

# ProVol

## Professional Volunteering

### Curriculum for Volunteer Coordinators

# AUSTRIAN VERSION

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



Erasmus+



projektmanagement



dobrovolnické  
centrum



CENTRUM  
DOBROVOLNICTVA



VOLUNTEERING MATTERS

## EINLEITENDE BEMERKUNGEN

### 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. 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 stark machen, 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 finanziell 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. D.h. sie müssen 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 Weiterbildungskonzept wurde von EB projektmanagement GmbH auf die österreichischen Anforderungen adaptiert.

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 Handbuch 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  
Mag. Elke Beneke, MBA, Projektleitung Österreich

## 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 Koordinatoren/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 Koordinatoren/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, Charakteristika und zentrale Veränderungen des ehrenamtlichen Sektors zu haben.

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

Teilnehmer/innen erörtern dabei ihre Motivation, ihre Ziele für ihr freiwilliges Engagement. Sie lernen, sich mit ihrer Rolle auseinanderzusetzen als auch mit dieser der Freiwilligen.

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

Projekte zu planen, sie zu überwachen und vor allem ein geeignetes Zeitmanagement sind auch in der Freiwilligenarbeit wichtige Instrumente.

### **Modul 4: Kommunikation**

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

### **Modul 5: Management von Freiwilligen**

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 Freiwilliger 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 eigene Anliegen öffentlichkeitswirksam präsentieren kann und nach welchen Regeln die Zusammenarbeit mit Medienvertretern/innen 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: Netzwerken**

Die Teilnehmer/innen befassen sich in diesem Modul mit Fragen des Netzwerkes und welche Voraussetzungen zu beachten sind, um als Netzwerker/in erfolgreich zu sein?

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

Auch Freiwillige kosten Geld: im Bereich des freiwilligen Engagements stellt 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 Freiwillige und rechtlicher Angelegenheiten – wie Urheberrecht oder die Arbeit mit schutzbedürftigen Gruppen – zu beachten gilt, ist Thema des letzten Moduls. Auch das Schreiben von Referenzen oder Zertifikaten als Anerkennung freiwilliger Arbeit sind Aspekte, die es zu beachten gilt.

## 2.2 Teilnahmevoraussetzungen

Damit das Training auch erfolgreich sein kann, sollten die Teilnehmer/innen auch gewisse Grundvoraussetzungen mitbringen. Wir erwarten von unseren Teilnehmern/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 möglichst unmittelbar auf die eigene Arbeit anzuwenden bzw. auf ihre Praxisrelevanz zu überprüfen
- ⇒ Die **Bereitwilligkeit**, 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 weitergebildet werden. In Österreich ist das:

Ort: EB projektmanagement GmbH,  
Tirolerstrasse 6/2,  
9500 Villach

Kontakt: Felicitas Wachschrütz  
Telefon: 04242 22595 50  
E-Mail: [f.wachschruetz@eb-projektmanagement.at](mailto:f.wachschruetz@eb-projektmanagement.at)

Kontakt: Elke Beneke  
Telefon: 0676 3176101  
E-Mail: [e.beneke@eb-projektmanagement.at](mailto:e.beneke@eb-projektmanagement.at)

Die anderen Ansprechpartner/innen in Europa finden Sie auf unserer Projektwebseite:  
[www.professional-volunteering.eu](http://www.professional-volunteering.eu)

Für weitere Informationen können Sie sich gerne an uns wenden



Das erste Pilottraining startete im November 2017.

Termin	Dauer	Inhalte	Trainer/innen
Freitag, 17.11. 2017	15:00 – 19:00	Modul 0, Einführung	Elke Beneke, Felicitas Wachschrütz
Samstag, 18.11.2017	09:00 – 12:30	Modul 1	Perdita Wingerter, Felicitas Wachschrütz
	13:30 – 17:00	Modul 2	Perdita Wingerter, Elke Beneke
Freitag, 01.12. 2017	15:00 – 19:00	Modul 4	Perdita Wingerter, Felicitas Wachschrütz
Freitag, 19.01. 2018	15:00 – 19:00	Modul 5	Elke Beneke
Samstag, 20.01.2018	09:00 – 17:00	Modul 3	Elke Beneke
Freitag, 02.02.2018	15:00 – 19:00	Modul 6	Felicitas Wachschrütz
Samstag, 03.02. 2018	09:00 – 12:30	Modul 7	Felicitas Wachschrütz
	13:30 – 17:00	Modul 8	Elke Beneke
Freitag, 24.02. 2018	09:00 – 10:30	Modul 9	Annemarie Pippan
	11:30 – 12:30	Modul 10	Annemarie Pippan
	13:30 – 16:00	Abschluss	Elke Beneke, Felicitas Wachschrütz

	<p><b>Mag.a Elke Beneke, MBA</b>          Soziologin und Ethnologin          Seit 2001 Geschäftsführerin von EB projektmanagement GmbH und          EB consulting          Seit 2015 Leiterin des Vereins für Bildung und Lernen          Schwerpunkte: Projektmanagement, Aufbau von Kooperationen und Netzwerken, Projektentwicklung          Freiwilligenarbeit: Vorstandsmitglied von gemeinnützigen Vereinen (derzeit 2), Mentorin; Coaches von ehrenamtlich Tätigen</p>
	<p><b>Mag.a Felicitas Wachschütz</b>          Germanistin &amp; Kommunikationswissenschaftlerin          Seit 2013 Projektmitarbeiterin bei EB projektmanagement GmbH          Schwerpunkte: Projektmanagement, Trainerin in der Erwachsenenbildung          Freiwilligenarbeit: Aufbau &amp; Obfrau eines Kulturvereins, Sparte Kultur der Öst. Hochschülerschaft, Lernpatenschaften</p>
	<p><b>Perdita Wingerter</b>          Politikwissenschaftlerin &amp; Germanistin          Geschäftsführerin des Vereins „Gemeinsam leben und lernen in Europa“          Selbständige Projektberaterin und Dozentin          Schwerpunkte: Ehrenamt, Integration und Chancengleichheit</p>
	<p><b>Mag.a Annemarie Pippan</b>          Steuerberaterin          Seit 1983 Geschäftsführerin der Steuerberatungskanzlei Pippan&amp;Partner GmbH &amp; Co KG</p>



# MODUL 1: HINTERGRÜNDE ZUM EHRENAMT

Im ersten Modul wollen wir Ihnen ein wenig Wissen zum Thema Ehrenamt vermitteln und erläutern, welche Bedeutung ehrenamtliches Engagement für soziale Entwicklungen in Österreich hat.

## GESELLSCHAFT UND EHRENAMT IM WANDEL

### 1.1 Einführung

Zunächst möchten wir Sie 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 Freiwillige durch ihr Engagement unsere Gesellschaft und tragen unter anderem dazu bei, dass...:

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

Folgende gesellschaftlichen Veränderungen werden im Leben der einzelnen Menschen spürbar:

- 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.
- 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 vom ehrenamtlichen bzw. freiwilligem Engagement, ohne allerdings bisher genau geklärt zu haben, was damit gemeint sein soll. Tatsache ist, dass es in Österreich ganz verschiedene Begriffe gibt, die oft genutzt werden, um dasselbe zu beschreiben, obwohl sie jedoch ganz unterschiedliche Konzepte oder Traditionen repräsentieren. Deshalb möchten wir Ihnen nachfolgend kurz die Unterschiede erklären:

*„Unter einem **Ehrenamt** versteht man die freiwillige Übernahme einer Funktion, die in einer gewissen Regelmäßigkeit für eine bestimmte Zeit unentgeltlich im Rahmen von Vereinen, Institutionen, Initiativen, Projekten u. dgl. ausgeübt wird. Zumeist handelt es sich um gewählte, ernannte oder auch bestellte Positionen. Typische Beispiele für Ehrenämter sind Vereinsfunktionen, Funktionen wie Schöffin und Schöffe, Funktionen im Gemeinderat, im Betriebsrat sowie die aktive Mitgliedschaft bei der Freiwilligen Feuerwehr oder Rettungsorganisation. Grundsätzlich wird die Tätigkeit unentgeltlich ausgeübt.“<sup>1</sup>*

„**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.

<sup>1</sup> Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des Freiwilligen Engagements in Österreich – 2. Freiwilligenbericht, S.3, [https://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/1/4/3/CH3434/CMS1451900458557/soziale-themen\\_freiwilliges-engagement\\_bericht-zur-lage-und-zu-den-perspektiven-des-freiwilligen-engagements-in-oesterreich.pdf](https://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/1/4/3/CH3434/CMS1451900458557/soziale-themen_freiwilliges-engagement_bericht-zur-lage-und-zu-den-perspektiven-des-freiwilligen-engagements-in-oesterreich.pdf)

*„In Österreich (...) wird freiwilliges Engagement als Leistung definiert, „die freiwillig und ohne Bezahlung von Personen außerhalb des eigenen Haushaltes erbracht wird, inklusive Maßnahmen zur persönlichen und fachlichen Aus- und Fortbildung für diese Aktivitäten.“ Darüber hinaus wird zwischen formeller Freiwilligentätigkeit, die im Rahmen einer Organisation erfolgt, und informeller Freiwilligentätigkeit, die auf privater Basis zwischen Freiwilligen und Leistungsempfängerinnen und -empfängern erbracht wird, unterschieden. Letzteres ist beispielsweise bei der Nachbarschaftshilfe der Fall. Diese - durch ihre nicht formale Form - sehr flexible Freiwilligentätigkeit betont die persönliche Verantwortung am unmittelbar Nächsten. Sie wird oftmals auch ergänzend zur formellen Freiwilligentätigkeit ausgeübt.“<sup>2</sup>*

### 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 Österreich 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.

*„Die Flüchtlingskrise hat gezeigt, dass die Zivilgesellschaft eine wichtige Rolle bei der Bewältigung von Herausforderungen der Immigration und Integration spielt. Im Herbst und Winter 2015 wäre es ohne zivilgesellschaftliches Engagement in Österreich zu einer humanitären Katastrophe gekommen. Die Zivilgesellschaft hat in dieser Zeit besonders hohe Beiträge geleistet, sei es in der Erstversorgung, in der Organisation von Flüchtlings-unterkünften, in Integrationsmaßnahmen und in der Mobilisierung und Koordination freiwilliger Hilfe. Zudem haben zivilgesellschaftliche AkteureInnen auch die öffentliche Meinung mitgeprägt und die Vernetzung von Freiwilligen befördert.“<sup>3</sup>*

Dazu trägt sicherlich auch die Tatsache bei, dass ehrenamtliches Engagement inzwischen stärkere politische Anerkennung und Unterstützung findet. In Österreich ist seit 2012 das Bundesgesetz zur Förderung von freiwilligem Engagement (FreiwG) in Kraft. Es stellt die gesetzlichen Grundlagen und die Rahmenbedingungen zur Förderung von Freiwilligenarbeit in Österreich dar. Es regelt weiters das Freiwillige Sozialjahr sowie den Gedenkdienst und den Friedens- und Sozialdienst im Ausland.

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.

<sup>2</sup> Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des Freiwilligen Engagements in Österreich – 2. Freiwilligenbericht, S.3, [https://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/1/4/3/CH3434/CMS1451900458557/soziale-themen\\_freiwilliges-engagement\\_bericht-zur-lage-und-zu-den-perspektiven-des-freiwilligen-engagements-in-oesterreich.pdf](https://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/1/4/3/CH3434/CMS1451900458557/soziale-themen_freiwilliges-engagement_bericht-zur-lage-und-zu-den-perspektiven-des-freiwilligen-engagements-in-oesterreich.pdf)

<sup>3</sup> Beiträge der Zivilgesellschaft zur Bewältigung der Flüchtlingskrise – Leistungen und Lernchancen, 2016, [https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/cc/npocompetence/Abgeschlossene\\_Projekte/Beitr%C3%A4ge\\_der\\_Zivilgesellschaft\\_zur\\_Bew%C3%A4ltigung\\_der\\_Fl%C3%BChtlingskrise\\_%E2%80%93\\_93\\_Leistungen\\_und\\_Lernchancen\\_NPO-Se\\_Kompetenzzentrum\\_.pdf](https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/cc/npocompetence/Abgeschlossene_Projekte/Beitr%C3%A4ge_der_Zivilgesellschaft_zur_Bew%C3%A4ltigung_der_Fl%C3%BChtlingskrise_%E2%80%93_93_Leistungen_und_Lernchancen_NPO-Se_Kompetenzzentrum_.pdf), S. 1

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.

## 2. EHRENAMT IN ÖSTERREICH

Das Freiwilligengesetz gibt vor, dass zusammen mit dem Österreichischen Freiwilligenrat regelmäßig ein Bericht über die Lage und Entwicklung des freiwilligen Engagements in Österreich zu erstellen ist. Der 2. Freiwilligenbericht 2015 beschäftigt sich mit der Definition und Bedeutung von freiwilligem Engagement und bietet einen Ausblick auf künftige Entwicklungen. Der Freiwilligenbericht widmet sich auch der Beteiligung, den Strukturen und den Bereichen des Freiwilligensektors. Die folgenden Daten beziehen sich auf den Studienbericht „Freiwilligenengagement, Bevölkerungsbefragung 2016“, der im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz Ende 2016 publiziert wurde.<sup>4</sup>

### 2.1 Zahlen für Österreich (Q 3,5-8) – Das Quiz

Wir wollen mit einem Quiz starten: Lesen Sie sich die Fragen durch und raten Sie, welche Antwort wohl stimmt. Im Anschluss teilen wir Ihnen die richtigen Antworten mit und erläutern sie auch ein wenig.

#### Allgemeines

**Quizfrage: In unserem Land leben 2017 knapp 8,8 Millionen Menschen, davon rund 7,5 Personen ab 15 Jahren. Wie viele davon (in Prozent) sind ehrenamtlich engagiert?**

- a) Ca. 6%
- b) Ca. 17%
- c) Ca. 29%
- d) Ca. 46%

#### Unterschiede nach dem Geschlecht

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

- a) mehr Frauen
- b) mehr Männer
- c) ca. gleich viele

#### Unterschiede nach dem Alter

**Quizfrage: Engagieren sich mehr jüngere oder ältere Menschen freiwillig? Ordnen Sie zu!**

15 – 29 Jahre	47%
30 – 39 Jahre	57%
40 – 49 Jahre	50%
50 – 59 Jahre	43%
60 – 69 Jahre	46%

<sup>4</sup> [http://www.ifes.at/sites/default/files/downloads/bericht\\_freiwilligenengagement\\_2016.pdf](http://www.ifes.at/sites/default/files/downloads/bericht_freiwilligenengagement_2016.pdf)

#### d. Unterschiede nach der Tätigkeit

##### Quizfrage: Engagieren sich eher...

- a) Menschen in Ausbildung?
- b) Berufstätige Menschen?
- c) Im Haushalt tätige Menschen?
- d) Pensionistinnen und Pensionisten?

#### ANTWORTEN

##### a. ca. 3,45 Millionen

46 Prozent der Bevölkerung ab 15 Jahren engagieren sich in der einen oder anderen Form der Freiwilligentätigkeit. Rund drei von zehn Personen sind ehrenamtlich tätig, etwa gleich viele leisten Nachbarschaftshilfe. 15 Prozent der Bevölkerung engagieren sich in beiden Bereichen. Das bedeutet, dass rund die Hälfte derer, die eine ehrenamtliche Funktion ausüben, auch informelle Freiwilligentätigkeiten leisten. Insgesamt ist der Prozentanteil des freiwilligen Engagements in den letzten vier Jahren annähernd gleich geblieben. Gegenüber dem Jahr 2012 hat sich aber der Anteil derer erhöht, die formell ehrenamtlich tätig sind (+3 Prozentpunkte). In Bezug auf das informelle Engagement hat sich wenig verändert.

Beteiligungsquote am Freiwilligenengagement in Österreich (in Prozent)

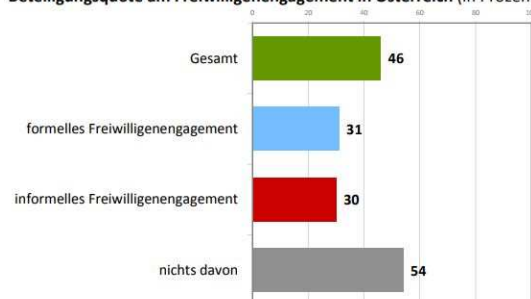


Abbildung 1 Beteiligungsquote gesamt

5

##### b. ca. gleich viele

Die Beteiligungsquote ist bei Frauen und Männern ca. gleich hoch. Jeweils knapp die Hälfte (46%) übt im formellen oder im informellen Bereich freiwillige Tätigkeiten aus. Seit 2012 hat sich der Anteil bei den Frauen um 4% erhöht, bei den Männern ist er bei der Nachbarschaftshilfe im selben Zeitraum um 4% zurückgegangen.

Eine höhere Beteiligung der Frauen ist im informellen Freiwilligenengagement festzustellen.

33 Prozent der befragten Frauen üben hier freiwillige Tätigkeit aus, bei den Männern sind es 28 Prozent (+2 Prozentpunkte).

Beteiligungsquote nach Geschlecht (in Prozent)

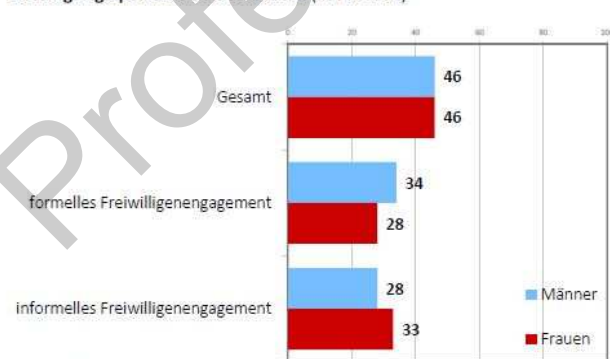


Abbildung 4 Beteiligungsquote nach Geschlecht

6

<sup>5</sup> [http://www.ifes.at/sites/default/files/downloads/bericht\\_freiwilligenengagement\\_2016.pdf](http://www.ifes.at/sites/default/files/downloads/bericht_freiwilligenengagement_2016.pdf), S.12

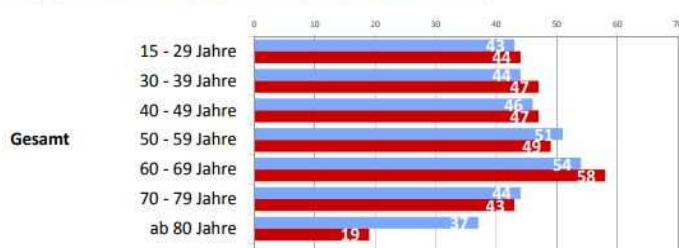
<sup>6</sup> [https://www.ifes.at/sites/default/files/downloads/bericht\\_freiwilligenengagement\\_2016.pdf](https://www.ifes.at/sites/default/files/downloads/bericht_freiwilligenengagement_2016.pdf), S. 16

### c. Die Beteiligung an der Freiwilligenarbeit nimmt mit zunehmendem Alter deutlich zu.

15 – 29 Jahre	43%
30 – 39 Jahre	46%
40 – 49 Jahre	47%
50 – 59 Jahre	50%
60 – 69 Jahre	57%

Diese Altersgruppe kann sich stärker in der Nachbarschaftshilfe einbringen als jene Personen, deren Leben durch Kindererziehung und stärkere Verankerung im Erwerbsleben geprägt ist.

Beteiligungsquote nach Alter und Geschlecht (in Prozent)



### d. Menschen, die im Haushalt tätig sind

Insgesamt gesehen sind es die im Haushalt tätigen Personen, die überwiegend freiwillig engagiert sind. Differenziert nach der hauptsächlichen Tätigkeit gestaltet sich die Beteiligungsquote am Freiwilligenengagement insgesamt gesehen relativ gleichförmig. Die Gruppe der Berufstätigen liegt sowohl bei den ehrenamtlichen Aktivitäten als auch bei der Nachbarschaftshilfe in etwa im Gesamtschnitt. Bemerkenswert ist auch, dass sich die Beteiligungsquoten bei den in Ausbildung und den im Ruhestand Befindlichen kaum unterscheiden.

Bei den Berufsgruppen zeigt sich, dass öffentlich Bedienstete - dazu zählen auch Lehrerinnen und Lehrer - die mit Abstand höchsten Beteiligungsquoten (61 %) bei ehrenamtlichen Funktionen aufweisen. Dies resultiert sicher auch daraus, dass viele von ihnen durch ihr berufliches Umfeld über bessere Zugangsmöglichkeiten zu Vereinen und NGOs bzw. NPOs verfügen. 23.004.027 Freiwilligenengagement in Österreich 2016 22 Überdurchschnittlich hoch sind beim ehrenamtlichen Engagement auch die Beteiligungsquoten der Landwirte (ca. 50 %) sowie der Freischaffenden und Selbständigen (40 %); seitens der großen Gruppe der Angestellten sind 29 Prozent ehrenamtlich tätig.

Beteiligungsquote nach Tätigkeit (in Prozent)



8

<sup>7</sup> [https://www.ifes.at/sites/default/files/downloads/bericht\\_freiwilligenengagement\\_2016.pdf](https://www.ifes.at/sites/default/files/downloads/bericht_freiwilligenengagement_2016.pdf), S. 18

<sup>8</sup> [https://www.ifes.at/sites/default/files/downloads/bericht\\_freiwilligenengagement\\_2016.pdf](https://www.ifes.at/sites/default/files/downloads/bericht_freiwilligenengagement_2016.pdf), S. 21



## WEITERE INTERESSANTE FAKTEN ZUM THEMA EHRENAMTLICHES ENGAGEMENT IN Österreich:

### 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. Das Freiwilligenengagement ist in Österreich insgesamt gesehen in Tirol, der Steiermark und Wien vergleichsweise am höchsten.

Im formellen Freiwilligenengagement gibt es auch zwischen den einzelnen Bundesländern nicht sehr große Unterschiede. Etwas unter dem Schnitt liegen Kärnten, Salzburg und Vorarlberg. In Tirol ist der Gesamtanteil derer, die sich ehrenamtlich oder in der Nachbarschaftshilfe engagieren, am höchsten.

Beteiligungquote nach Bundesland (in Prozent)

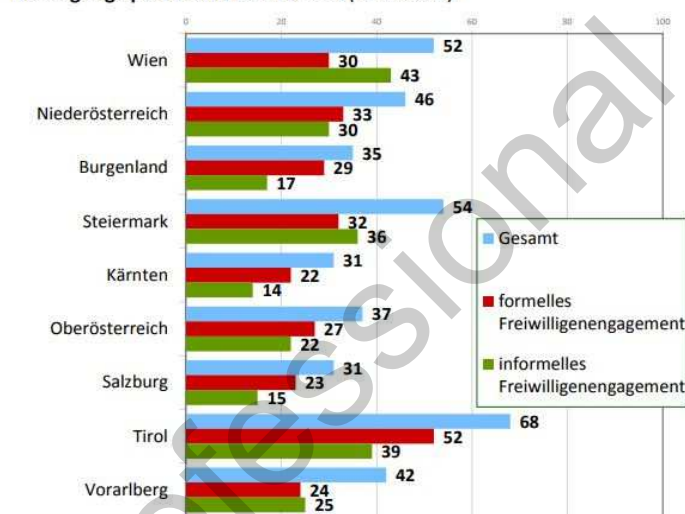


Abbildung 12 Beteiligungquote nach Bundesland

<sup>9</sup> [https://www.ifes.at/sites/default/files/downloads/bericht\\_freiwilligenengagement\\_2016.pdf](https://www.ifes.at/sites/default/files/downloads/bericht_freiwilligenengagement_2016.pdf), S. 28

## 2.2 Engagementbereiche und ihre Entwicklung

**Quizfrage: In welchem Bereich engagieren sich die meisten Österreicherinnen und Österreicher?**

Formelle Freiwilligenarbeit	Informelle Freiwilligenarbeit
Katastrophenhilfs- und Rettungsdienste	Hausarbeiten
Kunst, Kultur, Freizeit	Reparaturen & handwerkliche Tätigkeiten
Umwelt, Natur und Tierschutz	Besuche bei betreuungsbedürftigen Personen machen
Kirchlicher oder religiöser Bereich	Betreuung von pflegebedürftigen Personen
Sozial- und Gesundheitsbereich	Fahrtendienste
Politische Arbeit und Interessensvertretung	Gartenpflege bei Nachbarn bzw. anderen Personen
Bürgerliche Aktivitäten und Gemeinwesen	Mithilfe bei Katastrophen
Bildung	Amtswege und Schriftverkehr für andere erledigen bzw. mithelfen
Sport und Bewegung	privat unbezahlte Nachhilfe geben
Flüchtlingshilfe	Kinderbetreuung
	Flüchtlingshilfe

Antwort „Formelle Freiwilligenarbeit“

**Sport und Bewegung; Katastrophenhilfs- und Rettungsdienste; Kunst, Kultur, Freizeit**

Die vergleichsweise höchsten Anteile an ehrenamtlich Tätigen entfällt auf den Sektor Sport und Bewegung bzw. auf die Sportvereine (8 %), auf die Katastrophen- und Rettungsdienste (7 %) sowie auf den Bereich Kunst bzw. auf das kulturelle Zusammenleben (6 %). 5 Prozent der Bevölkerung sind im Sozial- und Gesundheitsbereich ehrenamtlich aktiv. Annähernd ebenso viele engagieren sich bei Umweltthemen und im kirchlichen bzw. religiösen Umfeld. Bei allen übrigen Bereichen belaufen sich die Beteiligungsquoten auf 2 bis 3 Prozent. Dies trifft auch auf die Flüchtlingshilfe zu. Zwei von hundert Personen haben innerhalb des letzten Jahres bei der Organisation der Flüchtlingsbewegungen oder bei einzelnen Hilfsaktionen zumindest kurzfristig mitgearbeitet.

Antwort „Informelle Freiwilligenarbeit“

**Hausarbeiten; Reparaturen & handwerkliche Tätigkeiten; Besuche bei betreuungsbedürftigen Personen machen**

11 Prozent der Befragten geben an, für andere Personen diverse Hausarbeiten zu erledigen, Reparaturen und handwerkliche Arbeiten in der Nachbarschaft und im Freundeskreis durchzuführen oder Besuche bei betreuungsbedürftigen Personen zu machen. 6 bis 7 Prozent der Befragten übernehmen die Gartenpflege bei Leuten aus der Umgebung bzw. anderen Personen, die Erledigung von bzw. die Mithilfe bei Amtswegen und Schriftverkehr für andere, die Betreuung von pflegebedürftigen Personen oder Fahrtendienste. Rund 4 Prozent helfen bei Katastrophen, z. B. Aufräumarbeiten nach Überschwemmungen bzw. nach Sturmschäden, oder geben privat unbezahlte Nachhilfe.

## 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. D.h. für Sie ist es wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, warum Sie sich engagieren (wollen). Dabei spielen meist nicht nur gesellschaftliche, soziale und persönliche Gründe gleichermaßen eine Rolle, sondern soziale Aspekte und eigene Interessen sind 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.

Wir stellen Ihnen hier jetzt einige neue Entwicklungen im Bereich des Ehrenamts vor. Überprüfen Sie, welche dieser Entwicklungen trifft auch auf Sie persönlich zu?

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. 1 - 2 Stunden
- ca. 3 - 5 Stunden
- ca. 6 – 10 Stunden
- ca. 11 – 20 Stunden
- über 20 Stunden

**Antwort: ca. 5,3 und 3,7 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.

Formelle Freiwilligenarbeit:

Die gesamte Durchschnittszeit des ehrenamtlichen Engagements einer Beispielwoche ergibt 5,3 Stunden.

### Informelle Freiwilligenarbeit:

„Knapp drei Viertel der in der Nachbarschaftshilfe Tätigen haben sich auch in den letzten sieben Tagen vor der Befragung in dem einen oder anderen Bereich engagiert. Bei drei von zehn Personen hielt sich das Stundenausmaß dabei eher in Grenzen (1 bis 2 Stunden); ein Viertel wendete dafür 3 bis 5 Stunden auf, bei 15 Prozent war der zeitliche Einsatz noch höher. Der Mittelwert beläuft sich auf 3,7 Stunden in der letzten Woche. Gegenüber dem Jahr 2012 hat sich der Zeitaufwand für die Nachbarschaftshilfe erhöht.“

D.h. für Sie: überlegen Sie sich vor dem Beginn eines Engagements, wieviel Zeit Sie mitbringen (können) und wieviel Zeit Sie für Ihr Ehrenamt aufbringen (wollen), denn nur dann können Sie herausfinden, ob die Anforderungen der ehrenamtlichen Stelle mit Ihren individuellen Wünschen und Zeitressourcen zusammenpassen.

## Quellen:

### Literatur:

Beiträge der Zivilgesellschaft zur Bewältigung der Flüchtlingskrise – Leistungen und Lernchancen, Wirtschaftsuniversität Wien, 2016 – als download unter: [https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/cc/npocompetence/Abgeschlossene\\_Projekte/Beitr%C3%A4ge\\_der\\_Zivilgesellschaft\\_zur\\_Bew%C3%A4ltigung\\_der\\_Fl%C3%BChtlingskrise\\_%E2%80%93\\_Leistungen\\_und\\_Lernchancen\\_NPO-Se\\_Kompetenzzentrum\\_.pdf](https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/cc/npocompetence/Abgeschlossene_Projekte/Beitr%C3%A4ge_der_Zivilgesellschaft_zur_Bew%C3%A4ltigung_der_Fl%C3%BChtlingskrise_%E2%80%93_Leistungen_und_Lernchancen_NPO-Se_Kompetenzzentrum_.pdf)

Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des Freiwilligen Engagements in Österreich 2. FREIWILLIGEN-BERICHT, Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Abt. V/A/6 - Grundsatzangelegenheiten der Seniorinnen- und Senioren-, Bevölkerungs- und Freiwilligenpolitik, 2015 - als download unter: [https://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/1/4/3/CH3434/CMS1451900458557/soziale-themen\\_freiwilliges-engagement\\_bericht-zur-lage-und-zu-den-perspektiven-des-freiwilligen-engagements-in-oesterreich.pdf](https://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/1/4/3/CH3434/CMS1451900458557/soziale-themen_freiwilliges-engagement_bericht-zur-lage-und-zu-den-perspektiven-des-freiwilligen-engagements-in-oesterreich.pdf)

Freiwilligenengagement - Bevölkerungsbefragung 2016, Studienbericht, Institut für empirische Sozialforschung GmbH im Auftrag des Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz – als download unter: [https://www.ifes.at/sites/default/files/downloads/bericht\\_freiwilligenengagement\\_2016.pdf](https://www.ifes.at/sites/default/files/downloads/bericht_freiwilligenengagement_2016.pdf)

Kurier MUNDO, Ehrenamt – Helfen, Fördern, Retten – Das Magazin zur Freiwilligenarbeit, Kurier Zeitungsverlag und Druckerei Ges.m.b.H, 2017

## 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:

## TEIL I: ZIELE DEFINIEREN UND FORMULIEREN

### 1. DEFINITION: Was ist ein Ziel?

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.

