



# Handbuch fürs Vereinsmanagement

Praktische Tipps und Beispiele für die Vereinsarbeit in Migrantenorganisationen

MEMO ist ein Projekt des Ministeriums für Soziales und Integration Baden-Württemberg und des Forums der Kulturen Stuttgart e. V.

## VORWORT



Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Aktive in den Migrantenverbänden,

als Minister für Soziales und Integration ist es mir ein besonderes Anliegen, den Zusammenhalt in unserer Gesellschaft zu stärken. Dabei geht es auch darum, unserer gesellschaftlichen Vielfalt, die sich zum Beispiel in unterschiedlichen Erscheinungsformen der Selbstorganisation von Menschen mit Migrationsgeschichte widerspiegelt, gerecht zu werden.

Gerade die Migrantenvereine sind ein unentbehrlicher Teil unserer Zivilgesellschaft. Sie sind kompetente Ansprechpartner für die Politik und Brückenbauer zwischen Neuzugewanderten und Aufnahmegesellschaft.

Menschen in Migrantenvereinen sind jedoch meist nicht mit den deutschen Vereinsstrukturen vertraut. Das vom Ministerium für Soziales und Integration geförderte Projekt MEMO – Management & Empowerment in Migrantenorganisationen hatte daher den Zweck, Mitglieder von Migrantenverbänden zu befähigen, Kooperationen mit anderen Aktiven einzugehen, Förderprogramme zu nutzen und sich fachlich fit zu machen in Vereinsrecht, Vereinsführung und Vereinsentwicklung.

Aus dem Projekt hervorgegangen ist auch dieses „Handbuch fürs Vereinsmanagement“. Es ist ein Nachschlagewerk, das die Vereinsarbeit in Migrantenorganisationen auch nach Abschluss des Projekts weiterhin unterstützen soll, sowohl für die Teilnehmenden als auch andere Interessierte.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern dieses Handbuchs, dass sie ihre erworbenen Kompetenzen und Chancen nutzen, mit anderen Vereinen in ihrer Kommune in Kontakt kommen und auf diese Weise zu wichtigen interkulturellen Mittlerinnen und Mittlern in unserem Gemeinwesen werden.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Manne Lucha'.

**Manne Lucha MdL**

Minister für Soziales und Integration

## VORWORT



Liebe Vereinsaktive,

erstmalig und gemeinsam entwickelten das Ministerium für Integration Baden-Württemberg und das Forum der Kulturen Stuttgart e. V., der Dachverband der Stuttgarter Migrantenorganisationen, im Jahr 2014 ein landesweites Qualifizierungsangebot für Migrantenorganisationen.

Innerhalb von drei Jahren wurden durch das Programm **MEMO – Management und Empowerment in Migrantenorganisationen** mehr als 150 Vereinsaktive aus 75 Migrantenorganisationen in fünf Regionen Baden-Württembergs (Heilbronn, Friedrichshafen, Reutlingen, Heidelberg und Freiburg) qualifiziert, professionalisiert und vernetzt – mittlerweile in Kooperation mit dem Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg.

Die Begriffe **MEMO** und **MEMO-Vereine** sind inzwischen zu einer allseits geschätzten Marke, zu einem Qualitätssiegel und Identifikationsmerkmal für engagierte Migrantenorganisationen in Baden-Württemberg geworden. Durch **MEMO** haben die teilnehmenden Migrantenorganisationen nicht nur umfangreiche Kenntnisse und Fähigkeiten erworben; in allen beteiligten Regionen lässt sich feststellen, dass das bürgerschaftliche Engagement der an MEMO beteiligten Vereine und Akteure deutlich zunahm.

Es freut mich ganz besonders, Ihnen nun dieses Handbuch für die praktische Vereinsarbeit für Migrantenorganisationen zu präsentieren und wünsche den Nutzerinnen und Nutzern dieses Handbuchs viel Erfolg bei der Umsetzung der praktischen Vorschläge im eigenen Verein oder bei der Heranziehung als „Instrument“ in der Vereinsberatung.

A handwritten signature in black ink that reads "Sami Aras". The signature is written in a cursive, slightly stylized font.

**Sami Aras**

1. Vorstandsvorsitzender

Forum der Kulturen Stuttgart e. V.

## **EINLEITUNG**

Das vorliegende Handbuch soll Migrantenorganisationen bei ihrem ehrenamtlichen Engagement in der Gesellschaft unterstützen und ihre Vereinsarbeit erleichtern. Denn Mitglieder von überwiegend ehrenamtlich geführten Migrantenorganisationen sind wahre Organisationskünstler: sie organisieren qualitativ hochwertige Veranstaltungen, managen und motivieren oft hunderte von Mitgliedern, leisten hochwertige Bildungs-, Senioren oder Flüchtlingsarbeit, beantragen durch aufwändige Anträge Finanzmittel auf kommunaler, Landes- oder Bundesebene. Doch die wenigsten Migrantenorganisationen verfügen über die für eine gleichberechtigte Teilhabe erforderlichen Ressourcen, Kontakte und Erfahrungen. Informationen über hiesige Strukturen und Regularien (vom Vereinsrecht über finanzrechtliche Themen bis hin zu Zuschussformalinen) fehlen oft, ebenso wie eine langjährige Erfahrung im Projektmanagement oder im Umgang mit Ämtern und potentiellen Geldgebern.

Auf anschauliche Weise wird Wissen über Vereinsgründung und Vereinsführung zur Verfügung gestellt, in die Thematik der Finanzen eingeführt, ein Überblick über Projektmanagement und Öffentlichkeitsarbeit geliefert, der Begriff „Fundraising“ erklärt und vieles mehr. Beispielhafte Informationskästen bieten praktische Formulierungshilfen für Vereinssatzungen, Einladungsschreiben oder Spendenbriefe. Ebenfalls werden rechtliche Aspekte (was heißt beispielsweise „allein vertretungsberechtigt“ oder was bedeutet „Haftung im Verein“ für den Vorstand des Vereins) anhand von Fallbeispielen aus dem Vereinsalltag erklärt.

Das Handbuch entstand im Rahmen des Qualifizierungsprogramms MEMO „Management und Empowerment in Migrantenorganisationen“. Über zwei Jahre hinweg wurden in fünf Regionen Baden-Württembergs Vertreter\*innen von Migrantenorganisationen für ihr Ehrenamt und ihre Vereinsarbeit qualifiziert – in einer Fortbildungsreihe, die das Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg gemeinsam mit dem Forum der Kulturen Stuttgart e. V. durchführte.

Das Handbuch ist das Resultat dieser Fortbildung und damit auch einer engen Zusammenarbeit nicht nur mit Migrantenorganisationen sondern auch mit Referent\*innen, die bereits jahrelang Migrantenorganisationen schulen und unterstützen. Das Ergebnis ist ein umfangreiches Informationsangebot, insbesondere für Migrantenorganisationen, gespeist durch die praktische Arbeit und die Erfahrung aus den Beratungen von Vereinen.

Den aktiven Mitgliedern dieser Vereine dient das Buch als Nachschlagewerk, Arbeitshilfe und Orientierungslektüre. Multiplikator\*innen und Berater\*innen von Migrantenorganisationen können es wiederum selbst für ihre Schulungen und Beratungen als Arbeitsinstrument nutzen.

Es ist bewusst als lose Blattsammlung geplant und kann so in regelmäßigen Abständen erweitert und aktualisiert werden – durch Beiträge, die wir Ihnen nachliefern, aber auch durch Informationsangebote, die Sie selbst recherchiert haben. Hierzu können Sie gerne auch immer mal wieder auf der Homepage des Forums der Kulturen Stuttgart e. V. nachschauen: [www.forum-der-kulturen.de](http://www.forum-der-kulturen.de)

### **Beatrix Butto**

Projektleitung MEMO

Forum der Kulturen Stuttgart e. V.

# INHALTSVERZEICHNIS

## 1. EINFÜHRUNG IN DAS VEREINSRECHT

Autor: Uwe Hanf

Seite

Teil I   Das Vereinsrecht .....	1.2
---------------------------------	-----

## 2. FINANZEN IM VEREIN

Autor: Uwe Hanf

Seite

Teil I   Finanzverwaltung und Buchführung .....	2.2
---	-----

Teil II   Finanzierung von Projekten durch öffentliche Zuschüsse .....	2.6
--	-----

## 3. PROJEKTMANAGEMENT UND KONZEPTENTWICKLUNG

Autorin: Henrike Krüsmann

Seite

Teil I   Projektmanagement .....	3.2
----------------------------------	-----

Teil II   Konzeptentwicklung .....	3.8
------------------------------------	-----

## 4. FUNDRAISING

Autor: Julian Feil

Seite

Teil I   Fundraising in der Praxis .....	4.2
--	-----

## 5. EINFÜHRUNG IN DIE ÖFFENTLICHKEITSARBEIT / PUBLIC RELATIONS

Autorin: Iris Enchelmaier

Seite

Teil I   Strategische Planung der Öffentlichkeitsarbeit .....	5.2
---	-----

Teil II   Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit .....	5.6
---	-----

Teil III   Pressearbeit .....	5.12
-------------------------------	------

## 6. MODERATION UND MODERATIONSTECHNIKEN

Autorin: Henrike Krüsmann

Seite

Teil I   Einführung in die Moderation .....	6.2
---	-----

Teil II   Praktische Moderationsmethoden .....	6.12
--	------

# 1. EINFÜHRUNG IN DAS VEREINSRECHT

Autor: Uwe Hanf

## Inhalt

### Teil I | Das Vereinsrecht

1. Was ist ein eingetragener Verein (e. V.)?
2. Für welche Zwecke kann man einen Verein gründen?
3. Wie wird ein Verein gegründet?
4. Wie muss eine Vereinssatzung aussehen?
5. Was sind die Organe des Vereins?
6. Welche Aufgaben, Rechte und Pflichten hat der Vorstand eines Vereins?
7. Wer haftet für Schulden des Vereins?
8. Welche Steuern muss ein Verein zahlen, wenn er gemeinnützig ist?
9. Was ist bei Einnahmen aus Spenden und Sponsoring zu beachten?

## KURZFASSUNG

Viele soziale Projekte und Einrichtungen sind in der Rechtsform des Vereins organisiert. Der eingetragene Verein bietet einen guten Rahmen, um soziale Anliegen und Interessen gemeinschaftlich zu vertreten sowie Hilfs- oder Beratungsangebote zu organisieren. Der folgende Text beschreibt, was bei der Gründung eines Vereins zu beachten ist und wie der Verein in der Praxis funktioniert. Dabei geht es insbesondere um die Rechte und Pflichten des Vorstands sowie um Regelungen zur Steuerpflicht eines gemeinnützigen Vereins.



### 1. Was ist ein eingetragener Verein?

Ein Verein ist ein Zusammenschluss von mehreren Personen, die gemeinsam einen bestimmten Zweck oder ein bestimmtes Ziel erreichen wollen. Dabei bleibt der Verein auch dann bestehen, wenn Personen ein- oder austreten – er ist also unabhängig von konkreten Personen, vom Wechsel seiner Mitglieder.

Der eingetragene Verein wird im Rechtsverkehr wie ein Mensch, also wie eine (natürliche) Person behandelt. Das heißt, er kann z. B. Geld, Grundstücke oder Gegenstände besitzen oder vor Gericht klagen und verklagt werden. Daher spricht man auch von einer „**juristischen Person**“ bzw. davon, dass der Verein „**rechtsfähig**“ ist. Um diese Rechtsfähigkeit zu erlangen, benötigt der Verein eine Satzung, einen Namen und einen Vorstand und er muss in das Vereinsregister eingetragen werden.

Der Verein ist rechtlich im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) geregelt, und zwar in den Paragrafen (§§) 21 bis 79. Die ersten dieser Paragrafen regeln allgemeine Dinge, die für jeden Verein gelten. Ab § 55 gibt es dann noch einmal besondere Bestimmungen für den eingetragenen Verein.

### 2. Für welche Zwecke kann man einen Verein gründen?

Eine Besonderheit des eingetragenen Verein ist, dass er nur für **nicht wirtschaftliche** Zwecke (so genannt „ideelle“ Zwecke) gegründet werden kann (siehe § 21 BGB). Ein ideeller Zweck ist aber nicht das Gleiche wie ein „gemeinnütziger“ Zweck. Nicht jeder Verein ist gemeinnützig, denn dafür muss er noch zusätzliche Regeln des Finanzamtes beachten (siehe Kapitel 8).

Ideeller Zweck bedeutet, dass ein Verein keine wirtschaftlichen Aktivitäten verfolgen darf. Unter wirtschaftlicher Tätigkeit wird jede Aktivität verstanden, mit der Einnahmen erzielt werden. Es geht also nicht nur darum, keinen Gewinn oder Überschuss zu erwirtschaften, sondern es ist dem eingetragenen Verein eigentlich grundsätzlich verboten, überhaupt Leistungen anzubieten und dafür Geld zu nehmen.

**Beispiel 1:** Ein eingetragener Verein zur Förderung von Menschen mit Migrationshintergrund führt Sprachkurse durch und erhebt dafür eine Teilnehmergebühr. Dies ist auch dann eine wirtschaftliche Tätigkeit, wenn damit kein Gewinn erwirtschaftet wird.

**Beispiel 2:** Ein Verein veranstaltet einen Basar oder Flohmarkt und verkauft dort gespendete Gegenstände, um mit den Einnahmen seine Kasse zu füllen. Auch das ist eine wirtschaftliche Tätigkeit.

Obwohl es also eigentliche „verboten“ ist, gibt es doch viele Vereine, die sich wirtschaftlich betätigen. Das ist deshalb möglich, weil es von dem Verbot eine Ausnahme gibt, das so genannte „Nebenzweckprivileg“: Wenn ein Verein Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit bezieht, um damit seinen eigentlichen „ideeller“ Zweck zu finanzieren, ist das in gewissem Umfang möglich. Die wirtschaftliche Tätigkeit darf aber auf keinen Fall Hauptzweck des Vereins sein und sollte auch nicht in der Satzung stehen.

### 3. Wie wird ein Verein gegründet?

Ein Verein kann für jeden nicht wirtschaftlichen (ideellen) Zweck von natürlichen und/oder juristischen Personen gegründet werden. Mitglieder können also nicht nur einzelne Menschen sein, sondern z. B. auch andere Vereine oder Gesellschaften. So schließen sich manchmal z. B. mehrere Vereine zu einem (Dach-)Verband zusammen und dieser Verband kann ebenfalls ein eingetragener Verein sein.

Damit der Verein in das Vereinsregister eingetragen werden kann, muss es **mindestens 7 Gründungsmitglieder** geben. Auf einer **Gründungsversammlung** wird von diesen dann die **Satzung** beschlossen und der **Vorstand** gewählt. Wie eine Vereinssatzung aussehen muss, wird im nächsten Kapitel behandelt. Die Gründungsmitglieder müssen die Satzung unterschreiben und anschließend müssen die Vorstandsunterschriften durch einen Notar beglaubigt werden. Dann kann der Vorstand den Verein beim **Vereinsregister des zuständigen Amtsgerichts** anmelden und die Eintragung in das Vereinsregister beantragen. Welches Amtsgericht zuständig ist, hängt davon ab, wo der Verein seinen Sitz hat. Für die Anmeldung müssen folgende Unterlagen beim Amtsgericht eingereicht werden:

- Das Original und eine Kopie der Satzung mit Datum und Unterschriften der Gründungsmitglieder.
- Das Gründungsprotokoll des Vereins bzw. das Wahlprotokoll der Vorstandswahl. Der Vorstand muss also nachweisen, dass er tatsächlich vertretungsberechtigt für den Verein ist.

#### **Beispiel:**

Gründungsprotokoll des Vereins Musterverein e. V.

#### **Protokoll der Gründungsversammlung des Vereins „Musterverein“**

Am 01.02.2017 um 19.00 Uhr fand im Vereinshaus der Stadt Braburg die Gründungsversammlung für den Verein „Musterverein e. V.“ statt. Zur Gründungsversammlung erschienen 12 Personen, die alle stimmberechtigt sind (siehe Anwesenheitsliste).

Frau Olga B. wurde als Versammlungsleiterin gewählt.

**Ja-Stimmen: 11; Nein-Stimmen: 0;  
Stimmenthaltung: 1**

Die Tagesordnung wurde wie folgt beschlossen:

- 1. Begrüßung**
- 2. Feststellung der Anzahl der stimmberechtigten Teilnehmerinnen und Teilnehmer**
- 3. Genehmigung der Tagesordnung**

#### **4. Aussprache über die Gründung des Vereins „Musterverein“**

#### **5. Beratung und Verabschiedung einer Satzung**

#### **6. Wahl des Vorstandes**

#### **7. Wahl des Kassenprüfers/der Kassenprüferin**

#### **8. Festlegung der Höhe des Mitgliedsbeitrages**

#### **9. Verschiedenes**

Abstimmung der Tagesordnung:

**Ja-Stimmen: 12; Nein-Stimmen: 0;  
Stimmenthaltung: 0**

– Der vorgelegte Satzungsentwurf wurde im Einzelnen besprochen und die Satzung in der vorliegenden Fassung mit allen Stimmen der stimmberechtigten 12 Anwesenden verabschiedet und von diesen unterschrieben.

– Als Vorstandsmitglieder wurden jeweils einstimmig in offener Abstimmung gewählt: Frau Nathalie P.; Herr Jeromè T.; Herr Igor M. (jeweils mit Beruf und Anschrift).

Die Gewählten nahmen die Wahl an. Der Vorstand wurde aufgefordert, die Eintragung des Vereins in das Vereinsregister und die Gemeinnützigkeit des Vereins zu beantragen.

**Ja-Stimmen: 11; Nein-Stimmen: 0;  
Stimmenthaltung: 1**

– Die Wahl des Kassenprüfers/der Kassenprüferin fand in offener Abstimmung statt. Gewählt wurde Frau Leyla K. (Beruf, Anschrift).

**Ja-Stimmen: 11; Nein-Stimmen: 1;  
Stimmenthaltung: 0**

– Die Höhe des Mitgliedsbeitrags wurde auf 15,00 € je Kalenderjahr festgelegt.

Er ist im 1. Quartal jedes Jahres fällig. Ermäßigungen werden nicht gewährt.

**Ja-Stimmen: 12; Nein-Stimmen: 0;  
Stimmenthaltungen: 0**

Die Sitzung wurde um 21.00 Uhr geschlossen.

Unterschriften: Protokollführer/in und der Vorstand gemäß § 26 BGB

**Olga B.; Nathalie P.; Jeromè T.; Igor M.**

#### 4. Wie muss eine Vereinssatzung aussehen?

Die Satzung ist die wichtigste Grundlage für den Verein, eine Art „Grundgesetz“.

Folgende Dinge müssen auf jeden Fall in der Satzung geregelt sein (Mindestinhalt; siehe § 57 BGB):

- Der **Name** des Vereins. Der Verein kann seinen Namen frei wählen, allerdings sollte er darauf achten, dass es in der gleichen Region nicht schon einen anderen Verein oder eine Einrichtung gibt, die den gleichen Namen trägt. Man kann z. B. vorher beim zuständigen Vereinsregister anfragen, ob es den gewünschten Namen schon gibt oder dazu im Internet recherchieren.
- Der **Sitz** des Vereins. Damit ist ein bestimmter Ort (eine Stadt, eine Gemeinde) gemeint, aber keine konkrete Adresse. Der Verein benötigt also kein Büro oder eigene Räume, um eingetragen zu werden. Man sollte auch keine konkrete Adresse in die Satzung schreiben, weil dann bei jedem Adressenwechsel eine Satzungsänderung notwendig wäre.
- Die Absicht, den Verein in das **Vereinsregister** eintragen zu lassen.
- Der **Zweck** des Vereins. Dabei ist darauf zu achten, dass es sich nicht um einen wirtschaftlichen Zweck handeln darf (vgl. Kapitel 2).
- Wenn der Verein gemeinnützig sein will, muss noch zusätzlich die **Selbstlosigkeit** in der Satzung geregelt werden (siehe Kapitel 8).

Neben diesen unbedingt notwendigen Punkten sollten in der Satzung noch folgende Dinge geregelt werden (Sollinhalt; siehe § 58 BGB):

- **Mitgliedschaft.** Wer kann Mitglied werden (z. B. nur natürliche oder auch juristische Personen)? Gibt es verschiedene Mitgliederkategorien (z. B. Förder- oder Ehrenmitglieder) mit unterschiedlichen Rechten und Pflichten? Wer entscheidet über die Mitgliedschaft (der Vorstand oder die Mitgliederversammlung)? Wann und wie endet die Mitgliedschaft (Kündigungsgründe und -fristen, Ausschlussmöglichkeiten und -verfahren)?
- **Mitgliedsbeiträge.** Wenn der Verein von seinen Mitgliedern Beiträge erheben will (das ist nicht Pflicht!), sollte in der Satzung geregelt sein, wer über die Höhe der Beiträge entscheidet (z. B. Vorstand oder Mitgliederversammlung). Es sollte aber kein konkreter Beitragssatz in die Satzung geschrieben werden, weil dann bei jeder Änderung eine Satzungsänderung erforderlich wäre. Die Höhe der Beiträge kann in einer Beitragsordnung geregelt werden, die von der Mitgliederversammlung beschlossen wird.

- Regelungen über die **Organe des Vereins**. Jeder Verein muss mindestens zwei Organe (Vorstand und Mitgliederversammlung) haben. In der Satzung muss geregelt sein, aus wie vielen Personen der Vorstand besteht, wie er gebildet bzw. gewählt wird und wie lange seine Amtszeit dauert. Es können aber auch zusätzliche Organe (z. B. Kuratorium, wissenschaftlicher Beirat oder Ähnliches) gebildet werden. Dazu gibt es im nächsten Kapitel noch einige Erläuterungen.
- **Satzungsänderungen**. In der Satzung sollte auch geregelt sein, wer mit welchen Mehrheiten die Vereinssatzung ändern kann. Nach dem BGB ist dafür immer eine Dreiviertelmehrheit notwendig, das kann aber in der Vereinssatzung anders geregelt werden. Das ist besonders wichtig, wenn es Konflikte im Verein, z. B. unterschiedliche Vorstellungen über die Ziele und Arbeitsweise des Vereins, gibt.
- Regelungen zur **Auflösung** des Vereins. Hier geht es darum, fest zu legen, mit welcher Mehrheit eine Auflösung des Vereins beschlossen werden kann. Außerdem sollte die Satzung eine Regelung darüber enthalten, was mit dem Vermögen (Geld und Gegenstände) geschieht, wenn der Verein aufgelöst wird.

Bevor man die Satzung für den Verein schreibt, sollte man sich einige Mustersatzungen besorgen (z. B. aus dem Internet). Es ist aber nicht zu empfehlen, eine Mustersatzung einfach abzuschreiben. Gerade für mögliche Konfliktfälle ist es notwendig, sich vorher genau zu überlegen, welche Regeln für den eigenen Verein gelten sollen. Die Mustersatzung dient also nur als Vorlage für die individuell gestaltete Satzung. Dabei hat man eine große Gestaltungsfreiheit und sollte diese auch nutzen.

### **Beispiel: Satzung des gemeinnützigen Vereins**

#### **„Musterverein e. V.“**

##### **§ 1 (Name und Sitz)**

- Der Verein führt den Namen „Musterverein e. V.“
- Er soll in das Vereinsregister eingetragen werden und trägt dann den Zusatz „e. V.“
- Der Sitz des Vereins ist Braburg.
- Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.

##### **§ 2 (Zweck des Vereins)**

- Zweck des Vereins ist:
  - die Förderung der Integration und Chancengleichheit von Migrantinnen und Migranten
  - die Förderung von Akzeptanz und interkultureller Kompetenz sowohl bei der Mehrheitsbevölkerung als auch bei Menschen mit Migrationshintergrund
  - die Förderung von Bildung und Erziehung
  - die Förderung von Kunst und Kultur sowie
  - die Förderung der Jugendhilfe und die Unterstützung hilfebedürftiger Personen

- Der Zweck wird insbesondere verwirklicht durch:
  - die Unterhaltung einer Beratungsstelle
  - Beratungsangebote, Feste, Aktivitäten
  - gegenseitige Hilfe und Unterstützung
  - Organisation und Durchführung von Fort- und Weiterbildung, Training in Schulen, Unternehmen, Behörden, Organisationen für Menschen mit Migrationshintergrund und für die Mehrheitsbevölkerung
  - Förderung von Kindern und Jugendlichen
  - Tätigkeit auf dem Gebiet der Kinder- und Jugendhilfe im Sinne des § 1 des SGB VIII sowie
  - Pflege von Kultur und Tradition

##### **§ 3 (Gemeinnützigkeit, Mittelverwendung)**

- Der Verein verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige und mildtätige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung.

- Der Verein ist selbstlos tätig; er verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke. Mittel des Vereins dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. Die Mitglieder erhalten keine Zuwendungen aus Mitteln des Vereins. Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck des Vereins fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.

#### **§ 4 (Erwerb der Mitgliedschaft)**

- Vereinsmitglieder können natürliche Personen oder juristische Personen werden, sofern sie die Ziele des Vereins unterstützen.
- Der Aufnahmeantrag ist schriftlich zu stellen.
- Über den Aufnahmeantrag entscheidet der Vorstand.
- Gegen die Ablehnung, die keiner Begründung bedarf, steht dem Bewerber bzw. der Bewerberin die Berufung an die Mitgliederversammlung zu, welche dann endgültig entscheidet.

#### **§ 5 (Beendigung der Mitgliedschaft)**

- Die Mitgliedschaft endet durch Austritt, Ausschluss, Tod oder Auflösung der juristischen Person.
- Der Austritt erfolgt durch schriftliche Erklärung gegenüber einem vertretungsberechtigten Vorstandsmitglied. Die schriftliche Austrittserklärung muss mit einer Frist von einem Monat jeweils zum Ende des Geschäftsjahres gegenüber dem Vorstand erklärt werden.
- Ein Ausschluss kann nur aus wichtigem Grund erfolgen. Wichtige Gründe sind insbesondere ein die Vereinsziele schädigendes Verhalten, die Verletzung satzungsmäßiger Pflichten oder Beitragsrückstände von mindestens einem Jahr. Über den Ausschluss entscheidet der Vorstand. Gegen den Ausschluss steht dem Mitglied die Berufung an die Mitgliederversammlung zu, die schriftlich binnen eines Monats an den Vorstand zu richten ist.

Die Mitgliederversammlung entscheidet im Rahmen des Vereins endgültig. Dem Mitglied bleibt die Überprüfung der Maßnahme durch Anrufung der ordentlichen Gerichte vorbehalten. Die Anrufung eines ordentlichen Gerichts hat aufschiebende Wirkung bis zur Rechtskraft der gerichtlichen Entscheidung

#### **§ 6 (Beiträge)**

- Von den Mitgliedern werden Beiträge erhoben. Die Höhe der Beiträge und deren Fälligkeit bestimmt die Mitgliederversammlung.

#### **§ 7 (Organe des Vereins)**

Organe des Vereins sind:

- die Mitgliederversammlung
- der Vorstand

#### **§ 8 (Mitgliederversammlung)**

- Die Mitgliederversammlung ist das oberste Vereinsorgan. Zu ihren Aufgaben gehören insbesondere die Wahl und Abwahl des Vorstands, die Entlastung des Vorstands, die Entgegennahme der Berichte des Vorstands, die Wahl der Kassenprüfer/innen, die Festsetzung von Beiträgen und deren Fälligkeit, die Beschlussfassung über die Änderung der Satzung, die Beschlussfassung über die Auflösung des Vereins, die Entscheidung über Aufnahme und Ausschluss von Mitgliedern in Berufungsfällen sowie weitere Aufgaben, soweit sich diese aus der Satzung oder nach dem Gesetz ergeben.
- Im ersten Quartal eines jeden Geschäftsjahres findet eine ordentliche Mitgliederversammlung statt.
- Der Vorstand ist zur Einberufung einer außerordentlichen Mitgliederversammlung verpflichtet, wenn mindestens ein Drittel der Mitglieder dies schriftlich unter Angabe von Gründen verlangt.

- Die Mitgliederversammlung wird vom Vorstand unter Einhaltung einer Frist von einer Woche schriftlich unter Angabe der Tagesordnung einberufen. Die Frist beginnt mit dem auf die Absendung des Einladungsschreibens folgenden Tag. Das Einladungsschreiben gilt als den Mitgliedern zugegangen, wenn es an die letzte dem Verein bekannt gegebene Anschrift gerichtet war.
  - Die Tagesordnung ist zu ergänzen, wenn dies ein Mitglied bis spätestens eine Woche vor dem angesetzten Termin schriftlich beantragt. Die Ergänzung ist zu Beginn der Versammlung bekannt zu machen.
  - Anträge über die Abwahl des Vorstands, über die Änderung der Satzung und über die Auflösung des Vereins, die den Mitgliedern nicht bereits mit der Einladung zur Mitgliederversammlung zugegangen sind, können erst auf der nächsten Mitgliederversammlung beschlossen werden.
  - Die Mitgliederversammlung ist ohne Rücksicht auf die Zahl der erschienenen Mitglieder beschlussfähig.
  - Die Mitgliederversammlung wird von einem Vorstandsmitglied geleitet. Zu Beginn der Mitgliederversammlung ist ein Schriftführer/eine Schriftführerin zu wählen.
  - Jedes Mitglied hat eine Stimme. Das Stimmrecht kann nur persönlich ausgeübt werden.
  - Juristische Personen sind nur stimmberechtigt, wenn die schriftliche Bevollmächtigung eines Delegierten bzw. einer Delegierten vorliegt.
  - Bei Abstimmungen entscheidet die einfache Mehrheit der abgegebenen Stimmen.
  - Satzungsänderungen und die Auflösung des Vereins können nur mit einer Mehrheit von 2/3 der anwesenden Mitglieder beschlossen werden.
  - Stimmenthaltungen und ungültige Stimmen bleiben außer Betracht.
  - Über die Beschlüsse der Mitgliederversammlung ist ein Protokoll anzufertigen, das vom Versammlungsleiter/von der Versammlungsleiterin und dem Schriftführer/der Schriftführerin zu unterzeichnen ist.
- § 9 (Vorstand)**
- Der Vorstand im Sinne des § 26 BGB besteht aus mindestens drei und höchstens fünf Mitgliedern. Sie vertreten den Verein gerichtlich und außergerichtlich. Je zwei Vorstandsmitglieder sind gemeinsam vertretungsberechtigt.
  - Der Vorstand wird von der Mitgliederversammlung auf die Dauer von drei Jahren gewählt.
  - Vorstandsmitglieder können nur Mitglieder des Vereins werden.
  - Wiederwahl ist zulässig.
  - Der Vorstand bleibt solange im Amt, bis ein neuer Vorstand gewählt ist.
  - Bei Beendigung der Mitgliedschaft im Verein endet auch das Amt als Vorstand.
- § 10 (Kassenprüfung)**
- Die Mitgliederversammlung wählt für die Dauer von drei Jahren einen Kassenprüfer/eine Kassenprüferin.
  - Diese/r darf nicht Mitglied des Vorstands sein.
  - Wiederwahl ist zulässig.
- § 11 (Auflösung des Vereins)**
- Bei Auflösung des Vereins oder bei Wegfall seines bisherigen Zweckes – soweit dadurch die Gemeinnützigkeit verloren geht – fällt das Vermögen des Vereins an den Verein Musterverein e. V. mit Sitz in Pastum, der es nur für gemeinnützige Zwecke verwenden darf.
- Ort, Datum  
Unterschrift von mindestens sieben Gründungsmitgliedern

## 5. Was sind die Organe des Vereins?

Weil der Verein eine juristische Person ist, muss er Organe haben, d. h. Gremien, die für ihn entscheiden und handeln können (vgl. Abbildung 1).

