



ProVol Digital

Professional volunteer management
and training through digitalisation

PROFESSIONELLE FREIWILLIGENARBEIT

Handbuch für Freiwillige und Freiwilligenkoordinator*innen

Impressum

Die Autorinnen:

Perdita Wingerter, Larissa Schillai – Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V., Germany

Lenka Vonka Černá – Dobrovolnické centrum, z.s., Czech Republic

Nicoleta Chiș-Racolța – Centrul de Voluntariat Cluj-Napoca, Romania

Elke Beneke, Gabi Sailer, Silke Jamer-Flagel – EB projektmanagement GmbH, Austria

Layout: Larissa Schillai, Olha Norenko

© Gemeinsam leben & lernen in Europa e.V. (Germany), EB projektmanagement GmbH (Austria), Centrul de Voluntariat Cluj-Napoca (Romania), Dobrovolnické centrum (Czech Republic) 2024.

Kontakt:

Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. Leopoldstraße 9, 94032 Passau

+49 (0)851-2132740 www.gemeinsam-in-europa.de

info@gemeinsam-in-europa.de Disclaimer

Disclaimer

“ProVol Digital – Professional volunteer management and training through digitalisation“ ist ein Projekt, das von Gemeinsam leben und lernen in Europa in Zusammenarbeit mit EB projektmanagement GmbH, Centrul de Voluntariat Cluj-Napoca und Dobrovolnické centrum entwickelt wurde. 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.“



Einführung

Liebe Leserinnen und Leser,

dieses Handbuch ist ein Nachschlagewerk, in dem sie die wesentlichen Inhalte des ProVol Trainings finden. ProVol ist eine Abkürzung für „Professional Volunteering“ (Professionelle Freiwilligenarbeit). Das Hauptziel des ProVol-Trainings ist es, Freiwilligenarbeit in Europa zu professionalisieren, indem die Ausbildung von Freiwilligen europaweit vereinheitlicht und die Qualität gesichert wird.

ProVol wurde im Rahmen einer europäischen Partnerschaft von Freiwilligenorganisationen aus 4 europäischen Ländern entwickelt: Centrul de Voluntariat Cluj-Napoca (Rumänien), EB projektmanagement (Österreich) und Dobrovolnické centrum Ustí Nad Labem (Tschechien), initiiert und koordiniert von „Gemeinsam leben und lernen in Europa“ (Deutschland). Ihr Ziel war es, ein nachhaltiges Modell für die Ausbildung von Freiwilligenkoordinator*innen und Freiwilligen zu entwickeln, um die Wirksamkeit der Freiwilligenarbeit zu erhöhen und die Qualität der ehrenamtlichen Arbeit zu verbessern.

Unsere Vision ist es, Freiwilligen und Fachkräften im Freiwilligenmanagement ein standardisiertes, hochwertiges und praxisorientiertes Training anbieten zu können. Mit Hilfe von flexiblen, interaktiven und handlungsorientierten Lernmethoden lernen die Teilnehmer*innen, sich an soziale und berufliche Veränderungen anpassen und flexible und praktische Lösungen für ihre Ehrenamtsprojekte zu entwickeln. Dazu wollen wir europaweit ein Netzwerks professioneller Trainer*innen aufbauen, einheitliche Schulungskonzepte und -materialien erstellen und ein Qualitätssicherungssystem einführen.

Dieses Handbuch ist v.a. für Teilnehmende der ProVol-Trainings. Bitte beachten Sie, dass Sie den Inhalt dieses Handbuchs für Ihre eigene Arbeit als Freiwilligenkoordinator*in nutzen können. Die Weitergabe der Inhalte außerhalb des ProVol-Trainings und eine kommerzielle Nutzung sind nur mit Genehmigung der Projektpartner gestattet. Grundsätzlich dürfen Inhalte, Grafiken usw. nur verwendet werden, wenn Sie uns und dieses Handbuch Quelle angegeben. Wenn Sie gerne an einem ProVol-Training teilnehmen wollen, kontaktieren Sie bitte einen der Projektpartner.

Und wir sind stark daran interessiert, ob und wie Ihnen unser ProVol-Training geholfen hat: bitte teilen Sie Ihre Erfolgsgeschichten mit, aber geben Sie uns auch Feedback, wie wir unser Training verbessern können.

Wir hoffen sehr, dass unser ProVol-Training Ihre Kompetenzen, Ihre Fähigkeiten und Ihr Wissen so gesteigert hat, dass Ihre Freiwilligenarbeit effizienter und effektiver wird und noch größere Wirkung erzielt. Ihre Arbeit ist wichtig für den sozialen Zusammenhalt, die persönliche und gesellschaftliche Resilienz und ist ein wesentlicher Bestandteil einer gesunden, sozialen und funktionierenden Gesellschaft!

Ihr ProVol Team

Inhaltsverzeichnis

■ Einführung.....	3
■ Module 1 – Einführung in die Freiwilligenarbeit & Werte.....	5
■ Module 2 – Ziele und Rollen definieren.....	17
■ Module 3 – Projekt- und Zeitmanagement.....	33
■ Module 4 – Kommunikation.....	79
■ Module 5 – Freiwilligenmanagement.....	107
■ Module 6 – Öffentlichkeitsarbeit.....	145
■ Module 7 – Veranstaltungsmanagement.....	165
■ Module 8 – Netzwerken.....	179
■ Module 9 – Rechtliches.....	187
■ Module 10 – Finanzen und Fundraising.....	225
■ Verzeichnis der Abbildungen und Grafiken.....	240-241





Modul 1

EINFÜHRUNG IN DIE FREI- WILLIGENARBEIT & WERTE

Einführung in die Freiwilligenarbeit

& Werte



Am Ende des Moduls werden die Teilnehmenden:

- die Bedeutung von Freiwilligenarbeit verstehen,
- in der Lage sein, verschiedene Definitionen rund um das Thema Freiwilligenarbeit zu vergleichen,
- den Wert der Freiwilligenarbeit verstehen,
- einen Einblick in die Bereiche und Trends der Freiwilligenarbeit zu gewinnen und zu verstehen, wie sich die Freiwilligenarbeit im Laufe der Jahre verändert hat und was das für die aktuelle Organisation von Freiwilligenarbeit bedeutet.

1. Einführung

Zunächst möchten wir Sie als Freiwilligenkoordinator*in 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 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.

Menschen engagieren sich aus unterschiedlichen Gründen. Einige tun es, um Natur und Umwelt zu schützen, anderen in Not zu helfen oder um Leben zu retten, sei es bei einer Pandemie oder bei der Unterstützung von Geflüchteten. Oft werden Wohltätigkeitsorganisationen und Freiwillige von der Regierung finanziert, um wichtige öffentliche Dienstleistungen zu erbringen. Freiwillige sind nicht nur eine Ressource, sondern können auch dabei helfen, die Bedürfnisse der Gemeinschaft zu erkennen und zu beeinflussen.

Ein gutes Beispiel hierfür sind Tafeln. In Deutschland wurde die erste Tafel 1993 gegründet, um obdachlose Menschen zu unterstützen. Gesellschaftliche Ereignisse wie Kriege, Inflation, Energiekrisen und steigende Lebensmittelkosten führten dazu, dass es immer mehr Bedürftige gibt. So sind mittlerweile deutschlandweit über 975 Tafeln tätig, bei denen ca. 60.000 Ehrenamtliche mitarbeiten und die 1,6—2 Mio. Bedürftige unterstützen.

D.h. oft werden Ehrenamtliche aktiv, wenn es eine akute Not oder Ungerechtigkeit gibt und die

herkömmlichen Dienste keine schnellen oder befriedigenden Lösungen bieten. Menschen, die sich freiwillig engagieren, wollen nicht tatenlos zusehen, wie soziale Probleme ungelöst bleiben. Sie wollen aktiv dazu beitragen, diese Probleme zu lösen, Tag für Tag.

2. Was ist Freiwilligenarbeit?

Begriffe in Deutschland

In Deutschland gibt es verschiedene Begriffe, die genutzt werden, um dasselbe zu beschreiben, obwohl sie jedoch ganz unterschiedliche Konzepte oder Traditionen repräsentieren. Was gleich klingt, meint nicht automatisch dasselbe. Deshalb möchten wir Ihnen nachfolgend kurz die Unterschiede erklären:

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

„**Freiwilliges Engagement**“ oder „**Freiwilligenarbeit**“ haben stellenweise bereits den Begriff Ehrenamt abgelöst und sich als modernere Varianten durchgesetzt. Sie nehmen Bezug auf jegliches unentgeltliches und gemeinwohlorientiertes Engagement, ganz egal, in welcher Form oder in welchem Umfang. Im Gegensatz zum ursprünglichen Ehrenamt ist damit in aller Regel kein öffentliches Amt verbunden.

Freiwilligendienste sind Programme oder Initiativen, bei denen Personen für eine bestimmte Zeit unentgeltlich arbeiten. Sie bieten meist eine bestimmte Struktur und Rahmenbedingungen, wie z.B. Unterkunft, Verpflegung und Schulungen. In Deutschland gibt es z.B. den Bundesfreiwilligendienst (BFD), der in der Regel 12 Monate dauert und von Personen jedes Alters geleistet werden kann. Eingeführt wurde der BFD als Reaktion auf die Aussetzung des Zivildienstes.

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 hört oder liest, beispielsweise in wissenschaftlichen Veröffentlichungen zur Thematik.

Wir haben in unserer praktischen Arbeit die Erfahrung gemacht, dass die meisten Menschen die Begriffe „Ehrenamt“ und „Ehrenamtliche“ benutzen. Um dem eigentlichen Umfang des Themas gerecht zu werden, nutzen wir jedoch im vorliegenden Handbuch „Freiwilligenarbeit“ und „Freiwillige“.

Definitionen

Es gibt verschiedene Definitionen von Freiwilligenarbeit:

Wikipedia:

„Freiwilligenarbeit ist ein freiwilliger Akt einer Einzelperson oder einer Gruppe, die aus freien Stücken Zeit und Arbeit für die Gemeinschaft zur Verfügung stellt. Viele Freiwillige sind speziell für die Bereiche ausgebildet, in denen sie tätig sind, z. B. Medizin, Bildung oder Notfallrettung. Andere helfen nach Bedarf, z. B. bei einer Naturkatastrophe.“

Definition der Vereinten Nationen

"Es gibt drei wesentliche Merkmale, die eine Freiwilligentätigkeit kennzeichnen.

Erstens sollte die Tätigkeit nicht in erster Linie für eine finanzielle Entlohnung ausgeübt werden, auch wenn die Erstattung von Auslagen und einige symbolische Zahlungen zulässig sein können.

Zweitens sollte die Tätigkeit freiwillig und aus freiem Willen ausgeübt werden, obwohl es auch hier Grauzonen gibt, z. B. im Rahmen von Schulgemeinschaftsprogrammen, die Schüler zu freiwilliger Arbeit ermutigen und manchmal sogar dazu verpflichten, und bei Food-for-Work-Programmen, bei denen es einen ausdrücklichen Austausch zwischen gesellschaftlichem Engagement und Lebensmittelhilfe gibt.

Drittens sollte die Tätigkeit nicht nur für den Freiwilligen selbst, sondern auch für die Gesellschaft als Ganzes von Nutzen sein, auch wenn anerkannt wird, dass die Freiwilligentätigkeit auch für den Freiwilligen selbst einen erheblichen Nutzen bringt.

Innerhalb dieses breiten konzeptionellen Rahmens lassen sich mindestens vier verschiedene Arten von Freiwilligentätigkeit unterscheiden: gegenseitige Hilfe oder Selbsthilfe, Philanthropie oder Dienst am Nächsten, Partizipation oder bürgerschaftliches Engagement und Interessenvertretung oder Kampagnenarbeit. Jede dieser Arten kommt in allen Teilen der Welt vor."

(Quelle: United Nations Volunteers Report, erstellt für die Sondersitzung der UN-Generalversammlung zur sozialen Entwicklung, Genf, Februar 2001)

Definition der Europäischen Union

"Unter gebührender Berücksichtigung der Besonderheiten der Situation in den einzelnen Mitgliedstaaten und aller Formen der Freiwilligentätigkeit bezieht sich der Begriff

"Freiwilligentätigkeit" auf alle Arten von freiwilligen Aktivitäten, ob formell, nicht-formell oder informell, die von einer Person aus freiem Willen, aus eigener Entscheidung und aus eigener Motivation heraus unternommen werden und bei denen es nicht um finanziellen Gewinn geht. Sie kommen dem einzelnen Freiwilligen, den Gemeinschaften und der Gesellschaft als Ganzes zugute. Sie sind auch ein Mittel für Einzelpersonen und Vereinigungen, um menschliche, soziale, generationenübergreifende oder ökologische Bedürfnisse und Anliegen anzugehen,

und werden oft zur Unterstützung einer gemeinnützigen Organisation oder einer gemeinschaftsbasierten Initiative durchgeführt. Freiwillige Tätigkeiten ersetzen keine professionelle, bezahlte Beschäftigung, sondern schaffen einen Mehrwert für die Gesellschaft".

Auf europäischer Ebene bietet der Beschluss des Rates über das Europäische Jahr der Freiwilligentätigkeit zur Förderung der aktiven Bürgerschaft (2011) die aktuellste Definition von Freiwilligentätigkeit.

Definitionen Europäisches Jugendforum

Begriffsbestimmung „Freiwillige/r“:

Der/die Freiwillige ist eine Person, die sich aus freiem Willen zugunsten der Gesellschaft betätigt. Die Tätigkeit wird nicht gewinnorientiert erbracht und kommt der persönlichen Entwicklung des/der Freiwilligen zugute, der/die seine/ihre Zeit und Kraft dem Gemeinwohl widmet, ohne dafür eine finanzielle Vergütung zu erhalten.

Begriffsbestimmung „Freiwilligenorganisationen“: Freiwilligenorganisationen sind gemeinnützige, unabhängige und selbstverwaltete Organisationen und Gruppen sowie andere nicht gewinnorientierte Einrichtungen, wie Behörden. Sie betätigen sich in der Öffentlichkeit, und ihre Tätigkeit muss zumindest teilweise dem Gemeinwohl dienen.

Begriffsbestimmung „Freiwilligentätigkeit“: Freiwilligentätigkeiten werden von Freiwilligen übernommen. Die Tätigkeit ist nicht auf finanziellen Gewinn ausgerichtet und soll keinesfalls die Arbeit bezahlter Beschäftigter ersetzen. Die Tätigkeit kann im Rahmen einer Freiwilligenorganisation oder auf Eigeninitiative des/der Freiwilligen ausgeübt werden.

Quelle: Europäische Charta der Rechte und Pflichten von Freiwilligen, Europäisches Jugendforum mit Unterstützung der Europäischen Kommission und der Europäischen Jugendstiftung des Europarats, 2012, https://commission.europa.eu/system/files/2020-03/volunteering_charter_en.pdf

ProVol-Definition zur Freiwilligenarbeit

Im Rahmes des Projekts hat das ProVol Team eine eigene Definition erarbeitet, die diesem Handbuch zugrunde liegt:

„Freiwilligenarbeit umfasst alle unbezahlten Tätigkeiten und Formen des Engagements, die Einzelpersonen oder Gruppen aus freiem Willen, eigener Entscheidung und eigener Motivation mit dem Ziel ausüben, einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten, einen Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen und einen positiven Nutzen für Dritte oder die Gemeinschaft oder Umwelt zu erbringen.

Freiwillige Tätigkeiten werden für gemeinnützige Zwecke ausgeübt, d.h. die Freiwilligen setzen ihre Zeit und Energie ein, ohne eine finanzielle Vergütung zu erwarten. Eine Aufwandsentschädigung und eine Ehrenamtspauschale für die ehrenamtliche Tätigkeit können jedoch zulässig sein; eine solche Entschädigung bzw. Pauschale darf jedoch nicht zeit- oder leistungsabhängig sein.

Ein Engagement im Familien-, Verwandten- oder Nachbarschaftskreis wird nicht als freiwilliges Engagement eingestuft, da es sich um eine private Tätigkeit und private Kontakte handelt und sich nicht an eine allgemeine Öffentlichkeit richtet."

3. Motivationen, Trends und Veränderungen in der Freiwilligenarbeit

3.1 Wer engagiert sich freiwillig in Deutschland?

Freiwilliges Engagement hat einen hohen Stellenwert in Deutschland.

Im Jahr 2019 waren in Deutschland insgesamt 28,8 Millionen Menschen freiwillig engagiert, d.h. die Prozentzahl der in Deutschland lebenden Menschen im Alter ab 14 Jahren, die sich in Vereinen oder gemeinnützigen Organisationen engagieren, lag 2019 bei 39,7%

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



Unterschiede nach Geschlechtern

- Studien zeigen, dass sich in vielen Ländern mehr Frauen als Männer engagieren, insbesondere im Sozial- und Gesundheitssektor.
- In Deutschland zeigte sich lange ein umgekehrter Trend: Von 1999 bis 2014 engagierten sich Männer zu größeren Anteilen. 2019 gab es keinen großen Unterschied zwischen den Engagementquoten von Frauen und Männern: 39,2 Prozent der Frauen und 40,2 Prozent der Männer sind freiwillig engagiert.
- Unterschiede bei den Geschlechtern zeigen sich bei den Tätigkeitsbereiche, in denen sie aktiv sind. So sind Frauen typischerweise in den sozialen Bereichen wie Kindergarten, Schule und Gesundheit engagiert und führen überwiegend helfende, beratende und betreuende Tätigkeiten aus. Männer hingegen bevorzugen den Sport- und Freizeitbereich, sind in den Rettungsdiensten oder dem politischen Engagement aktiv und ebenso in den Vorstandsposten sehr präsent.

Unterschiede nach Alter

- Die beiden am stärksten engagierten Altersgruppen in Deutschland sind jüngere Menschen (14-29 Jahre) und Menschen „mittleren“ Alters (30-49 Jahre).
- Die Altersgruppen unterscheiden sich außerdem hinsichtlich der Themen, für die sie sich einbringen. Die beiden jüngeren Altersgruppen engagieren sich vor allem im Bereich Sport und Bewegung, der außerschulischen Jugendarbeit und Bildungsarbeit für Erwachsene, im Unfall- oder Rettungsdienst oder der freiwilligen Feuerwehr.
- Im sozialen Bereich sind Menschen ab 50 Jahren häufiger freiwillig engagiert als jüngere Altersgruppen.
- Besonders die Gruppe der 50- bis 64-Jährigen zeigt ein erhöhtes Engagement in der außerbetrieblichen beruflichen Interessenvertretung sowie im Bereich der Justiz und Kriminalitätsprobleme im Vergleich zu anderen Altersgruppen.

Unterschiede nach Bildung

- Im Jahr 2019 beteiligen sich etwas über die Hälfte der Personen, die noch zur Schule gehen, sowie der Personen mit hoher Bildung freiwillig an Aktivitäten.
- Bei Personen mit niedriger Bildung beträgt die Engagementquote nur etwas mehr als ein Viertel.
- Personen mit mittlerer Bildung haben mit über einem Drittel freiwillig Engagierter eine Engagementquote, die zwischen den anderen Bildungsgruppen liegt.
- Im Vergleich zu früheren Erhebungen zeigt sich, dass die Beteiligung an freiwilliger Arbeit zwischen verschiedenen Bildungsgruppen auseinandergeht und die Kluft sogar größer wird.

Unterschiede nach regionaler Herkunft

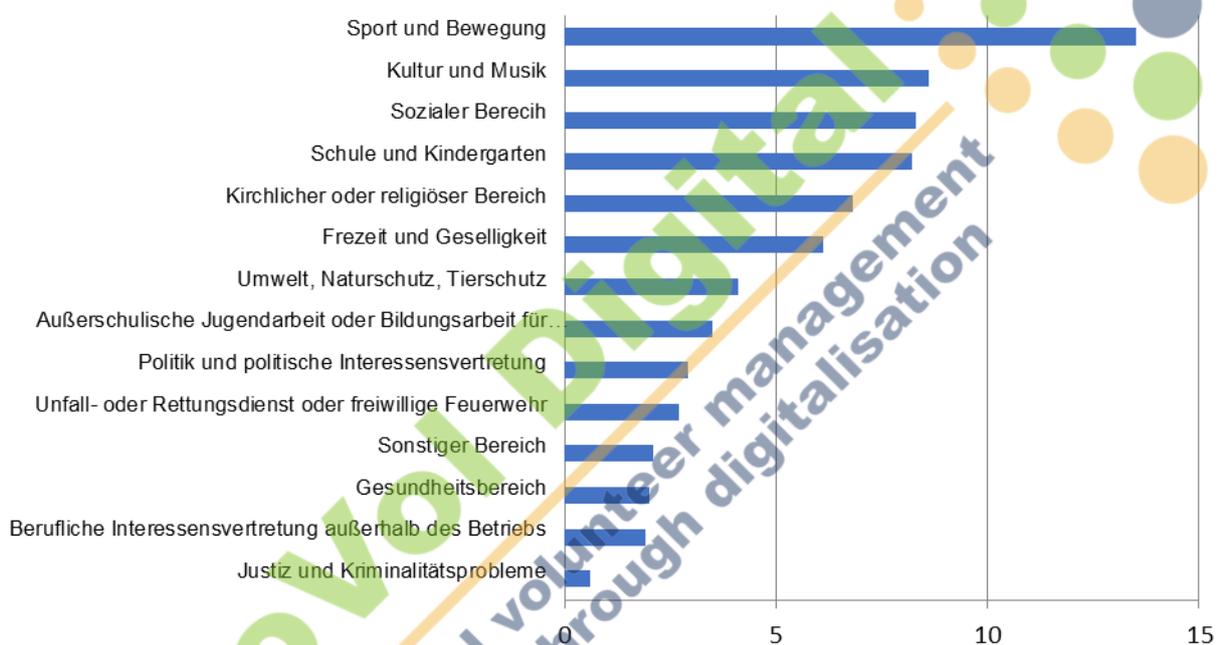
- Ob sich Menschen ehrenamtlich engagieren wird auch durch ihren Wohnort beeinflusst. So besteht zum Beispiel ein Gefälle von etwa 3% (2019) zwischen dem Engagement in den neuen Bundesländern mit 37% und den alten Bundesländern mit 40,4%. Allerdings wurden die Unterschiede zwischen Ost und West im Zeitverlauf kleiner.
- Im Jahr 2019 engagieren sich im ländlichen Raum 41,6% der Menschen ab 14 Jahren freiwillig, während der Anteil im städtischen Raum mit 38,8% etwas darunter liegt. Diese Unterschiede liegen auch daran, dass es unterschiedliche Strukturen der Einsatzmöglichkeiten und der Engagement-Nachfrage in ländlichen und städtischen Gebieten gibt. Im ländlichen Bereich gibt es möglicherweise oft auch eine geringere Konkurrenz an alternativen Freizeit- und Teilhabemöglichkeiten als in der Stadt.

3.2 Bereiche der Freiwilligenarbeit

Die beliebtesten Bereiche für Freiwilligenarbeit in Deutschland sind:

- Sport und Bewegung (z.B. Sportvereine, Bewegungsgruppen)
- Kultur und Musik (z.B. Theater- oder Musikgruppen, Chor, kulturelle Vereinigungen, Fördervereine)
- Sozialer Bereich (z.B. Wohlfahrtsverbände, Hilfsorganisationen, Nachbarschaftshilfe, Selbsthilfegruppen)
- Schule und Kindergarten (z.B. Elternvertretung, Schülervertretung, Förderverein)

Anteile freiwillig engagierter Personen nach Bereichen (2019)



Wie viel Zeit in die Freiwilligenarbeit gesteckt wird ist höchst unterschiedlich. Es lassen sich sowohl zeitlich stark begrenzte, als auch über lange Zeiträume kontinuierlich andauernde Formen des Engagements beobachten.

Insgesamt wurde von 1999 bis 2019 ein Trend zu geringerem zeitlichen Aufwand festgestellt. Die meisten Freiwilligen (60%) setzen bis zu 2 Stunden pro Woche ein. Bei 23% sind es 3 bis 5 Stunden wöchentlich. Nur 17,1% üben ihre freiwillige Tätigkeit länger als 6 Wochenstunden aus. Auch hier gibt es Unterschiede zwischen Personengruppen: Männer wenden anteilig mehr Zeit für ihre Freiwilligenarbeit aus als Frauen. Die Altersgruppen der 65-Jährigen und Älteren bringt die meisten Wochenstunden auf, dicht gefolgt von den 14- bis 29-Jährigen. Die Altersgruppen dazwischen bevorzugen meist weniger zeitintensive Tätigkeiten. Mögliche Gründe hierfür sind unterschiedliche Zeitressourcen, z.B. durch Erwerbsarbeit oder familiäre Verpflichtungen.

All diese Informationen können Sie als Freiwilligenkoordinator*in gut für die Beratung und das Matching von Freiwilligen nutzen, weil sie so viel besser individuelle Wünsche, Kompetenzen und Zeitvorstellungen der Ehrenamtlichen eingehen und mit den Anforderungen der Ehrenamts-Einsatzstellen in Einklang bringen können.

3.3 Rechtliche Stellung von Ehrenamtlichen in Deutschland

In Deutschland gibt es kein eigenes „Freiwilligengesetz“ mit verbindlichen Regeln zur Freiwilligenarbeit. Rechtliche Rahmenbedingungen für Freiwilligenarbeit finden sich an verschiedenen Stellen:

- Für Vereine ist das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) relevant. Hier ist das Vereinsrecht geregelt, insbesondere in den §§ 21-79 BGB. Diese Vorschriften behandeln die wesentlichen Aspekte der Gründung, Organisation und Führung von Vereinen.
- Im Einkommensteuergesetz (EStG) sind steuerliche Vorgaben für Aufwandsentschädigungen geregelt. Freiwillige dürfen für ihre Arbeit eine Aufwandsentschädigung (bis zu 840 Euro pro Jahr) oder einen Übungsleiterfreibetrag (bis zu 3000 Euro pro Jahr) steuerfrei erhalten.
- Ob ein Arbeitnehmer für seine Freiwilligenarbeit freigestellt werden kann oder Sonderurlaub erhält, ist in den Landesgesetzen der Bundesländer geregelt.
- Das Bundesfreiwilligengesetz (BFDG) umfasst Regelungen zum Bundesfreiwilligendienst, z.B. Einsatzbereiche, Dauer, Umfang und Aufgaben.

Freiwilligenarbeit umfasst freiwillige Leistungen und muss nicht vertraglich vereinbart werden. Trotzdem ist es sowohl für die Freiwilligen als auch für die Organisation sinnvoll, eine private Vereinbarung abzuschließen. In dieser Vereinbarung werden die Rechte und Pflichten beider Seiten festgelegt. Für die Organisation bedeutet dies eine gewisse Sicherheit und Verlässlichkeit bezüglich der Freiwilligenarbeit. Für die Freiwilligen bietet die Vereinbarung Sicherheit in Bezug auf Haftung, Versicherung, Schadenersatz und eventuelle Aufwandsentschädigungen.

Rechtliche Aspekte der Freiwilligenarbeit werden in Modul 10 detailliert thematisiert.

3.4 Motivationen für Freiwilligenarbeit

So vielfältig die Themenbereiche ausfallen, in denen sich die Menschen in ihrer Freizeit engagieren, so vielfältig sind ihre Gründe dafür. Bei der Frage nach dem warum wird allerdings deutlich, dass bei den meisten Personen eine Mischung aus verschiedenen Motiven überwiegt. So spielen gesellschaftliche, soziale und persönliche Gründe gleichermaßen eine Rolle:

Soziale Auswirkungen und Engagement in der Gemeinschaft: Viele Freiwillige wollen in ihren Gemeinden und in der Gesellschaft insgesamt etwas bewirken. Sie haben oft ein starkes Gefühl für soziale Verantwortung und fühlen sich verpflichtet, sich mit Themen wie Armut, Umweltschutz, Bildung oder Gesundheitsversorgung zu befassen.

Persönlicher Wachstum und Erwerb von Kompetenzen: Freiwilligenarbeit bietet viele und neue Lernmöglichkeiten. Viele Freiwillige erhoffen sich, durch ihr freiwilliges Engagement beruflich voranzukommen. Beispielsweise, indem sie durch eine Weiterbildung oder spezielle Qualifikation in ihrer Ehrenamtsarbeit ganz konkrete Fähigkeiten erwerben, die für sie in ihrem Berufsleben von Vorteil sind.

Beziehungen knüpfen und Netzwerken: Freiwilligenarbeit kann eine tolle Möglichkeit sein, sich mit Gleichgesinnten zu verbinden und sein soziales Netzwerk zu erweitern. Man kann sich Freiwilligengruppen oder Organisationen anschließen, um neue Leute kennenzulernen, Freundschaften aufzubauen oder berufliche Kontakte zu knüpfen.

Erfüllung und Zufriedenheit: Freiwilligenarbeit kann ein Gefühl der Erfüllung und Zufriedenheit vermitteln, weil man anderen helfen kann bzw. zu einer Sache beizutragen kann, die einem am Herzen liegt. Dieses Gefühl von Sinnhaftigkeit des Tuns und der eigenen Leistungsfähigkeit bewirkt auch, dass man sich besser fühlt.

Lebenslauf und Bewerbungen: Vor allem junge Freiwillige werden von dem Wunsch motiviert, ihre Lebensläufe oder Chancen bei Bewerbungen zu verbessern. Freiwilligenarbeit wird oft von Schulen/ Universitäten, bei der Vergabe von Stipendien und von potenziellen Arbeitgebern positiv bewertet, da es zeigt, dass man sich auch außerhalb von Schule und Arbeit engagiert.

Kulturelle oder religiöse Werte: Für einige Menschen ist Freiwilligenarbeit ein Ausdruck ihrer kulturellen oder religiösen Werte. Sie steht im Einklang mit ihren Glaubenssystemen und den Lehren ihres Glaubens, die die Bedeutung von Nächstenliebe und Hilfe für andere betonen.

Einfluss der Peer-Gruppe und soziale Normen: Soziale Normen und der Einfluss der Peer-Gruppe können eine Rolle dabei spielen, Menschen zur Freiwilligenarbeit zu motivieren. Wenn Freiwilligenarbeit in ihren sozialen Kreisen als positive und bewundernswerte Aktivität angesehen wird, sind sie eher bereit, sich zu engagieren.

Ausbruch aus der täglichen Routine: Freiwilligenarbeit bietet eine Abwechslung von der Monotonie des täglichen Lebens und ermöglicht Menschen die Teilnahme an sinnvollen und belohnenden Aktivitäten jenseits ihrer regulären Routinen.

Erfahrung mit verschiedenen Kulturen und Perspektiven: Freiwilligenarbeit kann Menschen mit unterschiedlichen Kulturen, Gemeinschaften und Perspektiven in Kontakt bringen. Dies kann zu einem breiteren Verständnis der Welt und einer größeren Wertschätzung für verschiedene Lebensweisen führen.

Natürlich gibt es darüber hinaus weitere Motive. Letztlich ist die Freiwilligenarbeit eine persönliche Entscheidung, und die Gründe jedes Einzelnen für sein Engagement hängen von eigenen Erfahrungen, Interessen und Wünschen ab.

3.5. Statistiken und Zahlen zur Freiwilligenarbeit

Die hier gegebenen Daten entstammen größtenteils dem Deutsche Freiwilligensurvey (2019), der seit 1999 alle fünf Jahre über die Entwicklung des freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements in Deutschland berichtet. Alle Ergebnisse sind veröffentlicht auf der Webseite des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend:

<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/engagement-und-gesellschaft/engagement-staerken/freiwilligensurveys/>

Weltweite Statistiken zum Thema "Freiwilligenarbeit" werden von der International Labor Organisation erhoben: <https://ilostat.ilo.org/topics/volunteer-work/>. Einen guten Einblick in die weltweite Freiwilligenarbeit ermöglicht auch der „State of the World's Volunteerism Report“ der Vereinten Nationen: <https://swvr2022.unv.org/>.

3.6. Trends und Veränderungen in der Freiwilligenarbeit

Virtuelle Freiwilligenarbeit: Durch den Aufstieg digitaler Technologie wurden virtuelle Freiwilligentätigkeiten ermöglicht. Dieser Trend ermöglicht es Freiwilligen, aus der Ferne beizutragen, indem sie ihre Fähigkeiten in Bereichen wie Online-Nachhilfe, virtuellem Mentoring, Social-Media-Management und Webseitenentwicklung einsetzen.

Kompetenzbasierte Freiwilligenarbeit: Immer mehr Freiwillige suchen nach Möglichkeiten, die ihren spezifischen Fähigkeiten und Expertisen entsprechen. Non-Profit-Organisationen haben erkannt, wie wertvoll es ist, die beruflichen Fähigkeiten der Freiwilligen zu nutzen, um einen größeren Einfluss auf ihre Initiativen zu haben.

Kurzfristige und Mikro-Freiwilligenarbeit: Traditionelle langfristige Freiwilligentätigkeiten werden durch kurzfristige und Mikro-Freiwilligenoptionen ergänzt. Diese Initiativen richten sich an Menschen mit vollen Zeitplänen, die dennoch auf kleinere, zeitlich begrenzte Weise einen Beitrag leisten möchten.

Betriebliche Freiwilligenprogramme und Mitarbeiterengagement: Viele Unternehmen ermutigen ihre Mitarbeiter*innen, sich im Rahmen ihrer unternehmerischen sozialen Verantwortung an Freiwilligenaktivitäten zu beteiligen. Diese Form der Freiwilligenarbeit unterstützt nicht nur die Gemeinden, sondern steigert auch die Mitarbeiterzufriedenheit, -loyalität und -teamarbeit.

Beteiligung von Jugendlichen und Studierenden: Junge Menschen sich zunehmend in Freiwilligendiensten. Schulen, Hochschulen und Universitäten integrieren Service-

Learning-Programme und außerschulische Aktivitäten, um die Beteiligung der Schüler*innen und Studierenden zu fördern.

Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion in der Freiwilligenarbeit: Es besteht ein wachsender Schwerpunkt darauf, Freiwilligenmöglichkeiten für Personen aus verschiedenen Hintergründen zugänglicher und inklusiver zu gestalten, um sicherzustellen, dass sich jeder willkommen und repräsentiert fühlt.

Natur-, Umwelt- und Tierschutz: Mit einem gesteigerten Bewusstsein für Umweltfragen gibt es einen Anstieg der Freiwilligenbemühungen im Bereich Umweltschutz, nachhaltige Praktiken und Klimawandelbekämpfung.

Globale Freiwilligenarbeit und Voluntourismus: Einige Freiwillige suchen internationale Möglichkeiten, indem sie Reisen und Freiwilligenarbeit kombinieren. Der sogenannte Voluntourismus steht allerdings häufig in Kritik. Hier sollte überprüft werden, ob die Freiwilligentätigkeit verantwortungsbewusst und nachhaltig praktiziert werden kann.

Datenbasierte Freiwilligenarbeit: Organisationen nutzen Datenanalytik, um das Engagement von Freiwilligen zu optimieren, Freiwillige besser mit Möglichkeiten abzugleichen und die Auswirkungen ihrer Programme zu messen.

Gesundheits- und Sicherheitsbedenken: Die Covid-19 Pandemie hat Freiwilligenaktivitäten erheblich beeinflusst. Sicherheitsmaßnahmen und Protokolle sind für die Freiwilligenarbeit vor Ort zu unverzichtbaren Überlegungen geworden, was zu einem vorübergehenden Anstieg von virtuellen Freiwilligenmöglichkeiten geführt hat.

Diese Trends spiegeln die sich ständig verändernde Natur der Freiwilligenarbeit wider und wie sie sich an die sich ändernden Bedürfnisse und Vorlieben sowohl der Freiwilligen als auch der von ihnen unterstützten Organisationen anpasst.

4. Werte, Haltungen und Grundsätze der Freiwilligenarbeit

Wir werden uns in den nächsten Modulen ausführlicher mit Werten befassen. In der Einführung ist es sinnvoll, die Freiwilligenarbeit im Kontext der heutigen Gesellschaft zu sehen. Warum ist Freiwilligenarbeit wichtig?

ETHIK PARTIZIPATION VERANTWORTUNG

FAIRNESS DIVERSITÄT FREUNDLICHKEIT

INKLUSION ERREICHBARKEIT/BARRIEREFREIHEIT

NICHTDISKRIMINIERUNG LEICHTIGKEIT

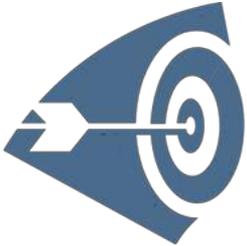
 Make Watermark



Modul 2

Ziele und Rollen definieren

Ziele und Rollen definieren



„Wer den Hafen nicht kennt, für den ist kein Wind der richtige.“ –

Seneca

In diesem Zitat geht es um die Richtung bzw. das Ziel: Sie müssen wissen, was Sie erreichen wollen, wohin Sie gehen möchten, was Ihr Ziel ist. Wenn Ihnen das fehlt, dann ist die Gefahr zu Scheitern groß. Dann ist für Sie „kein Wind der richtige“.

Wenn Sie etwas planen, sei es eine bestehende Initiative oder ein neues Projekt, sollten Sie sich darüber im Klaren sein, was Sie erreichen möchten und welche Wirkung Sie erzielen wollen. Als Freiwilligenkoordinator*in ist es von entscheidender Bedeutung, eine klare Vorstellung davon zu haben, was mit den geplanten Projekten oder Aktionen erreicht werden soll. Andernfalls werden Sie keine effektive Führungsperson sein. Wenn Sie keine klare Vorstellung von Ihren Zielen, Ihrer Rolle und den damit verbundenen Aufgaben haben, führt dies häufig zu Verwirrung, Unordnung und Unzufriedenheit.

Projektideen zu finden, mag einfach sein. Aber die „richtige“ Idee zu finden, die eine realistische Chance hat, umgesetzt zu werden und die gewünschte Wirkung zu erzielen, erfordert Arbeit und einige Überlegungen. Im ersten Teil dieses Moduls lernen Sie deshalb, wie Sie Ihre Ziele richtig setzen und wie Sie Ihre vage Projektidee in ein konkretes und greifbares Konzept umsetzen.

Wichtig ist auch, sich selbst zu hinterfragen. Welche Rolle möchte ich spielen? Welche Aufgaben und Funktionen will oder muss ich übernehmen? Habe ich für alle Aufgaben die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen? Was sind meine Erwartungen? Was soll ich oder andere davon haben? Der zweite Teil dieses Moduls konzentriert sich auf diese Fragen und die Identifizierung von Rollen und Verantwortlichkeiten.

Teil I: Definition von Zielen

1. Die dreiteilige Hierarchie der Ziele

Ziele sind wichtige Bestandteile eines jeden Projekts, da sie eine klare Richtung und einen klaren Zweck vorgeben, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen. In verschiedenen Zusammenhängen hat der Begriff „Ziel“ unterschiedliche Bedeutungen, die je nach Bereich oder Situation leicht variieren können. Das Verständnis über die Unterschiede ist für eine effektive Planung und Umsetzung notwendig.

Ziele sind wie Wegweiser für das, was Sie erreichen wollen. Sie sind bestimmte und messbare Vorgaben, die die Absichten unterstützen und bilden wichtige Meilensteine oder Errungenschaften ab, die mit dem allgemeinen Ziel oder der Vision übereinstimmen. Bevor Sie Ihre Ziele festlegen, sollten Sie sich bewusst machen, dass es verschiedene Ebenen von Zielen gibt. Diese Ebenen unterscheiden sich darin, wie schnell man sie erreichen kann, wie detailliert sie sind und welche Funktion sie haben.

Jede Vision kann und sollte in kleinere Ziele unterteilt werden. Es ist wichtig, den Unterschied zwischen einem Maßnahmenziel - den Methoden oder der Art und Weise, wie Sie es erreichen wollen - und der konkreten Umsetzung zu betonen. Andernfalls könnten Sie sich verirren, weil Ihr Ziel zu theoretisch ist und Sie nicht wissen, wie Sie einen Aktionsplan aufstellen sollen. Zur Veranschaulichung dient das dreigliederte Zielsystem:



Abbildung 1: Die dreiteilige Hierarchie der Ziele

Leitziele

- sind richtungsgebende, breite, allgemeine Aussage darüber, was ein Projekt oder eine Organisation erreichen will.
- schaffen ein Bild/Verständnis der zukünftigen Situation.
- sind eher abstrakt, weniger spezifisch.
- sind langfristig und über die Zeit hinweg konsistent.
- sind glaubwürdig, ansprechend und verständlich formuliert.
- sind inspirierend, attraktiv, und lösen Ideen aus.

Funktionen:

- nach innen: Identität schaffen, Orientierung geben, Identifikation und Motivation steigern
- nach außen: Klarheit und Akzeptanz schaffen, ein Bild vermitteln.

Beispiel: *„Wir wollen, dass Geflüchtete in unserer Gemeinde die gleichen Chancen bei der Wohnungs- und Arbeitssuche haben wie Einheimische.“*

*„Wir leben in einer sehr guten Nachbarschaft, in der wir uns alle willkommen und sicher fühlen: alles sieht schön und ordentlich aus, es gibt viel Grün, Erholungs- und Treffpunkte. Die Nachbar*innen kennen sich, reden miteinander und kümmern sich umeinander, wenn es Probleme gibt. Von Zeit zu Zeit treffen wir uns auch zu gemeinsamen Nachbarschaftsevents“.*

Maßnahmenziele

- sind mittelfristige Ziele, die dazu beitragen, das Leitziel (die Vision) zu erreichen.
- sind konkreter und spezifischer als Leitziele und geben einen klaren Fahrplan vor, wie das gewünschte Ergebnis zu erreichen ist.
- beschreiben Maßnahmen, Methoden und Strategien, die man einsetzt, um der Vision näher zu kommen.
- sind eher mittelfristig.
- sind realistisch und vorstellbar.
- sind offen genug, sodass verschiedene konkrete Handlungs- und Aktionsziele darunter zusammengefasst werden können.

Funktionen:

- Konkretisierung der Leitziele
- Vermittlung zwischen dem Leitziel und der Umsetzung (Handlungs- und Aktionsziel).

Beispiel:

„Wir bieten Geflüchteten in unserer Gemeinde eine ausführliche Beratung und Informationen darüber, wie sie in unserem Land eine Wohnung und Arbeit finden können und unterstützen sie persönlich bei ihrer Suche.“

„Wir organisieren regelmäßige Gemeindeveranstaltungen wie Straßenfeste, Aufräumtage, Straßenkunst oder kulturelle Feiern, um das Gemeinschaftsgefühl zu fördern. Wir pflegen die vorhandenen Parks und Erholungsflächen, um den Bewohner*innen Bereiche für Freizeit und Gemeinschaftstreffen zu bieten.“

Handlungs- und Aktionsziele:

- spezifische, messbare, zeitgebundene, umsetzbare Ziele, um Maßnahmenziele (und somit Leitziele) zu erreichen.
- beziehen sich auf einen überschaubaren Zeitraum,
- sind konkret (Was soll geschehen? Wie? Wann? Durch wen?).

Beispiel: „Jeden Donnerstag veranstalten wir eine offene Sprechstunde im Gemeindezentrum, in der kompetente Ansprechpartner*innen über die Möglichkeiten einer erfolgreichen Wohnungs- oder Arbeitssuche informieren. Darüber hinaus gibt es eine Gruppe von mindestens zehn geschulten Ehrenamtlichen, die Geflüchteten aus unserer Gemeinde bei der Wohnungs- oder Arbeitssuche individuell unterstützen (z.B. Hilfe und Korrektur von Bewerbungen, Begleitung bei Wohnungsbesichtigungen etc.).“

„Wir richten ein ehrenamtliches Nachbarschaftskomitee ein, das aus einem vielfältigen Team besteht, das Nachbar*innen mit unterschiedlichem Hintergrund (Alter, Geschlecht, Herkunft usw.) vertritt. Sie organisieren 4 Veranstaltungen pro Jahr, die die Vielfalt innerhalb der Nachbarschaft feiern und die Integration fördern: einen gemeinsamen Aufräumtag, Nachbarschaftsfests, einen Workshop, eine Informationsveranstaltung, die für die Nachbarschaft relevant sind. Jeden Monat wird ein gemeinsames Frühstück in der örtlichen Volkshochschule organisiert, an dem alle teilnehmen. Bei diesen Treffen werden interaktive Methoden eingesetzt, damit sich die verschiedenen Menschen kennen lernen. Das Komitee stellt sich allen neuen Nachbar*innen innerhalb von 14 Tagen vor und lädt sie zu den nächsten Nachbarschaftstreffen und Veranstaltungen ein.“

Um eine Vision zu verwirklichen, können Sie sie in kleinere Ziele, die Maßnahmenziele, unterteilen. Diese können wiederum in kleinere und genauere Handlungs- und Aktionsziele, unterteilt werden. Dieser Prozess hilft dabei, aus einer allgemeinen Vision einen praktischen, umsetzbaren Aktionsplan zu erstellen.

Damit Ihre Organisation reibungslos funktionieren kann, sollten alle gezielten Aktionen (Handlungs- und Aktionsziele) auf das Gesamtbild (das Leitziel) abgestimmt sein. Auf diese Weise funktioniert die Organisation effizient und kommt ihrem Leitziel näher. Die Festlegung klarer und messbarer Ziele hat viele Vorteile:

Orientierung: Freiwillige profitieren davon, dass sie eine klare Richtung haben und auf etwas hinarbeiten können. Das Definieren von Zielen hilft, Klarheit und Offenheit zu schaffen - sowohl innerhalb als auch außerhalb einer Freiwilligenorganisation und eines Teams. Ziele sind die Grundlage für ein gemeinsames Grundverständnis und werden benötigt, um sich orientieren zu können. Orientierung und Differenzierung können durch Werturteile erreicht werden, indem Entscheidungen auf der Grundlage bestimmter Werte getroffen werden. Es erfordert eine sorgfältige Abwägung und Prioritätensetzung, um festzustellen, welche Aufgaben zuerst angegangen werden sollten, was weniger kritisch ist und was aufgeschoben werden kann.

Verbesserte Entscheidungsfindung: Gut definierte Ziele legen den Fokus darauf, gezielt nach Lösungen zu suchen, anstatt sich mit den Ursachen eines Problems zu befassen. Um ein Ziel zu erreichen, müssen Entscheidungen über die wesentlichen Schritte getroffen und die Ziele oder „Meilensteine“ auf dem Weg dorthin festgelegt werden.

Effektivität: Mit klaren Zielen vor Augen können die Mittel entsprechend organisiert werden. Sie verbessern die Wirksamkeit und das Verhältnis zwischen dem Aufwand und dem Ergebnis: Wie erreicht man maximale Wirksamkeit? Ein Ziel kann helfen, Prioritäten zu setzen: Was muss zuerst erledigt werden, was ist weniger wichtig und was kann verschoben oder gestrichen werden?

Kontrolle und Bewertung: Klar definierte Ziele können überprüft werden, was nützlich ist, um den Fortschritt Ihrer Arbeit zu beurteilen und zu kontrollieren. Sie können die zu Beginn eines Projekts festgelegten Ziele nutzen, um den Erfolg und die Auswirkungen eines Projekts zu bewerten. Sie können überprüfen, ob Sie die geplanten Ergebnisse/ Meilensteine erreicht haben oder nicht.

Erfolg: Das Erreichen messbarer Ziele liefert greifbare Beweise für den Erfolg, sowohl intern innerhalb der Organisation als auch extern gegenüber Interessengruppen und Unterstützern.

2. Kriterien eines guten Ziels

Um effektive Ziele zu erreichen, müssen sie SMART formuliert sein:

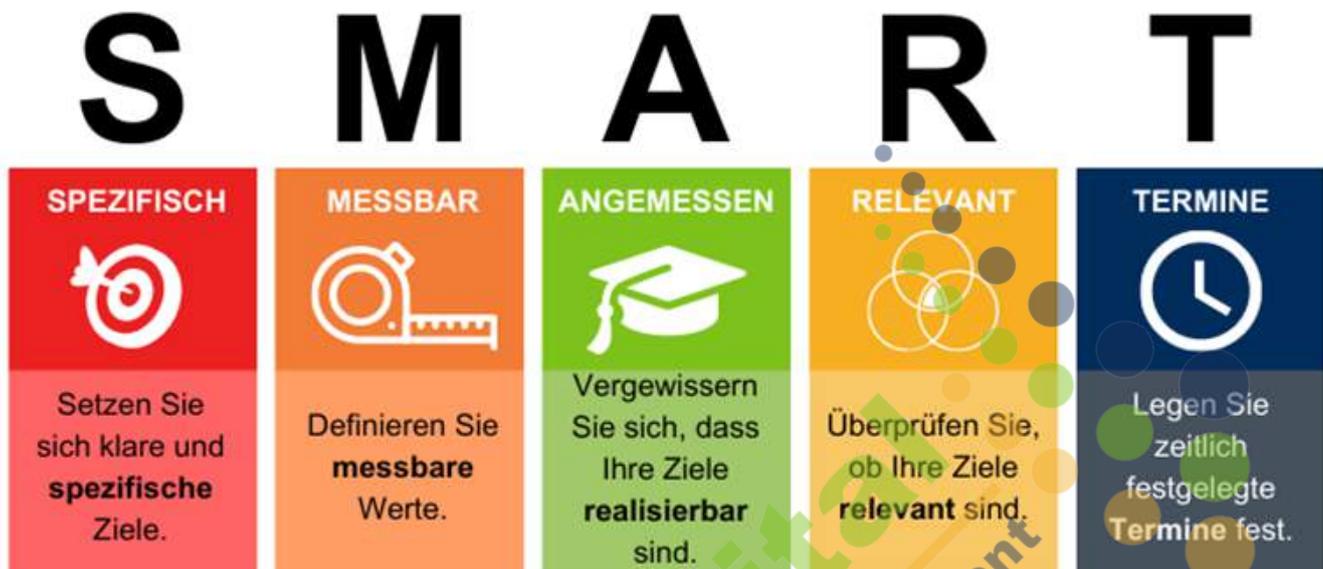


Abbildung 2 SMART-Kriterien für ein klares Ziel

- **Spezifisch:** Ziele sollten klar und spezifisch sein, ohne unklare oder zweideutige Formulierungen. Das bedeutet, dass Sie genau definieren müssen, was Sie erreichen wollen und warum es wichtig ist.
- **Messbar:** Ziele sollten messbar sein, damit Sie Ihre Fortschritte verfolgen und feststellen können, ob Sie Ihr Ziel erreicht haben oder nicht. Dazu müssen Sie eindeutige Messgrößen oder Indikatoren festlegen, mit denen Sie den Fortschritt erfassen können.
- **Angemessen:** Ziele sollten anspruchsvoll, aber auch erreichbar sein. Das bedeutet, dass Sie sich realistische Ziele setzen, die im Rahmen Ihrer Möglichkeiten und Mittel liegen, und Ziele vermeiden, die zu einfach oder zu schwierig sind.
- **Relevant:** Ziele sollten für Ihren Auftrag oder Zweck relevant sein. Das bedeutet, dass Sie sicherstellen müssen, dass Ihre Ziele mit Ihren übergeordneten Prioritäten übereinstimmen und in den breiteren Kontext passen, in welchem Sie versuchen etwas zu erreichen.
- **Termine:** Ziele sind zeitgebunden. Sie sollten eine klare Frist oder einen Zeitrahmen haben. Das bedeutet, dass Sie einen bestimmten Termin oder einen Zeitrahmen für die Erreichung des Ziels festlegen, um sich zu motivieren und sicherzustellen, dass Sie auf dem richtigen Weg bleiben.

Beispiel:

„Bis Ende des Jahres wollen wir den Anteil der Geflüchteten, die in unserer Gemeinde erfolgreich eine Wohnung finden, um 20% im Vergleich zum Vorjahr erhöhen. Zu diesem Zweck organisieren wir jeden Dienstag eine zusätzliche offene Sprechstunde in unserem Büro. Außerdem gibt es eine Gruppe von mindestens zehn ausgebildeten Ehrenamtlichen, die die Geflüchteten persönlich unterstützen.“

- **Spezifisch:** In der Zielsetzung wird das spezifische Ziel klar formuliert, den Prozentsatz der Geflüchteten zu erhöhen, die mit Unterstützung der Beratungsdienste eine Wohnung finden. Es ist genau definiert, wie dieses Ziel erreicht werden soll.
- **Messbar:** Das Ziel ist messbar, da eine Steigerung der erfolgreichen Ergebnisse um 20 % angestrebt wird, die sich an den Daten des Vorjahres ablesen lässt
- **Angemessen:** Das Ziel ist innerhalb des gegebenen Zeitrahmens und der verfügbaren Mittel erreichbar, wenn man die bestehenden Beratungs- und Unterstützungsdienste der Gemeinde berücksichtigt.
- **Relevant:** Das Ziel hängt mit der Verpflichtung der Gemeinde zusammen, neue Einwanderer zu unterstützen und ihnen zu helfen, sich erfolgreich in das Land zu integrieren.
- **Termin:** Für das Ziel gibt es eine klare Frist bis zum Ende des Jahres.

Kriterien, um ein Ziel gut zu formulieren:

1. Das Ziel beschreibt einen **gewünschten Zustand in der Zukunft**: Was sollte geändert, erhalten oder geschehen sein? (Vorsicht mit Vergleichen!)
2. Die Formulierung macht deutlich, **auf wen oder was sich das Ziel bezieht**. Sie gibt an, was beabsichtigt ist, welche Veränderungen, Verbesserungen oder Stabilisierungen ausgelöst werden sollen (keine Maßnahmen oder Prozesse beschreiben)
3. Der **Zeitpunkt**, an dem das Ziel erreicht werden soll, ist **angegeben oder zumindest eingegrenzt**.
4. Das Ziel ist **positiv und aktiv** formuliert.
5. Das Erreichen des Ziels ist eine **Herausforderung, ab**



Teil II: Die eigene Motivation und Rolle verstehen

Nachdem Sie Ihre Vision und Ziele festgelegt haben, können Sie einen Arbeitsplan erstellen und Ihrem Team Aufgaben zuweisen. Das Verständnis von Rollen und Motivationen hilft dabei, die richtigen Freiwilligen für bestimmte Aufgaben zu finden und Erwartungen zu steuern. Der zweite Teil des Moduls fördert die Selbstreflexion über Ihre Rolle als Freiwilligenkoordinator*in und die Erwartungen und Fähigkeiten der Freiwilligen. Das „Dreieck der Rollenfindung“ kann helfen, um spezifische Rollen zu erkennen.

1. Definitionen

Was ist eine soziale Rolle?

- Die Position oder Funktion, die ein*e Mitarbeiter*in innerhalb einer Gruppe oder Organisation einnimmt.
- Sie definiert deren Platz und Erwartungen in der sozialen Struktur.
- *Beispiele für soziale Rollen: Teammitglied, Vorgesetzte*r, Manager*in*

Was sind Verantwortlichkeiten?

- Die Aufgaben und Pflichten, die ein*e Mitarbeiter*in im Rahmen seiner/ihrer Funktion zu erfüllen hat.
- Sie können je nach Position und Organisation variieren.
- Sie beschreiben die Arbeitsbereiche und die allgemeinen Ziele, für die ein*e Mitarbeiter*in verantwortlich ist.
- *Zu den Aufgaben kann zum Beispiel die Teilnahme an Sitzungen, die Erledigung zugewiesener Aufgaben und die Zusammenarbeit mit Teammitgliedern gehören.*

Was sind Aufgaben?

- Spezifische Tätigkeiten oder Aufgaben, die Mitarbeitende ausführen müssen, um ihr Verantwortlichkeiten zu erfüllen.
- Einzelne Handlungen oder Aufgaben, die zu den Gesamtzielen beitragen.
- Sie können täglich, kurzfristig, langfristig, projektbezogen etc. sein.
- *Dazu gehören zum Beispiel Tätigkeiten wie Überwachung, das Schreiben von Berichten, die Durchführung von Schulungen oder Reinigungsarbeiten.*

Was sind Kompetenzen?

- Die Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten, die ein*e Mitarbeiter*in besitzt und in seiner/ ihrer Rolle anwendet.
- Sie ermöglichen es einer Person, ihre Verantwortung und Aufgaben effektiv zu erfüllen.
- Es gibt „Hard Skills“ und „Soft Skills“
- *Bei den Kompetenzen kann es sich sowohl um fachspezifische Fähigkeiten handeln (z. B. Programmierung, Buchhaltung) als auch um „Soft Skills“ (z. B. Kommunikation, Problemlösung), die in jedem Arbeitsumfeld von Nutzen sind.*

Zusammengefasst:

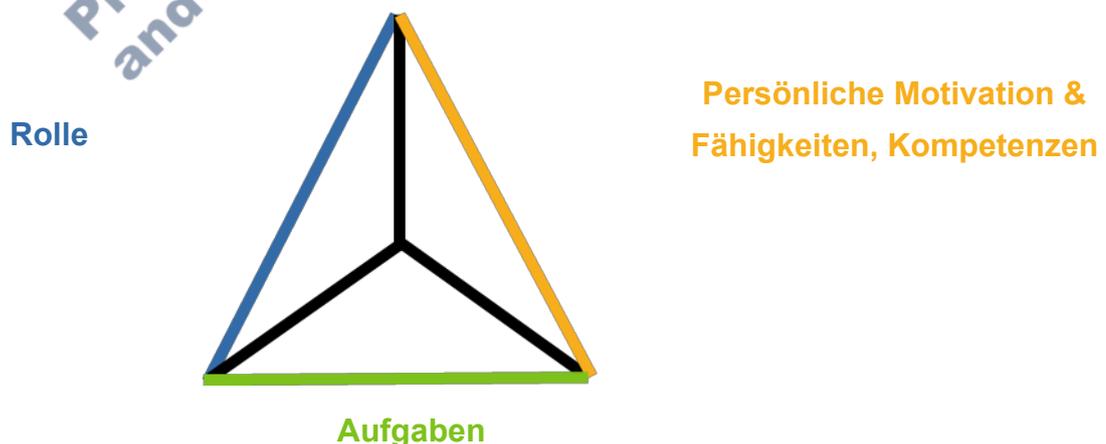
- Die **soziale Rolle** einer mitarbeitenden Person definiert ihre **Position**,
- **Verantwortlichkeiten** beschreiben ihre **Pflichten**,
- **Aufgaben** sind die konkreten **Tätigkeiten**, die sie ausführen müssen,
- **Kompetenzen** sind die **Fähigkeiten und Fertigkeiten**, die sie einsetzen um ihre Rolle effektiv ausüben zu können.
- Zusammen tragen diese Elemente zum Erfolg der Mitarbeiter in einer Organisation bei.

2. Dreieck der Rollenfindung

Jede Funktion und Rolle in der Freiwilligenarbeit ist mit bestimmten Aufgaben verbunden. Um alle Aufgaben zu erfüllen und entsprechende Rollen und Funktionen zu übernehmen, muss die betroffene Person über bestimmte Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen sowie persönlich motiviert sein.

Diese Methode hilft nicht nur Probleme im Personalmanagement zu identifizieren und zu visualisieren, sondern auch die Ursachen und damit auch die Lösungsansätze sichtbar zu machen.

Wenn die Aufgaben, die eine Person übernehmen soll, in Balance seinen bzw. ihren Aufgaben sowie der persönlichen Motivation, den Fähigkeiten und den Kompetenzen der betroffenen Person ist, dann sieht das „Dreieck der Rollenfindung“ so aus:



Es kann passieren, dass die übernommenen Aufgaben nicht mit der Rolle, der Motivation und den Kompetenzen einer Person übereinstimmen. Dann sind die Seiten des Dreiecks nicht mehr ausbalanciert. Dadurch entsteht Handlungsbedarf für den/die Freiwilligenkoordinator*in. Die folgenden Beispiele verdeutlichen das:

Peter ist der Vorsitzende einer Organisation. Zu seinen Aufgaben gehört es, die Finanzen zu beaufsichtigen. Er hat jedoch keine Lust, sich mit Finanzen zu befassen, und mit Mathematik kennt er sich nicht so gut aus. Daher lässt er alle Buchhaltungs- und Finanzangelegenheiten schleifen und hat keine angemessene Aufsicht. Aus diesem Grund hat seine Kassiererin jahrelang falsche Spendenquittungen ausgestellt, die Peter in dem Glauben unterschrieben hat, sie seien korrekt.



Um diese Lücke zu schließen und sicherzustellen, dass alle Aufgaben erfüllt werden, gibt es verschiedene Lösungen:

- Er kann an Trainings oder Weiterbildungen zu dem Thema teilnehmen, die ihm mehr Sicherheit und Kompetenz in finanziellen Angelegenheiten vermittelt.
- Motivation: Da Peter seine finanziellen Aufgaben nicht mag, ist er nicht motiviert, sich damit auseinanderzusetzen. Er kann versuchen, seine Motivation aufzubauen. Zum Beispiel indem er sich einen festen Tag aussucht, an dem er sich zuerst den Finanzen widmet und sich dann mit schöneren Aufgaben „belohnt“.
- Delegation: Er kann eine andere Person mit den erforderlichen Kompetenzen und Interessen suchen, die diesen Arbeitsbereich übernimmt.

Peter möchte eine Jubiläumsfeier für seine Organisation veranstalten. Hierfür verteilt er die Aufgaben: Anna, eine neue Praktikantin, wird die Veranstaltung planen und koordinieren. Die Vorstandsmitglieder werden sich um die Einladungen kümmern und eine Rede vorbereiten.

Als die Party näher rückt, treten einige Schwierigkeiten auf:

- Keines der Vorstandsmitglieder übernimmt die abgemachten Aufgaben, obwohl das die Rolle als Vorstandsmitglied vorsieht. Der Vorstand wird seinen Aufgaben nicht gerecht. Es entsteht eine Lücke.
- Anna, eine gewissenhafte Koordinatorin, bemerkt diese Lücke. Sie beschließt, die Rede selbst zu schreiben. Außerdem lädt sie auf eigene Faust wichtige Stakeholder ein. Da sie noch neu im Team ist, fehlt ihr ein umfassender Einblick in die Vision, Werte und Aktionen der Organisation. Ihre Rede kommt bei den Vereinsmitgliedern und Stakeholdern nicht gut an. Zudem ist Anna frustriert, weil die Arbeit an ihr alleine hängen bleibt.



Auch für dieses Szenario gibt es mehrere Lösungen:

- Peter kann als Vorsitzender der Organisation ein Gespräch mit dem Vorstand führen. Darin werden Verantwortlichkeiten und Aufgaben klar definiert um sicherzustellen, dass jedes Vorstandsmitglied seinen Beitrag leistet. Regelmäßige Meetings könnten genutzt werden, um den Fortschritt zu überprüfen und Unterstützung anzubieten, wenn nötig.
- Das Engagement und die Bemühungen von Anna sollten vom Vorstand und der Organisation anerkannt und geschätzt werden. Das kann ihre Motivation steigern.

So kann man mit dem „Dreieck der Rollenfindung“ Problemursachen und Lösungsansätze verschiedener Szenarien sichtbar machen.

4. Rollenbeschreibung für Freiwillige

Warum ist die „Rollenbeschreibung“ überhaupt notwendig?

Übliche Einwände:

- „Das ist doch eigentlich etwas für die Wirtschaft!“
- „Ich brauche keine Rollenbeschreibung. Ich weiß doch, was meine Aufgabe ist!“

Die folgenden Fragen tauchen jedoch häufig bei der Arbeit mit Freiwilligen auf:

- Was wird von mir erwartet?
- Wer ist für mich zuständig? Von wem erhalte ich Informationen?
- Wen soll ich informieren?
- Wer schult mich?
- Mache ich meinen Freiwilligendienst allein oder unterstützt mich jemand?
- Wie lange und wie oft muss ich mich eigentlich engagieren?

Diese Fragen können zum Großteil durch eine gute Rollenbeschreibung beantwortet werden.

Lessons learned: Praktische Anwendung für Selbststudium und Bewertung

1. Formulieren Sie für Ihr Projekt oder Ihre Organisation:

- Was ist Ihr Leitziel?
- Was sind Ihre aktuellen Maßnahmenziele?
- Was sind Ihre Handlungs- und Aktionsziele?

Sie können die Vorlage auf der folgenden Seite verwenden.

2. Erstellen Sie einen konkreten Aktionsplan für eine der von Ihnen geplanten Aktivitäten. Wenn Sie keinen haben, erstellen Sie ihn für das Beispiel einer Nachbarschaftsveranstaltung.

Objectives of my organisation

Leitziele

Definieren Sie Ihre ultimative Vision, die Sie anstreben.



Maßnahmenziele

Definieren Sie eine Strategie, Methode und Taktik, mit der Sie dem Leitziel näher kommen.



Handlungs- und Aktionsziele

Erstellen Sie einen konkreten Plan mit Handlungs- und Aktionszielen, der umgesetzt werden kann, um die Ziele zu erreichen.



Inspiration und weitere Ressourcen

Interessieren Sie sich mehr für Rollen in Teams? Dr. Meredith Belbin untersuchte die Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit eines Teams, wenn verschiedene Persönlichkeitstypen in einem Team zusammenarbeiten. Später ermittelte er in seinen Studien neun verschiedene Teamrollen, die sich aus den Verhaltensmustern der Mitglieder zusammensetzen-

Laut Belbin arbeiten Teams dann wirkungsvoll, wenn sie aus mehreren verschiedenen Persönlichkeitstypen und Rollentypen bestehen. Das heißt, jede Rolle hat ihre eigene wichtige Aufgabe und Funktion in einem Team. Für Koordinator*innen eines Teams ist es eine Herausforderung, dieses Muster erkennen zu können.

