



KOMMIT

DAS MANAGEMENT-HANDBUCH
FÜR MIGRANTENORGANISATIONEN

Herausgegeben von:

RAA BRANDENBURG
DEMOKRATIE UND INTEGRATION BRANDENBURG E.V.
IM AUFTRAG DER INTEGRATIONSBEAUFTRAGTEN

Pluralismus, Partizipation und aktive Interessenvertretung sind anerkannte Leitvorstellungen unserer Gesellschaft und Grundlage unserer Demokratie. Dies gilt auch für ethnische Gruppierungen. Ohne aktive Mitwirkung der Bürger und Bürgerinnen kann eine demokratische Gesellschaft nicht auf Dauer existieren. Genau wie Organisationen zur Vertretung der Interessen von Menschen aus der Mehrheitsgesellschaft sind auch Organisationen von Zugewanderten legitimer Ausdruck kultureller Selbstbestimmung und Teil jeder pluralistischen Gesellschaft.

Migrantenorganisationen spielen eine wichtige Rolle im Kontext des interkulturellen Dialogs. Integration kann nur in einem ständigen Dialog zwischen Mehrheitsgesellschaft und Zugewanderten gelingen, und zwar in einem Dialog auf Augenhöhe. Migranten-selbstorganisationen sind dabei nicht nur kompetente Partner, sondern auch Experten in Sachen Integration und auch in anderen gesellschaftlichen Fragen. Wir brauchen die Sicht und die Sichtweisen der Migrantinnen und Migranten. Migrantinnen und Migranten dürfen nicht nur als Zielgruppe von Betreuungs- und Integrationsmaßnahmen gesehen werden. Sie sind auch als handelnde Menschen in dieser unserer gemeinsamen Gesellschaft, als Partner und Akteure, wahrzunehmen und anzuerkennen. Integration braucht Partizipation, und zwar Partizipation auf allen gesellschaftlichen Ebenen und in allen Bereichen!

Auch das bürgergesellschaftliche Engagement von und für Zugewanderte in Vereinen, Verbänden und in Migrantenorganisationen trägt erheblich zur Integration und zur sozialen Stabilität bei. Integration ist nicht allein eine staatliche Aufgabe. Sie ist auch und vor allem ein zivilgesellschaftliches Projekt. Dabei leisten Migranten-selbstorganisationen bereits vieles. Sie bringen mit ihren vielfältigen Aktivitäten ihre Potentiale in den Integrationsprozess ein und sind wichtige Partner der Integrationsarbeit. Das Spektrum ihrer Aktivitäten reicht von Sport-, Freizeit-, und Kulturaktivitäten bis hin zur politischen und gesellschaftlichen Interessenvertretung.

Manche Migrantenorganisationen, insbesondere kleinere Vereine oder Vereine ohne lange Organisationserfahrung, stehen oft jedoch vor Schwierigkeiten und Hürden, wenn es um die Vereinsarbeit geht. Es fehlt an Wissen über die rechtlichen oder betriebswirtschaftlichen Grundlagen, an Know How in Öffentlichkeitsarbeit oder den Zugang zu Fördermitteln.

Dieses Handbuch soll Migrantenselbstorganisationen bei den vielen Fragen und Problemen, die sich aus einer Vereinsgründung und Vereinsführung ergeben, unterstützen. Aufbauend auf einer Qualifizierungsreihe für Vertreterinnen und Vertreter von Migrantenselbstorganisationen in Brandenburg, dem Projekt KOMMIT, stellt dieses Buch in anschaulicher Weise Wissen zur Verfügung, das die Vereinsgründung und Vereinsführung erleichtern soll. Themen wie Projektmanagement, Vereinsrecht, betriebswirtschaftliche Grundlagen, Öffentlichkeitsarbeit, Moderation und vieles mehr stehen dabei im Vordergrund. Auch wenn des Öfteren Brandenburger Beispiele genannt werden, sind die Inhalte auf alle anderen Bundesländer übertragbar.

Wir hoffen sehr, dass dieses Wissen und die hier zusammengetragenen Informationen Migranten-selbstorganisationen – genauso aber auch Vereine der Mehrheitsgesellschaft – in ihrer so wichtigen und wertvollen Arbeit unterstützen können.

Dieses Buch ist durch Beiträge vieler entstanden. Danken möchte ich

- den Förderern für die Unterstützung,
- allen Autorinnen und Autoren und allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, ohne deren hohe Motivation und kontinuierliche Mitarbeit und Unterstützung weder die Qualifizierungsreihe noch das Handbuch zustande gekommen wären,
- *Gunhild Künzel* für ihre geduldige Mitwirkung an den organisatorischen Notwendigkeiten,
- *Charlotte Große* für die unterstützende Evaluation,
- *Dr. Mohamed Hamdali* für seine fachkundige und umsichtige Anleitung und Betreuung des Projektes,
- *Henrike* und *Jens Krüsmann* für die redaktionelle Begleitung und das Lektorat des Handbuches.
- Danken möchte ich auch der RAA Brandenburg für die Unterstützung und die Herausgabe dieses Handbuches
- und ganz besonders *Sera Choi* für die kompetente, ideenreiche und verlässliche Leitung des Projektes.

Prof. Dr. Karin Weiss
Integrationsbeauftragte
des Landes Brandenburg
September 2008



INHALT:

Uwe Hanf
EINFÜHRUNG IN DAS VEREINSRECHT
SEITE 4

Uwe Hanf
FINANZEN IM VEREIN
SEITE 18

Claudia Friedel
FUNDRAISING
SEITE 30

Henrike Krüsmann
**PROJEKTMANAGEMENT
UND KONZEPTENTWICKLUNG**
SEITE 42

Julia Lexow-Kapp
PROJEKTENTWICKLUNG IN DER PRAXIS
**KOMMENTIERTE LISTE VON FÖRDER-
MITTELGEBERN**
SEITE 56

Yasemin Kural
**PUBLIC RELATIONS (PR)/
ÖFFENTLICHKEITSARBEIT**
SEITE 80

Hans-Jürgen Lorenz
PRÄSENTATIONSTECHNIKEN UND -METHODEN
SEITE 90

Henrike Krüsmann
MODERATION UND MODERATIONSTECHNIKEN
SEITE 104

Henrike Krüsmann
UMGANG MIT KONFLIKTEN
SEITE 120

Charlotte Große
EVALUATION DES PROJEKTES KOMMIT
SEITE 134



Uwe Hanf

EINFÜHRUNG IN 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?

ZUSAMMENFASSUNG

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 und 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 (E.V.)?

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, d.h. 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 sowie einen Vorstand und er muss in das Vereinsregister eingetragen werden. In das Vereinsregister werden alle nach den Vorschriften des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) gegründeten Vereine eingetragen, wenn sie das beim örtlich zuständigen Amtsgericht beantragen.

Das Vereinsrecht ist im BGB geregelt, und zwar in den Paragraphen (§§) 21 bis 79. Die ersten dieser Paragraphen regeln allgemeine Dinge, die für jeden Verein gelten. Ab § 55 BGB 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 genannte „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 Abschnitt 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 Teilnahmegebühr. Dies ist auch dann 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 wirtschaftliche Tätigkeit.

Obwohl es also eigentlich „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 ideellen 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 Abschnitt dargestellt. 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 Integra e.V.**

**PROTOKOLL DER GRÜNDUNGSVERSAMMLUNG
DES VEREINS „INTEGRA“**

Am 01.09.2008 um 19.00 Uhr fand im Vereinshaus der Stadt Braburg die Gründungsversammlung für den Verein „Integra 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 „Integra“
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; Stimmenthaltung: 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.*

* Der in dieser Broschüre beispielhaft genannte Verein „Integra e.V.“ aus „Braburg“ ist rein fiktiv und soll nur als ein Beispiel dienen.
Eventuelle Übereinstimmungen mit einem tatsächlich existierenden Verein sind zufällig und in keiner Weise beabsichtigt.

■ 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 keine eigenen Räume, um in das Vereinsregister 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. Abschnitt 2).

- Wenn der Verein gemeinnützig sein will, muss noch zusätzlich die Selbstlosigkeit in der Satzung geregelt werden (siehe Abschnitt 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 Mit-

gliedschaft (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. der Vorstand oder die Mitgliederversammlung). Es sollte aber kein konkreter Beitragssatz in die Satzung geschrieben werden, weil dann bei jeder Beitragsänderung eine Satzungsänderung erforderlich wäre.

- 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 Abschnitt 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. Eine andere Regelung in der Vereinssatzung ist jedoch möglich. Eine Regelung ist besonders für den Fall wichtig, dass Konflikte im Verein, z.B. unterschiedliche Vorstellungen über die Ziele und Arbeitsweise des Vereins, auftreten.

- Regelungen zur **Auflösung** des Vereins. Hier geht es darum festzulegen, 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 die Satzung für den Verein geschrieben wird, sollten einige Mustersatzungen beschafft werden (z.B. aus dem Internet oder aus Nachschlagewerken, siehe Literaturhinweise). Es ist aber nicht zu empfehlen, solch eine Mustersatzung einfach abzuschreiben. Gerade für mögliche Konflikte ist es notwendig, sich vorher genau zu überlegen, welche Regeln für den eigenen Verein gelten sollen. Eine

Mustersatzung dient also nur als Vorlage für die individuell gestaltete Satzung. Dabei hat man eine große Gestaltungsfreiheit und sollte diese auch nutzen.

■ Beispiel: Satzung

SATZUNG DES GEMEINNÜTZIGEN VEREINS „INTEGRA E.V.“

§ 1 (Name und Sitz)

- Der Verein führt den Namen „Integra 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 vertretungsbe-rechtigt.
- 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 MIGRA 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. 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 folgenden Abschnitt noch ausführlichere Erklärungen.

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 eine hauptamtliche Geschäftsführerin bzw. einen hauptamtlichen Geschäftsführer. Auch mehrere hauptamtliche Geschäftsführerinnen oder Geschäftsführer sind möglich. Wenn die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer die gleichen Rechte wie ein Vorstand haben soll, also z.B. unterschriftsberechtigt für den Verein sein soll, kann man sie/ihn zum so genannten „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 aber in der Satzung geregelt werden, ebenso die Dauer der Amtszeit. Man sollte sich 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 Kandidatinnen bzw. Kandidaten gibt. Daher ist es besser, z.B. folgende Formulierung in der Satzung zu gebrauchen:

„Der Vorstand besteht aus mindestens zwei und höchsten fünf Personen“. So bleibt man flexibel.

Es ist nicht notwendig, dass es eine Erste Vorsitzende bzw. einen Ersten 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. Auch ist er für die Geschäftsführung des Vereins zuständig. Dies ist laut BGB immer eine Vorstandsaufgabe. Der Vorstand kann diese zwar delegieren, z.B. an eine Geschäftsführerin bzw. 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 Abschnitt 5) unterschrieben werden, damit sie für den Verein gültig sind.

In der Satzung sollte unbedingt geregelt sein, ob ein einzelnes Vorstandsmitglied allein vertretungsberechtigt ist oder nur gemeinsam mit einer bestimmten Anzahl von anderen Vorstandsmitgliedern.

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. Dann 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 sich aus diesen Verträgen ergebenden Verpflichtungen 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 schriftlichen Insolvenzantrag stellen.

- Der Vorstand muss alle Einnahmen und Ausgaben des Vereins aufzeichnen (Buchführungspflicht) und der Mitgliederversammlung über die finanzielle Lage des Vereins jederzeit Auskunft geben (Rechenschaftspflicht).

- Außerdem hat der Vorstand über vertrauliche Angelegenheiten des Vereins eine Schweigepflicht.

■ **Beispiel:** *Integra e.V.*

In der jährlich stattfindenden Mitgliederversammlung legt der Vorstand den Rechenschaftsbericht vor. Dieser umfasst sowohl die inhaltlich geleistete Arbeit als auch und die finanzielle Situation des Vereins.

■ 7. WER HAFTET FÜR 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: *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.*

Die Feststellung, dass der Vorstand nicht mit seinem Privatvermögen haften muss, darf aber nicht so interpretiert wer-

den, 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 Abschnitt 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.

Beispiel: *Der Vorstand eines Vereins hat keinen vollständigen Jahresabschluss vorgelegt. Er hat die Übersicht über die finanzielle Situation des Vereins verloren. Der Verein mietet jetzt Räume an, obwohl er nicht über genügend 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 dem Verein durch sein Verhalten 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 Einkommenssteuergesetz (EstG) haftet derjenige, der eine falsche Spendenbescheinigung ausstellt.

■ **Beispiel:** *Integra e.V.*

Einige Vereinsmitglieder möchten gleich nach der Vereinsgründung Workshops in Schulen durchführen und schlagen zur Finanzierung dieser vor, einen Kredit aufzunehmen. Schließlich beabsichtigt der Verein Integra Förderanträge beim Land, bei der Stadt und bei Stiftungen zu stellen, so dass der Kredit dann abgelöst werden kann. Der Vorstand ist strikt dagegen, da er die Auffassung vertritt, dass nur das Geld, was tatsächlich vorhanden ist, ausgegeben werden kann – eine richtige Einstellung wie sich später zeigt, denn als dann tatsächlich das

erste Geld für das Projekt bewilligt wird, steht in den Zuwendungsbestimmungen, dass das Projekt erst mit der Bewilligung starten darf und vorher getätigte Ausgaben nicht anerkannt werden können.

■ 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. Die Umsatzsteuer (USt) ist die Steuer, die den Austausch von Leistungen, also den Umsatz besteuert. Bemessungsgrundlage ist der Erlös, den der Verein für die Leistung erzielt.
- Körperschaft- und Gewerbesteuer, wenn der Verein sich wirtschaftlich betätigt und dabei einen Überschuss (Gewinn) erzielt. Die Körperschaftsteuer ist die Einkommenssteuer juristischer Personen. Der Körperschaftsteuer unterliegt das Einkommen von Körperschaften, z.B. eines Vereins.
Die Gewerbesteuer (GewSt) ist die Steuer, die auf die objektive Ertragskraft eines Gewerbebetriebes erhoben wird. Die Gewerbesteuer fällt nur in den Bereichen an, die auch der Körperschaftsteuer unterliegen.
- Erbschafts- und Schenkungssteuer, wenn der Verein (Geld- oder Sach-) Spenden erhält oder etwas erbt. Für gemeinnützige Vereine sind Vermögenserwerbe in der Regel steuerfrei.
- Grundsteuer, wenn der Verein Eigentümer von Grundstücken bzw. Immobilien ist. Gemeinnützige, kirchliche oder mildtätige Vereine sind von der Grundsteuer befreit, wenn die Grundstücke steuerbegünstigten Zwecken dienen. Diese Steuer wird von der Gemeinde erhoben.

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 1) 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, am besten vom Finanzamt, beschaffen.

1	2	3	4
Verfolgung gemeinnütziger Zwecke	Selbstlosigkeit	Ausschließlichkeit	Unmittelbarkeit
↓	↓	↓	↓
z.B. Förderung von Bildung, Kultur, Wohlfahrt...	Nicht in erster Linie erwerbswirtschaftliche Zwecke	Nur Verfolgung satzungsgemäßer Zwecke	Körperschaft muss die Zwecke selbst verwirklichen
§ 52 AO	§ 55 AO	§ 56 AO	§ 57 AO

Abb. 1 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 2):

Tätigkeitsbereiche (Geschäftskreise) einer gemeinnützigen Körperschaft

1	2	3	4
ideelle Tätigkeit	Vermögensverwaltung	Zweckbetrieb	wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb
Ideeller Bereich		Wirtschaftlicher Bereich	
z.B. Mitgliedsbeiträge, öffentliche Zuwendungen, Spenden...	z.B. Kapitalerträge (Zinsen), Mieteinnahmen...	z.B. Eintritt, Teilnehmerbeiträge...	z.B. Verkauf von Speisen u. Getränken, Sponsoring/Werbung
grundsätzlich steuerfrei	keine Körpersch.- und Gewerbesteuer	keine Körpersch.- und Gewerbesteuer	grundsätzlich steuerpflichtig
	ggf. Umsatzsteuer: 7%	ggf. Umsatzsteuer: 7%	(Ausnahmen und Einschränkungen)

Abb. 2 Mögliche Tätigkeitsbereiche eines gemeinnützigen Vereins

Der Bereich 1 ist die nicht-wirtschaftliche, „ideelle Tätigkeit“ (vgl. Abschnitt 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 Schenkungssteuern.

Der zweite Bereich, die so genannte „Vermögensverwaltung“ bedeutet, dass der Verein Erträge aus seinem Vermögen erzielt, 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 so genannten „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 auf Grund 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. Allerdings gibt es für Körperschaft- und Gewerbesteuern eine Freigrenze in Höhe von 35.000,- € (seit 01.01.2007), d.h. erst wenn die Einnahmen höher sind als diese Summe, fallen diese Steuern an. Zu diesem so genannten steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gehört z.B. der Verkauf von Speisen und Getränken oder das Sponsoring (siehe dazu auch Abschnitt 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 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.

■ 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 müssen dafür Körperschaft-, Gewerbe- und Umsatzsteuer gezahlt werden (vgl. Abschnitt 8). Es ist also sehr wichtig, den Unterschied zwischen Spenden und Sponsoring zu kennen.

Spenden und Sponsoring im Steuerrecht

Einnahmen von Sponsoren können beim gemeinnützigen Empfänger sein:		
↓	↓	↓
Spenden (ideeller Bereich)	Vermögensverwaltung	Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb
Keine Gegenleistungen des Empfängers	Empfänger wirkt nicht aktiv an der Werbung mit	Empfänger führt selbst Werbung durch
Empfänger wirkt nicht aktiv an der Werbung mit	Entgeltliche Übertragung der Werberechte an einen Dritten	z.B. Verlinkung der Homepage mit Werbeseiten des Sponsors
lediglich Hinweis auf Unterstützung		

Abb. 3: Spenden und Sponsoring

Das entscheidende Merkmal einer Spende ist, dass sie freiwillig gegeben wird und es für die Spendende oder den Spendenden keine Gegenleistungen gibt. Es handelt sich also um ein echtes Geschenk. Die oder der Spendende kann dafür eine Spendenbescheinigung des Vereins bekommen und diese Spende dann vom steuerpflichtigen Einkommen im Rahmen der Einkommensteuererklärung 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 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. Abschnitt 8) zu buchen und bleiben Körperschaft- und Gewerbesteuerfrei.

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.c.355780.de
- Wörle-Himmel/Ott: Vereine gründen und erfolgreich führen. München: DTV-Beck 2006.

Links:

www.brandenburg.de/cms/detail.php/lbm1.c.355780.de
www.vereinsknowhow.de

Such- und Schlagworte für die Internetsuche:

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

Kurze persönliche Vorstellung/Kompetenzprofil:

Dipl.-Soz.Päd. Uwe Hanf, Studium der Sozialpädagogik an der FH Kiel, langjährige Tätigkeit als Geschäftsführer von Vereinen und Verbänden, selbstständige Tätigkeit als Dozent und Unternehmensberater für Non-Profit-Einrichtungen, seit 2000 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fachhochschule Potsdam, Studiengang Kulturarbeit.



Uwe Hanf

**FINANZEN
IM VEREIN**

- 1. FINANZVERWALTUNG UND BUCHFÜHRUNG
 - 1.1 WAS BEDEUTET DER BEGRIFF „RECHNUNGSWESEN“?
 - 1.2 WELCHE BUCHFÜHRUNGSPFLICHTEN HAT EIN VEREIN?
 - 1.3 WELCHE REGELN MÜSSEN BEI DER BUCHFÜHRUNG BEACHTET WERDEN?
 - 1.4 WIE WIRD EINE EINNAHME-ÜBERSCHUSS-RECHNUNG GEMACHT?
- 2. FINANZIERUNG VON PROJEKTEN DURCH ÖFFENTLICHE ZUSCHÜSSE
 - 2.1 WELCHE FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN HAT EIN VEREIN?
 - 2.2 WIE FUNKTIONIERT DIE ÖFFENTLICHE FÖRDERUNG VON VEREINEN UND PROJEKTEN?
 - 2.3 WELCHE FINANZIERUNGSARTEN GIBT ES BEI DER ÖFFENTLICHEN FÖRDERUNG?
 - 2.4 WAS IST BEI DER ANTRAGSTELLUNG ZU BEACHTEN?
 - 2.5 WIE WERDEN ÖFFENTLICHE ZUWENDUNGEN ABGERECHNET?

ZUSAMMENFASSUNG

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 kurz verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten vorgestellt. Etwas ausführlicher wird dann das System der öffentlichen Zuschüsse dargestellt, weil dies die wichtigste Einnahmequelle für die meisten Vereine ist.

1. FINANZVERWALTUNG UND BUCHFÜHRUNG

1.1 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 Gäste zu einer Veranstaltung gekommen sind oder wie viele Teilnehmende 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“.

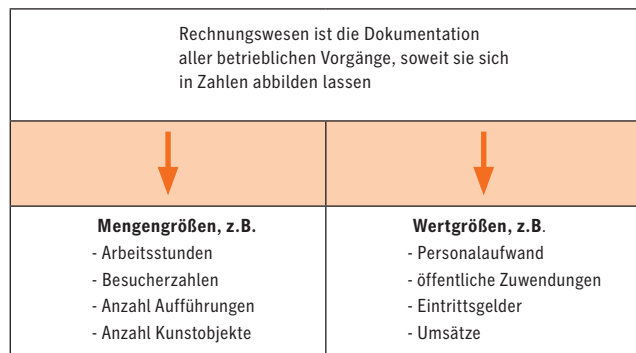


Abb. 1: Begriff des Rechnungswesens

Die aufgezeichneten Daten dienen der Information. 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. Andererseits benötigen aber auch der Vorstand eines Vereins, seine Mitglieder und Mitarbeitenden 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. Steuer- oder Haushaltsgesetze. Bei der Gestaltung des internen Rechnungswesens ist der Verein

dagegen frei und kann selbst entscheiden, was er wie aufzeichnen möchte.

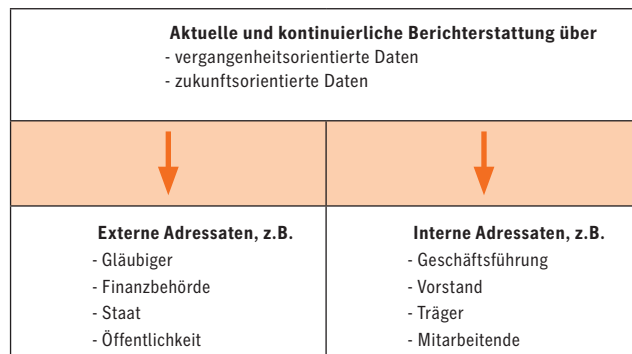


Abb. 2: Aufgaben des Rechnungswesens

1.2 WELCHE BUCHFÜHRUNGSPFLICHTEN HAT EIN VEREIN?

Die gesetzlichen Regelungen über das externe Rechnungswesen eines Vereins ergeben sich zunächst aus dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB). 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 müssen 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 ist jederzeit erkennbar, 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 handelt es sich jedoch nicht um eine „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 Abschnitt 4 noch ausführlicher dargestellt.

- **Kaufmännische Buchführung („Doppelte Buchführung“):** Nur diese ist eigentlich eine „echte“ Buchführung. Sie wird von allen größeren Unternehmen angewendet. Wer zu dieser Art der Buchführung verpflichtet ist, ergibt sich aus dem Einkommensteuergesetz (§ 5 Absatz 1) und dem Handelsgesetzbuch (HGB). So muss z.B. jede GmbH die kaufmännische Buchführung benutzen, auch dann, wenn sie nur klein und/oder 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 komplizierter und kann in der Regel nicht von Laien, also ehrenamtlichen Vereinsvorständen gemacht werden. Man benötigt dafür eine Steuerfachkraft oder eine ausgebildete Buchhaltungskraft.

■ Beispiel: Integra e.V.; Tabelle Einnahme-Überschuss-Rechnung, unterteilt nach Kasse und Bank

BELEG				KASSE		BANK	
Lfd. Nr.	Jahr Nummer	Datum	Gegenstand	Einnahme	Ausgabe	Einnahme	Ausgabe
Anfangsbestand zum 01.01.2008				186,54 €		2674,63 €	
1	2008-01	02.01.2008	Porto		50,00€		
2	2008-02	05.01.2008	Mitgliedsbeitrag			30,00 €	
3	2008-03	08.01.2008	Honorar				400,00 €
4	2008-04	08.01.2008	Büromaterial		35,67€		
5	2008-05	09.01.2008	Mitgliedsbeiträge			30,00 €	
6	2008-06	11.01.2008	Spende			50,00 €	
7	2008-07	12.01.2008	Fahrtkosten		6,50€		
8	2008-08	15.01.2008	Miete				534,76 €
9	2008-09	20.01.2008	Von Konto an Kasse	500,00 €			500,00 €
Endbestand zum 31.01.2008				594,37 €		1349,87 €	

■ 1.3 WELCHE REGELN MÜSSEN BEI DER BUCHFÜHRUNG BEACHTET WERDEN?

Unabhängig davon, welches Buchführungssystem genutzt wird, 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:

- **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 Aufzeichnungen der Einnahmen und Ausgaben müssen auch für Außenstehende klar und nachprüfbar sein. So muss z.B. ein Betriebsprüfer oder eine Betriebsprüferin 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 z.B. 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 zehn Jahren!

■ 1.4 WIE WIRD EINE EINNAHME-ÜBERSCHUSS-RECHNUNG GEMACHT?

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: Computer oder Möbel) und kostet ein einzelner dieser Gegenstände mehr als 1.000 Euro netto, d.h. ohne Mehrwertsteuer, dann darf der Kaufpreis im Jahr der Anschaffung als Ausgabe nicht voll verbucht werden. Die Ausgaben dafür müssen auf mehrere Jahre verteilt werden, es wird also nicht der Anschaffungspreis verbucht, sondern die Abnutzung. Dieses Verfahren wird „Abschreibung“ genannt. Die Dauer der Abschreibungsfristen für die einzelnen Gegenstände richtet sich nach der so genannten „AfA-Tabelle“ (AfA: Absetzung für Abnutzung) des Finanzamtes. Gegenstände, die weniger als 1.000 Euro aber mehr als 150 Euro (netto) kosten, müssen zu einem Posten zusammengefasst werden. Die Abschreibung dieses „Pools“ wird gleichmäßig

auf fünf Jahre verteilt. Dieses Verfahren wurde zum 1. Januar 2008 neu eingeführt und heißt „Poolabschreibung“.

■ **Beispiel:** *Integra e.V.*

Abschreibungen

Gegenstand	Nutzungsdauer
Personal-Computer	3 Jahre
Drucker	3 Jahre
PKW	6 Jahre
Faxgerät	6 Jahre
Radio	7 Jahre
Overhead-Projektor	8 Jahre
Aktenvernichter	8 Jahre
Büromöbel	13 Jahre

Für den Verein Integra e.V. bedeutet dies, dass der neu gekaufte Personal-Computer über drei Jahre „abgeschrieben“ wird. Der Anschaffungspreis lag bei 1200,00 €, so dass in jedem Jahr 400,00 € abgeschrieben werden können.

● 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.

Beispiele: *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 werden nicht einfach alle Einnahmen und Ausgaben unter-

einander geschrieben, sondern sie werden nach verschiedenen Kategorien sortiert (z.B. Einnahmen: Zuschüsse, Mitgliedsbeiträge, Spenden usw. und 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 so genanntes 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 automatisch mitgeliefert werden, wenn eine Buchhaltungssoftware für Vereine gekauft wird. Damit kann der Verein dann auch sehr viel einfacher die Steuererklärung machen, wenn er gemeinnützig ist.

DSB – Vereinskontenrahmen

Konten- klasse	Bezeichnung	Kontonummern von bis	
0	Anlage- und Kapitalkonten	0	999
1	Finanz- und Privatkonten	1000	1999
2	Kosten Vermögensverwaltung	2000	2999
3	Einnahmen ideeller Bereich	3000	3999
4	Kosten des Zweckbetriebes	4000	4999
5	Einnahmen aus Zweckbetrieb	5000	5999
6	Kosten des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes	6000	6999
7	Einnahmen aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb	7000	7999
8	Eröffnungs- und Abschlusskonten	9000	9999

Abb. 3: Beispiel für den Kontenrahmen eines gemeinnützigen Vereins

■ 2. FINANZIERUNG VON PROJEKTEN DURCH ÖFFENTLICHE ZUSCHÜSSE

■ 2.1 WELCHE FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN HAT EIN VEREIN?

Vereine werden für nichtwirtschaftliche, 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 so genannte „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), aus 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 Abschnitten etwas ausführlicher dargestellt. Lediglich bei der EU-Förderung ist das gesamte Verfahren meist noch etwas komplizierter.

Beispiele für mögliche öffentliche Zuschüsse:

- EU-Programme
- Bundesprogramme, z.B.: Modellprojekte der Bundesministerien, Bundeszentrale für politische Bildung

- Landesprogramme, z.B.: Ministerium für Bildung, Jugend und Sport; Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie, Landeszentrale für politische Bildung
- Kommune: Jugendamt, Kulturamt, Sportamt, Büro der Gleichstellungsbeauftragten, Büro der Integrationsbeauftragten

● **Mitgliedsbeiträge:** Die meisten Vereine erheben von ihren Mitgliedern einen regelmäßigen Beitrag. Diese Beiträge sind jedoch oft 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 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 einer 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. Zu beachten ist, dass Gebühren und Zinsen anfallen.

● **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 Teilnehmenden 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 solche Mittel zu erschließen, nennt man „Fundraising“. Für Vereine, die sich nicht ausschließlich über öffentliche Zuwendungen finanzieren 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.

■ **2.2 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 denen eine staatliche Stelle einen privaten Verein fördert, heißt „Zuwendung“. Es gibt aber keinen Rechtsanspruch auf Zuwendungen. Die Förderung hat dennoch 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 im notwendigen 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.

■ **2.3 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 des Vereins gefördert wird, spricht man von „Institutioneller Förderung“ oder von „Projektförderung“. Die wichtigsten Unterschiede sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

Zuwendungsarten	
	
Institutionelle Förderung Gefördert wird nicht ein bestimmtes Projekt, sondern die gesamte Arbeit der Einrichtung. Grundlage für die Förderung ist der Wirtschaftsplan der Einrichtung. Die Förderung wird zwar jährlich beantragt und bewilligt. Meistens handelt es sich aber um eine Dauerförderung. Die Mitarbeiter/innen der Einrichtung müssen im Stellenplan aufgeführt sein, der Teil des Wirtschaftsplans ist. Mitarbeiter/innen der Einrichtung dürfen grundsätzlich nicht besser bezahlt werden als Angestellte im öffentlichen Dienst.	Projektförderung Gefördert wird nicht die gesamte Einrichtung, sondern eine klar abgegrenzte, befristete Maßnahme. Grundlage für die Förderung ist der Finanzierungsplan für das Projekt. Die Förderung muss vor Beginn der Maßnahme bewilligt werden und ist für die Dauer des Projektes befristet. Personalkosten können aus Projektförderungsmitteln finanziert werden, wenn dies im Finanzierungsplan vorgesehen ist. Mitarbeiter/innen, die überwiegend im geförderten Projekt tätig sind, dürfen nicht besser bezahlt werden als Angestellte im öffentlichen Dienst.

Abb. 4: Zuwendungsarten

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 werden noch verschiedene Finanzierungsarten unterschieden. 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 die Vollfinanzierung von der Teilfinanzierung. Bei einer Teilfinanzierung gibt es auch noch unterschiedliche Möglichkeiten, die in der folgenden Tabelle dargestellt sind:

Finanzierung bei der öffentlichen Zuwendung	
↓	↓
Vollfinanzierung Die gesamten zuwendungsfähigen Ausgaben werden durch die Förderung gedeckt. Der Zuwendungsempfänger (Verein) benötigt keine Eigenmittel. Die Förderung ist auf eine Höchstsumme begrenzt, die sich aus dem Finanzierungsplan und dem Bewilligungsbescheid ergibt.	Teilfinanzierung Gefördert wird nur ein bestimmter Teil der zuwendungsfähigen Ausgaben. Dabei gibt es folgende Möglichkeiten: Fehlbedarfsfinanzierung Die Förderung wird auf den Betrag begrenzt, den der Zuwendungsempfänger nicht durch eigene Mittel decken kann. Die Fördersumme wird aber auf einen Höchstbetrag begrenzt. Anteilsfinanzierung Es wird ein bestimmter Prozentsatz der zuwendungsfähigen Ausgaben finanziert (z.B. bis zu 50 % der Projektkosten). Festbetragsfinanzierung Die Förderung erfolgt durch einen festen Betrag (z.B. 50 Euro je Teilnehmer).

Abb. 5: Finanzierung bei öffentlicher Zuwendung

Wenn ein Verein beabsichtigt, eine öffentliche Zuwendung zu beantragen, kann er sich nicht „aussuchen“, nach welcher Zuwendungs- oder Finanzierungsart er gefördert werden möchte. Die Art und Weise der Förderung ist vom jeweiligen Förderprogramm abhängig. 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.

■ 2.4 WAS IST BEI DER ANTRAGSTELLUNG ZU BEACHTEN?

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

1 ➡	Antragstellung und Antragprüfung
	↓
2 ➡	Bewilligungsbescheid
	↓
3 ➡	Auszahlung der Fördersumme (eventuell in mehreren Raten)
	↓
4 ➡	Verwendungsnachweis und Prüfung
	↓
5 ➡	Eventuell Rückzahlung (z.B. bei nicht antragsgemäßer Verwendung oder Verringerung des Fehlbedarfs)

Abb. 6: Das Verwaltungsvorgehen bei öffentlicher Zuwendung

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 Kosten- und 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:

- Ein Verein plant ein konkretes Projekt oder eine bestimmte Maßnahme, für die noch Finanzierungsmöglichkeiten fehlen. Nun muss also recherchiert werden, 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 Besonderes zu beachten gilt.

Grundsätzlich muss ein Förderantrag immer vor Beginn des Projektes gestellt werden. Es darf also mit einer Maßnahme noch nicht begonnen werden, d.h. es darf auch noch kein Geld ausgegeben werden, bevor ein Bewilligungsbescheid vorliegt. Es ist sehr wichtig, diese Regel einzuhalten,

weil es sonst passieren kann, dass die Fördermittel zurückgezahlt werden müssen. Wenn es sich nicht anders machen lässt, muss zusätzlich ein Antrag auf „vorzeitigen Maßnahmenbeginn“ gestellt werden.

Die Projektbeschreibung muss sehr sorgfältig erstellt werden, denn sie ist die eigentliche Entscheidungsgrundlage. Dabei sollte besonders darauf geachtet werden, 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 Kosten- und Finanzierungsplan muss alle Ausgaben enthalten, die durch das Projekt entstehen. Im Kostenplan ist es oft notwendig, die Kosten genau zu differenzieren (z.B. Personalkosten, Mieten, Fahrkosten, Verwaltungskosten usw.). Dabei muss man sich genau an die jeweiligen Förderrichtlinien halten und auch prüfen, welche Ausgaben überhaupt gefördert werden. Aus manchen Programmen werden z.B. überhaupt keine Personal- oder Mietkosten finanziert. Der Finanzierungsplan muss genau und realistisch sein. Er enthält alle Finanzierungsquellen, die für die Finanzierung des Projektes genutzt werden.

Wenn man eine Förderung erhält, muss das Geld entsprechend der Bewilligung ausgegeben werden, man kann also während des Projektes nur in engen Grenzen neu entscheiden, wofür das Geld verwendet wird. Wenn eine größere Abweichung vom ursprünglichen Kosten- und Finanzierungsplan notwendig wird, muss dies vorher vom Zuwendungsgeber genehmigt werden.

■ 2.5 WIE WERDEN ÖFFENTLICHE ZUWENDUNGEN ABGERECHNET?

Nach Abschluss des Projektes oder der Maßnahme muss der Zuwendungsempfänger nachweisen, dass er das erhaltene Geld tatsächlich entsprechend der Bewilligung verwendet hat. Dafür muss er einen so genannten „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:

- dem Sachbericht und
- dem zahlenmäßigen Nachweis.

Der Sachbericht gibt Auskunft über das inhaltliche Ergebnis der geförderten Maßnahme und ist Grundlage für die Prüfung, ob der Verwendungszweck erfüllt worden ist. 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. Abweichungen von den Zielen müssen begründet werden.

Im 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 Verwendungszweck zusammenhängenden Ausgaben und Einnahmen aufgeführt werden; es reicht nicht aus, nur Ausgaben in Höhe der bewilligten Zuwendung nachzuweisen.

Der Verwendungsnachweis wird vom Zuwendungsgeber geprüft. Auf dieser Grundlage erhält man 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 Zuwen-

dungsgeber abstimmen. Auch wenn die Prüfung abgeschlossen ist, muss man die gesamten Unterlagen und Belege noch 10 Jahre lang aufbewahren, denn es kann auch 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:

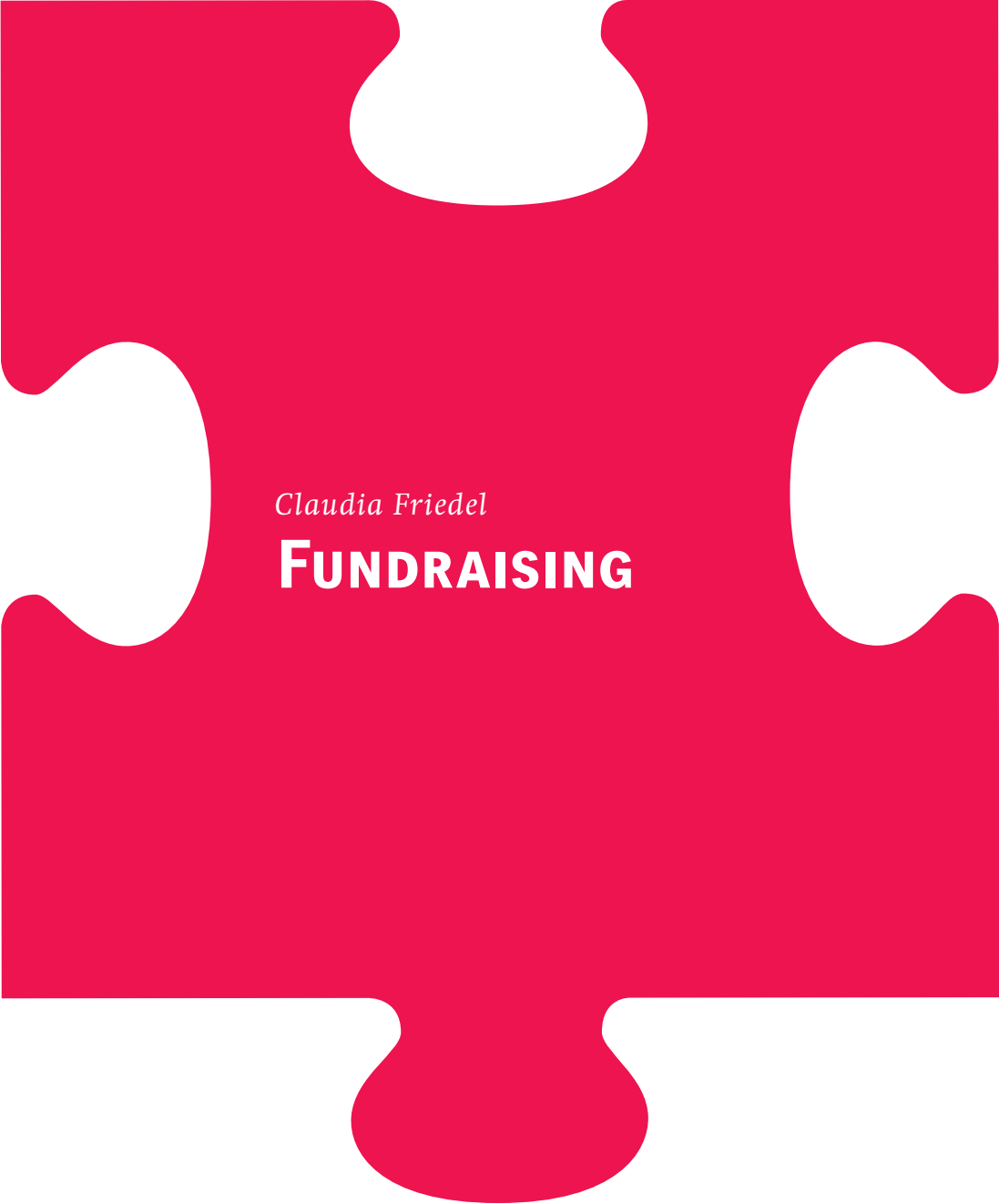
<http://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen/arbeit-im-verein/zuwendungsrecht/104212/>
http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/FM-dateien/foerderprog/anbest-p-1207.pdf
www.vereinsknowhow.de

Such- und Schlagworte für die Internetsuche:

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

Kurze persönliche Vorstellung/Kompetenzprofil:

Dipl.-Soz.Päd. Uwe Hanf, Studium der Sozialpädagogik an der FH Kiel, langjährige Tätigkeit als Geschäftsführer von Vereinen und Verbänden, selbstständige Tätigkeit als Dozent und Unternehmensberater für Non-Profit-Einrichtungen, seit 2000 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fachhochschule Potsdam, Studiengang Kulturarbeit.



Claudia Friedel

FUNDRAISING

- 1. GEMEINNÜTZIGE VEREINE IN BRANDENBURG
- 2. FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR GEMEINNÜTZIGE VEREINE
- 3. FUNDRAISING – STRATEGISCHE UND PLANERISCHE MITTELBESCHAFFUNG
 - 3.1 VORAUSSETZUNGEN FÜR ERFOLGREICHES FUNDRAISING
 - 3.2 VORBEREITUNGEN FÜR DIE MITTELAKQUISE – DIE KONZEPTION
 - 3.3 DIE UMSETZUNG – DIE ANSPRACHE VON POTENTIELLEN FÖRDERERN
 - 3.4 DIE NACHBEREITUNG
- 4. FUNDRAISING ALS BEZIEHUNGSMANAGEMENT
- 5. GUTE GRÜNDE FÜR FUNDRAISING

ZUSAMMENFASSUNG

In Zeiten immer knapper werdender öffentlicher Mittel sind gemeinnützige Vereine und Organisationen zum Umdenken gezwungen. Die Notwendigkeit, sich zunehmend eigenverantwortlich um zusätzliche Finanzierungsquellen zu kümmern, nimmt stetig zu. Fundraising – also die Beschaffung von Geld- und Sachmitteln – ist kein Wundermittel oder Patentrezept. Fundraising muss von allen Beteiligten gewollt und mitgetragen werden. Die Bereitschaft in Fundraising Zeit, Personal, Engagement und auch Geld zu investieren, muss vorhanden sein. Der Einsatz aber lohnt sich: mit Fundraising können gemeinnützige Träger sich mittel- und langfristig zukunftsfähige Strukturen für die Erschließung zusätzlicher Finanzmittel schaffen. Durch ein planerisches und systematisches Vorgehen werden Förderer gebunden und neue Unterstützer gewonnen.