Jeder Verein benötigt mindestens zwei Organe:

- die Mitgliederversammlung (vgl. § 32 BGB)
- den Vorstand (vgl. § 26 BGB)

Die Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung zwischen Mitgliederversammlung und Vorstand wird in der Satzung geregelt. Zu den Rechten und Pflichten des Vorstands gibt es im nächsten Kapitel noch ausführlichere Erklärungen.

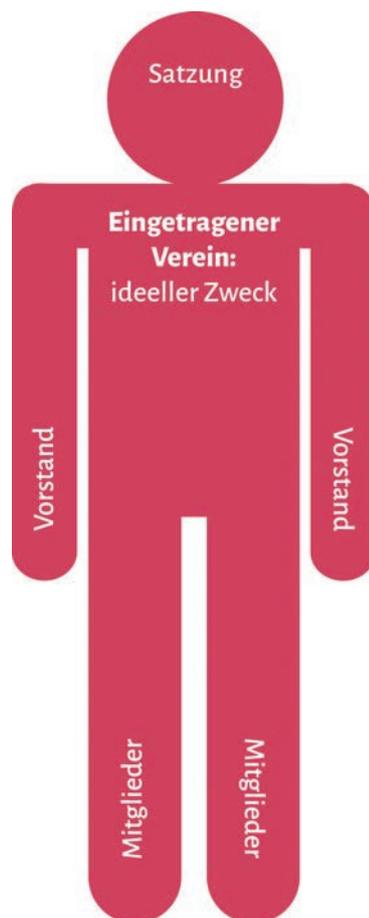


Abb. 1 Der eingetragene Verein und seine Organe

In der Satzung kann geregelt sein, dass ein Verein noch zusätzliche Organe haben soll. Manche Vereine haben z. B. ein Kuratorium oder einen Wissenschaftlichen Beirat. Solche Gremien bieten dem Verein die Möglichkeit, wichtige Persönlichkeiten an den Verein zu binden und damit sein Ansehen in der (Fach-)Öffentlichkeit zu verbessern. Große Vereine haben manchmal auch einen Aufsichtsrat.

Dieses Kontrollgremium soll den Vorstand kontrollieren, wenn der Verein so viele Mitglieder hat, dass diese damit überfordert wären. Wichtig ist, dass die Vereinssatzung genau regeln muss, wie solche Gremien gebildet werden und welche Rechte und Pflichten sie haben.

Manche Vereine beschäftigen neben dem Vorstand auch einen/eine oder mehrere hauptamtliche Geschäftsführer. Wenn dieser die gleichen Rechte wie ein Vorstand haben soll, also z. B. unterschriftsberechtigt für den Verein sein soll, kann man ihn zum sogenannten „Besonderen Vertreter“ (vgl. § 30 BGB) machen. Dies muss ebenfalls in der Satzung geregelt sein. Der „Besondere Vertreter“ wird wie der Vorstand in das Vereinsregister eingetragen und hat damit die Möglichkeit, den Verein rechtlich zu vertreten. Er kann aber den Vorstand nicht vollständig ersetzen, denn der Vorstand bleibt ein notwendiges Pflichtorgan (vgl. § 26 BGB).

## 6. Welche Aufgaben, Rechte und Pflichten hat der Vorstand eines Vereins?

Der Vorstand eines Vereins muss aus einzelnen Menschen („natürlichen Personen“) bestehen. Die Vorstandsmitglieder werden in das Vereinsregister eingetragen.

Die Zahl der Vorstandsmitglieder ist im Gesetz nicht festgelegt, es reicht auch eine Person. Die Größe des Vorstands muss in der Satzung geregelt werden, ebenso die Dauer der Amtszeit. Man sollte sich aber nicht unbedingt auf eine bestimmte Personenzahl festlegen, sondern nur eine Mindest- und Höchstzahl der Vorstandsmitglieder angeben, damit man auch dann einen Vorstand wählen kann, wenn es einmal nicht genügend Kandidaten gibt. Daher ist es besser, z. B. folgende Formulierung in der Satzung zu gebrauchen: „Der Vorstand besteht aus mindestens zwei und höchstens fünf Personen“. So bleibt man flexibel.

Es ist nicht notwendig, dass es einen 1. Vorsitzenden gibt. In einem Mehr-Personen-Vorstand können auch alle Mitglieder gleichberechtigt sein. Wenn es in der Satzung nicht ausdrücklich anders geregelt ist, können auch Personen in den Vorstand gewählt werden, die nicht Mitglieder des Vereins sind (so genannte „Außen-Vorstände“).

Der Vorstand ist die gesetzliche Vertretung des Vereins nach innen, das heißt den Mitgliedern gegenüber, und nach außen, und er ist zuständig für die Geschäftsführung des Vereins. Dies ist laut BGB immer eine Vorstandsaufgabe. Der Vorstand kann diese Aufgabe zwar delegieren, z. B. an einen Geschäftsführer („Besonderer Vertreter“), er bleibt aber immer in der Verantwortung für die Handlungen des Vereins. So müssen z. B. Verträge, die der Verein abschließt, vom Vorstand (oder dem „Besonderen Vertreter“, siehe Kapitel 5) unterschrieben werden, damit sie für den Verein gültig sind.

Man sollte unbedingt in der Satzung regeln, ob ein einziges Vorstandsmitglied allein vertretungsberechtigt ist oder nur gemeinsam mit anderen.

**Beispiel 1:** In einem Verein mit einem Drei-Personen-Vorstand ist laut Satzung jedes Vorstandsmitglied allein vertretungsberechtigt. Wenn nun ein Vorstandsmitglied z. B. einen Mietvertrag für den Verein unterschreibt, ist dieser auch dann gültig, wenn die übrigen Vorstandsmitglieder nicht damit einverstanden sind, diese Räume zu mieten.

**Beispiel 2:** In einem Verein mit einem Drei-Personen-Vorstand sind laut Satzung nur alle drei Vorstandsmitglieder gemeinsam vertretungsberechtigt. Als ein wichtiger und dringender Vertrag unterschrieben werden soll, ist ein Vorstandsmitglied gerade im Urlaub und nicht erreichbar. Daher kann dieser Vertrag nicht abgeschlossen werden.

Die Vorstandsmitglieder eines Vereins sind in der Regel ehrenamtlich tätig, d. h. sie erhalten für ihre Vorstandstätigkeit keine Vergütung. Sie haben aber einen Anspruch darauf, dass ihnen z. B. Reisekosten, Porto oder Telefonkosten erstattet werden (Aufwendungsersatz; vgl. § 670 BGB). Es ist aber auch möglich, Vorstandsmitglieder anzustellen und ihnen ein Gehalt zu zahlen. Das muss dann aber in der Satzung geregelt werden.

Der Vorstand führt die Geschäfte des Vereins. In diesem Rahmen hat er folgende

#### **Aufgaben und Pflichten:**

- **Sorgfaltspflicht:** Der Vorstand muss die Interessen des Vereins vertreten und dafür sorgen, dass der Verein alle Pflichten erfüllt, z.B. pünktlich Steuern und Rechnungen bezahlt.
- **Erhaltung des Vereinsvermögens:** Der Vorstand muss sicherstellen, dass das Vereinsvermögen erhalten bleibt, der Verein also keine Schulden macht. Bevor er Verträge unterschreibt, muss er sicher sein, dass der Verein in der Lage ist, die Verpflichtungen aus diesen Verträgen zu erfüllen.
- Wenn der Verein überschuldet oder zahlungsunfähig ist, hat der Vorstand die Pflicht, ein Insolvenzverfahren zu eröffnen (vgl. § 42 BGB). Wenn der Verein z. B. Rechnungen nicht mehr bezahlen kann, muss der Vorstand beim zuständigen Gericht einen **Insolvenzantrag** stellen.
- Der Vorstand muss alle Einnahmen und Ausgaben des Vereins aufzeichnen (**Aufzeichnungspflicht**) und der Mitgliederversammlung über die finanzielle Lage des Vereins jederzeit Auskunft geben (**Rechenschaftspflicht**).
- Außerdem hat der Vorstand über vertrauliche Angelegenheiten des Vereins eine **Schweigepflicht**.

## 7. Wer haftet für die Schulden des Vereins?

Viele Menschen haben Bedenken, sich in einen Vereinsvorstand wählen zu lassen, weil sie befürchten, dass sie für Schulden des Vereins oder Schäden, die der Verein verursacht, mit ihrem Privatvermögen haften müssen. Dies ist aber in der Regel nicht so. Es ist eher umgekehrt: Nicht der Vorstand haftet für den Verein, sondern der Verein haftet für seine Organe (vgl. § 31 BGB). Konkret bedeutet das: Für alle Verträge, die der Vorstand für den Verein abschließt, und für alle Handlungen des Vorstands im Namen des Vereins muss der Verein mit seinem Vereinsvermögen haften. Dies betrifft nicht nur die Vorstandsmitglieder, sondern gilt auch, wenn z. B. „einfache“ Mitglieder im Auftrag des Vereins bzw. Vorstands handeln. Weder Vorstand noch einfache Mitglieder haften dafür in der Regel mit ihrem Privatvermögen.

**Beispiel 1:** Der Vorstand hat für Geschäftsräume des Vereins einen Mietvertrag unterschrieben. Der Verein kann die Miete nicht mehr zahlen und es entstehen dem Vermieter gegenüber Schulden. Für diese Schulden muss nicht der Vorstand mit seinem privaten Geld haften. Der Vermieter kann nur den Verein auf Zahlung der ausstehenden Beträge verklagen.

**Beispiel 2:** Ein Vorstandsmitglied verursacht mit dem vereinseigenen Auto während einer Dienstreise einen Unfall. Für den entstandenen Schaden muss der Verein mit seinem Vermögen haften, nicht das Vorstandsmitglied privat.

Die Feststellung, dass der Vorstand nicht mit seinem Privatvermögen haften muss, darf aber nicht so interpretiert werden, dass die Vorstandsmitglieder keine Verantwortung für ihre Handlungen hätten. Sie sind natürlich dem Verein gegenüber verantwortlich und müssen ihre Pflichten als Vorstandsmitglieder, die sich aus dem Gesetz und der Satzung ergeben (siehe Kapitel 5), sorgfältig und verantwortungsvoll erfüllen. Wenn sie dies nicht tun, dem Verein bzw. seinen Mitgliedern also durch mangelnde Sorgfalt des Vorstands ein Schaden entsteht, sind die Vorstandsmitglieder dem Verein gegenüber schadensersatzpflichtig. Diese Haftung des Vorstands ist aber durch § 31 a BGB eingeschränkt: Wenn ein Vorstand ehrenamtlich tätig ist oder nur eine geringe Vergütung erhält (zur Zeit 720 Euro im Jahr), haftet er nur bei Vorsatz und grober Fahrlässigkeit.

**Beispiel 1:** Der Vorstand eines Vereins hat keinen vollständigen Jahresabschluss gemacht. Er hat die Übersicht über die finanzielle Situation des Vereins verloren. Der Verein mietet jetzt Räume an, obwohl er nicht über genug Mittel verfügt, um die Miete zu bezahlen.

**Folge 1:** Der Vermieter klagt gegen den Verein auf Zahlung der Mietschulden. Um diese begleichen zu können, muss der Verein einen teuren Kredit aufnehmen.

**Folge 2:** Der Verein verlangt vom Vorstand Schadensersatz. Der Vorstand muss den Schaden, den er durch sein Verhalten dem Verein verursacht hat, aus seinem Privatvermögen begleichen.

Eine besondere Haftungsverantwortung hat der Vorstand auch in Bezug auf Steuerzahlungen des Vereins und bei der Ausstellung von Spendenbescheinigungen. Nach § 69 der Abgabenordnung (AO) haftet der Vorstand persönlich, wenn er Steuern, die der Verein bezahlen muss, nicht rechtzeitig oder vollständig an das Finanzamt überweist. Ebenso muss der Vorstand persönlich haften, wenn er unrichtige Angaben über Spenden an den Verein macht: Nach § 10 Absatz 4 Einkommensteuergesetz (EStG) haftet derjenige, der eine falsche Spendenbescheinigung ausstellt.

## 8. Welche Steuern muss ein Verein zahlen, wenn er gemeinnützig ist?

Auch ein Verein muss grundsätzlich Steuern zahlen, z. B.

- Umsatzsteuer, wenn der Verein sich unternehmerisch betätigt, also Gegenstände oder Dienstleistungen verkauft.
- Körperschaft- und Gewerbesteuer, wenn der Verein sich wirtschaftlich betätigt und dabei einen Überschuss (Gewinn) erzielt.
- Erbschaft- und Schenkungsteuer, wenn der Verein (Geld- oder Sach-) Spenden erhält oder etwas erbt.
- Grundsteuer, wenn der Verein Grundstücke bzw. Immobilien besitzt.

Von manchen dieser Steuerpflichten kann der Verein dadurch befreit werden, dass er vom zuständigen Finanzamt als gemeinnützig anerkannt wird. Die Voraussetzungen dafür sind in der Abgabenordnung (AO) geregelt (siehe Abbildung 2) und müssen auch in die Vereinssatzung geschrieben werden.

Der Verein muss also seine Satzung beim zuständigen Finanzamt einreichen und die Gemeinnützigkeit beantragen. Dazu sollte man sich vorher eine Mustersatzung vom Finanzamt besorgen.



Abb. 2 Voraussetzungen für die Gemeinnützigkeit

Es ist allerdings nicht so, dass der Verein überhaupt keine Steuern mehr bezahlen muss, wenn er gemeinnützig ist. Es kommt vielmehr darauf an, welche Arten von Einnahmen ein Verein hat und ob er mit seinen wirtschaftlichen Tätigkeiten einen Überschuss erzielt. Grundsätzlich gibt es aus der Sicht des Steuerrechts bzw. des Finanzamtes vier verschiedene Tätigkeitsbereiche, in denen der Verein Einnahmen erzielen könnte (siehe Abbildung 3):

Tätigkeitsbereiche (Geschäftskreise)  
einer gemeinnützigen Körperschaft



Abb. 3 Mögliche Tätigkeitsbereiche eines gemeinnützigen Vereins

Der Bereich 1 ist die nicht-wirtschaftliche, **ideelle Tätigkeit** (vgl. Kapitel 2). Die ideellen Ziele des Vereins werden z. B. durch öffentliche Zuschüsse oder Spenden unterstützt. Dafür muss ein gemeinnütziger Verein grundsätzlich keine Steuern zahlen, also weder Umsatz- noch Schenkungsteuern. Der zweite Bereich, die so genannte „**Vermögensverwaltung**“ bedeutet, dass der Verein Erträge aus seinem Vermögen bekommt, z. B. Zinsen oder Mieteinnahmen (wenn er z. B. seine Räume untervermietet). Dafür werden zwar keine Körperschaft- oder Gewerbesteuern fällig, aber man muss unbedingt prüfen, ob eventuell Umsatzsteuern gezahlt werden müssen. Das gleiche gilt für die sogenannten „**Zweckbetriebe**“ (Bereich 3). Hier werden z. B. Einnahmen dadurch erzielt, dass der Verein seine ideellen Leistungen „verkauft“ (z. B. Kursgebühren für Sprachkurse, Eintrittsgelder bei Kulturveranstaltungen). Hier muss man unbedingt prüfen, ob diese Leistungen von der Umsatzsteuer befreit sind (§ 4 Umsatzsteuergesetz – UstG), denn aufgrund der Gemeinnützigkeit gibt es hier keine Steuerbefreiungen. Besonders „gefährlich“ wird es aber für einen Verein, der sich auch am „normalen“ Wirtschaftsleben beteiligt, also nicht nur ideelle Dienstleistungen „verkauft“. Denn für diese Einnahmen gibt es keine Steuerbefreiungen – es müssen also Körperschaft-, Gewerbe- und Umsatzsteuern bezahlt werden. Zu diesem sogenannten steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gehört z. B. der Verkauf von Speisen und Getränken oder das Sponsoring (siehe dazu auch Kapitel 9).

**Beispiel 1:** Ein gemeinnütziger Verein verkauft auf einem Straßenfest Speisen und Getränke, um mit dem Erlös seine Vereinskasse zu füllen. Der damit erwirtschaftete Überschuss muss versteuert werden (Körperschaft- und Gewerbesteuer), außerdem muss für die gesamten Einnahmen eventuell Umsatzsteuer gezahlt werden.

**Beispiel 2:** Ein gemeinnütziger Verein schließt mit einem Unternehmen einen Sponsoringvertrag ab. Der Verein erhält eine Geldsumme und muss im Gegenzug für das Unternehmen eine Werbeleistung erbringen. Dies wird wie die Tätigkeit einer „normalen“ Werbeagentur voll besteuert, auch wenn der Verein gemeinnützig ist.

Allerdings gibt es für Körperschaft- und Gewerbesteuern eine Freigrenze in Höhe von 35.000,-€, d. h. erst wenn die Einnahmen höher sind als die Summe, fallen diese Steuern an.

## 9. Was ist bei Einnahmen aus Spenden und Sponsoring zu beachten?

Wenn ein gemeinnütziger Verein eine Spende erhält, so ist diese Einnahme grundsätzlich steuerfrei. Handelt es sich dagegen um Sponsoring, so muss dafür Körperschaft-, Gewerbe- und Umsatzsteuer gezahlt werden (vgl. Kapitel 8). Es ist also sehr wichtig, den Unterschied zwischen Spenden und Sponsoring zu kennen.



**Abb. 4 Spenden und Sponsoring**

Das entscheidende Merkmal einer Spende ist, dass sie **freiwillig** gegeben wird und es für den Spender **keine Gegenleistungen** gibt. Es handelt sich also um ein echtes Geschenk. Der Spender kann dafür eine **Spendenbescheinigung** des Vereins bekommen und diese Spende dann von seinem steuerpflichtigen Einkommen abziehen („absetzen“).

Wenn dagegen ein Verein einen **Sponsor** gewinnt, bekommt er Geld von einem Unternehmen und muss dafür eine **Werbeleistung** erbringen. Es gibt also einen (schriftlichen oder mündlichen) **Vertrag** und das Unternehmen schenkt dem Verein nichts, sondern „kauft“ eine konkrete Werbeleistung ein. Dies ist ein ganz „normaler“ wirtschaftlicher Vorgang: Der Verein betätigt sich in diesem Fall als „Werbeagentur“ und muss daher für diese Umsätze und Erträge auch Steuern zahlen, auch dann, wenn er gemeinnützig ist.

Das Bundesfinanzministerium hat in einem so genannten „Sponsoring-Erlass“ geregelt, wann es sich um eine steuerfreie Spende bzw. um ein steuerpflichtiges Sponsoring handelt. Für das Sponsoring ist entscheidend, dass der Verein selbst aktiv für das sponsernde Unternehmen Werbung betreibt. Die Zahlung eines Unternehmens an einen Verein bleibt allerdings dann eine Spende, wenn der Verein „nicht aktiv an der Werbung mitwirkt“, sondern „lediglich auf die Unterstützung durch das Unternehmen hinweist“.

**Beispiel 1:** Ein gemeinnütziger Verein bekommt für eine konkrete Aktion, z. B. eine Kulturveranstaltung, von verschiedenen Unternehmen Geld- oder Sachzuwendungen. Auf der Rückseite des Veranstaltungsflyers druckt der Verein die Logos der fördernden Unternehmen und schreibt dazu: „Diese Unternehmen haben uns freundlicherweise unterstützt.“ In diesem Fall betreibt der Verein keine aktive Werbung und kann die Einnahmen als steuerfreie Spenden verbuchen.

**Beispiel 2:** Ein gemeinnütziger Verein bekommt von einem Unternehmen Geld und gestattet es diesem Unternehmen, mit dieser Unterstützung öffentlich zu werben (z. B.: „Wir fördern den Kulturverein Muster e. V.!“). Auch in diesem Fall handelt es sich um eine steuerfreie Spende, da der Verein nicht aktiv für das Unternehmen wirbt.

**Beispiel 3:** Ein gemeinnütziger Verein erhält von einem Unternehmen Geld für eine Anzeige in der Vereinszeitschrift. In diesem Fall erbringt der Verein eine aktive, bezahlte Werbeleistung und muss daher diese Umsätze und erwirtschafteten Überschüsse versteuern.

Eine weitere Möglichkeit besteht für den gemeinnützigen Verein noch darin, die Werbeleistungen nicht selbst zu erbringen, sondern die Werberechte an eine professionelle Werbeagentur zu vermieten bzw. zu verpachten. In diesem Fall sind die Einnahmen im Bereich „Vermögensverwaltung“ (vgl. Kapitel 8) zu buchen und bleiben körperschaft- und gewerbsteuerfrei.

#### Literaturhinweise/weiterführende Literatur:

- Abgabenordnung (AO)
- Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)
- Geckle, Gerhard: Mein Verein. Freiburg: Haufe-Verlag 2005.
- Geckle, Gerhard (Hrsg.): Das neue Gemeinnützigkeitsrecht. Freiburg: Haufe-Verlag 2007.
- Vereine und Steuern, Broschüre des Finanzministeriums Brandenburg, kostenloser Download unter: [www.brandenburg.de/cms/detail.php/lbm1\\_c355780.de](http://www.brandenburg.de/cms/detail.php/lbm1_c355780.de)
- Wörle-Himmel/Ott: Vereine gründen und erfolgreich führen. München: DTV-Beck 2006.

#### Links:

<http://www.vereinsknowhow.de>

#### Such- und Schlagworte für die Internetsuche:

eingetragener Verein, Gemeinnützigkeit, Mustersatzung, Non-Profit-Management, Satzung, Steuerbefreiungen, Umsatzsteuer, Verein, Vereinsbesteuerung, Vereinsgründung, Vereinsregister, Zweckbetrieb.

## 2. FINANZEN IM VEREIN

Autor: Uwe Hanf

### Inhalt

#### Teil I | Finanzverwaltung und Buchführung

1. Was bedeutet der Begriff „Rechnungswesen“?
2. Welche Buchführungspflichten hat ein Verein?
3. Welche Regeln muss man bei der Buchführung beachten?
4. Wie macht man eine Einnahme-Überschuss-Rechnung?

#### Teil II | Finanzierung von Projekten durch öffentliche Zuschüsse

1. Welche Finanzierungsmöglichkeiten hat ein Verein?
2. Wie funktioniert die öffentliche Förderung von Vereinen und Projekten?
3. Welche Finanzierungsarten gibt es bei der öffentlichen Förderung?
4. Was ist bei der Antragstellung zu beachten?
5. Wie werden öffentliche Zuwendungen abgerechnet?

### KURZFASSUNG

Finanzierung und Finanzverwaltung sind in vielen Vereinen unbeliebte Themen. Die Mitglieder möchten lieber inhaltlich arbeiten und sich nicht so viel mit „Formalitäten“ beschäftigen. Andererseits hängen der Erfolg und das Ansehen des Vereins davon ab, ob es für die Projekte und Vorhaben ausreichend Finanzmittel gibt und ob diese „korrekt“ abgerechnet werden. Der folgende Text gibt daher zunächst einen kurzen Überblick über die Buchführungspflichten eines Vereins. Anschließend werden verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten vorgestellt. Etwas ausführlicher wird dann das System der öffentlichen Zuschüsse dargestellt, weil dies die wichtigste Einnahmequelle für die meisten Vereine ist.



### 1. Was bedeutet der Begriff „Rechnungswesen“?

Der Vorstand und die Mitglieder eines Vereins müssen immer den Überblick über ihre Finanzen behalten. Wenn sie z. B. Projekte planen, müssen sie wissen, wie viel Geld sie dafür benötigen, ob genug Mittel vorhanden sind und wofür das Geld im Einzelnen ausgegeben werden soll. Nach Abschluss eines Projektes ist es wichtig zu wissen, ob die Pläne eingehalten wurden, ob etwas übrig geblieben oder ein Verlust entstanden ist. Sie wollen aber auch wissen, ob ihre Arbeit „erfolgreich“ war, z. B. wie viele Besucher zu einer Veranstaltung gekommen sind oder wie viele Teilnehmer\*innen ein Kurs hatte. Daher werden alle diese Zahlen regelmäßig und geordnet aufgeschrieben. Diese Dokumentation der quantitativen Vorgänge in einem Unternehmen bzw. Verein nennt man „Rechnungswesen“.



Abb. 1 Begriff des Rechnungswesens

Die aufgezeichneten Daten dienen der Information unterschiedlicher Zielgruppen. Einerseits benötigt man bestimmte Zahlen z. B. für das Finanzamt, um eine Steuererklärung zu machen oder für den öffentlichen Zuschussgeber. Diese werden als „externe Adressaten“ bezeichnet. Aber auch der Vorstand eines Vereins, seine Mitglieder und Mitarbeiter\*innen, benötigen bestimmte Zahlen, um planen und entscheiden zu können. Hier spricht man von „internen Adressaten“.

Daher gliedert sich das Rechnungswesen eines Vereins in das externe und interne Rechnungswesen. Für das externe Rechnungswesen müssen bestimmte gesetzliche Regeln beachtet werden, z. B. die Steuer- oder Haushaltsgesetze. Bei der Gestaltung des internen Rechnungswesens ist der Verein dagegen frei und kann selbst entscheiden, was er wie aufzeichnen möchte.



Abb. 2 Aufgaben des Rechnungswesens

## 2. Welche Buchführungspflichten hat ein Verein?

Die gesetzlichen Regelungen über das externe Rechnungswesen eines Vereins ergeben sich zunächst einmal aus dem BGB (Bürgerliches Gesetzbuch). Danach hat der Vorstand eines Vereins in Bezug auf die Finanzen folgende Pflichten:

- **Auskunfts- und Benachrichtigungspflicht** (Warnpflicht): Der Vorstand muss den Mitgliedern eines Vereins jederzeit über die Finanzlage Auskunft geben können und die Mitglieder benachrichtigen, wenn es z. B. eine finanzielle Krise gibt (vgl. §§ 27 und 666 BGB).
- **Aufzeichnungs- und Rechenschaftspflicht**: Der Vorstand muss den Mitgliedern über seine Geschäftsführung regelmäßig Rechenschaft ablegen. Dazu ist er verpflichtet, alle Einnahmen und Ausgaben des Vereins geordnet zusammenzustellen und sämtliche Belege zu sammeln. Außerdem müssen sämtliche Vermögensgegenstände des Vereins (z. B. Möbel, Computer usw.) in ein Vermögensverzeichnis eingetragen werden (vgl. §§ 259 und 260 BGB).
- **Kontrollpflicht**: Der Vorstand muss jederzeit die genaue Vermögenslage des Vereins kennen, z. B. um bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung sofort einen Insolvenzantrag stellen zu können (vgl. § 42 BGB).

Aber nicht nur die Mitgliederversammlung, sondern auch das Finanzamt muss regelmäßig mit Zahlen „versorgt“ werden. Die Pflichten über die Buchführung des Vereins ergeben sich aus den Steuergesetzen, insbesondere aus der Abgabenordnung (AO) und dem Einkommensteuergesetz (EstG).

Es gibt in der Praxis unterschiedliche Buchführungssysteme:

- **Kameralistische Buchführung**: Diese gilt für die öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen und ist in den Haushaltsgesetzen des Bundes und der Länder geregelt. Hier werden auf der Grundlage des öffentlichen Haushaltsplanes, z. B. einer Kommune oder eines Landes, alle Einnahmen und Ausgaben aufgezeichnet. So kann man jederzeit erkennen, ob in einem bestimmten Haushaltstitel („Topf“) noch Geld vorhanden ist.
- **Einnahme-Überschuss-Rechnung (EÜR)**: Diese Art der Buchführung wird oft auch als „einfache Buchführung“ bezeichnet, im Unterschied zur „doppelten Buchführung“. Gesetzlich geregelt ist sie in § 4 Absatz 3 des Einkommensteuergesetzes. Für Betriebswirte oder Steuerberater\*innen handelt es sich jedoch nicht um „echte“ Buchführung, weil auch hier nur die Einnahmen und Ausgaben aufgeschrieben werden. Die EÜR funktioniert also sehr ähnlich wie die Kameralistik und wird von den meisten Vereinen angewendet. Daher wird sie in Kapitel 4 noch ausführlicher dargestellt.

- **Kaufmännische Buchführung** („Doppelte Buchführung“): Nur das ist eine „echte“ Buchführung, die von allen größeren Unternehmen angewendet wird. Aus dem Einkommensteuergesetz (§ 5 Absatz 1) und dem Handelsgesetzbuch (HGB) ergibt sich, wer zu dieser Art der Buchführung verpflichtet ist. So muss z. B. jede GmbH die kaufmännische Buchführung auch dann benutzen, wenn sie nur klein und gemeinnützig ist. Vereine sind dagegen in der Regel nicht dazu verpflichtet. Die kaufmännische Buchführung besteht aus einer Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz. Sie ist im Vergleich zur EÜR kompliziert und kann in der Regel nicht von Laien, also ehrenamtlichen Vereinsvorständen gemacht werden. Man benötigt dafür eine/n Steuerberater\*in oder eine ausgebildete Buchhaltungskraft.

### 3. Welche Regeln muss man bei der Buchführung beachten?

Unabhängig davon, welches Buchführungssystem man benutzt, müssen bestimmte Regeln beachtet werden, damit die Buchführung vom Finanzamt anerkannt wird. Diese Regeln ergeben sich aus der Abgabenordnung und werden auch „Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB)“ genannt:

#### **Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung:**

- **Richtigkeit:** Alle Zahlen müssen richtig sein, das heißt den Tatsachen entsprechen.
- **Vollständigkeit:** Alle wirtschaftlichen Vorgänge müssen vollständig erfasst werden. Man darf also keine Ausgaben oder Einnahmen verschweigen oder „unter den Tisch fallen lassen“, z. B. um dadurch Steuern zu sparen.
- **Klarheit und Nachprüfbarkeit:** Die Aufzeichnung der Einnahmen und Ausgaben muss auch für Außenstehende klar und nachprüfbar sein. So muss z. B. ein/e Betriebsprüfer\*in des Finanzamtes die Buchführung eines Vereins ohne Weiteres „verstehen“ und nachvollziehen können.
- **Zeitliche Reihenfolge:** Die Vorgänge müssen in einer richtigen zeitlichen Reihenfolge aufgezeichnet werden. So beginnt man z. B. mit der Buchung der Einnahmen und Ausgaben des Monats Februar erst dann, wenn man den Januar abgeschlossen hat.
- **Belege:** Es gilt der Grundsatz „Keine Buchung ohne Beleg!“. Für alle Ausgaben muss es eine Rechnung oder Quittung geben. Nur in Ausnahmefällen – wenn eine Quittung verloren gegangen ist oder man tatsächlich keine bekommen kann – darf man selbst einen so genannten „Eigenbeleg“ anfertigen. Dafür gibt es Formularbücher, ähnlich wie Quittungsbelege, im Bürohandel.
- **Buchung der Umsatzsteuer:** Wenn ein Verein verpflichtet ist, für bestimmte Aktivitäten Umsatzsteuer zu bezahlen, müssen diese Steuern getrennt aufgezeichnet werden. Man bucht also einmal den Nettobetrag (ohne Steuern) und dann noch zusätzlich den jeweiligen Umsatzsteuerbetrag.
- **Aufbewahrungsfristen:** Alle Buchungen und Belege müssen zehn Jahre lang aufbewahrt werden. Auch wenn man schon alles abgerechnet hat und für vergangene Jahre seine Steuerbescheide vom Finanzamt bekommen hat, darf man die Belege nicht einfach wegwerfen oder die Buchungen vom Computer löschen. Das Finanzamt kann auch später noch eine Betriebsprüfung machen und man muss dann alle Unterlagen vorzeigen können. Für die meisten Unterlagen gilt eine Aufbewahrungspflicht von 10 Jahren!

