



# Ratgeber Vereinspraxis

## House of Resources Bonn

**Impressum** © 2021

**Herausgeber:**

MIGRApolis *House of Resources* Bonn  
c/o Bonner Institut für Migrationsforschung  
und Interkulturelles Lernen (BIM) e.V.  
Brüdergasse 16-18, 53111 Bonn



Tel: 0228 - 929 77 603  
Mobil: 01520 - 864 38 04  
hor-bonn@bimev.de  
www.hor-bonn.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

**Projektleitung:**

Dr. Philip Gondecki-Safari

**Autor\*innen:**

Sarah Armbruster  
Linus Covic  
Anna Heinzl  
Mika Wagner

Lennart Bendtfeld  
Dr. Philip Gondecki-Safari  
Wolfgang Pfeffer  
René-Marius Westfehling



BIM e.V. unterstützt die  
Initiative kulturelle Integration

**Layout:**

René-Marius Westfehling

Lisa Beisheim

**Bildnachweis:**

Lizenziert nach CC0-Pexels-Lizenz, BAMF, Nennungspflichtige Autoren gekennzeichnet

**Inhalt**

Die einzelnen Beiträge geben die Ansichten der jeweiligen Autor\*innen und Verfasser\*innen und nicht notwendigerweise die Meinungen des BIM e.V. oder der Förderer wieder.

**Nachhaltigkeit**

Klimaneutral gedruckt mit Bio-Farben auf 100 % Recyclingpapier  
über [www.dieUmweltDruckerei.de](http://www.dieUmweltDruckerei.de)

**E-Publikation**

Digitale Fassung der Broschüre zum kostenlosen Download auf: [www.hor-bonn.de](http://www.hor-bonn.de)

**Förderung**

Nicht-kommerzielle Publikation, gedruckt mit Mitteln des HoR BN,  
gefördert durch das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI)  
über das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Der gemeinnützige Verein .....</b>	<b>13</b>
<b>Haftungspflichten und Versicherungen.....</b>	<b>33</b>
<b>Kassenführung im Verein .....</b>	<b>51</b>
<b>Projektabschluss und Verwendungsnachweis .....</b>	<b>37</b>
<b>Ehrenamtliches Engagement in Vereinen.....</b>	<b>79</b>
<b>Einstiegstipps für Öffentlichkeitsarbeit im Verein.....</b>	<b>89</b>
<b>In 5 Schritten zum eigenen Flyer .....</b>	<b>113</b>
<b>Moderationstechniken in der Vereinsarbeit.....</b>	<b>125</b>
<b>Imagebroschüre des bundesweiten Netzwerks der <i>Houses of Resources</i> in Deutschland .....</b>	<b>142</b>
<b>Gemeinsames Positionspapier des bundesweiten Netzwerks der <i>Houses of Resources</i> in Deutschland.....</b>	<b>146</b>
<b>Standorte der <i>Houses of Resources</i> in Deutschland .....</b>	<b>152</b>



MIGRAPOLIS



HOUSE of  
RESOURCES



## **Vorwort MIGRApolis *House of Resources* Bonn**

Das MIGRApolis House of Resources (HoR) Bonn ist ein Projekt des Bonner Instituts für Migrationsforschung und Interkulturelles Lernen (BIM) e.V. und wird seit August 2016 durch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) im Auftrag des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Zur Stärkung zivilgesellschaftlichen Engagements für Integration, interkulturelle Vermittlung und das Zusammenleben in Vielfalt sowie zahlreiche weitere gesellschaftlich relevante Themenfelder bietet das HoR Bonn ein umfangreiches Beratungs-, Unterstützungs- und Förderangebot für Migrantenorganisationen, integrativ wirkende Vereine und Initiativen an.

Um engagierte Akteur\*innen in ihrer Vereins- und Projektarbeit bestmöglich zu unterstützen und sowohl über die vielfältigen Angebote des HoR als auch über wichtige Themen der Vereinspraxis zu informieren, hat das HoR eine Reihe an Leitfäden zu unterschiedlichen Themenbereichen erstellt. Die Leitfäden beziehen sich unter anderem auf Aspekte des Projektmanagements von der Antragstellung über die Projektabwicklung bis zum Verwendungsnachweis, bieten eine detaillierte Vorstellung einzelner Angebote des HoR Bonn und informieren über allgemeine Themen wie Vereinsgründung, Versicherung und Haftung im Verein, Öffentlichkeitsarbeit, Teambuilding und Moderationstechniken.

Die vorliegende Broschüre ist eine Zusammenstellung der seit 2016 veröffentlichten Leitfäden des HoR Bonn. Sie sind für diverse Vereine und Initiativen interessant, die ihre Vereins- und Projektarbeit stärken, professionalisieren und weiter entwickeln möchten.

Beispielsweise zeigen wir detailliert auf, welche Haftungsfragen und Versicherungen für Vereine relevant und wichtig sind, warum eine ordentliche Buch- und Kassenführung in der Vereinsarbeit wichtig ist und wie diese umgesetzt wird, wie ein inhaltlicher und rechnerischer Verwendungsnachweis für ein Projekt erstellt wird oder welche Rolle das Ehrenamt in der Vereins- und Projektarbeit spielt und wie sich ehrenamtliches Engagement managen lässt. Des Weiteren gibt es eine kurze Einführung in das Thema öffentlichkeits- und Pressearbeit, eine Vorstellung von Moderationstechniken sowie ein Leitfaden zur Erstellung von Flyern und Werbematerialien.

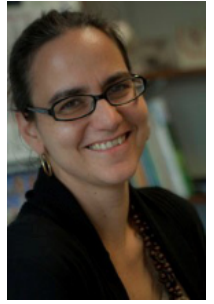
Ergänzend dazu stellen wir in einer zweiten Broschüre einzelne Angebote und Themenkomplexe vor, die sich auf das HoR Bonn beziehen. Neben allgemeinen Informationen zum HoR Bonn finden Sie hier Tipps und Anregungen zur Projektförderung und den durch das HoR Bonn zur Verfügung gestellten Ressourcen (u.a. Technisches Equipment, HoR-Fachbibliothek und das Lastenfahrrad *Fairdy*)

Die Publikationen vermitteln Basiswissen, dienen zur Sensibilisierung für diverse Themenfelder, die für die Vereins- und Projektarbeit relevant sind, und eignen sich als Einstiegslektüre für Engagierte und Neueinsteiger\*innen. Neben allgemeinen Informationen werden praxisnahe Hinweise und Methoden vorgestellt, die Ihnen als Roter Faden für ihre Vereinsarbeit und ihr Engagement dienen können.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und Erkunden neuer Themenbereiche!

Ihr *House of Resources* Bonn Team

## Grußwort des Trägervereins BIM e.V.



Deutschland ist ein Einwanderungsland. Dies spiegelt sich auch in Bonn als Ort an dem Menschen unterschiedlichster Herkunft und mit unterschiedlichen Migrationsgeschichten leben. Damit Bonn ein Ort der Begegnung und gelebter Vielfalt sein kann, braucht es Angebote für alle, die sich aktiv für Vielfalt in Bonn einsetzen möchten. Es braucht Angebote, die dafür sorgen, dass Menschen unterschiedlicher Herkunft die Unterstützung finden können, die sie brauchen, um ein erfülltes und selbstbestimmtes Leben führen zu können.

Angesiedelt im MIGRApolis – Haus der Vielfalt in der Bonner Innenstadt und getragen vom Bonner Institut für Migrationsforschung und Interkulturelles Lernen (BIM) e.V., ist das *House of Resources* (HoR) Projekt mit seiner Geschäftsstelle zu einem wichtigen Anlaufpunkt geworden für Migrant\*innenorganisationen, sowie interkulturelle Vereine und Initiativen, die integrativ wirken und sich für das Zusammenleben in kultureller Vielfalt einsetzen.

Integration und Vielfalt brauchen einen gesetzlichen Rahmen, der Vielfalt begünstigt und fördert. Gleichzeitig kann Vielfalt nur positiv gelebt werden, wenn Menschen sich konkret begegnen, Vertrauen zueinander fassen, sich orientieren können, Möglichkeiten erkennen und wahrnehmen können und sich insgesamt in ihrem Umfeld wohl fühlen. Gelebte Vielfalt braucht lokale Initiativen, die Möglichkeiten der aktiven Teilhabe schaffen, Orte der Begegnung und des Austausches bereitstellen, oder auch geschützte Räume für Menschen bieten, die sich in Deutschland orientieren möchten.

Genau dies wird durch die Unterstützung des HoR begünstigt. Es legt Vertrauen in die vielen kleinen Schritte, die notwendig sind, damit Menschen ihre Gegenwart und Zukunft in einem Kontext der Vielfalt positiv gestalten können. Das HoR unterstützt mit seinen verschiedenen Angeboten migrantische Organisationen, zivilgesellschaftliche Vereine und Initiativen, die solche Angebote schaffen. Es ermöglicht dadurch niederschwellige Teilhabe und kosten-effektive und kreative Angebote mit und für unterschiedliche Zielgruppen.