3 handlungsorientierte Rollen: Macher*in, Umsetzer*in, Fertigsteller*in

3 kommunikationsorientierte Rollen: Koordinator*in, Teamworker*in, Wegbereiter*in

3 wissensorientierte Rollen: Ideengeber*in, Beobachter*in, Experte/Expertin

Teamrollen	Beitrag	Zulässige Schwachstellen
 Macher*in	Herausfordernd, tatkräftig, kann mit Druck umgehen. Hat den Antrieb und den Mut, Hindernisse zu überwinden.	Neigt zu Provokationen. Verletzt die Gefühle der Menschen.
 Umsetzer*in	Praktisch, zuverlässig, wirksam. Setzt Ideen in die Tat um und organisiert die anfallenden Arbeiten.	Etwas unflexibel. Langsame Reaktion bei neuen Möglichkeiten.
 Fertigsteller*in	Sorgfältig, gewissenhaft, ängstlich. Sucht nach Fehlern. Verfeinert und perfektioniert.	Neigt dazu, sich übermäßig zu sorgen. Zögert, Aufgaben zu übertragen.
 Koordinator*in	Reif, selbstbewusst, identifiziert Talente. Klärt Ziele. Überträgt Aufgaben wirksam.	Kann als manipulativ angesehen werden. Entlastet den eigenen Anteil an der Arbeit.
 Teamworker*in	Kooperativ, einfühlsam und rücksichtsvoll. Hört zu und vermeidet Konflikte.	Unentschlossen in kritischen Situationen. Vermeidet die Konfrontation.
 Wegbereiter*in	Aufgeschlossen, begeisterungsfähig, kommunikativ. Erkundet Möglichkeiten und entwickelt Kontakte.	Zu optimistisch. Verliert das Interesse, wenn die anfängliche Begeisterung verfliegen ist.
 Ideengeber*in	Kreativ, phantasievoll, frei denkend. Entwickelt Ideen und löst schwierige Probleme.	Ignoriert Nebensächliches. Ist zu beschäftigt, um wirksam zu kommunizieren.
 Beobachter*in	Sachlich, strategisch und kritisch. Sieht alle Möglichkeiten und urteilt genau.	Es fehlt ihm die Tatkraft und die Fähigkeit, andere zu inspirieren. Kann sehr kritisch sein.
 Experte/ Expertin	Zielstrebig, unabhängig, engagiert. Bringt Wissen und besondere Fähigkeiten mit.	Er leistet nur einen geringen Beitrag. Hält sich mit Formalitäten auf.





Modul 3

PROJEKT- UND ZEITMANAGEMENT

Projekt- und Zeitmanagement



"Das Geheimnis des Erfolgs ist die Beständigkeit der Ziele".

(Benjamin Disraeli (1804-1881))

Unsere tägliche Freiwilligenarbeit besteht aus Projekten. Fast alle Aktivitäten sind Projekte, die so gut wie möglich umgesetzt werden müssen. Dabei ist es egal, ob Sie eine Veranstaltung, eine Nachhilfe oder ein Repair-Café organisieren, die Struktur ist immer die gleiche, nur der Grad der Komplexität ist unterschiedlich. Diese Grundstruktur des Projektmanagements wird in dem folgenden Modul vermittelt. Praktische Beispiele und Aufgaben ergänzen die Informationen. Darüber hinaus wird das Zeitmanagement immer wichtiger. Das liegt vor allem daran, dass wir gezwungen sind, unsere Arbeit effizienter und effektiver zu organisieren - oft aufgrund mangelnder Ressourcen. Hier helfen uns Methoden, unsere Arbeit gut zu planen und mit Zeitfressern umzugehen.

3.1 Projektleitung

3.1.1. Einführung in das Projektmanagement

Dieses Handout befasst sich mit dem Projektmanagement in der Freiwilligenarbeit. Die folgenden Erläuterungen und praktischen Methoden sollen Ihnen helfen, einen Einblick in das Thema "Projektmanagement" zu bekommen. Sie lernen verschiedene methodische Ansätze kennen, so dass Ihnen der Einstieg in die eigene Projektplanung leichtfällt. Am Ende des Seminars wissen Sie, welche Schritte bei der Planung eines Projekts zu beachten sind, wie Sie diese gezielt angehen und erfolgreich umsetzen können.



3.1.2. Was ist ein Projekt?

Ein Projekt ist eine Summe von Aktivitäten, die zeitlich, finanziell und personell begrenzt sind. Es zeichnet sich durch mehrere Merkmale aus, die sehr eng miteinander verknüpft sind. Erstens braucht jedes Projekt ein **vorab definiertes Ziel** und eine **genau definierte Aufgabe** oder daraus abgeleitete **Aufgaben**, die notwendig sind, um das Ziel zu erreichen. Sehr wichtig ist auch ein **Zeitplan**, der festlegt, wann bzw. bis wann die einzelnen Aufgaben erledigt werden müssen und wie lange sie dauern, um jederzeit den Überblick über das Projekt zu behalten. Die Einbindung mehrerer verantwortlicher Personen/sonstiger Kooperationsbeziehungen sowie eine unab-

hängige Struktur in der Organisation und im Ablauf des Projektes sind ebenfalls von enormer Bedeutung für die erfolgreiche Durchführung eines Projektes.

3.1.3. Was ist unter Projektmanagement zu verstehen?

Unter Projektmanagement versteht man die Leitung und Durchführung eines Projekts, was oft auch den Start oder die Initiierung des Projekts beinhaltet. Projektmanagement dient auch dem Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit nach innen und außen sowie der Akzeptanz und dem Verständnis für die notwendigen Aufgaben und Arbeitsschritte bei allen Beteiligten.



Abb. 1 Projektleitung

3.1.4. Worin besteht der Nutzen, der Wert des Projektmanagements?

Die Beherrschung und Anwendung von Projektmanagementmethoden bringen viele Vorteile mit sich:

- Sie können Aufgaben, Ressourcen und Zeitaufwand ganzheitlich planen.
- Die Realisierung innerhalb des Planungszeitraums (Zeit und Kosten) wird einfacher und kontrollierbarer.
- Die Qualität ihrer Ergebnisse wird verbessert.
- Ein Projekt wird dokumentiert.
- Auf Veränderungen kann strukturierter, aber auch flexibler und schneller reagiert werden.

Die projektbezogene Arbeit gewinnt vor allem in der Freiwilligenarbeit zunehmend an Bedeutung, da immer mehr Freiwillige in einer Weise tätig werden wollen, bei der ihre Aufgaben, Verantwortlichkeiten und die erforderlichen Zeitressourcen klar definiert und festgelegt sind, d. h. sie wollen häufig für einen begrenzten Zeitraum und auf Projektbasis arbeiten.

Ein klares Thema und ein definiertes Ziel machen es aber nicht nur leichter, Freiwillige zu gewinnen, sondern auch Sponsoren und Unterstützende für das jeweilige Projekt zu gewinnen. Immer mehr Sponsernde geben nur noch für bestimmte Projekte Geld und wollen genau wissen, wofür das Geld ausgegeben wird. Außerdem erhöht sich durch die Projektarbeit die Chance, dass Sie als Organisation in der Presse erscheinen und so Aufmerksamkeit für Ihr Projekt erhalten. Und je "professioneller" Sie Ihre Projekte durchführen, desto mehr Wertschätzung und Unterstützung werden Sie intern und extern erhalten.

Ein Projekt wird durch drei Zielgrößen bestimmt:



Abb. 2 Zielwerte

Für ein erfolgreiches Projektmanagement müssen Sie die folgenden Aspekte berücksichtigen:

Qualität - Ressourcen - Zeit

Es wäre perfekt, wenn die Ressourcen und die Zeit, die Sie zur Verfügung und geplant haben, genau die Menge sind, die Sie brauchen, um die gewünschte Qualität zu erreichen. Aber leider ist das Leben nicht immer perfekt, und als Projektleitung müssen Sie Entscheidungen treffen, wenn das Projekt nicht ganz so läuft, wie Sie es geplant hatten:

Wenn Sie nur noch wenige oder gar keine Ressourcen mehr haben (z. B. das geplante Budget reicht nicht aus, die geplanten Arbeitstage sind bereits verbraucht), müssen Sie entscheiden: Brauchen wir mehr Zeit, um die geplante Qualität zu erreichen? Oder können wir weniger Qualität akzeptieren, weil wir alle Personalressourcen aufgebraucht haben?

Wenn Sie unter Zeitdruck stehen, können Sie in Erwägung ziehen, mehr Ressourcen einzusetzen (mehr Personal, mehr Geld, bessere IT ...) oder Abstriche bei der Qualität zu machen (z. B. weniger beeindruckend, kleiner, nicht so schön, nicht 100% perfekt ...).

3.1.5. Anforderungen an die Projektleitung

Die Projektleitung hat eine Reihe von Aufgaben zu erfüllen, die bei allen Projekten sehr ähnlich sind. Diese sind wie folgt:

- Identifizierung von Projektanforderungen, Zielen und Umfang
- Planung, Überwachung und Dokumentation von Aufgaben während eines Projekts
- Sicherstellen, dass alle Aufgaben, Leistungen und Projektmaterialien rechtzeitig geliefert werden
- Verwaltung aller für die Projektdurchführung erforderlichen Ressourcen
- Entwicklung, Führung, Motivation und Koordination des Teams
- Förderung einer effektiven Kommunikation mit Mitarbeitenden und Interessengruppen über den Projektstatus
- Risikobewertung und -management, Problemlösung
- Evaluierung und Überwachung der Gesamtleistung des Projekts

Das Projektmanagement trägt zur Wertschöpfung und Qualität bei, indem es die Planung, Durchführung und Fertigstellung eines Projekts überwacht.

Um diese Aufgaben erfüllen zu können, erfordert der Beruf des Projektmanagers/der Projektmanagerin folgende Fähigkeiten:

- Führungsqualitäten und Entscheidungsfindung
- Motivierende Fähigkeiten
- Fähigkeiten zur Konfliktlösung
- Gute Kommunikationsfähigkeiten
- Zeitmanagement-Fähigkeiten
- Resilienz und Umgang mit Stress und Druck
- Kritische und selbstreflektierende Denkweise

Die Rolle des Projektmanagements und das Thema Führung werden im Kapitel "Projektsteuerung" behandelt.

3.1.6. Projektmanagement-Prozesse

Ein Projekt entwickelt sich entlang einzelner Abschnitte, die auch ineinander übergehen können.



Abb. 3 Projektschritte

Schritt 1: Ideen generieren

"Wenn Sie die richtigen Antworten bekommen wollen, müssen Sie die richtigen Fragen stellen!"

Die Grundlage für eine gute Projektidee ist eine Analyse der aktuellen Situation. Was muss hier getan werden?

- Identifizieren Sie das Problem oder den Bedarf, der gelöst werden muss
- Stellen Sie fest, was Sie wissen und wo noch Informationen fehlen
- Sammeln Sie relevante und genaue Informationen
- Ermitteln Sie mögliche Ursachen des Problems und deren Untersuchung
- Grenzen, Hindernisse und Herausforderungen erkennen
- Identifizieren Sie mögliche Lösungen
- Entscheiden Sie sich für einen realistischen und "attraktiven" Lösungsansatz
- Beginnen Sie damit, Ihre Visionen für die Zukunft sowie Ideen und Fakten zu sammeln. Wie soll die ideale Situation aussehen? Welche Ergebnisse sollen am Ende erreicht werden? Was sollte sich durch Ihre Aktivitäten verändert haben?

Es ist wichtig, dass sich alle Beteiligten ein gemeinsames Bild von dem Problem/der Herausforderung machen, denn nur wenn es ein gemeinsames Verständnis gibt, kann ein stabiles Projekt darauf aufgebaut werden.

Um Ideen im Team zu generieren, braucht es jedoch Regeln, die Kreativität fördern und nicht verhindern. Wir empfehlen, die folgenden Regeln zu beachten:

- Arbeiten Sie im Team.
- Planen Sie ausreichend Platz und Zeit ein.
- Wenn Sie mehr Fragen stellen, haben Sie eine größere Chance, wichtige Antworten zu erhalten.
- Vieles wird zwischen den Zeilen vermittelt.
- Interessant wird es, wenn es hart auf hart kommt.
- Greifen Sie Themen immer wieder auf, vertiefen Sie sie, verdichten Sie Informationen.
- Haben Sie den Mut, immer wieder "neu anzufangen".
- Dokumentieren Sie Ihre Ergebnisse und teilen Sie sie mit anderen Teams.
- Von der Quantität zur Qualität (verschiedene Meinungen sammeln und ordnen und dann Prioritäten setzen)

Die Aufgabe besteht nun darin, Ideen zu generieren und Lösungen zur Bewältigung dieser Herausforderungen/Probleme zu entwickeln. Dafür müssen nun Ideen gesammelt werden. Alle diese ersten Ideen werden in den folgenden Schritten schrittweise konkretisiert.

Es gibt verschiedene **kreative Techniken** zur Sammlung von Ideen und Fakten, die im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Brainstorming - Schnelles Denken

Brainstorming ist eine der beliebtesten kreativen Techniken, um Ideen zu entwickeln, eine Vision zu entwerfen und sicherzustellen, dass alle Beteiligten in die Entwicklungsphase einbezogen werden können.

Hier sind die wichtigsten Schritte:

- Versammeln Sie eine Gruppe von Personen, die für das Projekt relevant sind. Wenn möglich, sollten auch Vertreter der vorgesehenen Begünstigten einbezogen werden.
- Jede Person schreibt ihre Ideen auf - jede Idee auf ein separates Blatt Papier oder eine separate Online-Notiz.
- Sammeln Sie alle neuen Ideen und gruppieren Sie sie in Themen.
- Erstellen Sie Überschriften für jedes Cluster.

- Überprüfen Sie die Überschriften: Können Sie eine Struktur, Kategorien oder Sequenzen erkennen? Wenn Sie diese erkannt haben, bringen Sie die Cluster in eine passende Reihenfolge.
- Jetzt haben Sie eine Struktur/einen Überblick über alle wichtigen Punkte Ihres Projekts, die den Ausgangspunkt für Ihr Projektkonzept bilden!
- Ideen, die nicht wirklich in eine der identifizierten Kategorien passen, gehen nicht verloren: Legen Sie sie auf einen separaten Papier-/Online-Abschnitt, da sie später nützlich werden könnten.

Brainstorming kann auf verschiedene Weise durchgeführt werden:

Abfrage mit **Metaplankarten** (rechteckige Karten), wobei jede Person die Ideen selbst auf die Karten schreibt. Pro Karte sollte nur eine Idee mit einem Stichwort verwendet werden.

Shout-out-Technik, bei der die Teilnehmenden ihre Ideen der moderierenden Person zurufen, diese notiert sie auf einem Flipchart, so dass alle die Ideen sehen können.

Imaginäres Brainstorming, bei dem ein oder zwei visionäre Fragen gestellt werden, die dann frei diskutiert und die Ideen vorgestellt werden. Eine Person moderiert, eine Person schreibt die Diskussion auf.

Beim **Brainwalking** werden vorbereitete Stichworte auf mehrere Flipcharts geschrieben und aufgehängt. Die Teilnehmer können dann ihre Ideen und Ergänzungen hinzufügen.

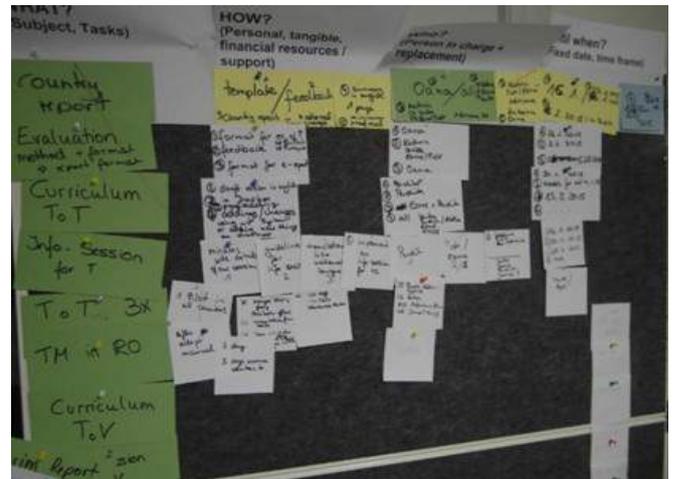


Abb. 4 Fotos Brainstorming

Methode 635

Die Methode 635 funktioniert folgendermaßen: Eine Gruppe von 6 Personen skizziert drei Lösungsvorschläge für ein bestimmtes Problem. Jeder Lösungsvorschlag wird von einer Person konkretisiert. Anschließend gibt sie diesen Lösungsvorschlag an ihre nebensitzende Person weiter. Diese überarbeitet dann die Lösungsvorschläge, indem er drei neue Ideen oder Anreize hinzufügt. Das bedeutet, dass jede der 3 Personen einmal an einem der drei Vorschläge arbeitet. Dies wird so lange fortgesetzt, bis alle Gruppenmitglieder ihre eigenen Vorschläge beigesteuert haben und die ursprünglichen drei Lösungsvorschläge somit von fünf Personen weiterentwickelt worden sind.

Mind-Map

Schreiben Sie Ihre Ideen und Gedanken nicht wie üblich hinter- oder untereinander auf, sondern gehen Sie wie folgt vor: Schreiben Sie das Hauptthema in die Mitte eines größeren Blattes Papier. Dann notieren Sie Ihre wichtigsten Gedanken als Stichwörter auf Linien, die von der Mitte des zentralen Begriffs ausgehen. Immer wenn ein weiterer Gedanke mit einem der notierten Stichwörter zusammenhängt, ziehen Sie eine neue Linie von diesem Stichwort aus. So entsteht eine strukturierte visuelle Darstellung Ihrer Gedanken, eine "Gedankenlandkarte".

Metaplan

Eine weitere hilfreiche Methode ist der Metaplan, eine besondere Form der Dialog- und Diskusstechnik. Unter Anleitung einer Moderation und mit Hilfe von verschiedenen Materialien (z.B. Flipcharts) wird versucht, ein gemeinsames Ziel zu identifizieren. Die moderierende Person schafft bei den Teilnehmenden zunächst ein Problembewusstsein und macht sich ein Bild davon, welche Interessen bestehen und welche Probleme konkret gelöst werden müssen. Dann werden gemeinsam mit der Gruppe Problemfragen formuliert und festgehalten. Anschließend sammeln alle - möglichst in Kleingruppen - Beiträge zu einem bestimmten, definierten Problem, indem sie ihre Assoziationen einzeln auf Karten schreiben. Diese Beiträge werden gewichtet und unter Oberbegriffen zusammengefasst (siehe Brainstorming). Auf der Grundlage dieser gesammelten Beiträge erarbeiten die Teilnehmenden gemeinsam Ergebnisse, die sie den anderen präsentieren und von diesen ein konstruktives Feedback erhalten. So können zusätzliche Vorschläge und Anregungen eingearbeitet werden. Am Ende erstellt die (kleine) Gruppe einen Aktivitätenkatalog. Um den Prozess der Ideenfindung zu visualisieren, sind folgende digitale Methoden nützlich:

MIRO, MURAL, MINDMEISTER.

Schritt 2: Analyse - Bedarfs Sondierung und Vorbereitung

Sie haben nun eine klarere Vorstellung von Ihren Visionen und Zielen. Der nächste Schritt einer erfolgreichen Projektplanung besteht darin, diese Ideen weiterzuentwickeln und sie zu einem überzeugenden Gesamtkonzept zu verdichten. Dazu ist es wichtig, dass Sie zusätzliche Informationen einholen und sich nicht auf eine vage Idee verlassen.

Bei der Erstellung der Projektbeschreibung sollten Sie immer die Fragen beantworten, **warum** und **für wen** Sie **was** mit welchen **Mitteln konkret** erreichen wollen und **welche Wirkung** Sie kurz-, lang- und mittelfristig erzielen wollen. Nutzen Sie die Ergebnisse Ihrer Informationsrecherche, um eine **Analyse der aktuellen Situation zu** erstellen und klare Antworten auf diese Fragen zu geben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Sie eine Ist-Analyse erstellen:

Die **IST-Analyse dient** der Erfassung des Ist-Zustandes und der möglichst neutralen Beschreibung eines Problems. Projektideen entstehen oft aus dem Gefühl heraus, dass etwas Entscheidendes fehlt oder dass eine Situation verändert werden muss. Man möchte etwas verbessern. Mit einer Ist-Analyse machen Sie im Grunde nichts anderes, als genau die Dinge festzuhalten, die verändert werden müssen. Dabei ist es wichtig, dass Sie sich nicht auf die Meinung einer einzelnen Person verlassen. Vielmehr sollten Sie versuchen, verschiedene Meinungen einzubeziehen. Zum Beispiel durch einen Fragebogen, eine Beobachtung oder Interviews ("Primärerhebung"). Oft ist dieser Aufwand jedoch nicht nötig und Sie können auf bereits vorhandene Daten zurückgreifen ("Sekundärerhebung").

Sammeln Sie alles, was für Ihre Vision sprechen könnte. Sie brauchen überzeugende Argumente, um eine Idee in ein Projekt zu verwandeln. Mit "Das ist nun mal so!" werden Sie niemanden überzeugen. Wenn Sie diesen Schritt überspringen, werden Sie sich später nur über den Arbeitsaufwand ärgern. Beginnen Sie also mit der Suche nach Informationen. Nutzen Sie z. B. das Internet, **Datenbanken, Literatur** oder **Ihre eigenen Netzwerke**. Beobachten Sie die Diskussionen in den Nachrichten und Medien. Versuchen Sie herauszufinden, wer vielleicht schon ähnliche Ideen entwickelt und umgesetzt hat. Und wenn ja, wie. Wichtig ist auch, dass Sie den tatsächlichen Bedarf für Ihre Idee herausfinden. Die folgenden Fragen sollten Sie sich unbedingt stellen, bevor Sie in diesem Bereich aktiv werden:

Wer könnte an Ihrer Idee vor Ort interessiert sein? Gibt es in Ihrer Region überhaupt genügend Menschen, die Ihr potenzielles Angebot benötigen oder nutzen würden, d.h. wer würde ein solches Angebot in Zukunft in welchem Umfang nutzen? Wie müsste es organisiert werden, um auf

wirkliches Interesse zu stoßen? Wo können Sie sich Rat und Unterstützung holen? Wer ist bereits sehr aktiv in diesem Bereich? Mit wem könnten Sie kooperieren? Wie hoch ist der tatsächliche Aufwand? Können wir uns das leisten und wollen wir das? Verfügen wir überhaupt über die notwendigen personellen und fachlichen Ressourcen oder die notwendigen finanziellen Mittel? Falls noch nicht: Können wir diese mit einem gewissen Aufwand beschaffen?

Vergessen Sie aber nicht, auch die Rahmenbedingungen Ihrer Organisation mit Ihren Kollegen und Kolleginnen und den Freiwilligen in Ihrer Organisation zu berücksichtigen.

Es ist hilfreich, eine strukturierte Umfeldanalyse durchzuführen, in der Sie Ihr Umfeld erfassen und beschreiben.

Mögliche relevante Aspekte sind

- Ihre Zielgruppe
- Andere Freiwilligenorganisationen mit ihren Mitarbeitenden und Freiwilligen
- Potenzielle Kooperationspartnerschaften
- Andere relevante Interessengruppen
- Politische und administrative Struktur

Vor allem wenn Sie ein größeres Projekt planen, das sich in einem größeren Rahmen auswirken soll, müssen Sie Ihr Umfeld besser verstehen. Eines der Instrumente, die Sie verwenden können, ist die PESTLE-Analyse.



Abb. 5 Umfeldanalyse

Sie können auch die bestehenden Organisationen und Stakeholder in der Region genauer analysieren:

Name der Organisation/ der Stakeholder	Relevanz/ Bedeutung für Ihr Projekt	Haltung gegenüber dem Projekt oder Ihnen als Organisation	Einfluss auf das Projekt (Macht, Interesse)	Unterstützende oder verhindernde Personen (Vertrauen oder Misstrauen, Beeinflussung der Pro- oder Contra-Position)

Abb.6 Tabelle Umfeldanalyse

SWOT-Analyse

Integraler Bestandteil einer Ist-Analyse sollte dann im nächsten Schritt eine Stärken-Schwächen-Analyse sein.

Diese Analyse sollte in Bezug auf das geplante Projekt durchgeführt werden. Wichtig ist vor allem, dass die Stärken und Schwächen ehrlich und auch sehr selbstkritisch dargestellt werden. Nur so lassen sich die Chancen ableiten und die möglichen Risiken identifizieren. Als Endergebnis ergeben sich dann die daraus abgeleiteten strategischen Ansätze, die die Basis für das Projekt bilden.



Abb. 7 SWOT-Analyse

Schritt 3: Planung und Konzeptualisierung Projektkonzept

Schließlich wird das Ganze in ein Projektkonzept gegossen.

Ein Projektkonzept beantwortet in der Regel die folgenden Fragen:

Was wollen wir erreichen?	WARUM?	Idee und Absicht/Vision
Was muss geschehen?	WAS?	Konkrete Ziele und Maßnahmen/Aktivitäten
Wer ist betroffen und beteiligt?	FÜR WEN?	Zielgruppen und Partnerschaften
Wie sollen wir vorgehen?	WIE?	Verfahren und Methoden
Wer übernimmt welche Bereiche?	WER?	Verantwortliche Personen
Welche Phasen sind vorgesehen?	WANN?	Timing/Zeitsteuerung
Wo findet das Projekt statt?	WO?	Umgebung, Räumlichkeiten
Welche Ressourcen brauchen wir?	MIT WAS?	Zeit, Geld und Ressourcen

Die Struktur eines Projektkonzepts umfasst im Wesentlichen die folgenden Bereiche:

- Zusammenfassung: In aller Kürze: Worum handelt es sich?
- Hintergrund: Was ist die Ausgangssituation/aktuelle Situation? (Analyse der aktuellen Situation)
- Was soll erreicht werden? (strategische Ziele)
- Wer soll erreicht werden? (Zielgruppen genauer definieren)
- Welche Einzelziele/Aktionsziele werden verfolgt? Was soll mit dem Projekt erreicht werden?
- Welcher Weg soll gewählt werden - Projektstrategie
- Wie sollen die Ziele in der Praxis umgesetzt werden (Aktions- und Arbeitsplan), z. B.
 1. Welche Methoden sollten verwendet werden?
 2. Welcher Arbeitsplan ist für dieses Projekt vorgesehen?
 3. In welchem Zeitrahmen soll das Projekt durchgeführt werden?
 4. Wo soll das Ganze stattfinden?

5. Wie viele Personen sollten teilnehmen? (Durchführende, Nutzer)
 6. Wie sollen diese Teilnehmer erreicht werden?
 7. In welchen Schritten gehen Sie vor (basierend auf den individuellen Handlungs-zielen)?
 8. Wie wird die Veranstaltung beworben (wird z. B. Werbematerial gedruckt?)
- Welche Ressourcen sind verfügbar und werden benötigt? (personell, materiell, finanziell, immateriell)
 1. Kostenplanung
 2. Ressourcenplanung
 3. Finanzielle Planung

Lassen Sie uns nun zur konkreten Projektplanung übergehen:

"Planung ersetzt Zufall durch Irrtum".

Sobald Sie Ihre Prioritäten klar erkennen können, sollten Sie mit der Planung des Projekts beginnen. Es gibt auch zahlreiche hilfreiche Methoden und Taktiken, die die erfolgreiche Durchführung des Projekts erleichtern. Generell lässt sich sagen, dass die Planung immer schriftlich erfolgen sollte, um die erzielten Ergebnisse zu dokumentieren. Aber Achtung: Zeitplanung heißt nicht "Zeitplanung", sondern es gilt der folgende Grundsatz: "Arbeiten Sie intelligenter, nicht härter!"

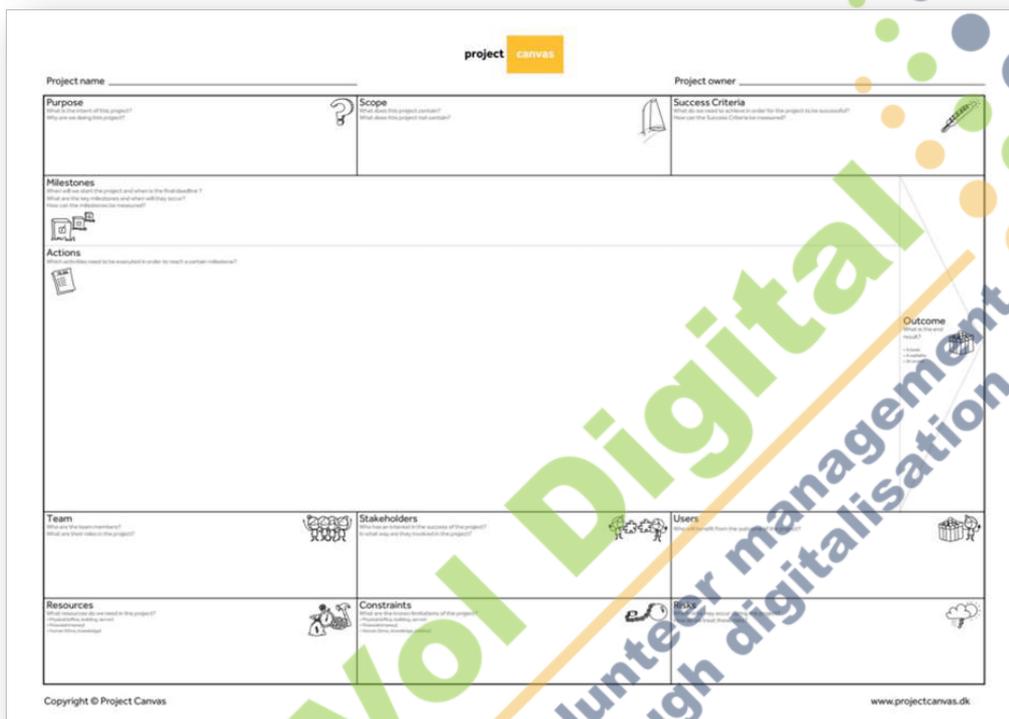
Wenn Sie einen Projektplan erstellen, stellen Sie sicher, dass

- der Projektplan gut strukturiert ist
- das Verfahren und die verschiedenen Aktivitäten strukturiert geplant werden
- einzelne Aufgaben markiert sind, da Sie dadurch Zeit sparen
- Fristen festgelegt werden
- Verantwortlichkeiten zugewiesen werden, um die Arbeit zu organisieren
- die erwarteten Ergebnisse beschrieben werden
- Zeit und Kosten mit einem großzügigen Spielraum geplant werden. So werden Zeitdruck und Budgetprobleme vermieden.

Project Canvas/Projekt-Leinwand

Es ist hilfreich, mit einer **Projektübersicht** zu beginnen. Ein „Project Canvas“ ist ein visuelles Werkzeug, das einen unmittelbaren Überblick über das Projekt bietet und die wichtigsten Fakten eines Projekts übersichtlich und in einer einheitlichen Struktur visualisiert. Die Methode wurde von der Business Model Canvas abgeleitet, die zur Visualisierung von neuen Geschäftsideen

verwendet wird. Sie eignet sich aber auch für die revolutionäre Planung oder wie für das interne Projektmarketing und die Vergemeinschaftung eines Projekts.



The image shows a Project Canvas template, a structured grid for project planning. It is divided into several sections:

- Project name** and **Project owner** at the top.
- Purpose** (What is the purpose of the project? Why is it being done? What are the expected benefits?)
- Scope** (What does the project consist of? What are the boundaries of the project?)
- Success Criteria** (What do we want to achieve? How do we know we have succeeded?)
- Milestones** (What are the key events in the project? When will they occur? How will they be measured?)
- Actions** (What actions need to be taken to ensure the project is successful?)
- Outcome** (What is the result of the project? How will it be measured?)
- Team** (Who are the team members? What are their roles?)
- Stakeholders** (Who are the stakeholders? How will they be involved?)
- Users** (Who are the users? How will they be involved?)
- Resources** (What resources are needed for the project? How will they be managed?)
- Constraints** (What are the constraints of the project? How will they be managed?)

Copyright © Project Canvas. www.projectcanvas.dk

Abb. 9 Projektleinwand / Project Canvas

Bereiche der Projektplanung

Festlegung von Prioritäten

Die Festlegung von Prioritäten ist im Projektmanagement unerlässlich, denn sie hilft dem Projektmanagement und Teammitgliedern, sich auf die wichtigsten Ziele zu konzentrieren, Entscheidungen zu treffen, Ressourcen effizient zuzuweisen, die Zeit effektiv zu verwalten, Risiken zu mindern, die Erwartungen der Interessengruppen zu erfüllen, sich an Veränderungen anzupassen und die Projektergebnisse zu optimieren.

Ein einfaches Instrument dafür ist die "Prioritätenmatrix":

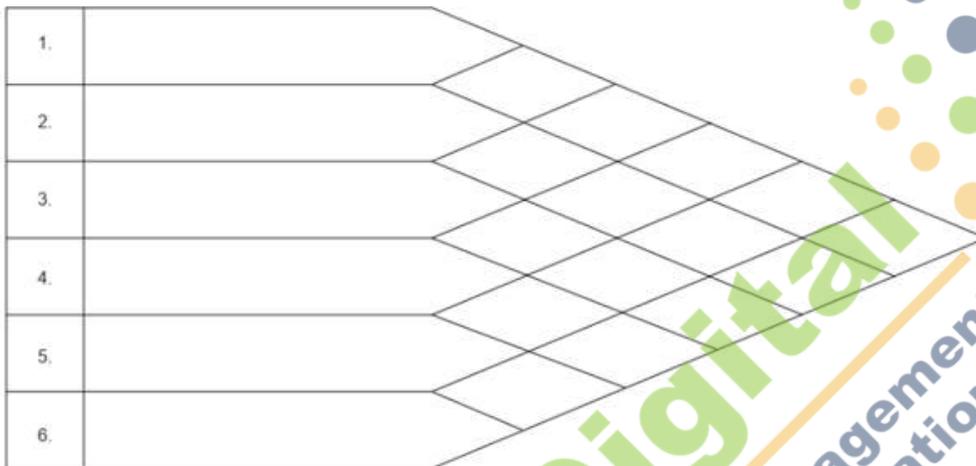


Abb. 10 Prioritätenmatrix

Wenn Sie beispielsweise verschiedene Lösungen oder Ideen für Ihr Projekt haben und nicht wissen, für welche Sie sich entscheiden sollen, ist die Prioritätenmatrix ein hilfreiches Instrument. Die Regeln lauten:

- Jeder Vorschlag hat eine eigene Nummer
- Schreiben Sie jeden Vorschlag in eines der nummerierten Felder (wenn Sie mehr als 6 Vorschläge haben, fügen Sie Linien und Rauten hinzu)
- Jeder Vorschlag wird mit einem anderen Vorschlag verglichen und Sie müssen sich entscheiden: welcher der beiden ist besser/geeigneter/attraktiver/wichtiger: Die Nummer des beliebtesten Vorschlags wird in die Matrix geschrieben: z.B. Welche Art von Teambuilding-Maßnahmen wollen wir dieses Jahr machen: Nr. 1: Eine Wanderung, Nr. 2: Ein Museumsbesuch: Wenn Sie oder die Gruppe sich also zwischen 1 und 2 entscheiden und für Nr. 1 stimmen, müssen Sie die Nr. 1 in die erste Zeile der Rauten schreiben.
- Nach der ersten Runde vergleichen Sie die Vorschläge in der Matrix.

Eine weitere Methode zur Prioritätensetzung ist das so genannte Eisenhower-Prinzip.

Eisenhower-Prinzip

Das Eisenhower-Prinzip ist eine beliebte Methode im Zeit- und Selbstmanagement, um anstehende Aufgaben zu kategorisieren. Ziel ist es, die wichtigsten Aufgaben zuerst zu erledigen und unwichtige Dinge auszusortieren.

Es gibt vier mögliche Kombinationen auf der Grundlage der Kriterien *Wichtigkeit* (wichtig/nicht wichtig) und *Dringlichkeit* (dringend/nicht dringend):

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



Abb.11 Eisenhower-Matrix

Jeder Aufgabenart ist eine bestimmte Art der Bearbeitung zugeordnet. A-I-Aufgaben müssen von der zuständigen Person sofort erledigt werden, D-IV-Aufgaben müssen nicht unbedingt erledigt werden, d.h. sie können auch in den Papierkorb gelegt werden.

Diese Methode ist sehr gut geeignet, um zu lernen, zwischen Wichtigkeit und Dringlichkeit zu unterscheiden. Dringende Aufgaben (z. B. "Könnten Sie diese Information für mich nachschlagen?", "Könnte ich Ihnen eine kurze Frage stellen?" oder aktuelle Informationen über eine Sitzung/Informationsveranstaltung) bringen Sie nicht unbedingt automatisch Ihrem Ziel näher oder tragen wesentlich zur Erledigung Ihrer wichtigen Aufgaben bei.

Wichtige Aufgaben hingegen bringen Sie Ihrem Ziel näher. Sie sind meist langfristig und strategisch angelegt und haben weitreichende Auswirkungen. Sobald wichtige Aufgaben erledigt sind, stellen sich langfristige Verbesserungen ein. Die Aufgabe wird nach objektiven Kriterien bewertet. Dringende Aufgaben haben eine Frist, bis zu der sie erledigt sein müssen. Alle Aufgaben, die sofortige Aufmerksamkeit erfordern und bei denen Sie sofort handeln müssen, sind dringende Aufgaben. Die Einhaltung einer Frist führt zu einem einmaligen Nutzen.

Das Dringende ist selten wichtig und das Wichtige ist selten dringend. Nicht alles, was dringend ist, muss getan werden. Manches kann man delegieren und anderes sogar liegen lassen. Nur so können Sie sicherstellen, dass Sie sich nicht mehr dem "Diktat der Dringlichkeit" beugen müssen. Sonst werden Sie sich weiterhin jeden Tag in vielen dringenden, aber eher unwichtigen Tätigkeiten verzetteln.

Phasenplan

Die Erstellung eines Zeitplans ist eine grundlegende Aufgabe, die in einem frühen Stadium des Projekts erledigt werden sollte. Der Umfang eines Zeitplans kann variieren, je nachdem, wie viel Zeit für die Durchführung des Projekts eingeplant wurde.

AKTIVITÄTEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Forschung "Digitalisierungstrends in der Freiwilligenarbeit"	■	■										
Strategiepapier und Empfehlungen: "Werte, Haltungen und Arbeitsgrundsätze in der digitalen Welt"			■	■	■	■						
Toolbox "Gute digitale Werkzeuge": ein Überblick über nützliche, kostenlose oder kostengünstige digitale Werkzeuge			■	■	■	■	■	■	■			
Bericht "Pädagogische Konzepte und Methoden der digitalen Arbeit"					■	■	■	■	■			
Entwicklung eines Curriculums "Digitalisierung in der Freiwilligenarbeit" für Freiwilligenkoordinatoren					■	■	■	■	■			
Pilotversuch "Kompetenz- und Kapazitätsaufbau"									■	■		
Fertigstellung des Workshop-Lehrplans											■	■

Abb. 12 Phasenplan

Planung von Meilensteinen

Ein Meilensteinplan bietet einen klaren Fahrplan für die Erreichung wichtiger Ziele und die Verfolgung des Fortschritts während des gesamten Projektlebenszyklus. Er umreißt die wichtigsten Ereignisse, Errungenschaften oder Etappen innerhalb des Projektzeitplans. Ein Meilensteinplan trägt auch dazu bei, dass das Projekt auf dem richtigen Weg bleibt, die Meilensteine rechtzeitig erreicht werden und die Beteiligten über den Fortschritt auf dem Laufenden gehalten werden.

Ein Meilenstein ist also ein bestimmter Punkt im Projektverlauf, an dem Sie überprüfen, ob ein bestimmtes Ziel/Ergebnis/Ereignis umgesetzt wurde bzw. werden kann oder nicht. Er markiert also einen Punkt in Ihrem Projekt, an dem Sie auch entscheiden, ob Sie das Projekt wie geplant umsetzen können oder ob Sie Anpassungen vornehmen müssen.

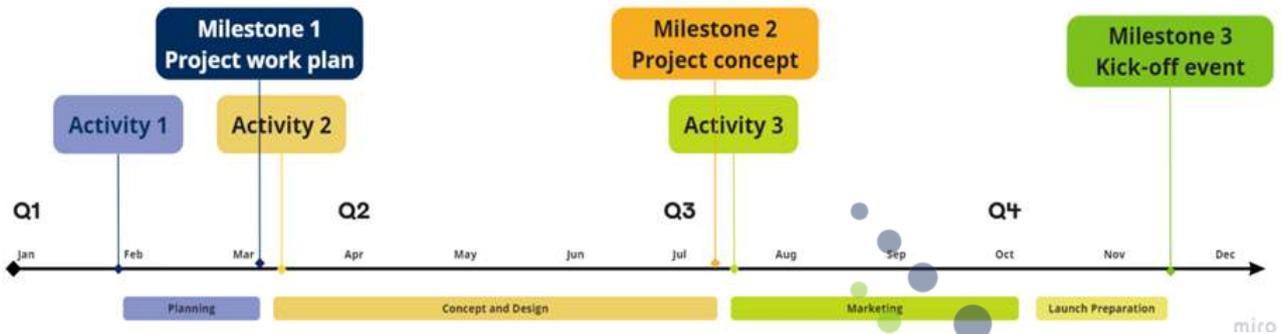


Abb. 13 Meilensteinplan

Offene Punkteliste (OPL)

In der Aufgabenverwaltung oder Aufgabenplanung ist eine Punkteliste (auch OPL genannt) eine Liste, die angibt, welche Aufgaben fällig sind, wer dafür verantwortlich ist und bis wann sie erledigt sein müssen. Ein dafür geeignetes Werkzeug ist die Offene-Punkte-Liste. Diese wird z. B. von MindManager angeboten, ist aber kostenpflichtig. Sie zeigt die Arbeitspakete mit den einzelnen Aufgaben sowie den Zielwerten und Meilensteinen und den Zeiträumen an. Sie gibt einen Überblick über die To-Dos, die Verantwortlichen, die Fristen und die Erledigung.

	C	D	E	F	G	H	I	J
	EN	EN	DE	DE	NO	RO	CZ	CZ
1 Content	Datenaustausch	Website	Datenaustausch	Website	Datenaustausch	Website	Datenaustausch	Website
2 IO1.1. Digitization trends in volunteer work	No	No	No	No	No	No	No	No
3 IO1.2 Tools - Values, Attitudes, Principles	No	No	No	No	No	No	No	No
4 IO1.3 Tools - Project Management								
7 Breeze (AT)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓
8 Trello (DE)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	No
9 Google Drive (DE)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	No
10 Dropbox (DE)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	No
11 Jira (DE)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	No
12 OneDrive (DE)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	No
13 Microsoft Project (RO)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	No
14 Asana (CZ)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓
15 Artable (CZ)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓
16 Notion (CZ)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓
17 IO1.3 Tools - Communication Management								
18 Gmail (AT)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	No
19 Signal (AT)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	No
21 Thunderbird (DE)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	No
23 Messenger (CZ)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	No
22 Twitter (CZ)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	No
23 Slack (RO)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	No
24 Telegram (RO)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	No
25 IO1.3 Tools - Video Conferencing								
26 Zoom (AT)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓
27 Webex (CZ)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓
28 Google Meet (CZ)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓
29 Microsoft Teams (CZ)	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	✓

Abb. 14 Liste der offenen Punkte

Aufgabenliste

Eine Aufgabenliste ist ähnlich. Sie legt fest, wer bis wann für was zuständig ist und überprüft, ob die Aufgaben erledigt wurden oder nicht.

Was?	Wer?	Wie?	Bis wann?	Erledigt am

Abb. 15 Aufgabenliste

Ressourcenplanung

Wir unterscheiden zwischen drei Dimensionen von Ressourcen:



Abb. 16 Ressourcenplanung

Projektdauer: Auch die Dauer eines Projekts muss berücksichtigt werden. Gerade bei kurzen Projekten kommt man schnell unter Zeitdruck und kann durch ungeplante Verzögerungen (z. B. Wechsel des Ansprechpartners, Sommerferien etc.) gefährdet werden. Umgekehrt können auch Ermüdungserscheinungen und Demotivation auftreten, wenn ein Projekt zu lange dauert. Es ist nicht einfach, hier das richtige Gefühl zu bekommen.

Aufwand: Dies bezieht sich in erster Linie auf den Einsatz von Personal, aber auch auf eine eventuell erforderliche Infrastruktur. Es ist zu prüfen, ob das entsprechende Personal (Angestellte und Ehrenamtliche) in ausreichendem Maße zur Verfügung steht, ob Neueinstellungen notwendig sind oder ob der Arbeitseinsatz erhöht werden muss. Das Gleiche gilt für mögliche externe Unterstützung und Expert:innen sowie für die Infrastruktur, z. B. Räumlichkeiten.

Kosten: Sobald die Projektdauer und der Aufwand geschätzt wurden, können die Kosten berechnet werden.

Schritt 4: Entscheidung und Vorbereitung

Der nächste Schritt ist die Entscheidung, ob das Projekt überhaupt realisiert werden kann und soll. Dies kann ein freiwilliges Projekt, ein subventioniertes Projekt, ein internes Projekt oder ein gesponsertes Projekt sein.

Unabhängig davon, ob es sich um interne oder externe Entscheidungen handelt, die für die Umsetzung wichtig sind, muss ein konkretes Engagement über drei wesentliche Einflussfaktoren festgelegt werden: Haben wir genug Zeit? Verfügen wir über genügend Ressourcen? Haben wir die Qualität und sind wir bereit, die erforderlichen Anstrengungen zu unternehmen?

Wenn Sie ein gefördertes Projekt durchführen, müssen Sie noch vorsichtiger sein: Beginnen Sie niemals ein Projekt, bevor Sie den offiziellen Vertrag haben! Es kann nämlich sein, dass die Kosten vor dem offiziellen Start nicht gedeckt sind. Daher ist es wichtig, den Vertrag und die darin enthaltenen Verpflichtungen sorgfältig zu lesen.

Und natürlich muss man im Laufe der Projektdurchführung immer wieder Entscheidungen treffen, z. B. was wirklich wichtig ist, was warten kann, was notwendig ist oder was man gerne hätte. Entscheidungen zu treffen ist also eine der wichtigsten Aufgaben des Projektmanagements. Im Abschnitt über Zeitmanagement finden Sie einige Methoden und Werkzeuge, die Ihnen helfen, Entscheidungen zu treffen.

Es ist aber auch wichtig, sich gut auf das neue Projekt vorzubereiten. Am Anfang sieht man nur, was zu tun ist, und das meist in sehr kurzer Zeit. Einige Zeitmanagement-Tools sind hier hilfreich.

PARETO-Prinzip

Das PARETO-Prinzip könnte für das Projektmanagement erfunden worden sein. Es besagt, dass wir 80 % der Zeit aufwenden, um 20 % der Arbeit zu erledigen und nur 20 % der Zeit aufwenden, um 80 % eines Ergebnisses zu erreichen.

Um dem entgegenzuwirken, sollten wir unsere Arbeitseffizienz und Arbeitseffektivität kritisch hinterfragen.



Abb. 17 Pareto-Prinzip

ABC-Methode

Die ABC-Methode optimiert das Zeit- und Selbstmanagement.

Mit der ABC-Methode wird der aktuelle Stand eines Projektes analysiert und strukturiert. Das Ergebnis sind übersichtliche To-Do-Listen, Klarheit über die Wichtigkeit der einzelnen Aufgaben und ein Gefühl für den tatsächlich benötigten Zeitaufwand.

A	B	C

Abb. 18 ABC-Methode

Klassifizieren Sie die Aufgaben nach der ABC-Methode:

1. Erstellen Sie eine Liste aller regelmäßigen und projektbezogenen Aufgaben

Ordnen Sie die Aufgaben in die folgenden Kategorien ein

- **"wichtig" (A)**
- **"weniger wichtig" (B)**
- **"Routine" (C)**

Sie können eine zusätzliche Spalte **(D)** hinzufügen für

- „Gut zu wissen, das ist etwas zum Überprüfen“
- Wenn keines der oben genannten Kriterien zutrifft: nicht tun, Aufgabe löschen

Schritt 5: Beginn der Umsetzung

Bevor wir zu den einzelnen Schritten der Projektdurchführung übergehen, hier ein Überblick darüber, was in Projekten passieren kann und woran sie scheitern können.

- Wir haben zu wenig Personalressourcen!
- Wir können den Zeitplan nicht einhalten!
- Die Projektziele sind unrealistisch!
- Die Qualität der Ergebnisse stimmt nicht!
- Wir brauchen mehr Budget!
- Wir erreichen die Zielgruppe nicht!
- Niemand hält sich an Vereinbarungen!
- Die Projektdokumentation ist zu zeitaufwändig!
- Das Team ist nicht kooperativ!
- Unsere Sitzungen drehen sich im Kreis!
- Jeder ist mit uns uneins!
- Wir machen Katastrophenmanagement!
- Die Rahmenbedingungen haben sich geändert!
- Der Kunde/die Kundin weiß nicht, was er/sie will!

Es ist sehr wichtig, diese Probleme zu erkennen. Eine begleitende Projektevaluierung oder eine laufende Reflexion hilft dabei.

Beginn des Projekts

Der chinesische Philosoph Laotse sagte einmal: **"Eine Reise von tausend Meilen beginnt mit dem ersten Schritt."**

In den meisten Fällen ist ein starker Start des Projekts sowohl für die interne Motivation als auch für die öffentliche Kommunikation nützlich. Es empfiehlt sich daher, eine Auftaktveranstaltung zu organisieren - mit dem Projektteam und bei Bedarf auch als öffentliche Veranstaltung.

Eine interne Kick-off-Veranstaltung dient der Vergemeinschaftung des Projekts, so dass jeder

- die Absichten des Projekts kennt
- ein klares Bild der zu erwartenden Ergebnisse hat
- weiß, wer welche Aufgaben und Zuständigkeiten hat
- weiß, was von ihm/ihr verlangt wird
- weiß, was der Zeit- und Budgetrahmen ist.

Wenn Sie tatsächlich die Zeit und die Ressourcen haben, wäre es gut, mit einem offiziellen Kick-Off-Meeting zu beginnen, zu dem Sie alle einladen, die für eine erfolgreiche Projektdurchführung benötigt werden.

- **Ziele**
Zieldefinition (z. B.: gleiche Ausgangsinformationen für alle, Zusammenarbeit im Team klären, Rollendefinition, ...)
- **Was?**
Inhalt und Ablauf festlegen (Information über den Auftrag, Kennenlernen der Projektteammitglieder, Vorstellung der Rollen, Organisationsform - Entscheidung, Experten, ..., Aufgabenverteilung, Erarbeitung erster Ergebnisse, Klärung von Regeln der Zusammenarbeit)
- **Für wen?**
Teilnehmende - Definition des Personenkreises, Anzahl der Teilnehmenden, Teilnahmeliste, Gestaltung und Versand von Einladungen
- **Wer?**
Wer ist verantwortlich, wer leistet Unterstützung? Wer liefert das Briefing?
- **Wo?**
Veranstaltungsort - Raum, Infrastruktur, Anordnung der Tische, Ausrüstung, Arbeitsgruppenräume
- **Wann?**
Termin und Dauer koordinieren, Pausen festlegen
- **Welche Hilfsmittel?**
Verpflegung (Pausenverpflegung, Mittagessen/Abendessen), Material (Kopieren von Dokumenten, Namensschilder, Konferenzmappen, ...), Arbeitsmittel (Overhead, Leinwand, Folien, Projektor, Laptop, Flipchart, ...)
- **Und danach?**
Wie wird das Ereignis bewertet? Welche Folgeinformationen sind erforderlich? Wie kommunizieren wir den Mehrwert/die Wirkung der Veranstaltung?

Dies ist nur eine kurze Einführung in die Organisation eines Kick-off-Meetings. In Modul 7 erfahren Sie mehr über Veranstaltungsmanagement.

Aber natürlich haben wir manchmal nicht die Zeit, das Geld und die Ressourcen, um eine Auftaktveranstaltung zu organisieren, oder es braucht keine große Veranstaltung, um den Startschuss zu geben. Organisieren Sie aber trotzdem ein Briefing mit allen, die Sie einbeziehen wollen, damit alle auf demselben Stand sind und wissen, was das Ziel ist und was geschehen muss, um es zu verwirklichen.

Projektleitung

Ziele erreicht man nicht, indem man alles bis ins Detail plant, sondern indem man den Mut hat, loszulegen. Verzögern Sie also nicht unnötig die tatsächliche Umsetzung Ihres Projekts: Ihre Planung wird nie vollständig und perfekt sein - egal, wie viel Zeit Sie dafür aufwenden. Eine gute Planung ist wichtig, aber erst in der Praxis werden Sie feststellen, welche Lösungen funktionieren und welche nicht, wo Sie Ihre Pläne anpassen und ändern müssen. Am besten legen Sie zu Beginn Ihrer Planung ein konkretes Datum fest, an dem Sie beginnen wollen. Das kann helfen.

Eine zentrale Herausforderung im Projektmanagement besteht darin, ein gutes Gleichgewicht zwischen Struktur und Flexibilität zu finden. Klare Strukturen bedeuten Transparenz, Ordnung und Klarheit. Diese Strukturen dürfen aber nicht zu starr sein, man braucht ein gewisses Maß an Flexibilität, um auf Herausforderungen gut reagieren zu können. Wir brauchen auch Mitarbeitende, die bereit sind, sich zu engagieren und mitzudenken. Zu strenge Regeln können dies verhindern.

Das Projektmanagement ist also eine Managementaufgabe, bei der dieses Gleichgewicht ständig neu gefunden werden muss.

Setzen Sie Strukturen, aber keine zu starren Regeln.
Bewahren Sie Flexibilität im Prozess, aber achten Sie darauf, dass es nicht aus dem Ruder läuft.



Abb. 19 Struktur und Flexibilität in Projekten

Das Projektmanagement ist das Herzstück eines jeden Projekts. Es umfasst die folgenden Bausteine des Projektmanagements:

- Kommunikation (intern und an den Schnittstellen)
- Management in Bezug auf Entscheidungsprozesse und die Festlegung der strategischen Ausrichtung und Prioritäten
- Organisationsentwicklung mit der Aufbau- und Ablauforganisation und den notwendigen Strukturen
- Personalentwicklung im Sinne der Motivation und Entwicklung von Mitarbeitenden und Freiwilligen.

Zum Projektmanagement gehört aber auch, klare Prioritäten zu setzen. Dabei gilt: Störungen haben immer Vorrang! Es gilt aber auch zu beurteilen, was ein Projekt gefährdet und wann es gefährdet ist.

Für die strukturelle Ausrichtung gilt der folgende Satz: **"Die Struktur folgt der Strategie!"** Das bedeutet, dass Strukturen die Grundlage für jedes Projekt sind, ohne Strukturen kann es leicht im Chaos enden. Es erfordert aber auch ein gewisses Maß an Flexibilität. Wenn nötig, müssen die Strukturen nachjustiert werden. Nur so kann ein Projekt erfolgreich umgesetzt werden.

Projektsteuerung - die Rolle des Projektmanagements

Wir unterscheiden zwischen zwei Hauptrollen im Projektmanagement:

- Leadership versus
- Verwaltung

Management vs. Leitung



Abb. 20 Management und Führung

Die **Projektleitung** ist für die Gesamtorganisation, das Projektmanagement und die operative Durchführung des Projekts verantwortlich. Die Aufgaben sind:

- Ziele setzen
- Definition von Prozessen
- Entwicklung von Strukturen
- Pläne erstellen
- Entscheidungen treffen
- Anweisungen ausgeben
- Kontrolle der Umsetzung

Erfolgsfaktoren des Managements:

- Entwicklung von klaren und einfachen Projektplänen für die Projektrealisierung
- Entwicklung von Anforderungsprofilen und Arbeitsplänen unter Berücksichtigung vorhandener Kompetenzen.
- Laufende Überwachung der Projektdurchführung, insbesondere durch Controlling und Monitoring.

Die **Projektleitung** ist für das Personalmanagement, den Umgang mit Menschen und deren Beeinflussung zuständig. Die Aufgaben sind:

- Entwicklung des Personals
- Ermöglichung zwischenmenschlicher Beziehungen
- Kommunikation
- Motivation/Inspiration
- Umgang mit Konflikten
- Persönliche Führung

Erfolgsfaktoren der Führung:

- Klare Erläuterung der Projektvision, der strategischen und operativen Ziele, der Aufgaben und der Fortschritte.
- Formulieren Sie klar und deutlich, was von den Mitarbeitenden, Teilnehmenden oder Begünstigten erwartet wird.
- Geben Sie Zeit und Gelegenheit zum Verstehen und Hinterfragen.
- Klare und transparente Informations- und Kommunikationskanäle
- Geben Sie an, was offen für Anpassungen oder Veränderungen ist, Freiräume und Bereiche für persönliche Freiheit, aber auch feste Regeln und Vorschriften, die nicht geändert werden können.

Wie bereits erwähnt, ist das **Monitoring und Controlling** eine zentrale Aufgabe des Projektmanagements.

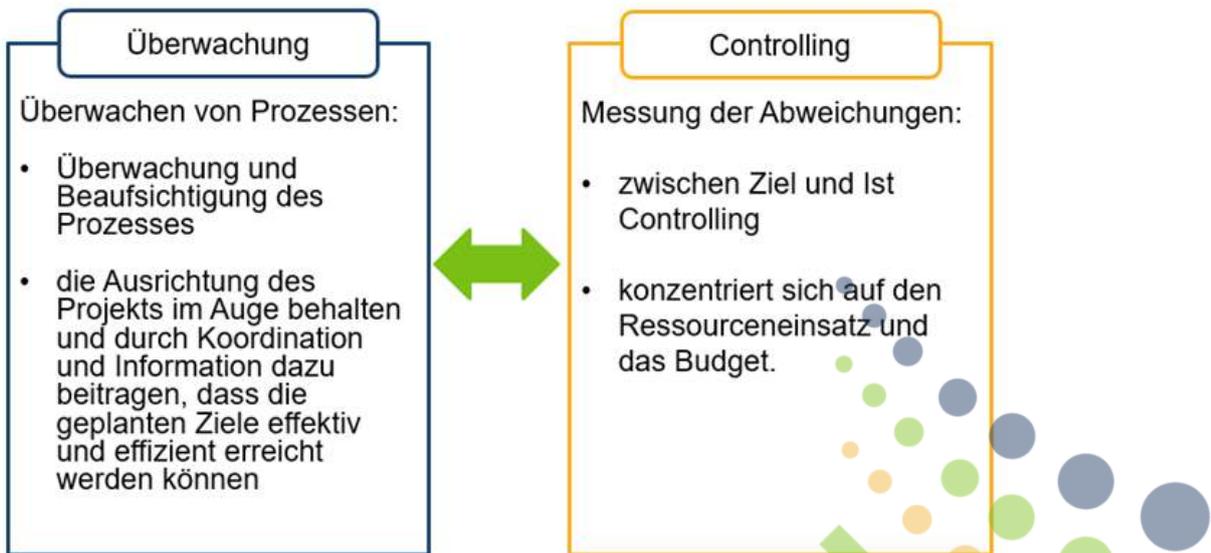


Abb. 21 Überwachung und Steuerung

Beim Monitoring geht es um die Überwachung von Prozessen:

- Beobachtung und Überwachung des Prozesses
- Die Richtung des Projekts im Auge behalten und durch Koordination und Information dazu beitragen, dass die geplanten Ziele effektiv und effizient erreicht werden können.

Die drei Fragen sind zentral:

- Passieren die richtigen Dinge?
⇒ Strategisches Monitoring - Orientierung an der Vision!
- Passieren die Dinge richtig?
⇒ Betriebsüberwachung - Orientierung am aktuellen Stand der Technik!
- Welche Veränderungen hat es gegeben?
⇒ Innovatives Monitoring - an der Situation orientiert!

Die begleitende Überwachung ist daher eine wichtige Projektaufgabe. Sie beinhaltet Fragen zu den drei Faktoren: Ressourcen, Kriterien/Ziele und Zeit:

- Entsprechen die einzelnen Schritte der Planung?
- Wie groß sind die Abweichungen?
- Ist das Projektergebnis gefährdet?
- Wo müssen Anpassungen vorgenommen werden?

Das Projekt muss dann entsprechend verwaltet werden.

Beim Controlling geht es darum, die Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Zahlen zu messen. Das Controlling konzentriert sich also auf den Einsatz von Ressourcen und das Budget. Deshalb werden hier Instrumente eingesetzt, die in erster Linie auf das Feststellen von Abweichungen abzielen.

Werkzeuge für die Umsetzung

Verschiedene Instrumente sind für die Umsetzung gut geeignet. Sie sollten jedoch auf die tatsächlichen Anforderungen abgestimmt werden.

Sie können nach den folgenden Aufgaben kategorisiert werden.

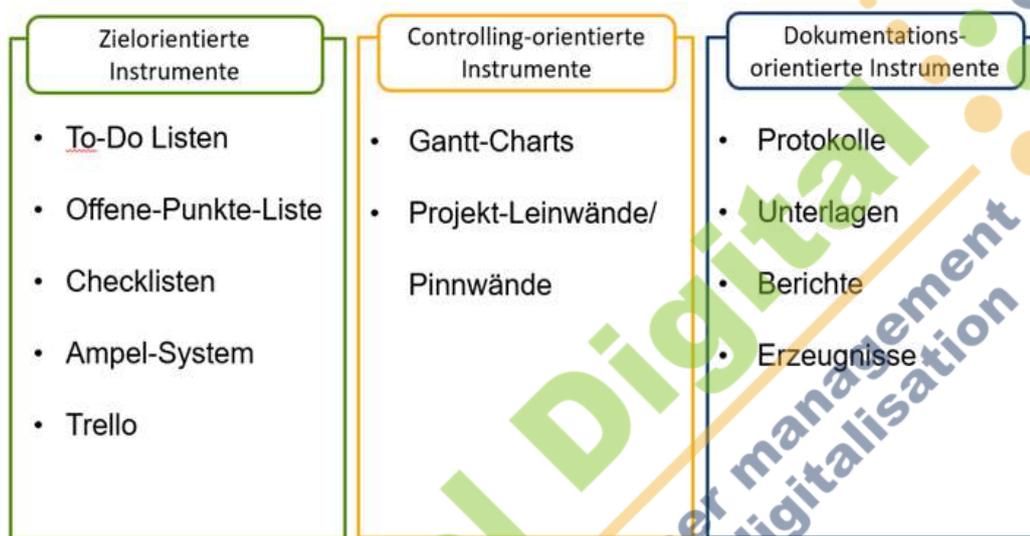


Abb. 22 Umsetzungs-Instrumente

Aufgabenorientierte Instrumente:

Jährliche Ebene/ Jährliche Aufgabenliste

Die **Jahresziele**, einschließlich der jeweiligen Fristen, sollten aufgelistet und gut organisiert werden, damit die Durchführung des Projekts angemessen angegangen werden kann. Dadurch erhalten Sie auch einen Überblick über die Struktur des Projekts. So lassen sich mögliche Probleme und Abläufe innerhalb des Projekts leichter erkennen.

Vierteljährliche Ebene/ Vierteljährliche To-Do-Liste

Eine Liste der Ziele innerhalb eines Quartals einschließlich der zugewiesenen Monate oder Wochen und möglicher Veranstaltungsorte wird notiert. Außerdem sollten feste Fristen notiert werden, um das Projekt in angemessener Weise zu beginnen (z. B. Monat 1, 2, 3...; Woche 1, 2, 3...).

Monatliche Ebene/ Monatliche To-Do-Liste

Die Liste der Monatsziele sollte je nach Wichtigkeit der jeweiligen Aufgaben erstellt werden. Die hier aufgeführten Aufgaben sollten innerhalb eines Monats erledigt werden. Sie können folgendermaßen kategorisiert werden:

- Obligatorische Aufgaben
- Optionale Aufgaben
- Wöchentliche Aufgaben
- Ganztägige Aufgaben

Wöchentliche Ebene/ Wöchentliche Aufgabenliste

Wie die monatliche Ebene, sind auch die Aufgaben auf der wöchentlichen Ebene nach ihrer Wichtigkeit kategorisiert. Diese Aufgaben sollten innerhalb einer Woche erledigt werden und sind ebenfalls wie folgt kategorisiert:

- Obligatorische Aufgaben
- Optionale Aufgaben
- Wöchentliche Aufgaben
- Ganztägige Aufgaben

Tägliche Ebene/ Tägliche Aufgabenliste

Erstellen Sie eine Liste aller Aufgaben, die an einem Tag erledigt werden müssen und können. Sie sollten in die bereits erwähnten Kategorien eingeteilt werden:

- Obligatorische Aufgaben
- Optionale Aufgaben

To-Do-Liste (nach Prioritäten)

Name:

Priorität A	Priorität B	Priorität C

Abb. 23 To-Do-Liste

AMPELSYSTEM

Ein Ampelsystem ist eine Erinnerungsfunktion für offene Aufgaben oder Fristen.

Entsprechende Erinnerungen werden entweder per E-Mail verschickt oder in verschiedenen Tools sichtbar gemacht (z. B. farbige Etiketten in Trello).



ROT

- a) Frist endet am nächsten Tag.
- b) Aufgabe noch nicht gestartet

GELB

- a) Erinnerung, die Umsetzung zu starten, sonst wird es nicht innerhalb der Frist abgeschlossen werden können.
- b) Aufgabe begonnen, aber nicht beendet

GRÜN

- a) höfliche Erinnerung, dass es bald eine Frist geben wird.
- b) Aufgabe ist abgeschlossen

Abb. 24 Ampelsystem

KANBAN

Personal Kanban ist ein visuelles Zeit- oder Projektmanagementsystem, das aus dem Optimierungskonzept von Toyotas "Lean Manufacturing" hervorgegangen ist. Es basiert auf zwei Prinzipien:

- Visualisierung der Arbeit/Aufgaben
- Begrenzung der Parallelarbeit ("laufende Arbeiten")

To-Dos	in Bearbeitung	Erledigt

Abb. 25 Kanban

TRELLO

Trello ist eine kostenlose Online-Software, die auf KANBAN (Lean Management) basiert.

Trello macht es möglich, ein Projekt gemeinsam zu bearbeiten. Das visuelle Tool ermöglicht es, jede Art von Projekt, Workflow oder Aufgabe zu planen, umzusetzen und zu verwalten.