## 4. Wie macht man eine Einnahme-Überschuss-Rechnung?

Die Einnahme-Überschuss-Rechnung (EÜR) ist die einfachste Form der Buchführung. Es werden lediglich in zeitlicher Reihenfolge alle Einnahmen und Ausgaben des Vereins aufgezeichnet. Das heißt es entsteht immer dann eine Buchung, wenn Geld in die Kasse oder auf das Bankkonto fließt oder wenn Geld aus der Kasse oder vom Bankkonto abfließt. Man spricht daher bei der EÜR auch vom „Zufluss-Abfluss-Prinzip“. Von diesem Grundprinzip gibt es allerdings zwei Ausnahmen:

- **Abschreibungen:** Werden Gegenstände angeschafft, die längerfristig genutzt werden (z. B. Geräte wie Computer oder Möbel) und kostet ein einzelner dieser Gegenstände mehr als 410 Euro (netto, d. h. ohne Mehrwertsteuer), dann darf der Kaufpreis nicht voll im Jahr der Anschaffung als Ausgabe verbucht werden. Die Ausgaben dafür müssen auf mehrere Jahre verteilt werden, man verbucht also nicht den Anschaffungspreis, sondern die Abnutzung. Dieses Verfahren wird „Abschreibung“ genannt. Die Dauer der Abschreibungsfristen für die einzelnen Gegenstände richtet sich nach der so genannten „AfA-Tabelle“ des Finanzamtes. Gegenstände, die weniger als 1.000, aber mehr als 150 Euro (netto) kosten, kann man alternativ dazu in einem Posten zusammenfassen und die Abschreibung dieses „Sammelpostens“ gleichmäßig auf fünf Jahre verteilen. Dieses Verfahren wurde neu eingeführt und heißt auch „Poolabschreibung“.
- **Die „10-Tage-Regelung“:** Einnahmen und Ausgaben, die ein Verein regelmäßig hat (z. B. für Miete oder Telefon), werden in dem Jahr gebucht, in dem sie entstanden sind, auch wenn das Geld erst später oder schon früher ab- oder zufließt.

**Beispiel:** Wenn die Telefonrechnung für den Monat Dezember z. B. erst am 08. Januar vom Konto abgebucht wird, gehört diese Ausgabe noch zum Dezember. Wenn die Miete für den Monat Januar schon im Dezember vom Konto abfließt, gehört die Buchung trotzdem erst in den Januar.

Für die bessere Übersichtlichkeit der Buchführung sollte man nicht einfach alle Einnahmen und Ausgaben untereinander schreiben, sondern sie nach verschiedenen Kategorien sortieren (z. B. Einnahmen: Zuschüsse, Mitgliedsbeiträge, Spenden usw.; Ausgaben: Personalkosten, Miete, Telefon, Fahrkosten usw.). Man kann sich dafür entweder eine Tabelle mit Spalten für jede Kategorie einrichten und ein Tabellenkalkulationsprogramm benutzen oder eine professionelle Buchhaltungssoftware kaufen. In der Buchführungssprache heißen die einzelnen Kategorien oder Spalten „Konto“. Damit ist nicht nur das Bankkonto gemeint, sondern ein sogenanntes Buchungskonto. Ein bestimmtes System von Konten, nach Nummern geordnet, nennt man Kontenrahmen. Es gibt spezielle Kontenrahmen für gemeinnützige Vereine, z. B. vom Deutschen Sportbund (DSB), die man automatisch mitgeliefert bekommt, wenn man eine Buchhaltungssoftware für Vereine kauft. Damit kann der Verein dann auch sehr viel einfacher die Steuererklärung machen, wenn er gemeinnützig ist.

## Teil II | Finanzierung von Projekten durch öffentliche Zuschüsse

### 1. Welche Finanzierungsmöglichkeiten hat ein Verein?

Vereine werden für nicht-wirtschaftliche, ideelle Zwecke gegründet. Sie sind also keine Unternehmen, die „auf dem Markt“ Geld verdienen. Die Erreichung ihrer Ziele hängt in erster Linie vom ehrenamtlichen Engagement ihrer Mitglieder ab. Jeder Verein braucht aber auch Geldmittel, um den Teil seiner Arbeit zu finanzieren, der nicht ehrenamtlich geleistet werden kann oder um Gegenstände und Materialien anzuschaffen, die er für seine Projekte benötigt.

Grundsätzlich stehen einem Verein verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung. Wie groß die Chancen sind, diese unterschiedlichen „Quellen anzuzapfen“, hängt davon ab, was der einzelne Verein für Ziele hat und welche Aktivitäten er entwickelt.

Man kann die wichtigsten **Finanzierungsquellen** nach folgenden Kategorien ordnen:

- **Öffentliche Zuschüsse:** Die öffentliche Finanzierung über sogenannte „Zuwendungen“ ist in Deutschland die wichtigste Einnahmequelle für Vereine. Auf den verschiedenen Förderebenen – Bund, Länder und Kommunen – stehen, je nach Zweck des Vereins, zahlreiche Förderprogramme zur Verfügung. Darüber hinaus gibt es unterschiedliche Programme der Europäischen Union (EU), bei denen ebenfalls Mittel beantragt werden können. Daraus ergibt sich eine schwer zu überschauende Förderlandschaft. Oft sind gerade ehrenamtliche Vereinsvorstände damit überfordert, den „passenden Fördertopf“ zu finden. Unabhängig davon, aus welchem Programm und von welcher Stelle ein Vereinsprojekt gefördert wird, gelten für die Antragstellung und Abrechnung der Mittel grundsätzlich die einheitlichen Regeln des Zuwendungsrechts. Diese werden in den nächsten Kapiteln etwas ausführlicher dargestellt. Lediglich bei der EU-Förderung ist das gesamte Verfahren meist noch etwas komplizierter.
- **Mitgliedsbeiträge:** Die meisten Vereine erheben von ihren Mitgliedern einen regelmäßigen Beitrag. Diese Beiträge sind jedoch bei den meisten Vereinen so gering, dass sie keinen großen Anteil im Gesamt-Etat eines Vereins ausmachen. Allerdings gelingt es manchen Vereinen auch, vermögende und engagierte Fördermitglieder zu gewinnen, die einen größeren Teil der Vereinsarbeit finanzieren.
- **Spenden:** Für viele Vereine spielen auch Spenden eine wichtige Rolle bei der Finanzierung. Je nach Inhalt und Anliegen des Vereins sind durchaus viele Menschen bereit, Projekte und Vorhaben mit Geld- oder Sachspenden zu unterstützen.
- **Sponsoring:** Im Unterschied zu Spenden, die freiwillig und ohne Gegenleistungen gegeben werden, geht es bei Sponsoring darum, Unternehmen zu finden, die den Verein oder das Projekt unterstützen und dafür als Gegenleistung Werbeleistungen erhalten. Im Sponsoring gibt es sowohl kurzfristige Engagements, bei denen Unternehmen eine konkrete Aktion mit kleinen Beträgen oder Produkten unterstützen als auch umfangreichere Sponsoringverträge, in denen Vereine und Sponsoren eine langfristige Partnerschaft eingehen.

- **Kredite:** Gelegentlich nehmen Vereine auch Kredite oder Darlehen in Anspruch. Für die Überbrückung kurzfristiger Finanzierungsprobleme bietet es sich an, mit der Bank einen Überziehungskredit für das laufende Girokonto zu vereinbaren. Wenn ein Verein z. B. regelmäßige öffentliche Zuschüsse erhält, wird ihm ein solcher Kredit in der Regel ohne Schwierigkeiten zur Verfügung gestellt. Für die Finanzierung konkreter Maßnahmen, bei denen später mit Einnahmen zu rechnen ist, können auch langfristige Kredite aufgenommen werden. In manchen Vereinen sind auch einzelne Mitglieder oder Förderer bereit, dem Verein ein Darlehen zu gewähren.
- **Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen:** Vereine können auch eigene Mittel „auf dem Markt“ erwirtschaften, indem sie z. B. ihre Dienstleistungen oder Produkte gegen Geld anbieten. Typische Beispiele sind Kulturvereine, die für ihre Veranstaltungen Eintritt erheben oder Bildungsvereine, bei denen die Teilnehmer Kursgebühren bezahlen müssen.

Neben diesen typischen Einnahmequellen stehen Vereinen noch weitere Möglichkeiten zur Verfügung, wie z. B. Stiftungen, Bußgelder, Erbschaften und Ähnliches. Die Gesamtheit der Methoden, die man anwendet, um sich solche Mittel zu erschließen, nennt man „**Fundraising**“. Für Vereine, die sich nicht ausschließlich über öffentliche Zuwendungen finanzieren können oder die überhaupt keine Zuschüsse von staatlichen Stellen erhalten, ist es wichtig, ein systematisches Fundraising zu entwickeln, um eine dauerhafte und langfristige Finanzierung der Vereinsarbeit zu gewährleisten.

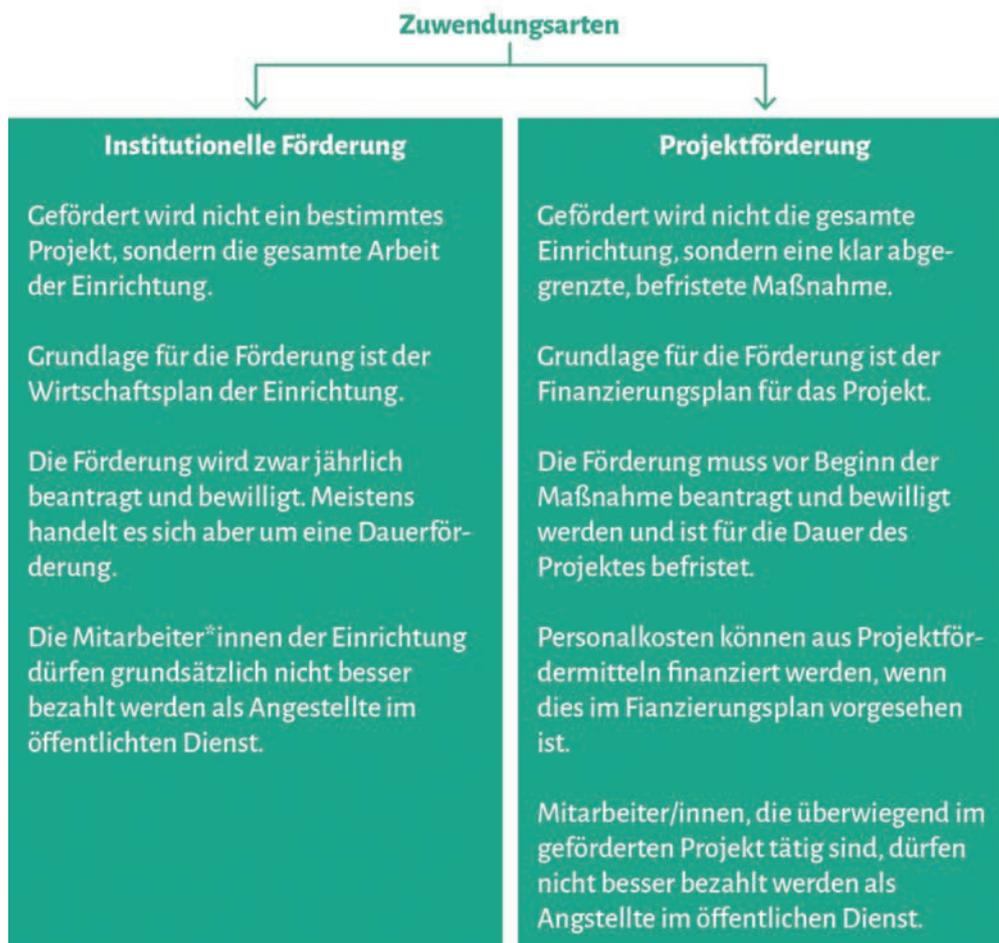
## 2. Wie funktioniert die öffentliche Förderung von Vereinen und Projekten?

Wenn ein Verein öffentliche Zuschüsse für seine Arbeit bekommen möchte, muss er bei der entsprechenden Stelle (z. B. dem zuständigen Amt) einen Antrag auf Förderung stellen. Der Fachbegriff für solche öffentlichen Mittel, mit dem eine staatliche Stelle einen privaten Verein fördert, ist „**Zuwendung**“. Es gibt zwar keinen Rechtsanspruch auf Zuwendungen. Die Förderung hat aber trotzdem eine rechtliche Grundlage, nämlich die Bundeshaushaltsordnung (BHO), wenn ein Verein vom Bund gefördert wird, oder die Landeshaushaltsordnung (LHO) bei Förderungen durch das Land oder die Kommune. In diesen Gesetzen steht, dass Zuwendungen nur bewilligt werden dürfen, wenn die staatliche Stelle ein **erhebliches Interesse** an der Erfüllung dieser Aufgaben hat und wenn dieses Interesse ohne eine Förderung nicht in notwendigem Umfang befriedigt würde.

Es wird zunächst einmal politisch, d. h. von den Parlamenten im Bund, den Ländern oder den Kommunen entschieden, was als notwendig angesehen wird, welches Interesse der Staat also hat. Wenn ein Parlament entschieden hat, dass bestimmte Aufgaben gefördert werden sollen, werden dafür Haushaltsmittel zur Verfügung gestellt. Es wird ein entsprechendes Förderprogramm entwickelt, das durch eine bestimmte Abteilung in der öffentlichen Verwaltung (z. B. das Sozial- oder das Kulturamt) umgesetzt wird. Als Verein, der in diesem Bereich tätig ist, kann man nun bei dieser Stelle einen Antrag auf Förderung stellen.

### 3. Welche Finanzierungsarten gibt es bei der öffentlichen Förderung?

Es gibt im Rahmen des Zuwendungsrechts unterschiedliche Möglichkeiten der Förderung. Zunächst einmal sind zwei grundsätzlich verschiedene Zuwendungsarten zu unterscheiden: Je nachdem, ob z.B. ein Verein als Ganzes oder nur eine bestimmte konkrete Maßnahme gefördert wird, spricht man von „**Institutioneller Förderung**“ oder von „**Projektförderung**“. Die wichtigsten Unterschiede sind in der folgenden Tabelle dargestellt:



Institutionelle Förderungen sind zwar attraktiver, weil sie meistens umfangreicher sind und über längere Zeit erfolgen, oft sogar dauerhaft. Aber in der Praxis kommen sie nur bei sehr großen Institutionen (z. B. Hochschulen, Theater oder Museen) vor. Die „normale“ Zuwendungsart für Vereine ist die Projektförderung.

Neben diesen Zuwendungsarten muss man noch verschiedene Typen von Finanzierungsarten unterscheiden. In den meisten Fällen, wenn ein Projekt öffentlich gefördert wird, erhält der Projektträger nicht die gesamten Kosten erstattet, sondern nur einen bestimmten Teil als Zuschuss. Der Rest muss aus anderen Quellen gedeckt werden, z. B. aus Spenden oder anderen Eigenmitteln des Vereins. Zu unterscheiden ist also zwischen der **Vollfinanzierung** und der **Teilfinanzierung**. Bei einer Teilfinanzierung gibt es auch noch unterschiedliche Möglichkeiten, die in der folgenden Tabelle dargestellt sind:



Wenn ein Verein eine öffentliche Zuwendung beantragt, kann er sich nicht „aussuchen“, nach welcher Zuwendungs- oder Finanzierungsart er gefördert werden möchte. Die Art und Weise der Förderung ist abhängig vom jeweiligen Förderprogramm. Man sollte sich also vor Antragstellung die jeweiligen Förderrichtlinien ansehen, um zu entscheiden, ob das Projekt mit einer solchen Förderung überhaupt realisiert werden kann.

Die häufigste Förderart ist die Projektförderung in Form der Fehlbedarfsfinanzierung. Das heißt, der Verein muss für sein Projekt oder die Maßnahme einen Finanzierungsplan erstellen und dabei nachweisen, dass er auch eigene Mittel für das Projekt zur Verfügung stellt. Sollten sich im Laufe des Projektes diese Eigenmittel erhöhen (z. B. durch zusätzliche Spenden, die im Finanzierungsplan nicht vorgesehen waren) vermindert sich entsprechend die Zuwendungssumme. Sollte ursprünglich ein höherer Betrag bewilligt worden und schon ausgezahlt sein, muss diese Differenz nach Abschluss des Projektes an den Zuwendungsgeber zurückgezahlt werden.

#### 4. Was ist bei der Antragstellung zu beachten?

Die öffentliche Förderung über Zuwendungen erfolgt in mehreren Schritten nach einem bestimmten Verwaltungsverfahren:



In jedem Fall muss zunächst bei der zuständigen Stelle ein **schriftlicher Antrag** gestellt werden.

Je nach Förderprogramm gibt es dafür ein Antragsformular oder es reicht ein so genannter „formloser“ Antrag, d. h. ein einfaches Anschreiben. Notwendig sind aber immer folgende **Unterlagen**:

- Die Satzung des Vereins (wenn bei dieser Stelle zum ersten Mal ein Förderantrag gestellt wird).
- Eine Projektbeschreibung (Inhalte und Ziele der Maßnahme, Zeitplan mit Projektbeginn und -ende, Erläuterungen und Begründungen)
- Ein Finanzierungsplan

Entscheidend für die Erfolgsaussichten eines Zuwendungsantrags ist die gute **Vorbereitung der Antragstellung**. Dazu gehört es zunächst einmal herauszufinden, wo überhaupt ein Antrag auf Förderung gestellt werden kann. Dabei gibt es zwei Möglichkeiten:

- Es ist ein konkretes Projekt oder eine bestimmte Maßnahme geplant, für die noch Finanzierungsmöglichkeiten fehlen. Nun muss man recherchieren, ob es eine öffentliche Stelle gibt (z. B. Bund, Land, Kommune, EU, Bundesagentur für Arbeit), die über ein entsprechendes Förderprogramm verfügt. Bei der Recherche hilft natürlich das Internet, aber man kann auch die übrigen Medien, Info-Broschüren und Fachliteratur oder Beratung, z. B. durch Fachverbände oder Ministerien, in Anspruch nehmen.
- Man hat z. B. aus den Medien erfahren, dass ein bestimmtes Förderprogramm existiert oder neu eingerichtet wurde. Nun entwickelt man eine Maßnahme oder ein Projekt, um aus diesem Programm Mittel zu beantragen.

In jedem Fall empfiehlt es sich, vor der schriftlichen Antragstellung direkten Kontakt zu der Bewilligungsstelle aufzunehmen. Man sollte sich **persönlich vorstellen** und sein **Vorhaben zunächst mündlich erläutern** und begründen. Dabei erfährt man oft schon, ob überhaupt noch Mittel in dem entsprechenden Fördertopf vorhanden sind und was es bei der Antragstellung zu beachten gibt.

Grundsätzlich muss man einen Förderantrag immer **vor Beginn des Projektes** stellen. Man darf also mit seiner Maßnahme noch nicht begonnen, d. h. auch noch kein Geld ausgegeben haben, bevor man einen Bewilligungsbescheid erhält. Das ist zwar in der Praxis oft unrealistisch, da man nicht im Voraus weiß, wann man diesen Bescheid bekommen wird. Es ist aber trotzdem sehr wichtig, diese Regel einzuhalten, weil es sonst passieren kann, dass man seine Fördermittel zurückzahlen muss. Wenn es sich nicht anders machen lässt, muss man zusätzlich einen Antrag auf „vorzeitigen Maßnahmebeginn“ stellen.

Die **Projektbeschreibung** muss sehr sorgfältig erstellt werden, denn sie ist die eigentliche Entscheidungsgrundlage. Dabei sollte man besonders darauf achten, die Interessen und Ziele des Zuwendungsgebers zu berücksichtigen. Nicht alles, was man selbst gut, notwendig und wichtig findet, will die öffentliche Hand unbedingt fördern. Es muss also ein ganz besonderes Interesse des Staates an dieser Förderung deutlich werden. Nicht der Nutzen für den Verein, sondern für die Allgemeinheit, für das öffentliche Wohl, muss bei der Projektbeschreibung im Vordergrund stehen.

Der **Finanzierungsplan** muss alle Ausgaben enthalten, die durch das Projekt entstehen. Dabei ist es oft notwendig, diese Kosten genau zu differenzieren (z. B. Personalkosten, Mieten, Fahrkosten, Verwaltungskosten usw.) – eine detaillierte Aufstellung der Kostenarten eines Finanzierungsplans finden Sie im Kapitel Projektmanagement und Konzeptentwicklung. Dabei muss man sich genau an die jeweiligen Förderrichtlinien halten und auch prüfen, welche Ausgaben überhaupt gefördert werden können. Aus manchen Programmen werden z. B. überhaupt keine Personal- oder Mietkosten finanziert. Der Finanzierungsplan muss möglichst genau und realistisch sein. Wenn man eine Förderung erhält, muss das Geld nämlich „antragsgemäß“ ausgegeben werden, man kann also während des Projektes nur in engen Grenzen neu entscheiden, wofür man das Geld verwenden möchte. Wenn eine größere Abweichung vom ursprünglichen Finanzierungsplan notwendig wird, muss man auch dies vorher vom Zuwendungsgeber genehmigen lassen.

## 5. Wie werden öffentliche Zuwendungen abgerechnet?

Nach Abschluss des Projektes oder der Maßnahme muss der Zuwendungsempfänger nachweisen, dass er das erhaltene Geld tatsächlich antragsgemäß verwendet hat. Dafür muss er einen sogenannten „**Verwendungsnachweis**“ erstellen. Im Zuwendungsbescheid ist in der Regel eine Frist angegeben, bis zu der dieser Verwendungsnachweis beim Zuwendungsgeber vorgelegt werden muss.

Der Verwendungsnachweis besteht aus zwei Teilen:

- Sachbericht
- Zahlenmäßiger Nachweis

Der „Sachbericht“ gibt Auskunft über das **inhaltliche Ergebnis** der geförderten Maßnahme und ist Grundlage für die Prüfung des **Zuwendungszwecks**. Bei der institutionellen Förderung sind die Tätigkeit des Zuwendungsempfängers sowie das erzielte Ergebnis im abgelaufenen Haushaltsjahr darzustellen. Bei der Projektförderung sind die Verwendung der Zuwendung sowie das erzielte Ergebnis im Einzelnen darzustellen. Bei der Erstellung des Berichtes sollte man sich an der Projektbeschreibung orientieren, die man bei der Antragstellung vorgelegt hat. Es kommt darauf an, dass man die Ziele, die dort genannt wurden, tatsächlich erreicht hat.

Im sogenannten „zahlenmäßigen Nachweis“ müssen die Einnahmen und Ausgaben des geförderten Projektes dargestellt werden. Bei der Projektförderung entspricht die Gliederung des zahlenmäßigen Nachweises der Gliederung des Finanzierungsplanes. Die Ausgaben und Einnahmen sind getrennt voneinander in zeitlicher Reihenfolge darzustellen. Dazu müssen in der Regel alle Originalbelege (Einnahme- und Ausgabebelege) sowie die Verträge über die Vergabe von Aufträgen vorgelegt werden. Manchmal wird auch auf die Vorlage von Belegen verzichtet. Das steht dann im Bewilligungsbescheid. Aber auch in diesem Fall müssen Belege vorhanden sein und bei einer ausführlicheren Prüfung vorgelegt werden können.

Im zahlenmäßigen Nachweis müssen alle mit dem Zuwendungszweck zusammenhängenden Ausgaben und Einnahmen aufgeführt werden; es reicht nicht aus, nur Ausgaben in Höhe der bewilligten Zuwendung nachzuweisen. Der Verwendungsnachweis wird vom Zuwendungsgeber geprüft und man erhält dann einen abschließenden Prüfbescheid. Sollte sich herausstellen, dass man die Fördersumme nicht antragsgemäß ausgegeben hat, muss man eventuell die gesamte Förderung oder einen Teil davon zurückzahlen.

Daher sollte man sich bei Unsicherheiten während des Projektes mit dem Zuwendungsgeber abstimmen. Auch wenn die Prüfung abgeschlossen ist, muss man die gesamten Unterlagen und Belege noch 10 Jahre lang aufbewahren, denn es kann anschließend noch zu einer weiteren Prüfung, z. B. durch das Finanzamt oder eine Rechnungsbehörde (z. B. Landesrechnungshof), kommen.

**Literaturhinweise/weiterführende Literatur:**

- Goldstein/Lienig: Praktische Buchführung für Vereine. WRS-Verlag, 3. Aufl. 2008.
- Heigl: Vereine und Finanzen: Einnahmen steigern, Sponsoren akquirieren, Ausgaben optimieren. Lexika-Verlag 2004.
- Herrling/Mathes: Der Buchführungsratgeber. Grundlagen und Beispiele. München: DTV-Beck 2006.
- Schultz: Basiswissen Rechnungswesen. München: DTV-Beck 2008.
- Vilain, Michael: Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: VS-Verlag 2006.

**Links:**

<http://www.buergergesellschaft.de>

<http://www.vereinsknowhow.de>

**Such- und Schlagworte für die Internetsuche:**

Buchführung, Einnahme-Überschuss-Rechnung, Finanzierung, Haushaltsordnung, Kontenrahmen, Kontenplan, Kostenrechnung, Nebenbestimmungen, Rechnungswesen, Vereinsfinanzierung, Zuwendung, Zuwendungsrecht.

### 3. PROJEKTMANAGEMENT UND KONZEPTENTWICKLUNG

Autorin: Henrike Krüsmann

#### Inhalt

##### Teil I | Projektmanagement

1. Einleitung
2. Was ist Projektmanagement?
3. Projektphasen
4. Faktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement
5. Führen und Steuern eines Projektes
6. Zusammenfassung



##### Teil II | Konzeptentwicklung

1. Begriffsbestimmung
2. Von der Projektidee zum Konzept
3. Wesentliche Inhalte von Konzepten
4. Vom Konzept zum Projektantrag
5. Der Kosten- und Finanzierungsplan
6. Zusammenfassung

#### KURZFASSUNG

Ein Projekt zeichnet sich durch Neuartigkeit, Begrenztheit, Bestimmtheit und Organisiertheit aus und hat ein klar definiertes Ziel. Projektmanagement umfasst die Gesamtheit der Planungs-, Organisations-, Führungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben eines Vorhabens und durchläuft verschiedene Projektphasen: die informelle Phase/Idee, die Definitionsphase/Konzeptentwicklung, die Planungsphase, die Realisierungsphase sowie die Abschlussphase/Feedback.

Es gibt verschiedene Faktoren, die einen erfolgreichen Ablauf des Projektes gewährleisten, z. B. eine kompetente Projektleitung, Teamarbeit, eine sorgfältige Planung, der konstruktive Umgang mit Konflikten, eine genaue Kalkulation von Kosten und Zeit sowie eine zeitnahe Steuerung, eine zeitnahe und vollständige Dokumentation und ein sinnvolles Ordnungssystem, insbesondere im Bereich der Buchführung.

Das Konzept bzw. die Konzeption bildet die Basis für viele Vorhaben in Vereinen. Aus dem Konzept lässt sich der Projektantrag entwickeln. Es enthält wesentliche Aussagen zur Ausgangslage und zum Bedarf, zur Zielgruppe, zur Zielstellung, zu den Angeboten und den eingesetzten Methoden, zum Personalbedarf sowie einen Kosten- und Finanzierungsplan.

## Teil I | Projektmanagement

### 1. Einleitung

In der Regel planen, organisieren, koordinieren, steuern und kontrollieren Menschen größere Vorhaben, sie managen also ihre Projekte. Aufgrund der zunehmenden Komplexität und der steigenden Anforderungen, insbesondere an Leitung und Teamarbeit, Vernetzung und Kooperation sowie Spezialisierung, kommt dem Projektmanagement immer größere Bedeutung zu.

### 2. Was ist Projektmanagement?

Das Wort „Management“ hat seinen Ursprung im Lateinischen (managere) und bedeutet „Das Pferd in all seinen Gangarten führen“. Übertragen auf unsere Zeit beinhaltet Management somit:

- das Planen
- das Organisieren
- das Führen
- das Entscheiden

Das Wort „Projekt“ hat ebenfalls einen lateinischen Ursprung und bedeutet „Entwurf, Plan, Vorhaben oder auch Absicht“. Ein Vorhaben ist ein Projekt, wenn es folgende Eigenschaften aufweist:

- **Neuartigkeit.** Es handelt sich um etwas Neuartiges und Einmaliges, was von Originalität zeugt.
- **Begrenztheit.** Das Vorhaben ist zeitlich, finanziell und personell begrenzt.
- **Bestimmtheit.** Es gibt klare Zielvorgaben, die auch überprüfbar sind.
- **Organisiertheit.** Ein Projekt muss spezifischen Anforderungen in der Organisation entsprechen. Hierzu zählen u. a. Methoden, Mittel und Organisationsform.

Und was ist nun Projektmanagement?

- „Als Projektmanagement bezeichnet man die Gesamtheit von Planungs-, Organisations-, Führungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben eines Vorhabens, wobei dieses Vorhaben den Kriterien der Neuigkeit, der Begrenztheit, der Komplexität und der dem Vorhaben angepassten Organisationsform genügen muss“ (Stöhr 1997).

### 3. Projektphasen

Am Anfang des Projektmanagements steht die Idee. Um die Idee kreisen Fragen wie:

Was macht das Projekt erforderlich? Was soll mit dem Projekt erreicht werden?

Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es überhaupt? Welche Lösungsmöglichkeiten sind realisierbar?

Können auf diese ersten Fragen Antworten gefunden werden, kann mit der Projektentwicklung begonnen werden. Dabei durchläuft ein Projekt unterschiedliche Phasen.

Im Folgenden wird der idealtypische Ablauf vorgestellt:

- I. Informelle Phase/Idee
- II. Definitionsphase/Konzept (siehe Abschnitt 2 Konzeptentwicklung)
- III. Planungsphase
- IV. Realisierungsphase
- V. Abschlussphase/Feedback

#### I. Informelle Phase: Die Projektidee

Hier entsteht die erste vage Idee eines Projektes mit folgenden Aktivitäten: Die Idee wird kommuniziert und den anderen Vereinsmitgliedern vorgestellt. Kritiken, Vorschläge, Erweiterungen, Erfahrungen werden geäußert. Weiterhin erfolgt die Suche nach Verbündeten und Mitstreitenden.