■ 1. GEMEINNÜTZIGE VEREINE IN BRANDENBURG

Das Land Brandenburg hat eine aktive und engagierte Vereinslandschaft. Bei einer Einwohnerzahl von nur 2.539.081 (Stand Sept. 2007) gibt es etwa 8.500 gemeinnützig anerkannte Vereine und 109 Stiftungen. Die Vereine arbeiten in allen gesellschaftlichen Bereichen mit einem breiten Spektrum an Aufgaben und Inhalten. Eine führende Rolle nimmt das Land Brandenburg in Bezug auf das Ehrenamt ein. Im Jahr 2006 erschien im Auftrag der Landesregierung eine Studie zum Ehrenamt, die besagt, dass 33% der über 14-jährigen sich ehrenamtlich engagieren. Die Hauptgruppe bilden dabei die 30- bis 59-jährigen. Das entspricht einer Spitzenposition in Ostdeutschland (www.ehrenamt.brandenburg.de).

Brandenburg ist ein strukturschwaches Flächenland, in dem es wenig gewachsenes Unternehmertum gibt. Die Industrie bündelt sich hauptsächlich im Verflechtungsraum um Berlin und im Umkreis der vier kreisfreien Städte Brandenburg an der Havel, Cottbus, Frankfurt/Oder und Potsdam. Mittelständische Unternehmen sind außerhalb dieser Gebiete eher selten vertreten. So sind auch gewachsene Firmentraditionen über mehrere Generationen an einem Ort nicht weit verbreitet. Damit ist aber die Identifikation von Unternehmen mit ihrer Region schwächer ausgebildet als in historisch gewachsenen mittelständischen Unternehmensstandorten.

Bisher konzentrieren sich viele gemeinnützige Vereine bei der Finanzierung ihrer Arbeit auf die Möglichkeit, staatliche Fördermittel zu erhalten. Doch immer mehr zurückgehende öffentliche Förderungen zwingen die gemeinnützigen Vereine zum Umdenken. Zukünftig müssen daher Vereine neue Möglichkeiten für die Finanzierung ihrer Arbeit erschließen.

■ 2. FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR GEMEINNÜTZIGE VEREINE

Man unterscheidet zwischen privaten, halbstaatlichen und staatlichen Quellen der Finanzierung von Vereinen.

● **Private Quellen:** Privatpersonen können ein gemeinnütziges Projekt mit **Spenden**, durch Ehrenamt und

Vereinsmitgliedsbeiträge unterstützen. Bei Spenden gilt das Prinzip der Freiwilligkeit. Die Spendenden haben keinen Anspruch auf Gegenleistungen, es handelt sich um eine unentgeltliche Wertabgabe. Unter Spenden fallen auch Zeit- und Sachspenden. Die Spendenquittung ist eine gute Möglichkeit, der Spenderin oder dem Spender zu danken. Voraussetzung für das Ausstellen von Spendenquittungen ist die Anerkennung der Gemeinnützigkeit des Vereins.

● **Unternehmen:** Unternehmen können ein Projekt sowohl durch Spenden, als auch durch **Sponsoring** unterstützen. Beim Sponsoring gilt im Gegensatz zu Spenden das Prinzip der Gegenseitigkeit, es bestehen also Leistung und Gegenleistung. Der Verein hat mit seinen Gebern eine Vertragspartnerschaft. Deshalb ist es hier auch aus Gründen des Gemeinnützigkeitsrechts nicht möglich, Spendenquittungen auszustellen.

● **Corporate Citizenship:** Immer mehr Unternehmen übernehmen gesellschaftliche Verantwortung. Ein Unternehmen kann durch unterschiedliche Dienstleistungen die Arbeit von gemeinnützigen Vereinen unterstützen. Hier handelt es sich um so genannte geldwerte Mittel, also ideelle Leistungen, z.B. das Zurverfügung-Stellen des unternehmenseigenen Fuhrparks oder die Bereitstellung von Arbeitsleistungen der Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter.

● **Stiftungen:** Mögliche Partner für gemeinnützige Projekte sind auch Stiftungen. Bei ihnen erfolgt eine Antragstellung nach klar definierten Förderrichtlinien. Es werden öffentlich/rechtliche und private Stiftungen unterschieden. Das spezielle Merkmal von Stiftungen sind die gleichen Zugangsbedingungen für alle Antragsteller.

● **Halbstaatliche Förderungen:** Zu den halbstaatlichen Förderungen werden u.a. Konzessionsabgaben aus Lottomitteln, die Aktion Mensch, die ARD Fernsehlotterie, die Stiftung Jugendmarke und das Bußgeldmarketing gezählt. Aktion Mensch, ARD Fernsehlotterie und Stiftung Jugendmarke haben gemeinsam, dass für die Antragstellung eine Einschätzung des Projektes von der jeweiligen übergeordneten Landesbehörde, z.B. dem Jugendamt, benötigt wird. Diese Behörden kennen in der Regel das Prozedere.

■ Beispiel: *Integra e.V.*

BUSSGELDMARKETING

Der Verein *Integra e.V.* hat davon gehört, dass so genannte Bußgelder bzw. Geldauflagen von Gerichtsurteilen sowie aus Strafbefehlen örtlicher Staatsanwaltschaften an Vereine weitergeleitet werden können. Der Verein beschließt, auch hiervon Gebrauch zu machen. Was ist zu tun?

Um Bußgelder zu erhalten, muss der Verein zunächst einen Antrag auf die Aufnahme in die Zuwendungsliste beim zuständigen Oberlandesgericht stellen.

Folgende Unterlagen werden hierfür benötigt:

1. **Vereinsregisterauszug und Satzung,**
2. **Körperschaftsteuerfreistellungsbescheid oder ein vorläufiger Bescheid des Finanzamts,**
3. **wenn vorhanden: Anerkennung als Träger der Jugendhilfe oder andere Bescheinigungen,**
4. **Bankverbindung und Ansprechpartner für Rückfragen mit Kontaktdaten,**
5. **Informationsmaterial.**

Soweit die Bestätigung über die Eintragung in die Zuwendungsliste erfolgt ist, ist es ratsam, mit den nächstgelegenen Amts- und Landesgerichten Kontakt aufzunehmen mit:

1. **in einem persönlichen Anschreiben an die Richter und Staatsanwälte,**
2. **einer kurzen, prägnanten Darstellung der Arbeit und Ziele des Vereins,**
3. **Angaben zum örtlichen Wirkungskreis (der Verein ist in der Stadt Braburg und dessen Umfeld aktiv)**
4. **nach Möglichkeit bereits vorbereiteten Überweisungssträgern,**
5. **Informationsmaterial,**
6. **Beispielen für mögliche Verwendungszwecke der Zuweisungen.**

Zu beachten ist, dass wenn nach einer Frist von 2 Jahren keine Zuwendung durch das Gericht erfolgt ist, der Verein automatisch aus der Zuwendungsliste gestrichen wird. Es lohnt sich also, mit den Gerichten 2 bis 3-mal im Jahr in Kontakt zu treten.

● **Staatliche Mittel:** Die Förderung mit staatlichen Mitteln erfolgt durch eine Antragstellung bei Kommune, Land, Bund oder EU. Hier gilt das **Subsidiaritätsprinzip**, d.h. der Antragssteller muss erst bei der Kommune anfragen, bevor er sich an das Land oder den Bund wendet. Leider wird zu wenig beachtet, dass die staatlichen Fördergelder vorrangig der Fehlbedarfs-Finanzierung gelten. Bei der Fehlbedarfs-Finanzierung wird die Differenz zwischen allen Einnahmen und allen Kosten im Rahmen eines Projektes finanziert.

● **Sonstige fördernde Organisationen:** Ein Verein kann sich auch an weitere fördernde Organisationen wenden. Beispiele sind die so genannten Service-Clubs wie Rotarier, Lions-Clubs, Kiwanis und Round Table. Aber auch kirchliche Organisationen, wie Diakonie und Caritas, sind mögliche Ansprechpartner. Hier ist der regionale und persönliche Bezug von großer Bedeutung. Die Anfrage erfolgt meist durch formlose Anträge. Der Verwendungsnachweis der zugestandenen Mittel ist meist vereinfacht.

● **Sonstige Erlöse:** Zu guter Letzt gibt es noch die so genannten „sonstigen Erlöse“ als Finanzierungsquelle für Vereine, z.B. durch den Verkauf von vereinspezifischen Artikeln (Merchandising) oder durch Erlöse aus Tombolen, Events, Basaren oder Gewinnspielen. Hier gilt es, die besonderen steuerrechtlichen Vorgaben für Vereine zu beachten.

■ 3. FUNDRAISING – STRATEGISCHE UND PLANERISCHE MITTELBSCHAFFUNG

Fundraising kommt aus dem Englischen und setzt sich aus dem Substantiv „fund“ (Mittel, Kapital) und dem Verb „to raise“ (heben, aufbringen) zusammen. Versuche, diesen Fachbegriff ins Deutsche zu übersetzen, sind bisher nicht gelungen. Näherungsweise könnte man von „Geld- oder Mittelbeschaffung“ sprechen. Fundraising ist als Oberbegriff zu verstehen.

Fundraising ist die strategisch geplante Beschaffung sowohl von finanziellen Ressourcen als auch von Sachwerten, Zeit und Know-how (Wissen) zur Verwirklichung von am Gemeinwohl orientierten Zwecken unter Verwendung von Marketingprinzipien (Fabisch 2002). Beim Fundraising geht es um die Erstellung einer Kommunikationsstrategie für die Beschaffung von Finanzmitteln, und zwar vor allen Dingen für Mittel, die nicht nach klaren Förderkriterien

vergeben werden und nicht regelmäßig fließen (Haibach 2002). Fundraising bedeutet, aus den verschiedenen Finanzierungsquellen für Vereine durch strategisches und planerisches Vorgehen einen Fundraising-Mix für den eigenen Verein zu entwickeln. Durch die Aspekte Marketing und Kommunikation wird ein langfristiger Beziehungsaufbau zu den jeweiligen Förderern möglich.

Theoretisch kann jeder gemeinnützige Träger für eine zusätzliche Mittelbeschaffung Fundraising betreiben. In der Fachsprache bezeichnet man gemeinnützige Vereine und Organisationen auch als Non-Profit-Organisationen (NPO). Gemeint ist, dass diese Vereine und Organisationen keine private Gewinnerwirtschaftung verfolgen und am Gemeinwohl orientiert sind. Darin liegt der wesentliche Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen.

■ 3.1 VORAUSSETZUNGEN FÜR ERFOLGREICHES FUNDRAISING

Eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Fundraising ist die so genannte „Institutional Readiness“, d.h. die interne Bereitschaft aller am Projekt Beteiligten. Im Vorfeld sollten die Verantwortlichen prüfen, ob diese in ihrem Verein vorhanden ist. Ohne die im Folgenden genannten Voraussetzungen ist ein erfolgreiches Fundraising schwer möglich.

● **Strukturelle Voraussetzungen:** Um die strukturellen Voraussetzungen zu prüfen, müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Hat der Verein überzeugende Anliegen?
- Was macht die Arbeit wichtig und unverzichtbar?
- Hat der Verein ein eigenes Profil?

Innerhalb des Vereins sollten die jeweiligen Zuständigkeiten im Vorfeld geklärt werden. Wer ist z.B. die Ansprechperson für die Presse oder wer ist für die Betreuung der Förderer zuständig? Besonders wichtig für eine erfolgreiche Mittelakquise, gemeint ist die Beschaffung zusätzlicher Mittel/Gelder für die Vereinsarbeit, ist der interne Rückhalt im Verein. Es reicht nicht, wenn eine Person im Vorstand Fundraising betreiben möchte. Alle am Projekt beteiligten Personen müssen informiert und überzeugt sein.

● **Personelle Voraussetzungen:** Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Vereins sollten sich für verschiedene Aufgaben verantwortlich zeigen. Da die Realisierung von Fundraising-Aktivitäten (z.B. eine Benefiz-Veranstaltung) oft sehr

personalintensiv ist, ist das Organisieren von zusätzlicher ehrenamtlicher Unterstützung hilfreich. Diejenigen, die sich um das Einwerben der Mittel kümmern, sollten über zeitliches und persönliches Engagement verfügen. Nur wenn diese selbst begeistert von ihrer Arbeit und ihrem Anliegen sind, werden sie auch andere überzeugen und begeistern können. Dieses „Anstecken“ funktioniert wiederum nur über Kommunikation. Das Sprechen über die Arbeit, die Ziele und Bedürfnisse des Vereins dürfen deshalb nicht schwer fallen.

● **Rechtliche und steuerliche Voraussetzungen:** Zu den rechtlichen und steuerlichen Voraussetzungen zählen die Anerkennung der Gemeinnützigkeit, eine ordentliche Spenden- bzw. Datenerfassung und eine korrekte, regelmäßige interne und externe Rechenschaftslegung.

● **Finanzielle Voraussetzungen:** Intern sollte eine mentale Bereitschaft vorhanden sein, in Fundraising zu investieren. Die Mittelbeschaffung durch Fundraising ist oft schmerzhaft, da sich erst mittel- und langfristig der Erfolg zeigt. Viele möchten das ohnehin knappe Geld direkt den Projekten zufließen lassen. Die Verfügbarkeit eines (noch so kleinen) Budgets innerhalb des Vereins für Fundraising-Aktivitäten ist aber unverzichtbar.

Die Bereitschaft innerhalb eines Vereins, Fundraising mit allen strukturellen, personellen, rechtlichen und finanziellen Voraussetzungen zu betreiben und zu unterstützen, bildet die Basis für eine erfolgreiche Mitteleinwerbung.

■ 3.2 VORBEREITUNGEN FÜR DIE MITTELAKQUISE – DIE KONZEPTION

Wesentlich ist, Fundraising als strategische Planung und Koordinierung unterschiedlicher Teilbereiche zu betrachten, d.h. als einen langfristigen Prozess. Wie bei allen erfolgreichen Planungen geht eine gründliche Vorbereitung in Form von konzeptionellen Überlegungen voraus.

● **Leitbildentwicklung (mission statement):** Ein Leitbild sollte maximal drei bis vier Sätze umfassen. Auf folgende Fragen werden vom Verein darin Antworten gegeben:

- Wer sind wir?
- Für wen stehen wir?
- Was macht uns (unsere Arbeit) einzigartig?

Im Marketing spricht man vom so genannten USP (unique selling proposition) bzw. vom Alleinstellungsmerkmal (Ein-

zigartigkeit, herausragende Eigenschaft). Die gemeinsam von den Verantwortlichen erarbeiteten Antworten schaffen eine einheitliche Sprachregelung nach außen. Zudem hilft es den Mitgliedern, sich noch einmal die eigenen Anliegen zu verdeutlichen. Es gibt viele Einsatzmöglichkeiten und Verwendungen für ein Leitbild, z.B. in einer Presseerklärung, in einem Flyer, in einem Sponsorenpaket oder auch auf Plakaten. Jeder und jede kann in Kürze das Anliegen des Vereins erkennen und verstehen.

■ **Beispiel:** *Integra e.V.*

Die Mitglieder des Vereins beschließen, ein Leitbild zu erstellen. Drei Vereinsmitglieder erklären sich bereit, einen Entwurf vorzubereiten. Dieser wird dann in mehreren Treffen diskutiert und solange verändert, bis er allen Anforderungen und den Vorstellungen aller entspricht. Die Leitbildentwicklung lässt die Vereinsmitglieder noch stärker zusammenwachsen, denn für sie vollzog sich ein Prozess, in dem sie sich erneut mit ihren Zielen und ihre Vorhaben auseinandergesetzt haben. Die Leitbildentwicklung trägt wesentlich zur Identifizierung mit dem Verein bei.

Ein Beispiel für ein Leitbild ist im Kapitel „Projektanträge stellen“ dargestellt.

● **Interne und externe Analysen:** Anhand des Leitbildes kann ein Soll/Ist-Abgleich angestellt werden. So kann erkannt werden, was von den Ansprüchen und Zielen bereits erfüllt wird bzw. wo es noch an der Erreichung des Leitbildes fehlt. Wichtig ist eine Stärken-Schwächen-Analyse des Vereins. Es ist sinnvoll, schriftlich festzuhalten, was besonders gut gelingt und wo es noch Schwierigkeiten gibt.

Bei dieser Gelegenheit kann man auch Vergleiche mit anderen inhaltlich ähnlich arbeitenden Vereinen ziehen, in dem eine Konkurrenz- und Umfeldanalyse angestellt wird. Hier werden auf folgende Fragen Antworten gesucht:

- *Wen gibt es um uns herum?*
- *Wer hat ähnliche Themen und Zielgruppen?*
- *Was ist deren USP/Alleinstellungsmerkmal?*
- *Welche Erfolge/Misserfolge gab es? usw.*

Wichtige Erkenntnisse liefert die Erfassung der so genannten „Constituency“. Dieser Begriff stammt von Henry Rosso,

einem der bedeutendsten Fundraiser in den USA. Gemeint ist das „Universum“ eines Vereins, also alle Menschen, Firmen usw. die mit einer Organisation in Verbindung stehen oder in irgendeiner Form beteiligt sind. Dabei geht man von innen nach außen vor. Wer steht dem Anliegen am nächsten, (z.B. der Vorstand), welche Vernetzungspunkte hat dieser? Dann folgen die aktiven und passiven Mitstreitenden, Nachbarn, Lieferanten, usw. Man staunt, wie viele Anknüpfungs- und Verbindungspunkte ein Verein bereits hat und wo sich noch weitere spannende Verknüpfungen herstellen lassen.

● **Formulierung einer Zieldefinition:** Nach der Bestandsaufnahme, wie der Verein aufgestellt ist, richtet sich der Blick in die Zukunft:

- *Welche finanziellen und ideellen Ziele können realistisch erreicht werden?*

- *In welchen Teilschritten kommt man den Zielen näher und in welchem Zeitraum müssen diese erreicht sein?*

● **Ableitung einer Strategie:** Nachdem man sich im Verein auf die Ziele geeinigt hat, wird eine Strategie entwickelt, wie die gesteckten Ziele auch erreicht werden können. Dabei sind Ressourcen und Potentiale des Vereins, die dafür zur Verfügung stehen, zu prüfen. Diese erschließen sich auch aus den zuvor angestellten Analysen. Ebenso wichtig ist es, das Vorhaben in mögliche Teilprojekte zu unterteilen. Ist es z.B. hilfreicher, sich nur an Privatpersonen mit einer Spendenanfrage zu wenden oder kann man auch für ein spezielles Projekt Unternehmen als Sponsoren gewinnen?

● **Maßnahmen und Umsetzungsplan:** Den jeweiligen Teilzielen werden die entsprechenden Maßnahmen zugeordnet. Dabei werden nochmals genau die Zielgruppen untersucht (Zielgruppensegmentierung). Wen erreicht man wie am besten?

Hierbei gilt das sog. LAI-Prinzip:

L steht für „**Linkage**“, d.h. welche persönliche „Verbindung“ gibt es zur Zielgruppe, wo können Anknüpfungspunkte geschaffen werden? **A** steht für „**Ability**“, d.h. welche „Fördermöglichkeiten“ hat der/die Angesprochene überhaupt? Macht es z.B. Sinn, Auszubildende für eine Großspende anzusprechen? Wozu ist der oder die Angesprochene in der Lage? **I** steht für „**Interest**“, d.h. welches „Interesse“ hat die Zielgruppe an dem Anliegen des Vereins? Worin liegt deren Interesse, das Projekt zu unterstützen?

■ Beispiel: Integra e.V.

Der Verein Integra e.V. möchte gerne einen Sportartikelhersteller als Fundraising- Partner gewinnen. Um das Anliegen gut darzustellen, nutzen die Vereinsmitglieder das LAI-Prinzip:

L: „*Linkage/Verbindung*“: Jugendliche und Sportartikel passen bestens zusammen. Der Verein veranstaltet für die Jugendlichen der Stadt oft Sportwettbewerbe.

A: „*Ability/Fördermöglichkeiten*“: Der Sportartikelhersteller kann eine finanzielle aber auch materielle Unterstützung leisten. Benötigt werden Sport- und Spielgeräte, z.B. Bälle, eine Boxausrüstung, Federballspiele u.a., aber auch Sportbekleidung, z.B. Trikotagen.

I: „*Interest/Interesse*“: Der Geber hat Interesse daran, sein Image zu verbessern. Er möchte demonstrieren, dass er sich für die Förderung von Toleranz, Offenheit, Integration einsetzt. Er möchte für seine Produkte werben und hofft gleichzeitig, neue Kunden zu gewinnen.

In einem Projektplan wird genau festgelegt, wer welche Aufgaben bis wann erledigt und wer für welches Thema die Verantwortung trägt. Die Notwendigkeit eines zeitlichen Vorlaufs ist immer zu berücksichtigen. Dabei hilft eine sorgfältige Projektplanung. Je nach Volumen der zu akquirierenden Mittel sollte ein Zeitraum von 3-6 Monaten, bei größeren Vorhaben bis zu einem Jahr eingeplant werden. Dabei ist auf Antragsfristen bei Förderern ebenso zu achten, wie auf spezielle Anlässe bei Spendenanfragen, z.B. Firmenjubiläum, Feste, Jahrestage. Bei der Sponsorensuche sollte daran gedacht werden, dass die Budgets der Unternehmen für das Jahr bereits im frühen Herbst des Vorjahres festgelegt werden.

Wenn die o.g. vorbereitenden Aufgaben in einen schriftlichen Zusammenhang gebracht werden, hat man eine gute Grundlage für ein Fundraising-Konzept. Ein solches Konzept birgt folgende Vorteile:

- Vermeidung von Streuverlusten, d.h. keine Ansprache von Adressaten, die nicht zur definierten Zielgruppe gehören. Je gezielter eine Anfrage gestellt wird, desto mehr Aussicht auf Erfolg besteht.
- Schaffung eines verbindlichen Handlungsrahmens für alle Fundraising-Aktivitäten. Auch bei einem personellen Wechsel, z.B. durch eine Vorstandswahl, kann eine Kontinuität im Fundraising gewährleistet werden
- Zeigen von Professionalität und Schaffung von Vertrauen. Dies wird bei der Kontaktaufnahme mit Unternehmen durch die konzeptionellen Vorleistungen ermöglicht.
- Schaffung einer hohen Identifikation aller Beteiligten mit dem Thema sowie eines guten Klimas der Zusammenarbeit. Dies wird durch die gemeinsame Erarbeitung des Konzeptes erreicht.

Eine gründliche Vorbereitung hilft, Vertrauen bei Geldgebern zu erzielen. Dies gilt auch bei der Vorbereitung einer Antragsstellung auf öffentliche Förderungen oder bei Stiftungen.

■ 3.3 DIE UMSETZUNG – DIE ANSPRACHE VON POTENTIELLEN FÖRDERERN

Nun geht es darum, für die zuvor definierten Ziele und Teilprojekte die geeigneten Förderer zu finden. Hierzu muss gründlich recherchiert werden, wer zu einem speziellen Projekt passt. Gibt es bereits Förderer, die die Vereinsarbeit kennen und schätzen?

Spenden, die nicht zweckgebunden sind, ermöglichen die Finanzierung von laufenden Kosten. Anschaffungen von

■ Beispiel: Integra e.V.

Projektplan

Aufgabe	Endtermin	Verantwortlich	Zwischenbilanz am
Sportartikelhersteller kontaktieren	28.02.2008	Igor M.	15.01.2008
Sponsoringvertrag	15.04.2008	Igor M.; Nathalie P.	31.03.2008

Geräten, Ausstattungen für spezielle Räume und Veranstaltungen lassen sich gut mit Unternehmen in Form eines Sponsorings realisieren. Generell gilt: immer exakt zwischen Spendern und Sponsoren unterscheiden!

Die Ansprache von Spenderinnen und Spendern: Die Ansprache von Spenderinnen und Spendern soll so individuell und persönlich wie möglich sein. Bei der Planung einer Spendenbrief-Aktion sollte auch die Zeit zum ggf. notwendigen inhaltlichen Vertiefen der Anfrage berücksichtigt werden. Am aussichtsreichsten sind Anfragen bei Personen, die schon einen Bezug zum anfragenden Verein haben. Auch können Personen über Empfehlungen und Weiterleitungen gezielt für ein Vorhaben angesprochen werden. Es sei hier an das „Universum“ eines Vereins, das Henry Rosso beschrieben hat, erinnert. Für eine möglichst persönliche Ansprache sollten vorab einige Informationen über die anzusprechende Person bekannt sein. Natürlich bieten große Dienstleister auch so genannte Adress-Datenbanken an. Hier sollten jedoch die Kosten mit dem Nutzen verglichen werden. Eine sorgfältig gepflegte Datenbank, z.B. in Excel oder Access, selbst zu führen, ist eine preiswerte Alternative. Neben den üblichen Adressangaben sind Geburtstag, Beruf, Familienstand und auch sonstige persönliche Merkmale bzw. Vorlieben von Bedeutung. Hilfreich ist es zu vermerken, über wen und wie ein Kontakt zu Stande kam. Veranstaltungen bieten eine gute Gelegenheit, Adressmaterial zu erhalten, z.B. durch ein kleines Gewinnspiel oder auch nur durch das Auslegen einer Liste, in die sich Interessierte eintragen können, wenn sie wieder eingeladen werden möchten und weitere Informationen wünschen. Grundsätzlich sind jedoch auch hier die Belange des Datenschutzes zu beachten.

Die Ansprache von Unternehmen: Eine gründliche Recherche zeigt, welches Unternehmen zu einem Anliegen passt und wer die richtige Ansprechperson ist. Das Internet bietet zwar gute Informationsmöglichkeiten, dennoch sollte man sich vorher telefonisch durch einen Anruf in der Unternehmenszentrale vergewissern, ob die Angaben noch aktuell sind. Ebenso sollte die oder der Angesprochene den Namen einer konkreten Ansprechperson im Verein und die entsprechenden Kontaktdaten (Telefonnummer, e-mail-Adresse) für Nachfragen erhalten.

Nach etwa zehn Tagen kann man telefonisch nachfragen, ob die angefragte Person schon Zeit hatte, sich mit dem Thema zu beschäftigen, ob Fragen bestehen bzw. weitere Informationen gewünscht sind. Wenn man sich an überregionale Unternehmen oder Konzerne wendet, ist ein Empfehlungsschreiben, z.B. vom zuständigen Dachverband – wie dem Deutschen Roten Kreuz, dem Paritätischen Werk o.a. -, von der Bürgermeisterin oder dem Bürgermeister, von der oder dem Integrationsbeauftragten usw. hilfreich. Möchte man ein Unternehmen als Spender gewinnen, ist es ratsam, sich an die Geschäftsführung zu wenden. Möchte man das Unternehmen als Sponsoren gewinnen, ist die richtige Ansprechperson meistens in der Marketingabteilung zu finden.

Die Ansprache von Sponsoren: Für die Ansprache von Sponsoren ist in der Regel ein so genanntes „Sponsoren-Akquise-Paket“ zu schnüren. Dieses dient als Gesprächs- und Verhandlungsgrundlage. Ein solches Akquise-Paket sollte folgende Bestandteile haben:

- ein Anschreiben,
- ein Kurzportrait des Vereins (mit Leitbild, Verantwortlichkeiten usw.),
- eine kurze Beschreibung des Standortes des Vereins und der Zielgruppen, die der Verein erreicht,
- eine Projektbeschreibung, wenn möglich mit einem Bezug zum Sponsor,
- den Förderbedarf und Vorschläge für Fördermöglichkeiten (Leistungen/Gegenleistungen),
- Ansprechperson und Kontaktdaten,
- einen Anhang, z.B. mit einem kleinen Presse-Spiegel über die Vereinstätigkeit.

Bevor ein solches Akquise-Paket abgeschickt wird, kann es mit einem kurzen Anruf angekündigt werden.

Vielleicht kann oder möchte eine Firma ein spezielles Projekt nicht unterstützen, ist aber generell an den Themen des Vereins interessiert. Daher sollte man immer eine Tür offen halten, d.h. flexibel bleiben und den Kontakt aufrechterhalten.

Am Ende der Verhandlungen steht eine Sponsorenvereinbarung. Beispiele und Vorlagen hierzu werden z.B. in dem Buch von Nicole Fabisch „Fundraising, Spenden, Sponsoring und mehr“ beschrieben (Fabisch 2006). Man kann sowohl ein punktuelles Sponsoring vereinbaren, z.B. für eine

bestimmte einmalige Veranstaltung, als auch mittel- und langfristige Engagements, z.B. für einen Gegenstand, einen Raum, den Verein als Ganzes o. Ä. Hierbei ist es üblich, eine Laufzeit von etwa drei bis fünf Jahren mit der Option auf eine Verlängerung zu vereinbaren. In aller Regel möchten Unternehmen mit einem Sponsoring vor allem ein positives Image und viel Öffentlichkeit schaffen. Dementsprechend sind die Gegenleistungen zu definieren. Kreativität zahlt sich dabei aus. Zum Beispiel können Expertenvorträge, Führungen, Angebote für Mitarbeitende der Firmen oder deren Familien u.v.m., je nach den Möglichkeiten des Vereins, angeboten werden. Nur das Darstellen des Vereinslogos anzubieten, ist oft nicht ausreichend.

Die Auswahl geeigneter Fundraising-Instrumente: Haben sich die Verantwortlichen im Verein entschieden, für welches Projekt die Spendenden und/oder das Unternehmen angesprochen werden und haben sie auch die richtigen Ansprechpersonen recherchiert, stellt sich die Frage nach dem passenden Fundraising-Instrument. Hierbei ist zu beachten, dass, egal für welches Instrument man sich entscheidet, auch hier gilt: Sponsoren-Akquise, Spendenanfragen, Stiftungs- und andere Förderanträge, Event- oder auch Bußgeldmarketing dienen immer auch dem Netzwerkauf- und -ausbau. Auch Lobby-Arbeit dient dem Beziehungsmanagement!

Mailing, also ein Brief, ist das gängigste Instrument, um Spenden einzuwerben. Nichts überzeugt jedoch mehr als ein persönliches Gespräch. Deshalb sollten alle sich bietenden Gelegenheiten genutzt werden, um über die Vorhaben des Vereins zu sprechen. Am besten versucht man, den Gesprächspartner so neugierig zu machen, dass man einen speziellen Termin vereinbaren kann, in dem das Projekt näher vorgestellt wird. Hier gilt: Niemals unvorbereitet in solche Termine gehen und immer „Anschauungsmaterial“ verfügbar haben! Wenn es sich anbietet, kann man den potentiellen Förderer in den Verein einladen.

■ 3.4 NACHBEREITUNG

Wenn erfolgreich Spenden oder Sponsoren gewonnen wurden, darf nie das Wichtigste im Fundraising vergessen werden: Der Dank! Auch bei noch so kleinen Spenden

■ Beispiel: Integra e.V.

Sponsorenvereinbarung

Zwischen dem Sponsor:

Name der Firma/Betrieb

/Sponsor:.....Sportwarenhersteller „ADNUM“

Name der Kontaktperson:Herr Adnum

Straße:.....Fabrikstraße 5

PLZ – Wohnort:16789 Braburg

Tel./Fax:.....0123 – 4 56 78

e-mail:adnum@adnum.com

und dem Verein:

Name des Vereins:.....„Integra e.V.“

Name der Kontaktperson:Herr Igor M. (Vorstand)

Straße:.....Vereinsstraße 8

PLZ – Wohnort:16789 Braburg

Tel./Fax:.....0123 – 6 78 90

e-mail:integra@integra.com

*Der oben genannte Sponsor erklärt sich bereit,
dem Verein Integra e.V.*

*einen Betrag in Höhe von EURO 5.000,00 zur Verfügung zu stellen,
um den genannten Verein bei der Durchführung von Sportveranstaltungen zu unterstützen.*

*Der Verein erklärt sich bereit, bei allen Sportveranstaltungen
in geeigneter Art und Weise auf den Sponsor hinzuweisen.*

Der Vertrag gilt vom 01.04.2008 bis zum 31.12.2008

Unterschrift/Stempel
Sponsor

Unterschrift/Stempel
Verein/Vorstand

muss immer gedankt werden. Auch beim Dank gilt es, so individuell und persönlich wie möglich zu sein. Bei der Nachbereitung ist es auch wichtig, darauf zu achten, die neu gewonnenen Daten und Zahlen in eine hierfür angelegte Datenbank einzutragen. Eine Spendenquittung oder eine Spender- und Sponsorentafel sind besonders beliebte Formen, Dank auszudrücken. Auch hierbei ist Kreativität gefragt! Die Spendenbescheinigung ist ein Formular, das als Anlage zu einem persönlichen Anschreiben bzw. Dankesbrief geschickt wird. Im Dankesbrief sollte ein Ausblick gegeben werden, was mit der Spende Gutes bewirkt werden kann. Ebenso sollten Fotos und Presseartikel nicht fehlen.

Manchmal überraschen auch telefonische Danksagungen. Hierbei können viele neue und hilfreiche Informationen über die Spendenden gesammelt werden. Es gilt: Der Dank ist die wichtigste Vorarbeit für das nächste Vorhaben!

Zu einer gründlichen Nachbereitung gehört natürlich auch eine Erfolgskontrolle. Mit der ursprünglichen Projektplanung hat man Meilensteine, Zeitfenster, Aufgabenverteilungen, Einnahmeziele usw. definiert. Auch während des Umsetzungsprozesses sollte immer eine Kontrolle des Projektfortschrittes mit Hilfe von Zwischenergebnissen vorgenommen werden.

Fragen wie,

- Wie weit sind wir schon gekommen?
 - Wo sind wir vom Weg abgewichen? usw.
- sollten hierbei beantwortet werden.

Am Ende eines Projektes steht die Auswertung und Analyse der Erfolge und Misserfolge:

- Was waren die Ursachen?
- Welche Konsequenzen kann man daraus für die Zukunft ziehen?
- Standen Kosten und Nutzen in einem günstigen Verhältnis?

■ Beispiel: *Integra e.V.*

Spendenbescheinigung

Verein Integra e.V., Vereinsstraße 8, 16789 Braburg

Herr Spendenfreudig
Straße zur Einheit 23
16789 Braburg

Bestätigung

über die Zuwendungen im Sinne des § 10 b des Einkommensteuergesetzes an eine der in § 5 Abs. 1 Nr. 9 des Körperschaftsteuergesetzes bezeichneten Körperschaften, Personenvereinigungen oder Vermögensmassen.

Art der Zuwendung:	Geldzuwendung
Name und Anschrift des Zuwendungsgebers:	Herr Spendenfreudig Straße zur Einheit 23 16789 Braburg
Betrag der Zuwendung:	
(in Ziffern) EUR:	555,00
(in Buchstaben) EUR:	fünfhundertfünfundfünfzig 00/100
Tag der Zuwendung:	01.02.2008

Es handelt sich nicht um den Verzicht von Erstattung von Aufwendungen. Wir sind wegen Förderungen gemeinnütziger Zwecke durch Bescheinigung des Finanzamtes Braburg, Steuernummer 67890, vom 20.07.2007 für die Jahre 2005, 2006 und 2007 nach § 5 Abs. 1 Nr. 9 des Körperschaftsteuergesetzes von der Körperschaftsteuer befreit.

Es wird bestätigt, dass es sich bei dem obigen Betrag nicht um Mitgliedsbeiträge, sonstige Mitgliedsumlagen oder Aufnahmegebühren handelt und die Zuwendung nur zur Förderung der Bildung und Erziehung sowie Jugendhilfe verwendet wird.

Nathalie P./Jeromè T.

Unterschrift Vorstand

Hinweis: Wer vorsätzlich oder grob fahrlässig eine unrichtige Zuwendungsbestätigung erstellt oder wer veranlasst, dass Zuwendungen nicht zu den in der Zuwendungsbestätigung angegebenen steuerbegünstigten Zwecken verwendet werden, haftet für die Steuer, die dem Fiskus durch einen etwaigen Abzug der Zuwendungen beim Zuwendenden entgeht (§ 10 b Abs. 4 EStG, § 9 Abs. 3 KStG, § 9 Nr. 5 GewStG). Diese Bestätigung wird nicht als Nachweis für die steuerliche Berücksichtigung der Zuwendung anerkannt, wenn das Datum des Freistellungsbescheides länger als 5 Jahre bzw. das Datum der vorläufigen Bescheinigung länger als 3 Jahre seit Ausstellung der Bestätigung zurückliegt. (BMF vom 15.12.1994 – BStBl I S. 884)

Die Dokumentation der Ergebnisse bildet für den Verein eine wichtige Grundlage und Informationsquelle für zukünftige Aktivitäten. Nach außen bietet sie eine wichtige Information für die Förderer. So schafft man Vertrauen in die Professionalität des Vereins. Schließlich können anhand einer Erfolgskontrolle auch Optimierungsmaßnahmen abgeleitet werden, welche zeigen, was beim nächsten Mal besser gemacht werden kann.

Die Erfolgskontrolle ist nichts Einmaliges, sondern ein Prozess, der das gesamte Fundraising-Projekt umfasst. Dies schließt alle beschriebenen Aktivitäten ein (gründliche Recherche vor der Ansprache, Auswahl des jeweils passenden Instrumentes, Angebotsgestaltung, Verhandlungsgegenstände, Dank, Nachbereitung). Eine ordentliche Nachbereitung spart dem Verein bei zukünftigen Vorhaben viel Vorbereitungszeit und ermöglicht differenziertere Ansprachen.

■ 4. FUNDRAISING ALS BEZIEHUNGS-MANAGEMENT

Fundraising ist eine besondere Form von Beziehungsmanagement. Alle Fundraising-Aktivitäten sollten in ein kontinuierliches Beziehungsmanagement eingebettet sein. Damit sind der Beziehungsaufbau und die Beziehungspflege gemeint.

Hierbei ist es wichtig, sich zu verdeutlichen, dass alle Fundraising-Bausteine in einem Zusammenhang stehen und einen fortlaufenden Prozess bilden. Eine Reduzierung auf die reine „Geldbeschaffung“ hat nichts mit Fundraising zu tun.

Wie bindet man gewonnene Förderer an einen Verein? Dies kann erfolgen durch:

- regelmäßige Kommunikation und Information,
- Transparenz und Glaubwürdigkeit bei der Verwendung der anvertrauten Mittel,
- persönliche Ansprache (man soll nicht nur ansprechen, sondern „berühren“),
- Schaffung von Identifikationsmöglichkeiten mit dem Verein, d.h. eines „Wir-Gefühls“ durch Einbindung von Ehrenamtlichen und Botschafterinnen und Botschaftern.

So werden aus Erst-Förderern überzeugte Mehrfach-Förderer!

In der so genannten Spender-Pyramide (Haibach 2002) wird deutlich, dass nur mit einer kontinuierlichen Beziehungspflege auf Dauer ein so genanntes Up-grading (ein stufenweiser Aufbau) der Förderer möglich ist. Dies umfasst das Identifizieren und Neugierigmachen, das Ansprechen und Gewinnen, das Binden und Pflegen und den weiteren Ausbau der Beziehungen. Voraussetzung für eine wirkungsvolle Beziehungspflege ist eine regelmäßig gepflegte Datenbank.

■ 5. GUTE GRÜNDE FÜR FUNDRAISING

Trotz der damit verbundenen zusätzlichen Arbeit lohnt sich Fundraising auch für kleinere und mittlere Vereine. Mittel- und langfristig spart man durch das strategische und planerische Vorgehen viel Zeit, Aufwand und damit auch Geld. Nicht die Masse bringt den Erfolg, sondern Überzeugung und Bindung. Regelmäßige, treue Förderer geben einem Verein gute finanzielle Planungsmöglichkeiten.

Fundraising schafft:

- zukunftsfähige Strukturen,
- Planbarkeit,
- verbindliche Handlungsrichtlinien für alle Beteiligten,
- Vermeidung von Reibungsverlusten durch Befindlichkeiten,
- mehr Kontinuität, auch bei personeller Fluktuation,
- Teamfähigkeit,
- mehr Professionalität durch Transparenz und Glaubwürdigkeit.

Kleine und mittlere Vereine realisieren oft besonders wichtige Projekte für eine Region. Fundraising als ein Prinzip der Mittelbeschaffung für gemeinnützige Projekte ist ein zukunftsorientiertes und lohnenswertes Instrument. Es hilft, die wertvolle Arbeit vieler auch in Zukunft zu sichern.

Literaturhinweise/weiterführende Literatur:

- Bortoluzzi Dubach, Elisa/ Frey, H.-R.: Sponsoring-Leitfaden für die Praxis, Stuttgart 2002.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Verzeichnis Deutscher Stiftungen, Berlin 2006.
- Crole, B./Fine, Chr.: Erfolgreiches Fundraising – auch für kleinere Organisationen, Zürich 2003.
- Fabisch, Nicole: Fundraising, Spenden, Sponsoring und mehr, München 2002.
- Fabisch, Nicole: Fundraising, Spenden, Sponsoring, München 2006.
- Fundraising Akademie (Hrsg.), Fundraising Handbuch, Wiesbaden 2006.
- Haibach, Marita Dr.: Handbuch Fundraising, Frankfurt a.M. 2002.
- Markenhandbuch (auch CD-ROM), Firmen, Marken, Werbeagenturen, Teamverlag 2006.
- Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg: Vereine und Steuern, Potsdam 2006. (kostenlos über das Ministerium zu bestellen)
- Stiftung Mitarbeit (Hrsg.): Auswahl: Wie Stiftungen fördern, Vereinspraxis, Eigenmittel erwirtschaften, Fundraising als Chance, Berlin 2004.
- OECKL-Handbuch des öffentlichen Lebens, Deutschland 2005, Bonn 2004
- OLG Brandenburg an der Havel (für Bußgeldmarketing)
- www.brandenburg.de (Rubrik „Leben und gestalten“, alle Ministerien der Landesregierung im Überblick)
- www.stiftungsindex.de

Links:

www.fundraisingverband.de
www.jugendmarke.de
www.aktionmensch.de
www.ARD-fernsehlotterie.de (Glücksspirale)
www.rotary.de/www.web1.lions.de/www.round-table.de (Service-Clubs)
www.stiftungen.org (Bundesverband Deutscher Stiftungen)
www.spendenrat.de (Deutscher Spendenrat)
www.dzi.de (Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen)
www.fundraisingpraxis.de (Informationsportal der Fundraising Akademie)
www.wirtschaft.brandenburg.de (Standortinformationen Brandenburg)
www.statistik.brandenburg.de (Informationen zur Bevölkerungsstatistik Brandenburg)
www.mw.brandenburg.de (Konjunkturreport des Landes Brandenburg)
www.lagfa-brandenburg.de (Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligen-agenturen)
www.spendenportal.de (unter der Rubrik „Organisationen“ viele hilfreiche Downloads)
www.ehrenamt.brandenburg.de (Studie als Download)/www.stk.brandenburg.de

www.mi.brandenburg.de (Übersicht der Stiftungen in Brandenburg)
www.stiftungsindex.de
www.uv-brandenburg.de (Unternehmerverband Brandenburg)
www.wettbewerbe.info (u.a. Schüler- und Jugendwettbewerbe)
www.wegweiser-buergergesellschaft.de
www.socius.de

Such- und Schlagworte für die Internetsuche:

Corporate Social Responsibility, Finanzierung, Non-Profit, Fördermittel, Fundraising, Gemeinnützigkeit, Sozialmarketing, Spenden, Sponsoring

Kurze persönliche Vorstellung/Kompetenzprofil:

Claudia Friedel, Jg. 1965, Studium der Kunstgeschichte, Kommunikationswissenschaften, Markt- und Werbepsychologie und Italienische Philologie (M.A.), Weiterbildungen in Fundraising an der Fern-Uni Hagen (Kulturmanagement) und beim Deutschen Fundraisingverband e.V., aktive Teilnahme an Veranstaltungen zum Thema Fundraising, Kulturmanagement und Bildung, Ausbildung zur zertifizierten Verhaltenstrainerin und -beraterin, tätig seit 2003 als selbstständige Fundraising-Beraterin, Leiterin der Regionalgruppe Potsdam/Land Brandenburg des Deutschen Fundraisingverbandes, Mitarbeit in verschiedenen Unternehmen im Bereich Kommunikation und Organisation, langjährige ehrenamtliche Mitarbeit als Vorsitzende eines Fördervereins und ehrenamtliche Mitarbeit in verschiedenen regionalen Vereinen.