Das HoR wurde nur möglich Dank der Förderung und Unterstützung durch das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) über das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF). Als Träger des HoR Bonn hofft das BIM auf eine Fortsetzung der Finanzierung, um die erfolgreiche Arbeit des HoR Bonn als Teil des bundesweiten Netzwerks von mittlerweile 20 HoR-Standorten weiter fortsetzen zu können. Denn erfolgreiche Integration ist ein fortwährender Prozess, zu dem das zivilgesellschaftliche Engagement von Vereinen und Initiativen in der Mitgestaltung unserer Einwanderungsgesellschaft wertvolle Beiträge leistet, die es weiterhin zu unterstützen und langfristig zu fördern gilt.

A handwritten signature in blue ink, reading 'S. Contanzo-Sow'.

Dr. Simona Contanzo-Sow  
Vorsitzende des BIM e.V.

# Grußwort der Stabsstelle Integration der Bundesstadt Bonn



Migrantenselbstorganisationen, interkulturelle Vereine und Initiativen sind wichtige Partner\*innen in der kommunalen Integrationsarbeit und engagieren sich gemeinsam mit vielen anderen Akteur\*innen für ein vielfältiges Bonn.

BIM e.V. bietet ihnen im MIGRApolis – Haus der Vielfalt über das Projekt „*House of Resources*“ wertvolle Unterstützung an. Dazu gehört persönliche Beratung zu Fragen der Vereinsarbeit oder zur Umsetzung von Projekten, aber auch fortlaufende Qualifizierungen für ihr zivilgesellschaftliches Engagement.

Mit der vorliegenden Broschüre ist eine hilfreiche Sammlung von kurzen und gut verständlichen Anleitungen zu verschiedenen Themen der Vereinsarbeit entstanden, die gerade neuen und noch unerfahrenen Vereinen und Initiativen Orientierung für eine erfolgreiche Vereinsarbeit gibt. Dafür danke ich allen Beteiligten sehr herzlich!

Coletta Manemann  
Integrationsbeauftragte der Stadt Bonn

## Das MIGRAPolis *House of Resources* Bonn

Im MIGRAPolis *House of Resources* Bonn (HoR) bieten wir seit 2016 verschiedene Angebote und Dienstleistungen zur Beratung, Unterstützung und Förderung von Migrantenselbstorganisationen, integrativ wirkenden Vereinen und Initiativen an.

Seitdem hat sich das Projekt als wichtige Anlauf- und Schnittstelle für zivilgesellschaftliches Engagement im Bereich Integration und Teilhabe etabliert.



### Wer wir sind

Das Team des HoR Bonn besteht aus fünf hauptamtlichen Mitarbeiter\*innen sowie aus ehrenamtlichen Helfer\*innen und Praktikant\*innen, welche die Projektarbeit mitunter tatkräftig unterstützen.

Angesiedelt ist das HoR im MIGRAPolis – Haus der Vielfalt in der Bonner Innenstadt. Dieses wird, wie das HoR selbst, vom Bonner Institut für Migrationsforschung und Interkulturelles Lernen (BIM) e.V. getragen und ist seit seiner Gründung im Jahr 2011 ein aktives und gut besuchtes interkulturelles Begegnungszentrum in Bonn.

Unter seinem Dach engagieren sich neben dem BIM e.V. zahlreiche (Migrantenselbst-) Organisationen auf haupt- und ehrenamtlicher Ebene. Durch seinen Projektstandort ist das HoR Bonn räumlich und thematisch eng mit Vertreter\*innen seiner Zielgruppe und Netzwerkpartner\*innen verbunden und somit zentral in der lokalen Integrationsarbeit verankert.



## **Dafür steht das HoR Bonn**

Das HoR Bonn steht für gesellschaftspolitische Themen, die in einer Migrationsgesellschaft von zentraler Bedeutung sind. Dazu zählen unter anderem:

- Anerkennung und Wertschätzung kultureller Vielfalt;
- Begegnung, Austausch und Verständigung zwischen Menschen;
- Eine offene, inklusive, plurale und diverse Gesellschaft;
- Interkulturelles Lernen und Zusammenleben;
- Gleichberechtigung und Chancengleichheit;
- Gesellschaftliche Teilhabe und Mitgestaltung;
- Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung;
- Engagement gegen Rassismus und Diskriminierung;
- Bürgerschaftliches Engagement für das Gemeinwohl;
- Förderung von Migrantenselbstorganisationen;
- Kooperation und Vernetzung in der Integrationsarbeit.

## **Unsere Zielgruppe**

Wie auch alle anderen bundesweiten *Houses of Resources* richten sich die Angebote des HoR Bonn an lokale und regionale

- Migrantenorganisationen,
- interkulturelle Vereine und
- Initiativen im Prozess der Vereinsgründung,

die sich durch integrativ wirkende Projekte für eine offene, inklusive und kulturell vielfältige Gesellschaft einsetzen.

## Was bietet das HoR Bonn

Das Unterstützungsangebot des HoR Bonn basiert auf den 3 Säulen Empowerment, Vernetzung und finanzielle Förderung. Daraus ergeben sich folgende konkrete Angebote für unsere Zielgruppe:

### Beratung

Wir beraten zu diversen Themen, um die Teilhabe, Motivation und Professionalisierung unserer Zielgruppe zu stärken. Dazu zählen u.a. individuelle Beratungen zu:

- Organisationsstrukturen, z.B. bei Vereinsgründung oder rechtlichen Fragen;
- Projektmanagement, z.B. für Planung, Durchführung oder Auswertung;
- Fundraising, z.B. zur Beschaffung von Finanzmitteln;
- Öffentlichkeitsarbeit, z.B. zur Unterstützung der Außendarstellung.

### Fortbildung

Neben der Beratung bieten wir zu den oben genannten Themen regelmäßige Präsenz- oder Online-Schulungen an. Diese werden von erfahrenen Expert\*innen geleitet und gewährleisten neben fachlichem Input eine Möglichkeit zum Austausch und Netzwerken zwischen den Teilnehmenden.

### Finanzielle Förderung

Durch individuelle Förderung von Mikroprojekten können wir ebenfalls in finanzieller Hinsicht Unterstützung leisten. Neben der Möglichkeit zur Finanzierung integrativ wirkender Projekte leisten wir Beratung und Hilfestellungen bei der Antragstellung, Durchführung und Abrechnung von Projekten. In diesem Sinne ist die Projektförderung des HoR möglichst niedrigschwellig, bedarfsgerecht und passgenau. Vereine und Initiativen können ganzjährig und jederzeit ohne Fristen projektbezogene Förderanträge stellen und im Rahmen unserer Förderkriterien finanzielle Mittel für ihre Projekte und Vorhaben erhalten.

### Vernetzung

Durch gezielte Netzwerkarbeit in Form von Veranstaltungen und Begegnungsformaten werden Kontakte und der Austausch zwischen Migrant\*innenorganisationen, Vereinen und Initiativen ebenso wie mit relevanten Institutionen begünstigt. Des Weiteren findet auf Projektebene ein regelmäßiger Wissen- und Erfahrungsaustausch zwischen den bundesweiten Houses of Resources und ihren Projektteams statt.

## Weitere Ressourcen

Zur weiteren Unterstützung zählt die Bereitstellung von unterschiedlichen Ressourcen, wie

- Räume zur Umsetzung von Projekten und Veranstaltungen;
- technisches Equipment für Veranstaltungen;
- Leitfäden zu unterschiedlichen Themen;
- eine Bibliothek für die Vereins- und Integrationsarbeit;
- ein Lastenrad als alternative Transportmöglichkeit für die Umsetzung von Projekten.

Unsere Angebote versuchen wir flexibel auf die Bedarfe unserer Zielgruppe anzupassen.

## Hier stehen wir aktuell

Nach der ersten Förderphase (08.2016-07.2019) befindet sich das HoR Bonn mittlerweile in der 2. Förderphase des BAMF (08.2019-07.2022).

Im Förderzeitraum von 2016-2020 wurden insgesamt

38 Vereinsgründungen angestoßen,

453 Personen in 53 Fortbildungen geschult

und 128 Mikroprojekte

mit einem Gesamtvolumen von knapp 124.000, - € gefördert und umgesetzt.

Um Engagement und Partizipationsmöglichkeiten verschiedener Menschen und Kulturen weiterhin zu unterstützen, hoffen wir, das HoR Bonn auch nach der offiziellen Förderzeit strukturell in der Bonner Integrationslandschaft verankern zu können und die bislang gewonnene Expertise und Erfahrung weiterhin sinnvoll einsetzen zu können.

Weitere Informationen zu aktuellen Angeboten, Fortbildungen und Veranstaltungen des MIGRApolis *House of Resources* Bonn und darüber geförderten Projekten findet Ihr auf [www.hor-bonn.de](http://www.hor-bonn.de).



