen ihre eigenen Ziele und Strategien fest
- Der e.V. ist eine grundsätzlich demokratische Organisationsform mit gleichen Rechten und Pflichten für alle Mitglieder („one man, one vote“)
- Die Existenz des Vereins hängt nicht von der Zugehörigkeit einzelner Mitglieder ab, d.h. auch bei häufigem Wechsel von Mitgliedern existiert der Verein auch weiter
- Ein Ausstieg bzw. Wechsel von Mitgliedern ist möglich, auch ist die Anzahl der Mitglieder nicht begrenzt
- Er hat eine rechtlich klar definierte Form mit gesetzlichen Regelungen nach innen und außen.
- Der Verein kann als Körperschaft gemeinnützig sein (das kann eine GbR z. B. nicht).
- Nur ein eingetragener Verein („e. V.“) ist eine eigenständige juristische Person, d.h. er kann im eigenen Namen klagen und verklagt werden, Vermögen bilden und Schulden machen sowie ins Grundbuch eingetragen werden
- Mitglieder haften nicht persönlich für den Verein bzw. das Vereinsvermögen
- Der Vorstand ist vor den Risiken einer vertraglichen Haftung (also den typischen wirtschaftlichen Risiken) geschützt.
- für die Vereinsgründung ist kein Grund- bzw. Mindestkapital nötig und die Gründungskosten sind relativ gering

## 2.2 Nachteile des Vereins als Rechtsform

- Der Verein kann in aller Regel keine wirtschaftlichen Zwecke (gewerbliche oder Erwerbszwecke) haben und darf sich nur nebenher und nachrangig wirtschaftlich betätigen. Einnahmen müssen zweckgebunden und zeitnah verwendet werden.
- Die Gründung stellt bestimmte Anforderungen, wie Erstellung einer Satzung und Wahl des Vorstandes.
- Er benötigt zur Gründung mindestens 7 Mitglieder.
- Privat haftet immer, wer für den Verein Rechtsgeschäfte abschließt, also vor allem der Vorstand.

## 2.3 Die Vereinsgründung

Die Vereinsgründung ist relativ einfach, aber dennoch sollte man folgende Punkte berücksichtigen:

Tipps zur Gründung:

- Die **Satzung genau regeln**: Die Satzung ist das „Grundgesetz“ des Vereins, für alles, was in der Satzung nicht geregelt ist, gelten die gesetzlichen Bestimmungen und man darf nichts machen, was nicht dem Satzungszweck entspricht
- **Satzungszweck weit fassen**: um größeres Betätigungsfeld und evtl. verschiedene Finanzquellen zu ermöglichen, sollten die Ziele und der Vereinszweck recht weit gefasst werden, da man nur zweckgebunden die vorhandenen Mittel einsetzen darf und eine Satzungsänderung i. d. R. die **Zustimmung aller Mitglieder** erfordert und auch im Vereinsregister gemeldet werden muss.
- Eventuell ist es sinnvoll neben der Vereinssatzungen auch zusätzliche Ordnungen, z.B. Jugendordnung, etc. Die Ermächtigung dazu muss wiederum aus der Satzung hervorgehen.
- **Einschränkung der Haftung des Vorstands**: die Haftung sollte soweit gesetzlich zulässig nur bei grober Fahrlässigkeit und Vorsatz gelten.
- **Aufwandsentschädigung** und Vergütung – vor allem für Vorstandsmitglieder, sind nur dann (nach § 181 BGB) möglich, wenn diese Möglichkeit auch in der Satzung erwähnt ist. Außerdem sollten Sie grundsätzlich vorab mit den Ehrenamtlichen verbindlich regeln, ob Kosten erstattet werden, wenn ja welche und in welcher Höhe. Sie können grundsätzlich auch für Aufwendungen, die Ehrenamtliche haben, eine Aufwandsspendenbescheinigungen erstellen. D.h. Sie zahlen Ihren Ehrenamtlichen kein Geld, aber diese können ihre Aufwendungen steuerlich geltend machen. Diese Befreiung muss jedoch nach § 10 b Abs. 3 Satz 4 und 5 EStG ausgestellt werden, ansonsten gelten diese nicht.

### Formalia der Gründung

Die Formalia der Gründung sind im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB § 56) verankert:

- 7 Gründungsmitglieder sind erforderlich (Minderjährige mit Zustimmung der gesetzlichen Vertreter und juristische Personen wie z.B. Firmen, andere Vereine etc. sind möglich)
- Vereinsname wird festgelegt
- Einberufung einer Gründungsversammlung
- Wahl des Vorstandes und Beschluss der Satzung, die von

allen Gründungsmitgliedern unterschrieben werden muss

- Notarielle Beglaubigung nach Vorlage Satzung, Gründungsprotokoll mit TN-Liste
- Eintragung ins Vereinsregister
- Meldung beim Finanzamt

**Tipps:** Vor der Gründungssitzung sollte man vorab mit Finanzamt vor Ort besprechen, ob Gemeinnützigkeit in dieser Form der Satzung gewährt werden kann.

### Inhalte einer Satzung

Zwingende Bestandteile der Satzung sind:

- Vereinsname
- Vereinssitz (nur den Ort, nicht die Straße angeben)
- Regelung zur Eintragung des Vereins
- Vereinszweck
- Aus- und Eintritt von Mitgliedern
- Mitgliedsbeiträge
- Beurkundung von Beschlüssen (Protokollierung)
- Bildung des Vorstandes
- Einberufung der Mitgliederversammlung (wann und wie)

Fehlt einer dieser Satzungsbestandteile, lehnt das Registergericht die Eintragung ab

### Die Gründungsversammlung

Die Gründungsversammlung wird formlos einberufen und genau protokolliert. Die Gründungsmitglieder müssen auf der Versammlung wichtige Beschlüsse fassen, damit der Verein rechtswirksam und als gegründet anerkannt wird. Bei der Durchführung der Gründungsversammlung muss die Reihenfolge beachtet werden:

- Einberufung der Gründungsversammlung
- Benennung eines Versammlungsleiters
- Benennung eines Protokollführers
- Besprechung und Anerkennung der Satzung (nach BGB § 25 und § 57) mit dem Ziel, die Rechtsfähigkeit durch Eintragung ins Vereinsregister (BGB § 55) zu erlangen.
- Wahl eines Wahlleiters
- Wahl des Vorstandes, damit der Verein handlungsfähig wird (BGB § 26)
- Wahl weiterer Ämter oder Funktionen
- Beschluss über die Beitragshöhe
- Unterschrift der sieben Gründungsmitglieder auf der Satzung
- Anfertigung des Gründungsprotokolls mit Anwesenheitsliste
- Unterschrift des Protokollführers auf das Gründungsprotokoll

### Meldung beim Finanzamt

Mit der Eintragung ins Vereinsregister ist der Verein rechtsfähig und unterliegt damit wie jedes Unternehmen den gleichen gesetzlichen Anforderungen. Jeder Verein muss sich beim Finanzamt anmelden und um Zuteilung einer Steuernummer bitten sowie die Anerkennung der Gemeinnützigkeit und die Befreiung von der Körperschaftsteuer beantragen. Diese Anerkennung und Befreiung muss später laufend nachgewiesen werden. Weiterhin ist der eingetragene Verein verpflichtet, jedes Jahr eine Steuererklärung beim Finanzamt abzugeben.