### 2. 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 vertreten 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 oder Migrantinnen, zu erhalten bzw. zu verstärken. Es melden sich einige Interessierte. In einem Vorgespräch erklärt Ihnen eine Freiwillige/ ein Freiwilliger, der sehr viele Kompetenzen und Zeit mitbringt, sie oder 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 oder die Ehrenamtliche zu diesen Bedingungen engagiert oder dass Sie grundsätzlich keine Ehrenamtlichen einsetzen, die Ressentiments gegen eine bestimmte Gruppe von Migranten oder Migrantinnen 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 Siegereck 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.

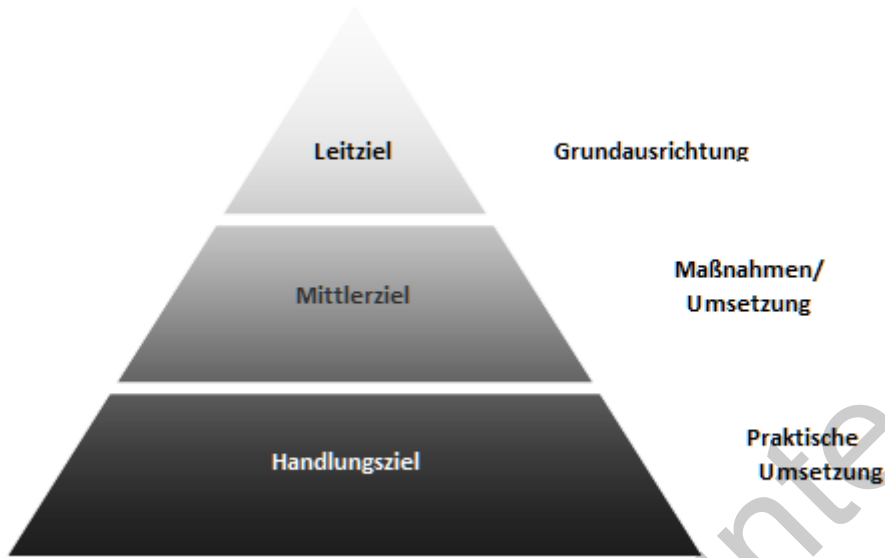
Erfolge und Teilerfolge können somit wahrgenommen und damit kontrolliert werden.

Beispiel:

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.

### 3. Das dreiegegliederte 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 dreiegegliederte 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.

Bsp.: „Wir wollen, dass Burschen und Mädchen in Villach die gleichen 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).

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

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

### 4. 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.

Beispiel:

*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.

Bsp. 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?
- Welcher scheint der Beste?
- 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.

#### 4.1 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:

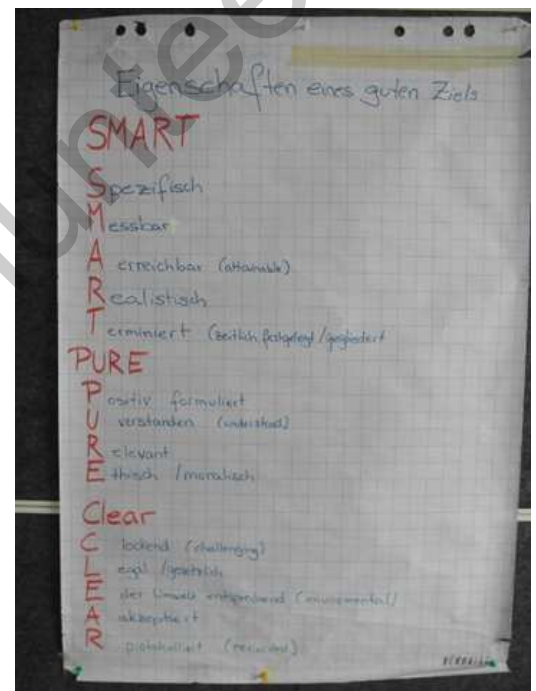
- S**-pecific (= spezifisch)
- M**-easurable (= messbar)
- A**-ttainable (= erreichbar)
- R**-ealistic (= realistisch)
- T**-ime phased (= zeitlich terminiert/gegliedert)

...**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)



#### 4.2 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?

#### 4.3 Instrument der Zielformulierung „Minigrammatik des Zieleformulierens“

Beispiel:

MINIGRAMMATIK DES ZIELE FORMULIERENS	
<b>WANN</b> soll das Ziel erreicht sein?	Ich engagiere mich ab dem nächsten Schuljahresbeginn als Lesepate bzw. Lesepatin in einer nahegelegenen Grundschule mit einem wöchentlichen Zeiteinsatz von 5 Stunden.
<b>WER</b> soll der Handelnde sein?	
<b>WAS</b> – angestrebter Zustand?	
<b>positiv</b> formulieren	
in der <b>Gegenwart</b>	
<b>aktiv</b> gebrauchtes <b>Verb</b>	

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

MINIGRAMMATIK DES ZIELE FORMULIERENS	
<b>WANN</b> soll das Ziel erreicht sein?	
<b>WER</b> soll der Handelnde sein?	
<b>WAS</b> – angestrebter Zustand?	
<b>positiv</b> formulieren	
in der <b>Gegenwart</b>	
<b>aktiv</b> gebrauchtes <b>Verb</b>	

#### 4.4 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

### 4.5 Weitere Tipps beim Formulieren von Zielen:

Damit Pläne nicht scheitern, sind folgende Tipps hilfreich:

- 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.
- 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.
- 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.
- Und am Schluss wollen wir den Mythos „Der Weg ist das Ziel“ widerlegen:

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

## TEIL II: 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?



# 1. Ehrenamtliche Mitarbeit – was ist das eigentlich?

## 1.1 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.“

Ehrenamtliche/r Mitarbeiter/in: „1. Begriff: Mitarbeiter/in einer Organisation, der/die nicht gegen Entgelt, sondern meist aus altruistischen Motiven heraus arbeitet.

2. Merkmale: a) Ein/e ehrenamtliche/r Mitarbeiter/in wird für einen bestimmten Zeitraum i.d.R. demokratisch (z.B. in der Mitgliederversammlung) in ein Amt (z.B. Präsident/in, 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/in, Vorstandsmitglied) gewählt, übernehmen strategische Führungsaufgaben innerhalb einer Organisation (wie z.B. Platzwart/in im Sportverein) oder werden für eine bestimmte (befristete) Aufgabe bestellt oder berufen (wie z.B. Schöffen, Seniorenbeauftragte, Wahlhelfer/in).

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.

## 1.2 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. 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.

### 3. 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 mitarbeitende 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?

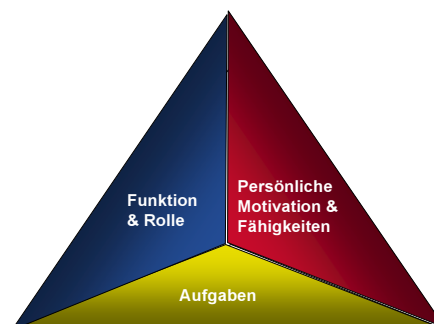
Sind Ehrenamtliche denn mit entsprechenden Verantwortlichkeiten ausgestattet bzw. sind die Rollenerwartungen analog zu den gestellten Aufgaben?

### 4. 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.

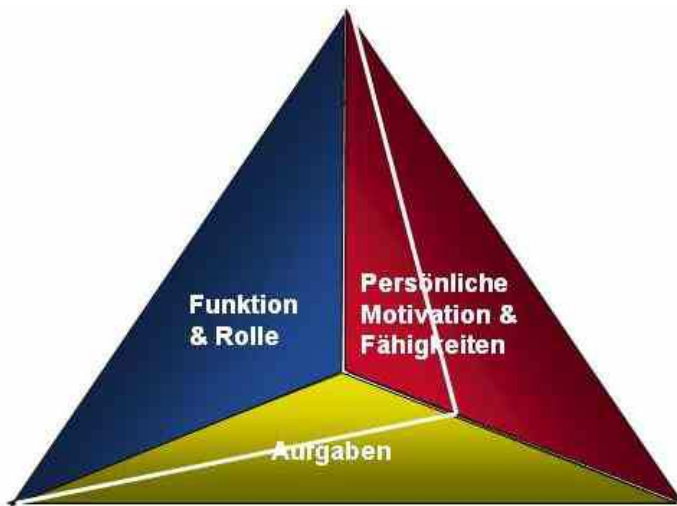
Als graphische Darstellung eignet sich daher sehr gut das „Dreieck der Rollenfindung“:

#### 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.

## 5. 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? Usw.

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> </ul> Stellvertretung von bzw. durch ...	
<b>Zielgruppe</b> a) Für wen soll diese/r Ehrenamtliche eingesetzt werden? b) welcher Personenkreis ist besonders gut/ evtl. nicht geeignet?	
<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...</b> ...des Engagements (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, Ehrenamts- pauschale	
<b>Ausbildung/Fortbildung</b> Wie kann die/der Ehrenamtliche fachlich unterstützt werden? Was kann ihr/ihm an Qualifizierung geboten werden?	
<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.

## 6. 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.

### Übung 5: 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?**

## 7. 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.

### 7.1. 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:



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

- a) 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.
- b) herauszufinden, welcher Typ Sie selber sind und wie Ihr eigener ehrenamtlicher Einsatz am effektivsten sein kann.
- c) 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 Koordinatoren/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“.

## 7.2. Input „Rollenprofile von seniorTrainerinnen“

Im Rahmen eines Bundesmodellprogramms namens „Erfahrungswissen für Initiativen“ wurden in Deutschland über 1000 ältere Ehrenamtliche zu so genannten *seniorTrainerinnen* ausgebildet. 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
E i n s a t z	bei Bedarf	Befristet	kontinuierlich	kontinuierlich
S c h w e r p u n k t	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
Z i e l	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 Präsentation 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

- A. Mustervorlage Stellenbeschreibung für Vorsitzende/r eines Sportvereins
- B. Mustervorlagen für Präsentation „Rollenprofile eines senior Trainers“  
Rollenspiele für „Rollenprofile eines senior Trainers“

Professional Volunteering

## A. 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 Vereinssangelegenheiten.
- 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 ...

- ewartet 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 Vereinskorrespondenz.
- unterzeichnet alle verbindlichen Rechtsgeschäfte gemeinsam mit einem weiteren Vorstandsmitglied des geschäftsführenden Vorstands.

# **Rollenprofile der Ehrenamts-Koordinatoren/innen**

## **Handlungsmöglichkeiten der Ehrenamtskoordinatoren/innen**

- 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/seiner Kommune zur Verbesserung der Rahmenbedingungen und Zugangschancen zum freiwilligen Engagement beiträgt
- als Unterstützer/in der Selbstorganisation von mehreren Ehrenamtskoordinatoren/innen in einem Team in enger Kooperation mit einer örtlichen Agentur für Bürger/innenengagement.

## **Initiativen-Berater/in**

*bei Bedarf*

**Verbesserung von  
Kommunikations-prozessen**

**Lösung von Konflikten**

**Informationen zu Spezialthemen**

**z.B. Finanzierung, Öffentlichkeitsarbeit**

**ZIEL:**

**Unterstützung im Bedarfsfall**



# Projektentwickler/in

***Prozesscharakter  
befristet***

**Gründung neuer Gruppen oder Initiativen**

**Entwicklung von Konzepten**

**Suche nach Mitstreitern/innen**

**ZIEL:**

**Umsetzung von Projekten +  
Übergabe in kompetente  
Hände**

# **Netzwerker/in**

***nach außen orientiert***

***kontinuierlich***

**Aufbau und Verbesserung  
eines Netzwerks**

**Analyse der vorhandenen Strukturen**

**Wahrnehmung der Vielfalt des bürger-  
schaftlichen Engage-ments & des Be-  
darfs vor Ort**

**Voraussetzung:  
Einblick in vorhandene Strukturen**

**ZIEL: gutes Netzwerk**

# **Team-Koordinator/in**

***nach innen orientiert***

***kontinuierlich***

**Kommunikation und Zusammenarbeit  
fördern**

**Selbstorganisation verbessern**

**Moderiert Gruppentreffen**

**ZIEL:**

**gute Zusammenarbeit  
in der Gruppe**

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

**Situation und Aufgabe:**

In Ihrer Gemeinde wurde schon häufiger in Gruppen und Vereinen über die Einrichtung einer Senioren/innenvertretung (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 Gemeindeordnung ist die Einrichtung einer Senioren/innenvertretung eine Kann-Bestimmung. Wenn die gewählten Gemeindevertreter/innen eine Senioren/innenvertretung nicht wollen, gibt es kaum eine Chance eine Interessenvertretung für Senioren/innen 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 „Senioren/innenvertretung“ überzeugt werden.

Sie als Koordinator/in einer Freiwilligenagentur halten die Gründung einer Senioren/innenvertretung für wichtig. Sie haben sich schlaue gemacht über die Ziele und Aufgaben eines solchen Gremiums und haben heute ein Gespräch mit dem Bürgermeister, den Vorsitzenden der Parteien und dem zuständigen Vertreter der Verwaltung. Ihre Aufgabe ist es, die politische Spitze der Kommune von der Notwendigkeit einer Senioren/innenvertretung 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 der/die 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 Wähler/innenpotential, kompetente Beratung der Politiker/innen in Seniorenfragen, Partizipation, aktive Mitwirkung von Älteren an der Lösung senienpolitischer 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 „Ehrenamtlicher“. Gabler Wirtschaftslexikon. Springer Gabler Verlag (Hrsg).  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6892/ehrenamtlicher-mitarbeiter-v9.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: seniorTrainer/innen – Weiterbildung. Handbuch für Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer. Hrsg. EFI Bayern e.V.
6. Siegert, Werner: Ziele-Wegweiser zum Erfolg, Schäffer-Poeschel, 2. Aufl. Stuttgart 2001  
Belbin: <http://www.belbin.com/rte.asp?id=3>

## MODUL 3: PROJEKT- UND ZEITMANAGEMENT

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.



## 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

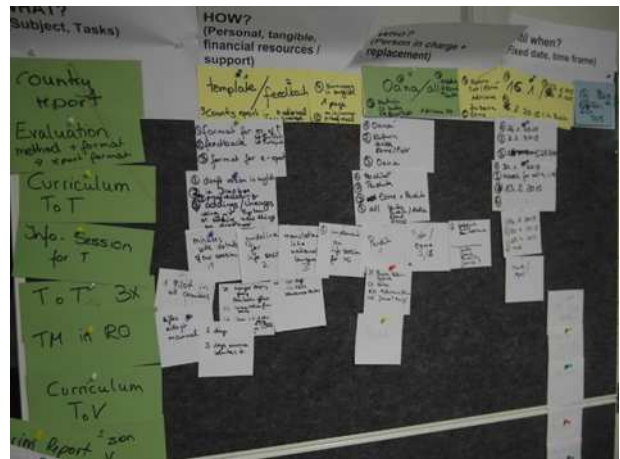
Beginnen Sie damit, Ihre Visionen für die Zukunft sowie Ideen und Fakten zu sammeln. Wie sollte der Idealzustand aussehen? Welche Ergebnisse sollen am Ende herauskommen? Was soll sich durch Ihre Aktivitäten konkret verändert haben?

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:

#### Quick Think

Man beginnt damit, eine Arbeitsgruppe zu bilden und alle spontanen Einfälle aller Teilnehmenden 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 Ideengruppen 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.

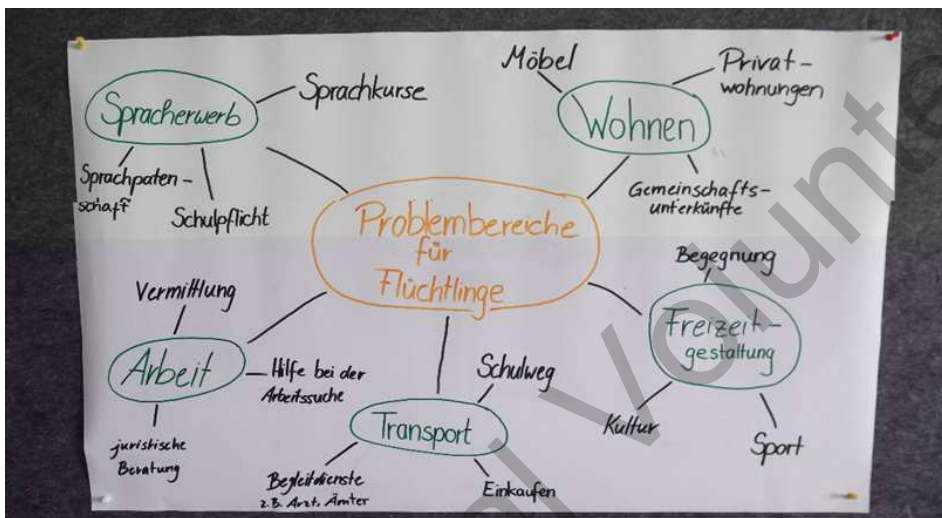


### Methode 635

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.

### 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 Teilnehmenden – 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.



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

## Schritt 2: Bedarfssondierung 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 potentes 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 überhaupt 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** 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** 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 untenstehende 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 Umsetzungsplan, in dem Sie die oben aufgelisteten Fragen ausführlich und so genau wie möglich beantworten und die zu erwartenden Ergebnisse definieren.

Was?	Wie?	Wer?	Bis wann?
Aktivität 1	Phase 1	Person 1	16.01.2015
	Phase 2	Person 2	23.01.2015
	Phase 3	Person 1	16.02.2015
	Phase 4	Person 3	28.02.2015
Aktivität 2	Phase 1	Person 2	01.05.2015
	Phase 2	Person 1	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

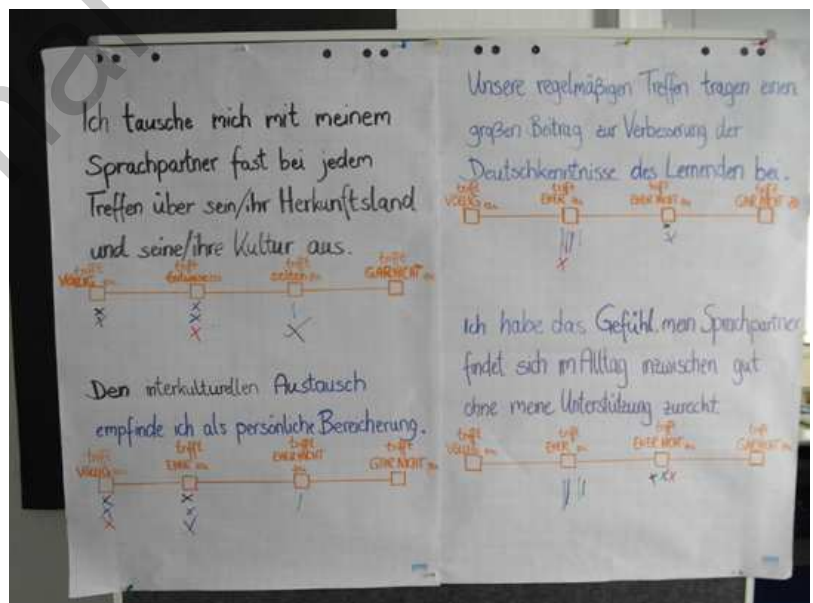
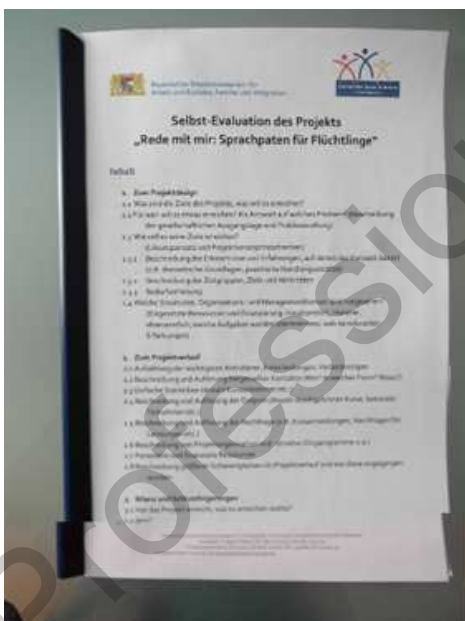
Vom chinesischen Philosophen Laotse ist der Sinnspruch überliefert: „Eine Reise von tausend Meilen beginnt mit dem ersten Schritt.“

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.

## 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:

- 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 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:

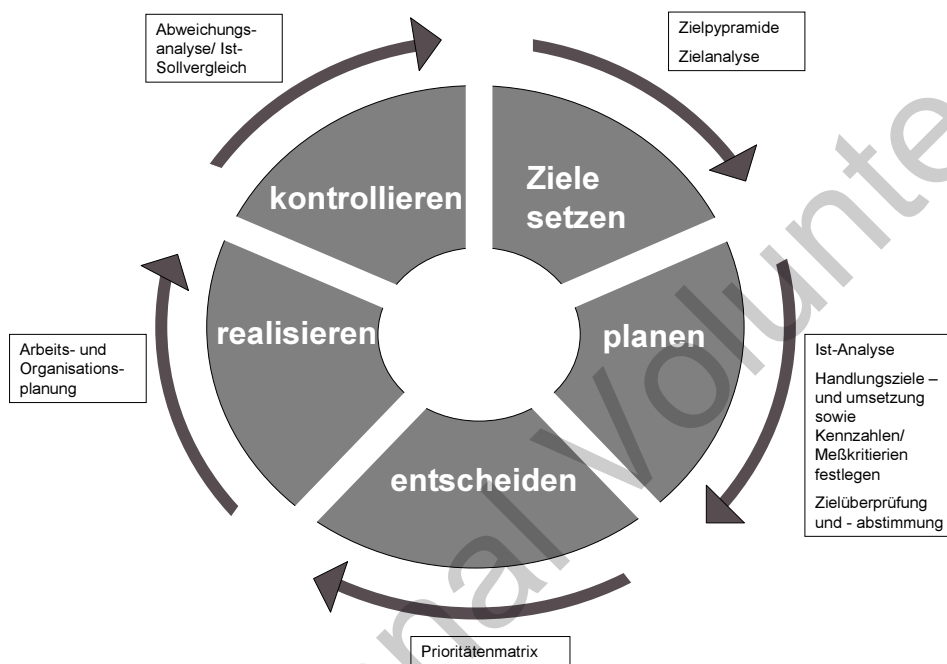
- ⇒ weiterführen wie bisher oder
- ⇒ beenden (z.B. wenn Ziel erreicht ist)

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:

### Projektkreislauf



### 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/der richtigen Ansprechpartner/in, der/die 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 Kollegen/innen weitergegeben. 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/in 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 „Disstress“ 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 kräfteraubend.

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 **Erfolgserebnissen**. 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/der Projektleiter/in 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.

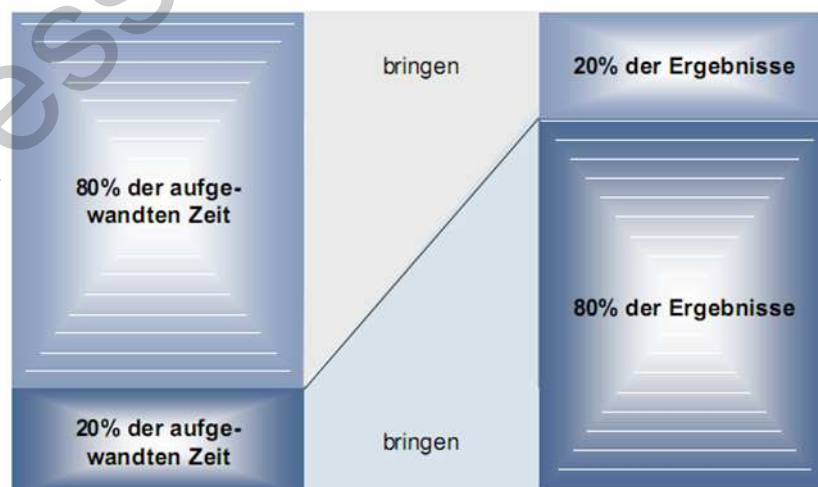
**B-Aufgaben** sind durchschnittlich wichtige, delegierbare Aufgaben.

**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/innen 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 Teilnehmern/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)

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.*

### **Getting Things Done (GTD)**

*Getting Things Done ist eine Methode, die ihren Nutzern/innen 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 Wichtigeres, nämlich die Erledigung der aktuellen Aufgabe, ohne befürchten zu müssen, andere Aufgaben zu vergessen. Dies kann auf einem Moderationsbord im Büro sein, aber mittlerweile gibt es auch sehr nützliche und kostenlose Tools (wie z.B. Trello, Samepage, Basecamp, ...)*

### **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.*

#### **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:*

- 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.*

### **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.*

### **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.*

## **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/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 Disziplin 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 Kopferbrechen. 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.

#### **4 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 vereinbaren 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.

**Und so geht's:**

**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. Verschenden 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



## Anhang 1:

# Projekt-, Arbeits- und Organisationsplanung

AUFGABEN	bis wann?	Wer?	Wie? (wichtige Zusatzinfos wie z.B. personelle und finanzielle Ressourcen, Materialien, etc.)	ERLEDIGT am
<b>Grundsätzliches</b>				
Haupt- und Nebenziele bestimmt				
Zielgruppen bestimmt, Teilnehmerzahl festgelegt (offene oder geschlossene Veranstaltung)				
Konzept entwickelt – mit Strategien, Maßnahmen und Zuständigkeiten				
Interne und externe Kosten ermittelt				
Budgetplan erstellt				
Finanzierbarkeit geklärt, (ggf.) Kooperationspartner gefunden, Budget festgelegt				
Daten/ Terminplanung				

AUFGABEN	bis wann?	Wer?	Wie? (wichtige Zusatzinfos wie z.B. personelle und finanzielle Ressourcen, Materialien, etc.)	ERLEDIGT am
Ablaufplanung & Administration				
Bewilligungen & Behördliches				

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

AUFGABEN	bis wann?	Wer?	Wie? (wichtige Zusatzinfos wie z.B. personelle und finanzielle Ressourcen, Materialien, etc.)	ERLE-DIGT am
<b>Aufgabenfeld 4</b>				
<b>Aufgabenfeld 5</b>				
<b>Aufgabenfeld 6</b>				

AUFGABEN	bis wann?	Wer?	Wie? (wichtige Zusatzinfos wie z.B. personelle und finanzielle Ressourcen, Materialien, etc.)	ERLE-DIGT am
Aufgabenfeld 7				
Aufgabenfeld 8				
Aufgabenfeld 9				

## 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?</b> Was haben oder brauchen wir? Finanzieller Rahmen, vorhandene und fehlende materielle und personelle Ressourcen und Finanzierungsplanung	
3.5.	<b>Wer kann uns unterstützen - inhaltlich, finanziell, materiell?</b> Recherche bestehende Angebote und Anbieter Akquise von Partnern bzw. Unterstützern Akquise von Ehrenamtlichen Akquise von Finanz- und Sachmitteln Koordination Unterstützernetzwerk (Treffen/Kommunikationskanäle)	Sponsoringbrief
3.6.	<b>Welche Aufgaben wird es geben? Wer wird was übernehmen? Wer hat die Leitung?</b> Arbeits- und Organisationsplanung	„Checkliste Organisation Veranstaltung“  „Arbeits- und Organisationsplanung“
3.7.	<b>Wie kommunizieren wir?</b> Festlegen der Informations- und Kommunikationsprozesse	
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 Eigene Werbematerialien (z. B. Poster, Flyer, Webseiten etc.) Visualisieren der Arbeit (z.B. Fotos) Erschließung vorhandene Netzwerke (Persönlicher Kontakt, Telefonakquise) Nutzung Internet (E-Mail, Facebook & Co.) regionale Medien (Online, Print, Radio, Fernsehen) weitere lokale Verbreitungsmöglichkeiten	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 Festlegen was wie dokumentiert wird Identifizieren von notwendigen Adressaten der Dokumentationen Konzept zur Verbreitung Fotos Berichte, Dokumentationen, Unterlagen Anpassen der Dokumentationen/Unterlagen an Zielgruppe	
4.2.	<b>Wie erreichen wir unsere Ziele?</b> Arbeitsergebnisse bewerten und kontrollieren - Bewertungskriterien festlegen - Konzept für Evaluation/ Feedback - Verantwortliche für Evaluation/ Feedback (Durchführung, Auswertung, Aufbereitung der Ergebnisse) - Monitoring (Ergebnisse der Evaluation überprüfen und bei Bedarf Änderungsprozesse einleiten)	

Anhang 4:

## To-Do-Liste (nach Prioritäten)

Name: .....

Priorität A	Priorität B	Priorität C

Professional Volunteering

## Prioritätenmatrix Methode zur Entscheidungsfindung

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.