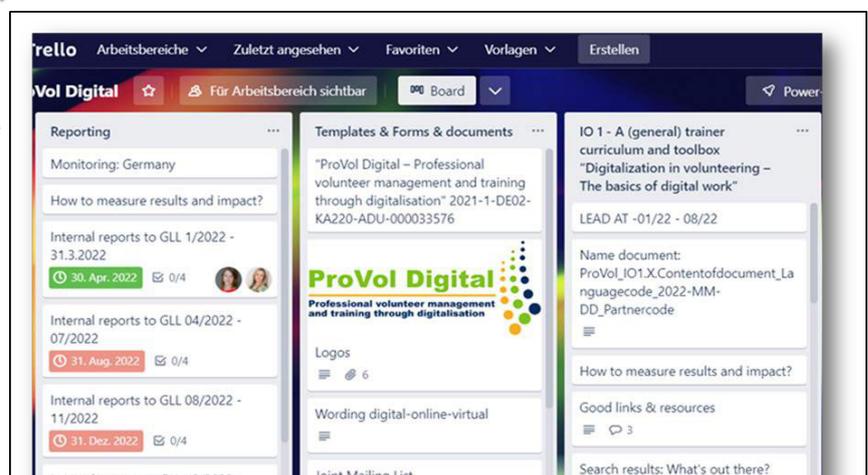


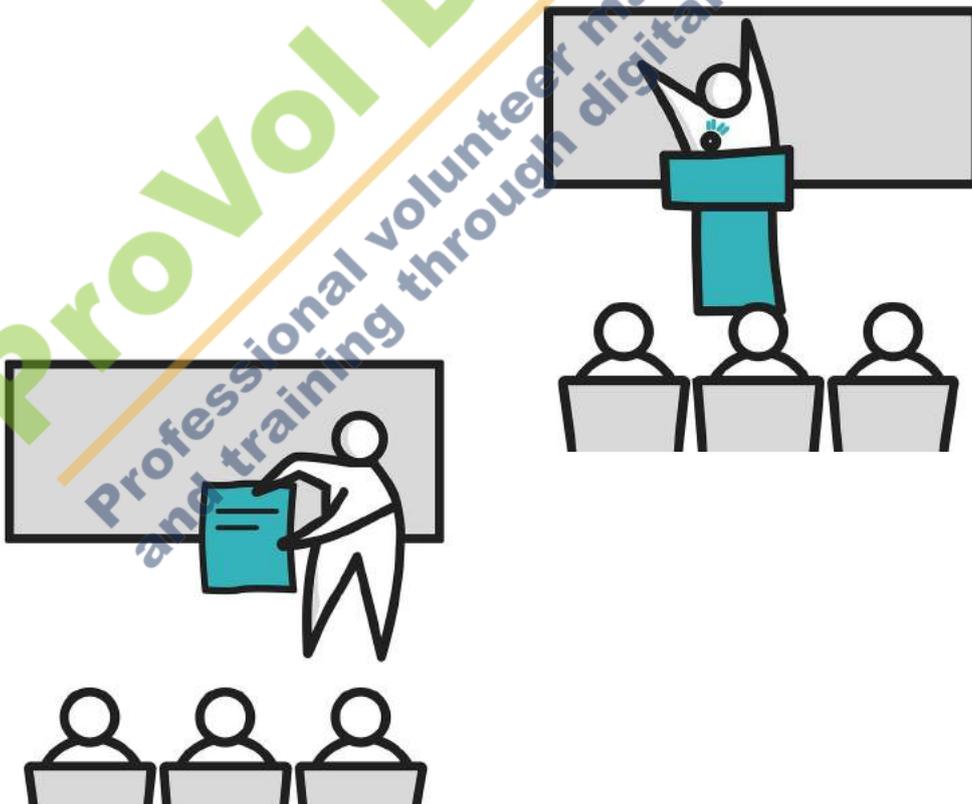
Abb. 26 Trello

Weitere praktische Tipps für die Projektrealisierung

Abschließend haben wir noch einige praktische Tipps zum Thema Projektmanagement zusammengestellt:

1. Setzen Sie Prioritäten.
2. Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Ziele und Erwartungen aufzuschreiben (was ist am wichtigsten?).
3. Überlegen Sie sich alle Einzelheiten eines Projekts und schätzen Sie die benötigte Zeit ein, bevor Sie es in Angriff nehmen.
4. Versuchen Sie, nicht so viel Zeit mit unwichtigen Dingen zu verschwenden.
5. Schreiben Sie Ihre Aufgaben in Form einer To-Do-Liste auf.
6. Erstellen Sie einen Tagesplan. Das bringt mehr Struktur in Ihren Arbeitstag.
7. **Aber:** Überdenken Sie Ihre Planungszeiten; zu viel Planung ist zeitraubend- ein Mittelweg zwischen Planung und schnellem, effektivem und spontanem Handeln ist die optimale Lösung.
8. Trotzdem: Erst denken und dann handeln (nicht überstürzt handeln).
9. Denken Sie mehr an die Ergebnisse als an den Arbeitsaufwand.
10. Konzentrieren Sie sich auf die Ergebnisse und nicht auf die Perfektion.
11. Setzen Sie sich realistische Ziele und erwarten Sie nicht zu viel von sich. Versuchen Sie, die Dinge von Zeit zu Zeit etwas entspannter anzugehen.
12. Ändern Sie Ihre Perspektive.
13. Denken Sie immer daran: Gut ist besser als perfekt!
14. Behalten Sie die Fristen im Auge, ohne sich an sie zu klammern.
15. Konsequenter arbeiten.
16. Setzen Sie sich eine strenge Frist für die Erledigung Ihrer Aufgaben.
17. Erledigen Sie Aufgaben sofort, wenn dies innerhalb von 3 Minuten möglich ist.
18. Reagieren Sie weniger, sondern nehmen Sie aktiv Einfluss auf das Geschehen.
19. Sie können nicht jedes Risiko vermeiden. Verinnerlichen Sie das.
20. Treffen Sie Entscheidungen, auch wenn Sie weniger Informationen haben, als Sie möchten.
21. Verschwenden Sie nicht zu viel Zeit damit, die Dinge aus jeder Perspektive zu analysieren.
22. Tun Sie es einfach - warten Sie nicht immer auf Anweisungen.
23. Seien Sie selbstbewusst.
24. Lösen Sie Probleme - auch zwischenmenschliche Probleme lösen sich in der Regel nicht von selbst.
25. Hören Sie aktiv zu und konzentrieren Sie sich bei Gesprächen mit anderen.

26. Sprechen Sie deutlich und deuten Sie Ihr Anliegen nicht nur an.
 27. Sagen Sie öfter "Nein".
 28. Konsultieren Sie andere, um Prioritäten und Aktivitäten festzulegen.
 29. Arbeiten Sie mehr zusammen.
 30. Seien Sie geduldig. Geben Sie anderen eine angemessene Bearbeitungszeit.
 31. Schalten Sie einen Gang zurück - erwarten Sie von anderen nicht so viel wie von sich selbst.
 32. Überfordern Sie andere nicht mit zu vielen Aufgaben auf einmal.
 33. Halten Sie Ihren Schreibtisch sauber und Ihre Regale aufgeräumt.
 34. Beenden Sie eine Aufgabe, bevor Sie die nächste beginnen.
 35. Vermeiden Sie private Unterbrechungen und beschränken Sie die Zeit für Privatgespräche auf ein angemessenes Maß.
 36. Finden Sie neue Wege. Seien Sie offen für Neues und probieren Sie es aus, anstatt sich an das Sicherheitsprinzip zu klammern.
 37. Haben Sie eine positive Einstellung zum Wandel - er bereichert Ihr Leben!
- Entspannen Sie sich und lassen Sie die Seele baumeln. Nehmen Sie sich Zeit für die schönen Dinge des Lebens.



Schritt 6: Bewertung

Die Evaluation ist ein Instrument zur Dokumentation, Analyse und Bewertung eines laufenden oder abgeschlossenen Projekts.

Die Bewertung misst

- die Wirksamkeit
- die Effizienz

eines durchgeführten Projekts. Sie zeigt auch die Notwendigkeit von Änderungen oder Anpassungen auf. Es unterstützt somit das Projektmanagement in jeder Projektphase.

Projekte können

- im Voraus
- im Nachhinein oder
- begleitend

bewertet werden.

Ex-post-Evaluierungen sind am weitesten verbreitet. Der Nachteil dabei ist, dass dann zwar der Änderungsbedarf festgestellt wird, aber keine weiteren Anpassungen am Projekt vorgenommen werden können, da das Projekt bereits abgeschlossen ist. Wenn die Ergebnisse der Evaluierung jedoch berücksichtigt werden, könnte dies Auswirkungen auf mögliche neue Projekte haben. Begleitende Evaluierungen finden so gut wie nie statt, da sie in der Regel extern vergeben werden und daher sehr kostenintensiv sind. Sie bieten jedoch eine externe Perspektive. Vorab-Evaluierungen gibt es so gut wie gar nicht; sie sind auf große Programme und nicht auf Projekte ausgerichtet.

Je nach den Ergebnissen der Bewertung und Überwachung können Sie Ihr Projekt optimieren:

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

Es ist jedoch sehr häufig der Fall, dass Ihr Projekt:

- die Nachfrage oder die Zielgruppe hat sich geändert
- ein neues oder verändertes Ziel entstanden ist

Wenn Sie wollen, dass Ihr Projekt erfolgreich bleibt, müssen Sie bereit sein, kritisch zu reflektieren, zu lernen, sich anzupassen und zu verändern, denn der Projektprozess ist in den allermeisten Fällen nicht starr und festgelegt, sondern verändert sich ständig. Für diese Veränderungen sollten Sie von Anfang an offen sein und sie berücksichtigen.

Schritt 7: Abschließen

Die Finalisierungsphase umfasst

- die Fertigstellung des Projekts
- Analyse von Erfolg und Fehlern

Abschluss des Projekts

Zu einem erfolgreichen Projektabschluss gehören in erster Linie die Dokumentation des Projekts auf administrativer Ebene und natürlich die Feier des Projekterfolgs. Wie bereits eingangs erwähnt, hat ein Projekt ein bestimmtes Enddatum. Auch dieses sollte gefeiert und sorgfältig festgelegt werden.

Erfolgs- und Fehleranalyse

Es ist ratsam, bei der Projektplanung eine abschließende Bewertungsphase vorzusehen. Nur so kann nach Abschluss des Projekts festgestellt werden, ob die im Voraus geplanten Ziele erreicht wurden, und es können eventuelle Schwachstellen des Projekts ermittelt werden. Die folgenden Fragen sollten bei der Planung einer Projektevaluierung im Vorfeld beantwortet werden:

- Wie und wann sollte das Konzept überprüft werden?
- Welche Punkte müssen bei der Bewertung berücksichtigt werden?
- Wie lässt sich überprüfen, ob die gewünschte Wirkung erzielt wurde?
- Wie zufrieden bin ich mit dem Projektergebnis?
- Wurden die gesetzten Ziele erreicht?
- Was lief gut/was lief schlecht?
- Wie war die Teamarbeit?
- Was sollte in Zukunft anders/besser gemacht werden?
- Wie können wir die erzielte Wirkung langfristig sichern?

Die Erfolgs- und Misserfolgsanalyse dient dazu, aus einem Projekt zu lernen. Einerseits wird reflektiert, was gut und was nicht so gut gelaufen ist. Ziel ist es aber, selbstkritisch zu reflektieren, damit eine gute Fehleranalyse möglich wird, denn nur so kann man aus Fehlern lernen.

Aber beides ist wichtig - auch wenn wir aus Fehlern mehr lernen als aus Erfolgen.

Analyse der Vergangenheit



Abb. 27 Erfolgs- und Fehleranalyse

Was haben wir davon? Erfahrung für neue Projekte oder die Möglichkeit, diese Erfahrung mit anderen zu teilen.

Gute Reflexion erfordert konstruktives Feedback. Zentrale Elemente sind

- Das Feedback muss beschreibend sein - am besten anhand eines Beispiels.
- Das Feedback muss konkret sein und darf nicht verallgemeinert werden. Konkret bedeutet hier, dass eine bestimmte Situation beschrieben wird, die häufig aufgetreten ist, und nicht etwa, dass die Öffentlichkeitsarbeit schlecht war. Nur so lässt sich herausfinden, ob es sich um strukturelle Fehler oder Erfolge handelt, oder ob es an einzelnen Personen liegt.
- Wenn wir aus dem Feedback lernen wollen, muss es angemessen sein - vor allem, wenn es sich um Menschen handelt. Feedback darf nie anklagend sein, sondern sollte die Auswirkungen einer Handlung/Tätigkeit beschreiben. Menschen müssen in der Lage sein, etwas mit kritischem Feedback zu tun - sei es positiv oder negativ.
- Es muss einen Raum für Reflexion und Feedback geben - mit anderen Worten, einen speziellen Termin, an dem dies besprochen werden kann, und nicht zwischen Tür und Angel.
- Wenn Lernen stattfinden soll, sollte das Feedback immer unmittelbar nach einer Aktivität gegeben werden, aber es sollte immer sachlich und beschreibend sein.
- Interne Faktoren und externe Faktoren müssen immer berücksichtigt werden.

3.2. Zeit management und Stressbewältigung

3.2.1. Einführung

Jeder, der Projekte koordiniert oder für bestimmte Aufgaben verantwortlich ist, hat schon einmal die Erfahrung gemacht, dass "die Zeit zu knapp ist". Dadurch gerät man unter Zeitdruck und fühlt sich gestresst. Hinzu kommt, dass immer weniger finanzielle und personelle Ressourcen für die ehrenamtliche Arbeit zur Verfügung stehen, bestimmte Aufgaben immer komplexer werden, die Anforderungen (z. B. Dokumentations- und Nachweispflichten) ständig steigen, sich die Vorgaben ändern und man sich lieber kurzfristig als langfristig engagiert. Dies erhöht den Zeitdruck und damit den Stressfaktor.

In diesem Spannungsfeld ehrlich, authentisch, handlungsfähig und (zeit)effizient zu bleiben, ist eine tägliche Herausforderung für die Projektleitung.

Ein gutes Zeitmanagement kann hier hilfreich sein. Wir haben deshalb einige Methoden und Tipps zusammengestellt, die Ihnen helfen, Ihre vorhandenen Zeitressourcen erfolgreich zu nutzen und mit Ihrer Arbeit zufrieden zu sein.

Dieses Handout befasst sich mit den Bereichen des Zeitmanagements in der Freiwilligenarbeit. Die folgenden Erläuterungen und praktischen Methoden sollen Ihnen helfen, einen Einblick in die beiden Themen "Zeitmanagement" und "Stressmanagement" zu bekommen.

3.2.2. Zeitmanagement

Zeitmanagement ist eine Maßnahme zur Steigerung der persönlichen Effizienz. Es geht darum, die zu erledigenden Aufgaben so zu planen, dass die Zeit realistisch und effektiv organisiert wird.

Zeitmanagement spart Ihnen keine Zeit!

Aber Sie können Ihren Umgang mit der Zeit verbessern und dadurch mehr Qualitätszeit gewinnen (für sich selbst, für sinnvolle, wichtige Aufgaben, weniger negativen Stress). Wenn Sie aber die "gewonnene" Zeit mit stressigen, belastenden Aufgaben "vollstopfen", gewinnen Sie nichts an Lebensqualität! Wir Menschen sind keine Roboter, die sich total optimieren und jede Minute "sinnvoll" nutzen können. Wir brauchen Zeit für schöpferische Pausen, um Erlebtes zu verarbeiten, um schöne Dinge zu tun und manchmal auch einfach nur, um ins Leere zu starren.

Außerdem ist Zeitmanagement keine individuelle Angelegenheit, d. h. es ist möglich, dass Sie Ihr eigenes Zeitmanagement durch Zeitmanagementtechniken verbessern, aber das Zeitmanagement anderer verschlechtern.

Die Beschäftigung mit dem Thema Zeitmanagement wird Ihnen helfen, die folgenden Fragen für sich zu beantworten:

- Wann spüren Sie Zeitdruck?
- Was tun Sie derzeit, um sich von diesem Druck zu befreien?
- Was oder wer setzt Sie besonders unter Druck?
- Wie können Sie und Ihre Freiwilligen trotz des Drucks effizienter arbeiten, um bessere Ergebnisse zu erzielen?
- Wie können Sie durch besseres Zeitmanagement Entlastung schaffen und Konflikte vermeiden?

Die Antworten auf diese Fragen helfen Ihnen, sich bewusst zu machen, wie Sie sich unter Stress tatsächlich verhalten. Nur wenn Sie wissen, was Stress für Sie persönlich bedeutet und wer oder was ihn auslöst, können Sie lernen, wie Sie ihm gezielt entgegenwirken können. Das Erlernen und Anwenden eines besseren Zeitmanagements ist eine solche Gegenmaßnahme.

Ziel ist es auch, Sie in die Lage zu versetzen, trotz der Fülle an Anforderungen, Aufgaben und ungeplanten Ereignissen Ihre eigenen Ziele als Freiwilligenkoordinator im Auge zu behalten. Durch diese Einführung in das Zeitmanagement lernen Sie, klare Prioritäten zu setzen, um die verfügbare Zeit besser zu nutzen. So können Sie sich in Zukunft auf das Wesentliche konzentrieren und haben mehr Zeit für sich und die Dinge, die Ihnen wichtig sind.

Erfolgreiches Zeitmanagement garantiert:

- Weniger Druck / weniger Stress
- Mehr Übersicht
- Mehr freie Zeit für andere Dinge
- Mehr Lebensqualität
- Verbesserung der Produktivität
- Mehr Motivation
- Bessere Zielerreichung

Entdecken und reduzieren Sie Ihre Zeitfresser und Störfaktoren

Mit Hilfe eines persönlichen Zeitprotokolls, aber auch durch eine kritische Reflexion Ihres Arbeitsalltags, können Sie Ihren persönlichen "Zeitfressern" auf die Spur kommen. Dabei sollten Sie zwischen externen und internen Zeitfressern unterscheiden:

• Zeitfresser von außerhalb

- Planungsfehler - zu wenig Zeit
- Unzureichende Personalressourcen - Nicht genügend qualifiziertes Personal verfügbar
- Unzureichende finanzielle Ressourcen - Aufgaben, die ausgelagert werden sollten, müssen erledigt werden
- Mangel an kompetenzorientiertem Personaleinsatz
- Erhöhte Anforderungen und Erwartungen
- Ineffiziente Arbeitsweise und Verfahren
- Anrufe und Nachrichten
- Unerwartete Besucher
- Kurzfristige Forderungen
- Zeitaufwändige Sitzungen

• Zeitfresser von innen

- Aufschieben von unangenehmen Aufgaben
- Falsche Prioritäten setzen
- Zu viel Zeit für Details oder unwichtige oder irrelevante Dinge
- Mangel an Konsequenz und Selbstdisziplin
- Unfähigkeit, "Nein" zu sagen
- Unfähigkeit zu delegieren
- Zu viel Zeit mit Ablenkungen wie sozialen Medien und Handyspielen verbringen
- Schlampigkeit bei der Arbeit oder im Team
- Kontrollwahn

Wenn Sie Ihre Zeitfresser besser verstehen, analysieren Sie Ihre persönliche Situation, indem Sie sich die folgenden Fragen stellen:

- Wo setze ich meine Prioritäten?
- Wie viel Zeit brauchte ich, bevor ich mich an die wichtigste Aufgabe des Tages machte?
- Wie oft wurde ich unterbrochen?
- Welche Gewohnheiten stehlen mir die Zeit?
- Wer hält mich von meinen Plänen ab?
- Welche anderen Zeitfresser gibt es noch?

Wenn Sie Ihre Probleme erkannt haben, müssen Sie sich Strategien und Methoden überlegen, um Ihre "Zeitfresser" in Schach zu halten und die Kontrolle über Ihre Zeit zurückzugewinnen.

Bitte beachten Sie: **Mit Zeitmanagement gewinnt man keine Zeit!**

Es ist hilfreich, wenn Sie sich selbst besser kennen und wissen, wo Ihre Stärken und Schwächen liegen. Das bedeutet, dass Sie einerseits Ihre eigene Leistungskurve und Ihren eigenen Arbeitsstil kennen müssen.

Andererseits müssen Störungen reduziert werden. Dies kann erreicht werden, indem man sich darauf einigt, andere nicht zu stören, Zeitfresser auszuschalten oder einfach "nein" zu sagen.

Drittens gibt es natürlich auch Werkzeuge für die Planung, Checklisten und To-Do-Listen. Hier haben wir ein paar Tipps zusammengestellt, die Ihnen in dieser Situation helfen können!

Dies sind die wichtigsten Grundsätze des Zeitmanagements



Abb. 28 Schlüsselprinzipien des Zeitmanagements

Ein Schlüsselinstrument zur Vermeidung von Zeitverschwendung: Delegieren

In einem Projekt werden Sie nie wirklich alles alleine machen können, d. h. Sie brauchen die Unterstützung eines Teams, um die Vielfalt der Aufgaben bewältigen zu können. Damit diese Aufgaben übernehmen können, müssen Sie unterscheiden können, welche Aufgaben Sie delegieren und welche Sie selbst erledigen. Vielen Führungskräften fällt es aus verschiedenen Gründen schwer, Aufgaben "abzugeben". Deshalb können die folgenden vier Fragen beim Umgang mit Aufgaben hilfreich sein: Sie helfen Ihnen, Ihre eigene Zeit besser zu organisieren. Sie sind besonders geeignet, wenn sich Routine eingeschlichen hat und Sie daran hindert, eine Aufgabe "automatisch" zu erledigen.

Vier Fragen zur Entlassung:

- Muss ich es sein? Kann ich delegieren?
- Muss es jetzt sein? Kann ich es verschieben?
- Muss das so sein? Kann ich die Aufgabe auf andere Weise erledigen?
- Muss ich alles machen? Kann ich einen Teil anderen überlassen?

Wie man Störfaktoren beseitigt

- Beendigung der Politik der offenen Tür
- Schaffen Sie Zeitfenster, in denen Sie sich nicht ablenken lassen (z. B. keine Telefone/Messenger, soziale Medien oder E-Mails).
- Zeitfenster für Fragen, Anrufe, E-Mails und Treffen
- Nein sagen und es auch so meinen
- Analysieren Sie die Situation:
 - ⇒ Was genau wird von mir erwartet?
 - ⇒ Wie viel Zeit werde ich für diese Aufgabe wirklich benötigen?
 - ⇒ Wie oft wird das passieren? Einmal? Regelmäßig?
 - ⇒ Welche Folgen wird es für mich haben, wenn ich es jetzt nicht oder gar nicht mache?

Planungsinstrumente und -methoden

Sobald Sie Ihre Prioritäten klar erkennen können, sollten Sie mit der Planung des Projekts beginnen. Auch hier gibt es zahlreiche hilfreiche Methoden und Taktiken, die die erfolgreiche Durchführung des Projekts erleichtern. Generell lässt sich sagen, dass die Planung immer schriftlich erfolgen sollte, um die erzielten Ergebnisse zu dokumentieren. Aber Achtung: Zeitplanung heißt nicht "Zeitplanung", sondern es gilt der folgende Grundsatz: "Arbeiten Sie intelligenter, nicht härter!"

Tages-/Wochenpläne mit Prioritäten, Checklisten und Zwischenplänen/Kontrollschritten sind immer hilfreich!

Folgenden Verfahren sind hilfreich:

- Ziele setzen
- Hinterfragen der Motivation
- Einen Überblick verschaffen
- Prioritäten setzen

Folgende Planungsmethoden sind hilfreich:

- ALPEN-Methode
- Wöchentlicher Zeitplan
- To-Do-Liste
- ABC-Methode
- Pomodoro-Technik
- Pareto-Prinzip
- Kanban

ALPEN-Verfahren

Die A-L-P-E-N-Methode ist eine vergleichsweise einfache, aber bei richtiger und konsequenter Anwendung sehr wirksame Methode zur Planung Ihres Tagesablaufs. Bei dieser Methode benötigen Sie nur wenige Minuten pro Tag, um einen schriftlichen Tagesplan zu erstellen.



Abb. 29 ALPEN-Methode

Wöchentlicher Zeitplan

	Zeit	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
Fixe Termine								
Variable Termine								
Dringende Angelegenheiten								
Wöchentliches Ziel								

Abb. 30 wöchentlicher Zeitplan

To-Do-Liste

Was ist zu tun?	Wie wichtig?	Bis wann?	Erledigt?
	(1) (2) (3) (4) (5)		<input checked="" 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"/>

Abb. 31 To-Do-Liste

3.2.3. Stressbewältigung

Stress ist nicht gleich Stress. Im Allgemeinen wird zwischen so genanntem gutem Stress, d. h. "positivem" Stress (auch "Eustress" genannt, d. h. ein energetisierender Faktor) und schlechtem, "negativem" Stress (auch "Disstress" genannt) unterschieden. Ob wir eine Situation als positiv oder negativ stressig empfinden, hängt stark damit zusammen, ob wir das Gefühl haben, die Situation unter Kontrolle zu haben, d. h. ob wir die Umstände kontrollieren oder steuern können,

oder ob wir uns als Opfer der Umstände und von anderen getrieben fühlen, die nichts ändern können. Im letzteren Fall ist der Stress negativ und wir empfinden die Anforderungen und die Situation als stressig und anstrengend.

Negativer Stress kann sehr unterschiedliche Ursachen, so genannte "Stressoren", haben.

Einige typische Beispiele für "Stressoren" sind

- **Physische Stressoren:**
 - ⇒ Lärm, Hitze, Kälte
 - ⇒ Unangenehme Gerüche
 - ⇒ Luftfeuchtigkeit, schlechte Beleuchtung
- **Physische Stressoren:**
 - ⇒ Körperliche oder geistige Über- oder Unterforderung
 - ⇒ Zeitdruck
 - ⇒ Nachtschicht, Überstunden
- **Psychische - soziale (gesellschaftliche) Stressfaktoren:**
 - ⇒ Konflikte in der Gruppe = schlechtes Arbeitsklima
 - ⇒ unsicherer Arbeitsplatz
 - ⇒ Keine angemessene Anerkennung
 - ⇒ kein zufriedenstellendes Gehalt

Diese Faktoren können in unserem Körper rein chemische Reaktionen auslösen: Wir bewerten eine Situation als gefährlich, stressig und bedrohlich und sofort werden Adrenalin und Noradrenalin in unseren Blutkreislauf ausgeschüttet, d. h. unser Körper wird auf Kampf oder Flucht eingestellt. Da wir aber auf die meisten stressigen und unangenehmen Situationen nicht mit Kampf oder Flucht reagieren können, bleibt die ganze Anspannung in unserem Körper. Chronischer Dauerstress führt daher meist zu zahlreichen körperlichen Beschwerden (Rückenschmerzen, Herzklopfen, Kopfschmerzen, Magenschmerzen, Schwindel usw.). Es ist daher wichtig, Strategien und Methoden zum Stressabbau zu kennen und anzuwenden. Dieser negative Stress kann aber auch zu einem Burn-out, also einer Depression aufgrund von Erschöpfung, führen.

Es gibt aber auch positiven Stress. Positiver Stress regt uns zu Höchstleistungen an, er gibt uns Energie, Aufgaben werden zu einer positiven Herausforderung und wir sind effizienter.

Für eine erfolgreiche Stressbewältigung ist es wichtig, zunächst herauszufinden, was Sie eigentlich stresst. Oft sind die Ursachen nicht rein äußerliche, unkontrollierbare Situationen (z. B. Naturkatastrophen oder Krieg), sondern haben viel mit Ihnen selbst zu tun: mit Ihrer eigenen inneren Einstellung oder der Art und Weise, wie Sie mit Situationen und Menschen umgehen. Das bedeutet, dass Sie sich immer für den Stress, den Sie erleben, verantwortlich fühlen sollten und die Ursache nicht ausschließlich bei anderen und äußeren Faktoren sehen. Um sich nicht mehr als Opfer der Umstände, als fremdbestimmt zu erleben, müssen Sie die Kontrolle über Ihr eigenes Handeln und Erleben haben: Je öfter Sie das Gefühl haben, dass Sie Situationen kontrollieren und beeinflussen können, desto weniger negativen Stress werden Sie erleben. Hilfreich ist es dabei, innere Einstellungen, die Sie unter Stress setzen ("Die werden mich nicht mögen!", "Das schaffe ich nie!", "Das klappt nie!", "Ich werde sicher wieder Fehler machen!") durch hilfreiche zu ersetzen ("Ich werde sicher jemand Nettes kennenlernen.", "Jemand wird mir helfen!", "Selbst im schlimmsten Fall werden wir das Wichtigste schaffen.").

Lachen und Humor sind eine äußerst wirksame Methode zur Stressbewältigung. Lachen entspannt uns sofort und wirkt sich positiv auf unser inneres und äußeres 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 ebenfalls eine wichtige Stütze in Stresssituationen sein.

Selbstmanagement kann dazu beitragen, unsere eigene Einstellung zum Stress zu ändern. Wenn wir wissen, was uns Stress bereitet, können wir Strategien entwickeln. Aber auch Entspannungstechniken helfen uns, Stressoren zu reduzieren und ein Gleichgewicht zwischen Körper und Geist herzustellen. Zu den Methoden gehören Yoga, Meditation, Tai Chi, Qigong, Biofeedback und Atemtechniken, um nur einige zu nennen.

Auch das innere Gleichgewicht kann durch Sport wiederhergestellt werden. Adrenalin und Cortisol - die beiden Stresshormone werden abgebaut und die Glückshormone Dopamin und Serotonin werden ausgeschüttet.

Persönliche Leistungskurve

Die Planung für den nächsten Tag ist wichtig. Entscheidend ist aber, wann man das tut. Es gibt Morgenmenschen und Abendmenschen - die Leistungskurve eines jeden ist anders. Während Morgenmenschen ihren Tageshöhepunkt früh am Morgen oder in den Morgenstunden erreichen, steigt die Leistung von Abendmenschen nach dem Mittag langsam an, bevor sie in den Abendstunden ihren Höhepunkt erreicht. Dieser Unterschied ist auch für Ihre Tagesplanung entscheidend und sollte daher berücksichtigt werden.

Goldene oder stille Stunde

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

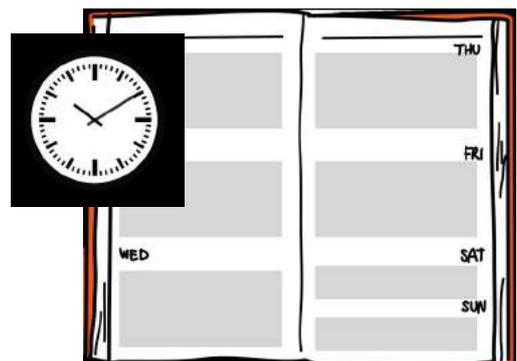
Fahrplanbuch

Es ist oft sehr nützlich, ein Tagebuch zu führen. Dieser unterscheidet sich von einem normalen Kalender vor allem dadurch, dass er auf planerische Aspekte ausgerichtet ist. In einem Terminbuch geht es nicht nur um einen Überblick über anstehende Termine, sondern vor allem um die Fokussierung auf Projekte und Ziele. Es ist von Vorteil, alles in einem Aktions- oder Aufgabenplan festzuhalten:

Wer macht was (verantwortliche Person/Unterstützung), wie (Personal, materielle/finanzielle Mittel) und bis wann (genaues Datum)? Darüber hinaus sollte die Kategorie "abgeschlossen" hinzugefügt werden.

Es ist wichtig, den Plan konsequent und mit der nötigen Disziplin durchzuziehen. Diese Konsequenz und Disziplin müssen jedoch nicht immer mit einem großen Aufwand verbunden sein; der notwendige Elan sollte sich aus dem anregenden Charakter des Ziels ergeben.

Die Erfahrung zeigt, dass sowohl die Attraktivität des Ziels als auch der Zeitplan oft Kopfzerbrechen bereiten. Denn so gut die Pläne auch sein mögen - wenn sie nicht konsequent auf die Jahres-, Monats- oder Tagesebene übertragen werden, sind sie zum Scheitern verurteilt. Ein Plan kann nie auf einmal umgesetzt werden, sondern muss Schritt für Schritt realisiert werden. Dies ist vielleicht die wichtigste Regel überhaupt.





Modul 4

KOMMUNIKATION

Kommunikation



„Man kann nicht nicht kommunizieren!“

(Paul Watzlawick)

ZIELE DES MODULS

Die Teilnehmenden werden

- die Bedeutung von Kommunikation verstehen
- grundlegende Aspekte der Kommunikation benennen können
- die Grundlagen von Kommunikationsmodellen kennen
- einfache Kommunikationstechniken im Alltag anwenden
- Kommunikationstechniken am Beispiel von "Feedback geben und annehmen" kennen mehr über Mod...

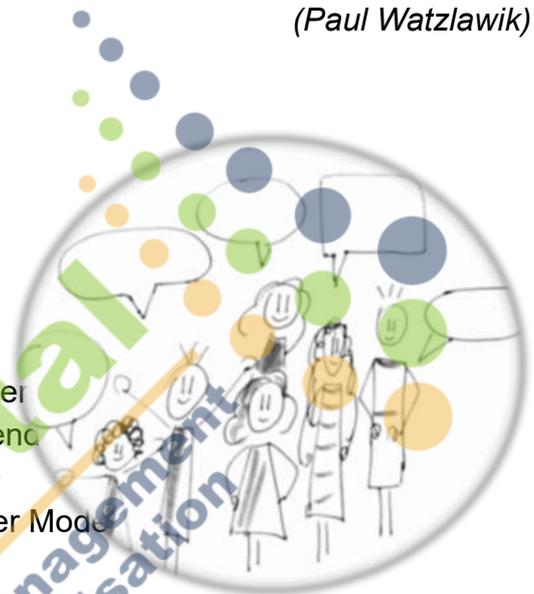


Fig. 1 Sketchnote Kommunikation

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.

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

1.1. Was ist Kommunikation?

Kommunikation ist **der Austausch oder die Übermittlung von Informationen**, die auf verschiedene Weise und mit verschiedenen Mitteln **zwischen mindestens zwei Personen** (einem Sendenden und einem oder mehreren Empfangenden) stattfinden kann.

Das Wort stammt aus dem lateinischen „**communicio, -are**“ und bedeutet:“ **mitteilen, etwas geben, teilen**“

Kommunikation ist letztlich eine Kompetenz und man kann Kommunikationsfähigkeit erlernen und trainieren.

Kommunikation stellt die Grundlage für zwischen-menschliche Beziehungen dar.

Das Grundelement jeder kreativen Tätigkeit ist die Kommunikation. Kommunikation ist so etwas wie die Quelle und Grundlage aller Erfolge

1.2. Welche Arten der Kommunikation gibt es?

Die fünf grundlegenden Kommunikationsarten sind die nonverbale, verbale, paraverbale, schriftliche und visuelle Kommunikation. In der Praxis kommen oft mehrere Kommunikationsarten gleichzeitig zum Einsatz.

Nonverbale	Verbale	Paraverbale	Schriftliche	Visuelle
<ul style="list-style-type: none">• Gesten• Mimik und Gestik• Körpersprache• Äußerlichkeiten (z. B. Kleidung, Haare, Make-up, Stil...)	<ul style="list-style-type: none">• Sprache• Gesprochenes Wort• Klänge• ...	<ul style="list-style-type: none">• Sprachtempo• Tonfall der Stimme• Lautstärke• ...	<ul style="list-style-type: none">• Brief• E-Mail• SMS• Zeitung• ...	<ul style="list-style-type: none">• Diagramme• Fotos• Videos• Skizzen• Grafiken• Emojis• GIFs• ...

Fig. 2 Arten der Kommunikation

Alle Formen der Kommunikation, die sich nicht auf eine sprachliche Informationsvermittlung stützen bezeichnet man als **nonverbale Kommunikation**. Dazu gehört unter anderem:

- **Einsatz von Mimik**
 - ⇒ Lächeln
 - ⇒ Augen einsetzen
- **Selbstbewussten Körperhaltung** - mit beiden Füßen etwa hüftbreit und fest auf dem Boden hinstellen
- **Blickkontakt** zu jedem/r Zuschauer:in, jedoch nur jeweils zu einer Person pro Augenblick
- Hände zum Untermalen der Rede an passender Stelle nutzen – wirkt professionell und dynamisch
- **Richtige Outfit-Wahl**

Die **verbale** Kommunikation umfasst sowohl die mündliche wie auch die schriftliche Kommunikation, aber auch Gebärdensprache.

Neben den Formen unterscheidet man weiters zwischen einer **synchronen** und einer **asynchronen** Kommunikation:

- synchrone Kommunikation: Zwei Menschen kommunizieren zur gleichen Zeit miteinander. (Beispiele: persönliches Gespräch, Telefonate, Chats)
- asynchrone Kommunikation: Die Kommunikation von zwei Personen finden nicht gleichzeitig statt. (Beispiele: Briefe, Fax, E-Mails)

1.3. Grundregeln der Kommunikation

Wie sage ich es richtig? Kommunikation mit Ehrenamtlichen muss verbindlich und persönlich sein und eine hohe Kontinuität aufweisen. Der zentrale Punkt von gelungener Kommunikation ist die Klarheit. Folgende Grundregeln der Kommunikation unterstützt Sie weiteres dabei, individuell und effektiv zu kommunizieren:

- In Ich-Form sprechen, Du-Botschaften vermeiden
- Sagen, was ist - verneinende Konstruktionen vermeiden, Aussagen positiv formulieren, dabei authentisch bleiben
- Blickkontakt halten, ruhig und deutlich sprechen
- keine Verallgemeinerungen verwenden („nie“, „immer“, „schon wieder“, „ständig“, „sowieso“, etc.), sondern sich nur auf konkrete Situationen beziehen
- Knapp, klar und konkret

2. Modelle der Kommunikation

Wo immer Menschen aufeinandertreffen senden sie einander Signale. Welches diese Signale sind und wie Kommunikation im Einzelnen abläuft, haben unterschiedliche Kommunikationsmodelle zu ergründen versucht.

Wir stellen hier wichtigsten und grundlegendsten vor:

Mit Kommunikationsmodellen/-theorien wird versucht, die zwischenmenschliche Kommunikation zu verstehen und greifbar zu machen.

Da das Thema sehr komplex ausfällt, gibt es verschiedene Theorien und Modelle, welche die verbale und nonverbale Kommunikation beschreiben.

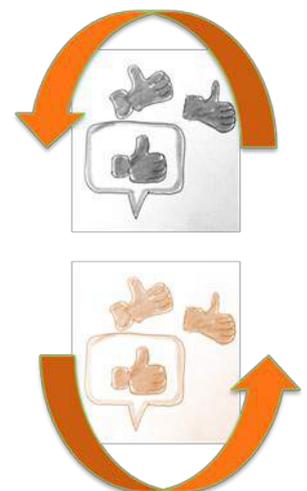


Fig. 3 Sketchnote Kommunikationsmodell

2.1 Wozu Kommunikationsmodelle?

Kommunikationsmodelle befassen sich mit den beiden Fragen:

- Wie kommunizieren Menschen miteinander?
- Was passiert dabei?

Sie erklären aber auch, wie es zu Konflikten und Missverständnissen kommen kann und unterstützen bei der Vermeidung solcher Störungen. Wo konkret ist das Wissen rund um Kommunikationsmodelle einsetzbar:

- Familie, Freunde, Bekannte, Kolleg:innen und Zielgruppen und Kund:innen besser verstehen
- Konflikte und Missverständnisse vermeiden
- Handlungen der Gesprächspartner:innen besser nachvollziehen und einordnen können

2.2 Maslow's Bedürfnispyramide

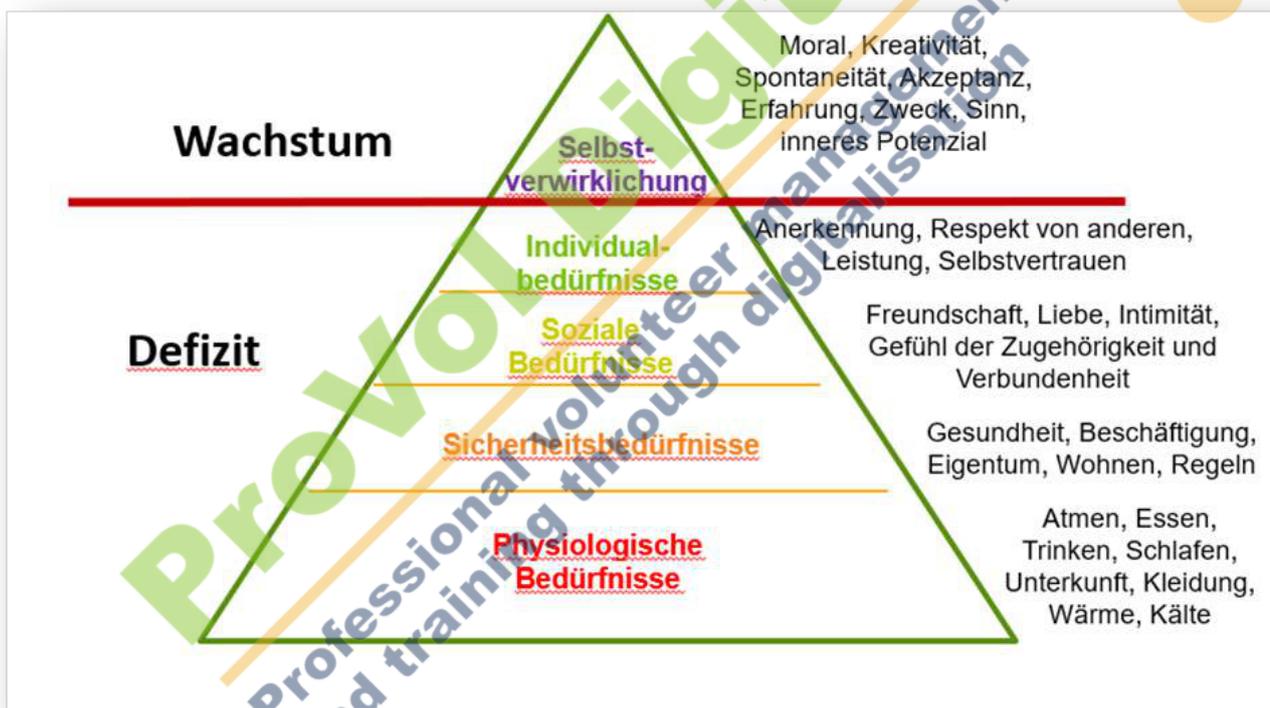


Fig. 4 Maslow's Bedürfnispyramide

Um unser Publikum zu verstehen, müssen wir seine Bedürfnisse kennen. Für eine erfolgreiche Kommunikation und später auch für die Zusammenarbeit ist es wichtig, die Bedürfnisse der Menschen zu verstehen.

Nach Maslow (1943, 1954) sind die menschlichen Bedürfnisse in einer Hierarchie angeordnet, wobei die physiologischen (Überlebens-) Bedürfnisse ganz unten stehen und die kreativeren und intellektuelleren "Selbstverwirklichungs"-Bedürfnisse an der Spitze.

Maslow argumentierte, dass die Überlebensbedürfnisse befriedigt werden müssen, bevor er Mensch die höheren Bedürfnisse befriedigen kann. Je weiter oben in der Hierarchie, desto schwieriger ist es, die mit dieser Stufe verbundenen Bedürfnisse zu befriedigen, da zwischenmenschliche und umweltbedingte Barrieren uns unweigerlich frustrieren.

Für eine erfolgreiche Kommunikation sollten Sie also darauf achten, dass die physiologischen Bedürfnisse befriedigt werden (gut temperierter Raum, angenehmes Essen und Trinken, ab und zu frische Luft, keine Kommunikation, wenn der andere kurz vor dem Einschlafen ist) Informationen müssen nützlich sein, z. B. zur Verbesserung der Gesundheit, zum Geldverdienen, zum Lebensunterhalt ... und natürlich, dass sich die Teilnehmer sicher und geborgen fühlen. Die Menschen müssen sich verbunden und angesprochen fühlen, ihnen ein Gefühl der Zugehörigkeit geben (z. B. durch die Sprache, die Sie verwenden).

Klassische Kommunikationsmodelle

2.3.1 Shannon-Weaver-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 der sendenden Person und der empfangenden Person 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 die sendende Person richtig zu verstehen, muss die empfangende Person nachfragen, ob das Gehörte auch dem Gemeinten entspricht.



Fig. 5 Shannon-Weaver-Modell

Die sendende Person codiert Botschaften (Gedanken in Sprache, Schrift oder Körpersprache) und sendet das Signal an die empfangende Person.

Diese übersetzt die Botschaft, um sie zu verstehen (Decodierung).

Durch die Reaktion der empfangenden Person, erkennt die sendende Person ob die Absicht klar gemacht werden konnte.

Ist dies nicht der Fall, ist es zu einer Störung des Kommunikationsprozesses gekommen.

4-Seiten-Modell von 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.

Diesem Modell zufolge hat jede Botschaft vier Facetten, auch wenn sie nicht immer gleich stark betont wird. Die vier Seiten der Botschaft sind Fakten, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell.



Fig. 6 4-Ohren-Modell

- **Botschaft auf der Sach-Ebene**

Die Sach-Ebene beinhaltet die reinen Sachaussagen, Daten und Fakten, die in einer Nachricht enthalten sind.

- **Selbstoffenbarung**

Bei der Selbstkundgabe vermittelt der/die Sprecher/in - bewusst oder unbewusst - etwas über sein/ihr Selbstverständnis, seine/ihre Motive, Werte, Emotionen etc.

- **Botschaft auf der Beziehungsebene**

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-

- **Appell**

Die Appellseite beinhaltet einen Wunsch oder eine Handlungsaufforderung.

Wenn wir reden,
teilt der Sendende etwas
auf vier
Ebenen mit.



Der Empfangende
nimmt die Botschaft
auf vier Ebenen
(„mit vier Ohren“)
auf.

Die sendende Person sendet gleichzeitig vier Botschaften, sie spricht sozusagen mit **vier Schnäbeln**. Die empfangende Person empfängt gleichzeitig vier verschiedene Botschaften, sie hört sozusagen mit **vier Ohren**. Oft hört und versteht die empfangende Person aber etwas anderes, als die sendende Person 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 die sendende Person beispielsweise das Gewicht der Nachricht auf den Appell gelegt, die empfangende Person jedoch überwiegend den Beziehungshinweis empfangen haben. Dies ist eine der Hauptursachen für Missverständnisse.

Beispiel:

Zwei Personen essen gemeinsam ein selbstgekochtes Essen. Derjenige, der nicht gekocht hat, sagt: **"Da ist etwas Grünes in der Suppe"**.

Sachebene: Da ist etwas Grünes. Selbstoffenbarung: Ich weiß nicht, was es ist.

Beziehungsebene: Du solltest wissen, was es ist.

Appellierende Ebene: Sag mir, was es ist!

Die andere Person antwortet: **"Wenn du den Geschmack nicht magst, kannst du selbst kochen."**

Sachebene: Es ist etwas Grünes.

Selbstoffenbarung: Sie wissen nicht, was das Grüne ist, und das bereitet Ihnen Unbehagen.

Beziehungsebene: Sie halten meine Kochkünste für fragwürdig.

Appell-Ebene: Ich sollte in Zukunft nur noch das kochen, was du kennst!

2.3.3. Kommunikationsmodell von Watzlawick

Kommunikation ist immer zugleich Ursache und Wirkung. Alles, was mitgeteilt wird – ob verbal oder nonverbal – löst beim Gegenüber eine Reaktion aus. Und diese Reaktion löst wiederum ein Verhalten beim anderen Gesprächspartner aus.

Axiom „Man kann nicht nicht kommunizieren“

Dass man nicht nicht kommunizieren könne, gehört zu den bekanntesten Thesen Watzlawicks. Weitere Thesen lauten:

Axiom 2: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.

Axiom 3: Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.

Axiom 4: Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.

Axiom 5: Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.

3. ZWEI-WEGE- KOMMUNIKATION 3.1. Aktives Zuhören

Gutes Zuhören ist mehr, als nichts zu sagen!

Es ist die Kunst, wahres Interesse an seinem Gegenüber zu zeigen.

Aktives Zuhören ist eine der besten Möglichkeiten, um zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen und engere Verbindungen zu schaffen. Diese Technik gehört zu den Soft Skills und ist ein wesentlicher Faktor beim

- lösen von Konflikten
- lösen von Problemen sowie beim Äußern konstruktiver Kritik.
- verbessern der Kommunikation im Allgemeinen
- fördern der Zusammenarbeit
- herstellen tieferer Verbindung
- schaffen von gegenseitigem Vertrauen
- Aufbau eines guten Verhältnisses zueinander

Wer wirklich was zu sagen hat, hört erst einmal zu! Zuhören ist eine Form von Empathie und damit emotionale Intelligenz. Es geht nicht darum, zu beeindrucken oder Wissen unter Beweis stellen. Zuhören ist tatsächlich eine „aktive“ Strategie. Es gilt Fragen zu stellen. Und niemals Jemanden unterbrechen oder die Sätze des anderen vervollständigen. Durch Aktives Zuhören können Gespräch mehr Tiefgang bekommen.

3.1.1 Wie funktioniert Aktives Zuhören?

Aktives Zuhören bedeutet, dass man das Gegenüber wirklich verstehen möchte. Es geht darum, zuzuhören und genau darauf zu achten, was der Gesprächspartner aussagen will.

Wenn Sie die Aktives Zuhören noch nie bewusst angewendet haben, kann es am Anfang etwas verwirrend wirken. Anbei noch ein paar wichtige Gesprächselemente, die hilfreich sein können:

- „Erzählen Sie mir mehr über...“
- „Ich verstehe.“
- „Was ist dann passiert?“



Fig. 8 Aktives Zuhören

Wenn eine freiwillige Person ein Problem anspricht, das es lösen möchte, wiederholen Sie am besten das Gehörte noch einmal („So wie ich das verstehe, meinen Sie...“). Oft reicht es schon, das eigene Problem aus dem Mund eines Gegenübers zu hören, um zu merken, dass man die Lösung bereits kennt.“ (Justin Rosenstein)

3.2 Feedback

3.2.1 Was versteht man unter Feedback?

Feedback, das „rück-füttern“ von Eindrücken, Wahrnehmungen und Emotionen an unsere Mitmenschen, ist ein zentrales Instrument zwischenmenschlicher Kommunikation.

Das kann in Form von Anerkennung, Kritik, Lob oder Tadel passieren.

Der Begriff Feedback kommt vom englischen „Zurückleiten, Rückkoppelung“.

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

3.2.2 Feedback-Arten

Unterschieden werden folgende Feedback-Arten:

- **Positives Feedback**

Das ist die Art von Feedback, die wir alle gerne hören, nämlich wenn jemand unsere Arbeit lobt.

- **Negatives/Destruktives Feedback**

In diesem Fall hat jemand etwas weniger Gutes getan und Sie weisen ihn darauf hin.)

- **Konstruktives Feedback**

Feedback ist konstruktiv, da es nützliche, umsetzbare Ratschläge gibt, die helfen sollen, sich zu verbessern.

3.2.3 Feedback-Methoden

Die richtige Wahl der Feedback-Methode ist abhängig von:

- Mit welcher Altersgruppe von Menschen haben Sie es zu tun?
- Wie groß ist die Gruppe, von der Sie Feedback erhalten wollen?
- Welche Informationen benötigen Sie genau?

Es gibt verschiedene Methoden, ein Feedback einzuholen:

- **Der Feedback-Bogen**

Ein Feedbackbogen ist eine kompakte Form der Befragung. Der Fragebogen umfasst eine begrenzte Zahl von Fragen, die meist geschlossen, also „Ja / Nein“ – Fragen sind. Auch Skalen zum Ankreuzen werden in Feedbackbögen gerne verwendet.

- **Feedback-Briefe**

Die Teilnehmenden werden dazu eingeladen, für alle anderen Personen einen Brief zu schreiben und diesen anschließend in den jeweiligen Briefumschlag zu tun.

- **Die Zwei-Seiten-Methode**

Die Teilnehmenden werden dazu eingeladen, dass sie auf eine Seite eines Papierbogens alle positiven Aspekte des Feedbacks schreiben und auf die Rückseite die Kritik.

- **Das Blitzlicht**

Mit der Blitzlicht -Methode kann schnell die Stimmung, Meinung, der Stand bezüglich der Inhalte und Beziehungen in einer Gruppe ermittelt werden. Die Teilnehmenden äußern sich kurz – mit einem Satz oder wenigen Sätzen – zu einem klar eingegrenzten Thema.

- **Die Fünf-Finger-Methode**

Die 5-Finger-Feedback-Methode ist eine einfache und effektive Technik, um in kurzer Zeit umfassendes Feedback zu erhalten. Jeder Finger der Hand steht dabei für einen bestimmten Aspekt des Feedbacks. Die Feedback-Hand kommt vor allem zum Einsatz, wenn von den Teilnehmenden Rückmeldungen schnell und gezielt abgefragt werden.

- **Die Zielscheiben-Methode**

Die Zielscheibe ist eine kurze, non-verbale Feedbackmethode, die mit relativ wenig Aufwand umgesetzt werden kann. Die Teilnehmenden erhalten eine vorbereitete Zielscheibe und setzen ihre Kreuze an den für sie passenden Platz.

3.2.4 Allgemeine Feedback-Regeln

Feedbackregeln helfen, die Kommunikation und Rückmeldungen so zu formulieren, dass diese weder verletzen, noch ihre Wirkung verfehlen. So geben Sie richtig Feedback:

- **Erwünscht** (nur wenn willkommen, ist es auch zielführend)
- **Beschreiben**, nicht bewerten/verurteilen
- **Direkt** mit der Person sprechen
- **Zeitnah** (Zusammenhang klar erkennbar und Feedback nachvollziehbar)
- **Positiv** (motivierend und Perspektiven aufzeigend, wertschätzend)
- **Konkret** (es lässt sich daraus lernen und konkrete Handlungen ableiten)
- **Konstruktiv** (authentisch und in Ich-Botschaften)
- **Fokussiert** auf Verhaltensänderungen und nicht auf Werte und Überzeugungen
- Beschreiben Sie eine mögliche Lösung als **Wunsch/Vision**, die Sie haben

3.2.5 Regeln für den Erhalt von Feedback

- Unterbrechen Sie die sprechende Person nicht
- rechtfertigen Sie Ihre Kommentare/Positionen nicht, hören Sie nur zu
- Hinterfragen Sie Ihren Beitrag/Ihre Kommunikation kritisch, vielleicht hat die andere Person einen Grund
- Seien Sie dankbar für ein konstruktives Feedback als Chance, sich selbst, die Kommunikation und die Beziehung/Zusammenarbeit zu verbessern

3.3 Fragetechniken

Fragen dienen dazu, neue Informationen zu erhalten, aber auch Interesse an meinem Gegen- über 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.

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/ihre Ausführungen interessiere. Bei Fragen unterscheidet man zunächst mal zwischen der „offenen“ und der „geschlossenen“ Frage. Es gibt aber noch weitere Fragetechniken.

Bei der **offenen Frage** steht das Fragewort am Anfang. Die Antwort muss meist in einem ganzen Satz formuliert werden. Beispiel: „Was werden wir heute im Detail besprechen?“, „Wie hat dir die Veranstaltung 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 anfangen?“.

→ Meist ist es sinnvoller, eine offene Frage zu stellen, um eine genauere Antwort zu erhalten.

3.3.1 Was sind Fragetechniken?

Fragen sind insgesamt für unsere Kommunikation von großer Bedeutung. Fragen signalisieren Interesse und dienen dazu neue Informationen zu erhalten. Unterschieden werden:

- **Offene Fragen** (Was wollen Sie erreichen?)
- **Geschlossene Fragen** (Sind Sie einverstanden?)
- **Rhetorische Fragen** (Macht nicht jeder mal einen Fehler?)
- **Suggestivfragen** ("Ich bin mir sicher, dass es Ihnen genauso geht, oder?)
- **Systemische Fragen** (direkte Informationsfragen)

3.3.2 Systemische Fragen

WER FRAGT, FÜHRT!

Wenn Sie eine Aussage treffen, muss die/der Gesprächspartner:in nichts sagen, auf eine Frage hingegen muss sie/er reagieren.

Gut geeignet sind dafür systemische Fragen.

- **Einstiegsfrage:** „Was wollen wir heute besprechen?“
- **Gefühlsfrage:** „Wie fühlen Sie sich dabei?“
- **Zielfrage:** „Woran würden Sie erkennen, Ihr Ziel erreicht zu haben?“
- **Ressourcen-Frage:** „Haben Sie ein ähnliches Problem schon einmal gelöst?“
- **Lösungsorientierte Frage:** „Was haben Sie schon versucht, um die Herausforderung zu meistern?“
- **Paradoxe Frage:** „Was müssten Sie tun, damit das Projekt komplett scheitert?“

4. INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION

Kultur umfasst auch die gesamte nonverbale Kommunikation, die Bräuche, das Denken, die Sprache und die Artefakte, die eine Gruppe von Menschen einzigartig machen.

Kulturelle Ähnlichkeiten ermöglichen es uns, den Unterschied zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was tatsächlich gemeint ist, zu verstehen.

Schwierig, wenn wir aus unterschiedlichen Kulturkreisen kommen, da viele nonverbale Hinweise in verschiedenen Kulturen völlig unterschiedliche Bedeutungen haben

"Fehlinterpretation" oder "Fehlübersetzung" dessen, was von einer Person gemeint ist.

Beispiele:



Fig. 9 Kommunikation – Interkulturelle Dimension

Gesten:

In den meisten westlichen Kulturen wird das Auf- und Abbewegen des Kopfes als Ausdruck der Zustimmung verstanden, während das Hin- und Herbewegen des Kopfes eine Ablehnung ausdrückt. Diese nonverbale Kommunikation ist jedoch nicht universell. In Bulgarien sollten Sie vorsichtig sein, wenn Sie nicken, um "Ja" zu sagen, und den Kopf schütteln, wenn Sie "Nein" meinen, denn auch hier sind die Bedeutungen dieser Gesten entgegengesetzt.

Augenkontakt

Eines der wichtigsten Mittel der nonverbalen Kommunikation in jeder Kultur ist der Blickkontakt - oder das Fehlen eines solchen. Der Blickkontakt - der einfach bedeutet, dass eine Person der anderen direkt in die Augen schaut - scheint in fast jeder Kultur eine starke Bedeutung zu haben, auch wenn diese Bedeutung von Land zu Land sehr unterschiedlich ist.

In vielen ("westlichen") Ländern bedeutet ein guter und direkter Blickkontakt mit einer Person, dass man an der Person, die man ansieht, und an dem, was sie sagt, interessiert ist. Wenn Sie zu einer Person hinunter oder von ihr wegschauen, anstatt ihren Blick zu erwidern, gilt dies als Ablenkung oder Desinteresse an ihr. Wenn Sie es versäumen, mit einer Person Augenkontakt aufzunehmen, kann man Ihnen auch mangelndes Selbstvertrauen unterstellen. Andererseits wird eine Person, die Blickkontakt mit einer anderen Person aufnimmt, als selbstbewusst und mutig angesehen. Und in Deutschland beispielsweise ist der direkte Blickkontakt ein Zeichen von Ehrlichkeit, d. h. wenn man jemandem nicht in die Augen sieht, wird das so interpretiert, als hätte man etwas zu verbergen. In vielen asiatischen, afrikanischen und lateinamerikanischen Kulturen kann ein längerer Blickkontakt als Affront oder als Herausforderung der Autorität aufgefasst werden. Es wird oft als höflicher angesehen, nur sporadischen oder kurzen Blickkontakt zu haben, vor allem zwischen Menschen unterschiedlicher sozialer Herkunft. In vielen dieser Kulturen würde also ein direkter Blickkontakt, den Sie mit Personen aufnehmen, die Ihre sozialen Vorgesetzten sind oder die über Ihnen Autorität haben, als respektlos oder übermäßig dreist angesehen werden. Stellen Sie sich also die Situation eines Afrikaners in einer deutschen Einwanderungsbehörde vor: Der Afrikaner vermeidet den Blickkontakt, um Respekt zu zeigen, was der Einwanderungsbeamte als Zeichen dafür fehlinterpretiert, dass die Person überhaupt nicht interessiert ist und versucht, etwas zu verbergen.

4.1 Direkter Stil in der Kommunikation

In einigen (weniger) Ländern wird der direkte Kommunikationsstil praktiziert. (z. B. USA, Deutschland, nordeuropäische Länder) Von direkter Kommunikation spricht man, wenn der Sprechende die wahren Absichten direkt in der verbalen Botschaft zum Ausdruck bringt. Die Botschaften von Direktkommunikatoren haben in der Regel keine unterschwellige Bedeutung. Sie legen Wert auf direkte Antworten, Ehrlichkeit und Offenheit.

Dieser Kommunikationsstil gilt als eher "aufgabenorientiert", weil Kritik freier geäußert und weniger persönlich genommen wird.

Direkte Menschen haben keine Angst vor Konflikten und sind es gewohnt, mit anderen offen zu streiten. Für sie ist Ehrlichkeit der beste Weg.

4.2 Indirekter Stil in der Kommunikation

In anderen Kulturen müssen Konflikte, Streitigkeiten, Peinlichkeiten oder verletzte Gefühle vermieden werden, und daher ist die Kommunikation indirekter und diplomatischer, um die soziale Harmonie zu wahren.

In der indirekten Kommunikation werden die wahren Absichten nicht verbal ausgedrückt, sondern ergeben sich aus dem Kontext oder der nonverbalen Kommunikation. Indirekt Sprechende äußern sich normalerweise nicht direkt, wenn dies zu Spannungen oder Konflikten führen könnte. Sie finden kompliziertere Wege zu antworten, um ein "Nein" zu vermeiden.

Für sie ist es wichtiger, höflich zu sein und "das Gesicht zu wahren", d. h. das Selbstwertgefühl der anderen Person nicht zu verletzen, als eine ehrliche Antwort zu geben.

Da ein direkter Konflikt um jeden Preis vermieden werden muss, werden indirekte Sprecher ihre Missbilligung oder ihr Unbehagen durch nonverbale Kommunikation, vage Fragen oder sogar durch Beschwerden bei Dritten zum Ausdruck bringen.

Beispiel:

Wenn man als in Deutschland lebende Person nach dem Weg fragt ("Können Sie mir sagen, wie ich von A nach B komme"), erwartet man eine direkte Antwort, wie man von A nach B kommt, oder man bekommt gesagt, dass die Person es nicht weiß. In manchen Teilen der Welt geben einem die Leute auch dann eine Wegbeschreibung, wenn sie keine Ahnung haben, wie man dort hinkommt. Der Grund: Sie wollen Sie nicht enttäuschen oder sich selbst in Verlegenheit bringen, indem sie Ihnen sagen, dass sie es nicht wissen.

In vielen Kulturen ist das schwierigste Wort "nein". Normalerweise gibt es mehr als ein Dutzend verschiedene Möglichkeiten, eine Absage zu erteilen, die jeweils für unterschiedliche Anlässe geeignet sind. Anstatt direkt Nein zu sagen, sagt man vielleicht "vielleicht" oder "noch nicht". Zum Beispiel, wenn man jemandem etwas zu essen anbietet ("Möchten Sie etwas von der Schokolade haben?"): In Deutschland muss man "Ja" sagen, wenn man etwas davon haben möchte, sonst bekommt man keine zweite Chance. Wenn Sie "Nein" sagen, wird das so interpretiert: "Ein Nein ist ein Nein - also will er/sie nicht". In vielen Kulturen wäre es jedoch unhöflich, direkt "Ja" zu sagen, denn das würde bedeuten, dass man gierig, bedürftig usw. ist. Also muss man ein paar Mal ablehnen und sagen, dass man den Gastgeber nicht belästigen will, und dann schließlich weiter ablehnen, aber mit weniger Nachdruck, was bedeutet, dass man tatsächlich etwas Schokolade möchte. Stellen Sie sich vor, Sie kommen aus einem solchen Land nach Deutschland und werden kein zweites oder drittes Mal gefragt: Normalerweise interpretieren die Leute das als Ablehnung.

4.3 Interkulturelle Kommunikation - Tipps

Für Menschen mit direktem Kommunikationsstil:

- Fragen Sie auf verschiedene Arten, um direktere Informationen zu erhalten
- Informationen durch Dritte einholen, insbesondere durch Einheimische
- Schaffen Sie einen "informellen" Rahmen.
- Seien Sie diplomatischer, passen Sie Ihren Stil an, fragen Sie mehr, aber vermeiden Sie es, "direkte" Antworten zu erzwingen.

Ob wir direkt oder indirekt kommunizieren, bedeutet nicht, dass wir besser oder schlechter kommunizieren. Es bedeutet nur, dass wir unterschiedlich kommunizieren.

Es ist nur wichtig, dies zu erkennen und sich auf den Kommunikationsstil der anderen Person einzulassen und uns zu helfen, einander zu verstehen.