## Kosten der Gründung

- Die Kosten für die Vereinsgründung setzen sich zusammen aus
  - der Notargebühr für die Beglaubigung der Anmeldung (unter 20 € zuzüglich Schreib- und Zustellgebühren)
  - der Registergebühr für eine Eintragung beim zuständigen Amtsgericht (etwas über 50 €, wobei regelmäßig ein Gegenstandswert von 3.000 € unterlegt wird)
  - die Bekanntmachung der Eintragung (10 bis 30 €)
- Zusammen sind das ca. 75 bis 120 €.
- Weitere Kosten fallen nicht an; es sei denn, man beauftragt einen Rechtsanwalt mit der Erstellung der Satzung usw.

## 2.4 Unterscheidung e.V. und „nicht e.V.“

e.V.	nicht e.V.
juristische Person= rechtsfähiger Verein	keine juristische Person
	werden laut Rechtsprechung wie rechtsfähige Vereine behandelt, aber z.B. ein Grundbucheintrag nicht möglich
Mindestens 7 Gründer	mindestens 2 Personen zur Gründungsversammlung
Verein haftet, Vorstand bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit	Handelndenhaftung, Mitglieder haften nicht mit ihrem Privatvermögen
Förderanträge erfordern Eintragung	
Beide buchführungspflichtig	
Gemeinnützigkeit bei beiden möglich	

## 2.5 Vor- und Nachteile der Gemeinnützigkeit

Vorteile	Nachteile
Spenden und Zuschüsse erhalten	Mittel müssen zeitnah und zweckgebunden verwendet werden
Schenkungen und Erbschaften können steuerfrei gemacht werden	hoher Verwaltungsaufwand
steuerliche Erleichterungen	strenge Vorschriften

## 2.6. Die Vertreter\*innen und Mitglieder des Vereins

Mitglieder eines Vereins haben einige Rechte, von der sie in der Regel nichts wissen. Aber natürlich haben sie im beschränkten Maße auch Pflichten. Die Mitglieder eines Vereins wählen z.B. die Vertreter\*innen ihres Vereins. In den nächsten Kapiteln erläutern wir die Rechte und Pflichten, die a) die rechtlichen Vertreter\*innen des Vereins, d.h. die Vorstandsmitglieder, haben und b) der Mitglieder.

### 2.6.1 Rechte und Pflichten sowie Haftung des Vorstands

#### Das „Organ“ Vorstand:

- Neben der Mitgliederversammlung ist der Vorstand das einzige Pflichtorgan des Vereins
- Funktion: Leitung des Vereins und Vertretung nach außen
- Der Vorstand kann diese Aufgaben und die Vertretung zum Teil an eine Geschäftsführung delegieren, bleibt aber in der Verantwortung
- Zusammensetzung des Vorstandes muss in der Satzung geregelt sein. Der Vorstand muss nicht aus mehreren Personen bestehen, es gibt keine bestimmte Pflichtämter wie Schriftführer, Kassenwart usw.
- Er besteht i. d. R. aus ein bis fünf Personen.

#### Empfehlungen:

- Schreiben Sie in Ihrer Satzung nicht einen zu großen Vorstand vor. Es ist schwieriger geworden, Ehrenamtliche für Vorstandspositionen zu gewinnen, daher kann es vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt schwierig werden, den Vorstand später nicht mehr komplett besetzen zu können – was den Verein in seiner Existenz bedroht. Sie können ja immer zusätzliche Beiräte in den Vorstand rufen.
- Besteht der Vorstand hingegen nur aus einer Person, ist das auch mit Risiken verbunden: Mehrere Personen im Vorstand können sich gegenseitig kontrollieren und können bei Missbrauch der Position entgegen steuern. Außerdem bleibt der Verein handlungsfähig, wenn z.B. jemand ausfällt (z.B. durch Krankheit, Rücktritt).

#### Verantwortung des Vorstandes:

- Der Vorstand hat das Recht und die Pflicht zur eigenverantwortlichen Führung der Vereinsgeschäfte. Der Vorstand handelt hierbei grundsätzlich im Auftrag des Vereins, soweit dies nicht vertraglich oder satzungsgemäß anderes vereinbart worden ist
- Wenn der Vorstand aus mehreren Mitgliedern besteht, sind alle diese Personen kraft ihrer Amtsstellung für alle Angelegenheiten des Vereins zuständig.
- Deshalb trifft jedes Vorstandsmitglied die Pflicht zur Geschäftsführung; d.h. sie sind verantwortlich für die Leitung der gesamten Geschäfte, auch wenn die Vorstandsmitglieder ihre Zuständigkeiten untereinander delegiert haben
- Häufig können nach der Satzung des Vereins bestimmte Aufgaben den verschiedenen Personen zugewiesen werden. Das bedeutet jedoch nur, dass durch diese satzungsgemäße Aufgabenverteilung die Pflicht zur Geschäftsführung und die Verantwortlichkeit dem Verein gegenüber beschränkt werden. Dies gilt aber nur im Innenverhältnis zwischen Vorstandsmitglied und Verein! Kommt es zum Beispiel zum Haftungsfall gegenüber Dritten sind weiterhin alle Vorstandsmitglieder verantwortlich, auch wenn es für einen Bereich ist, für den nur ein Vorstandsmitglied zuständig war. D.h. Aufgabenverteilung und Delegation entlasten kein Vorstandsmitglied vor der Gesamtverantwortung.
- Jedes Vorstandsmitglied ist - unabhängig von seiner Aufgabe - zur Geschäftsführung verpflichtet und hat Sorge dafür zu tragen, dass die Geschäftsführung ordnungsgemäß geführt wird, um nicht später persönlich für Fehler haften zu müssen.



## → Jedem einzelnen Mitglied des Vorstands bleiben die Überwachungspflichten!

### Pflichten des Vorstandes:

- Steuerlichen Pflichten: der Vorstand muss dafür sorgen, dass die Steuern aus den Geldern des Vereins entrichtet werden.
- Abführung des Arbeitnehmeranteils für Sozialversicherungsbeiträge
- Verpflichtung zur ordnungsgemäßen Vermögensverwaltung, dem Erhalt des Vereinsvermögens und rechtzeitige Befriedigung der Vereinsverbindlichkeiten.
- Pflicht zur Buchführung über die Einnahmen und Ausgaben
- Anzeigen steuerlich abziehbare Zuwendungen (Spenden, Mitgliedsbeiträge) und ihrer zweckentsprechenden Verwendung. Wichtig: Jede Zuwendungsbestätigung muss doppelt angefertigt werden und ein Beleg muss aufbewahrt werden!

### Vertretungsregelungen:

- Unterschieden werden die Vorstandsmitglieder nach ihrer Berechtigung, den Verein zu vertreten:
  - ◊ Vorstandsmitglieder im Sinn des BGB (BGB-Vorstand) sind vertretungsberechtigt und werden ins Vereinsregister eingetragen
  - ◊ Mitglieder des erweiterten Vorstandes haben keine Vertretungsberechtigung und werden nicht eingetragen. Im Vorstand haben sie ansonsten die gleichen (Stimm-)Rechte.
- In der Satzung muss geregelt werden, ob die BGB-Vorstandsmitglieder einzeln oder gemeinsam vertretungsberechtigt sind. So kann z.B. bestimmt werden, dass zwei von drei Vorstandsmitgliedern den Verein gemeinsam vertreten. Nur zu zweit können dann die Vorstandsmitglieder Verträge abschließen, die den Verein verpflichten.
- Gewählt wird der Vorstand in aller Regel von der Mitgliederversammlung. Auch eine Berufung auf anderem Weg (z.B. durch einen von der Mitgliederversammlung gewählten Beirat) ist möglich, wenn die Satzung das so regelt.