## Prioritätenmatrix (nach Eisenhower)



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

## Wochenplan

	Uhr- zeit	Montag	Dienstag	Mitt- woch	Donners- tag	Frei- tag	Sams- tag	Sonn- tag
<b>Feste Termine</b>								
<b>Variable Termine</b>								
<b>Dringende Erledigun- gen</b>								
<b>Sonstiges</b>								
<b>Wochenziel:</b>								



## To-Do-Liste – Besprechungsprotokoll

### ToDo – LISTE BESPRECHUNGSPROTOKOLL

Meeting:	
Teilnehmer:	
Verteller:	
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:

## Die 10 W's zum Projekt

„Gemeinsam mehr erreichen“



### Zehn 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?"

## Tagesplan

Wochentag, Datum \_\_\_\_\_

Aufgaben		Prio
<input checked="" type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		



Termine	
	

## To-Do-Liste (nach Aufgaben)

Datum: \_\_\_\_\_

<h1>ToDo – LISTE</h1>	Datum:
	Bearbeiter:

 **was ist zu tun?**

 **wie wichtig?**  **bis wann?** ☒

_____	① ② ③ ④ ⑤	_____	<input type="checkbox"/>
_____	① ② ③ ④ ⑤	_____	<input type="checkbox"/>
_____	① ② ③ ④ ⑤	_____	<input type="checkbox"/>
_____	① ② ③ ④ ⑤	_____	<input type="checkbox"/>
_____	① ② ③ ④ ⑤	_____	<input type="checkbox"/>
_____	① ② ③ ④ ⑤	_____	<input type="checkbox"/>
_____	① ② ③ ④ ⑤	_____	<input type="checkbox"/>
_____	① ② ③ ④ ⑤	_____	<input type="checkbox"/>
_____	① ② ③ ④ ⑤	_____	<input type="checkbox"/>
_____	① ② ③ ④ ⑤	_____	<input type="checkbox"/>
_____	① ② ③ ④ ⑤	_____	<input type="checkbox"/>
_____	① ② ③ ④ ⑤	_____	<input type="checkbox"/>

 **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>		

# Modul 4

## Grundlagen der Kommunikation

*„Man kann nicht nicht kommunizieren.“  
(Paul Watzlawick)*

Ohne Kommunikation ist unser Alltag und unser Miteinander nicht zu bewältigen. Sprachliche wie auch nicht-sprachliche Kommunikation sind wichtige Bestandteile 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 von dem/der Zuhörer/in 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.

- a) uns die Worte fehlen, um auszudrücken, was wir anderen vermitteln oder beschreiben wollen.
- b) 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).
- c) wir einander missverstehen und dadurch Konflikte und Probleme entstehen.

### Übung 1 (Partner- oder Gruppenübung) „Charisma“

Die Teilnehmer/innen überlegen mit ihrem/ihrer Partner/in oder in der Gruppe, wer aus dem Alltag, Gesellschaft, Politik, Geschichte etc. für sie eine charismatische Persönlichkeit ist. Wenn der Name notiert ist, notieren die Teilnehmer/innen dazu die Eigenschaften, die aus ihrer Sicht eine charismatische Persönlichkeit ausmacht.

Aus den Beiträgen werden den folgenden Überbegriffen die Eigenschaften zugeordnet:

- **Sprache:** Sicherheit und Überzeugungskraft, freie Rede, roter Faden, Struktur, einfache, prägnante Sprache, keine Fülllaute (äh, ähm...), Humor
- **Rhetorik & Modulation:** Wortwahl, in Bildern ausdrücken, motivierend, Pausen, Betonungen, Sprechtempo und -dynamik
- **Körpersprache:** Stand, Dynamik, Beschreibungsgestik, Blickkontakt, Lächeln, Körpersprache und Sprache stimmen überein, sicheres Auftreten

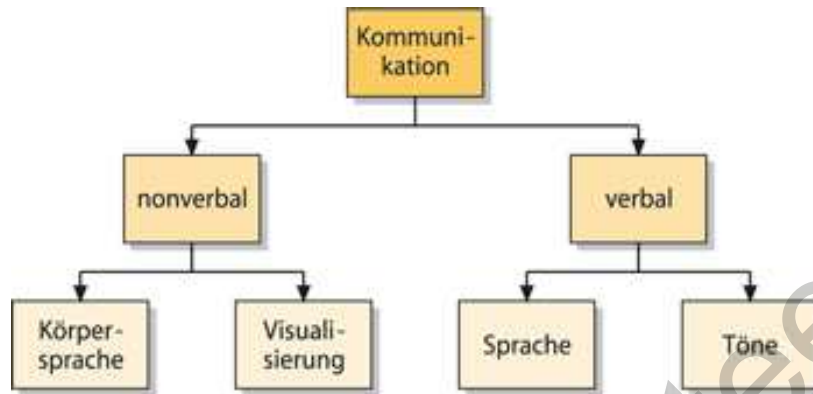
Definition: lat. communico, -are = mitteilen, etwas geben, teilen

**Kommunikation stärkt Beziehungen und verbindet Gemeinschaften!**



## 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, das Axiom von Paul Watzlawick: "Man kann nicht nicht kommunizieren".



### 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.

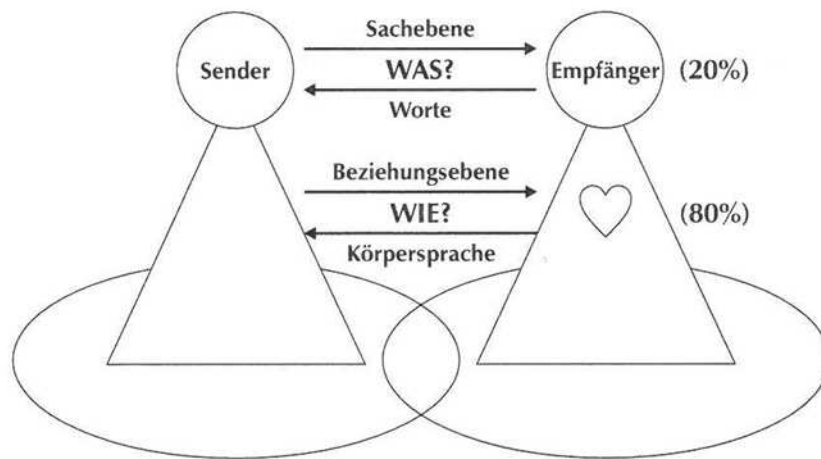
### Das Sender Empfänger Modell

„Es gibt so viele Wirklichkeiten, wie es Menschen gibt“.

Menschen kommunizieren prinzipiell auf zwei Ebenen miteinander: einerseits auf der Sachebene, wo Inhalte übermittelt werden, gleichzeitig auf der Emotionsebene, wo die Gefühlswelt des/r Senders/in und des/der Empfängerin zum Ausdruck kommt. Die Sachebene bezieht sich auf die gesprochenen Worte (Sprache), die Emotionsebene wird auch durch die Körpersprache ersichtlich.

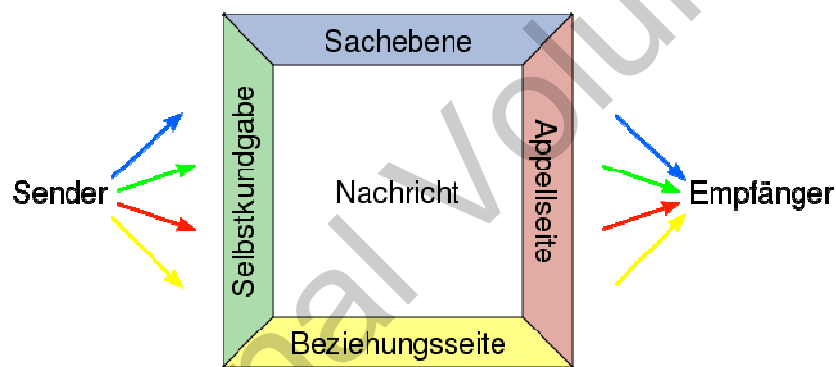
Um mit seiner Nachricht beim Gegenüber „richtig“ anzukommen, muss der/die Sender/in klar und transparent sein.

Um den/die Sender/in richtig zu verstehen, muss der/die Empfängerin nachfragen, ob das Gehörte auch dem Gemeinten entspricht.



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

Schulz von Thun entwickelte dieses einfache Grundmodell weiter. Jede „Nachricht“, also alle Sätze, die wir sprechen, werden von unserem Gegenüber auf verschiedenen Ebenen verstanden.



- 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.

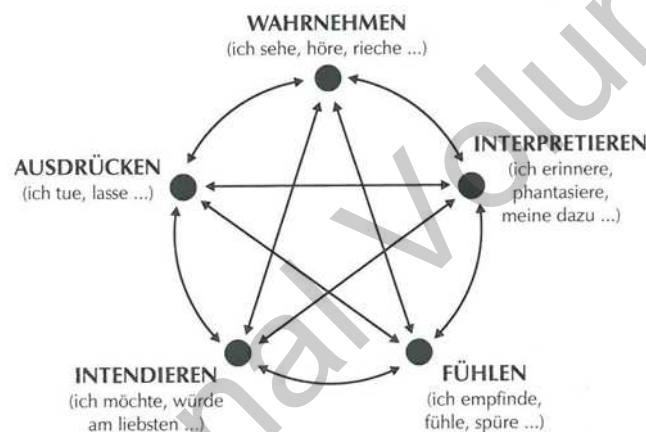
geben: *"Ich habe es eilig!"*

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!"*

## Das Bewusstheitsrad

In dem Moment, in dem wir Informationen aufnehmen und verarbeiten, laufen in unserem Bewusstsein unterschiedliche Prozesse ab. Diese Prozesse zu kennen und sich ihrer bewusst zu machen, erleichtert gelingende Kommunikation.



## Die Maslow'sche Bedürfnispyramide

Die Bedürfnispyramide nach dem amerikanischen Psychologen Abraham Maslow beschreibt die menschlichen Bedürfnisse und Motivationen, ordnet diese in einer hierarchischen Struktur und versucht sie zu erklären.



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.

a) Zu der unteren Stufe gehören die **physiologischen Bedürfnisse**, wie z.B. Atmen, Essen, Trinken, Sexualität.

Wenn ich möchte, dass mir die Leute ihr Interesse entgegen 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.

b) 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.

c) **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.

d) **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.

e) **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, wohl tätig 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.

## Grundvoraussetzungen einer guten Rede

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

### 1.1 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 aufgeregt, 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/die beste Lehrer/in ist die Praxis, das größte Hindernis ist die Angst.“

### 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. überkommen. Auch wenn Sie den Schluss vermässeln, 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).

#### 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 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/innen 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 in 10 Minuten eine Präsentation zu einem vorgegebenen Thema vor und präsentiert sie vor der Gruppe (bei Bedarf Videoaufnahme).

Alternative: Schauen Sie sich gemeinsam einen Vortrag/eine Präsentation live oder per Video an. Analyse mit Hilfe des Bewertungsbogens im Anhang.

## 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 muss meist in einem ganzen Satz formuliert 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 diese 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 Gesprächs 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 zu 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

- „coacht“ 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)

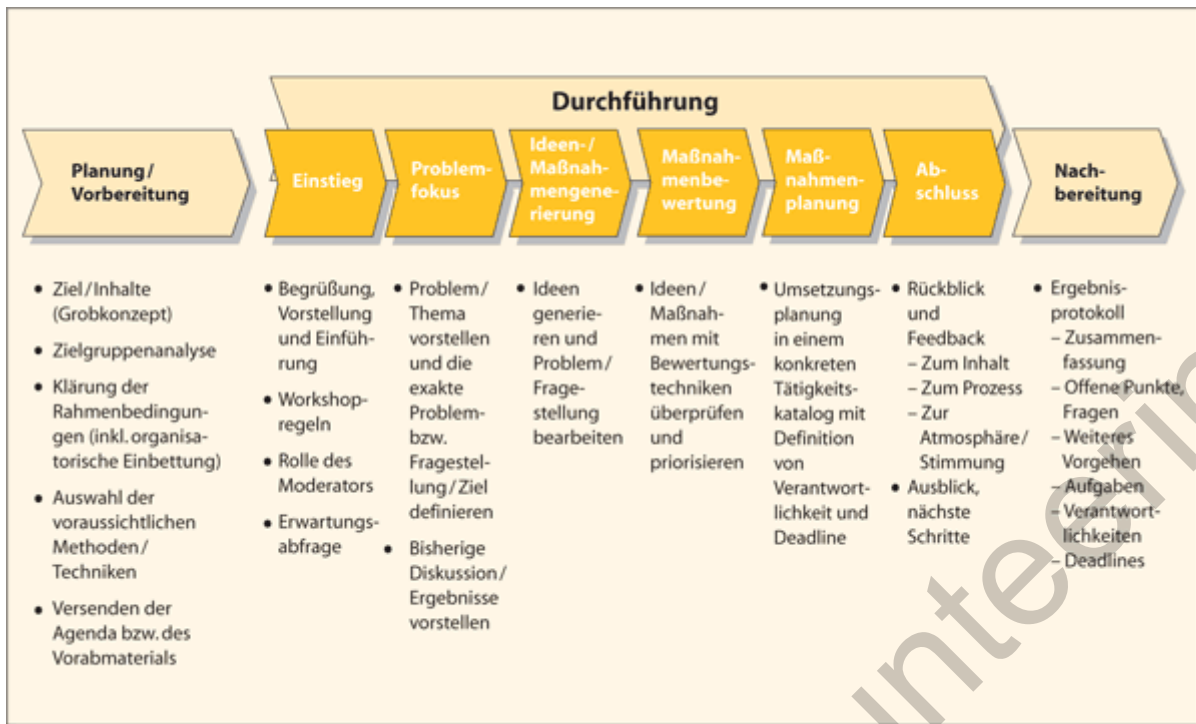


Abb. 1: Moderationsablauf (Q1)

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? :1)

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 Abnutzungserscheinungen 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 gegenüberübersitzen.

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
Klebepunkte (für Bewertung) in 2 Farben (pro Tag/Teilnehmer)	50 Klebepunkte
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/die *positiv eingestellte Teilnehmer/in*
2. der/die *Redselige*
3. der/die *Dickfellige*
4. der/die *Streitsüchtige*
5. der/die *Alleswisser/in*
6. der/die *Ablehnende*
7. der/die *Erhabene*
8. der/die *Ausfragende*

Auf diese unterschiedlichen Typen müssen Sie als Moderator/in eingehen und mit ihnen umgehen können: So sollten Sie die *Positiven* zur konstruktiven Mitarbeit anregen, während es Geschick braucht, um die *Redseligen* bei Bedarf angemessen in ihrem 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 *Erhabenen* dazu anregen, sich Gedanken über aktuelle Probleme zu machen. Die *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 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 des erarbeiteten Arbeitsplans.

Am Ende der Sitzung sollten die Teilnehmer/innen dem Moderator/ 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.

### Quick Thinking – „schnelles Denken“

Dies ist eine Methode um kreatives Denken zu fördern und viele Ideen zu sammeln. Am Anfang wird das Thema klar formuliert und die Teilnehmer/innen gebeten, ihre Ideen möglichst schnell „herauszusprudeln“, ohne dass sie bewertet 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.

Professional Volunteering

# Feedback- regeln

Feedback geben  
heißt ....:

# **Teilnehmer persönlich an- sprechen**

Professional Volunteering



# **Ich- Botschaften formulieren**

# **zeitnah agieren**

Professional Volunteering

# **konkrete Beobach- tungen formulieren**

**beschreiben,  
nicht bewerten**

Professional Volunteering

# **konstruktiv kritisieren**

# **konstruktiv kritisieren**

Professional Volunteering

**höflich und  
wert-  
schätzend  
formulieren**



**Positives  
nicht  
vergessen**

# **ausgewogen Pro- und Contra-Punkte vortragen**

## 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.

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

<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>

## FEEDBACK-Bogen zu einer Präsentation

Präsentation von:								
		sehr gut	++	+	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
<b>Rhetorik</b>	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
<b>Körpersprache</b>	Blickkontakt	Jede/r 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						verkrampt
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

# **Grund- regeln „Open Space“**

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

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



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

**Vorbei ist  
vorbei;  
Nicht vorbei  
ist nicht vor-  
bei.**

# **ANLIEGEN WAND**

## Übung: Rollenspiel zum Thema „Moderation“

### Situation

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

### Thema des Rollenspiels

Am Samstag, den 02.07.2018, wird ein „Jahrmarkt der Freiwilligenarbeit“ stattfinden. Die Veranstaltung hat **zwei große Ziele**:

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

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

# Professional Volunteering

## ROLLEN

### EXTERNE/R VEREINSVERTRETER/IN

Sie vertreten den Verein „Gemeinsam Leben und Lernen in Europa“. Der Verein organisiert einen „Jahrmarkt des Ehrenamts“, der am 02.07.2018 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 so wieso 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>

**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>

**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

## Management von Ehrenamtlichen

### 1. Bedarfsermittlung: Brauchen wir überhaupt Ehrenamtliche?

Viele gemeinnützige Organisationen klagen über zu viel Arbeit und wünschen sich mehr Ehrenamtliche. Doch bevor man sich auf die Suche nach Ehrenamtlichen macht, sollte sich jede Organisation fragen: „Brauchen wir wirklich zusätzliche Ehrenamtliche?“ Die nächsten Kapitel sollen unterstützen, 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.

Wenn Ihre Organisation grundsätzlich für die Aufnahme von neuen Freiwilligen bereit ist, sollten Sie mit anderen Verantwortlichen eine/n Freiwilligen-Verantwortliche/n 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?*

#### 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 selbstbestimmter 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?

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/eine Repräsentantin 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 die Aufgaben beschrieben, 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/e Ehrenamtliche/r will nicht „verheizt“ werden. Manchmal kann man Aufgaben auch aufgliedern. Beispielsweise könnte ein/e Freiwillige/r die Organisation von Trainingsterminen übernehmen.

Aus den Projekten und Aufgaben entwickelt der/die Freiwilligen-Koordinator/in verantwortliche Tätigkeitsfelder und formuliert Stellenbeschreibungen. Sie enthalten:

- Bezeichnung/Art der Tätigkeit
- Aufgabengebiet
- Zielgruppe
- Anforderungen (Qualifikationen, Voraussetzungen)
- Zeitrahmen und –aufwand sowie Einsatzdauer
- Ansprechpartner/in und Verantwortlicher intern
- Gegenleistungen (Aus- und Fortbildungen, Zertifikate, Kostenerstattung, Versicherungsschutz)

Klare Vorgaben helfen den Richtigen oder die Richtige 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/die Freiwillige gebraucht? – genaue Beschreibung des Tätigkeitsbereiches

#### d) Zielgruppe

- Mit wem wird der/die Freiwillige in Kontakt kommen? Für welchen Personenkreis soll er/sie zuständig sein?
- Welcher Personenkreis ist für diese Aufgaben besonders gut oder evtl. nicht geeignet?

**Auch:** Welche Qualifikation/Voraussetzungen soll diese Person mitbringen? (z.B. EDV-Kenntnisse, gute/r Netzwerker/in 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\_in/Kontaktdaten (für den/die Freiwillige)

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, Ehrenamtszuschale

### 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 ☺**

### 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

	Initiativen-berater/ in	Projekt-entwickler/in	Netzwerker/in	Team- koordinator/in
			<i>außenorientiert</i>	<i>innenorientiert</i>
<i>Ein- satz</i>	<i>Bei Bedarf</i>	<i>Befristet</i>	<i>kontinuierlich</i>	<i>kontinuierlich</i>
Schwer- punkte	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 Mitsreiter/-innen	Analyse der vorhandenen Strukturen	Selbstorganisation verbessern
Ziel	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-Koordinator/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*

Eine aktuelle Studie des IFES aus dem Jahr 2016 zeichnet folgendes Bild:

**Beteiligungsquote am Freiwilligenengagement in Österreich (in Prozent)**

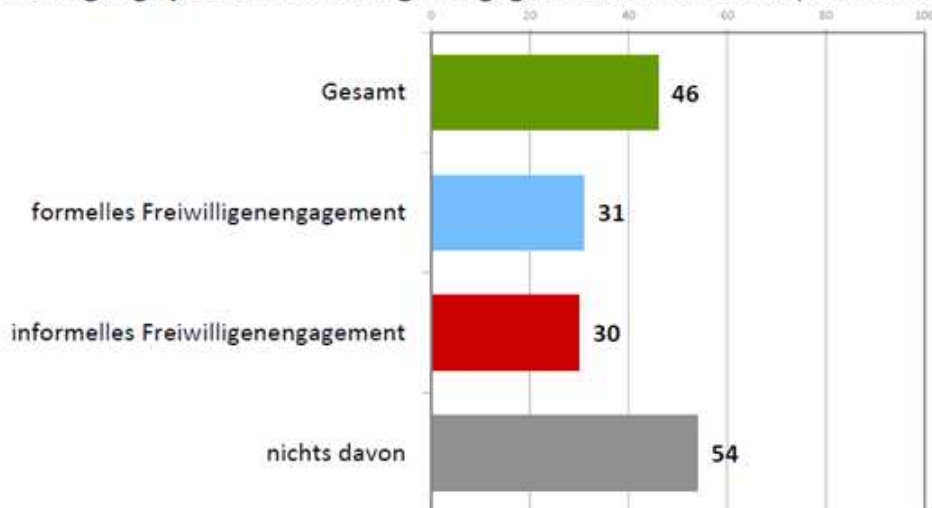


Abbildung 1 Beteiligungsquote gesamt

Quelle: [http://www.nachhaltigkeit.steiermark.at/cms/dokumente/12621817\\_99560887/07cb248a/bericht\\_freiwilligenengagement\\_2016.pdf](http://www.nachhaltigkeit.steiermark.at/cms/dokumente/12621817_99560887/07cb248a/bericht_freiwilligenengagement_2016.pdf)

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, jede/r muss sich Respekt und Anerkennung 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.

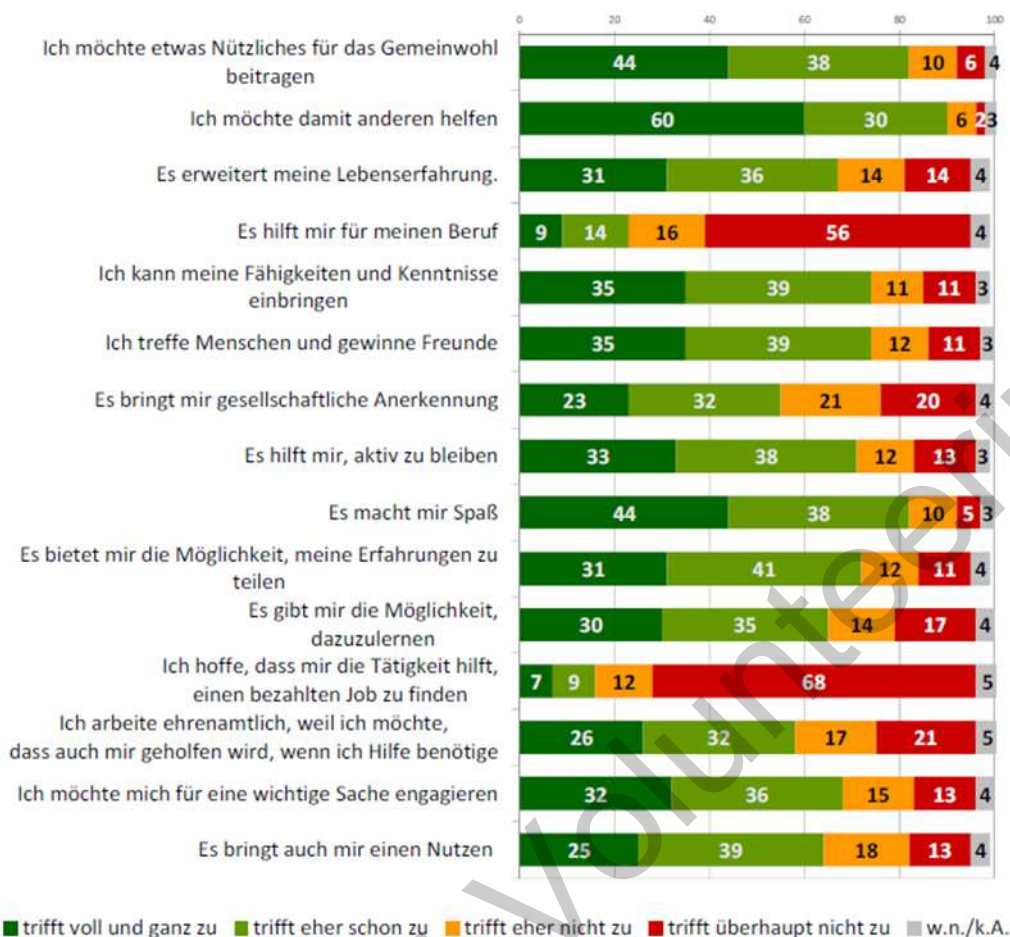
→ Konkrete Angebote und aktive Werbung für den persönlichen Nutzen statt Appelle ans Pflichtgefühl.

**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/r Koordinatoren/in 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



Quelle: [http://www.nachhaltigkeit.steiermark.at/cms/dokumente/12621817\\_99560887/07cb248a/bericht\\_freiwilligenengagement\\_2016.pdf](http://www.nachhaltigkeit.steiermark.at/cms/dokumente/12621817_99560887/07cb248a/bericht_freiwilligenengagement_2016.pdf)

### Betreuung bieten

Fast für alle Ehrenamtlichen ist es wichtig, eine/n feste/n Ansprechpartner/in 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/ihrer Ressourcen, Fähigkeiten, Interessen und Neigungen, aber auch seines/ihrer 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

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, Ausgänge, Schaukasten, Veranstaltungen

## 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 größer die Chance der erfolgreichen Ansprache!

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/innen 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/innen und Besucher/innen 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, Regionalzeitungen, Gemeindezeitungen, Betriebszeitungen etc.

Sehr häufig dürfen gemeinnützige Organisationen in so genannten „Füllanzeigen“ für sich werben. D.h. Sie müssen eine solche kreieren und an die lokale Redaktion 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, Kindergärten, 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 Supermärkten 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 Freiwilligen machen wollen (z.B. Messen, Veranstaltungen, Marktplatz). 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

Eigene Projekte und Aktionen bieten eine Plattform, um Interessenten/innen zu 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

<https://www.ngojobs.at/aktiv-werden-ehrenamtliches-engagement-in-oesterreich/>

<https://www.ngojobs.at/jobs/sector/freiwilligenarbeit/>

<http://www.freiwilligenweb.at/>

<http://willhelfen-klagenfurt.at/wir-ueber-uns/>

## 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

### 4. Orientierung und Einarbeitung von Ehrenamtlichen

Der Beginn eines Ehrenamtes ist eine der sensibelsten Phasen. Hier wird die Basis für die Zusammenarbeit gelegt und die Kultur der Organisation sichtbar.

Daher sind folgende Schritte unabdingbar:

- offizielle Einführung in die Aufgabe hat Bedeutung
- Führung durch die Räumlichkeiten
- Hausgebrauch vermitteln
- Strukturen besprechen
- Aufgaben klären
- Ressourcen erklären
- Offene Fragen klären/kennen lernen ermöglichen

## 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 sowie von Ehrenamtsnetzwerken an.

### 5.2 Teambuilding

#### 5.2.1 Grundlagen von 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 bearbeiten, Kompromisse zu schließen, sich zu integrieren.

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 es 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.“<sup>10</sup>**

#### 5.2.2 Phasen des Teambuilding

Das Ziel von 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

<sup>10</sup> Vgl.: Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith, Teams: Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation

Eine weitere strukturierte Gliederung bietet amphonpartner. Sie unterscheiden entlang der Phasen der Teamentwicklung die beiden Ebenen Arbeitsorganisation und die zwischenmenschliche Zusammenarbeit und leiten davon die Führungsaufgaben ab.

Phasen der Teamentwicklung				
Ebene der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit	Orientierung	Konflikt	Organisierungsphase	Hochleistung
	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	Die Teilnehmer identifizieren sich mit der Gruppe, es herrscht ein Klima des Vertrauens und der gegenseitigen Anerkennung. Die Gruppe arbeitet kreativ, flexibel und ist leistungsfähig.
Ebene der Arbeitsorganisation	Improvisation	Strategie	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: • Verständnis der Ziele • Rollen, Aufgaben + Verantwortlichkeiten • Prozesse • Kommunikation • Zusammenarbeit im Team 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.

www.amphonpartner.de

### 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 Teilnehmenden 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.

### 5.2.3 Bedürfnisse von Gruppen und Voraussetzungen für ein gutes Teambuilding

#### Die Voraussetzung, damit gut funktionierende Teams entstehen können

Innerhalb einer Gruppe bestehen unterschiedliche Bedürfnisse, aber auch Erwartungen. 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/innen, 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 welcher 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 Kaffeeпаusen 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 Teammitgliedern 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.

### 5.3.1 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/innen im Spiel, die Kontrahenten/innen 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 angekreidet, 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/innen!



## 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.

## 6. Anerkennung von Ehrenamtlichen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um Ehrenamtlichen gegenüber Anerkennung und Wertschätzung auszudrücken.

### 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
- Erwähnung der Leistungen und Namen der Ehrenamtlichen bei öffentlichen Veranstaltungen
- Grußworte, Ansprachen usw. von namhaften Persönlichkeiten
- öffentliche Dankeschön-Veranstaltungen
- Empfänge bei Politikern, Kontaktgespräche
- Plakataktionen
- öffentliche Auswertung von Wettbewerben und Preisverleihungen (zB Preis Erwachsenenbildung, Sozialmarie, ..)
- 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)
- Dankesschreiben

### d) Nachweise zur Dokumentation der Tätigkeit und der Qualifikation

- Ehrenamts-„Ausweise“
- Abzeichen zur Dokumentation des Ausbildungsstandes, z.B. bei den Pfadfindern
- Verleihung von Diensträngen, z.B. bei der Freiwilligen Feuerwehr
- Kompetenzfeststellungen und Beschreibungen für ehrenamtliches Engagement
- Zeugnis ausstellen über das Engagement

## Materielle Anerkennung

### a) Finanzielle Leistungen

- Aufwandsentschädigungen
- Erstattung von Fahr-, Telefon-, Porto- und ähnlichen Kosten
- Geld-Preise bei Wettbewerben für Einzelpersonen und Organisationen

### b) Sachleistungen

- Geschenke zu Geburtstagen und Feiertagen
- Freikarten für Veranstaltungen
- Auszeichnungsreisen
- Sach-Preise bei Wettbewerben für Einzelpersonen und Organisationen

### c) Praktische Vergünstigungen und Privilegien

- 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)

## Feedback zu Leistungen

1. Beim qualifizierten Feedback sind folgende Schritte zu beachten: Beschreibend, im Gegensatz zu bewertend: Beschreiben Sie Ihre eigene Wahrnehmung und Reaktion. Überlassen Sie dem anderen, diese Informationen zu verwerten oder auch nicht.
2. Klar und genau formuliert: Das Feedback soll nachvollziehbar sein.
3. Sachlich richtig. Grundregel: Die Beobachtung muss auch von anderen nachvollzogen werden können.
4. Ohne moralische Verurteilung: Dadurch mindern Sie den Drang beim Gegenüber, sich zu verteidigen und das Feedback abzulehnen.