Es erfolgt ein erster schriftlicher Entwurf in Form einer kurzen Skizze. Das Wesentliche der Projektidee wird aufgeschrieben. Hinzu kommt eine erste allgemeine Recherche nach Finanzierungsmöglichkeiten. Oft können sich daraus bereits erste Schwerpunktverschiebungen, einzuhaltende Termine und Zeiträume oder auch die Grenzen eines eventuell zur Verfügung stehenden finanziellen Budgets ergeben.

**Beispiel:** Eine Stiftung, die für die Finanzierung des Projektes in Frage kommen kann, fördert z. B. nur Jugendliche im Alter von 16 bis 19 Jahren. Die zu fördernden Projekte sind auf einen Zeitraum von maximal 18 Monaten begrenzt. Einreichungsfristen für Anträge sind der 30.06. und 31.12. jeden Jahres. Gefördert werden maximal 80% der Gesamtkosten und maximal 10.000 €. Diese Fakten können den Rahmen für ein mögliches Projekt bilden.

#### II. Definitionsphase: Die Projekt- bzw. Konzeptentwicklung

(siehe auch Abschnitt 2 Konzeptentwicklung)

In dieser Phase erfolgt eine genaue Definition von Zielen, Bedarf und Zielgruppen bzw. Inhalten usw. Das Konzept kann gleichzeitig die Grundlage für den Projektantrag bei einem potentiellen Geldgeber sein sowie für die Planung der Projektvorgänge dienen.

Mit dieser Phase muss die Prüfung auf Realisierbarkeit der Projektidee, insbesondere hinsichtlich des finanziellen und personellen Umfangs einhergehen.

### III. Planungsphase: Die Projektplanung

Vor der praktischen Umsetzung ist das Projekt sehr genau zu planen. Oft wurde hiermit bereits in der II. Phase begonnen. Zu den notwendigen Schritten zählen:

- Alle **Aufgaben und Ressourcen** werden klar definiert.
- Es erfolgt eine Einteilung in sinnvolle **Teilaufgaben**. Diese Teilaufgaben werden auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Mitglieder des Vereins verteilt.
- Die **Gesamtverantwortung und der Gesamtüberblick** sind einer Person zu übertragen.
- Es werden **Projektmeilensteine** festgelegt. Meilensteine sind inhaltlich und terminlich fixierte Ergebnisse und Ereignisse.
- Ebenso ist es erforderlich, einen vollständigen **Projektplan** anzufertigen.
- Nicht zu vergessen ist die Einrichtung eines verbindlichen und brauchbaren Systems der **Buchführung, Abrechnung, Dokumentation und Ablage**, welches fortlaufend und zeitnah geführt werden muss, um immer den aktuellen Überblick über den Stand des Projektes zu haben.

#### Beispiel: Musterverein e. V.

##### Projektmeilensteine für „Multikulturelles Straßenfest des Mustervereins e. V.“

Dezember 2016	Januar 2017	Februar 2017	März 2017	April 2017	Mai 2017	Juni 2017
Ideensammlung	Antragstellung bei Sparkassenstiftung	Absprachen mit der Stadtverwaltung	15. März 2017 verbindliche Zusage der Künstler*innen 31. März 2017 endgültige Festlegung des Programms	25. April 2017 Plakate sind aufgehängt, Einladungen sind verschickt	16. Mai 2017 Durchführung des Straßenfestes	30. Juni 2017 Auswertung und finanzielle Abrechnung beim Zuwendungsgeber

#### **IV. Realisierungsphase: Die Projektrealisierung**

Nun erfolgt die Umsetzung des Projektes, oft verbunden mit einer entsprechenden Bewilligung des Projektantrages. In dieser Phase ist das Projektmanagement besonders gefordert.

Es muss eine Steuerung und Kontrolle der Teilprojekte sowie des Gesamtprojektes erfolgen.

- Auftretende Probleme müssen erkannt und gelöst werden.
- Mit einer fortlaufenden Aktualisierung der Planung sind Schwachstellen zu korrigieren.
- Die Buchführung muss fortlaufend erfolgen, um jederzeit einen aktuellen Überblick über die Finanzmittel zu haben.
- Die Dokumentation aller Projektabläufe einschließlich der Probleme darf nicht vergessen werden. Abweichungen von der Planung und vom bewilligten Projektantrag sind unmittelbar mit der fördernden Institution zu kommunizieren.

#### **V. Abschlussphase: Der Projektabschluss**

Jedes Projekt hat ein vorher genau festgelegtes Ende. Zu diesem Zeitpunkt müssen die Ziele des Projektes erreicht, alle finanziellen Vorgänge beendet sein und der Verwendungsnachweis erstellt werden. Der ordentliche Abschluss eines Projektes gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Projektmanagements und wird dennoch oft vernachlässigt. Folgende Aufgaben sind dabei zu erledigen:

- eine verstärkte Motivation der Mitarbeitenden, da diese sich oft bereits im Ablösungsprozess befinden
- Öffentlichkeitsarbeit und Ergebnispräsentation
- die Dokumentation des Projektes
- die Evaluation des Projektes
- die Auflösung und Verabschiedung der Projektgruppe
- das Suchen neuer Perspektiven
- das Feiern der erfolgreichen Beendigung des Projektes mit allen Beteiligten, Aussprechen von Lob und Dank

## 4. Faktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement

Es gibt verschiedene Faktoren, die dazu beitragen, dass ein Projekt erfolgreich verläuft. Dazu gehören:

- eine sorgfältige Planung
- eine genaue Kostenkalkulation
- eine Zeitkalkulation
- regelmäßige Treffen
- eine genaue Dokumentation
- klare Verantwortlichkeiten
- Ausdauer und Belastbarkeit
- Kompetenzen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

## 5. Führen und Steuern eines Projektes

Der Führung und Steuerung eines Projektes kommt besondere Bedeutung zu. Hier können zwei Ebenen unterschieden werden:

- die Sach-Ebene, also das Projekt selbst, das zu führen und zu steuern ist. Die Sachebene wird durch Zeit, Kosten und Techniken bestimmt.
- die Beziehungs-Ebene, also die Führung und Steuerung der am Projekt Mitarbeitenden. Die Beziehungsebene wird durch Kommunikation, Motivation, Akzeptanz und die sozialen und persönlichen Kompetenzen aller am Projekt Beteiligten bestimmt.

Ein Projekt führen und steuern heißt, diese beiden Ebenen stets im Blick zu haben sowie Probleme vorauszusehen und diese zu verhindern oder zu lösen.

In der Realisierungsphase des Projektes ist verstärkt mit dem Auftreten von Problemen zu rechnen.

Wichtige Techniken zum Umgang mit Konflikten sind:

- **Klären**, was das eigentliche Problem ist. Oftmals wird ein anderes Problem vordergründig benannt und das tatsächliche Problem bleibt verdeckt.
- **Meetings**: Teammitglieder können zur Lösung des Problems Ideen sammeln und austauschen. Dies hilft, Konflikte und Missverständnisse zu klären.
- **Kreativität und Phantasie** nutzen, z. B. mittels Brainstorming. Alle Ideen werden schriftlich zusammengetragen, ohne sie zu bewerten oder einzuschränken.
- Das Problem wird in seine Einzelteile zerlegt. Für diese werden dann **Einzellösungen** gesucht.
- Probleme und Konflikte sollten als **Chance** begriffen werden.

## 6. Zusammenfassung

Ein Projekt weist bestimmte Merkmale auf, es ist zeitlich, finanziell und personell begrenzt. Es hat ein definiertes Ziel, zeugt von Neuartigkeit und Originalität und es zeichnet sich durch eine besondere Form von Organisiertheit aus.

Die erfolgreiche Durchführung eines Projektes erfordert ein konsequentes Projektmanagement. Unter Projektmanagement ist die Gesamtheit von Planungs-, Führungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben eines Vorhabens zu verstehen. Ein Projekt benötigt eine Projektleitung, die über vielfältige Kompetenzen verfügt. Ein Projekt erfordert Teamarbeit.

Ein Projekt durchläuft verschiedene Projektphasen – die informelle Phase/Idee, die Definitionsphase/Konzeptentwicklung, die Planungsphase, die Realisierungsphase sowie die Abschlussphase/Feedback. Es gibt verschiedene Faktoren, die einen erfolgreichen Ablauf des Projektes gewährleisten, z. B. die sorgfältige Planung, der konstruktive Umgang mit Konflikten, eine genaue Kalkulation von Kosten und Zeit sowie eine zeitnahe Steuerung, eine gute Dokumentation und ein sinnvolles Ordnungssystem, insbesondere im Bereich der Buchführung.

## Teil II | Konzeptentwicklung

### 1. Begriffsbestimmung

Oft wird von Konzept oder Konzeption gesprochen. Gibt es einen Unterschied?

- **Ein Konzept**, abgeleitet von dem lateinischen Wort conceptus (= Zusammenfassen) ist ein „stichwortartiger Entwurf“, eine „erste Fassung einer Rede oder Schrift“.
- **Eine Konzeption**, abgeleitet von dem lateinischen Wort conceptio ist ein „gedanklicher Entwurf“, eine „klar umrissene Grundvorstellung“, ein „Leitprogramm“.

Konzepte und Konzeptionen sind demnach „Entwürfe“ und haben Gemeinsamkeiten mit einer Vision oder einem Plan. Obwohl eine Konzeption umfassender und detaillierter ist, werden die Begriffe in der Praxis oft synonym und austauschbar benutzt.

Es gibt verschiedene Arten von Konzepten und Konzeptionen, z. B. die Gesamtkonzeption einer Organisation, das Leitbild, Führungskonzeptionen, Einrichtungskonzeptionen sowie fachliche Konzeptionen und innovative Konzepte für neue Projekte.

Im Folgenden wird der Begriff Konzept verwendet.

### 2. Von der Projektidee zum Konzept

Konzepte für eine Maßnahme bzw. ein Projekt lassen sich in drei Stufen entwickeln:



#### ■ Grundkonzept

Hier wird eine erste Idee des Projektes entwickelt und grob skizziert.

Die Fragen:

- Warum wollen wir etwas tun? (Bedarf)
- Was wollen wir machen? (Inhalte)
- Wozu wollen wir etwas machen? (Ziele)
- An wen richtet sich das Projekt? (Zielgruppen)

sollten schriftlich beantwortet werden. Gleichzeitig ermöglicht diese Phase, dass die Projektgruppe sich über das Anliegen austauscht und einigt.

In dieser Phase sollte auch bereits geklärt werden, wer für das Projekt verantwortlich ist.

### ■ Informationssammlung

Auf der Grundlage des Grundkonzeptes beginnt nun eine genaue Recherche, z. B. über den Bedarf, über bereits existierende Projekte, über die Zielgruppe, über sinnvolle Methoden, zu möglichen Kooperationspartnern usw. Neben der inhaltlichen Recherche erfolgt auch die Recherche nach möglichen Fördermöglichkeiten und Förderbedingungen. Sinnvoll ist es, mit potentiellen Geldgebern in Kontakt zu treten, von der Projektidee zu berichten sowie nach den Förderaussichten, Förderzeiträumen, Förderhöhen, genauen Zielgruppen, Förderzielen usw. zu fragen. Auf dieser Grundlage kann dann das Feinkonzept erstellt werden.

### ■ Feinkonzept/Abstimmung

Die gesammelten Informationen bilden die Grundlage für die Weiterentwicklung des Konzeptes. Alle Gliederungspunkte werden genau aufeinander abgestimmt, so dass das Gesamtkonzept in sich schlüssig ist. Das Konzept sollte in der Projektgruppe abschließend diskutiert werden.

Im Folgenden wird auf die Entwicklung von Konzepten für neue Maßnahmen oder neue Projekte in Vereinen eingegangen. Die Entwicklung von Konzepten kann z. B. notwendig werden, wenn ein Verein seine bisherigen Tätigkeiten ausweiten möchte oder finanzielle Mittel für ein bestimmtes Vorhaben bei einem Geldgeber beantragen möchte.

Bei der Erstellung eines Konzeptes sind folgende Anforderungen zu beachten:

- Die Konzeptentwicklung braucht Zeit und Geduld.
- Es muss ein innovatives Projekt sein.
- Die Konzeptentwicklung braucht eine Moderation bzw. eine Verantwortliche bzw. einen Verantwortlichen.
- Die Konzeptentwicklung braucht Ressourcen, Fähigkeiten, Ideen und Informationen.
- Die Konzeptentwicklung erfordert Recherchen und fundierte Kenntnisse.
- Die Konzeptentwicklung muss realistisch und realisierbar sein.

Ein Konzept ist nicht „einfach mal so zwischendurch“ zu schreiben. Dies erfordert einen langwierigen, zeitaufwändigen Prozess, der sowohl Recherchen als auch Visionen bedarf.

Konzepte als Entwürfe für geplante Aktivitäten werden einerseits verfasst, um eine Finanzierung für das Projekt zu erhalten. Viele Geldgeber geben mit den einzureichenden Förderanträgen eine Struktur für das Konzept vor. Andererseits sind Konzepte für die abgestimmte Arbeit innerhalb eines Vereins wichtig, da in ihnen konkretisiert und festgehalten wird, wie ein Projekt ablaufen soll. Konzepte dienen zudem dazu, das Selbstverständnis zu klären und Ziele genau zu definieren.

Für eine anschauliche Darstellung der grundlegenden Inhalte eines Konzepts wird im Folgenden die Rechts- bzw. Organisationsform des eingetragenen gemeinnützigen Vereins gewählt. Die Ausführungen treffen aber auch auf andere Formen zu, z. B. auf eine GmbH oder eine Initiative.

### 3. Wesentliche Inhalte von Konzepten

Die folgende Checkliste enthält Inhalte, die in jedem Konzept berücksichtigt werden sollten. Innerhalb der Projektgruppe sollte eine Verständigung zu allen Punkten stattfinden, um Missverständnissen und Konflikten vorzubeugen. Die Konzeptentwicklung mit der genauen Definition von Zielen stellt zudem einen wesentlich Bestandteil des Projektmanagements dar.

#### **Checkliste: Inhalte von Konzepten**

##### **Wer sind die Ansprechpersonen? – Kontakte**

- Wer ist für das Projekt verantwortlich?
- Wer kann Auskunft geben?
- Wann und wie ist diese Person erreichbar? (E-Mail, Telefon, Anrufbeantworter, Anwesenheitszeiten)

##### **Wie heißt das Projekt? – Projektname**

- Gibt es einen kurzen, einprägsamen Namen, der zum Projekt passt?

Hier lohnt sich oft ein Brainstorming. Weit verbreitet sind Abkürzungen. Diese sind jedoch nur sinnvoll, wenn ein unmittelbarer Bezug zum Projekt besteht. Mitunter empfiehlt es sich, unter den Titel noch eine Ergänzung zu schreiben, z. B.

- KOMMiT  
Kompetenzen von Migrantinnen und Migranten stärken
- MEMO  
Management und Empowerment in Migrantenorganisationen
- MIMI  
Das Gesundheitsprojekt mit Migranten für Migranten in Brandenburg
- XENOS  
Leben und Arbeiten in Vielfalt

##### **Wie lässt sich der Projektinhalt zusammenfassen? – Kurzdarstellung**

- Ist das Wesentliche in 3 bis 5 Sätzen bzw. 10 bis 12 Zeilen kurz und bündig dargestellt?

##### **Wer sind wir? – Angaben zum Verein**

- Seit wann besteht der Verein?
- Wie setzt sich der Verein zusammen? Wie viele Mitglieder hat er?
- Was sind die Ziele? Wofür engagiert sich der Verein?
- Welche Rechtsform bzw. Organisationsform liegt vor?
- Wie finanziert sich der Verein?

##### **Warum wollen wir etwas tun? – Bedarf/Ausgangslage**

- Welche Notlagen/Probleme/Missstände fordern uns heraus?
- Welcher Bedarf soll abgedeckt werden?
- Wie ist die genaue Situation auf dem Gebiet, wo wir etwas tun wollen?
- Gibt es ähnliche Angebote?

#### Für wen bzw. mit wem wollen wir etwas tun? – **Zielgruppe**

- An wen richtet sich das Vorhaben?
- Warum richtet sich das Angebot genau an diese Zielgruppe bzw. diese Ziel-gruppen?
- Wie soll die Zielgruppe erreicht werden?
- Wie setzt sich die Zielgruppe genau zusammen?

#### Wozu wollen wir etwas tun? – **Ziele**

- Was sind die Ziele des Projektes?
- Was soll erreicht werden?

#### Was wollen wir tun? – **Inhalte**

- Was sind die Inhalte des Projektes? Was soll inhaltlich passieren?
- Welche Leistungen sollen erbracht werden? Welche Veranstaltungen sind ge-plant?
- Was für Programme sollen angeboten werden?
- Mit welchen Methoden und Arbeitsformen wird gearbeitet?

#### Wo soll das Projekt umgesetzt werden? – **Ort**

- An welchem Standort findet das Projekt statt?
- In welchen Räumen?
- Wo befindet sich das Projektbüro?

#### Wann soll das Projekt durchgeführt werden? – **Projektzeitraum**

- Wann beginnt und endet das Projekt?
- Wie ist die Dauer?
- Gibt es Projektphasen?

#### Durch wen soll die Arbeit geleistet werden? – **Personal**

- Welches Personal wird gebraucht?
- Welche Aufgaben übernehmen die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Welche Qualifikationen sind notwendig und welche sind vorhanden?
- Wie ist der Status der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, d. h. arbeiten sie ehrenamtlich, auf Honorarbasis oder als Angestellte des Vereins?
- Mit welchem zeitlichen Umfang werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt?
- Wer ist wofür verantwortlich?

#### Womit soll gearbeitet werden? – **Kosten- und Finanzierungsplan, Ausstattungsbedarf**

- Welche sachlichen Mittel werden benötigt?
- Wie hoch sind die Kosten, d. h. welche finanziellen Mittel werden benötigt?
- Wie erfolgt die Finanzierung, d. h. woher kommt das Geld?

#### Was ist das Neue an dem Vorhaben? – **Einmaligkeit**

- Was ist das Innovative an dem Projekt?
- Wodurch grenzt es sich von anderen bzw. ähnlichen Projekten ab?  
(„Das Besondere an unserem Vorhaben ist...“)

Wie wird die Nachhaltigkeit und Langfristigkeit gewährleistet? – **Nachhaltigkeit**

- Können Aussagen zur Fortführung des Projektes nach Ablauf der Förderung gemacht werden bzw. zu Nachfolgeprojekten?
- Werden Multiplikatorinnen oder Multiplikatoren ausgebildet?
- Gibt es eine Handreichung, Veröffentlichung, Internetpräsentation usw.?

Wie erfolgt die Qualitätssicherung und Evaluierung? – **Wirksamkeit**

- Welche Methoden der Qualitätssicherung werden eingesetzt?
- Wie erfolgt die Evaluierung, z. B. intern oder extern, durch Befragung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern?

Wie erfolgt die Öffentlichkeitsarbeit? – **Public Relations**

- Wie wird auf das Projekt aufmerksam gemacht?
- Wird in der Zeitung berichtet werden?
- Wird es einen Internetauftritt geben?

Mit wem wird zusammengearbeitet? – **Vernetzung und Kooperation**

- Gibt es bereits Partner, mit denen zusammengearbeitet wird?
- Wird es eine Vernetzung mit anderen Projekten geben?
- Wie erfolgt die Einbindung in bereits bestehende Strukturen und Netzwerke?

#### 4. Vom Konzept zum Projektantrag

Ein Konzept ist noch lange kein Projektantrag, aber auf jeden Fall ein wesentlicher Bestandteil. Wie bereits erwähnt, gibt es von den einzelnen fördernden Institutionen in der Regel ganz bestimmte Anforderungen an die Form, an den Inhalt und an den Umfang des Projektantrages.

Grundsätzlich gilt, dass mit einem Projekt erst dann begonnen werden darf, wenn die Bewilligung durch den Förderer vorliegt!

Zu einem „ordentlichen“ Antrag gehören:

- das Anschreiben
- das Konzept entsprechend den Anforderungen des Förderers
- der Kosten- und Finanzierungsplan
- eine rechtsverbindliche Unterschrift (in der Regel nur durch den Vorstand leistbar)
- Anlagen, entsprechend den Anforderungen, wie z. B.
  - die Satzung des Vereins (als Kopie),
  - der Vereinsregisterauszug (als Kopie),
  - die Gemeinnützigkeitserklärung (aktueller Freistellungsbescheid des Finanzamtes) (als Kopie),
  - geforderte Stellungnahmen, z. B. vom Jugendamt oder Schulamt, vom zuständigen Dachverband, wie AWO, DRK, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland, Paritätisches Werk, von den Integrationsbeauftragten u. Ä., notwendige Kooperationsvereinbarungen, z. B. von Schulen, Jugendeinrichtungen, Volkshochschulen u. Ä., Unternehmen, eine Trägerdarstellung (Selbstdarstellung, Referenzen, Zeitungsartikel, Flyer).

## 5. Der Kosten- und Finanzierungsplan

Zu einem Projektantrag gehört neben der inhaltlichen Darstellung des Projektes ein **Kosten- und Finanzierungsplan**. Dabei gilt, dass die Ausgaben mit den Einnahmen grundsätzlich deckungsgleich sein müssen. Die folgende Checkliste enthält wesentliche Bestandteile eines Kosten- und Finanzierungsplans.

### A. Kostenplan/Ausgaben

#### Personalkosten

- für angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  - Gehaltskosten, einschließlich Zuwendungen wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld,
  - Versicherungsbeiträge des Arbeitgebers zur Renten-, Arbeitslosen-, Kranken-, Pflege-, Unfallversicherung u. a.
  - Personalnebenkosten, wie Fortbildung und Supervision
  - Reisekosten für Dienstfahrten, Unterkunft und Verpflegung
- für ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  - Personalnebenkosten, wie Fortbildung und Supervision
  - Aufwandsentschädigungen
  - Reisekosten für Dienstfahrten, Unterkunft und Verpflegung
- für Honorarmitarbeiterinnen und -mitarbeiter
  - Honorare
  - Personalnebenkosten, wie Fortbildung und Supervision
  - Reisekosten für Dienstfahrten, Unterkunft und Verpflegung

#### Sachkosten

- Miete und Mietnebenkosten
  - für Büroanmietung
  - für die zeitweise Anmietung von Räumlichkeiten
- Verwaltungskosten (viele Geldgeber geben hier einen bestimmten Prozentsatz der förderfähigen Summe, oft zwischen 3 bis 15 %)
  - Buchführungskosten
  - Porto
  - Telefongebühren
  - Büro-Verbrauchsmaterial
- Maßnahmekosten
  - Fahrtkosten für die Teilnehmenden
  - Eintrittsgelder
  - Arbeitsmaterialien und Kopien für die Teilnehmenden
  - Öffentlichkeitsarbeit
- Fachliteratur

- einmalige Investitionen
  - Bauinvestitionen
  - Bürogeräte (wie z. B. Laptop, Kopierer, Fax, Telefon), Büromöbel

## **B. Finanzierungsplan/Einnahmen**

### **Fremdmittel**

- Zuwendungen aus öffentlichen Mitteln
  - EU-Mittel
  - Bundesmittel, z. B. Modellförderung, Arbeitsförderung
  - Landesmittel, z. B. Landeszentrale für politische Bildung, Lottomittel
  - Kommunale Mittel, z. B. Kulturamt, Jugendamt
  - Sonstige öffentliche Mittel, z. B. Bußgelder
  
- Private Zuwendungen
  - Erbschaften
  - Schenkungen
  - Spenden
  - Stiftungen
  
- Eigenmittel
  - Mitgliedsbeiträge
  - Einnahmen aus Maßnahmen, z. B. Beiträge, Eintrittsgelder

Werden verschiedene Förderungen in Anspruch genommen, ist zu prüfen, ob diese kumulierbar, d. h. alle zugleich für dasselbe Projekt nutzbar sind. Dies erfragt man am besten bei den fördernden Institutionen. Beispiel: EU-Mittel aus einem Fond können nicht mit EU-Mitteln aus einem anderen Fond kombiniert werden.

### **Der Antrag ist fertig!**

Das Äußere des Antrages darf nicht vernachlässigt werden, am besten wird alles gut sortiert in einem Schnellhefter zusammengefasst. Oft wird auch verlangt, dass der Antrag zusätzlich per E-Mail oder CD eingereicht wird. Auf jeden Fall darf nicht vergessen werden, eine Kopie des vollständigen Antrages selbst zu behalten.

Ist der Antrag eingereicht, heißt es, sich in Geduld zu üben. Oft dauert es Wochen bis eine Antwort erfolgt. Zwischenzeitlich kann man sich jedoch telefonisch nach dem Eingang des Antrags erkundigen und nachfragen, ob noch Nachforderungen bestehen. Dies kommt vereinzelt vor und kann durchaus als gutes Zeichen gewertet werden. Im günstigen Fall bekommt der Verein einen Bewilligungsbescheid. Dieser muss genau studiert werden, insbesondere die Anlagen und Bestimmungen, denn diese sind verbindlich für die Durchführung des Projektes.

Sollte der Antrag abgelehnt werden, dann gilt es, nicht den Mut zu verlieren. Mit einer Ablehnung wird in der Regel nicht ausgedrückt, dass der Antrag nicht gut war. Vielmehr sind die zur Verfügung stehenden Mittel begrenzt und reichen daher nicht für alle eingereichten Anträge! Auf jeden Fall sollte nach den Gründen der Ablehnung gefragt werden, um den Antrag für das nächste Mal zu optimieren.

## 6. Zusammenfassung

Konzepte bzw. Konzeptionen stellen die Basis für viele Vorhaben in Vereinen und anderen Organisationen dar. Sie enthalten wesentliche Aussagen zur Ausgangslage und begründen somit den Bedarf für ein Vorhaben. Sie definieren die Ziele, die mit dem Projekt erreicht werden sollen, sie benennen die dazu notwendigen personellen, sachlichen und finanziellen Mittel und sie beschreiben den Weg sowie die zu erbringenden Leistungen, um diese Ziele zu erreichen. Oft bildet das Konzept die Grundlage für einen Förderantrag bei einer fördernden Institution. Der Projektantrag muss dann entsprechend der Ausschreibung des Geldgebers gestaltet sein. Zu jedem Projektantrag gehört ein ausgeglichener Kosten- und Finanzierungsplan, der nachweist, dass die Ein- und Ausnahmen sich decken. Wurde das Projekt bewilligt, muss dessen Durchführung entsprechend dem Bewilligungsbescheid erfolgen. Abweichungen sind vorher mit der fördernden Institution zu kommunizieren. Zum Abschluss eines Projektes gehört immer ein inhaltlicher und finanzieller Sachbericht.

### Literaturhinweise/weiterführende Literatur:

- Antes, Wolfgang; Czech-Schwaderer/Hrsg.: Projektfinanzierung für Profis. Grundlagen-Praxisbeispiele-Checklisten. Juventa Verlag Weinheim und München 2005.
- Graf, Pedro: Leitbild- und Konzeptentwicklung. Verlag ZIEL Augsburg 2008.
- Kolhoff, Ludgar; Vollmer, Michael: Grundelemente des sozialen Management I und II; Organisation und Finanzierung sozialer Einrichtungen, Seminarunterlagen. Schriftenreihe des Instituts für Fort- und Weiterbildung sozialer Berufe e. V. Band IV, Braunschweig 1998.
- Kolhoff, Ludgar: Finanzierung sozialer Einrichtungen und Dienste. Verlag ZIEL Augsburg 2002.
- Kolhoff, Ludgar: Projektmanagement. Nomos-Verlag 2004.
- Litke, Hans Dieter : Projektmanagement. Verlag Gräfe und Unzer 2002.
- Litke, Hans Dieter; Kunow, Ilonka: Projektmanagement. Haufe Verlag 2006.
- Stöer, Hans-Jürgen: Projektmanagement. Universität Rostock, Dezernat für Studium und Lehre 1997.

### Links:

<http://www.jugendstiftung.de>

### Such- und Schlagworte für die Internetsuche:

Bewilligungsbescheid, EU-Programme, Konfliktmanagement, Konzept, Konzeptentwicklung, Konzeption, Kosten- und Finanzierungsplan, Moderation, Präsentation, Projekt, Projektantrag, Projektarten, Projektmanagement, Projektmeilenstein, Projektphasen, Projektsteuerung Verwendungsnachweis, W-Fragen, Zuwendungsbescheid.

## 4. FUNDRAISING

Autor: Julian Feil

### Inhalt

#### Teil I | Fundraising in der Praxis

1. Was ist Fundraising?
2. Fundraising in Deutschland – Daten, Zahlen, Fakten
3. Fundraisingkonzept
4. Schlüssel zum Fundraising-Erfolg: Kommunikation
5. Fundraising-Medien und Beispiele
6. Adresspflege, Beziehungs- und Dankkultur
7. Zielgruppe Presse
8. Zielgruppe Spender\*innen und potenzielle Spender\*innen
9. Spender\*innen finden
10. Fürsprecher\*innen
11. Gespräch mit Spender\*innen
12. Organisation von Fundraising

### KURZFASSUNG

Für Vereine funktioniert Fundraising dann, wenn die Arbeit in einem Fundraising-Team auf mehrere Schultern verteilt wird. „Fundraising in der Praxis“ zeigt die wichtigsten Erfolgs-Maßnahmen.



## Teil I | Fundraising in der Praxis

### 1. Was ist Fundraising?

Der Begriff „Fundraising“ leitet sich ab von den englischen Wörtern „Fund“ für Geld, Kapital, Vermögen, Schatz und „to raise“, was soviel heißt wie heben, schöpfen, aufbringen.

Das auch im Deutschen verwendete Wort „Fundraising“ steht für Mittelbeschaffung für Social-Profit-Einrichtungen – zum Beispiel also auch Migrantenvereine – und den Einsatz der dazu notwendigen Instrumente.

Darüberhinaus geht es im Fundraising darum, eine für potenzielle Spender\*innen attraktive Organisation zu schaffen: mit spendenwirksamen Projekten, angesehenen Ansprechpartner\*innen und innovativen, erfolgreichen Angeboten.

Fachleute sprechen dabei von „Institutional Readiness“ - der institutionellen „Bereitschaft“ einer für Spendenwerbung funktionierenden Vereins-Organisation.

Hier spielen etwa die Transparenz der Spendenverwendung und die Effizienz der Organisation eine bedeutende Rolle.

Fundraising hat übrigens nichts mit „Betteln“ zu tun.

Im Gegenteil: Spendensammelnde Organisationen beziehen aktiv Position für ein gesellschaftlich wünschenswertes Angebot – zum Nutzen einer funktionierenden Gemeinschaft.

### 2. Fundraising in Deutschland – Daten, Zahlen, Fakten

Die jedes Jahr im März aktuell veröffentlichte deutsche Untersuchung „Bilanz des Helfens“ ([http://www.spendenrat.de/Bilanz\\_des\\_Helfens\\_2017.pdf](http://www.spendenrat.de/Bilanz_des_Helfens_2017.pdf)) weist für 2016 rund 5,3 Mrd. Euro Spenden aus.