### Haftungsfragen:

Bei der Haftung von Ehrenamtsträgern sind verschiedene Bereiche zu unterscheiden:

- Persönliche Haftung gegenüber Dritten: diese gilt, wenn der Vorstand für den Verein Verträge schließt. Dazu muss die Vertretungsbefugnis klar sein (Achtung: hier gibt es Unterschiede bei eingetragene sowie nicht eingetragene Vereinen)
- Haftung gegenüber Mitgliedern und Dritten: Dies gilt, wenn Vorstandsmitglieder unerlaubte Handlungen durchgeführt haben, wie z.B. wenn man bei Veranstaltungen die Verkehrssicherungspflicht oder die Aufsichtspflicht gegenüber Minderjährigen verletzt. D.h. man muss als Vorstand nachweisen, dass man keine Gefahrenlage schafft bzw. Risiken bedacht hat und entsprechende Vorsorge getroffen hat (z.B. bei Schnee die Wege frei räumt und streut bzw. Kontrollen bei Besuchern durchführt). Es reicht nicht, einfach nur ein Schild aufzustellen, dass man keine Haftung übernehmen würde.
- Haftung gegenüber dem Finanzamt und den Sozialversicherungsbehörden: Vorstand muss sicherstellen, dass

Nachweispflichten erfüllt, Steuern und Sozialabgaben gezahlt werden.

Der Vorstand hat insgesamt gegenüber dem Verein die Verantwortung für die Amtsführung.

Aber es gilt generell, dass der Vorstand nur dann haftet, wenn er vorsätzlich oder grob fahrlässig den Vorfall verschuldet hat.

## 2.6.2 Rechte und Pflichten der Mitglieder

### Das „Organ“ Mitgliederversammlung:

- Die Mitgliederversammlung ist das **Hauptorgan des Vereins**.
- Sie kann dem Vorstand Weisungen erteilen
- Sie beschließt über alle Angelegenheiten, die nicht ausdrücklich (per Satzung) dem Vorstand zugewiesen sind. Insbesondere die Wahl des Vorstandes, Satzungsänderungen oder die Entlastung des Vorstandes sind Aufgaben der Mitgliederversammlung.
- Nur Mitgliederversammlungen, zu denen entsprechend der Satzungsbestimmungen (Form und Frist) eingeladen wurde, sind beschlussfähig. Die Einladung muss nicht zwingend per Post erfolgen, auch eine Einladung per Anzeige in einer Zeitung oder per E-Mail ist zulässig, wenn die Satzung dies vorsieht. Entscheidend ist, dass Zeitpunkt und Ort der Mitgliederversammlung so gewählt werden, dass jedes Mitglied ohne größere Erschweris teilnehmen kann.
- Wichtig ist bei der Einladung die Tagesordnung. Grundsätzlich kann nur über Sachen wirksame Beschlüsse gefasst werden, die auf der Tagungsordnung standen, die bei der Einladung versandt wurde. Ausnahmen sind nur möglich, wenn dies in der Vereinsatzung expliziert als Möglichkeit verankert wurde.
- Nur wenn die Mitglieder den Vorstand in einer Mitgliederversammlung entlastet haben, kann dieser nicht mehr zur Rechenschaft gezogen werden, d.h. es können keine Ersatzansprüche gestellt werden.

### Rechte und Pflichten als Mitglied:

- Die Mitglieder bestimmen die »Leitlinien« und das Handeln des Vereins.
- Mitglieder haben einen Sitz und eine Stimme in der Mitgliederversammlung.
- Mitglieder besitzen das passive Wahlrecht, also das Recht, sich als Vorstand oder sonstiges Vereinsorgan wählen zu lassen.
- Sie haben das Recht an Mitgliederversammlungen teilzunehmen, gleichgültig, ob sie ein Stimmrecht haben oder nicht.
- Sie haben auch generell das Recht, eine Mitgliederversammlung einzuberufen. Es gilt das Minderheitenverlangen: wenn eine Minderheit von 10% der Mitglieder eine Versammlung will, muss der Vorstand eine Mitgliederversammlung zeitnah einberufen.
- Sie haben ein Auskunfts- und Informationsanspruch gegenüber dem Vorstand, d.h. der Vorstand muss detaillierte Informationen zu Vorgängen des Vereins liefern, wenn dies die Mitglieder bzw. die Mitgliederversammlung wünscht.
- Mitglieder haben das Recht jederzeit aus dem Verein auszutreten.

- Sie haben das Recht, Vereinseinrichtungen zu benutzen und an Vereinsveranstaltungen teilzunehmen.
- Sie müssen zu Versammlungen innerhalb der in der Satzung vorgesehenen Frist eingeladen werden, da sonst gefasste Beschlüsse ungültig sind. Wenn dies in der Satzung vorgesehen ist, können Einladungen auch ausschließlich per Email verschickt werden.
- Die Tagesordnung muss Mitglieder vor Überraschungen bei der Beratung und Beschlussfassung schützen, sie müssen durch die Tagesordnung entscheiden können, ob es für sie notwendig ist, teilzunehmen oder nicht.
- Mitglieder entlasten den Vorstand im Rahmen der Mitgliederversammlung und bringen damit Ersatzansprüche zum Erlöschen.
- Die Rechte von Mitgliedern können grundsätzlich nicht übertragen werden
- Der Gleichbehandlungsgrundsatz verbietet zudem eine unterschiedliche Behandlung von Mitgliedern. Ausnahmen müssten in der Satzung geregelt werden, z.B. die Möglichkeit zur Stimmrechtsübertragung oder Sonderrechte von bestimmten Mitgliedern (§ 35 BGB)

#### Zu den wichtigsten Pflichten der Mitglieder gehören:

- die Treuepflicht, also die Pflicht, die Interessen des Vereins zu fördern und vereinsschädigendes Verhalten zu unterlassen,
- die in der Satzung vorgesehenen Mitgliedsbeiträge zu leisten.

#### Es gibt unterschiedliche »Arten« von Mitgliedern:

- Außerordentliche und ordentliche,
- inaktive und aktive Mitglieder,
- Förder- und Ehrenmitglieder.

Wenn an diese Bezeichnungen auch unterschiedliche Rechte geknüpft sind, muss dies in jedem Fall in der Satzung geregelt sein.

#### Weitere Organe des Vereins

Per Satzung können weitere Organe festgelegt werden. Welche Aufgaben diese haben, ist dem Verein weitgehend freigestellt. Es ist aber unbedingt zu empfehlen, Zusammensetzung und Aufgaben dieser Organe in der Satzung klar zu definieren.

- Ein **Geschäftsführer** ist entweder ein alleinvertretungsberechtigtes Vorstandsmitglied oder ein so genannter „besonderer Vertreter“ neben dem Vorstand. Oft gibt es neben einem ehrenamtlichen Vorstand einen hauptamtlichen Geschäftsführer. Ein besonderer Vertreter kann aber nur bestellt werden, wenn die Satzung das vorsieht.
- Ein **Beirat** kann die Aufgabe haben, den Vorstand zu beraten oder zu überwachen. Wie er sich zusammensetzt muss die Satzung regeln.
- **Kassenprüfer** (Revisoren) sind - anders als oft vermutet - kein Pflichtorgan. Es gibt auch keine Pflicht zur Kassenprüfung. In der Regel werden der oder die Kassenprüfer von der Mitgliederversammlung berufen. Sie dürfen nicht Mitglieder des Vorstands sein.

## 2.7. Der Verein als „Unternehmer“

Der Verein ist grundsätzlich einem „Unternehmen“ gleichgestellt. Ein gemeinnütziger Verein kann Befreiungen oder Ermäßigungen in Anspruch nehmen.