- 5.. Konkret im Gegensatz zu allgemein: Wenn Sie jemanden sagen, er sei unhöflich, kann er oder sie damit in Bezug auf Verhaltensänderung relativ wenig anfangen. Sagen Sie lieber, was er konkret gemacht hat und inwiefern Sie oder die Gruppe daran gehindert hat, sich zu entfalten.
- 6.. Beziehen Sie sich auf Beobachtungen im Gegensatz zu Vermutungen, Phantasien oder Interpretationen.
- 7.. Sprechen Sie veränderbare Verhaltensweisen an und nicht Unzulänglichkeiten, auf die der Betreffende relativ wenig oder gar keinen Einfluss nehmen kann
- 8.. Erbeten im Gegensatz zu aufgezwungen: Feedback ist dann am wirksamsten, wenn der/die Empfänger/in darum gebeten hat. Wenn Sie jemanden mit Feedback überfallen, brauchen Sie auf keine vertrauensvolle Gesprächsbeziehung zu hoffen.
- 9.. Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse des/der Empfängerin angemessen. Wenn es Ihnen egal ist, ob es dem/der Empfänger/in nützt oder ihm/ihr sogar schadet, zerstören Sie Ihre Vertrauensstellung.
- 10.. Zur rechten Zeit oder möglichst bald: Kein Gang durchs „Museum“! Feedback ist am wirksamsten, je kürzer die Zeitspanne ist zwischen dem betreffenden Verhalten und der Information über die Wirkung des Verhaltens. Berücksichtigen Sie jedoch auch andere Gegebenheiten, z.B. den Grad der momentanen Erregung oder Betroffenheit. In solchen Situationen wird die Bereitschaft, Feedback anzunehmen, gering sein.

#### Formulieren von Feedback:

1. Wahrnehmung schildern  
„Ich habe beobachtet, dass...“ Oder „Mir ist aufgefallen, dass...“
2. Wirkung erläutern  
„Das wirkt auf mich, als ob...“ oder „Das hat zur Folge, dass ...“
3. Wunsch formulieren  
„Ich würde mir wünschen, dass...“

#### Beispiele:

- ich habe den Eindruck, dass...
- mir ist in jüngster Zeit aufgefallen...
- obwohl ich Sie sehr schätze, hat mir diesmal nicht gut gefallen, dass...
- ich finde, dass Sie im Vergleich zu ...
- ich hätte mir mehr gewünscht, dass...
- ich fände es besser, wenn Sie beim nächsten Mal...
- ich würde mich freuen, wenn Sie künftig zum Beispiel...

#### Regeln für 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.

### Kompetenzen feststellen und beschreiben

Der Ring Österreichischer Bildungswerke hat eine Kompetenzbilanz zur Feststellung und Beschreibung ehrenamtlichen Engagements erarbeitet. Dabei werden Möglichkeiten der Erfassung von Gelerntem (informelles Lernen), in der ehrenamtlichen Arbeit beschrieben. Der Leitfaden umfasst ebenso Muster für die Erfassung als auch Beschreibungsvarianten.

## Hauptamtliche und Ehrenamtliche Kooperation oder Konkurrenz?

Was sagen Sie zu dem Satz? „Freiwilligenarbeit ist das Sahnehäubchen 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. Verabschiedung von Ehrenamtlichen gut gestalten

Jedes Ehrenamt hat irgendwann ein Ende. Ein gutes wird es, wenn der/die Freiwilligen-koordinator/in:

- Innerhalb der Gruppe:
  - für angemessenen Dank und Abschied sorgt
  - eine offizielle Verabschiedung stattfindet
- bilateral:
  - mit dem/der 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-Koordinator/in macht eine runde Sache daraus. Das motiviert alle!

**Fazit: Nichts was der/die Freiwilligen-Koordinator/in leistet – könnten nicht auch andere im Verein leisten. Aber es hat sich bewährt, wenn einer die Fäden in der Hand hält!**

### Anhang:

1. Vorlagen:
  - a. Aufgaben eines/r Vereinsvorsitzenden
  - b. Arbeitsplatzbeschreibung
  - c. Anmeldebogen für Freiwillige
  - d. Arbeitsvereinbarung
  - e. Arbeitszeugnis für Freiwilligenarbeit
2. Checklisten
  - a. Grundbedürfnisse einer Gruppe
  - b.
  - c. Checkliste für Personen, die ehrenamtlich tätig werden wollen
3. Übungen:
  - a. Kapitel: Rollenprofil Teamkoordination

# VORLAGEN

## Vorlage a:

### Aufgaben eines/r Vereinsvorsitzenden (Obmann/Obfrau)

Die Arbeit des/der 1. Vorsitzenden eines Vereins 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 eine/n des/der stellvertretenden Vorsitzenden zu seiner/ihrer 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 Kontext.
- sorgt für eine laufende Optimierung des Organisationssystems innerhalb des Vereins.

## Kontrollaufgaben

Der/die Vereinsvorsitzende ...

- sorgt dafür, dass alle Funktionäre/innen, 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 Vereinskorrespondenz. unterzeichnet alle verbindlichen Rechtsgeschäfte gemeinsam mit einem weiteren Vorstandsmitglied des geschäftsführenden Vorstands

## Vorlage b: Arbeitsplatzbeschreibung

<b>Bezeichnung/Titel</b>	
<b>Einsatzstelle/-bereich/-ort</b>	
<b>Aufgabengebiet</b>	
<b>Zielgruppe</b> a) Für wen soll diese/r Freiwillige eingesetzt werden b) welcher Personenkreis ist besonders gut/evtl. nicht geeignet	
<b>Qualifikation/Voraussetzung</b> z.B. EDV-Kenntnisse, gute/r Netzwerker/in	
<b>Zeitraumen</b> des Engagements (Vorbereitung, Organisation, Einsatz, Fahrzeiten, Nachbereitung)	
<b>Ansprechpartner/in</b> (für den Ehrenamtlichen) wann und wo ist dieser erreichbar?	
<b>Versicherung</b> Haftpflicht- und Unfallversicherung	
<b>Kostenerstattung</b> z.B. Fahrtkosten, Aufwandsersatz, Ehrenamtspauschale	
<b>Ausbildung/Fortbildung</b> Wie kann der/die Freiwillige fachlich unterstützt werden? Was kann ihm an Qualifizierung geboten werden?	
<b>Sonstiges</b> z.B. Nutzung des eigenen Kfz notwendig?	

### 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 ☐ Woche bzw. ☐ pro Monat



**Gewünschte Städte, Stadtgebiete und Orte Ihrer ehrenamtlicher Arbeit:**

- ☐ Bezirk \_\_\_\_\_
- ☐ Stadt \_\_\_\_\_
- ☐ Gemeinde \_\_\_\_\_
- ☐ 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**

---

---

---

---

**Was will er/sie auf keinen Fall**

---

---

---

**Was will er/sie zusätzlich?**

---

---

---

## Vorlage d: Arbeitsvereinbarung

### GEMEINSAME VEREINBARUNG

Ich \_\_\_\_\_ (Name Ehrenamtliche) und der Verein xxx haben folgende Schritte vereinbart:

1.

---

---

2.

---

---

3.

---

---

Der Verein „xxx“ 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 „xxx“ in Bezug auf das Engagement von Freiwilligen (z.B. Stammtische für Freiwilligen, Infoveranstaltungen, Seminare und Weiterbildungsmöglichkeiten für Freiwillige) informiert werden.

Ort, Datum

Unterschrift

## Vorlage e: Zeugnis/Referenz für Freiwilligenarbeit <sup>13</sup>

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		

<sup>13</sup> 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.

## CHECKLISTEN

### Checkliste a: Grundbedürfnisse einer Gruppe wie werden sie bei uns erfüllt?

1. Ein gemeinsam vereinbartes Ziel

völlig

gar nicht

--	--	--	--	--	--

2. Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung

--	--	--	--	--	--

3. Partnerschaftliche Leitung

--	--	--	--	--	--

4. Einbringen und Entfaltungsmöglichkeiten des/der Einzelnen

--	--	--	--	--	--

5. Gegenseitiges Vertrauen

--	--	--	--	--	--

6. Überschaubarkeit der Aufgaben

--	--	--	--	--	--

7. Gemeinsame Erfolge

--	--	--	--	--	--

8. Gemeinsame Feste

--	--	--	--	--	--

9. Gemeinsame Ordnung (Verlässlichkeit, Verbindlichkeit)

--	--	--	--	--	--

10. Weiterentwicklung

--	--	--	--	--	--

## Checkliste b: Checkliste für Personen, die ehrenamtlich tätig werden wollen

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 Übungsleiter/innenpauschale)
- 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 **Unfall**versicherung?
- Besteht eine **Haftpflicht**versicherung?
- 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?

## ÜBUNGEN

### Übungen zu Kapitel 1: Bedarfsermittlung: Brauchen wir überhaupt Ehrenamtliche?

#### Übung 1/1: Ehrenamtliche ja oder nein?

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 eine/n potentielle/n Freiwillige/n?  
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 manchmal kurzfristig einspringen würden, um die notwendigen Aufgaben zu übernehmen. Niemand ist bereit, diese Aufgaben/Arbeit (auch kurzfristig) zu übernehmen.  
Ja → weiter      Nein → stehenbleiben
6. Habe ich innerhalb meiner Organisation eigentlich die Ressourcen, Ansprechpartner/innen 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 mehr als vier der Fragen mit „Ja“ beantwortet haben - also weit vorne stehen, haben die Voraussetzungen, neue Freiwillige aufzunehmen. Wer ganz weit hinten steht - also viele Fragen mit „Nein“ beantwortet hat, 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. Das führt sehr häufig zu Frustrationen auf beiden Seiten.

## • Übung 1/2: Bedarfsanalyse

- *Aktivierungsübung: Stellen von Leitfragen*
- *Kurzdiskussion*
- *Präsentation entlang eines Organisationscharts*

## • Lernziel

- Teilnehmer/innen verstehen:
- Organisation muss für Ehrenamtliche Zeit und Ressourcen bereitstellen können (Ansprechpartner/in, 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
- Teilnehmer/innen haben 5 Minuten Zeit, einen Fragebogen für die eigene Organisation zu entwerfen

## Übungen zu Kapitel 2: Gewinnung von Ehrenamtlichen

### Übung 2/1:

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.

### Übung 2/2:

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.

### Übung 2/3:

#### 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 Teilnehmer/innen weitergeleitet



## Übungen zu Kapitel 3: Erstkontakt mit und Matching von Ehrenamtlichen

### Übung 3/1:

Suchen Sie sich in Ihrer Region eine Organisation, wo dies vorbildlich passiert und versuchen Sie dies in dem Schulungstermin zu präsentieren.

### Übung 3/2:

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/e Teilnehmer/in der/die Koordinator/in für Ehrenamtliche ist, der/die das Erstkontakt-Gespräch führt und ein/e Teilnehmer/in einen am Ehrenamt interessierte/n Bürger/in darstellt.

Diskutieren Sie anschließend über das Gespräch und sammeln Sie positive wie auch negative Antworten thematisch sortiert.

# Übungen zu Kapitel 4: Orientierung und Einarbeitung von Ehrenamtlichen

## Übung 4/1:

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 4/2:

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?

# Übungen zu Kapitel 5: Koordination von Ehrenamtlichen

## Übung 5/1: Rollenprofil Teamkoordination

### Thema: Teambildung, Rollenspiel für 5 Personen

#### Situation und Aufgabe

Sie sind Ehrenamtskoordinator/in in der Ausbildungsphase. Sie überlegen sich, ob sie sich zusammenschließen und als Team enger zusammenarbeiten sollten. Zwar hat jede/r sein/ihr eigenes Profil, dennoch glauben einige von Ihnen, dass manches zusammen besser geht und Sie sich von Fall zu Fall gegenseitig unterstützen können. Andere wiederum 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/innen 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 *Ehrenamtskoordinator/in*, der/die die Gesprächsleitung übernimmt und der/die die Idee einbringen (Gesprächsleitung/Ideengeber/in)
- 1-2 *Ehrenamtskoordinatoren/innen*, die zur Gruppe gehören und Teambildung gut finden (pro Team)
- 1-2 *Ehrenamtskoordinatoren/innen*, die zur Gruppe gehören und Teambildung für unnötig halten (contra Team)
- 1-2 *Beobachter/innen*

**Rolle Gesprächsleitung/Ideengeber/in:** Sie sind davon überzeugt, dass es gut ist, wenn aus einzelnen Ehrenamtskoordinatoren/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 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 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 Gesprächsleitung das Treffen?
- Gelingt es, die Beteiligten vom Teamgedanken zu überzeugen?
- Wie geht die Gruppe mit kritischen Argumenten um?

## Übung 5/2: Teambuilding

**Übungen:** 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 gruppendynamische Spiele und Übungen. Diese sollen den Teambuildungsprozess beschleunigen.
- **Schwebende Stange:** Die Spieler/Innen stellen sich in 2 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.
- **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(!) zurückzustößeln 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 gruppendynamische 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 Zweierteams 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."

## Übungen zu Kapitel 5.2:

### Übung 5.2./1

Beginnen Sie das Thema mit folgender Frage bei den Teilnehmern/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.“

#### 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.

## Übungen zu Kapitel 6: Anerkennung von Ehrenamtlichen

### Übung: Anerkennung von Ehrenamtlichen Leistungen

Stellen Sie sich vor, Sie sind ehrenamtliche/r Mitarbeiter/in:

Worüber würden Sie sich als Anerkennung freuen?

Welche Formen der Anerkennung werden in Ihrer Organisation praktiziert?

Welche davon bringen haben einen Wert für Sie auf

- a) persönlicher Ebene
- b) beruflicher Ebene

Antworten sammeln und strukturiert darstellen.

### Übung: formelle und informelle Anerkennung von Leistungen

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.

Professional Volunteering

# Modul 5a

## TEAM UND KONFLIKTE MANAGEN

*„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.)*

### Zielsetzung dieses Moduls

Ehrenamt kommt nicht ohne Menschen aus. D.h. in fast allen ehrenamtlichen Tätigkeiten arbeiten Menschen zusammen. Das stellt alle vor Herausforderungen: Wie arbeiten wir am besten im Team zusammen? Wie lösen wir mögliche Konflikte untereinander. Dieses Modul soll Ihnen helfen ein paar praktische Tipps auf diese Fragen zu erhalten.

### 1. Ich als Teammitglied

Die Qualifizierung von Ehrenamtlichen ist sinnvoll, wichtig und erfolgt meist schon in der Einarbeitungszeit. Je nach Aufgabenbereich ist für manche Ehrenämter eine umfassende Qualifizierung absolut notwendig, z.B. für Telefonseelsorge, Krisenintervention, Rettungs- und Sicherheitsdienste oder Hospizarbeit. Grundsätzlich gilt, dass für fast alle ehrenamtlichen Tätigkeiten eine Qualifizierung zumindest sinnvoll ist.

Für die Gewährleistung und Sicherung von Qualität innerhalb einer Organisation, ist es daher wichtig, Sie als Ehrenamtliche/r an internen bzw. externen Qualifizierungen teilnehmen zu lassen. Dazu gehören die regelmäßige Teilnahme an Teamsitzungen oder auch die Organisation von Austauschtreffen, bei denen Ehrenamtliche über ihre Aufgaben und evtl. Probleme und Schwierigkeiten berichten können. Ein weiterer wichtiger Aspekt für gute Qualität und gute Zusammenarbeit ist das Teambuilding.

#### 1.1 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 so gleich 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.). Die Beziehungsebene hat gegenüber der Sachebene übergeordnete Bedeutung, sie ist die Bedingung der Möglichkeit inhaltlich vernünftiger Arbeit.



## Gruppenfunktionen für gelingende Teamarbeit

Es wird gerne übersehen, dass eine Grundvoraussetzung für gelingende Teamarbeit in der **Herstellung von Kommunikation** liegt. Immer braucht es **Information** und **Diskussion**, wobei die Beteiligung aller Anwesenden unbedingt erforderlich ist. Eine Gruppe kann sich nicht weiterentwickeln, wenn eine oder mehrere Personen schweigen, oder sich nur dann äußern, wenn „ihre“ Zuständigkeit gerade Thema ist. Eine netzwerkartige Kommunikationsstruktur entsteht nur dann, wenn sich ein wechselseitiges Interesse aneinander auch artikuliert.

### Zielorientierte Funktionen

sind in ihrer Sinnhaftigkeit unmittelbar einsichtig und in meisten Organisationen aus dem Alltagsbetrieb am geläufigsten. Man muss

- Ziele definieren
- Methoden festlegen
- die Arbeitsteilung organisieren
- Kontrollsysteme vereinbaren usw.

Dazu notwendig ist ein elementares Diskussionsverhalten, ohne dass man zu nichts kommt. Man muss

- Initiativen ergreifen
- Information geben und suchen
- Meinungen äußern und einholen
- auf anderen Beiträgen aufbauen
- zusammenfassen und koordinieren usw.

### Gruppenerhaltende Funktionen

werden oft übersehen, haben aber den wichtigsten Einfluss auf das "Betriebsklima". Die "Beziehungsebene"

hat gegenüber der "Inhaltsebene" sogar übergeordnete Bedeutung, sie ist "Bedingung der Möglichkeit" inhaltlich vernünftiger Arbeit. Zu den gruppenerhaltenden Funktionen gehören:

- Gefühle ausdrücken
- Aufmuntern, ermutigen
- niemanden übersehen ("Türhüterfunktion")
- zuhören und verstehen wollen
- bei Konflikten vermitteln
- Kontroversen versachlichen (Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Positionen feststellen und Schlussfolgerungen ziehen)
- Spannungen ausgleichen (z.B. durch einen Witz)
- Eigeninteresse dem Ganzen unterordnen
- Gefühle von Minderheiten berücksichtigen
- Widerstände ernstnehmen und bearbeiten (nicht übergehen oder mit Mehrheit niederstimmen)
- Regeln festlegen, ihre Einhaltung beobachten
- und gegebenenfalls verändern usw.



## Individuelle (oder Ego-orientierte) Funktionen

sind alle, die aufs erste betrachtet nicht der Gruppe nützen, sondern bloß individuellen Bedürfnissen dienen, z.B.

- dagegen sein (Obstruktion)
- sich wichtig machen (Selbstdarstellung)
- zwanghaft konkurrieren
- herumblödeln
- jammern, Privatleben ausbreiten
- beichten (Selbstbezüglichung)
- unengagiert dabeisitzen usw.

Es darf aber nicht übersehen werden, dass solche individuellen Verhaltensweisen dazu dienen, denen, die sie an den Tag legen, in sozialen Situationen Sicherheit zu geben und Angst zu nehmen. Sicherheit bzw. relative Angstfreiheit wiederum ist für die Arbeitsfähigkeit notwendig. Bis zu einem gewissen Grad müssen daher solche individuellen Verhaltensweisen sein dürfen und Gruppen müssen diesbezüglich Toleranz aufbringen, da die Eigensicherung mittelbar der Gruppenerhaltung dient. Je nach dem, vor welche Aufgaben eine Gruppe gestellt ist, in welchem Entwicklungsstadium sie sich befindet und wie der Prozess verläuft, treten unterschiedliche Funktionen zutage bzw. werden unterschiedliche Funktionen für das Weiterkommen der Gruppe wichtig. Eine Detaillierung dieser Funktionen macht klar, dass eine Person allein (die Führungskraft) all diese Funktionen, Aufgaben und Rollen gar nicht wahrnehmen und ausfüllen kann, sie wäre überfordert. Von der hierarchischen Organisation wird dies jedoch erwartet, was dazu führt, dass unentwickelte Gruppen erwartungsvoll auf den Vorgesetzten blicken, während dieser zwangsläufig den Ansprüchen nicht genügen kann. Entwickeltere Gruppen dagegen können selbst viele Funktionen wahrnehmen und haben darüber hinaus ein Gefühl dafür, welche Funktionen gerade gebraucht werden. Tatsächliche Autorität hat, wer in einer Gruppe

die für die Gruppe gerade notwendigen Funktionen erfüllt. Wie erschließt sich einer Gruppe nun, welche Funktionen gerade benötigt werden? Da es sich (ungeachtet einschlägiger Propaganda) nicht empfiehlt, sich bloß auf "Intuition" zu verlassen, geschieht dies über die

## Analytischen Funktionen,

die für das Steuern von Gruppen unerlässlich sind. Zu ihnen zählen

- Beiträge bewerten und kritisch einordnen
- den Ist-Zustand mit dem gesetzten Ziel vergleichen
- die Situation der Gruppe diagnostizieren
- Gruppenstruktur (Zusammensetzung der Teilnehmer) auf ihre Zweckmäßigkeit überprüfen
- Angemessenheit der Vorgangsweise überprüfen
- nach Motiven von inhaltlichen Beiträgen fragen
- Einigkeit von Beschlussfassungen überprüfen
- fehlende Gruppenfunktionen feststellen, sie selbst wahrnehmen oder ihre Wahrnehmung anregen

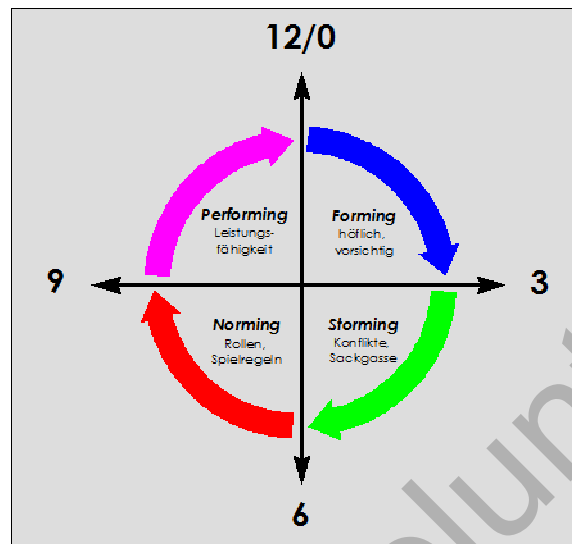
Letztlich kann von einem Team erst dann gesprochen werden, wenn es folgende Merkmale aufweist:

**„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)

## 1.2 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:



Dies wirkt sich auf der individuellen und auf der kollektiven Ebene aus:

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.

## 1.3 Bedürfnisse von Gruppen und Voraussetzungen für ein gutes Team

Innerhalb einer Gruppe können 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. 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. (siehe auch Kompetenzmodelle).

- **Unterschiedliche Persönlichkeiten integrieren**

Natürlich kann es vorkommen, dass die Teammitglieder eine homogene Gruppe darstellen, so 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/innen, 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.

- **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 welcher Form kommuniziert, wer wofür Verantwortung trägt, wie die Informations- und Kommunikationsprozesse laufen sollen. Darauf sollte sich das Team von Beginn an einigen.

- **Kennen lernen/Vernetzung fördern**

Wenn man sich kennt, ist es leichter in einen Austausch zu kommen. Daher ist es wichtig, gegenseitiges Kennenlernen nicht den einzelnen Teammitgliedern zu überlassen, sondern dieses Kennenlernen selbst aktiv zu fördern.

## **1.4. EXKURS Feedback- und Kritikkultur**

Konstruktives, auf der Sachebene bezogenes Feedback wirkt unterstützend. Nur eine offene Kritikkultur/Fehlerkultur wirkt sich positiv auf das Team aus. Gelebte Feedbackkultur unterstützt das organisationale Lernen, fördert die Motivation im Team und unterstützt bei der Integration der einzelnen Teammitglieder.

### **Feedback geben verbindet sich mit drei Zielsetzungen:**

- Ich will die andere/den anderen darauf aufmerksam machen, wie ich ihr/sein Verhalten erlebe und was es für mich bedeutet (im positiven wie im negativen Sinn).
- Ich will mein Gegenüber über meine Bedürfnisse und Gefühle aufklären, damit sie/er darüber informiert ist, worauf sie/er besser Rücksicht nehmen könnte. So muss sie sich nicht auf Vermutungen stützen.
- Ich will den anderen darüber aufklären, welche Veränderungen in seinem Verhalten mir gegenüber die Zusammenarbeit mit ihm erleichtern würden.

### **Tipps für das Geben von Feedback**

- O **Möglichst beschreibend, nicht wertend.** Geben Sie Ihrem Gegenüber eine möglichst konkrete Beschreibung seines speziellen Verhaltens und Ihrer Reaktionen darauf. Vermeiden Sie dabei aber jede Infragestellung seiner Person. Oft löst eine Beobachtung eigene Gefühle oder Gedanken aus – unterscheiden sie dies von der Wahrnehmung und kennzeichnen sie dieses als Ihre persönliche Interpretation.
- O **Konkret** (auf begrenztes Verhalten bezogen), **nicht allgemein** (auf die ganze Person). Durch Verallgemeinerungen und pauschale Aussagen weiß der Betreffende nicht, wie er das Problem beseitigen kann. Außerdem ist es für den Beteiligten am einfachsten, das Feedback nachzuvollziehen

- O **Angemessen.** Die Bedürfnisse aller beteiligten Personen berücksichtigen.
- O **Subjektiv** formuliert sein. Wenn man von seinen eigenen Beobachtungen und Eindrücken spricht und nicht von denen anderer, fällt es dem Beteiligten leichter, das Feedback anzunehmen. („ICH erlebe dich in dieser Situation ...“)
- O **Nicht nur negativ** sein. Man sollte stets daran denken, dass es schwer ist Kritik einzustecken. Daher ist es für die Beteiligte leichter, Verbesserungsvorschläge zu akzeptieren, wenn Sie/er merkt, dass man nicht nur herumkritisieren möchte, sondern auch die positiven Seiten sieht.
- O **Brauchbar.** Rückmeldung soll sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der/die Empfänger /in ändern kann, daher
- O **Nichts Unabänderliches ansprechen.** Wenn keine Chance besteht, dass Ihr Feedback eine Verhaltensänderung bewirkt, lassen Sie es bleiben (z.B. auf körperliches oder auf eine Behinderung bezogen).
- O **Keine Änderungen fordern.** Sie können dem/der Empfänger/in nur Informationen darüber liefern, was seine/ihre Kommunikation bei Ihnen auslöst. Ob er/sie aufgrund dieser Informationen sein/ihr Verhalten ändert, muss er/sie selbst entscheiden. Sie können ihn/sie sich anders wünschen, aber ihn/sie nicht dazu zwingen.
- O **Rechtzeitig.** Rückmeldung soll sobald wie möglich gegeben werden. Je weiter in der Vergangenheit das Verhalten liegt, das Sie ansprechen, umso weniger kann er/sie mit Ihrem Feedback etwas anfangen. Sofortiges Feedback gibt dem/der Empfänger/in die Möglichkeit, die angesprochene Situation besser in Erinnerung zu rufen und sein Verhalten zu verifizieren. Ausnahme: Wenn die aktuelle Situation kompromittierend wirken könnten, ist es besser, die Rückmeldung nach zB einer Besprechung unter vier Augen zu geben.
- O **Klar und genau formuliert.** Rückmeldung soll nachprüfbar sein.
- O **Nicht zu viel auf einmal.** Nicht mehr Informationen, als der/die Empfänger/in verarbeiten kann. Besser öfters, als das große Aufräumen und das 'immer' und 'nie'.
- O **Neue Informationen geben.** Das Selbstverständliche braucht nicht schon wieder gesagt zu werden. Fragen Sie sich, ob die Information, die Sie geben wollen, für die Empfängerin wohl neue Gesichtspunkte enthält. Was ihr Verhalten in Ihnen bewirkte, welche Empfindungen es weckte, ob es Sie aktivierte, lähmte, verärgerte, freute, sind möglicherweise wichtige neue Gesichtspunkte für sie.
- O **Erbeten, nicht aufgezwungen.** Rückmeldung als Angebot. Wenn möglich: vorher vereinbart.
- O **Bereitschaft des/der Empfängers/in.** Vergewissern Sie sich, ob der/die Empfänger/in im Augenblick dazu in der Lage ist, Ihr Feedback zu hören und anzunehmen. Optimal: Wenn er selbst darum bittet. Sonst äußern Sie Ihren Wunsch und warten Sie seine/ihre Reaktion ab.
- O **Reaktion des Feedback vorhersehen.** Warum wollen Sie eigentlich ein Feedback geben? Werden Sie sich Ihrer Gefühle und Intentionen klar. Wollen Sie Ihre Kommunikation verbessern? Ihm/ihr helfen? Oder ihm/ihr auf gruppendynamisch elegante Weise eins auswaschen? Wie könnte Ihr Gegenüber reagieren? Wie die Gruppe? Welche Wirkung könnte das Feedback auf den Gruppenprozess haben?

## Tipps für das Annehmen von Feedback

Beim Entgegennehmen des Feedbacks befindet sich der/die Empfänger/in in einer passiven Rolle, ist also den Vorwürfen erst einmal hilflos ausgesetzt. Man sollte aber sehen, dass es die Chance gibt zu erfahren, wie man auf andere wirkt. Deshalb sollte man als Empfänger/in ...