Ihr zufolge haben 2016 33% der Deutschen über 10 Jahre finanziell gespendet. Also mehr als jede(r) Dritte. Nicht eingerechnet sind dabei Spenden und Sponsoring von Firmen und Fördermittel zum Beispiel aus Stiftungserträgen. Nur private Spenden.

Statistisch heißt das, jede(r) Dritte, den oder die wir fragen, gibt. Oder umgekehrt: Bei drei Anfragen gibt es zwei Absagen.

Diese Dritten spendeten statistisch 6,7 mal – entweder 6,7 Institutionen oder 6,7 Spendenvorgänge. Pro Spendenakt belief sich das auf durchschnittlich 35 Euro. Insgesamt spendete die oder der Durchschnittsspende\*r\*in also insgesamt rund 234,50 Euro.

Dabei gibt es sowohl eine Konstanz der Spendenadressen wie auch eine Fluktuation: jedes Jahr tauschen die Spender\*innen ca. 2 bisher unterstützte Einrichtungen gegen 2 neue aus, 4 bleiben bestehen.

Fast die Hälfte aller Spenden – rund 42% – kamen durch im weiteren Sinne persönliche Ansprachen zustande, überwiegend durch Spendenbriefe, durch die Empfehlung von Freunden und Bekannten und die Begegnung mit Spendenbedarfen im persönlichen Umfeld z. B. im Verein, in der Kirche oder bei Veranstaltungen.

Und fast 40 % der Spendeneinnahmen erfolgten im Zeitraum Oktober bis Dezember – allein im Dezember 2016 wurden 23% des Gesamtjahresaufkommens, 1,2 Mrd. Euro, gespendet.

Rund 56% der Spender\*innen waren dabei über 60 Jahre alt, 40% über 70.

### **Spenden in Deutschland – Daten, Zahlen, Fakten: Was lernen wir daraus?**

- **Spendenerfolg kommt durch persönliche Ansprache und durch Briefe. Allerdings funktionieren hier vor allem Adressen, die schon einen Bezug zum Verein haben. Und Regelmäßigkeit in der Ansprache führt vielfach erst dazu, überhaupt wahrgenommen zu werden.**
- **Vereine, die nicht regelmäßig etwas von sich hören lassen, werden durch andere, die aktiver sind, verdrängt.**
- **Wer im Zeitraum vor Weihnachten keine Spendenaktion fährt, lässt die Chancen, die sich durch die spendenfreudige Stimmung in dieser Zeit ergeben, ungenutzt. Denn durch das Weihnachtsgeld, die Jahresboni und auch die nach dem Jahreswechsel anfallenden Steuererklärungen steigt die Spendenbereitschaft.**
- **Das hohe Durchschnittsalter der deutschen Spender\*innen erklärt, warum die persönliche Ansprache so wichtig ist. Denn die Älteren wollen nicht in Mails für Spenden geworben werden. Und: Die Älteren fragen nach Sinn, nach Wert, nach konkreten Nutzen der Projekte aber auch nach der Solidität und der Verlässlichkeit des Vereins.**

## **3. Fundraisingkonzept**

Für ein funktionierendes Fundraising brauchen wir ein Konzept – einen Plan, der das Fundraising-Jahr, die Fundraising-Aktivitäten und die Fundraising-Verantwortlichen definiert.

Unser Konzept sollte die folgenden Fragen beantworten:

- **Wen möchten wir ansprechen? Wer sind unsere Zielgruppen?**
- **Mit welchen Botschaften? Was ist wichtig zu wissen?**
- **Über welche Kanäle?**
- **Mit welchen Medien?**
- **Was interessiert unsere möglichen Spender\*innen?**
- **Was gefällt Ihnen? Was hören Sie gern?**
- **Was könnten wir tun, um ihre Erwartungen und Wünsche zu erfüllen?**
- **Wer ist bei uns Ansprechpartner\*in?**
- **Welche Spendensummen brauchen wir – und wofür genau?**

## 4. Schlüssel zum Fundraising-Erfolg: Kommunikation

Migrantenvereine sollten im Fundraising das Ziel verfolgen, bei ihren Zielgruppen Zustimmung und Unterstützung für ihren Verein und ihre Aktivitäten zu gewinnen.

Das heißt, sie sollten

- die Kompetenz ihres Vereins, ihrer Vertreter\*innen und ihrer Leistungen vermitteln
- den Menschen den sozialen Wert, den gesellschaftlichen Nutzen und den messbaren Erfolg ihrer Arbeit für Vielfalt in der Gesellschaft deutlich machen.

Diese Ziele zu erreichen, braucht Zeit.

Erfolgreich ist dabei, wer langfristig und nachhaltig vorgeht und einen langen Atem beweist

- mit geeigneten Botschaften und Inhalten
- geeigneten Medien
- und mit Unterstützer\*innen und Fördereinrichtungen, die hinter dem Verein stehen und in der Öffentlichkeit anerkannt sind.

### **Beispielhafte Botschaften und Inhalte der Kommunikation für Migrantenvereine**

- Wir setzen uns mit beispielhaften Aktivitäten für Vielfalt ein – konkret heißt das zum Beispiel
  - für Verständigung
  - für Aufklärung
  - für Bildung
  - für Gemeinschaftserlebnisse
  - für Förderung interkultureller Initiativen
  - für die Unterstützung von Mitbürger\*innen mit verschiedenen Migrationsgeschichtenund Anderes – konkret durch Beispiele belegt.
- Unsere wichtigste und bekannteste Aktivität ist (hier benennen, was der Verein konkret tut).
- Unsere Veranstaltungen und Angebote werden im Einzelnen von (konkrete Zahl) Menschen genutzt und erreichen jedes Jahr insgesamt ca. (konkrete Zahl) Menschen.
- Unsere Einrichtung hat rund (konkrete Zahl) Mitglieder und besteht seit (Jahr benennen).
- (Konkrete und bekannte Persönlichkeiten und Institutionen benennen) kooperieren mit uns und setzen sich für uns ein. Wir werden gefördert durch (konkrete Fördereinrichtungen benennen). Wir sind Mitglied bei (Mitgliedschaften benennen).

## 5. Fundraising-Medien und Beispiele

Welche Medien sind erste Wahl? Zu den wichtigsten zählen:

- **Geschäfts- oder Jahresbericht.** Der Jahresbericht kann einen Überblick über die Vereinsaktivitäten des vergangenen Jahres geben. Das macht einen professionellen Eindruck. Denn im Jahresbericht ist es zum Beispiel auch möglich, den Spendenbedarf oder das öffentliche Interesse an den Projekten oder einen Pressespiegel und natürlich auch die handelnden Personen darzustellen.
- **Flyer oder Folder.** Ein Projekt-Folder, der um Spenden wirbt, sollte das deutlich herausstellen: Wie viel brauchen wir, wofür genau? Und natürlich die Kontoverbindung und ein(e) Ansprechpartner\*in. Wichtig auch, dass die Zielsetzung, Spenden zu werben, schon auf der Titelseite klar wird. So wissen die Leser\*innen gleich, worauf es ankommt.
- **Spendenbrief.** Ein Muster für einen Spendenbrief finden Sie nachfolgend abgedruckt. Spendenbriefe sind vor allem dann erfolgreich, wenn die Adressaten unseren Verein kennen und schätzen. Der Beispielbrief ging an 10.000 (spendende) Fördermitglieder und brachte innerhalb weniger Wochen vor Weihnachten 54.000 Euro Spenden.
- **Dankbrief.** Ein Muster für einen Dankbrief finden Sie nachfolgend abgedruckt. Der Dank ist als Wertschätzung und Bindung von Spender\*innen von großer Bedeutung.
- **Newsletter.** Ein Newsletter – am besten nicht nur elektronisch, sondern gedruckt - ermöglicht, regelmäßig über die Vereinsaktivitäten und die Spendenentwicklung zu informieren und damit stärker in der Öffentlichkeit wahrnehmbar zu sein. Weil er mehr Platz bietet als ein Folder, ist es zum Beispiel möglich, emotionalisierende Geschichten zu erzählen oder Nutzer\*innen des Angebots zur Sprache kommen zu lassen. Ein Newsletter in gedruckter Form kann zum Beispiel in Bürgerhäusern oder anderen öffentlichen Stellen ausgelegt werden und damit neue Interessent\*innen erreichen.
- **Pressemeldung.** Regelmäßige Informationen an die Presse sind die Voraussetzung dafür, dass eine breitere Öffentlichkeit von unseren Aktivitäten erfährt.

## **Beispiel: Muster Spendenbrief**

### **Schenken Sie ein Stück Lebensmut in der Not: Ihre Weihnachtsspende für ein Kühlfahrzeug für die Tafeln**

Sehr geehrte\*r >Name<,

Tag für Tag transportieren ehrenamtliche Fahrer mit unseren drei Kühlfahrzeugen übriggebliebene Lebensmittel von den Wochenmärkten, Bäckereien und Discountern in der Region in unsere vier Tafelläden in Xdorf, Zburg und Yheim.

Über 20.000 Menschen in Not versorgen sich hier das ganze Jahr über zu einem symbolischen Preis mit Lebensmitteln. Sie sparen so Geld für andere wichtige Dinge im Alltag ihrer Familien.

Jetzt, kurz vor Weihnachten, ist unerwartet einer unserer Kühltransporter mit Motor-Totalschaden ausgefallen – Reparatur sinnlos. Und obwohl die Tafel beim Händler einen großzügigen Preis eingeräumt bekommt, fehlen rund 25.000 Euro für die Neuanschaffung.

Bitte öffnen Sie Ihr Herz und helfen Sie uns, gerade jetzt in der Weihnachtszeit Mitbürger in Not in Xdorf, Zburg und Yheim mit preiswerten Lebensmitteln zu unterstützen!

Schenken Sie Familien in schwieriger Lage zu Weihnachten mit Ihrer Spende ein bisschen mehr an Lebensmut, ein bisschen Festfreude. Ihre Großzügigkeit trägt wunderbare Früchte!

Helfen Sie uns helfen, hier und jetzt. Denn gerade weil es uns gut geht, können wir das.  
Danke Ihnen sehr!

Herzlich,

Thorsten Kuon  
Vorstand

Max Mustermann  
Geschäftsführer

### **Beispiel: Muster Dankesbrief**

#### **Vielen, lieben Dank für Ihre Spende!**

Sehr geehrte\*r >Name<,

Ihre Spende ist in unserem Verein XY e. V. angekommen und hat das ganze Team sehr gefreut.

Denn Ihre Unterstützung hilft uns, die vielfältige interkulturelle Arbeit zu tun, die wir in Xdorf mitverantworten.

Ihre Zuwendung ist uns aber auch menschlich wichtig. Denn Sie setzen damit ein ganz praktisches und uneigennütziges Zeichen für ein friedliches und freundschaftliches Miteinander in Vielfalt.

Glauben Sie uns: So gibt uns Ihre Spende einen emotionalen Rückhalt, der uns mindestens soviel bedeutet, wie die für das Tagesgeschäft so wichtigen finanziellen Mittel.

Wir und viele andere mit uns fühlen uns von Ihnen bestätigt und gestärkt. Danke Ihnen von ganzem Herzen!

Im Namen des Teams

Vor- und Nachname  
Vorstand

Vor- und Nachname  
Geschäftsführer

## **6. Adresspflege, Beziehungs- und Dankkultur**

Praktisch ist es, grundsätzlich für alle Zielgruppen eine gut gepflegte, jederzeit aktualisierte Adressdatei zu führen.

Hier werden neben den Adressdaten alle Infos über die Kontakte vermerkt: Verbindungen zu weiteren interessanten Personen, Spenden, Dankbriefe, erhaltene Informationen, Treffen, Gesprächsinhalte – aber auch, sofern man das weiß, Geburtstage oder „Mitglied bei“.

Neben Geburtstagsgrüßen ist es nützlich, Weihnachtsgrüße, Neujahrswünsche, Einladungen oder kleine Geschenke zu verschicken. Damit gelingt es, das ganze Jahr über präsent zu sein.

Denn Zielgruppenarbeit mit Spender\*innen und möglichen Spender\*innen ist systematische Beziehungspflege.

Insofern gilt es, für jede Zielgruppe – Presse, Meinungsmacher, VIPs, Fürsprecher\*innen, Politiker\*innen, Spender\*innen, potenzielle Spender\*innen –, einen Jahresaktionsplan machen: Wann sehe ich wen, wer bekommt wann mit welchen Maßnahmen welche Medien und Botschaften?

Gerne unterschätzt wird das Danken. Zeitnah und persönlich, unverwechselbar zu danken – sei es brieflich, telefonisch, persönlich, mit einem kleinen, individuellen Geschenk – ist das A und O jeder auf Spenden ausgerichteten Arbeit.

## 7. Zielgruppe Presse

Im Bereich der Presse empfiehlt es sich, im Lauf der Zeit Ansprechpartner\*innen zu finden, von denen man weiß, dass sie für das Thema aufgeschlossen sind.

Zumindest einmal im Jahr sollte eine Pressemeldung zur Arbeit des Vereins herausgegeben werden. Anbieten würde sich dazu der Zeitpunkt der Veröffentlichung des Jahresberichts.

Inhaltlich müsste die Meldung neben dem Rückblick auf das vergangene und dem Ausblick auf das kommende Jahr einen Neuigkeitswert anbieten. Zum Beispiel eine Meldung über ein neues Angebot oder einen besonderen Erfolg des Vereins.

Neben der Pressemeldung selbst enthält die Ansprechperson Informationsmaterial dazu und darüberhinaus auch eine Visitenkarte mit den Kontaktdaten der Ansprechperson im Verein.

Mit der Pressemeldung adressieren wir uns an eine breite Öffentlichkeit, deren Interesse wir mit spannenden Botschaften erst gewinnen müssen.

Insofern will wohl überlegt sein, was „Aufmacher“ unserer Meldung ist – und der erste „Filter“, an dem sich erweist, wie interessant wohl unsere Botschaften sind, ist der oder die Journalist\*in selbst.

Vielfach bewährt sich deshalb mit den Vertreter\*innen der Presse auch eine persönlich geprägte Verbindung. Denn dann gibt es vielleicht sogar die Möglichkeit, informell zu besprechen, welche Themen für die Leser\*innen interessant sein könnten und welche Berichte im Blatt größeren Raum einnehmen könnten.

Versetzt man sich in die Situation der Journalist\*innen, so sollte man sich klar machen, dass sie mit Nachrichten und Informationen „handeln“, deren Wert davon geprägt ist, wie viele Leser\*innen daran interessiert sein könnten.

Und dass sie froh sind, wenn ihnen möglichst viel Struktur- und Schreibearbeit abgenommen wird.

Die Frage der Journalist\*innen ist: Welches neue Verständnis einer gesellschaftlich wichtigen Situation kann ich mit dieser Information anbieten? Hat der Verein einen Expertenstatus, der eine Brücke in die Migrantenszene baut, wie wenige andere?

## 8. Zielgruppe Spender\*innen und potenzielle Spender\*innen

Der Einstieg in die Kommunikation mit dieser Zielgruppe ist sicherlich vor allem über die breit streuende Arbeit mit der Presse möglich.

Deshalb sollten Berichte, die dort erscheinen, immer auch auf den Spendenbedarf hinweisen. Wenn möglich am besten mit Kontonummer und der erforderlichen Summe und mit einem Angebot der Kontaktaufnahme. Wobei die Presse das manchmal nicht bringt, weil sie fürchtet, dass dann andere protestieren.

Sind erst einmal Adressen gewonnen, gilt es, die Spender\*innen in regelmäßigen Abständen, zumindest aber zu Weihnachten mit einer Aussendung informiert zu halten.

Und die klare Botschaft zu vermitteln: Wir brauchen eine definierte Höhe an Spenden, um unsere Arbeit kontinuierlich und gut zu machen. Deine Spende zählt – bitte spende jetzt!

Sinnvoll ist es, regelmäßig Einladungen zu Veranstaltungen der Einrichtung zu verschicken - Zielgruppen-Arbeit ist Beziehungs-Arbeit.

Parallel ist es wichtig, aufmerksam zu verfolgen, wer als potenzielle(r) Spender\*in möglicherweise auch persönlich angesprochen werden könnte. Direkt, zum Beispiel per Brief, oder auch über eine(n) Fürsprecher\*in, die oder der eine Verbindung zu der Zielperson über Bekanntschaft, Freundschaft oder berufliche Beziehungen hat.

In der Statistik der Effizienz von Fundraising- (Mittelbeschaffungs-) Aktivitäten führt die persönliche Ansprache oder per Brief zu herausragenden Ergebnissen.

Über persönliche Kontakte und Ansprachen werden die größten Spendensummen in Deutschland – aber auch weltweit – eingeworben.

## 9. Spender\*innen finden

Bei Spender\*innen, die sich bereits in der Vergangenheit für Ihre Einrichtung engagiert haben, können Sie mit Recht davon ausgehen, dass sie Ihrer Sache gegenüber positiv eingestellt sind. So positiv, dass sie bereits schon einmal gegeben haben.

Insofern gilt nicht, wie man vielleicht meinen könnte, dass hier keine Bereitschaft mehr zu finden sei, erneut zu unterstützen. Im Gegenteil lehrt die Erfahrung, dass unter den Gebern viele bereitwillige Wiederholungsspende\*rinnen zu finden sind. Denn gerade sie müssen nicht mehr gewonnen werden, sie sind bereits Freund\*innen Ihres Anliegens.

## Welche Aktivitäten entfalten wir, die zusätzliche Interessenten für unser Projekt gewinnen könnten?

Mit Veranstaltungen laden wir dazu ein, einfach einmal der Neugier zu folgen und das Projekt oder die Menschen hinter einem Anliegen kennenzulernen.

Natürlich muss man dafür sorgen, dass zum Beispiel über gezielte Öffentlichkeitsarbeit möglichst viele davon erfahren. Und auch dafür, dass während der Veranstaltung genügend Personen dazu bereitstehen, unbekannte Menschen anzusprechen und ihre eventuellen Fragen zu beantworten.

## Wie gewinne ich ihre Adressen?

Um in der Folge regelmäßig über das Projekt und seinen Fortgang informieren zu können, ist es von entscheidender Bedeutung, gezielt Kontaktdaten zu sammeln. Zum Beispiel über

- den Austausch von Visitenkarten
- das Angebot, sich in Listen für weitere Infos zum Verein einzutragen
- Adress-Hinterlassung im Rahmen von Preisausschreiben, Tombolas oder Bazar-Angeboten
- Mögliche Spender\*innen sind vielleicht auch alle begeisterte Veranstaltungsbesucher\*innen, die sich darauf freuen, auch künftig wieder dabei zu sein – dann muss nach den Kontaktdaten gefragt werden, damit sie rechtzeitig informiert werden können.

## Welche wohlhabenden Menschen kennen oder erreichen wir?

Unternehmer\*innen, Ärzt\*innen oder Freiberufler\*innen wie etwa Anwälte oder Steuerberater sind aufgrund ihrer in der Regel guten Vernetzung in den honorigen Kreisen hochinteressante Multiplikatoren\*innen für unser Anliegen.

Entweder können sie uns von daher Personen nennen, die als Spender\*innen in Frage kommen. Oder sie können sich sogar bei solchen Personen persönlich für unser Anliegen einsetzen.

## Welche weiteren potenziellen Interessenten kennen möglicherweise unsere Vereinsmitglieder?

Über ihre Familie, ihren Bekanntenkreis, über ihren Arbeitsplatz oder anderweitige ehrenamtliche Tätigkeiten wie zum Beispiel im Sportverein oder über ihre Hobbies kennen unsere Vereinsmitglieder möglicherweise potenzielle Spender\*innen, ohne dass Ihnen das bisher bewusst gewesen wäre.

Es lohnt sich, bewusst mit denen das Gespräch zu suchen, denen unterstellt werden kann, dass sie kommunikativ sind und vermutlich über einen ausgedehnten Freundes- und Bekanntenkreis verfügen.

Die Schlüsselfrage ist: „Wer fällt Ihnen ein, wenn Sie an mögliche Spender\*innen in Ihrem Freundes- und Bekanntenkreis denken? Und könnten Sie die betreffenden Personen ansprechen – oder dürfen wir das in Bezug auf Sie tun?“

## Welche Privatpersonen und Firmen engagieren sich für ähnliche Projekte oder sind generell als Spender\*innen bekannt?

Ein regelmäßiges Studium der Zeitung, eine gezielte Suche im Internet oder Besuch von Veranstaltungen, die ähnliche Themen wie unser Verein haben, bringen Hinweise, wer sich für welche öffentlichen Anliegen wohlwollend engagiert und entsprechend auch für ein Anliegen des Vereins zu gewinnen sein könnte.

Dabei ist es natürlich eine große Hilfe, geeignetes Informationsmaterial zur Verfügung zu haben – zum Beispiel die unter 5. „Fundraising – Medien und Beispiele“ genannten Unterlagen.

Neben den wichtigsten Informationen zum Anliegen beinhalten diese Werbemittel vor allem auch Spendenbedarf, Ansprechpartner\*innen und Kontoverbindung.

### Checkliste: So finde ich Spender\*innen

- Wer hat unseren Verein bereits in der Vergangenheit unterstützt?
- Welche Aktivitäten entfalten wir (Tag der offenen Tür, Straßenfest, Briefkasteneinwurf-Aktionen etc.), die zusätzliche Interessenten für unser Projekt gewinnen könnten?
- Wie gewinne ich ihre Adressen (Gewinnspiel, Infoangebote)?
- Wer profitiert vom Projekt (Lieferant\*innen, Nutzer\*innen, Interessent\*innen)?
- Welche gut situierten Menschen (Unternehmer\*innen, Ärzt\*innen, Freiberufler\*innen etc.) kennen oder erreichen wir?
- Welche weiteren potenziellen Interessent\*innen kennen möglicherweise unsere Vereinsmitglieder – über ihre Familie, ihren Bekanntenkreis, Arbeitsplatz, ehrenamtliche Tätigkeiten?
- Welche Privatpersonen und Firmen engagieren sich für ähnliche Projekte (Quellen: Zeitung, Internet, Veranstaltungen) oder sind generell als Spender\*innen bekannt?

## 10. Fürsprecher\*innen

Fürsprecher\*innen sind Menschen, die vertrauensvolle, entweder durch Geschäfts- oder Privatbeziehungen geprägte Verbindungen zu potenziellen Spender\*innen haben.

Damit sind sie in der Lage, uns zu Menschen Türen zu öffnen, die wir selbst nicht öffnen könnten.

Fürsprecher\*innen fällt es leicht, die potenzielle Spenderperson zu erreichen, weil ihm oder ihr ein Vertrauensvorschuss entgegengebracht wird.

Die Schlüsselfrage lautet: „Wen kenne ich, wen kennen wir mit guten Verbindungen und welche Verbindungen sind das? Führen sie uns zu den potenziellen Spender\*innen?“

Man kann aber auch umgekehrt fragen: „An wen möchte ich mich wenden – und wer hat Zugang zu dieser Person?“

### **Checkliste Fürsprecher\*innensuche**

- „Wen kenne ich mit guten Verbindungen?“
- „Wen kenne ich, der Kontakte zu weiteren Menschen mit guten Verbindungen hat?“
- „Bei welchen Anlässen, Veranstaltungen lerne ich Menschen mit guten Kontakten kennen?“
- „Zu welchen potenziellen Spender\*innen suche ich Kontakt – und wer hat Zugang zu ihnen?“

Potenzielle Fürsprecher\*innen sind Leute, die mitten im Leben stehen und viele Kontakte haben. Kontakte zu Potenzialspendler\*innen. Zu Menschen, die begütert sind, sozial eingestellt und gerne wohlätig aktiv. Zu Unternehmer\*innen und hochrangigen Manager\*innen, zu Entscheider\*innen.

Sie haben diese Kontakte aufgrund ihres Berufs – wie zum Beispiel Steuerberater\*innen. Oder aufgrund ihres Amtes – wie zum Beispiel Vorsitzende von Gremien, Verbänden oder Ausschüssen aller Art.

Oder auch aufgrund ihrer Freizeitaktivitäten - weil sie im Sportverein sind, Golf spielen oder ähnliches. Oder weil sie in einem Wohltätigkeitsclub mitwirken – Rotarier, Lions und andere mehr.

Und man vertraut ihnen – wie zum Beispiel Ärzt\*innen, Anwält\*innen oder Notar\*innen.

Vielleicht aber genießen sie auch einen besonderen Respekt, weil sie prominent sind durch ihre Erfolge – wie es bei Sportler\*innen oder Künstler\*innen der Fall sein kann.

Große Anerkennung wird natürlich auch Personen gezollt, die sich wohlätig engagieren und denen die Gemeinschaft hohen öffentlichen Nutzen verdankt.

Eine besondere Rolle spielen Politiker\*innen. Denn sicherlich kennen sie viele auch gesellschaftlich hochstehende Leute und sitzen in einflussreichen Gremien und Zirkeln.

Zugleich aber besteht die Möglichkeit, dass sie mit den Meinungen, die sie vertreten, polarisieren könnten. Und damit das Projekt auf eine vielleicht nicht förderliche Weise repräsentieren.

Politiker\*innen und ganz allgemein Persönlichkeiten, die auch einmal für strittige Positionen stehen, sind daher als Fürsprecher\*innen nur mit Vorsicht zu empfehlen.

### **Geeignete Fürsprecher\*innen**

- Unternehmer\*innen
- Hochrangige Manager\*innen
- Freiberufler wie Ärzt\*innen, Steuerberater\*innen, Anwält\*innen, Notar\*innen
- Rotarier, Lions
- Spender\*innen, Wohltäter\*innen
- Professor\*innen
- Sportler\*innen, Künstler\*innen
- Politiker\*innen

In Ihren Gesprächen sollten sich Fürsprecher\*innen darauf konzentrieren können, in Kontakt zu sein, das Gegenüber wahrzunehmen und ihn oder sie für das Anliegen zu gewinnen.

Über das Projekt und seine Bedingungen sollte Klarheit und Eindeutigkeit herrschen. Es ist von hoher Bedeutung, dass alle veröffentlichten Unterlagen in ihren Aussagen übereinstimmen. Und Fürsprecher\*innen sollten in der Lage sein, Gesprächspartner\*innen aussagefähige Unterlagen auszuhändigen – zum Beispiel in der Form eines sauber geschriebenen WORD-Dokuments.

#### **Infomaterial für Fürsprecher\*innen**

- Projektbeschreibung in Bild und Text: Projekt, Nutzen, Zeitbedarf, Kosten, Spendenbedarf
- Mitmacher\*innen: Wer steht hinter dem Projekt, wer setzt sich dafür ein?
- Aktivitätenplanung, Kommunikationsmedien
- Häufig gestellte Fragen zum Projekt – und entsprechend vorformulierte Antworten
- Spendenkonto, Spendenzweck, Hinweis auf steuerliche Abzugsfähigkeit
- Kontakt, Ansprechpartner

## **11. Gespräche mit Spender\*innen**

Um sich auf das persönliche Gespräch mit (potenziellen) Spender\*innen vorzubereiten, könnten gute Fragen an sich selbst sein:

- Was begeistert mich an dieser Arbeit?
- Warum muss sie unbedingt getan, wie müsste sie weiterentwickelt werden?
- Und was müsste ich den potenziellen Spender\*innen darüber erzählen, damit sie mich verstehen und meiner Initiative folgen?
- Welche erlebte Geschichte macht auf einen Schlag klar, was ich ihr oder ihm sagen möchte?

Die im nachstehenden Kasten aufgelisteten Motive zeigen, was Spender\*innen dazu bewegen kann, zu spenden.

Erfolgreich sind wir immer dann, wenn die Menschen in unseren Projekten eine Möglichkeit sehen, diese Motive zu verwirklichen.

#### **Spendermotive privater Spender\*innen**

- Der Gesellschaft etwas von der selbst empfangenen Förderung zurückgeben
- Menschen in Schwierigkeiten helfen
- Nächstenliebe
- Positive gesellschaftliche Entwicklungen bewirken
- Persönliches Glücksgefühl durch die Unterstützung anderer
- Jemanden einen Gefallen zu tun
- Sinnerlebnis durch Wohltätigkeit
- Gewinn öffentlichen Ansehens
- Neue Kontakte knüpfen können

- Möglichkeit, von dem durch Spenden Unterstützten selbst etwas zu haben (z. B. Konzert, Fest)
- Fortsetzung einer Familientradition
- Die Möglichkeit, durch Spenden auch Einfluss nehmen zu können
- Steuerersparnis

Finden Spendergespräche mit Unternehmer\*innen oder leitenden Managern\*innen statt, werden diese Spendermotive noch ergänzt durch Nutzen, die spendende Unternehmen gerne "mitnehmen".

Denn die positive öffentliche Wahrnehmung der Wohltätigkeit und des gesellschaftlichen Engagements einer Firma wirkt sich auch positiv auf das Unternehmen selbst, sein Image, die Akzeptanz und das Wohlwollen gegenüber den Geschäften aus.

#### **Spendermotive von Unternehmen**

- Lokale oder regionale Imagepflege
- Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts
- Beitrag des Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher oder öffentlicher Probleme
- Beziehungspflege
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Kundenpflege, Kundengewinnung
- Stärkung der Unternehmensattraktivität

Jedes einzelne Gespräch sollte gemeinsam mit dem oder den Fürsprecher\*innen gut vorbereitet werden.

- Wen trifft man, wie „tickt“ die Person, was verbindet uns persönlich, was die Person mit dem Projekt?
- An welchem Ort und wann treffen wir uns?
- Was ist im Hinblick auf die voraussichtlichen Gesprächsinhalte zu erwarten?
- Welche Fragen werden kommen?
- Gibt es vielleicht Themen, die kritisch sein könnten?
- Wie stellt man das Projekt vor, welche Worte wählt man?
- Was könnte ein guter Einstieg, was eine gute Formulierung für die entscheidende Frage nach der Spendensumme sein?
- Welche Spendensumme könnte man realistisch erwarten?
- Wie verbleibt man?
- Welche Informationen braucht man vor Ort, was könnte man bei potenziellen Spender\*innen lassen?
- Was soll nach dem Gespräch passieren?

Wie auch immer das Gespräch verläuft, es wird lehrreich sein – zumindest eine Erkenntnis, neue Ideen und Erfahrungen bringt es mit sich. Und gerne natürlich auch eine möglichst konkrete Spendenzusage.

Entscheidend ist es, gute Gesprächsnotizen anzufertigen und die Ergebnisse sauber zu dokumentieren.

Denn denken Sie immer daran: Keine Spendenstrategie ist so erfolgreich wie die, die auf vertrauensvolle und glaubwürdige, persönliche und verbindlich gehaltene Kontakte und Fürsprache setzt.

## 12. Organisation von Fundraising

Um nachhaltig am „Fundraising-Ball“ bleiben zu können – und wir haben gesehen, dass das eine wesentliche Bedingung für den Erfolg des Fundraisings ist – braucht es ein Team, das regelmäßig zusammenkommt, die Arbeit plant und auf mehrere Schultern verteilt.