E-mail: info@friedel-fundraising.de
www.friedel-fundraising.de



Henrike Krüsmann

PROJEKTMANAGEMENT UND KONZEPTENWICKLUNG

- 1. PROJEKTMANAGEMENT
 - 1.1 EINLEITUNG
 - 1.2 WAS IST PROJEKTMANAGEMENT?
 - 1.3 PROJEKTPHASEN
 - 1.4 FAKTOREN FÜR EIN ERFOLGREICHES PROJEKTMANAGEMENT
 - 1.5 FÜHREN UND STEuern EINES PROJEKTES
 - 1.6 TEAMENTWICKLUNG IM PROJEKTMANAGEMENT
 - 1.7 ZUSAMMENFASSUNG
- 2. KONZEPTENTWICKLUNG
 - 2.1 BEGRIFFSBESTIMMUNG
 - 2.2 VON DER PROJEKTIDEE ZUM KONZEPT
 - 2.3 WESENTLICHE INHALTE VON KONZEPTEN
 - 2.4 VOM KONZEPT ZUM PROJEKTANTRAG
 - 2.5 DER KOSTEN- UND FINANZIERUNGSPLAN
 - 2.6 ZUSAMMENFASSUNG

ZUSAMMENFASSUNG

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. 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. eine kompetente Projektleitung, Teamarbeit, eine 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. 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.

■ 1. PROJEKTMANAGEMENT

■ 1.1 EINLEITUNG

Projektmanagement gibt es seit Menschen größere Vorhaben gemeinschaftlich durchführen. Hierzu zählten in der Historie insbesondere der Bau von Gebäuden wie Tempel, Pyramiden, Brücken, aber auch das Planen von Festspielen, Seereisen usw.

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.

■ 1.2 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 Neues und Einmaliges, was von Originalität zeugt. Ein Projekt trägt dazu bei, bestimmte Defizite (z.B. Wissens- oder Handlungsdefizite) zu minimieren.
- **Begrenztheit.** Das Vorhaben ist zeitlich, finanziell und personell begrenzt. Nach Abschluss des Projekts ist die Aufgabe erfüllt oder wird als Regelleistung weitergeführt.
- **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?

● „Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes.“ (DIN-Norm DIN 69901).

● „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).

■ 1.3 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**

Die Phasen laufen in der Regel nacheinander ab, sie können teilweise auch parallel oder in einer anderen Reihenfolge ablaufen. Einzelne Phasen können auch entfallen.

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 geäu-

bert. Weiterhin erfolgt die Suche nach Verbündeten und Mitstreitenden. Es wird immer einige geben, die die Idee unterstützen und andere, die sie ablehnen.

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. Weiterhin erfolgt die Konzeptentwicklung. 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. Dabei wird ein Überblick über die Möglichkeiten der Ressourcenbeschaffung gewonnen. Eventuelle Risiken finden Berücksichtigung.

In einem nächsten Schritt erfolgt die Antragstellung. Die Förderrichtlinien und Voraussetzungen für eine Antragstellung bilden die Grundlage des Projektantra-

ges. Zudem muss der Antrag vollständig entsprechend der Ausschreibung eingereicht werden. Oft sind Antragsfristen einzuhalten.

Im idealen Fall erfolgt eine Projektbewilligung und somit der Auftrag zur Durchführung des Projektes. Die Bewilligung enthält wiederum Richtlinien und Hinweise, die sorgfältig gelesen und auch beachtet werden müssen.

Nun kann es losgehen. Oft wird ein so genanntes Kick-Off-Meeting, d.h. ein offizieller Start des Projektes, durchgeführt. Hierzu kann eine Auftaktveranstaltung organisiert werden. Weiterhin können Pressemitteilungen verschickt, die Presse eingeladen sowie Vereinsmitglieder, Kooperationspartner und politisch Verantwortliche, wie z.B. Bürgermeister und Integrationsbeauftragte usw., informiert und eingeladen werden.

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. Sie ermöglichen die Orientierung und unterstützen die Kontrolle des Projektverlaufs.
- 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 und zum Ende des Projektes den Verwendungsnachweis erstellen zu können.

Projektmeilensteine für „Multikulturelles Straßenfest des Integra e.V.“

Dezember 2008	Januar 2009	Februar 2009	März 2009	April 2009	Mai 2009	Juni 2009
Ideensammlung						
	Antragstellung bei Sparkassenstiftung					
		Absprachen mit der Stadtverwaltung				
			15. März 2009 verbindliche Zusage der Künstler			
			31. März 2009 endgültige Festlegung des Programms			
				25. April 2009 Plakate sind aufgehängt, Einladungen sind verschickt		
					16. Mai 2009 Durchführung des Straßenfestes	
						30. Juni 2009 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 sein, 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,
- eine korrekte Abrechnung und das Erstellen des sachlichen und finanziellen Verwendungsnachweises,
- 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.

■ 1.4 FAKTOREN FÜR EIN ERFOLGREICHES PROJEKTMANAGEMENT

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

- eine sorgfältige Planung: Je besser die Planung ist, desto weniger Risiken birgt das Projekt.
- eine genaue Kostenkalkulation: Trotz genauer Vorausberechnungen sollten ausreichende finanzielle Puffer eingeplant werden.
- eine Zeitkalkulation: Es ist immer notwendig, Pufferzeiten einzuplanen. Kommt es zu zeitlichen Verzögerungen, muss die Planung aktualisiert werden.
- regelmäßige Treffen: Es sind regelmäßige Treffen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu organisieren. Diese Treffen können im Gesamtteam und im Kleinteam stattfinden.
- eine genaue Dokumentation: Alles, was mit dem Projekt zu tun hat, ist genau zu dokumentieren. Hierzu gehören Protokolle von Treffen und Sitzungen, Absprachen, Verträge, Bestellungen, Lieferscheine, Rechnungen, Kostenvoranschläge usw.
- Ordnung: Es ist ein sinnvolles Ablagesystem und Abzeichnungssystem zu entwickeln. Dabei ist zu beachten, dass Unterlagen bis zu zehn Jahre lang aufgehoben werden müssen.
- klare Verantwortlichkeiten: Diese sollten personifiziert und schriftlich genau festgelegt werden.
- Flexibilität: Auf Planabweichungen sollte flexibel und schnell reagiert werden.
- Ausdauer und Belastbarkeit: Oft haben Projekte eine lange Vorbereitungsphase. Dies erfordert viel Kraft und Ausdauer.
- Kompetenzen: Die Kompetenzen aller Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter sollten genutzt werden. Vorhandene Kompetenzen müssen hierzu bekannt sein und ggf. gestärkt werden.

- Soziale Kompetenz: Das Managen von Projekten erfordert ein hohes Maß an sozialer Kompetenz. Hierzu zählen insbesondere Kenntnisse und Erfahrungen in Kommunikation, Konfliktmanagement, Teambildung und Motivation.

■ 1.5 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 Sach-Ebene 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 vorausszusehen und diese zu verhindern oder zu lösen. Hierbei ist folgendes zu berücksichtigen:

- Erfassen des Ist-Zustandes,
- Soll-Ist-Analyse und Interpretation (Ergebnisabweichung, Terminabweichung, Kostenabweichung),
- Trendanalyse und Korrekturmaßnahmen (mögliche Abweichungen frühzeitig erkennen und entsprechend gegensteuern),
- Projektdokumentation (Zurückgreifen auf frühere Erfahrungen, um Fehler zu vermeiden, Herstellen der Nachvollziehbarkeit aller Prozesse),
- zeitnahe Arbeiten (z.B. fortlaufende Buchführung).

In der Realisierungsphase des Projektes ist verstärkt mit dem Auftreten von Problemen zu rechnen. Dies erfordert oft, dass die Planungen angepasst und aktualisiert werden. Wichtige Techniken zum Umgang mit Konflikten sind (siehe auch „Umgang mit Konflikten“):

- Klären, was das eigentliche Problem ist (Eisbergmodell). 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.

Die folgenden Faktoren erleichtern der Projektmanagerin bzw. dem Projektmanager und somit auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Arbeit:

- das Anwenden von Projektmanagementmethoden,
- ein persönlicher Arbeitsstil, der auf Kooperation, Transparenz und Vertrauen setzt,
- die Fähigkeit zur Teamführung und Teamentwicklung sowie zur Motivation,
- das Beherrschen von Moderations-, Visualisierungs- und Präsentationstechniken,
- ein konstruktiver Umgang mit Konflikten, Konfliktmanagement,
- Kompetenzen in Kommunikation und Gesprächsführung.

Die Aufgaben der Projektmanagerin bzw. des Projektmanagers lassen sich zusammenfassen in:

- Planen,
 - Informieren,
 - Organisieren,
 - Delegieren,
 - Überwachen und Budgetieren,
 - Motivieren und Führen,
 - Koordinieren,
 - Steuern,
 - Berichten und Dokumentieren
- oder allgemein als Leitung des Projektes.

Aus den Aufgaben der Projektmanagerin bzw. des Projektmanagers ergeben sich folgende Anforderungen:

- Fachkompetenz (Wissen zum Gegenstand des Projektes, Allgemeinwissen, Managementwissen, Rechnungswesen und Controlling, betriebswirtschaftliches Wissen),
- Methodenkompetenz (Managementtechniken, Ziel- und Problemlösungstechniken, Kommunikationstechniken, Visualisierung, Präsentation, Moderation),
- soziale Kompetenz (Team- und Kooperationsfähigkeit, Streit- und Konfliktfähigkeit, Beurteilungsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Verhandlungsgeschick),
- persönliche Kompetenz (Selbstverantwortung, Selbstbewusstsein, Kreativität, Wahrnehmungs- und Einfühlungsvermögen, Rede- und Argumentationsfähigkeit, Organisationsvermögen, Begeisterungsvermögen, strategisches Denken, Flexibilität, physische und psychische Belastbarkeit),
- Führungskompetenz (Führungsstil).

■ 1.6 TEAMENTWICKLUNG IM PROJEKTMANAGEMENT

Projektmanagement ist auch immer Teamarbeit. Wo Menschen zusammentreffen, kommt es jedoch immer wieder zu Spannungen und Reibungen. Projektmanagement heißt daher auch, mit diesen Teamprozessen und dieser Teamdynamik umzugehen. Teamentwicklungsprozesse durchlaufen in der Regel fünf Phasen:

- I. **Forming** – Gründungsphase
- II. **Storming** – Streitphase
- III. **Norming** – Vertragsphase
- IV. **Performing** – Arbeitsphase
- V. **Re-Forming** – Bilanz- und Abschlussphase.

Die einzelnen Phasen sind durch unterschiedliche Aktivitäten und Merkmale gekennzeichnet und stellen unterschiedliche Anforderungen an die Projektleitung:

Phase	hauptsächliche Aktivitäten	Anforderung an die Leitung
Forming (Gründungs- und Orientierungsphase)	Ankommen in der Gruppe, gegenseitiges Kennenlernen, Einordnen in die Gruppe, Zurückhaltung und Höflichkeit, sachlicher Umgang miteinander	direktes, klares Führungsverhalten, hoher Einsatz, verschafft Überblick, gibt klare Struktur vor, Offenheit und Aufmerksamkeit
Storming (Streit- und Konfliktphase, Macht und Kontrolle)	sich präsentieren, Stärken und Schwächen zeigen sich, Widerstände bauen sich auf, Auseinandersetzungen entstehen, Regeln werden etabliert	Regeln werden etabliert, Vorbild, Moderation, hoher Einsatz, Konflikte zulassen und positiv fördern
Norming (Vertrautheits- und Organisationsphase)	sich abfinden und akzeptieren, festlegen und einigen, intensiver Austausch, Wir-Gefühl, Zusammenarbeit	zieht sich zurück, gibt die Verantwortung an die Gruppe ab, vergibt Aufträge und liefert Material
Performing (Arbeitsphase)	die Sache steht im Vordergrund, die Rollen sind geklärt, sich einbringen und engagieren, Zusammenarbeit, gemeinsames Ziel wird verfolgt	die Gruppe übernimmt die Leitung, unterstützt die Gruppe, hilft, das Ziel im Auge zu behalten, steht bei Anfragen zur Verfügung
Re-Forming (Abschluss-, Auflösungsphase)	die Aufgaben sind erledigt, die Beziehungen lockern sich, ablösen, Abschied	großer Einsatz, das Ende vorbereiten, muss die Gruppe bis zum Ende zusammenhalten, Rückschau, Auswertung

In jeder Gruppe kommt es zur Herausbildung und zur Übernahme verschiedener Rollen. Die Rollenübernahme kann formell oder aber informell erfolgen. Bestimmte Rollen innerhalb einer Gruppe oder eines Teams können selbst gewählt und selbst entwickelt werden oder aber von der Gruppe oder der Projektleitung an eine Person übertragen werden.

■ 1.7 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.

■ 2. KONZEPTENTWICKLUNG

■ 2.1 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

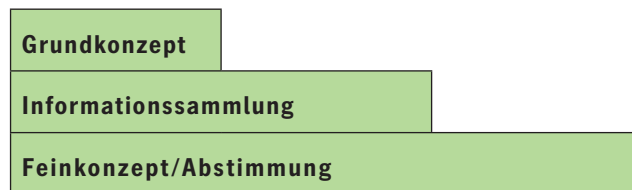
detaillierter ist, werden die Begriffe in der Praxis oft synonym und austauschbar benutzt.

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.

■ 2.2 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. Sollte in dem Projekt beabsichtigt sein, mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Angestellten- oder Honorarbasis zu arbeiten, sollten hier bereits erste klare Abstimmungen erfolgen.

● 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 Fördermöglichkeiten und Förderbedingungen. Dazu können das Internet, Handbücher, bestehende Kontakte usw. genutzt werden. 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. Empfehlenswert ist es, Unbeteiligte zu bitten, das Gesamtkonzept kritisch zu lesen.

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. Oft wird sogar der Umfang der Ausführungen zu den einzelnen Abschnitten festgelegt. 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. Mit dem Festschreiben der wichtigsten Punkte eines Vorhabens lassen sich viele Konflikte und interne Auseinandersetzungen vermeiden.

Für eine anschauliche Darstellung der grundlegenden Inhalte eines Konzeptes 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.

■ **2.3 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 wesentlichen Bestandteil des Projektmanagements dar.

Checkliste: Inhalte von Konzepten

Wer sind wir? – Angaben zum 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?
- Seit wann besteht der Verein?
- 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 Zielgruppen?
- 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 geplant?
- Was für Programme sollen angeboten werden?

Wie wollen wir arbeiten? – Methoden

- 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?
- Auf welcher rechtlichen Grundlage erfolgt die Arbeit? (z.B. SGB VIII, SGB II, SGB XII)

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 Relation

- 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?

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

● Faustlos

Wie Kinder Konflikte gewaltfrei lösen lernen

● 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 3-5 Sätzen bzw. 10 bis 12 Zeilen kurz und bündig dargestellt?

■ 2.4 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 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).

■ 2.5 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 % vor)
 - Buchführungskosten
 - Porto
 - Telefongebühren
 - Büro- und Verbrauchsmaterial
- Maßnahmekosten
 - Fahrtkosten für die Teilnehmenden
 - Eintrittsgelder
 - Arbeitsmaterialien und Kopien für die Teilnehmenden
 - Spielmaterialien
 - 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. beide 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 oder die Förderung der Aktion Mensch reduziert sich um die Höhe, die von einem anderen öffentlichen Geldgeber, z.B. einer Kommune, gewährt wird.

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 in der Regel 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.

■ 2.6 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 Ausgaben 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.
- Stöhr, Hans-Jürgen: Projektmanagement. Universität Rostock, Dezernat für Studium und Lehre 1997.

Links:

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



Julia Lexow-Kapp

PROJEKTENTWICKLUNG IN DER PRAXIS

- 1. EINLEITUNG
- 2. DIE PROJEKTIDEE: EIN MULTIKULTURELLES STRASSENFEST
DES VEREINS INTEGRA E.V. AUS BRABURG
 - 2.1 DAS VERANSTALTUNGSKONZEPT
 - 2.2 DER FINANZIERUNGSPLAN
 - 2.3 WAS ERWARTEN DIE POTENZIELLEN FÖRDERER?
 - 2.4 DAS LEITBILD
- 3. DIE WICHTIGSTEN BEGRIFFE BEI DER PROJEKTBEANTRAGUNG
- 4. PROJEKTANTRAG AN DIE KULTUR- UND SOZIALSTIFTUNG
DER SPARKASSE BRABURG (BEISPIEL)
- 5. KOMMENTIERTE LISTE VON FÖRDERMITTELGEBERN

ZUSAMMENFASSUNG

Dieser Beitrag soll den Migrantenorganisationen die Entwicklung von Projektideen in der Praxis erleichtern. Zur praktischen Illustration und Orientierung wird ein fiktives Beispiel von einem multikulturellen Straßenfest ausgeführt, das prototypisch für Migrantenorganisationen sein kann. Anschließend bietet eine kommentierte Liste von regionalen und überregionalen Fördermittelgebern eine Auswahl von Fördermöglichkeiten für Migranteninitiativen und ihre Projekte.

■ 1. EINLEITUNG

Die Tätigkeit von gemeinnützigen Vereinen wird entscheidend durch das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitglieder bestimmt. In vielen Fällen sind jedoch die inhaltlichen Zielstellungen und Vorhaben von Vereinen auf einen weiten Interessentenkreis gerichtet, so dass sie auf der Basis der eigenen Möglichkeiten eine nur beschränkte Wirksamkeit entwickeln können. Immer dann ist es für Vereine sinnvoll, sich externe Verbündete zu suchen, die den Verein insgesamt oder einzelne Aktionen des Vereins finanziell und ideell unterstützen.

Prinzipiell sind die Chancen in Deutschland recht gut, als Verein eine derartige Unterstützung einwerben zu können. Es gibt eine große Zahl von Initiativen des Staates, der Wirtschaft, von Stiftungen und von Privatpersonen zur Unterstützung gemeinnütziger Vorhaben. Das trifft insbesondere auch für die Tätigkeit von Migranten-Selbstorganisationen (MSO) zu. Hierbei gibt es jedoch einige grundsätzliche Dinge zu berücksichtigen:

- Die unterschiedlichen Förderprogramme der potenziellen Geldgeber sind fast immer auf sehr spezifische Anliegen oder Vorhaben gerichtet. Man muss sich also an den konkreten Inhalten der Förderinitiativen orientieren und genau prüfen, in welchem Programm das geplante Vorhaben gute Chancen auf eine Unterstützung hat.
- Es gibt allgemeine Anforderungen und Regeln hinsichtlich der Klarheit der Darstellung des eigenen Anliegens und der erforderlichen Unterstützung, die erfüllt sein müssen.
- Nicht jeder Versuch wird erfolgreich sein. Es ist durchaus normal, dass man sich wiederholt um eine Unterstützung bemüht.

Zur praktischen Illustration und Orientierung soll im Folgenden ein fiktives Beispiel ausgeführt werden, das prototypisch für MSO sein kann.

■ 2. DIE PROJEKTIDEE: EIN MULTIKULTURELLES STRASSENFEST DES VEREINS INTEGRA E.V. AUS BRABURG

Die Mitglieder des Vereins Integra e.V. aus Braburg, die sich für Menschen mit Migrationshintergrund engagieren und sie bei der Integration unterstützen, möchten rassistische Vorurteile, Diskriminierung und Intoleranz bei der einheimischen Bevölkerung abbauen und Menschen unterschied-

lichster Herkunft zusammenführen. Auf der Suche nach einer Projektidee entscheiden sie sich für die Durchführung eines multikulturellen Straßenfestes in Braburg, da sie der Meinung sind, dass diese Idee auf der einen Seite den Vereinszwecken entspricht und auf der anderen Seite durch Vereinsmitglieder auf Grund vorhandener Kompetenzen sehr gut umgesetzt werden kann. Sie bilden eine kleine Arbeitsgruppe und diskutieren über Ziele des Projektes und mögliche Vorgehensweisen.

Im Laufe dieser Diskussion wird ihnen bewusst, dass es sich bei diesem Projekt nicht in erster Linie um eine Selbstdarstellung des Vereins handeln kann, sondern dass die Interessen der Bevölkerung im Stadtteil in Verbindung mit den ideellen Vereinszielen angesprochen werden sollen.

Um die weitere Diskussion zu strukturieren, entscheiden sie sich, eine Projektskizze zu erarbeiten, die auf folgende Fragen Antwort geben soll:

- **Ziele:** Was wollen wir mit dem Straßenfest erreichen? Welche Wirkung wollen wir erzielen?
- **Zielgruppe:** An wen wenden wir uns mit dem multikulturellen Straßenfest? Wen stellen wir uns als unsere Besucher vor? Wen wollen wir in erster Linie ansprechen?
- **Zeitraum und Ort:** Wann und wo soll das Straßenfest stattfinden?
- **Kooperationen:** Mit welchen Vereinen bzw. Initiativen können wir zusammenarbeiten?

Nach der Diskussion dieser Fragen und der Festlegung wesentlicher Eckpunkte überlegt sich die Arbeitsgruppe einen möglichen Programmablauf. Dabei wird insbesondere auf Vereinsmitglieder bzw. Netzwerkpartner zurückgegriffen, die ihre Kompetenzen und Erfahrungen mit einbringen können. Neben einem kulturellen Programm sollen sich auch verschiedene Vereine, Institutionen und Gewerbetreibende präsentieren und zeigen, wie die Integration von Migrantinnen und Migranten in Braburg aktiv unterstützt wird.

Allerdings wird der Arbeitsgruppe schnell bewusst, dass der gesamte Programmablauf nicht durch Vereinsmitglieder abgedeckt werden kann und demzufolge auch externe Künstler eingeladen werden müssen. Zum Schluss legt die Arbeitsgruppe einen Programmentwurf fest:

■ 2.1 DAS VERANSTALTUNGSKONZEPT

■ Beispiel: *Integra e.V.*

Multikulturelles Straßenfest

Termin: Samstag, 16. Mai 2009
Ort: Berliner Platz, Braburg
Zielgruppe: Einwohner(innen) von Braburg
Teilnehmerzahl: ca. 500 Personen

Voraussichtliches Rahmenprogramm:

14:00 Uhr Weltmusik, aufgelegt von DJ Rajo
15:00 Uhr Bühnenshow vom Ensemble „Buena Vista“.
16:00 Uhr Vorstellung der Kindertheatergruppe „Integra“
17:00 Uhr Capoeira Show
18:00 Uhr Tombola, Ziehung der Hauptpreise.
Zu gewinnen gibt es:
● die Teilnahme an einem Kurs zur Menschenrechtsbildung bei Integra e.V.
● einen Gutschein für das russische Spezialitätengeschäft „Svetlana“
● Bücher über die Migrationsgeschichte in Deutschland
● einen Gutschein für den asiatischen Lebensmittelmarkt „Kim Long“

Weiter gibt es:

Parallel zum Rahmenprogramm werden vier Organisationen, die sich mit der Integration und Antidiskriminierung in Braburg beschäftigen, ihre Arbeit einem breiten Publikum präsentieren. Während des Festes gibt es zwei Mal die Möglichkeit, bei einem Spiel eine Einführung in interkulturelle Kompetenz und Antidiskriminierungsarbeit zu bekommen. Weiter werden den Besucherinnen und Besuchern kulinarische Spezialitäten angeboten. Viele der Spezialitäten werden vor Ort hergestellt und anschließend verkauft.

Ablaufplan Straßenfest (auch Anlage D zum Förderantrag)

Ausgehend von diesem Ergebnis leitet die Arbeitsgruppe den Finanzierungsplan sowie Maßnahmen für die Öffentlichkeitsarbeit ab. Bei der Erarbeitung des Finanzierungsplans werden die Kosten zunächst grob geschätzt und nach Sach- und Personalkosten aufgeteilt. Auch die Kosten für

die Öffentlichkeitsarbeit, beispielsweise für das Layout und den Druck von Plakaten und Flyern, werden grob geschätzt. Das Ergebnis ist die folgende Kostenkalkulation:

■ 2.2 DER FINANZIERUNGSPLAN

Pos.	Bezeichnung	Gesamtpreis in EURO
1	Vergabe von Fremdleistungen	
1.1	Layout von Flyern	350,00
1.2	Druck von 200 Stück Flyer	250,00
1.3	Flyertext schreiben (Veranstaltungsinformation, Format: 2 x DIN A 4) schreiben, Veranstaltungshinweise für regionale Zeitungen „Neue Braburger Nachrichten“ und „Braburger Abendblatt“ schreiben zuständig: ein Verantwortlicher aus der Arbeitsgruppe	0
1.4	Aufbau der Stände und allgemeine Organisation vor Ort zuständig: verantwortliche Vereinsmitglieder	0
1.5	Honorarkosten für 7 Künstler (1 DJ, 3 Künstler Bühnenshow „Buena Vista“, 2 Künstler Capoeira-Show, Kindertheatergruppe Integra) pauschal je 100 Euro	700,00
1.6	Honorarkosten für den Leiter der Spiele zur interkulturellen Kompetenz	100,00
2	Gebühren und Versicherungen	
2.1	Anmeldung des Festes bei der Straßenverkehrsbehörde (keine Kosten, da gemeinnützige Zwecke), je nach Auflagen der Straßenfest-Genehmigung: Einholen der Zustimmung von betroffenen Anwohnern oder Lieferanten, Klärung weiterer Genehmigungen zuständig: ein Verantwortlicher aus der Arbeitsgruppe	0
2.2	GEMA-Gebühr für die Musikwiedergabe (Gesamtfläche Straßenfest 2000 qm)	301,20
2.3	GEMA-Gebühr für die Aufführung der Live-Musik (2000 qm)	251,00
2.4	Abfallentsorgung (2000 qm)	150,00
2.5	Veranstaltungshaftpflichtversicherung	94,50
3.	Weitere Kosten	
3.1	Mietkosten für Tische 0,5 x 2,20 m; 10 Tische je 6 Euro pro Tag	60,00
3.2	Bürobedarf, Telefon, Internet, Kopien, Postgebühren	300,00
3.3	Reisemittel	100,00
	Gesamtbetrag	2.656,70

Kostenkalkulation (auch Anlage E zum Förderantrag)

Im nächsten Schritt werden die Aufgaben unter den Arbeitsgruppenmitgliedern aufgeteilt. Dabei sind die folgenden Festlegungen zu treffen:

- Wer vertritt die Arbeitsgruppe nach außen?
- Wer recherchiert nach Fördermöglichkeiten?
Wann stellt er/sie die Ergebnisse der Recherche vor?
- Wer kümmert sich um die technische Ausstattung und übernimmt Absprachen hinsichtlich des Ortes und des Aufbaus?
- Wer übernimmt den Bereich Öffentlichkeitsarbeit (Kontakte zur Presse, Zusammenstellung eines Verteilers für das Werbematerial)?

Die Aufgaben werden dann hinsichtlich ihrer Dringlichkeit und Abfolge gegliedert.

Zunächst muss die Frage geklärt werden, ob dem Vorhaben in dieser Planung prinzipiell etwas im Wege steht. Das betrifft insbesondere den Ort und den Zeitpunkt für dieses Vorhaben. Dafür wird die Stadtverwaltung kontaktiert. Schließlich ist es erforderlich, dass nach geeigneten Fördermöglichkeiten gesucht wird, da die erforderliche Finanzierung die Möglichkeiten des Vereins überschreitet und das Konzept nicht durchführbar ist, wenn von den Gästen Eintritt verlangt wird. Bei dieser Suche können sehr gut die Möglichkeiten des Internets genutzt werden (s.u.).

■ 2.3 WAS ERWARTEN DIE POTENZIELLEN FÖRDERER?

Sicher gibt es immer spezielle Erwartungen und Anforderungen der Förderer an die Vereine, die für eine Förderung in Frage kommen. Es ist aber nicht so, dass Perfektion verlangt wird. So ist es gerade für MSO nicht erforderlich, dass sie ihr Vorhaben fehlerfrei und stilsicher ausformuliert haben. Viel entscheidender ist, dass zum Ausdruck kommt, dass sich die Vereinsmitglieder gründlich mit dem Vorhaben beschäftigt haben und sich selbst für den Erfolg engagieren. Schließlich muss gezeigt werden, dass das geplante Vorhaben mit den Vereinszielen übereinstimmt und dass es auf die bisherigen Aktivitäten des Vereins aufbaut.

Günstig ist es, wenn schon im Vorfeld die Gelegenheit für ein persönliches Gespräch mit den zuständigen Personen der fördernden Institution gesucht wird, um zu sondieren,

ob seitens des Fördermittelgebers ein grundsätzliches Interesse besteht. Für dieses erste Gespräch sollte bereits eine Konzeptskizze für das Vorhaben vorbereitet werden, in der glaubwürdig dargestellt wird, dass das angestrebte Projekt auf Grund der Erfahrungen und der vorhandenen Kompetenzen der Vereinsmitglieder umgesetzt werden kann. Auch frühere Projekte geben dem Geldgeber Auskunft über den Verein.

Um sich als Verein in einem ersten Gespräch klar positionieren zu können, sollte man sich derart vorbereiten, dass man mit wenigen Sätzen das Wesentliche zur Tätigkeit des Vereins, wichtigen bisherigen Aktivitäten und zum geplanten Vorhaben darstellen kann. Dies ist jedoch nicht nur eine Frage der Darstellung. Vielmehr ist es wichtig, dass man sich im Verein über die entsprechenden Fragen verständigt hat und dass diese Ideen im Verein auch tatsächlich lebendig sind.

■ 2.4 DAS LEITBILD

Der Verein Integra e.V. hat aus diesem Grund in einer Mitgliederversammlung das Leitbild für seine Tätigkeit diskutiert. Das Ergebnis der Diskussion wurde folgendermaßen zusammengefasst:

■ Beispiel: *Integra e.V.*

LEITBILD INTEGRA E.V. BRABURG

Der gemeinnützige Verein Integra e.V. wurde 2006 von einer Gruppe engagierter Migrantinnen und Migranten sowie Mehrheits-Deutscher gegründet. Wir sind bestrebt, durch Kunst- und Kulturprojekte, Weiterbildungsangebote und einen interkulturellen Austausch die Integration von Migrantinnen und Migranten in Braburg sowie die Akzeptanz bei der Mehrheitsgesellschaft zu fördern und Diskriminierung und Rassismus abzubauen.

Die Grundlage unseres Handelns sind Transparenz und Vertrauen.

Wir beraten Migrantinnen und Migranten in sozialen Fragen und bei Diskriminierungserfahrungen, bilden Multiplikatorinnen und Multiplikatoren fort, organisieren Jugendprojekte, Ausstellungen und Lesungen.

Die besondere Qualität unserer Arbeit liegt darin, aus einem breiten Methodenspektrum auf die jeweilige Problemlage zugeschnittene Angebote zu entwickeln. Von unserem umfangreichen Informations-, Bildungs- und Beratungsangebot profitieren sowohl Migrantinnen und Migranten in Braburg als auch die einheimische Bevölkerung.

Wir unterhalten eine zentral gelegene Beratungsstelle, die für alle Migrantinnen und Migranten sowie alle Bewohner und Bewohnerinnen von Braburg offen ist.

Unsere Ressourcen:

Wir verfügen über Erfahrungen in der Projektarbeit sowie über Fach-, Sozial- und interkulturelle Kompetenzen. Die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe, Sozialisationen und beruflichen Erfahrungen der Mitglieder ermöglichen eine Vielfalt von Perspektiven und Herangehensweisen bei der Lösung unserer Arbeitsaufgaben und der Gestaltung unseres Arbeitsalltags.

Die ehrenamtliche Arbeit unseres Vorstands und Gründungsmitglieder, die insbesondere als Multiplikatoren(innen) für die Vereinsinteressen tätig werden, schätzen wir als eine wertvolle Ressource.

Ausgewählte Projekte:

04-05/2007: Interkulturelles Training für Erzieher und Erzieherinnen in der Kindertagesstätte „Bussi Bär“, Braburg

09/2007: Seminar „Was tun bei Diskriminierung?“ im Goethe-Gymnasium, Braburg

03-04/2008: Interkulturelles Training für die Stadtverwaltung Braburg, Fachbereich Soziales

23.06.2008: Sommerfest „MultiKulti in Braburg“ im Garten des Integra e.V.

■ 3. DIE WICHTIGSTEN BEGRIFFE BEI DER PROJEKTBEANTRAGUNG

Schon bevor ein Projektantrag gestellt wird, wird man mit vielen neuen Begriffen konfrontiert. Insbesondere für Migrantenvereine ist dies schwierig, da es in den jeweiligen Muttersprachen oft keine entsprechenden Äquivalente für diese Begriffe gibt.

Eines der wichtigsten Wörter, von dem viele Begriffe abgeleitet sind, ist Zuwendung. Dies bedeutet die finanzielle Unterstützung eines Trägers zur Verwirklichung bestimmter Aufgaben durch eine öffentliche oder private Stelle, also Geld.

Demzufolge ist der Zuwendungsgeber eine Stelle, die diese finanzielle Unterstützung zur Verfügung stellt, also Geld gibt.

Im Zuwendungsbescheid stehen neben dem Zuwendungsbetrag (also wie viel wird insgesamt ausgezahlt), dem Zuwendungszweck (wofür wird das Geld gezahlt) und der Bezeichnung des Zuwendungsempfängers (das ist beispielsweise ein Verein, der für die Umsetzung eines bestimmten Projektes Geld bekommt) wichtige Auflagen (Nebenbestimmungen zu einem Verwaltungsakt) zu den Mittelanforderungen, zur Abrechnung der verbrauchten Mittel sowie zur Berichterstattung und Dokumentation.

Nach dem Abschluss des Projektes wird ein Verwendungsnachweis erstellt. Dieser besteht aus einem Sachbericht und einem finanziellen Nachweis. Im Sachbericht wird der Ablauf des durchgeführten Projekts dargestellt und deutlich gemacht, dass die zugewendeten Mittel für den Zweck ausgegeben worden sind, für den sie bewilligt wurden.

In dem finanziellen Nachweis werden die Ein- und Ausgaben gegenübergestellt. Man kann bei der Erstellung eines Verwendungsnachweises professionelle Hilfe in Anspruch nehmen. Allerdings lässt sich diese Aufgabe auch von denjenigen lösen, die schon einmal ein Kassenbuch geführt haben und mit der Abrechnung der Ein- und Ausgaben vertraut sind.

Vor dem Stellen von Förderanträgen ist gegebenenfalls auf Ausschreibungsfristen zu achten, also von den Fördergebern gesetzte Zeitpunkte, bis zu denen ein Antrag eingereicht sein muss, damit Mittel für eine Aktion in einem folgenden Zeitraum bewilligt werden können.

■ 4. PROJEKTANTRAG AN DIE KULTUR- UND SOZIALSTIFTUNG DER SPARKASSE BRABURG (BEISPIEL)

Viele Fördermittelgeber haben Antragsformulare für einen Förderantrag vorbereitet. Diese sind entweder auf deren jeweiliger Internetseite veröffentlicht oder können direkt angefordert werden. Manche Fördermittelgeber arbeiten auch mit formlosen Anträgen. Dann sollten mindestens die Informationen zusammengestellt werden, die in dem folgenden Beispiel (in Form eines fiktiven Antragformulars) enthalten sind.

■ **Beispiel:** *Integra e.V.*

FÖRDERANTRAG	
1. Kurzbezeichnung des Projektes:	
Multikulturelles Straßenfest „Integra e.V.“	
2. Zeitraum der Durchführung:	
16.05.2009 (Vorbereitungen ab dem 01.03.2009)	
3. Name und Anschrift des Antragstellers	
Integra e.V. Vereinsstraße 8 16789 Braburg Antragsteller und Förderempfänger sind identisch	Tel.: 0123 - 4567-0 eMail: org@integra-ev.de
4. Rechtsnatur des Förderempfängers	
Gemeinnütziger eingetragener Verein (e.V.)	
5. Rechtlicher Vertreter (Telefon)	
Vorstand: Herr Jeromè T.; Herr Igor M.; Frau Nathalie P. Tel: 0123 - 4567-89	
6. Projektverantwortlicher	
Frau Serna Klante Tel: 0123 - 4567-90	
7. Nachweise: Vertretungsberechtigung, Satzung, Steuerbegünstigung; In der Laufzeit des Antrags eingehende neue Bescheide sind unverzüglich nachzureichen Nachweis der Steuerbegünstigung des Förderempfängers	● Anlage A: Kopie der Vereinssatzung ● Anlage B: Kopie des aktuellen Auszugs aus dem Vereinsregister ● Anlage C: Kopie des Körperschaftsteuer-Freistellungsbescheids des Finanzamtes vom 11.05.2006 mit der Steuer-Nummer 12345...
8. Frühere Förderungen: Ist der Antragsteller oder das Projekt in den vergangenen Jahren durch die Stiftung der Sparkasse Braburg gefördert worden? Wenn ja, in welchem Kalenderjahr?	
Nein	

9. Angaben zum Projekt	
9.1 Zielstellung:	Ausgehend von den bisherigen Aktivitäten des Integra e.V. werden mit dem Straßenfest die Bedeutung der kulturellen Vielfalt veranschaulicht und mit einer Reihe von Mitmach-Angeboten Formen des interkulturellen Dialogs erprobt. Dabei werden Vorurteile reflektiert und Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierung thematisiert. Die Mehrheitsbevölkerung wird für die Belange von Bürgern und Bürgerinnen mit Migrationshintergrund sensibilisiert.
9.2 Zielgruppe:	Wohnbevölkerung von Braburg mit und ohne Migrationshintergrund; angestrebt werden 500 Teilnehmer und Teilnehmerinnen
9.3 Kooperationspartner:	Stadtverwaltung Braburg (Oberbürgermeister)
9.4 Konkrete Aktivitäten:	Ablaufplan s. Anlage D
9.5 Öffentlichkeitsarbeit:	- Flyer - Presseinformation (Ankündigung) - Presseinformation (Auswertung)
9.6 Nachhaltigkeit des Vorhabens:	Es wird angestrebt, das Straßenfest des Integra e.V. in Braburg zu einer jährlichen Tradition zu entwickeln. Mit dem Straßenfest soll darauf hingewirkt werden, dass sich mehr Einwohner und Einwohnerinnen der Stadt aktiv für die Belange der Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund engagieren.
10. Finanzierung	
10.1 Höhe des beantragten Zuschusses	2.656,70 EUR
10.2 Konto, auf das der erbetene Förderbeitrag überwiesen werden soll:	Inhaber: Integra e.V. Konto-Nummer: 123456789 BLZ:100 000 00 Sparkasse Braburg
10.3 Finanzierungsplan bitte anfügen	Anlage E
11. Weitere Anlagen	
11.1 Leitbild des Integra e.V.,	Anlage F

Im Anschluss an einen Antrag werden häufig verschiedene rechtsverbindliche Erklärungen des Antragsstellers gefordert, die den Umgang mit den Mitteln sowie Rechenschaftspflichten regeln und die durch die Unterschrift anerkannt werden. Vor dem Absenden sollten Sie sich nochmals gründlich vergewissern, ob Sie alle geforderten Angaben gemacht und die aufgeführten Anlagen beigelegt haben und der Antrag von der rechtlichen Vertretung des Vereins unterschrieben ist.

Literaturhinweise/weiterführende Literatur:

- Lerche, Wolfgang; Engel, Ralf; Wollmer, Bianca: Projekte sozialer Arbeit. Entwickeln – Organisieren – Finanzieren. VSTP Verlag Soziale Theorie und Praxis (Gelsenkirchen), 2004.
- Herkströter, Beatrix: Projektfinanzierung leicht gemacht. Die erfolgreiche Beantragung öffentlicher Mittel für die EU- und Modellprojektförderung. Expert Verlag (Renningen), 2006.
- Knoth, Andreas: Eigenmittel erwirtschaften. Eine Navigationshilfe für gemeinnützige Träger. Hrsg. von Stiftung MITARBEIT in Kooperation mit SOCIUS Organisationsberatung gGmbH. Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 33. Verlag Stiftung MITARBEIT, Bonn 2004.
- Stiftung Mitarbeit: Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen. Ausführliche Liste im Internet: www.mitarbeit.de (siehe Publikationen).

Links:

www.socialnet.de

www.buergergesellschaft.de

www.mitarbeit.de

Such- und Schlagworte für die Internetsuche:

Eigenmittel erwirtschaften, Sozialmarketing, Fördermittel, Migranten-selbstorganisationen

Die Autorin:

Julia Lexow-Kapp lebt seit 1992 in Potsdam. Sie hat in Russland Pädagogik und Methodik des Fremdsprachenunterrichts studiert und in Deutschland beim Klett Verlag WBS eine Zusatzqualifikation zur PR-Referentin absolviert. In Deutschland war sie zunächst im Bereich der Sozialarbeit und der Wirtschaftsförderung tätig. Seit 2004 arbeitet Julia Lexow-Kapp als Projektleiterin im Lotsendienst für Migranten/-innen des Landes Brandenburg. Sie hat diese Beratungsstelle, die aus Mitteln des Landes Brandenburg und des Europäischen Sozialfonds gefördert wird, aufgebaut und bis heute über 100 Existenzgründerinnen und -gründer mit Migrationshintergrund erfolgreich auf dem Weg in die Selbständigkeit begleitet. In Verbindung mit dieser Tätigkeit hat sie mehrere Migranteninitiativen bei der Projektantragsstellung begleitet, u.a. über das Regionalbudget Potsdam.

Weiterhin arbeitet Julia Lexow-Kapp an der Fachhochschule Potsdam in einem Forschungsprojekt zur Studienerfolgsanalyse ausländischer Studierender. An der Fachhochschule Potsdam hat sie einen Lehrauftrag für Deutsch als Fremdsprache.

■ 5. KOMMENTIERTE LISTE VON FÖRDERMITTELGEBERN

Die beigefügte Liste von Stiftungen und Förderern erhebt keineswegs Anspruch auf Vollständigkeit. Es handelt sich lediglich um eine Auswahl von Fördermöglichkeiten für Migranteninitiativen und ihre Projekte. Alle Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der zitierten Einrichtungen im Internet (Stand September 2008).