- Den/die andere/n **ausreden** lassen. Man kann nicht wissen, was der/die andere sagen will, bevor er/sie nicht zu Ende gesprochen hat. Allenfalls könnte man es vermuten. Deshalb gilt: Ausreden lassen!
- sich **nicht rechtfertigen oder verteidigen**. Es ist wichtig, sich klar zu machen, dass der/die andere nie beschreiben kann, wie man ist, sondern immer nur, wie man auf denjenigen wirkt. Diese Wahrnehmung ist aber durch keine Klarstellung revidierbar. Man sollte die Meinung des/der anderen hinnehmen und, falls man möchte, auch daraus lernen. Es ist lediglich wichtig zu verstehen, was der/die andere meint, man sollte sich also nicht scheuen, Verständnisfragen zu stellen.
- **dankbar** sein für Feedback, auch wenn es nicht in der richtigen Form gegeben wurde. Es hilft sich selbst und die Wirkung auf andere kennen zu lernen und dadurch sicherer und kompetenter im Auftreten zu werden.

## Gesichtspunkte für das Empfangen von Feedback

### 1. Worüber möchten Sie Feedback haben?

Wenn Sie um Feedback bitten, nennen Sie konkrete Verhaltensweisen, deren Wirkung auf Ihre Gesprächspartner/in Sie wissen wollen. Oder bitten Sie um Feedback und Intervention, wenn Ihre Gegenüber sich von Ihnen gestört fühlen.

### 2. Vergewissern Sie sich

Versuchen Sie wirklich zu verstehen, was Ihr Gegenüber Ihnen sagen möchte (z.B. mit kontrolliertem Dialog). Was bringt sein Beitrag Ihnen Neues? Erst dann sollten Sie über die Bedeutung reflektieren, die das Feedback möglicherweise für Sie hat.

### 3. Teilen Sie Ihre Reaktionen auf das Feedback mit

Wenn Sie weitere Informationen über Ihr Verhältnis möchten und von Ihrem Gegenüber nächstes Mal wieder Feedback brauchen, muss er wissen, wie seine/ihre Beobachtungen auf Sie wirken und ob sie Ihnen helfen. Sagen Sie ihm/ihr, wie sein Feedback auf die wirkt und welchen Einfluss seine/ihre Interaktion auf Ihre beiderseitigen Beziehungen gehabt hat.

### 4. Akzeptieren Sie nicht unkritisch

Prüfen Sie das Feedback an Ihrem Verhalten in ähnlichen und anderen Situationen nach. Können Sie es bestätigen oder nicht? Ist Ihnen Ähnliches schon einmal gesagt worden? Fragen Sie die anderen Gruppenteilnehmenden nach deren Eindrücken; können sie das Feedback bestätigen, modifizieren, korrigieren? Bleiben Sie aber auch sich selbst kritisch gegenüber: Erleben Sie zu wenig oder zu viel Feedback? Neigen Sie zu Widersprüchen? Neigen Sie zu Gegenangriffen?

Neigen Sie dazu, misszuverstehen oder falsch zu deuten?

## 1.5. Ich-Botschaften

### in sieben Schritten<sup>1</sup>

1. Ich habe wahrgenommen: = meine Wahrnehmung
2. Ich sehe diese Auswirkungen = meine Interpretation
3. Ich habe dieses Gefühl = meine Emotion
4. Wie siehst du das? = deine Sichtweise
5. Wie geht' s dir damit? = dein Gefühl
6. Welche Lösung siehst du? = dein Vorschlag
7. Gemeinsame Lösungserarbeitung = unsere Lösung

## 1.4. Regeln für Teamarbeit

### Besprechungsregeln

Nachfolgend einige Regeln, die für ein gutes Miteinander in Besprechungen förderlich sind:

- ⇒ Offene Kommunikation
- ⇒ Fokussierung auf die eigenen Stärken
- ⇒ Vertraulichkeit wahren
- ⇒ Konzentrierte Teilnahme
- ⇒ Effektive Nutzung der Zeit
- ⇒ Vorbereitet zu Besprechungen kommen
- ⇒ Sich auf Teamziele konzentrieren
- ⇒ Wertschätzung dafür, dass jeder seine/ihre Einstellungen, Talente, Kompetenz und Ressourcen ins Team einbringt
- ⇒ Effektiv kommunizieren
- ⇒ Spaß haben
- ⇒ Seitengespräche vermeiden
- ⇒ Wertschätzung und Unterstützung verschiedener Ideen
- ⇒ Sich gegenseitig aufbauen
- ⇒ Offen sein für neue Ideen
- ⇒ Fehler sind Lernchancen
- ⇒ Lernen in effektives Handeln für die KundInnen umsetzen
- ⇒ Informationen mit anderen teilen
- ⇒ Konsens beim Füllen von Entscheidungen anstreben
- ⇒ Vielfalt im Team kennen und nutzen



### Teamregeln

- Die Teammitglieder haben eine gemeinsame Vorstellung von Visionen, Zielen, Intentionen, Hintergründe sind bekannt
- Die Entwicklung passiert gemeinsam
- Neue Ideen werden aufgenommen
- Wir und Ich haben Platz und ergänzen einander
- Die Spielregeln sind klar
- Die Rollenverteilung ist klar
- Alle Informationen kommen auf den Tisch
- Es herrscht Gerechtigkeit bei der Verteilung der Beiträge und der Erträge
- Die Kontrolle wird gemeinsam festgelegt
- Die Konfliktbearbeitung wird geregelt
- Ehrlichkeit ist für alle die oberste Devise
- Unterschiedliche Ansichten, Vorstellungen, Werte werden akzeptiert
- Ein Mindestmaß an Solidarität ist gegeben
- Das Team tritt gemeinsam auf
- Die Teammitglieder haben genügend Zeit
- Ungestörter Raum für Treffen steht zur Verfügung

### Beispiel Teamregeln

- Wir sind ein Team – Jede/r bringt sich nach seinem Können in das Projekte ein und ist gleich wichtig für den Projekterfolg. Unsere wichtigsten Teamwerte sind:
  - ⇒ Fair play – wir gehen fair miteinander um
  - ⇒ Termintreue – vereinbarte Termine werden eingehalten
  - ⇒ Selbstverantwortung – Jede/r ist für sich selbst verantwortlich. Dh jede/r bewältigt seine/ihre Aufgabe selbst bestmöglich.
  - ⇒ Helfen – wir sind füreinander da und helfen uns gegenseitig
- Störungen haben Vorrang – Treten Probleme oder Konflikte auf, so werden sie rechtzeitig offen kommuniziert. Jede Störmeldung wird ernst genommen.
- Geschlossenes Bild nach außen – Informationen gehen nur nach außen, wenn es das ganze Team beschlossen hat. Konflikte und Unstimmigkeiten werden intern besprochen.

## 2. 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.

### 2.1. 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**.

## 2.2. 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:

### Kalte 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 angekreidet, 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.).

## 2.3. 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!

## Anhang:

Abbildung: Phasen der Teamentwicklung

## 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)
- 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, S. 384-399



## Phasen der Teamentwicklung

Ebene der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit	Orientierung	Konflikt	Organisierungsphase	Hochleistung
	Menschen kommen zusammen, zeigen sich von ihrer besten Seite, Sie verhalten sich freundlich bis hin zu euphorisch, aber auch vorsichtig. Der 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	Die Teilnehmer identifizieren sich mit der Gruppe, es herrscht ein Klima des Vertrauens und der gegenseitigen Anerkennung. Die Gruppe arbeitet kreativ, flexibel und ist leistungsfähig.
Ebene der Arbeitsorganisation	Improvisation	Strategie	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 gewonnenen 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.



## MODUL 6

# Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – Public Relations in der gemeinnützigen Organisation

„Tue Gutes und rede darüber.“

### Einstieg

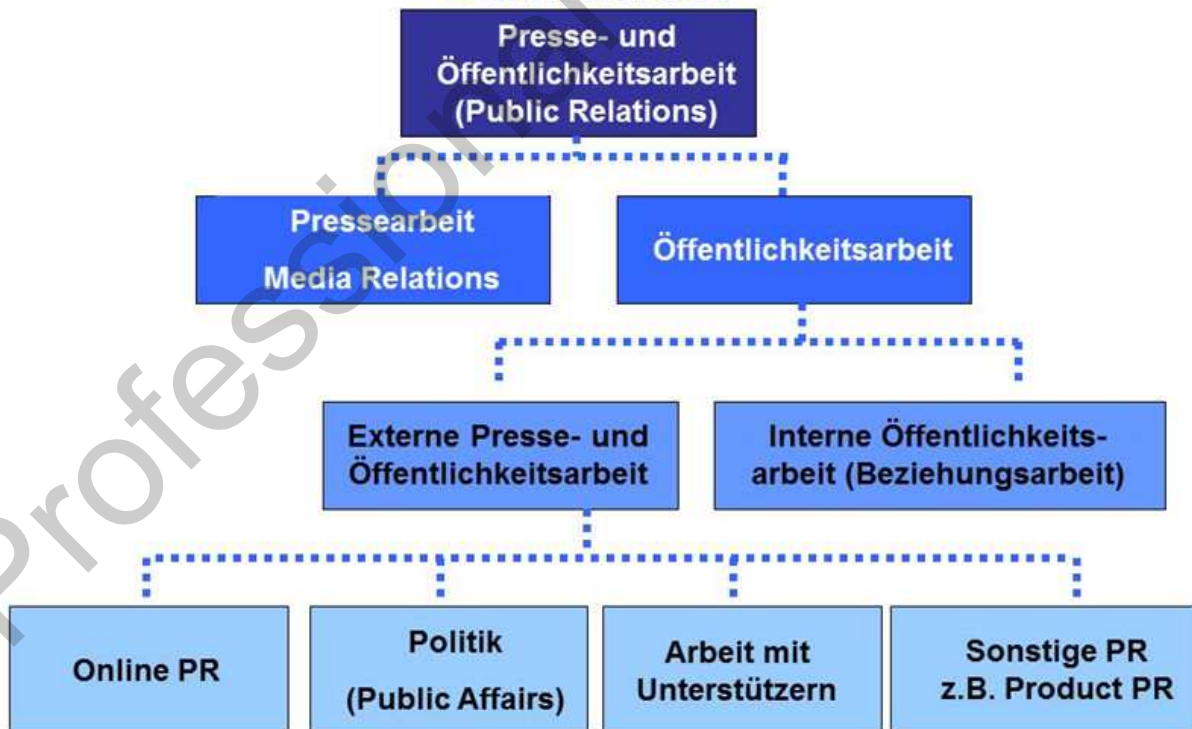
#### 1.1 Definition:

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 welche 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.

S	<i>specific</i>	spezifisch,
M	<i>measurable</i>	messbar,
A	<i>attainable</i>	erreichbar,
R	<i>realistic</i>	realistisch,
T	<i>time phased</i>	zeitlich terminiert/gegliedert

P	<i>positively stated</i>	positiv formuliert
U	<i>understood</i>	verstanden
R	<i>relevant</i>	relevant
E	<i>ethical</i>	moralisch

C	<i>challenging</i>	lockend
L	<i>legal</i>	gesetzlich
E	<i>enviromentally sound</i>	umweltverträglich
A	<i>agreed</i>	akzeptiert
R	<i>recorded</i>	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 kontaktfreudig, 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)

## 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
Zeitungen: Lokale, regionale, überregionale und internationale Tages- und Boulevard- oder Sonntags-Zeitungen Kostenlose Anzeigenblätter Amtsblätter Zeitschriften u. Magazine z.B. spezifische Fach- und Wirtschaftsmagazine, Verbands- und Kammerzeitschriften, Nachrichten- und Wirtschaftsmagazine, Organisationszeitschriften (z. B. von Dachorganisationen, Schulen, NGOs) Andere: Jahresrückblicke, Newsletter, Jahrbücher, Prospekte, ... ..	Öffentlich-rechtliche Sendeanstalten Nationale bzw. regionale Fernseh- und Radioprogramme Private Sender auf internationaler, nationaler, regionaler und lokaler Ebene	Online Ausgaben von Zeitungen bzw. reine Online-Zeitungen Online TV- und Radioprogramme Kommunale Internetportale und Webseiten Websiten von Verbänden, Organisationen, Institutionen und Firmen Private Websites Facebook und andere soziale Netzwerke, wie LinkedIn, Google+ Online communities Twitter, Instagram YouTube Kanäle Online-Veranstaltungs-kalender Blogs Newsletters und –mailings Eigene Homepage

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 stattfinden, 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?

## Umgang mit Medienvertretern/Innen

### Weitere wichtige Infos zum Umgang mit den klassischen Medien:

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 drinstehen 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 besseren 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 zB. „für das leibliche 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 <sup>15</sup>

#### 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

---

Quelle: [http://www.saarland.de/dokumente/thema\\_ehrenamt/Vereinshelfer\\_Gesamt.pdf](http://www.saarland.de/dokumente/thema_ehrenamt/Vereinshelfer_Gesamt.pdf)

### *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, Materialtisch, „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>	Alle Zielgruppen Darstellung des Unternehmens, zur Imagepflege, für Hintergrundinformationen
<b>Vorteil</b>	Relativ einfach und billig Es wird veröffentlicht, was und wie ich will. Alle Informationen wie Pressemitteilungen, Publikationen und Veranstaltungshinweise können auf der Website bereitgestellt werden.
<b>Nachteil</b>	Nutzer müssen gezielt auf Seite gelockt werden.

Was?	Pressemitteilung
<b>Geeignet für</b>	Medien und ihre Leser/Innen Themen mit hohen Neuigkeitswert und Aktualität
<b>Vorteil</b>	Große Aufmerksamkeit und Glaubwürdigkeit, wenn in den Medien Bericht veröffentlicht wird, sehr zielgruppenorientierte Kommunikation möglich
<b>Nachteil</b>	Nicht immer wird alles veröffentlicht, und was veröffentlicht wird, ist nicht immer deckungsgleich mit Pressemitteilung

Was?	Eigene Publikationen
<b>Geeignet für</b>	Alle Zielgruppen, insbesondere aber Kunden/ Klienten/ Mitglieder Gezielte Informationen und Wissensinhalte, Imagepflege
<b>Vorteil</b>	Flyer, Broschüren und ähnliches können bei Veranstaltungen ausgeteilt bzw. gezielt an ausgewählte Zielgruppen verschickt werden
<b>Nachteil</b>	Höherer Aufwand (durch Layout) Höhere Ausgaben (z.B. durch Druck- und Versandkosten) Erreicht oft geringere Aufmerksamkeit

Was?	Veranstaltung
<b>Geeignet für</b>	Bestimmte Zielgruppen Präsentationen und Diskussionen
<b>Vorteil</b>	Veranstaltung kann ganz gezielt auf Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten werden
<b>Nachteil</b>	Relativ hoher Personal- und Kostenaufwand

## 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 Haupt-

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<sup>16</sup>

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

---

<sup>16</sup> Aus: Sport braucht dein Ehrenamt – Eine Kooperation von Deutscher Sportbund und Commerzbank, Quelle: <http://www.breitensport.infonet-sport.de/index.php?id=1581>



### **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, gefühlsbetont 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 irrte 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 Presstext

- ☐ 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 zB: „für das leibliche 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 Presstext: 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 Presstexts 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

## 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 eingetreten 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, intimes 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:

- a) Zeitplan erstellen
- b) Budget erstellen
- c) Finanzierung sicherstellen
- d) personelle Ressourcen sicherstellen
- e) Verantwortlichkeiten inkl. Vertretung festlegen
- f) Zusammenarbeit mit Kooperationspartner/Innen und Dritten (z.B. Lieferanten, externen Dienstleistern etc.) festlegen
- g) interne und externe Informations- und Kommunikationsprozesse festlegen
- h) Pflichtenheft bzw. Arbeits- und Organisationsplan erstellen
- i) Risikoanalyse durchführen und entsprechendes Sicherheitskonzept erarbeiten
- j) Auflagen erfüllen und Bewilligungen besorgen

**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:

- a) Kommunikation intern und extern
- b) Bauten und Gelände
- c) Logistik
- d) Verkehr und Parken
- f) Notfallorganisation
- g) Brandschutz
- h) medizinische Notfallversorgung und Rettungsdienste
- i) äußere Störfaktoren
- j) 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 Veranstaltungsmanagement (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?

**Tipp:** 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.

**Tipp:** 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.

<b>AUFGABEN</b>	<b>bis wann?</b>	<b>Wer?</b>	<b>Wie? bzw. wichtige Zusatzinfos</b>	<b>ERLEDIGT am</b>
<b>Grundsätzliches</b>				
Haupt- und Nebenziele bestimmt				
Zielgruppen bestimmt, Teilnehmerzahl festgelegt (offene oder geschlossene Veranstaltung)				
Geklärt, welche Interessen die Zielgruppe an der Veranstaltung haben (könnte)				
Voraussetzungen ermittelt, unter denen die Ziele bei der Zielgruppe zu erreichen sind (Art der Veranstaltung, wichtige Programmpunkte)				
Veranstaltungskonzept entwickelt – mit Strategien, Maßnahmen und Zuständigkeiten				
Interne und externe Kosten ermittelt, einschließlich GEMA				
Finanzierbarkeit geklärt, (ggf.) Kooperationspartner gefunden, Budget festgelegt				
Attraktiven Titel für die Veranstaltung gefunden				
Zielgruppengerechten Termin gefunden				

<b>AUFGABEN</b>	<b>bis wann?</b>	<b>Wer?</b>	<b>Wie? bzw. wichtige Zusatzinfos</b>	<b>ERLEDIGT am</b>
<b>Einladungen / Werbung</b>				
Einladungen (ggf. mit Anfahrsbeschreibung) 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>AUFGABEN</b>	<b>bis wann?</b>	<b>Wer?</b>	<b>Wie? bzw. wichtige Zusatzinfos</b>	<b>ERLEDIGT am</b>
<b>Rahmenprogramm</b>				
Ablaufplanung intern und extern verbindlich geklärt				
Technische Ausstattung (Bühne, Beschallung etc. – siehe unten) vorhanden				
Verträge mit externen Künstlern geprüft und geschlossen, ggf. Gagen sicher hinterlegt				
Moderator und Redner bestimmt, Inhalte besprochen				
Umkleidekabine vorhanden				
<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, Reinigungsutensilien, etc.				
Abfallentsorgung geplant				
Hotline mit Lieferanten geplant (bei Problemen, Nachlieferungen usw.)				
Sitzordnung festgelegt, Tischkärtchen erstellt				

AUFGABEN	bis wann?	Wer?	Wie? bzw. wichtige Zusatzinfos	ERLEDIGT am
<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 freigegeben				
Notfallnummern dokumentiert				
Sanitätsdienst organisiert, Erste-Hilfe-Ausstattung vorhanden				
sichere Aufbewahrung von Einnahmen gewährleistet (Geldkassette, verschließbarer Raum)				
Versicherungen				
<b>Möbiliar</b>				
Raumplanung mit Tischen, Bestuhlung und Sonderflächen (z.B. Bühne, Tanzparkett) abgeschlossen				
Möbiliar für Verpflegung (z.B. Buffettheken, Bar)				
Garderobe organisiert (Ort, Personal, Garderobenstände und -marken)				
Stellwände vorhanden				

AUFGABEN	bis wann?	Wer?	Wie? bzw. wichtige Zusatzinfos	ERLEDIGT am
<b>Ablaufplanung &amp; Administration</b>				
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				



<b>AUFGABEN</b>	<b>bis wann ?</b>	<b>Wer ?</b>	<b>Wie? bzw. wichtige Zusatzinfos</b>	<b>ERLEDIGT am</b>
<b>Technik</b>				
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				

<b>AUFGABEN</b>	<b>bis wann ?</b>	<b>Wer ?</b>	<b>Wie? bzw. wichtige Zusatzinfos</b>	<b>ERLE DIGT am</b>
<b>Veranstaltungsende</b>				
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 verein- bart				
Abfallentsorgung sichergestellt				
Verantwortlichen für Fundgegenstände bestimmt				

Anhang 2: Beispiel Ablaufplan für eine Veranstaltung

Zeit	Programmpunkt	Wer und was	Material	To Dos	Raum

**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: \_\_\_\_\_

Beispiel Checkliste zum Thema Sicherheit (Q: 4) <sup>22</sup>		
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="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Vor jeder Veranstaltung wird durch eine ausreichend qualifizierte Person eine Gefährdungsbeurteilung zur Ermittlung der erforderlichen Schutzmaßnahmen durchgeführt und dokumentiert.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Der sichere Auf- und Abbau von Bühnen für Veranstaltungen wird von fachlich geeigneten Personen geleitet und überwacht.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Mit Proben/Aufführungen wird erst nach Freigabe der Szenenflächen durch den Aufsichtführenden begonnen.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Eine Szenefläche/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="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
An Durchgängen in Schutzvorhängen und an Vorbühnen-Auftritten wird durch Warnschilder auf die Absturzgefahr hingewiesen.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Zu- und Abgänge zu den Spielflächen sind ausreichend hell, schlagschattenfrei und blendfrei beleuchtet.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Fußböden sind sicher begehbar, das heißt rutschhemmend, eben und frei von Stolperstellen.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Es sind Einrichtungen - zum Beispiel Orientierungslicht, reflektierende oder nachleuchtende Markierungen - vorhanden, die eine sichere Orientierung im Dunkeln ermöglichen.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Bodenbeläge sind so ausgewählt und befestigt, dass sie nicht verrutschen, keine Falten bilden und sich an den Rändern nicht aufrollen können.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Aus mehreren Teilen zusammengesetzte Aufbauten sind gegen Auseinandergleiten gesichert.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
An höhergelegenen Flächen sind Schutzvorkehrungen gegen Herabfallen von Gegenständen getroffen. Die Lastgrenzen für Befestigungsmittel für Beleuchtungs-, Bild- und Beschallungsgeräte werden eingehalten.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Anschlagmittel und Drahtseile werden vor der Benutzung auf Schäden geprüft.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	

<sup>22</sup> 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)

## Literatur & Linkliste für Planung von Veranstaltungen:

Hladky, Andreas; Dr. Vögl, Klaus: Grundlagen professionelles Eventmarketing und -management; Wien, Wirtschaftskammer Österreich, Fachverband Freizeit- und Sportbetriebe, 2. Auflage 2014

Müller, Wolfgang, Dr.: Eventmarketing - Grundlagen - Rahmenbedingungen - Konzepte - Zielgruppe - Zukunft; VDM Edition Marketing in Wissenschaft und Praxis, 2002 (ISBN 3-8311-3099-X)

Weis, Hans Christian, Prof. Dr.: Marketing; Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Kiehl, 15., verbesserte und aktualisierte Auflage, 2009 (ISBN 978-3-470-51275-4)

### Grundlagen und Definitionen:

[www.eventlexikon.de](http://www.eventlexikon.de)

[www.wirtschaftslexikon24.com/d/eventmarketing/eventmarketing.htm](http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/eventmarketing/eventmarketing.htm)

[https://prezi.com/ynohrzvpc\\_hc/aufgabe-und-ziele-des-eventmarketing/](https://prezi.com/ynohrzvpc_hc/aufgabe-und-ziele-des-eventmarketing/)

<https://www.youtube.com/watch?v=zpa--1iRAZk> (mehnteiliger Podcast der IUBH zum

### Eventkonzeption

<https://www.eveosblog.de/2013/03/04/tipps-event-konzeption-buch-eventmarketingstephan-schaefer-mehdi/>

### Storytelling

<http://www.wilkenwerk.de/storytelling-tipps-fuer-gute-Geschichten>

### Quickthinking

<https://www.impulse.de/management/personalfuehrung/brainstorming/4055176.html>

### Checklisten

<https://www.marketing-ideen.ch/eventmarketing.aspx>

[http://www.pr-werkstatt.de/archiv/checklisten/pdf/tag\\_offen\\_tuer.pdf](http://www.pr-werkstatt.de/archiv/checklisten/pdf/tag_offen_tuer.pdf)

### Freie Fotos:

<https://pixabay.com/de/>

<https://www.pixelio.de/>

<https://foto.derraum.eu> von Lisa Engel; Nutzungsbedingungen <https://foto.derraum.eu/terms>

### Kostenlose online-Umfragen:

<https://www.surveymonkey.de/>

## 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-ehrenamtimport/cms\\_data/zip/5.4.01.\\_welche\\_kosten\\_koennen\\_bei\\_veranstaltungen\\_entstehen.doc\\_6d258e03.zip](http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtimport/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 Netzwerken

### 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 Netzwerkpflge 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.

Jeder tut es, ob privat beim Sport oder in der Stammkneipe, auf dem Schulhof oder auf Konferenzen: **Netzwerken**. Netzwerken, auch unter „networken“ bekannt, meint den Aufbau und die Pflege des eigenen Kontaktnetzwerks, mit dem Ziel, dieses zu erweitern und unter Umständen auch Vorteile daraus zu gewinnen. Netzwerken ist der Prozess der Kontaktsuche, gleichzeitig aber auch die Beschäftigung mit dem eigenen Netzwerk, indem man sich mit diesem austauscht, sich informiert und gegenseitig hilft. 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.

Netzwerke setzen sich aus mehreren Organisationen oder Personen zusammen, die durch flache Hierarchien untereinander verknüpft sind. In einem Netzwerk geht es vor allem um den Austausch von Wissen und Sachkompetenz, wobei gemeinsame Ziele verfolgt werden. Es handelt sich um eine flexible, offene Zusammenarbeit, die jedoch ebenfalls auf der Grundlage einer Vereinbarung erfolgt.

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.



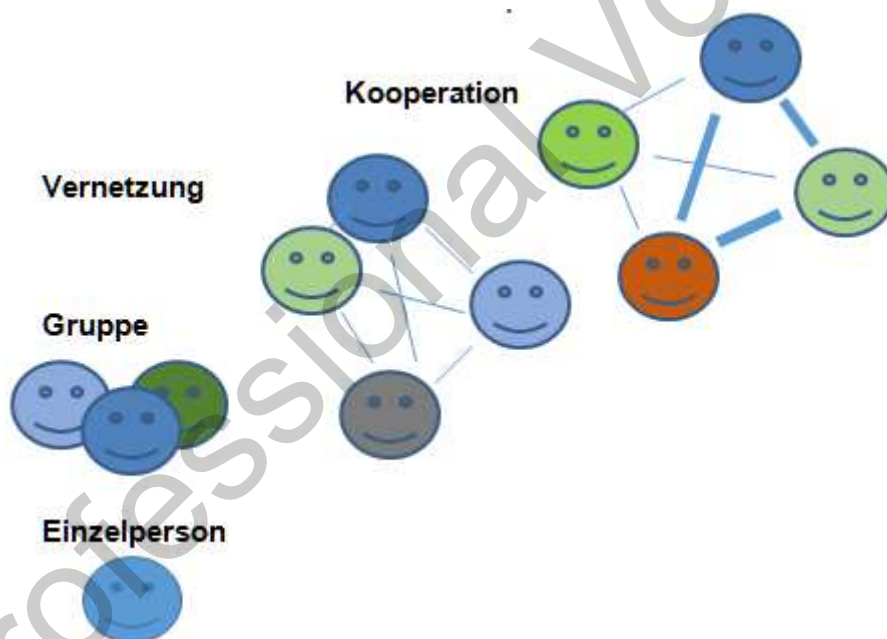
## 1.2. Was kennzeichnet Netzwerke?

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 neuen 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>	<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>
KÖNNEN – MÖGEN - WOLLEN	MÜSSEN – DÜRFEN - SOLLEN

## Vom Individuum zur Kooperation



## 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

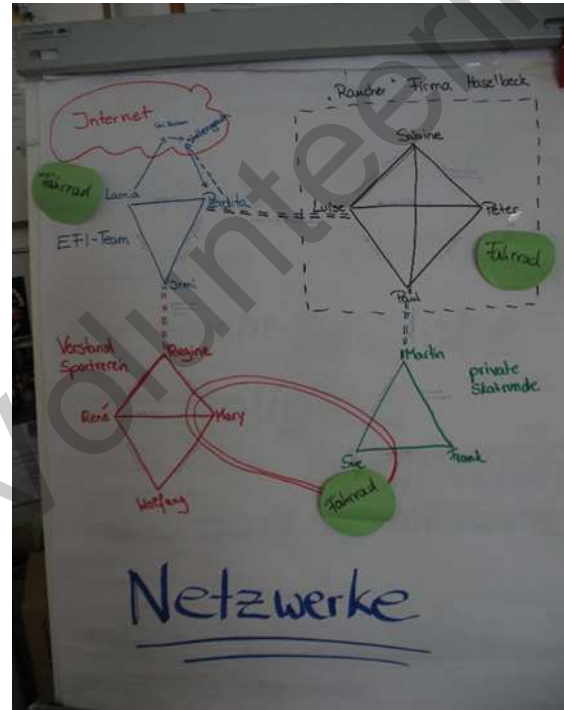
Da keine festen Strukturen und Ansprechpartner/innen oder Verantwortliche vorhanden sind, ist es schwierig ein Netzwerk zu koordinieren. Daraus resultiert ein größerer Koordinations- und Kommunikationsaufwand. Bei mangelnder Kommunikation kann es zur mehrfachen Ausführung und Erfassung von Informationen 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! Hinzu kommt Unverbindlichkeit als Faktor, der oftmals verhindert, eine stabile Partnerschaft aufzubauen.

## 1.6. Wie funktionieren Netzwerke?

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.



### Ein Beispiel aus der praktischen Arbeit mit Ehrenamtlichen

Einmal besuchten drei Senioren den 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 machte sich der Verein auf die Suche nach Privatpersonen, die bereit wären, zwei Fahrräder für drei Wochen auszuleihen und waren erfolgreich.

## 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.

### 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 einräumen 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. Die Netzwerkpersönlichkeit

Was brauche ich:

- Kommunikationsstärke
- Keine Angst vor Menschen
- Neugierde
- Interesse
- 4 Ps
  - ✦ Persönlichkeit: ich als Marke
  - ✦ Preis: Selbstwert
  - ✦ Platz: Bühne
  - ✦ Promotion: optimale Selbstdarstellung

## 2.4. Ein Netzwerk initiieren

### 1. Ziel bestimmen

Was erwarte ich von den Kontakten? Was will ich damit erreichen? Bestimmen Sie den Anlass der Netzwerkgründung genau, klar und transparent (z.B. bestimmtes Projektziel, finanzielle, ideelle Unterstützung des Projektes, Gewinnung neuer Freiwilliger). Nur wer seine/ihre Ziele definiert, behält den Blick fürs Wesentliche und kann das auch anderen vermitteln.