## **Das *House of Resources* Bonn auf einen Blick:**

### **Projektziel:**

Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements  
für Integration und das Zusammenleben in Vielfalt

Empowerment zivilgesellschaftlicher Akteure

### **Zielgruppe:**

Migrantenorganisationen, integrativ wirkende Vereine und Initiativen

### **3 Fördersäulen:**

Empowerment // finanzielle Förderung // Vernetzung

### **Fördergeber:**

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI)  
über das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)

### **Träger:**

Bonner Institut für Migrationsforschung und Interkulturelles Lernen (BIM) e.V.



# Der gemeinnützige Verein

Wolfgang Pfeffer  
Mika Wagner

## Einleitung: Vereinswissen in der Praxis

Das MIGRAPolis *House of Resources* Bonn bietet seit Juli 2016 Beratung und Unterstützung in unterschiedlicher Weise für ehrenamtlich engagierte Menschen in Bonn und dem Rhein-Sieg-Kreis an. Insbesondere Migrant\*innen-Selbst-Organisationen (MSO) sowie interkulturelle Initiativen und Projekte profitieren von unseren Angeboten. Wir bieten Beratung in vielfältigen Bereichen an – zum Beispiel zu Projektausgestaltung und -organisation, Netzwerkarbeit sowie im Fundraising zur Akquise von Finanz- und Sachmitteln für Ihre Vereinsarbeit und Projektideen.

Wir unterstützen beim Ausgestalten von Projektideen sowie beim Durchführen von Veranstaltungen und Verleihen technischer Ausstattung wie z.B. Beamer. Wir unterstützen auch bei Öffentlichkeits-, Medien- und Pressearbeit zur Außendarstellung. Mehrfach wurden auch schon Seminare und individualisierte Beratungen zu Gründung, Organisation und Führung eines Vereins angeboten. In diesen haben wir bemerkt, dass seitens der Engagierten ein erheblicher Bedarf an Information in diesem sehr komplexen Themenbereich besteht.

Dieser Leitfaden enthält einige wichtige – und immer wieder nachgefragte – Informationen in übersichtlicher und kompakter Form. Er dient dazu, eine erste Idee und Vorstellung zu wichtigen Fragen rund um die Gründung und Führung eines Vereins zu erhalten. Natürlich kann in dieser Kürze das Thema nicht vollständig dargestellt werden. Gerade bei juristischen Themen ist es oft so, dass eine Antwort zwei neue Fragen auslöst.

Wenn Sie mehr wissen möchten, sprechen Sie uns gerne an, kommen Sie vorbei oder besuchen Sie eines unserer regelmäßig angebotenen Seminare.



# Übersicht

<b>Vom Sinn der Vereinstätigkeit</b> .....	16
<b>Vereinsgründung – wie geht das?</b> .....	17
• Warum einen eingetragenen Verein (e.V.) gründen?	
• Was kostet die Gründung eines e.V.?	
<b>Vor- und Nachteile der Gemeinnützigkeit</b> .....	19
• Vorteile der Gemeinnützigkeit	
• Wie erhält man die Gemeinnützigkeit?	
<b>Die Satzung des eingetragenen Vereins (e.V.)</b> .....	21
• Was MUSS in jeder Satzung stehen?	
• Was ist eine Satzungsänderung?	
<b>Rechte und Pflichten des Vorstands</b> .....	23
• Vertretungsmacht des Vorstandes	
• Geschäftsführung des Vorstandes	
• Die Entlastung des Vorstandes	
<b>Der Tätigkeitsbericht im gemeinnützigen Verein</b> .....	26
<b>Rechte und Pflichten der Mitglieder</b> .....	27
<b>Gesetzliche Haftung des Vorstandes</b> .....	28
<b>Datenschutz – DS-GVO</b> .....	30

## Vom Sinn der Vereinstätigkeit

Der eingetragene Verein (e.V.) zählt in Deutschland zu den häufigsten Gesellschaftsformen. Rund 600.000 eingetragene Vereine gibt es hierzulande. Fast ausnahmslos handelt es sich dabei um sogenannte Idealvereine, die ideelle Ziele und keine wirtschaftlichen Zwecke verfolgen. Auch in Bonn gibt es mehrere hundert Vereine. Da geht es etwa um Sport, Musik, Briefmarken, Schachspielen, Unterstützung von Zugewanderten, Frauenrechte, Schutz vor Feuer und vielem mehr. In allen diesen Vereinen engagieren sich Menschen ehrenamtlich für ihre Ideale oder für das, was sie in dieser Gesellschaft für besonders wichtig halten.

Der Verein bietet Rechtssicherheit für diejenigen, die sich zusammengeschlossen haben, um gemeinsame Ziele zu verfolgen. Ein gemeinnütziger Verein ist zusätzlich vom Finanzamt und vom Amtsgericht anerkannt – die ordnungsgemäße Verwendung der Gelder und ob die Tätigkeiten zu den formulierten Zielen passen, wird regelmäßig überprüft. Das schafft Vertrauen in der Öffentlichkeit. Neben den steuerlichen Vorteilen hat die Gemeinnützigkeit also auch einen Imageeffekt.

Im Verein kann man so manches tun und einüben, wozu sich z.B. im Arbeits- oder im Privatleben weniger eine Gelegenheit ergibt: Projektleitung, Buchhaltung, Moderieren, Verantwortung übernehmen etc.. Und man kann das tun, wofür im sonstigen Alltag oft kein Platz bleibt: sich für Dinge einsetzen, die einem wirklich wichtig sind, andere Seiten an sich kennenlernen und Selbstwirksamkeit erfahren. Gleichzeitig kann man das, was man im Verein lernt, oftmals auch „draußen“ einsetzen und so manche Vereinstätigkeit hat schon den Weg in einen neuen Job eingeleitet.

Und – auch wenn es zunächst anstrengend erscheinen mag – es lohnt sich, beispielsweise eine Satzung zu formulieren, gemeinsam über Ziele zu diskutieren und am Ende gewissermaßen eine eigene Verfassung zu haben, welche die Rechte und Pflichten der Mitglieder regelt und auf die vieles aufgebaut werden kann.



Vereine und ehrenamtliches Engagement können Vereinsamung, vielleicht auch empfundener Sinn- oder Hoffnungslosigkeit in unserer Gesellschaft entgegen wirken. Letztendlich sind sie ein unverzichtbarer Bestandteil unserer Zivilgesellschaft: Eine Übung in (leider notwendiger) Bürokratie, Verantwortung sowie vor allem in kooperativem Miteinander und Demokratie.



# Vereinsgründung – wie geht das?

## Warum einen eingetragenen Verein (e.V.) gründen?

Die Rechtsform des e.V. wird regelmäßig gewählt, wenn

- sich eine größere Zahl von Personen zu einem nicht-wirtschaftlichen Zweck zusammenschließt;
- Aufnahme und Ausscheiden von Mitgliedern unkompliziert vonstatten gehen sollen.

## Vorteile des e.V. sind:

- Der Vorstand ist vor den Risiken einer vertraglichen Haftung (also den typischen wirtschaftlichen Risiken) geschützt
- Die Mitglieder haften nicht für den Verein
- Der e.V. ist eine juristische Person; er kann im eigenen Namen klagen und verklagt werden sowie ins Grundbuch eingetragen werden
- Der e.V. kann als Körperschaft gemeinnützig sein (das kann eine GbR z. B. nicht)
- Er hat eine rechtlich klar definierte Form mit gesetzlichen Regelungen nach innen und außen
- Der e.V. ist eine grundsätzlich demokratische Organisationsform mit gleichen Rechten und Pflichten für alle Mitglieder ("*one man, one vote*")

## Achtung:

- Der eingetragene Verein kann in aller Regel **keine wirtschaftlichen Zwecke** (gewerbliche oder Erwerbszwecke) haben. Er darf sich nur nebenher und nachrangig wirtschaftlich betätigen.
- Die Gründung stellt bestimmte **Anforderungen**, wie die Erstellung einer Satzung und Wahl des Vorstandes.
- Es benötigt zur Eintragung ins Vereinsregister mindestens **7 Mitglieder** (Für die reine VereinsGRÜNDUNG braucht es lediglich 3 Personen).

## Was kostet die Gründung eines e.V.?

Die Kosten für die Vereinsgründung setzen sich zusammen aus

- der Notargebühr für die Beglaubigung der Anmeldung (etwa 26,00 € zuzüglich Schreib- und Zustellgebühren)
- der Registergebühr für eine Eintragung beim zuständigen Amtsgericht (etwa 52 €, wobei regelmäßig ein Gegenstandswert von 3.000 € unterlegt wird)
- die Bekanntmachung der Eintragung (ca. 10 bis 30 €)
- Zusammen sind das **ca. 90 bis 140 €**. Weitere Kosten fallen nicht an; es sei denn, man beauftragt einen Rechtsanwalt mit der Erstellung der Satzung

### **Achtung:**

Auch spätere Eintragungen ins Vereinsregister sind mit Kosten verbunden. Regelmäßig sind das vor allem Änderungen im Vorstand und z.B. Satzungsänderungen.