5. ÖFFENTLICHES REDEN 5.1 Gute Reden halten

Für Ihre bevorstehende Rede ist vor allem zu beachten, dass Sie nicht versuchen perfekt zu sein. Hier ein paar weitere praktische Tipps:

- **Struktur schafft Klarheit** (ein roter Faden muss die Rede durchziehen, am Anfang der Rede die Punkte nennen, die man behandeln möchte, das Ganze durch konkrete Angaben von Zeitlimits strukturieren und dann sich auch an die Zeitlimits halten, ev. ein Manuskript verfassen, zumindest eine Gliederung niederschreiben, sich einen Interessenswecker vorab überlegen, Redezeit gut kalkulieren und für ein pünktliches Ende sorgen)
- **Weniger ist mehr!**
(Was ist das Wichtigste? Die Kernaussage im Blick behalten, Zahlen-Daten-Fakten sorgfältig recherchieren, komplexe oder wichtige Inhalte visualisieren)
- **Menschen lieben Emotionen!**
(einerseits ist sehr wichtig auch wirklich authentisch zu sein, Verbundenheit und Aufmerksamkeit bringen auch Geschichten und Anekdoten, bildhafte Sprache verwenden)
- **Klare, einfache und präzise Sprache**
(kurze, einfache Formulierungen, am effektivsten sind Reden, wenn sie (relativ) freigehalten werden, d.h. nicht einfach abgelesen, Pausen sind sehr wichtig, ruhig und langsam sprechen, weniger ist oft mehr, Fremdwörter und Fachbegriffe meiden, etwas Humor lockert immer auf, keine Verallgemeinerungen, mit dem Redetempo variieren, wie bereits erwähnt in Ich-Form sprechen und Du-Botschaften vermeiden)
- **Interaktiv**
(das Publikum ins Geschehen einbinden, in der Gegenwart bleiben, aktive Formulierungen verwenden, Blick immer ins Publikum, Augenkontakt)

5.2 Tipps für Non-verbale-Kommunikation

- Einsatz der Mimik (lächeln, beruhigen, Blickkontakt herstellen...)
- Halten Sie Blickkontakt mit dem Publikum, schauen Sie jeden an und schauen Sie sich um, damit viele das Gefühl haben, dass Sie sie ansprechen
- Verwenden Sie Gesten, um die Rede an der richtigen Stelle zu unterstreichen - das sieht professionell und dynamisch aus, aber verwenden Sie keine "antrainierten Gesten", denn das wirkt unnatürlich. Überprüfen Sie Ihre eigene Körpersprache und Gestik, wenn Sie ein lockeres Gespräch mit jemandem führen, den Sie mögen: diese würden natürlich aussehen
- Selbstbewusste Körperhaltung - stehen Sie fest mit beiden Füßen etwa hüftbreit auseinander und fest auf dem Boden, so fühlen Sie sich geerdet und haben einen guten und festen Start. Später können Sie etwas lockerer werden
- Korrekte Wahl des Outfits für das Publikum, das Sie ansprechen, aber wählen Sie ein Outfit, in dem Sie sich auch wohl fühlen

5.3 Elevator Pitch

Ein Elevator Pitch beschreibt eine Sonderform der Kurzpräsentation einer Person, eines Vereins, eines Unternehmens, einer Geschäftsidee oder eines Produktes, in ganz kurzer Zeit. (wie im Fahrstuhl)

Der Kerngedanke eines „elevator pitches“ (auf Deutsch in etwa Aufzugszusammenfassung), auch genannt Elevator Speech oder Elevator Statement, basiert auf dem Szenario, eine wichtige Person in einem Aufzug zu treffen und diese dann während der Dauer dieser Fahrt von einer Idee/einem Projekt zu überzeugen.

5.3.1 Aufbau eines Elevator Pitch

Wie könnte ein Elevator-Pitch aussehen, der die Zeit e



Fig. 10 Elevator Pitch

5.3.2 Elevator Pitch verfassen

Konkrete Vorlagen gibt es für Elevator Pitch nicht. Die Situationen sind so vielfältig, dass unterschiedlichste Elevator Speeches benötigt werden. Einige grundsätzliche Sätze sind aber fast überall einsetzbar. Beim Lesen anderer Pitches kommen gute Ideen. Im Internet gibt es auch viele Beispiele und Vorlagen, die Sie beim Verfassen unterstützen.

5.3.3 Beispiel für einen Elevator Pitch

„Hallo! Wir sind ProVol, Europas größte Freiwilligen-management- und Trainingsplattform. Die Welt braucht mehr den je freiwillig engagierten Menschen, um die kommenden Herausforderungen zu meistern. Nicht selten scheitert es an einer erfolgreichen Vernetzung zwischen Freiwilligenorganisationen und Freiwilligen. ProVol unterstützt durch einen digitalen Kompetenzaufbau der Organisationen das Managen von Organisation und die Arbeit mit Freiwilligen. Lernen Sie uns und unser Angebot kennen! „

6. MODERATION

Eine selbstbewusste und sichere Moderation ist einer der Schlüssel für eine erfolgreiche Durchführung eines Seminars, Workshops oder Vortrags. Dieses Kapitel 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.

Der Begriff der Moderation bezeichnet in der ursprünglichen Wortbedeutung „mäßigen“, „steuern“ oder „regulieren“. Eine Moderation ist eine Methode zur gemeinsamen Arbeit in Gruppen, unterstützt durch eine/n Moderator:in.

Das Ziel ist eine gemeinsame Gestaltung von Lern- Projekten und Konferenzen

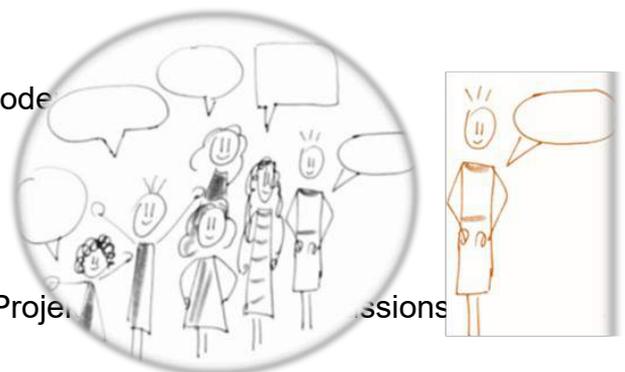


Fig. 11 Sketchnote Moderation

6.1 Moderator*in

6.1.1 Rollen und Aufgaben der Moderierenden

Die Aufgabe eines/einer Moderator*in ist es nicht etwa Konflikte zu verhindern, sondern lenkend einzugreifen und sie konstruktiv für alle aufzulösen.

Rollen

- Organisator*in
- Kommunikator*in
- Vermittler*in
- Zeitwächter*in
- Spielmacher*in
- Motivator*in



Fig. 12 Rollen der Moderation

Aufgaben

Moderator*innen steuern die einzelnen Redebeiträge, greifen wichtige Kernsätze auf, fassen zusammen, bremsen Übereifrige, stützen Stille, vermitteln bei Konflikten. Sie lenken den Umgang mit dem Thema und beziehen die Zuhörer mit ein. Wichtige weitere Aufgaben des Moderators/der Moderatorin:

- „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 gruppenspezifischen Prozesse)
- stößt Gespräche an bzw. belebt diese
- fragt nach und macht Prozesse und Ergebnisse transparent
- liefert die Zusammenfassung



Fig. 13 Aufgaben der Moderation

6.2 Voraussetzungen für eine gute Moderation bzw. eine/n gute/n Modertor: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

6.3 Moderations-Vorbereitung

- Nette Einstiegsfrage
- Ziele und Agenda vorstellen
- Zuschauer mobilisieren und motivieren
- Beiträge von anderen sammeln und strukturieren
- Kreatives Material und Methoden bereitstellen
- Fassen Sie zusammen (auch in der Mitte) und behalten Sie den Fokus der Moderation bei
- Halten Sie sich an Ihre Ziele!
- Achten Sie auf die Zeit!
- Delegieren Sie die Arbeit!

6.4 Leitfragen für die Vorbereitung

WAS? – Thema und Zielklärung der Moderation

Wie lautet das Gesamtthema? In welche Einzelthemen lässt es sich unterteilen? Was ist der Anlass? Welche Problemhistorie liegt ggf. vor? Welche Ziele sollen erreicht werden? Woran lässt sich der Erfolg bemessen?

WER? – Interessengruppen, Personen

Wie ist die Gruppe zusammengesetzt? (Oder bei teaminterner Moderation: Wen muss ich einladen?) Welche Funktionen, Hierarchieposition und Entscheidungskompetenzen haben die Teilnehmer/innen? Welche Interessen (auch außerhalb des Teams im Unternehmen) und welche Einstellungen zum Thema liegen aller Wahrscheinlichkeit nach vor? Welche Konflikte können auftreten? Welche Vorinformationen haben die Personen? Welche allgemeinen Erfahrungen mit Moderationsmethoden wurden bereits gesammelt (Neulinge vs. schon von Moderation "übersättigte" Teilnehmer/innen)?

WOMIT? – Verfügbare Ressourcen

Wo soll die Besprechung/ der Workshop stattfinden? Gibt es dort die nötige Ausstattung (Stühle, Tische, verschiedene Arbeitsräume, Medien wie Flipcharts, Pinnwände, Tageslichtprojektor, Material etc.)? Wie ist es mit der Bereitstellung von Verpflegung und Getränken?

WANN? – Termine und Zeitplan

Die Erstellung eines Zeitplans ermöglicht einen Überblick über den zeitlichen Handlungsspielraum, notwendige bzw. sinnvolle größere Pauseneinheiten und die Abwechslung zwischen verschiedenen Arbeits- und Auflockerungsphasen.

WIE? – (Aus-) Wirkungen der obigen Erkenntnisse für die Sitzung bzw. den Workshop

Welche Informationen fehlen noch? Mit wem muss ich ggf. noch Vorab- Gespräche führen?
Welche Vorab-Unterlagen lasse ich den Teilnehmer/innen zukommen? Wie wähle ich den Einstieg in das Thema (Präsentation von Umfrage- oder Zwischenergebnissen? Expertenvortrag? ...?)
Welche Moderationsmethoden und -schritte machen Sinn? Was ist das Ziel der einzelnen Schritte?
Wie viel Zeit veranschlage ich dafür? Wie sieht meine Agenda aus?

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.

6.5 Der Moderationsablauf

Der Moderationsprozess lässt sich grob in drei übergeordnete Phasen einteilen:

- 1) Vorbereitung
- 2) Durchführung
- 3) Nachbereitung.

Nach Josef W. Seifert lässt sich der Moderationsprozess auch so darstellen:

- 1) Einsteigen (Anmoderation)
- 2) **Themen sammeln**
- 3) **Thema auswählen**
- 4) **Thema bearbeiten**
- 5) Maßnahmen generieren und planen
- 6) Abschließen



Problemfokus

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:

6.5.1 Moderationstechniken

Moderationstechniken beziehen sich auf spezifische Strategien oder Ansätze, die von einem Moderator verwendet werden, um Diskussionen innerhalb einer Gruppe zu leiten und zu verwalten. Diese Techniken zielen darauf ab, die Ordnung aufrechtzuerhalten, die Teilnahme zu fördern, Konflikte zu bewältigen und sicherzustellen, dass die Diskussionen produktiv und zielgerichtet bleiben.

Schnelles Denken: Schnelles Denken ist eine Moderationstechnik, bei der der Moderator in der Lage sein muss, schnell und effektiv auf unerwartete Situationen oder Veränderungen während einer Gruppendiskussion oder Sitzung zu reagieren. Der Moderator muss aufmerksam und anpassungsfähig sein und auf alle unerwarteten Entwicklungen während der Diskussion reagieren können. Dies kann bedeuten, dass er für Klarheit sorgt, das Gespräch umlenkt, störendes Verhalten unter Kontrolle bringt oder sich um technische Probleme kümmert.

Blitzlicht:

Jeder Teilnehmende hat die Möglichkeit, seine eigenen Erwartungen und Gefühle in Bezug auf das Thema des Treffens in Worten oder kurzen Sätzen mitzuteilen. Es gelten grundlegende Regeln: Die Teilnehmer sprechen nur in der ersten Person und es gibt keine Diskussionen oder Kommentare zu den Aussagen der anderen.

Ein-Punkt-Frage:

Für diese Technik muss der Moderator im Vorfeld eine Pinnwand vorbereiten, auf der entweder eine gleitende Skala, eine abgestufte Skala oder ein Koordinatenfeld abgebildet ist. In der Konferenz stellt er eine Frage, z. B. "Wie sehr interessiert Sie das Thema?" und gibt jedem Teilnehmer einen Klebepunkt, der dann entsprechend aufgeklebt wird. Er kann auch um eine Erklärung bitten, die auf einem Plakat daneben als Aufzählungspunkt notiert wird.

Themen-Memory-Tafel: Die Themenspeichertafel ist eine Moderationstechnik, die dazu dient, Diskussionsthemen, Entscheidungen und Aktionspunkte während einer Sitzung oder Gruppendiskussion visuell zu organisieren und zu verfolgen. Der Moderator erstellt eine physische oder digitale Tafel, auf der Diskussionsthemen, Entscheidungen und Aktionspunkte in Echtzeit festgehalten werden. Dazu können Haftnotizen, Whiteboards, Flipcharts oder spezielle Software-Tools verwendet werden. Der Moderator aktualisiert die Tafel im Verlauf der Diskussion, fasst die wichtigsten Punkte zusammen, dokumentiert Entscheidungen und weist Maßnahmen zu.

Durch Moderationstechniken soll der Fokus auf das gemeinsame, kreative Ziel gerichtet werden.

- Festlegen von Grundregeln
- Brainstorming
- Mindmapping
- Quick-Thinking
- Paar-Interviews
- Blitzlicht
- Ein-Punkt-Frage
- World Café

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

Mindmapping

Die Mindmap ist eine visuelle Methode, um komplexe Gedanken, Ideen und Assoziationen zu einem zentralen Thema oder Begriff darzustellen. Übersetzt werden kann der Begriff mit dem deutschen Wort Denkartkarte.

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.

6.5.2 Moderation von Online Meetings

- Keine "Kamera aus"-Kultur
- Viel Interaktion/Teilnehmer werden einbezogen (spätestens nach 10 Minuten) Zeit für soziale Interaktionen
- Methodische Fähigkeiten vorhanden
- Visualisierungen
- Technische Vorbereitung







Modul 5

FREIWILLIGENMANAGEMENT

Freiwilligenmanagement



Freiwilligenkoordinator*innen haben einen großen Einfluss auf die Erfahrungen, die Freiwillige in ihren Projekten machen. Dabei ist das Management der Freiwilligen wichtig. Freiwilligenkoordinator*innen müssen ihre Teams gut führen. Zur Teamführung und zum Freiwilligenmanagement gehören vielfältige Aufgaben, angefangen von der Rekrutierung und Schulung von Freiwilligen bis hin zur Förderung eines positiven und inklusiven Umfelds für alle Beteiligten. Diese und weitere Themen wie Teambuilding, Konfliktmanagement und Motivation werden in diesem Modul diskutiert.

Am Ende des Moduls werden die Teilnehmenden

- die Phasen des Freiwilligenmanagements kennen: Vorbereitung, Rekrutierung, Auswahl, Orientierung/Training, Supervision, Teambildung, Konfliktmanagement, Motivation, Anerkennung, Monitoring und Evaluation;
- in der Lage sein, lokale und internationale Freiwillige in den verschiedenen Phasen zu managen;
- in der Lage sein, die persönliche Entwicklung der Freiwilligen zu fördern und anzuerkennen;
- in der Lage sein, ein lokales Netzwerk zu schaffen, das der eigenen Community zu gute kommt.

1. Schritte im Freiwilligenmanagement

- Vorbereitung der Organisation auf die Freiwilligen
- Rekrutierung von Freiwilligen
- Auswahl der Freiwilligen
- Einarbeitung und Schulung der Freiwilligen
- Kontrolle und Betreuung der Freiwilligen
- Teambuilding
- Umgang mit Konflikten
- Motivation von Freiwilligen
- Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit der Freiwilligen
- Monitoring der Freiwilligen
- Evaluation der Freiwilligen und des Freiwilligenprogramms

1.1 Vorbereitung der Organisation auf das Engagement von Freiwilligen

Die Vorbereitung einer Organisation vor dem Start eines Freiwilligenprogramms ist wichtig. Es bildet die Grundlage für die folgenden Schritte. Man muss genügend Ressourcen für diese Phase bereitstellen. Eine gute Vorbereitung hilft, spätere Risiken zu verringern.

Freiwilligenprogramme wollen gesellschaftliche Probleme lösen. Doch oft sind die Ressourcen der Organisationen begrenzt. Das schränkt die Erfüllung ihres Auftrags ein. Freiwillige einzubinden hilft der Organisation, ihre Ziele zu erreichen. Sie profitiert von den Fähigkeiten und der Zeit der Freiwilligen.

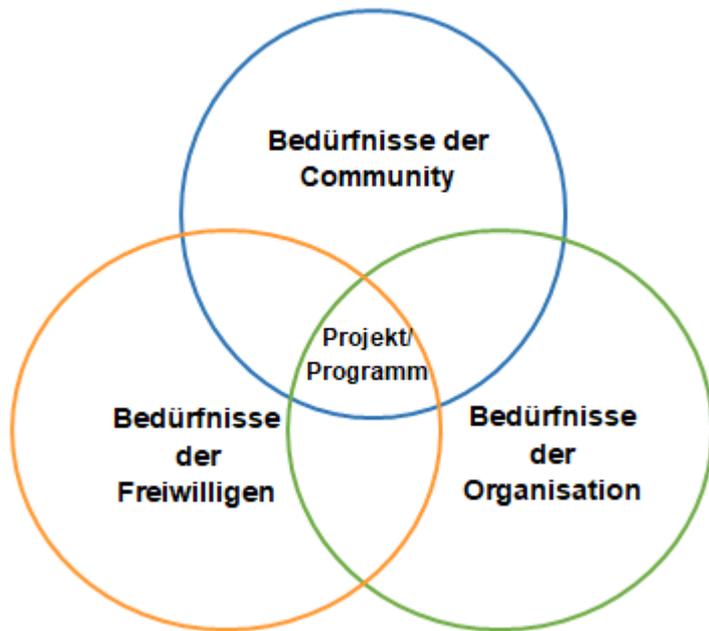
Die häufigsten **Risiken, die mit dem Freiwilligenmanagement verbunden sind**, sind mangelnde Motivation oder Erfahrung sowie ein möglicherweise ineffektives Management und eine unzureichende Kommunikation. Eine gute Vorbereitung und Planung in dieser Phase ermöglicht es der Organisation jedoch, diese Risiken zu überwinden und die anfallenden Kosten erfolgreich zu bewältigen.

Zu den **Vorteilen der Einbindung von Freiwilligen** zählen: ein breiteres Spektrum an Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnissen, das Erreichen von mehr Unterstützer*innen, eine Förderung der Initiative in verschiedenen Gruppen, usw.

Die Planungs- und Vorbereitungsphase der Organisation umfasst 4 Hauptrichtungen:

I. Bedarfsanalyse

Um ein Freiwilligenprogramm zu starten, müssen Sie zuerst analysieren, was benötigt wird. Fragen Sie sich, wie die aktuelle Situation ist. Und wie sollte sie in Zukunft aussehen? Überlegen Sie, was sich ändert, wenn Ihr Programm erfolgreich ist. Bewerten Sie, wie gut Ihre Organisation in der aktuellen Situation arbeitet. Können Sie ohne Hilfe von Freiwilligen Ihre Projekte durchführen und weitere Unterstützer*innen erreichen? Außerdem müssen Sie den Bedarf und die verfügbaren Ressourcen analysieren. Ein erfolgreiches Freiwilligenprogramm muss 3 Kategorien von Bedürfnissen berücksichtigen:



Bedürfnisse der Community: Was können Freiwillige für die Community leisten? Wie kann die Community von ihren Freiwilligen profitieren?

Bedürfnisse der Organisation: Braucht die Organisation Freiwillige? Gibt es genügend Ressourcen, um Freiwillige erfolgreich in die Aktivitäten und Programme einzubinden?

Bedürfnisse der Freiwilligen: Was braucht der oder die Freiwillige (z. B. Unterstützung, soziale Kontakte, Kommunikation und Information, Ausrüstung und Material)?

Dieser Schritt dient als Ausgangspunkt für die Festlegung der künftigen Aufgaben des Freiwilligen.

Die folgenden Aspekte sollten berücksichtigt werden:

- Gibt es genügend und sinnvolle Aufgaben für Freiwillige?
- Welche Mittel können wir den Freiwilligen zur Verfügung stellen, z. B. Materialien, elektronische Geräte, Software oder Räume für ihre Tätigkeit?
- Haben wir genügend und geeignetes Personal für die Koordination, die Betreuung und den Know-how-Transfer unserer Freiwilligen?
- Verfügen wir über genügend finanzielle Mittel, um z. B. unvorhergesehene organisatorische Kosten zu decken?

II. Definition des Freiwilligenprogramms: Ziele, Umfang, Mission, Vision und Werte

Im zweiten Schritt wird das Freiwilligenprogramm definiert. Dazu gehören z.B. die Mission, die Ziele, ein Aktionsplan und Tätigkeitsbeschreibungen für Freiwillige und Koordinierende.

Ein wirksames Freiwilligenprogramm legt zuerst seine Mission und Ziele fest. Die Mission sollte ein Bedürfnis erfüllen oder ein Problem lösen, das zur Ausrichtung der Organisation passt. Die Mission sollte beschreiben, was das Programm erreichen will und wie es das erreichen will. Dazu gehören der allgemeine Umfang der Initiative, die Mittel (Handlungen, Dienstleistungen) die zu ihrem Erfolg führen, und die Werte, auf denen es basiert. Entsprechend sollten mehrere mit dem Programm verbundene Ziele entwickelt werden, da dies der Organisation ermöglicht, ihre Wirksamkeit während der Abschlussphase zu bewerten.

Freiwilligenprogramme zielen darauf ab, gesellschaftliche Probleme zu lösen. Da Organisationen nur begrenzte Ressourcen haben, sind sie bei ihrer Mission eingeschränkt. Freiwillige erweitern diese Ressourcen mit ihrer Expertise und Zeit. Deshalb müssen die Mission, Vision und Werte des Programms klar sein. Sie sind entscheidend, um Freiwillige zu gewinnen.

- **Die MISSION** erklärt den Zweck und das Endziel der Initiative. **Die VISION** beschreibt auf enthusiastische Weise, wie die Zukunft aussehen soll, wenn das Problem oder Bedürfnis, das von der Initiative angegangen wird, gelöst ist.
- Die **WERTE** sind die Kernelemente der Menschen, die hinter der Initiative stehen, etwas, mit dem sich jeder identifiziert und das sie während ihrer gesamten Tätigkeit leitet.

Organisationen und Freiwillige können mit einem oder mehreren der folgenden **Werte** übereinstimmen:

Integrität	Wissen	Vertrauen
Kreativität	Perfektionismus	Mitgefühl
Mut	Ehrgeiz	Großzügigkeit
Kompetenz	Familie	Weitblick
Gesundheit	Anpassungsfähigkeit	Ethik
Unabhängigkeit	Verantwortung	Veränderung
Ausgeglichenheit	Entwicklung	Geld
Würde	Diversität	Effizienz
Struktur	Gerechtigkeit	Autorität
Einfachheit	Humor	Anerkennung
Regionale Zugehörigkeit	Qualität	Effektivität
Einsicht	Weisheit	Unternehmertum
Glaube	Korrektheit	Teamarbeit
Handeln	Leidenschaft	Freundlichkeit

Sobald dies abgeschlossen ist, sollte der für das Programm Verantwortliche einen Aktionsplan erstellen. Der Aktionsplan umfasst alle erforderlichen Aktivitäten in logischer und chronologischer Reihenfolge, von der Vorbereitung des Programms bis hin zu Evaluation und Abschluss. Er benennt eine verantwortliche Person zum/zur Freiwilligenkoordinator*in, beschreibt die erwarteten Ergebnisse, die Programmdauer und die entstehenden Kosten. Es sollten Richtlinien und Verfahren für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen festgelegt werden, ebenso wie ein Budget oder Ressourcen für Freiwilligenaktivitäten. Notwendige Dokumente sollten einheitlich vorbereitet werden, wie Freiwilligenprofile, Verträge, Arbeitszeiterfassung, Datenschutzbestimmungen, Zertifikate sowie Sicherheits- und Schutzkonzepte für die Freiwilligen.

In diesem Schritt ist es wichtig, sich auf eine*n Freiwilligenkoordinator*in zu einigen. Diese Person kann jemand aus der Organisation sein oder von außerhalb rekrutiert werden, abhängig von der Größe des Programms und den finanziellen Ressourcen, die für dessen Umsetzung zur Verfügung stehen.

Der/die Freiwilligenkoordinator*in ist der/die Hauptverantwortliche für die Verwaltung der Freiwilligen und hat u.a. folgende Aufgaben:

- Anwerbung und Auswahl von Freiwilligen;
- Gewährleistung einer angemessenen Betreuung und Schulung der Freiwilligen;
- Gewährleistung einer ständigen Koordinierung der Freiwilligentätigkeit (Vorbereitung, Betreuung, Kontrolle und Bewertung der von den Freiwilligen durchgeführten Aktivitäten);
- Kommunikation mit den relevanten Akteuren (innerhalb und außerhalb der Organisation);
- Beratung und Information der Freiwilligen durch persönliche Treffen, Telefon- und E-Mail-Kontakt;
- Verwaltung von Budgets und Ressourcen, einschließlich der Erstattung von Auslagen;
- Rechtsvorschriften und die Politik im Zusammenhang mit der Freiwilligentätigkeit im Blick behalten;
- Pflege von Datenbanken und Erledigung sonstiger Verwaltungsaufgaben;
- Unterrichtung der Freiwilligen über die Fortschritte des Programms.

Sobald der oder die Freiwilligenkoordinator*in ausgewählt wurde, arbeiten sie zusammen mit den Programmverantwortlichen an der Stellenbeschreibung für die Freiwilligen. Sie entscheiden über die Tätigkeiten und die Dauer der Freiwilligenarbeit und erstellen ein Dokument, das sowohl für die Anwerbung der Freiwilligen als auch für die Unterzeichnung der Freiwilligenverträge verwendet wird. Es wird Folgendes beinhalten:

- den Namen und die Position des Freiwilligen;
- den Zweck der geschaffenen Stelle;
- die Hauptaufgaben des Freiwilligen;
- Ansprechpartner der Freiwilligen;
- Anforderungen (erforderliche Kenntnisse, Fähigkeiten, Vorerfahrungen); (hierfür kann die *Persona-Methode* sehr nützlich sein.)
- Evaluation (wie die Freiwilligenarbeit und deren Ergebnisse bewertet werden);
- Schulungen und Training (welche Kompetenzen der Freiwillige entwickeln wird);
- Dauer des Vertrags und wöchentliche Arbeitszeit;
- Arbeitszeiten („Stundenplan“ für die Freiwilligentätigkeit);
- Vorteile der Freiwilligenarbeit (wie die Arbeit den Freiwilligen nutzen kann)

„Personas“ sind fiktive Personen, die auf Daten und Merkmalen basieren und Ihre Freiwilligen repräsentieren. Bei der Erstellung von Personas werden qualitative und quantitative Daten über Ihre Freiwilligen ausgewertet. Die Recherche ist der wichtigste Teil des Prozesses. Ihre Personas können Ihnen helfen, Nutzergruppen potentielle Freiwillige zu identifizieren.

PERSONA 1



NAME
ALTER
ORT
BERUF
FAMILIENSTAND
EHRENAMTLICHE ERFAHRUNG
KONTAKT

INTERESSEN
HERAUSFORDERUNGEN
SCHRITTE ZUR LÖSUNG DER HERAUSFORDERUNGEN
ZIELE
MOTIVATION
FRUSTRATION
INFORMATIONSQUELLEN
WEITER INFORMATION

III. Vorbereitung der Organisationsmitglieder auf die Einbeziehung von Freiwilligen (Mitarbeitende, Vorstand)

Die Mitglieder der Organisation müssen vorbereitet werden und lernen, wie sie mit den Freiwilligen arbeiten können, welche Bedürfnisse sie haben und wie sie sie unterstützen können. Die Beziehung zwischen den Freiwilligen und den bezahlten Mitarbeiter*innen ist entscheidend für die erzielten Ergebnisse, und der Aufbau einer starken Verbindung zwischen ihnen ist ein wichtiger Aspekt, den der/die Freiwilligenkoordinator*in berücksichtigen muss. Zu einer guten Vorbereitung gehört es daher auch, die Einstellung der Mitglieder der Organisation gegenüber der Beteiligung von Freiwilligen an den Aktivitäten der Organisation zu verstehen.

IV. Vorbereitung der Organisationskultur (Richtlinien, Verfahren, Formulare: Stellenbeschreibung für Freiwillige, Verträge, Arbeitszeiterfassung, Sicherheit, usw.)

Ein effizientes Freiwilligenmanagement erfordert die Vorbereitung der Organisation auf die Aufnahme von Freiwilligen, nachdem eine Reihe von Dokumenten, Regeln und Verfahren entwickelt wurde, die jedem helfen, seine Rolle sowie seine Rechte und Pflichten zu verstehen. Sie erhöhen die Effizienz, indem sie dafür sorgen, dass jeder Freiwillige weiß, was er in bestimmten Situationen zu tun hat oder an wen er sich wenden muss. Sie können die Freiwilligen in formellen Gesprächen, Präsentationen, in einer Broschüre oder in einem Online-Leitfaden über die Abläufe in Ihrer Organisation und über Ihre Erwartungen an ihre Beiträge informieren.

1. 2. Rekrutierung von Freiwilligen

Nachdem der Bedarf der Organisation ermittelt und die Stellenbeschreibung erstellt wurde, ist der nächste Schritt die **Rekrutierung von Freiwilligen**. Je nach den ermittelten Bedürfnissen und dem Kontext kann der Ansatz der Rekrutierungsstrategie in verschiedenen Situationen unterschiedlich sein, hat aber das gleiche Ziel: die am besten geeigneten Personen für die verfügbare Stelle zu finden. Dabei muss die Person, die für den Rekrutierungsprozess verantwortlich ist, sicherstellen, dass sowohl die Bedürfnisse der Organisation als auch die der Freiwilligen erfüllt werden. Bei einer effektiven Anwerbung von Freiwilligen geht es nicht darum, Menschen davon zu überzeugen, etwas zu tun, woran sie nicht interessiert sind, sondern vielmehr darum, denjenigen, die bereits die Motivation haben, sich zu engagieren, die Möglichkeiten aufzuzeigen.

Menschen entscheiden sich aus vielen Gründen für ein freiwilliges Engagement, die je nach ihrer Motivation unterschiedlich sind. Deshalb ist es nützlich, die gängigsten Motivationen zu kennen und diese in die Werbung miteinzubringen. Freiwillige engagieren sich z.B.

- um einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft auszuüben;
- um Kontakte zu knüpfen und neue Freunde zu finden;
- um wichtige Menschen in der Community kennenzulernen;
- um Fähigkeiten zu entwickeln oder zu stärken;
- um Erfahrungen zu sammeln, die ihnen bei der Arbeitssuche helfen;
- um etwas neues auszuprobieren, z.B. bevor man eine berufliche Veränderung vornimmt;
- um aus dem Haus zu kommen und der Langeweile zu entkommen;
- um sich als Teil einer Gruppe zu fühlen;
- um eine religiöse oder philosophische Überzeugung auszudrücken; usw.

Freiwilligenarbeit kann als Freizeitbeschäftigung betrachtet werden. Um Freiwillige anzuziehen und zu halten, sollte ihr Engagement ihnen daher ähnliche Vorteile bringen wie ein Spiel: Zufriedenheit, Herausforderung, Belohnung oder Erfolg. Um ihre Motivation während des Programms aufrechtzuerhalten, suchen die Freiwilligen außerdem nach den folgenden Aspekten, die bei der Gestaltung ihrer Position berücksichtigt werden sollten:

- **Eigenverantwortung** – Gefühl der persönlichen Verantwortung für etwas;
- **Eigenständiges Denken** – die Fähigkeit, Teil des Entscheidungsprozesses zu sein;
- **Ergebnisverantwortung** – der Beitrag der Freiwilligen wird anerkannt. Sie führen nicht nur einzelne Aufgaben aus, sondern sind dafür mitverantwortlich, dass die erwarteten Ergebnisse erreicht werden.
- **Erfolgskontrolle** - Messung der Leistung der Freiwilligen und Bereitstellung von Belohnungen.

Der erste Kontakt der Organisation mit dem Freiwilligen findet in der Rekrutierungsphase statt. Eine gute Vorbereitung verbessert die Ergebnisse. Eine Stellengestaltung, die zu den Interessen der Freiwilligen passt, zieht motivierte Menschen an. Kreative und attraktive Kommunikation macht die Anwerbungskampagne erfolgreicher.

Es gibt unterschiedliche Rekrutierungstechniken:

Allgemeine Rekrutierung („Warm Body Recruitment“) – Die Strategie konzentriert sich darauf, so viele Menschen wie möglich über verschiedene Kanäle zu erreichen. Ein Risiko dabei ist, dass man Freiwillige nur wegen ihrer Anwesenheit oder Verfügbarkeit einstellt, ohne zu prüfen, ob sie zu dem Programm passen. Die Technik ist nützlich, wenn die Freiwilligentätigkeit keine besonderen Fähigkeiten erfordert oder wenn man die benötigten Fähigkeiten schnell lernen kann. Man kann sie z.B. nutzen, um Freiwillige für das Sammeln von Unterschriften zu gewinnen.

Gezielte Rekrutierung – Sie wird eingesetzt, wenn die Stelle bestimmte Kompetenzen oder Kenntnisse erfordert. Diese Art der Anwerbung konzentriert sich auf die Suche nach den richtigen Personen an den richtigen Stellen. Sie kann verwendet werden, um Personen mit spezifischen Fähigkeiten zu rekrutieren, z.B. Grafikdesign, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, usw.

Konzentrische Kreise – Diese Technik geht von der Annahme aus, dass die Personen, die bereits mit der Organisation verbunden sind, die beste Zielgruppe sind. Sie kontaktieren ihre Freund*innen, Familienmitglieder und Bekannte. Ihr Ziel ist es, sie als Freiwillige zu gewinnen oder die Nachricht zu verbreiten. So wächst die Anwerbungskampagne schrittweise.

Rekrutierung in der Umgebung – Das bedeutet, eine Kultur der Freiwilligenarbeit unter in der Gegend zu entwickeln, in der die Organisation präsent ist. Die Rekrutierungskampagne wird auf eine bestimmte Gruppe von Menschen ausgerichtet. Sie erstellen Profile der gewünschten Freiwilligen und bewerben diese Profile in der unmittelbaren Umgebung Ihrer Organisation. So erreichen Sie Menschen mit bestimmten Fähigkeiten, die Sie ständig in Ihrer Organisation brauchen.

Bei der Kommunikation mit den potenziellen Freiwilligen sollte der Botschaft große Aufmerksamkeit geschenkt werden, um die Wirksamkeit der Kampagne zu erhöhen. Die Botschaft sollte mindestens 4 Elemente enthalten:

Der Bedarf - Beschreibung eines gesellschaftlichen Problems, das durch die Freiwilligentätigkeit gelöst werden kann

Die Position - Rolle der Freiwilligen, deren Beitrag und Aktivitäten, die sie ausführen werden (die Stellenbeschreibung). Wenn die beschriebene Position direkt zu dem identifizierten Bedarf passt, steigern sich Ihre Erfolgchancen.

Die Ängste - Ansprechen möglicher Ängste der Bewerber*innen gegenüber ihrer Tätigkeit.

Die Vorteile - Erwähnung des Nutzens, den die Freiwilligen aus ihrem Engagement ziehen, und mögliche Bedürfnisse, die sie im Zusammenhang mit ihrer Beteiligung an dem Programm haben könnten.

Die Rekrutierungsnachricht muss für den Kommunikationskanal geeignet sein, über den der Aufruf verbreitet wird. Die Kanäle können in 2 Hauptkategorien unterteilt werden: online und offline. Heutzutage findet die Kommunikation hauptsächlich online statt, aber für einige spezifische Zielgruppen (ältere Menschen, Menschen ohne Internetzugang) kann auch die Verwendung von Offline-Kommunikationsmitteln eine Lösung sein.

Online	Offline
<ul style="list-style-type: none"> • Beiträge in sozialen Medien und Anzeigen; • Erstellung von Website-Beiträgen und Artikeln; • Nutzung von Newslettern und Freiwilligendatenbanken; • Verwendung von Online-Massenmedien; 	<ul style="list-style-type: none"> • Verteilen von Broschüren, Flyern und Plakaten; • Nutzung lokaler Zeitungen oder des Radios; • Empfehlungen von anderen Organisationen einholen; • Messen für Freiwilligenarbeit;

Die ständige Rekrutierung ist eine Praxis, die vor allem im Unternehmenssektor angewandt wird; sie hat sich jedoch als gute Praxis erwiesen. Dabei werden Personen, die Interesse an einem Engagement zeigen, von der Organisation im Blick behalten. Diese Personen werden meist nicht sofort eingestellt. Wenn jedoch eine Stelle frei wird, sollten sie zuerst kontaktiert werden. Die Rekrutierung erfolgt oft durch das Sammeln von Lebensläufen. Dies kann auf Freiwilligenmessen oder bei Veranstaltungen geschehen. Auch Online-Formulare für Kontaktdaten können genutzt werden. Interessenten füllen diese auf der Webseite der Organisation oder in sozialen Medien aus.

Eine gute Rekrutierungsstrategie beantwortet folgende Fragen:

- WAS? – Was sollen Ihre zukünftigen Freiwilligen tun?
- WO? – Wo können Sie Ihre Freiwilligen finden?
- WANN? – Wann können Sie am besten Freiwillige finden?
- WIE? – Entscheiden Sie, wie Sie die Freiwilligen erreichen wollen: Methode, Botschaft, Kanal, Bewerbungssystem

Tipps und Tricks

- Seien Sie offen für neue, kreative Ideen.
- Führen Sie ein ausführliches Brainstorming über mögliche Quellen, Kanäle und Botschaften durch.
- Halten Sie sich bei der Formulierung von Botschaften an Motivationen/Werte
- Passen Sie die Botschaft an die anvisierten Freiwilligen, Kanäle und Kommunikationsmethoden an.
- Das Timing ist entscheidend!
- Rekrutieren Sie mehr Freiwillige als Sie brauchen.
- Integrieren Sie eine Anwerbungsbotschaft in Ihr allgemeines Werbematerial.
- Die Anwerbung ist ein kontinuierlicher Prozess.
- Nutzen Sie die Mund-zu-Mund-Propaganda/ Zeugnisse ehemaliger Freiwilliger. Ein*e zufriedene*r Freiwillige*r ist eine "lebende Werbung".

1. 3. Auswahl der Freiwilligen

Der Auswahlprozess für Freiwillige unterscheidet sich von dem für bezahlte Mitarbeiter*innen. Freiwillige bieten ihre Zeit und Fähigkeiten ohne finanzielle Erwartungen an. Es geht mehr um ein Matching, wo man die Freiwilligen mit einer passenden Rolle in der Organisation abgleicht. Man sollte die Motivation, Verfügbarkeit, Werte, Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen der Bewerber*innen beachten. Nach dem Auswahlprozess müssen die Bedürfnisse der Organisation und der Freiwilligen erfüllt sein. Der oder die Freiwillige sollte sich in seiner/ihrer Rolle wohl fühlen. Seine Persönlichkeit und Arbeitsweise sollten auch zur Organisation passen.

Im Auswahlverfahren kann man verschiedene Instrumenten und Methoden einsetzen, um die am besten geeigneten Bewerber*innen auszuwählen. Sie können einzeln oder in Kombination eingesetzt werden:

- **Bewerbungsformulare** stellen eine strukturierte Möglichkeit dar, die Informationen über die Kandidaten zentral zu sammeln. Wenn sie einzeln verwendet werden, liegt das meist daran, dass eine große Zahl von Freiwilligen benötigt wird (z. B. für die Sammlung von Unterschriften oder die Organisation einer Veranstaltung) oder wenn der Freiwilligendienst zeitlich begrenzt ist und nur eine kurze Dauer hat. Wenn man sich einen besseren Überblick über die Bewerber verschaffen möchte, dient das Bewerbungsformular als Filter, bevor ein Vorstellungsgespräch angesetzt wird.
- **Motivationschreiben:** Durch diese Methode kann man die Motivation eines Bewerbers oder einer Bewerberin, sich für eine bestimmte Stelle zu bewerben, sowie relevante Informationen über seine oder ihrer früheren Erfahrungen verstehen. Weil die Methode subjektiv ist, sollte man neben dem Motivationschreiben auch einen Lebenslauf verlangen. So versteht man den Hintergrund besser.
- **Referenzen** sind Empfehlungen von vertrauenswürdigen Dritten (ehemalige oder aktuelle Freiwillige, Mitarbeiter*innen, andere Organisationen), die eine berufliche Beziehung zu dem Bewerber oder der Bewerberin haben. Sie sind nützlich, wenn ein*e Freiwillige*r für eine kurzfristige Tätigkeit gesucht wird. Die Methode kann in Kombination mit Bewerbungsformularen oder Auswahlgesprächen verwendet werden.
- **Auswahlgespräche** sind die komplexeste Methode, um Freiwillige auszuwählen. Sie helfen einer Organisation, viel über eine*n Bewerber*in zu erfahren. Gleichzeitig kann diese*r auch mehr über die Organisation und das Freiwilligenprogramm lernen. Im Gespräch sammelt der/die Interviewer*in wichtige Infos. Dazu gehören die Aus- und Weiterbildung, Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Werte und Eigenschaften sowie Erwartungen an das Freiwilligenprogramm und die Organisation. Diese Methode ist ideal, wenn man einen Freiwilligen mit besonderen Fähigkeiten sucht. Oder für die Auswahl von Teilnehmer*innen für Praktika oder längere Freiwilligendienste.

Ablehnung eines Freiwilligen: Es ist nicht immer leicht, eine*e Bewerber*in abzulehnen, vor allem wenn es sich um jemanden handelt, der sich zu einem Freiwilligendienst entschlossen hat. Aber manchmal ist es aufgrund verschiedener Faktoren besser, jemanden abzulehnen, als zu riskieren, dass beide Seiten unzufrieden oder frustriert sind. Gründe können Zeitmangel des Bewerbers oder der Bewerberin, Unvereinbarkeit mit der Stelle oder mangelnde Ressourcen der Organisation sein. Idealerweise sollte der oder die Abgelehnte kontaktiert werden, um ihn oder sie über die endgültige Entscheidung zu informieren und Feedback und Tipps für zukünftige Bewerbungen zu geben.

Tipps und Tricks bei der Auswahl

- Stellen Sie Fragen und hören sie aktiv zu.
- Seien Sie ehrlich (Verschweigen Sie mögliche Risiken und Unannehmlichkeiten nicht).
- Geben Sie Informationen über Ihre Organisation.
- Vermitteln Sie ein klares Bild davon, was die Stelle mit sich bringt.
- Erkunden Sie Interessen, Fähigkeiten und Motivationen der Bewerber*innen.
- Bringen Sie Freiwillige mit den am besten geeigneten Stellen zusammen.
- Beantworten Sie Fragen und Bedenken
- Erörtern Sie die Vorteile der Freiwilligenarbeit.
- Bereiten Sie einen standardisierten Auswahlprozess, Richtlinien und Verfahren vor.
- Legen Sie fest, welche Aspekte flexibel, und welche nicht verhandelbar sind.
- Gewährleisten Sie Vertraulichkeit.
- Haben Sie den Mut, NEIN zu sagen!

1. 4. Einarbeitung und Schulung der Freiwilligen

Einarbeitung und Schulungen sind wichtige Aspekte, Freiwillige von Anfang an die Organisation zu binden. Beide Aktivitäten erfordern eine systematische und gründliche Vorbereitung, um die Freiwilligen erfolgreich mit den Informationen und Fähigkeiten auszustatten, die sie benötigen, um ihre Aktivität innerhalb der Organisation durchzuführen.

Die **EINARBEITUNG**, auch „Einführung“ oder “Orientierung“ genannt, ist der Prozess, durch den die Freiwilligen auf eine klare Beziehung zur Organisation und zum Projekt vorbereitet werden. Sie soll den Freiwilligen helfen, die Organisation und das Team dahinter besser zu verstehen, sowie ihre Rolle darin. Die Einarbeitung sollte ihnen auch ein umfassendes Verständnis über den Hintergrund der Organisation und praktisches Wissen vermitteln.

Die Einarbeitung kann folgende Inhalte umfassen:

- Einführung in die Organisation
- Vorstellung der Vision (Zweck des Freiwilligenprogramms, vorgeschlagene Aktivitäten, Werte)
- Vorstellung des Freiwilligenmanagementsystems (Richtlinien, Arbeitsunterlagen, Arbeitsprozesse,...)
- Aspekte im Zusammenhang mit der Organisationskultur
- Rechte und Pflichten der Freiwilligen und der Organisation
- Vereinbarung und Unterzeichnung von Dokumenten: Freiwilligenvertrag, Betriebsvereinbarung, Bildrechteerklärung,...
- Erste Schritte zur Bildung und Konsolidierung des Freiwilligenteams

Die Einarbeitung sollte den Freiwilligen die folgenden Fragen beantworten:

- ⇒ *Warum sollte ich hier arbeiten?* Die Freiwilligen sollten etwas über die Geschichte der Organisation und über die Zielgruppe erfahren, die sie bedient. Sie sollten das Problem und die Ursachen verstehen, die durch das Freiwilligenprogramm angesprochen werden, sowie ihre Kernwerte. Sie sollten auch etwas über andere Programme, Projekte und Dienstleistungen erfahren, die die Organisation durchführt oder in naher Zukunft durchführen wird.
- ⇒ *Wie werde ich hier arbeiten?* Am Ende der Einarbeitung sollte den Freiwilligen die Struktur der Organisation und ihre Arbeitsweise verstehen, sowie ihre internen Regeln und Verfahren. Ihnen sollten die Anforderungen sowie die potenziellen Vorteile vorgestellt werden. Während der Einarbeitung sollten die Freiwilligen mit den Einrichtungen und Geräten vertraut gemacht werden, auf die sie zugreifen können. In diesem Schritt sollte ihnen eine Einführung in ihre Position gegeben werden, um ihre Tätigkeit innerhalb der Organisation besser zu verstehen oder wie sie sich einbringen können.
- ⇒ *Wo passe ich in das Team?* Während der Einarbeitung ist es wichtig, dass die Freiwilligen vom gesamten Team willkommen geheißen und vorgestellt werden, einschließlich der Führungskräfte der Organisation und des Teams. Ihnen sollten auch Elemente der Organisationskultur vorgestellt werden.

Das Ziel der Einarbeitung ist, dass sich die neuen Freiwilligen wohlfühlen. Die Informationen sollten so gegeben werden, dass sie die Freiwilligen aktiv einbeziehen. Sie sollen sich intellektuell, praktisch und emotional mit der Organisation verbunden fühlen. Man kann zum Beispiel nicht-formale Bildungsmethoden nutzen. Dazu gehören Kennenlernspiele, Schatzsuchen, Teamarbeit, Quizze und ähnliches. Diese Methoden machen das Erlebnis interaktiv und unterhaltsam.

SCHULUNGEN helfen Freiwilligen, bestimmte Arten von Arbeit zu lernen. Sie können in einer Schulung neue Fähigkeiten lernen, vorhandene verbessern oder die Arbeitsweise der Organisation verstehen. Beim Planen einer Schulung muss man an Folgendes denken: Was braucht man, um gut zu arbeiten? Die Schulung muss zur Rolle der Freiwilligen passen und auch ihre Lernbedürfnisse erfüllen. Schulungen sind nicht nur am Anfang wichtig. Sie sind auch während des Programms nützlich. So können Freiwillige weiterlernen und sich stetig verbessern.

Die Schulungsinhalte können auf verschiedene Arten vermittelt werden:

- **Formale Schulungen** vermitteln den Freiwilligen die erforderlichen Einstellungen, Fähigkeiten und Kenntnissen, um ihre Arbeit auszuführen. Die Informationen können mit verschiedenen Methoden präsentiert werden, wie zum Beispiel: Vorlesungen, Präsentationen, Diskussionen, Exkursionen, Videos, Podiumsdiskussionen, Demonstrationen, Rollenspielen, Fallstudien, Simulationen, usw. Formale Schulungen ermöglichen es dem Freiwilligen zu verstehen, was sie tun müssen und wie sie es ausführen können.
- **Training am Arbeitsplatz** hilft Freiwilligen, praktische Erfahrungen zu sammeln. Sie dürfen eine Aufgabe selbst ausführen, nachdem sie eine Demonstration gesehen haben. Danach bekommen sie Feedback. Das Analysieren der Ergebnisse und Erfahrungen ist ein wichtiger Lernschritt bei diesem Schulungsformat.
- **Beratung** gibt den Freiwilligen die Möglichkeit, bei der Durchführung einer Aufgabe und der Lösung eines Problems unterstützt zu werden. Dabei übernehmen sie Verantwortung für mögliche Verbesserungen ihrer Arbeit. Dabei sollten der Freiwillige und sein*e Betreuer*in gemeinsam das Problem und seine Ursache identifizieren, Lösungsalternativen erarbeiten und die beste Lösung finden. Aus diesem Prozess lernen die Freiwilligen.

1. 5. Kontrolle und Betreuung der Freiwilligen

Die Aufgabe des Betreuungsprozesses ist es, die Freiwilligen zu befähigen, selbstständiger und unabhängiger zu werden. Es ist wichtig für einen effektiven und effizienten Lernprozess der Freiwilligen sowie für die Erreichung der Ergebnisse und Ziele des Programms. Die Betreuung hat drei Hauptfunktionen:

1. Kontrollfunktion: Kontrolle der Arbeit, Feedback, Anleitung, Korrekturen
2. Bildungsfunktion: Lernprozess der Freiwilligen unterstützen
3. Unterstützende Funktion: emotionale Unterstützung, Motivation und Ermutigung

Die Betreuung hilft der Organisation, die Qualitätsstandards der Arbeit zu sichern und die erwarteten Ergebnisse des Programms zu erreichen. Außerdem konzentriert sie sich auf die Entwicklung von Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen des Einzelnen, indem sie dem Freiwilligen kontinuierlich Feedback und Beratung bietet. Andererseits behandelt sie auch die emotionalen Aspekte der Freiwilligenarbeit. Die Organisation muss einen sicheren Raum schaffen, in dem die Freiwilligen ihre Gefühle über ihre Arbeit oder eventuelle Probleme damit teilen können, und sie dabei unterstützen, mögliche Schwierigkeiten zu überwinden.

Normalerweise ist der/die Freiwilligenkoordinator*in verantwortlich für die Kontrolle und Betreuung der Freiwilligen. Sie brauchen gute kommunikative Kompetenzen. Dazu gehören aktives Zuhören, Durchsetzungsvermögen, Empathie und die Fähigkeit, hilfreiches Feedback zu geben. Der/die Koordinator*in muss verstehen, was jede*r Freiwillige braucht, um jedem Einzelnen ständig und individuell helfen zu können.

Die wichtigsten Themen der Betreuung sind:

- Feedbackgespräch: Positive Aspekte und Verbesserungsmöglichkeiten
- Organisation der Arbeitszeiten
- Bewertung der Leistung der Freiwilligen / des Freiwilligenprogramms
- Identifikation von Problemen und Problemlösung
- Beratung / Fachwissen
- Lobende Worte
- Besprechung von Fehlern/Fehlverhalten
- Festlegung von Standards
- Bewertung des Schulungsbedarfs
- Hilfe bei der Zuordnung von Aufgaben zu Zielen
- Bereitstellung von Feedback
- Beantwortung verschiedener Fragen der Freiwilligen
- Vorleben des professionellen Verhaltens des Freiwilligenkoordinators oder der Freiwilligenkoordinatorin (einige wichtige Merkmale: Begeisterung, Dankbarkeit und Professionalität)

Die wichtigsten Erwartungen der Freiwilligen an ihren Koordinator/ihre Koordinatorin sind:

- Standards festlegen
- Beratung und Anleitung bieten
- Fragen beantworten
- Ihre Leistung bewerten
- Feedback geben.

Die Betreuung verbessert die Zufriedenheit der Freiwilligen, wenn sie richtig gemacht wird. Regelmäßige Feedbackgespräche oder Meetings sind wichtig, um aktuelle Themen und Veranstaltungen zu besprechen. Sie können einzeln oder in Gruppen stattfinden.

Gruppentreffen sind effizient und nützlich, wenn das gesamte Team an denselben Aktivitäten beteiligt ist. So kann der/die Koordinator*in die Leistung und Arbeitsstrategie der Gruppe analysieren. Bei Bedarf oder auf Wunsch einzelner Freiwilliger kann man individuelle Feedbackgespräche anbieten.

Einzelgespräche sind zwar zeitaufwendiger, aber sie fördern tiefere Diskussionen und eine stärkere Bindung. Solche Gespräche sind sinnvoll, wenn die Freiwilligen darum bitten, wenn Herausforderungen auftreten, nach Abschluss eines Projekts oder wenn ein Freiwilliger die Organisation verlässt. Bei langfristigen Freiwilligen ist es sinnvoll, regelmäßige Gespräche einzuplanen, z.B. zum Jahresende oder -anfang. Vorgegebene Fragen können dabei helfen, das Gespräch zu führen und potentielle Herausforderungen zu erkennen. Der/die Koordinator*in gibt nicht nur den Rahmen vor, sondern hört auch auf die Meinungen und Ratschläge der Freiwilligen. In einer Diskussion hört sich der/die Koordinator*in zunächst die Meinung des Freiwilligen an, stellt ihnen gezielt Fragen, damit sie die Situation besser verstehen und leitet dann eine Diskussion ein, in der beide Seiten über die nächsten Schritte sprechen.

Die gestellten Fragen können unterschiedlich genutzt werden:

Fragen zur Einschätzung der Freiwilligenarbeit

- „Wie findest du deine Freiwilligenarbeit allgemein?“
- „Bist du mit deiner Rolle zufrieden? Wie fühlst du dich bei deinen Aufgaben?“
- „Wie fühlst du dich innerhalb des Teams und der Organisation?“
- „Was gefällt dir an deiner Tätigkeit am meisten? Was gefällt dir an der Arbeit nicht?“

Fragen zur Evaluation

- „Wie würdest du deine Leistung bewerten?“
- „Laufen die Dinge wie geplant? Warum?“
- „Wie kann das Programm verbessert werden?“
- „Wurdest du angemessen geschult und unterstützt?“

Fragen für die Planung

- „Was kannst du in Zukunft besser machen?“
- „Was ist das wichtigste, was du aus deiner Erfahrung hier gelernt hast?“
- „Auf welche Schwierigkeiten und Herausforderungen könntest du stoßen?“
- „Welche Strategie könntest du verfolgen, um diese Herausforderungen zu überwinden?“
- „Was würdest du anders machen, wenn du noch einmal neu anfangen würdest?“

Die Aufgabe der Betreuungsgespräche besteht darin, den Freiwilligen dabei zu unterstützen, mögliche Probleme zu erkennen und die nötige Hilfe anzubieten, um sie erfolgreich zu bewältigen. Die betreuende Person sollte offen sein, um die emotionalen Aspekte der Freiwilligenarbeit anzusprechen, mit denen der Einzelne zu tun hat.

Ein*e gute*r Betreuer*in baut gleichberechtigte und kollegiale Beziehungen auf. Dies gilt sowohl für Beziehungen zwischen Freiwilligen als auch zwischen Freiwilligen und Mitarbeitern. Ihre Aufgabe ist es, bei Kommunikationsproblemen einzugreifen und Konflikte zu lösen. In den Gesprächen gibt der Koordinator den Freiwilligen konstruktives Feedback. Er dankt ihnen auch für ihre Bemühungen. Eine Feedback-Methode ist die Schlüssel-Start-Stopp-Methode. Damit sehen die Freiwilligen, was gut läuft, was sie verbessern und was sie lassen sollten. Der Vorgesetzte sollte auch negative Rückmeldungen geben, wenn nötig. Oft kennt ein Freiwilliger die Perspektive der anderen nicht. Ein besseres Verständnis hilft ihm, zu wachsen und seine Arbeit sowie Beziehungen zu verbessern.

Ein*e guter* Betreuer*in sorgt dafür, dass kollegiale und gleichberechtigte Beziehungen aufgebaut werden, sowohl zwischen den Freiwilligen als auch zwischen den Freiwilligen und den Mitarbeiter*innen. Ihre Aufgabe ist es, Kommunikationsprobleme anzusprechen oder mögliche Konflikte zu lösen. Während der Betreuungsgespräche sollte man den Freiwilligen konstruktives Feedback geben und sich für ihre Bemühungen bedanken. Eine mögliche Feedback-Technik ist die „Schlüssel-Start-Stopp-Methode“. Hierbei erhalten die Freiwilligen Einblick in die positiven Aspekte ihrer Arbeit („Schlüssel“: was sie beibehalten und weiter tun sollten); in Bereiche, in denen Verbesserungen erforderlich sind („Start“: was sie anfangen sollten, zu tun); und in Handlungen oder Verhaltensweisen, die sie unterlassen sollten. Der oder die Vorgesetzte sollte sich nicht scheuen, negative Rückmeldungen zu geben, wenn die Handlungen und Verhaltensweisen von Freiwilligen die Ergebnisse beeinträchtigen oder negative Auswirkungen auf das Team haben. Oft kennt der/die Betroffene die Perspektive der anderen nicht. Ein ehrliches Gespräch kann ihm oder ihr Verständnis dafür vermitteln und die Arbeit und Beziehungen im Team verbessern.

Ein Betreuungsgespräch kann damit enden, dass man den/die Freiwillige/n für ihre Leistungen lobt. Oder man zeigt Fehler auf und erstellt einen Plan, der die Leistungen und Beziehungen verbessert.

Die Kontrolle und Unterstützung sollten die folgenden Prinzipien widerspiegeln:

- **Atmosphäre:** Es sollte eine Atmosphäre geschaffen werden, in der Freiwillige jederzeit um Hilfe und Unterstützung bitten können. Es sollte immer ein*e Ansprechpartner*in verfügbar sein. Gleichzeitig sollte die regelmäßige Kontrolle als Teil des Freiwilligenprogramms angesehen werden und nicht nur dann geschehen, wenn es ein Problem gibt.
- **Zugänglichkeit:** Unterstützung und Kontrolle müssen zu geeigneten Zeiten und an geeigneten Orten für Freiwillige zur Verfügung gestellt werden.
- **Flexibilität:** Die Bedürfnisse einzelner Freiwilliger sollten berücksichtigt werden.
- **Angemessenheit:** Die angebotene Unterstützung muss zu der Tätigkeit der Freiwilligen passen und hilfreich für sie sein.

1.6. Teambuilding

Ein*e gut*e Freiwilligenkoordinator*in kann die Gruppendynamik eines Teams gut einschätzen und steuern. Dazu ist es wichtig, die Phasen der Teamentwicklung zu kennen, um in jeder Phase angemessen eingreifen zu können.

Jedes Team geht durch einen gemeinsamen Lernprozess, in dem es lernt, effektiv zusammenzuarbeiten. Dieser Prozess wird als „Teamentwicklung“ bezeichnet. Dabei durchlaufen Teams verschiedene Phasen. Bruce Tuckman, ein Bildungspsychologe, hat einen fünfstufigen Entwicklungsprozess identifiziert, den die meisten Teams durchlaufen, um hochleistungsfähig zu werden. Er nannte die Phasen: Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning.



Forming (Einstiegs- und Findungsphase, Kontakt)

Die Einstiegs- und Findungsphase ist geprägt von Unsicherheit und einem Bedürfnis nach Führung und Orientierung. In dieser Phase kann ein Mitglied, das als erfahren oder kompetent wahrgenommen wird, die Initiative ergreifen. Freiwillige stellen sich Fragen wie „Welchen Nutzen bringt mir das Team?“, „Was sind meine Erwartungen?“ und „Passe ich hier rein?“. Die Interaktionen sind in dieser Phase hauptsächlich sozial, da die Teammitglieder einander näherkommen.

Storming (Auseinandersetzung- und Streitphase, Konflikt)

In dieser Phase, die von Konflikten und Wettbewerb geprägt ist, entwickeln sich individuelle Persönlichkeiten im Team. Die Mitglieder beginnen, ihre Gefühle auszudrücken, sehen sich jedoch immer noch als Einzelpersonen und nicht als Teil des Teams. Sie können sich gegen die Kontrolle durch die Teamleitung wehren und Ablehnung zeigen. Die Teamleistung kann in dieser Phase tatsächlich abnehmen, da Energie in unproduktive Aktivitäten fließt. Die Freiwilligen können sich uneinig über die Teamziele sein, und es können Untergruppen und Cliques entstehen, die sich um starke Persönlichkeiten oder bestimmte Vereinbarungen bilden. Um diese Phase zu überwinden, müssen die Freiwilligen Hindernisse angehen, individuelle Unterschiede akzeptieren und konträre Ideen in Bezug auf Teamziele und Aufgaben zusammenführen. Es besteht die Gefahr, dass Teams in dieser Phase stecken bleiben, und das Nichtlösen von Konflikten kann langfristige Probleme verursachen.

Norming (Regelungs- und Übereinkommensphase, Organisation)

In der Normierungsphase einigen sich die Teammitglieder auf Führung und individuelle Rollen. Zwischenmenschliche Unterschiede beginnen sich aufzulösen, und ein Gefühl von Zusammenhalt entsteht. Mitarbeiter*innen fühlen sich als Teil des Teams und erkennen, dass sie gemeinsam Ziele erreichen können, indem sie verschiedene Ansichten akzeptieren.

Die Teamleistung steigt in dieser Phase, da die Mitglieder lernen, zusammenzuarbeiten und sich auf die Teamziele zu konzentrieren. Die Harmonie ist jedoch fragil, und wenn Meinungsverschiedenheiten wieder auftreten, kann das Team zurück in die Konfliktphase fallen.

Performing (Arbeits- und Leistungsphase, Kooperation)

In der Arbeits- und Leistungsphase wurden Konsens und Zusammenarbeit gut etabliert und das Team ist ausgereift, organisiert und gut funktionierend. Es gibt eine klare und stabile Struktur, und die Mitglieder engagieren sich für die Mission des Teams. Probleme und Konflikte treten immer noch auf, aber sie werden konstruktiv behandelt. Das Team konzentriert sich auf die Problemlösung und das Erreichen der Teamziele.

Adjourning (Auflösungsphase)

In der Auflösungsphase hat das Team die meisten seiner Ziele erreicht. Jetzt geht es darum, die letzten Aufgaben abzuschließen und die Arbeit sowie die Ergebnisse zu dokumentieren. Da die Arbeit weniger wird, können die Freiwilligen anderen Teams helfen, und das Team wird aufgelöst. Es ist oft traurig, wenn das Team endet, daher kann es hilfreich sein, die Arbeit und den Erfolg des Teams feierlich anzuerkennen.

Wenn das Team eine dauerhafte Verantwortung hat, können neue Personen die Freiwilligen ersetzen, und das Team kann wieder in die Formierungs- oder Konfliktphase zurückkehren und den Entwicklungsprozess von vorne beginnen.

PHASE	FORMING	STORMING	NORMING	PERFORMING
Zusammenarbeit zwischen Menschen = Ebene der Interaktion	Orientierung	Konflikt	Organisation	Gegenseitiges Vertrauen
Organisation der Arbeit = Sachliche Ebene	Improvisation	Strategie	Struktur	Gezieltes Arbeiten
Gruppenaktivitäten	Teambuildingaktivitäten organisieren	Konfliktlösung mit spezifischen Techniken	Verfahren, Regeln, Standards erstellen	Betreuung, Begleitung, ständige Motivation und Anerkennung der Freiwilligen

Um ein gut funktionierendes Team zu haben, braucht man ein konkretes Ziel. Welche Wirkung/welches Ergebnis wollen wir als Team erreichen? Dies muss für jedes Mitglied klar sein. Je mehr sich die Teammitglieder mit dem Ziel identifizieren können, desto größer ist die Chance auf Erfolg: Um eine Aufgabe erfolgreich zu erledigen, sind unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten erforderlich. Außerdem ist es wichtig, dass in einem Team unterschiedliche Persönlichkeiten vertreten sind: Idealisten, kritische Geister, Vermittelnde, Kreative und Pragmatische. Die koordinierende Person muss diese verschiedenen Persönlichkeiten zusammenbringen und darf nicht zulassen, dass sie sich gegenseitig behindern. Eine Person muss die Kontrolle und

Koordination des Teams übernehmen. Diese Person muss in der Lage sein, zu führen, zu delegieren und Menschen zu schätzen. Diese Person muss vom gesamten Team akzeptiert werden. Jedes Team muss groß genug sein und genügend Zeit haben, um die gestellten Aufgaben gemeinsam zu lösen. Doch je größer das Team ist, desto anspruchsvoller wird es für die Führungskraft, es zu leiten. Ein effizientes Team muss regelmäßig Kontakt halten. Die eine Hand muss wissen, was die andere tut. Deshalb ist es wichtig, dass die Teammitglieder wissen, wie sie kommunizieren sollen. Darüber sollte sich das Team von Anfang an einig sein.

Tipps für eine gute Arbeitsatmosphäre

- Wochenplanung - Erstellen Sie die Wochenplanung gemeinsam im Team.
- Projektbesprechung - Beziehen Sie das gesamte Team in eine Besprechung ein, um das Projekt vorzustellen.
- Kaffeepause - Stellen Sie sicher, dass Sie Ihrem Team Kaffeepausen für soziale Interaktionen und den Aufbau einer sozialen Atmosphäre einräumen.
- Delegation - Soweit möglich, sollten Sie den Teammitgliedern die Möglichkeit geben, Aufgaben zu delegieren.
- Projektkoordination - Übergeben Sie die Koordination neuer Projekte jedes Mal an ein anderes Teammitglied. Dadurch erhält jedes Teammitglied Erfahrung in der Leitung.
- Feedback - Bieten Sie Ihrem Team die Möglichkeit, Feedback zu geben, hören Sie ihnen zu und nehmen Sie ihre Vorschläge Ernst. Ergreifen Sie praktische Maßnahmen, um Ideen umzusetzen.
- Verbesserungen - Wenn das Feedback zu Verbesserungen führt, erkennen Sie den Beitrag des Teammitglieds an und zeigen Sie Ihre Wertschätzung.
- Raumgestaltung - Wenn möglich, bieten Sie Ihrem Team die Möglichkeit, seinen Arbeitsplatz zu gestalten.
- Zusammenarbeit - Sorgen Sie dafür, dass auch Sie als Führungskraft so weit wie möglich an der Arbeit beteiligt sind.
- Urlaubsplan – Besprechen Sie gemeinsam im Team, wer wann im Urlaub ist.
- Arbeitszeit - Wenn möglich, geben Sie Ihrem Team die Möglichkeit, die Arbeitszeiten untereinander abzustimmen und Gleitzeitregelungen zu ermöglichen.

1.7. Umgang mit Konflikten

Wenn das Teambuilding nicht gut verläuft, kann es zu Konflikten kommen, und es liegt in der Verantwortung des Koordinators oder der Koordinatorin, zur Konfliktlösung beizutragen.