Das Team kann mit ca. 4 bis 8 zweistündigen Sitzungen im Jahr auskommen - vorausgesetzt, die Sitzungen sind gut vorbereitet, die „Hausaufgaben“ gemacht und die erforderlichen Umsetzungsschritte delegiert und zwischen den Terminen weitergetrieben worden.

Wichtig ist auch, dass das Team entscheidungsfähig ist. Deshalb sollte jemand aus dem Vorstand mitmachen.

Idealerweise umfasst ein Team 5 bis 8 Leute (mehr erschwert das Gespräch, weniger Leute erlauben keine gute Arbeitsteilung mehr), die sich gegenseitig gut verstehen, kommunikationsfreudig sind, unterschiedliche Kompetenzen mit einbringen und in ihrer Zusammensetzung die Vereinsvielfalt gut abbilden.

Von Vorteil ist etwa, Männer und Frauen und verschiedene Altersstufen gleich zu verteilen und Menschen auszusuchen, die Begabungen oder Verbindungen mitbringen, die für Fundraising nützlich sind.

Dazu gehören Menschen, die gut schreiben, gut reden können, die gerne rechnen, kalkulieren, die gerne organisieren oder ordnen und strukturiert denken und sprechen können. Gute PC-Fähigkeiten sind nützlich. Gute Zuhörer\*innen sind nützlich. Hinzu kommen vielleicht Menschen mit guten, persönlichen Verbindungen in das gesellschaftliche Umfeld und weitgefächerten Netzwerken. Eine sorgfältige Gesprächsleitung hilft.

### **Das Fundraising-Team und seine Funktionen**

- Jourfixes
- Steuerung
- Planung
- Arbeitsteilung
- Begleitung
- Organisation
- Danksystem
- Öffentlichkeitsarbeit
- Adressmanagement
- Medien- und Maßnahmenplanung
- Eventplanung
- Terminvorbereitung
- Controlling

Und nicht zuletzt: Die Sitzungen sollten protokolliert, zu jeder Sitzung sollte eingeladen, ein Raum organisiert und Getränke, Kaffee, Tee bereitgestellt werden.

Eine Person sollte den „Hut aufhaben“ – fürs Fundraising zuständig und hauptverantwortlich – und eine Person sollte die Vertretung sein. Damit sichergestellt ist, dass Fundraising auch bei Krankheit oder Urlaub eine/n Ansprechpartner\*in hat.

Und natürlich „brennt“ das Team für die stetige Weiterentwicklung des Vereins zu einer Organisation, die Unterstützer\*innen anzieht und durch inspirierende Projekte, attraktive Kommunikation und breite öffentliche Zustimmung begeistert.

### **Weiterführende Literaturempfehlungen**

Feil, Julian: Ratgeber Fundraising. Wissen für die Praxis. Stuttgart, 2011.

Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 4. akt. Aufl., Wiesbaden, 2008.

Haibach, Marita: Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt a. M., 2006.

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

Watenphul, Jens, Vöge, Irina, Kreuzer, Thomas (Hrsg.): Fundraising: 46 Experten erläutern Kampagnen, Events, Sponsoring u.v.m., Ostfildern, 2005.

Gregory, Alexander; Schmotz, Torsten (Hrsg.): Fundraising-Praxis vor Ort, München, 2015.

## 5. EINFÜHRUNG IN DIE ÖFFENTLICHKEITSARBEIT / PUBLIC RELATIONS

Autorin: Iris Enchelmaier

### Inhalt

Teil I | Strategische Planung der Öffentlichkeitsarbeit

Teil II | Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit

Teil III | Pressearbeit

### KURZFASSUNG

Jeder Verein hat in der Öffentlichkeit ein bestimmtes Image. Mittels einer durchdachten, effektiven Öffentlichkeitsarbeit kann dieses Bild positiv beeinflusst werden. Denn nur ein Verein, der vermittelt, wie wichtig er ist, welchen Nutzen er bringt, welche interessanten Angebote er hat, wird von der Öffentlichkeit nachhaltig wahrgenommen. Deshalb gilt es, tragende, vertrauenswürdige Beziehungen zu den Menschen aufzubauen und zu pflegen, die für den Verein und seine Ziele von Bedeutung sind. Dazu gehören auch die Vereinsmitglieder. Um die jeweilige Zielgruppe zu erreichen und für die Ziele des Vereins zu gewinnen, bietet die Öffentlichkeitsarbeit ein Spektrum an diversen Maßnahmen. Pressearbeit kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Für die Außenwirkung ist sie unersetzlich, denn über die Medien wird eine breite Öffentlichkeit erreicht.

**Eine gute Öffentlichkeitsarbeit kann:** Image des Vereins verbessern, Vertrauen erwerben, Einfluss auf Entwicklungen nehmen, informieren, aufklären, Vorurteile abbauen, Lobby aufbauen, Mitglieder werben, Spender\*innen und Sponsor\*innen gewinnen, motivieren, die Arbeit zu unterstützen, Teilnehmer\*innen für Angebot erreichen, Mitglieder akquirieren etc.



## Teil I | Strategische Planung der Öffentlichkeitsarbeit

Voraussetzung für eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit ist eine durchdachte strategische Planung. Sonst kann es sein, dass der Verein Maßnahmen und Aktivitäten wählt, die nicht seinen Zielen dienlich sind. Die Planung sollte im Team vorgenommen werden. So ist gewährleistet, dass Vorstand und Mitglieder sich mit den Maßnahmen identifizieren können und motiviert sind, aktiv bei der Umsetzung mitzuwirken.

### Planungsphasen



#### ■ Imageprofil

Zunächst wird, möglichst präzise, das sogenannte Alleinstellungsmerkmal des Vereins entwickelt.

Dabei werden folgende Fragen beantwortet:

- Was macht den Verein einzigartig?
- Was macht den Verein interessant und sympathisch?
- Was hat der Verein zu bieten, was andere nicht haben?

Diese Eigenschaften müssen in allen Kommunikationsmitteln aufgeführt und herausgehoben werden. Der Verein grenzt sich dadurch von anderen Vereinen ab. Es entsteht ein Wiedererkennungswert in der Öffentlichkeit, Mitglieder können sich besser mit dem Verein identifizieren und Interessierte fühlen sich angesprochen.

Es gibt in der Stadt zwei türkische Vereine mit unterschiedlicher Ausrichtung. Der eine ist politisch tätig, der andere pflegt die türkische Kultur. Kommunizieren die Vereine ihre Schwerpunkte nicht nach außen, kann es passieren, dass Menschen in den Verein eintreten und enttäuscht sind, dass er ganz andere Ziele verfolgt und andere Angebote hat, als sie sich erhofft haben.

#### ■ Ist-Analyse/Bestandsaufnahme

Als nächster Schritt wird die bisherige Öffentlichkeitsarbeit des Vereins analysiert. Dabei wird das Augenmerk nicht nur darauf gerichtet, wie der Verein nach außen wirkt. Wichtig ist auch zu prüfen, wie zufrieden und aktiv die Vereinsmitglieder sind. Denn Mitglieder, die sich mit ihrem Verein identifizieren und gerne mitarbeiten, sind die beste Werbung.

Die Bestandsaufnahme umfasst folgende Kriterien\*:

#### **Wahrnehmung**

- Wie wird der Verein von den Mitgliedern wahrgenommen?
- Ist der Verein in der Öffentlichkeit vertreten, zum Beispiel in Arbeitsgruppen, politischen Gremien etc.?
- Hat der Verein einen stimmigen, wiedererkennbaren Auftritt? (vgl. Corporate Design, Seite 5.7)
- Wie wird in der Presse über den Verein berichtet?

#### **Bekanntheit**

- Ist der Verein in der Stadt bekannt?
- Welche Themen stießen auf öffentliches Interesse?
- Wurde die Aufmerksamkeit genutzt?

#### **Vereinsmitglieder**

- Wie viele aktive/passive Vereinsmitglieder hat der Verein?
- Sind Mitglieder ausgetreten? Wenn ja, wie viele?
- Bringen Mitglieder aktiv eigene Ideen ein?
- Beteiligen sich Mitglieder an den Vereinsaktivitäten?

#### **Kommunikation intern**

- Fühlen sich die Mitglieder integriert?
- Wie wird mit den Mitgliedern kommuniziert?
- Gibt es einen regelmäßigen Austausch?

#### **Kommunikation extern**

- Gibt es Kontakte zur Presse?
- Wie oft erscheint der Verein in den Medien?
- Wird der Verein zu bestimmten Themen angesprochen und befragt?
- Ist der Verein interessant für potenzielle Spender\*innen, Mitglieder, Unterstützer\*innen, Geldgeber\*innen?
- Ist der Standort des Vereins sowie seine Schwerpunkte und Angebote bekannt?
- Ist das Informationsmaterial des Vereins ansprechend und informativ?

#### **Lokale Aktivitäten**

- Ist der Verein bei Aktivitäten in der Stadt/Kommune präsent?

## Finanzen

- Wie ist der Verein finanziell aufgestellt?
- Wie wird der Kontakt zu Geldgeber\*innen, Spender\*innen und Sponsor\*innen gepflegt?

\*In Anlehnung an „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Migranten(selbst)organisationen, Grundlagen für die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie, Hrsg. Der PARITÄTISCHE Gesamtverband, Berlin 2011.

## ■ Soll-Analyse/Idealzustand

Aus den Antworten, die in der Ist-Analyse gefunden werden, wird der Soll-Zustand des Vereins abgeleitet.

### Ist-Zustand

Der Verein hat kein Logo.

Der Verein hat zu wenig junge Mitglieder und droht zu überaltern.

### Soll-Zustand

Es gibt ein Logo, das zum Verein passt und seinen Schwerpunkt zum Ausdruck bringt. Das Logo erscheint auf allen Kommunikationsmedien.

Ein Drittel aller Mitglieder sind unter 25 Jahre alt. Es gibt einen Informationsflyer, der gezielt junge Menschen anspricht. Der Verein ist auf Facebook vertreten.

## ■ Ziel/e

Aus der Ist-/Soll-Analyse ergeben sich die Vereinsziele.

Nur wenn es ein klar definiertes Ziel gibt, kann überprüft werden, ob das Ziel erreicht wurde und die Einzelmaßnahmen geeignet waren.

Ziele werden wie folgt formuliert:

**konkret** – Was genau soll erreicht/verändert werden?

**messbar** – An was ist zu erkennen, dass das Ziel erreicht ist?

**terminiert** – Wann soll das Ziel erreicht sein?

**realistisch** – Ist das Ziel mit den Kapazitäten des Vereins innerhalb dieses Zeitraums umsetzbar?

## ■ Zielgruppe/n und Multiplikator\*innen

Je detaillierter die Zielgruppe, die angesprochen werden muss, um das Ziel zu erreichen, definiert ist, desto präziser können die jeweils spezifischen Maßnahmen für die Kommunikationsbotschaft des Vereins entwickelt werden. Es kann auch vorkommen, dass mehrere Zielgruppen gewonnen werden müssen. Einige Zielgruppen sind auch Dialoggruppen. Das heißt, der Verein steht mit ihnen in einer wechselseitigen Kommunikation, es findet ein Austausch statt.

**Ist das Ziel, Schulabgänger\*innen mit Migrationshintergrund in eine Ausbildung zu vermitteln, sind die Jugendlichen die Zielgruppe. Aber es macht Sinn, auch Eltern, Lehrer\*innen und Ausbildungsbetriebe anzusprechen.**

Multiplikator\*innen sind Personen, die eine Botschaft, ein Anliegen des Vereins an die Zielgruppe/n weiterleiten. Das bedeutet, dass die Multiplikator\*innen motiviert werden müssen, die jeweilige Botschaft weiter zu kommunizieren.

**Multiplikator\*innen sind:** Journalist\*innen, Ärzt\*innen, Lehrer\*innen, etc.

## ■ Maßnahmen

Um die jeweilige Zielgruppe zu erreichen, werden in der strategischen Kommunikationsplanung die passenden Maßnahmen ausgewählt. Denn: Jede Zielgruppe ist über ein anderes Instrument erreichbar. Dabei muss der Nutzen, den die Zielgruppe von einer Mitarbeit im Verein oder einem Angebot hat, deutlich hervorgehoben werden.

**Kinder und Jugendliche werden über Bilder, Comics, Internet, Social Media angesprochen, Senior\*innen über einen seriösen Brief, ein persönliches Gespräch oder die Presse, die breite Öffentlichkeit über Presse, Radio, TV und Internet.**

## ■ Erfolgskontrolle

Jede durchgeführte Maßnahme muss nach Abschluss analysiert werden:

- Wurde das definierte Ziel erreicht?
- Was hat sich bewährt und warum?
- Was war nicht erfolgreich und warum?
- Was soll bei weiteren Aktionen beibehalten werden?
- Was kann wie verbessert werden?

Die Erfolgskontrolle wird damit erneut zu einer Situationsanalyse, deren Ergebnisse in die Planung der nächsten Öffentlichkeitsaktionen einfließen.

## Teil II | Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit

Aus dem breiten Spektrum an Instrumenten, das die Öffentlichkeitsarbeit bietet, wird je nach Zielgruppe, ein passendes Maßnahmenpaket zusammengestellt.

### **Pressearbeit** (siehe Seite 5.11)

Das wichtigste Instrument der Öffentlichkeitsarbeit. Mittels Pressearbeit kann mit verhältnismäßig wenig Aufwand eine breite Öffentlichkeit erreicht werden.

### **Informationsmaterial**

Alle Printprodukte wie Flyer, Jahresberichte, Broschüren, Newsletter etc., die regelmäßig erscheinen. Aber auch Printmedien, die nur zu einem bestimmten Anlass veröffentlicht werden wie Jahresbericht, Jubiläumsbroschüre etc.

### **Internet**

Homepage, Social Media mit der Darstellung des Vereins, seinen Schwerpunkten und Angeboten.

### **Gespräche**

Die beste Öffentlichkeitsarbeit ist das persönliche Gespräch (Face-to-Face-Kommunikation).

### **Veranstaltungen**

Vom Tag der offenen Tür bis zum Vortrag oder Infostand, (siehe Seite 5.10).

### **Kooperationen**

Zusammenarbeit mit Dialoggruppen, zum Beispiel anderen Vereinen, Dachverbänden, Organisationen, die Fördermittel bereit stellen etc.

### **Prominente**

Regional oder überregional bekannte Persönlichkeiten aus Politik, Kunstszene, Sport oder Wissenschaft können zum Beispiel als Schirmherr\*in oder für ein Grußwort bei einer Veranstaltung angefragt werden. Prominente ziehen Besucher\*innen an und sind gut für das Image eines Vereins.

### **Werbemittel**

Kleine Geschenke wie einen Jetons für Einkaufswagen, Bleistift, Luftballon, Notizblock etc. – die sogenannten Give-aways sind das schwächste Instrument und sollten nur in Zusammenhang mit anderen Maßnahmen eingesetzt werden.

### **Informationsmaterialien in Printform**

Mit gedrucktem Informationsmaterial macht ein Verein nicht nur auf sein Angebot aufmerksam. Ansprechende, informative Flyer, Plakate etc. vermitteln auch Seriosität und Professionalität. Durch Gestaltung und Inhalt werden die Leser\*innen entweder angesprochen und es wird deren Interesse geweckt oder aber es erzeugt Ablehnung. Oft entscheidet der erste Blick, ob nach einem Flyer gegriffen oder einem Plakat Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die Gestaltung eines Printmediums orientiert sich an der Zielgruppe und muss zum Image des Vereins passen.

### ■ **Corporate Design**

Unter Corporate Design (CD) versteht man den einheitlichen, unverwechselbaren visuellen Auftritt eines Vereins. Dieser zeigt sich zum Beispiel in einem Logo, Farben, Typografie oder einem Slogan. Dadurch entsteht ein hoher Wiedererkennungswert. Der/die Betrachter\*in kann das Produkt sofort dem Verein zuordnen.

## ■ AIDA – Formel

Diese Formel kann als Anleitung und Kontrollinstrument für alle textlichen und gestalterischen Produkte genutzt werden. Sie hilft, Informationsmaterial so zu gestalten, dass der/die Betrachter\*in neugierig wird, sich interessiert, dass ein Bedürfnis geweckt und die Person zu einer bestimmten Handlung bewegt wird.

### **A**ttention – Aufmerksamkeit

Durch Bilder, Fotos, Illustration oder einer Überschrift/Headline, die überraschend, emotional oder provozierend ist, sticht ein Printprodukt unter anderen hervor.

### **I**nterest – Interesse

Eine kurze Kommunikationsbotschaft macht neugierig und animiert dazu, mehr erfahren zu wollen.

### **D**esire – Wunsch

Im weiteren Text wird der Wunsch geweckt, das zu verwirklichen, was mit dem Printprodukt bezweckt werden soll. Zum Beispiel: dem Verein beizutreten, ein Angebot wahrzunehmen, zu spenden etc.

### **A**ction – Verhalten/Tat

Die Chance, dass der Wunsch in die Tat umgesetzt wird, steigt, wenn die Hürde niedrigschwellig ist. Zum Beispiel: es liegt ein Überweisungsformular bei, eine kostenlose Erstberatung oder Schnupperstunde wird angeboten, es gibt ein abtrennbares Anmeldeformular etc.

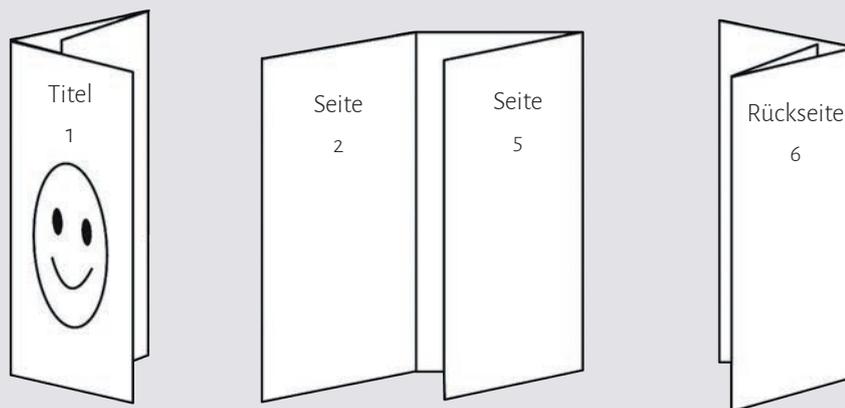
## ■ **Faltblatt**

Ein Faltblatt informiert über das Wichtigste, was die Zielgruppe wissen sollte. Die Botschaft kann durch Bilder oder Grafiken verstärkt werden.

### **Gestaltungskriterien**

- Corporate Design berücksichtigen
- Übersichtliche Gestaltung
- Bilder, Fotos, Grafiken einsetzen
- Ausgewogenes Text- und Bildverhältnis
- Weniger ist mehr bezüglich Text, Grafiken, Bildern
- Durch Zwischenüberschriften, Spiegelstriche, Absätze strukturieren
- Texte präzise und leicht verständlich formulieren
- Kurze Sätze
- Fachbegriffe vermeiden
- In Stil, Gestaltung, Sprache immer an der Zielgruppe orientiert

### **Faltblatt DIN lang, 6 Seiten**



### **Titel**

Der/die Betrachter\*in nimmt zuerst die Vorderseite wahr. Ist diese so gestaltet, dass sie ins Auge sticht und neugierig macht (Attention), wird das Faltblatt in die Hand genommen. Auch das Logo und der Name des Vereins sollte auf der ersten Seite erscheinen.

### **Rückseite**

Die Rückseite ist die zweitwichtigste Seite eines Faltblatts. Hier steht eine kurze Zusammenfassung des Anliegens und was den/die Leser\*in erwartet sowie Absender und Kontaktdaten.

Alle anderen Seiten sind für die ausführliche inhaltliche Darstellung des Vereins, seine Angebote, Anliegen etc.

## ■ Plakat

„Plakat“ kommt von dem Wort „plaktiv“. Es muss sofort auffallen und Aufmerksamkeit erregen. Eine Botschaft wird mittels eines Plakats schnell vermittelt.

### Gestaltungskriterien

- Corporate Design berücksichtigen
- Muss aus der Entfernung gelesen werden können
- Originelle, kontrastreiche Gestaltung
- Eyecatcher einsetzen (siehe AIDA-Formel)
- Eindeutige, unkomplizierte Aussage
- Nur eine inhaltliche Aussage aufnehmen
- Eine große Schrift sagt das Wesentliche, eine kleinere das Unumgängliche
- Wenig, kurze, prägnante, leicht verständliche Sätze
- Absender des Vereins deutlich herausstellen durch Logo und Name
- Wenn aus dem Namen des Vereins der Zweck nicht hervorgeht, kurzen erklärenden Slogan oder Untertitel dazustellen

## ■ Flyer

Flyer (Flugblatt) werden, wie Plakate, nebenbei gelesen und erhalten nur für kurze Zeit Aufmerksamkeit.

### Gestaltungskriterien

- Corporate Design berücksichtigen
- Originelle, auffallende Gestaltung, Überraschendes
- Design, das den Inhalt unterstreicht
- Schriftgrößen wie bei Plakat (abnehmende Wichtigkeit)
- längere Texte strukturieren
- auch als Postkarte möglich

## ■ Internet

Mit dem Internet hat sich die Kommunikation und Informationsbeschaffung grundlegend geändert.

Laut der Gesellschaftsstudie D21-Digital-Index nutzen 79 Prozent der Deutschen das Internet.

Bei den unter 50-Jährigen sind es nahezu alle. 28 Millionen Menschen nutzen Facebook in

Deutschland aktiv, 21 Millionen davon jeden Tag.

## ■ Homepage

Eine Homepage gehört inzwischen zum Standard.

### Gestaltung

- Einhaltung des Corporate Design
- Bilder und Grafiken lockern die Seiten auf und vermitteln visuelle Eindrücke des Vereins.

## Inhalt

- Wenige aber wichtige Informationen
- Immer aktuell
- Ansprechpartner\*in und Kontaktdaten
- Impressum (Pflicht)

## Navigation

- Maximal drei Klicks zur Information

## ■ Social media/Web 2.0

Immer mehr Menschen sind digital miteinander vernetzt. Tendenz steigend. Ob Präsenz in den Social Media für einen Verein und seine Anliegen nützlich ist, kann anhand folgender Fragen geklärt werden:

- Welchen Nutzen bringen Social Media dem Verein?
- Was soll mit der Präsenz in den Social Media erreicht werden?  
Zum Beispiel: Fundraising, Transparenz, Selbstmarketing, Informationsweitergabe, fachlicher Austausch, Netzwerken, Kontakte herstellen, Vorurteile abbauen etc.
- Mit welchen Sozialen Medien können die Zielgruppen des Vereins erreicht werden?
- Wie ist das Verhältnis von Kosten und Nutzen?
- Sind genügend zeitliche Ressourcen vorhanden für Aufbau, Pflege und Aktualisierung?
- Ist ausreichend fachliches Knowhow vorhanden?
- Ist die Akzeptanz und Unterstützung der Vereinsmitglieder gewährleistet?
- Welche rechtlichen und ethischen Fragen müssen geklärt werden?

## ■ Veranstaltungen

Eine Veranstaltung ist eine gute Möglichkeit, den Verein zu präsentieren und mit den Menschen, die der Verein erreichen will, persönlich ins Gespräch zu kommen. Welches Veranstaltungsformat (Zum Beispiel: Tag der offenen Tür, Benefizkonzert, Kinderfest, Infostand etc.) gewählt wird, hängt von dem definierten Ziel ab, das mit der Veranstaltung verfolgt wird. Aus dem Ziel geht hervor, welche Zielgruppen angesprochen werden müssen.

**Ziele einer Veranstaltung:** unterhalten, informieren, Wissen vermitteln, Spender\*innen gewinnen, Mitglieder werben, politisch positionieren etc.

Erfolgreiche Veranstaltungen **heben sich von anderen ab**, sind **unterhaltsam, emotional, sinnlich, originell und überraschend**. Bei den Besucher\*innen werden alle Sinne angesprochen und positive Emotionen geweckt.

## Planungsphasen:

### Vorüberlegungen

- Projektteam zusammenstellen
- Anlass und Ziel festlegen
- Zielgruppe/n definieren
- Veranstaltungsformat bestimmen
- Termin und Örtlichkeit planen
- Überlegung, wer eingeladen wird
- Finanzplan erstellen
- Sponsor\*innen, Spender\*innen, Kooperationspartner\*innen gewinnen
- Werbung und Pressearbeit planen
- Plan B entwickeln, falls zum Beispiel ein/e Künstler\*in, Moderator\*in durch Krankheit, Stau etc. ausfällt oder eine Außenveranstaltung aufgrund schlechten Wetters nach innen verlegt werden muss.

### Inhaltliche Planung

- Zielgruppengerechtes Rahmenprogramm festlegen
- Prominente für Grußworte oder Schirmherrschaft gewinnen
- Koordinator\*in, die/der den Gesamtüberblick hat, benennen
- Verantwortlichkeiten festlegen (für Aufbau, Gäste, Presse, Künstler\*innen etc.)
- Conferencier, Moderator\*in bestimmen
- Catering
- Technik
- Dekoration
- Infotisch
- Rechtliche Aspekte, Haftungsfragen klären

### Durchführung

- Regieplan erstellen (wer macht was, wann, wie – vom Aufbau bis zur Endreinigung und Schlüsselabgabe)
- Plan B bereithalten

### Nachbereitung und Erfolgskontrolle

- Rückmeldungen auswerten
- Was war gut, was kann verbessert werden?
- Pressespiegel anlegen

## Teil III | Pressearbeit

In der Öffentlichkeitsarbeit kommt Pressearbeit eine hohe Bedeutung zu. Mit relativ wenig Aufwand kann über die Medien (Presse, TV, Rundfunk, Onlineredaktionen) eine breite Öffentlichkeit erreicht werden. Viele Printmedien stehen außerdem für Seriosität. Eine regelmäßige Präsenz in den Medien steigert nachhaltig den Bekanntheitsgrad und ist gut fürs Image.

Journalist\*innen zählen zu der Gruppe der Multiplikator\*innen. Sie entscheiden anhand bestimmter Kriterien, den sogenannten Nachrichtenfaktoren, ob sie über einen Verein, seine Angebote, Aktionen, Anliegen etc. berichten oder nicht. Die Kunst einer guten Pressearbeit besteht darin zu wissen, welche Themen Redakteur\*innen interessieren, diese in verständliche Worte zu fassen und zum richtigen Zeitpunkt in den Medien zu platzieren, die die relevante/n Zielgruppe/n erreichen.

### Maßnahmen der Medienarbeit

- Aufbau eines Presseverteilers
- Pflege des Presseverteilers
- Pressemitteilung
- Pressekonferenz/Pressegespräch

#### ■ Aufbau eines Presseverteilers

Es erfordert einige Zeit, einen Presseverteiler anzulegen. Aber die Mühe lohnt sich. Ein Presseverteiler enthält übersichtlich alle für den Verein relevanten Ansprechpartner\*innen und Kontaktdaten regionaler und überregionaler Medien und Presseagenturen. Auch kostenlose Wochen- und Anzeigenblätter sollten berücksichtigt werden. Diese haben meistens eine hohe Auflage und werden an alle Haushalte verteilt. Die für den Presseverteiler wichtigen Informationen sind im Impressum eines Printmediums aufgeführt. Einfacher ist es, in der Presseabteilung des heimischen Rathauses anzurufen und nach deren Presseverteiler zu fragen. Viele sind bereit, diesen zur Verfügung zu stellen. Am übersichtlichsten ist es, diese Daten in einer einfachen Datenbank zu speichern.

**Relevante Mediendaten sind:** Name des Mediums, postalische Anschrift, Ansprechpartner\*innen, Chefredakteur\*in, Telefon- und Faxnummer, Emailadressen, Homepage, Angaben zur Zielgruppe, Themenschwerpunkte, Sonderthemen, Publikationsrhythmus, Redaktions- und Anzeigenschluss, Auflage, Verbreitungsgebiet.

#### Pflege des Presseverteilers

Der Verteiler muss stets aktualisiert werden. Dazu gehört auch, ein Profil des/der Ansprechpartner\*in in der Redaktion zu erstellen. Das heißt, alles zu notieren, was über den/die Redakteur\*in bekannt ist:

- Welche Schwerpunkte hat ein/e Redakteur\*in?
- Hat er/sie sich in der Vergangenheit beim Verein über ein bestimmtes Thema informiert?
- Wurde der/die Journalist\*in schon einmal für einen Beitrag ausgezeichnet?
- Welche privaten Infos (Hobbys, Interessen etc.) sind bekannt?

Journalist\*innen sind auch wichtige Kommunikationspartner\*innen. Bei persönlichen Kontakten, wie zum Beispiel einem Pressegespräch, einem Interview oder einer Veranstaltung, sollte der Kontakt genutzt werden, ins Gespräch zu kommen. So kann geklärt werden, auf welche Themen der/die Journalist\*in spezialisiert ist und die Anliegen des Vereins können ausführlich dargestellt werden. Auch die Zusendung einer Weihnachtskarte, eines Jahresberichts oder ein Smaltalk dienen der Kontaktpflege. Redakteur\*innen freuen sich, wenn sie die Rückmeldung bekommen, dass ein Artikel, den sie über den Verein geschrieben haben, gut angekommen ist.

## ■ Nachrichtenfaktoren

Täglich landen Dutzende Pressemitteilungen auf den Schreibtischen der Redaktionen und fast ebenso viele enden im Papierkorb. Diese Hürde gilt es zu nehmen. Maßgeblich tragen dazu die sogenannten Nachrichtenfaktoren bei. Darunter versteht man die Kriterien, nach denen in den Reaktionen entschieden wird, ob eine Meldung veröffentlicht bzw. ein Thema aufgegriffen wird. Je mehr Nachrichtenfaktoren eine Pressemeldung enthält, desto höher ist die Chance, dass sie veröffentlicht wird. Eine Garantie gibt es jedoch nicht.

<b>Nähe</b>	Im Verbreitungsgebiet des Mediums muss ein lokaler Bezug hergestellt werden können.
<b>Aktualität</b>	Die Meldung muss aktuell sein. Bei Tageszeitungen, Rundfunk und Fernsehen dreht sich alles um Gestern und Morgen. Wöchentlich oder monatlich erscheinend Zeitungen, Zeitschriften, Magazine haben etwas mehr Spielraum.
<b>Die ersten beiden Nachrichtenfaktoren Nähe und Aktualität müssen immer gegeben sein.</b>	
<b>Prominenz</b>	Menschen, die in der Öffentlichkeit stehen. Beispiel: regionale und überregionale Politiker*innen, Künstler*innen, Sportler*innen etc.
<b>Fortschritt</b>	Etwas Neues, was es vorher noch nie gab. Beispiel: Ein Migrantenverein hat eine Methode entwickelt, mit der innerhalb eines Monats, eine Sprache perfekt erlernt werden kann.
<b>Human Interest</b>	Themen, die Emotionen hervorrufen, Geschichten von Menschlichkeit und Gefühl. Boulevardblätter- und TV-Magazine leben davon. Beispiel: Jugendliche eines afrikanischen Migrantenvereins kochen an Weihnachten für obdachlose Menschen Spezialitäten aus ihren Herkunftsländern.
<b>Folgeschwere Ergebnisse</b>	Weitreichende Folgen für den Verein. Beispiel: Dem Verein werden alle Zuwendungen gekürzt und die Vereinslokalität wird gekündigt.
<b>Dramatik</b>	Aktionen, Ereignisse, die dramatisch sind. Beispiel: Rechtsradikale legen im Vereinsheim Feuer, während einer Veranstaltung für Kinder. In letzter Minute können alle gerettet werden.
<b>Konflikt</b>	Jegliche Art von konflikthafter Auseinandersetzungen, wie Kriege, Wirtschaftssanktionen etc. Beispiel: Ein/e Nachbar*in des Kulturzentrums eines Vereins fühlt sich gestört, weil viele Autos parken und sticht die Reifen auf.
<b>Kuriosität</b>	Alle seltsamen, außergewöhnlichen und nicht alltäglichen Nachrichten. Beispiel: Durch die Verwechslung der Adresse wurden dem Migrantenverein 100 Paletten mit Gummienten geliefert.
<b>Sex/Liebe/Tiere</b>	Davon leben die Boulevardblätter und Boulevardmagazine im Fernsehen. Beispiel: Eine Waschbärenfamilie hat sich im Winter im Vereinsheim einquartiert und wird von den Mitgliedern gefüttert.