### 2. Geeignete Netzwerkpartner/Innen bestimmen, ansprechen und gewinnen

Ausgangspunkt sind die bestehenden Kontakte:

Daher stellen sich die Fragen:

Derzeit habe ich folgende Netzwerk/Kooperationspartner

- In welchen Bereichen ergänzen sie mich
- Wie zufrieden bin ich mit ihnen
- 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?

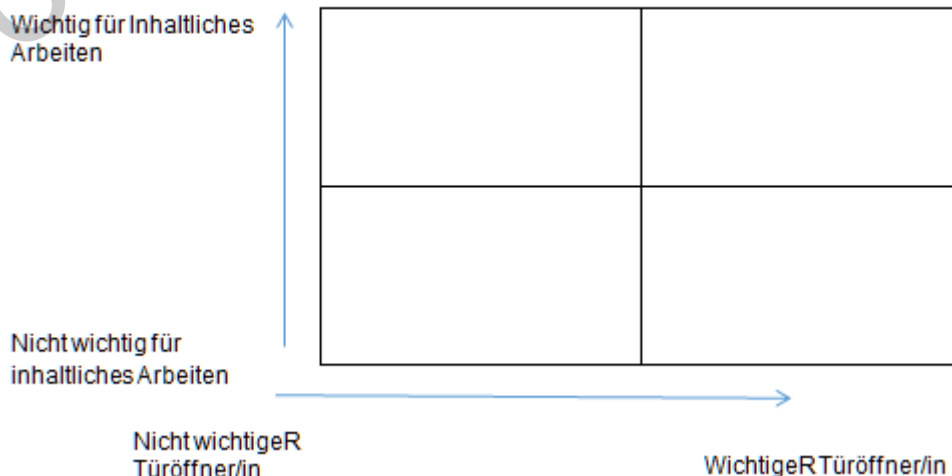
Erst in einem weiteren Schritt wird die Frage gestellt: Wer ist als weitere/r Netzwerker/In interessant bzw. hat viele Kontakte?

Hier ist das Instrument einer strategischen Stakeholderanalyse hilfreich. Hier werden potenzielle Netzwerkpartner/innen entsprechend einer Kategorisierung eingeordnet und eine Strategie für jede Kategorie entwickelt. Darauf aufbauend werden die für die Netzwerkpartner/innen geeignete Botschaften entwickelt.

Die Grundfragen sind hierbei:

- Wo liegt mein Erweiterungspotenzial
  - ⇒ Wer kommt dafür als Partner in Frage
  - ⇒ Wie kann ich mit diesem eine dauerhafte Beziehung aufbauen
    - ◆ Wie komme ich in Kontakt
    - ◆ Wo komme ich in Kontakt
    - ◆ Wann kann ich diese Person kennen lernen

### Stakeholderanalyse



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 Netzwerkpflege
- Bereitschaft zur Mitarbeit klären v. a. bei Projektarbeit: die Netzwerkpartner/Innen sind nicht nur motiviert, sondern auch zur Mitarbeit befähigt

4. Kontaktmanagement

Klasse statt Masse. Strategisch mit den wichtigsten potenziellen Ansprechpartnern/innen beginnen. Strategien zur Kontaktaufnahme entwickeln.

5. Die erste Kontaktaufnahme

Der beste Einstieg sind berufliche Gemeinsamkeiten und der Austausch von Wissen. Und zwar ohne eine Gegenleistung zu erwarten. Auch mit Ratschlägen sollten andere nur versorgt werden, wenn sie fragen.

6. Kontakte pflegen

Am Ball bleiben. Ist die Verbindung hergestellt, sollte diese vertieft werden – durch virtuellen Gedankenaustausch und persönliche (!) Treffen. Kontakte müssen gepflegt werden.

## Typische Netzwerkfehler

- o ungleiche zeitliche Belastung und Arbeitsverteilung
- o unklare Ergebnismessung
- o wechselnde Repräsentanz der einzelnen Organisationen
- o langwierige Diskussionen
- o Schwierigkeit der Terminfindung
- o Absolutes no go:
  - Schlecht über andere reden
  - Lange nicht melden
  - Professionelle Grenzen überschreiten

## Praktische Tipps zum Netzwerken

- o Ein Netzwerk darf nicht von Einzelnen instrumentalisiert werden, z.B. zum Zweck der Selbstdarstellung.
- o Eine periodische Überprüfung der Ziele, Arbeitsweisen und der Wirksamkeit ist unerlässlich.
- o Das Ziel darf nicht an den Betroffenen vorbei definiert werden.
- o Mangelnder Effektivität und Effizienz muss durch klare Zielformulierung und Aufgaben- sowie Ressourcenverteilung vorgebeugt werden.
- o Alle notwendigen Partner/Innen müssen zur Ausnutzung der maximal möglichen Kreativität und Kompetenz-Kombination eingebunden werden.
- o Netzwerkpartner/Innen müssen sorgfältig ausgewählt werden.
- o Spielregeln der Zusammenarbeit werden am Anfang gemeinsam definiert.
- o **Wichtig:** Netzwerke zu pflegen ist zeitaufwändig und erfordert Geduld! Netzwerketten, die nützlich sind, bilden sich erst über einen längeren Zeitraum.
- o **Aktives Netzwerken bedeutet**
  - ✦ erst geben, dann nehmen
  - ✦ in Kontakt bleiben
  - ✦ Komplimente machen und auch annehmen
  - ✦ Verlässlichkeit
  - ✦ andere um Rat und Hilfe bitten
  - ✦ sich bedanken
  - ✦ Kontakte vermitteln

○ **Die richtige Vorbereitung:**

- ✦ Informiertheit
- ✦ Zielstrebigkeit
- ✦ Effizienz
- ✦ Filtern der Netzwerkpartner
- ✦ Aufmerksamsein
- ✦ Absichtlos sein
- ✦ Zeitdimension beachten
- ✦ First give, then take
- ✦ Entdecken von Gemeinsamkeiten

○ **Richtiges Verhalten:**

- ✦ Gespräche zu einem Erlebnis machen
- ✦ Aufmerksamkeit schenken
- ✦ Positive Einstellung
- ✦ Gekonnt vorstellen
- ✦ Gemeinsamkeiten suchen
- ✦ Small talk
- ✦ In Kontakt bleiben
- ✦ Sich bedanken
- ✦ Nicht schlecht über andere reden
- ✦ Komplimente machen und annehmen
- ✦ Kontakte vermitteln
- ✦ Andere um Rat und Hilfe bitten

**Kooperationsformel**

$1+1=1$       *Wenn die Netzwerkpartner/innen nicht kooperieren.*

$1+1=2$       *Wenn die Netzwerkpartner/innen ihren Teil abarbeiten.*

$1+1=3$       *Wenn kooperativ gearbeitet wird.*

$1+1=11$       *Wenn Vernetzung gelebt wird.*

*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)*

# Anhang

## Übungen

### Übung Kapitel 1.6

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 ihnen 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.

### Übungen Kapitel 2.3

#### „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.“

#### Rollenspiel „Rollenprofil Netzwerker“

**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 *senior Trainerin* - 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?

### **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 s e i n 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/innen 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 & 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,

- a) wie Sie die notwendigen (finanziellen) Ressourcen für Ihre Organisation beschaffen können
- b) welche steuerlichen Aspekte berücksichtigt werden müssen und
- c) 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.

#### 1.1. Fundraising

**FUNDRAISING** ist die

**systematische**, geplante Beschaffung  
benötigter **Ressourcen**  
einer **NPO** (Non Profit Organisation)<sup>23</sup>.

Auf die Leistung des/der Gebers/in erfolgt eine **Gegenleistung** des/der Empfängers/in.

„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).

<sup>23</sup> **NPOs** sind nicht-gewinnorientierte juristische Personen, z.B. Vereine, Verbände, Selbstverwaltungskörperschaften (z.B. Gemeinde, Stadtverwaltung, Universität), gemeinnützige Gesellschaften (gGmbH), Genossenschaften oder Stiftungen

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 Materielle im Fundraising behindert die Entwicklung jeder Beziehung, jeder möglichen langfristigen Bindung. Denn diese Kontakte und Beziehungen stehen bei Gelegenheit als Türöffner/innen 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.

## 1.2. Sponsoring

**SPONSORING** ist ein **Geschäft auf Gegenseitigkeit**:

Beim Sponsoring gibt der Sponsor/die Sponsorin, 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/die Sponsor/in 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/der Sponsor/in eines Sportvereines die sportlichen Erfolge aus, beenden viele Sponsoren/innen allein schon aus Imagegründen die weitere Zusammenarbeit, d.h. beim Sponsoring muss der direkte Nutzen für die Sponsoren/innen viel deutlicher erkennbar sein.

## 1.3. Spenden

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:

	<b>Spende</b>	<b>Sponsoring</b>
Geber/in	Privatperson/Unternehmen/ andere NPOs	Unternehmen
Nutzen eher beim/bei der	Empfänger/in	Geber/in
Motivation/ Gegenleistung	z.B. Förderung Gemeinwohl, - soziales Gewissen - Dank = immateriell	Werbung = materiell
Leistung	freiwillig	vertraglich bestimmt

### Übung 1:

Für was spendet jeder/jede selbst?

Welche Organisation unterstützt wer in welcher Form?

==> Antworten sammeln und diskutieren

## 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 Teilnehmenden 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/der Sponsor/in)

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.

### 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 angesiedelt, 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).

## 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
3.	Wen kennen wir schon? Wen könnten wir ansprechen? Wer passt zu unserem Anliegen oder könnte sich dafür interessieren?	<b>Zielgruppe (Spenderkreis):</b>  Privatpersonen: Mitglieder, "Kunden/innen", Mitarbeiter/innen, interessierte Öffentlichkeit Unternehmen: Türöffner nutzen z.B. über IHK, Service Clubs, Mentoren/innen Staatliche Institutionen: EU, Bund, Land, Kommunen, Generell gilt: Kaltakquise vermeiden – Türöffner nutzen
4.	Wie gehen wir vor?	<b>Methode(n)</b> wählen



## SCHRITT-FÜR-SCHRITT- CHECKLISTE SPENDENGEWINNUNG

<b>1. Schritt: Realistische Ziele</b>
Sie haben sich für die Spender/innengewinnung realistische Ziele gesetzt. In jedem Fall wollen Sie mehr Spender/innen bzw. mehr Spendeneinnahmen für Ihre Organisation gewinnen und langfristig halten.
<b>2. Schritt: Konkrete Projekte</b>
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.
<b>3. Schritt: Zielgruppen</b>
Sie haben die Zielgruppen ausgewählt, die Sie ansprechen wollen. Dabei konzentrieren Sie sich auf maximal drei Gruppen potenzieller Spender/innen.
<b>4. Schritt: Akquiseinstrumente</b>
Sie haben die Akquiseinstrumente ausgewählt, die zu Ihren Zielgruppen passen. Die wichtigsten: Reaktivierungsmailing, Fremddlistenmailing, Veranstaltungen, Medienkampagnen.
<b>5. Schritt: Kernbotschaften</b>
Sie haben die „Kernbotschaften“ für Ihre Aktionen formuliert. Testen Sie diese nochmals bei Kollegen/innen, um die „Treffsicherheit“ zu überprüfen.
<b>6. Schritt: Kostenvoranschläge (optional)</b>
Sie haben wenigstens drei Kostenvoranschläge von Dienstleistern eingeholt. Entschieden haben Sie sich für den/die „Bestbieter/in“, nicht für den/die „Billigstbieterin“.
<b>7. Schritt: Kalkulation</b>
Sie haben Ihre Aktion „von Anfang bis Ende“ durchkalkuliert. Aufwand und Ertrag sind im richtigen Verhältnis und korrespondieren mit Ihren Zielvorstellungen.
<b>8. Schritt: Zeitplan</b>
Sie haben einen festgelegten Zeitplan. Er ist abgestimmt mit Ihrem Vorstand, den Projektbereichen und optional Ihrem Dienstleister.
<b>9. Schritt: Freigabe- und Fachmodalitäten</b>
Sie haben alle Freigabe- und Fachmodalitäten geklärt. Jede/r von den Beteiligten weiß, wofür er zuständig ist.
<b>10. Schritt: Analyse</b>
Nach der Aktion haben Sie eine (kurze) Analyse gemacht, um den Erfolg (oder Misserfolg) festzustellen.

## 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
- Basare
- Sachspenden/Dienstleistungsspenden
- Lotterien/Lose
- Tauschbörsen (Standgebühr, Provision)
- Lotterie/Tombola
- Ausschusswesen (Fördermöglichkeiten durch Dachverbände)
- Fonds-Finanzierung (Fonds werden in der Regel über Dachverbände treuhänderisch verwaltet)
- Private oder öffentliche Stiftungen (Voraussetzung ist in der Regel die Gemeinnützigkeit des Empfängers)
- Kommunale, Landes-, Bundes- oder EU-Mittel per Antrag
- Sponsoring durch Wirtschaftsunternehmen
- 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)

## 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	<u>2.500</u>

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/e Vertreter/in 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 der/die Spender/in 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*
  - *eagieren flexibel auf die Belange vor Ort*
  - *sind offen für alle unabhängig von Konfession u. Partei*
- Möglichkeit der **Spendenbescheinigung** erwähnen.
- Evtl. Einzahlungsschein beilegen.
- **Emotionen** ansprechen, evtl. konkretes Schicksal einer Person schildern.
- eine interessante **Überschrift** haben.
- das Wichtige am Anfang nennen.
- falls möglich: hochrangiger Absender.

### Formal:

- Den/die Spender/in 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.

## 4. Steuern

### Steuerpflicht des Vereins

Grundsätzlich unterliegen Vereine der „normalen Besteuerung“, da sie Einkünfte erzielen können.

Diese Einkünfte können unterliegen:

- o der Umsatzsteuer: Verein agiert als Unternehmer
- o der Körperschaftssteuer: Verein hat Einkünfte, die der Körperschaftssteuer unterliegen
- o der Gewerbesteuer: Verein hat „gewerbliche“ Einkünfte  
der Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge, wenn der Verein als Arbeitgeber agiert

Lt. Bundesabgabenordnung ist eine Meldung beim Finanzamt nur erforderlich, wenn eine konkrete Abgabepflicht besteht. Nur in diesem Fall wird eine Steuernummer vergeben. Örtlich zuständig ist das Finanzamt, in dessen Sprengel sich der Sitz des Vereines oder der Ort der Vereinsleitung befindet.

Lt. Gemeinnützigkeitsbestimmung (§34-46 der BAO): Die Begünstigungen, die bei Bestätigung für gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke gewährt werden, sind an die Voraussetzung geknüpft, dass die Körperschaft nach Gesetz, Satzung oder ihrer sonstigen Rechtsgrundlage und nach ihrer tatsächlichen Geschäftsführung ausschließlich und unmittelbar der Förderung der genannten Zwecke dient. Gemeinnützig sind solche Zwecke, durch deren Erfüllung die Allgemeinheit gefördert wird.

Es werden folgende Einschränkungen erlaubt:

- durch Zweck
- Förderung auf Mitglieder beschränkt, aber Mitgliedschaft durch jeden möglich
- Verankerung der Möglichkeit in den Statuten, dass die Aufnahme eines Mitglieds ohne Begründung verweigert werden kann.
- Begünstigungsschädliche Einschränkungen
- Zugehörigkeit zu einer Familie, einem Unternehmen
- Eng gefasste Beitrittsbedingung bei reiner Mitgliedsförderung
- Hoher Mitgliedsbeitrag (€ 180,00 pro Monat)
- Enge regionale Begrenzung (Schrebergartenvereine)

Beispiele für gemeinnützige Zwecke

- Arbeitstherapeutische Beschäftigung von schwer vermittelbaren Langzeitarbeitslosen
- Denksport (Schach)/gemeinnützig
- Kleingartenpflege/nicht gemeinnützig
- Konsumenten/innenschutz/gemeinnützig
- Resozialisierung/gemeinnützig
- Förderung von Sammeltätigkeiten/nicht gemeinnützig
- Selbsthilfegruppen/gemeinnützig
- Sparvereine/nicht gemeinnützig
- Zivilschutz/gemeinnützig

Beispiele für mildtätige Zwecke:

- Materielle Hilfsbedürftigkeit (Essen auf Rädern, Erholungsmöglichkeiten)
- Personelle Hilfsbedürftigkeit (Beratungsstellen)
- Seelische Hilfsbedürftigkeit (Telefonseelsorge)

Die Bedürftigkeit muss überprüft werden, die Prüfung ist zu dokumentieren.

Als kirchliche Zwecke werden nur solche von anerkannten Kirchen und Religionsgemeinschaften anerkannt.

Ausschließlichkeit der Förderung:

Dies gilt nur, wenn

- Keine anderen als gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke verfolgt werden
- Kein Gewinn angestrebt wird
- Beim Ausscheiden die Mitglieder nicht mehr als ihre Kapitalanteile zurückerhalten
- Der Verein seine Mitglieder nicht durch hohe Vergünstigungen begünstigt
- Der Verein bei seiner Auflösung das Restvermögen einem begünstigten Zweck zuführt

Eine unmittelbare Förderung liegt vor, wenn ein Verein den gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Zweck selbst erfüllt. Dies kann auch durch einen Dritten erfolgen, wenn dessen Wirkung wie ein eigenes Wirken des Vereines anzusehen ist (Sammelvereine).

## 5. Steuerliche Behandlung von Spenden und Sponsoring

Verkaufsaktionen (Flohmärkte, Basare): wenn von den Mitgliedern gespendete oder gesammelte Waren verkauft werden, so zählt dies als entbehrlicher Hilfsbetrieb. Wenn keine für die Gewinnermittlung ausreichenden Unterlagen vorhanden sind, kann der Gewinn mit 10% der Einnahmen angesetzt werden.

## 6. 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)

Es wird unterschieden zwischen:

- Wirtschaftliche Geschäftsbetriebe (= selbständige nachhaltige Betätigung) ohne Gewinnabsicht. Hier zählt jede wirtschaftliche Betätigung als eigener wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb.
  - ☐ Unentbehrlicher Hilfsbetrieb:
  - ☐ Entbehrlicher Hilfsbetrieb
  - ☐ Begünstigungsschädlicher Geschäftsbetrieb

Das ist für die steuerrechtliche Behandlung von Bedeutung und hat Auswirkungen auf die Begünstigungsmöglichkeiten.

Die Abgabepflicht entfällt unter folgenden Bedingungen:

- ☐ Es muss die Gesamtausrichtung im Vordergrund stehen;
- ☐ die Zwecke dürfen nicht anders erreichbar sein;
- ☐ es darf keinen Wettbewerb zu anderen Abgabepflichtigen geben.

Es gibt Ausnahmeregelungen. Werden diese nicht extra beantragt, so gehen sämtliche Begünstigungen an den Verein verloren. Mit Ausnahmeregelung bleibt diese bestehen und die Steuerpflicht gilt nur für den steuerpflichtigen Bereich.

Automatisch von der Ausnahme gelten nur Umsätze aus begünstigungsschädlichen Betrieben, Gewerbebetrieben von weniger als € 40.000,00.

Die UST Grenze gilt wie auch für andere Unternehmen: € 30.000 (Kleinunternehmerregelung), wobei der gesamte Unternehmensbereich zusammenzufassen ist.

Für die Körperschaftsteuer gilt ein Freibetrag vom Einkommen mit bis zu € 10.000,00 p.a., wobei dieser Freibetrag vorgetragen werden kann. Sozialdienste können Betriebsausgaben für die freiwilligen Helfer/innen abziehen.

Für Benefizveranstaltungen und Lotterien gilt: Begünstigungsschädliche Betriebe können von der UST-pflicht ausgenommen werden, eine Befreiung der KÖST ist möglich.

Benefizveranstaltungen von Sozialdiensten gelten als entbehrlicher Hilfsbetrieb, wenn sie nur einmal im Jahr durchgeführt werden und als Werbung für den Vereinszweck angesehen werden. Der Überschuss kann als Spende angesehen werden und ist daher kein steuerpflichtiger Gewinn.

### **Einkünfte von Vereinsmitgliedern:**

Vereinsmitglieder können in Form eines

- Dienstverhältnisses
- Werkvertrages

In eine Rechtsbeziehung mit dem Verein treten.

Der Vorstand des Vereines übt seine Tätigkeit grundsätzlich ehrenamtlich aus. Allerdings können die Vorstandsmitglieder eine Aufwandsentschädigung für zB Fahrt- und Reisekosten erhalten. Dabei darf jedoch die Grenze für Versicherungen für neue Selbstständige überschritten wird.

Diese sind grundsätzlich steuerbefreit, da sie kein Dienstverhältnis begründen. Hier gilt die Regel:

- Eine hauptberufliche Tätigkeit liegt vor, wenn überwiegend die Merkmale einer persönlichen und wirtschaftlichen Abhängigkeit vorliegen).
- Eine nebenberufliche Tätigkeit liegt vor, wenn folgender Personenkreis umfasst wird:
  - Trainer/innen
  - Musiker/innen, Filmschauspieler/innen
  - Lehrende in Erwachsenenbildungseinrichtungen

Hier besteht bis € 537,78 pro Monat keine SV Pflicht

## **7. Zahlungen an Ehrenamtliche**

Zahlungen an Freiwillige sind nur in Form einer Aufwandsentschädigung möglich.

### **Sonderform Volontäre:**

Es gibt – außer im Ausländerbeschäftigungsgesetz – keine gesetzliche Definition des Begriffes Volontär.

Nach der Rechtsprechung sind Volontäre Personen, die ausschließlich

- zum Zweck der Erweiterung von praktischen Kenntnissen und Fähigkeiten
- ohne Arbeitspflicht und ohne Entgeltanspruch
- in einem Betrieb tätig werden.

### **Tätigkeitsmerkmale**

Volontäre betätigen sich im eigenen Interesse lediglich kurzfristig zu Weiterbildungszwecken in einem Betrieb, ohne dass dies von der Schule als Praktikum gefordert wird. Das Volontariat ist durch den Ausbildungszweck und das Fehlen einer Arbeitspflicht gekennzeichnet. Es besteht auch kein Entgeltanspruch. Der ausschließliche Lernzweck, die beiderseitige Ungebundenheit und die Unentgeltlichkeit sind wesentliche Merkmale des Volontariats. Dem Volontär steht die Gestaltung der Arbeitszeiten frei und er kann begründungslos jede Tätigkeit ablehnen.

Vorsicht!

Das Volontariat ist demzufolge ein Ausbildungsverhältnis, kein Arbeitsverhältnis.

Um von vornherein klare Verhältnisse zu schaffen, ist es bei der Beschäftigung von Volontären empfehlenswert, in der Volontariatsvereinbarung die Ausbildungsbedingungen unmissverständlich festzuhalten.

Verrichtet der Volontär Hilfsarbeiten bzw. einfache, angelernte Tätigkeiten, nimmt die Gebietskrankenkasse mangels Ausbildungscharakter kein Volontariat, sondern ein Arbeitsverhältnis an.

#### Arbeitsrechtliche Stellung

Da der/die Volontär/in kein/e Arbeitnehmer/in im arbeitsrechtlichen Sinn ist, gelten für ihn/sie keine arbeitsrechtlichen Bestimmungen, wie etwa Urlaubsgesetz, Entgeltfortzahlungsgesetz oder Angestelltengesetz. Der Volontär unterliegt auch keinen kollektivvertraglichen Regelungen, z.B. über ein Mindestentgelt oder Sonderzahlungen.

Werden in einem Kollektivvertrag spezielle Regelungen über die Beschäftigung von Volontären getroffen, sind diese zu beachten.

#### Sozialversicherung

Obwohl Volontäre kein Entgelt erhalten, sind sie in der Unfallversicherung pflichtversichert. Sie sind daher bei der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA) anzumelden. Der Unfallversicherungsbeitrag wird von der AUVA vorgeschrieben und beträgt 14 Cent (Stand 2018) pro Person und Kalendertag.

#### Ausländische Volontäre

Das Ausländerbeschäftigungsgesetz sieht vor, dass Ausländer/innen, die ausschließlich zum Zwecke der Erweiterung und Anwendung von Kenntnissen zum Erwerb von Fertigkeiten für die Praxis ohne Arbeitspflicht und ohne Entgeltanspruch beschäftigt werden, bis zu drei Monaten im Kalenderjahr keine Beschäftigungsbewilligung benötigen.

Dieselbe Ausnahme gilt für Ausländer, die als Ferial- oder Berufspraktikanten beschäftigt werden.

#### Verfahren

Die Beschäftigung eines ausländischen Volontärs oder Ferial- oder Berufspraktikanten ist vom Inhaber/ von der Inhaberin des Betriebes, in dem der/die Ausländer/in beschäftigt wird, spätestens zwei Wochen vor Beginn der zuständigen regionalen Geschäftsstelle des Arbeitsmarktservice und der zuständigen Abgabenbehörde anzuzeigen.

Die zuständige regionale Geschäftsstelle des Arbeitsmarktservice hat binnen zweier Wochen eine Anzeigenbestätigung auszustellen. Nach Ablauf dieser Frist darf die Beschäftigung auch vor Ausstellung der Anzeigenbestätigung aufgenommen werden. Bei einer allfälligen Ablehnung der Anzeigenbestätigung nach Ablauf dieser Frist ist die bereits begonnene Beschäftigung umgehend, spätestens jedoch binnen einer Woche nach Zustellung der Ablehnung, zu beenden.

Die Anzeigenbestätigung ist nur auszustellen, wenn gewährleistet ist, dass der wahre wirtschaftliche Gehalt der beabsichtigten Beschäftigung dem eines Volontariates entspricht.

Vorsicht!

Verrichten Ausländer/innen Hilfsarbeiten, einfache angelernte Tätigkeiten oder Arbeiten auf Baustellen, liegt kein Volontariat im Sinne des Ausländerbeschäftigungsgesetzes vor.



# 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/innen 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:

- a) Organisationsform (z.B. gemeinnütziger Verein)
  - a. Vereinsstatuten
  - b. Gründungsvorschriften (z.B. bei eingetragtem Verein 7 Gründungsmitglieder, Gründungsprotokoll, Teilnehmerliste)
  - c. Eintrag ins Vereinsregister
  - d. Anerkennung der Gemeinnützigkeit durch das Finanzamt
  - e. Wahl, Rechte und Pflichten des Vorstands und seiner Mitglieder
  - f. Delegation, Kontrolle und Steuerung durch den Vorstand
  - g. Dokumentationspflichten: z.B. Protokolle und Unterschriftenliste bei jährlichen Mitgliederversammlungen, Einnahme- Überschussrechnung
  - h. Mitgliederversammlung
  - i. Mitgliedschaft: Mitgliedsanträge, Mitgliedsbeitrag, Aufnahme- und Ausschlussverfahren
- b) Finanztechnische und steuerrechtliche Aspekte:
  - Überprüfung der Gemeinnützigkeit durch das Finanzamt
  - Steuerpflichten (z.B. Lohn- und Rentenversicherung, Sozialversicherung bei Angestellten, Umsatzsteuer bei bestimmten Summen)
  - Spendenbescheinigung sach- und fachgerecht erstellen und dokumentieren
  - Aufbewahrungspflichten für Belege
  - Dokumentationspflichten und Verwendungsnachweise bei geförderten Projekten (z.B. durch Ministerium, EU etc.)
  - Buchführung
  - Aufwandsentschädigungen und Ehrenamtspauschale

- c) Personalwesen
  - a. Arbeits-, Honorarverträge
  - b. Arbeitsrecht
  - c. Arbeitsschutz
  - d. Mindestlohn
  - e. Datenschutz
  - f. Kinder- und Jugendschutz bzw. Schutzrechte von besonderen Personengruppen (z.B. Menschen mit Behinderungen)
  - g. Polizeiliches Führungszeugnis
  - h. Aufenthaltsrechte bzw. Arbeitserlaubnis
- d) Öffentlichkeitsarbeit
  - a. Urheberrecht
  - b. Bildrechte
- e) Versicherungsschutz im Ehrenamt
- f) Hygienevorschriften und Gesundheitszeugnis
- g) 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/innen“ 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 österreichische Recht kennt eine Reihe fest definierter Gesellschaftsformen, zu denen sich Personen für bestimmte Zwecke zusammenschließen:

- Gesellschaft bürgerlichen Rechts
- Verein
- Genossenschaft
- Stiftung
- (gemeinnützige) Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH)

Weitere gesetzlich nicht festgeschriebene Zusammenschlüsse kennt das österreichische 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 Österreich ist, wird darauf in einem eigenen, ausführlicheren Kapitel eingegangen.

Hier nun die verschiedenen Organisationsformen:

## Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesBR)

### Allgemeines

Eine GesbR entsteht durch den vertraglichen Zusammenschluss von mindestens zwei Personen, die mit ihrer Tätigkeit einen gemeinsamen Zweck verfolgen, sofern die Gesellschafterinnen/ Gesellschafter dafür keine andere Gesellschaftsform wählen. Sie kann für jeden erlaubten Zweck gegründet werden und jede erlaubte Tätigkeit zum Gegenstand haben.

Der Gesellschaftsvertrag kann grundsätzlich formfrei, also auch mündlich oder konkludent geschlossen werden. Es ist aber empfehlenswert, den Gesellschaftsvertrag schriftlich zu verfassen. Die meisten gesetzlichen Bestimmungen sind dispositiv. Das bedeutet, es können im Gesellschaftsvertrag abweichende Bestimmungen vorgesehen sein.

Einer GesbR kommt keine Rechtspersönlichkeit zu, sie wird daher nicht im Firmenbuch eingetragen.