# Vor- und Nachteile der Gemeinnützigkeit

## Vorteile der Gemeinnützigkeit

- Spendenabzug – **Steuervorteil als Motivation für Spender\*innen:** (nur) mit einem gemeinnützigen Verein können Sie Spenden einsammeln. Der Verein kann eine **Spendenbescheinigung** ausstellen und die Spender\*innen können das Geld von der Steuer absetzen.
- Der Verein selbst hat auch **steuerliche Vorteile:** er ist für bestimmte Erlöse von der Steuer befreit (Zweckbetriebe und Vermögensverwaltung, Umsatzfreigrenze, teilweise ermäßigter Umsatzsteuersatz)
- Befreiung von der Erbschaftsteuer
- Freibeträge für Mitarbeiter\*innen: Übungsleiterfreibetrag oder Ehrenamtspauschale können frei von Lohnsteuer- und Sozialversicherungs gezahlt werden, wenn die Tätigkeit nebenberuflich ausgeübt wird.
- Verbesserte Fördermöglichkeiten: Sie können Zuschüsse von anderen gemeinnützigen Organisationen (insbesondere Stiftungen) beantragen. Manche Zuschüsse werden ausschließlich oder bevorzugt an gemeinnützige Organisationen vergeben.



## Wie erhält man die Gemeinnützigkeit?

- Die Gemeinnützigkeit hat zunächst nichts mit der Eintragung des Vereins zu tun. Beantragt wird die Gemeinnützigkeit beim zuständigen **Finanzamt**. Dazu muss bei neu gegründeten Vereinen die Satzung vorgelegt werden. Das Finanzamt gewährt – wenn die Voraussetzungen vorliegen, zunächst die vorläufige Freistellung (für 12 bis 18 Monate).
- Als Nachweis erhält der Verein einen **Freistellungsbescheid**. Er zeigt an, dass der Verein steuerbegünstigt ist. Nachdem für die ersten 12 bis 18 Monate die **Steuererklärung** vorgelegt und anerkannt wurde, wird die Freistellung für jeweils drei Jahre im Voraus erteilt.

## Achtung: Nachteile der Gemeinnützigkeit

- **Einschränkungen bei der Mittelverwendung:**  
Sie dürfen Geld im Verein nur so ausgeben, wie es den Zwecken der Satzung entspricht. Dies gilt für **sämtliche** Mittel und wird auch vom Finanzamt kontrolliert!
- **Gebot der zeitnahen Mittelverwendung:**  
Wenn Sie z.B. eine Spende erhalten haben, so muss das Geld bis Ende des übernächsten Jahres ausgegeben werden. Es darf – bis auf bestimmte Ausnahmen – nicht länger auf dem Vereinskonto liegen.
- **Strenge Beschränkungen bei Zuwendungen an Mitglieder:**  
Mitglieder (sowohl aus dem Vorstand, als auch einfache Mitglieder) dürfen nur unter bestimmten Voraussetzungen Geld aus der Vereinskasse erhalten.
- **Vermögensbindung (auch bei Auflösung des Vereins):**  
Das Vermögen einer gemeinnützigen Organisation ist **immer** an die gemeinnützigen Zwecke gebunden, auch wenn der Verein aufgelöst werden sollte.
- **Erweiterte steuerliche Nachweispflichten:**  
Der gemeinnützige Verein braucht eine sehr sorgfältige **Buchführung** und muss regelmäßig (alle drei Jahre) eine **Steuererklärung** abgeben.
- **Mögliche Haftung und Nachforderungen:**  
Werden die Anforderungen nicht erfüllt, kann die Gemeinnützigkeit wieder entzogen werden. Dies kann dann **Steuernachzahlungen** und **persönliche Haftung** der Vorstandsmitglieder zur Folge haben.

# Die Satzung des eintragungsfähigen Vereins (e.V.)

## Was muss in jeder Satzung stehen?

- Vereinsname
- Vereinssitz (nur den Ort, nicht die Straße angeben)
- Regelung zur Eintragung des Vereins
- Vereinszweck
- Bedingungen für den Aus- und Eintritt von Mitgliedern
- Ob Mitgliedsbeiträge erhoben werden und wie sie gezahlt werden
- Beurkundung von Beschlüssen (Protokollierung)
- Bildung des Vorstandes
- Einberufung der Mitgliederversammlung (wann und wie)



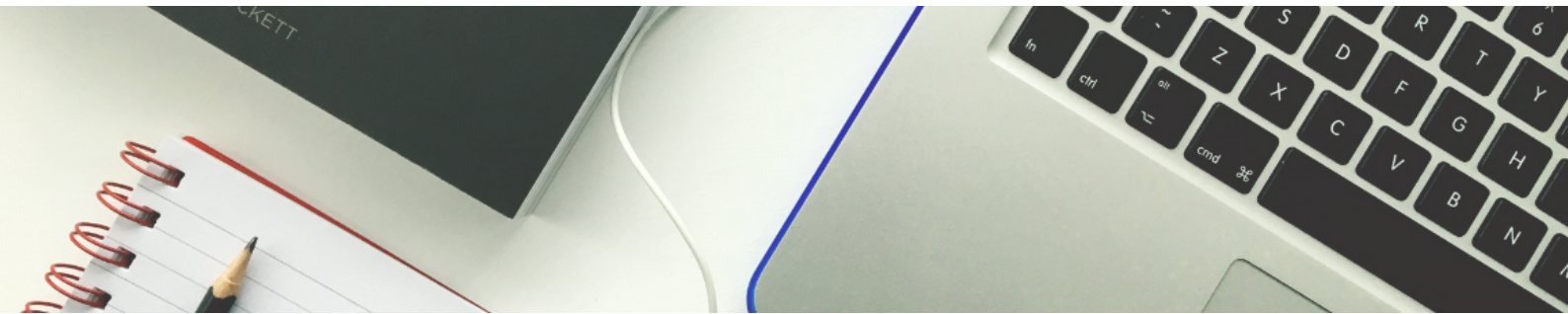
Fehlt einer dieser Satzungsbestandteile, lehnt das Registergericht die Eintragung ab. Eine Reihe von Bestimmungen kann **nur durch die Satzung** wirksam getroffen werden. Beschlüsse von Vorstand oder Mitgliederversammlung reichen dann nicht aus.

Das gilt z.B. für

- die Festlegung verschiedener Mitgliedergruppen (mit unterschiedlichen Rechten und Pflichten) wie z.B. Fördermitglieder, Ehrenmitglieder;
- Sonderrechte für Mitglieder;
- Beitragspflichten und Sonderleistungen wie z.B. Umlagen;
- die kommissarische Berufung von Vorstandsmitgliedern (Selbstergänzung des Vorstandes);
- Stimmrechtsübertragungen müssen explizit geregelt werden. Ansonsten sind alle Beschlüsse anfechtbar;
- Arbeitsleistungen (als Beiträge der Mitglieder) **müssen** in der Satzung geregelt werden.

## Achtung: Häufige Fehler bei der Satzungsgestaltung

- In den Satzungszwecken werden auch **wirtschaftliche Betätigungen** genannt. Das Registergericht lehnt dann die Eintragung ab.
- Die Satzungszwecke sind nicht ausreichend konkret formuliert. Das Finanzamt gewährt dann die Gemeinnützigkeit nicht.
- Die Satzung sieht **zu viele Vorstandsposten** vor, die bei künftigen Wahlen nicht mehr besetzt werden können.
- Die erforderlichen **Musterklauseln für die Gemeinnützigkeit** sind nicht korrekt wiedergegeben.



### Was ist eine Satzungsänderung?

Eine Satzungsänderung liegt vor, wenn der Text der Satzung erweitert, gekürzt oder in sonstiger Weise abgeändert wird, z.B. für

- die Aufhebung (Streichung) von Satzungsklauseln;
- Ergänzungen von und in Satzungsklauseln;
- Ersetzungen von Klauseln durch andere;
- die Erstellung einer vollständig neuen Satzung;
- auch redaktionelle Änderungen, bei denen also nur der Wortlaut, nicht der gemeinte Inhalt geändert wird;
- die Änderung des Vereinsnamens;
- die Änderung des Vereinssitzes.

Für eine **Änderung des Vereinszweckes** müssen **alle** Mitglieder zustimmen, falls es in der Satzung nicht anders vermerkt ist.

Die Satzungsänderung muss in der **Mitgliederversammlung** beschlossen werden und beim Amtsgericht gemeldet werden. Hier wird dann auch eine Gebühr fällig.