## ■ Planung der Pressearbeit

Auch Pressearbeit will gut geplant sein. Deshalb ist es sinnvoll, einen Jahresplan zu erstellen und die vorhersehbaren Ereignisse aufzulisten, über die die Öffentlichkeit informiert werden soll. Ergeben sich im Lauf des Jahres aktuelle Themen, werden diese in den Plan aufgenommen.

**Anlässe für eine Pressemitteilung:** Jubiläen, definierte Jahrestage (zum Beispiel Tag des Flüchtlings, Internationaler Frauentag, Weltreligionstag, Afrikatag etc.), Veranstaltungen und neue Angebote, Umzug in neue Vereinsräume, Themen, die aktuell in der Öffentlichkeit diskutiert werden (zum Beispiel Gesetzesvorhaben, bundesweite Kampagnen, politische Ereignisse, fremdenfeindliche Vorfälle etc., zu denen ein lokaler Bezug hergestellt werden kann).

## ■ Pressemitteilung

Pressemitteilungen sind das meistgenutzte Instrument der Pressearbeit. In einem kurzen Text werden alle wesentlichen Informationen über ein Ereignis, eine Neuigkeit, Angebote, eine politische Forderung etc. zusammenfasst und an die entsprechende Redaktion (zum Beispiel: Lokal-, Sport-, Kulturredaktion) geschickt. In der Redaktion wird anhand der Nachrichtenfaktoren geprüft, ob es sich um eine Nachricht handelt, die für die Öffentlichkeit von Bedeutung ist.

### Aufbau einer Pressemitteilung

#### Überschrift/Headline

Nicht selten entscheidet die Überschrift darüber, ob eine Pressemeldung in der Redaktion gelesen wird. Deshalb muss sie aussagekräftig sein, neugierig machen und dazu animieren, weiterzulesen. Die Überschrift wird erst verfasst, wenn die Pressemeldung fertig ist. Artikel (wie z.B. der/die/das oder ein/eine) sind zu vermeiden, gut sind aktive Verben.

#### Untertitel/Subheadline

Die Unterzeile dient dazu, die Überschrift näher zu erklären und weitere wichtige Informationen aufzugreifen. Enthält die Überschrift und Unterzeile Nachrichtenfaktoren, erhöht dies die Chance, dass die Pressemitteilung in der Redaktion gelesen wird.

#### Vorspann/Lead

Dieser Teil wird so formuliert, dass er für sich alleine stehen kann und der/die Leser\*in trotzdem die wichtigsten Informationen bekommen hat. Das heißt: Es müssen die sogenannten **W-Fragen** beantwortet werden: **Wer macht was, wann, wo, wie und warum?**

#### Bericht

Nach dem Vorspann wird das Thema vertieft. Es folgen weitere Informationen, Hintergründe, Zitate etc. in Form eines Nachrichtenberichts. Gegen Ende werden die Informationen immer unwichtiger.

#### Schluss

Unter der Pressemitteilung steht der Vor- und Nachname einer Kontaktperson mit Kontaktdaten und Erreichbarkeit.

## Beispiel Pressemitteilung

Briefkopf des Vereins

Adresse

### PRESSEMITTEILUNG

Stadt X, 01. Februar 2017

#### Interkulturelles Zentrum vor dem Aus

Räumlichkeiten zum 30. Juli 2017 gekündigt

Das Amt für Liegenschaften und Wohnen hat dem Kulturverein Welt e. V. am 31. Januar 2017 die Kündigung des Untermietvertrags für das Kulturzentrum in der Hauptstadtstraße 50 zugestellt. Die Kündigungsfrist endet am 31. Juli 2017. Die Stadt X sah sich zu diesem Schritt gezwungen, nachdem der bisherige Eigentümer das Gebäude verkauft und der neue Besitzer das Mietverhältnis mit der Stadt gekündigt hat. Die Übernahme der Mietkosten für eine neue Immobilie hat die Stadt abgelehnt.

„Die bevorstehende Schließung des Kulturzentrums ist ein großer Verlust für die Bürgerinnen und Bürger unserer Stadt“, so der Vorstandsvorsitzende Alessandro Musteruomo. Jährlich verzeichnet das Zentrum rund 15.000 Besucher. Vor zwölf Jahren ist der Verein in die jetzige Immobilie eingezogen und hat dort eine offene Begegnungsstätte für Bewohner des Stadtteils aufgebaut. Ziel des Vereins ist es, unterschiedlichen Nationalitäten einen Raum zu bieten, um sich auszutauschen, gemeinsam zu feiern und zu musizieren.

**Kontakt:** Maren Musterfrau, Tel.: 0711 / 12 34 56, Mo. bis Fr., 9:30 bis 17:00 Uhr

### **Formatierung**

- Maximal eine Seite. Nur bei besonders herausragenden Themen 2 Seiten
- Rechts breiten Rand lassen, circa 4 bis 5 cm
- Zeilenabstand 1,5

### **Mediengerechte Texte**

#### **Vorsicht bei Zahlen**

- Zahlen von eins bis zwölf immer ausschreiben, alle weiteren in Ziffern
- Ungerade Zahlen auf- oder abrunden oder umschreiben (zum Beispiel 397 – rund 400)

#### **Monate im Datum und Text ausschreiben**

#### **Vor- und Zunamen benennen**

- Niemals nur Frau oder Herr verwenden

#### **Abkürzungen erläutern**

- Beim ersten Mal ausschreiben, Abkürzung in Klammern setzen. Danach darf die Abkürzung im weiteren Text verwendet werden

#### **Keine direkte Anrede**

- Ich/wir und Du/Sie gibt es im Presstext nicht

#### **Zitate kenntlich machen**

#### **Keine persönlichen Meinungen und Bemerkungen aufnehmen**

#### **Quellen angeben**

#### **Kurze Sätze – verständliche Sprache**

- Im Aktiv schreiben
- Anstatt Substantiven Verben verwenden
- Ausschmückende Adjektive vermeiden, z. B.: sensationell, atemberaubend usw.
- Keine Füllwörter benutzen (Zum Beispiel: aber, dann, doch, auch, irgendwie etc.)
- Fremdwörter und Fachbegriffe durch Worte ersetzen, die für alle verständlich sind. Wenn sie unvermeidlich sind, müssen sie erklärt werden.

#### **Verschickung der Pressemitteilung**

- Die Pressemitteilung wird per Mail verschickt, im Anhang als pdf, auf Vereinspapier mit Logo
- Das Anschreiben enthält den Hinweis auf die Pressemitteilung und die Bitte, diese im redaktionellen Teil zu veröffentlichen, Veranstaltungen zusätzlich im Veranstaltungskalender
- Gegebenenfalls kann ein Redaktionsmitglied eingeladen werden. Nach dem Anschreiben wird der Presstext in die Mail kopiert
- Die Pressemitteilung wird an die zuständige Redaktion und und den/die bekannte Ansprechpartner\*in geschickt. So ist gewährleistet, dass die Pressemitteilung auch dann ankommt, wenn ein/e Redakteur\*in nicht anwesend ist.

## ■ **Pressekonferenz/Pressegespräch**

Eine Pressekonferenz ist anspruchsvoll und die Organisation sehr zeitaufwändig.

Nur wichtige Themen, die mehr hergeben als eine Pressemitteilung, brauchen eine Pressekonferenz.

Macht sich ein/e Journalist\*in die Mühe, zu einer Pressekonferenz zu kommen und stellt fest, dass es ausreichend gewesen wäre, eine Pressemitteilung zu verschicken, wird es schwer sein, ihn/sie für eine nächste Pressekonferenz zu gewinnen. Pressekonferenzen müssen sich für Journalist\*innen lohnen. Das heißt: Sie erfahren dort in kürzester Zeit von verschiedenen Personen/Expert\*innen unterschiedliche Aspekte zu einem Thema und profitieren von den Fragen ihrer Kolleg\*innen

Pressegespräche haben einen informellen Charakter.

## **Planung der Pressekonferenz**

### **Termin**

■ Dienstag, Mittwoch oder Donnerstag

■ Zwischen 10 und 12 Uhr

### **Dauer**

■ Maximal 1 Stunde

### **Ort**

■ Verkehrsgünstig gelegen, mit Parkplätzen

■ Tische und Stühle bereitstellen

■ Möglichkeit des Rückzugs schaffen für eventuelle anschließende Interviews

### **Redner/innen**

■ Zwei, höchstens fünf Personen

■ Jede deckt einen Aspekt ab

■ Redezeit fünf bis maximal zehn Minuten

### **Namensschilder**

■ Mit Vor- und Zuname sowie Funktion der Redner\*innen

### **Bewirtung**

■ Kaffee, Tee, Mineralwasser, Saft, Kekse, Snacks

### **Anwesenheitsliste für Journalist\*innen vorbereiten**

■ Name, Medium, Ressort

### **Pressemappe erstellen (siehe Seite 5.19)**

## **Einladung der Medienvertreter\*innen**

### **Voreinladung**

Wann die Voreinladung verschickt wird, hängt vom Publikationsrhythmus bzw. Redaktionsschluss des jeweiligen Mediums (Monats- Wochen- Tageszeitungen, TV, Radio) ab. Tageszeitungen erhalten die Voreinladung circa 14 Tage vor der Pressekonferenz. Diese Mail wird als Voreinladung kenntlich gemacht. Sie enthält Datum, Uhrzeit, Ort, Anlass der Pressekonferenz und den Hinweis, dass eine ausführliche Einladung folgen wird. So können die Medienvertreter\*innen den Termin vomerken.

## Einladung

Diese Mail wird als Einladung kenntlich gemacht und rechtzeitig, vor Redaktionsschluss, per Mail verschickt. Tageszeitungen sollte die Einladung circa 4 Tage vor der Pressekonferenz vorliegen. Sie enthält Datum, Uhrzeit, Ort und Informationen zum Anlass. Aber: Nur so viel Informationen, dass Interesse geweckt wird. So wenig, dass daraus kein Artikel geschrieben werden kann. In der Mail wird um Rückmeldung gebeten, ob jemand an der Pressekonferenz teilnimmt. Dafür eignet sich ein Rückantwortfax im Anhang der Mail. Darauf kann angekreuzt werden ob der Termin besetzt wird. Wenn niemand teilnimmt, kann eine Pressemappe angefordert werden.

## Telefonisches Nachfassen

Es ist ratsam drei oder zwei Tage vor der Pressekonferenz in den Redaktionen nachzufragen, ob ein/e Journalist\*in den Termin wahrnimmt.

## Beispiel Einladung Pressekonferenz

Briefkopf des Vereins

Adresse

Stadt X, 26. Januar 2017

## Einladung zur Pressekonferenz

### Interkultureller Kulturverein Welt feiert 50-jähriges Jubiläum

Ministerpräsident XY würdigt bürgerliches Engagement

Vor 50 Jahren gründeten engagierte Bürger aus fünf Nationen den Kulturverein Welt. Inzwischen hat der Verein drei Begegnungsstätten aufgebaut, die sich zum Ziel gesetzt haben, ein friedvolles Miteinander und Verständnis für fremde Kulturen zu unterstützen. Für sein bürgerschaftliches Engagement erhielt der Verein in der Vergangenheit mehrere regionale Auszeichnungen.

**Termin:** Dienstag, 31. Januar 2017, 10:30 Uhr

**Ort:** Kulturzentrum Welt e. V.  
Hauptstadtstraße 50, 70000 Stadt X

**Gesprächspartner/innen:** Manfred Mustermann, Ministerpräsident  
Xxxx Xxxx, Migrationsbeauftragte/r der Stadt X  
Xxxx Xxxx, Vorstandsvorsitzende/r Welt e. V.  
Xxxx Xxxx, Gründungsmitglied

Bitte teilen Sie uns auf dem angehängten Antwortformular per Fax oder per Email mit, ob Sie an Pressekonferenz teilnehmen werden.

## Bei Fragen wenden Sie sich bitte an:

Maren Musterfrau, Telefon 0711 / 12 34 56, Mo. bis Fr. 9:30 bis 17:00 Uhr, Telefax: 0711 / 6 543 21,  
E-mail: info@welt-stadtX.de

## Beispiel für Rückantwortfax

### Antwortschreiben

bitte unter der Fax-Nummer **0711 / 65 43 21**

an

Welt e. V.

Hauptstadtstraße 50

70000 Stadt X,

### Pressekonferenz

am

**Dienstag, 31. Januar 2017, 10:30 Uhr**, Kulturzentrum

**Thema: 50 Jahre Kulturzentrum Welt e. V.**

- Ich nehme teil.
- Ich kann leider nicht kommen.
- Senden Sie mir bitte nach der Pressekonferenz die Pressemappe zu.

Name, Vorname: \_\_\_\_\_

Redaktion: \_\_\_\_\_

Datum und Unterschrift: \_\_\_\_\_

## Ablauf des Pressegesprächs

### Begrüßung durch Moderator\*in

Die/der Moderator\*in begrüßt die anwesenden Medienvertreter\*innen und erläutert kurz den Anlass und den Ablauf der Pressekonferenz. Anschließend werden die Gesprächspartner\*innen mit Namen, Funktion und dem Schwerpunkt ihres Statements vorgestellt.

### Kurzvorträge

Danach leitet der/die Moderator\*in zu den Gesprächspartner\*innen/Expert\*innen über.

### Fragerunde

Nach den Statements können die Medienvertreter\*innen Fragen stellen. Wenn die Frage nicht an eine bestimmte Person gerichtet ist, entscheidet der/die Moderator\*in wer antwortet.

### Abschluss

Werden keine Fragen mehr gestellt, beendet der/die Moderator\*in die Pressekonferenz.

### Smalltalk

Ein informelles Gespräch nach der Pressekonferenz dient dem Beziehungsaufbau- und der Beziehungspflege.

### Nachbereitung

Will der Verein die Artikel, Fernseh- oder Rundfunkbeiträge auf der Homepage, im Jahresbericht oder in Infobroschüren veröffentlichen, muss in der Redaktion die Erlaubnis dafür eingeholt werden.

## **Inhalt der Pressemappe**

Die Pressemappe enthält eine Auflistung des gesamten Inhalts sowie die Namen und Funktion der Redner\*innen. Danach folgen die Statements in schriftlicher Form. Ist der/die Gesprächspartner\*in/Expert\*in in der Pressekonferenz von ihrem schriftlichen Statement abgewichen, gilt für die Journalist\*innen das gesprochene Wort.

Weitere Infos: Fotos (auf CD und als Ausdruck oder Hinweis, wo sie heruntergeladen werden können), Darstellung des Vereins, Programm, Hintergrundinformationen, Grafiken, Statistiken etc.

## **Fotos**

Bilder werten eine Botschaft auf und können diese vertiefen oder weitere Aspekte aufzeigen.

## **Motive**

- Müssen neu und interessant sein (zum Beispiel: emotional, überraschend, stimmungsvoll, originell, besondere Perspektive etc.) und Nachrichtenwert haben

## **Bildunterschrift**

- Aussagekräftige Bildunterschrift mit Namen und Funktion aller Personen, die zu sehen sind
- Name des/der Fotograf\*in

## **Verschickung**

- Im Anhang (nicht in allen Redaktionen erwünscht)
- Oder Verweis, wo Sie abrufbar sind – zum Beispiel auf der Vereinshomepage oder einem Internetserver (zum Beispiel: DropBox, WeTransfer)
- Druckfähige Bildqualität (JPG-Datei, 300 dpi)

## **Bildrechte**

- Einzelpersonen müssen gefragt werden, ob ihr Foto veröffentlicht werden darf, (Recht am eigenen Bild).
- Bei Personen unter 18 Jahren (Kinder- und Jugendliche) und Menschen mit geistiger Behinderung müssen die Sorgeberechtigten gefragt werden.
- Vorsicht bei Gruppenfotos. Auch hier müssen die Personen einwilligen. Ausnahme: Wenn der Kontext, in dem die Menschen fotografiert werden, Gegenstand des Fotos ist (zum Beispiel: Panoramaaufnahme eines Marktes, Volksfestes, einer Demonstration etc.). Aber auch hier dürfen keine Personen ohne ihr Einverständnis einzeln fotografiert werden.

## Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit von A bis Z

### **A**ktion

Arbeitskreis  
Artikel  
Aufkleber  
Ausstellung

### **B**enefizveranstaltung

Besuch  
Bildergalerie  
Bodenzeitung  
Broschüre  
Buswerbung  
Button

### **C**D-Rom

Corporate Design

### **D**emonstration

### **E**inladung

Erzählcafé

### **F**acebook

Fachartikel  
Fahne  
Fest  
Film  
Flyer  
Fortbildung  
Foto

### **G**eschenk

Geschäftsbericht  
Gespräch

### **H**andzettel

Homepage

### **I**nternet

Infobrett  
Infostand  
Interview

### **J**ahresbericht

Jubiläum  
Jubiläumszeitschrift

### **K**alender

Kinowerbung  
Konzert  
Kulinarische Kostprobe  
Kugelschreiber  
Kunstversteigerung

### **L**eserbrief

Lesung  
Luftballon  
Logo

### **M**esse

Mitarbeiterzeitung  
Mitgliederversammlung  
Mund-zu-Mund-Propaganda

### **N**achricht

### **O**ffener Brief

Ostereierverkauf

### **P**lakat

Podiumsdiskussion  
Postkarte  
Predigt  
Preisausschreiben  
Presseeinladung  
Pressemitteilung

### **Q**uartalsbericht

### **R**ede

Rundfunkbeitrag  
Rundschreiben

### **S**chaukasten

Seminar  
Social Media  
Spektakel  
Spendenkasse  
Straßentheater

### **T**ag der offenen Tür

Tasche mit Aufdruck  
Tassen mit Aufdruck  
Tanzveranstaltung  
Themenabend  
Tombola  
Transparent  
T-Shirt mit Aufdruck

### **U**mfrage

Unterschriften

### **V**eranstaltung

Video  
Visitenkarte  
Vortrag

### **W**andzeitung

Workshop

### **Z**eitungsartikel

### **Literaturhinweise/weiterführende Literatur:**

- Bischl, Katrin: Die professionelle Pressemitteilung: Ein Leitfaden für Unternehmen, Institutionen, Verbände und Vereine, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2015.
- Franck, Norbert: Praxiswissen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Ein Leitfaden für Verbände, Vereine und Institutionen, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2016.
- Herbst, Dieter: Das professionelle 1 x 1 Public Relations: Konzeption und Organisation - Instrumente - Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen, Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin 2007.

### **Links:**

#### **Informationsquellen**

[www.journalistenlinks.de](http://www.journalistenlinks.de) (Webkatalog mit Links sortiert in Kategorien)

#### **Verzeichnisse von Medien, Redaktionen und Journalisten\*innen**

Kroll Presse-Taschenbücher <http://www.krollshop.de>

Stamm. Leitfaden durch die Presse und Werbung <http://www.stamm.de>

Zimpel, Verlag Dieter Zimpel <http://www.zimpel.de>

<http://www.zeitungen.de> (Zeitungen und Zeitschriften überregional und international sortiert)

#### **Bildarchive**

Lizenzangaben müssen beachtet werden

<http://www.pixelio.de>

<http://www.visipix.com>

### **Such- und Schlagworte für die Internetsuche:**

AIDA-Formel, Bildrechte, Conferencier, Corporate Design, Dialoggruppe, Face-to-Face-Kommunikation, Give-aways, Image, Impressum, Kommunikationsmedien, Logo, Mediadaten, Multiplikatoren, Nachrichtenfaktoren, Newsletter, Öffentlichkeitsarbeit, Onlineredaktion, Printmedium, Pressearbeit, Pressekonferenz, Pressemitteilung, Projektplan, Pressespiegel, Presseverteiler, Public Relations, Recht am eigenen Bild, Redaktion, Sponsoren, Werbung, Zielgruppe.

## 6. MODERATION UND MODERATIONSTECHNIKEN

Autorin: Henrike Krüsmann

### Inhalt

Teil I | Einführung in die Moderation

#### 1. Was ist Moderation?

#### 2. Die Rolle und Aufgabe der Moderation bzw. des/der Moderators/Moderatorin

#### 3. Die Vorbereitung einer Moderation

- 3.1. Checklisten
- 3.2. Moderation im Team / Co-Moderation
- 3.3. Materialien für eine Moderation

#### 4. Die Durchführung einer Moderation

- 4.1. Die Einleitung
- 4.2. Die Arbeitsphase
- 4.3. Die Abschlussphase

#### 5. Zum Umgang mit schwierigen Situationen

Teil II | Praktische Moderationsmethoden

#### 1. Moderationstechniken

- 1.1. Ideensammlung / Brainstorming
- 1.2. Kartenabfrage
- 1.3. Zurufabfrage
- 1.4. Positionierung
- 1.5. Punktabfrage / Mehrpunktabfrage
- 1.6. Die Momentaufnahme / Blitzlicht
- 1.7. Mind Map®
- 1.8. Problem-Analyse-Schema
- 1.9. Fragen stellen

## KURZFASSUNG

Moderation kann dazu beitragen, Teamsitzungen, Besprechungen und Veranstaltungen effizient zu gestalten. Der folgende Beitrag zeigt, wie moderierte Veranstaltungen, Workshops, Teamsitzungen und andere Veranstaltungen professionell vorbereitet, durchgeführt, beendet und nachbereitet werden. Es werden die Rolle und Aufgaben der Moderatorin bzw. des Moderators beschrieben sowie Werkzeuge der Moderation, Moderationsmethoden und Moderationstechniken vorgestellt.



## Teil I | Einführung in die Moderation

### 1. Was ist Moderation?

Unter Moderation versteht man eine Methode zur Arbeit in Gruppen mit dem Ziel, einen gemeinsamen Lernprozess zu gestalten, ein Thema zu bearbeiten oder ein Problem zu lösen und dabei ein bestimmtes Ziel mit möglichst geringem Aufwand unter Nutzung von Ressourcen, wie Kreativität, zu erreichen.

„Moderation“ kommt vom lateinischen Wort „moderatio/moderare“ und heißt „mäßigen, steuern, lenken bzw. Mäßigung oder Maß halten“.

Moderation ermöglicht ein systematisches, strukturiertes, offenes, effizientes Vorgehen:

- Systematisch heißt: Die einzelnen Schritte sind logisch aufeinander aufbauend
- Strukturiert heißt: Jeder Schritt ist in sich sinnvoll gegliedert
- Offen heißt: Beeinflussungen jeder Art werden ausgeschlossen
- Effizient heißt: Nutzen und Aufwand stehen in einem wirtschaftlichen Verhältnis zueinander.

Eine Moderation wird in Situationen eingesetzt, in denen eine Gruppe bzw. ein Team ein bestimmtes Ziel erreichen soll. Beispiele sind:

- Die Mitglieder eines Vereins planen ein neues Projekt
- Die Zusammenarbeit mit einem Kooperationspartner wird geplant
- Die Arbeitsaufträge für ein neues Projekt werden verteilt
- Wichtige Entscheidungen sind zu diskutieren, zu entscheiden und umzusetzen
- Ideen für neue Projekte werden gesammelt und Ideen der Umsetzung gesucht
- Es soll ein Workshop in einer Schule durchgeführt werden
- Eine Tagung benötigt eine Moderation
- Ein Informationsabend ist geplant
- Mitgliederversammlung und Vorstandssitzung benötigen eine Moderation.

### 2. Die Rolle und Aufgabe der Moderatorin bzw. des Moderators

Die Moderatorin bzw. der Moderator unterstützen eine Gruppe bzw. ein Team, Ziele zu finden und diese effizient zu erreichen. Die Moderation einer Veranstaltung kann an eine Moderatorin bzw. einen Moderator, die nicht Mitglied des Vereins sind, vergeben werden. Sie kann aber auch von Mitgliedern des Vereins übernommen werden.

In der Regel übernimmt die Moderatorin bzw. der Moderator die Vorbereitung, die Leitung und die Nachbereitung einer Veranstaltung. Die moderierende Person ist somit vor allem für die Organisation, die Struktur, das arbeitstechnische Vorgehen und die Ergebnissicherung einer Veranstaltung zuständig, während die Gruppe die Inhalte einbringt. Die Dokumentation der Inhalte obliegt in der Regel ebenfalls der Moderatorin bzw. dem Moderator.

Wesentliche Aufgaben des/der Moderators/Moderatorin je nach Art der Veranstaltung sind:

- sicherstellen der Einladung und informieren der Teilnehmenden über Zeit, Ort, Thema, Zweck und Sinn der Veranstaltung
- entwickeln einer Strategie zur Vorgehensweise in der Veranstaltung (Zeit- und Arbeitsplan)
- auswählen von Moderationsmethoden, die entsprechend der Teilnehmenden und der Zielsetzung der Veranstaltung eingesetzt werden können
- die Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmenden
- die Einleitung in das Thema
- klären und erklären des Ziels der Veranstaltung
- vorstellen des Ablaufs und einhalten des Ablaufs (insbesondere auf Zeiten achten)
- vorstellen und erarbeiten von Regeln für die Veranstaltung
- sorgen für Ruhe und eine gute Arbeitsatmosphäre
- beachten eines fairen Umgangs miteinander, vermitteln in Konflikten
- lenken von Gesprächen und Diskussionen (am Thema bleiben)
- steuern der Redebeiträge und des Diskussionsprozesses
- Fragen und Nachfragen stellen zur Thematik
- aufgreifen wichtiger Aussagen
- einbeziehen aller Teilnehmenden
- zusammenfassen von Erkenntnissen und offenen Fragen
- visualisieren, dokumentieren und protokollieren der Ergebnisse.

Diese Aufgabenliste ist nicht abschließend. Die Moderation von Veranstaltungen verlangt vor allem ein flexibles, aufmerksames, offenes Vorgehen und besonnenes Handeln.

Die wesentlichste Aufgabe der moderierenden Person ist die Leitung der Veranstaltung entsprechend des Ziels der Veranstaltung bzw. des Auftrags. Daher kommt dem Führungsstil der jeweils moderierenden Person eine große Bedeutung zu. Der Führungsstil sollte u. a. durch Klarheit, Strukturiertheit (Festlegen von Zeiten, Bestimmen der Reihenfolge der Redebeiträge) und Offenheit (die Gruppe bestimmt den Inhalt und das Ergebnis) gekennzeichnet sein. Die moderierende Person muss sich als allparteiliche, mitfühlende Begleitung verstehen. Sie bemüht sich um Neutralität. Aufgabe der moderierenden Person ist es auf keinen Fall, die Beiträge der Teilnehmenden zu bewerten oder zu kommentieren sowie Stellung zu beziehen.

### 3. Die Vorbereitung einer Moderation

#### 3.1. Checklisten

Um die Moderation einer Veranstaltung durchführen zu können, benötigt man einen klaren Moderationsauftrag. Dieser ist mit dem Auftraggeber genau zu besprechen. Es empfiehlt sich daher, mit dem Auftraggeber ein persönliches Vorgespräch zu führen. In diesem Gespräch sollte auf folgende Aspekte eingegangen werden:

- Wer nimmt teil? Wer sollte teilnehmen? Wie wird eingeladen? (Adressatenanalyse, Einladung)
- Worum geht es? Welches Ergebnis bzw. Ziel soll erreicht werden? (Anlass, Auftrag, Ziel und Inhalt)
- Welche Schritte führen zur Zielerreichung bzw. zum angestrebten Ergebnis? (Gestaltung der Veranstaltung)
- Welche Arbeitsmittel und Rahmenbedingungen werden benötigt? (Räume, Technik, Übernachtung, Verpflegung, Organisation, Logistik)
- Was erwarten Sie von mir als Moderator/Moderatorin der Veranstaltung? (eigene Wünsche und Erwartungen benennen, z.B. „Ich wünsche mir, dass alle Teilnehmenden freiwillig an der Veranstaltung teilnehmen“, „Ich erwarte, dass sie ermöglichen, dass alle Teilnehmenden kontinuierlich teilnehmen.“)

Die gute Vorbereitung der Moderation und die genaue Klärung der Ziele tragen maßgeblich zum guten Gelingen der Veranstaltung bei und geben dem bzw. der Moderierenden gleichzeitig die nötige Sicherheit.

Nach dem Vorgespräch sollte die Moderatorin bzw. der Moderator entscheiden, ob der Auftrag angenommen oder ablehnt wird. Ebenso kann der/die Auftraggeber\*in die Auftragsvergabe überdenken.

Wird der Auftrag angenommen, sollten in einem nächsten Schritt Antworten auf die in den Checklisten enthaltenen Fragen gefunden werden.

Checkliste: Adressatenanalyse

- Wer sind die Teilnehmenden?
- Wie gut kennen diese sich untereinander?
- Welchen beruflichen/fachlichen Hintergrund haben sie?
- Welches Vorwissen/welche Fachkenntnisse bringen die einzelnen Teilnehmenden mit?
- Welche Hierarchieverhältnisse gibt es in der Gruppe?
- Wie ist der Informationsstand der Teilnehmenden?
- Welche Einstellung und Motivation haben die Teilnehmenden?

Checkliste: Einladung

- Wie muss die Einladung aussehen?
- Enthält die Einladung alle Informationen?
- Warum findet die Veranstaltung statt (Anlass, Thema, Auftrag, Nutzen)?
- Wo und wann findet die Veranstaltung statt (Lageplan, Telefonnummer, Anfangs- und Endzeiten)?
- Wer nimmt teil (Referierende, Gäste, Moderation)?
- Was ist noch wichtig (Versorgung, Aktivitäten außerhalb der Veranstaltung)?
- Ist eine Teilnahmebestätigung sinnvoll und bis wann soll diese erfolgen?

Checkliste: Anlass und Ziel der Veranstaltung

- Worum geht es überhaupt? Wie lautet der Auftrag konkret?
- Was sind die genauen Ziele der Moderation?
- Welcher Anlass besteht für die Hinzuziehung einer Moderation bzw. meiner Person für die Moderation?
- Was erhofft sich der Auftraggeber von der Veranstaltung und von der Moderation?
- Weiß ich genug zum Thema oder muss ich mich noch informieren?