Die Rechte und Pflichten sind sehr vielfältig!

Unwissenheit schützt die Verantwortlichen, den Verein und sein Vermögen nicht!

### 2.7.1 Steuerpflichten des Vereins

#### Steuern auf Umsatz und Gewinn

Verein: nicht eingetragen/eingetragen			
	Satzungszweck?		
Bereiche	Beispiele	Besteuerungsgrundlage Einkommen/ Gewinn                      Umsatz	
<b>IDEELLER Bereich</b>	Mitgliedsbeiträge, Spenden; Schenkungen Zuschüsse von Bund, Land, Gemeinden oder anderen Körperschaften des öffentlichen Rechts	befreit	befreit
<b>VERMÖGENS- verwaltung</b>	Zinsen, Mieten	befreit	Ermäßigung: 7%
<b><u>ZWECKbetrieb</u></b>	Ausstellung - Eintrittsgeld Verkauf von Speisen und Getränken	befreit	Ermäßigung: 7%
<b>WIRTSCHAFTLICHER Geschäftsbetrieb</b>	Werbung auf Trikots, Helmen oder Fahrzeugen, Verlinkung mit Geldgeber „Sponsoring“ Veranstaltung von Straßenfesten, Flohmärkten Ausstellung - Kaffeeverkauf	Einnahmen < 35.000 €	19%

Kleinunternehmer bis 17.500 €

Siehe hierzu auch ausführlich Modul 9!

### 2.7.2 Der Verein als Arbeitgeber

Ehrenamt – Arbeitsverhältnis oder Dienstleistung

Obwohl das Ehrenamt eine Tätigkeit ist, die freiwillig und unbezahlt geleistet wird und dem Allgemeinwohl dient, steht der Ehrenamtliche dennoch in einer Art Arbeitsverhältnis oder erbringt Dienstleistungen.

Grundsatz: alle Leistungen an Ehrenamtliche in Geld oder Geldwert können theoretisch der Einkommenssteuer unterliegen.

#### Wann spricht man von ehrenamtlichem Engagement?

Ehrenamtliches Engagement ist gekennzeichnet durch

1. Freiwilligkeit
2. es ist gemeinwohlorientiert
3. es wird unentgeltlich erbracht.

Ehrenamtlich agierenden Gruppen sind gekennzeichnet durch

1. ihren freiwilligen Zusammenschluss
2. ein gemeinschaftliches, gemeinwohlorientiertes Ziel

#### Wie grenzt man Ehrenamt und zu einem Arbeitsverhältnis ab?

In einem Arbeitsverhältnis sind die Beschäftigten in die Arbeitsorganisation eingebunden und die Arbeitszeiten und der Ort des Arbeitseinsatzes sind festgelegt. Sie erhalten ein Arbeitsentgelt, es gibt eine Weisungsbefugnis und sie erhalten finanzielle Ersatzleistungen im Krankheitsfall.

Natürlich sollten auch die Ehrenamtlichen in die Arbeitsorganisation eingebunden werden, aber grundsätzlich sind sie nicht weisungsbefugt, d.h. sie können ohne Angabe von Gründen Arbeiten ablehnen, sie erhalten keine finanzielle Vergütung für ihre Arbeit. Ausnahme: sie können eine Aufwandsentschädigung als Ausgleich für Mehrausgaben, die sie durch ihr Ehrenamt haben, erhalten. Und sie können jederzeit ihren Freiwilligeneinsatz ohne Begründung beenden, ein Rechtsanspruch auf ihre Leistung besteht nicht!

Um sich abzusichern, wäre es für Organisationen sicher sinnvoll dieses „Arbeitsverhältnis“ klar zu regeln, am besten schriftlich in Form eines Vertrages. Darin muss klar stehen, wenn es sich

um einen ehrenamtlichen Einsatz handelt. Wenn es ein Arbeitsverhältnis ist, muss das Arbeitsverhältnis geklärt sein, häufig in Form eines Werkvertrages oder einer Honorarvereinbarung. Ist der ehrenamtliche Einsatz nicht vertraglich geregelt, kann daraus auch ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis abgeleitet werden!

Erfolgen Zahlungen im Ehrenamt, muss klar gestellt werden, dass dies keine Vergütungen sind, sondern so genannte „Befreiungstatbestände“. Zahlungen gelten nur dann nicht als „Honorar“ bzw. „Vergütung“, wenn sie in folgende Kategorien passen:

- **Auslagenersatz (§ 3 Nr. 50 EStG)**  
Grundsätzlich können tatsächliche Ausgaben für das Ehrenamt erstattet werden, dann sind aber Pauschalierungen nicht möglich! Dazu muss man aber immer Rechnungen, Belege und Nachweise vorlegen, z. B. für Kopien, Telefonkosten, Aufwendungen für Fachliteratur etc.
- **Reisekostenerstattungen (§§ 3 Nr. 13 und Nr. 16 EStG)**  
Auch tatsächlich entstandene Fahrtkosten können erstattet werden, auch hier sind keine Pauschalierung möglich. Entweder muss man die Fahrkarten als Beleg vorlegen oder man kann die Fahrten mit dem eigenen PKW mit 0,30 Cent pro Kilometer abrechnen.

Bei nebenberuflicher Tätigkeit einer gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Organisation sind auch steuerfreie Ehrenamtspauschalen möglich, nämlich als

1. **Übungsleiterpauschale (§ 3 Nr. 26 EStG)**  
**2.400 € pro Steuerpflichtigen/pro Jahr bzw. 175 € im Monat können steuerfrei sein.**  
Die gilt aber nur für ehrenamtlich Tätige in der Jugendhilfe, Übungsleiter, Ausbilder, Erzieher, Betreuer oder vergleichbaren nebenberuflichen (künstlerischer) Tätigkeiten, Pflege alter, kranker oder behinderter Menschen im Dienst.
2. **Ehrenamtspauschale (§ 3 Nr. 26a EStG seit 2007)**  
**720 € pro Steuerpflichtigen können pro Jahr steuerfrei sein.**  
Diese Ehrenamtspauschale kann für alle ehrenamtlichen Tätigkeiten pro Jahr als Ersatz für Aufwandsentschädigungen gezahlt werden. ABER: diese Pauschale kann nicht zusätzlich zu Erstattungen von tatsächlichen Ausgaben nebeneinander in Anspruch genommen werden. D.h. ich kann entweder diese Pauschale erhalten ODER tatsächliche Ausgaben erstattet bekommen.

### Nebeneinander von Haupt- und Ehrenamt

Grundsätzlich ist auch möglich, als Haupt- UND Ehrenamtlicher beim gleichen Arbeitgeber zu arbeiten, aber für das darf es keine Verpflichtung geben und die Rahmenbedingungen und der Arbeitseinsatz müssen deutlich anderer Natur sein. (Bsp. Hausmeister und Jugendtrainer beim selben Verein geht, Altenpfleger im Haupt- und Altenbetreuer im Ehrenamt hingegen nicht), nämlich

### Zeugnis bzw. Referenzen für Ehrenamtliche

Im Gegensatz zu Arbeitnehmer hat ein Ehrenamtlicher gesetzlich keinen Anspruch auf ein Arbeitszeugnis. Grundsätzlich sind „Arbeitszeugnisse“ für Ehrenamtliche sehr sinnvoll, zum einen als Form der Anerkennung, zum anderen können sie aber auch für Ehrenamtliche im Berufsleben nützlich werden, z.B. bei Bewerbungen. Vor allem junge Menschen können dies gut gebrauchen, weil sie somit ihre sozialen Kompetenzen, aber auch

praktische Erfahrungen (z.B. im Projektmanagement, Arbeiten im Team, Organisation von Veranstaltungen) nachweisen können.