## Rechte und Pflichten des Vorstands

- **Grundsätzliche Sorgfaltspflicht:**  
Der Vorstand hat seine Aufgaben sorgfältig und ordnungsgemäß auszuüben. Er muss die Fähigkeiten, die das Amt fordert, besitzen.
- **Erhaltung des Vereinsvermögens:**  
Der Vorstand muss die Mitgliederbeiträge erheben und mahnen, wenn sie nicht entrichtet werden. Unberechtigte Forderungen muss er abwehren und den Verein vor Insolvenz schützen.
- **Meldepflichten gegenüber dem Registergericht:**  
Er muss beschlossene Änderungen in Satzung oder Vorstand dem zuständigen Registergericht mitteilen.
- **Einberufung der Mitgliederversammlung:**  
Er lädt mindestens einmal im Jahr zur Mitgliederversammlung ein und verschickt eine Einladung mit Tagesordnung.
- **Vereinsrechtliche Buchführung:**  
Der Vorstand verantwortet die Buchführung und muss hierfür auch vor den Mitgliedern bzw. in der Mitgliederversammlung Rechenschaft ablegen. Er muss die Einnahmen und Ausgaben übersichtlich zusammenstellen und den Mitgliedern erklären.
- **Steuerliche Buchführung:**  
In gemeinnützigen Vereinen muss der Vorstand regelmäßig die Gemeinnützigkeit erneuern lassen und dazu einen Tätigkeits- und Finanzbericht bzw. eine Steuererklärung an das Finanzamt übermitteln.

### Achtung: Zusätzliche Nachweispflichten

- Es muss ggf. eine nach steuerlichen Bereichen getrennte Einnahmen-Überschuss-Rechnung erstellt, Umsatzsteuer ausgewiesen, ggf. Lohnkonten geführt werden, sowie die **zweckgebundene Mittelverwendung** nachgewiesen werden.
- Die Haupttätigkeit darf nicht im sog. zweckfremden Bereich liegen, es darf keine Verluste bei zweckfremden Tätigkeiten geben, es werden keine überhöhten Vergütungen gezahlt. Außerdem muss deutlich werden, dass die Mittel zeitnah verwendet wurden.

Grundsätzliche Befugnisse und der Aufgabenkreis des Vorstandes sind die **Vertretung und Repräsentation** des Vereins nach außen sowie die **Geschäftsführung**.

### **Vertretungsmacht des Vorstandes**

- Die Vertretungsmacht ist **grundsätzlich unbeschränkt**, bezieht sich aber nicht auf solche Rechtsgeschäfte, die ganz außerhalb des Vereinszweckes liegen.
- Verbot von **In-sich-Geschäften** (§ 181 BGB), d.h. Vertragsabschlüssen zwischen Verein und Vorstandsmitglied.
- Für die **Entgegennahme von Willenserklärungen** hat jedes Vorstandsmitglied eines mehrgliedrigen Vorstandes Einzelvertretungsmacht. Dies bedeutet, Willenserklärungen gegenüber dem Vorstand sind wirksam, wenn sie gegenüber **einem** Vorstandsmitglied abgegeben werden.
- Grundsätzlich ist die Vertretungsmacht des Vorstands **unbeschränkt**, nach § 26 Abs. II S. 2 BGB aber beschränkbar. So können z.B. bestimmte Geschäfte (z.B. Kauf von Immobilien) oder Geschäfte ab bestimmten Summen von der **Zustimmung der Mitgliederversammlung** abhängig gemacht werden.

### **Geschäftsführung des Vorstandes**

Die Geschäftsführungspflichten können je nach der Art des Vereins und seiner Größe unterschiedlich sein. Folgende Pflichten treffen jedoch jeden Vereinsvorstand:

- Sorgfaltspflicht: Maßstab ist dabei die Sorgfalt, die eine gewissenhafte und ihrer Aufgabe gewachsene Person anzuwenden pflegt.
- Erhaltung des Vereinsvermögens.
- Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens.
- Buchführungspflicht.
- Auskunftspflicht gegenüber der Mitgliederversammlung.

### **Verhältnis des Vorstandes zur Mitgliederversammlung**

Der Vorstand ist grundsätzlich an Weisungen der Mitgliederversammlung gebunden und in seiner Vertretungsmacht durch die Satzung eingeschränkt. Missachtet er einen Beschluss, ist es Sache der Mitgliederversammlung, auf welche Weise sie ihren Willen durchsetzen will. Der Vorstand leitet den Verein aber aus eigener Verantwortung. Er ist dem Verein ggf. für schuldhaftes Handeln verantwortlich.

**Empfehlung:** Geschäfte außerhalb des gewöhnlichen Geschäftskreises (die also nicht regelmäßig vorkommen) sollten vorher von der Mitgliederversammlung genehmigt werden.



## Die Entlastung des Vorstandes

Die Entlastung des Vorstandes erfolgt auf Beschluss der Mitgliederversammlung. Sie stellt den Vorstand von allen Ansprüchen frei, die dem Verein/ den Mitgliedern bei sorgfältiger Prüfung aller Unterlagen erkennbar waren. (Entlasten heißt: ich werde darauf verzichten, den Vorstand später noch zu belangen).

Die Entlastung des Vorstandes ist im Gesetz nicht ausdrücklich geregelt. Einen Anspruch auf Entlastung hat der Vorstand daher grundsätzlich nur, wenn dafür eine Grundlage in der Satzung vorhanden ist oder es sich aus dem „Vereinsherkommen“ (der Vereinspraxis) ergibt, also bisher regelmäßig so gemacht wurde.

Die Entlastung bezieht sich aber **nur auf Tatbestände, die den Mitgliedern bekannt gemacht wurden oder bekannt sein mussten**. Normalerweise bezieht sich die Entlastung auf die ganze Geschäftsführung. Sie kann jedoch auf ein einzelnes Geschäft oder auf einen bestimmten Zeitabschnitt beschränkt werden. Der Vorstand kann aber nicht haftbar gemacht werden für z.B. ausbleibenden wirtschaftlichen Erfolg!



### **Achtung:**

Die Entlastung stellt nur von **Regressansprüchen** des Vereins frei, nicht von einem Haftungsdurchgriff Dritter. Sie gilt also nur im **Innenverhältnis**.

# Der Tätigkeitsbericht im gemeinnützigen Verein

Am Ende eines jeden Jahres muss ein Bericht über die Tätigkeiten des Vereins erstellt werden. Er ist notwendig für den Erhalt der Gemeinnützigkeit.

Empfehlungen für das Abfassen des Tätigkeitsberichts:

- Er sollte sich auf die **steuerlich** relevanten Inhalte beschränken
- Nicht begünstigte Tätigkeiten sollten zurückhaltend dargestellt werden, um nicht den Eindruck zu erwecken, sie hätten ein besonderes Gewicht
- Der Schwerpunkt der Darstellung muss auf den **satzungsmäßigen Tätigkeiten** liegen. Vergessen Sie nicht, gerade solche Tätigkeiten darzustellen, die sich zahlenmäßig nicht niederschlagen - also besonders die ehrenamtlichen Tätigkeiten
- Im Zweifel sollten kritische Fakten eher weggelassen werden. Außenprüfungen in Vereinen sind eher selten. Typischerweise sind es eingereichte Unterlagen, die zu problematischen Bewertungen durch das Finanzamt führen
- Der Tätigkeitsbericht bietet die Möglichkeit, ungünstige Fakten in der Einkommensüberschussrechnung (EÜR) zu mildern. Überwiegen in der EÜR z.B. die Einnahmen des steuerpflichtigen Bereichs, sollten die steuerbegünstigten Tätigkeiten um so mehr betont werden

## Inhalte des Tätigkeitsberichts:

- Art, Zahl und Umfang (Teilnehmer\*innenzahlen) der Veranstaltungen, Kurse, Projekte usf., vorhandene Abteilungen und Tätigkeitsbereiche
- Teilnahme an Veranstaltungen
- Besondere Daten (z.B. 50-Jahr-Feier)
- Art und Umfang öffentlicher Förderung
- Kooperation mit anderen Organisationen
- Besondere Projekte (Darstellung der Angebote, Zahl der Teilnehmer\*innen, usw.)
- Ehrenamtliche Helfer\*innen und Übungsleiter\*innen

## Rechte und Pflichten der Mitglieder

Grundsätzlich hat der Vorstand eine **umfassende Auskunftspflicht gegenüber der Mitgliederversammlung**, und zwar auf Verlangen und in allen Vereinsangelegenheiten.

Es gilt aber der Grundsatz: **Mitgliederrechte sind in der Mitgliederversammlung auszuüben**. Deshalb hat die Mitgliederversammlung ein umfassendes Recht auf Auskünfte über alle Angelegenheiten des Vereins. Hier muss bspw. allen Vereinsmitgliedern seitens des Vorstandes ein Überblick über z.B. den Finanzstand ermöglicht werden.

Einzelne Mitglieder haben außerhalb der Mitgliederversammlung nur sehr **eingeschränkte Informationsrechte**. Das gilt vor allem

- für die Einsicht in Mitgliederlisten oder Belege über Aus- und Eintritt von Mitgliedern, wenn ein berechtigtes Interesse vorliegt (etwa bei einem Minderheitenbegehren);
- bei der Überprüfung von Mehrheitsbeschlüssen, aber nur, wenn gewichtige Gründe vorliegen.

Einfache Mitglieder haften nicht für den Verein. Sie sind aber verpflichtet, sich der **Satzung entsprechend zu verhalten, regelmäßig ihren Mitgliedsbeitrag zu zahlen** und **dem Verein keinen Schaden zuzufügen**.