■ 5.1 REGIONALE FÖRDERMITTELGEBER

Name	Bereich der Integrationsbeauftragten des Landes Brandenburg
Beschreibung	Im Bereich der Integrationsbeauftragten können aus Landesmitteln Vorhaben gefördert werden, die der gesellschaftlichen Integration von Migrantinnen und Migranten sowie der Unterstützung eines von gegenseitiger Akzeptanz und Toleranz geprägten Zusammenlebens dienen.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Maßnahmen zur Verbesserung der Partizipation und Selbstorganisation von Migrantinnen und Migranten, Flüchtlingen und Asylbewerbern und -bewerberinnen sowie Einzelprojekte der interkulturellen und interreligiösen Arbeit, die überregional vernetzend, integrierend oder beispielgebend wirken. Aus Mitteln der Lotto-Konzessionsabgabe, die dem Ministerium für zusätzliche Förderungen zur Verfügung stehen, können ebenfalls Anträge gestellt werden, wenn damit einmalige und zusätzliche Projekte gefördert werden sollen, die keine laufende Arbeit des antragstellenden Trägers darstellen und keine fortlaufenden Kosten beinhalten (wie z.B. Mieten, laufende Betriebsmittel). Ein angemessener Eigenanteil an der Gesamtfinanzierung soll auch hier erbracht werden.
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Für alle Anträge ist ein Antragsformular erforderlich, das im Büro der Integrationsbeauftragten angefordert werden kann. Eine ausführliche Projektdarstellung sowie ggf. Kopien der Antragstellungen oder Bewilligungen anderer Förderer sollten diesem Formular als Anlage beigefügt werden.
Wichtig!	Besonders förderfähig sind Anträge, die für Antragstellungen aus Bundes- oder EU-Förderprogrammen eine Kofinanzierung aus Landesmitteln benötigen.
Kontakt	Die Integrationsbeauftragte des Landes Brandenburg Frau Prof. Dr. Karin Weiss Heinrich-Mann-Allee 103 14473 Potsdam Telefon: 0331 866-5900 Fax: 0331 866-5909 E-Mail: Integrationsbeauftragte@masgf.brandenburg.de
Name	Programm „Tolerantes Brandenburg“ – ein beim Ministerium für Bildung, Jugend und Sport angesiedelter Förderbeirat, der im Rahmen des „Toleranten Brandenburgs“ über die Verwendung von Mitteln aus der Konzessionsabgabe Lotto entscheidet
Beschreibung	Der Koordinierungsstelle stehen rund 220.000 Euro aus Lottomitteln zur kleinteiligen Förderung konkreter Projekte – von Anti-Rassismus-Konzerten bis zur Unterstützung von lokalen Initiativen – zur Verfügung. Damit können jedes Jahr 30 bis 40 Projekte gefördert werden.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Mit den Mitteln des „Toleranten Brandenburg“ sollen insbesondere lokale Initiativen unterstützt werden. Es sollen Maßnahmen gefördert werden, die sich gegen Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit richten oder der Entstehung dieser Phänomene präventiv begegnen. Projekte, die zum Ziel haben, Eigeninitiative, Zivilcourage, bürgerschaftliches Engagement und Mitbestimmung zu fördern, können ebenfalls unterstützt werden.

Wie erfolgt die Antragsstellung?	Antragsformular im Internet: www.tolerantes.brandenburg.de > Förderung > Antragsvordruck
Kontakt	Der Antrag kann schriftlich eingereicht werden bei: 1. Ministerium für Bildung, Jugend und Sport Koordinierungsstelle „Tolerantes Brandenburg“ Heinrich-Mann-Allee 107, 14473 Potsdam oder oder 2. Die Integrationsbeauftragte des Landes Brandenburg Frau Prof. Dr. Karin Weiss Heinrich-Mann-Allee 103, 14473 Potsdam oder 3. Aktionsbündnis gegen Gewalt, Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit Geschäftsstelle im Ministerium für Bildung, Jugend und Sport Heinrich-Mann-Allee 107, 14473 Potsdam
Name	Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung
Beschreibung	Es werden Einzelprojekte und Maßnahmen der politischen Bildung gefördert, die den Bürgerinnen und Bürgern authentische Informationen vermitteln und zu zivilgesellschaftlichem Engagement anregen.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Die Landeszentrale fördert neben dem klassischen Seminar auch Ausstellungen, Zeitzeugenveranstaltungen, Workshops, Tagungen und künstlerische Projekte. Inhaltlich sollten vor allem folgende Zwecke erfüllt werden: ● Förderung des Verständnisses von Demokratie sowie der Mitwirkung an demokratischen Prozessen; ● Vermittlung von Kenntnissen über politische, gesellschaftliche, wirtschaftliche und kulturelle Fragen der Gegenwart; ● Vermittlung von Kenntnissen zu landesspezifischen, kommunalpolitischen, kulturellen und historischen Themen; ● Vertiefung des europäischen Gedankens und Vermittlung von Kenntnissen über internationale Entwicklungsprozesse; ● Aufklärung über Ursachen und Erscheinungsformen von Ausländerfeindlichkeit, Rassismus, Antisemitismus, politischem Extremismus und Gewalt sowie die Möglichkeiten zu ihrer Bekämpfung.
Max. Förderumfang	Der Fördersatz beträgt für Veranstaltungen pro Tag und Teilnehmer/innen bis zu 50 Euro.
Projektbeispiele	Gefördert werden Einzelprojekte, die einen Beitrag zur politischen Bildung im Land Brandenburg leisten.
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Antragsformular im Internet: www.politische-bildung-brandenburg.de > Förderung > Wie funktioniert das Antragsverfahren
Wichtig!	Für Veranstaltungen, die überwiegend der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der allgemeinen Lebenshilfe oder der Forschung und Lehre dienen sowie für Projekte touristischer Art und interne Tagungen von Vereinen und Organisationen werden keine Fördermittel ausgereicht.
Fristen	Die Antragsstellung muss mindestens 8 Wochen vor Beginn des Projektes erfolgen.
Kontakt	Landeszentrale für politische Bildung Heinrich-Mann-Allee 107, 14473 Potsdam Tel.: 0331/866 35 41 E-Mail: info@blzpb.brandenburg.de Internet: www.politische-bildung-brandenburg.de

Name	ESF-Förderung „Regionalbudget“
Beschreibung	Seit dem 1. Juli 2007 stellt das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF) jedem Landkreis und jeder kreisfreien Stadt in Brandenburg ein Regionalbudget aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) zur Verfügung. Damit erhalten alle Landkreise und kreisfreien Städte die Möglichkeit, selbständig und nach eigenen regionalen Erfordernissen Förderangebote für Arbeitslose, insbesondere für Langzeitarbeitslose, zu entwickeln und durchzuführen. Mit der Förderung der Landkreise und kreisfreien Städte verfolgt das MASGF folgende Ziele: ● Nachhaltige Stärkung der Regionalentwicklung unter Einbeziehung von arbeitslosen Frauen und Männern, ● Verbesserung der sozialen Teilhabe und der Vermittlungschancen von arbeitslosen Frauen und Männern, ● Anregung von Akteurskooperationen und Netzwerkbildung vor Ort.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Jede Kommune erhält mit dem Regionalbudget Gestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten bei der Entwicklung eigener Strategien zur Bewältigung regionaler Problemfelder. Deswegen direkt nachfragen!
Wichtig!	Vor der Antragsstellung immer ein persönliches Gespräch mit regionalen Ansprechpartnern vor Ort suchen!
Kontakt	Regionale Ansprechpartner im Internet: www.lasa-brandenburg.de > Regionalbudget > Umsetzung in den Regionen > regionale Ansprechpartner

■ 5.2 SPARKASSEN

Name	Ostdeutsche Sparkassenstiftung
Beschreibung	Die Ostdeutsche Sparkassenstiftung wurde 1995 als Kulturstiftung aller Sparkassen Brandenburgs, Mecklenburg-Vorpommerns, Sachsens und Sachsen-Anhalts vom Ostdeutschen Sparkassenverband errichtet. Ihre Aufgabe sieht sie darin, an einer kulturaktiven Bürgergesellschaft mitzuwirken und projektbezogen private, ehrenamtliche Initiativen zu verstärken, welche das kulturelle Leben kompetent und nachhaltig mittragen.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Die Förderschwerpunkte unterscheiden sich je nach Region, liegen aber vorrangig in den Bereichen Kultur, Sport, Bildung/Soziales, Engagement für Kinder, Umwelt und Wissenschaft.
Projektbeispiele	Qualitativ herausragende Vorhaben wie Kunstaussstellungen, Musikfestivals, Sportfeste, Schüleraustauschprojekte, etc.
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Der Antrag wird bei einer örtlich zuständigen Sparkasse eingereicht. Diese erstellt eine Stellungnahme und leitet den Projektantrag an die Stiftung weiter.
Wie hoch ist die Förderung?	In der Regel werden nur Sach- und Veranstaltungskosten für konkrete Vorhaben gefördert.
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Antragsformulare im Internet unter www.ostdeutsche-sparkassenstiftung.de > Service > Antragsformulare oder bei der Sparkasse vor Ort
Termine	bis zum 10. Januar des Kalenderjahres
Übersicht der bisherigen Förderungen	www.ostdeutsche-sparkassenstiftung.de > Projekte > Brandenburg
Kontakt	Über die örtlich zuständige Sparkasse. Eine vollständige Liste unter: http://www.sparkasse.de/metanav/sparkassensuche.html

Name	Jugend-, Kultur-, Sport- und Sozialstiftung der Mittelbrandenburgischen Sparkasse (MBS) in Potsdam
Beschreibung	Ein besonderes Anliegen der MBS ist die Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements mit all seinen vielfältigen sozialen, karitativen, künstlerischen, kulturellen und umweltrelevanten Facetten sowie die Identifikation der Menschen mit ihrer Heimatregion.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Die Stiftung fördert insbesondere Projekte im Bereich der Erziehung, der Volks- und Berufsausbildung, Projekte im sportlichen Bereich sowie Musik, Literatur, darstellende Kunst und Denkmalpflege.
Projektbeispiele	● neue Projekte, Initiativen und Aktivitäten im Bereich der Kinder- und Jugendförderung, ● Maßnahmen zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit sowie des Alkohol- und Drogenmissbrauchs, ● Errichtung von Sportanlagen, Erwerb von Sportgeräten, Verbesserung von Trainingsbedingungen und bei der Beschäftigung von Trainern und Trainerinnen, ● Teilnahme an Sportveranstaltungen.
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Antragsformular sowie weitere Informationen im Internet: www.mbs-potsdam.de > Über uns > Förderengagement
Wichtig!	Gefördert werden nur Vorhaben im Gebiet der Landkreise Havelland, Oberhavel und Potsdam – Mittelmark sowie der Städte Brandenburg an der Havel und der Landeshauptstadt Potsdam.
Fristen	Antragsfristen sind der 15. März und der 15. September eines jeden Jahres.
Kontakt	Jugend-, Kultur-, Sport und Sozialstiftung der Mittelbrandenburgischen Sparkasse in Potsdam Vorstandssekretariat Saarmunder Straße 61, 14478 Potsdam Ansprechpartnerin: Monika Bergmann Tel.: 0331/ 89 12112 E-Mail: foerderprojekte@mbs-potsdam.de , Internet: www.mbs-potsdam.de

Name	Jugend- und Kulturstiftung der Sparkasse Prignitz
Beschreibung	Als fest mit dem Landkreis Prignitz verbundenes Kreditinstitut fördert und stärkt die Sparkasse Prignitz die heimische Region.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Schwerpunkte liegen u.a. in der: ● Förderung der Einrichtung von Sportanlagen und -veranstaltungen sowie des Erwerbs von Sportgeräten und Ausrüstungen für die Kinder- und Jugendarbeit, ● Förderung herausragender Projekte und Initiativen im kulturellen Bereich, ● Förderung der Kultur, insbesondere durch Förderung der Musik, der Literatur, der darstellenden Kunst und ihrer Einrichtungen, ● Förderung der bildenden Kunst, insbesondere im Wege des Erwerbs von Kunstwerken, die den Bürgern und Bürgerinnen des Landkreises Prignitz zugänglich gemacht werden und Durchführung von Ausstellungen.
Max. Förderumfang	10.000 Euro je Projektvorhaben
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Anfrageformular im Internet: www.sparkasse-prignitz.de > Über uns > Stiftung > Unterlagen
Wichtig!	Gefördert werden nur Vorhaben im Gebiet des Landkreises Prignitz.
Fristen	Die Antragsfrist endet am 30.09. eines jeden Jahres.
Kontakt	Jugend- und Kulturstiftung der Sparkasse Prignitz Rostocker Straße 4, 16928 Pritzwalk Telefon: 03395 746-0 E-Mail: stiftung@sparkasse-prignitz.de

■ 5.3 ÜBERREGIONAL

Name	Aktion Mensch e.V.
Beschreibung	Die Aktion Mensch unterstützt im Rahmen des „Gesellschafter-Projektes“ neue Initiativen für mehr Gerechtigkeit in der Gesellschaft.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Es können Projekte gefördert werden, die zu mehr Gerechtigkeit in der Gesellschaft beitragen. Durch gelebte Partizipation und Teilhabe sollen mehr Chancengleichheit, Verteilungs-, Geschlechter- oder Generationengerechtigkeit für Menschen in sozial schwierigen Situationen geschaffen werden. Zu den Schwerpunktthemen gehört u.a. „Interkulturelle Vielfalt; Migration und Zuwanderung“. In diesem Rahmen können Projekte unter Einbeziehung von Freiwilligen zur Gestaltung einer multikulturellen Gesellschaft sowie Aktivitäten für und mit Menschen mit Migrationshintergrund gefördert werden.
Max. Förderumfang	4.000 Euro
Projektbeispiele	● Welcome-Service-Guide für neu hinzugezogene Migranten-Familien, ● Jugendkunstprojekt für Jugendliche aus Brandenburg, Polen und Dänemark, ● Patenschaftsvermittlung, die Jugendliche mit Menschen mit Berufserfahrung zusammenbringt, um sie bei ihrem Weg in die Arbeitswelt zu unterstützen.
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Antragsformular im Internet: http://dieGesellschafter.de Dafür wird eine gültige E-Mail-Adresse benötigt.
Wichtig!	Einem Antragsteller kann grundsätzlich nur ein Projekt bewilligt werden. Der Förderzeitraum beträgt maximal 12 Monate. Es werden ausschließlich Zuschüsse für Honorar- und Sachkosten gewährt, die unmittelbar und zusätzlich durch das beschriebene Projekt entstehen. Die Projekte sollen wesentlich von ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeiter/-innen getragen werden oder zum Ziel haben, neue Freiwillige zu gewinnen.
Kontakt	Aktion Mensch Förderprogramm Gesellschafter.de Heinemannstraße 36, 53175 Bonn Tel.: 02 28/20 92-5000 E-Mail: foerderung@dieGesellschafter.de
Name	Stiftung Mercator
Beschreibung	Die Stiftung Mercator unterstützt Projekte, die im Sinne Gerhard Mercators Toleranz und den aktiven Wissensaustausch zwischen Menschen mit unterschiedlichem nationalen, kulturellen und sozialen Hintergrund fördern. Gerhard Mercator (1512-1591) war als Kosmograph und Kartograph bereits zu Lebzeiten ein angesehener Gelehrter. Die Projekte sollen mit innovativen Ideen und Strukturen u.a. im Schul- und Hochschulbereich Impulswirkung erzielen, um neue Lösungsstrategien in der Bildung und für ein friedliches Zusammenleben zu entwickeln. Die Stiftung Mercator GmbH ist in allen Förderbereichen sowohl operativ als auch fördernd tätig.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Förderschwerpunkte: ● Wissenschaft stärken, ● Förderung von Kindern und Jugendlichen, ● Kulturen verstehen, Toleranz lernen: die Stiftung setzt sich für Toleranz und Völkerverständigung ein und fördert internationale Begegnungen, vorrangig mit Osteuropa und Asien.
Projektbeispiele	● Förderunterricht für Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund (außerschulischer Förderunterricht). Die Stiftungsmittel werden ausschließlich für die Honorare der studentischen Lehrkräfte (€ 10/h) eingesetzt.
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Antragsformular im Internet unter: www.stiftung-mercator.de > Förderung > Antragsstellung
Übersicht der bisherigen Förderungen	Im Internet unter www.stiftung-mercator.de > Projekte
Kontakt	Stiftung Mercator GmbH Postfach 10 14 13, 45014 Essen E-Mail: mercator@stiftung-mercator.de Internet: www.stiftung-mercator.de

Name	Gemeinnützige Hertie-Stiftung (GHS)
Beschreibung	Die Arbeit der Stiftung ist aus dem Lebenswerk und dem Willen des 1972 verstorbenen Stifters Georg Karg, Inhaber der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, hervorgegangen. Die GHS fördert ausschließlich modellhafte und innovative Vorhaben im Rahmen der von ihr definierten Förderbereiche. Sie gewährleistet insbesondere eine Anschubfinanzierung solcher Projekte. Ein zeitlicher Förderrahmen von 5 Jahren sollte nicht überschritten werden.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Themenfelder im Förderbereich Europäische Integration: ● Wissenschaft in Europa ● Bürger und Verwaltung ● Öffentlichkeit und Begegnung Themenfelder im Förderbereich Erziehung zur Demokratie: ● Integration von Zuwanderern ● Sprachliche Bildung und Sprachkultur ● Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Wichtig!	Die Mittel werden zweckgebunden, grundsätzlich in Form eines nicht rückzahlbaren Zuschusses vergeben. Die Gewährung allgemeiner, nicht spezifizierter Zuschüsse ist ausgeschlossen. Fördermittel können nur an Institutionen und Einrichtungen mit Sitz in der Europäischen Union ausgereicht werden. Die Richtlinie zu Projektförderung im Internet: www.ghst.de > Wir über uns > Förderung > Leitsätze der Projektarbeit
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Schriftlicher formloser Antrag mit einer Projektdarstellung (Projektskizze), die folgenden Inhalt hat: ● Angaben zum Antragsteller ● Gegenstand des Projektes, Projektziele und Projektinhalte ● Begründung der besonderen Förderungswürdigkeit des Projektes ● Angaben zur Modellhaftigkeit, Innovation, Übertragbarkeit und Nachhaltigkeit des Vorhabens ● Zeit- und Meilensteinplanung des Projektes ● Projektkosten, getrennt nach Kostenarten (Personal-, Reise- und Sachmittel) ● Darlegung der Finanzierung (ggf. Anschlussfinanzierung) ● ggf. Kurzgutachten eines projektunabhängigen Experten
Übersicht der bisherigen Förderungen	● Deutsch und interkulturelle Bildung im Kindergarten (www.projekt-fruehstart.de) ● „Juniorwahl“; Träger: Kumulus e.V., Berlin (www.juniorwahl.de) ● „Zusammen Leben – Einwanderung in Frankfurt. Ein Projekt der Jugendbegegnungsstätte Anne Frank“ (Projekttag für Jugendliche u.a. mit Schwerpunkt Migration und Identität;) Projektträger: Gemeinnütziger Verein an der Jugendbegegnungsstätte Anne Frank: www.jbs-anne-frank.de .
Kontakt	Gemeinnützige Hertie-Stiftung Grüneburgweg 105, 60323 Frankfurt am Main Tel.: 069/ 660 756 -0 Büro Berlin Quartier 110, Friedrichstr. 180, 10117 Berlin Tel.: 030/ 259 219-363 Internet: www.ghst.de

Name	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)
Beschreibung	Seit dem Inkrafttreten des Zuwanderungsgesetzes gehören zu den Aufgaben des BAMF die Entwicklung und Durchführung von Integrationskursen (Sprach- und Orientierungskurse) für Zuwanderer und Zuwanderinnen, die Neuausrichtung der Migrationserstberatung und die Förderung von Projekten zur sozialen und gesellschaftlichen Eingliederung der in Deutschland dauerhaft lebenden Aussiedler/-innen und Ausländer/-innen.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Das BAMF fördert Projekte zur sozialen und gesellschaftlichen Integration von Ausländern und Ausländerinnen, jüdischen Zuwanderern und Zuwanderinnen sowie Spätaussiedlern und Spätaussiedlerinnen. Projekte mit folgenden inhaltlichen Schwerpunkten werden bevorzugt gefördert: ● Aktivierung, Unterstützung und Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements sowohl von Zuwanderern/-innen als auch von Einheimischen, ● Unterstützung der Integrationsaktivitäten der Migrantenselbstorganisationen, ● Maßnahmen zur Gewalt-, Kriminalitäts- und Suchtprävention, ● Begleitung junger Menschen beim Übergang von der Schule in die Ausbildung bzw. in den Beruf durch (berufserfahrene) ehrenamtliche Integrationspaten, ● Stärkung der Erziehungskompetenz der Eltern.

Wichtig!	Die Förderung von Projekten ist auf einen Gesamtzeitraum von 3 Jahren begrenzt. Eine Förderung über diesen Zeitraum hinaus ist nicht möglich. In Ausnahmefällen ist eine Verlängerung um 1 Jahr möglich.
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Neue Anträge können nur über das elektronische Antragsverfahren „easy-AZA“ gestellt werden. Eine ausführliche Anleitung zu der elektronischen Antragsstellung im Internet: www.integration-in-deutschland.de/ ‡ Akteure der Integrationsarbeit ‡ Integrationsprojekte ‡ Antragsverfahren. Gleichzeitig mit dem Projektantrag ist eine Stellungnahme der Kommune und/oder des Netzwerkes einzureichen.
Übersicht der bisherigen Förderungen	● „Lernen mit Hand und Fuß“ (Schulbegleitende Sozialpädagogik und Hausaufgabenhilfe für Kinder aus Flüchtlingsfamilien). Projektträger: „Kinder KINDER e.V.“ Danneberg ● „Beratung und Betreuung der Kontingentflüchtlinge aus den GUS-Staaten im zentralen Büro für Integration“. Projektträger: Israelitische Kultusgemeinde München und Oberbayern, München. ● „Qualibike, Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Betreuungsprojekt“. Projektträger: Verein zur beruflichen Integration und Qualifizierung e.V., Heidelberg.
Kontakt	BAMF-Regionalstelle Eisenhüttenstadt Poststraße 72, 15890 Eisenhüttenstadt Tel.: 03364/ 492-401 E-Mail: M13Posteingang@BAMF.BUND.DE Regionalkoordinator: Hermann Kruse Tel.: 030/ 35582-470 E-Mail: Hermann.Kruse@bamf.bund.de

Name	Fonds Soziokultur
Beschreibung	Der Fonds Soziokultur wurde 1988 auf Initiative des Deutschen Bundestags gegründet. Er fördert zeitlich befristete Projekte im Bundesgebiet, die sich für die Entwicklung und praktische Erprobung neuer Angebots- und Aktionsformen in der Soziokultur engagieren.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Gefördert werden Vorhaben mit Modellcharakter, also Projekte, die ein aktuelles gesellschaftliches Thema aufgreifen, die neue Praxis- und Aktionsformen in der Soziokultur erproben, die den Austausch und die Integration fördern oder die mit den Mitteln der Kunst und Kultur neue Formen der Bürgerbeteiligung in der Stadt, der Gemeinde, im Viertel umsetzen. Kurz: Projekte, die anderen Einrichtungen als Beispiel dienen können. Damit regt der Fonds Soziokultur einen bundesweiten Wettbewerb um die besten Projektideen an.
Wichtig!	Der Fonds fördert insbesondere solche Modellvorhaben, die sonst aus finanziellen Gründen nicht realisierbar wären. Der Fonds Soziokultur unterstützt vorrangig freie Träger der Kulturarbeit (Vereine, Initiativen). Der Fonds fördert nur inhaltlich abgegrenzte und zeitlich befristete Vorhaben. Es werden keine regelmäßigen Förderungen und keine Zuschüsse für Investitionen gewährt.
Wie hoch ist die Förderung?	Die ausgewählten Projekte wurden bisher mit Förderbeträgen zwischen € 3.000 und max. € 26.000 pro Vorhaben unterstützt.
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Antragsformular im Internet: www.fonds-soziokultur.de > Aktuelles/Presse
Termine	Förderanträge können zweimal jährlich eingereicht werden; Einsendeschluss ist der 1. Mai bzw. der 1. November eines Jahres.
Übersicht der bisherigen Förderungen	● „Oppelner Straße, oder wer war Emin Pascha?“ Theater der Migranten c/o Olek Witt, Berlin ● Lebenswege Migrationskinder in unserer Stadt, HoffArt-Theater e.V., Darmstadt www.hoffart-theater.de ● „Modetheater – Kulturgeschichte und Lebensorientierung“ Club Dialog e.V. c/o Tanjana Forner Berlin, www.club-dialog.de ● „Immigrantenstadt“ Frohsinn und Integration e.V., Köln, www.immigrantenstadtl.de ● „Hotel Migration“ interaktives Ausstellungsprojekt Bürger-Courage e.V., Dresden, www.buerger-courage.de
Kontakt	Fonds Soziokultur Haus der Kultur Weberstraße 59a, 53113 Bonn Tel.: 02 28/97 14 47 90 E-Mail: info@fonds-soziokultur.de

Name	Amadeu Antonio Stiftung
Kurzbeschreibung	Die Stiftung wurde 1998 mit dem Ziel gegründet, eine demokratische Zivilgesellschaft zu stärken, die sich konsequent gegen Rechtsextremismus, Rassismus und Antisemitismus wendet. Amadeu Antonio Kiowa, der als angolischer Vertragsarbeiter in Eberswalde lebte, war eines der ersten Todesopfer rassistischer Gewalt nach der Wiedervereinigung. Die Amadeu Antonio Stiftung wird von der Freudenberg Stiftung unterstützt und arbeitet eng mit ihr zusammen.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Kleine lokale Initiativen und Projekte vorrangig in den neuen Bundesländern, die sich für eine demokratische Zivilgesellschaft einsetzen und sich aktiv mit den Themen Rechtsextremismus, Rassismus und Antisemitismus beschäftigen.
Projektbeispiele	Musikworkshops; Projekte, die über Antisemitismus aufklären, sowie andere Aufklärungsveranstaltungen an Schulen; Konzerte; Filmprojekte oder interkulturelle Straßenfeste, die für die Werte der Demokratie und gegen Rechtsextremismus, Rassismus und Antisemitismus eintreten.
Wichtig!	Internationale Begegnungen oder Fahrten ins Ausland sowie Gedenkstättenfahrten und „Endprodukte“, wie z.B. Filme oder andere Publikationen werden nicht gefördert, es sei denn, der Prozess der Erstellung (z.B. zusammen mit Jugendlichen) ist Hauptbestandteil des Projektes.
Wie hoch ist die Förderung?	Bis zu 2.500 € für Reisekosten, Sachmittel bzw. für die Kofinanzierung von Personalkosten. Über Anträge wird laufend entschieden.
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Kein spezielles Formular. Bei der Antragsstellung sind eine Darstellung und Begründung des Projekts sowie ein detaillierter Kosten- und Finanzierungsplan einzureichen. Ausführliche Informationen im Internet: http://www.amadeu-antonio-stiftung.de/projektfoerderung/auswahlverfahren/
Termine	Antragsschluss ist der 30.6. bzw. der 31.12. des Kalenderjahres
Übersicht der bisherigen Förderungen	Insgesamt wurden bis jetzt über 300 Projekte und Initiativen gefördert. Weitere Informationen im Internet: http://www.amadeu-antonio-stiftung.de/projektfoerderung/geoerderte-projekte/
Kontakt	Amadeu Antonio Stiftung Linienstraße 139, 10115 Berlin Timo Reinfrank Tel: 030 - 240 886 11 Fax: 030 - 240 886 22 timo.reinfrank@amadeu-antonio-stiftung.de
Name	Starthilfeschuss der Stiftung Mitarbeit
Kurzbeschreibung	Die Stiftung vergibt Starthilfeschüsse an neue Initiativen, Projekte und Gruppen, die im sozialen, pädagogischen, kulturellen oder politischen Bereich innovativ tätig sind und beispielhaft aufzeigen, wie Einzelne das Leben in unserer Gesellschaft mitbestimmen und mitgestalten können. Der Schwerpunkt der Förderung liegt auf Initiativgruppen in den neuen Bundesländern.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Aktivitäten, die auf freiwilligem und ideellem Engagement beruhen und dazu beitragen, ● einen konkreten Mangel oder Missstand zu beheben, ● gesellschaftliche Konflikte auf demokratischem Wege zu lösen, ● persönliche Eigeninitiative und Handlungskompetenz zu stärken, ● Bürger/innen zur Wahrnehmung ihrer Rechte zu befähigen, ● Vorurteile gegen Minderheiten abzubauen und ● die Zusammenarbeit und das gegenseitige Verständnis von unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen zu ermöglichen.
Projektbeispiele	Starthilfeschüsse wurden u.a. vergeben an: ● Afropa e.V. – Verein für afrikanisch-europäische Verständigung, Dresden ● Initiativgruppe Russlanddeutsche in Halle (Saale) ● JuMi – Verein für Jugend und Migration e.V., Leipzig

Wie hoch ist die Förderung?	max. 500 Euro
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Formloser Antrag
Wichtig!	Die Starthilfeförderung der Stiftung MITARBEIT richtet sich an solche Gruppen und Initiativen, denen sonst keine oder nur unzureichende Fördermöglichkeiten offenstehen und die keinem finanzstarken Dachverband angeschlossen sind. Sie versteht sich als Hilfe zur Selbsthilfe und kann deshalb niemals Voll-, sondern immer nur Anschubfinanzierung sein.
Termine	laufend
Übersicht der bisherigen Förderungen	http://www.mitarbeit.de/vergebene_starthilfe.html
Kontakt	Stiftung MITARBEIT Bornheimer Straße 37, D-53111 Bonn Tel. 02 28/6 04 24-0 info@mitarbeit.de www.buergergesellschaft.de

Name	F. C. Flick Stiftung gegen Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Intoleranz
Beschreibung	Zweck der Stiftung ist die Förderung der internationalen Gesinnung, der Toleranz auf allen Gebieten der Kultur und des Völkerverständigungsgedankens, um hiermit dem Rechtsextremismus, der Intoleranz und der Fremdenfeindlichkeit, dem Rassismus und der Gewalt von Jugendlichen in Deutschland entgegenzuwirken.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Die Flick Stiftung fördert Projekte, die geeignet sind, die Völkerverständigung zu fördern und dem Rechtsextremismus, der Intoleranz, der Fremdenfeindlichkeit, dem Rassismus und der Gewalt von Jugendlichen in Deutschland entgegenzuwirken, u.a.: ● Projekte, die eher langfristig angelegt sind, ● vorwiegend solche Projekte, die im kommunalen und ländlichen Bereich verankert sind, ● Projekte, die der Zielgruppe der Fünf- bis Zwanzigjährigen und deren Umfeld gewidmet sind, ● innovative Projekte im kulturellen, sportlichen und pädagogischen Bereich, ● Jugendaustauschprojekte, vorwiegend mit den Ländern Osteuropas.
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Ein formloser Antrag ist an die Geschäftsführung der Stiftung zu richten. Der konzeptuelle Teil sollte 1,5 Seiten nicht überschreiten. Dem Konzept ist ein aufgeschlüsselter Kostenplan hinzuzufügen. Weitere Informationen unter www.stiftung-toleranz.de > Förderung
Wichtig!	Die F. C. Flick Stiftung will insbesondere kleinere Initiativen unterstützen. Die Flickstiftung fördert nicht : ● Projekte der Lehrer- und Lehrerinnenfortbildung, ● wissenschaftliche Vorhaben, ● Publikationen, auch als Begleitmaterialien, ● Personalkosten (ausgenommen: Einzelhonorare und anteilige Kostenübernahmen).
Termine	laufend
Übersicht der bisherigen Förderungen	● Aufführung des Purimspiels in Halberstadt, ● Deutsch-polnisches Schüleraustauschprojekt (Geschwister-Scholl- Gymnasium in Fürstenwalde und V. Liceum Marie Curie aus Lublin), ● Jugendprojekt in Magdeburg „Schicksal jüdischer Bürger Magdeburgs – Zeitzeugen gesucht“, ● „Moderne Zeitzeugen – rent an immigrant“ (Begegnungen mit Migranten und Migrantinnen in Brandenburg und Berlin).
Kontakt	Geschäftsführung der Stiftung Christiane Fetscher Am Neuen Markt 8, 14467 Potsdam Tel. 0331/200 777 0 info@stiftung-toleranz.de

Name	Stiftung Umverteilen
Beschreibung	Der Gründungsanlass der 1986 gegründeten Stiftung Umverteilen war das Erbe eines kritisch engagierten Kreuzbergers, der aus dem Erlös des Verkaufs von geerbten Pharmaunternehmensanteilen etwa 30 Millionen DM in die Stiftung einbrachte. Der Zweck dieser gemeinnützigen Stiftung liegt in folgenden Bereichen: ● Förderung der internationalen Gesinnung, der Toleranz auf allen Gebieten der Kultur und des Völkerverständigungsgedankens; ● Förderung der Entwicklungshilfe, der Jugendhilfe, der Erziehungs-, Volks- und Berufsbildung; des Umweltschutzes und ● Förderung von Wissenschaft und Forschung in den bereits genannten Bereichen.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Im Mittelpunkt der Projektförderungen steht die entwicklungspolitische Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit (AG Dritte Welt – Hier!) und die Unterstützung von Projekten in der Dritten Welt (AG Asien, Afrika AG, AG Lateinamerika), mit Berücksichtigung eines frauenspezifischen Schwerpunktes in diesen Bereichen (AG Frauen). Darüber hinaus unterstützt die Stiftung im Bereich der Jugendarbeit Austausch- und Reiseprojekte deutsch-türkisch gemischter Schulklassen und Jugendgruppen, die in die Türkei führen (AG Er-Fahren).
Max. Förderumfang	Durchschnittliche Förderhöhe von 1.000 bis 5.500 Euro
Projektbeispiele	● Kulturwerkstatt iranische Gemeinde Hannover e.V. ● Tournee „Banda do Pelo“ (Berlin/Brasilien) ● Multikulturelles Straßenfest (Ilmenau) ● Begegnung mit tansanischen Künstler/-innen (Magdeburg) ● Ausstellung vietnamesischer Künstler/-innen (Berlin) ● Kubanische Literaturtage (Berlin) ● Seminar „Die Lüge von der Überbevölkerung“ (Potsdam) ● Sommerfilmtour Eine Welt (Land Brandenburg)
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Antragsformulare im Internet: www.umverteilen.de > AG Dritte Welt-! > Förderrichtlinien
Wichtig!	Zu beachten ist, dass nur einzelne, in sich geschlossene Projekte gefördert werden (Vollfinanzierung bzw. anteilig).
Fristen	Für die Antragstellung bestehen keine besonderen Fristen. Der Antrag wird an die zuständige Arbeitsgruppe weitergegeben.
Kontakt	Umverteilen! – Stiftung für eine, solidarische Welt Merseburger Str.3 10823 Berlin Tel.: 030/785 98 44 E-mail: stiftung@umverteilen.de www.umverteilen.de

Name	Alfred Flakowski-Stiftung
Kurzbeschreibung	Der Stifter Horst Flakowski, 1953 aus der DDR geflüchtet, verkaufte nach der Wende den Familienbesitz – unter anderem ein Kaufhaus, um den gesamten Erlös von 10 Millionen Mark für soziale Projekte in der Stadt Brandenburg an der Havel zur Verfügung zu stellen. Mit einem Stiftungsvermögen von über 5 Millionen Mark gründete er die nach seinem Vater Alfred Flakowski benannte Stiftung. Zum Stiftungszweck gehören die Förderung der Kinder-, Jugend- und Altenhilfe, das Gesundheits- und Wohlfahrtswesen, des Denkmalschutzes, die Förderung von Kunst und Kultur und die Unterstützung von Menschen, die infolge ihres körperlichen, geistigen oder seelischen Zustandes auf Hilfe angewiesen sind.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Es können u.a. Vorhaben in den folgenden Bereichen gefördert werden: ● die Unterstützung von hilfsbedürftigen Personen sowie von Menschen bei der Beseitigung von außergewöhnlichen individuellen Notlagen im Sinne des § 53 der Abgabenordnung, ● Vorhaben der kulturellen Entwicklung sowie die Förderung und Unterstützung von Kulturschaffenden, ● die Förderung von Maßnahmen, die der Errichtung und dem Betrieb von sozialen, medizinischen und Bildungseinrichtungen dienen, ● die Förderung von Maßnahmen, die der denkmalpflegerischen Erhaltung und Wiederherstellung von Gebäuden und anderen Denkmälern dienen.

Projektbeispiele	● Gefangenenzzeitung ● Bildungsreise nach Skandinavien (für Jugendliche) ● Restaurierung der Ölgemälde im Domstift in Brandenburg
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Antragsformular im Internet: www.alfred-flakowski-stiftung.de > Dokumente/Formulare
Wichtig!	Die Stiftung ist vorrangig in Brandenburg an der Havel und dem Landkreis Potsdam-Mittelmark aktiv.
Fristen	Für die Antragstellung bestehen keine besonderen Fristen.
Kontakt	Alfred Flakowski-Stiftung Jacobstraße 12 14776 Brandenburg a. d. Havel Tel. 033 81/22 88 51 Norbert Fröhndrich (Vorstandsvorsitzender) mail@alfred-flakowski-stiftung.de www.alfred-flakowski-stiftung.de

Name	Bürgerstiftung Barnim-Uckermark
Beschreibung	Die Bürgerstiftung Barnim Uckermark ist eine gemeinnützige Stiftung von Bürgern und Bürgerinnen für Bürger und Bürgerinnen. Sie wurde 2003 unter dem Dach der Amadeu Antonio Stiftung gegründet. Seit 2007 ist die Bürgerstiftung selbständig.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Die Stiftung fördert Projekte insbesondere auf den Gebieten der Bildung und Erziehung, der Jugend- und Altenhilfe, der Kunst und Kultur, des Umwelt- und Naturschutzes, der Heimat- und Denkmalpflege, der Völkerverständigung und unterstützt hilfebedürftige Personen.
Max. Förderumfang	250 Euro je Projektvorhaben
Projektbeispiele	● Projekte zur Demokratieerziehung, z.B. interkulturelle Projekte, Integrationsprojekte, Projekte zur demokratischen Bildung, Projekte gegen Rechtsextremismus und Antisemitismus. ● Generationenübergreifende Projekte, z.B. Projekte zur Förderung des Dialoges zwischen den Generationen, Projekte zur Erprobung von Möglichkeiten des gegenseitigen Lernens.
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Antragsformular im Internet: www.barnim-uckermark-stiftung.de > Projektförderung > Antragsstellung
Wichtig!	Für die Antragstellung bestehen keine besonderen Fristen.
Fristen	Für die Antragstellung bestehen keine besonderen Fristen.
Kontakt	Bürgerstiftung Barnim-Uckermark Dr.-Zinn-Weg 18, 16225 Eberswalde Tel.: 03334/64253 E-Mail: koch@barnim-uckermark-stiftung.de Internet: www.barnim-uckermark-stiftung.de Ansprechpartner: André Koch

Name	Vicco-von-Bülow-Stiftung
Beschreibung	Vicco von Bülow, bekannt unter dem Namen „Loriot“, wurde in Brandenburg an der Havel geboren. Er fühlt sich seinem Geburtsort und dessen Menschen sehr verbunden. Im Jahr 1993 rief Vicco von Bülow eine Stiftung ins Leben.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Die Stiftung widmet sich vor allem folgenden Aufgaben: ● Pflege und Erhaltungsmaßnahmen von historisch bedeutsamen Kunst- und Kulturgütern, ● Förderung musischer Projekte für Kinder, Jugendliche und Senioren, ● Zuwendungen in Einzelfällen für sozial bedürftige Personen oder Personengruppen in Notlagen.
Projektbeispiele	● die Jugendkulturfabrik Brandenburg e. V. ● Projekte der Kinder- und Jugendkunstgalerie „Sonnensegel“ ● Stipendien für Kinder aus sozial schwachen Familien ● Zuwendungen für alleinerziehende Mütter, ● Unterstützung von Personen in besonderen Notlagen.
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Vor der Antragstellung sollte man ein persönliches Gespräch in der Geschäftsstelle der Stiftung suchen.
Wichtig!	Die Stiftung ist ausschließlich im Stadtgebiet von Brandenburg an der Havel tätig.
Kontakt	Geschäftsstelle der Vicco-von-Bülow-Stiftung Gutmuthsstraße 16, 14770 Brandenburg a. d. Havel Ansprechpartner: Herr Musfeld Tel.: 03381/30 15 64

Name	Robert-Bosch-Stiftung (Durchführung über die Stiftung Mitarbeit)
Beschreibung	Die Robert Bosch Stiftung gehört zu den großen unternehmensverbundenen Stiftungen in Deutschland. Sie hat das Programm „Integration junger Migranten“ zur Förderung überzeugender Projektideen zur Integration dieser jungen Menschen im Kindergarten, in der Schule und in der Freizeit eingerichtet. Seit Herbst 2007 wird das Programm von der Stiftung Mitarbeit durchgeführt.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Lokale Projekte mit eindeutigem Praxisbezug, die längerfristig ausgerichtet sind (keine einmaligen Veranstaltungen, wie z.B. ein Kulturabend). Diese Projekte sollten: ● Jungen Migrantinnen und Migranten und ihren Familien helfen, aktiv am Leben im Ort, in der Schule oder dem Verein teilzunehmen und selbst Aufgaben für die Gemeinschaft zu übernehmen; ● den Erwerb der deutschen Sprache fördern; ● Migrantenorganisationen dafür qualifizieren, Integrationsarbeit noch erfolgreicher zu gestalten; ● die Zusammenarbeit von Vereinen, Schulen oder anderen örtlichen Einrichtungen mit Migranten und Migrantinnen stärken; die Leistungen junger Migranten und Migrantinnen sichtbar machen.
Projektbeispiele	Eltern-Kind-Projekte im Kindergarten, Sprach- und Lernpatenschaften älterer Schüler und Schülerinnen mit jüngeren, neue selbstorganisierte Angebote im Jugendclub, die Einbeziehung Jugendlicher in ehrenamtliche Besuchsdienste oder auch die Einführung geeigneter Beteiligungsformen für junge Migranten/-innen an kommunalen Prozessen.
Wichtig!	Keine allgemeine Förderung von Vereinsarbeit oder Einzelfallhilfe für bedürftige Personen! Besondere Berücksichtigung finden Projekte, die Einheimische und Migranten/-innen gemeinsam gestalten.
Wie hoch ist die Förderung?	Bis zu 5.000 € für einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Ausgefülltes Antragsformular bei der Stiftung Mitarbeit einreichen: www.bosch-stiftung.de/junge_migranten > Antragsformular

Übersicht der bisherigen Förderungen	www.bosch-stiftung.de/junge_migranten > Übersicht der bisherigen Förderungen
Kontakt	Stiftung MITARBEIT Bornheimer Straße 37, 53111 Bonn Frau Brigitte Mies-van Engelshoven Tel.: 0228/ 6 04 24-12 E-Mail : mies-vanengelshoven@mitarbeit.de Internet: www.bosch-stiftung.de/junge_migranten
Name	IKEA – Stiftung
Beschreibung	Die IKEA Stiftung unterstützt Projekte aus den Bereichen Wohnen und Wohnkultur, Verbraucheraufklärung und Projekte für Kinder und Jugendliche. In allen drei Bereichen ist es der Stiftung wichtig, dass die Förderung Hilfe zur Selbsthilfe ist, dass bürgerschaftliches Handeln und Eigeninitiative unterstützt werden. Es werden bevorzugt Projekte gefördert, deren Initiatoren vergleichsweise bescheidene Mittel mit umso größerem Engagement wettmachen.
Welche Vorhaben können gefördert werden?	Ein Schwerpunkt der Stiftungsarbeit ist die Förderung von Initiativen, die die Wohn- und Lebenssituation von Kindern und Jugendlichen verbessern helfen.
Projektbeispiele	Projektbezogene Unterstützung von Kinder- und Jugendeinrichtungen sowie Projekte für sozial benachteiligte Kinder, z.B.: ● Projekt: „Ostrov“ -- Hilfe für Straßenkinder in St. Petersburg (Antragsteller: Kindernothilfe e.V., Duisburg) ● Projekt: Bau eines öffentlichen Spielplatzes in Krushe e Vogel, Kosovo (Antragsteller: humedica e.V./Internationales Hilfszentrum, Kaufbeuren) ● Projekt: Svet Mira – Licht der Welt, Straßenkinder und Kinder aus Risikofamilien, Fjodorowskoje, Russland (Antragsteller: Kindernothilfe e.V., Duisburg) ● Projekt: „Star Truck“ – Jugendkulturprojekt gegen Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Gewalt (Antragsteller: Kreuzberger Musikalische Aktion KMA e.V. Berlin).
Wie erfolgt die Antragsstellung?	Die IKEA Stiftung verzichtet auf Formulare jeglicher Art. Jeder Antragsteller hat so die Möglichkeit, sein Vorhaben nach eigenem Ermessen schriftlich zu präsentieren. Weitere Informationen www.ikea-stiftung.de > Wie wird gefördert
Wichtig!	Die IKEA Stiftung kann keine Unterstützung für einzelne Kinder und Jugendliche bieten (auch nicht im Krankheitsfall). Die Stiftung strebt an, durch Projektförderungen immer die Lebens- oder Wohnsituation von möglichst vielen Menschen zu verbessern. Von einer Förderung durch die IKEA Stiftung sind u.a. grundsätzlich ausgeschlossen: ● Jubiläen und Festveranstaltungen (z. B. Sommerfeste und Tombolas) ● Nicht-satzungskonforme Bereiche, insbesondere Sport, Musik, Bildende Kunst, Darstellende Künste, Geistes- und Gesellschaftswissenschaften, Völkerverständigung und Tierschutz
Termine	Anträge können jederzeit eingereicht werden. Die Entscheidung über die Mittelvergabe findet zweimal im Jahr statt.
Kontakt	Geschäftsstelle der IKEA Stiftung Am Wandersmann 2-4 65719 Hofheim-Wallau Tel.: 0 61 22/ 58 54 -295 E-Mail: tape@memo.ikea.com

■ 5.4 PARTEINAHE STIFTUNGEN

Die parteinahen Stiftungen übernehmen wichtige Aufgaben im Bereich der politischen und gesellschaftlichen Bildung von Menschen aus allen Lebensbereichen und leisten zugleich wichtige Unterstützung für zivilgesellschaftliche Netzwerke und fördern deren Tagungen und Projekte.