Anregungen, wie man einem Ehrenamtlichen eine solche Referenz schreiben kann, finden Sie ausführlich auf unserer Webseite [www.references-for-volunteers.eu](http://www.references-for-volunteers.eu).

Grundsätzlich sollten diese Referenzen aber der Wahrheit entsprechen und klar und deutlich über die Tätigkeiten, Kompetenzen der ehrenamtlichen Person informieren.

## 3. Versicherung im Ehrenamt

Grundsätzlich sind Ehrenamtliche und Vereine bzw. Organisationen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten für die Risiken und Schäden im Rahmen ihres Engagements verantwortlich. D.h. Gutes tun, heißt nicht, dass man im Schadensfall keinerlei Verpflichtungen hat, falls Schäden eintreten. D.h. jede Organisation, jeder Verein, aber auch Ehrenamtliche selbst sollten sich kritisch mit der Frage des Versicherungsschutzes befassen.

### Übung 1: „Brauchen wir Versicherungsschutz“

Anleitung: Die Teilnehmer\*innen sollen sich in Kleingruppen zusammenfinden, am besten Vertreter\*innen aus Organisationen ähnlicher Ausrichtung. Gemeinsam in der Gruppe werden die folgenden Fragen beantwortet und anschließend in der großen Gruppe die Ergebnisse diskutiert.

Besteht die Notwendigkeit, für das was ich mache, eine Versicherung abzuschließen?

Wenn ja:

1. Ist es sinnvoll/möglich, sich einem Dachverband anzuschließen, um die Kosten für den Versicherungsschutz zu reduzieren?
2. Welche Risiken kann/muss der Verein absichern?
3. Welche Risiken können über gesetzliche Versicherung abgeschlossen werden?
4. Wie ist der Versicherungsstatus der Mitglieder bzw. der ehrenamtlich Beauftragten?
5. Ist dieser bestehende Schutz ausreichend, oder muss er verbessert werden?

**TIPP:** Wenn Sie dieses Thema in Schulungen behandeln, ist es sinnvoll einen Experten bzw. eine Expertin einzuladen, die in den folgenden Kapiteln gehen wir kurz darauf ein, für welche Risiken welcher Versicherungsschutz sinnvoll sein kann.

### 3.1 Unfallversicherung (UV)

Ehrenamtliche, die während ihrer Tätigkeit einen Unfall erleiden und sich dabei verletzen, sind über die Berufsgenossenschaften der jeweiligen Geschäftsbereiche abgesichert. Daher sollten sich gemeinnützige Organisationen unbedingt bei einer für sie zuständigen Berufsgenossenschaft anmelden. Ehrenamtliche sind grundsätzlich kostenfrei mitversichert. D.h. die gesetzliche Versicherung nach SGB 7 § 2 Nr. 9 gilt für Personen, die „selbständig oder unentgeltlich, insbesondere ehrenamtlich im Gesundheitswesen oder in der Wohlfahrtspflege tätig sind.“

Aber nicht nur Unfälle fallen damit unter den Versicherungsschutz, auch die Hin- und Rückfahrt zur und von der Einsatzstelle sind mitversichert. Im Falle eines Unfalls übernimmt die



jeweilige Berufsgenossenschaft die Kosten für eine umfassende Rehabilitation (medizinisch, beruflich und sozial) und zahlt die dazugehörigen Geldleistungen. Die Berufsgenossenschaft übernimmt auch die Zahlung von Verletztengeld, allerdings nur an berufstätige Personen, da das Verletztengeld eine Lohnersatzfunktion hat.

Bsp.: Ein Mitglied des Sportvereins ist im Auftrag des Vereins unterwegs, wird in einen Verkehrsunfall verwickelt und wird so schwer verletzt, dass er die Sehfähigkeit auf einem Auge verliert.

#### **D.h. bei Unfällen im Rahmen ehrenamtlicher Tätigkeit werden folgende Fragen geprüft:**

1. Fällt dies unter den Bereich der Unfallversicherung, wenn ja in die private oder die gesetzliche?
2. Welche Organisation steht im Hintergrund? Über wen ist der Ehrenamtliche versichert? (so sind z.B. Sportvereine immer in der gesetzlichen Unfallversicherung)
3. In welcher Funktion war er unterwegs? (lässt sich das „ehrenamtlich“ – „unentgeltlich“ nachweisen?)
4. War der Verletzte im Auftrag der Organisation unterwegs?

### **Vorgehen im Schadensfall**

Verletzt sich ein ehrenamtlicher Mitarbeiter im Rahmen der ehrenamtlichen Tätigkeit, sollte er in jedem Fall einen Arzt konsultieren. Verletzungen, die im ersten Moment harmlos erscheinen, können nach einer gewissen Zeit zu Beeinträchtigungen führen (z. B. Stürze). Bei der Anmeldung im Krankenhaus oder beim Arzt sollte sofort darauf hingewiesen werden, dass es sich um einen Unfall während einer ehrenamtlichen Tätigkeit handelt.

Das Krankenhaus oder der Arzt werden die entsprechenden Informationen aufnehmen und an die jeweilige Berufsgenossenschaft weiterleiten.

Im Schadensfall wird geprüft: War der Ehrenamtliche „beauftragt“? Ging seine Tätigkeit über eine mitgliedschaftliche Verpflichtung hinaus?

Ist man als Mitglied „verpflichtet“ bzw. gehört die Aufgabe „zum guten Ton“, so ist dies versicherungstechnisch schädlich, d.h. man kann keine zusätzlichen Leistungen erhalten. Beispiel hierfür ist: Wenn ich mich beim Fußballspielen in einem Fußballverein verletze, ist dies Privatsache und meine private Unfallversicherung ist zuständig. Werde ich aber vom Verein beauftragt, den Fußballverein als Repräsentant zu vertreten und geschieht der Unfall währenddessen, tritt die Unfallversicherung des Vereins in Kraft.

### **Leistungen der Unfallversicherung:**

Bei Eintritt eines Unfalls im Rahmen des Ehrenamts gilt der gesetzliche Unfallschutz, der weit über die Leistungen der eigenen Krankenversicherung hinausgeht, weil man wie ein Arbeitnehmer behandelt wird. D.h. zur gesetzlichen Unfallversicherung gehören im Bedarfsfall auch medizinische und berufsfördernde Leistungen, die darauf abzielen, die Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen. Auch gibt es zusätzliche Leistungen bei Invalidität oder Tod.

Grundsätzlich gilt der gesetzliche Unfallschutz für alle „beauftragten“ Ehrenamtlichen, die im Rahmen ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit und auf dem direkten Weg zur ehrenamtlichen Arbeit ihren Unfall hatten. Dazu müssen sie nicht Mitglied der Organisation sein, aber die Organisation muss sie als für sie tätige

Ehrenamtliche registriert haben.

Wichtiger Hinweis für ehrenamtliche Organisationen: Überprüfen Sie Ihren Vertrag: Ist Ehrenamt in den Vertragsbedingungen beinhaltet? Wenn nein, müssen Sie unbedingt einen entsprechenden Passus mit aufnehmen lassen!

### **Freiwillige Zusatzversicherungen**

Grundsätzlich können sich Vorstandsmitglieder (gewählte Amtsträger) zusätzlich freiwillig versichern. Dies ist auch für aktive Mitglieder möglich, die „projektmäßig“ beauftragt wurden, bestimmte Aufgaben zu erfüllen.

Welche Berufsgenossenschaft ist zuständig?