Voraussetzungen für einen Konflikt

- Die Anliegen oder Ziele sind unvereinbar und mindestens eine der beteiligten Parteien betrachtet die Überzeugungen, Wünsche, Bestrebungen, Ziele und Handlungen der anderen Partei als illegitim.
- Mindestens eine der beteiligten Parteien ist davon überzeugt, dass nur ihre eigenen Wertungen wahr oder gerechtfertigt sind.
- Eine oder mehrere Konfliktparteien fühlen sich beeinträchtigt oder bedroht.
- Die Verantwortung wird bei der anderen Partei gesehen.
- Beide Parteien sind über die Beeinträchtigungen informiert, sind aber nicht bereit, ihre eigene Position zu ändern.

Ein Konflikt involviert immer Emotionen. Diese Emotionen beeinflussen oft das Handeln und Reagieren. Die Parteien im Konflikt versuchen meist, sich gegenseitig zu manipulieren. Sie wollen die Oberhand gewinnen. Dabei vergessen sie oft, was sie verbindet. Sie konzentrieren sich mehr darauf, was sie trennt. Das vergrößert nur den Abstand zwischen ihnen und führt zu Missverständnissen. Manche ziehen es vor, dem Konflikt aus dem Weg zu gehen. Sie beschäftigen sich nicht mit den Ursachen. Eine echte Lösung braucht jedoch die Anerkennung und Bearbeitung dieser emotionalen Ursachen. Nur so kann man Verständnis und Versöhnung erreichen.

Nach Kurt R. Spillmann und Kati Spillmann lassen sich fünf Eskalationsstufen eines Konflikts unterscheiden. Je nach Intensität der emotionalen Beteiligung oder der rationalen Perspektive gibt es 5 Stufen eines Konflikts:

1. Unbehagen
2. Vorfall
3. Missverständnis
4. Spannung
5. Krise.

Ein wirksamer Ansatz zur Lösung von Konflikten ist eine offene, ehrliche und respektvolle Kommunikation, bei der alle Parteien ihre Sichtweisen und Gefühle ohne Unterbrechung zum Aus-

druck bringen, einander aktiv zuhören und versuchen, die zugrunde liegenden Emotionen und Motivationen zu verstehen. Es ist wichtig, Gemeinsamkeiten zu finden, eine kooperative Einstellung zu fördern und die Bereitschaft zu Kompromissen und alternativen Perspektiven zu zeigen. Versuchen Sie als Koordinator*in, den Schwerpunkt von Schuldzuweisungen auf die Suche nach Lösungen zu verlagern und als Vermittler*in aufzutreten. Sobald eine Lösung gefunden wurde, stellen Sie sicher, dass die vereinbarten Lösungen wirksam umgesetzt werden, und kümmern Sie sich regelmäßig um alle noch bestehenden Probleme. Schließlich sollten die Freiwilligen den Konflikt als Gelegenheit zum Lernen und Wachsen nutzen und darüber nachdenken, was zu dem Konflikt beigetragen hat und wie ähnliche Situationen in Zukunft anders gehandhabt werden können. Wenn Sie sich zu Kommunikation, Zusammenarbeit und Verständnis verpflichten, können Konflikte effektiv gelöst werden, was zu stärkeren Beziehungen und einem harmonischeren Umfeld führt.

Konfliktphasen

Phase / Beginn: Verärgerung, Sich über Kleinigkeiten ärgern.

Heiße Phase: Kontroverse

Der Konflikt bricht aus:

- Beide Parteien geraten in einen Streit, beharren auf dem eigenen Standpunkt und ignorieren die Argumente der anderen Seite.
- Beide Parteien tun so, als hätte es den Konflikt nie gegeben.
- An diesem Punkt könnte der Konflikt beendet oder deeskaliert werden. Wenn es keine solche Lösung gibt, folgt die nächste Phase.

Kalte Phase: Abbruch der Beziehung

Die Spannungen zwischen beiden Parteien nehmen zu. Es ist fast unmöglich, über das Problem zu sprechen. Die Beziehung verändert sich:

- Vergessen der verbindenden Elemente
- Betonung der trennenden Elemente
- Gegenseitiges Vermeiden
- Erste körperliche Reaktionen (Kopfschmerzen, Verhärtung der (Nacken-)Muskeln) können auftreten.
- Es ist ganz normal und empfehlenswert, dass sich beide Parteien in dieser Phase eines Konflikts gegenseitig aus dem Weg gehen.

Kalte Phase: soziale Expansion

Die Selbstzweifel nehmen zu, und zwar im gleichen Maße, wie die Spannungen zunehmen. Beide Parteien suchen sich Verbündete, um sich psychisch zu entlasten. Dritte Parteien mischen sich ein und beteiligen sich am Konflikt.

Kalte Phase: Strategie

Mit der neuen Unterstützung steigt auch das Selbstbewusstsein. In der Phantasie entwickeln beide Parteien neue Strategien, um den Druck zu erhöhen und sich vor Angriffen zu schützen. Die Strategie des anderen zu durchschauen und zu zerstören, wird zum übergeordneten Ziel.

Kalte Phase: soziale Expansion

Die Selbstzweifel nehmen zu, und zwar im gleichen Maße, wie die Spannungen zunehmen. Beide Parteien suchen Verbündete, um sich psychisch zu entlasten. Dritte mischen sich ein und beteiligen sich an dem Konflikt.

Kalte Phase: Strategie

Mit der neuen Unterstützung steigt auch das Selbstbewusstsein. In der Phantasie entwickeln beide Parteien neue Strategien, um den Druck zu erhöhen und sich vor Angriffen zu schützen. Die Strategie des anderen zu durchschauen und zu zerstören, wird zum übergeordneten Ziel.

Heiße Phase: Bedrohung

Da der Konflikt zum Hauptthema wird, dominiert er alle individuellen Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit schwindet, der gegenseitige Druck nimmt zu. Alle Handlungen zielen darauf ab, die Ziele des anderen zu sabotieren, wobei Mittel und Intensität in dieser Phase des Konflikts noch begrenzt sind.

Kalte Phase: Verletzung der Regeln

Jede Handlung der anderen Partei wird als negativ wahrgenommen und interpretiert. Man erwartet eine schlechtere Behandlung durch den anderen, als man selbst zu tun imstande ist. Es zeigt sich eine neue Dimension des Konflikts: Jede Veränderung zum Schlechten ist die Schuld des anderen. Überhaupt ist alles die Schuld des anderen.

Heiße Phase: Überfall

Der Konflikt verwandelt sich in sichtbare Sabotage. Um die Macht der anderen zu zerstören, besteht das übergeordnete Ziel darin, die Ziele der anderen zu vereiteln. Angriffe gegen die andere Partei und ihre Verbündeten nehmen zu.

Heiße Phase: Krieg

In dieser letzten Phase geht es um „mich“ oder „den anderen“. Sie zielt darauf ab, den Feind in geistiger, körperlicher, sozialer und beruflicher Hinsicht zu zerstören und dabei den eigenen Schaden (Krankheit, Repressalien) in Kauf zu nehmen.

Das Phasenmodell der Eskalation von Friedrich Glasl ist ein Modell zur Konfliktanalyse. Das Modell hat neun Stufen, die in drei Hauptphasen (Stufen) mit jeweils drei Abstufungen unterteilt sind.

- Erste Hauptphase: Beide Konfliktparteien können noch gewinnen (win-win).
- Zweite Hauptphase: Eine Partei verliert, während die andere gewinnt (win-lose).
- Dritte Hauptphase: Beide Parteien verlieren (lose-lose).

Die drei Hauptphasen werden durch sogenannte Hauptschwellen voneinander getrennt. Die Einhaltung der ersten Hauptschwelle gewährleistet eine kooperative Lösung auf der inhaltlichen Ebene, die Einhaltung der zweiten Hauptschwelle bedeutet, dass man sich weiterhin von moralisch-ethischen Skrupeln leiten lässt. In der Regel entwickelt sich ein Konflikt in verschiedenen Stufen.



Um eine Deeskalation zu erreichen, ordnet Glasl den verschiedenen Eskalationsstufen die folgenden strategischen Modelle zu:

Stufe 1-3: Mediation: Einschaltung eines neutralen Dritten zur Erleichterung der Kommunikation und Unterstützung bei der Konfliktlösung durch Dialog.

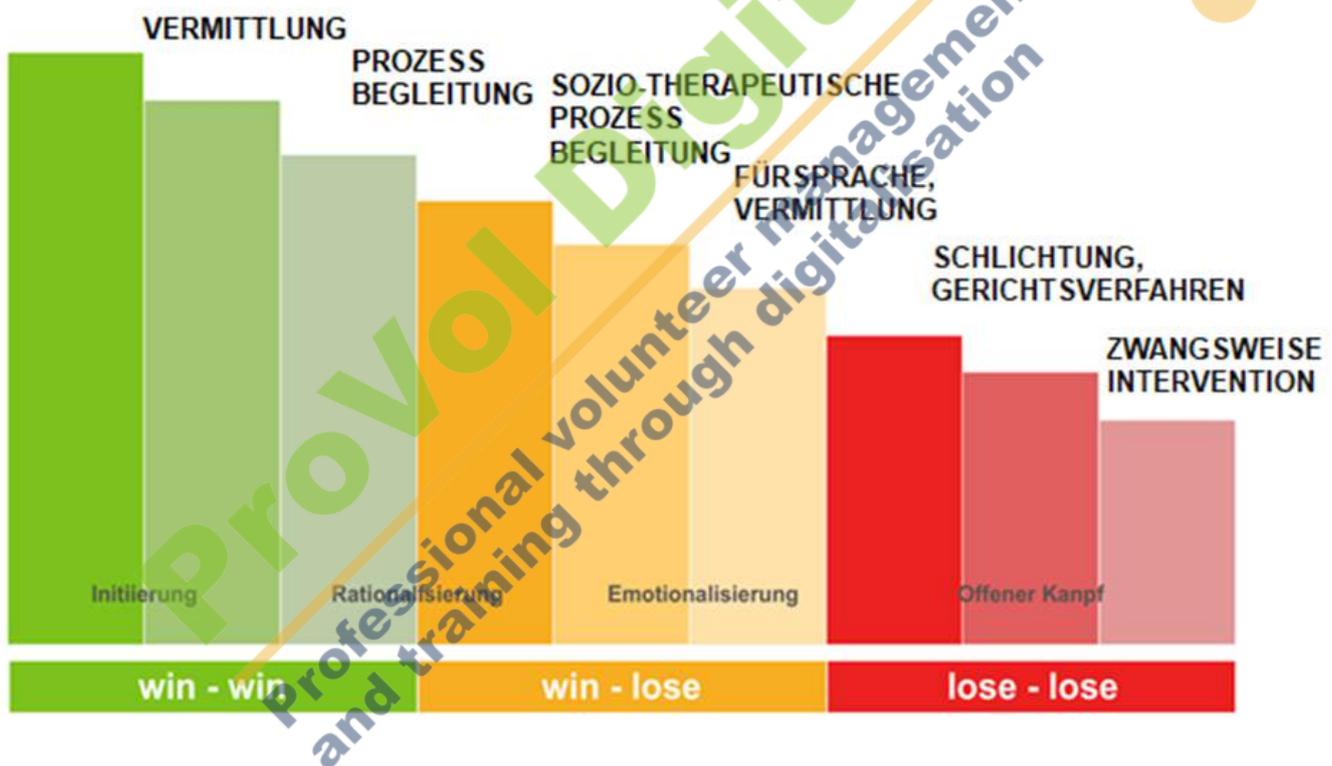
Stufe 3-5: Prozessbegleitung: Unterstützung und Anleitung im Konfliktlösungsprozess. Dies kann beinhalten, dass den Parteien geholfen wird, Probleme zu definieren und Strategien zur Lösung zu entwickeln.

Stufe 4-6: Sozio-therapeutische Prozessbegleitung: Diese Phase kann sich auf die emotionalen und psychologischen Aspekte des Konflikts konzentrieren und zielt darauf ab, die zugrundeliegenden Probleme anzugehen.

Stufe 5-7: Fürsprache, Vermittlung: Bei der Fürsprache geht es darum, aktiv in den Konflikt einzugreifen, während es bei der Vermittlung darum geht, als Vermittler*in zu fungieren. Diese Phase kann Lösungsvorschläge und Unterstützung bei Verhandlungen beinhalten.

Stufe 6-8: Schlichtung, Gerichtsverfahren: Wenn informelle Methoden wie die Mediation scheitern, können formellere Verfahren wie Schlichtung oder Gerichtsverfahren zur Beilegung des Konflikts angestrebt werden.

Stufe 7-9: Zwangsweise Intervention: Bei der Intervention geht es darum, aktiv in den Konflikt einzugreifen, während bei der Intermediation eine Vermittlerrolle übernommen wird. Diese Phase kann Lösungsvorschläge und Unterstützung bei Verhandlungen beinhalten.



Deeskalation funktioniert am besten als frühes Eingreifen. Zeigen Sie Einfühlungsvermögen, Besorgnis, Respekt, Ernsthaftigkeit und Fairness. Bauen Sie eine kommunikative Beziehung zur anderen Person auf. Kontrollieren Sie nicht Ihr Gegenüber, sondern die Situation.

Strategien zur Deeskalation von Konflikten

- Aktiv zuhören/ Interesse zeigen: Nehmen Sie sich Zeit. Seien Sie ein*e gute*r Zuhö- rer*in und zeigen Sie Ihr Interesse an den Erklärungen der anderen Person und an der Suche nach einer Lösung.
- Wertschätzung: Seien Sie dankbar, dass das Problem angegangen wird: „Ich möchte Ihnen wirklich dafür danken, dass Sie mit mir gesprochen haben!“
- Verstehen: Zeigen Sie Verständnis für die Reaktion der anderen Person. Wechseln Sie die Perspektive: „Ich verstehe Sie. Die Situation sieht aus Ihrer Sicht ganz anders aus.“
- Verantwortung/Entschuldigung: Entschuldigen Sie sich, ohne Partei zu ergreifen. Das bedeutet nicht, dass Sie die Gesamtverantwortung übernehmen müssen!
- Klarheit/Zielsetzung: Besprechen Sie die Dinge offen. Fragen Sie nach Zielen, die zu einem besseren Verständnis beitragen: „Was könnten wir tun, um zu verhindern, dass so etwas noch einmal passiert?“ „Was sollten wir anders machen?“
- Nächste Schritte/ Vereinbarung: Um das gemeinsame Ziel zu erreichen, legen Sie die nächsten Schritte fest. Vergewissern Sie sich, dass jede Partei zustimmt: „Okay, ich werde es so machen ... während Sie dafür verantwortlich sind ... Ist das für Sie akzeptabel?“
- Endphase eines Konflikts: Am Ende geht es darum, die eigene Macht zu verteidigen, aber eine Konfliktlösung ist immer noch möglich. In jeder Phase eines Konflikts steckt viel Energie und Kreativität, die genutzt werden kann.

Je fortgeschrittener die Konfliktphase, desto eher ist es ratsam, externe Berater*innen hinzuzuziehen. Neutrale Ziele müssen entwickelt werden, das Einfühlungsvermögen für den Standpunkt des anderen muss verbessert werden. Die Vermittlung des Konflikts sollte so lange andauern, bis beide Parteien einen Weg zu einer neutralen Interaktion gefunden haben. Wenn Sie den Konflikt nicht erfolgreich schlichten können, besteht die einzige Lösung darin, die Streitparteien zu trennen.

Wenn Sie die Möglichkeit dazu haben, ist es gut, das Team in die Konfliktlösung einzubeziehen. Eine der Methoden dazu ist die „Fishbowl-Methode“:

Fishbowl-Methode

Die „Fishbowl-Methode“ ist eine Strategie, die den Betroffenen hilft, in einer Diskussion sowohl zu Wort zu kommen als auch zuzuhören. Die Teilnehmenden stellen Fragen, tragen ihre Meinungen vor und teilen Informationen mit, wenn sie im „Fishbowl“-Kreis sitzen, während die Beobachtenden außerhalb des Kreises den vorgetragenen Ideen aufmerksam zuhören und auf den Ablauf achten. Dann werden die Rollen getauscht. Diese Strategie ist besonders nützlich, wenn Sie sicherstellen wollen, dass sich alle Teilnehmenden an der Diskussion beteiligen, wenn Sie darüber nachdenken wollen, wie eine „gute Diskussion“ aussieht, und wenn Sie eine Struktur für die Erörterung kontroverser oder schwieriger Themen benötigen. So können Sie vorgehen:

- **Einrichten des Raums** Für ein Fishbowl braucht man einen Stuhlkreis („Fishbowl“) und genügend Platz um den Kreis herum, damit die übrigen Teilnehmenden das Geschehen im „Fishbowl“ beobachten können. Die Beobachtenden stehen um den Stuhlkreis herum.
- **Wählen Sie einen Konflikt aus, der in der Gruppe diskutiert werden soll.**
- Fast jedes Thema ist für eine Fishbowl-Diskussion geeignet. Am effektivsten ist es, wenn es nicht nur eine richtige Antwort gibt, sondern mehrere Perspektiven und Meinungen zugelassen werden. Es ist eine ausgezeichnete Strategie für die Diskussion eines Dilemmas.
- **Legen Sie Diskussionsnormen und Regeln für die Diskussion fest**
- Es gibt viele Möglichkeiten, eine Fishbowl-Diskussion zu strukturieren. Manchmal lassen die Moderator*innen die Hälfte der Teilnehmenden für 10-15 Minuten im Fishbowl sitzen und kündigen dann einen Rollenwechsel an. Die äußere Gruppe hat nun die Möglichkeit, sich in die Diskussion einzubringen, während Mitglieder der inneren Gruppe ihre Plätze verlassen und in die äußere, zuhörende Gruppe wechseln können. Ein weiteres gängiges Fishbowl-Format ist das „Tap“-System, bei dem die Beobachtenden jemandem sanft auf die Schulter tippen, um ihm zu signalisieren, dass er oder sie die Rolle wechseln soll.
- Unabhängig von den Regeln, die Sie aufstellen, sollten Sie sicherstellen, dass diese im Voraus erklärt werden. Außerdem sollten Sie den Beobachtenden Anweisungen geben. Worauf sollen sie achten? Sollen sie sich Notizen machen? Bevor Sie mit dem Fishbowl beginnen, sollten Sie darüber nachdenken, wie Sie ein respektvolles Gespräch führen können
- **Nachbesprechung der Fishbowl-Diskussion** Nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um mit allen Teilnehmenden eine Nachbesprechung über den Verlauf der Diskussion durchzuführen.

1.8. Motivation von Freiwilligen

Die Motivation der Freiwilligen aufrechtzuerhalten, ist die größte Herausforderung im Freiwilligenmanagement. Es kein isolierter Schritt, der an einer bestimmten chronologischen Stelle relevant wird. Freiwillige zu motivieren ist während des gesamten Freiwilligenprogramms wichtig, vom ersten Schritt bis zum letzten.

Motivation ist ein dynamischer Prozess, der im Freiwilligensektor **3 Dimensionen** hat:

- Um die **individuelle Motivation der Freiwilligen** zu verbessern, wird der Koordinator Maßnahmen basierend auf den persönlichen Bedürfnissen und der Motivation der Freiwilligen ergreifen. Für eine*n Freiwilligen, der Gruppenzugehörigkeit und positive Beziehungen schätzt, ist es am besten, ihm eine Tätigkeit zu finden, die Teamarbeit und soziale Kontakte beinhaltet. Es ist auch wichtig, Zeit mit ihm/ihr zu verbringen, um ihn/ sie besser zu verstehen und Wertschätzung zu zeigen. Für einen **machtmotivierten** Freiwilligen sind soziale Netzwerke weniger wichtig. Stattdessen sollte man ihm Aufgaben geben, die eine Veränderung bewirken können. Diese Freiwilligen sollten die Möglichkeit bekommen, ihre Fähigkeiten einzusetzen, um positiven Wandel zu fördern.
- Um die **Motivation der Gruppe** zu steigern, werden verschiedene Teambuildingaktivitäten organisiert. Der/die Koordinator*in stellt sicher, dass die Teilnehmenden die Bedeutung und die Notwendigkeit der Organisation von Teambuildingaktivitäten für Freiwillige verstehen.
- Um die **Prozessmotivation** zu verbessern (Qualität der Arbeit mit Freiwilligen), können individualisierte Motivationsaktivitäten umgesetzt werden. Dazu gehört das Ausfüllen des Fragebogens: Welche Art von Freiwilliger bin ich?

Motivation ist der Grund für die Handlungen eines jeden von uns. Sie gibt uns Energie und beeinflusst unser Verhalten. In Freiwilligenorganisationen ist es oft eine Herausforderung, die Motivation hochzuhalten, da Freiwillige im Gegensatz zu bezahltem Personal nicht vergütet werden oder von sonstigen finanziellen Vorteilen profitieren. Die Organisationen müssen Wege finden, um ihre Motivation aufrechtzuerhalten, damit sie weiterhin helfen. Das sollte nicht erst geschehen, wenn die Motivation nachlässt, sondern von Anfang an, um das Interesse und die Standards der Freiwilligen hochzuhalten.

Das Verstehen der individuellen Motivation jedes/jeder Freiwilligen ist nicht nur hilfreich für den/die Koordinator*in, um sie besser zu unterstützen, sondern es trägt auch dazu bei, eine Umgebung zu schaffen, die den Bedürfnissen der Freiwilligen gerecht wird. Die Aufrechterhaltung der Motivation der Freiwilligen ist entscheidend, da es teurer ist, ständig neue Freiwillige zu rekrutieren, als sich um die Motivation derjenigen zu kümmern, die bereits im Team sind.

Wenn wir über die Motivation der Freiwilligen sprechen, geht es darum, die individuellen Bedürfnisse jedes Einzelnen zu erkennen und maßgeschneiderte Maßnahmen zu ergreifen, um diese Bedürfnisse zu erfüllen. Menschen haben unterschiedliche Motivationen, die auf ihren individuellen Bedürfnissen basieren, die in ihrer Arbeit erfüllt werden müssen, um ihre Motivation aufrechtzuerhalten:

- **Das Bedürfnis nach Macht:** Diese Menschen möchten sich in Kontrolle fühlen oder das Gefühl haben, Autorität und Einfluss über die anderen Freiwilligen zu haben. Sie teilen gerne ihre Ideen oder geben Ratschläge und streben danach, einen positiven Ruf zu erlangen oder eine wichtige Position zu erlangen.
- **Bedürfnis nach Leistungserfüllung:** Diese Menschen sind normalerweise motiviert, wenn sie erfolgreich ihre Aufgaben erfüllen und die anderen ihre Beiträge anerkennen. Sie wollen wichtige Ziele erreichen und konkrete Ergebnisse erzielen.
- **Bedürfnis nach Zugehörigkeit:** Diese Menschen müssen sich akzeptiert und gemocht fühlen. Sie genießen die Interaktion und die Arbeit im Team und machen sich Gedanken darüber, wie sich die anderen Teammitglieder fühlen.

Es kann auch eine Kombination aus zwei oder sogar drei Kategorien geben, aber es gibt immer eine, die dominant ist.

Der Schlüssel zur Bindung von Freiwilligen besteht darin, sicherzustellen, dass sie ihre Motivationsbedürfnisse durch ihre Freiwilligenerfahrung erfüllen. Darüber hinaus muss die Organisation durch proaktive Initiativen sicherstellen, dass die Freiwilligen während ihrer gesamten Tätigkeit motiviert sind. Dazu gehören:

- Schaffung einer motivierenden Rolle, die es dem oder der Freiwilligen ermöglicht, das Gefühl zu haben, in Übereinstimmung mit seinen/ihren Werten und Überzeugungen zu einer Sache beizutragen;
- eine klare Beschreibung der Aufgaben und die Festlegung realistischer Ziele;
- Schaffung eines motivierenden Umfelds mit gut etablierten Verfahren und Regeln, das es den Freiwilligen ermöglicht, unabhängiger zu sein. So können sie ihre Rolle innerhalb der Organisation besser verstehen. Sie wissen, was zu tun ist oder wie sie in bestimmten Situationen reagieren können.
- Gewährleistung eines positiven Arbeitsumfelds und der Beziehungen zum bezahlten Personal. Die Mitarbeitenden sollten die Freiwilligen auf Augenhöhe behandeln;

- Schaffung einer motivierenden Rekrutierungsbotschaft, die sich auf den Auftrag der Initiative sowie auf ihre Vorteile und Entwicklungsmöglichkeiten konzentriert;
- Aufrechterhaltung einer transparenten Kommunikation mit den Bewerber*innen während der Auswahlphase, die den potenziellen Freiwilligen Raum bietet, um Feedback zu bitten;
- den ausgewählten Freiwilligen zu gratulieren und ihnen das Gefühl zu geben, im Team willkommen zu sein;
- Bereitstellung von Orientierungs- und Schulungsmöglichkeiten, um den Freiwilligen dabei zu helfen, ihre Rolle in der Organisation zu integrieren und Kompetenzen im Zusammenhang mit ihrer Position zu entwickeln oder zu verbessern;
- ständig konstruktives Feedback und Unterstützung geben;
- die Freiwillige in die Lage zu versetzen, unabhängig zu sein und praktische Erfahrungen im Rahmen ihrer Aufgaben zu erbringen;
- gute Verwaltung der Zeit und der Talente des Freiwilligen;
- Berücksichtigung ihrer Rückmeldungen und Vorschläge;
- Anerkennung und Wertschätzung

1.9. Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit von Freiwilligen

Anerkennung würdigt die Anstrengungen der Freiwilligen, was sich positiv auf ihre Motivation auswirken kann. Sie ist der Weg, um Wertschätzung für Einzelpersonen zu zeigen und sie für ihren Beitrag zu belohnen. Anerkennung trägt zur Bindung der Freiwilligen bei und vermittelt ihnen ein Gefühl der Leistung und Zugehörigkeit. Darüber hinaus steigert sie die Moral und die Arbeitszufriedenheit der Freiwilligen, indem sie sicherstellt, dass ihr Engagement für die Organisation und das Anliegen des Freiwilligenprogramms von Bedeutung ist.

Die Anerkennung der Leistungen kann durch verschiedene Initiativen vermittelt werden, die sowohl formelle als auch informelle Methoden kombinieren:

- **Formale Anerkennung** umfasst die Vergabe von Auszeichnungen, Zertifikaten, Abzeichen, Zugang zu besonderen Trainings- oder Lernmöglichkeiten, Anerkennungssessen oder Danksagungen bei öffentlichen Veranstaltungen.
- Auf der anderen Seite erfolgt die **informelle Anerkennung** auf einer täglichen Basis, in der Interaktion zwischen dem/der Freiwilligen und der Organisation, indem sie einfach Wertschätzung zeigen oder dem/der Freiwilligen für ihren Beitrag danken.

Um wirksam zu sein, sollte die Anerkennung für jeden Freiwilligen personalisiert werden. Die Anerkennung der Verdienste auf der Grundlage der individuellen Motivation der Freiwilligen sollte Folgendes umfassen:

Für machtorientierte Freiwillige

- beeindruckende Stellenbezeichnungen;
- die Möglichkeit, gefördert zu werden; Zugang zu Informationen
- Empfehlungsschreiben, in denen ihre Auswirkungen festgestellt werden;
- Begegnung mit einflussreichen Personen
- Anerkennung durch Autoritätspersonen innerhalb der Organisation;

Für leistungsorientierte Freiwillige

- greifbare Belohnungen
- zusätzliche Schulungen;
- anspruchsvollere Aufgaben;
- Empfehlungsschreiben mit Hinweis auf konkrete Leistungen;
- Einbeziehung in Personalbesprechungen, wenn dies angebracht ist
- Effizientes Zeitmanagement

Für zugehörigkeitsorientierte Freiwillige

- Öffentliche Anerkennung;
- Karten, Geschenke zu besonderen Anlässen;
- Unerwartete Dankeschreiben/E-Mails;
- Personalisierte Auszeichnungen;
- Gruppenveranstaltungen und gemeinsame Ausflüge;
- Präsentation ihrer Arbeit durch Bilder in der Öffentlichkeit

Weitere Möglichkeiten, die Verdienste der Freiwilligen anzuerkennen, sind:

Tägliche Anerkennungsmöglichkeiten:

- „Danke“ sagen;
- den Freiwilligen gratulieren, wenn sie gute Arbeit geleistet haben;
- die Freiwilligen nach ihren Meinungen fragen;
- Interesse an ihrem Privatleben zeigen;
- Einladung zu informellen Aktivitäten;
- Den Freiwilligen Komplimente machen;

Mittelfristige Anerkennungsmöglichkeiten:

- schreiben eines Empfehlungsschreibens;
- die Aufnahme der Freiwilligen in wichtige Arbeitsgruppen oder Ausschüsse;
- den Fortschritt ihrer Arbeit bildlich darstellen;

- die Erwähnung wichtiger namentlicher Mitwirkender in den Berichten;
- Einladung der Freiwilligen, ihre Ergebnisse vorzulegen;
- die Erlaubnis zu Seminaren oder anderen Sitzungen zu erteilen;
- Geburtstag der Freiwilligen feiern;
- die Möglichkeit, dass die Freiwilligen die Organisation bei wichtigen Gelegenheiten vertreten;
- Dankesnachricht von der Geschäftsleitung
- wir feiern die großen Errungenschaften eines Freiwilligen
- Aufnahme in den Newsletter der Organisation

Wichtige Mittel zur Anerkennung:

- Erstellung von personalisierten Waren;
- Networking-Möglichkeiten;
- zusätzliche Zuständigkeiten und einen neuen Titel;
- eine Belohnung für das beste Freiwilligenteam
- erstellen einer Vorschlags- und Empfehlungsbox.

1.10. Monitoring der Freiwilligen

Das Monitoring bzw. die Kontrolle der Freiwilligen ist eine kontinuierliche Bewertung ihrer Tätigkeiten. Sie werden regelmäßig überprüft, um sicherzustellen, dass sie auf Kurs und im Zeitplan mit den Zielen des Programms sind. Bei Bedarf werden Korrekturmaßnahmen ergriffen, um wieder auf den richtigen Kurs zu kommen. Im Gegensatz zur Betreuung und Supervision, die eine proaktive Herangehensweise darstellt und die Freiwilligen kontinuierlich bei ihrer Arbeit unterstützt, konzentriert sich das Monitoring auf **bereits durchgeführte Aktivitäten**. Wir vergleichen die Ergebnisse mit den zu Beginn des Programms festgelegten Indikatoren.

Monitoring ist ein fortlaufender Prozess, der die Effizienz steigern und den Arbeitsplan anpassen soll. Die Evaluation hingegen dient der Beurteilung des Programms, um die Effektivität zu verbessern, den Einfluss und die Ergebnisse zu bewerten und die zukünftige Planung zu unterstützen. Es ist wichtig, die Arbeit der Freiwilligen ständig zu überprüfen, um sicherzustellen, dass sie Fortschritte in Richtung des Ziels machen, anstatt bis zum Ende zu warten und andere Ergebnisse zu erzielen als erwartet.

Eine ordnungsgemäße Kontrolle analysiert fortlaufend die festgelegten Indikatoren, um zu messen, ob das Programm erfolgreich ist oder nicht. Durch das Monitoring wird der Grad der Umsetzung des Arbeitsplans während des gesamten Programms sowie der Fortschritt bei der Erreichung der Ziele des Programms beobachtet. Indikatoren sind messbar und werden in Prozent oder Zahlen dargestellt, um den Vergleich zwischen dem gewünschten Ziel und der aktuellen Situation zu ermöglichen.

Durch die Festlegung regelmäßiger Checkpoints wird sichergestellt, dass die Freiwilligen ständig Fortschritte machen und schlechte Last-Minute Arbeit vermieden wird. Um die Informationen der Freiwilligen systematisch und klar zu erfassen wird empfohlen, eine Kombination verschiedener Methoden zu verwenden, die sowohl eine quantitative als auch eine qualitative Bewertung ermöglichen.

Zu den Methoden gehören:

- **Arbeitszeiterfassung:** Erfassung aller Aktivitäten der Freiwilligen, zusammen mit der dafür aufgewendeten Zeit.
- **Fragebögen:** standardisierte Art und Weise, Antworten der Freiwilligen über ihren Fortschritt zu sammeln. Sie können online oder auf Papier erstellt werden.
- **Fortschrittsberichte:** umfassende Art und Weise, die Arbeit zu bewerten. Das Tool ermöglicht ein besseres Verständnis der Freiwilligenleistung und konzentriert sich eher auf offene Fragen.
- **Interviews:** Gespräche mit dem/der Freiwilligen. Die für das Monitoring zuständige Person bereitet eine Reihe von Fragen vor und führt den/die Freiwilligen durch sie, während er/sie Notizen macht. Es kann Gruppeninterviews oder Einzelgespräche geben.

Die Durchführung von Kontrollaktivitäten ist auch eine gute Gelegenheit, Feedback von den Freiwilligen einzuholen, ihnen aber auch Feedback zu ihrer Arbeit zu geben. Es ist wichtig, ständig Feedback von ihrer Seite anzufordern, um besser zu verstehen, was die Organisation tun kann, um sie dabei zu unterstützen, effizienter und produktiver zu sein. Der/die Freiwilligenkoordinator*in sollte eine Nachbesprechung mit den Freiwilligen durchführen. Dabei informiert er/sie über die Ergebnisse des Monitoring-Prozesses und mögliche Bereiche, die verbessert werden können. Entscheidungen über Anpassungen im Arbeitsplan sollten gemeinsam getroffen werden.

Die Kontrolle von Freiwilligen im Homeoffice ist besonders herausfordernd. Die Trennung zwischen dem Projektteam und den zuhause arbeitenden Freiwilligen kann zu potenzieller Frustration, ineffizienter Kommunikation und schlechter Leistung führen, da die Menschen es gewohnt sind, in einem gemeinsamen Umfeld zu arbeiten. Unter diesen Umständen ist es wichtig, dass ein Gemeinschaftsgefühl zwischen den Teammitgliedern geschaffen wird. Freiwillige arbeiten besser, wenn sie sich mit der Organisation und den anderen Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten, verbunden fühlen. Um dieses Problem anzugehen, ist es wichtig, ein Gefühl des persönlichen Kontakts zwischen dem Projektteam und den Freiwilligen zu erreichen. Häufige virtuelle Meetings werden auch den Freiwilligen helfen, ein Gefühl der Zugehörigkeit zu entwickeln.

1.11. Evaluation der Freiwilligen und des Freiwilligenprogramms

Die Evaluation ist ein Schlüsselement bei der Analyse, ob ein Programm erfolgreich war oder nicht. Bei der Bewertung eines Freiwilligenprogramms sollten wir darauf achten, wie die Freiwilligen ihre Aufgaben erfüllt haben, welchen Mehrwert sie der Organisation gebracht haben und wie sie sich innerhalb des Programms gefühlt haben. Dies umfasst die Wirksamkeit ihrer Arbeit, ihre Beitrag zur Organisation und ihre Zufriedenheit im Programm.

Bei der Bewertung von Freiwilligen sollte die Organisation von der Stellenbeschreibung des Freiwilligen ausgehen und verschiedene Standpunkte einholen, um zu einem Ergebnis zu gelangen. Dieser Prozess hilft zu beurteilen, inwieweit die Ziele des Programms erreicht wurden und was in Zukunft verbessert werden muss.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um zu beurteilen, ob das Programm erfolgreich war:

- **missionsbezogene Evaluation:** misst die Auswirkungen des Freiwilligenprogramms und inwieweit die Freiwilligen der Organisation geholfen haben, die festgelegten Ziele zu erreichen;
- **ergebnisbasierte Evaluation:** untersucht die im Rahmen des Programms erzielten Ergebnisse, indem sie mit den Indikatoren verglichen werden, die bei der Programmgestaltung festgelegt wurden;
- **normenbasierte Evaluation:** bewertet die Wirksamkeit des Freiwilligenprogramms im Vergleich zu den Einsatzstandards;

In der Evaluationsphase stellen wir alle Ergebnisse zusammen, die durch die Prüfung aller Überwachungsdokumente (Zeitpläne, Fortschrittsberichte usw.) erzielt wurden. Es ist jedoch wichtig, den Freiwilligen zu ermöglichen, ihre Gesamtleistung und Lernerfahrung selbst zu bewerten und Feedback über das Programm zu geben. Dies wird der Organisation helfen, sehr nützliche Informationen zu sammeln, die verwendet werden können, um das Programm oder andere zukünftige Initiativen zu ändern und zu verbessern. Wenn wir die Leistung der Freiwilligen messen, formulieren wir grundsätzlich Fragen, sammeln und analysieren Daten, ändern bei Bedarf Pläne und Aktionen. Die Bewertung kann durch Umfragen, Berichte oder Interviews mit den Freiwilligen durchgeführt werden, die abreisen.

Der doppelte **Zweck der Bewertung** ist: **Verbesserung** (Intervention/Verbesserung für die aktuellen und zukünftigen Programme) und **Beweis** (Ergebnisse/Wirkung innerhalb und außerhalb der Organisation beweisen).

Die Evaluierung des Programms sollte sich sowohl auf quantitative als auch auf qualitative Indikatoren konzentrieren.

- **Aus quantitativer Sicht** sollte die Bewertung die erzielten Ergebnisse im Vergleich zu den während der Programmgestaltung festgelegten Indikatoren, der Anzahl der beteiligten Freiwilligen, den Freiwilligenstunden und schließlich dem Wert der Freiwilligenzeit berücksichtigen. Die letzte kann auf der Grundlage eines Mindestlohnsystems berechnet werden, wobei die Anzahl der Freiwilligenstunden multipliziert mit dem Mindestlohn/Stunde in dem Staat, den der Freiwillige festgelegt wird, berechnet werden kann. Die Ergebnisse können in einer Infografik gerahmt werden, um der Organisation zu helfen, die Auswirkungen des Programms an die Stakeholder zu kommunizieren.

- **Aus qualitativer Sicht** sollte die Organisation Folgendes bewerten:

Die Arbeit des Freiwilligen:

- Wie hat sich der Freiwillige in seiner Position und über die übertragenen Aufgaben gefühlt?
- Haben sie die gegebenen Aufgaben erfolgreich erfüllt?
- Hat der Job die Erwartungen der „Freiwilligen“ erfüllt und ihr Potenzial erreicht?
- Gab es Hindernisse bei der Erfüllung ihrer Aufgaben? Gab es Verzögerungen? Hatten sie genug Unterstützung?

Das persönliche Wachstum des Freiwilligen:

- Hat der/die Freiwillige das erreicht, was er/sie im Programm angenommen hat?
- Haben die Aktivitäten ihnen geholfen, ihre Ziele zu erreichen?
- Hat der/die Freiwillige neue Kompetenzen verbessert oder entwickelt?

Die Evaluation stellt eine wichtige Phase für die Zukunft der Initiative und für die Organisation dar. Es ist eine Möglichkeit, die Organisation zu inspirieren und zu bereichern und die Leistung der Freiwilligenkoordinator*innen zu verbessern. Die Evaluation dient dazu, die Effizienz des Freiwilligenprogramms zu messen, aber auch die persönliche Entwicklung der Freiwilligen. Es ist wichtig, dass die Freiwilligen konstruktives Feedback erhalten, um ihr Potenzial auszuschöpfen und persönlich sowie beruflich zu wachsen. Dies ermöglicht es den Freiwilligen, über ihre Leistungen, Stärken und Schwächen nachzudenken.

Am Ende des Programms sollten die Bemühungen der Freiwilligen anerkannt werden. Dies kann durch ein Zertifikat, ein Empfehlungsschreiben oder andere Mittel erfolgen, die ihre Teilnahme und ihren Beitrag zum Programm würdigen.





Modul 6

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Öffentlichkeitsarbeit



Am Ende dieses Moduls werden die Teilnehmenden

- in der Lage sein, eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln
- wissen, welche Medieninstrumente zu verwenden sind
- die Instrumente kennen, die helfen können, sichtbar zu werden
- Kommunikative Kompetenzen erwerben

1. Was ist Öffentlichkeitsarbeit?

Der englische Begriff „Public Relations“ (PR) bedeutet „Beziehungen zur Öffentlichkeit“. Der deutsche Fachbegriff ist „Öffentlichkeitsarbeit“ und umfasst sämtliche Instrumente, z.B:

- Medienarbeit
- (Markt-)Forschung und Analyse
- Besondere Events
- Reden
- Strategie und Planung
- Evaluation
- Partnerschaften und Kooperationen
- Fundraising

Keiner dieser Begriffe für sich genommen zeigt jedoch, worum es bei der Öffentlichkeitsarbeit insgesamt geht. Der Begriff umfasst Methoden und Strategien, mit denen gesteuert wird, wie Informationen über eine Person, ein Unternehmen oder eine Organisation an die Öffentlichkeit, insbesondere an die Medien, gelangen. Ihr Hauptziel ist es, wichtige Nachrichten oder Ereignisse der Organisation zu verbreiten, ein gutes Image aufrechtzuerhalten und die Ergebnisse und die Wirkung zu steigern.

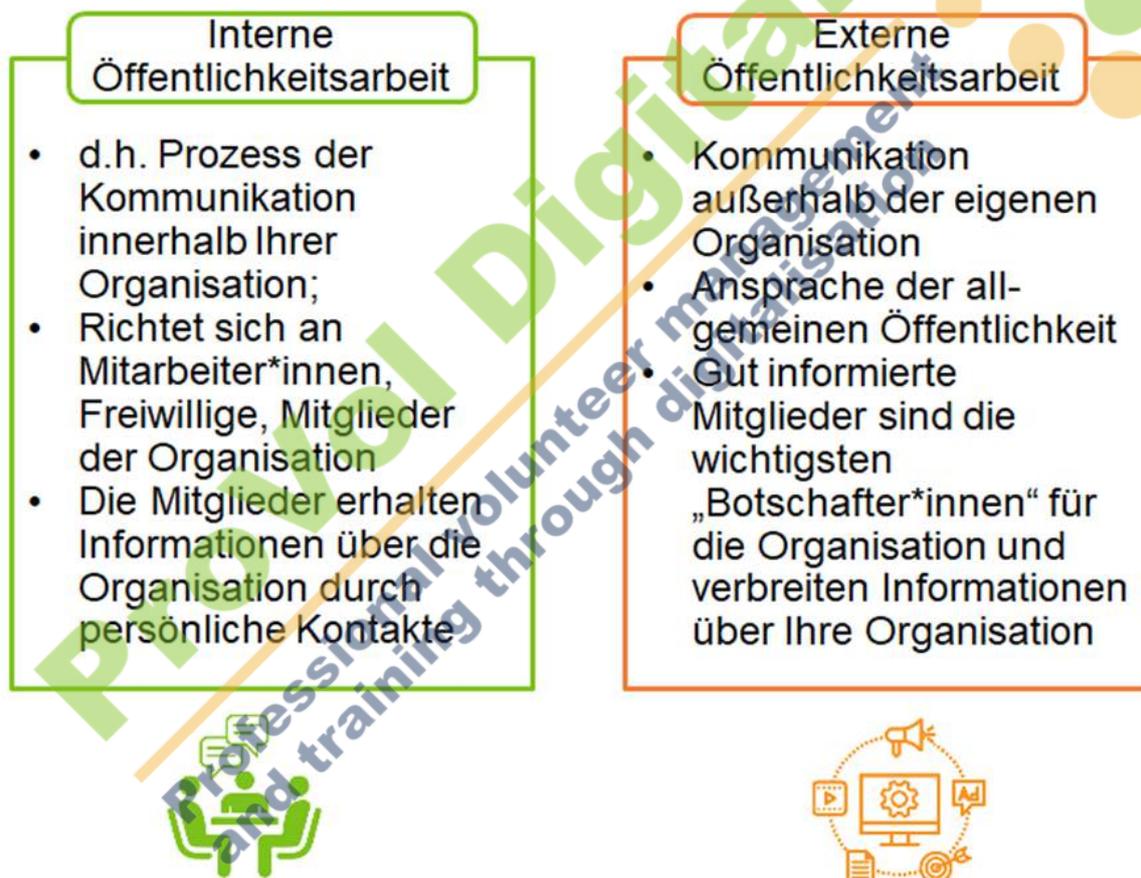
Da sich der Bereich ständig weiterentwickelt, gibt es viele Definitionen. Allgemein kann man Öffentlichkeitsarbeit definieren als „einen strategischen Kommunikationsprozess, der für beide Seiten vorteilhafte Beziehungen zwischen Organisationen und ihrer Öffentlichkeit aufbaut“. Die am weitesten verbreitete Definition ist die von J. Gruning und T. Hunt, die besagen, dass Öffentlichkeitsarbeit „das Management der Kommunikation zwischen einer Organisation und ihrer Öffentlichkeit“ ist.

Öffentlichkeitsarbeit funktioniert nur dann richtig, wenn Ihr Produkt gut ist. Was bestimmt, ob ein Produkt gut ist? In den 1940er Jahren erfand Rosser Reeves das Konzept des „Alleinstellungsmerkmals“ (auf Englisch: „unique selling proposition“), ein Konzept, das bis heute von großer Bedeutung ist. Im Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsarbeit bedeutet dieses „gute“

Produkt, dass es die Bedürfnisse und Erwartungen seiner Zielgruppe übertrifft. Außerdem muss es einzigartig und wertvoll sein. In diesem Sinne sagt Reeves in seinem 1961 erschienenen Buch „Reality in Advertising“, dass „das Angebot eines sein muss, das die Konkurrenz entweder nicht anbieten kann oder nicht anbietet“. Damit eine gute Öffentlichkeitsarbeit erfolgreich sein kann, sind also Authentizität und Einzigartigkeit, kombiniert mit einem unverwechselbaren Wert, erforderlich.

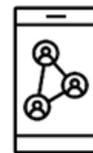
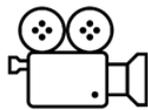
Unterscheidung: interne - externe Öffentlichkeitsarbeit

Es gibt zwei verschiedene Formen der Öffentlichkeitsarbeit: **interne Öffentlichkeitsarbeit**, d.h. Kommunikationsprozesse innerhalb Ihrer Organisation; **externe Öffentlichkeitsarbeit**, d.h. Kommunikation, die außerhalb Ihrer Organisation stattfindet.



2. Kanäle für die Öffentlichkeitsarbeit - Kommunikationskanäle

Es gibt verschiedene Arten von Medien und Sie sollten sorgfältig abwägen, welche Plattform für Ihre Zwecke am besten geeignet ist. Im Folgenden finden Sie eine Übersicht über einige Medienarten:



Printmedien	TV und Radio	Online Medien & Social Media	Andere Formen von PR
<p>Broschüren, Flyer, Poster, (Jahres-)Berichte Einladungen, Zeitungen: lokal, regional, national, internationale Werbezeitschriften, Offizielle Magazine</p>	<p>Öffentliches Fernsehen (regional, national, international)</p> <p>Radio (regional, national, international)</p> <p>Online- Fernsehen und Radioprogramme</p> <p>Private Rundfunkveranstalter</p>	<p>Online Publikationsplattformen</p> <p>Webseiten</p> <p>Lokale Plattformen und Veranstaltungskalender</p> <p>Facebook</p> <p>Instagram</p> <p>TikTok</p> <p>LinkedIn</p> <p>Twitter</p> <p>YouTube</p> <p>Blogs</p> <p>Vlogs</p> <p>Podcasts</p> <p>Messenger Dienste und Gruppen (Telegram, WhatsApp..)</p>	<p>Werbegeschenke (z.B. Stifte, Taschen, Becher)</p> <p>Schaufenster, Vitrinen, Flaggen, Schwarze Bretter, Banner, Werbung, Schilder ..</p> <p>Öffentliche Veranstaltungen (Kongresse, Reden, Workshops, Wettbewerbe)</p> <p>Werbung, Informationsstände, Jahrmärkte, Ausstellungen, Demonstrationen</p> <p>Flash mobs ...</p> <p>Mundpropaganda!</p>

Nachstehend finden Sie einige Beispiele für Kommunikationskanäle und ihre Vor- und Nachteile.

Pressemitteilung	
<p>Geeignet für</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medien und ihre Leser*innen • Themen mit hohem Nachrichtenwert und Aktualität 	
<p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Aufmerksamkeit und Glaubwürdigkeit, wenn der Bericht in den Medien veröffentlicht wird • Zielgruppenorientierte Kommunikation ist möglich 	<p>Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eingeschränkte Kontrolle: Es werden nicht immer alle Informationen veröffentlicht und die veröffentlichten Informationen stimmen nicht immer mit der Pressemitteilung überein

Eigene Veröffentlichungen
Flyer, Poster, Broschüren, Magazine

Geeignet für

- Alle Zielgruppen, insbesondere Interessenten, Mitglieder Teilnehmer*innen, Kund*innen
- Spezifische Informationen, die sich auf Ihre Organisation beziehen



Vorteile

- Ausgedruckte Materialien können bei Veranstaltungen verteilt oder an ausgewählte Zielgruppen verschickt werden
- Vollständige Kontrolle über den Inhalt: Bieten NGOs die Möglichkeit, ihre Markenidentität zu stärken und ein positives öffentliches Image aufzubauen

Nachteile

- Mehr Aufwand (Layout)
- Höhere Kosten (z.B. Druck, Versand)
- Begrenzte Reichweite: Eigene Publikationen haben im Vergleich zu Mainstream-Medien oder Online-Plattformen eine begrenzte Reichweite
- Werden schnell weggeworfen

Webseite

Geeignet für

- Alle Zielgruppen
- Präsentation der Organisation, Imagepflege, Hintergrundinformationen, regelmäßige News und Updates

Vorteile

- Globale Reichweite
- 24/7 Zugänglichkeit: Die Informationen auf einer Webseite sind rund um die Uhr verfügbar
- Reichhaltige Multimedia-Inhalte: Alle Informationen wie Pressemitteilungen, Veröffentlichungen, Veranstaltungshinweise, Fotos und Videos können auf der Webseite bereitgestellt werden
- Relativ einfach und kostengünstig
- Kontrolle darüber, was und wie veröffentlicht wird
- Ermöglicht interaktives Engagement durch Funktionen wie Kontaktformulare, Kommentare und die Integration sozialer Medien

Nachteile

- Mehr Aufwand (Layout)
- Hohe Technik- und Wartungskosten
- Begrenzte persönliche Interaktion



Social media account

Geeignet für

- Jüngere Generationen
- Ankündigung von Veranstaltungen
- Rückblicke und Highlights von Veranstaltungen
- Vorstellen von Ergebnissen und Personen



Vorteile

- Die Beiträge können speziell an die Bedürfnisse der Zielgruppe und das Thema angepasst werden
- Kostenfrei
- Große Reichweite
- Ermöglicht Kommunikation in Echtzeit
- Interaktivität: Interaktionen mit dem Publikum sind möglich

Nachteile

- Relativ hohe Personalkosten
- Müssen wöchentlich aktualisiert werden
- Es gibt unterschiedliche Social-Media-Plattformen für unterschiedliche Zielgruppen
- Schnelle Änderungen von Trends
- Abhängigkeit von Algorithmen

Event

Geeignet für

- Eine konkret festgelegte Zielgruppe
- Präsentationen und Diskussionen



Vorteile

- Die Veranstaltung kann speziell an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst werden
- Persönliche Begegnungen schaffen stärkere Verbindungen und bauen Vertrauen auf
- Gut fürs Netzwerken
- Erhöht die Sichtbarkeit

Nachteile

- Relativ hohe Personal- und sonstige Kosten
- Logistische Herausforderungen
- Begrenzte Reichweite in einem bestimmten geografischen Gebiet

3. Entwicklung einer Kommunikationsstrategie

Eine Kommunikationsstrategie ist ein Plan, der beschreibt, wie Sie oder Ihre Organisation mit dem Zielpublikum kommunizieren werden. Sie umfasst Folgendes:

- Ziele
- Schlüsselbotschaften
- Kommunikationskanäle
- Taktiken
- Metriken zur Messung des Erfolgs der Kommunikationsmaßnahmen.

Folgende Schritte sind zu beachten:

1. Festlegung der Ziele: Legen Sie fest, was Sie mit Ihrer Kommunikationsstrategie erreichen wollen. Klare Ziele können Ihren Bekanntheitsgrad, die Einbindung des Publikums usw. stärken.
2. Identifizierung der Zielgruppe: Berücksichtigen Sie demografische Daten, Interessen, Verhaltensweisen und Kommunikationspräferenzen.
3. Entwicklung von Schlüsselbotschaften: Diese Botschaften sollten klar, prägnant und einprägsam sein und beim Zielpublikum Anklang finden.
4. Festlegen der Kommunikationskanäle: Wählen Sie Kommunikationskanäle aus, über die die Zielgruppe erreicht werden soll, wie z. B. soziale Medien, E-Mail-Marketing, Webseiten-Inhalte, Druckmaterialien und andere Kanäle.
5. Erstellen eines Content-Plans: Entwickeln Sie einen Plan, in dem Inhalte, Kanäle, und Verantwortliche festgelegt sind. Berücksichtigen Sie das Format, den Ton und den Stil der einzelnen Inhalte.
6. Erstellung eines Zeitplans: Entwickeln Sie einen Zeitplan für die Umsetzung der Kommunikationsstrategie. Dieser Zeitplan sollte wichtige Meilensteine und Fristen enthalten (z.B. konkrete Veröffentlichungstermine).
7. Evaluation und Anpassung: Bewerten Sie regelmäßig die Wirksamkeit der Kommunikationsstrategie und passen Sie sie bei Bedarf an. Berücksichtigen Sie das Feedback der Zielgruppen und analysieren Sie die Auswirkungen der Kommunikationsmaßnahmen auf die Ziele.

Jede Strategie braucht einen Arbeitsplan. Nachstehend finden Sie ein Beispiel für einen operativen Plan zur Umsetzung von PR-Aktivitäten und zur Erreichung der strategischen Ziele.

Zielgruppe und Umfeld	WER ist verantwortlich?	WIE wollen wir vorgehen?	Wann? – Zeitfenster	Welches Bild wollen wir kreieren?
<p>Kritische selbst-reflektion:</p> <p>Wer sind wir?</p> <p>Was ist unser Fokus, Stärken und Schwächen?</p> <p>Was erwarten wir von der Zielgruppe? (erwartete Reaktion)</p> <p>Was sind die Erwartungen der Zielgruppe?</p> 	<p>Wer kann inspirieren?</p> <p>Wie geht der/die Verantwortliche persönlich mit Kommunikation, PR, Flyern, Webseite, Events um?</p> <p>Nur wer gute Kommunikation schätzt, kann gute Gefühle vermitteln und erfolgreich kommunizieren</p> <p>Es muss klare Regeln geben, wie Kommunikationsprozesse ablaufen.</p>	<p>Die Methode muss zur Zielgruppe passen (Jugendliche erreicht man nicht über die lokale Presse, sondern über soziale Medien)</p> <p>Wie werden Informationen aktuell vermittelt?</p> <p>Finden Sie die passende Sprache und den passenden Stil. (Wie möchten Sie kommunizieren?)</p> <p>Definieren Sie Methoden, Stile und Kommunikationsformen – passen Sie diese an die gegebenen Ressourcen an</p>	<p>Berücksichtigt Ihr Zeitplan den Zeitplan der Zielgruppe (z. B. Feiertage)?</p> <p>Welche externen Faktoren sollten Sie berücksichtigen?</p> 	<p>An was sollten sich Menschen erinnern?</p> <p>Konsequentes Design</p> <p>Konsistenz (visuell und inhaltlich)</p> <p>Seien Sie professionell. Wer könnte einen guten Flyer / eine gute Webseite entwerfen?</p> 

4. Pressearbeit und Pressemitteilung

Verfassen einer Pressemitteilung

Wenn Sie eine Pressemitteilung schreiben, achten Sie darauf, dass Sie die folgenden 6 grundlegenden Fragen beantworten: „Wer“, „Was“, „Wann“, „Wo“, „Wie“, „Warum“. Die Informationen müssen aktuell sein oder sich mit aktuellen Themen befassen. Der Bericht muss objektiv und professionell geschrieben sein (gut geschrieben, keine Rechtschreibfehler), und die Textlänge sollte unter 3000 Zeichen bleiben. Stellen Sie die wichtigsten Informationen an den Anfang, damit die Leser*innen wissen, worum es in dem Text geht. Fügen Sie Zitate ein, um den Text authentischer zu machen. Sie können auch die erwähnten Personen kurz vorstellen und Links zu weiteren Informationen über die Ereignisse einfügen. Um das zu überprüfen, versetzen Sie sich in die Lage der Leser*innen: Lesen Sie den Text und überlegen Sie, ob Sie ihn selbst interessant fänden. Zu guter Letzt sollten Sie qualitativ hochwertige Anhänge mit einer Beschreibung beifügen (Bilder in guter Qualität - mindestens 600 dpi, Logos, Poster). Das Thema der Pressemitteilung sollte klar im Emailbetreff zu sehen sein. Der Text der Email beschreibt in einem Satz, worum es in der Pressemitteilung geht.

Die Pyramide ist ein gängiges Format für die Pressemitteilungen:

Wichtigste Informationen. Sechs Fragen beantworten.

Zitate (Teilnehmende, Mitglieder...)

Geschichte der Veranstaltung, Statistiken, vergangene Leistungen...

Internationaler Aspekt

Informationen über die Organisation, Mission, Vision, Geschichte, Aktivitäten...



Tipps für das Schreiben

Schreiben Sie verständlich: Achten Sie darauf, dass die Sätze kurz und vollständig sind.

Verben sind besser als Substantive.

Verwenden Sie Verben, um den Text dynamischer zu gestalten.

Aktive Verben sind besser als passive.

Lebendige Beschreibungen fesseln die Leser*innen.

Verzichten Sie auf Floskeln, Superlative oder Klischees. Nennen

Sie den vollständigen Namen der erwähnten Personen Verwenden Sie keine Abkürzungen.

Tipps für eine gute Überschrift

Sie muss Aufmerksamkeit erregen.

Sie muss auf den ersten Blick zu verstehen sein.

Sie sollte nicht kryptisch oder ein Insider sein. Sie muss zum Inhalt des Artikels passen.

Sie sollte zum verwendeten Foto passen.

Sie sollte darauf hinweisen, ob ein Nachrichtenartikel oder ein Kommentar folgen wird.

Nichts interessiert Menschen mehr als Menschen.

Machen Sie es interessant, aber stellen Sie nichts falsch dar.

Was ist für Leser*innen interessant?

Interessant sind Human-Interest-Geschichten, die Menschen in den Mittelpunkt stellen und einen hohen Unterhaltungs- oder Sensationswert haben. Beispielsweise können aktuelle Ereignisse wie Schulungen, besondere Veranstaltungen oder spektakuläre Aktionen wie ein Fallschirmsprung des Managements von Interesse sein. Auch Personalwechsel, prominente Besuche oder Stellungnahmen zu kontroversen Themen können fesselnd sein. Wichtig ist, dass solche Geschichten nicht nur Zahlen präsentieren, sondern konkrete Personen und ihre Erlebnisse in den Vordergrund rücken. Ein Alleinstellungsmerkmal in der Region oder die Bedeutung des Themas im aktuellen Kontext erhöhen ebenfalls die Relevanz. Generell unterstützen die Medien Freiwilligenarbeit, daher kommen Geschichten über soziales Engagement besonders gut an.

Die Macht des Storytellings

Die Aufmerksamkeit der Menschen erlangt man am besten mit guten Geschichten. Die Macht des Storytellings liegt in der Fähigkeit, fesselnde Geschichten mit passenden Bildern zu präsentieren. Es ist wichtig, den Fokus auf persönliche Geschichten zu legen und so persönliche Beziehungen aufzubauen. Durch die Beschreibung von persönlichen Erfahrungen und die Verwendung realer Beispiele wird das Erklärte greifbar. Dabei sollten volle Namen genannt werden, um eine authentische Verbindung herzustellen. Konzentrieren Sie sich auf Ihren Erfolg und berücksichtigen Sie

sichtigen Sie dabei verschiedene Perspektiven, sei es von Veranstaltern, Teilnehmenden oder Besuchenden. Und nicht zuletzt: Fassen Sie sich kurz, um die Aufmerksamkeit des Publikums zu halten und die Botschaft effektiv zu vermitteln.

Kriterien für eine gute Nachricht

ZEIT
Die Informationen müssen aktuell sein und einen „Aufhänger“ im aktuellen Geschehen haben.
RELEVANZ
Die Informationen müssen kurz, wichtig, interessant und leicht verständlich sein oder eine besondere, politische oder kulturelle Bedeutung für die Zielgruppe haben.
SPRACHE
Die Informationen müssen leicht verständlich und nachvollziehbar sein.
NUTZEN
Die Informationen müssen nützlich sein und den Leser*innen einen Nutzen bringen.
WICHTIGKEIT (NÄHE/PROMINENZ)
Die Information ist auf regionaler oder nationaler Ebene wichtig oder betrifft einen berühmten Menschen.
IDENTIFIKATION
Die Leser*innen identifizieren sich mit der beschriebenen Person oder Situation.

Was man bei der Pressearbeit tun und lassen sollte

Sehen Sie Pressemitteilungen nicht als kostenlose Werbung an. Für viele Medien sind Werbegebühren die Haupteinnahmequelle. Wenn sie mit Pressemitteilungen überhäuft werden, die hauptsächlich werblichen Charakter haben und wenig informativen Wert bieten, fühlen sie sich ausgenutzt. Senden Sie keine langen und verwirrenden Artikel (z. B. das Protokoll einer Sitzung). Achten Sie darauf, die relevanten und wichtigen Informationen an den Anfang zu stellen. Wenn die Zeitung einen Artikel kürzen muss, um mehr Platz für andere Informationen zu haben, wird der letzte Absatz oft herausgeschnitten. Verwenden Sie niemals veraltete Informationen. Wenn Sie eine Pressekonferenz veranstalten, legen Sie diese auf den Vormittag, da der Redaktionsschluss meist am späten Nachmittag ist.



Verstehen Sie den Druck, unter dem Medienschaffende arbeiten, und schätzen Sie ihre Arbeit. Redaktionen sind oft unterbesetzt und ste-

hen unter hohem Druck. Bleiben Sie höflich, ärgern Sie sich nicht und bieten Sie Hilfe an. Es ist in Ordnung, nach der Veröffentlichung eines Artikels zu fragen. Aber bleiben Sie dabei höflich und seien Sie nicht übermäßig aufdringlich. Wenn etwas schief gelaufen ist, erklären Sie freundlich, warum, und konzentrieren Sie sich darauf, wie es in der Zukunft verbessert werden kann. Kommunizieren Sie gut und effizient. Seien Sie rücksichtsvoll und denken Sie mit. Je weniger die Medienvertreter*innen zu tun haben, desto besser. Finden sie die richtigen Kontaktdaten heraus und schicken Sie alle Informationen nur dorthin. Geben Sie ein konkrete Kontaktinformationen für eventuelle Rückfragen an. Schicken Sie den Artikel als Worddatei ohne spezielle Formatierung – so ist es leichter zu bearbeiten. Kürzere Artikel (700 -1000 Zeichen) haben höhere Chancen auf Veröffentlichung. Verwenden Sie hochauflösende Bilder (mindestens 300 dpi), die den Inhalt ergänzen.

Trends in den Medien

Die zunehmende Digitalisierung, die durch technologische Fortschritte und KI vorangetrieben wird, hat zu einem Rückgang der traditionellen Medien wie Zeitungen und Fernsehen geführt. Dieser Wandel führte zu neuen Plattformen für die Verbreitung von Nachrichten, Musik und Werbung und förderte eine individualisierte Kommunikationslandschaft. Onlinedienste sammeln Daten über die Nutzer*innen und können ihr Angebot personalisieren. Inhalte werden selektiv konsumiert, d.h. Nutzer*innen sehen nur das, was sie potentiell interessiert. So entstehen Nischen und Online-Communities mit denselben Interessen.

Inhaltlich liegt der Schwerpunkt zunehmend auf Storytelling und Human Interest Geschichten, bei denen der Mensch im Mittelpunkt steht. Verzichten Sie auf langweilige Gruppenfotos und stellen Sie stattdessen einzelne Personen in den Mittelpunkt: zum Beispiel eine*n Freiwillige*n, der die Zuschauer*innen einen Tag lang begleitet.

Empfehlungen, Bewertungen und Likes werden ebenfalls immer wichtiger. Wenn Ihre Organisation oder Ihr Verein von vielen Menschen empfohlen wird, zieht das neue Leute an. Der Trend zu Audio- und Videoinhalten, der sich im Aufstieg von Podcasts, TikTok und YouTube zeigt, hält unvermindert an. Außerdem werden Inhalte zunehmend automatisiert erstellt. Durch die Verwendung von Vorlagen, Generatoren und KI-basierte Tools werden Inhalte basierend auf vorgegebenen Parametern generiert. Social Media-Plattformen ermöglichen es, Beiträge im Voraus zu planen und eine automatische Veröffentlichung zu programmieren.

Die Erstellung von Online-Inhalten wird zunehmend von der Community bestimmt, wobei Influencer die Trends prägen. Der Aufstieg des Metaversums bietet neue digitale Bereiche für soziale Kontakte und Arbeit. Dennoch gibt es nach wie vor Bedenken hinsichtlich Datenschutz, Fehlinformationen und Mobbing in den sozialen Medien. Die Nutzer bevorzugen jetzt mundgerechte, gemeinsam nutzbare Inhalte, was die Kreativität bei kurzen Videoerzählungen anregt. Diese Trends zu steuern erfordert Wachsamkeit und Innovation.

5. Tipps für die Arbeit mit sozialen Medien

Soziale Medienkanäle

NRO sollten aus mehreren Gründen die Kanäle der sozialen Medien nutzen:

Erhöhte Reichweite: Soziale Medienplattformen haben weltweit Milliarden von Nutzern, was sie zu einem leistungsstarken Instrument für NRO macht, um schnell und kostengünstig ein breites Publikum zu erreichen.

Engagement und Kommunikation: Soziale Medien ermöglichen es den NRO, mit ihren Unterstützern, Spendern und Nutzern in Echtzeit in Kontakt zu treten. Sie fördern die Kommunikation in beide Richtungen und ermöglichen es den NRO, auf Anfragen zu reagieren, aktuelle Informationen auszutauschen und effizient Feedback einzuholen.