Wenn die GesbR ein Unternehmen betreibt, dessen Jahresumsatz einen bestimmten Schwellenwert überschreitet (mehr als 700.000 Euro Umsatzerlöse in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren oder mehr als eine Million Euro Umsatzerlöse in einem Geschäftsjahr), muss sie in eine offene Gesellschaft (OG) oder eine Kommanditgesellschaft (KG) umgewandelt und in das Firmenbuch eingetragen werden.

### Geschäftsführung und Vertretung

Zur Geschäftsführung und Vertretung sind im Zweifel alle Gesellschafterinnen/ Gesellschafter berechtigt und verpflichtet. Dabei gelten nachfolgende Bestimmungen, sofern der Gesellschaftsvertrag keine abweichende Regelung vorsieht.

Wenn nichts anderes im Gesellschaftsvertrag vereinbart ist, gilt seit 1. Jänner 2015 für gewöhnliche Geschäfte der Grundsatz der Einzelgeschäftsführung. Das bedeutet, jede einzelne geschäftsführende Gesellschafterin/jeder einzelne geschäftsführende Gesellschafter kann ohne Mitwirkung der anderen Gesellschafterinnen/Gesellschafter Handlungen vornehmen, die der gewöhnliche Betrieb der Gesellschaft mit sich bringt. Allerdings steht jeder anderen geschäftsführenden Gesellschafterin/jedem anderen geschäftsführenden Gesellschafter ein Widerspruchsrecht zu. Widerspricht eine geschäftsführende Gesellschafterin/ein geschäftsführender Gesellschafter, muss die Handlung unterbleiben.

Zum gewöhnlichen Betrieb einer Gesellschaft gehören grundsätzlich alle Handlungen, die den normalen Rahmen des Geschäftsbetriebs nicht überschreiten.

Bei außergewöhnlichen Geschäften bedarf es eines Beschlusses aller Gesellschafterinnen/ Gesellschafter (Einstimmigkeitsprinzip). Zu den außergewöhnlichen Geschäften zählen alle Geschäfte, die über den gewöhnlichen Betrieb hinausgehen.

Die Vertretungsbefugnis von nach außen hin auftretenden Gesellschafterinnen/Gesellschaftern reicht grundsätzlich so weit wie die Geschäftsführungsbefugnis. Der Gesellschaftsvertrag kann aber auch eine abweichende Regelung vorsehen.

### Verteilung von Gewinn und Verlust

Grundsätzlich kann die Gewinn- und Verlustverteilung im Gesellschaftsvertrag frei geregelt werden. Fehlt eine diesbezügliche Regelung im Gesellschaftsvertrag, wird der Gewinn und der Verlust eines Geschäftsjahres den Gesellschafterinnen/Gesellschaftern im Verhältnis ihrer Kapitalanteile zugewiesen. Wenn die Gesellschafterinnen/Gesellschafter nicht im gleichen Ausmaß zur Mitwirkung verpflichtet sind, ist dies bei der Gewinnzuweisung angemessen zu berücksichtigen.

Für Gesellschaften bürgerlichen Rechts, die bereits vor dem 1. Jänner 2015 gegründet wurden, sind Übergangsregelungen im GesbR-Reformgesetz (welches mit 1. Jänner 2015 in Kraft getreten ist) vorgesehen. Die Übergangsregelungen betreffen unter anderem die Bestimmungen über die Geschäftsführung und die Verteilung von Gewinn und Verlust. Bis zum Ablauf des 30. Juni 2016 war es möglich, dass eine der Gesellschafterinnen/einer der Gesellschafter gegenüber den übrigen Gesellschafterinnen/Gesellschaftern erklärt, dass sie/er das zuvor geltende Recht (altes Rechtssystem, vor dem Inkrafttreten des GesbR-Reformgesetzes) beibehalten möchte. Die Beibehaltung des zuvor geltenden Rechts ist dann bis zum 31. Dezember 2021 möglich. Ab dem 1. Jänner 2022 gelten die neuen Bestimmungen dann jedenfalls auch für Gesellschaften bürgerlichen Rechts, die vor dem 1. Jänner 2015 gegründet wurden.

Hat keine der Gesellschafterinnen/keiner der Gesellschafter eine diesbezügliche Erklärung abgegeben, ist seit 1. Juli 2016 auch für diese Gesellschaften die neue Rechtslage maßgeblich.

Soweit der Gesellschaftsvertrag allerdings ohnehin von der geltenden Rechtslage abweichende Bestimmungen vorsieht (z.B. in Bezug auf die Geschäftsführungsbefugnis), ändert sich für diese Gesellschaften nichts.

Für Gesellschaften bürgerlichen Rechts, die nach Inkrafttreten des GesbR-Reformgesetzes (1. Jänner 2015) gegründet wurden, sind ausschließlich die neuen Bestimmungen anzuwenden.

### Haftung

Die Gesellschafterinnen/Gesellschafter haften uneingeschränkt und persönlich mit ihrem Privatvermögen.

### Gewerberecht

Jede Gesellschafterin/jeder Gesellschafter muss den Befähigungsnachweis und eine Gewerbeberechtigung besitzen.

### Steuerrecht

Jede Gesellschafterin/jeder Gesellschafter ist für den auf ihn oder sie entfallenden Gewinnanteil einkommensteuerpflichtig.

### Sozialversicherung

Jede Gesellschafterin/jeder Gesellschafter, die/der aufgrund einer Gewerbeberechtigung Mitglied der Kammer der gewerblichen Wirtschaft ist, unterliegt der Kranken- und Pensionsversicherung nach dem Gewerblichen Sozialversicherungsgesetz (GSVG) sowie der Unfallversicherung nach dem Allgemeinen Sozialversicherungsgesetz (ASVG).

Jede Gesellschafterin/jeder Gesellschafter unterliegt nur dann der Pflichtversicherung nach dem GSVG, soweit sie/er nicht aufgrund dieser Erwerbstätigkeit nach einem anderen Bundesgesetz pflichtversichert ist. Insbesondere kann eine Gesellschafterin/ein Gesellschafter als Dienstnehmerin/Dienstnehmer der Pflichtversicherung nach dem ASVG unterliegen.

### Firmenbuch

Eine GesbR kann mangels Rechtspersönlichkeit nicht ins Firmenbuch eingetragen werden. Betreiben mehrere Personen eine GesbR und überschreitet diese den Schwellenwert für die Rechnungslegung (mehr als 700.000 Euro Umsatzerlöse in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren oder mehr als eine Million Euro Umsatzerlös in einem Geschäftsjahr), muss sie als OG oder KG eingetragen werden.

## Gesellschaftsname

Eine GesbR kann einen Gesellschaftsnamen führen. Der Gesellschaftsname hat auf das Bestehen einer GesbR hinzudeuten, wenn die Gesellschafterinnen/Gesellschafter unter einem gemeinsamen Namen auftreten. Das bedeutet, dass einer Vertragspartnerin/einem Vertragspartner, der/dem der Gesellschaftsname genannt wird, hinreichend klar sein muss, dass sie/er einen Vertrag mit einer GesbR abschließt.

Geeignete Formulierungen wären beispielsweise "GesbR", "Gesellschaft bürgerlichen Rechts" oder "Arbeitsgemeinschaft".

Als Gesellschaftsname kann auch ein reiner Sach- oder Fantasiename gewählt werden. Der Gesellschaftsname muss daher nicht die Namen der Gesellschafterinnen/Gesellschafter enthalten.

## Rechtsgrundlagen

- Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch (ABGB)
- Unternehmensgesetzbuch (UGB)
- Allgemeines Sozialversicherungsgesetz (ASVG)
- Gewerbliches Sozialversicherungsgesetz (GSVG)<sup>24</sup>

## **Verein**

### Allgemeines zum Vereinswesen

Ein Verein im Sinne des Vereinsgesetzes 2002 ist ein

- freiwilliger,
- auf Dauer angelegter,
- aufgrund von Statuten organisierter Zusammenschluss
- mindestens zweier Personen
- zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zwecks.

Personen, die einen Verein gründen wollen, müssen Vereinsstatuten verfassen und mit einem Exemplar der Statuten die Errichtung des Vereins der Vereinsbehörde anzeigen. Bei positivem Abschluss des Prüfungsverfahrens (Entstehung des Vereins) darf der Verein seine Tätigkeit aufnehmen.

Die erstmalige Bestellung der organschaftlichen Vertreterinnen/Vertreter kann vor oder nach der Entstehung des Vereins erfolgen. Werden die organschaftlichen Vertreterinnen/Vertreter erst nach der Entstehung des Vereins bestellt, muss dies innerhalb eines Jahres erfolgen. Diese Frist kann auf Antrag verlängert werden.

Die Neu- bzw. Wiederbestellung der organschaftlichen Vertreterinnen/Vertreter sowie Änderungen der Zustellanschrift oder der Statuten müssen der Behörde angezeigt werden.

Ein Verein kann sich freiwillig selbst auflösen oder behördlich aufgelöst werden.

### Statuten

Die Statuten bilden die Grundlage der Organisation eines Vereins. Das Gesetz gibt Rahmenbedingungen vor, alle weiteren Regelungen finden sich in den Statuten des jeweiligen Vereins.

---

24

[https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan\\_gesellschaften/gesellschaftsformen/gesbr/Seite.470212.html](https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan_gesellschaften/gesellschaftsformen/gesbr/Seite.470212.html)

### Zentrales Vereinsregister

Alle Vereine werden im Zentralen Vereinsregister (ZVR) beim Bundesministerium für Inneres geführt. Jede Bürgerin/jeder Bürger kann über die Daten eines eindeutig bestimmbareren Vereins, für den keine Auskunftssperre besteht, Auskunft verlangen. Eine Auskunftssperre kann nur von den Vertreterinnen/Vertretern des betreffenden Vereins unter bestimmten Voraussetzungen beantragt werden.

Die ZVR-Zahl muss von den Vereinen im Rechtsverkehr nach außen (z.B. Briefe, E-Mails, Verträge, Angebote, Rechnungen) geführt werden. Das Nichtführen der ZVR-Zahl stellt eine strafbare Verwaltungsübertretung dar.<sup>25</sup>

Schritte zur Vereinsgründung:

#### Schritt 1:

Zuallererst braucht es den Entschluss, einen Verein ins Leben zu rufen. Dabei kann es sich noch um die Absicht eines Einzelnen handeln.

Für das weitere Geschehen gibt das Vereinsgesetz 2002 vor, dass ein ideeller Verein aus mindestens zwei Personen besteht. Die Vereinsgründung zerlegt das Gesetz in zwei Phasen, wofür im österreichischen Gesellschaftsrecht übliche Begriffe verwendet werden. Es unterscheidet zwischen der Errichtung und der Entstehung des Vereins.

Die Errichtung des Vereins ist eine interne Angelegenheit zwischen den Vereinsgründern: Mindestens zwei Personen beschließen die Gründung eines bestimmten Vereins und einigen sich über die Statuten dieses Vereins. Das ist die "Gründungsvereinbarung". Diese Vereinbarung inklusive Statuten bildet die zivilrechtliche Grundlage für die weiteren Schritte der Vereinsgründung.

Vereinsgründer (und Vereinsmitglieder) können natürliche Personen (Menschen) und/oder juristische Personen (zB andere Vereine), aber auch rechtsfähige Personengesellschaften (zB OG) sein. Natürliche Personen brauchen die österreichische Staatsbürgerschaft nicht zu besitzen.

Der errichtete Verein ist noch kein eigenes Rechtssubjekt, solange er nicht entstanden ist. Er kann sich aber schon "konstituieren" und vorweg seine ersten "organschaftlichen Vertreter" bestellen. Damit sind die nach den Statuten zur Vertretung des künftigen Vereins befugten Funktionäre gemeint. Diese können dann auch gleich die Errichtung des Vereins bei der Behörde anzeigen. Den Gründern bleibt es aber unbenommen, sich mit der Bestellung solcher Vertreter Zeit zu lassen und die Anzeige selbst vorzunehmen.

Jedenfalls braucht es als nächsten Schritt die Anzeige der Errichtung bei der Vereinsbehörde durch die Gründer oder die schon bestellten Vertreter. Damit wird die anschließende Entstehung des Vereins zu einer äußeren Angelegenheit.

Der Verein entsteht mit positivem Abschluss des durch die Anzeige ausgelösten vereinsbehördlichen Verfahrens als Rechtssubjekt; er erwirbt eigene Rechtspersönlichkeit als juristische Person.

Ist also die Gründung eines bestimmten Vereins beabsichtigt, sind als Nächstes seine Statuten auszuarbeiten, die zum Bestandteil der Gründungsvereinbarung werden sollen.

---

<sup>25</sup> [https://www.oesterreich.gv.at/themen/freizeit\\_und\\_strassenverkehr/vereine/Seite.220200.html](https://www.oesterreich.gv.at/themen/freizeit_und_strassenverkehr/vereine/Seite.220200.html)



## Statuten

In den Statuten werden der Name, die Zielsetzungen und die innere Ordnung eines Vereins einschließlich seiner Vertretung nach außen bestimmt. Sie bilden die Grundlage seiner Organisation und seiner Tätigkeit. Zivilrechtlich sind Vereinsstatuten als Vertrag zwischen den Mitgliedern und zwischen jedem Mitglied und dem Verein anzusehen.

Statuten müssen grundsätzlich in deutscher Sprache abgefasst sein. Sie müssen außerdem klar und ohne inneren Widerspruch sein. Und schließlich verlangt das Vereinsgesetz 2002, dass sie jedenfalls den Vereinsnamen, den Vereinssitz, den Vereinszweck, die für seine Verwirklichung vorgesehenen Tätigkeiten einschließlich jener zur Aufbringung finanzieller Mittel, den Erwerb und die Beendigung der Mitgliedschaft, die Vereinsorgane und ihre Aufgaben wie insbesondere die Führung der Vereinsgeschäfte im Inneren und die Vertretung des Vereins nach außen, die Bestellung der Vereinsorgane und ihre Funktionsperiode, die Formerfordernisse für gültige Beschlussfassungen durch die Organe, die Art der Schlichtung von Streitigkeiten aus dem Vereinsverhältnis sowie die freiwillige Auflösung des Vereins und die für diesen Fall vorgesehene Verwertung des Vereinsvermögens regeln.

Der Vereinsname muss so beschaffen sein, dass er einen eindeutigen Schluss auf den Vereinszweck zulässt und Verwechslungen mit anderen Vereinen, Einrichtungen oder Rechtsformen ausschließt.

Der Sitz eines Vereins ist jener Ort, an dem sich die zentrale Leitung und Verwaltung (Hauptverwaltung) befindet. Dieser Ort muss in Österreich liegen. Die Angabe der Gemeinde genügt.

Der Vereinszweck muss klar und umfassend dargestellt werden.

An statutarischen Organen braucht jeder Verein zumindest eine "Mitgliederversammlung" (zur gemeinsamen Willensbildung) und ein "Leitungsorgan". Dabei kommt es jeweils auf die Funktion an. Die Bezeichnung dieser Organe kann daher frei gewählt werden, solange sie nicht funktional irreführend ist. Üblich ist zB Generalversammlung bzw Vorstand.

Die Mitgliederversammlung muss allen Mitgliedern offen stehen, das Stimmrecht bzw aktive Wahlrecht (und auch das passive Wahlrecht) aber nicht. Die Mitgliederversammlung ist zumindest alle fünf Jahre einzuberufen. Sie kann auch als Repräsentationsorgan (Delegiertenversammlung) eingerichtet werden.

Das Leitungsorgan muss aus mindestens zwei natürlichen Personen bestehen. Die ihm zukommende Führung der Vereinsgeschäfte und Vertretung des Vereins ist klar und umfassend zu regeln. Die konkrete Ausgestaltung und Verteilung dieser Funktionen ist freigestellt.

Mindestens zwei Rechnungsprüfer müssen zwar bestellt, aber nicht als "Vereinsorgan" eingerichtet und daher nicht in den Statuten vorgesehen werden.

Ein eigenes "Aufsichtsorgan" ist nicht Pflicht. Wenn gewollt, dann ist es in den Statuten unter Beachtung einiger gesetzlicher Vorgaben zu regeln.

Mit den Formerfordernissen für gültige Organbeschlüsse sind das so genannte Präsenz-quorum und das Konsensquorum gemeint. Das eine betrifft die Beschlussfähigkeit und drückt aus, welche Art und/oder Anzahl von Mitgliedern anwesend sein muss; das andere umschreibt, welche Stimmenmehrheit notwendig ist.

Besonders hervor zu heben ist auch, dass das Vereinsgesetz nicht von der (endgültigen) Entscheidung, sondern von der Schlichtung von Vereinsstreitigkeiten – durch eine "Schlichtungseinrichtung" – spricht. Die Vereinsbehörden haben keinerlei Kompetenz zur Streitschlichtung. In Rechtsstreitigkeiten aus dem Vereinsverhältnis sind die Gerichte für endgültige Entscheidungen zuständig.

Wenn die Statuten des künftigen Vereins feststehen und die Gründungsvereinbarung geschlossen ist, führt der nächste Schritt zur Vereinsbehörde.



## Anzeige der Vereinserrichtung

Damit ein Verein entsteht, muss seine Errichtung der Vereinsbehörde schriftlich angezeigt werden. Dieser Anzeige ist ein Exemplar der zwischen den Gründern vereinbarten Statuten beizulegen. Das Vereinsgesetz 2002 verlangt auch einige Angaben zu den handelnden Personen und – wenn schon bekannt – die Angabe der künftigen Zustellanschrift des Vereins.

Die Errichtung des Vereins anzuzeigen, ist Aufgabe der Gründer oder der schon bestellten organ-schaftlichen Vertreter. Diese müssen die eigenhändig unterschriebene Anzeige an die Landespolizeidirektion bzw. Polizeikommissariat/Bezirksverwaltungsbehörde als Vereinsbehörde erster Instanz richten. Örtlich zuständig ist jene Behörde, in deren Wirkungsbereich der Sitz des Vereins nach den Statuten liegt.

Mit dem Einlangen der Errichtungsanzeige bei der zuständigen Vereinsbehörde beginnt eine Frist von vier Wochen zu laufen (die ausnahmsweise im Interesse eines ordnungsgemäßen Verfahrens auf bis zu sechs Wochen verlängert werden kann). Sie endet mit Ablauf des Tages der vierten Woche, der durch seine Benennung (zB Mittwoch) dem Tag entspricht, an dem die Frist begonnen hat. Fällt das Ende der Frist auf einen Samstag, auf einen Sonn- oder Feiertag oder auf einen Karfreitag, so gilt der nächste Werktag als letzter Tag.

Innerhalb dieser Frist kann die Vereinsbehörde mit Bescheid die Erklärung abgeben, dass die Vereinsgründung wegen Gesetzwidrigkeit nicht gestattet wird (früher "Untersagung").

Ein solcher – mit Beschwerde an das jeweilige Landesverwaltungsgericht anfechtbarer – Bescheid muss bis zum Ablauf des letzten Tages der erwähnten Frist zugestellt sein, um wirksam zu werden. Er gilt hinsichtlich der Frist aber auch dann als rechtzeitig erlassen, wenn seine Zustellung an der in der Errichtungsanzeige angegebenen Abgabestelle (iSd Zustellgesetzes) der Gründer bzw Vertreter versucht worden ist. "Untertauchen" nach Anzeige der Vereinserrichtung nützt insofern also nichts.

Apropos Untertauchen: Wenn die Vereinsbehörde auf Grund der ihr vorgelegten Statuten nun Bedenken gegen eine Vereinsgründung hat und eine negative Erklärung ins Auge fasst, muss sie den Anzeigern der Vereinserrichtung trotz der kurzen Frist vorher Gelegenheit geben, die Einwände zu erfahren und die Statuten zu verbessern. Die Vereinsbehörden suchen daher das Gespräch. Man darf ihnen freilich keinen Vorwurf machen, wenn es bei einer versuchten Kontaktaufnahme bleibt, weil niemand zu erreichen ist. Es empfiehlt sich daher im eigenen Interesse, in der Errichtungsanzeige neben Name und Zustellanschrift (kein Postfach) auch die Telefon bzw Faxnummer anzugeben.

Wird die Errichtungsanzeige von mehreren Personen eingebracht, sollte der Klarheit halber eine Person als Zustellungsbevollmächtigte/r bezeichnet werden. Nach dem Zustellgesetz gilt im Zweifel die an erster Stelle genannte Person als gemeinsame/r Zustellungsbevoll-mächtigte/r.

Wenn die Vereinsbehörde eine Vereinsgründung nicht binnen vier Wochen für unstatthaft erklärt, entsteht der Verein mit Ablauf der Frist als Rechtsperson. Spricht die Behörde noch vor Fristablauf mit Bescheid eine förmliche Einladung zur Aufnahme der Vereinstätigkeit aus (früher "Nichtuntersagung"), entsteht der Verein schon mit Zustellung dieser Einladung. Entsprechend rascher kann es weitergehen mit dem Beginn der Vereinstätigkeit.

## Entstehung des Vereins - Beginn der Vereinstätigkeit

Mit positivem Abschluss des vereinsbehördlichen Verfahrens (Fristablauf oder frühere Einladung der Behörde zur Aufnahme der Vereinstätigkeit) entsteht der Verein als juristische Person. Die Vereinsbehörde übermittelt in jedem Fall eine kostenlose Kopie der nun geltenden Statuten und einen gebühren-freien ersten Auszug aus dem Vereinsregister über die Existenz und die Vertretungsverhältnisse des Vereins als Starthilfe.

Der Gründungsvorgang nach dem Vereinsgesetz 2002 ist damit abgeschlossen.

Für Handlungen im Namen des Vereins vor seiner Entstehung haften grundsätzlich die Handelnden persönlich. Rechte und Pflichten aber, die im Namen des Vereins von den Gründern oder von bereits bestellten organschaftlichen Vertretern begründet wurden, werden mit der Entstehung des Vereins für diesen wirksam. Dazu braucht es auch keine Genehmigung durch Vereinsorgane oder Gläubiger. Dieser Automatismus entlastet die Gründer/innen bzw ersten Vertreter/innen und bringt den Verein "in Position".

Denn nun beginnt die eigentliche Tätigkeit des Vereins. Dieser ist mit seiner Entstehung auch gleich handlungsfähig – durch seine Organe. Wurden nämlich die ersten organschaftlichen Vertreter/innen des Vereins schon früher bestellt, wird er nun durch diese statutengemäß vertreten. Wenn nicht, vertreten nach dem Gesetz die Gründer/innen bis zur Bestellung organschaftlicher Vertreter/innen gemeinsam den entstandenen Verein.

Die Bestellung organschaftlicher Vertreter/innen muss aber innerhalb eines Jahres ab seiner Entstehung erfolgen. Andernfalls droht dem Verein die behördliche Auflösung. Gegebenenfalls müsste daher von vorne begonnen werden. Die einjährige Bestellungsfrist kann jedoch auf Antrag der Gründer/innen von der Vereinsbehörde verlängert werden. Die Gründer/innen müssen glaubhaft machen, dass sie durch ein unvorhergesehenes oder unabwendbares Ereignis ohne ihr Verschulden an der Einhaltung der Frist gehindert waren.

### Kosten

Die Errichtungsanzeige ist gebührenpflichtig (nach dem Gebührengesetz). Sie ist als "Eingabe" mit 14,30 Euro zu vergebühren.

Das anzuschließende Exemplar der Statuten ist als "Beilage" zu vergebühren. Das bedeutet, dass pro Bogen 3,90 Euro zu entrichten sind.

Ein Bogen sind zwei Blatt oder vier Seiten im Format DIN A4, und zwar grundsätzlich unabhängig davon, ob sie beschrieben oder leer sind. Falls ein inhaltlich fortlaufender Text vorliegt, werden unbeschriebene Seiten bei der Berechnung der Bogenanzahl nicht mitgezählt. Dies bedeutet, daß vier einseitig beschriebene Blätter im Ausmaß DIN A4 je Blatt bei inhaltlich fortlaufendem Text einen Bogen bilden.

Diese Beilagegebühr ist für bis zu sechs Bögen zu entrichten (also höchstens 21,80 Euro), für längere Statuten fallen dann keine weiteren Gebühren mehr an.

Spricht die Vereinsbehörde über ausdrücklichen Antrag vor Fristablauf eine bescheidmäßige Einladung zur Aufnahme der Vereinstätigkeit aus, ist dafür eine Verwaltungsabgabe von 6,50 Euro zu entrichten (nach der Bundesverwaltungsabgabenverordnung).

Ein Antrag auf Verlängerung der Bestellungsfrist ist wie die Errichtungsanzeige mit 14,30 Euro zu vergebühren.

Die bescheidmäßige Bewilligung kostet 6,50 Euro Verwaltungsabgabe.

Diese Gebühren und Verwaltungsabgaben können durch Barzahlung, durch Einzahlung mit Erlagschein, mittels Bankomatkarte oder Kreditkarte entrichtet werden. Zahlung mit Bankomat- oder Kreditkarte ist aber nur nach Maßgabe der vorhandenen technisch-organisatorischen Voraussetzungen möglich.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> <https://www.bmi.gv.at/609/>

# Genossenschaft

## Allgemeines

Genossenschaft oder Kooperative (von Kooperation) bezeichnet einen Zusammenschluss oder Verband von Personen (natürlichen oder juristischen) zu Zwecken der Erwerbstätigkeit oder der wirtschaftlichen oder sozialen Förderung der Mitglieder durch gemeinschaftlichen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb.<sup>27</sup>

## Haftung

Genossenschaften können mit unbeschränkter oder mit beschränkter Haftung ihrer Mitglieder errichtet werden. Bei einer unbeschränkten Haftung der Mitglieder haftet jede Genossenschafterin/jeder Genossenschafter für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft solidarisch mit ihrem/seinem ganzen Vermögen. Bei der beschränkten Haftung haften die Genossenschafterinnen/Genossenschafter nur bis zu einem bestimmten, im Voraus festgesetzten Betrag. Bei Genossenschaften, die bestimmte Zwecke verfolgen, z.B. Konsumvereine, kann die Haftung unter bestimmten Voraussetzungen auf den Geschäftsanteil beschränkt werden.

## Gewerberecht

Genossenschaften können ein Gewerbe erst nach Eintragung in das Firmenbuch anmelden. Eine gewerberechtliche Geschäftsführerin/ein gewerberechtlicher Geschäftsführer muss für die Ausübung eines Gewerbes bestellt werden. Diese/dieser muss dem zur Vertretung der Genossenschaft befugten Organ angehören oder eine Arbeitnehmerin/ein Arbeitnehmer sein, die/der mit mindestens halber Wochenarbeitszeit angemeldet und nach dem Allgemeinen Sozialversicherungsgesetz (ASVG) voll versichert ist.

## Steuerrecht

Die Genossenschaft unterliegt der Körperschaftsteuerpflicht in der Höhe von 25 Prozent. Die Ausschüttungen aus Genossenschaftsanteilen unterliegen der Kapitalertragsteuer in der Höhe von 27,5 Prozent.

## Firmenbuch

Vor erfolgter Eintragung in das Firmenbuch besteht die Genossenschaft als solche nicht. Wenn vor erfolgter Eintragung im Namen der Genossenschaft gehandelt wird, so haften die Handelnden persönlich und solidarisch.

## Firmenwortlaut

Zur Gründung einer Genossenschaft ist die Annahme einer Firma erforderlich. Die Firma der Genossenschaft muss die Bezeichnung "eingetragene Genossenschaft" enthalten. Die Bezeichnung kann abgekürzt werden, insbesondere mit "e. Gen."

## Rechtsgrundlagen

Allgemeines Sozialversicherungsgesetz (ASVG)

Genossenschaftsgesetz (GenG)<sup>28</sup>

<sup>27</sup> <https://austria-forum.org/af/AustriaWiki/Genossenschaft>

<sup>28</sup> <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/232/Seite.2320420.html>

## Stiftungen

In Österreich gibt es die Privatstiftung gemäß Privatstiftungsgesetz (PSG, 1993) oder Sparkassengesetz und die (meist alten) Stiftungen nach den Fonds- und Stiftungsgesetzen der Bundesländer und des Bundes. Als wesentlicher Unterschied zu anderen Europäischen Stiftungsrechten kann eine österreichische Privatstiftung einen rein privatrechtlichen Zweck aufweisen, dies weist Ähnlichkeiten zur historischen Rechtsform des Familienfideikommiss auf.<sup>[1]</sup> Österreichische Stiftungen dienen im Wesentlichen der Verwaltung von Vermögen, dem gestifteten Stammvermögen. Sie dürfen – im Unterschied zur Stiftung bürgerlichen Rechts nach deutschem Recht – keine gewerbsmäßige Tätigkeit betreiben. Privatstiftungen können gemeinnützig sein, müssen es aber nicht. Überwiegend werden sie zu privatnützigen Zwecken errichtet. Mischformen nennt man doppelnützig.

Die Privatstiftung muss einen Vorstand haben, der aus mindestens drei Personen besteht. Begünstigte, deren Ehegatten und nahe Angehörige können nicht Mitglied des Stiftungsvorstands werden. Anders als zum Beispiel in Deutschland ist es also nicht möglich, dass sich der Stifter zum Alleinvorstand bestellt und auf diese Weise die Ausschüttungen an seine Familie steuert.

Wird Vermögen auf eine privatnützige Privatstiftung übertragen, kommt ein ermäßigter Steuersatz zur Anwendung (Stiftungseingangssteuer). Bei der Ausschüttung von Mitteln an die Begünstigten muss die Privatstiftung auf den ausgeschütteten Betrag Kapitalertragsteuer für Rechnung des Begünstigten an das Finanzamt abführen. Im Ergebnis wird also die Übertragung auf die Stiftung gering besteuert und es kommt zu einer nachgelagerten Besteuerung bei der Ausschüttung.

## GmbH

Die österreichische Gesellschaft mit beschränkter Haftung (abgekürzt meist GmbH, früher auch oft GesmbH bzw. Ges.m.b.H.) ist eine juristische Person des Privatrechts und zählt zur Gruppe der Kapitalgesellschaften.