# Gesetzliche Haftung des Vorstands

Ein Verein ist grundsätzlich **haftungsbeschränkt, im Ehrenamt haftet nur, wer grob fahrlässig oder mit Vorsatz handelt!** (Einfache Mitglieder haften nicht für den Verein.)

Gesetzliche Haftung bedeutet:

Haftung für ein **rechtswidriges schuldhaftes Handeln oder Unterlassen**, durch das ein Dritter geschädigt wird – unabhängig von einer vertraglichen Beziehung. Das schuldhafte Handeln kann entweder **fahrlässig** oder **vorsätzlich** erfolgt sein.

Niemand muss für einen Schaden haften, der mit üblichen Mitteln nicht abzuwenden ist. Dann trifft ihn also kein Verschulden.

## Zwei Arten von Fahrlässigkeit:

- **Einfache (leichte) Fahrlässigkeit:** Die verkehrsübliche Sorgfalt wurde nicht angewendet
- **Grobe Fahrlässigkeit:** Grobe Missachtung der Sorgfaltspflicht; sehr einfache und nahe liegende Erwägungen, die einen Schaden verhindert hätten, wurden außer Acht gelassen

## Beispiel:

*Durch die Anlage eines Kleingartenvereins führt ein öffentlicher Weg. Der Verein muss für den Winterdienst sorgen!*

- **Grobe Fahrlässigkeit:** Der Vorstand sorgt nicht für den Winterdienst

*Grobe Missachtung der Sorgfaltspflicht sind sehr einfache und nahe liegende Erwägungen, die einen Schaden verhindert hätten und außer Acht gelassen wurden.*

- **Einfache Fahrlässigkeit:** Ein Winterdienst wurde eingerichtet, die Durchführung aber nicht laufend überwacht.

## Achtung:

Auch bei großer Sorgfalt lassen sich manchmal Unfälle nicht vermeiden. Gerade wenn Ihr Verein bspw. Feste veranstalten oder viele Menschen zusammenbringen will, ist es sehr wichtig, dass der Verein eine **Haftpflichtversicherung** abschließt!

## Mögliche und wichtige Fälle und deren Auswirkungen:

- **Verletzung der Verkehrssicherungspflicht:**

Der Verein ist verpflichtet, den **ordnungsgemäßen Zustand** seiner Anlagen (Gefahrenquellen) sicherzustellen (Gebäude, Spiel- und Sportplätze, technische Geräte usf.) und Teilnehmer\*innen von Veranstaltungen ausreichend zu schützen (Eingangskontrollen, Streckenposten usw.).

- **Organisationsverschulden:**

Der Vorstand wählt ungeeignetes Personal (auch externe Dienstleister) aus, z.B. Aufsichtspersonal.

- **Verletzung der Aufsichtspflicht:**

Der Vorstand trägt die Verantwortung für Schäden, die Minderjährige und andere Aufsichtsbedürftige sich und anderen zufügen. Es gibt allerdings eine sog. Haftungsabstufung durch ein Mitverschulden seitens Minderjähriger je nach Alter und Einsichtsfähigkeit (entfällt bei Kindern unter sieben Jahren). Es entsteht keine Haftung, wenn Aufsichtspflichtige ihrer Aufsichtspflicht genügen hat oder wenn der Schaden auch bei korrekt umgesetzter Aufsichtsführung entstanden sein würde (§ 832 BGB).

## Wer haftet?

- Zunächst haftet der Verein (vertragliche Übernahme der Aufsichtspflicht)
- Durchgriffshaftung auf den Vorstand möglich
- Eine vom Verein beauftragte Aufsichtspflichtige Person (z.B. Jugendleiter\*in) haftet dem Verein gegenüber



# Datenschutz – DS-GVO

Die DS-GVO (**DatenSchutz-GrundVerOrdnung**) gilt für die ganz oder teilweise automatisierte Verarbeitung personenbezogener Daten sowie für die nicht-automatisierte Verarbeitung personenbezogener Daten, die in einem Dateisystem gespeichert sind oder gespeichert werden sollen. Personenbezogene Daten sind z.B. Name, Adresse, Geburtsdatum.

- Keine Unterscheidung nach der Rechtsform
- Gilt auch für (gemeinnützige/ eingetragene) Vereine

## Grundsätze der DS-GVO

- **Transparenz:**

Das Mitglied muss wissen, was mit seinen Daten passiert.

- **Zweckbindung:**

Verwendung der Daten nur für die Zwecke des Vereins.

- **Integrität und Vertraulichkeit:**

Datensicherheit – das Mitglied muss davon ausgehen können, dass die Daten gut aufgehoben sind.

- **Speicherbegrenzung:**

Die Daten sind zu löschen, wenn der Zweck wegfällt, also wenn sie für die Vereinstätigkeit nicht mehr notwendig sind oder das Mitglied austritt.

- **Richtigkeit:**

Die Daten müssen stimmen.

- **Datenminimierung:**

Datensparsamkeit und Datenvermeidbarkeit – es sollen nur so viele Daten erhoben und gespeichert werden, wie es für die Durchführung der Vereinsabläufe notwendig ist.

- **Rechtmäßigkeit:**

Einwilligung – die Mitglieder müssen damit einverstanden sein, dass ihre Daten erhoben und verarbeitet werden. Das Einverständnis erklären sie dadurch, dass sie Mitglied im Verein werden.

- **Treu und Glauben:**

Der Umgang mit den Daten ist fair und verhältnismäßig.

## Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur

Pfeffer, Wolfgang/Röcken, Michael (2017): *Vereine gründen und erfolgreich führen: Satzung, Versammlung, Haftung, Gemeinnützigkeit, Steuern (dtv Beck Rechtsberater)* Taschenbuch (<http://www.vereinsknowhow.de/kurzinfos/leitfaden.htm>)

Wehling, Hans-Georg (1998): *Warum Vereine die Demokratie stärken*. Zeitung „Die Welt“ vom 21.12.1998. (<https://www.welt.de/print-welt/article629676/Warum-Vereine-die-Demokratie-staerken.html>)









# Haftungspflichten und Versicherungen

Linus Covic

## Vereinsarbeit - aber sicher!

Wer haftet eigentlich im Vereinskontext im Falle eines eintretenden Schadens und wie kann man sich vernünftig dagegen absichern?

Diese Fragen können, vor allem wenn man sich in einer Verantwortungs- bzw. Entscheidungsposition befindet, schon ein wenig Kopfzerbrechen bereiten. Doch keine Sorge: Genau dafür gibt es spezielle Versicherungen. Sie müssen also nur wissen, welche Auswahl die individuellen Bedarfe Ihres Vereins optimal abdeckt.

Da zwischen ehrenamtlicher Vorstandsarbeit, Beruf und Privatleben häufig wenig Zeit bleibt sich durch seitenweise Gesetzestexte und Versicherungsangebote zu lesen, soll dieser Leitfaden einen ersten kleinen Überblick vermitteln, wie und in welchem Umfang Sie Ihren Verein generell versichern können.

Es gibt eine Vielzahl an verschiedenen Versicherungen, die sich auf unterschiedliche Bereiche konzentrieren und Sie gegen etwaige Schadensersatzansprüche oder Schmerzensgeldzahlungen absichern. Je nachdem wie Ihr Verein aufgestellt ist und welche Vereinsaktivitäten Sie unternehmen, sind verschiedene Versicherungen, beispielsweise für Ihren Vereinssitz oder konkrete Veranstaltungen sinnvoll und können Sie im Ernstfall vor möglicherweise teuren Schäden, hohen Kosten und privater Haftung bewahren.

In diesem Sinne sollten Sie Ihren Verein gezielt absichern!



Dieser Leitfaden erhebt keinen Anspruch auf (rechtliche) Vollständigkeit. In jedem Einzelfall sollten Sie sich stets beim Vertragsabschluss über die jeweiligen Details Ihrer Vereinsversicherung informieren, um genau zu wissen, was und wie Sie im Schadensfall versichert sind und in welchem Umfang der Versicherer im Notfall hilft.

Wenn Sie eine Versicherung abschließen, sollten Sie somit immer genau klären, welche Personen in welchem Umfang versichert sind und wann die Versicherung greift bzw. in welchen Schadensfällen die Versicherung Verantwortung übernimmt und wann nicht.

# Übersicht

<b>Verein als Rechtsform .....</b>	<b>36</b>
• Was ist überhaupt ein Verein?	
• Die verschiedenen Organe des Vereins	
<b>Haftungspflichten im Verein.....</b>	<b>38</b>
• Musterformulierung für die Satzung	
• Entlastung durch die Mitgliederversammlung	
• Das Ressortprinzip	
<b>Versicherungen für Vereine .....</b>	<b>42</b>
• Vereinshaftpflichtversicherung	
• Veranstaltungshaftpflicht	
• Vermögenshaftpflicht	
• D&O-Versicherung	
• Vereins-, Gruppen- und Unfallversicherung	
• Rechtsschutz	
• Inhaltsversicherung	
• Cyberversicherung	

# Verein als Rechtsform

Um zu verstehen, warum ein passender Versicherungsschutz ein essenzieller Bestandteil guter Vereinsführung ist, ist es ratsam sich noch einmal die Struktur eines Vereins zu verdeutlichen. Das deutsche Vereinsrecht ist ein komplexes Feld, zu dem bereits eine Vielzahl von Literatur und Gesetzestexten existiert. Deswegen ist die folgende Darstellung nur eine erste Übersicht über verschiedene Grundaspekte und erhebt nicht den Anspruch, spezifischere Details erschöpfend zu beschreiben.