Es ist immer sinnvoll, mit einer konkreten Idee und der Darstellung der eigenen Initiative ein Gespräch mit Vertretern und Vertreterinnen von parteinahen Stiftungen vor Ort zu suchen. Wichtig ist dabei, dass das Thema des beantragten Projektes insgesamt der strategischen Zielsetzung der entsprechenden Stiftung entspricht.

Stiftung	Kontaktadressen:
Friedrich-Ebert-Stiftung	Landesbüro Brandenburg, Hermann-Elflein-Straße 30/31, 14467 Potsdam Tel.: 0331/29 25 55 Ansprechpartner: Eugen Meckel, Büroleiter E-Mail: Potsdam@fes.de , Internet: www.fes.de
Friedrich-Naumann-Stiftung	Büro Berlin-Brandenburg, Karl-Marx-Straße 2, 14482 Potsdam Tel.: 0331/7019-0 E-Mail: info@freiheit.org, Internet: www.freiheit.org
Heinrich-Böll-Stiftung Brandenburg e.V.	Charlottenstraße 30, 14467 Potsdam Tel.: 0331/ 280 07 86 Ansprechpartner: Inka Thunecke (Geschäftsführerin, Projektkonzeption) E-Mail: thunecke@boell-brandenburg.de, Internet: www.boell-brandenburg.de
Konrad-Adenauer-Stiftung	Tiergartenstraße 35, 10785 Berlin Tel.: 030/ 26996-3389 Ansprechpartnerin: Dr. Heike Schmidt , Projektbeauftragte für Zuwanderung und Integration E-Mail: Heike.Schmidt@kas.de, Internet: www.kas.de
Rosa Luxemburg Stiftung Brandenburg	Dortustraße 53, 14467 Potsdam Tel.: 0331/817 04 32 E-Mail: info@bbg-rls.de, Internet: www.bbg-rls.de

Kontaktadressen:

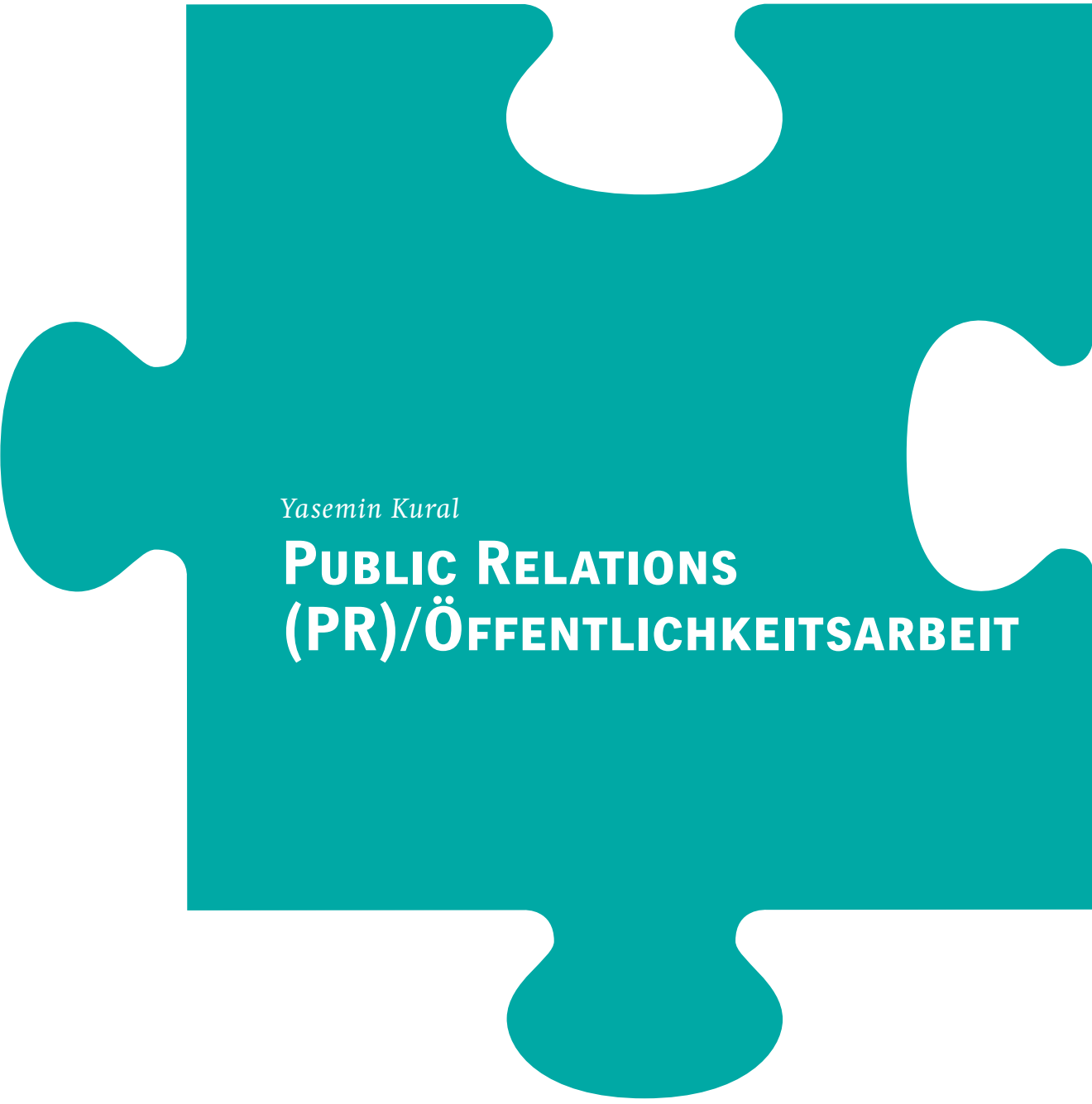
Friedrich-Ebert-Stiftung
Landesbüro Brandenburg
Hermann-Elflein-Straße 30/31
14467 Potsdam
Tel.: 0331/29 25 55
Ansprechpartner: Eugen Meckel, Büroleiter
E-Mail: Potsdam@fes.de
Internet: www.fes.de

Friedrich-Naumann-Stiftung
Büro Berlin-Brandenburg
Karl-Marx-Straße 2
14482 Potsdam
Tel.: 0331/7019-0
E-Mail: info@freiheit.org
Internet: www.freiheit.org

Heinrich-Böll-Stiftung Brandenburg e.V.
Charlottenstraße 30
14467 Potsdam
Tel.: 0331/ 280 07 86
Ansprechpartner: Inka Thunecke (Geschäftsführerin, Projektkonzeption)
E-Mail: thunecke@boell-brandenburg.de
Internet: www.boell-brandenburg.de

Konrad-Adenauer-Stiftung
Tiergartenstraße 35
10785 Berlin
Tel.: 030/ 26996-3389
Ansprechpartnerin: Dr. Heike Schmidt , Projektbeauftragte für Zuwanderung und Integration
E-Mail: Heike.Schmidt@kas.de
Internet: www.kas.de

Rosa Luxemburg Stiftung Brandenburg
Dortustraße 53
14467 Potsdam
Tel.: 0331/817 04 32
E-Mail: info@bbg-rls.de
Internet: www.bbg-rls.de



Yasemin Kural

**PUBLIC RELATIONS
(PR)/ÖFFENTLICHKEITSARBEIT**

- 1. ALLGEMEINES ZUR PUBLIC-RELATIONS-ARBEIT
- 2. ZIELE DER PR-ARBEIT
- 3. PLANUNG DER PR-ARBEIT
- 4. DURCHFÜHRUNG DER PR-ARBEIT
- 5. ERFOLGSKONTROLLE DER PR-ARBEIT
- 6. JOURNALISTISCHE GRUNDSÄTZE UND TIPPS FÜR PRESSETEXTE

ZUSAMMENFASSUNG

In Zeiten knapper Kassen brauchen auch Non-Profit-Organisationen die Aufmerksamkeit zukünftiger Geldgeber bzw. Unterstützer. Das Bild, das sich die Öffentlichkeit von einer Institution macht, wird von den Medien bestimmt. Eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit (PR-Arbeit) ist ein Instrumentarium, um die Verbindung zwischen Verein und Unterstützer herzustellen. Die Zusammenarbeit mit den Medien muss daher genau überlegt und geplant sein. Im folgenden Abschnitt werden Wege aufgezeigt, wie auch „Anfänger“ erfolgreich mit Medien arbeiten können.

■ 1. ALLGEMEINES ZUR PUBLIC-RELATIONS-ARBEIT

Die grundsätzliche Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations (PR) ist es, den Kontakt zwischen einem Auftrag- oder Arbeitgeber und einer definierten Zielgruppe herzustellen, zu festigen oder auszubauen. Erfolgreiche PR-Arbeit ist eine umfassende, geplante Kommunikationstätigkeit für Unternehmen oder Organisationen, wie Verbände oder Vereine. Beispiel: Ein Verein möchte sein Anliegen kommunizieren. Unter Anliegen kann der Verein unterschiedliche Ziele verstehen, z.B. seine politische Botschaft zu verbreiten, neue Mitglieder zu werben, seinen Bekanntheitsgrad zu erhöhen oder auch langfristig Kontakte zu knüpfen, um zukünftig Fördergelder zu akquirieren.

PR-Selbstverständnis: PR-Verantwortliche müssen unterschiedliche Interessen beachten. Auf der einen Seite sind sie den Zielen ihres Arbeitgebers verpflichtet. Auf der anderen Seite sollen sie die Öffentlichkeit bzw. die Medien zuverlässig informieren. Aus dieser Konstellation heraus ergibt sich ein natürliches Spannungsfeld. Um den komplexen Bedürfnissen beider Seiten gerecht zu werden, müssen PR-Verantwortliche strategisch arbeiten: Was sind die Ziele der Organisation? Wie können diese verwirklicht werden? Welche möglichen Konsequenzen kann es geben? PR-Verantwortliche müssen sich bewusst sein, dass sie mit der PR-Arbeit Multiplikator und Beförderer von Ideen sowie politischen Botschaften sind. Durch diese Arbeit gestalten sie gesellschaftliche Prozesse mit.

Marketing (Werbung) und PR: Der Unterschied zwischen Marketing (Werbung) und PR ist in der Praxis fließend. Allgemein können folgende Unterschiede festgestellt werden:

- Werbung kauft sich Raum (Print-Medien) oder Zeit (elektronische Medien) in den Massenmedien und verbreitet die Botschaft oft durch massiven Einsatz sowie hohe Schaltfrequenz. PR versucht die gewünschten Inhalte redaktionell zu verbreiten.
- Werbung stellt den besonderen Nutzen, das Einmalige, das Besondere des Produktes in den Mittelpunkt der Botschaft. PR zielt auf die Darstellung der Organisation/des

Unternehmens im Allgemeinen. Wie sehen die Aktivitäten der Organisation aus? Welche Meinung vertritt die Organisation zu bestimmten Fragen? Wie sieht die gesellschaftliche Umgebung der Organisation aus?

- Werbung zielt auf den Kaufentschluss des Einzelnen. Kurzfristiges Ziel ist es, den Absatz der Produkte (es können auch Dienstleistungen sein) zu steigern. PR-Arbeit ist langfristig angelegt. Mittels PR soll das Vertrauen zwischen der Organisation/dem Unternehmen und der Öffentlichkeit aufgebaut werden.

Warum benötigt ein Verein das Instrument der PR?:

In modernen Demokratien sind Massenmedien die wichtigsten Ausdrucksmittel und zugleich Träger der öffentlichen Meinung. Sie ermöglichen den Bürgerinnen und Bürgern sowie Organisationen, Vereinen, Unternehmen, Parteien usw. die Teilnahme am politischen und gesellschaftlichen Geschehen. Ferner kommen die Medien dem Informationsbedürfnis der Bürgerinnen und Bürger nach und gestalten dieses auch mit. Es findet demnach eine konstante Neuschöpfung von Informationen sowie eine gleichzeitige Steigerung von Informationen in den Medien statt. Beispiel: Einige Vereine setzen sich für Frauenrechte ein. Das Thema, das vor der Veröffentlichung in den Medien bisher keine Bedeutung hatte, wird jetzt von weiteren Medien aufgegriffen. Die übrigen Vereine werden sich nun im Rahmen ihrer PR-Arbeit mit großer Wahrscheinlichkeit ebenfalls dem Thema widmen. Warum aber werden andere Vereine das Thema ebenfalls aufgreifen? Das Thema „Frauenrechte“ genießt gegenwärtig große Aufmerksamkeit in den Medien und in der Öffentlichkeit. Um ebenfalls Gegenstand der Berichterstattung zu werden (sich also der Öffentlichkeit präsentieren zu können), erscheint es für einen Verein ratsam, das Thema ebenfalls zu besetzen – allerdings mit inhaltlichen Variationen. Beispiel: Die Lage der jungen Frauen mit Migrationshintergrund in der Gegenwart. Dieser Themenvorschlag greift das aktuelle Interesse (Frauenrechte) auf, erweitert es jedoch und schafft so erneute Aufmerksamkeit und Interesse – Interesse für das neue Thema, aber auch Interesse für den Absender der Botschaft: den Verein.

■ Beispiel: Integra e.V.

Der Verein „Integra e.V.“ hat sich das Ziel gesetzt, regelmäßig die Öffentlichkeit über alle Aktivitäten des Vereins zu informieren. Durch Artikel in verschiedenen lokalen Zeitungen, durch Plakate und Flyer, aber auch durch Radiobeiträge wird so der Verein „Integra e.V.“ zunehmend durch die Bevölkerung der Stadt wahrgenommen.

Krisen: Presse- und Medienarbeit dient auch der „Vorbeugung“. Eine kontinuierliche Information der Medien ist im Falle einer „Krise“ von Nutzen. Beispiel: Es gibt Gerüchte über eine Spendenaffäre im Verein. Im Falle einer „Medienkrise“ ist schnelles Handeln erforderlich. Die richtigen Informationen müssen die Öffentlichkeit erreichen. Gab es im Vorfeld z.B. eine gute Pressearbeit, so kann die bzw. der PR-Verantwortliche im Falle einer Krise auf stabile und vertrauensvolle Kontakte zurückgreifen. Im Falle einer Spendenaffäre heißt das, über den tatsächlichen Sachverhalt zu informieren (in etwa: Vorfall wird gegenwärtig untersucht, der Verein wird den Sachverhalt klären, wir geben diesbezüglich eine Pressekonferenz usw.). Ist das Verhältnis gut, werden die Medienvertreterinnen bzw. -vertreter gern ein „offenes Ohr“ für die PR-Verantwortliche bzw. den PR-Verantwortlichen haben. Sie werden die Informationen aufnehmen und wahrheitsgetreu über den Vorfall berichten, d.h. sie werden nicht nur die negativen Seiten kommunizieren, sondern auch die positiven Seiten, z.B. die aktive Aufklärungsarbeit.

Wichtig ist es, die Wahrheit zu kommunizieren. Nichts kann ein Image so sehr schädigen wie Lügen oder vertuschte Wahrheiten. Ist das Vertrauensverhältnis zu den Medien und zur Öffentlichkeit erst einmal gestört, bedarf es großer Anstrengungen, um es wieder aufzubauen.

Nichtwissen ist eng mit „Meinen“ verbunden. Wenn die Öffentlichkeit keine klaren Informationen über einen Gegenstand oder Umstand hat, dann macht sie sich ein Bild davon. Dieses vage Bild bleibt bestehen, solange es nicht durch gesicherte Informationen korrigiert werden kann. Dies kann weitreichende Folgen haben. Unzureichende Informationen über einen Verein werden sein Image in der Öffentlichkeit, z.B. auch das in der Presse, prägen. Je mehr Menschen dieses „falsche“ Bild aufgreifen, desto stärker

wird sich dieses Bild verfestigen. Öffentliche Meinung entsteht durch das laute Auftreten anderer. Beispiel: Die Vereine, die mit dem Thema „Frauenrechte“ an die Öffentlichkeit gehen, prägen die öffentliche Meinung zu diesem Thema. Vereine, die keine PR-Arbeit leisten, werden nicht wahrgenommen, d.h. sie werden den Prozess der Meinungsbildung nicht beeinflussen können.

Schlechtes Image kann vielfältige Gründe haben: schlechte Arbeitsatmosphäre, die über die Beschäftigten nach außen gedrungen ist, mangelnde interne und externe Kommunikation, z.B. durch nicht abgesprochene, widersprüchliche Kommunikation innerhalb der Geschäftsführung eines Vereins nach außen mit gegensätzlichen Aussagen zu einem Thema, oder politische Gründe, z.B. durch Versäumnis der Korrektur früherer Aussagen, die im Widerspruch zum aktuellen politischen Standpunkt des Vereins stehen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die PR-Arbeit:

- der Imageförderung nach außen (die gesamte Öffentlichkeit, z.B. auch andere Organisationen),
- der Imageförderung nach innen (die Mitglieder, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Vereins),
- der Durchsetzung von Vereinszielen,
- der Prägung der öffentlichen Meinung (durch Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren sowie durch die einzelnen Bürgerinnen und Bürger),
- der Knüpfung von Kontakten zu möglichen Geldgebern und
- als Instrument zur Vorbeugung von PR-Krisen dient.

■ 2. ZIELE DER PR-ARBEIT

Bildung von Vertrauen der Öffentlichkeit in die Vereinsarbeit, Pflege der Kontakte zur Öffentlichkeit, Erzeugen von Verständnis für die vertretenen Ziele sowie das Wecken von Interesse als Voraussetzung für die Anerkennung der Arbeit des Vereins beschreiben die Ziele der PR-Arbeit.

Um diese erreichen zu können, müssen folgende Grundsätze beachtet werden:

- **Verständigung:** Diese beginnt in der Organisation selbst. Eine interne offene Kommunikation ist wichtig für das

interne Klima und für das Bild der Organisation, welches sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herausbildet. Sie sind in diesem Zusammenhang nicht nur im Inneren der Organisation Wirkende, sondern auch Träger des Kontaktes nach außen. Sie sind Multiplikator und können so verstärkt das Interesse der Öffentlichkeit an den Zielen und an der Arbeit des Vereins wecken.

● **Verstehen:** Die PR-Arbeit muss die Tatsachen, Umstände und Zusammenhänge so erklären, dass sie leicht verständlich sind. Ferner sollen die Umstände realitätsnah kommuniziert werden, d.h. ohne Übertreibungen oder falsche Beschreibung von Tatsachen.

● **Verständnis:** Gegenseitiges Verständnis ist wichtig für das Verhältnis zwischen PR-Arbeit des Vereins und der Öffentlichkeit bzw. den Medien. Wissen die Medien um die Position und die näheren Umstände des Vereins, so werden sie dementsprechend reagieren. Beispiel: Eine PR-Verantwortliche ist aufgrund der finanziellen Situation des Vereins nur zweimal in der Woche im Büro. Ist dies in der Redaktion bekannt und besteht ein gutes Verhältnis zu dem verantwortlichen Journalisten, so wird er (bei Bedarf) versuchen, diese PR-Verantwortliche auch außerhalb der Bürozeiten zu erreichen.

● **Vertrauen:** Vertrauen ist das „A und O“ für eine gute PR-Arbeit. Herrscht eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Organisation und Medien, so findet in der Regel ein gewinnbringender Wissensaustausch statt. Beispiel: Hat der Verein in der Vergangenheit seine Informationen realitätsnah und fair kommuniziert und eine besondere Beziehung zu der verantwortlichen Journalistin einer Redaktion aufgebaut, so wird diese, z.B. bei aufkommenden negativen Gerüchten über den Verein, zeitnah im Verein nachfragen und nicht gleich negativ berichten.

■ 3. PLANUNG DER PR-ARBEIT

PR-Planung ist ein systematisch-methodischer Prozess zur Lösung kommunikativer Aufgaben. PR-Arbeit setzt eine analytische Bestandsaufnahme von Abläufen in Organisationen und Vereinen voraus. Hierzu gehören die Erfassung der kommunikativen Ausgangssituation, das Aufdecken von Kommunikationsproblemen und die Festlegung von konkreten PR-Aufgaben. Weiterhin sind stimmige Lösungen für anstehende Aufgaben zu entwickeln und Zeitachsen und Termine festzulegen. Die Realisierung und Gestal-

tung erfolgt in der Umsetzung innerhalb konkreter Kommunikationsaktivitäten. Abschließend sollte eine Überprüfung der Kommunikationsaktivitäten – die Evaluation – erfolgen.

PR-Arbeit einrichten und organisieren: Die Teilnahme „am Markt der Informationen“ muss organisiert sein. Wichtig ist die Einrichtung einer Presseposition, d.h. die Benennung eines bzw. einer Presseverantwortlichen. Die Person, die diese Aufgabe übernimmt, sollte feste und konstante Ansprechperson für die Presse sein. Ferner sollte diese Person im ständigen Kontakt zur Geschäftsführung oder den relevanten Entscheidungsträgern stehen. Der Aufgabenbereich einschließlich der Zuständigkeiten ist genau zu definieren. Beispiel: Wer spricht für den Verein? Wer darf sich noch äußern? Wer darf im Rahmen von Pressemitteilungen als Ansprechperson fungieren? Wer entscheidet über Presseaufgaben und Presseveranstaltungen?

Die Presseposition sollte weitgehend eigenverantwortlich organisiert sein und immer über alle aktuellen Geschehnisse innerhalb des Vereins informiert werden. Es sollte das Prinzip der „offenen Türen“ gelten. PR-Verantwortliche dürfen alles fragen und müssen alles wissen. Ein regelmäßiger Austausch zwischen der Geschäftsführung bzw. den relevanten Entscheidungsträgern und der bzw. dem PR-Verantwortlichen ist sinnvoll, um den Kommunikationsaustausch zu gewährleisten.

■ Beispiel: Integra e.V.

Bisher war im Verein Integra e.V. nicht geregelt, wer für die Zusammenarbeit mit der Presse verantwortlich ist. Nachfragen der Presse konnten mitunter nicht zeitnah beantwortet werden, andere Vereinsmitglieder waren nicht darüber informiert, wer welche Informationen an die Presse gegeben hatte. Um die PR-Arbeit zu koordinieren, suchten die Mitglieder bei ihrem nächsten Treffen nach Lösungsmöglichkeiten. Mit Hilfe eines Brainstormings, bei dem jedes Mitglied seine Ideen auf je ein Kärtchen schrieb, konnten viele Lösungsvorschläge zusammengetragen werden. Letztendlich setzte sich die Lösung durch, zwei PR-Verantwortliche zu benennen: ein Vorstandsmitglied und ein Vereinsmitglied. Seitdem läuft die PR-Arbeit komplikationslos.

■ 4. DURCHFÜHRUNG DER PR-ARBEIT

Es ist eine einfache Wahrheit, dass Beziehungen im Berufsleben eine besondere Bedeutung haben. Im Rahmen der Medienarbeit bekommt diese Aussage allerdings noch einen weiteren Aspekt: Täglich werden Journalistinnen und Journalisten mit einer Flut von Meldungen und Nachrichten konfrontiert. Sie treffen die Auswahl. Sie entscheiden, was informativ und berichtenswert ist. Sie schätzen ein, was für die Öffentlichkeit von Interesse ist und verfügen somit über eine gewisse Art von Macht. Vor diesem Hintergrund gewinnt das Gespräch mit ihnen eine besondere Bedeutung. Ein gutes Verhältnis zu ihnen ist der Beginn einer erfolgreichen PR-Arbeit. Wichtig ist es auch, bestehende Kontakte zu pflegen. Folgende Möglichkeiten bieten sich hierzu an:

● **Telefonischer Kontakt:** In gewissen Zeitabständen ist ein telefonischer Kontakt sinnvoll. Vor allem lokale Medien lassen sich gern auch über „kleine Ereignisse“ informieren. Solch ein Verhalten stärkt das Vertrauen und ist die beste Voraussetzung für eine „gute Presse“.

■ Beispiel: Integra e.V.

Der Verein plant einen „Stadtlauf für Akzeptanz und Offenheit“ und hat dazu den Bürgermeister mit der Bitte, den Stadtlauf zu eröffnen, eingeladen. Der Bürgermeister hat zugesagt. Er wird den Lauf nicht nur eröffnen, sondern auch aktiv teilnehmen. Dem verantwortlichen Journalisten einer lokalen Redaktion werden diese Informationen persönlich gegeben.

● **Redaktionsbesuche:** Gerade auf der lokalen Ebene sind Redaktionsbesuche von Vorteil. Im Gegensatz zu großen überregionalen Redaktionen verfügen Lokalredaktionen über ein größeres Interesse für die Belange kleinerer Organisationen. In persönlichen Gesprächen kommen so oftmals auch „Themenideen“ zustande.

■ Beispiel: Integra e.V.

Nach dem Stadtlauf schreibt der PR-Verantwortliche einen persönlichen Bericht in Form eines Leserbriefs über den Stadtlauf und fügt diesem auch zwei Fotos bei. Er übergibt dieses dem Redakteur persönlich.

● **Informationsübermittlung unabhängig von der PR-Arbeit der Organisation:** Um den guten Draht zur „Presse“ zu halten, ist es nützlich, dem „Vereins-Journalisten“ sonstige Informationen zur Verfügung zu stellen, die für ihn vielleicht von Nutzen sein könnten. Vielleicht wird sich der Journalist bei Gelegenheit für diese nette Geste „revanchieren“.

■ Beispiel: Integra e.V.

Ein Vereinsmitglied nimmt an einer Fachtagung teil, auf der die Ergebnisse einer landesweiten Studie, an der die Stadt Braburg auch teilgenommen hat, vorgestellt werden. Die Ergebnisse der Studie stellt er dem „Vereins-Journalisten“ zur Verfügung.

Zur Pflege der Kontakte gehört es auch, dass sich eine Organisation für einen ausgewogenen und gelungenen Pressebeitrag bedankt, z.B. durch einen kurzen Telefonanruf.

Bei allen erwähnten Aktivitäten ist Fingerspitzengefühl gefordert. Schnell erschöpft sich das Verständnis von Redaktionen für Informationen. Kontakt in Massen lautet das Zauberwort. Dies gilt für alle Arten von Medien.

Anlässe und Themen zu Aktivitäten in der PR-Arbeit:

Themen für PR-Aktivitäten können auf der Basis einer gründlichen Recherche in der Organisation bzw. dem Verein gefunden werden. Hilfreich können hier Gespräche mit den Mitgliedern, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Kooperationspartnern sein. Hierbei sollte man sich folgende Fragen stellen: Kann ich die Informationen, die ich habe, verwenden? Sind sie für die Presse von Interesse? Decken sich die Themen mit der Kommunikationsstrategie, die der Verein verfolgt? Sind die Informationen belegbar?

Einige Themenbeispiele: Vereinsgründungen, Vereinssitzungen, Berichte, Ausstellungsveranstaltungen, Jubiläen, Feiern, personelle Veränderungen im Vorstand, Reisen, bauliche Investitionen, neue Vereinsziele, Stellungnahmen zu gesellschaftlichen Ereignissen, Zusammenarbeit mit anderen Vereinen oder Organisationen, Spenden, Tage der offenen Tür, kulturelle Aktivitäten usw.

■ Beispiel: Integra e.V.

Nach der Gründung des Vereins „Integra e.V.“ erhält die Presse eine Information. Die Presse nimmt diese gerne auf, da sie sowohl die Themen „Verein“ als auch „Migration“ verstärkt thematisieren möchte.

■ 5. ERFOLGSKONTROLLE DER PR-ARBEIT

Die Erfassung des PR-Erfolges gestaltet sich schwierig. In der PR-Arbeit geht es im Wesentlichen um psychologische Aspekte des Erfolges – die Wertschätzung und das Image der Organisation in der Öffentlichkeit. Es gibt einige Methoden, die einen Hinweis auf die Erfolge der PR-Arbeit geben können:

● **Clippings (Ausschnitte):** Archivierte Medienberichte (TV, Hörfunk oder Printmedien) stellen eine Art der Belegform für die PR-Arbeit dar. Die bzw. der PR-Verantwortliche sammelt die Berichterstattungen und stellt sie zusammen. Sie sind der materielle Beweis für die erfolgreiche PR-Arbeit. Beispiel: Der eigene Verein zählt aufgrund seines Engagement zu den Leuchttürmen der Vereinslandschaft in Deutschland.

■ Beispiel: Integra e.V.

Alle Presseberichte über den Verein Integra e.V. werden gesammelt. Sie dienen gleichzeitig der Dokumentation der Arbeit. Weiterhin können sie Förderanträgen beigelegt werden. Eine Pressemappe ist ein guter Spiegel der geleisteten Arbeit. Entsprechend des Anlasses können unterschiedliche Artikel zusammengestellt werden. Der Sponsor ADNUM hat eine Pressemappe erhalten, die alle Beiträge enthält, in der die Aktivitäten des Vereins im Bereich des Sports zusammengestellt sind. Hierbei überzeugen sowohl die Anzahl der Berichte, als auch die Verbindung von Sport mit Aktivitäten gegen Rassismus und für Offenheit und Akzeptanz. Deutlich wird, dass es dem Verein Integra e.V. gelingt, Menschen unterschiedlichster Herkunft durch Sport in Kontakt zu bringen.

● **Inhaltsanalyse:** Neben der Anzahl ist auch die Qualität der Medienberichte für die Erfolgsmessung der PR-Arbeit von Bedeutung. Diese Analyse ist aufwändiger, da verschie-

dene Fragen zu betrachten sind, z.B.: Welche Wertung hat der Verein in der Presse erhalten? Wie wurden die Inhalte dargestellt? Haben Journalistinnen bzw. Journalisten kommentierende Aussagen getroffen? In welchem Umfeld wurde der Verein genannt?

● **Wirkung in der Öffentlichkeit:** Diese Art der Erfolgsmessung ist schwierig. An dieser Stelle ist eine Wirkungsanalyse notwendig. Dies ist eine Befragungsmethode aus der empirischen Meinungsforschung. Im Rahmen dieser Methode können Fragen zum Image gestellt werden. Zum Beispiel: Wie hoch ist der Bekanntheitsgrad? Welche Eigenschaften werden mit der Organisation/dem Verein verbunden? Beispiel: Kennen Sie den Verein? Woher kennen Sie den Verein? Wissen Sie, welche Ziele der Verein verfolgt? Haben Sie schon einmal an einer Veranstaltung des Vereins teilgenommen?

■ Beispiel: Integra e.V.

Beim Verein Integra e.V. fragen immer wieder Auszubildende und Studierende unterschiedlichster Fachrichtungen nach Praktikummöglichkeiten nach. Der Verein beschließt, die Aufgaben der Erfolgskontrolle an einen Praktikanten zu vergeben.

■ 6. JOURNALISTISCHE GRUNDSÄTZE UND TIPPS FÜR PRESSETEXTE

Die Medien orientieren sich in der Berichterstattung zumeist an Geschehnissen und Ereignissen. Für eine Berichterstattung zählt Aktualität, der Nachrichtenwert und das allgemeine öffentliche Interesse. Diesen Grundsätzen sollten PR-Verantwortliche in ihren Medieninformationen gerecht werden.

● **Aktualität:** Aktuelle Presstexte beziehen sich auf Neuigkeiten aus der Organisation, z.B. die Wahl eines neuen Vorstandes. Neuigkeiten können sich aber auch auf Ereignisse beziehen, die zum Umfeld der Organisation gehören, z.B. die Auszeichnung eines Vorstandsmitgliedes für sein besonderes Engagement.

Wie lange sind Informationen aktuell? Bei der Zusammenarbeit mit den lokalen oder regionalen Medien höchstens vier Tage. Wenn ein Medium ein Thema in einer Reportage

oder Serie behandelt, können auch Presseinformationen älteren Datums eingereicht werden.

● **Nachrichtenwert:** All das, was gestern noch nicht bekannt war, hat Nachrichtenwert. Ferner all das, was der Leserin bzw. dem Leser einen neuen, ergänzenden und erweiterten Wissensstand bieten kann. Ebenso kann jede Medieninformation neben ihrem Nachrichtenwert auch Gebrauchs- oder Unterhaltungswerte bieten.

● **Allgemeines, öffentliches Interesse oder Interesse der Vereinszielgruppe:** Möglichst viele Menschen sollten durch die Neuigkeit angesprochen werden bzw. Interesse an der Information haben. Je stärker eine Medieninformation einen lokalen, regionalen oder gesellschaftlichen Bezug hat, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie auf das Interesse der Medienvertreter stößt.

■ **Beispiel:** *Integra e.V.*

Soeben wurde der Sponsoringvertrag mit dem Sportartikelhersteller „ADNUM“ unterschrieben. Darüber hinaus übergibt ADNUM an jeden Läufer bzw. jede Läuferin ein Stirnband. Diese Meldung geht natürlich sofort per Fax an den „Vereins-Journalisten“.

Textaufbau (Presseinformationen)
Jeder Text sollte üblichen stilistischen Kriterien gerecht werden. Ferner ist darauf zu achten, dass der Text zielgruppenspezifisch geschrieben ist. Dabei sollten die sprachliche Ausrichtung des Zielmediums und die redaktionellen Erfordernisse beachtet werden.

Sprachliche Ausrichtung des Zielmediums: Wie schreiben die Redakteurinnen bzw. Redakteure des jeweiligen Mediums? Wer liest dieses Medium (Ältere, Jugendliche, Menschen aus der Region)? Welche Themen werden hauptsächlich aufgegriffen?

Redaktionelle Erfordernisse des Mediums: Wie sind die Artikel aufgebaut? Lange Artikel? Kurze Artikel? Wie sind die Überschriften aufgebaut? Werden Fachausdrücke verwendet?

Pressemitteilungen sollten nach folgenden Kriterien, den so genannten W-Fragen, verfasst werden:

- | | |
|---------|--------------------------------------|
| ● Wer | ist der Veranstalter? |
| ● Was | wird veranstaltet? |
| ● Wann | beginnt die Veranstaltung? |
| ● Wo | findet das Ereignis statt? |
| ● Warum | wird die Veranstaltung durchgeführt? |
| ● Wie | wird die Veranstaltung ablaufen? |

Presseinformationen sollten sachlich und möglichst kurz geschrieben werden. Auf weitreichende Zusatzinformationen kann verzichtet werden. Es sollten keine langen Schachtelsätze verwendet werden. Besser ist es, wenn Aussage- und Hauptsätze den Text prägen. Personen sind immer mit Vornamen und Namen zu nennen, Abkürzungen und Spezialbegriffe sind zu erklären, Wortwiederholungen und Fremdwörter sind zu vermeiden, auf die Zeitenfolge ist zu achten und es ist immer im Aktiv (Tatform) zu schreiben.

■ **Beispiel:** *Integra e.V.*

Presstext für den „Stadtlauf für Toleranz und Offenheit“

WER?	Der Verein Integra e.V. veranstaltet auch in diesem Jahr wieder den
WAS?	„Stadtlauf für Toleranz und Offenheit“.
WANN?	Der Stadtlauf findet am Sonntag, dem 28.09.2008 statt. Der Start ist um 10.00 Uhr. Es kann zu jeder vollen Stunde gestartet werden. Der Stadtlauf endet um 18.00 Uhr mit einer Siegerehrung.
WO?	Der Lauf führt durch den Stadtpark. Start und Ziel sind am alten Stadttor.
WARUM?	Der Verein Integra e.V. engagiert sich seit seiner Gründung im Juni 2005 für die Förderung von Toleranz und Offenheit. Mit dem Stadtlauf möchte der Verein ein deutliches Zeichen gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit setzen und Menschen unterschiedlichster Herkunft miteinander in Kontakt bringen.
WIE?	Für die Verpflegung ist mit internationalen Köstlichkeiten gesorgt. Eine Kinderbetreuung ist nach vorheriger Anmeldung bei Integra e.V. möglich. Der Lauf wird durch ADNUM unterstützt. Zudem stellt ADNUM für jeden Teilnehmenden ein Stirnband bereit. Wir freuen uns auf eine rege Teilnahme. Integra e.V. Vereinsstraße 8 in 16789 Braburg, Tel. und mail

Weitere Formen von Presstexten – der Pressebericht

Sollten die Medienvertreterinnen bzw. -vertreter nicht zu einem PR-Termin erscheinen, so besteht die Möglichkeit, einen Presstext zu verfassen. Je nach Anlass kann dieser an lokale oder regionale Zeitungen, Fachzeitschriften, lokale oder regionale Hörfunk- oder TV-Studios verschickt werden. Der Pressebericht folgt der Logik der Pressemitteilung, ist jedoch umfangreicher. Der Inhalt gliedert sich nach abnehmender Wichtigkeit. Zu Beginn steht ein Vorspann, also drei bis vier Einleitungssätze. Diese erklären kurz den Sachverhalt. Die folgenden Informationen erklären den Umstand, den Grund der Presseveranstaltung näher.

Weitere Formen von Presstexten – das Presseinterview

Das Presseinterview ist ein weiteres Instrument, um Informationen an die Öffentlichkeit zu bringen. Ein Presseinterview kann dabei auf verschiedene Art und Weise den Weg in die Öffentlichkeit finden:

Interview im eigenen Haus: Hier kommt in der Regel eine Person mit leitender Funktion in Frage. Vorteil: Die bzw. der PR-Verantwortliche kann die Fragen vorbereiten. Jedoch ist es wichtig, dass sie bzw. er einen Perspektivwechsel vornimmt. Die Fragen müssen aus journalistischer Perspektive gestellt werden. Das heißt, es müssen Fragen sein, die zu einem Thema gestellt werden, das die Öffentlichkeit interessant finden könnte. Die Antworten sollten dementsprechend sein. Antworten, die zu unkritisch oder zu beschönigend sind, werden innerhalb des Mediums, welches das Interview abdrucken soll, nicht willkommen sein.

Direktes Interview: Wenn ein Interview von einem Medium nachgefragt wird, wird in der Regel vorher abgesprochen, zu welchem Inhalt dieses geführt wird. Natürlich hat der Interviewte immer das Recht auf Autorisierung. Das heißt, ohne Genehmigung kann eine Veröffentlichung seitens des Interviewten angefochten werden. Besser ist es jedoch, solche Situationen zu vermeiden und vor dem Interview einige Vorkehrungsmaßnahmen zu treffen. Hierbei ist es gut, mögliche Fragen vorzuklären. Die Aufgabe einer oder eines PR-Verantwortlichen ist es zu versuchen, im Gespräch herauszufinden, welches Thema und welche Fragen für beide Seiten (Presse und Verein) von Interesse sein könnten.

O-Töne (Original-Töne): Von Hörfunk- und Fernsehjournalisten wird die Form des „O-Ton“ verwendet. Der „O-Ton“, auch Statement genannt, ist eine Stellungnahme des Interviewten zu einem bestimmten Thema. Beispiel: Eine Reporterin interviewt eine Reihe von Passanten zu einem Thema. Im Anschluss möchte sie noch eine Stellungnahme von der Geschäftsführung des Vereins zu diesem Thema.

Weitere Formen von Presstexten – die Pressestory

Die Pressestory ist die ausführlichste Form der schriftlichen Information an die Presse. Die Pressestory oder auch die Pressereportage folgt ebenfalls den W-Fragen. Die Reportage beschreibt Ereignisse aus dem Vereinsalltag. Im Rahmen dieser Beschreibung werden „wichtige Informationen“ ebenfalls transportiert. Beispiel: Die Autorin bzw. der Autor beschreibt den Alltag einer ehrenamtlichen Mitarbeiterin des Vereins. Ihr Leben in Brandenburg, ihre Sehnsüchte und ihre Hoffnungen, aber auch die Arbeit des Vereines werden innerhalb der Reportage thematisiert. Achtung: Auch hier sollten PR-Verantwortliche darauf achten, welche Themen die Leserinnen und Leser interessieren könnten.

Weitere Formen von Presstexten – der Leserbrief bzw. die Gegendarstellung

Der Leserbrief ist eine öffentliche Darstellung einer persönlichen Meinung bzw. einer Antwort zu einer Presseveröffentlichung. Die meisten Printmedien bieten dieses Forum. Im Rahmen des Leserbriefes können PR-Verantwortliche neben der Stellungnahme auch die Position der Organisation veröffentlichen. Diese Form der Darstellung muss jedoch journalistisch geschickt verpackt sein. Beispiel: Die Geschäftsführung eines Vereins nimmt zu einem Artikel über eine Gesetzesreform Stellung. Nebenbei kann sie im Leserbrief auch auf die Bemühungen des Vereins zu sprechen kommen. Beide Aussagen sollten journalistisch geschickt miteinander verbunden werden.