Checkliste: Gestaltung der Veranstaltung

- Welche Regeln schlage ich der Gruppe vor? Auf welche Regeln kann ich mich einlassen?
- Wie bestimme und erkläre ich meine Rolle und Aufgabe als Moderator bzw. Moderatorin?
- Wie viel Zeit benötigen wir für die Zielerreichung?
- Wie strukturiere ich die Veranstaltung?

#### **Beispiel: Musterverin e. V.**

**Dem Moderator ist bekannt, dass es im Verein zurzeit kleinere Konflikte gibt. Daher entscheidet er sich, gleich zu Beginn klare und bestimmte Regeln für den Umgang miteinander aufzustellen: „Zuhören und ausreden lassen!“, „Keine persönlichen Angriffe und Beleidigungen“.**

**Die Regeln werden von den Teilnehmenden ergänzt um: „Niemand wird ausgegrenzt.“**

Checkliste: Organisation und Logistik planen

- Wo und wann soll die Veranstaltung stattfinden (Ort, Raum, Tag und Uhrzeit)?
- Ist die nötige Ausstattung vorhanden (z. B. Stühle, Tische, Technik)?
- Wie ist die Verpflegung organisiert (Mahlzeiten, Pausen, Getränke)? Wer trägt die Kosten?
- Wie erfolgt die Anreise?
- Wer bereitet was vor?
- Wer ist Ansprechperson der Moderatorin bzw. des Moderators?

### **3.2. Moderation im Team / Co-Moderation**

Mitunter moderiert nicht nur eine Person eine Veranstaltung, sondern zwei oder mehrere Personen. Dies hat den Vorteil, dass die Moderation lebendiger auf die Gruppe wirkt und die Moderatoren\*innen sich durch ihre verschiedene Art ergänzen können. Die Moderation kann als eine gleichberechtigte Moderation erfolgen. Sie kann aber auch als eine Moderation erfolgen, in der es eine Hauptmoderatorin bzw. einen Hauptmoderator sowie eine oder mehrere assistierende Personen gibt. Die Moderation im Team verlangt im Vorfeld eine sehr gute Abstimmung und Aufgabenverteilung.

### 3.3. Materialien für eine Moderation

Wer eine Veranstaltung moderiert, sollte sich für die benötigten Materialien verantwortlich fühlen und diese rechtzeitig vor Beginn der Veranstaltung auf Vollständigkeit und Funktionsfähigkeit prüfen. In der Regel stellt der Veranstalter einen Moderationskoffer zur Verfügung.

Dieser sollte mindestens enthalten:

- Moderationskarten in mindestens 2 Farben und Größen
- Stifte, z. B. Flipchartmarker (für jeden Teilnehmenden mindestens 1 Stift)
- selbstklebende Markierungs- bzw. Bewertungspunkte
- Klebstoff
- Malerkreppband
- Teleskop-Zeigestab
- Magnete
- Pinnnadeln
- Flipchartmarker
- Pinnwände
- Flipchart und Papier
- Packpapier.

Wird weitere Technik benötigt, wie z. B. Laptop und Beamer ist dies sehr genau abzusprechen und die Funktionsfähigkeit und Bedienung der Technik vor Beginn der Veranstaltung zu testen.

Die Moderatorin bzw. der Moderator muss sich im Vorfeld überlegen, wie die **Bestuhlung** aussehen soll. Hierzu gehört die Entscheidung, ob mit Tischen gearbeitet wird und wie die Tische aufgestellt werden (z. B. in U-Form) oder ob im Stuhlkreis gearbeitet wird. Gleichfalls sollten genügend Räume mit der entsprechenden Ausstattung für Kleingruppenarbeit zur Verfügung stehen.

## 4. Die Durchführung einer Moderation

Der Ablauf einer Moderation kann in drei Phasen unterteilt werden:

1. die Einleitung
2. die Arbeitsphase
3. die Abschlussphase.

### 4.1. Einleitung

Die moderierende Person stellt sich den Teilnehmenden kurz vor und legt den Teilnehmenden ihre Rolle und Aufgaben als Moderator bzw. Moderatorin dar. Danach stellen sich in der Regel die Teilnehmenden vor. Entsprechend der Veranstaltung kann die Vorstellung unterschiedlich verlaufen, indem verschiedene methodische Elemente eingesetzt werden (kurz und sachlich: z. B. Name und Funktion; vertiefend: z. B. Partnerinterview, Fragebogen, Plakat usw.). Die Vorstellung der Teilnehmenden ist oft damit verbunden, die Erwartungen zu erfragen und diese zu dokumentieren.

Nun werden durch die Moderatorin bzw. den Moderator das Thema und das Ziel der Veranstaltung vorgestellt. Dies dient der Einstimmung der Teilnehmenden auf die Veranstaltung.

Die Erläuterung des Zeit- und Arbeitsplanes sowie die Erwähnung von einigen Regeln (z. B. „Wir lassen einander ausreden!“, „Wir hören zu!“, „Keine Beleidigungen und persönlichen Angriffe.“) gibt den Teilnehmenden einen Überblick über die Veranstaltung. Es empfiehlt sich, diese im Raum auszuhängen (z. B. an der Pinnwand).

Sind alle organisatorischen Dinge geklärt, erfolgt der Übergang in die 2. Phase, die Arbeitsphase.

## 4.2. Die Arbeitsphase

Sie bildet das Kernstück der Moderation. Ergebnis der Arbeitsphase ist in der Regel ein Handlungsplan mit klaren Verpflichtungen: Wer macht was, mit wem, bis wann, wozu, mit welchem Ziel (z. B. bei Teambesprechungen). Das Ergebnis kann aber auch der Erwerb von Wissen in einem bestimmten Bereich sein (z. B. bei Bildungsveranstaltungen).

Jede Moderation soll zu einem vorher festgelegten Ergebnis führen. Der Moderationsauftrag und das zu erzielende Ergebnis bestimmen den Aufbau bzw. den Ablauf der Moderation. Jede Moderation ist anders, denn sie verlangt eine spezielle Berücksichtigung der ganz spezifischen Situation. Folgende Arten von Moderationsaufträgen kommen häufig vor:

- Probleme sammeln, verstehen, zerlegen und analysieren
- Ideen finden, strukturieren und gewichten
- Lösungen entwickeln, auswählen und ihre Umsetzung planen
- Ziele finden, formulieren und ihre Erreichung planen
- einen Auftrag (Arbeitsauftrag) klären
- Feedback (Rückmeldung) und Kritik geben und erhalten.

### **Beispiel: Musterverin e.V.**

#### **Probleme sammeln, verstehen, zerlegen und analysieren**

Im Verein Musterverein e. V. gibt es immer wieder Probleme mit der Organisation der Arbeit. Die Mitglieder berufen eine Vereinssitzung ein. Die Ursachen des Problems sollen gefunden werden und die Auswirkungen erkannt und benannt werden.

<b>Leitfrage</b>	<b>Beispiel</b>
Welche typischen Vorfälle und Beispiele verdeutlichen das Problem?	Es ist nicht klar, wer wofür zuständig ist und wer welche Kompetenzen hat. - Natalie telefoniert mit einer Schule zur Vorbereitung der Projektwoche. Die Projektwochen zu diesem Thema liegen in der Verantwortung von Tarek. - Das Jugendamt bittet darum, einen Förderantrag für den muttersprachlichen Russischunterricht einzureichen. Bisher hat Olga immer den Unterricht gemacht, nun soll aber Juri den Antrag schreiben.
Seit wann wie oft, wie lange besteht das Problem?	Das Problem besteht seit ca. 5 Monaten bzw. seitdem sich mehr Mitglieder in der Vereinsarbeit aktiv beteiligen. Vor 5 Monaten ist auch die Arbeitsbeschaffungsmaßnahme (ABM)-Stelle von Leyla weggefallen.

**Wie kann das Problem kurz und klar beschrieben werden?** Es ist nicht klar, wer wofür zuständig ist und wie die bzw. der Zuständige die Information erhält, dass ein Arbeitsauftrag anliegt.

**Für wen entstehen welche Nachteile und Schäden?** Für den Verein. Außenstehende bekommen den Eindruck, dass nichts geklärt ist. Projekte können nicht durchgeführt werden.

Für ein Problem soll eine Lösung gefunden werden. Mögliche Lösungsvorschläge sollen gefunden, strukturiert und gewichtet werden. Der Verein Musterverein e. V. möchte ein Straßenfest durchführen. Dazu hat sich eine Projektgruppe gebildet. Die Projektgruppe sucht gemeinsam nach Ideen, was beim Straßenfest alles angeboten werden kann. Ein möglicher Aufbau der Arbeitsphase könnte durch folgende Leitfragen bestimmt sein:

**Leitfrage** **Beispiel**

**Wie lautet der Auftrag / das Anliegen, zu dem wir Ideen sammeln wollen?** Was sollte und was kann beim Straßenfest angeboten werden?

**Welche Ideen gibt es dazu?** Musik, Band, tanzen, internationale Küche, Angebot für Kleinkinder, Jugendliche, Familien, Drachen bauen, Kampfkunst ...

**Wie können wir diese Ideen einteilen und zusammenfassen?** - nach Zielgruppen: Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Familien ...  
- nach Inhalten: Musik, basteln, essen, tanzen, Sprache  
- nach indoor und outdoor-Veranstaltungen  
- passiv sein (Musik hören) und aktiv sein (basteln, tanzen)

**Welche Ideen sind uns am wichtigsten und warum?** Hiermit finden die wichtigsten Inhalte Berücksichtigung und es wird sichergestellt, dass diese Ideen von der Gruppe getragen werden.

Wer macht was mit wem bis wann etc.?	Handlungsplan, Aufgabenplan			
	Wer?	Macht was?	Mit wem?	Bis wann?
	Tareck	Fragt Bands an	Linda	30.03.2017
	Olga	Erstellt Küchenplan	Semra, Jil	15.03.2017

### 4.3. Die Abschlussphase

In der Abschlussphase geht es um die Sicherung der Ergebnisse. Zu klären ist:

„Wer schickt welche Art von Ergebnissicherung (z. B. Protokoll) bis wann an wen?“

Die Abschlussphase beinhaltet:

- eine Rückmeldung über die Zusammenarbeit: „Was hat gut geklappt? Was kann verbessert werden?“
- einen Ausblick: „Wie geht es weiter? Welche Themen und Ziele werden Inhalt der nächsten Veranstaltung sein?“
- eine Selbsteinschätzung der Moderatorin/des Moderators: „Was hat gut geklappt? Was ist nicht so gut gelaufen? Was würde ich beim nächsten Mal anders machen?“
- eine Selbsteinschätzung der Gruppe: „Was hat in der Zusammenarbeit der Gruppe gut geklappt? Was hat nicht so gut geklappt? Was können wir beim nächsten Mal besser machen?“

Eine nette Verabschiedung und das Anerkennen der vollbrachten Leistung sollten nicht vergessen werden.

## 5. Zum Umgang mit schwierigen Situationen

Mitunter treten Situationen auf, die auch für „Profis“ eine Herausforderung darstellen. Eine gute Moderatorin bzw. ein guter Moderator darf deshalb nicht die Fassung verlieren. Auch eine moderierende Person kann ihre Irritation benennen und sollte sich Zeit nehmen, um mit der Situation umgehen zu können. Hilfreich kann es in schwierigen Situationen sein, Fragen zu stellen sowie die Teilnehmenden in die Lösungsfindung einzubeziehen. Dabei sollte die Moderation bzw. Leitung fest in den Händen behalten werden.

### Die Teilnehmenden reden alle durcheinander:

Die Diskussion ist besonders lebhaft und alle reden gleichzeitig. Die Aufgabe der moderierenden Person ist es, wieder Struktur in die Diskussion zu bringen.

#### Beispiel:

„Zuerst Herr T., dann Herr P. und dann Frau R. Weiterhin stehen auf der Rednerliste: Frau J., Frau P. und Herr M. Bitte Herr T.“

„Frau S., ich habe Ihre Wortmeldung gesehen, aber erst Herr L., er hat sich vor Ihnen gemeldet.“

„Bitte denken sie an unsere Regeln: „Ausreden lassen und Zuhören!“

### Die Teilnehmenden bleiben nicht beim Thema und schweifen ab:

In dieser Situation hat die Moderatorin bzw. der Moderator einzugreifen und die Diskussion wieder in die richtige Richtung zu bringen. Ist das neue Thema jedoch für die weitere Diskussion relevant, sollte der Plan um dieses Thema erweitert werden.

**Beispiel:**

Moderator\*in: „Ich höre, dass sie gerne mehr zum Thema Fundraising und Sponsoring erfahren möchten. Ich schlage vor, wir hören noch die Beiträge zur Veranstaltung „Stadtlauf“, machen dann eine kurze Pause und nehmen uns nach der Pause 15 Minuten Zeit für Fundraising und Sponsoring. In der Pause können sie bitte schon mal Fragen sammeln. Sind sie damit einverstanden?“

Moderator\*in: „Ich möchte noch einmal an unsere Ausgangsfrage erinnern!“

**Die Teilnehmenden beteiligen sich nicht:**

Es kommt immer wieder vor, dass sich die Teilnehmenden nicht beteiligen oder nur ein oder zwei Personen aktiv dabei sind. Eine Möglichkeit, um die gesamte Gruppe einzubeziehen, ist Kleingruppenarbeit sowie der Einsatz verschiedener Moderationstechniken, wie z.B. Kartenabfrage und Momentaufnahme (siehe Moderationstechniken). Es kann aber auch mit den o. g. Nachfragetechniken gearbeitet werden und die Diskussion für alle geöffnet werden, oder Personen werden direkt angesprochen.

**Beispiel:**

Experte\*in: „Herr Lato, Sie als Marathonläufer, welche Aspekte finden Sie beim Stadtlauf wichtig?“ oder als Betroffene/r: „Frau Klante, Sie liefen ja beim letzten Stadtlauf mit, was hat Ihnen besonders gut gefallen, wo sehen Sie Verbesserungsbedarf?“ oder als Verantwortliche/r: „Herr Majenko, Sie sind für den diesjährigen Stadtlauf verantwortlich, was aus den beiden vorherigen Beiträgen war für Sie besonders wichtig?“

**Der Zeitplan kommt durcheinander:**

Jede Moderatorin bzw. jeder Moderator erstellt vor Beginn der Veranstaltung einen Zeitplan. Kommt der Zeitplan ins Wanken, ist es Aufgabe der Moderatorin oder des Moderators, dies zu benennen und nach Lösungen zu suchen:

**Beispiel:**

- Die Diskussion kann beschleunigt werden. „Da die Zeit wegrennt, schlage ich vor, dass sich alle kurz fassen. Bitte sagen sie in zwei Sätzen das Wichtigste.“
- Die Diskussion wird beendet. „Wir hören noch einen Beitrag und kommen dann zum nächsten Punkt, damit unser Plan nicht ins Wanken gerät.“
- Der Zeitplan wird den neuen Bedingungen angepasst. „Ich schlage vor, wir verschieben die Pause um 10 Minuten.“
- Mit der Gruppe wird überlegt, welches weitere Thema kürzer gefasst werden kann. „Ich merke, dieses Thema ist Ihnen sehr wichtig. Welches andere Thema kann etwas kürzer besprochen werden?“

### Die Teilnehmenden verhalten sich störend:

Mitunter verhalten sich einzelne Teilnehmende störend und beeinträchtigen damit die Arbeitsatmosphäre. Sie verlassen z. B. den Raum, benutzen das Handy, lesen, lösen Rätsel, schlafen, reden mit dem Nachbarn. Es gibt verschiedene Reaktionsmöglichkeiten:

#### Beispiel:

- bewusstes Ignorieren bis zu einem bestimmten Punkt,
- direktes klares Ansprechen der Störung und Wunsch äußern, Angebot oder Vorschlag machen  
„Herr L., ich sehe, dass sie sehr müde sind, wollen sie die Veranstaltung lieber verlassen?“;  
„Frau M., mich irritiert, dass sie die Zeitung lesen. Bitte legen sie die Zeitung weg, sie können ja die Pause in 10 Minuten dazu nutzen“,
- klare Vereinbarungen treffen, z.B.: „Sind sie damit einverstanden?“

Wenn die moderierende Person eine Störung anspricht, kann die Arbeit am Thema erst wieder aufgenommen werden, wenn eine Lösung gefunden wurde.

### Eine gute Moderatorin bzw. ein guter Moderator lobt aber auch, z.B.:

#### Beispiel:

- „Ich freue mich, wie viele kreative Ideen Sie entwickeln.“
- „Ich bin erfreut, dass Sie so konsequent die Regeln einhalten.“
- „Die Arbeit mit Ihnen macht mir großen Spaß.“
- „Ich finde es toll, dass Sie so bei der Sache sind.“

## Teil II | Praktische Moderationsmethoden

### 1. Moderationstechniken

Im Folgenden werden Moderationsmethoden/Moderationstechniken vorgestellt, die in vielen Moderationsaufträgen einsetzbar sind.

#### 1.1. Ideensammlung/Brainstorming

Das Brainstorming (Gedankensturm/Sturm im Gehirn) wird eingesetzt, um in möglichst kurzer Zeit viele Ideen zu sammeln. Brainstorming bezieht alle Teilnehmenden ein und fördert die Kreativität.

Durchführung:

1. Die Moderatorin oder der Moderator schreibt die Frage an die Tafel oder das Flipchart und bittet die Teilnehmenden, ihre Ideen ohne Wortmeldung zuzurufen.
2. Die Moderatorin oder der Moderator notiert jede Idee als Stichwort.
3. Nach der Sammlung werden die Ideen auf ihre Nützlichkeit und Verwendbarkeit überprüft.

Regeln:

- keine Idee wird während der Sammlung kommentiert, kritisiert oder bewertet
- jede Idee ist erwünscht, auch „verrückt“ erscheinende Ideen sind gefragt
- die Idee eines anderen darf aufgegriffen werden und weitergeführt werden
- es kommt bei der Sammlung nicht auf die Qualität an, sondern auf die Quantität, also auf möglichst viele Ideen.

Achtung:

- Die Gruppe darf nicht zu groß sein
- Die Ideen müssen so vorgetragen werden, dass die Moderatorin oder der Moderator mit dem Aufschreiben mitkommt
- Die Moderatorin oder der Moderator muss darauf achten, dass eine Diskussion und Bewertung der Ideen nicht während des Sammelns stattfindet.

Fortsetzung:

Nach der Ideensammlung erfolgt die Auswahl und Bewertung. Dazu kann überlegt werden, ob es wichtige Auswahlkriterien gibt und welches diese sind (z. B. schnelle Realisierbarkeit, Wetterunabhängigkeit, Kostenfaktor ...). Die Liste der Ideen wird durchgegangen und eine erste Ordnung wird erstellt: z. B. Idee weiterverfolgen oder Idee verwerfen. Für jede Idee, die weiterverfolgt werden soll, erfolgt nun eine Bewertung. In einem weiteren Schritt wird nun die Auswahl getroffen. Das kann durch eine Konsensentscheidung, Abstimmung oder auch per Los erfolgen.

## 1.2. Kartenabfrage

Die Kartenabfrage wird eingesetzt, um Themen, Ideen, Lösungsansätze zu sammeln und zu ordnen.

Durchführung:

1. Die Moderatorin oder der Moderator formuliert eine Frage und schreibt diese an das Flipchart.
2. Jede bzw. jeder Teilnehmende schreibt die Antwort selbst auf eine Karte, wobei für jede Antwort eine Karte verwendet wird. Für die Veröffentlichung stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung: Die Karten sollen groß und deutlich lesbar beschriftet werden.
3. Die moderierende Person sammelt die Karten ein und mischt diese.
4. Nun liest sie die Karten nacheinander vor. Jede vorgelesene Karte wird an die Pinwand gebracht. Es ist sicherzustellen, dass der Inhalt der Karte richtig verstanden wurde.
5. Die Karten sind nach einer inhaltlichen Struktur zu ordnen. Inhaltlich zusammenpassende Karten werden als eine Einheit zusammengefasst.
6. Die Gruppe überprüft, ob sie mit der inhaltlichen Struktur und der Zuordnung der Karten einverstanden ist.
7. Für jede Einheit wird eine treffende Überschrift gesucht.

Achtung:

- Zu Beginn sollte eine Musterkarte gezeigt werden.
- Bei großen und kreativen Gruppen sollte die Anzahl der Karten begrenzt werden.

Eine Weiterführung der Kartenabfrage ist die doppelte Kartenabfrage, bei der Vor- und Nachteile gesammelt werden.

## 1.3. Zurufabfrage

Die Teilnehmenden geben auf Zuruf eine Antwort und die moderierende Person schreibt diese in wenigen Worten zusammengefasst auf je eine Karte. Die beschriebene Karte wird dann wie bei der Kartenabfrage an die Pinwand gebracht.

## 1.4. Positionierung

Mit Hilfe der Positionierung kann eine Stimmungs- und Meinungsabschätzung erfolgen.

Die Positionierung wird immer dann eingesetzt, wenn eine Grundannahme über die Einstellung der Teilnehmenden überprüft werden soll. Dazu werden Aussagen formuliert, die von den Teilnehmenden nach dem Ausprägungsgrad (trifft zu | trifft nicht zu oder sehr gut | gut | schlecht | sehr schlecht oder oft | manchmal | selten) mit Klebpunkten bewertet werden.

## 1.5. Punktabfrage/Mehrpunktabfrage

Die Punktabfrage ist eine Abstimmungs- bzw. Auswahlmethode. Sie kann immer dann eingesetzt werden, wenn aus einer Menge von Möglichkeiten eine Auswahl getroffen werden soll oder eine Entscheidung herbeigeführt werden soll. Diese Methode lässt sich gut nach einem Brainstorming einsetzen, um die Ideen auszuwählen, die weiter verfolgt werden sollen.

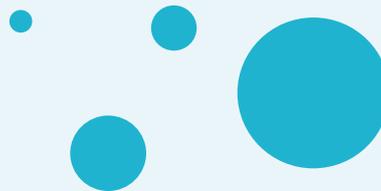
Durchführung:

1. Jede bzw. jeder Teilnehmende erhält eine vorher genau festgelegt Anzahl von Klebepunkten.  
Die zur Auswahl stehenden Möglichkeiten bzw. Alternativen sind am Flipchart angeschrieben.
2. Jede bzw. jeder Teilnehmende klebt nun die Punkte hinter die Vorschläge, die sie bzw. er favorisiert.  
Dabei kann die Verteilung beliebig erfolgen, d. h. ein Vorschlag kann z. B. alle Punkte bekommen oder ein Vorschlag bekommt zwei Punkte, drei andere Vorschläge je einen Punkt usw.
3. Die Auswertung und Gewichtung erfolgt durch Zählen der Punkte hinter jeder Möglichkeit.

### Beispiel Punktabfrage: Musterverein e. V.

#### Aktivitäten beim Straßenfest

Thema	Punkte	Anzahl
Musik	.....	10
Basteln	....	4
Trommeln	.	1
Modenschau	.....	6



➔ Das Ergebnis kann als Entscheidungsgrundlage dienen oder auch ein Meinungsbild wiedergeben.

## 1.6. Die Momentaufnahme/das Blitzlicht

Die Momentaufnahme oder auch das Blitzlicht können zu jedem Zeitpunkt der Moderation eingesetzt werden. Sie geben einen schnellen Überblick zu einer Frage oder ermöglichen das Ziehen einer Zwischenbilanz.

Durchführung:

1. Die moderierende Person erklärt, warum sie ein Blitzlicht machen möchte, z. B. um Standpunkte, Wünsche, Empfindungen deutlich zu machen.
2. Sie erklärt die Vorgehensweise und die Regeln:  
jeder/jede sagt maximal ein Satz | ein Wort | 10 Worte | hat 30 Sekunden Zeit usw.  
die Äußerungen werden nicht kommentiert und diskutiert, Verständnisfragen können gestellt werden, die Reihenfolge wird festgelegt (z.B. Reihum).
3. Die moderierende Person stellt eine konkrete Frage, z.B.: Wie zufrieden ist jede Person mit dem Stand der Planung des Straßenfestes?
4. Jede Teilnehmerin bzw. jeder Teilnehmer antwortet unter Beachtung der Regeln.

## 1.7. Mind Map®

Die Mind-Map-Methode® (Gedächtniskarte oder Gedankenkarte) wird zur Sammlung von Ideen, zur Strukturierung und Vertiefung eines Themas eingesetzt. Sie eignet sich besonders gut, um Zusammenhänge, Vernetzungen und Beziehungen aufzuzeigen. Im Unterschied zum Brainstorming werden die Ideen von Anfang an strukturiert.

Durchführung:

1. In die Mitte eines großen Blattes (Plakat, Flipchart, Tafel) wird ein Kreis gezeichnet, in dem das Hauptthema, Vorhaben oder die Ausgangsfrage steht.
2. Die Gruppe ergänzt durch Zurufen das Schema. Die moderierende Person schreibt die Stichworte auf das Plakat. Dabei müssen zuerst einige Hauptpunkte/Schlüsselwörter gesucht werden. Das Bild wird von innen nach außen entwickelt. Jedem Hauptpunkt entspricht ein Ast, der von der Mitte ausgeht.
3. Zu jedem Hauptpunkt werden die wichtigsten Teilaspekte bzw. Teilfragen zusammengetragen. Sie werden als Zweig an den Ast angegliedert. Es können weitere Zweige gebildet werden.

Achtung:

Bei sehr komplexen Themen kann die Darstellung schnell unübersichtlich werden. Um die Übersichtlichkeit zu sichern, können auch verschiedene Farben für die Haupt- und Nebenzweige verwendet werden.

## 1.8. Problem-Analyse-Schema

Das Problem-Analyse-Schema kann eingesetzt werden, wenn ein Thema sehr intensiv bearbeitet werden soll. Es ermöglicht, ein Problem genauer zu erkennen, mögliche Ursachen zu benennen, Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen und Hindernisse darzustellen.

Durchführung:

1. Die Moderatorin oder der Moderator nennt die Problemstellung und gibt eine Tabelle mit vier Spalten, z. B. am Flipchart, vor.

Wie äußert sich das Problem?	Was könnten die Ursache sein?	Was kann getan werden? Welche Lösungen gibt es?	Welche Hindernisse können auftreten?
unaufgeräumtes Büro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fehlendes Ablagesystem</li> <li>- keine Systematik</li> <li>- keiner fühlt sich verantwortlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaffung eines einheitlichen Ablagesystems</li> <li>- Einstellung einer Bürokraft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitmangel</li> <li>- zu kompliziert</li> <li>- zu teuer</li> <li>- wird nicht angewendet</li> </ul>
unstrukturierte, planlose Sitzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Tagesordnung</li> <li>- keine Moderation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Themenliste erstellen</li> <li>- Einladung mit Tagesordnung</li> <li>- Moderation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitmangel</li> <li>- Keiner kümmert sich</li> </ul>

## 1.9. Fragen stellen

Eine gute Moderatorin bzw. ein guter Moderator arbeitet mit Fragen. Fragen tragen zum Erfolg der Veranstaltung bei. Mit Fragen können:

- die notwendigen Informationen in der Vorbereitungsphase eingeholt werden
- die Veranstaltung und die Arbeitsphase strukturiert werden
- alle Teilnehmenden aktiviert und einbezogen werden
- schwierige Situationen gelöst werden.

### Beispiel: Fragetypen

**Offene Fragen** verlangen ganze Sätze als Antwort. Somit regen sie zum Nachdenken und zur intensiven Auseinandersetzung an. (Beispiele: „Wie wollen wir weiter vorgehen? Welche Gründe sprechen für dieses Vorgehen? Welchen Punkt finden sie am wichtigsten?“)

**Geschlossene Fragen** können dagegen mit einem Wort oder einer Geste beantwortet werden und dienen eher der Abstimmung und Entscheidung. (Beispiele: „Wer ist dafür? Wollen wir mit A oder B beginnen?“)

#### Umkehrfrage:

Beispiel: „Was müssen wir tun, damit möglichst wenige Teilnehmer zum Stadtlauf kommen?“

#### Abgrenzungsfrage:

Beispiel: „Was soll eine Lösung nicht leisten?“

#### Vollständigkeitsfrage:

Beispiel: „Welche Gründe kann es noch geben?“

#### Blickwinkelfrage:

Beispiel: „Was bedeutet der Vorschlag für die Stadtverwaltung?“

#### Folgenfragen:

Beispiel: „Für wen entstehen welche Folgen?“

**Literaturhinweise/weiterführende Literatur:**

- Schilling, Gert: Moderation von Gruppen. Gert Schilling Verlag 2003.
- Seifert, Josef W.: Visualisieren – Präsentieren – Moderieren. Speyer, 22. Auflage 2007.
- Seifert, Josef W.: Besprechungs-Moderation. 10. Auflage, Bremen 2006.
- Weidenmann, Bernd: 100 Tipps & Tricks für Pinnwand und Flipchart. Beltz-Verlag 2008.

**Such- und Schlagworte für die Internetsuche:**

Adressatenanalyse, Arbeitsatmosphäre, Arbeitsphase, Arbeitsplan, Aufgabe des Moderators, Blitzlicht, Brainstorming, Einladung, Feedback, Fragearten, Fragetechnik, Ideensammlung, Kartenabfrage, Kleingruppen, Konflikt, Mehrpunktabfrage, Mind-Map, Moderationsauftrag, Moderationstechnik, Momentaufnahme, Nachbereitung, Nachfragetechnik, Rolle des Moderators.

## **Impressum**

### **Herausgeber:**

Forum der Kulturen Stuttgart e. V.  
Marktplatz 4  
70173 Stuttgart  
Telefon 0711/248 48 08 0, Telefax 0711/248 48 08 88  
<https://forum-der-kulturen.de/>

und

Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg  
Schellingstr. 15  
70174 Stuttgart  
<https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/>

### **Layout:**

in medias rees Werbeagentur Simone Rees  
<https://inmediasrees.de/>

### **Druck:**

UWS Papier & Druck GmbH Uwe Höger

### **Informationen zum Projekt:**

Forum der Kulturen Stuttgart e. V.  
Marktplatz 4  
70173 Stuttgart  
Telefon 0711/248 48 08 0, Telefax 0711/248 48 08 88  
E-Mail: [info@forum-der-kulturen.de](mailto:info@forum-der-kulturen.de)  
<https://forum-der-kulturen.de/>

Die redaktionellen Inhalte wurden von den Autor\*innen mit größter Sorgfalt nach bestem Wissen und Gewissen recherchiert und/oder bearbeitet. Dennoch kann für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit keine Gewähr übernommen werden. Haftungsansprüche, die aus einer Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen oder aus einer Nutzung fehlerhafter und/oder unvollständiger Informationen resultieren, sind grundsätzlich ausgeschlossen. Die Informationen können keine Einzelfallberatung – insbesondere in rechtlicher und/oder steuerrechtlicher Hinsicht – ersetzen.

Stand: August 2017



# Handbuch fürs Vereinsmanagement

Praktische Tipps und Beispiele für die Vereinsarbeit in Migrantenorganisationen

Bundesweiter Vertrieb durch:

**samo.fa**  
Stärkung der Aktiven aus  
Migrantenorganisationen  
in der Flüchtlingsarbeit

BUNDESVERBAND  
**NEMO**

Gefördert durch



Die Bundesregierung  
für Migration, Flüchtlinge und  
Integration