Welche Berufsgenossenschaft (BG) für welche Organisation zuständig ist, ist von dem wirtschaftlichen Bereich bzw. vom Zweck der Organisationen abhängig.

Für Organisationen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten, kommen vor allem folgende beiden Berufsgenossenschaften in Betracht:

#### **1. Verwaltungs-Berufsgenossenschaft**

- z.B. Kirche im engeren Sinne; Sportvereine
- Alle im „Auftrag“ Tätigen sind gesetzlich mitversichert.
- Der Vorstand ist nur am Vereinssitz gesetzlich versichert!
- Eine für Freiwillige erweiterte Versicherung ist möglich, sie kostet ca. 3 €/Jahr pro Person.

#### **2. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege**

- z.B. Caritas, Diakonie
- Alle hauptberuflich und ehrenamtlich Tätigkeiten sind Kraft Satzung versichert, dieses gilt auch für Vorstände und Vereins-Mitglieder - ohne zusätzliche Beitragszahlung. Diese Berufsgenossenschaft gilt für die Versicherung von Ehrenamtlichen als sehr unkompliziert und großzügig!

### **Staatliche Ehrenamtsversicherungen**

In einigen Bundesländern haben die jeweiligen Staatsregierungen für Ehrenamtliche Haft- und Unfallversicherungen abgeschlossen, die dann in Kraft tritt, wenn Ehrenamtliche nicht durch Organisationen oder ihre eigene Haftpflichtversicherung im Schadensfall versichert sind. Die **vom Land** für „Ehrenamtliche“ abgeschlossene pauschale Haftpflicht ersetzt nicht die notwendige Vereinshaftpflicht. Diese Versicherung ist für **„nicht organisierte“ Einzelpersonen**, Betreuer, Selbsthilfegruppen und freie Initiativen.

In Bayern z.B. gibt es seit dem 1.4.2007 z.B. die so genannte „Bayerische Ehrenamtsversicherung“. Sie ist antrags- und beitragsfrei. Damit sollen Ehrenamtliche der vielen kleinen (mindestens 3 Personen), rechtlich unselbstständigen Initiativen, Gruppen und Projekten Versicherungsschutz erhalten, die sich in Bayern ehrenamtlich engagieren. Der Versicherungsschutz ist aber nachrangig, d.h. eine anderweitig bestehende Haftpflicht- oder Unfallversicherung (gesetzlich wie privat) geht im Schadensfall der Bayerischen Ehrenamtsversicherung vor. Die Leistungen der Bayerischen Ehrenamtsversicherung sind eingeschränkt, so gibt es z.B. 175.000 € bei 100% Invalidität, 10.000 € im Todesfall)

**Nicht versichert** sind hingegen die Betreuten, die Teilnehmer\*innen einer Veranstaltung und alle, die anderweitig abgesichert sind, also in der gesetzlichen oder in einer

privaten Versicherung sind. D.h. wenn man dieses Risiko absichern will, müssen zusätzliche Versicherungen abgeschlossen werden.

### 3.2 Haftpflichtversicherung im Ehrenamt

Grundsätzlich gilt: für Schäden gegenüber Dritten besteht die Haftung mit dem gesamten Vermögen, bis der finanzielle Schaden, der angerichtet wurde, vollständig ersetzt ist.

- D.h. jedem Ehrenamtlichen wird empfohlen, eine eigene Haftpflichtversicherung abzuschließen. Doch muss man prüfen, ob im Vertrag auch ehrenamtliche Tätigkeit abgedeckt ist, d.h. dort die Bezeichnung „ehrenamtlich helfend“ oder auch „ehrenamtlich verantwortlich“ enthalten ist.

Sollte tatsächlich durch eine ehrenamtlich tätige Person der Schadensfall eintreten, kann sich der Geschädigte aussuchen, ob er den Ehrenamtlichen oder die Organisation für den Schaden in Anspruch nimmt. War der Ehrenamtliche nachweisbar **im Auftrag der Vereinigung tätig**, so ist diese für dessen Handeln verantwortlich.

- Daher ist eine Vereinshaftpflicht notwendig! Der Umfang des Versicherungsschutzes sollte jedoch mit den in der Satzung festgelegten Zielen abgestimmt sein. Veranstaltungen, die sich an Fremde richten, d.h. nicht unbedingt eindeutig mit dem Vereinszwecken im Einklang stehen, sollten eventuell gesondert versichert werden (z.B. Benefizkonzerte).

### 3.3 Kfz-Nutzung im Ehrenamt

Wenn ein Ehrenamtlicher bereit ist, sein eigenes Fahrzeug einzusetzen, dann muss er sich darüber im Klaren sein, dass er meist selbst für die Absicherung sorgen muss. Dazu müsste jedoch die Organisation, über den der Ehrenamtliche tätig ist, eine so genannte Dienstreise-Rahmenversicherung abschließen, um eventuelle Schäden sowie die Kosten für die Selbstbeteiligung der Teil/Vollkasko und mögliche Rückstufungen in der Haftpflicht abzufedern. Aber solche **Dienstreise-Rahmenversicherungen** oder auch eine gesonderte Insassenunfallversicherung sind sehr teuer.

Wenn die Organisation eine solche Dienstreise-Rahmenversicherung hat, muss immer ganz klar dokumentiert werden, dass der Ehrenamtliche von der Organisation zum ehrenamtlichen Einsatz beauftragt war bzw. sich auf dem direkten Weg zum Einsatzort befand. D.h. es müsste ein Reiseantrag gestellt und bewilligt werden, sowie Datum, Orte, Einsatz, Personen etc. genau dokumentiert werden.

### 3.4 Vermögenshaftpflicht

Es können im Ehrenamt auch andere Risiken entstehen: z.B. könnten Spendengelder falsch abgerechnet, Zahlungstermine oder Termine zur Beantragung von Fördermitteln verpasst werden oder es erfolgte ein Handeln ohne Auftrag. Zur Absicherung solcher Risiken kann eine Haftpflichtversicherung für den Verein abgeschlossen werden. Der Jahresbeitrag beginnt ab 600 Euro und wird nur von wenigen Versicherungen angeboten.

## 4. Verschiedene Rechtsgebiete

Je nach ehrenamtlicher Tätigkeit können noch weitere Rechtsgebiete betroffen sein. Wir listen Ihnen nun die wichtigsten auf, die unserer Erfahrung nach am häufigsten auftreten.

### 4.1 Datenschutz

Auch für Ehrenamtliche gilt der Datenschutz! Datenschutz ist der Schutz personenbezogener Daten (wie z. B. Name, Geburtsdatum, Religion, Wohnort, Geschlecht, Krankendaten) einer Person.

Einzelne Vorschriften zum Datenschutz sind in unterschiedlichen Gesetzen geregelt, so z. B. im Grundgesetz, im Bürgerlichen Gesetzbuch oder im Sozialgesetzbuch. Daneben gibt es auch die Datenschutzgesetze. Manche Organisationen haben sogar eigene Datenschutzregelungen. Ziel dieser Schutzverordnungen ist es, den Einzelnen davor zu schützen, dass er durch den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten in seinem Persönlichkeitsrecht beeinträchtigt wird.

Daher dürfen nur dann personenbezogene Daten von jemandem erhoben, gespeichert und verarbeitet werden, wenn es dafür eine rechtliche Grundlage gibt oder die betroffene Person freiwillig und schriftlich eingewilligt hat. Es muss genau festgelegt werden, welche Daten und für welchen Zweck von einer Person erhoben werden sollen. Daten, die über den Zweck hinausgehen, dürfen nicht erhoben werden. Auch ist es unzulässig, die erhobenen Daten zweckentfremdet zu nutzen.