Das Recht auf Gegendarstellung hat sowohl jede Einzelperson als auch jede Organisation, deren Ruf durch Massenmedien geschädigt wurde oder über die nachprüfbar unwahre Tatsachenbehauptungen veröffentlicht wurden. Die Gegendarstellung muss bestimmten Kriterien genügen. In der Regel ist es jedoch besser, vorab das Gespräch mit der Redaktion zu suchen. Ein persönliches Gespräch dient eher

der Klärung von persönlichen Missverständnissen oder von Fehlinformationen. Kommt es jedoch gehäuft zu böartigen oder falschen Behauptungen, so ist es unbedingt notwendig, eine Gegendarstellung zu erwirken. Gegebenenfalls sind auch gerichtliche Schritte einzuleiten. Wichtig für eine Gegendarstellung: nur die falsch dargestellten Tatsachen aufgreifen und die eigene Richtigstellung dagesetzen.

Literaturhinweise/weiterführende Literatur:

- Benteler, Günter; Polke, Lothar (Hrsg.): Konflikte, Krisen und Kommunikationschancen. Case Studies zur PR-Praxis, Vistas, Berlin 1998.
- Pauli, Knut: Leitfaden für die Pressearbeit – Anregungen, Beispiele, Checklisten, Beck/dtv, 3. Auflage, München 2004.
- Reinecke, Wolfgang; Eisele, Hans: Taschenbuch Öffentlichkeitsarbeit – Public Relations in der Gesamtkommunikation, Sauer, 3. Auflage, Heidelberg 2000.

Links:

www.kress.de
www.pr-blogger.de
www.nonprofit.de

Such- und Schlagworte für die Internetsuche:

Journalismus, Kommunikationsagenturen, Medienarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, PR, PR-Berater, Public Relations

Kurze persönliche Vorstellung/Kompetenzprofil:

Yasemin Kural arbeitet als freie PR-Beraterin und freie Journalistin. Die studierte Politologin ist für diverse Lobbyverbände, Institutionen und Unternehmen tätig.



Hans-Jürgen Lorenz

PRÄSENTATIONSTECHNIKEN UND -METHODEN

- 1. WAS IST EINE PRÄSENTATION?
- 2. VORBEREITUNG DER PRÄSENTATION
- 3. ZEHN GOLDENE REGELN FÜR EINE PRÄSENTATION
- 4. ABLAUF DER PRÄSENTATION
- 5. VISUALISIERUNGSTECHNIKEN
 - 5.1 TAFELANSCHRIEB – MIT EINFACHEM MITTEL UNMITTELBAR VISUALISIEREN
 - 5.2 FLIPCHART – WICHTIGES AUF DAUER PRÄSENTIEREN
 - 5.3 PRÄSENTATION VON FOLIEN – OHNE ZEITVERLUST DAS WESENTLICHE AUF DEN PUNKT BRINGEN
 - 5.4 COMPUTERGESTÜTZTE PRÄSENTATION – FREIE ANSPRACHE ZUM PUBLIKUM
- 6. EIGNUNG UNTERSCHIEDLICHER PRÄSENTATIONSMEDIEN
- 7. BEWERTUNGSKRITERIEN FÜR PRÄSENTATIONEN

ZUSAMMENFASSUNG

Eine gute Präsentation weist sehr viele Aspekte auf, die vorher bedacht werden müssen und Einfluss auf deren Wirkung haben. Klare Zielsetzungen sowie die Zielgruppenbestimmung haben neben der Vorbereitung der Inhalte und der bewusst gestalteten Auswahl medialer Hilfsmittel sowie einer guten Veranstaltungsorganisation erheblichen Einfluss auf die Qualität und den Erfolg einer Präsentation. In diesem Beitrag werden die wichtigsten zu berücksichtigenden Gesichtspunkte zur professionellen Planung und Gestaltung zielgruppenorientierter Veranstaltungen/Präsentationen vorgestellt.

■ 1. WAS IST EINE PRÄSENTATION?

Bei einer Präsentation stellen eine Person oder mehrere Personen für eine Zielgruppe bestimmte Inhalte dar. Ziel ist es, diese Zielgruppe zu informieren oder zu überzeugen. Die Darstellung wird in der Regel durch bildhafte Mittel unterstützt. An sie schließt sich oft eine Fragerunde oder Diskussion an.

Bei Vorträgen und Präsentationen bleiben in der Regel im Gedächtnis haften:

- 20 % von dem, was man hört
- 30 % von dem, was man liest
- 50 % von dem, was man hört und sieht
- 70 % von dem, was man sagt (also selbst referieren!)
- 90 % von dem, was man tut (learning by doing) (ungefähre Erfahrungswerte).

Es spricht demnach vieles dafür, eine Präsentation visuell mit passenden Präsentationsmedien zu unterstützen. Zu viel des Guten führt allerdings zu Folienschlachten oder einem Overkill von PowerPoint Folien. Andere Fehler sind z.B. zu schnelles Sprechen oder kein roter Faden im Vortrag. Das Publikum muss bei schlechten Präsentationen einiges über sich ergehen lassen. Dabei ist es gar nicht so schwer, einen guten Vortrag zu halten! Neben der bewussten Wahl der Inhalte und Medien und der persönlichen Voraussetzungen gehört dazu die sorgfältige Organisation (neudeutsch: Management) der Veranstaltung.

■ 2. VORBEREITUNG DER PRÄSENTATION

Eine Präsentation muss gut vorbereitet sein. Dazu gehören:

- die Organisation von Medien und Infrastruktur (z.B. Hilfsmittel, Getränke usw.)
- die Organisation der Rahmenbedingungen
 - Termin
 - Einladung/Plakat
 - Räumlichkeiten
 - Sitzordnung
 - Medien/Technik
 - Organisation
- die Auswahl der Visualisierung
 - Laptop und Beamer (Power-Point)
 - Tageslichtprojektor (auch als Overheadprojektor und Polylux bekannt)

- Flip-Chart
- Metaplan/Pinnwand
- Dias/Videos
- Handouts/Handzettel, Tischvorlage (1-2 Seiten)
- die Bestimmung der Inhalte und Präsentationsziele
 - Was will ich erreichen?
 - Zu welchem Handeln, Denken, Tun will ich die Zuhörenden auffordern?
 - Was kann ich erreichen?
 - Sind meine Ziele realistisch?
- die Teilnehmeranalyse
 - Welches Publikum will ich ansprechen?
 - Ist das Zielpublikum bekannt?
 - Wer ist mein Publikum?
 - Was weiß mein Publikum?
 - Welche Erwartungen/Ziele hat mein Publikum? (mit eigenem Ziel abstimmen)
 - Welche Einwände sind denkbar? (bereits Gegenargumente sammeln)
- die Entscheidung über den Aufbau der Präsentation
 - Art der Darstellung (Wie?)
 - logischer Aufbau (vom Allgemeinen zum Speziellen oder umgekehrt?)
- die Generalprobe und realistische Vorbereitungszeiten
 - 50 % der Vorbereitungszeit einer Präsentation werden in der Regel für die Inhalte verwendet, weitere 50 % für das „Wie?“, denn: „Es ist nicht nur wichtig, was Sie sagen, sondern wie Sie es sagen“.

Im Folgenden finden Sie einige Checklisten zur Vorbereitung und Organisation von Veranstaltungen:

Checkliste: Einladung

- Warum findet die Veranstaltung statt?
- Wo findet die Veranstaltung statt?
- Wann findet die Veranstaltung statt?
- Wie sieht der Arbeitsplan aus?
- Wer nimmt teil bzw. voraussichtlich teil?
- Wie muss die Einladung aussehen?

Checkliste: Organisation

- Wo soll die Veranstaltung stattfinden (Ort, Raum)?
- Ist die nötige Ausstattung vorhanden (Bestuhlung, Tische usw.)? Wenn nicht, woher bekommen Sie diese?

- Wann soll die Veranstaltung stattfinden (Tag, Uhrzeit)?
- Wie lange soll sie maximal dauern?
- Welche Medien (Flipchart, Tageslichtprojektor, Tafel, Diaprojektor, Pinnwände, Laptop und Beamer usw.) brauchen Sie?
- Welches und wie viel Material brauchen Sie (Papier, Stifte, Folien usw.)?
- Wie sieht die Verpflegung aus (Hauptmahlzeiten, Pausen, Getränke)?
- Wer bereitet was vor?
- Wer ist der Ansprechpartner des Moderators?

Checkliste: Anlass und Ziel der Präsentation/Moderation

- Wer hat die Präsentation angeregt bzw. veranlasst?
- Welcher Anlass besteht für die Veranstaltung und das Hinzuziehen einer Präsentation?
- Was verspricht sich der Auftraggeber von der Präsentation?
- Wie lautet der Auftrag des Gesamtprojekts, dessen Teil die Präsentation ist?
- Warum ist der Auftrag sinnvoll bzw. wichtig?
- Wer hat an dem Auftrag ein wichtiges Interesse inner- und außerhalb des Unternehmens/Teams?
- Was ist das Ziel der Präsentation bzw. Arbeitssitzung bzw. des Gesamtprojektes?
- Handelt es sich um eine Informationsbesprechung, eine Besprechung zur Problemlösung oder Entscheidungsvorbereitung oder um eine andere Veranstaltung?
- Warum ist das Ziel sinnvoll und wichtig?
- Wer hat besonderes Interesse an der Zielerreichung?
- Weiß ich genug über das Thema oder muss ich noch etwas in Erfahrung bringen?

Checkliste: Adressatenanalyse für Präsentationen

- Wer sind die Teilnehmenden?
- Wie gut kennen sich die Teilnehmenden?
- Welchen beruflichen/fachlichen Hintergrund haben sie?
- Welches Vorwissen bzw. welche Fachkenntnisse bringen die einzelnen Teilnehmenden mit?
- Welche Hierarchieverhältnisse herrschen in der Gruppe?
- Wie ist der Informationsstand der Teilnehmenden?
- Welche Einstellung haben die Teilnehmenden zur Veranstaltung/zum Arbeitsauftrag?
- Welche Einstellung haben die Teilnehmenden zur Person, die präsentiert?

■ Beispiel: Integra e.V.

Der Verein möchte seine Arbeit den Mitgliedern des Jugendhilfeausschusses (JHA) vorstellen. Daher lädt der Verein Integra e.V. nach Absprache mit dem Vorsitzenden des JHA zur nächsten Sitzung des JHA in seine neuen Räumlichkeiten ein. Die ersten dreißig Minuten der Sitzung kann der Verein für die Präsentation seiner Arbeit nutzen. Natürlich haben alle den Wunsch, die Arbeit des Vereins bestmöglich darzustellen. Gleichzeitig verbinden sie den Termin mit der Hoffnung, zukünftig bei der Vergabe von finanziellen Mitteln berücksichtigt zu werden. Zudem streben sie die Anerkennung als Träger der freien Jugendhilfe an. Es darf an diesem Termin also nichts schief gehen!

Zwei Vereinsmitglieder erklären sich bereit, diesen Tag vorzubereiten und die Vorstellung zu übernehmen. Zwei andere Mitglieder stellen sich für organisatorische Dinge zur Verfügung. An Hand ausgewählter Aspekte der vorliegenden Checkliste wird die Präsentation vorbereitet.

Checkliste: Einladung

Warum findet die Veranstaltung statt?

Vorstellung der Arbeit des Vereins allgemein und insbesondere auf dem Gebiet der Jugendhilfe

Wo und wann ?

in den Räumen des Vereins am 24.09.2008 von 17.00 bis 20.00 Uhr

Arbeitsplan?

Die ersten 30 Minuten gehören dem Verein, dann tagt der JHA

Teilnehmende?

15 Mitglieder des JHA sowie der Vorstand und drei Mitglieder von Integra e.V.

Checkliste: Organisation

Wo?

Seminarraum des Vereins

Ausstattung und Medien?

Ist vorhanden: Tische und Stühle in U-Form, Laptop, Beamer und Wandfläche, Flipchart

Verpflegung?

warme und kalte Getränke, Gebäck, Obst

Einladung?

erfolgt über den Vorsitzenden JHA

Wer bereitet was vor?

Vorbereitung und Präsentation: Leyla K. und Igor M./ Organisation: Olga B. und Adri F.

Ansprechpartner?

Vorstand: Jeromè T.

Checkliste: Anlass und Ziel**Wer hat dies angeregt?**

Mitglieder des JHA und Vorstand Integra e.V.

Anlass?

Vereinsvorstellung, Vereinsarbeit auf dem Gebiet der Jugendhilfe

Wichtigkeit und Ziel des Auftrags?

Anerkennung als freier Träger der Jugendhilfe, Berücksichtigung bei der Vergabe von Fördermitteln

Checkliste: Adressatenanalyse**Wer sind die Teilnehmenden?**

Maximal 15 Mitglieder des JHA

Beruflicher und fachlicher Hintergrund?

Bürgermeister oder ständige Vertretung, Stadtverordnete und Vertreter bzw. Vertreterinnen der öffentlichen Jugendhilfe sowie der anerkannten Träger der freien Jugendhilfe und beratende Bürger und Bürgerinnen

Ihr Präsentationsziel muss Ihnen klar und bewusst sein, sonst kommt es zu ziellosem Gerede. Bei der Präsentationsvorbereitung sollten Sie sich immer die Frage stellen: „Trägt dieser Punkt zur Erreichung meines Präsentationszieles bei?“ Viele Dinge scheinen interessant zu sein, aber dies sollte nicht das Auswahlkriterium Ihrer Präsentationspunkte sein. Die Ziele müssen bewusst sein, z.B.: „Ich will meine Zuhörerschaft über die Vor- und Nachteile des Autofahrens informieren“ oder „Ich will meine Zuhörerschaft

von der Notwendigkeit des Nichtrauchens überzeugen“ oder „Ich will betroffen machen“. Eine rein an persönlichen Zielen orientierte Selbstdarstellung reicht nicht aus.

Unerfahrene Vortragende retten sich gerne in die neueste multimediale Technik und in aufwändige Animationen. Technische Qualität soll dabei ein hohes Vortragsniveau suggerieren oder aber von den eigenen Schwächen ablenken. Diese Rechnung geht selten auf, denn der Dreh- und Angelpunkt für einen erfolgreichen Vortrag liegt nicht so sehr in der Software, obwohl Präsentationsprogramme einem guten Vortrag erheblich mehr Gewicht verleihen können. Viel wichtiger ist eine positive Einstellung zur eigenen Person, zum Vortragsthema und zu den Zuhörenden, die es der oder dem Vortragenden erleichtert, selbstsicher, freundlich, kompetent und glaubwürdig vor das Publikum zu treten.

Sichern Sie sich eine positive Grundeinstellung. So lautet die Regel Nummer eins: Positiv Denken. Ihr Publikum will sie schließlich nicht „zur Strecke bringen“. Stellen Sie sich eine Gruppe netter Leute vor, denen Sie locker plaudernd eine spannende Geschichte erzählen werden. Erfolg versprechend ist eine partnerschaftliche Einstellung zu den Zuhörenden, die von Respekt und Wertschätzung zeugt. Wer sich allein mit dem beschäftigt, was alles schief gehen könnte, ruft oft selbst den Misserfolg herbei (sich selbst erfüllende Prophezeiung!).

In den ersten Minuten steht der Auftritt aus mehreren Gründen „auf des Messers Schneide“. Trotz sorgfältiger Vorbereitung können Sie nur vermuten, wie Ihr Vortrag ankommt und wie die Zuhörenden reagieren. Hinzu kommt die Angst vor dem Steckenbleiben, vor einem Black-out oder vor unangenehmen Fragen. Diese Faktoren können sich gegenseitig hochschaukeln und zu einer Art Totalblockade im Gehirn führen. Ein sicherer und positiver Auftritt rückt dann leider in weite Ferne.

Dagegen kann etwas getan werden. Ungeübte Vortragende sollten vor dem Ernstfall einen Probevortrag halten, um dadurch unter anderem den Umgang mit der Technik zu üben und das richtige Zeitgefühl zu entwickeln. Die besten Ergebnisse erzielen dabei diejenigen, die mutig den

„schlimmsten Fall“ simulieren und dadurch auch besonders bösartige Einwände rhetorisch zu entschärfen lernen. Dazu bedarf es allerdings einiger Übung, Schlagfertigkeit und psychologischen Geschicks. Ein zusätzliches Gefühl von Sicherheit geben ergänzende Materialien wie gedruckte Handouts, die man aus der Tasche ziehen kann, wenn der Beamer oder PC mal wieder nicht so will wie der/die Vortragende es wünscht. Gerade die Beamer-gestützten Präsentationen erweisen sich erfahrungsgemäß als extrem fehleranfällig, wie schon viele Referentinnen und Referenten feststellen mussten.

Wem das alles nicht hilft, den tröstet vielleicht die Erkenntnis: Ein gewisses Maß an Lampenfieber ist ganz normal. Das weiß jeder Leistungssportler, jeder Schauspieler vor einer Premiere, jeder Moderator vor einer Live-Sendung im Fernsehen. Nur wer innerlich „aufgeladen“ ist, besitzt die entsprechende Dynamik und das Durchstehvermögen für einen überzeugenden Vortrag.

Schnell-Check bei den Zuhörenden: Während der ersten Sätze läuft so etwas wie eine Schnelltaxierung in den Köpfen der Zuhörenden ab: Was ist das für eine/einer? Habe ich von ihr bzw. ihm etwas Interessantes zu erwarten? Wirkt sie bzw. er sympathisch und kompetent? Der erste Eindruck sollte daher möglichst positiv ausfallen, denn das macht später vieles leichter. Nehmen Sie sich deshalb auch nach einer stressigen Anreise Zeit, bevor Sie entspannt und konzentriert vor Ihre Zuhörerschaft treten und stellen Sie sich kurz vor, z.B. anhand eines vorbereiteten Steckbriefes mit relevanten Angaben zu ihrer Person und wie Sie zu dem Vortragsthema gekommen sind.

Am Anfang der Präsentation geht es vor allem um einen persönlichen Kontakt zu den Zuhörenden. Gewieft Vortragende fördern deshalb ihre Überzeugungswirkung, indem sie sich in der Einstiegsphase vor den Referentisch oder den Projektor stellen. Keine Barriere trennt die Vortragende bzw. den Vortragenden vom Publikum. Das lässt sie bzw. ihn offen und sicher erscheinen. Jeder hat schon einmal die Erfahrung gemacht: Blickkontakt wird als Signal der Wertschätzung empfunden. Clevere Vortragende stellen dadurch eine emotionale Kontaktbrücke zu den Zuhörenden her.

Zu den typischen Anfangsfehlern gehören zu schnelles Sprechen verbunden mit mangelhafter Pausentechnik, wenig moduliertes und eintöniges Sprechen, Dehnungslaute wie zum Beispiel das berühmte „äh“ und schlechte, undeutliche Artikulation. Dieser brisante Fehler-Cocktail wird dann häufig noch ergänzt durch die völlige Unkenntnis der psychologischen Regel Nummer eins: Das Sprechtempo darf nicht schneller sein als das Verstehen bei den Zuhörenden.

Selbst die größte fachliche Kompetenz und die gründlichste Vorbereitung nützen nichts, wenn die bzw. der Vortragende das eigene Wissen nicht vermitteln kann. Für den Erfolg einer Präsentation ist es deshalb unverzichtbar, verständlich zu formulieren und auf die Reaktionen der Zuhörenden zu achten. Im Idealfall orientieren Sie sich schon bei der Vorbereitung ihres Vortrags am Vorwissen der Zuhörenden und beschränken Fachbegriffe und Abkürzungen auf das Notwendige. Fachbegriffe sollten immer erklärt werden, da jeder Zuhörer etwas anderes darunter verstehen könnte.

Denken Sie daran, die Gliederung ihrer Präsentation am Anfang vorzustellen (z.B. per Flip-Chart oder Tafelschrieb) und zwischendurch den Zuhörenden immer wieder zu zeigen, wo Sie sich befinden und wie sich die einzelnen Teilthemen in das Gesamtkonzept einordnen. Das erleichtert den Zuhörenden und Ihnen die inhaltliche und zeitliche Orientierung.

Die Zuhörenden werden dann Ihre Ausführungen aufmerksam und wohlwollend begleiten, wenn ein Nutzen für sie selbst dabei erkennbar wird. Psychologisch geschulte Vortragende verweilen deshalb nicht bei der Beschreibung bestimmter Fakten, sondern zeigen, was diese in der Praxis bedeuten. Dialogische Techniken sind immer sinnvoll, um ihre Zuhörerschaft aktiv zu beteiligen und in den Informations- und Überzeugungsprozess einzubeziehen. Der Dialog und die Moderation sind die wirkungsvollsten Mittel, um die Teilnehmenden und deren Aufmerksamkeit zu stimulieren. Frage- und Diskussionsrunden motivieren, weil die Zuhörenden ihr Vorwissen, ihre Erfahrung und ihre Sicht der Dinge einbringen können. Falls Sie während Ihrer Präsentation Alarmsignale wie Untergespräche, Desinteresse

oder Langeweile bemerken, sollten Sie nicht zögern, in die Diskussion bzw. das Gespräch zu gehen.

Sammeln Sie motivierende Zutaten für Ihre Präsentationen. Sie können zum Beispiel Sinnsprüche und Zitate, Cliparts, Cartoons und Karikaturen, Geschichten und Anekdoten, Fotos, Animationen oder Videoclips einsetzen, sollten diese aber angemessen dosieren. Bei allen technischen und Softwaremöglichkeiten dürfen erfolgreiche Vortragende jedoch vor allem eins nicht vergessen: die Zuhörenden. Je mehr Technik eingesetzt wird, desto wichtiger wird die Vertrauensbildung und Entwicklung einer partnerschaftlichen Beziehung zum Publikum. Die Zuhörenden müssen spüren, dass stets sie im Mittelpunkt stehen und dass es der bzw. dem Vortragenden Freude macht, mit ihnen zu sprechen und gemeinsam Probleme zu diskutieren bzw. diese einer Lösung näher zu bringen. Schenken Sie ihren Zuhörenden ebenso viel Aufmerksamkeit wie dem präsentierten Thema und beachten Sie die folgenden Regeln:

- Wer etwas Wichtiges zu sagen hat, macht keine langen Sätze.
- Der Präsentierende muss im Mittelpunkt bleiben!
- Zuviel Technik und visuelle Mittel verwirren!
- Technik kann einen schlechten Vortrag nicht retten!

■ 3. ZEHN GOLDENE REGELN FÜR EINE PRÄSENTATION

So schwer ist es gar nicht, einen guten Vortrag zu halten, wenn man einige Kernregeln beherzigt:

1. Sichern Sie sich eine positive Grundeinstellung zum Thema und zu den Zuhörenden. Dabei hilft eine sorgfältige Vorbereitung.
2. Lernen Sie mit Redehemmungen umzugehen, zum Beispiel durch einen Probenvortrag vor Freunden/Bekannten.
3. Beachten Sie das Gesetz des guten Ersteindrucks.
4. Präsentieren Sie glaubwürdig und engagiert.
5. Senden Sie positive Beziehungsbotschaften (offene Gestik, freundliche Mimik, ruhiger Blick).
6. Halten Sie vorrangig Blickkontakt zu den Zuhörenden. Jeder muss subjektiv den Eindruck haben, dass er wichtig ist.
7. Wie bei einem Theaterstück spielt bei einem Vortrag die Dramaturgie eine wichtige Rolle: Wechseln Sie deshalb gezielt den Standort.
8. Sprechen Sie lebendig und wirkungsvoll: nicht zu

schnell, aber flüssig und klar, mit Pausen an den richtigen Stellen.

9. Halten Sie die Aufmerksamkeit der Zuhörenden auf einem hohen Stand, zum Beispiel durch Anekdoten, Karikaturen, Fragerunden oder Diskussionen.
10. Umschiffen Sie die typischen Klippen bei Computerpräsentationen: Überladene Folien, zu kleine Schrift, zu schneller Folienwechsel, zu lange Sätze (s. Abschnitt 5).

■ Beispiel: Integra e.V.

Die Präsentation ist gut vorbereitet. Der Vortrag wurde geprobt, insbesondere wurde auf die Einhaltung der zur Verfügung stehenden Zeit geachtet. Der Einsatz der Technik wurde vorbereitet und ausprobiert. Dennoch werden für den „Notfall“ Folien für den Overheadprojektor vorbereitet. Dank dieser Absicherung können die Präsentierenden zuversichtlich und positiv denkend an ihre Aufgabe gehen.

■ 4. ABLAUF DER PRÄSENTATION

Der Ablauf einer Präsentation lässt sich in drei Phasen einteilen:

1. **Vorbereitung und Eröffnung:** Begrüßung, Vorstellung der eigenen Person, Anlass, Thema, Ziel, Gliederung.
2. **Hauptteil:** Fragen stellen, Medieneinsatz und ggf. -mix, kurze Abschnitte, Visualisierung.
Günstig ist es, mit einem starken Argument zu beginnen, schwächere Argumente für den weniger beachteten Mittelteil einzusetzen und die am stärksten überzeugenden und wichtigsten Argumente zum Schluss zu formulieren.
3. **Abschluss:** Zusammenfassung, Appell, Motivation.
Bitte ein deutliches Ende setzen, nicht: „Das war's“; sondern kurz und bündig den Zuhörenden danken und keine weiteren Zugaben geben.

■ 5. VISUALISIERUNGSTECHNIKEN

■ 5.1 TAFELANSCHRIEB – MIT EINFACHEM MITTEL UNMITTELBAR VISUALISIEREN

Eine der ältesten und bewährtesten Präsentationstechniken ist der Tafelanschrieb. Eine geniale Technik, denn mit wenig Aufwand ist sie in den meisten Räumen jederzeit einsatzbereit, dabei günstig in den Kosten und ökologisch wie keine andere Technik. Tafelanschriften sind unmittelbar und ein-

zigartig. Da sie nach dem Vortrag wieder weggewischt werden, sind sie immer eigens für eine bestimmte Zuhörerguppe entwickelt. Die persönliche Handschrift und eigene Skizzen verleihen dem Tafelanschrieb eine persönliche Note.

Da sich der Tafelanschrieb vor den Augen der Zuhörerschaft vollzieht, ist die Entwicklung der Gedanken besonders leicht nachvollziehbar. Daneben lässt sich der Anschrieb auch im Dialog mit den Zuhörenden entwickeln und ist daher auch für spontane Ergebnisse offen. Wenn sich ein Beitrag in der nachfolgenden Diskussion als falsch erweist, ist die entsprechende Visualisierung schnell wieder weggewischt. Diese Offenheit bedeutet aber nicht, dass der Tafelanschrieb nicht sorgfältig vorbereitet und genau geplant sein will. Ganz im Gegenteil: Die bzw. der Vortragende weiß genau, wann sie bzw. er im Verlauf des Vortrages die Tafel einsetzt sowie welche Funktion und Struktur der Tafelanschrieb haben soll.

Der Tafelanschrieb sollte sich aus dem Vortrag oder der Diskussion mit den Zuhörenden ergeben. Daher wird er nur selten ganz am Anfang stehen. Der Tafelanschrieb kann dazu dienen, die wichtigsten Inhalte festzuhalten oder die Beiträge der Zuhörenden zu sammeln. Immer sollte er aber eine klare Struktur aufweisen: ein Spaltenschema mit Vor- und Nachteilen, eine Aufzählung in chronologischer oder sachlogischer Reihenfolge oder eine Unterordnung unter bestimmte Oberbegriffe und Aspekte. Wenn es der bzw. dem Vortragenden gegeben ist, vor den Augen der Zuhörenden ein Tafelbild zu entwerfen, dann ist das Medium Tafel optimal eingesetzt.

Beim Schreiben an der Tafel sollte die bzw. der Vortragende möglichst nicht oder nur wenig sprechen. Die eintretende Stille ist ein stummer Impuls zum Mitschreiben oder zumindest eine Mitdenkpause für die Zuhörenden. Gute Tafelanschriebe zeichnen sich durch eine gelungene Reduktion aus; sie halten also nicht wörtlich und in voller Ausführlichkeit das Gesagte fest, sondern fassen es in prägnanten Formulierungen zusammen. Dies ist wichtig, damit sich die bzw. der Vortragende nicht zu lange von den Zuhörenden abwendet und damit der Anschrieb nicht zu umfangreich wird, denn das Mitschreiben ist – aus rhetorischer Sicht – nicht der zentrale Sinn eines Vortrages.

Die gedankliche Struktur des Tafelanschriebs sollte sich auch in der grafischen Anordnung widerspiegeln: durch Abstände, durch Gliederungssymbole, durch Unterstreichungen, aber auch durch den Einsatz von farbiger Kreide oder von Druck- und Großbuchstaben. Mit Hilfe des Tafelanschriebs können Gedanken und spontane oder im Gespräch herbeigeführte Vorschläge aus dem Publikum unmittelbar visualisiert werden.

■ 5.2 FLIPCHART – WICHTIGES AUF DAUER PRÄSENTIEREN

Flipcharts sind mehr als ein Tafelersatz. Sie werden immer dann eingesetzt, wenn ein Anschrieb auch längere Zeit nach dem Vortrag noch präsent sein soll oder wenn mehrere Visualisierungen gleichzeitig der Zuhörerschaft vor Augen geführt werden sollen. Bei dieser Präsentationstechnik wird auf großen Papierbögen geschrieben, die während des Vortrags oder danach im Raum aufgehängt werden können. Die Arbeit mit dem Flipchart ist somit besonders geeignet für längere Projekte, Workshops und mehrtägige Seminare. Bei Besprechungen bietet das Flipchart den Vorteil, dass das Besprechungsergebnis schwarz auf weiß und für alle sichtbar festgehalten wird.

Ähnlich wie bei der Präsentation einer Folie gibt es auch beim Flipchart unterschiedliche Vorgehensweisen:

- Ein leerer Bogen wird parallel zum Vortrag vor den Augen des Publikums beschrieben.
- Der Bogen weist eine vorbereitete Grobstruktur auf, die nach und nach mit Inhalten gefüllt wird.
- Mehrere Bögen werden vor der Präsentation mit Überschriften (Aspekten) versehen, die während des Vortrags ausgeführt werden.
- Ein oder mehrere fertig beschriebene Bögen werden zum Vortrag präsentiert.

Auch was die Offenheit gegenüber dem Publikum anbelangt, kann das Flipchart wie die Tafel eingesetzt werden: Die Inhalte können ausschließlich durch die Vortragende bzw. den Vortragenden oder nur von den Zuhörenden geliefert werden oder sie werden gemeinsam im Dialog erarbeitet, wobei meist die bzw. der Vortragende die Struktur liefert und die Zuhörenden die dazu passenden Ideen.

Anders als die Wandtafel kann das Flipchart variabel im Raum aufgestellt werden. Es kann also direkt vor den Zuhörenden platziert werden, die somit unmittelbar der Präsentation gegenüber sitzen.

■ 5.3 PRÄSENTATION VON FOLIEN – OHNE ZEITVERLUST DAS WESENTLICHE AUF DEN PUNKT BRINGEN

Die Projektion von Folien hat in den letzten Jahren enorm zugenommen. In vielen Bereichen stellt die Arbeit am Tageslichtprojektor bzw. Overheadprojektor immer noch die am häufigsten angewandte Präsentationstechnik dar. Diese hat folgende Vorteile:

- Folien lassen sich in aller Ruhe vorbereiten. Eine gut gestaltete und gegliederte Folie gibt Sicherheit beim Sprechen und mindert die Aufregung. Die bzw. der Vortragende braucht sich nicht mit dem Schreiben aufzuhalten und kann sich ganz auf den Vortrag konzentrieren.
- Folien sind wiederverwendbar, sie müssen nicht bei jedem Vortrag zum gleichen Thema neu erstellt werden. Wer denselben Vortrag immer wieder vor unterschiedlicher Zuhörerschaft hält, braucht seine Folien nur einmal herzustellen. Da sich Folien mit Textverarbeitungsprogrammen herstellen lassen, sind sie leicht optimierbar.

Umgekehrt ist aber zu bedenken:

- Folien verursachen nicht ganz unerhebliche Kosten, besonders wenn für farbige Folien ein Tintenstrahl-Drucker benötigt wird (Besonders teure Folien!).
- Da sich die Folie relativ zügig auflegen lässt, werden die Zuhörenden leichter überfordert, denn die Gedanken werden nicht wie beim Tafelanschrieb Schritt für Schritt entwickelt. Der unmittelbare Zusammenhang von Gedanke und entsprechender Visualisierung ist nicht mehr gegeben und muss unbedingt erläutert werden.

Folien sind immer eine prägnante Kurzfassung des Redetextes. Die Standardeinstellung für die Schriftgröße ist für Folien nicht geeignet. Hier muss beispielsweise die Schriftgröße auf mindestens 18 Punkt erhöht werden.

Wer mit einfachen Mitteln ansprechende Folien erstellen möchte, ist gut beraten, darüber hinaus die folgenden Grundregeln zu beachten:

- Das Layout sollte übersichtlich und zu einem Thema möglichst einheitlich gestaltet sein.
- Ein Schriftwechsel kann zur besseren Unterscheidung sinnvoll sein: serifenlose Schrift für Überschriften und Zwischenüberschriften, Serifen-Schrift für den Grundtext, evtl. eine kursive Auszeichnung oder eine gut lesbare dritte Schrift für Besonderheiten, wie Zitate. Es sollten möglichst wenige unterschiedliche Schriften ausgewählt werden!
- Auszeichnungen (fett, kursiv, unterstrichen usw.) sollten sparsam verwendet werden.
- Bei der Verwendung von Rahmen und Tonwertflächen (Schattierungen) ist es zweckmäßig, einen Abstand zum Text einzuhalten. Da Tonwertflächen auf dem Papier ganz anders wirken als bei der Projektion, sind diese vor dem Vortrag unbedingt auf ihre Lichtdurchlässigkeit und Farbechtheit zu überprüfen.
- Wenn einzelne Wörter mit einer Bunt-Farbe geschrieben werden, dann sollten sie, um optisch mit dem kräftigeren Schwarz konkurrieren zu können, zusätzlich fett formatiert werden. Pfiffiger ist es aber in vielen Fällen, die Schrift schwarz zu belassen, dafür aber Rahmen, Gliederungssymbole oder Unterstreichungen farbig zu gestalten.

Die Anzahl der eingesetzten Folien sollte nicht zu groß sein, da zu viele Folien die Zuhörenden ermüden. Unfug ist es sicherlich, parallel zum Redetext mechanisch Folie für Folie aufzulegen oder schlimmer noch: Folien aufzulegen und diese dann stur abzulesen oder einfach nur zu kommentieren. Folien sollten niemals zum Selbstläufer werden, die den Vortrag beherrschen. Manche Vortragenden arbeiten mit Folien-Folgen, mit deren Hilfe sie schrittweise ihre Gedanken entwickeln. Bei diesem Vorgehen ergeben sich Schriftgrößen von 24 bis 48 Punkt und ein Zeilenumfang von etwa 8 Zeilen je Folie.

Empfehlung:

- Nur zeigen, was erklärt wird.
- Bilder gegenüber Text bevorzugen.
- Nur Schlagworte verwenden und wenig Text.
- Optimale Schriftgröße 24 Punkt (Minimal 18 Punkt).
- Serifenlose Schriften z. B. Tahoma, Verdana verwenden.
- Folienfläche ausnutzen.
- Wenige Zeilen (max. 8 Zeilen) pro Folie, keine Überhäufung von Informationen.

Wer den Tageslichtprojektor funktional und gezielt einsetzt, wird ihn zwischendurch immer wieder aus- bzw. dunkel schalten und ihn ausgeschaltet lassen, wenn es nichts zu visualisieren gibt.

Bei einem Wechsel der Folien sollte die bzw. der Vortragende jede Folie zuerst kurz wirken lassen, bevor sie bzw. er zur nächsten überleitet. Durch sukzessives Auf- bzw. Abdecken der Folie kann die Wahrnehmung der Zuhörenden genau gesteuert werden.

Handschriftliche Ergänzungen mit dem Folienstift zu vorgegebenen Stichworten sind immer möglich. Durch Zeigeinstrumente (gespitzter Bleistift, Laserpointer o. ä.) kann auf Details aufmerksam gemacht werden.

Ob die bzw. der Vortragende direkt am Tageslichtprojektor oder an der Projektionswand steht, hängt von den Gegebenheiten ab. Entscheidend ist jedoch immer der Blickkontakt zum Publikum. Schauen Sie also nicht auf die Wandprojektion und wenden Sie dem Publikum nicht den Rücken zu!

Technische Hinweise

Die Schriftgröße sollte auf dem Computer mindestens 18 Punkt (abhängig von der Schriftart) betragen, bei Überschriften mindestens 24 Punkt, bei einer Grundchrift von 24 Punkt wird die Überschrift auf bis zu 36 Punkt gesetzt. Werden Folien von Hand geschrieben, muss die Schrift etwas größer ausfallen, also mindestens einen Zentimeter für jede Zeile im Text. Eine größere Schrift und ein geringerer Zeilenumfang sind immer besser! Es lohnt sich, auch die Projektion über den Tageslichtprojektor technisch zu optimieren: Abstand, Projektionswinkel, Schärfe, Abdunkelung, Format sollten so eingerichtet werden, dass die Projektionsfläche in vollem Umfang und bei minimaler Verzerrung und geringem Lichtverlust genutzt wird. Im Gegensatz zu computergestützten Präsentationen sollte der Hintergrund daher möglichst transparent gehalten werden.

Grundsätzlich gilt: Folien dürfen farbig sein, aber niemals bunt.

■ 5.4 COMPUTERGESTÜTZTE PRÄSENTATION – FREIE ANSPRACHE ZUM PUBLIKUM

Um mit dieser aufwändigen Präsentationstechnik arbeiten zu können, müssen drei Voraussetzungen gegeben sein:

- PC (Laptop), Beamer und Projektionsfläche stehen zur Verfügung.
- Die bzw. der Präsentierende beherrscht das erforderliche Computerprogramm zumindest in den Grundzügen. Die Technik wird vorher geprüft, z.B. ob die richtige Auflösung eingestellt ist und das Bild an den Beamer übertragen wird.
- Sie bzw. er hat so viel rhetorische Erfahrung, dass diese Präsentationstechnik sinnvoll und souverän eingesetzt und nur als das betrachtet wird, was sie ist: ein Hilfsmittel zur Visualisierung.

Sind diese Voraussetzungen gegeben, dann bieten computergestützte Präsentationen der bzw. dem Vortragenden zahlreiche Vorteile:

- Visualisierungen werden erheblich vereinfacht – sowohl bei der Herstellung als auch bei der Präsentation selbst.
- Die Präsentation kann auch so erfolgen, dass die Zuhörenden immer nur das visualisiert bekommen, was sie im Augenblick für das genauere Verständnis benötigen.
- Computergestützte Präsentationen sind die ideale Plattform für alle multimedialen Anwendungen, ermöglichen also über die Visualisierung von Texten, Fotos und Grafiken hinaus auch das Abspielen von Sounddateien und Videoausschnitten.
- Einmal abgespeichert, können diese Visualisierungen immer wieder präsentiert, aber auch jederzeit verändert oder ergänzt werden.

In der Vorbereitung am Computer gibt die bzw. der Vortragende zunächst die Inhalte ein, die visualisiert werden sollen. Dies ist zumeist ein Text, der die wesentlichen Aussagen auf den Punkt bringt. In diese Visualisierungen können auch Bilder, Grafiken, Tondateien (Reden, Musik) oder Videosequenzen eingefügt werden. Die Eingabe ist relativ einfach, weil das Layout aus einer Vielzahl von Vorlagen ausgewählt werden kann. Damit sind die wesentlichen Formatierungen bereits vorgegeben und auch alle anderen Schritte (wie das Einfügen von Grafiken usw.) sind weitgehend automatisiert.

Während des Vortrags genügt ein Mausklick oder das Drücken der „Enter“-Taste und die auf dem Computer abgespei-

cherten Visualisierungen werden in der vorgesehenen Reihenfolge über einen Beamer auf einer Projektionswand abgebildet. Arbeitet die bzw. der Vortragende mit einer Funkmaus bzw. Fernbedienung, so ist sie bzw. er räumlich nicht an den Computer gebunden und steht frei vor den Zuhörenden.

Die Projektionswand und der Monitor des PC's liefern mit der jeweiligen Visualisierung Schritt für Schritt die Stichworte für den zu haltenden Vortrag. Mit Hilfe dieses Medien-Tricks kann die bzw. der Vortragende (fast) frei sprechen und sich voll und ganz den Zuhörenden zuwenden. Bei Nachfragen kann die bzw. der Vortragende problemlos die Visualisierung zurückholen, auf die sich die Nachfrage bezieht.

Technische Hinweise

Computergestützte Präsentationen benötigen sowohl bei der Vorbereitung als auch bei der Präsentation einen PC (Laptop)

mit der entsprechenden Software (in der Regel MS PowerPoint). Die Präsentation erfolgt über einen Beamer, der die Visualisierung auf einer Projektionsfläche realisiert. Eine Verdunklung ist bei lichtstarken Beamern nicht mehr unbedingt erforderlich.

Zu den ausgewählten Layout-Vorschlägen, die individuell variiert werden können, werden bestimmte Formatierungen vorgeschlagen. Die Schriftgröße für Überschrift und Grundtext sowie der (meist dunkle) Folienhintergrund sind vorgegeben, brauchen also nicht mehr eingegeben werden. Die Schriftgröße (mindestens 18 Punkt) ist auch für die Projektion in großen Räumen ausreichend. Es sollten nicht mehr als acht Zeilen je Folie vorgesehen werden. Die gesamte Präsentation besteht aus einer Folge von elektronischen „Folien“ (Screens), die per Mausklick in einer zuvor vom Vortragenden festgelegten Reihenfolge abgerufen werden.