## Was ist überhaupt ein Verein?

Ein Verein kann zunächst einmal als Zusammenschluss von Menschen mit einem gemeinsamen Interesse betrachtet werden. Das Recht Vereine zu gründen und ihnen beizutreten ist im deutschen Grundgesetz verankert (Art. 9 Abs. 1 GG). Auch wenn dadurch unterschiedlichste Ausprägungen ermöglicht werden, liegt sowohl großen Sportvereinen wie dem FC Bayern München als auch hinter dem kleinen Schrebergarten um die Ecke die gleiche juristische Struktur zu Grunde.

Um ein wenig Licht ins Dunkle zu bringen, ist es hilfreich, Vereine nach bestimmten Kriterien zu kategorisieren:

- Handelt es sich um einen eingetragenen oder nicht-eingetragenen Verein?
- Liegt der Fokus auf wirtschaftlichen Interessen?
- Ist der Verein gemeinnützig?

Die „Eintragung“ eines Vereins bezieht sich auf die Aufnahme in das Vereinsregister, wodurch der Verein hinter seinem Namen den Zusatz „e.V.“ (eingetragener Verein) erhält. Dadurch wird der Verein zu einer juristischen Person und erhält „Rechtsstatus“ (§ 21 BGB). Was das genau heißt, schauen wir uns später bei der Haftung an. Die Möglichkeit, sich in das Vereinsregister eintragen zu lassen besteht jedoch nur für nicht-wirtschaftliche Vereine (§21 BGB), weshalb diese auch im Fokus des folgenden Leitfadens stehen. Daneben sind mindestens sieben Mitglieder (§56 BGB) und eine in der Gründungsversammlung erarbeitete Verfassung (§25 BGB) weitere Gründungsvoraussetzungen.

Eine weitere Unterscheidungslinie läuft entlang der Gemeinnützigkeit. Die Prüfung und Bescheinigung dieses Zusatzes erfolgen durch das zuständige Finanzamt. Die Gemeinnützigkeit ist mit einigen steuerlichen Vorteilen, aber auch zusätzlichen Dokumentationspflichten verbunden. Inwieweit dies für versicherungsrelevante Fragen wichtig ist, wird sich weiter unten noch zeigen.

## Die verschiedenen Organe des Vereins

Auch wenn ein Verein als juristische Person angesehen wird, kann er natürlich nicht selbstständig handeln. Dafür bedarf es gewisser Ämter und Gremien, die den Verein führen und in dessen Namen Entscheidungen treffen. Dies sind die sogenannten „Organe des Vereins“. Im Folgenden werden die wichtigsten Organe und ihre jeweiligen Aufgaben kurz vorgestellt.

Es gibt sowohl gesetzlich vorgeschriebene Pflichtorgane als auch weitere freiwillige Organe (Landessportverband für das Saarland 2015). Zu den im BGB §32 und §58, sowie §26 festgelegten Pflichtorganen gehören die Mitgliederversammlung und der Vorstand.



Die Mitgliederversammlung kann als wichtigstes Organ eines Vereines angesehen werden. Ihr fallen einige ebenfalls im BGB geregelte grundlegende Aufgaben zu. So ist sie laut §27 für die Bestellung und Abberufung des Vorstands verantwortlich, womit auch eine gewisse Kontrollfunktion des Vorstands einhergeht. Auch Satzungsänderungen (§33 BGB) und die Auflösung des Vereins (§41 BGB) obliegen der Mitgliederversammlung. Darüber hinaus trifft sie wichtige Vereinsentscheidungen und wählt andere Gremien außerhalb des Vorstandes. Einige dieser Aufgaben können durch die Mitgliederversammlung bzw. durch Satzungsänderungen auch anderen Organen zugeordnet werden.

Der Vorstand ist der gesetzliche Vertreter des Vereins und somit in gewissem Maße vertragsberechtigt. Wie weit dieses Recht geht und wie viele Personen des Vorstands anwesend sein müssen, wird in der Satzung festgeschrieben (§26 BGB). Daran zeigt sich auch schon, dass per Gesetz keine Anzahl an Vorstandmitgliedern festgelegt ist. Zu den Aufgaben des Vorstandes gehören vor allem Verwaltungsaufgaben im Personalbereich und in der Buchführung, die Koordination von Einkäufen, Aufgabenverteilung und Mitgliederversammlung sowie die externe Vertretung des Vereins (Vereinswelt 2020c).

## Haftungspflichten in Vereinen

Das Engagement in einem (gemeinnützigen) Verein ist bei vielen ein Stück weit mit der Sorge verbunden, im Falle eines Schadens oder der Insolvenz des Vereins mit dem eigenen Kapital haften zu müssen.

An dieser Stelle kann zunächst einmal gesagt werden, dass das in den allermeisten Fällen nicht passiert!

Trotzdem ist die Haftung innerhalb eines Vereins nicht ganz einfach und man sollte sich besonders als Vorstand bewusst sein, welche Pflichten und Verantwortungen man trägt. Deswegen soll der folgende Absatz, ergänzend zu der vorherigen Aufgabenbeschreibung, einen kleinen Einblick in diese Thematik geben.

Wie oben bereits erwähnt, gilt der Verein als juristische Person und kann somit unabhängig von den Mitgliedern zu Rechenschaft gezogen werden. Dies gilt sowohl in Bereichen, in denen der Verein selbst auftritt, beispielsweise als Vertragspartner, als auch für alle unentgeltlichen Handlungen, die von Mitgliedern, Mitarbeitenden oder dem Vorstand im Sinne der Vereinsarbeit ausgeführt werden (Baumann 2015: 26). Nur weil zunächst einmal der Verein haftet, heißt das noch nicht, dass es nicht auch zu einer persönlichen Haftung kommen kann.

Zu beachten gilt: Im Zuge einer *unerlaubten* Handlung haften Vereinsvertreter\*innen nach dem allgemein geltenden Bürgerlichen Recht (§823, 840 Abs. 1 BGB) persönlich und/oder als Gesamtschuldner (Schweyer, Gerhard, Waldner, Wolfram et al. 2016: 292).

Die gesamtschuldnerische Haftung besagt, dass Geschädigte sich aussuchen kann, ob sie den Verein oder die Privatperson zur Rechenschaft ziehen (§421 BGB). Wird der Verein herangezogen, kann dieser im Falle einer groben Fahrlässigkeit oder eines Vorsatzes einen Ausgleichsanspruch gegenüber den handelnden Vereinsvertreter\*innen geltend machen.

Das Gleiche gilt umkehrt für die Vereinsvertreter\*innen bei leichter Fahrlässigkeit (Schweyer, Gerhard, Waldner, Wolfram et al. 2016: 292). In bestimmten Situationen kann also sowohl der Verein als auch das Mitglied den Schaden bei der jeweils anderen Instanz einklagen.

Zunächst einmal gilt sowohl für Vereins- als auch für Vorstandsmitglieder, dass, sofern sie im Rahmen ihrer Vereinstätigkeit aktiv sind und ihre Vergütung 720€ pro Jahr nicht übersteigt und sie nicht grob fahrlässig oder vorsätzlich handeln, der Verein die Haftung für ihr Handeln und die daraus entstehenden Schäden im Verein und an Dritten trägt (BGB §31a/b).

Jedoch ergibt sich aus den umfangreicheren Pflichten des Vorstandes auch ein höheres Risiko der groben Fahrlässigkeit. Beispiele dafür sind Kosten, die auf Grund von fehlender Zahlung von Sozialleistungen für Angestellte oder groben steuerlichen Fehlern entstehen (Waldner 2016, Rn. 292a).

Zudem scheidet es gerade bei Vereinsvorständen häufig an einer zu hohen Vergütung. Dies kann jedoch durch eine entsprechende Satzungsänderung aufgefangen werden.

## Musterformulierung für die Satzung

1.

*Organmitglieder oder besondere Vertreter haften dem Verein für einen bei der Wahrnehmung ihrer Pflichten verursachten Schaden nur bei Vorliegen von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit. Satz 1 gilt auch für die Haftung gegenüber den Mitgliedern des Vereins. Ist streitig, ob ein Organmitglied oder ein besonderer Vertreter einen Schaden vorsätzlich oder grob fahrlässig verursacht hat, trägt der Verein oder das Vereinsmitglied die Beweislast.*

2.