Grundsätzlich ist der Träger bzw. der Verein für Einhaltung der Datenschutzregeln verantwortlich.

Sobald die Eingabe von Daten Dritter in den Computer erfolgt bzw. Daten von Dritten elektronisch gespeichert werden, fallen diese Vorgänge unter den Anwendungsbereich des Bundesdatenschutzgesetzes. D.h. es sind besondere Sorgfaltspflichten zu beachten: so ist z.B. eine schriftliche Einwilligung der Ehrenamtlichen notwendig, um bestimmte Daten (z.B. zur Gesundheit) erfassen zu dürfen. Auch dürfen die Daten nicht ohne Zustimmung an Dritte übermittelt werden.

### 4.2 Urheberrecht und Bildrechte

Grundsätzlich gilt: auf die Benutzung des Werkes eines anderen hat man kein Recht. Dies gilt z.B. auch bei veröffentlichten Artikeln, die man selbst mittels Pressemitteilung verfasst hat! Und immer die Quelle zitieren, aus der man die Information hat. Kurze Abschnitte sind so möglich, wenn ich jedoch in großem Umfang Inhalte kopiere, brauche ich das schriftliche Einverständnis des Urhebers. Ansonsten kann dieser für die Nutzung eine Gebühr erheben!

#### Bildrechte (z.B. für Fotos)

Sehr häufig werden Bildrechte verletzt. Daher hier eine Übersicht über die wichtigsten Regelungen für die Nutzung eines Bildes, z.B. eines Fotos:

- Der Urheber entscheidet grundsätzlich über die Verwendung von Bildern, die er selbst gemacht hat. D.h. es braucht seine Einwilligung, die Bilder zu verwenden.
- Eine Honorarzahlung gilt jedoch als Einwilligung, der Zahlungsbeleg genügt als Nachweis.

- Grundsätzlich gilt die Unterscheidung zwischen privatem und öffentlichem Bereich: im privaten Bereich braucht man immer die Zustimmung des Abgebildeten, im öffentlichen Raum nicht, wenn z.B. Personen als Beiwerk oder bei Veranstaltungen abgebildet sind: dann ist es auch ohne Einwilligung OK, falls die Personen nicht im Vordergrund stehen. Sind sie explizit im Vordergrund des Bildes, braucht man ihre Zustimmung.
- Grundsätzlich reicht für die Einwilligung eine mündliche Bestätigung, doch im Streitfall ist es besser auch eine schriftliche Einwilligung zu haben.
- Ein Gruppenfoto kann verwendet werden, bis ein Abgebildeter Einspruch erhebt.
- Personen der Zeitgeschichte (z.B. Politiker) dürfen ohne Erlaubnis fotografiert werden.

### 4.3 Hygienevorschriften bei Veranstaltungen

„Nur wenigen ist bewusst: **JEDER**, der Lebensmittel herstellt, behandelt oder in den Verkehr bringt, haftet zivil- und strafrechtlich dafür, dass die Produkte einwandfrei sind und gesundheitlich unbedenklich genossen werden können.“

Denn bestimmte ansteckende Krankheiten und Krankheitserreger können von Menschen über Lebensmittel auf andere Menschen übertragen werden. Das Infektionsschutzgesetz sieht daher Regelungen vor, die das Risiko dieses Übertragungsweges minimieren sollen. In §§ 42 und 43 des Infektionsschutzgesetzes (IfSG) sind die Vorgaben für Personen, die regelmäßig Umgang mit Lebensmitteln haben, aufgeführt. So benötigen z. B. Beschäftigte, die in Einrichtungen mit und zur Gemeinschaftsverpflegung tätig sind, vor erstmaliger Ausübung dieser Tätigkeit eine Bescheinigung gemäß § 43 Abs. 1 IfSG (sogenannte Erstbelehrung) durch das zuständige Gesundheitsamt oder durch einen vom Gesundheitsamt beauftragten Arzt.

In Bayern entfällt die bisher verbindliche Erstbelehrung durch das Gesundheitsamt oder die von ihm beauftragten Ärzte für ehrenamtliche Helferinnen und Helfer bei Vereinsfesten und ähnlichen Veranstaltungen. In Bayern wird Ihnen als Verantwortlichen dieses Merkblatt für Vereinsfeste durch die Gemeinden im Rahmen der Anzeigepflicht ausgehändigt.

**Fazit:** Belehrung des beauftragten Ehrenamtlichen, z.B. das Durchlesen des Leitfadens genügt.

Anders bei gewerbsmäßigem Verkauf: Also bei Verkauf, der auf Dauer angelegt ist oder von dem der Verkäufer lebt: sie unterliegen der Belehrungspflicht und benötigen eine Bescheinigung nach § 43 IfSG.

Voraussetzung für den Erhalt dieser Bescheinigung, die lebenslang verwendet werden kann, ist die Teilnahme an einer Belehrung nach §§ 42/43 IfSG beim Gesundheitsamt oder bei einem vom Gesundheitsamt beauftragten Arzt. Die Belehrungen zur Erlangung der Bescheinigung nach § 43, auch Erstbelehrungen genannt, des Gesundheitsamtes werden in Form eines Vortrags mit Film durchgeführt und dauern circa 45 Minuten.

Nach der Belehrung wird die Bescheinigung ausgehändigt. Die Kosten für die Bescheinigung betragen 25 Euro.

### 4.4 Aufsichtspflicht

Wenn Ehrenamtliche etwas mit Kindern und/oder Jugendlichen mit oder ohne Behinderung unternehmen, stehen die Kinder und/oder Jugendlichen unter der Aufsicht dieser Ehrenamtlichen.

Daraus ergibt sich auch die Frage, welche Anforderungen hierbei an die Ehrenamtlichen gestellt werden (müssen), und welche gesetzlichen Grundlagen es hierfür gibt. Eine gesetzliche Grundlage für eine so genannte Rettungsfähigkeit der Ehrenamtlichen (z.B. Rettungsschwimmer) existiert nicht! Dennoch muss von den Ehrenamtlichen erwartet werden, dass sie in einer Notsituation tatsächlich dem/den Betreuten entsprechende Hilfe leisten können, ohne sich jedoch selbst in Gefahr zu bringen (z.B. ins Wasser zu springen, wenn ich selbst nicht schwimmen kann).

### 6.5 Polizeiliches Führungszeugnis

Um Fälle von schwerem Kindesmissbrauch und Kindesmisshandlung zu verhindern hat der Gesetzgeber im Rahmen der Regelungen im Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII) festgelegt, dass nur Hauptamtliche, sondern auch Ehrenamtliche überprüft werden müssen, ob sie die persönliche Eignung von Personen in der Kinder- und Jugendhilfe entsprechen (§ 72 a). Die öffentlichen Träger müssen durch Vorlage eines Führungszeugnisses ihrer Mitarbeiter/-innen und Ehrenamtlichen sicherstellen, dass sie keine Personen beschäftigen oder vermitteln, die rechtskräftig wegen Kindesmissbrauchs oder anderer Vergehen gegen die sexuelle Selbstbestimmung verurteilt wurden.

Ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen, die im Bereich Kinder- und Familienhilfen sowie im Bereich Wohnen und Leben mit Behinderung eingesetzt werden, müssen ein erweitertes polizeiliches Führungszeugnis vorlegen.