■ 6. EIGNUNG UNTERSCHIEDLICHER PRÄSENTATIONSMEDIEN

Einsatzbereich	Flip-Chart	Folien	Beamer	Pinnwand
Institution vorstellen		+	++	
Leistungen vorstellen		+	++	
Vorgänge	++	++	++	
Strukturen	++	++	+	++
Zusammenhänge	++	++	+	
Meinungen	+			++
Publikumsbeiträge	++			++
Diskussionen	++			+
Zahlen und Daten		++	++	
Zeitabläufe	++			++
Diagramme		++	++	
Szenarien		+	+	++

Tabelle 1:
Eignung unterschiedlicher Präsentationsmedien

Tabelle 2:
Gegenüberstellung verschiedener Darstellungs-Medien

Webseiten	PowerPoint-Präsentation	Tafel	Folien	Wandzeitung
Druck ggf. problematisch • lange Texte möglich • Verlinkung möglich • Vorlagen • Plattform unabhängig • relativ leicht zu erstellen • Inter- und Intranet • Medien speziell bearbeiten, damit lauffähig • auch asynchrone Darbietung • große Anschaulichkeit	Druck gut möglich • kurze Texte • Verlinkung, auch auf Internetressourcen • Animation einfach • benötigt Beamer • leicht zu erstellen, dem Vortrag gut adaptierbar, v.a. Internet • umfangreiche Medien integrierbar • auch asynchrone Darbietungen • große Anschaulichkeit	Schriftbild • kurze Dauer • flexibel • keine technische Abhängigkeiten • veränderbar • spontaner Adressatenbezug • personale Abhängigkeit (synchrone Darbietung) • Anschaulichkeit	Druck möglich • Adressatenbezug auch spontan • lange Vorbereitung bei Integration von Bildern • geringe technische Abhängigkeit • Anschaulichkeit auch bei langen Texten	lange Verweildauer der Präsentation • Bilder integrierbar • Asynchrone Darbietung • Überschaubarkeit

■ 7. BEWERTUNGSKRITERIEN FÜR PRÄSENTATIONEN

Tabelle 3: Mögliche Kriterien zur Bewertung einer Präsentation

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

Literaturhinweise/weiterführende Literatur:

- Cramer, J. u.a.: Präsentationstechniken.
Download unter: http://www.learn-line.nrw.de/angebote/lakonkret/lehrer/innovieren/s2pbg-praes_techn.pdf
- Dreßler: Vortrags-, Präsentationstechnik.
Download unter: <http://www.fh-augsburg.de/informatik/diplomarbeiten/presentationstechnik.pdf>
- Gransow, T.: Präsentationstechniken.
Download unter: <http://www.thomasgransow.de/Arbeitstechniken/Presentationstechniken/Presentationstechniken.html>
- Hochscherf, Gerd W.: Präsentationstechniken im Überblick.
Download unter: <http://www.lehrer-online.de/dyn/bin/405447-405458-2-praesentieren-artikel.pdf>
- Scholl, Lars-Olaf; Domres, Anja & Fischbach, Andrea: Workshop Präsentationstechniken 2002.
Download unter: http://www.psych.uni-goettingen.de/teaching/presentation_2002/Workshop.pdf
- Literaturkolloquium Sozialpsychologie: Einführung in allgemeine Präsentationstechniken.
Download unter: <http://www.pantucek.com/pops2003/allgemeinetechniken.pdf>
- Maas, P. Präsentationstechnik. 2003
Download unter: http://www.maas-training.de/gif/doku_4.pdf
- Otto-Hahn-Gymnasium Nagold: Checkliste Präsentation.
Download unter: <http://www.ohg-nagold.de/gfsdokumente/ChecklistePraesentation.pdf>
- Schilling, Gert: Angewandte Rhetorik und Präsentationstechnik. Gert Schilling Verlag Berlin.
Nähere Informationen unter http://www.gert-schilling.de/Home_Schilling_Verlag/Sortiment/Bucher_Medien/Angewandte_Rhetorik_und_Prasen/angewandte_rhetorik_und_prasen.html
- Schilling, Gert: Präsentieren mit Laptop und Beamer. Gert Schilling Verlag Berlin. Nähere Informationen unter: http://www.gert-schilling.de/Home_Schilling_Verlag/Sortiment/Bucher_Medien/Prasentieren_mit_Laptop_und_Be/prasentieren_mit_laptop_und_be.html
- Studiengang Mechatronik und Mikrosystemtechnik Hochschule Heilbronn: Die Kunst der Präsentation.
Download unter: <http://www.mm.hs-heilbronn.de/files/kolloquiumsvortrag.pdf>
- Thiele, A.: Präsentieren und vortragen – aber richtig.
Download unter: <http://www.heise.de/ct/01/11/172/>
- Thiele, A.: Checklist Vorbereitung der Präsentationen.
Download unter: <http://www.albertthiele.de/ger/download/vorbereitung.doc>

Kurze persönliche Vorstellung/Kompetenzprofil:

Dr. PH Hans-Jürgen Lorenz, Dipl.-Soziologe, Doktor der Gesundheitswissenschaften/Public Health; Referatsleiter Evaluation von Lehre und Studium an der Hochschule Neubrandenburg (seit 2/2007). Wissenschaftliche Koordination von gesundheitsbezogenen Studiengängen an Universitäten und Hochschulen sowie Projektleitung in der Ausbildung von Migranten zu Gemeindefeldarbeitern und Gesundheitsmultiplikatoren.



Henrike Krüsmann

MODERATION UND MODERATIONSTECHNIKEN

- 1. WAS IST EINE MODERATION?
- 2. DIE ROLLE UND AUFGABE DER MODERATORIN BZW. DES MODERATORS
- 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. MODERATIONSMETHODEN/MODERATIONSTECHNIKEN
 - 5.1 IDEENSAMMLUNG/BRAINSTORMING
 - 5.2 KARTENABFRAGE
 - 5.3 ZURUFABFRAGE
 - 5.4 POSITIONIERUNG
 - 5.5 PUNKTABFRAGE/MEHRPUNKTABFRAGE
 - 5.6 DIE MOMENTAUFNAHME/BLITZLICHT
 - 5.7 MIND MAP®
 - 5.8 PROBLEM-ANALYSE-SCHEMA
 - 5.9 FRAGEN STELLEN
- 6. ZUM UMGANG MIT SCHWIERIGEN SITUATIONEN

ZUSAMMENFASSUNG

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.

■ 1. WAS IST MODERATION?

Unter Moderation versteht man die Leitung von Gruppen. Sie ist eine Methode zur gemeinsamen 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 ist eine systematische, strukturierte, offene Vorgehensweise, um Veranstaltungen effizient vorzubereiten, durchzuführen, zu leiten und zu beenden bzw. nachzubereiten. Bei der Moderation stehen der Prozessverlauf und die Teilnehmenden im Vordergrund. Die Moderatorin bzw. der Moderator übernehmen die Aufgabe, die Teilnehmenden miteinander agieren zu lassen. Die Moderation erfordert den Einsatz von ausgewählten Moderationsmethoden und -techniken.

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

Eine Moderation kommt in vielen Lebens- und Alltagsbereichen vor, z.B. als Fernseh- oder Rundfunkmoderation, als Moderation von politischen Diskussionsrunden, als Moderation einer kulturellen Veranstaltung usw. Sie wird in Teambesprechungen, Arbeitssitzungen, in Workshops und Seminaren eingesetzt.

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 treffen 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 sowohl an eine Moderatorin bzw. einen Moderator, die nicht Mitglied des Vereins sind, nach außen 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.

Um eine Veranstaltung erfolgreich zu moderieren sind sowohl Methodenkompetenz, fachliche Kompetenz als auch Persönlichkeitskompetenz erforderlich.

Wesentliche Aufgaben des Moderierenden 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 den Teilnehmenden und der Zielsetzung der Veranstaltung eingesetzt werden können,
- leiten der Veranstaltung und führen durch die Veranstaltung,
- begrüßen der Teilnehmenden,
- vorstellen der Teilnehmenden mit unterschiedlichen Methoden,
- einleiten 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,
- leiten von Gesprächen und Diskussionen (am Thema bleiben),
- steuern der Redebeiträge und des Diskussionsprozesses,
- inhaltliches klären unklarer Beiträge,
- 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 auch 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 abgelehnt wird. Ebenso kann der Auftraggeber die Auftragsvergabe überdenken.

Wird der Auftrag angenommen, sollten in einem nächsten Schritt Antworten auf die in den Checklisten enthaltenen Fragen gefunden werden. Für die Vorbereitung einer Moderation können auch die im Beitrag „Präsentationstechniken und -methoden“ von Hans Jürgen Lorenz vorgestellten Checklisten genutzt 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?
- Welche Einstellung und Erfahrungen in Gruppen- und Teamarbeit und mit Moderation bringen sie mit?
- 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 findet die Veranstaltung statt (Lageplan, Telefonnummer)?
- Wann findet die Veranstaltung statt (Anfangs- und Endzeiten, Pausenzeiten)?
- Wie sieht der Arbeitsplan aus?
- 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?
- Gibt es ein Zertifikat o.ä.?

Checkliste: Anlass und Ziel der Veranstaltung

- Worum geht es überhaupt? Wie lautet der Auftrag konkret?
- Was sind die genauen Ziele der Moderation?
- Warum ist der Auftrag bzw. das Ziel sinnvoll und wichtig?
- Wer hat die Veranstaltung angeregt bzw. veranlasst?
- Wer hat ein besonderes Interesse an der Zielerreichung?
- 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?
- Was ist das Ziel der Veranstaltung bzw. des Gesamtprojektes?
- 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?
- Wie gestalte ich die einzelnen Arbeitsschritte?
- Auf welchem Weg kann ich die Ziele erreichen?

■ Beispiel: Integra 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.“ und „Wir sprechen alle deutsch, auch in Zweier- und Pausengesprächen“.

Checkliste: Organisation und Logistik planen

- Wo soll die Veranstaltung stattfinden (Ort und Raum)?
- Ist die nötige Ausstattung vorhanden (z.B. Stühle, Tische)? Wenn nicht, wo ist diese zu erhalten?
- Wann soll die Veranstaltung stattfinden (Tag, Uhrzeit)?
- Wie lange soll sie maximal dauern?
- Welche Medien (z.B. Flipchart, Tageslichtprojektor, Tafel, Pinnwände, Laptop und Beamer) werden benötigt? Wo sind diese zu erhalten?
- Welche und wie viele Materialien werden benötigt (z.B. Stifte, Moderationskarten, Flipchartpapier, Folien)? Wo sind diese zu erhalten?
- Wie ist die Verpflegung organisiert (Mahlzeiten, Pausen, Getränke)? Wer trägt die Kosten?
- Bei Übernachtung: Welche Möglichkeiten bietet das Haus nach der Veranstaltung?
- 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 mehr Personen. Dies hat den Vorteil, dass die Moderation lebendiger auf die Gruppe wirkt und die Moderatoren 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,
- Overhead-Folien-Stifte.

Weiterhin werden benötigt:

- 4 Pinnwände usw.,
- Flipchart und Papier,
- Packpapier.

Wird weitere Technik benötigt, wie z.B. Overheadprojektor, Laptop und Beamer oder Videorecorder, 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 sollte. 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 DIE EINLEITUNG

Die moderierende Person stellt sich den Teilnehmenden kurz vor, sie benennt ihre Kompetenzen, die sie für die Durchführung der Moderation auszeichnen und sie 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 einerseits der Einstimmung der Teilnehmenden auf die Veranstaltung. Andererseits wird so Missverständnissen vorgebeugt und ein konsequentes Arbeiten ermöglicht.

Die Erläuterung des Zeit- und Arbeitsplanes gibt den Teilnehmenden einen Überblick über die Veranstaltung. Es empfiehlt sich, diesen im Raum auszuhängen (z.B. an der Pinnwand). Der Moderator bzw. die Moderatorin sollte auch einen kurzen Überblick über die Methoden geben, mit denen gearbeitet wird.

Die Moderatorin bzw. der Moderator stellt zu Beginn der Veranstaltung einige Regeln vor, die durch die Teilnehmenden bestätigt und ergänzt werden können. Die Regeln werden dokumentiert und gut sichtbar im Raum aufgehängt.

Mögliche Regeln können sein:

- „Wir reden klar, offen und knapp!“
- „Wir lassen einander ausreden!“
- „Wir hören zu!“
- „Es gibt weder dumme Fragen noch unwichtige Beiträge!“
- „Keine Beleidigungen und persönlichen Angriffe.“
- „Störungen haben Vorrang!“

Regeln ermöglichen es zudem, störendes Verhalten direkt anzusprechen, z.B.: „Ich möchte noch einmal an unsere Regeln erinnern!“, „Wir hatten doch vereinbart, dass wir einander ausreden lassen und zuhören.“

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

■ 4.2 DIE ARBEITSPHASE

Sie bildet das Kernstück der Moderation. In ihr wird entsprechend des Zeit- und Arbeitsplans am eigentlichen Thema gearbeitet. Für jeden Arbeitsschritt bzw. jede Teilaufgabe sollte es einen klaren Arbeitsauftrag mit Zeitvorgabe und Methode geben. In dieser Phase werden die Ergebnisse erarbeitet.

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).

Die Arbeitsphase strukturieren

Wesentliche Aufgabe der Moderatorin bzw. des Moderators ist es, die Arbeitsphase klar und ergebnisorientiert vorzustrukturieren. Die folgende Checkliste kann dabei hilfreich sein:

- Wie heißen die Aufgabenstellung bzw. der Auftrag für die Arbeitsphase?
- Welches Ergebnis soll zum Ende der Arbeitsphase vorliegen?
- Was ist die Ausgangsbasis für die Arbeitsphase?
- Welche Fragen muss die Moderatorin/der Moderator stellen?
- Was muss die Moderatorin/der Moderator wissen, um von der Ausgangslage zum geforderten Ergebnis zu kommen?
- In welcher Reihenfolge sind diese Fragen zu stellen?
- Wo sind bewusst bestimmte Fragetechniken einzubauen?

In Kleingruppen arbeiten

Oft ist es sinnvoll, die Gesamtgruppe in Kleingruppen aufzuteilen. Die Kleingruppen können sich mit der gleichen Aufgabenstellung auseinandersetzen oder eine andere Arbeitsaufgabe bzw. einen anderen Arbeitsschritt bearbeiten. Jede Kleingruppe bekommt einen klar formulierten Arbeitsauftrag, mit Angabe der zur Verfügung stehenden Zeit. Wichtig ist es, die Art der Präsentation des Ergebnisses in der Gesamtgruppe vorher zu benennen. Die Kleingruppe arbeitet selbstständig und eigenverantwortlich.

Die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit werden im Plenum vorgestellt. Dem sollte sich eine Diskussionsphase anschließen, in der Anregungen und Vorschläge der anderen Teilnehmenden aufgenommen werden. Die Arbeit in Kleingruppen spart zum einen Zeit und ermöglicht zum anderen den Teilnehmenden, sich intensiv mit einem Thema auseinanderzusetzen. Weiterhin unterstreicht Kleingruppenarbeit den Charakter der gemeinsam geleisteten Arbeit an einer Aufgabe.

Typische Moderationsabläufe

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. Aber auch die Persönlichkeit des Moderators sowie die Gruppe bestimmen den Ablauf einer Moderation. In der Arbeitsphase kann ein typischer Moderationsablauf so aufgebaut sein:

1. Problemsammlung: Es geht darum, die Themen festzulegen, die bearbeitet werden könnten. Es entsteht ein Überblick, welche Themen oder Probleme überhaupt relevant sind.

2. Problemklärung und Arbeitsaufgabe: Die Problemsammlung wird verdichtet, strukturiert und nach vorher festgelegten Kriterien bewertet. Kriterien können sein: Womit wollen wir beginnen? Was ist am dringlichsten? Was lässt sich am leichtesten lösen? Welches Thema bereitet die größten Probleme? Von welchem Problem sind die meisten betroffen?

3. Erarbeiten von Lösungsansätzen: Jetzt findet die eigentliche Arbeit an den Problemen bzw. am Thema statt. Kleingruppenarbeit und Arbeit im Plenum sollten sich abwechseln.

4. Sichten und Bewerten der Ergebnisse: Die in Kleingruppen erarbeiteten Ergebnisse werden grundsätzlich im Plenum vorgestellt und diskutiert. Wenn sich ein Bedarf nach weiterer Vertiefung oder Ausarbeitung zeigt, können die Abläufe der Arbeitsphase wiederholt durchlaufen werden. In der Gesamtgruppe muss die Entscheidung getroffen werden, welcher Lösungsvorschlag weiter bearbeitet wird.

5. Planen von Aktivitäten: Sind Lösungen gefunden und Entscheidungen getroffen, muss ein konkreter Maßnahmenplan für die Umsetzung erstellt werden. Die Leitfragen sind: Wer macht was wie bis wann?

■ **Beispiel:** *Integra e.V.*

Wer? (evtl. mit wem?) Verantwortlichkeit	Macht was?	Wie?	Bis wann?
Igor und Nathalie	schreiben die Einladungen	an alle Adressen in der Datei „Teilnehmende“	bis zum 10. Oktober 2008
Jeromè	schreibt den Pressetext und übergibt diesen persönlich an den Redakteur	im Umfang von 20 Zeilen mit 2 Fotos	bis zum 15. Oktober 2008

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:** *Integra e.V.*

Probleme sammeln, verstehen, zerlegen und analysieren

Im Verein Integra 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.

Leitfrage	Beispiel
Welche typischen Vorfälle und Beispiele verdeutlichen das Problem?	Es ist nicht klar, wer wofür zuständig ist und wer welche Kompetenzen hat.
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 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.

Ideen finden, strukturieren und gewichten

Für ein Problem soll eine Lösung gefunden werden. Mögliche Lösungsvorschläge sollen gefunden, strukturiert und gewichtet werden. Der Verein Integra 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	30.03.2008
	Olga	Erstellt Küchenplan	Semra, Jil	15.03.2008

■ 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?“

Den Abschluss der Veranstaltung bilden der Rückblick und die Zusammenfassung. Dabei kann der Zeit- und Arbeitsplan eine hilfreiche Grundlage bilden. Zusammenhänge und erreichte Ergebnisse können so noch einmal nachvollzogen werden.

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 Einschätzung der Arbeit, unter anderem zu den Aspekten der Erfüllung der Erwartungen und der Zufriedenheit,

- die Überprüfung der Qualität der Ergebnisse,
- 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? Was kann ich beim nächsten Mal besser machen?“,
- eine Einschätzung des Moderators durch die Gruppe: „Wie geht die moderierende Person mit Fragen der Teilnehmenden um? Waren die Beiträge der Moderatorin oder des Moderators klar und verständlich? Wie war die Zusammenarbeit mit der Moderatorin oder dem Moderator? Wurde der Zeitplan eingehalten? Was wünsche ich mir beim nächsten Mal von der Moderation?“.

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

■ 5. MODERATIONSMETHODEN/ MODERATIONSTECHNIKEN

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

■ 5.1 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 eine Bewertung. In einem weiteren Schritt wird nun die Auswahl getroffen. Das kann durch eine Konsensentscheidung, Abstimmung oder auch per Los erfolgen.

■ 5.2 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 Pinnwand 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.

■ 5.3 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 Pinnwand gebracht.

■ 5.4 POSITIONIERUNG

Mit Hilfe der Positionierung kann eine Stimmungs- und Meinungseinschätzung 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 Klebepunkten bewertet werden.

■ 5.5 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.

■ 5.6 DIE MOMENTAUFNAHME/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.

■ 5.7 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, Netzungen und Beziehungen aufzuzeigen. Im Unterschied zum Brainstorming werden die Ideen von Anfang an strukturiert.

■ Beispiel: Integra 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. 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.

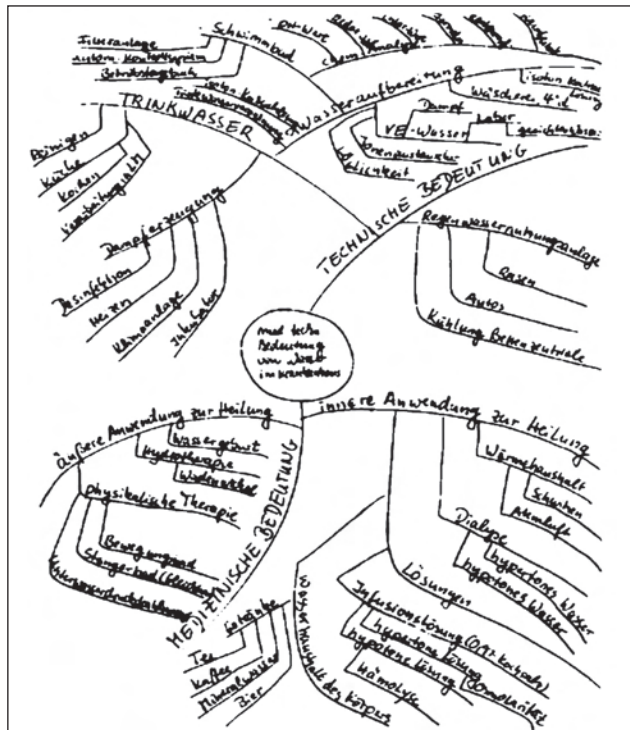


Abb.: Beispiel für Mind Map

■ 5.8 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.

2. Auf Zuruf beantworten die Teilnehmenden die Fragen des Schemas. Die Moderatorin bzw. der Moderator trägt die Antworten in das Schema ein.

3. Es empfiehlt sich ein systematisches Vorgehen, d.h. die Fragen werden der Reihe nach beantwortet.

4. Der Vorgang wird so lange wiederholt, bis keine Antworten mehr gefunden werden.

■ 5.9 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.

Offene und geschlossene Fragen:

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?“

Wie äußert sich das Problem?	Was könnten die Ursachen sein?	Was kann getan werden? Welche Lösungen gibt es?	Welche Hindernisse können auftreten?
unaufgeräumtes Büro	fehlendes Ablagesystem keine Systematik keiner fühlt sich verantwortlich	Schaffung eines einheitlichen Ablagesystems Einstellung einer Bürokraft	Zeitmangel zu kompliziert zu teuer wird nicht angewendet
unstrukturierte, planlose Sitzungen	keine Tagesordnung keine Moderation	Themenliste erstellen Einladung mit Tagesordnung Moderation	Zeitmangel Keiner kümmert sich

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?“

- Blockaden aufgelöst werden,
TN: „Da hält sich doch sowieso keiner dran!“
M.: „Was ist den notwendig, damit sich alle daran halten?“
- Begriffe präzisiert werden,
TN: „Es geht alles drunter und drüber!“
M.: „Was meinen sie damit?“
TN: „Ich komme damit nicht klar!“
M.: „Mit welcher Regelung kommen sie nicht klar?“

Rückfragetechnik:

Die Technik kann besonders gut eingesetzt werden, wenn an die Moderatorin bzw. den Moderator Fragen gerichtet werden. Oft ist die Beantwortung dieser Fragen mit der Rolle und Aufgabe als Moderatorin bzw. als Moderator nicht vereinbar. Um die Fragenden nicht zu verletzen und zu kränken, braucht die Moderatorin bzw. der Moderator eine gute Möglichkeit, sich der Frage zu entziehen. Hier bietet sich die Rückfragetechnik an, indem die Frage an die Gruppe zurückgegeben wird: „Was meinen die anderen dazu?“, „Wie würden Sie vorgehen?“

- Verallgemeinerungen relativiert werden,
TN: „Das haben wir doch immer alle so gemacht.“
M.: „Wie könnten sie es noch machen?“
TN: „Die anderen halten sich da sowieso nicht dran.“
M.: „Wer genau hält sich da nicht dran?“
- Verschleierungen und verdeckte Annahmen aufgedeckt werden.
TN: „Die anderen halten sich da sowieso nicht dran.“
M.: „Wie kommen sie darauf, dass sich die anderen nicht daran halten werden?“
TN: „Der Projektantrag wird nie bewilligt werden.“
M.: „Woher nehmen sie die Gewissheit, dass der Antrag nicht bewilligt wird?“

Nachfragetechnik:

In vielen Situationen bietet es sich an, die Technik des Nachfragens einzusetzen. Dies verlangt jedoch von der Moderatorin bzw. vom Moderator eine sehr große Aufmerksamkeit und ein sofortiges Eingehen auf die einzelnen geäußerten Beiträge. Ziel der Nachfragetechnik ist es, den Beitrag besser zu verstehen sowie zu hinterfragen. Mit der Nachfragetechnik können*:

■ **6. 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 verlie-

*TN (Teilnehmende(r)), M (Moderatorin/Moderator)

ren. 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:

„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?“

„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.

Es kann aber auch mit den o.g. Nachfragetechniken gearbeitet werden und die Diskussion für alle geöffnet werden, oder Personen werden direkt angesprochen, z.B. als Experte: „Herr Lato, Sie als Marathonläufer, welche Aspekte finden Sie beim Stadtlauf wichtig?“ oder als Betroffene: „Frau Klante, Sie liefen ja beim letzten Stadtlauf mit, was hat Ihnen besonders gut gefallen, wo sehen Sie Verbesserungsbedarf?“ oder als Verantwortlicher: „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:

- 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:

- 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.:

„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.“

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



Henrike Krüsmann

UMGANG MIT KONFLIKTEN

- 1. EINLEITUNG
- 2. WAS IST EIN KONFLIKT?
- 3. FÜNF GRUNDLEGENDE GEDANKEN ZUM UMGANG MIT KONFLIKTEN
- 4. DAS EISBERG-MODELL
- 5. ESKALATIONSSTUFEN EINES KONFLIKTS NACH F. GLASL
- 6. KONFLIKTARTEN
- 7. GRUNDMUSTER VON REAKTIONEN UND VERHALTEN IM KONFLIKT
- 8. UMGANG MIT KONFLIKTEN
- 9. WICHTIGE GESPRÄCHSTECHNIKEN ZUR LÖSUNG VON KONFLIKTEN
- 10. MEDIATION ALS EINE MÖGLICHKEIT DES KONSTRUKTIVEN UMGANGS MIT KONFLIKTEN

ZUSAMMENFASSUNG

Konflikte sind alltäglich und gehören zum Zusammenleben von Menschen dazu. Sie werden mitunter mit Gewalt ausgetragen, es gibt jedoch viele Möglichkeiten der gewaltfreien Konfliktlösung. Dazu ist es notwendig, dass beide Konfliktparteien nach Lösungen suchen, die es jeder Seite ermöglichen, ihre Wünsche und Bedürfnisse zu befriedigen. Nicht die Personen kämpfen gegeneinander, sondern gemeinsam sind sie bestrebt, das Problem so zu lösen, dass beide Seiten gewinnen. Voraussetzungen für eine gewaltfreie Konfliktlösung sind u.a. Achtung vor sich selbst und dem Anderen, die Bereitschaft zum Zuhören und zum Verständnis, Einfühlungsvermögen, Aufgeschlossenheit, kritisches Denken, Phantasie und Kreativität sowie der Wille, den Konflikt gewaltfrei zu lösen. Das Mediationsverfahren wird als eine Möglichkeit der Konfliktlösung dargestellt.

■ 1. EINLEITUNG

Konflikte gehören zum Alltag dazu und stellen im Zusammenleben von Menschen etwas ganz Normales dar. Konflikte sind allgegenwärtig und unvermeidlich. Sie können als ein wichtiger Hinweis dafür angesehen werden, dass etwas nicht stimmt und dies einer Veränderung bedarf. Daher bieten Konflikte auch immer eine Chance zur Entwicklung und Verbesserung der Beziehung.

Gefährlich sind ungelöste Konflikte. Sie haben ihren Ausgangspunkt in oft scheinbar harmlosen Meinungs- oder Interessenverschiedenheiten, können aber derart eskalieren, dass die Konfliktparteien darunter leiden und keinen Ausweg aus dem Konflikt finden. Dabei ist jedoch nicht der Konflikt selbst das Problem, sondern die Art und Weise des Umgangs mit ihm wird zum Problem. Daher ist es wichtig, mit Konflikten konstruktiv und angemessen umzugehen.

Ziel der folgenden Abschnitte ist es,

- den Blick auf Konflikte zu schärfen und das eigene Verhalten im Konflikt zu reflektieren,
- Kenntnisse über die Hintergründe und den Verlauf von Konflikten zu gewinnen sowie
- die Fertigkeiten für den konstruktiven Umgang mit Konflikten auszubauen und zu stärken.

■ 2. WAS IST EIN KONFLIKT?

Definition: Eine häufig verwendete Definition des sozialen Konfliktes ist die von Friedrich Glasl: „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und dem Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt“ (Glasl 2004).

Das Wort Konflikt: *Konflikt* (18. Jh.); *lat.: conflictus* (confligere): Zusammenstoß, Kampf, heute: Zusammenstoß, [Wider]streit, Zwiespalt (vgl. Duden).

■ 3. FÜNF GRUNDLEGENDE GEDANKEN ZUM UMGANG MIT KONFLIKTEN

Beim konstruktiven und angemessenen Umgang mit Konflikten kann von folgenden fünf grundlegenden Überlegungen ausgegangen werden (vgl. Faller 1996, S. 12):

- 1. Zwischen Mensch und Problem unterscheiden: Konstruktive Konfliktbearbeitung bedeutet, eine Lösung für das Problem zu suchen, ohne die Person des Gegenübers anzugreifen.
- 2. Zwischen Position und Bedürfnis unterscheiden: Wenn man nur von den zu Beginn eines Konfliktes eingenommenen Positionen ausgeht, ist eine einvernehmliche Lösung in der Regel nicht möglich. Wenn man dagegen die dahinter liegenden Bedürfnisse genauer betrachtet, dann ist es viel leichter, eine Lösung oder wenigstens einen Kompromiss zu finden.
- 3. Die verschiedenen Ebenen eines Konflikts beachten: Oft geht es in Konflikten gar nicht um den vordergründigen, benannten Streitgegenstand, sondern eigentlich um etwas ganz Anderes. Mitunter sind es auch länger zurückliegende, unbearbeitete Missverständnisse, Kränkungen, Machtkämpfe usw. Daher sind die Hintergründe des Konfliktes von großer Bedeutung, um ihn lösen zu können.
- 4. Die Kommunikation aufrechterhalten und wieder herstellen: Je weiter der Konflikt eskaliert, desto ungenauer, schwieriger und oft vorurteilsbeladener wird die Kommunikation.
- 5. Nach neuen Lösungen suchen: Für viele Konflikte gibt es nicht nur die Lösung der einen oder anderen Konfliktpartei, sondern es gibt viele und ganz andere neue und mitunter überraschende Lösungen. Oft ist schon viel erreicht, wenn die Konfliktbeteiligten sich darauf einlassen, gemeinsam nach anderen Lösungsmöglichkeiten zu suchen, statt all ihre Kräfte und ihre Energie darauf zu verwenden, ihre ursprünglich eingenommene Position durchzusetzen.

■ 4. DAS EISBERG-MODELL

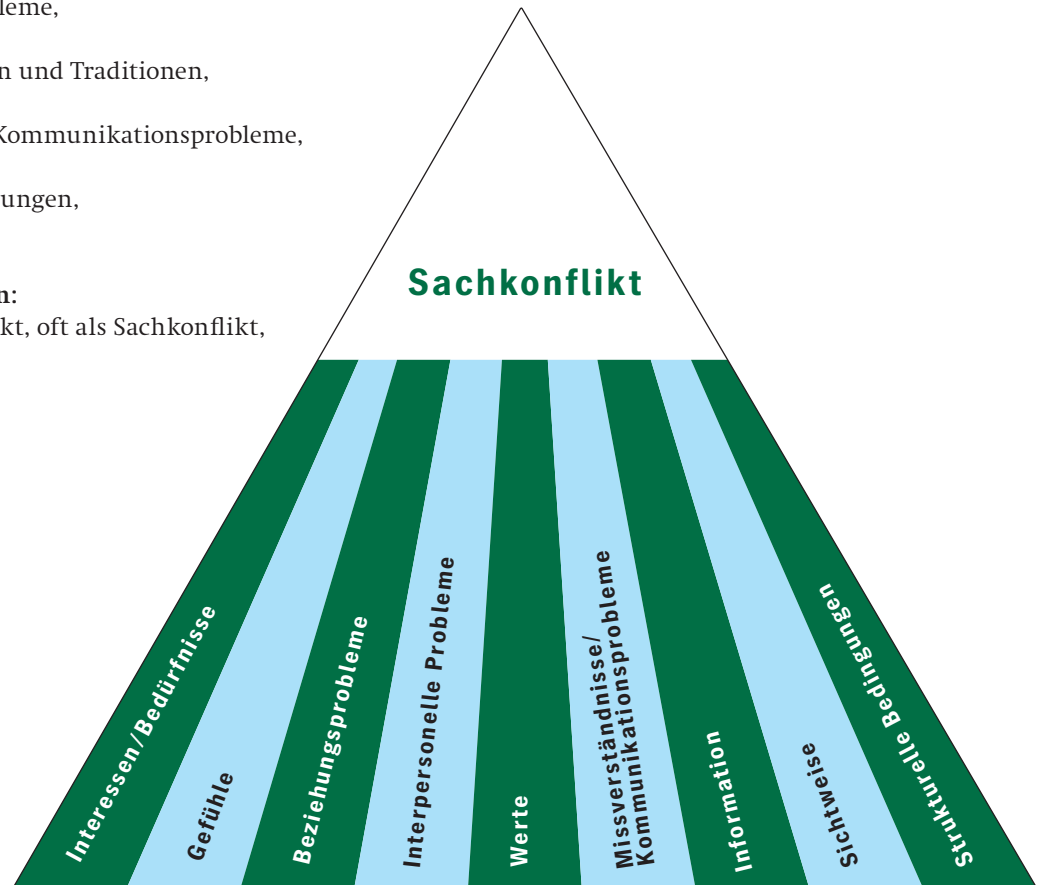
Das Eisberg-Modell soll helfen, den Hintergrund eines Konflikts besser zu verstehen. Bei einem Eisberg liegt der weitaus größte Teil (mehr als 80%) unsichtbar unter der Wasseroberfläche verborgen. Ähnlich verhält es sich auch mit den Gefühlen, Interessen, Wünschen und Bedürfnissen von Streitenden. An der Oberfläche ist für die andere Person bzw. die andere Konfliktpartei erst einmal nur das sichtbar, was jemand sagt und wie er sich verhält. In einem Konflikt sind es aber häufig die verborgenen, unausgesprochenen Befürchtungen, die zu Missverständnissen führen. Daher ist es hilfreich zu ergründen, welche Beweggründe jemand „unter der Wasseroberfläche“ hat und worum es in dem Konflikt tatsächlich geht. Das wechselseitige Verstehen der Beweggründe ist eine gute Basis für die Suche nach Lösungen des Konflikts (nach Hagedorn 2005).

Im Hintergrund bzw. unsichtbar sind:

- die Interessen und Hintergründe,
- die tatsächlichen Gefühle,
- Beziehungsprobleme,
- interpersonale Probleme,
- Ängste,
- Werte, Einstellungen und Traditionen,
- Sichtweisen,
- Missverständnisse, Kommunikationsprobleme,
- Informationen,
- Strukturelle Bedingungen,
- Biografie

Sichtbar sind dagegen:

- der benannte Konflikt, oft als Sachkonflikt,
- Worte,
- Mimik,
- Stimme,
- Gestik, Verhalten,
- Körperhaltung ...



Eisbergmodell nach
Christoph Besemer
siehe [www.rpi-loccum.de/
schstreit.html](http://www.rpi-loccum.de/schstreit.html)

■ 5. **ESKALATIONSSTUFEN EINES KONFLIKTS NACH F. GLASL**

Ein eskalierender Konflikt folgt einem immer wiederkehrenden Muster. Der Konfliktforscher Friedrich Glasl geht davon aus, dass Konflikte stufenweise eskalieren und entwickelte daraus das Modell der Eskalationsstufen. Nach diesem Modell lässt sich jeder eskalierende Konflikt in drei Hauptphasen mit jeweils drei Eskalationsstufen unterteilen, so dass sich insgesamt neun Eskalationsstufen ergeben.

In der ersten Hauptphase ist in der Regel eine konstruktive Konfliktlösung möglich, in der beide Konfliktparteien ihre Interessen verwirklichen können. Es besteht eine Win-Win-Situation, d.h. beide Konfliktparteien können als Gewinner aus dem Konflikt hervorgehen. In der zweiten Hauptphase ist diese Möglichkeit der Konfliktlösung nicht mehr gegeben. In Folge der fortgeschrittenen Eskalation ist eine Lösung des Konfliktes nur noch auf Kosten einer Partei möglich. Es besteht eine Win-Lose-Situation, d.h. eine Partei gewinnt, die andere verliert. In der dritten Hauptphase ist eine Lösung des Konfliktes eigentlich nicht mehr möglich. Keine der Konfliktparteien kann ihre Interessen noch umsetzen. Es besteht eine Lose-Lose-Situation mit der Möglichkeit der **Lose-Lose-Lösung**, d.h. beide Parteien verlieren.

1. Phase (Win-Win)

Stufe 1: Spannung. Konflikte beginnen mit Spannungen. Das gelegentliche Aufeinanderprallen von Meinungen ist jedoch Teil der menschlichen Kommunikation und wird zunächst nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen. Entsteht hingegen ein Konflikt, verhärten sich die Standpunkte. Der Verdacht kommt auf, dass tiefere Ursachen zu den Verstimmungen führen. Alle Beteiligten sind aber noch der Meinung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind.

Stufe 2: Debatte. Die Konfliktparteien entwickeln Strategien, um ihren Argumenten Nachdruck zu verleihen. Die Gegensätze treten deutlich hervor, Schwarz-Weiß-Denken dominiert. Man argumentiert, behauptet, provoziert, um den anderen unter Druck zu setzen. Die Sichtweise wird von Überlegenheit und Unterlegenheit bestimmt.

Stufe 3: Taten statt Worte. Die Konfliktpartner erhöhen den Druck auf den Anderen, um diesen auszubremsen und die eigene Meinung durchzusetzen. Gespräche werden abgebrochen, an deren Stelle treten Taten. Das Verständnis für den anderen geht verloren, die Eskalation beschleunigt sich.

1. Phase (Win/Win)

Spannung	Debatte	Taten statt Worte
----------	---------	-------------------

2. Phase (Win/Lose)

			Koalitionen	Gesichtsverlust	Drohungen
--	--	--	-------------	-----------------	-----------

3. Phase (Lose/Lose)

			Begrenzte Vernichtung	Zersplitterung	Gemeinsam in den Abgrund

2. Phase (Win-Lose)

Stufe 4: Koalitionen. Mitstreiter werden gesucht, Koalitionen gebildet. Man fühlt sich im Recht und macht die andere Seite für das eigene (unfaire) Verhalten verantwortlich – schließlich haben die anderen angefangen! Gerüchte, üble Nachrede und Verleumdungen werden gezielt zur Denunziation eingesetzt, die eigene Position wird idealisiert.

Stufe 5: Gesichtsverlust. Die Aktionen werden fanatischer. Schläge unter der Gürtellinie sind die Regel. Die öffentlichen und direkten Angriffe zielen auf den Gesichtsverlust des Gegners. Der grundlegende Vertrauensbruch ist gegenseitig, man ist sich im Hass verbunden.

Stufe 6: Drohungen. Jede Partei versucht, die Gesamtsituation zu kontrollieren. Drohgebärden dienen der Darstellung der eigenen Macht. Die Gewalt wuchert, der Handlungsspielraum wird enger. Durch Ultimaten (Wenn nicht ..., dann ...!) wird der Konflikt weiter beschleunigt. Der Gegner soll kalt gestellt werden.

3. Phase (Lose-Lose)

Stufe 7: Begrenzte Vernichtung. Der Gegner wird mit gezielten Aktionen empfindlich geschädigt, die ihn zwar noch nicht zerstören, aber doch Ausschalten sollen. Täuschungen und Lügen kommen zum Einsatz gegen einen Gegner, dem die menschlichen Qualitäten abgesprochen werden. Kleinere eigene Schäden werden als Gewinn gewertet, wenn nur der Schaden des Gegners größer ist.

Stufe 8: Zersplitterung. Ziel in diesem Stadium des Konflikts ist die Lähmung und Zerstörung des feindlichen Systems.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund. Totale Konfrontation, kein Weg mehr zurück. Die Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen.

■ 6. KONFLIKTARTEN

Es gibt unterschiedliche Arten von Konflikten. Um einen Konflikt richtig beurteilen zu können und eine angemessene Art und Weise des Umgangs mit dem Konflikt zu finden, ist es wichtig zu wissen, um welche Art von Konflikt es sich handelt und wodurch dieser verursacht werden kann.

Sachverhaltskonflikt, verursacht durch:

- Mangel an Informationen oder Fehlinformationen,
- unterschiedliche Einschätzung darüber, was wichtig ist,
- unterschiedliche Interpretation von Daten und Informationen,
- unterschiedliche Vorgehensweise zur Bewertung.

Interessenkonflikt, verursacht durch:

- angenommene oder tatsächliche Konkurrenz,
- reale (inhaltliche) Interessen,
- Verfahrensinteressen,
- psychologische Interessen.

Beziehungskonflikt, verursacht durch:

- starke Gefühle,
- Fehlwahrnehmungen oder Stereotype,
- mangelnde Kommunikation oder Fehlkommunikation,
- wiederholtes negatives Verhalten.

Wertekonflikt, verursacht durch:

- verschiedene Kriterien zur Bewertung von Ideen oder Verhalten,
- fehlende Berücksichtigung innerer Werte,
- unterschiedliche Lebensformen, Ideologien, Religionen.

Strukturkonflikt, verursacht durch:

- destruktive Verhaltens- und Interaktionsmuster,
- ungleiche Kontrolle, Eigentumsverhältnisse oder Verteilung von Ressourcen,
- ungleiche Macht und Autorität,
- Zeitzwänge, ökonomische Zwänge, Vorgaben.

Innerer Konflikt, verursacht durch:

- innere Befindlichkeit,
- Selbstbild,
- Entwicklung,
- Lebensumstände.

■ 7. GRUNDMUSTER VON REAKTIONEN UND VERHALTEN IM KONFLIKT

Konflikte beeinträchtigen maßgeblich die Gefühle, die Wahrnehmungsfähigkeit, die Phantasie, das Denken usw. und führen zu einer Verfestigung der Position, begleitet von Ärger, Wut, Hass sowie Angst vor einer Niederlage und

vor einem Gesichtverlust. Die Grundmuster von Reaktionen im Konflikt lassen sich unterteilen in:

Rational: Die Reaktion erfolgt eher über den Kopf, es wird auf das gehört, was auch gesagt wird.

Emotional: Die Reaktion erfolgt eher gefühlsmäßig, es wird auf Gefühle geachtet und darauf reagiert.

Intuitiv: Die Reaktion erfolgt eher spontan aus der Situation heraus, ohne langes Nachdenken.

Sensitiv: Die Reaktion erfolgt einfühlsam, es wird versucht, sich in den anderen hineinzuversetzen und seine Haltungen und Reaktionen zu verstehen.

Weiterhin können unterschiedliche Konfliktlösungsstrategien bzw. unterschiedliches Konfliktverhalten unterschieden werden (vgl. Marx/Salinger 2004).

Opfer, Täter, Helfer

Opfer, Täterinnen bzw. Täter und Helferinnen bzw. Helfer zeigen oft ein rollenstereotypes Verhalten in Konfliktfällen. Dieses Verhalten kann es mit sich bringen, dass Konflikte nicht konstruktiv gelöst werden können:

Die Täterin bzw. der Täter: Sie bzw. er spricht in Form von Befehlen, Verboten, Vorwürfen mit lauter, fester Stimme. Sie bzw. er versucht, Widersprüche von vornherein auszuschalten und zeigt eine bestimmende Gestik. Sie bzw. er gewinnt durch ihr/sein Auftreten, erreicht ihre/seine Ziele, bekommt eine höhere Stellung in der Hierarchie, macht sich aber unbeliebt.

Das Opfer: Es kennt vorwiegend Entschuldigungen, Ausflüchte, Versprechen zur Besserung. Seine Stimme und Gestik sind dem angepasst. Es erhofft und erkauft sich durch sein Verhalten Zuwendung und „Straffreiheit“ mit dem Preis von geringem Respekt.