### Rechtsgrundlagen

Zentrale Rechtsquelle ist das Gesetz vom 6. März 1906 über Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH-Gesetz – kurz GmbHG), zuletzt geändert durch das Bundesgesetz BGBl. I Nr. 13/2014. Daneben finden sich in einigen weiteren Gesetzen wichtige Regelungen, so z. B. zur Spaltung (SpaltG), zur Umwandlung (UmwG) oder zur nominellen Kapitalerhöhung (KapBG).

### Allgemeines

Im GmbHG findet sich keine Legaldefinition dieser Rechtsform. Charakteristisch für die GmbH ist, dass ihre Gesellschafter mit Stammeinlagen am Stammkapital beteiligt sind und für diese Einlageleistung Geschäftsanteile erhalten. Darüber hinaus treffen sie grundsätzlich keine weiteren vermögensrechtlichen Pflichten und sie haften grundsätzlich nicht für Gesellschaftsverbindlichkeiten. Sie ist nach dem Einzelunternehmen die in Österreich am häufigsten gewählte Rechtsform und vor allem in Klein- und Mittelunternehmen sehr beliebt. Als juristische Person ist sie rechtsfähig und kann daher eigenes Vermögen besitzen, Vertragspartnerin sein und kann sowohl klagen als auch verklagt werden. Anders als Personengesellschaften (Offene Gesellschaft (OG), Kommanditgesellschaft etc.) ist sie Unternehmerin kraft Rechtsform und besitzt daher unabhängig vom tatsächlichen Betrieb eines Unternehmens Unternehmereigenschaft.

Jede GmbH muss zwingend über eine Generalversammlung und eine Geschäftsführung verfügen. Ein Aufsichtsrat ist nur in wenigen Fällen zwingend, kann aber freiwillig eingerichtet werden.

---

<sup>29</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Privatstiftung>

## Gründung

Bei der Gründung werden der Errichtungs- und der Entstehungszeitpunkt unterschieden. Die Phase dazwischen wird als Gründungsphase bezeichnet. Mit Eintragung der GmbH in das Firmenbuch (sog. Entstehung, die Eintragung wirkt konstitutiv, d. h. rechtsbegründend) ist die Gründung abgeschlossen. Die GmbH kann zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck gegründet werden (§ 1 GmbHG). Die konkrete Tätigkeit, mit der dieser Zweck erreicht werden soll, muss erlaubt sein und darf nicht einer anderen Rechtsform vorbehalten sein.

Verfolgt die GmbH ideelle Ziele, kann diese auch den Status der Gemeinnützigkeit beantragen (gGmbH). Ähnlich wie beim Verein können neben den Tätigkeiten für ideelle Zwecke auch unentbehrliche oder entbehrliche Hilfsbetriebe geführt werden.

## Errichtung der GmbH

Unter Errichtung der Gesellschaft versteht man den Zeitpunkt des Abschlusses des Gesellschaftsvertrages (bei der Aktiengesellschaft als Satzung bezeichnet, umgangssprachlich aber auch für GmbH-Gesellschaftsverträge verwendet) durch die Gesellschafter. Wird die GmbH nur durch eine Person errichtet, so spricht man von einer Errichtungserklärung (vgl. § 3 GmbHG). Der Abschluss eines Gesellschaftsvertrags bzw. die Erklärung über die Errichtung der Gesellschaft bei einer 1-Personen-Gründung bedarf der notariellen Beurkundung (§ 4 GmbHG). Den gesetzlichen Mindestinhalt legt § 4 GmbHG fest, danach hat der Vertrag bzw. die Erklärung zumindest folgendes zu regeln:

- Die Firma und den Sitz der Gesellschaft
- den Gegenstand des Unternehmens
- die Höhe des Stammkapitals. Dieses muss mindestens 35.000 EUR betragen (§ 6 GmbHG). Jedoch kann bei der Gründung im Gesellschaftsvertrag eine Gründungsprivilegierung in Anspruch genommen werden, sodass das Stammkapital nur mindestens 10.000 EUR beträgt. Diese Gründungsprivilegierung ist auf 10 Jahre befristet, danach muss das Stammkapital mindestens 35.000 EUR erreichen. (§ 10b GmbHG)
- den Betrag der von jedem Gesellschafter auf das Stammkapital zu leistenden Einlage (Stammeinlage)

In der Satzung können weitere Regelungen aufgenommen werden, so zum Beispiel

- zur Geschäftsführung und Vertretung
- zur Generalversammlung
- zur Beschlussfassung der Gesellschafter
- zur Gewinnverwendung und
- zu Aufgriffsrechten für Geschäftsanteile
- sowie Minderheitenrechte

## Entstehung der GmbH

Mit Abschluss des Gesellschaftsvertrages gelangt die Gesellschaft in das Gründungsstadium. In dieser Zeit hat zu erfolgen:

- Bestellung des ersten Geschäftsführers, sofern dies nicht bereits im Gesellschaftsvertrag erfolgt ist
- Leistung der Einlagen
  - Bei Bareinlagen muss zumindest ein Viertel des Betrages geleistet werden, insgesamt jedoch mindestens 17.500 EUR (§ 10 GmbHG). Bei Gründungsprivilegierung (siehe oben) müssen mindestens 5.000 EUR bar eingezahlt werden und Sacheinlagen sind nicht zulässig. (§ 10b GmbHG)
  - Sacheinlagen sind sofort und in vollem Umfang zu leisten (§ 10 GmbHG)

- Anmeldung der GmbH zum Firmenbuch beim Firmenbuchgericht durch sämtliche Geschäftsführer. Dem Firmenbuchgesuch sind beizulegen:
  - Gesellschaftsvertrag in notarieller Ausfertigung,
  - Bestellungsbeschluss der Geschäftsführer (soweit nicht bereits im Gesellschaftsvertrag erfolgt)
  - Musterzeichnungen der Geschäftsführer
  - Erklärung der Geschäftsführer über die geleisteten Einlagen (sog. § 10-Erklärung)
  - Bankbestätigung über die Einzahlung der bar zu leistenden Einlagen
  - Unbedenklichkeitsbescheinigung des Finanzamts

Mit der Eintragung in das Firmenbuch entsteht die GmbH (konstitutive Eintragung, § 2 GmbHG). Bei Eintragung einer GmbH mit zwei Gesellschaftern und einem Geschäftsführer fallen 31 Euro Eingabe- und 272 Euro Eintragungsgebühren an. Diese Gebühren entfallen, wenn das Neugründungsförderungsgesetz anwendbar ist.

### Geschäftsführer/in

Die GmbH muss zumindest eine/n Geschäftsführer/in haben. Die/Der Geschäftsführer/in muss eine natürliche, handlungsfähige Person sein (§ 15 GmbHG). Geschäftsführer/innen können durch Beschluss der Gesellschafter/innen oder schon im Gesellschaftsvertrag bestellt werden, in bestimmten Fällen kommt auch eine Bestellung durch das Gericht in Betracht (sog. Notgeschäftsführer, § 15a GmbHG). Die/Der Geschäftsführer/in ist das zentrale Geschäftsführungs- und Vertretungsorgan der GmbH. Sind mehrere Personen zu Geschäftsführern bestellt, so üben sie die Geschäftsführung und Vertretung gemeinsam aus, außer der Gesellschaftsvertrag sieht anderes vor (§ 21 GmbHG). Sie haben die durch das Gesetz oder die Satzung übertragenen Pflichten zu erfüllen und sind an Weisungen der Gesellschafter gebunden. Die/Der Geschäftsführer/in haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden (§ 25 GmbHG), andernfalls haften sie der Gesellschaft für einen entstandenen Schaden.

### Aufsichtsrat

Ein Aufsichtsrat muss bei der GmbH nur in wenigen Fällen (§ 29 GmbHG) gebildet werden, insbesondere wenn

- das Stammkapital 70.000 Euro übersteigt und mehr als 50 Gesellschafter beteiligt sind oder
- die Zahl der Arbeitnehmer 300 übersteigt.

Ein Aufsichtsrat kann aber freiwillig eingerichtet werden.

Der Aufsichtsrat ist das zentrale Kontrollorgan der GmbH. Primäre Aufgabe ist daher vor allem die Überwachung der Geschäftsführung. Außerdem prüft der Aufsichtsrat den Jahresabschluss, vertritt die GmbH bei Rechtsstreitigkeiten mit Geschäftsführern und soll vom Geschäftsführer bei bestimmten Geschäften um Zustimmung gefragt werden (§ 30j GmbHG).

### Generalversammlung

Die Generalversammlung ist das allgemeine Willensbildungsorgan der GmbH. Sie besteht aus der Gesamtheit der Gesellschafter und entscheidet mittels Beschlüssen (§ 34 GmbHG), für die i. d. R. einfache Mehrheit (50 % + 1 Stimme; § 39 GmbHG) genügt. Zur Beschlussfassung sind ihr vor allem die in (§ 35 GmbHG) genannten Gegenstände zugewiesen:



- Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses
- Einforderung noch ausstehender Stammeinlagen
- Geltendmachung von Ersatzansprüchen der Gesellschaft gegen Geschäftsführer und Aufsichtsratsmitglieder
- Abschluss von Verträgen mit einer Vergütung von mehr als 20 % des Stammkapitals (sog. Großinvestitionen)
- Bestellung/Abberufung von Geschäftsführern (§ 15 GmbHG)
- Bestellung/Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern (§ 30b GmbHG)
- Änderungen des Gesellschaftsvertrages (§ 49 GmbHG), hier ist 3/4-Mehrheit erforderlich (vgl. § 50 GmbHG)

Stimmberechtigt ist jede/r Gesellschafter/in, der in das Firmenbuch eingetragen ist (§ 78 GmbHG). Auf je zehn Euro einer übernommenen Stammeinlage fällt eine Stimme, sofern im Gesellschaftsvertrag keine andere Regelung getroffen wurde (§ 39 GmbHG).

### Rechte und Pflichten der Gesellschafter

Mit jedem Geschäftsanteil sind Gesellschafterrechte und -pflichten verbunden. Über seinen Geschäftsanteil kann der/die Gesellschafter/in grundsätzlich frei verfügen, sofern der Gesellschaftsvertrag nichts anderes bestimmt (sog. Vinkulierung, §76 GmbHG). Die Übertragung von GmbH-Anteilen unter Lebenden bedarf eines österreichischen Notariatsaktes (§76 GmbHG). Dies gilt für das Verpflichtungs- und das Verfügungsgeschäft. Auch bei Zerlegung des Geschäfts in Angebot und Annahme ist diese Form für beide Rechtsakte einzuhalten.<sup>[1]</sup>

Rechte:

Das zentrale Vermögensrecht der Gesellschafter ist ihr Anteil am Jahresüberschuss. Sie haben Anspruch auf den auf ihre jeweilige Beteiligung fallenden Teile des Jahresgewinns, sofern die Gewinnverteilung in der Satzung nicht von einem Gesellschafterbeschluss abhängig gemacht wird und diese anderes beschließen (§ 82 GmbHG). Hinzu kommen bestimmte (Mit-)Verwaltungsrechte wie Teilnahme-, Auskunfts- und Stimmrecht in der Generalversammlung.

Pflichten:

Die Hauptverpflichtung jedes Gesellschafters ist die Leistung seiner Stammeinlage (§ 63 GmbHG). Leistet ein Gesellschafter seine Einlage nicht, so kann er unter bestimmten Voraussetzungen aus der Gesellschaft ausgeschlossen werden (sog. Kaduzierung, § 66 ff. GmbHG). In der Satzung könnte ausdrücklich eine Nachschussverpflichtung vorgesehen werden; ob ohne solche Satzungsbestimmung eine gesetzliche Nachschusspflicht besteht, ist nicht eindeutig.<sup>[2]</sup> Weitere vermögensrechtliche Pflichten treffen ihn grundsätzlich nicht, insbesondere haftet er nur in seltenen Fällen für Gesellschaftsverbindlichkeiten (sog. Haftungsprivileg; § 61 GmbHG). Insofern ist die Bezeichnung "Gesellschaft mit beschränkter Haftung" eine Fehlbezeichnung: Die Gesellschaft selbst haftet mit ihrem gesamten Vermögen, während die Gesellschafter nach Leistung ihrer Einlage gar nicht haften. Beschränkt haftet daher nur der Gesellschafter und zwar mit seiner Einlage und nicht mit seinem Privatvermögen.

### Beendigung der Gesellschaft

Die Beendigung der GmbH läuft in mehreren Schritten ab. Zunächst bedarf es eines Auflösungsgrundes. Liegt dieser vor, tritt die GmbH in das Abwicklungsstadium (Liquidation, § 89 ff. GmbHG). Wurden alle Geschäfte beendet und das Vermögen verteilt, erfolgt die Löschung aus dem Firmenbuch (§ 95 GmbHG). Erst mit dieser Löschung und der Beendigung der Geschäfte endet die rechtliche Existenz der GmbH.

An Auflösungsgründen nennt § 84 GmbHG u. a.:



Ablauf der im Gesellschaftsvertrag bestimmten Zeit  
Beschluss der Gesellschafter  
Eröffnung eines Insolvenzverfahrens

Mit Vorliegen eines Auflösungsgrundes ändert die Gesellschaft ihren Zweck und wird von einerwerbenden Gesellschaft zu einer Abwicklungsgesellschaft. In der Liquidation werden die Geschäfte der GmbH beendet, Gläubigerforderungen befriedigt und das Restvermögen unter den Gesellschaftern verteilt. Diese Tätigkeiten übernehmen der/die Geschäftsführer/innen als Liquidatoren, sofern der Gesellschaftsvertrag nicht anderes bestimmt oder der/die Gesellschafter/innen durch Beschluss andere Personen auswählen.

## 2. Gemeinnützigkeit in Österreich

Das österreichische Arbeits- und Sozialrecht gilt für Profit- und Nonprofit Organisationen gleichermaßen.

Es wird hier trotzdem angeführt, weil es vor allem bei der Beschäftigung von Freiwilligen immer wieder zu unangenehmen Überraschungen kommt, wenn etwa die Abgabenbehörden die Ansicht vertreten, dass es sich bei ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen in Wahrheit um Dienstnehmer/innen handelt, für die das Arbeitsrecht gilt und entsprechende Abgaben zu entrichten sind.

Bei Anwendung des Arbeitsrechts (also bei Ablehnung einer ausschließlich ehrenamtlichen Tätigkeit) können nach herrschender Meinung dennoch unentgeltliche Arbeitsverträge geschlossen werden. Aus Nachweisgründen sollte die Unentgeltlichkeit ausdrücklich schriftlich festgehalten werden, weil im Zweifel immer von Entgeltlichkeit ausgegangen wird. Die Unentgeltlichkeit kann auch die SV-Pflicht ausschließen.

Nach der bestehenden Judikatur (zu geschützten Werkstätten) kann davon ausgegangen werden, dass, wenn Tätigkeiten ausschließlich aus sozialen Motiven (ohne ökonomischen Eigeninteressen) erfolgen und auch der Leistungsempfänger keine ökonomischen Interessen verfolgt, das Arbeitsrecht nicht anzuwenden ist.

Nach einer Entscheidung des VwGH muss eine unentgeltliche Verwendung *nach den Umständen konkludent* vereinbart worden sein und einer Prüfung auf ihre sachliche Rechtfertigung standhalten. Eine derartige sachliche Rechtfertigung könnte (...) auch *in der idealistischen Einstellung (etwa im Falle der ehrenamtlichen Tätigkeit für einen Verein) begründet sein*, wobei die Beweislast die jeweilige Organisation trifft (VwGH 2010/08/0229).<sup>30</sup>

Das bedeutet, dass die „idealistische Einstellung“ von ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen im Einzelfall – etwa durch eine Mitgliedschaft und / oder die Teilnahme am Vereinsleben – plausibel gemacht werden muss. Wenn freiwillige Helfer/innen auf einem öffentlichen Anschlagbrett für eine bloß einmalige Verwendung z.B. während einer Veranstaltung gesucht werden, überzeugt das die Behörde möglicherweise nicht. Besser stehen die Chancen laut Expertenmeinung dann, wenn Ehrenamtliche unter den Mitgliedern oder unter den „Followern“ der jeweiligen Organisation auf Facebook rekrutiert werden.

Das Lohn- und Sozialdumping-Bekämpfungsgesetz zielt vor allem auf die Verhinderung der illegalen Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer/innen in der Bauwirtschaft ab. Dennoch sind Konsequenzen auch für gemeinnützige Organisationen nicht ganz ausgeschlossen:

Durch die neuen Bestimmungen wird nicht mehr nur der Grundlohn, sondern – sofern anwendbar – das kollektivvertraglich festgelegte Entgelt inklusive aller beitragspflichtigen Gehaltsbestandteile kontrolliert. Wer dieses unterschreitet muss mit Strafen von bis zu 2.000 Euro pro Dienstnehmer/in rechnen.

Probleme ergeben sich bei der Anwendung von zwingenden Entgeltvorschriften (Kollektivvertrag, Satzung, Mindestlohntarif). Hier kommt es darauf an, ob „Unentgeltlichkeit“ von der Entgeltvorschrift verboten wurde. Dies ist jeweils durch Auslegung zu ermitteln.

Möglich ist es aber gezielt Ausnahmebestimmungen für ehrenamtliche Tätigkeiten in zwingende Entgeltvorschriften aufzunehmen (z.B.: „Ausgenommen sind ehrenamtliche Tätigkeiten; Ehrenamtliche Tätigkeiten sind....“). Wenn keine zwingende Entgeltbestimmung verletzt wird, kann es auch nicht zu Strafen kommen.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Gesellschaft\\_mit\\_beschr%C3%A4nkter\\_Haftung\\_\(%C3%96sterreich\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Gesellschaft_mit_beschr%C3%A4nkter_Haftung_(%C3%96sterreich))

<sup>31</sup> <https://gemeinnuetzig.at/gemeinnuetzigkeit/>

### 3. Der Verein und seine Besonderheiten

Wie zuvor ausgeführt ist ein Verein:

- freiwilliger,
  - auf Dauer angelegter,
  - aufgrund von Statuten organisierter Zusammenschluss
  - mindestens zweier Personen
- zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zwecks.

Die Rechtsform des Vereines 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.

#### 3.1 Vorteile des Vereins als Rechtsform

- Vereinsgründer/innen legen ihre eigenen Ziele und Strategien fest
- Der Verein 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.
- Nur ein eingetragener Verein 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

#### 3.2 Organe des Vereines:

Ein Verein muss als juristische Person sogenannte Organe einrichten, und zwar jedenfalls folgende:

- Mitgliederversammlung
- Leitungsorgan
- Zwei Rechnungsprüferinnen/Rechnungsprüfer

Vereine, die zu einem erweiterten Jahresabschluss verpflichtet sind, müssen eine Abschlussprüferin/ einen Abschlussprüfer bestellen.

In den Vereinsstatuten ist auch geregelt, für welche Bereiche und Handlungen die einzelnen Vereinsorgane im Verein zuständig sind.

##### Mitgliederversammlung

Die Mitgliederversammlung – häufig Generalversammlung oder Hauptversammlung genannt – ist zumindest alle fünf Jahre einzuberufen. Die Mitgliederversammlung dient der gemeinsamen Willensbildung der Vereinsmitglieder.

### Leitungsorgan

Das Leitungsorgan – oft als Vorstand bezeichnet – muss aus mindestens zwei Personen bestehen. Das Leitungsorgan führt die Vereinsgeschäfte.

Eine Enthebung des Leitungsorgans erfolgt nach den jeweiligen Regelungen in den Statuten des Vereins.

### Organschaftliche Vertreter

Die organschaftlichen Vertreterinnen/Vertreter sind zur Vertretung des Vereins nach außen befugt und/oder zeichnungsberechtigt. Das ist eine der Hauptaufgaben des Leitungsorgans.

Es müssen nicht alle Mitglieder des Leitungsorgans auch organschaftliche Vertreterinnen/Vertreter des Vereins sein. Wer zur Vertretung des Vereins berechtigt ist, wird in den Statuten festgelegt.

Die erstmalige Bestellung der organschaftlichen Vertreterinnen/Vertreter kann vor oder nach der Entstehung des Vereins erfolgen. Erfolgt die Bestellung erst nach der Entstehung des Vereins, hat diese innerhalb eines Jahres zu erfolgen, wobei diese Frist auf Antrag verlängert werden kann.

### Aufsichtsräte

In den jeweiligen Statuten kann vorgesehen sein, dass ein Aufsichtsrat zu bestellen ist. Ist dies der Fall, muss das Aufsichtsrat aus drei natürlichen Personen bestehen. Die Bestellung erfolgt durch die Mitgliederversammlung.

### Rechnungsprüfer und Abschlussprüfer

Jeder Verein muss mindestens zwei Rechnungsprüferinnen/Rechnungsprüfer bestellen. Ein Verein, der zu einem erweiterten Jahresabschluss verpflichtet ist, hat eine Abschlussprüferin/einen Abschlussprüfer zu bestellen.

Die Bestellung der Rechnungsprüferinnen/Rechnungsprüfer erfolgt durch die Mitgliederversammlung. Die Rechnungsprüferinnen/Rechnungsprüfer müssen die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung und die statutengemäße Verwendung der Mittel innerhalb von vier Monaten ab Erstellung der Einnahmen- und Ausgabenrechnung prüfen. Danach haben die Rechnungsprüferinnen/Rechnungsprüfer dem Leitungsorgan und einem eventuell bestehenden Aufsichtsrat zu berichten. Das Leitungsorgan muss die Vereinsmitglieder über die geprüfte Einnahmen- und Ausgabenrechnung informieren.

Die Einnahmen- und Ausgabenrechnung samt Vermögensübersicht wird zum Ende des Rechnungsjahrs vom Leitungsorgan innerhalb von fünf Monaten erstellt. Das Rechnungsjahr eines Vereins muss nicht einem Kalenderjahr entsprechen, es darf aber zwölf Monate nicht überschreiten.

Ein Verein muss – an Stelle der Einnahmen- und Ausgabenrechnung – einen erweiterten Jahresabschluss (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang) ab dem folgenden Rechnungsjahr erstellen, wenn in zwei aufeinander folgenden Rechnungsjahren die gewöhnlichen Einnahmen oder gewöhnlichen Ausgaben jeweils höher als drei Millionen Euro waren oder das jährliche Aufkommen an im Publikum gesammelten Spenden jeweils höher als eine Million Euro war.

## **4. 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.

### Versicherung von Ehrenamtlichen

Da die ehrenamtliche Tätigkeit kein Arbeitsverhältnis begründet, sind Sie grundsätzlich nicht pflichtversichert. Ausnahmen im Bereich der Unfallversicherung gibt es aber z.B. bei Blaulichtorganisationen (Rettung, Feuerwehr, ...).

Unterliegt man als Ehrenamtlicher nicht der Pflichtversicherung, bleibt die Möglichkeit einer freiwilligen Versicherung. Die dabei entstehenden Kosten sind vom Umfang der Versicherung und der jeweiligen Versicherungsanstalt abhängig.

### Was ist, wenn Sie im Rahmen Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit einen Unfall erleiden?

Es kann keine für alle ehrenamtlichen Tätigkeiten gültige Antwort gegeben werden. Für einige ehrenamtliche Tätigkeiten besteht ein beschränkter Unfallversicherungsschutz, bei dem bestimmte Unfälle Arbeitsunfällen gleichgestellt werden. Damit haben die ehrenamtlich Tätigen beispielsweise Anspruch auf Behandlung und Rehabilitation. Eine solche Regelung ist jedoch die absolute Ausnahme und besteht zum Beispiel bei den Blaulichtorganisationen (Rettung, Feuerwehr, ...).

Sind Sie ehrenamtlich tätig und es wurde eine private Versicherung abgeschlossen, sollten Sie diese auf jeden Fall kontaktieren. Je nach Versicherungsvertrag können ihre Kosten bis zu 100% übernommen werden.

Sofern sie weder einer gesetzlichen Pflichtversicherung noch einer private Versicherung unterliegen, befinden sie sich in einer versicherungsfreien Zone. Ein Unfall im Rahmen ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit ist dann einem Unfall in ihrer Freizeit gleichzusetzen. Wurde der Unfall durch eine dritte Person verschuldet, ist es unter Umständen auch möglich, diese zur Tragung der Kosten heranzuziehen.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> [http://wfu.signon.at/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=33](http://wfu.signon.at/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=33)

## 4.1 Haftpflichtversicherung im Ehrenamt

### Wer haftet, wenn Sie im Rahmen Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit einen Schaden anrichten?

Über die Haftung in einem konkreten Fall kann hier keine Auskunft gegeben werden. Es spielen viele verschiedene Faktoren bei der Beurteilung der Haftung eine Rolle, beispielsweise wen Sie schädigen, bei welcher Tätigkeit Sie schädigen oder was beschädigt wird. So muss man Fälle in denen Sie einen fremden Dritten schädigen anders beurteilen, als Fälle in denen Sie das Auto der beschäftigenden Organisation zerstören.

Grundsätzlich haften Sie immer für Ihr eigenes Verhalten, unter ganz bestimmten Voraussetzungen kann die beschäftigende Organisation statt Ihnen haften. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass auch in diesem Fall Ihre Haftung nicht 100% ausgeschlossen ist. Fälle in denen die Organisation zur Haftung herangezogen werden kann sind z.B.:

- Werden Sie von der beschäftigenden Organisation beauftragt bestimmte ehrenamtliche Tätigkeiten auszuführen und kommt es im Rahmen dieser Tätigkeit zu einem Schaden, haftet dafür möglicherweise die beschäftigende Organisation. Eine ausdrückliche Regelung findet sich dazu beispielsweise bei ehrenamtlich tätigen Hospizbegleiter/innen.

**Wichtig:** Bei diesen Fällen der Haftung kommt es neben anderen Kriterien sehr auf die Beauftragung an. Es ist daher immer eine Beurteilung im Einzelfall notwendig, pauschale Einschätzungen sind nicht möglich.

Die beschäftigende Organisation kann ebenfalls zur Haftung für Schäden, die aus Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit verursacht werden, herangezogen werden, wenn sie Sie für Tätigkeiten einsetzt, für die Sie offensichtlich nicht geeignet sind. Diese Haftung ist auf bestimmte Situationen beschränkt, wie folgende zwei Beispiele veranschaulichen sollen:

- Werden Sie z.B. im medizinischen Bereich ehrenamtlich tätig, weiß Ihr/e Beschäftigte/r, dass Sie keine medizinische Ausbildung haben und verlangt er dennoch von Ihnen die Verabreichung von Medikamenten (Tabletten, Spritzen ...), haftet er neben Ihnen für eventuelle Personenschäden. Dies sowohl straf- als auch zivilrechtlich.
- Sollten Sie keinen Führerschein besitzen und weiß Ihr/e Beschäftigte/r dies, darf er Sie nicht zum Führen eines Fahrzeuges einsetzen. Tut er/sie dies dennoch, und verursachen Sie dabei einen Schaden, haften sowohl der/die Beschäftigte/r als auch Sie.

**Wichtig:** Ihre eigene Haftung wird durch die Haftung der Organisation in den besprochenen Fällen nicht gänzlich ausgeschlossen. Für rechtswidriges Verhalten haften Sie dennoch und unabhängig von der Haftung der Organisation.

Besonders günstige Vorschriften gelten für Dienstnehmer/innen, die bei Erbringung ihrer Dienstleistung den Dienstgeber/die Dienstgeberin oder einen Dritten schädigen. Obwohl der Dienstnehmerbegriff hier sehr weit gefasst ist, lassen sich die Begünstigungen auf die meisten Ehrenamtlichen nicht anwenden. Ähnlich sind besondere Haftungs Vorschriften für den Arbeitgeber oder die Haftung unter Arbeitskollegen zu beurteilen, auch sie finden im Rahmen ehrenamtlicher Tätigkeit meist keine Anwendung. Doch selbst wenn grundsätzlich von der Unanwendbarkeit wegen Fehlens eines Arbeitsverhältnisses ausgegangen werden muss, so kann es in bestimmten Fällen aber sehr wohl sein, dass Arbeitnehmernehmerähnlichkeit vorliegt und damit die obigen Haftungsregeln zum Tragen kommen. Auch hier ist leicht erkennbar, dass immer der konkrete Sachverhalt beurteilt werden muss.

Bei Unfällen mit Fahrzeugen haftet grundsätzlich der/die Halter/in des Fahrzeugs. „Halter/in“ ist ein besonders weitgefasster Begriff, der nicht nur den/die Eigentümer/in einbezieht. Es kommt sehr auf eine Abgrenzung im Einzelfall an, da auch der Entleiher auf diese Weise haftpflichtig werden kann. An folgenden Kriterien können Sie sich orientieren:

- Halter/in ist der/die, der/die über die Verwendung des Fahrzeugs bestimmt und es auf eigene Rechnung in Gebrauch hat.
- Besondere Haftungsregelungen gibt es bei der Haltung von Tieren. Hier haftet der/die Tierhalter/in für Schädigungen durch das Tier. Der/die Tierhalter/in muss nicht der/die Eigentümer/in sein, die Haftung kann zum Beispiel auch zum Tragen kommen, wenn Sie ehrenamtlich mit Hunden spazieren gehen.
- Für Schäden, die Sie unbeteiligten Dritten auf dem Weg zur Organisation oder sonst außerhalb Ihres Arbeitsauftrags zufügen, gelten die allgemeinen Haftungsregeln gemäß derer Sie grundsätzlich für Ihr eigenes Verhalten haften.

**Wichtig:** Grundsätzlich haften Sie für Ihr Verhalten. Die besonderen Haftungsregeln hängen sehr von ihrem Rechtsverhältnis zur Organisation und von der schädigenden Handlung ab und können nur im Einzelfall ausreichend beurteilt werden.

Achten Sie immer darauf, dass selbst wenn der Schaden von Ihrem Beschäftiger getragen werden muss, er an Ihnen Regress nehmen kann. Dieses Rückforderungsrecht ist abhängig von Ihrem Mitverschulden im konkreten Einzelfall.<sup>33</sup>

## 6. 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.

### 6.1 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.

---

<sup>33</sup> [http://wfu.signon.at/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=33](http://wfu.signon.at/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=33)



## 6.2 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.