Fundraising-Möglichkeiten: Viele Social-Media-Plattformen bieten Funktionen wie Spendenschaltflächen, Spendenaktionen und Crowdfunding-Optionen, die den NRO zusätzliche Möglichkeiten bieten, Mittel für ihre Zwecke aufzubringen.

Interessenvertretung und Sensibilisierung: NRO können soziale Medien nutzen, um das Bewusstsein für ihre Anliegen, Kampagnen und sozialen Probleme zu schärfen. Durch das Teilen von fesselnden Geschichten, Statistiken und multimedialen Inhalten können sie Unterstützer mobilisieren und sich für Veränderungen einsetzen.

Vernetzung und Zusammenarbeit: Soziale Medien erleichtern die Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen NRO, indem sie es ihnen ermöglichen, mit gleichgesinnten Organisationen in Kontakt zu treten, Ressourcen gemeinsam zu nutzen und bei Projekten und Kampagnen zusammenzuarbeiten.

Am häufigsten verwendete Soziale Medien

Facebook: Facebook ist eine vielseitige Plattform, die sich für NRO eignet, die ein breites Publikum ansprechen wollen, darunter Spender, Freiwillige und die breite Öffentlichkeit. Sie bietet verschiedene Funktionen wie Seiten, Gruppen, Veranstaltungen und Spendenaktionen und ist damit ideal für die Einbindung und Mobilisierung von Unterstützern.

Instagram: Instagram ist ideal für NRO mit visuell ansprechenden Inhalten, wie Fotos und Videos. Es ist bei jüngeren Bevölkerungsgruppen beliebt und kann genutzt werden, um Wirkungsgeschichten, Einblicke hinter die Kulissen und Sensibilisierungskampagnen durch Posts, Stories und Instagram-TV zu präsentieren.

LinkedIn: LinkedIn ist für NRO, die sich an Fachleute, Unternehmenspartner und potenzielle Freiwillige wenden, von großem Nutzen. Es eignet sich für den Austausch von Branchennachrichten, Stellenangeboten, Thought-Leadership-Inhalten und die Vernetzung mit Fachleuten und Organisationen in verwandten Bereichen.

YouTube: YouTube ist eine hervorragende Plattform für NRO, um ausführliche Geschichten, Do-

kumentationen und Bildungsinhalte in Form von Videos zu verbreiten. Es ist ideal, um das Bewusstsein zu schärfen, Projekte vorzustellen und durch fesselnde visuelle Erzählungen zum Handeln zu inspirieren.

TikTok: TikTok kann von NRO genutzt werden, die jüngere Zielgruppen mit kreativen, kurzen Videoinhalten ansprechen wollen. Die Plattform ist bekannt für ihre viralen Herausforderungen, Trends und einem kreativem Storytelling und bietet Möglichkeiten, eine neue Generation von Unterstützern zu erreichen und zu inspirieren.

X (Twitter): X ist nützlich für NRO, die sich auf zeitnahe Updates, Nachrichten und Lobbyarbeit konzentrieren. Es ist besonders effektiv, um Journalisten, politische Entscheidungsträger und Multiplikatoren zu erreichen und sich an Echtzeitgesprächen und Trendthemen zu beteiligen.

Welchen der vielen Social-Media-Kanäle eine NRO nutzen sollte, hängt von folgenden Kriterien ab:

- der Kanal der sozialen Medien sollte mit den Zielen der NRO übereinstimmen,
- der Kanal sollte von Ihrer Hauptzielgruppe bevorzugt werden,
- Ihre inhaltlichen Strategie sollte zum Kanal passen
- die verfügbaren Ressourcen zur Betreuung des Kanals.

Vor allem die Aktualität ist wichtig, und es ist von entscheidender Bedeutung, eine konsistente Präsenz auf den ausgewählten Plattformen aufrechtzuerhalten und die Inhalte so zu gestalten, dass sie bei jeder spezifischen Zielgruppe Anklang finden. Dies erfordert Zeit und Ressourcen. Wenn Sie also nur über begrenzte Ressourcen verfügen, sollten Sie sich für den wichtigsten Kanal entscheiden und diesen gut bespielen, anstatt zu versuchen, auf den meisten Kanälen präsent zu sein, aber nicht in der Lage zu sein, gute Inhalte zu liefern.

Erstellen Sie einen Plan für soziale Medien

Wenn Sie soziale Medien nutzen, sollten Sie einen Plan erstellen, der das Datum des Postings, die Art des Postings (Post, Story, Reel usw.), die Beschreibung des Inhalts und die verantwortliche Person für die Durchführung der Aufgabe des Postings enthält. Wenn Sie gemeinsame Projekte mit Partnern haben, können Sie sich bei der Veröffentlichung der Inhalte abwechseln. Auf diese Weise können Sie auch eine größere Anzahl Ihrer Zielgruppe erreichen.

Hier ist ein Beispiel:

Datum	Post/Story/	Inhalt	Verantwortlichkeit
29.11.2023	Post	Einladung zum Spieleabend	Olivia
05.12.2023	Story	Erinnerung an den Spieleabend	Olivia
06.12.2023	Reel	Reel während des Spieleabends	Sofie
01.01.2024	Post	Präsentation des neuen Projektes	Partner Organisation 1
01.02.2024	Post	Post über das Kick-off Event	Partner Organisation 2

Bildmaterial für Soziale Medien

Bilder sind ein wesentlicher Aspekt der sozialen Medien, für die Sie eine einzigartige und leicht erkennbare visuelle Identität haben sollten und die Ihre Kernbotschaft auf einen Blick zeigen sollten. Die Verwendung von Vorlagen aus Designplattformen wie Canva, Photoshop und anderen kann Ihnen Zeit sparen, wobei eigene Bilder Ihre Botschaft definitiv viel besser vermitteln als Stockfotos. Auf den Social-Media-Plattformen, die über "Stories" verfügen, können Sie "Story-Highlights" erstellen, um Ihre Inhalte zu speichern, damit die Follower sie auch später noch ansehen und mit ihnen interagieren können. Linktree ist ein nützliches Tool, mit dem Sie in Ihrem Profil relevante Links anzeigen können, die zu Ihrer Website, zu Anmeldeformularen oder anderen Informationen führen, die für Ihre Community relevant sind.

Weitere nützliche Social Media Tools sind:

- Design Werkzeuge
 - ⇒ [Canva](#) (kostenlose Premium Inhalte für Nonprofit Organisationen)
 - ⇒ [Infogram](#)
- Farbpaletten → [Color](#), [Typespiration](#), [Colordesigner](#)
- Stockfotos und Illustrationen
 - ⇒ [Pixabay](#), [Unsplash](#), [Pexels](#), [Undraw.io](#)
- Symbole → [Flaticon](#), [Iconsvg](#), [Iconfinder](#)
- Inspiration
 - ⇒ [Designspiration](#), [Pinterest](#), Vorlagen auf Canva, Google

Erhöhen Sie Ihre Reichweite

Um die Reichweite in den sozialen Medien zu erhöhen, bedarf es einer Kombination aus strategischer Planung, konsequenter Umsetzung und Interaktion mit Ihrem Publikum. Daher ist es wichtig, die Interessen und das Verhalten Ihrer Zielgruppe in den sozialen Medien zu verstehen.

Produzieren Sie Inhalte, die visuell ansprechend, informativ, unterhaltsam und für Ihr Publikum relevant sind. Verwenden Sie eine Mischung aus verschiedenen Formaten wie Bilder, Videos, Infografiken und GIFs, um Ihren Feed interessant zu halten. Bleiben Sie über aktuelle Trends (z. B. Reels, LinkedIn) und das Verhalten Ihrer Follower informiert.

Achten Sie auf einen regelmäßigen Veröffentlichungsrhythmus, um Ihr Publikum zu binden und aktiv zu halten. Beständigkeit trägt dazu bei, die Marke bekannt zu machen und dafür zu sorgen, dass Ihre Inhalte in den Feeds Ihrer Follower auftauchen. Finden Sie ein gutes Gleichgewicht: posten Sie genug, aber nicht zu viele Beiträge. Setzen Sie auf Storytelling: Geschichten über Ihre Freiwilligen, persönliche Einblicke in Ihre Arbeit. Fordern Sie Ihr Publikum auf, sich zu engagieren oder aktiv zu werden, indem Sie den Beitrag liken, kommentieren, teilen oder markieren. Eine weitere Möglichkeit ist es, allgemeine Handlungsaufforderungen wie: "Bewirb dich jetzt", "Erfahre mehr", "Folge uns", "Melde dich jetzt freiwillig", "Kontaktiere uns" zu stellen. Beobachten Sie Kommentare, Nachrichten und Erwähnungen und reagieren Sie umgehend darauf.

Teilen Sie Ihre Social-Media-Inhalte auf mehreren Plattformen, um ein größeres Publikum zu erreichen. Passen Sie Ihre Inhalte an das Format der jeweiligen Plattform und die Präferenzen der Zielgruppe an.



All content

Posts and stories Media type Filter Delete Search by ID or s columns

title	Art	Veröffentlicht am	Reichweite
Our panel discussion on the day of protest for equalit... "Living and learning together in Europe eV"	Contribu	Tuesday, May 9th 1...	915 Reached account oven
It was nice! Over 100 people celebrated 15 years of t... "Living and learning together in Europe eV"	Contribu	Friday, August 4th 1...	866 Reached account oven
#ThrowbackThursday! During the Pentecost holid... together.in.europe.passau	Contribu	Thursday June 22nd...	844 Reached account oven
Attention! 🗣️🗣️- Our demands on politicians on the... "Living and learning together in Europe eV"	Contribu	Friday, April 28, 12:...	823 Reached account oven
Café Deutsch will take place again next Thursday, D... "Living and learning together in Europe eV"	Contribu	Tuesday, August 22...	804 Reached account oven
Passau is a beautiful city with a lot to discover. Wh... together.in.europe.passau	Contribu	Sunday, July 16th 2...	776 Reached account oven
We'll be in touch again at the end of the week! 🌞O... "Living and learning together in Europe eV"	Contribu	Friday, July 14, 12:3...	695 Reached account oven
Wow! At the beginning of the week, His. Franz an Pe... "Living and learning together in Europe eV"	Contribu	Wednesday March ...	662 Reached account oven
We only had two events this week, but we had jus... "Living and learning together in Europe eV"	Contribu	Freitag, 7. April 14:00	607 Reached account oven

In Gruppen geteilt
Interaktionen

Persönliche Geschichten:
Geburtstage, Einblicke,
Wochenrückblick

Lokale Politiker wurden
markiert, woraufhin diese
den Beitrag teilten

Um das Verhalten Ihrer Follower im Auge zu behalten, können Sie die Reichweite Ihrer Beiträge in Ihren Insights überprüfen, z. B. bei Facebook in der Meta Business Suite. Dort können Sie analysieren, welche Inhalte mehr Interesse finden und geteilt werden. Nutzen Sie auch die Analysetools, um die Spitzenzeiten der Interaktion zu ermitteln. Die Analyse der Aktivitätsmuster Ihres Publikums hilft Ihnen dabei, die besten Zeiten für die Veröffentlichung von Inhalten zu ermitteln. Die Analyse zeigt an, wann Ihre Follower am aktivsten sind und wahrscheinlich interagieren. Auf dieser Grundlage können Sie Ihre Social-Media-Strategie und Ihre Beiträge anpassen.

Der Aufbau echter Beziehungen zu Ihrem Publikum fördert die Loyalität und ermutigt die Nutzer, Ihre Inhalte mit ihren Netzwerken zu teilen. Es ist daher hilfreich, sich mit anderen Nutzern zu verbinden. Folgen Sie also gleichgesinnten Profilen, markieren Sie Partner, kommentieren Sie Beiträge, liken oder teilen Sie Beiträge, bitten Sie andere, Ihre Beiträge zu teilen. Gehen Sie Partnerschaften mit Influencern und Mikro-Influencern im Bereich der Freiwilligenarbeit oder des Themas Ihrer Organisation ein. Damit können Sie deren vorhandenes Publikum erreichen und

deren Glaubwürdigkeit nutzen. Wenn Sie mit Influencern zusammenarbeiten, kann Ihr Account neuen Profilen vorgeschlagen werden und sich somit Ihre Reichweite in den sozialen Medien erhöhen.

Verwenden Sie Hashtags: Recherchieren und verwenden Sie relevante Hashtags, um die Auffindbarkeit Ihrer Inhalte zu erhöhen. Verwenden Sie eine Mischung aus beliebten und Nischen-Hashtags, um ein breiteres und gezieltes Publikum zu erreichen.

6. Ängste vor öffentlichen Auftritten überwinden

Es gibt nichts Schöneres, als sich vor einen Raum voller Menschen zu stellen und eine Botschaft zu verkünden, die die Menschen inspiriert oder motiviert, oder vielleicht eine Botschaft, die das Interesse der Menschen an dem weckt, was Sie oder Ihre Organisation tun. Mit dieser Botschaft hoffen Sie, die Zuhörer dazu zu bringen, anschließend etwas zu unternehmen und vielleicht sogar später mit Ihnen in Kontakt zu treten.

Die Fähigkeit, einer Gruppe von Menschen selbstbewusst eine Botschaft zu vermitteln, ist sehr ermutigend. Deshalb ist öffentliches Reden, wenn es gut gemacht ist, mächtig und wichtig.

Die wichtigsten Schritte für das Sprechen in der Öffentlichkeit sind:

- Die richtige Einstellung: Vertrauen aufbauen und Angst abbauen. Angst entsteht durch Unsicherheit und mangelndes Vertrauen bei Präsentationen. Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, die Angst zu verringern. Eine Möglichkeit besteht darin, sich auf den Weg zu machen und das zu tun, wovor man sich fürchtet - z. B. öffentlich zu sprechen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, sich die Vorteile von Präsentationen und öffentlichem Reden vor Augen zu führen, was es für Ihr Leben und Ihren Kontext bedeuten würde.
- Motivation, Begeisterung und Lust aufbauen. Verbinden Sie sich mit dem Ziel, den Ergebnissen, die Sie anstreben.
- Man selbst sein und mit Fehlern umgehen. Fehler zu machen ist kein Problem. Es ist wichtig, nicht in Panik zu geraten und zusammenzubrechen, wenn man einen Fehler macht.
- Tolle Inhalte liefern. Sie sollten sich darauf konzentrieren, eine Präsentation zu halten, die den Leuten Spaß macht. Wenn Sie Vorträge oder Präsentationen halten, sollten Sie so oft wie möglich Geschichten oder praktische Beispiele verwenden.
- Das Publikum dazu bringen, aktiv zu werden. Das Wichtigste ist, dass die Menschen in den meisten Fällen an dem interessiert sind, was ihnen nützt - was Sie, Ihr Projekt oder Ihre Organisation für sie tun können - und nicht an den Eigenschaften. Achten Sie auf die Vorteile, die für Ihre Zielgruppe relevant sind. Der Nutzen ist das, was nach der Nutzung des Pro-

dukts, der Dienstleistung oder der Teilnahme an Ihrer Veranstaltung übrig bleibt.

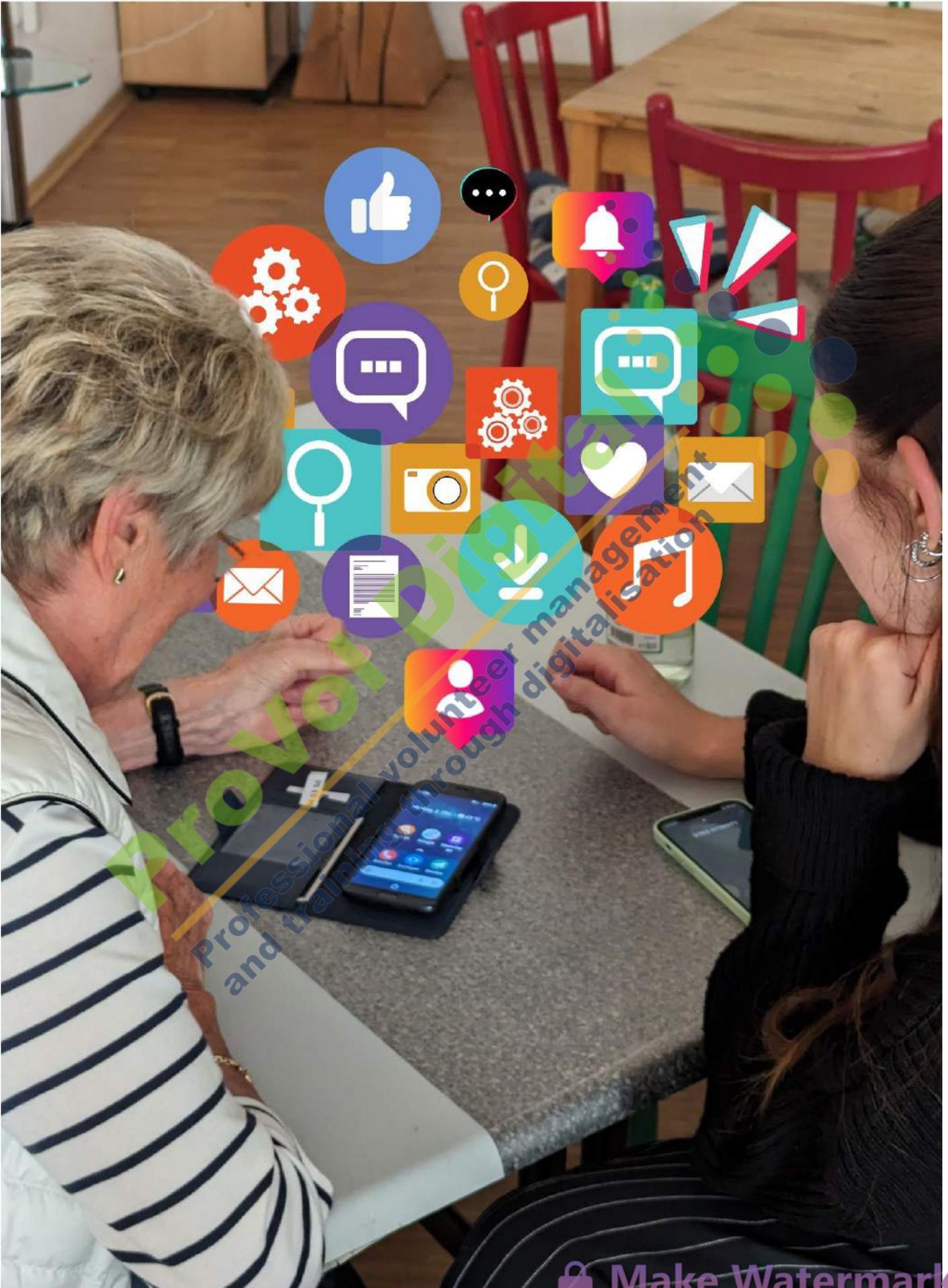
- Fragen Sie sich: "Was bedeutet es für Sie, besser präsentieren zu können?" Präsentieren und Vorträge halten zu können, ist eine äußerst lohnende und befriedigende Tätigkeit.
- Vorbereiten. Vorbereiten. Vorbereiten. Nicht zuletzt ist die Vorbereitung die wichtigste Maßnahme, um Ängste vor öffentlichen Auftritten zu überwinden. Bereiten Sie sich so viel wie nötig vor, um die Situation unter Kontrolle zu haben und sich beim Sprechen in der Öffentlichkeit wohler zu fühlen.

Elemente einer guten Rede

- Struktur schafft Klarheit (Roter Faden, evtl. Manuskript, Gliederung, Interessenwecker, Redezeit berechnen...)
- Weniger ist mehr! (Was ist das Wichtigste? Behalten Sie die Kernbotschaft.)
- Menschen lieben Emotionen! (Geschichten und Anekdoten, bildhafte Sprache...)
- Klare, einfache und präzise Sprache (kurze, einfache Formulierungen, freies Sprechen, Pausen, ruhig und langsam, wenig und langsam, wenig Fremdwörter und Fachbegriffe, ein wenig Humor, das Tempo variieren)
- Interaktiv (das Publikum in das Geschehen einbeziehen, in der Gegenwart bleiben, aktive Formulierungen, immer ins Publikum schauen, Blickkontakt...)

Weitere Empfehlungen für erfolgreiches öffentliches Reden:

- Es ist in Ordnung, nervös zu sein. Üben Sie und bereiten Sie sich vor.
- Kennen Sie Ihr Publikum. In Ihrer Rede geht es um die anwesenden Personen, nicht um Sie.
- Organisieren Sie Ihr Material effektiv, um Ihr Ziel zu erreichen.
- Verwenden Sie audiovisuelle Hilfsmittel mit Bedacht.
- Nehmen Sie Feedback an und passen Sie sich daran an.
- Zeigen Sie Ihre Persönlichkeit - seien Sie Sie selbst.
- Seien Sie witzig, erzählen Sie Geschichten.
- Lesen Sie nicht aus ganzen Texten vor, sondern notieren Sie die wichtigsten Ideen und Inhalte in Klammern.
- Achten Sie auf Stimme und Gestik.
- Fesseln Sie die Aufmerksamkeit am Anfang, schließen Sie mit einem dynamischen Ende.
- Und wenn Sie einen kurzen Blackout haben: Geben Sie es zu, aber verschwenden Sie nicht zu viel Energie mit Entschuldigungen, sondern atmen Sie tief durch, schauen Sie auf Ihre Notizen und machen Sie weiter!



Professional volunteer management
and training through digitalisation

Make Watermark



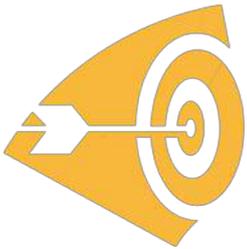
Modul 7

VERANSTALTUNGSMANAGEMENT

Veranstaltungsmanagement

1. Einleitung

Jede organisierte Zusammenkunft von Menschen ist eine Veranstaltung, z. B. eine Hauptversammlung, ein Tag der offenen Tür, ein Konzert, ein Wettbewerb, eine Konferenz, oder eine Messe. Damit diese Veranstaltungen erfolgreich sind (z. B. um das Image oder den Bekanntheitsgrad Ihrer Organisation zu verbessern, eine große Zahl von Besucher*innen oder Teilnehmenden zu erreichen, Waren oder Dienstleistungen zu verkaufen), bedarf es einer zielgerichteten, systematischen Planung. In den folgenden Kapiteln finden Sie Informationen und nützliche Empfehlungen für jeden Schritt, den Sie unternehmen müssen: Entwicklung einer Strategie, Planung und Durchführung der Veranstaltung. Neben praktischen Tipps werden auch ein Leitfaden für die Veranstaltungsplanung und eine Checkliste bereitgestellt.



2. Strategie

2.1 Definieren Sie Ziele und Zielgruppen

Bevor Sie beginnen, müssen Sie die Ziele und Zielgruppen Ihrer geplanten Veranstaltung definieren (siehe auch Modul 2 „Ziele definieren“), d.h. Sie müssen sich im Klaren darüber sein:

- Worum geht es bei der Veranstaltung? Was wollen Sie mit der Veranstaltung erreichen?
- Welche Zielgruppe(n) müssen Sie ansprechen, um Ihre Ziele bzw. die gewünschte Wirkung oder das gewünschte Ergebnis zu erreichen?
- Welche Interessen könnten die Zielgruppe(n) an Ihrer Veranstaltung haben?
- In welcher Form wird die Veranstaltung stattfinden? Wie können Sie alle Interessent*innen zufrieden stellen und Ihre Ziele erreichen?

2.2 Den Rahmen für die Veranstaltung festlegen

Die Festlegung des Rahmens umfasst mehrere strategische Entscheidungen. Wenn sich die Organisatoren die Zeit nehmen, wichtige Fragen zu beantworten und fundierte Entscheidungen zu treffen, können sie ein Erlebnis gestalten, das nicht nur mit ihren Zielen übereinstimmt, sondern auch bei ihrer Zielgruppe Anklang findet.

Die erste entscheidende Frage, die es zu klären gilt, sind die gewünschten Ergebnisse der Veranstaltung. Die Organisatoren müssen darüber nachdenken, was sie zu erreichen hoffen und welche Eindrücke sie beim Publikum hinterlassen wollen. Welche Gedanken und Wahrnehmungen soll die Veranstaltung hervorrufen? Warum sollten sich die Teilnehmenden aktiv für die Teil-

nahme entscheiden? Durch die Präzisierung dieser Ziele können die Organisator*innen ihren Auftritt so gestalten, dass er die beabsichtigte Wirkung erzielt. Wenn Sie ein klares Ziel vor Augen haben, können Sie eine Art von Veranstaltung wählen, die diesem Ziel am besten dient und zu Ihrem Zielpublikum passt. Die Möglichkeiten sind vielfältig, da es viele verschiedene Arten von Veranstaltungen gibt:

- Konferenzen & Kongresse
- Seminare, Workshops, Fortbildungen
- Vorträge und Informationsveranstaltungen
- Fachmessen und Ausstellungen
- Galas & Wohltätigkeitsveranstaltungen
- Firmenveranstaltungen
- Gesellschaftliche Veranstaltungen
- Sportliche Veranstaltungen
- Kulturelle und künstlerische Veranstaltungen
- Gemeinschaftliche Veranstaltungen
- Mitgliederversammlungen
- ...

Jede Art von Veranstaltung bietet einzigartige Möglichkeiten, die Teilnehmenden anzusprechen und bestimmte Ziele zu erreichen. Sobald Sie sich für einen Veranstaltungstyp entschieden haben, können Sie detailliertere Entscheidungen treffen. Die Beantwortung der folgenden Fragen wird Ihnen helfen, den Rahmen für die Veranstaltung strategisch festzulegen:

Was für eine Art von Veranstaltung organisieren Sie?

- Soll es eine offene oder geschlossene Veranstaltung sein?
- Soll es eine offizielle, feierliche oder eher zwanglose Veranstaltung sein?
- Soll es eine große Veranstaltung mit vielen Teilnehmenden oder ein kleines, persönliches Treffen sein?
- Ist es einfacher, Ihre Ziele mit einem professionellen, informativen Ansatz zu erreichen, oder soll es eher emotional oder unterhaltsam sein?
- Müssen Sie eine Show mit „Wow-Faktor“ veranstalten oder wäre es besser, eine kleinere Show zu veranstalten, die den Bedürfnissen der Teilnehmenden gerecht wird?
- Möchten Sie Spiele spielen oder Platz zum Tanzen haben, um die Menschen zu aktivieren?
- Wollen Sie Traditionen und bekannte Rituale beibehalten oder wollen Sie etwas Neues machen?

3. Planung der Veranstaltung

Sobald Ihre Ziele und Strategien festgelegt sind, ist es an der Zeit, einen detaillierten Plan zu entwickeln! Auf der Grundlage der definierten Ziele und des Veranstaltungsrahmens können Sie alle relevanten Aspekte festlegen. Am Ende des Handbuchs finden Sie eine Vorlage mit Leitfragen und einer Checkliste, die Sie für die Planung Ihrer nächsten Veranstaltung verwenden können.

4. Umsetzung der Veranstaltung – Praktische Tipps

- **Planen Sie im Voraus:** Je früher Sie mit der Planung beginnen, desto besser! Die Dinge können länger dauern, als Sie denken - von der Suche nach einem geeigneten Veranstaltungsort bis hin zur Einholung aller erforderlichen Genehmigungen - daher ist es eine gute Idee, Zeitpuffer einzuplanen.
- **Weisen Sie klare Verantwortlichkeiten zu.** Verwenden Sie dazu die nachstehende Checkliste.
- **Erstellen Sie einen detaillierten Budgetplan:** Die Kalkulation und Kontrolle Ihrer Veranstaltung von Anfang bis Ende ist entscheidend für den Erfolg. Es empfiehlt sich, einen Kostenpuffer einzuplanen, damit Sie einen gewissen Spielraum in Ihrem Budget haben. Die folgende Liste gibt Ihnen einen Überblick über die möglichen Veranstaltungskosten:

<ul style="list-style-type: none">• Einladungen• Gebühren (z. B. für die Anmeldung)• Versicherung• Personalkosten (Organisatoren, Assistenten, technische Unterstützung, Sicherheit...)• Unterkunft für Organisatoren, besondere Gäste usw.	<ul style="list-style-type: none">• Reisekosten• Transportkosten• Lebensmittel, Getränke• Dekoration• Technische Ausrüstung, IT• Miete• Elektrizität, Heizung, Gas, Wasser	<ul style="list-style-type: none">• Druckkosten (z. B. Flugblätter, Einladungen, Plakate, Broschüren, Programme)• Werbung• Werbegeschenke• Schreibwaren• Reinigung
---	--	--

- **Überlegen Sie sich ein geeignetes Veranstaltungsprogramm:** Ein unterhaltsames und attraktives Programm ist ein wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Veranstaltung. Vergessen Sie nicht die Betreuung und Unterhaltung für Kinder (vor allem bei einer längeren Veranstaltung). Auf diese Weise wird Ihre Veranstaltung für die ganze Familie attraktiv.
- **Catering:** Sorgen Sie dafür, dass genügend Essen und Getränke für alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen vorhanden sind. Auch die Qualität der Kekse zählt! Wenn die Leute gut essen, fühlen sie sich besser.
- **Laden Sie Ihr Zielpublikum ein:** Was wäre das spannendste Fußballspiel ohne Publikum? Es ist wichtig, die Leute rechtzeitig einzuladen, mit gezielten Einladungen, Werbung und Promotion.

- **Versenden Sie persönliche Einladungen an wichtige Gäste:** Dazu gehören VIPs, Sponsoren und die Medien. Erstellen Sie eine Adressliste. Fügen Sie einen Abschnitt für die Rückmeldung ein, damit Sie besser planen können.

PR-Arbeit für Ihre Veranstaltung

- **Presse:** Bereiten Sie eine Pressemappe mit Hintergrundinformationen und guten Fotos vor. Das erleichtert den Journalist*innen die Arbeit und erhöht die Chance, veröffentlicht zu werden.
- **Machen Sie die Veranstaltung innerhalb Ihrer Organisation bekannt:** Hauptversammlungen, Newsletter oder die Homepage der Organisation sind gute Möglichkeiten, um Ihre Mitarbeiter*innen über die Veranstaltung zu informieren (am besten, bevor Sie die Öffentlichkeit informieren).
- **Informieren Sie die Öffentlichkeit:** Eine offene Veranstaltung, z. B. ein Tag der offenen Tür, sollte im Voraus bekannt gemacht werden.

Mögliche Wege der Bekanntmachung:

- ⇒ Veranstaltungswerbung in der Tageszeitung oder anderen lokalen Zeitungen
- ⇒ Plakate in Geschäften, Bahnhöfen, Bussen usw.
- ⇒ Flyer und Broschüren

Gutes Timing während der Veranstaltung

- Legen Sie einen Zeitplan fest und halten Sie ihn ein. So vermeiden Sie unangenehme Situationen, wie z. B. dass das Essen kalt wird oder der Ehrengast seine Rede nicht rechtzeitig beendet...
- Und planen Sie immer Pufferzeiten ein!!
- Konzentrieren Sie sich nicht auf Details, wenn Sie im Stress sind. Stellen Sie sicher, dass alle wichtigen Dinge erledigt werden, um die meisten Teilnehmenden zufrieden zu stellen. Es hilft, wenn Sie eine interne Prioritätenliste haben.
- Es ist unmöglich, alles zu berücksichtigen. Auch unsere Checklisten werden nicht alles abdecken, aber sie werden Ihnen helfen, sich an viele der wesentlichen Punkte einer Veranstaltung zu erinnern.

5. "Lessons learned": Praktische Aufgabe zum Selbststudium und zur Bewertung

Planen Sie in kleinen Gruppen eine Veranstaltung zur Feier des Tages der Freiwilligenarbeit am 5. Dezember. Sie können die Vorlage für die Veranstaltungsplanung im Handbuch verwenden.

Leitfaden zur Planung einer Veranstaltung

Veranstaltung	
Datum	
Zeit	
Ort	
1. Worum geht es bei der Veranstaltung? Grobe Skizzierung des Konzepts und der Idee der Veranstaltung	
2. Was ist geplant?	
2.1. Was wollen wir erreichen? Was sind unsere Ziele?	
2.2. Wen wollen wir erreichen? Wer ist die Zielgruppe? Was sind deren Interessen in Bezug auf unsere Veranstaltung?	
2.3. In welcher Form wird die Veranstaltung stattfinden?	
<ul style="list-style-type: none">• Wie können wir alle interessierten Parteien zufrieden stellen und unsere Ziele erreichen?• Um welche Art von Veranstaltung handelt es sich? (z. B. Konferenz, Seminar, Ausstellung, gesellschaftliche Veranstaltung, Spendenaktion, Sportveranstaltung, ...)• Handelt es sich um eine große Veranstaltung mit vielen Teilnehmer:innen oder um ein kleines, eher persönliches Treffen?• Handelt es sich um eine offene oder geschlossene Veranstaltung?• Soll es eine festliche, feierliche Veranstaltung sein oder eher eine zwanglose Veranstaltung?• Was soll das Publikum denken und erleben?	

3. Wie wollen wir die Veranstaltung umsetzen?

3.1. Wann und wie oft wird die Veranstaltung stattfinden? Wie lange wird sie dauern?

Ist dies der beste Termin? Gibt es Überschneidungen mit anderen wichtigen Ereignissen, Feiertagen oder Ferienzeiten?

3.2. Wo findet die Veranstaltung statt? Ist der Veranstaltungsort verfügbar? Ist er groß genug? Gibt es genug Räume? Ist die erforderliche Ausrüstung vorhanden? (z. B. Kochgelegenheit, Bühne, technische Einrichtungen)? Gibt es Bedingungen für die Nutzung des Raums? Ist der Ort barrierefrei? Gibt es genug Parkplätze?

3.3. Was wird während der Veranstaltung passieren? Wie sieht der Zeitplan aus? Gibt es Pausen?

3.3. Wer wird eingeladen? Wie viele Personen werden an der Veranstaltung teilnehmen? (Anzahl und Art der Teilnehmer)

3.5. Wie viel wird die Veranstaltung kosten? Wie viel Geld brauchen wir?

3.6. Wie finanzieren wir die Veranstaltung?

--

3.7. Welche Ressourcen werden für die Durchführung der Veranstaltung benötigt?
(Essen, Getränke, Materialien, Personal, finanzielle Mittel...)

--

3.8. Wer kann uns unterstützen - in Bezug auf Inhalt, Budget und Ressourcen? Werden Kooperationspartner beteiligt sein? Wenn ja: Was sind ihre Aufgaben?

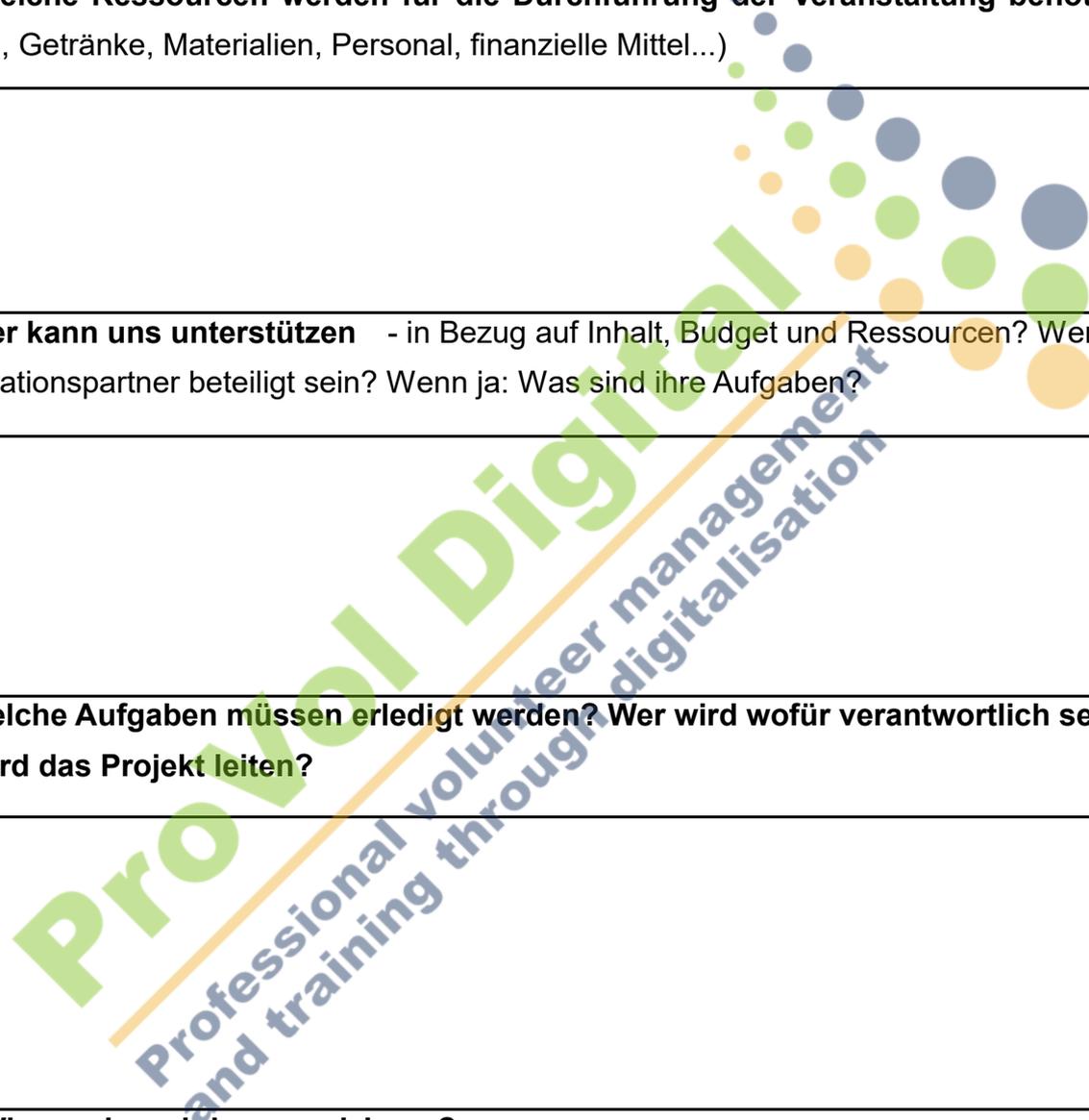
--

3.9. Welche Aufgaben müssen erledigt werden? Wer wird wofür verantwortlich sein?
Wer wird das Projekt leiten?

--

3.10. Wie werden wir kommunizieren?

--



3.11. Welche Vorschriften oder möglichen Risiken sollten wir beachten?

- Welche Verträge usw. werden benötigt? Welches sind die rechtlichen Rahmenbedingungen? (z. B. Verwaltungsvorschriften für Brandschutz, Rettungswege, sanitäre Einrichtungen, Absperrungen, Gesundheit ...)
- Welches sind die potenziellen Risiken (Finanzen, Wetter, Besucherzahlen, Sicherheitsrisiken) und wie sollten wir damit umgehen?

3.12. Wie können wir die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und der Medien auf uns ziehen?

- Werbematerialien (z. B. Plakate, Flyer, Website usw.)
- Ausbau bestehender Netzwerke (persönliche Kontakte, Telefonakquise) - Digitale Werkzeuge (E-Mail, Soziale Medien, etc.)
- Regionale Medien (Online, Print, Radio, TV)
- Andere lokale öffentliche Kanäle

4. Wie werden wir unsere Arbeit bewerten?

4.1. Wie dokumentieren wir unsere Arbeit? Wie können wir nachweisen, dass wir unsere Ziele erreicht haben? Legen Sie fest, was dokumentiert werden soll und wie dies geschehen soll (Fotos, Berichte, Dokumentationen, Teilnehmerlisten, Aufzeichnungen,...)

4.2. Wie stellen wir fest, ob wir unsere Ziele erreicht haben? Was sind unsere Bewertungskriterien? Welches Bewertungsinstrument verwenden wir? Wer ist für die Bewertung/ das Feedback zuständig?

Checkliste

Sobald Sie die Veranstaltung geplant haben, geht es an die Umsetzung. Teilen Sie die Schritte auf und erstellen Sie einen Arbeitsplan: Legen Sie fest, wer was bis wann tun wird. Hierfür können Sie die folgende Checkliste verwenden. Aber Achtung: Jede Veranstaltung hat bestimmte Anforderungen, also passen Sie diese Checkliste an die besonderen Bedürfnisse Ihrer Veranstaltung an.

Vor der Veranstaltung

Aufgabe	Bis wann?	Wer?
Inhalt und Koordination		
Legen Sie Ziel und Zweck der Veranstaltung fest.		
Bestimmen Sie das Zielpublikum und die erwartete Teilnehmerszahl und wie Sie diese erreichen.		
Legen Sie den Rahmen für die Veranstaltung fest (Art der Veranstaltung, Größe,...).		
Planen Sie den inhaltlichen Ablauf der Veranstaltung (Themen, Programm, Referent*innen, Methoden, Pausen etc.).		
Legen Sie das Datum, die Uhrzeit und die Dauer der Veranstaltung fest.		
Wählen Sie einen geeigneten Veranstaltungsort.		
Bestimmen Sie eine Person oder am besten ein Organisationsteam, die bzw. das für die Koordination verantwortlich ist.		
Finanzierung der Veranstaltung		
Setzen Sie sich ein Budget, das Ausgaben und mögliche Einnahmequellen beinhaltet.		
Entwickeln Sie ein Finanzierungs- bzw. Sponsoringkonzept, finden Sie Sponsoren.		
Gehen Sie Kooperationen ein.		
Vorschriften und Genehmigungen		
Prüfen Sie die entsprechenden Vorschriften und Genehmigungen.		
Holen Sie alle relevanten Genehmigungen ein (z. B. Veranstaltungsgenehmigung von den örtlichen Behörden, Schanklizenz, Lizenz für Musiknutzung,...).		
Catering		
Planen Sie die Verpflegung.		
Bieten Sie eine Auswahl an Getränken an.		
Überprüfen Sie die technischen Einrichtungen zum Kochen und Servieren (z. B. Herd, Grill, Mikrowelle, Gefrierschrank, Korkezieher, Flaschenöffner, Serviette, Kaffeemaschine, Geschirrspülmittel, Reinigungstücher usw.).		
Überprüfen Sie die notwendige Ausrüstung (z. B. Besteck, Gläser, Geschirr, Servierutensilien).		

Planen Sie die Abfallentsorgung.		
Dekoration		
Planen Sie ein einheitliches Gestaltungskonzept (z. B. Farben, wiederkehrende Elemente) passend zur Veranstaltung.		
Überlegen Sie sich attraktive Dekorationen für besondere Bereiche (z. B. Eingang, Bühne).		
Einrichtung		
Planen Sie die Raumaufteilung mit Tischen und Stühlen.		
Berücksichtigen Sie besondere Bereiche wie Bühnen, Tanzflächen, Umkleieräume.		
Catering-Anforderungen berücksichtigen (z. B. Bar, Buffet).		
Organisieren Sie die Garderobe (Bereich, Personal, Garderobe, Garderobe und Eintrittskarten).		
Technische Ausrüstung		
Bühne, Podium, Vorhang, Lautsprecher usw.		
Tontechnik.		
Medien (z. B. Overheadprojektor, Diaprojektor, Leinwand usw.).		
Rednerpult.		
Außenbeleuchtung.		
Öffentlichkeitsarbeit und Einladungen		
Erstellen Sie eine Liste der eingeladenen Gäste, darunter Clubmitglieder, Freunde, Sponsoren usw.		
Versenden Sie die Einladungen.		
Erstellen Sie Werbematerialien (Flyer, Plakate, Pressemitteilungen, Beiträge in sozialen Medien, Online-Ankündigungen), um für die Veranstaltung zu werben.		
Wenden Sie sich an Ihr Netzwerk (persönliche Kontakte, Telefonkontakte).		
Erstellen Sie eine Liste der eingeladenen Gäste, darunter Clubmitglieder, Freunde, Sponsoren usw.		
Versenden Sie die Einladungen.		
Sicherheit		
Notausgänge kennzeichnen und von der Feuerwehr überprüfen lassen.		
Notrufnummern notieren.		
Medizinische Versorgung und Erste-Hilfe-Ausrüstung organisieren.		
Sorgen Sie für eine sichere Aufbewahrung von Wertsachen (Geldkassette, abschließbarer Raum).		
Sorgen Sie für den notwendigen Versicherungsschutz.		
Notausgänge festlegen und von der Feuerwehr besichtigen lassen.		

Während der Veranstaltung

Aufgabe	Bis wann?	Wer?
Aufbau und Logistik		
Stellen Sie sicher, dass der Veranstaltungsort sauber, gut beleuchtet und ordnungsgemäß eingerichtet ist.		
Bringen Sie Beschilderungen und Banner an.		
Ordnen Sie Sitzplätze, Tische, Kabinen, Bühnen und Tontechnik an.		
Sicherstellen, dass alle erforderlichen Geräte, Möbel und Dekorationen vorhanden sind.		
Testen Sie alle technischen Geräte wie Mikrofone, Projektoren, Tonanlagen und Beleuchtung.		
Überprüfen Sie, ob die Toiletten sauber und das Toilettenpapier aufgefüllt sind.		
Richten Sie die Getränkestationen ein. Vergewissern Sie sich, dass alle Getränke verfügbar sind (z. B. Getränke im Kühlschrank kühlen, genügend Kaffee im Voraus zubereiten).		
Essensstationen einrichten.		
Stellen Sie eine Geldkasse mit ausreichend Wechselgeld bereit.		
Richten Sie einen Empfangsbereich mit Beschilderung, Anmeldeunterlagen und Veranstaltungsinformationen ein.		
Begrüßung und Registrierung		
Begrüßung der Teilnehmenden und Bereitstellung von Veranstaltungsinformationen.		
Stellen Sie sicher, dass Personal für die Anmeldung zur Verfügung steht, um den Teilnehmern zu helfen.		
Namensschilder zur einfachen Identifizierung der beteiligten Helfer*innen.		
Programmdurchführung		
Halten Sie den festgelegten Zeitplan der Veranstaltung ein. Koordinieren Sie den Zeitplan für Reden, Präsentationen und Aktivitäten und berücksichtigen Sie dabei kurzfristige Änderungen.		
Sicherstellen, dass die Redner*innen und Moderator*innen vorbereitet und pünktlich sind.		
Sicherstellen, dass die beteiligten Helfer*innen ihre Aufgaben erledigen und die Schichtpläne einhalten.		
Überwachung und Verwaltung der technischen Ausrüstung, einschließlich der audiovisuellen Systeme.		
Beaufsichtigung der Essens- und Getränkestationen und Sicherstellung, dass genügend Wechselgeld in der Kasse ist.		
Förderung des Engagements und Einbindung der Teilnehmenden		
Verwaltung von Abfallentsorgung und Recycling. Halten Sie die Veranstaltungsbereiche sauber und aufgeräumt.		

Dokumentation		
Machen Sie Fotos oder Videos, um Erinnerungen an die Veranstaltung festzuhalten.		
Halten Sie während der Veranstaltung die sozialen Medien aktiv auf dem Laufenden.		
Dank und Verabschiedung		
Bedanken Sie sich bei den Gästen für ihre Teilnahme.		
Überlegen Sie sich einen Abschluss, um die Veranstaltung offiziell zu beenden.		
Verstärken Sie das Personal in den jeweiligen Bereichen (z. B. Garderobe, Parkplatz).		
Kümmern Sie sich um die Bezahlung von Personal, externen Rednern, Moderatoren und Künstlern.		

Nach der Veranstaltung

Aufgabe	Bis wann?	Wer?
Aufräumen		
Sammeln Sie das Geld aus den Kassen ein und schließen Sie sie sicher ab.		
Koordinieren Sie die Aufräumarbeiten und sorgen Sie dafür, dass der Veranstaltungsort sauber hinterlassen wird.		
Organisieren und sortieren Sie die Getränke, um sie entsprechend zu lagern und zu entsorgen.		
Kümmern Sie sich um eine angemessene Abfallentsorgung.		
Sichern Sie wertvolle Gegenstände sofort.		
Sammeln und lagern Sie verlorene Gegenstände.		
Feedback		
Fragen Sie nach Feedback der Teilnehmer und der beteiligten Mitarbeiter für zukünftige Verbesserungen.		
Bewerten Sie intern den Erfolg der Veranstaltung.		
Besprechung mit dem Team, um Erfolge und verbesserungswürdige Bereiche zu diskutieren.		
Berichte		
Schreiben Sie einen Bericht für den Newsletter der Vereinigung und evtl. für die Website.		
Verfassen Sie eine Pressemitteilung und schicken Sie Bilder an die jeweiligen Medien (z. B. soziale Medien, Zeitung etc.).		
Versenden Sie Dankesbriefe an Mitarbeiter, Freiwillige, Sponsoren, Kooperationspartner, die lokale Gemeinschaft,...		

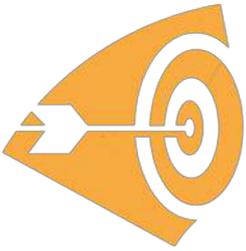




Modul 8

NETZWERKEN

Netzwerken



Am Ende des Moduls werden die Teilnehmenden

- den Unterschied zwischen Netzwerk und Organisation kennen
- wissen, wie man ein Netzwerk aufbaut
- wissen, wie man mit dem Netzwerken beginnt
- wissen, was es bedeutet, ein*e gute*r Netzwerker*in zu sein

1. Einführung ins Netzwerken

NGOs und Organisationen, die sich auf Freiwillige stützen, sind oft mit einem Mangel an finanziellen Mitteln konfrontiert. Daher ist es wichtig, über ein gutes Netzwerk zu verfügen, um den Geldmangel zu kompensieren. Wenn es um die Vernetzung geht, sind persönliche Kontakte entscheidend. Im folgenden Modul finden Sie einige praktische Tipps, wie Sie ein Netzwerk aufbauen und pflegen können.

1.1 Definition von „Netzwerken“

Die Bedeutung von „Netzwerken“ ist vielleicht nicht ganz klar, aber es ist etwas, das jeder von uns in seinem täglichen Leben tut. Netzwerken bedeutet, mit anderen in Kontakt zu treten, um Informationen auszutauschen und berufliche oder soziale Kontakte zu knüpfen, diese zu pflegen und zu nutzen. Bei diesen Kontakten kann es sich um Freund*innen, Bekannte, Geschäftspartner*innen oder andere Organisationen handeln.

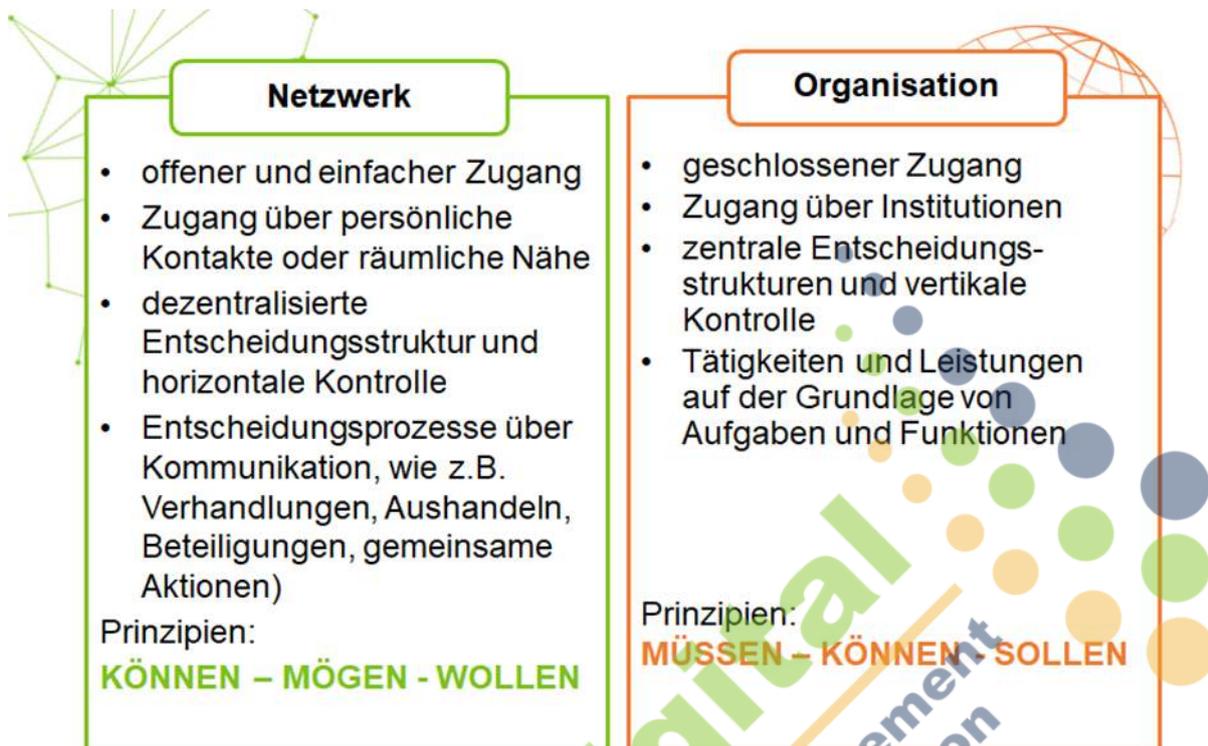
Es ist wichtig zu bedenken, dass eine Person nicht nur in einem Netzwerk aktiv ist, sondern in der Regel in mehreren. Kontakte eines Netzwerks können auch für jemanden in oder für ein anderes Netzwerk von Nutzen sein.

1.2 Merkmale eines Netzwerks

- In einem Netzwerk gibt es keine formellen Hierarchien.
- Die Teilnahme der Partner*innen an einem Netzwerk ist freiwillig.
- Gemeinsame Interessen sind zentral für den Aufbau und die Aufrechterhaltung eines Netzwerks.
- Grundsätzlich besteht eine generelle Offenheit für neue Partner*innen im Netzwerk.
- Verantwortung und Verpflichtungen innerhalb eines Netzwerks sind in der Regel nur vorübergehend.



1.3 Unterschied zwischen Netzwerk und Organisation



1.4 Netzwerke und ihre Stärken

- Grenzüberschreitendes Arbeiten
- Innovativ und multifunktional („Markt der Möglichkeiten“)
- Dezentrale Strukturen und flache Hierarchien
- Gemeinsam kann man mehr erreichen als allein
- Besserer Zugang zu Wissen und Informationen durch Netzwerkpartner
- Schnell zu gründen, aber auch zu beenden, weil es keine bürokratischen Hürden gibt

1.5 Netzwerke und ihre Schwächen

- Keine festen Strukturen
- Keine juristische Person (in den meisten Fällen)
- Es ist nicht einfach, ein Netzwerk zu koordinieren
- Unzureichende Koordination der Netzwerkpartner kann dazu führen, dass gleiche Informationen gesammelt werden oder die Ausführung mit widersprüchlichen Meinungen vertreten wird
- Keine verbindlichen Absprachen über Aufgaben, Rollen, Input und Output
- Das Gleichgewicht zwischen Nehmen und Geben kann schwierig zu handhaben sein

2. Netzwerken in der Praxis

2.1 Grundlegende Prinzipien der Netzwerkarbeit

Ohne die Unterstützung der Mitglieder und Teilnehmer*innen kann sich ein Netzwerk nicht etablieren und erhalten. Sie sollten die folgenden Punkte über Netzwerke berücksichtigen:

- ein konkretes Anliegen bzw. Ziel formulieren, z. B. ein gemeinsames Projekt oder die Notwendigkeit, Ressourcen zu bündeln (z. B. zur Verbesserung der finanziellen Situation)
- eine interessante Plattform (Idee) entwickeln oder einen Rahmen/Anlass für eine Plattform schaffen
- gemeinsame Grundintentionen haben: gemeinsame Zielformulierung bei gleichzeitigem Schutz der Autonomie des Einzelnen
- enge und lose Beziehungen müssen in angemessener Weise gepflegt werden
- ein Austausch: alle Partner*innen im Netzwerk sollen von der Teilnahme am Netzwerk profitieren
- Menschen sind ebenso wichtig wie Organisationen und Institutionen
- Vertrauen zwischen den Partnern aufbauen
- ein Gefühl der Einheit und der Zugehörigkeit schaffen
- die unterschiedlichen Kompetenzen/Wissen der Partner*innen respektieren
- die Fähigkeiten und Erfahrungen der beteiligten Mitglieder*innen oder Partner*innen anerkennen und nutzen
- Kontinuität und Verlässlichkeit sind wichtig
- Klärung der gegenseitigen Erwartungen ist ebenfalls wichtig

Manchmal unterschätzen wir das Netzwerk, das wir tatsächlich haben. Um Ihre eigenen Netzwerkkontakte zu visualisieren, können Sie die folgenden zwei Methoden anwenden:

Stellen Sie sich vor, Sie wollen ein Nachbarschaftsfest organisieren. Dafür müssen Sie einen geeigneten Veranstaltungsort finden. Sie können Ihr Netzwerk nutzen, um einen geeigneten Veranstaltungsort zu finden. Denken Sie an alle Personen und Organisationen, die dabei helfen könnten. Das könnte so aussehen:



Oder Sie können eine „Netzwerk-Karte“ verwenden: Schreiben Sie die Namen von Personen oder Organisationen in Ihrem Netzwerk auf. Je näher an der Mitte, desto enger und in der Regel erfolgreicher ist der Kontakt.



2.2 Bedingungen für ein erfolgreiches Netzwerk

Es gibt einige Bedingungen, die für den Betrieb eines Netzes unerlässlich sind:

- Gegenseitiger Austausch von Kompetenz
- Gleichgewicht von Geben und Nehmen
- Ausgeglichen sein, Geduld haben, aber gleichzeitig in angemessener Weise etwas einfordern
- Zeit
- Offen sein für Neues und innovative Arbeitsweisen
- am Anfang konkrete Maßnahmen haben, die auch leicht zu realisieren sind (einfache Erfolge sowie langfristige Ziele)
- Netzwerke nicht idealisieren, sondern kritisch betrachten

2.3 Wie beginnt man mit dem Netzwerken?

Folgen sie den folgenden Schritten, um ein Netzwerk aufzubauen:

1. Definieren Sie das Ziel oder die Funktion des Netzwerks, das Sie aufbauen wollen.
 - Was wollen Sie erreichen? Definieren Sie Ihr Ziel für die Gründung klar und transparent (z. B. ein bestimmtes Projektziel, finanzielle, ideelle Unterstützung des Projekts, Gewinnung neuer Freiwilliger).
2. Identifizieren, ansprechen und gewinnen von Netzwerkpartnern/Mitgliedern
 - Wer hat die Ressourcen/Kompetenzen, um mein Ziel zu unterstützen?
 - Was könnte meine Partner*innen zur Teilnahme motivieren?
 - Welche Plattform muss ich anbieten, um ein effektives Netzwerk zu realisieren?
 - Wer könnte ein interessantes / nützliches Mitglied für das Netzwerk sein oder hat viele Kontakte?
 - Wo kann ich Netzwerkpartner finden? (z.B. Plattformen, Veranstaltungen, formelle und informelle Gruppen)
 - Mit wem kann ich sprechen?
3. Bestimmen Sie Ziele, Leistungen, Zeithorizont, öffentliches Auftreten:
 - Finden Sie einen Modus für Ihre Zusammenarbeit: Definition von Aufgaben und Zuständigkeiten, Festlegung von Regeln, Anerkennung, etc.

- Vertrauen aufbauen durch Pflege des Netzwerks.
- Klären Sie die Bereitschaft zur Zusammenarbeit, vor allem, wenn Sie an einem gemeinsamen Projekt arbeiten. Ermöglichen Sie den Partner*innen die Zusammenarbeit im Netzwerk.

4. Bewerben Sie Ihr Netzwerk

- Stellen Sie Informationen über Ihr Netzwerk bereit (z. B. Elevator Pitch, Visitenkarte, Webseite, Online-Profil).
- Sprechen Sie mit anderen darüber.
- Tauschen Sie Kontaktdaten aus

5. Veranstalten Sie Ihr erstes Netzwerk-Event

- Präsentieren Sie etwas Nützliches für die Teilnehmenden.
- Bieten Sie viele Gelegenheiten zum Kennenlernen und zum Austausch von Know-how, Fachwissen und Kontakten.
- Entscheiden Sie über die Struktur und die Informations- und Kommunikationsanforderungen.
- Entscheiden Sie, wer einlädt und wann das nächste Treffen stattfindet.

6. Nachbereitende Aktivitäten

- Bleiben Sie mit Ihren Kontakten in Kontakt.
- Pflegen Sie gute Beziehungen.
- Seien Sie bereit, zu helfen, Zeit zu investieren und Ihren Beziehungen einen Mehrwert zu verleihen, anstatt nur Gefälligkeiten anzunehmen und darum zu bitten.
- Setzen Sie realistische Erwartungen und seien Sie geduldig mit den Ergebnissen des Netzwerks: Wenn Sie eine gute Beziehung aufbauen, werden Sie später davon profitieren.

2.4 Typische Fehler und Fallstricke

- Zeitliche Belastung und ungleiche Verteilung der Arbeit
- Unklare Messung der Ergebnisse
- Wechselnde Vertretung der einzelnen Organisationen und Wechsel des Personals
- langwierige Diskussionen
- Probleme bei der Terminfindung

3. Was bedeutet es, ein*e gute*e Netzwerker*in zu sein?

Ein*e gute*r Netzwerker*in zu sein bedeutet, die Fähigkeit zu besitzen, Beziehungen zu Menschen in verschiedenen beruflichen und gesellschaftlichen Kreisen aufzubauen und zu pflegen. Dazu gehört der Aufbau eines starken Netzwerks von Kontakten, die Unterstützung, Beratung und Chancen bieten können. Hier sind einige wichtige Aspekte, die eine*n gute*n Netzwerker*in ausmachen:

- **Beziehungen aufbauen:** Gute Netzwerker*innen konzentrieren sich auf den Aufbau echter und für beide Seiten vorteilhafter Beziehungen. Sie nehmen sich die Zeit, andere kennen zu lernen, ihre Bedürfnisse und Interessen zu verstehen und Wege zu finden, sie zu unterstützen.
- **Aktives Zuhören:** Effektive Netzwerker*innen sind aufmerksame Zuhörer*innen. Sie zeigen Interesse an dem, was andere zu sagen haben, stellen durchdachte Fragen und beteiligen sich an sinnvollen Gesprächen. Durch aktives Zuhören erhalten sie Einblick in die Herausforderungen und Bedürfnisse anderer und können bei Bedarf angemessene Unterstützung anbieten.
- **Hilfe und Unterstützung anbieten:** Ein*e gute*r Netzwerker*in ist immer bereit, anderen zu helfen. Sie bieten proaktiv ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und ihre Ressourcen an, ohne sofort eine Gegenleistung zu erwarten. Indem sie hilfreich sind, bauen sie Vertrauen auf und stärken Beziehungen.
- **Kontakt aufrechterhalten:** Regelmäßiger Kontakt ist entscheidend für die Pflege von Beziehungen. Gute Netzwerker*innen bemühen sich, nach einem Treffen nachzufragen, regelmäßig Updates oder Grüße zu schicken und bei Bedarf Unterstützung anzubieten. Sie wissen, wie wichtig es ist, in ihrem Netzwerk stets präsent zu sein.
- **Andere vernetzen:** Eine Schlüsseleigenschaft guter Netzwerker*innen ist ihre Fähigkeit, Menschen innerhalb ihres Netzwerks zu verbinden. Sie suchen aktiv nach Gelegenheiten, um Personen miteinander bekannt zu machen, die davon profitieren könnten, einander zu kennen. Indem sie diese Verbindungen herstellen, verbessern sie ihren Ruf als wertvolle Ressource innerhalb des Netzwerks.
- **Authentisch und vertrauenswürdig sein:** Der Aufbau von Vertrauen ist beim Netzwerken unerlässlich. Gute Netzwerker*innen sind in ihren Interaktionen authentisch und zeigen Integrität und Zuverlässigkeit. Sie halten ihre Zusagen ein und vermeiden Eigenwerbung oder manipulatives Verhalten.
- **Proaktiv sein:** Erfolgreiche Netzwerker*innen ergreifen die Initiative und suchen nach Netzwerk-Gelegenheiten. Sie nehmen an Veranstaltungen teil, treten Berufsverbänden bei und beteiligen sich an relevanten Gruppen, sowohl online als auch offline. Sie suchen aktiv nach neuen Kontakten und scheuen sich nicht, aus ihrer Komfortzone herauszutreten.
- **Kontinuierliches Lernen:** Netzwerken ist ein fortlaufender Prozess, und gute Netzwerker*innen wissen, wie wichtig es ist, ständig zu lernen und ihr Wissen zu erweitern. Sie halten sich über Branchentrends auf dem Laufenden, besuchen Workshops und Seminare und nehmen an Weiterbildungsmaßnahmen teil. So können sie ihrem Netzwerk wertvolle Einblicke und Ratschläge geben.

Denken Sie daran, dass es bei einem guten Netzwerk nicht nur darum geht, was Sie gewinnen können, sondern auch darum, wie Sie einen Beitrag leisten und anderen helfen können. Der Aufbau und die Pflege echter Beziehungen wird langfristig sowohl Ihnen als auch Ihrem Netzwerk zugutekommen.



Module 9

RECHTLICHES

Rechtliches



Am Ende des Moduls werden die Teilnehmenden

- mit den nationalen Gesetzen zur Freiwilligenarbeit vertraut sein
- den gemeinnützigen Sektor, verschiedene Rechtsformen und die Grundlagen der Vereinsgründung kennen
- in der Lage sein, Risiken zu erkennen, zu vermeiden und zu verringern
- über Versicherungsmöglichkeiten für Freiwillige Bescheid wissen
- einen Überblick über relevante Rechtsfragen wie Urheberrecht, Hygienevorschriften und Sicherheitsvorschriften haben
- zwischen Freiwilligenarbeit und Schwarzarbeit unterscheiden können

1. Gesetzliche Regelungen zur Freiwilligenarbeit

In Deutschland ist Freiwilligenarbeit nicht in einem einheitlichen Gesetz geregelt. Regelungen sind in verschiedenen Gesetzen enthalten. Durch das „Gesetz zur Stärkung des Ehrenamtes“ (2013) wurden einige davon geändert, um Freiwilligenarbeit zu stärken, v.a. durch finanzielle Anreize. Gesetzlich geregelt wurde auch der Bundesfreiwilligendienst. Das Bundesfreiwilligendienstgesetz, das am 24. März 2011 vom Bundestag beschlossen. Der Bundesfreiwilligendienst war zum 1. Juli 2011 als Ersatz für den zusammen mit der Wehrpflicht weggefallenen Zivildienst geschaffen worden.