Das erweiterte Führungszeugnis wird im Bürgeramt des jeweiligen Wohnortes unter Vorlage des Personalausweises beantragt. Es muss ausdrücklich das erweiterte Führungszeugnis beantragt werden. Eine Bescheinigung über die künftige ehrenamtliche Arbeit ist vorzulegen, dann entfällt die Bearbeitungsgebühr (§ 12 JVKostO - Stand: 01.06.2011). Das erweiterte Führungszeugnis wird der beantragenden Person nach einer Bearbeitungszeit von circa zwei Wochen nach Hause geschickt.



# Anhang: Tipps und Literaturhinweise zum Weiterlesen

## Guter Überblick zu verschiedenen Themen aus der Perspektive des Ehrenamtlichen

- Ehrenamtliche Tätigkeit, Meine Rechte und Risiken von Bernd Jaquemoth kostet 9,90 Euro und wird gerade neu aufgelegt.
- Bernd Jaquemont: Vereinsrecht und Ehrenamt. Das Handbuch für Ehrenamtliche, eine Produktion des Südwestfunks in Zusammenarbeit mit den Verbraucherzentralen, Düsseldorf 2014.

## Rechtsformen

- <http://suite101.de/article/rechtsformen-fuer-non-profit-organisationen-a92282#ixzz2HHK8pJuR>
- <http://suite101.de/article/vereinsrecht---was-ist-ein-idealverein-a135963#ixzz2HHKxhFXU>

## Überblick zum Verein

Sehr guter Überblick des Finanzministeriums der Rheinland-Pfalz (besonders über Gemeinnützigkeit, Spenden und der Verein als Unternehmer und Arbeitgeber)

- [http://www.fm.rlp.de/fileadmin/fm/downloads/broschueren/gemeinnuetzige\\_vereine.pdf](http://www.fm.rlp.de/fileadmin/fm/downloads/broschueren/gemeinnuetzige_vereine.pdf)
- Leitfaden „Grundlagen der Vereinspraxis“, herausgegeben von der Hanns-Seidl-Stiftung. Kann bestellt werden oder eingesehen werden unter: [http://www.btv.de/BTVToServe/abaxx-?part=btv.common.getBinary&docPath=/BTV-Portal/Bezirke/Oberpfalz/Vereine/\\_Verein\\_Dokumente/Grundlagen%20der%20Vereinspraxis&docId=58153763](http://www.btv.de/BTVToServe/abaxx-?part=btv.common.getBinary&docPath=/BTV-Portal/Bezirke/Oberpfalz/Vereine/_Verein_Dokumente/Grundlagen%20der%20Vereinspraxis&docId=58153763)
- [http://www.bmj.de/DE/Buerger/gesellschaft/Vereinsrecht/\\_doc/Betrieb.html?nn=1955982](http://www.bmj.de/DE/Buerger/gesellschaft/Vereinsrecht/_doc/Betrieb.html?nn=1955982)

## Verein und Vereinsgründung

- Leitfaden „Grundlagen der Vereinspraxis“, herausgegeben von der Hanns-Seidl-Stiftung, kann bestellt werden oder online eingesehen werden unter: [http://www.btv.de/BTVToServe/abaxx-?part=btv.common.getBinary&docPath=/BTV-Portal/Bezirke/Oberpfalz/Vereine/\\_Verein\\_Dokumente/Grundlagen%20der%20Vereinspraxis&docId=58153763](http://www.btv.de/BTVToServe/abaxx-?part=btv.common.getBinary&docPath=/BTV-Portal/Bezirke/Oberpfalz/Vereine/_Verein_Dokumente/Grundlagen%20der%20Vereinspraxis&docId=58153763)

## Der Verein, Olaf Werner, dtv-Verlag

- [http://www.aktiverbuerger.de/fremdeTexte/rat\\_vereinsgruendung.pdf](http://www.aktiverbuerger.de/fremdeTexte/rat_vereinsgruendung.pdf)
- <http://suite101.de/article/6-tipps-fuer-die-vereinsgruendung-a88342#ixzz2HHMoADkO>
- <http://suite101.de/article/vereinsrecht---was-ist-ein-idealverein-a135963#ixzz2HHKxhFXU>
- <http://suite101.de/article/rechtsformen-fuer-non-profit-organisationen-a92282#ixzz2HHK8pJuR>
- <http://www.vereinsknowhow.de/kurzinfos/leitfaden.htm>
- [http://www.aktiverbuerger.de/fremdeTexte/rat\\_vereinsgruendung.pdf](http://www.aktiverbuerger.de/fremdeTexte/rat_vereinsgruendung.pdf)
- [http://www.bmj.de/DE/Buerger/gesellschaft/Vereinsrecht/\\_doc/Gruendung.html?sessionId=oCDC1B9500E9C44A7981293358A4ABA2.1\\_cid289?nn=1955982](http://www.bmj.de/DE/Buerger/gesellschaft/Vereinsrecht/_doc/Gruendung.html?sessionId=oCDC1B9500E9C44A7981293358A4ABA2.1_cid289?nn=1955982)

## Rechte und Haftung des Vorstands

- [http://www.bmj.de/DE/Buerger/gesellschaft/Vereinsrecht/\\_doc/Betrieb\\_Vorstand.html](http://www.bmj.de/DE/Buerger/gesellschaft/Vereinsrecht/_doc/Betrieb_Vorstand.html)

## Versicherung

- zur gesetzlichen Versicherung für Unfall und Haftpflicht
- <http://www.zukunftsministerium.bayern.de/ehrenamt/zivilgesellschaft/versicherung.php>
- Broschüre „Unfallversichert im freiwilligen Engagement vom BM für Arbeit und Soziales“  
<http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a329-zu-ihrer-sicherheit-unfallversichert-im-ehrenamt.html>

## Veröffentlichungen von RA Malte Jörg Uffeln im Internet,

er verweist auf eine Broschüre des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft, die sehr übersichtlich und u.a. ein Versicherungsscheck-up für Leute, die ein Ehrenamt übernehmen wollen beinhaltet

<http://www.gdv.de/verbraucherinformationen/schaden-und-unfallversicherung/#ehrenamt>

Tipp: bei konkreten Fragen: Berufsgenossenschaft/Versicherung anrufen!

## Sonstige Rechtsgebiete

### Polizeiliches Führungszeugnis im Ehrenamt

- [http://www.juleica.de/uploads/media/bkischg\\_infos\\_april2012.pdf](http://www.juleica.de/uploads/media/bkischg_infos_april2012.pdf)
- [http://www.aba-fachverband.org/fileadmin/user\\_upload/user\\_upload%202010/jugendrecht/Erw\\_Fuehrungszeugnis\\_DKSB\\_PJW.pdf](http://www.aba-fachverband.org/fileadmin/user_upload/user_upload%202010/jugendrecht/Erw_Fuehrungszeugnis_DKSB_PJW.pdf)

### Veranstaltungsorganisation

- Einen guten Leitfaden dazu hat der Landkreis Ostallgäu rausgegeben: [http://www.ehrenamt-ostallgaeu.de/fileadmin/oalehrenamt/Flyer/Feste\\_feiern.pdf](http://www.ehrenamt-ostallgaeu.de/fileadmin/oalehrenamt/Flyer/Feste_feiern.pdf)

### Sicherer Umgang mit Lebensmitteln bei Festen - Gesundheitszeugnis

- Merkblatt „Leitfaden für ehrenamtliche Helfer bei Vereinsfesten und ähnlichen Veranstaltungen beim Umgang mit Lebensmitteln“ gibt es bei den Gemeinden  
[http://www.lrasw.de/gesundheitsamt/download/Merkblatt\\_ehrenamtl\\_Helfer.pdf](http://www.lrasw.de/gesundheitsamt/download/Merkblatt_ehrenamtl_Helfer.pdf)