Konkurrenz-Dominieren	WIN/LOSE Gewinner/Verlierer	Ich befriedige meine Bedürfnisse auf Deine Kosten.
Konkurrenz-Nachgeben	LOSE/WIN Verlierer/Gewinner	Ich befriedige Deine Bedürfnisse auf meine Kosten.
Vermeidung	LOSE/LOSE Verlierer/Verlierer	Keiner von uns beiden kann seine Bedürfnisse befriedigen.
Kompromiss	BOTH WIN A BIT/BOTH LOSE A BIT Beide gewinnen ein wenig/ beide verlieren ein wenig	Ich gebe einige meiner Bedürfnisse auf, um es Dir recht zu machen und Du gibst einige Deiner Bedürfnisse auf, um es mir recht zu machen.
Kooperation	WIN/WIN Gewinner/Gewinner	Wir erfinden neue und kreative Möglichkeiten, so dass alle unsere Bedürfnisse befriedigt werden.

Die HelferIn bzw. der Helfer: Sie bzw. er redet dem Opfer gut zu „Das wird schon wieder“, sie bzw. er versucht, die TäterIn bzw. den Täter zu beschwichtigen. Im Ton meidet sie bzw. er Heftigkeit und versucht Frieden und Harmonie auszustrahlen. Sie bzw. er spielt um ein hohes Ansehen auf beiden Seiten – mit dem Risiko, zwischen den Stühlen zu landen.

■ 8. UMGANG MIT KONFLIKTEN

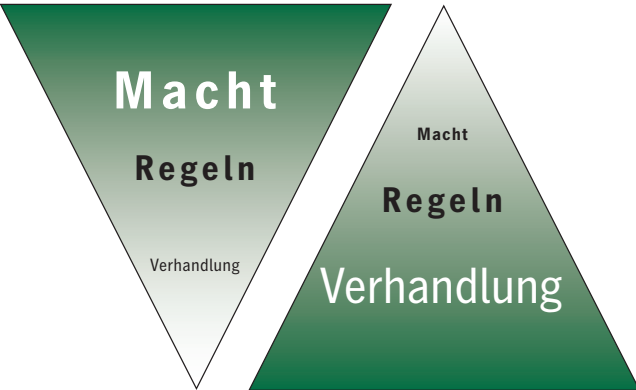
Grundsätzlich kann zwischen einem destruktiven und einem konstruktiven Umgang mit Konflikten unterschieden werden.

Destruktiver Umgang mit Konflikten: Anstatt das Problem zu sehen und an einer gemeinsamen Lösung des Problems zu arbeiten, wird die andere Person/Konfliktpartei als das Problem angesehen.

Konstruktiver Umgang mit Konflikten: Konstruktiver Umgang mit Konflikten heißt, dass beide Personen/Konfliktparteien das Problem als solches erkennen und nach einer Lösung suchen, ohne die Person des Anderen anzugreifen. Interessen, Bedürfnisse und Gefühle werden anerkannt und berücksichtigt. Das Problem wird erkannt und gemeinsam gelöst.

Konflikte können sehr unterschiedlich geregelt werden:

- durch Einsatz von Macht,
- mit der Durchsetzung von Regeln und
- durch Verhandlung der Konfliktparteien um ihre Interessen.



■ 9. WICHTIGE GESPRÄCHSTECHNIKEN ZUR LÖSUNG VON KONFLIKTEN

Um den Prozess der Konfliktlösung voranzubringen, können verschiedene Gesprächstechniken genutzt werden, z.B.:

- vier Seiten einer Nachricht berücksichtigen (siehe Schulz von Thun)

Inhalt: sachlich bleiben, verständlich reden, analytisch zuhören,

Beziehung: aktiv zuhören, Gefühle direkt ansprechen, Feedback (Rückmeldung) geben und nehmen,

Selbstkundgabe: Ich-Botschaften senden, eigene Meinung sagen, Absichten/Ziele klären,

Appell: überzeugend argumentieren, Fragen stellen, fair lenken.

Im Mittelpunkt einer Kommunikation steht die Nachricht, die der Sendende an den Empfangenden sendet. Sie kann gleichzeitig mehrere Botschaften enthalten. Jeder Sendende, ob er dies beabsichtigt oder nicht, sendet immer gleichzeitig alle diese Botschaften. Der Empfangende hört die Nachricht unter einem ganz bestimmten Aspekt und reagiert entsprechend.

■ Beispiel: Integra e.V.

Die vier Ebenen der Kommunikation	Die Botschaften des Senders (Igor)	Die Interpretation der Empfängerin (Fatima)
Sachinformation	Um 14.00 Uhr haben wir den Termin bei der Sparkassenstiftung.	Um 14.00 Uhr haben wir den Termin bei der Sparkassenstiftung.
Selbstkundgabe	Ich habe das Gefühl, wir kommen zu spät.	Er scheint es wohl sehr eilig zu haben und denkt, wir laufen ewig.
Appell	Beeile dich! Mach, dass du fertig wirst!	Ich soll schneller machen. Ich soll fertig werden.
Beziehungsbotschaft	Ich habe den Überblick über die Zeit	Er denkt, ich weiß nicht, dass wir den Termin haben und kann nicht einschätzen, wie lange wir für den Weg brauchen.

● Aktives Zuhören

Aktives Zuhören dient dazu, die Sichtweise der anderen Person zu verstehen. Das bedeutet aber nicht, dass die Sichtweise übernommen werden muss. Aktives Zuhören geschieht durch nonverbale und verbale Kommunikation. Nonverbale Kommunikation beinhaltet u.a. Nicken, Augenkontakt, Hinwendung des Oberkörpers und des Kopfes. Verbale Kommunikation umfasst u.a. kurze Bestätigungslaute (z.B. ah, mhm, ach) und kurze Rückfragen. (z.B. Das wurde so gesagt? Wie bitte? Wirklich?).

● Spiegeln

Um zu überprüfen, ob man den anderen richtig verstanden hat, gibt man von Zeit zu Zeit wieder, was man gehört hat und fragt nach, ob dies so richtig verstanden wurde. Die erzählende Person fühlt, dass ihr tatsächlich zugehört und gefolgt wird (z.B. „Habe ich dich richtig verstanden, du meinst, dass ...“). Emotionen (Gefühle), die auftreten, werden benannt.

● Zusammenfassen/Paraphrasieren

Das Gehörte wird von Zeit zu Zeit kurz und strukturiert zusammengefasst. Wichtige Kernpunkte werden herausgearbeitet und es wird geprüft, ob man das Wesentliche richtig verstanden hat.

● Ich-Botschaften statt Du-Botschaften

Jede am Konflikt beteiligte Person wird angehalten, von sich selbst zu reden, von ihren eigenen Erfahrungen, Erlebnissen, Sichtweisen und Gefühlen. Somit wird verhindert, dass sie sich hinter „Allgemeinplätzen“ versteckt oder in Beleidigungen und Beschuldigungen ausweicht. Verletzendes wird in Nicht-Verletzendes umformuliert. Jede Person soll klar benennen, um was es konkret geht, was das für Gefühle bei ihr auslöst und welche Bitte/Erwartungen sie an den anderen hat:

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| 1. wenn du ... | (Nennen des Anlasses) |
| 2. bin ich ... | (Nennen des Gefühls) |
| 3. weil ... | (Nennen der Begründung) |
| 4. und ich möchte ... | (Erwartungen) |
| 5. dafür kann ich tun ... | (eigenes Zutun) |

■ Beispiel:

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. wenn du ... | Wenn du dich nicht endlich etwas beeilst, |
| 2. bin ich ... | bin ich ärgerlich und genervt, |
| 3. weil ... | weil ich befürchte, dass wir zu spät kommen, was mir sehr unangenehm wäre |
| 4. und ich möchte ... | und ich möchte, dass wir jetzt gleich losgehen, |
| 5. dafür kann ich tun ... | ich habe schon alle Unterlagen zusammengepackt. |

● Offene Fragen nutzen

Das sind Fragen, die nicht mit ja oder nein zu beantworten sind. Auch „Entweder-Oder“-Fragen oder „Vermutungsfragen“ sollten vermieden werden. „Warum“-Fragen führen dazu, dass die andere Person in „Rechtfertigungszwang“ gebracht wird. Besser sind fragen, die z.B. mit „Wie?“ beginnen: Wie stehen sie dazu? Wie haben sie das erlebt? Wie möchten sie jetzt vorgehen?

■ Beispiel:

Igor: „Fatima, was meinst du, wie lange werden wir für den Weg bis zur Sparkassenstiftung brauchen?“

■ 10. MEDIATION ALS EINE MÖGLICHKEIT DES KONSTRUKTIVEN UMGANGS MIT KONFLIKTEN

Mediation ist eine Möglichkeit des konstruktiven Umgangs mit Konflikten. Sie ist ein Verfahren der Konfliktlösung, welches in den 1960er Jahren in den USA entwickelt wurde und dort in vielen Bereichen zur Anwendung gelangt. Seit den 1980er Jahren findet das Verfahren der Mediation auch in Deutschland in verschiedenen Bereichen Anwendung, z.B. in Arbeitskonflikten, Nachbarschaftskonflikten, Ehe- und Familienstreitigkeiten, Scheidungsfällen und Verkehrsstreitigkeiten. Besondere Beachtung findet Mediation im Bereich der Schule in Form von Streitschlichtungsprogrammen und Streitschlichtungsprojekten. Hier werden Schülerinnen und Schüler zu Streitschlichterinnen bzw. Streitschlichtern ausgebildet, um in Konflikten zwischen

Mitschülerinnen und Mitschülern zu vermitteln, mitunter auch in Schüler – Lehrer – Konflikten.

Wörtlich übersetzt heißt Mediation: Vermittlung. Da die Konfliktbeteiligten oft im Konflikt und in ihren jeweiligen Sichtweisen gefangen sind, ist es mitunter leichter, wenn eine dritte, am Konflikt unbeteiligte Person den Konfliktbeteiligten hilft, die Grundregeln des Umgangs miteinander zu beachten. Die Kommunikation wird so ermöglicht und die Konfliktparteien werden unterstützt, eine einvernehmliche Lösung für ihren Konflikt zu finden. Mediation meint somit die Vermittlung in Konflikten durch einen unparteiischen, außen stehenden Dritten, der von allen akzeptiert wird.

Aufgabe der Mediatorin bzw. des Mediators ist es nicht, den Konflikt für die Streitenden zu lösen, in dem sie bzw. er einen Schiedsspruch spricht oder ein Urteil abgibt. Auch kommt ihr bzw. ihm nicht die Aufgabe zu, den Konflikt zu bewerten, sondern die Konfliktparteien zu befähigen, die eigenen Interessen und Gefühle zu erkennen und die der anderen Konfliktseite zu verstehen und gemeinsam eine einvernehmliche Konfliktlösung zu finden.

Wesentlich Merkmale des Mediationsverfahrens sind:

- Die Anwesenheit der vermittelnden Mediatorin bzw. des Mediators,
- die Einbeziehung aller Konfliktparteien, die in der Regel auch anwesend sind,
- die informelle, außergerichtliche Ebene,
- die Freiwilligkeit der Teilnahme am Mediationsverfahren und die Selbstbestimmung bzgl. der Konfliktlösung: die Entscheidungsbefugnis wird nicht an Dritte abgegeben.
- Das Verhandlungsergebnis ist nicht bindend, solange nicht alle Beteiligten zugestimmt haben. Es muss also ein Konsens erzielt werden“ (Besemer 1997, S. 14).
- Die Mediatorin bzw. der Mediator hat die Verantwortung für den Gang des Gesprächs und greift ein, wenn es erforderlich ist.

Das Mediationsverfahren besteht aus fünf bzw. sieben Schritten (vgl. Besemer 1997, S. 56 ff).

- **Vorphase:** Kontaktaufnahme, Konfliktparteien an einen Tisch bekommen

- 1. Einleitung
- 2. Sichtweise der einzelnen Konfliktparteien
- 3. Vertiefung, Konflikthintergrund, Konfliktherhellung
- 4. Lösungssuche/Problemlösung
- 5. Übereinkunft/Vereinbarung

- **Umsetzungsphase:** Überprüfung und ggf. Korrektur der Übereinkunft

Vorphase:

- erste Kontaktaufnahme von Konfliktbeteiligten zur Mediatorin bzw. zum Mediator oder umgekehrt oder durch Dritte,
- alle Konfliktparteien ansprechen oder zur Teilnahme motivieren,
- Vorbereitung der Mediatorin bzw. des Mediators: Informationen sammeln, ggf. Sachverständige ansprechen, Vorgehensweise überlegen

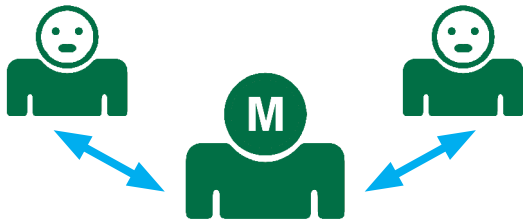
1. Phase: Einleitung

- Gute Atmosphäre schaffen: sie soll angenehm, entspannt, angstfrei, kooperativ und vertrauensvoll sein
- Begrüßung und Vorstellung der Mediatorin bzw. des Mediators und der Kontrahentinnen bzw. Kontrahenten
- Bisheriger Stand der Dinge: Art der Kontaktaufnahme und Informationsstand der Mediatorin bzw. des Mediators
- Bestätigung bzw. Korrektur, Erwartung der Teilnehmenden erbitten bzw. erfragen
- Mediationsprozess erklären: Verfahren, Rolle der Mediatorin bzw. des Mediators, Grundregeln (aushandeln)
- Offene Fragen klären
- Bereitschaft, sich auf das Verfahren einzulassen erfragen; Widerstände ernst nehmen und berücksichtigen
- Geschäftliches (Vertrag) und Organisatorisches (Zeitplan, Notizen usw.) regeln
- Evtl. Themen sammeln, ordnen und gewichten
- Tagesordnung/Reihenfolge der Themen festlegen



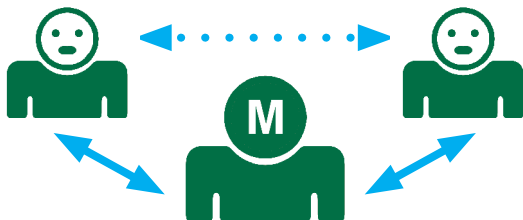
2. Phase: Sichtweise der einzelnen Konfliktparteien

- Fakten und Gefühle erzählen lassen; Nachfragen, aktives Zuhören durch die Mediatorin bzw. den Mediator,
- Verständnisfragen von den Kontrahentinnen bzw. den Kontrahenten
- Rückmeldung durch die Gegenseite; soweit möglich und hilfreich: direkte Kommunikation zwischen den Konfliktpartnern und Spiegeln des Gehörten durch die Angesprochenen
- Gemeinsamkeiten und Differenzen benennen durch die Mediatorin bzw. den Mediator



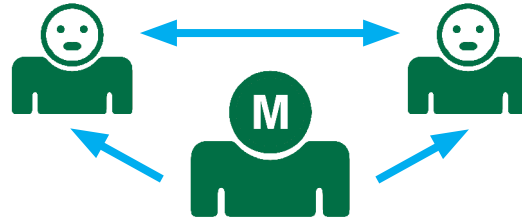
3. Phase: Konflikterhellung

- Befragung zu den einzelnen Problemen durch die Mediatorin bzw. den Mediator
- Mit einfachem und/oder dringlichem Problem anfangen
- Bisher nicht genannte Interessen, Gefühle und Hintergründe herausarbeiten
- Wünsche/Idealvorstellungen aussprechen lassen
- Direkte Kommunikation herstellen (besonders bei positiven Aussagen, Ich-Botschaften und Wünschen)
- Reaktion der anderen Seite erfragen



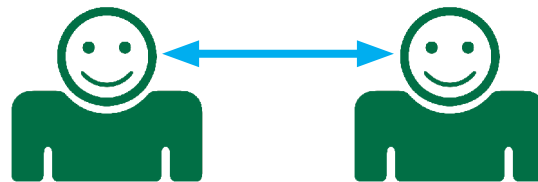
4. Phase: Problemlösung

- Lösungsmöglichkeiten sammeln: Ideensammlung (Brainstorming)
- Bewertung und Auswahl der interessantesten Vorschläge durch die Kontrahentinnen bzw. Kontrahenten. Die Mediatorin bzw. der Mediator achtet darauf, dass die Lösungen fair und realistisch sind.
- Ausarbeiten, Heranziehen von Sachinformationen



5. Phase: Vereinbarung

- Einigung auf die beste Lösung und positive Übereinkunft formulieren
- Es wird nur vereinbart, womit beide Konfliktparteien einverstanden sind
- Umsetzung, Kontrolle und Umgang mit künftigen Problemen klären
- Die Vereinbarung wird von allen Beteiligten unterschrieben
- Abschluss evtl. mit versöhnlicher Geste und Dank an die Beteiligten



Umsetzungsphase:

- Nachfolgetreffen zur Auswertung und Besprechung von Problemen, evtl. Nachverhandlung.

■ Beispiel: Integra e.V.

Igor hat zunehmend den Eindruck, dass die meiste Vereinsarbeit auf ihm lastet und alle sich auf ihn verlassen. Einerseits fühlt er sich geehrt und wichtig, andererseits stört ihn das Verhalten der anderen. Immer wieder muss er kurzfristig für andere einspringen, sie an anstehende Aufgaben und Termine erinnern.

Als Fatima ihm die Schuld für einen verpassten Termin gibt, platzt Igor der Kragen. Beleidigungen, Beschimpfungen, Schuldzuweisungen prallen aufeinander. Einer macht den anderen verantwortlich.

In den nächsten Tagen gehen sich beide aus dem Weg. Fatima beginnt, „Stimmung“ gegen Igor zu machen: „Ist dir auch schon aufgefallen, dass Igor überall mitmischen will und alles kontrolliert? Neulich hat er sogar einen Bericht von mir verlangt und diesen dann korrigiert ...“

Einige geben ihr Recht, auch sie fühlen sich von Igor oft kontrolliert und äußern das Gefühl, dass Igor meint, alles besser zu können, also soll er es doch selbst machen. Anderen ist das Verhalten von Igor ganz recht: es gibt einen, auf den sie sich verlassen können und der bereitwillig alle Aufgaben erledigt.

Inzwischen hat der Konflikt alle Vereinsmitglieder erreicht, die Stimmung ist gereizt, die Arbeit im Verein macht keinen Spaß mehr. Igor war sei 10 Tagen nicht mehr da, im Verein herrscht Chaos.

Die Vorstandsmitglieder suchen nach einer Lösung. Sie bitten Igor zu einem Gespräch, zu dem er jedoch nicht erscheint, da er sich als Sündenbock fühlt: „Warum wird Fatima nicht eingeladen, sie hat doch den Termin verpasst?“ wirft er dem Vorstand vor.

Um die Situation nicht weiter eskalieren zu lassen, schlägt das Vorstandsmitglied Nathalie eine Mediation vor. An der Fachhochschule der Stadt werden Mediatoren und Mediatorinnen ausgebildet, die unentgeltlich eine Mediation durchführen. Sie werden beraten und begleitet durch erfahrene Mediatoren bzw. Mediatorinnen.

Nach anfänglichem Zögern erklärt sich Igor bereit, an einem Mediationsverfahren teilzunehmen. Fatima ist sofort einverstanden, da sie unter der Situation zunehmend leidet.

Die Mediatoren stellen den beiden Konfliktbeteiligten das Eisbergmodell vor.

Über der Wasseroberfläche wird u.a. sichtbar:

der verpasste Termin,
die lauten Worte: Beschimpfungen, Beleidigungen
die Faust, die auf den Tisch haut,
die zugeknallte Tür
das Schweigen von Igor
das Stimmung machen gegen Igor von Fatima

unter der Wasseroberfläche zeigt sich:

bei Igor:

Igor ist Vorstandsmitglied und fühlt sich daher in besonderem Maße in der Verantwortung. Igor hat Angst, dass der Verein nicht lange besteht. Diese Erfahrung musste er bereits vor 5 Jahren mit einem anderen Verein machen. Igor fühlt sich oft nicht ernst genommen von den anderen. In seinem Herkunftsland hatte Igor eine leitende Funktion und war in der Planungsabteilung tätig. Igor findet das Vorgehen im Verein oft chaotisch, es gibt keine ordentliche Dokumentation, keine Terminübersicht, keine Planung usw. Igor sieht den Verein als „seine Firma“ an und möchte sie auch so führen

bei Fatima:

Fatima hat gerade Probleme mit ihrer Tochter, ständig vergisst diese ihre Schulsachen und wichtige Termine. Fatima fühlt sich als Frau zurückgesetzt, wenn sie von einem Mann kontrolliert und zur Rechenschaft gezogen wird. Fatima ist selbstständig tätig und hat gerade viel zu tun in ihrer Firma. Sie hat das Gefühl, dass Igor sie besonders viel kontrolliert, da er ihr die eigene Firma nicht gönnt. Fatima ärgert sich über sich selbst, dass sie den Termin vergessen hat.

Für beide erhellt sich im Laufe des Mediationsverfahrens der Konflikt. Sie werden sich über die Gefühle, Bedürfnisse und Hintergründe des Konflikts bewusst. Ihnen wird klar, dass es nicht in erster Linie um den vergessenen Termin geht, sondern um andere Probleme und Verletzungen. Hilfreich sind Nachfragen und das Zusammenfassen des Mediators bzw. der Mediatorin. Igor hat anfangs etwas Mühe, die Technik der Ich-Botschaft zu nutzen, doch mit Hilfe des Modells gelingt es ihm. Er kann so

sehr gut seine Kritik äußern, ohne verletzend zu werden. Und Fatima kann die Kritik sehr gut annehmen.

Beide finden viele Lösungen, so dass der Konflikt zwischen beiden gelöst werden kann. Außerdem sammeln sie Möglichkeiten, um die Organisation und Kommunikation innerhalb des Vereins zu verbessern. Diese Lösungen werden in der nächsten Versammlung vorgestellt, z.B. gibt es nun einen großen Terminkalender, in den alle Termine eingetragen werden, einschließlich der Verantwortlichkeit. Außerdem gibt es ein „Info-Buch“, in welches alle Mitteilungen eingetragen werden, so dass Informationen nicht mehr verloren gehen können.

Der Konflikt konnte gut gelöst werden, neue Ideen sind entstanden und wurden bereits umgesetzt. Die Arbeit im Verein macht wieder Spaß.

Literaturhinweise/weiterführende Literatur:

- Besemer, Christoph: Mediation Vermittlung in Konflikten. Stiftung gewaltfreies Leben Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden 2001.
- Dulabaum, Nina L.: Mediation: Das ABC – Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln. Beltz Verlag Weinheim und Basel 2001.
- Faller, Kurt; Kerntke, Wilfried; Wackmann, Maria: Konflikte selber lösen. Mediation für Schule und Jugendarbeit. Verlag an der Ruhr 1996.
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater (Gebundene Ausgabe). Freies Geistesleben; Auflage: 8., überarb. A. August 2004.
- Marx, Rita; Salinger, Susanne: PAGS. Unterrichtsmaterialien zur Prävention von Aggression und Gewalt an Schulen 2004.
- Rabenstein, Reinhold; Reichel, Renè; Thanhoffer; Michael: Das Methoden-Set. 5 Bücher für Referenten und SeminarleiterInnen. Band 5: Konflikte/ Gesamtregister. Herausgeber: AGB-Arbeitsgemeinschaft für Gruppen-Beratung. Verlag: Ökotopia Münster 1996.
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden
Band 1: Störungen und Klärungen (Allgemeine Psychologie der Kommunikation)
Band 2: Stile, Werte, Persönlichkeitsentwicklung (differentielle Psychologie der Kommunikation)
Band 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation (Kommunikation, Person, Situation); Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Such- und Schlagworte für die Internetsuche:

Eisberg-Modell, Eskalation, Eskalationsstufen, Gesprächstechniken (Aktives Zuhören, Du-Botschaften, Ich- Botschaften, Spiegeln, Vier Seiten einer Nachricht, Zusammenfassen/Paraphrasieren), Konflikt, Konfliktlösung, Mediation, Mediator/Mediatorin

Kurze persönliche Vorstellung/Kompetenzprofil:

Henrike Krüsmann, Diplom-Sozialarbeiterin/Sozialpädagogin; Mediatorin, Trainerin für Demokratieprogramme: Betzavta sowie Achtung & Toleranz, Trainerin für interkulturelle Begegnungen, Gewaltprävention, Abbau von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit.

Tätig im Bereich der politischen und sozialen Jugend- und Erwachsenenbildung, Erfahrungen in der interkulturellen Arbeit mit verschiedenen Zielgruppen, insbesondere mit MigrantInnen; e-mail: enzianblau@gmx.de



Charlotte Große

EVALUATION DES PROJEKTES KOMMIT

- 1. EINLEITUNG
- 2. UNTERSUCHUNGSDESIGN DER EVALUATION
- 3. ERGEBNISSE
- 4. EMPFEHLUNGEN

■ 1. EINLEITUNG

Das Projekt KOMMIT wurde während der gesamten Laufzeit wissenschaftlich begleitet. Im Rahmen des Praxishandbuches möchten wir Ihnen an dieser Stelle einen kurzen Überblick darüber geben, wie wir in der Evaluation vorgegangen sind und welche Ergebnisse aus unserer Sicht besonders bedeutsam sind. Des Weiteren finden Sie am Ende einige Hinweise, die bei der Planung ähnlicher Fortbildungen für Migrantinnen und Migranten aufgrund unserer Erfahrungen zu beachten sind.

■ 2. UNTERSUCHUNGSDESIGN DER EVALUATION

Die einzelnen Fortbildungsmodule wurden mittels standardisierter Fragebögen ausgewertet. Im Durchschnitt lag der Rücklauf pro Fortbildungseinheit bei 14 Fragebögen. Dies entspricht einer Erfassung der Einschätzung von ca. 90 % der Teilnehmenden. Zusätzlich wurden die mündlichen Rückmeldungen, die von den Migrantinnen und Migranten in den Feedbackrunden der einzelnen Dozentinnen und Dozenten gegeben wurden, im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung protokolliert. Insgesamt ergibt sich dadurch eine sehr hohe Repräsentativität der Ergebnisse.

In einem zweistündigen Gruppeninterview am Ende der Fortbildungsreihe wurde darüber hinaus die Kerngruppe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, bestehend aus 8 Frauen und 5 Männern, zu ausgewählten Indikatoren hinsichtlich der Wirkungsqualität befragt.

■ 3. ERGEBNISSE

Bezogen auf die Inhalte der Schulung kann festgestellt werden, dass alle angebotenen Themen für wichtig befunden wurden und die Migrantinnen und Migranten insgesamt mit den neu erworbenen bzw. vertieften Kenntnissen und Fähigkeiten zufrieden waren. Im Abschlussinterview berichteten die Mitglieder der Kern- teilnehmergruppe, dass sie fast alle Inhalte bereits praktisch anwenden konnten. So wurden unter anderem zwei neue Vereine gegründet; ein Verein konnte seine Probleme mit dem Finanzamt klären und so vor dem Konkurs bewahrt werden. Die in den Modulen Moderation und Präsentation erworbenen Fertigkeiten halfen den

Migrantinnen und Migranten, im Rahmen einer Tagung ihre Organisationen vorzustellen bzw. selbst Arbeitsgruppen zu leiten.

Auch in Bezug auf die Inhalte und den Aufbau der einzelnen Module zeigte sich eine hohe Zufriedenheit. 133 von 140 Befragten gaben an, dass die Veranstaltungen ihren Erwartungen entsprochen hätten, 90 % hoben die klare Strukturierung der Themen hervor und in 102 Rückmeldungen wurde der Informationsgehalt der durch die Dozentinnen und Dozenten erstellten Arbeitsunterlagen betont.

Allerdings wurde in 56% der Rückmeldungen bemängelt, dass die Dauer der Schulung im Hinblick auf die behandelten Inhalte eher zu kurz war. Insbesondere für die Themen Umgang mit Diskriminierung, Projektmanagement, Umgang mit Konflikten sowie Moderation und Gesprächsführung hätten sich die Teilnehmenden mehr Zeit gewünscht. Dies ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass bei der Komplexität der zu vermittelnden Inhalte nicht genügend Raum für praktische Übungen zur Verfügung stand. Diese Einschätzung wurde auch von den Dozentinnen und Dozenten geteilt.

Neben strukturellen Elementen wurden auch Indikatoren der Prozessqualität untersucht. Dabei gab die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden an, dass sie genügend Möglichkeiten hatten, sich zu beteiligen, ein förderliches Lernklima herrschte und die Gruppe während des Seminars aktiv mitgearbeitet hat. Es ist der Lehrgangsleitung gemeinsam mit den Dozentinnen und Dozenten also sehr gut gelungen, eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen und die zu vermittelnden Inhalte interessant aufzubereiten.

Im Rahmen der Evaluation ist auch überprüft worden, inwieweit die Dozentinnen und Dozenten den in sie gesetzten Erwartungen gerecht geworden sind. Wir wollten wissen, ob das Seminar tempo richtig war, die Migrantinnen und Migranten die Dozentinnen und Dozenten sprachlich gut verstehen konnten, das jeweilige Thema praxisnah vermittelt wurde und die Dozentinnen und Dozenten auf die Fragen und Beiträge der Teilneh-

menden eingegangen sind. Dies wurde ebenfalls von mehr als 90 % der Befragten bejaht. Die Teilnehmenden fühlten sich durch die Dozentinnen und Dozenten in ihren Belangen ernst genommen. Es wurde ihnen Achtung und Wertschätzung entgegengebracht.

Von besonderer Bedeutung für die Projektleitung sind nicht zuletzt die Ergebnisse zur Wirkungsqualität der Fortbildung. Dieser Themenbereich wurde deshalb zum Abschluss des Projektes noch einmal gesondert betrachtet. Dabei äußerten ausnahmslos alle Befragten die Meinung, dass sie durch den Kurs jetzt sowohl ihre eigenen Interessen als Migrantin bzw. Migrant besser vertreten können als auch ihre Kompetenzen als Beratende für andere Migrantinnen und Migranten insgesamt weiterentwickelt haben. Nach eigener Einschätzung gelingt es ihnen inzwischen besser, Ziele, Inhalte und Methoden in der Arbeit mit Migrantinnen und Migranten miteinander zu verbinden. Dieser Aspekt hat, neben einem gestiegenen Selbstbewusstsein, sicherlich auch dazu beigetragen, dass das Ansehen der Teilnehmenden bei den Migrantinnen und Migranten aber auch bei Projektpartnern und kommunalen Vertretern gestiegen ist.

Und auch wenn nur in Einzelfällen positive Beschäftigungseffekte zu verzeichnen waren, so geht doch mehr als die Hälfte der Teilnehmenden davon aus, dass sie ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt durch die Qualifizierung erhöhen konnten.

■ 4. EMPFEHLUNGEN

Falls Sie selbst eine ähnliche Fortbildungsreihe durchführen möchten, empfehlen wir Ihnen, die Erfahrungen aus dem KOMMIT – Projekt zu nutzen und die nachfolgenden Hinweise zu berücksichtigen.

Hinweise bezogen auf die Gruppe der Teilnehmenden:

- Viele Migrantinnen und Migranten haben Schwierigkeiten, ihre Fragen und Beiträge in der deutschen Sprache auszudrücken. Damit den Teilnehmenden ausreichend Raum zur Verfügung steht, sich an Diskussionen zu beteiligen und in der Gruppe aktiv mitzuarbeiten, sollte die Gruppengröße die Anzahl von 15 Personen möglichst nicht überschreiten.

- Achten Sie bei der Auswahl der Teilnehmenden auf eine möglichst heterogene Zusammensetzung der Gruppe. An den Schulungen des KOMMIT – Projektes haben Frauen und Männer aus zehn verschiedenen Herkunftsländern – von Bulgarien bis Vietnam – teilgenommen. Eine solch multiethnische Gruppenzusammensetzung reichert die Diskussionen mit unterschiedlichsten Erfahrungen an und fördert die Auseinandersetzung mit verschiedenen Sichten und Herangehensweisen. Dies haben die Teilnehmenden als besonders wertvoll erlebt.

- Nutzen Sie die Auftaktveranstaltung, um die Teilnehmenden miteinander in Kontakt zu bringen. Geben Sie genügend Raum für die Diskussion der verschiedenen Erwartungen an die Gruppe und die Schulungsmodule und unterstützen Sie die Migrantinnen und Migranten bei der Aufstellung gemeinsamer Regeln für die kommende Zusammenarbeit.

- Bedenken Sie mögliche gruppendynamische Effekte in ihrer Kurskonzeption. Wenn es Ihnen wichtig ist, mit den Schulungen möglichst viele Vertreterinnen und Vertreter von Migrantenorganisationen zu erreichen, kann es sinnvoll sein, die einzelnen Module grundsätzlich für alle am jeweiligen Thema Interessierten zu öffnen. Dies führt aber auch dazu, dass immer wieder neue Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen, die entsprechend ihrer spezifischen Bedarfe nur einzelne ausgewählte Module besuchen. Gruppendynamisch ist eine solche Fluktuation eher kritisch zu bewerten, da die Regeln der Zusammenarbeit und der vertraute Austausch in der Kerngruppe damit häufigen Irritationen unterliegen. Auf Grund der Erfahrungen im KOMMIT – Projekt empfiehlt es sich, die Kernfortbildung für einen geschlossenen Teilnehmerkreis zu konzipieren und einzelne ausgewählte Themen (besonders stark nachgefragt war beispielsweise das Modul Moderation und Gesprächsführung) allen Interessierten anzubieten.

Hinweise bezogen auf die Dozentinnen und Dozenten:

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Auswahl der Dozenten und Dozentinnen und bereiten Sie sie sorgfältig vor. Die Erfahrungen des KOMMIT – Projektes haben gezeigt, dass folgende Kriterien unbedingt erfüllt sein sollten:

● Die Dozentinnen und Dozenten müssen über Erfahrung in der Arbeit mit Migrantinnen und Migranten verfügen. Das heißt zum einen, dass das Tempo ihrer Vorträge und ihre Wortwahl den Sprachkenntnissen der Teilnehmenden angepasst ist. Darüber hinaus müssen sie mit den Problemlagen von Migrantenorganisationen vertraut sein und die Inhalte der Schulungen entsprechend darauf abstellen.

● Klären Sie mit den Dozentinnen und Dozenten die Themenschwerpunkte der einzelnen Module und achten Sie darauf, die Fortbildungen inhaltlich nicht zu überfrachten. Auf Grund der Sprache und der unterschiedlichen Lernweisen wird mehr Zeit benötigt!

● Stellen Sie sicher, dass die Dozentinnen und Dozenten Ihnen vor den jeweiligen Schulungen sowohl ihre Ablaufplanung als auch schriftliche Unterlagen für die Teilnehmenden zur Verfügung stellen. So erhalten die Migrantinnen und Migranten einen Überblick über die zu erwartenden Inhalte und können sich entsprechend ihrer jeweiligen Anliegen besser vorbereiten.

● Von besonderer Bedeutung ist die Gewährleistung einer guten Verbindung von Theorie und Praxis. Insbesondere in den Übungssequenzen ist es wichtig, beispielhafte Situationen und Fragestellungen aus dem Arbeitsalltag von Migrantenorganisationen zu bearbeiten, damit der Praxistransfer gelingen kann.

● Greifen Sie, wenn möglich, auf Dozentinnen und Dozenten zurück, die über fachliche Kompetenzen in mehreren Themengebieten verfügen. Damit können einerseits inhaltliche Doppelungen (z.B. bei Modulen wie Moderation und Präsentation) vermieden werden. Andererseits erleichtert es die Arbeit der Lehrgangsleitung, da der Abstimmungsaufwand sinkt. Und nicht zuletzt wird die Offenheit in den Gruppendiskussionen befördert, weil sich die Teilnehmenden nicht ständig auf neue Personen einstellen müssen.

Hinweise bezogen auf die Kursorganisation:

● Legen Sie die Veranstaltungen auf das Wochenende, um möglichst vielen Migrantinnen und Migranten die Teilnahme an einer längerfristigen Qualifizierung zu ermöglichen. Dabei sind, nach den Erfahrungen im KOMMIT – Projekt, zweitägige Seminare Tagesveranstaltungen vorzuziehen. So können inhaltlich eng mitein-

ander verbundene Themen, wie beispielsweise Vereinsrecht und Finanzen, ganzheitlicher behandelt werden. Die Organisation in Form von zweitägigen Seminaren ermöglicht außerdem einen größeren zeitlichen Abstand zwischen den Modulen und wirkt somit entlastend für Teilnehmende, die weite Anreisewege haben.

● Lassen Sie Zeit für Begegnungen. Die gemeinsame Übernachtung am Tagungsort schafft Raum für zusätzlichen informellen Austausch zwischen den Teilnehmenden, vertieft den Prozess des Kennenlernens und befördert so die Vernetzung der verschiedenen Organisationen.

● Bei der Wahl des Veranstaltungsortes sollten Sie Wert auf gute räumliche Bedingungen legen. So muss vor allem der Raum für die Arbeit im Plenum über eine gute Akustik verfügen, da sonst Personen mit weniger guten Deutschkenntnissen den Diskussionen nicht folgen können. Für die Arbeit in Kleingruppen benötigen Sie zusätzlich mindestens noch einen zweiten Raum. Und nicht zuletzt: Die Ausstattung mit moderner Technik (Notebook, Beamer, Moderationsmaterial etc.) sollte eine Selbstverständlichkeit sein.

● Überlegen Sie bei der Entwicklung des Curriculums für die Fortbildung, inwieweit verschiedene Module thematisch verknüpft werden können. Ausgehend von einer „typischen“ Herausforderung, vor der viele Migrantenorganisationen stehen, können verschiedene Themen am konkreten Beispiel exemplarisch durchgespielt werden. (Beispiel: Von der Findung geeigneter Räume für die Vereinstätigkeit bis hin zur Einweihungsfeier sind sowohl Fragen des Projektmanagements, des Fundraisings, der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, der Präsentation etc. zu behandeln.) Damit ist der konkrete Praxisbezug gegeben und eine deutlich höhere Nachhaltigkeit in Bezug auf die Wirkungsqualität der Fortbildung wahrscheinlich.

IMPRESSUM

KOMMIT

DAS MANAGEMENT-HANDBUCH
FÜR MIGRANTENORGANISATIONEN

Herausgegeben von:

RAA Brandenburg

Demokratie und Integration Brandenburg e.V.

im Auftrag der

Integrationsbeauftragten des Landes Brandenburg

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie
des Landes Brandenburg

Redaktion:

Sera Choi, Büro der Integrationsbeauftragten
Dr. Mohamed Hamdali, Büro der Integrationsbeauftragten
Prof. Dr. Karin Weiss, Integrationsbeauftragte des Landes
Brandenburg

Lektorat:

Jens und Henrike Krüsmann

Satz und Gestaltung:

achtpunkt | büro für gestaltung, Kai Herse
T: 030-94 41 74 94
F: 030-94 41 74 95
E: buero@achtpunkt.de

Druck: LASERLINE

Auflage: 1 000

Erschienen: im September 2008

Kostenlose Bestellung über:

RAA Brandenburg

Demokratie und Integration Brandenburg e.V.

Benzstraße 11/12

14482 Potsdam

E: info@raa-brandenburg.de

www.raa-brandenburg.de

Integrationsbeauftragte des Landes Brandenburg

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie
des Landes Brandenburg

Heinrich-Mann-Allee 103

14473 Potsdam

T: 0331-8 66 59 04

F: 0331-8 66 59 09

E: Integrationsbeauftragte@masgf.brandenburg.de

www.masgf.brandenburg.de

Das Projekt **KOMMIT** und dieses Handbuch werden gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg

Das „KOMMIT“ Management-Handbuch für Migrantenorganisationen ist im Rahmen des „KOMMIT“-Projektes im Büro der Integrationsbeauftragten des Landes Brandenburg entstanden. Dieses Projekt wurde durch das Bundesprogramm XENOS Leben und Arbeiten in Vielfalt, durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg gefördert.

Rund 20 Migrantinnen und Migranten aus dem Land Brandenburg beteiligten sich engagiert an der Schulungsreihe des Projektes „KOMMIT“ (Kompetenzen von Migrantinnen und Migranten stärken) und bildeten sich an jeweils zwei Wochenenden im Monat zu den Themen Vereinsrecht, Finanzen im Verein, Fundraising, Projektmanagement und Projektentwicklung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Präsentations- und Moderationstechniken, Konfliktmanagement und Umgang mit Diskriminierung fort.

Ziel des Projektes „KOMMIT“ war es, die Kompetenzen und Ressourcen der Migrantinnen und Migranten zu stärken und ihr zivilgesellschaftliches Engagement zu fördern. Das Projekt wurde von der Integrationsbeauftragten des Landes Brandenburg in Kooperation mit regionalen Partnern durchgeführt. Die Qualifizierungsreihe richtete sich an Mitglieder der Migrantenselbstorganisationen und Migranteninitiativen im Land Brandenburg.

Im Mittelpunkt der Schulungen standen konkrete Probleme, auf die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ihrer Vereinsarbeit stoßen: Von der Frage, wie man ein Projekt konzipiert und durchführt über das Stellen von Anträgen, das Führen von Verwendungsnachweisen bis zur Gestaltung einer Vereinsatzung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer brachten durch ihre praktischen Erfahrungen bereits ein großes Vorwissen mit. Das Augenmerk lag deswegen auf der Erweiterung und Professionalisierung der vorhandenen Kenntnisse. Die erworbenen Qualifikationen in Projektmanagement, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Präsentations- und Moderationstechniken etc. sind aber auch ein Zugewinn für den beruflichen Alltag der Migrantinnen und Migranten und stellten für diese eine zusätzliche Motivation für die Teilnahme an „KOMMIT“ dar. Im Anschluss an die Qualifizierungsreihe führten die Teilnehmerinnen und Teil-



nehmer als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in Eigenregie Informations- und Sensibilisierungsveranstaltungen zu den erlernten Inhalten durch. Nicht zuletzt waren der gegenseitige Erfahrungsaustausch und die Vernetzung unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine Bereicherung.

Das Projekt „KOMMIT“ wurde durch Rahmenveranstaltungen zur interkulturellen Öffnung und Partizipation von Migrantinnen und Migranten begleitet, die sich an Akteure „vor Ort“ richteten. Es wurden Regionalkonferenzen in Eberswalde (Landkreis Barnim), Fürstenwalde (Landkreis Oder-Spree) und in der Landeshauptstadt Potsdam veranstaltet. Die Konferenzen erörterten anhand konkreter Beispiele, welche Möglichkeiten sich durch die interkulturelle Öffnung und Partizipation für die Integration von Migrantinnen und Migranten in den Arbeitsmarkt ergeben. Auch setzten sich die Konferenzen mit den jeweiligen kommunalen Integrationskonzepten auseinander.

Die Beiträge des Handbuches, das dem Selbststudium dient, wurden durch verschiedene Autorinnen und Autoren verfasst. Sie haben alle Fortbildungen im Rahmen des KOMMIT-Projektes durchgeführt, so dass die Erfahrungen und Rückmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die zum größten Teil in Migrantenselbstorganisationen tätig sind, einfließen konnten.

Um einen möglichst nahen Praxisbezug herzustellen, werden alle Beiträge durch Beispiele anschaulich gemacht. Der fiktive Verein Integra e.V. aus Braburg begleitet Sie durch das Buch und gewährt Einblicke in seine Arbeit.

Herausgegeben wird das Handbuch durch die RAA Brandenburg im Auftrag der Integrationsbeauftragten des Landes Brandenburg.