Hier eine Übersicht der wichtigsten Gesetze und Verordnungen:

Gesetz	Inhalte
Abgabenordnung (AO) Einkommensteuergesetz (EStG) Einkommensteuer- Durchführungsverordnung (EStDV) Körperschaftsteuergesetz (KStG) Gewerbsteuergesetz (GewStG)	<ul style="list-style-type: none"> • §§ 51 ff. AO Gemeinnützigkeit • Besteuerung, steuerliche Aspekte und Steuerbefreiungen für Vereine und ehrenamtliche Organisationen
Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)	<ul style="list-style-type: none"> • §§ 21-79 Vereinsrecht: Vereinsgründung, Satzung, Gemeinnützigkeit, Rechte und Pflichten der Mitglieder und des Vorstands,...
Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG)	<ul style="list-style-type: none"> • §4 Bezeichnung „gGmbH“ • Gesellschaftsrechtlichen Vorgaben für die gGmbH
Sozialgesetzbücher	<ul style="list-style-type: none"> • SGB II § 11 Einnahmen aus ehrenamtlichen Tätigkeiten und Bürgergeld • SGB VII Gesetzliche Unfallversicherung • SGB XII Einnahmen aus ehrenamtlichen Tätigkeiten und Grundsicherung
Bundesfreiwilligendienstgesetz (BFDG)	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Bestimmungen zum Bundesfreiwilligendienst: Freiwillige, Einsatzstellen, Dauer und Einsatzzeit, Vereinbarungen, Verpflichtungen

2. Wer organisiert Freiwilligenarbeit?

Wo immer sich Ehrenamtliche engagieren, tun sie das meist im Rahmen einer Organisation. In dem folgenden Kapitel beschäftigen wir uns mit Frage, wer Freiwilligenarbeit organisiert.

2.1 Der internationale Non-Profit Sektor

Im Non-Profit-Sektor gibt es verschiedene Formen von Rechtspersönlichkeiten, die Organisationen je nach Land und dessen spezifischen rechtlichen Rahmenbedingungen annehmen können. Die gängigsten Formen von Rechtspersonen in diesem Sektor sind:

Gemeinnütziger Verein: Ein gemeinnütziger Verein ist eine Organisation, die von Einzelpersonen oder Gruppen mit einem gemeinsamen Ziel gegründet wurde. Sie arbeitet auf gemeinnütziger Basis und wird in der Regel durch eine Satzung oder eine Geschäftsordnung geregelt. Diese Form der juristischen Person wird häufig für Vereine, Gesellschaften und Basisorganisationen verwendet.

Stiftung: Eine Stiftung ist eine juristische Person, die von einem Stifter oder einer Gruppe von Stiftern gegründet wird, um einen bestimmten wohltätigen oder philanthropischen Zweck zu verfolgen. Stiftungen werden in der Regel durch Zuwendungen, Spenden oder Zuschüsse finanziert. Sie verfügen über ein selbstverwaltetes Kuratorium oder einen Vorstand, der für die Verwaltung der Aktivitäten und des Vermögens der Stiftung verantwortlich ist.

Treuhandgesellschaft: Eine Treuhandgesellschaft ist eine rechtliche Vereinbarung, bei der ein Treuhänder Vermögenswerte im Namen von Begünstigten hält und verwaltet. Im gemeinnützigen Sektor werden Wohltätigkeitstrusts gegründet, um bestimmte philanthropische oder soziale Zwecke zu fördern. Die Treuhänder sind für die Verwaltung des Treuhandvermögens in Übereinstimmung mit den erklärten Zielen verantwortlich.

Nichtregierungsorganisation (NGO): NGOs sind unabhängige Organisationen, die von Einzelpersonen oder Gruppen gegründet wurden, um sich mit sozialen, humanitären, ökologischen oder entwicklungspolitischen Themen zu befassen. Sie arbeiten auf gemeinnütziger Basis und können je nach Land verschiedene Rechtsformen annehmen. Nichtregierungsorganisationen arbeiten oft mit Regierungen, internationalen Organisationen und anderen Interessengruppen zusammen, um Projekte durchzuführen und sich für Veränderungen einzusetzen.

Gemeindebasierte Organisation (CBO): CBOs sind Basisorganisationen, die auf lokaler Ebene tätig sind und sich um die spezifischen Bedürfnisse und Anliegen einer bestimmten Gemeinschaft kümmern. Sie werden in der Regel von Gemeindemitgliedern selbst gegründet und verwaltet. CBOs konzentrieren sich oft auf soziale, kulturelle, Bildungs- oder Umweltinitiativen innerhalb ihrer Gemeinden.

Soziales Unternehmen: Sozialunternehmen sind keine juristische Person im eigentlichen Sinne, sondern Organisationen, die kommerzielle Aktivitäten mit einem sozialen oder ökologischen Auf-

trag verbinden. Sie erwirtschaften durch ihre Geschäftstätigkeit Einnahmen, die dann in die Verfolgung ihrer sozialen Ziele reinvestiert werden. Sozialunternehmen können verschiedene Rechtsformen annehmen, z. B. gemeinnützige Gesellschaften, Genossenschaften oder gemeinnützige Unternehmen.

Folgende Fragen sollte man sich vorab stellen, um die passende Organisationsform zu finden:

- Ist überhaupt eine formalisierte, rechtliche Struktur erforderlich? Vielleicht ist ja eine mehr oder weniger lose Arbeitsgruppe für Ihre Ziele besser geeignet.
- Kennen Sie die verschiedenen Rechtsformen und ihr Zusammenspiel mit Recht und Steuern? Wenn nicht, sollten Sie dies recherchieren, bevor Sie eine Entscheidung treffen.
- Welche sind die gängigsten Rechtsformen in Ihrem Land? Was sind ihre Vorteile/ Nachteile?
- 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.



Hier nun die verschiedenen Organisationsformen in Deutschland. Es ist wichtig zu wissen, dass die Verfügbarkeit und die spezifischen Merkmale dieser Rechtsformen von Land zu Land unterschiedlich sein können. Daher ist es ratsam, sich mit Rechtsexperten oder den örtlichen Behörden in Verbindung zu setzen, um die in einem bestimmten Land geltenden Optionen und Anforderungen zu verstehen.

2.2. Organisations- und Rechtsformen in Deutschland

Das deutsche Recht kennt eine Reihe fest definierter Gesellschaftsformen, zu denen sich Personen für bestimmte Zwecke zusammenschließen:

- Verein; Förderverein
- Stiftung
- Genossenschaft (eG)
- (gemeinnützige) Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH)
- (gemeinnützige) Aktiengesellschaft (gAG)
- Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)

Im Folgenden wird auf die verschiedenen Organisations- und Rechtsformen eingegangen und deren Vor- und Nachteile beschrieben. Da der „gemeinnützige Verein“ die häufigste Organisations- und Rechtsform im Bereich ehrenamtliches Engagement in Deutschland ist, wird darauf in einem eigenen, ausführlicheren Kapitel eingegangen.

Stiftungen

Kennzeichen von Stiftungen sind:

- Der Stifter möchte mit seinem Vermögen einen bestimmten Zweck erfüllen.
- Die Stiftung hat keine Mitglieder, sondern nur den Stifter.
- Bestimmte Personen oder Institutionen werden begünstigt und erhalten die Erträge.
- Die Regelung der Gründung ist Ländersache.
- Die Haftung der Stiftung beschränkt sich nur auf das Stiftungsvermögen. Der Stifter selbst kann nicht zur persönlichen Haftung herangezogen werden.

Bsp.: Bürgerstiftungen, Mutter-Kind-Stiftung, Robert Bosch Stiftung

Genossenschaften

Grundsätzlich verfolgen Genossenschaften wirtschaftliche Zwecke: Ziel der Gründung einer Genossenschaft ist es, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder durch einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern.

Kennzeichen von Genossenschaften sind:

- Gewinne werden NICHT an die Mitglieder ausgezahlt.
- Genossenschaften tätigen auch gemeinnützige Aktivitäten
- wie bei einem Verein benötigen die Gründer*innen kein Grundkapital
- die Anzahl der Mitglieder ist unbegrenzt
- die Mitglieder haften nicht persönlich für das Gesellschaftsvermögen Bsp.:

Volks- und Raiffeisenbanken, Dorfläden, Wohnungsbaugenossenschaften.

(Gemeinnützige) GmbH

Die GmbH hat eine eigene Rechtspersönlichkeit, d.h. ist eine juristische Person.

Kennzeichen einer GmbH sind:

- sie ist im Handelsregister eingetragen
- sie arbeitet gewinnorientiert
- ein Grundkapital von mindestens 25.000 Euro zur Gründung ist notwendig - auch wenn die GmbH einem gemeinnützigen Zweck dient.
- Haftung sowohl für die GmbH ist auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt. Das heißt, dass die Gesellschafter für
- die Höhe ihres jeweiligen Anteils am Stammkapital haften.

Grundsätzlich kann eine GmbH auch aus gemeinnützigen Zwecken gegründet werden, d.h. der Fokus ist nicht die Gewinnorientierung, sondern die Erfüllung gemeinnütziger Zwecke. Eine gemeinnützige GmbH (gGmbH) unterliegt jedoch denselben Regeln wie eine gewerbliche GmbH.

Bsp. die vhs Freyung-Grafenau hat eine gGmbH, die „Bildung und Beruf gGmbH“, oder die Private Berufsakademie für Aus- und Weiterbildung Passau gGmbH (BAP), gemeinnützige Arbeitnehmerüberlassungen

(Gemeinnützige) AG

Die Aktiengesellschaft (AG) ist eine Kapitalgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit.

Kennzeichen der AG:

- Das Stammkapital, um eine Aktiengesellschaft zu gründen, beträgt mindestens 50.000 Euro. Dieses Kapital wird in Aktien aufgeteilt.
- Die Haftung beschränkt sich nur auf das Stammkapital. Somit haften die Aktionäre nicht für das gesamte Gesellschaftsvermögen.

Da der Kapitalaufwand bei der Gründung einer Aktiengesellschaft viel zu groß ist und die Gründungsprozedur sehr aufwendig, sind gemeinnützige Aktiengesellschaften (gAGs) selten. Eine AG kann auch einen gemeinnützigen Zweck haben, d.h. es ist auch möglich eine gAG zu gründen.

Bsp.: der Münchner Tierpark Hellabrunn, die Joblinge Gag

Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)

Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) ist ein Zusammenschluss von mindestens zwei Gesellschaftern (das können natürliche oder juristische Personen sein), die einen gemeinsamen Gesellschaftsvertrag abschließen, in dem sie sich gegenseitig verpflichten, ihren gemeinsamen Zweck in bestimmter Art und Weise zu fördern.

Kennzeichen der GbR:

- Es braucht kein Gründungskapital
- Gesellschaftsvertrag und gemeinsamer Zweck
- können auch mündlich geschlossen werden
- Alle Gesellschafter einer GbR haften grundsätzlich gesamtschuldnerisch, d.h. bei Schäden nach außen haftet grundsätzlich jeder Gesellschafter unbegrenzt für alle Verbindlichkeiten der GbR, im schlimmsten Fall auch mit seinem Privatvermögen

Bsp.: Musikkapellen, eine Gemeinschaftspraxis von Freiberuflern, Zusammenschluss von Firmen für die gemeinsame Durchführung eines Arbeitsauftrages

Neben den gesetzlich festgelegten Organisationsformen gibt es auch informellere Alternativen. Gesetzlich nicht festgeschriebene und damit nicht rechtsfähige Formen sind z.B.:

- Selbsthilfegruppe
- Arbeitsgemeinschaft (AG)
- Interessengemeinschaft (IG)
- Club
- Freundeskreis
- Initiative
- Verband (meist Zusammenschluss von mehreren Organisationen wie Vereinen, Unternehmen als Mitglieder)
- Dachverband (Zusammenschluss von Mitgliedsorganisationen mit einem bestimmten Betätigungsfeld, wie z.B. Sport, in Form eines Vereins, der sich auf Leistungen für seine Mitglieder konzentriert)

2.3. Die Vereinsgründung

Der **eingetragene Verein (e.V.)** zählt in Deutschland zu den häufigsten Gesellschaftsformen. Rund 600.000 eingetragene Vereine gibt es hierzulande. Die Rechtsform des e.V. wird regelmäßig gewählt, wenn sich eine größere Zahl von Personen zu einem nichtwirtschaftlichen Zweck zusammen unter einem gemeinsamen Vereinsnamen schließt. Die möglichen ideellen Zwecke sind vielfältig: Es gibt Vereine, die den Sport fördern, die Kultur, Musik, Natur und Umwelt und karitative Zwecke.

Definition: Ein Verein ist also eine „freiwillige, auf eine gewisse Dauer angelegte, körperschaftliche Organisation einer Anzahl von Personen, die ein gemeinschaftliches Ziel verfolgt“.

Kennzeichen des Vereins sind:

- Der Verein verfolgt einen gemeinschaftlichen ideellen Zweck.
- Die formalen Voraussetzungen sind ein Gesamtname, ein Vorstand und eine Satzung
- Ein Verein hat einen Vorstand und ist als Vereinigung unabhängig, das heißt der Verein existiert auch bei häufigem Mitgliederwechsel weiter.
- Geringe Anforderung an die Gründung und geringe Gründungskosten (nur Gebühr für Notar und Eintrag in das Vereinsregister)
- Die Aufnahme und Ausscheiden von Mitgliedern ist unkompliziert.

Variante „Förderverein“

Vereine dürfen eigentlich nur ihre Ziele „unmittelbar aus sich selbst heraus“ verwirklichen, Ausnahme sind so genannte Fördervereine, die die Aufgabe haben, einem anderen Verein Geld zu beschaffen oder auf andere Weise zu unterstützen.

Kennzeichen eines Fördervereins sind:

- Der Förderverein ist als gemeinnützig anerkannter eingetragener Verein steuerbegünstigt und kann Spendenquittungen für Geld- und Sachspenden ausstellen (Achtung: gibt Regelungen dazu!)
- Es ist zu beachten, dass die Vorstandschaft des Vereins und des Fördervereins nicht mehrheitlich personenidentisch ist.
- Auch ist die Anzahl von Fördervereinen nur begrenzt zulässig.

Bsp.: Fördervereine von Schulen oder Kindergarten

Variante „nicht-ingetragener Verein“

Der nicht eingetragene (nichtrechtsfähige) Verein kommt recht häufig vor. Kennzeichen sind:

- Einen nicht-ingetragenen Verein kann man problemlos zu zweit oder zu dritt gründen: man braucht grundsätzlich keine schriftliche Vereinssatzung (mündliche Übereinstimmung reicht), muss nicht zum Notar und Gericht.
- Von der GbR unterscheidet er sich vor allem dadurch, dass er
- Organe (Vorstand, Mitgliederversammlung) hat,
- eine größere Mitgliederzahl (mindestens zwei) umfasst,
- trotz Mitgliederwechsel fortbesteht,
- einen eigenen Namen führt.
- Beim nicht rechtsfähigen Verein kann grundsätzlich jedes Mitglied - wie bei einer GbR - für sämtliche Schulden des Vereins haftbar gemacht werden, wenn er/sie im Namen des Vereins Rechtsgeschäfte eingegangen ist.
- Dieses Risiko minimiert man durch eine einfache „Satzung“, in der die wichtigsten Rah-

- menbedingungen und Regeln festgelegt sind (Name, Zweck, Ein- und Austrittsvoraussetzungen, Höhe und Verwendung Mitgliedsbeiträge, Aufgabenverteilung, Beschlussfassung und Vertretungsberechtigung sowie Auflösung und Verwendung des Vereinsvermögens)
- Wie der e.V. kann auch der nichtrechtsfähige Verein gemeinnützig sein (dann ist aber eine Satzung unabdingbar).
 - Der nicht eingetragene Verein wird rechtlich jedoch mittlerweile wie e.V. behandelt.

Vorteile des Vereins als Rechtsform

- Vereinsgründer*innen legen ihre eigenen Ziele und Strategien fest.
- Der e.V. ist eine grundsätzlich demokratische Organisationsform mit gleichen Rechten und Pflichten für alle Mitglieder („one man, one vote“).
- Die Existenz des Vereins hängt nicht von der Zugehörigkeit einzelner Mitglieder ab, d.h. auch bei häufigem Wechsel von Mitgliedern existiert der Verein auch weiter.
- Ein Ausstieg bzw. Wechsel von Mitgliedern ist möglich, auch ist die Anzahl der Mitglieder nicht begrenzt.
- Er hat eine rechtlich klar definierte Form mit gesetzlichen Regelungen nach innen und außen.
- Der Verein kann als Körperschaft gemeinnützig sein (das kann eine GbR z. B. nicht).
- Nur ein eingetragener Verein („e. V.“) ist eine eigenständige juristische Person, d.h. er kann im eigenen Namen klagen und verklagt werden, Vermögen bilden und Schulden machen sowie ins Grundbuch eingetragen werden.
- Mitglieder haften nicht persönlich für den Verein bzw. das Vereinsvermögen.
- Der Vorstand ist vor den Risiken einer vertraglichen Haftung (also den typischen wirtschaftlichen Risiken) geschützt.
- Für die Vereinsgründung ist kein Grund- bzw. Mindestkapital nötig und die Gründungskosten sind relativ gering.

Nachteile des Vereins als Rechtsform

- Der Verein kann in aller Regel keine wirtschaftlichen Zwecke (gewerbliche oder Erwerbszwecke) haben und darf sich nur nebenher und nachrangig wirtschaftlich betätigen. Einnahmen müssen zweckgebunden und zeitnah verwendet werden.
- Die Gründung stellt bestimmte Anforderungen, wie Erstellung einer Satzung und Wahl des Vorstandes.
- Er benötigt zur Gründung mindestens 7 Mitglieder.
- Privat haftet immer, wer für den Verein Rechtsgeschäfte abschließt, also vor allem der Vorstand.

Die Vereinsgründung

Die Vereinsgründung ist relativ einfach, aber dennoch sollte man folgende Punkte berücksichtigen: Tipps zur Gründung:

- **Die Satzung genau regeln:** Die Satzung ist das „Grundgesetz“ des Vereins, für alles, was in der Satzung nicht geregelt ist, gelten die gesetzlichen Bestimmungen und man darf nichts machen, was nicht dem Satzungszweck entspricht.
- **Satzungszweck weit fassen:** um größeres Betätigungsfeld und evtl. verschiedene Finanzquellen zu ermöglichen, sollten die Ziele und der Vereinszweck recht weit gefasst werden, da man nur zweckgebunden die vorhandenen Mittel einsetzen darf und eine Satzungsänderung i. d. R. die **Zustimmung aller Mitglieder** erfordert und auch im Vereinsregister gemeldet werden muss.
- Eventuell ist es sinnvoll neben der Vereinssatzungen auch zusätzliche Ordnungen, z.B. Jugendordnung, etc. Die Ermächtigung dazu muss wiederum aus der Satzung hervorgehen.
- **Einschränkung der Haftung des Vorstands:** die Haftung sollte soweit gesetzlich zulässig nur bei grober Fahrlässigkeit und Vorsatz gelten.
- **Aufwandsentschädigung und Vergütung** – vor allem für Vorstandsmitglieder, sind nur dann (nach § 181 BGB) möglich, wenn diese Möglichkeit auch in der Satzung erwähnt ist. Außerdem sollten Sie grundsätzlich vorab mit den Freiwilligen verbindlich regeln, ob Kosten erstattet werden, wenn ja welche und in welcher Höhe. Sie können grundsätzlich auch für Aufwendungen, die Freiwillige haben, eine Aufwandsspendenbescheinigungen erstellen. D.h. Sie zahlen Ihren Freiwilligen kein Geld, aber diese können ihre Aufwendungen steuerlich geltend machen. Diese Befreiung muss jedoch nach § 10 b Abs. 3 Satz 4 und 5 EStG ausgestellt werden, ansonsten gelten diese nicht.

Formalia der Gründung

Die Formalia der Gründung sind im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB § 56) verankert:

- 7 Gründungsmitglieder sind erforderlich (Minderjährige mit Zustimmung der gesetzlichen Vertreter*innen und juristische Personen wie z.B. Firmen, andere Vereine etc. sind möglich)
- Vereinsname wird festgelegt
- Einberufung einer Gründungsversammlung
- Wahl des Vorstandes und Beschluss der Satzung, die von allen Gründungsmitgliedern unterschrieben werden muss
- Notarielle Beglaubigung nach Vorlage Satzung, Gründungsprotokoll mit TN-Liste
- Eintragung ins Vereinsregister
- Meldung beim Finanzamt

Tipp: Vor der Gründungssitzung sollte man vorab mit Finanzamt vor Ort besprechen, ob Gemeinnützigkeit in dieser Form der Satzung gewährt werden kann.

Inhalte einer Satzung

Zwingende Bestandteile der Satzung sind:

- Vereinsname
- Vereinssitz (nur den Ort, nicht die Straße angeben)
- Regelung zur Eintragung des Vereins
- Vereinszweck
- Aus- und Eintritt von Mitgliedern
- Mitgliedsbeiträge
- Beurkundung von Beschlüssen (Protokollierung)
- Bildung des Vorstandes
- Einberufung der Mitgliederversammlung (wann und wie)

Fehlt einer dieser Satzungsbestandteile, lehnt das Registergericht die Eintragung ab.

Die Gründungsversammlung

Die Gründungsversammlung wird formlos einberufen und genau protokolliert. Die Gründungsmitglieder müssen auf der Versammlung wichtige Beschlüsse fassen, damit der Verein rechtswirksam und als gegründet anerkannt wird. Bei der Durchführung der Gründungsversammlung muss die Reihenfolge beachtet werden:

- Einberufung der Gründungsversammlung
- Benennung eines Versammlungsleiters oder einer Versammlungsleiterin
- Benennung einer Protokoll führenden Person
- Besprechung und Anerkennung der Satzung (nach BGB §25 und § 57) mit dem Ziel, die Rechtsfähigkeit durch Eintragung ins Vereinsregister (BGB § 55) zu erlangen.
- Wahl eines Wahlleiters oder einer Wahlleiterin
- Wahl des Vorstandes, damit der Verein handlungsfähig wird (BGB § 26)
- Wahl weiterer Ämter oder Funktionen
- Beschluss über die Beitragshöhe
- Unterschrift der sieben Gründungsmitglieder auf der Satzung
- Anfertigung des Gründungsprotokolls mit Anwesenheitsliste
- Unterschrift des Protokollführers/der Protokollführerin auf das Gründungsprotokoll

Meldung beim Finanzamt

Mit der Eintragung ins Vereinsregister ist der Verein rechtsfähig und unterliegt damit wie jedes Unternehmen den gleichen gesetzlichen Anforderungen. Jeder Verein muss sich beim Finanzamt anmelden und um Zuteilung einer Steuernummer bitten sowie die Anerkennung der Gemeinnützigkeit und die Befreiung von der Körperschaftssteuer beantragen. Diese Anerkennung und Befreiung muss später laufend nachgewiesen werden. Weiterhin ist der eingetragene Verein verpflichtet, jedes Jahr eine Steuererklärung beim Finanzamt abzugeben.

Kosten der Gründung

Die Kosten für die Vereinsgründung setzen sich zusammen aus (Stand 2024)

- der Notargebühr für die Beglaubigung der Anmeldung (10 bis 30 € zuzüglich Schreib- und Zustellgebühren)
- der Registergebühr für eine Eintragung beim zuständigen Amtsgericht (50 bis 75€)
- die Bekanntmachung der Eintragung (10 bis 30 €)

Zusammen sind das ca. 75 bis 130 €. Weitere Kosten fallen nicht an; es sei denn, man beauftragt einen Rechtsanwalt mit der Erstellung der Satzung usw.

Die Vertreter*innen und Mitglieder des Vereins

Mitglieder eines Vereins haben einige Rechte, von der sie in der Regel nichts wissen. Aber natürlich haben sie im beschränkten Maße auch Pflichten. Die Mitglieder eines Vereins wählen z.B. die Vertreter*innen ihres Vereins. In den nächsten Kapiteln erläutern wir die Rechte und Pflichten, die a) die rechtlichen Vertreter*innen des Vereins, d.h. die Vorstandsmitglieder, haben und b) der Mitglieder

Rechte und Pflichten sowie Haftung des Vorstands

- Das „Organ“ Vorstand: Neben der Mitgliederversammlung ist der Vorstand das einzige Pflichtorgan des Vereins
- Funktion: Leitung des Vereins und Vertretung nach außen
- Der Vorstand kann diese Aufgaben und die Vertretung zum Teil an eine Geschäftsführung delegieren, bleibt aber in der Verantwortung
- Zusammensetzung des Vorstandes muss in der Satzung geregelt sein. Der Vorstand muss nicht aus mehreren Personen bestehen, es gibt keine bestimmte Pflichtämter wie Schriftführer, Kassenwart usw.
- Er besteht i. d. R. aus ein bis fünf Personen.
- Gewählt wird der Vorstand in aller Regel von der Mitgliederversammlung. Auch eine Berufung auf anderem Weg (z.B. durch einen von der Mitgliederversammlung gewählten Beirat) ist möglich, wenn die Satzung das so regelt.

Empfehlungen:

- Schreiben Sie in Ihrer Satzung nicht einen zu großen Vorstand vor. Es ist schwieriger geworden, Freiwillige für Vorstandspositionen zu gewinnen, daher kann es vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt schwierig werden, den Vorstand später nicht mehr komplett besetzen zu können – was den Verein in seiner Existenz bedroht. Sie können ja immer zusätzliche Beiräte in den Vorstand rufen.
- Besteht der Vorstand hingegen nur aus einer Person, ist das auch mit Risiken verbunden: Mehrere Personen im Vorstand können sich gegenseitig kontrollieren und können bei Missbrauch der Position entgegen steuern. Außerdem bleibt der Verein handlungsfähig, wenn z.B. jemand ausfällt (z.B. durch Krankheit, Rücktritt).

Verantwortung des Vorstandes:

- Der Vorstand hat das Recht und die Pflicht zur eigenverantwortlichen Führung der Vereinsgeschäfte. Der Vorstand handelt hierbei grundsätzlich im Auftrag des Vereins, soweit dies nicht vertraglich oder satzungsgemäß anderes vereinbart worden ist
- Wenn der Vorstand aus mehreren Mitgliedern besteht, sind alle diese Personen kraft ihrer Amtsstellung für alle Angelegenheiten des Vereins zuständig.
- Deshalb trifft jedes Vorstandsmitglied die Pflicht zur Geschäftsführung; d.h. sie sind verantwortlich für die Leitung der gesamten Geschäfte, auch wenn die Vorstandsmitglieder ihre Zuständigkeiten untereinander delegiert haben
- Häufig können nach der Satzung des Vereins bestimmte Aufgaben den verschiedenen Personen zugewiesen werden. Das bedeutet jedoch nur, dass durch diese satzungsgemäße Aufgabenverteilung die Pflicht zur Geschäftsführung und die Verantwortlichkeit dem Verein gegenüber beschränkt werden. Dies gilt aber nur im Innenverhältnis zwischen Vorstandsmitglied und Verein! Kommt es zum Beispiel zum Haftungsfall gegenüber Dritten sind weiterhin alle Vorstandsmitglieder verantwortlich, auch wenn es für einen Bereich ist, für den nur ein Vorstandsmitglied zuständig war. D.h. Aufgabenverteilung und Delegation entlasten kein Vorstandsmitglied vor der Gesamtverantwortung.
- Jedes Vorstandsmitglied ist - unabhängig von seiner Aufgabe - zur Geschäftsführung verpflichtet und hat Sorge dafür zu tragen, dass die Geschäftsführung ordnungsgemäß geführt wird, um nicht später persönlich für Fehler haften zu müssen.

→ **Jedem einzelnen Mitglied des Vorstands bleiben die Überwachungspflichten! Pflichten des Vorstandes:**

- Steuerlichen Pflichten: der Vorstand muss dafür sorgen, dass die Steuern aus den Geldern des Vereins entrichtet werden.

- Abführung des Arbeitnehmeranteils für Sozialversicherungsbeiträge
- Verpflichtung zur ordnungsgemäßen Vermögensverwaltung, dem Erhalt des Vereinsvermögens und rechtzeitige Befriedigung der Vereinsverbindlichkeiten.
- Pflicht zur Buchführung über die Einnahmen und Ausgaben
- Anzeigen steuerlich abziehbare Zuwendungen (Spenden, Mitgliedsbeiträge) und ihrer zweckentsprechenden Verwendung. Wichtig: Jede Zuwendungsbestätigung muss doppelt angefertigt werden und ein Beleg muss aufbewahrt werden!

Vertretungsregelungen:

- Unterschieden werden die Vorstandsmitglieder nach ihrer Berechtigung, den Verein zu vertreten:
- Vorstandsmitglieder im Sinn des BGB (BGB-Vorstand) sind vertretungsberechtigt und werden ins Vereinsregister eingetragen
- Mitglieder des erweiterten Vorstandes haben keine Vertretungsberechtigung und werden nicht eingetragen. Im Vorstand haben sie ansonsten die gleichen (Stimm-)Rechte.
- In der Satzung muss geregelt werden, ob die BGB-Vorstandsmitglieder einzeln oder gemeinsam vertretungsberechtigt sind. So kann z.B. bestimmt werden, dass zwei von drei Vorstandsmitgliedern den Verein gemeinsam vertreten. Nur zu zweit können dann die Vorstandsmitglieder Verträge abschließen, die den Verein verpflichten.

Haftungsfragen:

Bei der Haftung von Vorstandsmitgliedern sind verschiedene Bereiche zu unterscheiden:

- Persönliche Haftung gegenüber Dritten: diese gilt, wenn der Vorstand für den Verein Verträge schließt. Dazu muss die Vertretungsbefugnis klar sein (Achtung: hier gibt es Unterschiede bei eingetragene sowie nicht eingetragenen Vereinen)
- Haftung gegenüber Mitgliedern und Dritten: Dies gilt, wenn Vorstandsmitglieder unerlaubte Handlungen durchgeführt haben, wie z.B. wenn man bei Veranstaltungen die Verkehrssicherungspflicht oder die Aufsichtspflicht gegenüber Minderjährigen verletzt. D.h. man muss als Vorstand nachweisen, dass man keine Gefahrenlage schafft bzw. Risiken bedacht hat und entsprechende Vorsorge getroffen hat (z.B. bei Schnee die Wege frei räumt und streut bzw. Kontrollen bei Besuchern durchführt). Es reicht nicht, einfach nur ein Schild aufzustellen, dass man keine Haftung übernehmen würde.
- Haftung gegenüber dem Finanzamt und den Sozialversicherungsbehörden: Vorstand muss sicherstellen, dass Nachweispflichten erfüllt, Steuern und Sozialabgaben gezahlt werden.

Der Vorstand hat insgesamt gegenüber dem Verein die Verantwortung für die Amtsführung. Aber es gilt generell, dass der Vorstand nur dann haftet, wenn er vorsätzlich oder grob fahrlässig den Vorfall verschuldet hat.

Rechte und Pflichten der Mitglieder

Das „Organ“ Mitgliederversammlung:

- Die Mitgliederversammlung ist das **Hauptorgan des Vereins**.
- Sie kann dem Vorstand Weisungen erteilen.
- Sie beschließt über alle Angelegenheiten, die nicht ausdrücklich (per Satzung) dem Vorstand zugewiesen sind. Insbesondere die Wahl des Vorstandes, Satzungsänderungen oder die Entlastung des Vorstandes sind Aufgaben der Mitgliederversammlung.
- Nur Mitgliederversammlungen, zu denen entsprechend der Satzungsbestimmungen (Form und Frist) eingeladen wurde, sind beschlussfähig. Die Einladung muss nicht zwingend per Post erfolgen, auch eine Einladung per Anzeige in einer Zeitung oder per E-Mail ist zulässig, wenn die Satzung dies vorsieht. Entscheidend ist, dass Zeitpunkt und Ort der Mitgliederversammlung so gewählt werden, dass jedes Mitglied ohne größere Erschwernis teilnehmen kann.
- Wichtig ist bei der Einladung die Tagesordnung. Grundsätzlich kann nur über Sachen wirksame Beschlüsse gefasst werden, die auf der Tagesordnung standen, die bei der Einladung versandt wurde. Ausnahmen sind nur möglich, wenn dies in der Vereinsatzung expliziert als Möglichkeit verankert wurde.
- Nur wenn die Mitglieder den Vorstand in einer Mitgliederversammlung entlastet haben, kann dieser nicht mehr zur Rechenschaft gezogen werden, d.h. es können keine Ersatzansprüche gestellt werden.

Rechte und Pflichten als Mitglied:

- Die Mitglieder bestimmen die „Leitlinien“ und das Handeln des Vereins.
- Mitglieder haben einen Sitz und eine Stimme in der Mitgliederversammlung.
- Sie müssen zu Versammlungen innerhalb der in der Satzung vorgesehenen Frist eingeladen werden, da sonst gefasste Beschlüsse ungültig sind. Wenn dies in der Satzung vorgesehen ist, können Einladungen auch ausschließlich per Email verschickt werden.
- Die Tagesordnung muss Mitglieder vor Überraschungen bei der Beratung und Beschlussfassung schützen, sie müssen durch die Tagesordnung entscheiden können, ob es für sie notwendig ist, teilzunehmen oder nicht.
- Sie haben das Recht an Mitgliederversammlungen teilzunehmen, gleichgültig, ob sie ein Stimmrecht haben oder nicht.
- Sie haben auch generell das Recht, eine Mitgliederversammlung einzuberufen. Es gilt das Minderheitenverlangen: wenn eine Minderheit von 10% der Mitglieder eine Versammlung will, muss der Vorstand eine Mitgliederversammlung zeitnah einberufen.
- Mitglieder besitzen das passive Wahlrecht, also das Recht, sich als Vorstand oder sonstiges Vereinsorgan wählen zu lassen.

- Sie haben ein Auskunfts- und Informationsanspruch gegenüber dem Vorstand, d.h. der Vorstand muss detaillierte Informationen zu Vorgängen des Vereins liefern, wenn dies die Mitglieder bzw. die Mitgliederversammlung wünscht.
- Mitglieder entlasten den Vorstand im Rahmen der Mitgliederversammlung und bringen damit Ersatzansprüche zum Erlöschen.
- Sie haben das Recht, Vereinseinrichtungen zu benutzen und an Vereinsveranstaltungen teilzunehmen.
- Die Rechte von Mitgliedern können grundsätzlich nicht übertragen werden.
- Der Gleichbehandlungsgrundsatz verbietet zudem eine unterschiedliche Behandlung von Mitgliedern. Ausnahmen müssten in der Satzung geregelt werden, z.B. die Möglichkeit zur Stimmrechtsübertragung oder Sonderrechte von bestimmten Mitgliedern (§ 35 BGB) .
- Mitglieder haben das Recht jederzeit aus dem Verein auszutreten.

Zu den wichtigsten Pflichten der Mitglieder gehören:

- die Treuepflicht, also die Pflicht, die Interessen des Vereins zu fördern und vereinsschädigendes Verhalten zu unterlassen.
- die in der Satzung vorgesehenen Mitgliedsbeiträge zu leisten.

Es gibt unterschiedliche „Arten“ von Mitgliedern:

- Außerordentliche und ordentliche,
- inaktive und aktive Mitglieder,
- Förder- und Ehrenmitglieder.

Wenn an diese Bezeichnungen auch unterschiedliche Rechte geknüpft sind, muss dies in jedem Fall in der Satzung geregelt sein.

Weitere Organe des Vereins

Per Satzung können weitere Organe festgelegt werden. Welche Aufgaben diese haben, ist dem Verein weitgehend freigestellt. Es ist aber unbedingt zu empfehlen, Zusammensetzung und Aufgaben dieser Organe in der Satzung klar zu definieren.

- Ein*e **Geschäftsführer*in** ist entweder ein alleinvertretungsberechtigtes Vorstandsmitglied oder ein so genannte*r „besondere*r Vertreter*in“ neben dem Vorstand. Oft gibt es neben einem ehrenamtlichen Vorstand eine*n hauptamtliche*n Geschäftsführer*in. Ein*e besondere*r Vertreter*in kann aber nur bestellt werden, wenn die Satzung das vorsieht.
- Ein **Beirat oder eine Beirätin** kann die Aufgabe haben, den Vorstand zu beraten oder zu überwachen. Wie er sich zusammensetzt muss die Satzung regeln.
- **Kassenprüfer*innen** (Revisor*innen) sind - anders als oft vermutet - kein Pflichtorgan. Es gibt auch keine Pflicht zur Kassenprüfung. In der Regel werden der oder die Kassenprüfer*innen von der Mitgliederversammlung berufen. Sie dürfen nicht Mitglieder des Vorstands sein.

3. Vermeidung und Reduzierung von Risiken

3.1 Risiken identifizieren

Risikomanagement hilft Organisationen, sich der Risiken bewusst zu sein, denen sie ausgesetzt sind. Ein gutes Risikomanagement sorgt dafür, dass Organisationen zukünftig erfolgreich sein können.

Wozu Risikomanagement nützlich ist:

- Um genau zu erkennen und zu bewerten, wie neu aufkommende Risiken die Organisation und deren Umfeld beeinflussen können.
- Um ein umfassenderes Bild der bestehenden Risiken zu bekommen, indem Daten aus Arbeitsabläufen, Prozessen und Umfragen in der Organisation gesammelt werden.
- Um anpassbare, vorgefertigte Arbeitsabläufe nutzen zu können, wenn Risiken auftreten. Zum Beispiel können Sie mit einem Risikoregister Risiken identifizieren, analysieren und Gegenmaßnahmen ergreifen, bevor sie zu größeren Problemen werden.
- Um die finanziellen Auswirkungen des Risikomanagements zu verstehen.

Bereiche, die Sie beachten sollten, sind z.B.:

- Risikoanalyse
- Kontinuierliche Überwachung der Situation
- Benennung besonders kritischer Punkte
- Erforderliche Dokumentation
- Hygienestandards
- Nahrungsausgabe
- Gesundheitszustand der Freiwilligen
- Müllentsorgung
- Lagerung von Materialien und Lebensmitteln
- Ökologische Verpackung
- Sauberkeit der Umgebung
- Biologische Gefahren

3.2 Versicherungen

Grundsätzlich sind Ehrenamtliche und Vereine bzw. Organisationen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten, für die Risiken und Schäden im Rahmen ihres Engagements verantwortlich. Gutes tun heißt nicht, dass man keinerlei Verpflichtungen hat, falls Schäden eintreten. Jede Organisation, jeder Verein, aber auch Ehrenamtliche selbst sollten sich kritisch mit der Frage des Versicherungsschutzes befassen.

3.2.1 Unfallversicherung

Leistungen

Bei Eintritt eines Unfalls im Rahmen der Freiwilligenarbeit gilt der gesetzliche Unfallschutz, der weit über die Leistungen der eigenen Krankenversicherung hinausgeht, weil man wie ein*e Arbeitnehmer*in behandelt wird. Versichert sind Unfälle, die während der Ausübung der Freiwilligenarbeit oder auf der Hin- und Rückfahrt zur und von der Einsatzstelle passieren.

Folgende Leistungen werden von der gesetzlichen Unfallversicherung übernommen:

- Kostenübernahme für umfassende Rehabilitation (medizinische Heilbehandlung und berufsfördernde Leistungen, die darauf abzielen, die Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen)
- Zahlung von Verletztengeld (nur an Berufstätige, da es eine Lohnersatzfunktion hat).
- Medizinische, berufliche und soziale Leistungen.
- Zusätzliche Leistungen bei Invalidität oder Tod.

Leistungsträger

Freiwillige, die während ihrer Tätigkeit einen Unfall erleiden und sich dabei verletzen, sind über die Berufsgenossenschaften der jeweiligen Geschäftsbereiche abgesichert. Daher sollten sich gemeinnützige Organisationen unbedingt bei einer für sie zuständigen Berufsgenossenschaft anmelden:

- Tätigkeiten in den Bereichen Kirche, Sport, Kultur, Freizeit, Umwelt- und Tierschutz sowie in den meisten Vereinen außerhalb des Gesundheits- und sozialen Bereichs: Verwaltungsbereichsgenossenschaft
- Tätigkeiten in den Bereichen Gesundheit und Soziales: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege
- Tätigkeiten für Kommune oder Land, Freiwillige Feuerwehr, DRK, THW, DLRG, ASB, Johanniter, Malteser,....: Unfallkassen der Länder

Versicherte

In SGB 7 § 2 ist geregelt, für welche Personengruppen die gesetzliche Unfallversicherung gilt. Grundsätzlich gilt der gesetzliche Unfallschutz für „beauftragte“ Freiwillige, die im Rahmen ihrer freiwilligen Tätigkeit und auf dem direkten Weg zur Freiwilligenarbeit ihren Unfall hatten. Dazu müssen sie nicht Mitglied der Organisation sein, aber die Organisation muss sie als für sie tätige Freiwillige registriert haben. Bei der zuständigen Berufsgenossenschaft müssen sie nicht namentlich gemeldet werden. Es reicht, wenn die Anzahl der freiwillig engagierten genannt wird, um die Beiträge korrekt zu berechnen.

Wichtiger Hinweis für Freiwilligenorganisationen: Überprüfen Sie Ihren Vertrag: Ist Freiwilligenarbeit in den Vertragsbedingungen beinhaltet? Wenn nein, müssen Sie unbedingt einen entsprechenden Passus mit aufnehmen lassen!

Vorgehen im Schadensfall

Verletzt sich ein*e Freiwillige im Rahmen der freiwilligen Tätigkeit, sollte er in jedem Fall einen Arzt konsultieren. Verletzungen, die im ersten Moment harmlos erscheinen, können nach einer gewissen Zeit zu Beeinträchtigungen führen (z. B. Stürze). Bei der Anmeldung im Krankenhaus oder beim Arzt sollte sofort darauf hingewiesen werden, dass es sich um einen Unfall während einer freiwilligen Tätigkeit handelt. Das Krankenhaus oder der Arzt werden die entsprechenden Informationen aufnehmen und an die jeweilige Berufsgenossenschaft weiterleiten. Im Schadensfall wird geprüft: War der oder die Freiwillige „beauftragt“? Ging seine/ihre Tätigkeit über eine mitgliedschaftliche Verpflichtung hinaus? Ist man als Mitglied „verpflichtet“ bzw. gehört die Aufgabe „zum guten Ton“, so ist dies versicherungstechnisch schädlich, d.h. man kann keine zusätzlichen Leistungen erhalten. Beispiel hierfür ist: Wenn ich mich beim Fußballspielen in einem Fußballverein verletze, ist dies Privatsache und meine private Unfallversicherung ist zuständig. Werde ich aber vom Verein beauftragt, den Fußballverein als Repräsentant*in zu vertreten und geschieht der Unfall währenddessen, tritt die Unfallversicherung des Vereins in Kraft.

3.2.2. Haftpflichtversicherung

Grundsätzlich gilt: für Schäden gegenüber Dritten besteht die Haftung mit dem gesamten Vermögen, bis der finanzielle Schaden, der angerichtet wurde, vollständig ersetzt ist.

- D.h. jedem und jeder Freiwilligen wird empfohlen, eine eigene Haftpflichtversicherung abzuschließen. Doch muss man prüfen, ob im Vertrag auch Freiwilligenarbeit abgedeckt ist, d.h. dort die Bezeichnung „freiwillig/ehrenamtlich helfend“ oder auch „ehrenamtlich verantwortlich“ enthalten ist.
- Sollte tatsächlich durch eine freiwillig tätige Person der Schadensfall eintreten, kann sich der Geschädigte aussuchen, ob er den oder die Freiwillige*n oder die Organisation für den Schaden in Anspruch nimmt. War der oder die Freiwillige nachweisbar im Auftrag des Vereins tätig, so ist dieser für dessen Handeln verantwortlich.
- Daher ist eine Vereinshaftpflicht notwendig! Der Umfang des Versicherungsschutzes sollte jedoch mit den in der Satzung festgelegten Zielen abgestimmt sein. Veranstaltungen, die sich an Fremde richten, d.h. nicht unbedingt eindeutig mit dem Vereinszwecken im Einklang stehen, sollten eventuell gesondert versichert werden (z.B. Benefizkonzerte).

3.2.3. Kfz-Nutzung in der Freiwilligenarbeit

Wenn Freiwillige ihr privates Fahrzeug in ihrer Freiwilligentätigkeit einsetzen, greift im Schadensfall deren private Kfz-Versicherung. Das kann Nachteile für die Freiwilligen bedeuten, z.B. wenn sie nach einem Unfall bei ihrer Versicherung hoher eingestuft werden. Um das zu verhindern, kann ein Verein eine Dienstfahrtversicherung abschließen. Diese Versicherungsform schützt Freiwillige und Mitarbeitende, wenn sie zu Dienstzwecken mit ihrem Fahrzeug unterwegs sind. Allerdings sind solche Dienstfahrtversicherungen sehr teuer. Zudem muss eindeutig dokumentiert werden, d.h. dass der/die Betroffene von der Organisation beauftragt war bzw. sich auf dem direkten Weg zum Einsatzort befand. D.h. es müsste ein Reiseantrag gestellt und bewilligt werden, sowie Datum, Orte, Einsatz, Personen etc. genau dokumentiert werden.

3.2.4. Vermögenshaftpflicht

Es können in der Freiwilligenarbeit auch andere Risiken entstehen: z.B. könnten Spendengelder falsch abgerechnet, Zahlungstermine oder Termine zur Beantragung von Fördermitteln verpasst werden oder es erfolgte ein Handeln ohne Auftrag. Zur Absicherung solcher Risiken kann eine Haftpflichtversicherung für den Verein abgeschlossen werden. Der Jahresbeitrag beginnt ab 600 Euro und wird nur von wenigen Versicherungen angeboten.

3.3 Bild- und Urheberrechte

In Deutschland muss man Urheberrechte, Nutzungsrechte und Bildrechte („Rechte am eigenen Bild“) beachten.

Urheberrecht

Das Urheberrecht umfasst alle Formen des geistigen Eigentums. Das heißt: Alle Bilder, Texte, Videos, Lieder, die von einer Person erstellt wurde, sind automatisch durch das Urheberrecht geschützt. Der oder die Urheberin (z.B. der/die Fotograf*in) hat das alleinige Recht, zu entscheiden, wer die Inhalte reproduziert, verbreitet und veröffentlicht.

Nutzungsrecht

Der/die Urheber*in kann bestimmte Nutzungsrechte an seinem Werk anderen Personen einräumen. Diese Nutzungsrechte können in Form von Lizenzen oder Verträgen vergeben werden und können bestimmte Bedingungen und Einschränkungen enthalten.

Die Verletzung von Urheberrechten kann rechtliche Konsequenzen haben, einschließlich Schadensersatzforderungen und Unterlassungsansprüchen. In einigen Fällen können Verletzungen des Urheberrechts sogar strafrechtliche Konsequenzen haben. Deshalb ist es wichtig, sich vor der Nutzung eine Erlaubnis des Urhebers einzuholen oder Plattformen zu nutzen, die

Bilder, Fotos und Videos

- Public Domain („Gemeinfreiheit“): Bilder, die gemeinfrei sind, können frei verwendet werden, da es keine urheberrechtlichen Einschränkungen gibt. Das ist z.B. der Fall, wenn das Urheberrecht des Urhebers/der Urheberin abgelaufen ist: bei Fotos 50 Jahre nach deren Entstehung, bei anderen Werken 70 Jahre nach dem Tod des Urhebers/der Urheberin.
- Creative-Commons-Lizenzen (CC) bieten je nach Art der Lizenz unterschiedliche Einschränkungen. Die CC BY-Lizenz zum Beispiel erlaubt die freie Nutzung, solange der/die Urheber*in genannt wird. Für kommerzielle und nichtkommerzielle Zwecke gelten oft unterschiedliche Regeln.
- Onlinesammlungen bieten Stockfotos, Videos und Musikstücke zur freien Verwendung an. Es ist keine Genehmigung nötig, aber Sie sollten vorher die Bedingungen prüfen, z.B. ob der/die Urheberin genannt werden muss.
- Z.B. Openverse, Unsplash, Pixabay, Pexels, Undraw.

Filmvorführungen

- Wenn Ihr Verein zu einem offenen Filmabend oder einem Public Viewing Event einlädt, ist das eine öffentliche Veranstaltung. Dafür müssen sie eine Vorführlizenz erwerben, z.B. bei der Motion Picture Licensing Company (MPLC), Landesfilmdiensten oder Medienstellen.
- Für die Übertragung einer Fußball WM oder EM brauchen Sie eine Lizenz von der FIFA (Weltfußballverband), wenn sie Eintritt verlangen oder durch einen Sponsor daran Geld verdienen. Für nichtkommerzielle Veranstaltungen gibt es kostenfreie Ausnahmeregelungen. So brauchen sie z.B. bei kleinen Events (bis zu 300 Besucher*innen) keine Lizenz. Genauere Informationen gibt es bei den jeweiligen Rechteinhaber*innen.

Musik

- Die GEMA ist eine Organisation für Aufführungs- und Vervielfältigungsrechte in Deutschland, die die Rechte von Komponisten und Produzenten verwaltet. Wenn Sie planen, Musik öffentlich aufzuführen, zu senden oder zu vervielfältigen, müssen Sie unter Umständen eine Lizenz bei der GEMA einholen und die entsprechenden Gebühren bezahlen.
- Der Freistaat Bayern übernimmt die Kosten für bis zu zwei Veranstaltungen pro Jahr und Organisation: <https://www.gema.de/de/musiknutzer/vereine-in-bayern>

Bildungsmaterialien

- Offene Bildungsressourcen („Open Educational Resources“/„OER“) sind digitale Lehr- und Lernmaterialien, die man kostenfrei nutzen und weiterentwickeln darf. Es gibt sie in verschiedenen Formaten, z.B. Arbeitsblätter, Videos, Texte,...
- Es gibt Suchmaschinen für solche Materialien, z.B.: <https://mundo.schule/>, <https://wirlernenonline.de/>, <https://oersi.org/resources/>
- Bei der Informationsstelle OER (<https://open-educational-resources.de/>) und bei der Open Knowledge Doundation (<https://okfn.de/>) finden Sie weitere Informationen.

Das Recht am eigenen Bild

Generell ist für die Veröffentlichung eines Fotos, auf dem Personen eindeutig identifizierbar sind, immer die ausdrückliche Zustimmung der erkennbaren Personen erforderlich (= „Recht am eigenen Bild“). Dieses Persönlichkeitsrecht gilt zu Lebzeiten der Abgebildeten und noch zehn Jahre darüber hinaus. Wenn Sie Kinder und Jugendliche fotografieren, ist die Zustimmung der Eltern oder Erziehungsberechtigten besonders wichtig. Die Zustimmung sollte vor der Aufnahme des Fotos eingeholt werden. Es gibt jedoch einige Ausnahmen:

- An **öffentlichen Orten**, bei **Veranstaltungen** oder in Situationen, in denen man erwarten kann, fotografiert zu werden, kann die Aufnahme und Veröffentlichung von Fotos erlaubt sein, solange keine persönlichen Interessen verletzt werden. Wenn Sie bei Veranstaltungen auf Nummer sicher gehen wollen, können Sie im Voraus ankündigen, dass Fotos gemacht werden. Oder Sie können an gut sichtbaren Stellen Schilder aufstellen, die die Leute darüber informieren.
- Wenn Sie öffentliche Räume (z. B. Sehenswürdigkeiten oder Wahrzeichen) fotografieren und im Hintergrund Ihres Bildes Personen auftauchen, müssen Sie diese nicht vorher um Erlaubnis fragen. Dies gilt, wenn die **Personen nicht eindeutig zu erkennen** sind oder sich **nicht im Mittelpunkt des Bildes** befinden.
- Personen, die im **Mittelpunkt des öffentlichen Interesses** stehen und einen **gewissen Bekanntheitsgrad** erreicht haben, müssen unter Umständen weniger Einschränkungen bei der Verwendung ihrer Bilder hinnehmen. Dies gilt häufig für Prominente, Politiker*innen und andere Personen des öffentlichen Lebens.
- Im Rahmen der **journalistischen Berichterstattung** dürfen Bilder ohne Zustimmung veröffentlicht werden, solange sie im Zusammenhang mit einer sachlichen und zeitnahen Berichterstattung stehen und nicht über das hinausgehen, was für die Berichterstattung erforderlich ist.

3.4. Datenschutz

Was sind personenbezogene Daten?



Juristische Grundbegriffe

Personenbezogene Daten sind alle Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person beziehen, z.B.: Namen, E-Mail-Adressen, Standortinformationen, ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, biometrische Daten, religiöse Überzeugungen, Web-Cookies, politische Meinungen

Datenverarbeitung - Jede mit oder ohne Hilfe automatisierter Verfahren ausgeführter Vorgang. Hierzu zählen u.a. das Erheben, das Erfassen, die Organisation, das Ordnen, die Speicherung, die Anpassung, die Veränderung, das Auslesen, das Abfragen, die Verwendung, die Offenlegung durch Übermittlung, die Verbreitung, die Einschränkung, das Löschen und die Vernichtung.

Verantwortlicher - Das ist jede natürliche oder juristische Person, Einrichtung oder andere Stelle, die allein oder gemeinsam mit anderen über die Zwecke und Mittel der Verarbeitung personenbezogener Daten entscheidet. Danach ist jeder Verein Verantwortlicher im Sinne der DS-GVO.

Dritter - Das ist jede natürliche oder juristische Person, außer der betroffenen Person, dem Verantwortlichen und den Personen, die unter der unmittelbaren Verantwortung des Verantwortlichen befugt sind, personenbezogene Daten zu verarbeiten. Die Übungsleiter, die Mitarbeiter der Geschäftsstelle oder der Schatzmeister des Sportvereins sind danach keine Dritten, wohl aber alle anderen Mitglieder

(Quelle: <https://gdpr.eu/what-is-gdpr/>)

Der Datenschutz dient dem Schutz personenbezogener Daten. Ziel dieser Schutzverordnungen ist es, Einzelne davor zu schützen, dass sie durch den Umgang mit ihren personenbezogenen Daten in ihrem Persönlichkeitsrecht beeinträchtigt werden. Daher dürfen nur dann personenbezogene Daten von jemandem erhoben, gespeichert und verarbeitet werden, wenn es dafür eine **gesetzliche Grundlage** gibt oder die betroffene Person **freiwillig und schriftlich eingewilligt** hat. Wenn es eine **gesetzliche Grundlage** gibt, dürfen die personenbezogenen Daten auch ohne Einwilligung erhoben, gespeichert und verarbeitet werden. Dazu gehören nach Datenschutzgrundverordnung (DSGVO):

- Erforderliche Daten für die Erfüllung eines Vertrags (z.B. Name, Anschrift, Bankverbindung zur Mitgliederverwaltung)
- Erforderliche Daten für die Erfüllung des Vereinszwecks oder ein berechtigtes Interesse (z.B. Konfektionsgrößen, damit ein Sportverein neue Trikots kaufen kann)
- Erforderliche Daten für rechtliche Verpflichtungen (z.B. Steuerpflichten, Meldepflichten)

Wenn **keine gesetzliche Grundlage** besteht, muss eine schriftliche Einwilligung der betroffenen Person eingeholt werden. Es muss genau festgelegt werden, wer **der/die Verantwortliche** ist, **welche Daten auf welcher Rechtsgrundlage** und **für welchen Zweck** von einer Person erhoben werden sollen. Daten, die über den Zweck hinausgehen, dürfen nicht erhoben werden. Bei der Stiftung Datenschutz finden Sie einen Generator, der bei der Erstellung von Datenschutzhinweisen helfen kann:

<https://stiftungdatenschutz.org/ehrenamt/generator-datenschutzhinweise>

Für die Erfassung sensibler Daten (z.B. Gesundheitsdaten, Religionszugehörigkeit) ist eine schriftliche Einwilligung notwendig. Außerdem sollten (Kontakt-)daten nie ohne Absprache an Dritte weitergegeben werden.

4. Der Verein als Arbeitgeber

4.1 Was ist der Unterschied zwischen Freiwilligenarbeit und einem Arbeitsverhältnis?

In einem Arbeitsverhältnis sind die Beschäftigten in die Arbeitsorganisation eingebunden und die Arbeitszeiten und der Ort des Arbeitseinsatzes sind festgelegt. Sie erhalten ein Arbeitsentgelt, es gibt eine Weisungsbefugnis und sie erhalten finanzielle Ersatzleistungen im Krankheitsfall.

Freiwilligenarbeit ist gekennzeichnet durch Freiwilligkeit, Gemeinwohlorientierung und Unentgeltlichkeit. Freiwillig agierende Gruppen sind gekennzeichnet durch ihren freiwilligen Zusammenschluss und ein gemeinschaftliches, gemeinwohlorientiertes Ziel. Natürlich sollten auch die Freiwilligen in die Arbeitsorganisation eingebunden werden, aber grundsätzlich sind sie nicht wei-

sungsbefugt, d.h. sie können ohne Angabe von Gründen Arbeiten ablehnen, sie erhalten keine finanzielle Vergütung für ihre Arbeit. Ausnahme: sie können eine Aufwandsentschädigung als Ausgleich für Mehrausgaben, die sie durch ihr Ehrenamt haben, erhalten. Und sie können jederzeit ihren Freiwilligeneinsatz ohne Begründung beenden, ein Rechtsanspruch auf ihre Leistung besteht nicht!

Um sich abzusichern, ist es für Organisationen sinnvoll dieses „Arbeitsverhältnis“ klar zu regeln, am besten schriftlich in Form eines Vertrages. Darin muss klar stehen, wenn es sich um einen freiwilligen Einsatz handelt. Wenn es ein Arbeitsverhältnis ist, muss das Arbeitsverhältnis geklärt sind, häufig in Form eines Werkvertrages oder einer Honorarvereinbarung. Ist der ehrenamtliche Einsatz nicht vertraglich geregelt, kann daraus auch ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis abgeleitet werden!

Im Gegensatz zu Arbeitnehmer*innen haben Freiwillige gesetzlich keinen Anspruch auf ein Arbeitszeugnis. Grundsätzlich sind „Arbeitszeugnisse“ für Freiwillige sehr sinnvoll, zum einen als Form der Anerkennung, zum anderen können sie aber auch für Freiwillige im Berufsleben nützlich werden, z.B. bei Bewerbungen. Vor allem junge Menschen können dies gut gebrauchen, weil sie somit ihre sozialen Kompetenzen, aber auch praktische Erfahrungen (z.B. im Projektmanagement, Arbeiten im Team, Organisation von Veranstaltungen) nachweisen können.

Nebeneinander von Haupt- und Ehrenamt

Grundsätzlich ist auch möglich, als Haupt- und Ehrenamtlicher beim gleichen Arbeitgeber zu arbeiten, aber für das darf es keine Verpflichtung geben und die Rahmenbedingungen und der Arbeitseinsatz müssen deutlich anderer Natur sein. (Bsp. Hausmeister*in und Jugendtrainer*in beim selben Verein geht, Altenpfleger*in im Haupt- und Altenbetreuer*in im Ehrenamt hingegen nicht).

4.2. Arbeitnehmerrechte

Rechte der Freiwilligen und Arbeitnehmner bei der Einsatzstelle

Wenn man für einen Verein hauptamtlich, also als Arbeitnehmer, tätig ist, gelten die gesetzlich festgelegten Rechte von Beschäftigten (Arbeitnehmerrechte). Dazu gehören Mindestlohnvorschriften, Arbeitsschutzgesetze, Arbeitszeitregelungen, Kündigungsschutz, Urlaubsschutz, usw.

Freiwillige haben keinen Arbeitnehmerstatus, da ihre Arbeit freiwillig und unentgeltlich ist. Ein freiwilliges Engagement ähnelt einem Auftragsverhältnis. Die Zusammenarbeit kann jederzeit von Seiten der Freiwilligen oder der Einsatzstelle beendet werden. Es gibt keinen „Kündigungsschutz“. Die Freiwilligen haben keinen Anspruch auf Vergütung, sondern lediglich

auf Kostenerstattungen (siehe Kapitel 4.5). Arbeitszeit- und Arbeitsschutzgesetze müssen in der Freiwilligenarbeit nicht eingehalten werden. So ist z.B. der Einsatz nicht zeitlich beschränkt. Trotzdem ist es natürlich sinnvoll, sich an den Arbeitnehmerrechten zu orientieren, um die Freiwilligen zu schützen!

Rechte der Arbeitnehmer bei einem anderen Arbeitgeber

Freiwilligenarbeit ist Privatsache und wird normalerweise in der Freizeit ausgeübt. Doch was, wenn sich Ehrenamt und berufliche Tätigkeit zeitlich überschneiden?

Arbeitnehmer haben grundsätzlich einen Anspruch auf Freistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten, die im öffentlichen Interesse liegen (z.B. Brand- und Katastrophenschutz, Rettungsdienste, Gemeinderat, Schöffen). Das heißt, der Arbeitgeber muss die Freiwilligen bei einem offiziellen Einsatz und ggf. bei Aus- und Weiterbildungen freistellen.

Sie haben einen Anspruch auf Entgeltfortzahlung und müssen den Arbeitsausfall nicht nacharbeiten. Auch in der Kinder- und Jugendarbeit ist eine Freistellung möglich, wobei die Gesetze des jeweiligen Bundeslandes zu beachten sind.

Bei privaten Ehrenämtern (z.B. in Sport-, Tierschutz- oder Kulturvereinen) muss man bei Bedarf eine Freistellung mit dem Arbeitgeber abklären.

4.3. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

Organisationen sind gesetzlich verpflichtet, die Sicherheit und Gesundheit ihrer Freiwilligen am Arbeitsplatz zu gewährleisten, auch wenn diese Personen nicht im rechtlichen Sinne Arbeitnehmer sind. Sie müssen „die erforderlichen Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie für eine wirksame Erste Hilfe“ treffen. Zu den wichtigsten Maßnahmen gehören:

- Sichere Gestaltung des Arbeitsbereichs, z.B. ausreichende Beleuchtung und Belüftung
- Sichere Arbeitsmittel und Ausrüstung, ggf. bei Gefahrenpotential regelmäßige Wartung und Prüfung
- Zugänglichkeit von Erste-Hilfe-Materialien
- Brandschutzauflagen, z.B. Feuerlöscher und Rauchmelder
- Sicherstellen, dass alle Freiwilligen von der Unfallversicherung abgedeckt sind

4.4. Verträge mit Freiwilligen

In Deutschland gibt es keine Pflicht, mit Freiwilligen Verträge abzuschließen. Die vielen Vorteile legen es jedoch nahe, Verträge zu schließen. So halten Sie Vereinbarungen klar fest, wodurch Missverständnisse vermieden werden können. Ein Vertrag kann spezifische Details wie Arbeitszeiten, Vergütung (falls zutreffend), Aufwandsentschädigungen, Vertraulichkeitsvereinbarungen und andere relevante Punkte festhalten. Außerdem können Vereine vertraglich eingebundene Freiwillige über ihre Versicherungen mitschützen.

Ein Vertrag kann die folgenden Punkte beinhalten:

- Identifizierung der Vertragsparteien
 - ⇒ Namen und Kontaktinformationen der/des Freiwilligen und der Organisation
- Inhalt des Vertrags/des Freiwilligen
 - ⇒ Aufgaben der/des Freiwilligen
 - ⇒ Hinweis: Die Tätigkeit wird auf der Grundlage eines Auftragsverhältnisses im Rahmen der satzungsmäßigen ideellen Zwecke und Aufgaben des Vereins geleistet.
- Beginn, Laufzeit und Ende der Tätigkeit
- Entgelt
 - ⇒ Aufwandsentschädigung/Ehrenamtszuschale
 - ⇒ Konto der/des Freiwilligen für Einzahlung
 - ⇒ Hinweis zur Steuerbefreiung nach § 3 Nr. 26a EStG
- Haftung
- Datenschutz
- Verschwiegenheits-Klausel
- Ende des Vertrags/Kündigung
- Unterschriften beider Parteien

4.5. Kostenerstattung

Erfolgen Zahlungen im Ehrenamt, muss klargestellt werden, dass dies keine Vergütungen sind, sondern so genannte „Befreiungstatbestände“. Zahlungen gelten nur dann nicht als „Honorar“ bzw. „Vergütung“, wenn sie in folgende Kategorien passen:

- **Auslagenersatz** (§ 3 Nr. 50 EStG) Grundsätzlich können tatsächliche Ausgaben für das Ehrenamt erstattet werden, dann sind aber Pauschalierungen nicht möglich! Dazu muss man aber immer Rechnungen, Belege und Nachweise vorlegen, z. B. für Kopien, Telefonkosten, Aufwendungen für Fachliteratur etc.
- **Reisekostenerstattungen** (§§ 3 Nr. 13 und Nr. 16 EStG) Auch tatsächlich entstandene Fahrtkosten können erstattet werden, auch hier sind keine Pauschalierung möglich. Entweder muss man die Fahrkarten als Beleg vorlegen oder man kann die Fahrten mit dem eigenen PKW mit 0,30 Cent pro Kilometer abrechnen.

Grundsätzlich sind Zahlungen an Ehrenamtliche nur bei nebenberuflicher Tätigkeit bei einer gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Organisation möglich. Daran sind verschiedene Bedingungen geknüpft bzw. sind verschiedene Varianten möglich:

- **Übungsleiterzuschale** (§ 3 Nr. 26 EStG) 3.000 € pro Steuerpflichtigen/pro Jahr bzw. 250 € im Monat können steuerfrei sein. Die gilt aber nur für ehrenamtlich Tätige in der Jugend-

hilfe, Übungsleiter, Ausbilder, Erzieher, Betreuer oder vergleichbaren nebenberuflichen (künstlerischer) Tätigkeiten, Pflege alter, kranker oder behinderter Menschen im Dienst.

- **Ehrenamtspauschale** (§ 3 Nr. 26a EStG seit 2007) 840 € pro Steuerpflichtigen können pro Jahr steuerfrei sein. Diese Ehrenamtspauschale kann für alle ehrenamtlichen Tätigkeiten pro Jahr als Ersatz für Aufwandsentschädigungen gezahlt werden. ABER: diese Pauschale kann nicht zusätzlich zu Erstattungen von tatsächlichen Ausgaben nebeneinander in Anspruch genommen werden. D.h. ich kann entweder diese Pauschale erhalten ODER tatsächliche Ausgaben erstattet bekommen

Auslagenersatz (§ 3 Nr. 50 EStG) Pauschalierung nicht möglich! Immer Rechnungen, Nachweise vorlegen, z. B. für Kopien, Telefonkosten

5. Schutzbedürftige Personen

Viele ehrenamtliche Projekte und Aktionen werden für besonders bedürftige Personen organisiert, die oft besonders schutzbedürftig sind (z.B. Kinder und Jugendliche, Menschen mit Behinderungen oder gesundheitlichen Einschränkungen, ältere Menschen, Obdachlose, Menschen mit Migrations- oder Fluchthintergrund). D.h. auch bei ehrenamtlichen Tätigkeiten müssen die Organisationen darauf achten, dass je nach individueller Situation und Gefährdungsrisiko für die schutzbedürftigen Menschen besondere Schutzmaßnahmen ergriffen werden, um z.B. Missbrauch zu verhindern.

5.1 Was ist Missbrauch?

Missbrauch ist jedes Verhalten gegenüber einer Person, das ihr absichtlich oder unwissentlich Schaden zufügt, ihr Leben gefährdet oder ihre Rechte verletzt. Sie kann viele Formen annehmen:

- **Körperlich** - gewaltsamer Körperkontakt.
- **Sexuell** - sexuelle Aktivitäten, die die Person nicht will/versteht.
- **Psychisch** - die Person fühlt sich wiederholt von anderen unglücklich, gedemütigt, verängstigt oder abgewertet.
- **Finanziell oder materiell** - Diebstahl oder Verweigerung des Zugangs zu Geld oder Besitztümern.
- **Institutionell** - wenn die Dinge so arrangiert sind, dass sie den Betreuern und nicht dem Einzelnen passen (schlechte Pflegestandards, starre Routinen).
- **Diskriminierend** - Missbrauch, der durch diskriminierende Haltungen gegenüber Rasse, Religion, Geschlecht, Behinderung oder kulturellem Hintergrund motiviert ist.
- **Vernachlässigung und Unterlassung** - die Bedürfnisse einer Person werden ignoriert oder es wird ihr etwas vorenthalten, was sie braucht (Gesundheitsversorgung, Sozialfürsorge, Vorenthaltung von lebenswichtigen Dingen).

5.2 Wer ist ein Missbrauchstäter und wo kann Missbrauch stattfinden?

Missbrauch kann zum Beispiel überall passieren:

- Zu Hause
- Im Auto/Pflegeheim
- In Tagesstätten
- In Krankenhäusern oder anderen Gesundheitszentren und Arztpraxen
- An öffentlichen Orten oder in der Gemeinde

Jede Person kann missbrauchen. Ein*e Täter*in kann jemand Fremdes sein oder dem Missbrauchsoffer nahe stehen, z.B. ein Partner oder Familienmitglied, ein*e Freund*in, ein*e Nachbar*in, ein*e Bekannte*r. Auch Personen, die eine Vertrauens- oder Machtposition innehaben, können missbrauchen, z. B. Fachkräfte im Gesundheits- oder Sozialwesen oder bezahlte und ehrenamtliche Pflegekräfte.

5.3. Schutz vor Missbrauch

Um Fälle von schwerem Kindesmissbrauch und Kindesmisshandlung zu verhindern hat der Gesetzgeber im Rahmen der Regelungen im Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII) festgelegt, dass nur Hauptamtliche, sondern auch Freiwillige überprüft werden müssen, ob sie die persönliche Eignung von Personen in der Kinder- und Jugendhilfe entsprechen (§ 72 a).

Die öffentlichen Träger müssen durch Vorlage eines Führungszeugnisses ihrer Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen sicherstellen, dass sie keine Personen beschäftigen oder vermitteln, die rechtskräftig wegen Kindesmissbrauchs oder anderer Vergehen gegen die sexuelle Selbstbestimmung verurteilt wurden.

Freiwillige, die im Bereich Kinder- und Familienhilfen sowie im Bereich Wohnen und Leben mit Behinderung eingesetzt werden, müssen ein erweitertes polizeiliches Führungszeugnis vorlegen. Das erweiterte Führungszeugnis wird im Bürgeramt des jeweiligen Wohnortes unter Vorlage des Personalausweises beantragt. Es muss ausdrücklich das erweiterte Führungszeugnis beantragt werden. Eine Bescheinigung über die künftige ehrenamtliche Arbeit ist vorzulegen, dann entfällt die Bearbeitungsgebühr (§ 12 JVKostO - Stand: 01.06.2011). Das erweiterte Führungszeugnis wird der beantragenden Person nach einer Bearbeitungszeit von circa zwei Wochen nach Hause geschickt.

Neben der sorgfältigen Überprüfung und Auswahl der Freiwilligen kann eine Organisation weitere Präventionsmaßnahmen ergreifen, z.B. Schulungen, eine neutrale Beschwerdestelle oder Bereitstellung von Informations- und Hilfsangeboten.

5.4. Weitere rechtliche Schutzbestimmungen

Um den Schutz und die Rechte von besonders schutzbedürftigen Personen sicherzustellen gibt es noch viele weitere rechtliche Bestimmungen, wie z.B. auf internationaler Ebene die UN-Kinderrechtskonvention bzw. die UN-Behindertenkonvention. Darüber hinaus regeln weitere nationale Gesetze den Schutz, wie z.B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das vor Diskriminierung schützt, das Gewaltschutzgesetz (GewSchG), das für Opfer von Gewalt und Missbrauch greift, das Asylgesetz, das Behindertengleichstellungsgesetz oder das Jugendschutzgesetz bzw. das Kinder- und Jugendhilfegesetz.

Man muss nicht die ganzen Gesetze kennen, sondern wichtig ist es, besondere Schutzregelungen einzuführen, wenn man mit benachteiligten und schutzbedürftigen Menschen arbeitet.

6. Rechtliche Regelungen bei Veranstaltungen, Lebensmittelausgabe und Finanzen

6.1 Veranstaltungen

Anmeldung

Öffentliche Veranstaltungen benötigen eine Erlaubnis der zuständigen kommunalen bzw. regionalen Behörde (Rathaus, Landratsamt, etc...). Eine kleine private Feier ist nicht meldungspflichtig. Sobald die Veranstaltung jedoch für keinen eingrenzbaeren Personenkreis ist, muss man damit rechnen, dass sie als öffentlich gilt und angemeldet werden muss. Bei der Anmeldung der Veranstaltung muss man mit der zuständigen Behörde absprechen, welche Auflagen für die Veranstaltung gelten. Am besten rufen Sie beim Ordnungsamt der jeweiligen Stadt an und fragen nach, an wen Sie sich wenden müssen.

Was nützt es, die Veranstaltung anzumelden? Die Erlaubnis der Veranstaltung verhindert, dass sich beispielweise Anwohner*innen beschweren und die Veranstaltung vorzeitig abgebrochen wird. Außerdem ist der Veranstalter für die Sicherheit und Haftung der Personen und Gegenstände zuständig.

Um die Veranstaltung bei der zuständigen Behörde anzumelden und eine Erlaubnis zu bekommen, werden von dieser verschiedene Informationen benötigt. Es ist sinnvoll, sich über alle relevanten Aspekte Gedanken zu machen, bevor man die Behörde kontaktiert. So erhalten die Zuständigen ein gutes Verständnis für die geplante Veranstaltung, man erleichtert sich selbst die Arbeit und wirkt letztendlich professioneller. So steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Sie eine Genehmigung erhalten.

Folgende Informationen können für die Veranstaltungserlaubnis erforderlich sein:

- Veranstaltungsgrund und Motivation
- Datum, Zeitraum, Ort
- Geplantes Veranstaltungsprogramm: Jegliche Programmpunkte nennen, damit das zuständige Amt die korrekten Auflagen erteilen kann
- Lageplan: Maße des Platzes, Standort und Größe vorhandener Stände
- Wie wird die Sicherheit gewährleistet? Haftpflichtversicherung
- Musikprogramm : akustisch oder verstärkt? Lautstärkeeinhaltung/Lärmbelästigung
- Beeinflusst die Veranstaltung den öffentlichen Verkehrsraum? Dazu gehören i.d.R. auch Plätze etc. Sind Bestimmte Regelungen/ Beschränkungen/ Umleitungen durch das Ordnungsamt vorgegeben? (§29 StVO; 45§StVO)
- Wird Essen und Trinken ausgegeben? Hygienekonzept, Belehrung durch Gesundheitsamt, bei Kochen/Grillen wiederum mehr Auflagen hinsichtlich Brandschutz (Fettbrandlöscher ABF)
- Alkoholische Getränke: Schankerlaubnis
- Polizei, Feuerwehr, Sanitätsdienst: bei größeren Veranstaltungen miteinbeziehen. Auch bei kleinen Veranstaltungen kann dies hilfreich sein
- Wie werden die Anwohner*innen über das Stattfinden des Events informiert?
- Ansprechpartner*in und durchgehend erreichbares Beschwerdetelefon
- Kommen Minderjährige zu der Veranstaltung? Jugendschutzgesetz
- Sperrstundenverkürzung: Festgelegte Sperrzeiten können durch diese Genehmigung verkürzt werden
- Werden fliegende Bauten (Zelte, Tribünen, etc.) verwendet?: Richtlinien je nach Bundesland
- Ausnahmegenehmigungen: Feuerwerk, Sky-Beamer/ besonderes Lichtspiel

Öffentliche Veranstaltung auf Privatgelände

Auch bei Veranstaltungen auf Privatgrund ist der/die Veranstalter*in dafür zuständig, die Sicherheit der Besucher*innen zu gewährleisten. Daher muss auch eine öffentliche Veranstaltung auf Privatgelände angemeldet werden. Auch wenn die Veranstaltung nicht auf öffentlichem Grund stattfindet, kann es sein, dass sie sich auf den Verkehr auswirkt und verkehrsrechtliche Regelungen in Kraft treten. Das sollten Sie abklären. Zudem gelten auch Regelungen in Bezug auf Brandschutz etc. Auch hier gilt: Am besten die oben aufgelisteten Fragen abarbeiten und mit der zuständigen Behörde abklären, welche Auflagen erfüllt werden müssen.

6.2. Lebensmittel

Nur wenigen ist bewusst: JEDER, der Lebensmittel herstellt, behandelt oder in den Verkehr bringt, haftet zivil- und strafrechtlich dafür, dass die Produkte einwandfrei sind und gesundheitlich unbedenklich genossen werden können.

Denn bestimmte ansteckende Krankheiten und Krankheitserreger können von Menschen über Lebensmittel auf andere Menschen übertragen werden. Das Infektionsschutzgesetz sieht daher Regelungen vor, die das Risiko dieses Übertragungsweges minimieren sollen. In §§ 42 und 43 des Infektionsschutzgesetzes (IfSG) sind die Vorgaben für Personen, die regelmäßig Umgang mit Lebensmitteln haben, aufgeführt. So benötigen z. B. Beschäftigte, die in Einrichtungen mit und zur Gemeinschaftsverpflegung tätig sind, vor erstmaliger Ausübung dieser Tätigkeit eine Bescheinigung gemäß § 43 Abs. 1 IfSG (sogenannte Erstbelehrung) durch das zuständige Gesundheitsamt oder durch einen vom Gesundheitsamt beauftragten Arzt.

In Bayern entfällt die bisher verbindliche Erstbelehrung durch das Gesundheitsamt oder die von ihm beauftragten Ärzte für ehrenamtliche Helferinnen und Helfer bei Vereinsfesten und ähnlichen Veranstaltungen. In Bayern wird Ihnen als Verantwortlichen dieses Merkblatt für Vereinsfeste durch die Gemeinden im Rahmen der Anzeigepflicht ausgehändigt.

Fazit: Belehrung des beauftragten Ehrenamtlichen, z.B. das Durchlesen des Leitfadens genügt.

Anders bei gewerbsmäßigem Verkauf: Also bei Verkauf, der auf Dauer angelegt ist oder von dem der Verkäufer lebt: sie unterliegen der Belehrungspflicht und benötigen eine Bescheinigung nach § 43 IfSG.

Voraussetzung für den Erhalt dieser Bescheinigung, die lebenslang verwendet werden kann, ist die Teilnahme an einer Belehrung nach §§ 42/43 IfSG beim Gesundheitsamt oder bei einem vom Gesundheitsamt beauftragten Arzt. Die Belehrungen zur Erlangung der Bescheinigung nach § 43, auch Erstbelehrungen genannt, des Gesundheitsamtes werden in Form eines Vortrags mit Film durchgeführt und dauern circa 45 Minuten. Nach der Belehrung wird die Bescheinigung ausgehändigt.

6.3. Finanzen

Der Verein als Unternehmer – Steuerpflichten

Auch der Verein hat – wie auch Unternehmen – Steuerpflichten, auch wenn er gemeinnützig ist. Dazu zählen z.B.

- **Buchhaltungspflicht** (Einnahmen- Überschussrechnung) und
- **Besteuerung** wie Unternehmer, also: Umsatzsteuer, Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer
- **Verpflichtungen als Arbeitgeber** (also Abführen von Lohnsteuer, Sozialabgaben)

Aber: Für gemeinnützige Vereine gibt es von diesen Pflichten Ausnahmeregelungen bzw. Einschränkungen, wie z.B.

- Für ca. 80% der gemeinnützigen Vereine fallen keine Steuern an, da sie viel zuzugewogene Einnahmen haben:
 - > 22.000 €/Jahr Umsatzsteuer
 - > 45.000 € Körperschaftssteuer
- Es gibt Sonderregelung für Fußballvereine. Im ideellen Bereich und im Zweckbetrieb dürfen nur Tätigkeiten durchgeführt werden, die mit Satzungszweck vereinbar sind.
- Zahlungen an Vereinsvorstände müssen nach Satzung erlaubt sein, sonst Verlust von Gemeinnützigkeit möglich!

Gemeinnützigkeit:

- Tätigkeit ist nach Satzung und tatsächlicher Geschäftsführung ausschließlich und unmittelbar darauf ausgerichtet, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern.
- „Selbstlosigkeit“ ist zu verstehen als „uneigennützig“. Für eine Gemeinnützigkeit ist es schädlich, wenn eigenwirtschaftliche Interessen sowie der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb als Hauptzweck betrieben werden
- Unmittelbarkeit: Ziele müssen unmittelbar und nicht nur über andere realisiert werden (Ausnahme Fördervereine) schädlich: dauerhafte Überlassung von Ressourcen an andere Organisationen
- Förderung der Allgemeinheit: nicht nur auf Wenige beschränkt; schädlich: zu hohe Mitgliedsbeiträge oder hohe Aufnahmegebühren; Verstöße gegen Gesetz und Ordnung
 - ⇒ Gilt nur für ideellen Bereich und Zweckbetrieb

Vorteile der Gemeinnützigkeit:

- Steuerliche Vergünstigungen und Befreiungen in den ideellen, vermögensverwaltenden und zweckbetrieblichen Vereinsbereichen (Einnahmen: Zuschüsse, Spenden, Eigenkapital) (Ausgaben: Unterhalt des Vereinslebens).
- Befreiung von Steuern bis 35000 Euro Jahresumsatz in den zweckbetrieblich geschäftlichen Bereichen (Einnahmen: Feste, Ausschank, Eintrittsgelder, Fanartikel zur Eigenwerbung, Verkäufe, unterstützend zum Unterhalt des Vereinslebens).
- Steuerbefreiung von dem Vereinsbetrieb dienenden, entlohnten gemeinnützigen Nebentätigkeiten Vereinsengagierter bis 2400 Euro (Übungsleiter, Erzieher, Betreuer, Ausbilder).
- Die Berechtigung öffentliche Zuschüsse zu empfangen
- Größere Sponsoring-Möglichkeiten

- Befreiungen oder Vergünstigungen öffentlicher Gebühren
- Benutzung öffentlicher Einrichtungen zur Durchführung der Vereinsaktivitäten, kostengünstig oder kostenfrei
- Berechtigung zur Ausstellung von Zuwendungsbescheinigungen (Einreichung Sponsor, Spender an Finanzamt)

Nachteile der Gemeinnützigkeit:

- Mittel müssen zeitnah verwendet werden.
- Mittel dürfen nur für satzungsmäßigen Zweck verwendet werden.
- Strenge Vorschriften müssen beachtet werden, mehr Verwaltungsaufwand.
- Steuerbegünstigte Zwecke müssen grundsätzlich selbst verwirklicht werden.
- Gebot der Selbstlosigkeit, da nicht eigenwirtschaftliche oder sonstiger Erwerbszweck verfolgt wird.
- Mitglieder bekommen keine „Gewinnanteile“ oder sonstigen Zuwendungen oder unentgeltliche Leistungen aus Mitteln des Vereins (angemessene Entlohnung für Leistung ok, Aufmerksamkeiten bis max. 40€ ok, danach nur mit Begründung)
- Bei Auflösung erhält andere gemeinnützige Organisation Vermögen, nicht die Mitglieder (im Satzungszweck festgelegt).
- Personen dürfen nicht durch Ausgaben, die nicht dem Satzungszweck dienen oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütung begünstigt werden.
- Tätigkeiten dürfen nicht auf Vermehrung des Vereinsvermögens oder Förderung der Erwerbstätigkeit seiner Mitglieder ausgerichtet sein.
- Verlust aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb darf nicht mit Mitteln aus steuerbegünstigtem Bereich ausgeglichen werden (nur kurzfristig unter bestimmten Voraussetzungen).

Mitgliedsbeiträge:

- Dürfen nicht zu hoch sein, da sonst nicht für Allgemeinheit zugänglich und zu exklusiv (Grenze 1.440 €/ Jahr, 2.200 € Aufnahmegebühr).
- Sind nicht steuerlich abziehbar, wenn der Verein in folgenden Bereichen tätig ist: ⇒
 - ⇒ Kulturelle Bestätigung im Freizeitbereich, z.B. Karneval
 - ⇒ Heimatpflege und -kunde
 - ⇒ Tier- und Pflanzenzucht,
 - ⇒ Kleingärtnerei
 - ⇒ Soldatenbund,
 - ⇒ Reservistenbetreuung
 - ⇒ Modellflug
 - ⇒ Hundesport

- Kann geltend gemacht werden bei Zuwendungsbestätigung (bis 200 € Kontoauszug wenn gemeinnütziger Zweck ersichtlich).
- ABER: wer diese ausstellt haftet mit 30% des Betrages persönlich, wenn Bescheinigung unrichtig oder Beträge nicht satzungsgemäß verwendet werden

Spenden

- Müssen freiwillig und unentgeltlich sein, d.h. keine Verpflichtung von Gegenleistung!
- Formen:
 - ⇒ Geldspende
 - ⇒ Sachspende (für begünstigten Zweck und nur tatsächlicher Wert!)
 - ⇒ Leistungsspende (Arbeitsleistung, realistische Bewertung!)
 - ⇒ Aufwandsspenden (Verzicht auf Erstattung von Aufwendungen wie Honorar oder Reisekosten)
 - ⇒ Wenn keine Gegenleistung → ideeller Bereich
 - ⇒ Wenn Gegenleistung → wirtschaftlicher Geschäftsbereich
- Formalien beachten
 - ⇒ amtlichen Vordruck verwenden
 - ⇒ Doppel aufbewahren
 - ⇒ bei Aufwands- oder Sachspende gesonderter Vermerk
 - ⇒ ACHTUNG: Unterzeichner haftet evtl. mit 30% der Spendensumme

Spendenbescheinigungen

Für Zuwendungen bis 200 € reicht der Bareinzahlungsbeleg oder die Buchungsbestätigung eines Kreditinstituts, wenn der Zuwendungsempfänger eine inländische Gebietskörperschaft (z. B. Gemeinde) ist. Ist der Zuwendungsempfänger eine gemeinnützige Körperschaft, müssen auf dem vom Empfänger hergestellten Überweisungsbeleg der steuerbegünstigte Zweck der Zuwendung und Angaben über die Freistellung des Vereins von der Körperschaftssteuer (Gemeinnützigkeit) aufgedruckt sein. Zusätzlich muss angegeben sein, ob es sich bei der Zuwendung um eine Spende oder einen Mitgliedsbeitrag handelt.

Ein Doppel der Zuwendungsbestätigung ist aufzubewahren. Für das Doppel der Zuwendungsbestätigung gilt eine Aufbewahrungspflicht von mindestens 6 Jahren, wobei die Aufbewahrungspflicht zum Ende des Jahres beginnt, in welchem die Zuwendungsbestätigung ausgestellt worden ist. Auf der Zuwendungsbestätigung dürfen weder Danksagungen an den Spender noch Werbung für die Ziele des Vereins angebracht werden. Entsprechende Texte sind jedoch auf der Rückseite zulässig.

Für das Finanzamt spielt es keine Rolle, ob eine Spende projektbezogen ist. Der Spender könnte eine Spende zurück verlangen, falls er sie für ein bestimmtes Projekt spendete und das Geld nicht für das Projekt eingesetzt wurde.

Wenn man kein gemeinnütziger Verein ist, kann man sich Spenden auch über die Stadt oder Gemeinde vor Ort laufen zu lassen. Diese sind dann auch für die Ausstellung der Spendenbescheinigungen zuständig.

Es ist darauf zu achten, dass die Datumsangabe bzgl. des Freistellungsbescheid auf der Spenden-Bescheinigung aktuell ist!

Erhält der Verein von demselben Spender mehrere Spenden im Jahr, muss der Verein nicht für jede Spende eine einzelne Zuwendungsbestätigung ausstellen. Er kann auch eine Sammelbestätigung erteilen.

Haftung bei Spenden

Als Haftende für die unrichtig ausgestellte Spendenbestätigung können sowohl der ausstellende Verein als auch die für ihn handelnde natürliche Person in Anspruch genommen werden. Es ist zu unterscheiden:

- **Spenden/Ausstellerhaftung:** Hier haften die Aussteller der Spendenbescheinigung, soweit die Bescheinigungen vorsätzlich oder grob fahrlässig unrichtig ausgestellt wurde. Bei Direktspenden wird der Haftende der Verein sein. Eine persönliche Haftung durch Organe (z.B. Vorstand, Kassierer/In) des Vereins ist nicht ausgeschlossen. Insoweit hat das Finanzamt ein Auswahlermessen.
- **Spenden/Veranlassungshaftung:** Nach diesem Gesetzestatbestand haftet, wer veranlasst, dass eine Zuwendung zweckentfremdet und nicht für steuerbegünstigte Zwecke verwendet wird. Ein Verschulden wird nicht vorausgesetzt. Hierunter fallen die Spenden, die nicht für den eigentlichen gemeinnützigen Zweck (ideellen Bereich, Zweckbetrieb) verwendet werden, sondern für den steuerschädlichen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb, z. B. Vereinsgaststätte, schädliche Vereinsausflüge etc.

Zahlungen an Ehrenamtliche – Einkommenssteuer

Grundsatz: alle Leistungen an Freiwillige in Geld oder Geldwert können der Einkommensteuer unterliegen. „Ehrenamtlich“ oder nicht spielt keine Rolle - entscheidend ist nicht die Art der Tätigkeit, sondern der Rahmen des Leistungsaustausches und die Höhe der Zahlung. Selbständig: Chorleiter, Ausbilder, Übungsleiter

Wie grenze ich Ehrenamt und Arbeitsverhältnis ab?

Prüfung wie Arbeitgeber:

- Handelt es sich um eine*n Selbständige*n oder Freiberufler*in?
→ Honorar, Empfänger*in versteuert /versichert selbst
- Sind Kriterien für ein Arbeitnehmerverhältnis erfüllt?
 - ⇒ Eingliederung in die Arbeitsorganisation (feste Zeiten, Teambesprechungen)
 - ⇒ Weisungsgebunden?
 - ⇒ „Arbeitsentgelt“ und laufende Zahlungen im Krankheitsfall
- Wenn ja: „Arbeitsentgelt“ Sozialversicherungspflicht
- Form wichtig!: Schriftliche Verträge mit der Unterscheidung:
 - ⇒ ehrenamtlicher Einsatz
 - ⇒ Arbeitnehmerverhältnis
 - ⇒ Werkvertrag bei Honorarvereinbarung
- Ohne Vertrag gilt: sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis! Im Zweifel zahlt der Verein wie Arbeitgeber!

Empfang von Zahlungen gemeinnütziger Vereine für Zeit/Tätigkeit - Perspektive des Empfängers

Steuerpflicht des Empfängers ist grundsätzlich gegeben, aber: Möglichkeit der Befreiung über § 3 EStG.

Die Tätigkeit hat den Charakter

- der Selbständigkeit (Ausbildung, freie Zeiteinteilung)
 - ⇒ Einkünfte aus selbständiger Arbeit
- der Nichtselbständigkeit (feste Zeiten, weisungsgebunden?)
 - ⇒ Einkünfte aus nichtselbständiger Arbeit

Je nach Art der Tätigkeit können in der eigenen Einkommensteuererklärung 3.000/840 Euro als Ehrenamtspauschale pauschal abgezogen werden. Ob man rein „ehrenamtlich“ (d.h. ohne Geldzahlungen) oder nicht (z.B. Erhalt von Aufwandsentschädigung) arbeitet, spielt keine Rolle - entscheidend ist nicht die Art der Tätigkeit, sondern der Rahmen des Leistungsaustausches und die Höhe der Zahlung. Selbständig: Chorleiter, Ausbilder, Übungsleiter (Ausbildung entscheidend)
Bsp. für Ehrenamtspauschale: Der Kassier eines Vereins bekommt monatlich 100 Euro. Frage: Ist dies angemessen? (nicht zu hoch?)

Zahlung ist angemessen: Erfüllt er die Kriterien eines Arbeitnehmerverhältnisses? (Kommt regelmäßig, ist eingebunden und arbeitet sehr unselbständig)

- Falls ja gilt das als nichtselbständige Tätigkeit und unterliegt damit der Sozialversicherungs- und Steuerpflicht, d.h. wenn man mehr als 840 Euro Einnahmen aus dem Ehrenamt erhalten hat, dann wird man steuerpflichtig.
- Falls nein – Einkünfte aus selbständiger Tätigkeit.

Falls Einnahmen 1.200 und Ausgaben 800, dann $1.200 - 800 = 400$ Euro Gewinn

Falls Einnahmen 1.200 und Ausgaben 0, dann $1.200 - 840$ (Pauschale) = 360 Euro Gewinn

Bonpflicht gilt nicht für Vereine

Seit dem 1.1.2020 gilt die so genannte Bonpflicht, d.h. gewerbliche Händler müssen elektronische Kassensysteme nutzen und der Kundschaft Kassenbons ausstellen. Vereine sind von der Bonpflicht NICHT betroffen, solange sie sich nicht als Einzelhändler bestätigen und keine elektronischen Kassen benutzen. D.h. man kann als Verein z.B. beim jährlichen Kuchenverkauf ohne Probleme weiterhin die Handkassen benutzen. Sollte man eine elektronische Kasse benutzen, kann man sich von den „Bonpflicht“ befreien lassen.

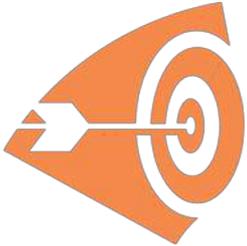




Modul 10

FINANZEN UND FUNDRAISING

Finanzen und Fundraising



Lernziele

Am Ende des Moduls werden die Teilnehmenden

- Fundraising und Sponsoring verstehen
- wissen, wie sie ihre Projekte und Aktivitäten finanzieren können.
- verstehen, welche finanziellen Aspekte zu berücksichtigen sind

1. Einleitung

In diesem Kapitel erhalten Sie zunächst eine Einführung in das Fundraising, d.h. in den Prozess der Beschaffung von freiwilligen Beiträgen in Form von Geld oder anderen Ressourcen, indem Sie um Spenden von Einzelpersonen, Unternehmen, gemeinnützigen Stiftungen oder staatlichen Stellen bitten.

Zweitens werden die folgenden Aspekte behandelt:

- Wie findet man die finanziellen Mittel für seine Projekte/Aktivitäten?
- Was ist Fundraising? Was ist Spontaneität?
- Einführung in das Fundraising.
- Finanzierung von Freiwilligenarbeit.
- Wie finanziere ich mein eigenes Freiwilligenprojekt?

2. Was sind Ressourcen? Was ist Fundraising?

2.1 Grundprinzipien beim Fundraising

Was sind Ressourcen?

- **Finanziell:** Geld
- **Materiell:** Bereitstellung oder Verleih von Sachmittel, Ausrüstung und Material (z. B. Räumlichkeiten, technische Ausrüstung, Küche, ...)
- **Nicht-materiell:** Beitrag von Zeit, Mühe und Fachwissen, kostenlose Werbung und Marketing, Kontakte und Empfehlungen

Was ist Fundraising?

Jeder Verein, jede Organisation und Initiative ist auf Geld-, Zeit oder Sachspenden angewiesen. Das Bemühen darum nennt man „Mittelbeschaffung“ oder „Fundraising“. „Fundraising“ kommt aus dem Englischen und leitet sich aus „fund“ (=Kapital) und „to raise“ (= beschaffen) ab.

Fundraising ist die **systematische, geplante Beschaffung** benötigter **Ressourcen** einer **gemeinnützigen Organisation**. „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).

Unter dem Begriff Fundraising verstehen wir verschiedene Methoden und Verfahren, die darauf abzielen, finanzielle und andere Ressourcen für gemeinnützige Nichtregierungsorganisationen (NRO) zu beschaffen. Fundraising umfasst Strategien, die darauf abzielen, andere erfolgreich davon zu überzeugen, dass sowohl Sie als Einzelperson als auch Ihre Organisation einen bedeutenden Beitrag zur Gesellschaft leisten. Ziel ist es, Menschen zu motivieren, sich an guten Taten zu beteiligen und sie davon zu überzeugen, dass ihre finanziellen Beiträge einem guten Zweck dienen. Die Grundlage erfolgreichen Fundraisings bildet Vertrauen und ein positiver Ruf, der es einer Organisation ermöglicht, Unterstützung und Engagement von der Gemeinschaft zu gewinnen.

2.2 Grundregeln beim Fundraising

Nur wer selbst überzeugt ist, kann andere überzeugen.

- Seien Sie selbst von Ihrer Mission überzeugt und kommunizieren sie konsequent. Bitten Sie um Unterstützung auf vernünftige Weise und seien Sie sich klar darüber, wie viel Geld benötigt wird. → Es muss jemand sein, der positiv, einnehmend und überzeugend ist

Wir bekommen kein Geld, wir bekommen Menschen!

- Damit Fundraising erfolgreich sein kann, müssen die Interessen der Spender bedient werden → Anerkennung, Wertschätzung und Aufbau einer persönlichen Beziehung

Mut zum Fragen:

- Wenn Sie etwas brauchen, müssen Sie aktiv darum bitten.

2.3 Fundraising Strategie

- Setzen Sie sich ein Ziel: Was wollen Sie erreichen?
- Machen Sie einen Plan: Wie kann ich meine Ziele erreichen? Welches Budget brauche ich? Wie sieht der Zeitplan aus? Wer ist mein Publikum/meine Zielgruppe für die Spendensammlung?
- Seien Sie spezifisch und direkt.
- Nennen Sie die Vorteile für die Spendenden.
- Entscheiden Sie sich für Strategien und seien Sie konsequent.
- Verwenden Sie eine positive Sprache.
- Verwenden Sie persönliche Botschaften, die mit den Zielen, der Arbeit und den Werten der Organisation übereinstimmen.

2.4 Fundraising Aktivitäten

- Direktspenden (Geld, Material ...) von Organisationen, Gemeinden, Unternehmen und Einzelpersonen
- Online-Spendenformular
- Spendenaufruf in sozialen Medien mit integrierten Spenden-Buttons und Spenden-Sticker
- Briefe und Emails
- Werbebudget über Google Ad Grant
- Fundraising-Veranstaltungen (z. B. Galas, Auktionen, Spiele, Konzerte)
- Verkäufe und Flohmärkte
- Crowdfunding-Seiten und -Plattformen
- Pro-bono-Aktivitäten (kostenlose Dienstleistungen oder Produkte für NGOs, z.B. youvo.org, Stifter-helfen, Canva for Nonprofits, Haus des Stiftens,...)
- Mitgliedsbeiträge
- Bußgelder über Gerichte

2.5 Wie nimmt man Kontakt zu potentiellen Unterstützer*innen auf?

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. Entwickeln Sie eine kohärente Strategie! Stellen Sie sicher, dass Sie die richtige Person für diese Aufgabe haben: Ein*e Fundraiser*in muss sich um finanzielle Unterstützung bemühen, daher brauchen Sie jemanden mit guten sozialen Fähigkeiten, angemessenen Qualifikationen und hoher Motivation.

Die verantwortliche Person muss

- kontaktfreudig sein,
- Begeisterung für die Sache haben,
- nicht zu aufdringlich sein, sondern feinfühlig, und
- Geduld und Frustrationstoleranz mitbringen.

Dokumentation:

Es ist wichtig, dass Sie ein klares System für Ihre Datenverwaltung verwenden. Sie sollten die Kontakt- und Spendenhistorie eines jeden Unterstützers aufzeichnen.

Wie Sie sich präsentieren: Es geht vor allem um Konsistenz! Die Art und Weise, wie Sie sich selbst bzw. Ihre Organisation darstellen, beeinflusst, wie Sie wahrgenommen werden. Bemühen Sie sich um die Entwicklung eines einheitlichen Mottos und Logos, um eine Marke zu entwickeln. Eine professionelle, leicht erkennbare Marke ist sehr wichtig, nicht nur für die Gewinnung von Spendern, sondern auch für andere Bereiche des Projektmanagements.

Gute Kommunikation:

- **Außerhalb der Organisation:** Informieren Sie die Öffentlichkeit, Investor*innen, Partner*innen, Mitarbeiter*innen und andere Interessengruppen kontinuierlich. Es reicht nicht aus, gute Arbeit zu leisten, wenn es niemand merkt.
- **Innerhalb der Organisation:** Jeder, der in Ihrer Organisation arbeitet, sollte in der Lage sein, die wichtigsten Ziele, Ihre "Mission", zusammenzufassen.

2.6 Praktische Aspekte, die Sie beachten sollten

Kommunikation:

Der Schlüssel zum Erfolg eines jeden Projekts ist eine gute Kommunikation zwischen den Beteiligten. Stellen Sie sicher, dass es klare, offene Kommunikationswege zwischen Organisator*innen, Gruppenleiter*innen, Lehrer*innen, sämtlichen Ehrenamtlichen und vor allem den Teilnehmer*innen gibt. Eine effektive Kommunikation in beide Richtungen sorgt dafür, dass alle interessiert, informiert und begeistert bleiben.

Organisation:

Wie bei den meisten Aktionen kann der Grad der Organisation den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen. Die Festlegung eines Ablaufs für Ihr Fundraising-Projekt - was passiert und wer verantwortlich ist - sorgt dafür, dass Ihre Kampagne reibungslos und ohne Verwirrung abläuft, da jeder genau weiß, was von ihm oder ihr erwartet wird.

Hilfe rekrutieren:

Die Unterstützung durch andere Interessengruppen kann eine äußerst effektive Methode für Fundraising-Aktivitäten sein. Ehrenamtliche können z.B. bei der Organisation, der Koordinierung oder praktischen Aktivitäten vor Ort helfen.

Motivation:

Einer der größten Motivatoren für Spendenaktionen ist es, den Teilnehmern und Teilnehmerinnen den Zweck Ihrer Kampagne zu verdeutlichen. Wenn sie wissen, warum Sie Spenden sammeln und warum ihre Teilnahme wichtig für den Erfolg der Kampagne ist, sind sie viel motivierter,

sich zu engagieren und positive Ergebnisse zu erzielen. Wenn Kinder bei einer Spendenaktion teilnehmen ist es sinnvoll, den Eltern ein Informationsschreiben oder einen Newsletter nach Hause zu schicken. Kinder sind in der Regel sehr stolz, wenn sie sagen können, dass sie ihren Teil dazu beigetragen haben, das Spendenziel der Gruppe zu erreichen.

Legen Sie individuelle Ziele für die Teilnehmenden fest:

Teilen Sie jedem Teilnehmer und jeder Teilnehmerin mit, wie viel er/sie verkaufen sollte, um das Gesamtziel der Gruppe zu erreichen. Teilen Sie ihnen mit, wie hoch das Gesamtziel ist und dass die Gruppe erfolgreich sein wird, wenn jeder von ihnen sein persönliches Ziel erreicht. So kann jeder einzelne den Zusammenhang zwischen dem eigenen Beitrag und dem Erfolg der Kampagne erkennen.

Belohnungen und Anerkennungen:

Führen Sie ein System von Belohnungen und Anerkennungen für erreichte Ziele ein. Die Verleihung von Preisen oder die Erwähnung erfolgreicher Teilnehmer und Teilnehmerinnen in den Gruppentreffen schafft ein Gefühl der Anerkennung und des Stolzes und fördert einen freundschaftlichen Wettbewerb zwischen den Teilnehmenden. Auch die Anerkennung der Hilfe von Eltern, Geschäftsleuten, Lehrer*innen, Organisator*innen usw. hinterlässt einen positiven Eindruck und fördert die Bereitschaft, auch in Zukunft zu helfen.

2.7 To-do Liste fürs Fundraising

1.	Warum soll gerade uns gespendet werden?	Arbeitsleistung: Was bieten wir dem/r Spender/In?
2.	Warum machen wir was wie für wen und wo?	Ziele und Arbeit des Projekts kurz und knackig zusammenfassen
3.	Was brauchen wir?	Geld, Sachmittel, andere Leistungen?
4.	Wen kennen wir schon? Wen könnten wir ansprechen? Wer passt zu unserem Anliegen oder könnte sich dafür interessieren?	Zielgruppe (Spender*innenkreis): <ul style="list-style-type: none"> • Privatpersonen: Mitglieder, "Kunden", Mitarbeiter/Innen, interessierte Öffentlichkeit • Unternehmen: Türöffner nutzen z.B. über IHK, Service Clubs, Mentoren • Stiftungen / Service Clubs • Staatliche Institutionen: EU, Bund, Land, Kommunen, AA, Gerichte • Generell gilt: Kaltakquise vermeiden – Türöffner nutzen
5.	Wie gehen wir vor?	Methode(n) wählen

2.8 Schritt für Schritt Anleitung

1. Schritt: Realistische Ziele
Sie haben sich für die Spendergewinnung realistische Ziele gesetzt. In jedem Fall wollen Sie mehr Spender für Ihre Organisation gewinnen und langfristig halten.
2. Schritt: Konkrete Projekte
Sie haben am besten mehrere, konkrete Projekte ausgewählt, die für neue Spender/Innen „attraktiv“ sind und gleichzeitig einen Finanzbedarf haben. Alternativ sind auch bestimmte Bereiche denkbar, wenn Sie die Notwendigkeit einer Spende gut darstellen können.
3. Schritt: Zielgruppen
Sie haben die Zielgruppen ausgewählt, die Sie ansprechen wollen. Dabei konzentrieren Sie sich auf maximal drei Gruppen potenzieller Spender/Innen.
4. Schritt: Akquiseinstrumente
Sie haben die Akquiseinstrumente ausgewählt, die zu Ihren Zielgruppen passen. Die wichtigsten: Reaktivierungsmailing, Fremdlistenmailing, Veranstaltungen, Medienkampagnen.
5. Schritt: Kernbotschaften
Sie haben die „Kernbotschaften“ für Ihre Aktionen formuliert. Testen Sie diese nochmals bei Kollegen oder Freunden an, um die „Treffsicherheit“ zu überprüfen.
6. Schritt: Kostenvoranschläge
Sie haben wenigstens drei Kostenvoranschläge von Dienstleistern eingeholt. Entschieden haben Sie sich für den „preiswertesten“, nicht für den „billigsten“.
7. Schritt: Kalkulation
Sie haben Ihre Aktion „von Anfang bis Ende“ durchkalkuliert. Aufwand und Ertrag sind im richtigen Verhältnis und korrespondieren mit Ihren Zielvorstellungen.
8. Schritt: Zeitplan
Sie haben einen festgelegten Zeitplan. Er ist abgestimmt mit Ihrem Vorstand, den Projektbereichen und Ihrem Dienstleister.
9. Schritt: Freigabe- und Fachmodalitäten
Sie haben alle Freigabe- und Fachmodalitäten geklärt. Jeder von den Beteiligten weiß, wofür er zuständig ist.
10. Schritt: Analyse
Nach der Aktion haben Sie eine (kurze) Analyse gemacht, um den Erfolg (oder Misserfolg) festzustellen.

2.9 Ressourcen-Karten



Software

- fürs Management?
- für Online-Meetings?
- für Kommunikation?
- für Designs?
- für Webseiten?
- für die Buchhaltung?



Räume

- Büroraum?
- Meetingraum?
- Raum für Veranstaltungen?
- Raum für die Produktion?
- Lagerraum?



Kompetenzen

- Fachliche Expertise zu einem bestimmten Thema?
- IT-Kenntnisse?
- Finanzkompetenz?
- Rechtliches Wissen?
- Kommunikationsfähigkeit?



Finanzen

- Wie hoch sind meine Ausgaben?
- Wie viel Geld brauche ich?
- Welche Einnahmequellen habe ich?
- Brauche ich Förderung durch Partner, Sponsoren, Projektausschreibungen,....?



Human Resources

- Anzahl Teammitglieder?
- Manpower (in Stunden, Dauer des Einsatzes)?
- Ehrenamtliche oder bezahlte Kräfte?



Kommunikation

- Internetvertrag?
- Telefon/Mobil?
- Email-Adresse?
- Webseite?
- Social Media Profil?



Rechtliche Dokumente

- Vereinssatzung?
- Arbeitsverträge?
- Datenschutzrichtlinien?
- Bei Veranstaltungen: Genehmigungen, GEMA,....?
- Versicherung?



Büroausstattung

- Computer, Drucker, Scanner, Telefon?
- Büromöbel?
- Büromaterial: Briefpapier, Umschläge, Stifte, Ordner, ...?



Material für Projekte

- Lebensmittel?
- Schulungsmaterial?
- Kleidung?
- Kreativmaterialien?



Werbung & Marketing

- Corporate Design?
- Social Media Auftritt?
- Flyer? Plakate?
- Newsletter?
- Pressemitteilung?



Vernetzung & Kontakte

- zu meinen Kunden/Besuchern?
- zu Geschäftskontakten?
- zu anderen Organisationen?
- zu Fördergebern?
- zu Entscheidungsträgern?
- zu Medien?
- zu Experten?



Sicherheit

- Muss ich Sicherheitsvorkehrungen treffen, wie z.B. Absperrungen, Ersthelfer, Security, Parkeinweiser,....?
- Hygienevorschriften, Gesundheitszeugnis?

ProVol
Professional volunteer management
and training through digitalisation

2.10 Worksheet 1

1. Wann und was haben Sie für Ihre Organisation gespendet? War es persönliche Hilfe, Zeit, etwas oder auch Geld? Wenn Geld, wie viel?

2. Geben Sie Beispiele für Ihre Spenden an andere NGOs. Erinnern Sie sich, wer Sie darum gebeten hat und wie Sie es unterstützt haben?

3. Haben Sie schon einmal „Nein“ zu einer Spendenbitte einer Organisation gesagt? Warum?

4. Nennen Sie mindestens zehn Gründe, warum jemand Ihnen oder Ihrer Organisation etwas geben sollte.

Worksheet 2 – Liste potentieller Unterstützer*innen

Wer von den Personen, die Sie kennen, ist bereit, einen Beitrag zu Ihrer Organisation zu leisten, auch wenn dieser geringer ist, als Sie benötigen? (Denken Sie an Ihre derzeitigen Vorgesetzten, aktuelle Spender*innen, Freund*innen oder Familienangehörige).

Welche Personen oder Organisationen haben ein Interesse am Erfolg Ihrer Organisation und sind bereit, Sie zu unterstützen, wenn Sie sie darauf ansprechen? (Denken Sie an Ihre Kund*innen und deren Familien, Berufsgruppen in verwandten Bereichen, Kleinunternehmer*innen und Unterstützer*innen).

Welche Menschen oder Organisationen würden Ihnen helfen, aber nur, wenn Sie ihnen wirklich Aufmerksamkeit schenken und sich Zeit nehmen, die Spende sorgfältig vorzubereiten? (Suchen Sie nach Organisationen, die sich für die Verbesserung der lokalen Gemeinschaft oder Gesellschaft einsetzen oder die bei den Problemen helfen, die Sie zu lösen versuchen).

3. Sponsoring



Sponsoring und Unterstützung für Ihre Projekte

Sponsoring ist ein Instrument zur Unterstützung eines bestimmten Ereignisses, einer Veranstaltung, eines Produkts oder einer Dienstleistung.

- Sponsoring ist eine **für beide Seiten vorteilhafte Zusammenarbeit** und kann eine ideale Ergänzung zu einer klassischen Werbekampagne sein. Ob es sich um das Sponsoring eines Spitzensports, einer kleinen Sportmannschaft oder einer kulturellen Veranstaltung handelt, eine Grundregel gilt immer: Das Unternehmen stellt Mittel für die Durchführung (materiell oder finanziell) zur Verfügung und der Veranstalter macht es im Rahmen dieser Sponsoring-Kooperation angemessen sichtbar.
- Dabei kann eine solche Grundregel des Sponsorings auf vielfältige Weise und gleichzeitig so erfüllt werden, dass alles mit den geltenden Gesetzen in Einklang steht. Im Wesentlichen geht es darum, das Logo oder die Sponsoring-Botschaft so zu platzieren, dass eine möglichst große Zahl von Menschen die Möglichkeit hat, sie zu registrieren, und zwar nicht nur persönlich (hier ist der Kreis der Befragten auf die Teilnehmer der gesponserten Veranstaltung beschränkt), sondern auch über die Medien

Grundlegendes Verfahren für das Sponsoring

- Identifizieren Sie potentielle Sponsoren, die zu Ihrem Projekt, Ihrer Veranstaltung oder Ihrer Organisation passen. Stellen Sie sicher, dass sie Ihre Interessen und Werte teilen.
- Senden Sie eine überzeugende Anfrage an den potentiellen Sponsor. Folgende Informationen sollten darin enthalten sein:
 - ⇒ Zweck, für den der Sponsoringbeitrag eingesetzt wird
 - ⇒ Wie der Sponsor davon profitieren kann, also welche Gegenleistung angeboten wird
 - ⇒ Sichtbarkeit des Sponsors (Liste der angebotenen Werbeplätze, eventuelle Termine für Aktionen, Werbung auf der eigenen Webseite, Sichtbarkeit in den Medien, usw.)
 - ⇒ Ggf. das Datum der Veranstaltung
 - ⇒ Die Höhe des gewünschten Beitrags
 - ⇒ Ansprechpartner*in
- Die Liste der einzelnen Aktionen muss auch eine vorläufige Schätzung enthalten, wie viele Personen die angebotene Werbung erreichen wird und nach welchen Kriterien diese Angabe berechnet wurde.

4. Hauptfinanzierungsquellen für Freiwilligenarbeit in Deutschland

Es gibt diverse weitere Möglichkeiten, eine Organisation aus externen Quellen zu finanzieren.

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, den Spendenden zu danken (z.B. Artikel in der Presse, Einladung zu und Nennung bei Veranstaltungen).

Spenden und Sponsoring sind zwei Extremformen des Fundraisings, vor allem hinsichtlich Motivation und Verbindlichkeit. Dazwischen gibt es noch ganz verschiedene Varianten, z.B. Vereinsbeitrag oder Sponsoring ohne Vertrag. Vorsicht ist geboten, wenn es darum geht die Geber*innen generell als „Sponsoren“ zu bezeichnen, besser wäre z.B. „Unterstützer*innen“.

Fördermittel und Zuschüsse von lokalen, regionalen und nationalen Behörden

Städte, Landkreise, Bundesländer und die Bundesregierung gewähren gemeinnützigen Organisationen Fördermittel und Zuschüsse für bestimmte Zwecke oder Projekte. Die Beantragung die-

ser Zuschüsse kann zeitaufwendig sein und eine Bewilligung ist nicht garantiert. Gleichzeitig haben solche Zuschüsse viele Vorteile und können das Jahresbudget merklich verbessern. Vorteile

- Zuschüsse von einer staatlichen Behörde können einer Wohltätigkeitsorganisation mehr Glaubwürdigkeit verleihen, was bei der Beschaffung weiterer Mittel aus anderen Quellen hilfreich ist.
- Staatliche Zuschüsse werden in der Regel in beträchtlichen Summen gewährt, die das Ergebnis einer gemeinnützigen Organisation deutlich verbessern können.
- Staatliche Zuschüsse müssen nicht zurückgezahlt werden, solange die Mittel wie vorgesehen verwendet werden.

Nachteile

- Das Schreiben von Anträgen ist kompliziert und erfordert viel Zeit, Geduld und Ausdauer - und die Konkurrenz kann groß sein.
- Zuschüsse sind oft mit Bedingungen und Meilensteinen verbunden, die Sie erfüllen und über die Sie Bericht erstatten müssen.
- Zuschüsse sind für bestimmte kurzfristige Zwecke gedacht, nicht als dauerhafte Einnahmequelle für gemeinnützige Organisationen.

Bei der Suche nach geeigneten Förderprogrammen können Datenbanken helfen:

- Deutschland : <https://www.foerderdatenbank.de/>
- EU: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/find-calls-funding-topic_de

Mitgliedsbeiträge

Die Erhebung von Mitgliedsbeiträgen von Einzelpersonen oder Organisationen ist eine weitere Einnahmequelle für gemeinnützige Organisationen, die zuverlässige und wiederkehrende Spenden für Ihr Anliegen bietet. Als Gegenleistung für eine Mitgliedschaft erhalten die Mitglieder in der Regel bestimmte Vorteile, wie z. B. Freikarten für Ihre Veranstaltungen, Newsletter oder besondere Anerkennung.

Ein weiterer Vorteil eines Mitgliedschaftsprogramms besteht darin, dass es ein Gefühl der Zugehörigkeit schafft und die Mitglieder dazu anregt, auf andere Weise beizutragen.

Crowdfunding für wohltätige Zwecke

Unter Crowdfunding versteht man die Finanzierung eines neuen Projekts oder Unternehmens durch kleine Kapitalbeträge von vielen Einzelpersonen. Es lässt sich leicht mit Ihren Social-Media-Kampagnen verbinden und vereinfacht Online-Spenden.

Crowdfunding-Plattformen machen es sowohl Einzelpersonen als auch Organisationen leicht, Geld für bestimmte Bedürfnisse zu sammeln und ihre Unterstützer und Unterstützerinnen bei der Stange zu halten. Wenn Sie zum Beispiel Updates auf Ihrer Fundraising-Seite posten, können diese lesen, wie ihre Spenden wirklich etwas bewirkt haben. Diese Art von Kommunikationsschleife kann dazu beitragen, dass sich die Unterstützenden wertgeschätzt fühlen und sogar die Spenderbindung erhöhen.

Schauen Sie sich zur Inspiration diese Kampagnen an:

- The Gentle Barn Nashville
- ACLU – Company Match Dec 2016
- Tiny Housing For Veterans

Stiftungen

Eine weitere Finanzierungsquelle für Wohltätigkeitsorganisationen sind die Stiftungen. Gemeinnützige Stiftungen konzentrieren sich oft auf Spenden für:

- Menschen in einer bestimmten demografischen Gruppe oder einem bestimmten geografischen Gebiet.
- bestimmte Arten von gemeinnützigen Organisationen. Eine Stiftung kann Geld für gemeinnützige Organisationen in Bereichen wie Umweltschutz oder Bürgerrechte bereitstellen.
- bestimmte Arten der Unterstützung, wie z. B. die Finanzierung neuer Projekte oder Forschung.

Die Förderdatenbank des Bundes hilft dabei, passende Förderprogramme und Fördermittelgeber zu finden: <https://www.foerderdatenbank.de/>

Erwirtschaftete Einnahmen

Erwirtschaftete Einnahmen unterscheiden sich von anderen Formen der Finanzierung von Wohltätigkeitsorganisationen, da sie aus dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen stammen. Viele öffentliche Wohltätigkeitsorganisationen können einen großen Teil ihrer Einnahmen durch die Vermietung ihrer Räumlichkeiten, das Anbieten von Kursen oder den Verkauf von Produkten erzielen. Ihre gemeinnützige Organisation könnte überlegen, ob der Verkauf von bestimmten Produkten oder Dienstleistungen zu Ihrem Auftrag passt.

Unternehmenspatenschaften

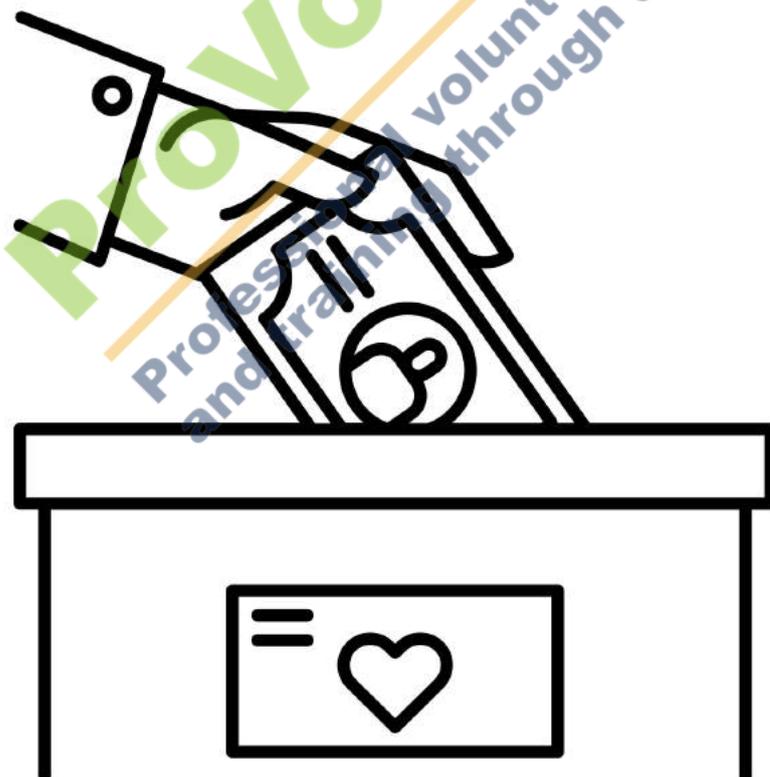
Corporate Social Responsibility ist in den letzten Jahren sowohl für große als auch für kleine Unternehmen immer wichtiger geworden. Wenn sich ein Unternehmen sozial engagiert, wirkt sich das positiv auf das Ansehen des Unternehmens und das Kundenvertrauen aus.

5. Finanzen und Steuern in Deutschland

Spendenquittungen oder Spendenbescheinigungen dienen als offizieller Nachweis für eine Spende. Sie informieren den/die Spender*in darüber, dass seine Spende eingegangen ist, und ermöglichen es der gemeinnützigen Organisation, ihre Dankbarkeit auszudrücken. Die Spender*innen können Spenden steuerlich absetzen. Bei Spenden bis zu 300€ genügt es, wenn sie dem Finanzamt zum Nachweis eine Kopie des entsprechenden Kontoauszugs vorlegen. Bei Spenden über 300€ brauchen sie eine Spendenbescheinigung.

Spendenbescheinigungen sollten die folgenden Informationen enthalten:

- den Namen der Organisation
- eine Erklärung, die bestätigt, dass es sich um eine eingetragene Organisation handelt, sowie ihre Steueridentifikationsnummer
- das Datum, an dem die Spende getätigt wurde
- Name des Spenders/der Spenderin
- Die Art der Spende (Bargeld, Waren, Dienstleistungen)
- Der Wert der Spende
- Zusätzliche Informationen darüber, ob der Spender/die Spenderin eine Gegenleistung für die Spende erhalten hat
- Name und Unterschrift eines Vertreters oder einer Vertreterin der Organisation



Verzeichnis der Abbildungen und Grafiken und Quellen:

Die meisten Abbildungen und Grafiken wurden von „Gemeinsam leben & lernen in Europa“ bzw. von „eb projektmanagement“ erstellt. Sie sind urheberrechtlich geschützt und dürfen ohne ausdrückliche Zustimmung nicht verwendet werden bzw. müssen immer entsprechend gekennzeichnet sein.

Titelbilder (Modul 1-10) Seiten 17, 32, 33, 79, 106, 107, 144, 145, 164, 165, 178, 179, 187, 225
"Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V."

Inhaltsverzeichnis:

Abb. Team von "Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V." (2024) (Seite 4) .

Modul 1:

Fig. Emílie Poživilová, Dobrovolnické centrum, z.s. (Seiten 1, 5)

Fig. 1 Motivation, Emílie Poživilová, Dobrovolnické centrum, z.s. (Seite 10)

Fig. 2 Werte, Haltungen und Grundsätze der Freiwilligenarbeit. Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024). (Seite 16)

Modul 2: Verweisliste

Abb. 1 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2023). Hierarchie der Ziele

Abb. 2 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2023). SMART Kriterien für ein klares Ziel

Quellen:

The nine Belbin Team Roles: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>

Burmeister, Joachim und Ilona Stehr 2012: seniorTrainerinnen – Weiterbildung. Handbuch für Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer. Hrsg. EFI Bayern e.V.

Fig. Hoch Richtung, (Seite 24) <http://surl.li/uqyok>

Modul 3:

Fig. 1 eb Projektmanagement GmbH (2023). Project management (Seite 34)

Fig. Menschen, Karikatur (Seite 65) <http://surl.li/uqypj>

Fig. Menschen, Geschäft (Seite 65) <http://surl.li/uqypr>

Fig. Zeitplan-Kalender (Seite 78) <http://surl.li/ulwba> Fig. Uhr_Zeit (Seite 78) <http://surl.li/ulwbh>

Modul 4:

Fig. 1 eb Projektmanagement GmbH (2023). Sketchnote Kommunikation

Fig. 2 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024). Arten der Kommunikation

Fig. 3 eb Projektmanagement GmbH (2023). Kommunikationsmodell

Fig. 4 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024). Maslow's Bedürfnispyramide

Fig. 5 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024). Shannon-Weaver-Modell Fig. 6

Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024). 4-Ohren-Modell

Fig. 7 eb Projektmanagement GmbH (2023). Schulz von Thun's 4-Ohren-Modell

Fig. 8 eb Projektmanagement GmbH (2023). Active Listening

Fig. 9 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2023). Kommunikation – Interkulturelle Dimension

Fig. 10 eb Projektmanagement GmbH (2023). Sketchnote Elevator Pitch

Fig. 11 eb Projektmanagement GmbH (2023). Sketchnote Moderation

Fig. 12 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024). Rollen der Moderation Fig.

13 Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024). Aufgaben der Moderation Fig.

Feedback (Seite 88) Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024).

Fig. 2 Profil (Seite 95) <http://surl.li/ulwau>

Fig. Schreibtisch-man (Seite 105) <http://surl.li/ulwbx>

Modul 5:

Adolfova I., Bere I., Gregorova A., Solonean D., Ţicle O., Zachert A., *EVSification manual – volunteer management in EVS projects*, (2016),

McCurley S., Lynch R., Jackson R., *The complete Volunteer Management Handbook*, 3rd Edition (2012)

Managementul voluntarilor – suport de curs, ProVobis (2009)

<https://courses.lumenlearning.com/suny-principlesmanagement/chapter/reading-the-five-stages-of-team-development/>

Modul 6:

Fig. (Seiten 148, 149, 150, 152, 155) Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024).

Fig. Gruppe, Menschen (Seite 160) <http://surl.li/uqyrl>

Modul 7:

Leitfaden für die Organisation eines Nachbarschaftsfests

https://gemeinsam-in-europa.de/pdfs/Nachbarschaftsfest_Leitfaden_2023-10-25_DE.pdf

Leitfaden für Vereinsfeiern in Bayern: https://www.bayern.de/wp-content/uploads/2023/03/STK-Ehrenamtsleitfaden_2023_Online.pdf

Modul 8:

Fig. (Seite 180) Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024).

Modul 9:

Organisations- und Rechtsformen

Vereine

Sehr guter Überblick des Finanzministeriums der Rheinland Pfalz (besonders über Gemeinnützigkeit, Spenden und der Verein als Unternehmer und Arbeitgeber) https://fm.rlp.de/fileadmin/04/Service/Broschueren_Infomaterial/Steuertipp_Gemeinnuetzige_Vereine.pdf

Leitfaden „Grundlagen der Vereinspraxis“ zum Vereinsrecht, herausgegeben von der Hanns-Seidl-Stiftung. Kann bestellt werden oder eingesehen werden unter: https://www.hss.de/download/publications/Leitfaden_Vereinspraxis.pdf

Versicherungen

Ratgeber „Zu Ihrer Sicherheit - Unfallversichert im freiwilligen Engagement“ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a329-unfallversichert-im-engagement.pdf?__blob=publicationFile&v=5

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V.: <https://www.dguv.de>

Leistungen der Unfallversicherung: <https://www.bmas.de/DE/Soziales/Gesetzliche-Unfallversicherung/Fragen-und-Antworten/faq-was-leistet-die-unfallversicherung-art.html>

Bild- und Urheberrechte

Übersicht Fotos und Videos von Vereinsaktivitäten: Welche Regeln gelten? <https://www.skala-campus.org/artikel/fotos-und-videos-veroeffentlichen-regeln/>

Datenschutz

Basiswissen Datenschutz: <https://stiftungdatenschutz.org/ehrenamt>

Generator für Datenschutzhinweise: <https://stiftungdatenschutz.org/ehrenamt/generator-datenschutzhinweise>

Der Verein als Arbeitgeber

Freistellung für Freiwillige: <https://www.ehrenamt.bayern.de/wissen/freistellung/>

Veranstaltungen

Leitfaden für Vereinsfeierh, herausgegeben von der Bayerischen Staatskanzlei: https://www.bayern.de/wp-content/uploads/2023/03/STK-Ehrenamtsleitfaden_2023_Online.pdf

Leitfaden für die Organisation eines Nachbarschaftsfests: https://gemeinsam-in-europa.de/pdfs/Nachbarschaftsfest_Leitfaden_2023-10-25_DE.pdf

Steuern

Steuertipps für Vereine vom Bayerischen Staatsministerium der Finanzen und für Heimat [https://www.bestellen.bayern.de/application/applstarter?APPL=eshop&DIR=eshop&ACTIONxSETVAL\(artdtl.htm,APGxNODENR:284207,AARTxNR:06003006,AARTxNODENR:349735,USERxBODYURL:artdtl.htm,KATALOG:StMF,AKATxNAME:StMF,ALLE:x\)=X](https://www.bestellen.bayern.de/application/applstarter?APPL=eshop&DIR=eshop&ACTIONxSETVAL(artdtl.htm,APGxNODENR:284207,AARTxNR:06003006,AARTxNODENR:349735,USERxBODYURL:artdtl.htm,KATALOG:StMF,AKATxNAME:StMF,ALLE:x)=X)

Fig. Geld, Papier (Seite 224) <http://surl.li/uqyso>

Modul 10:

Fig. Donation box (Seite 239) Gemeinsam leben und lernen in Europa e.V. (2024).

ProVol Digital

Professional volunteer management
and training through digitalisation

Das „Professional Volunteering“ (ProVol) Training, finanziert durch das europäische Erasmus+ Programm, soll die Freiwilligenarbeit in Europa professionalisieren.

Es besteht aus 10 Modulen, die Freiwilligen und Koordinator*innen dabei helfen, effizienter und zielgerichteter zu arbeiten. In den ersten Modulen besprechen sie, was sie mit ihrer Arbeit erreichen wollen. Sie lernen außerdem wichtige Fähigkeiten wie Projekt- und Zeitmanagement, Teamführung und Öffentlichkeitsarbeit. Das Programm ist sehr praktisch ausgerichtet und bietet viele Übungen, die auf die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden zugeschnitten sind.

Das ProVol-Trainingsprogramm bietet Vorteile auf sämtlichen Ebenen:

- **Für Freiwillige:** Es ermöglicht ihnen, effektiver und zielorientierter zu arbeiten und verbessert ihre Berufschancen durch die Teilnahme an einer professionellen Schulung.
- **Für Freiwilligenkoordinator*innen:** Sie entwickeln Fähigkeiten, um Freiwillige besser zu managen und zu unterstützen, Rollen mit den Bedürfnissen der Organisation abzustimmen und dafür zu sorgen, dass Freiwillige eine sinnvolle und produktive Erfahrung machen.
- **Für Organisationen und Vereine:** Es unterstützt die Freiwilligenarbeit innerhalb von Organisationen und Vereinen und hilft bei Ressourcenengpässen. Die Möglichkeit, an Trainingsangeboten teilzunehmen, lockt neue Freiwillige an. Es stärkt das Personal in der eigenen Organisation und fördert die Professionalisierung der Freiwilligenarbeit.
- **Für Arbeitgeber:** Das Training erkennt an, dass Freiwilligenarbeit eine gute Möglichkeit ist, berufliche Fähigkeiten und Fachwissen zu erwerben.
- **Für die Gesellschaft:** Es stärkt den gesellschaftlichen Wert der Freiwilligenarbeit und fördert die soziale Teilhabe, indem die Teilnahme von benachteiligten Gruppen erhöht wird.

ProVol möchte die Ausbildung von Freiwilligen in Europa vereinheitlichen und die Qualität sichern, basierend auf dem Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQF). Das Programm strebt an, eine standardisierte, hochwertige Ausbildung für Freiwillige und Koordinator*innen zu etablieren, ein Netzwerk professioneller Trainer*innen zu entwickeln und ein robustes Qualitätssicherungssystem

www.professional-volunteering.eu

Make Watermark