*Sind Organmitglieder oder besondere Vertreter nach Absatz 1 Satz 1 einem anderen zum Ersatz eines Schadens verpflichtet, den sie bei der Wahrnehmung ihrer Pflichten verursacht haben, so können sie von dem Verein die Befreiung von der Verbindlichkeit verlangen. Satz 1 gilt nicht, wenn der Schaden vorsätzlich oder grob fahrlässig verursacht wurde. (Vereinswelt 2019b)*

Ein Unterschied zwischen Vereins- und Vorstandsmitglieder besteht jedoch in Bezug auf die Haftung mit Privatvermögen im Falle einer Insolvenz des Vereins. Wenn ein Verein insolvent geht, aber bestimmte Rechnungen noch nicht beglichen sind, müssen sich die Vereinsmitglieder, selbst wenn sie durch ihr Handeln (nicht grob fahrlässig oder vorsätzlich) dem Verein einen erheblichen Schaden zugefügt haben, in aller Regel nicht mit dem eigenen Vermögen haften.

Der Vorstand eines Vereins trägt in diesem Bereich ein sehr viel höheres Risiko, da er sehr wohl mit seinem Vermögen haftbar gemacht werden kann (Juraforum). Dies wird noch verstärkt, wenn es zu einer Verschleppung der Insolvenz kommt, für die dann auch der Vorstand haftbar gemacht wird (§42 Abs. 2 BGB).



## Entlastung durch die Mitgliederversammlung

Zusätzlich zu den im BGB festgelegten Haftungsbeschränkungen des Vorstandes, hat die Mitgliederversammlung oder ein anderes durch die Satzung festgelegtes Organ, die Möglichkeit den Vorstand oder eine\*n gewählte\*n besondere\*n Vertreter\*in zu entlasten. Dies erfolgt über einen sogenannten Entlastungsbeschluss (Waldner 2016, Rn. 289). Dieser wird im Bürgerlichen Gesetzbuch als Erlassvertrag oder als negative Schuldanerkenntnis geführt und besagt, dass „Das Schuldverhältnis erlischt, wenn der Gläubiger dem Schuldner durch Vertrag die Schuld erlässt“ (§397 BGB). Damit versichert, sofern nicht anders festgelegt, das Organ der Mitgliederversammlung auf Bereicherungs- und Schadensersatzansprüche gegenüber dem Vorstand zu verzichten.

Das heißt jedoch nicht, dass der Vorstand bei der Mitgliederversammlung einen beschönigenden Vortrag über die Situation des Vereins halten kann und dann durch den folgenden Entlastungsbeschluss von allen vertuschten Fehlritten freigesprochen wird!

Die Entlastung gilt nur für die Punkte, die den Mitgliedern bei der Versammlung explizit mitgeteilt wurden. Diese Mitteilung erfolgt meist über einen ausführlichen Geschäfts- und Rechenschaftsbericht des Vorstands, der der Mitgliederversammlung vorgelegt wird. Eine zweite Voraussetzung für eine rechtmäßige Entlastung ist eine ordnungsgemäße Kassenprüfung. Dies impliziert die volle Einsicht der Kassenprüfer\*in in alle relevanten Unterlagen (Vereinswelt 2020a).



Gleichzeitig ist es möglich, sowohl in Bezug auf die Tätigkeiten als auch auf die involvierten Personen bestimmte Abstufungen in der Entlastung zu machen. Konkret heißt das, dass auch einzelne Vorstandsmitglieder und spezielle Tätigkeiten entlastet werden können (Waldner 2016, Rn. 289). Die Einzelentlastung steht in engem Verhältnis zum Ressortprinzip.

**WICHTIG:** Der Gesetzgeber sieht keine explizite Regelung der Entlastung vor, wodurch sie auch nicht rechtlich verpflichtend ist. Die einzige Möglichkeit für den Vorstand ein Recht auf Entlastung zu erlangen, ist durch die Verankerung in der Satzung.



## Das Ressortprinzip

Die meisten Vereine haben einen mehrgliedrigen Vorstand, also aus mehr als einer Person besteht. Dies bringt natürlich zum einen eine Entlastung bezüglich des Arbeitspensums einzelner Vorstandsmitglieder, zum andern können damit aber auch zusätzliche Risiken einhergehen.

Grundsätzlich gilt in Vereinen der sogenannte Grundsatz der Gesamtgeschäftsführung. Dieser besagt, dass geschäftsführende Handlungen immer von allen Vorstandsmitgliedern ausgeführt werden müssen oder zumindest die Möglichkeit dafür bestehen muss. Dies ist in der Praxis jedoch häufig wenig sinnvoll, da so die Handlungsfähigkeit des Vereins stark eingeschränkt wird. Oft wird auf entsprechende Satzungsänderungen zurückgegriffen, die auch einzelnen Vorstandsmitgliedern eine gesetzliche Vertretung einräumen. Es gilt jedoch zu beachten, dass die Verantwortung dennoch weiterhin vom Vorstand insgesamt getragen wird.

Um eine auch rechtlich wirksame Verantwortungstrennung zu erzielen, kann ein Ressortprinzip eingeführt werden. Dabei werden bestimmte Ressorts von den gesamtgeschäftsführenden Tätigkeiten abgegrenzt. Für die Wirksamkeit dieser Regelung sind bestimmte Voraussetzungen notwendig.

Es bedarf einer klaren Abgrenzung der einzelnen Ressorts durch eine spezifische Aufgaben- und Personenzuweisung, welche in der Satzung verankert oder durch einen Beschluss der Mitgliederversammlung legitimiert ist (Waldner 2016, Rn. 277a). Die Folgen daraus sind, wie oben bereits erwähnt, dass Ressortaufgaben nicht mehr im Zuständigkeitsbereich des Gesamtvorstandes liegen und somit die volle Verantwortung nur noch von den für das jeweilige Ressort zuständigen Vorstandsmitgliedern getragen wird (Vereinswelt 2019a).



## Versicherungen für Vereine

Ganz egal, ob der entstandene Schaden letztendlich vom Vorstand oder dem Verein selbst getragen wird: Die anfallenden Kosten können schnell immense Summen betragen und somit sowohl für das Vorstandsmitglied als auch für den Verein den finanziellen Ruin bedeuten. Dies verdeutlicht, wie wichtig umfangreicher Versicherungsschutz für Sie und Ihren Verein sein kann.

Im folgenden Abschnitt werden verschiedene Möglichkeiten der Vereinsversicherung dargelegt, indem sowohl der generelle Wirkungsbereich, als auch veranschaulichende Beispiele dargestellt werden.

### Vereinshaftpflichtversicherung

Die Vereinshaftpflichtversicherung ist die wohl wichtigste Versicherung für Vereine. Sie übernimmt Schäden, die von Mitarbeiter\*innen oder offiziellen Organen im Rahmen ihrer Vereinsaktivität Dritten gegenüber verursacht werden. Dabei werden sowohl Personen- als auch Sachschäden und die daraus folgenden Kosten abgedeckt.

Ein Schaden kann schnell passieren und ein gewisses Risiko ist auch bei sehr gewissenhafter Vereinsführung nicht ganz zu vermeiden. Besonders im Falle von Schmerzensgeldzahlungen bei schwereren Unfällen kann der Schaden schnell in einen mehrstelligen Bereich gehen. Ohne eine geeignete Versicherung bedeutet dies häufig den finanziellen Ruin und die Auflösung des Vereins.

Erinnerung: Der Verein haftet für alle unentgeltlich ausgeführten Handlungen im Rahmen der Vereinsaktivität!

Auf Grund der Höhe der Schadensersatzzahlungen bei längeren Ausfällen der betroffenen Person oder auch kontinuierlichen Renten, ist es ratsam die Summe nicht zu niedrig anzusetzen. Stein (2020: 3) rät deswegen zu einer „möglichst hohen Versicherungssumme von mindestens drei Millionen Euro, besser sind sogar fünf Millionen Euro für Sach- und Personenschäden sowie von 100.000 Euro für Vermögensschäden infolge eines Personen- oder Sachschadens.“

Ein Beispiel: Ihr kulturell ausgerichteter Verein veranstaltet eine Ausstellung. Dabei löst sich eine der Lampen und trifft eine Teilnehmerin. Für die daraus resultierende Verletzung verlangt sie einen Schadensersatz. Der Verein muss zahlen.

Die genaue Auslegung, welche Situationen umfasst werden, muss mit der jeweiligen Versicherung geklärt werden. Somit ist es wichtig, immer genau zu prüfen, ob die Versicherung für Ihren Verein geeignet ist und Ihnen finanzielle und rechtliche Sicherheiten gibt. Manche Versicherungen richten sich auch ausschließlich an gemeinnützige Vereine.

## **Veranstaltungshaftpflicht**

Eine wichtige Frage dahingehend ist, ob eine Veranstaltungshaftpflicht in dem Paket enthalten ist.

Mit der Ausrichtung einer Veranstaltung übernimmt der Verein auch die Verantwortung für die Sicherheit der Gäste und gerade bei größeren Events kann es schnell zu einem Schaden kommen (Stein 2020: 4). Dieser wird jedoch häufig nicht von der normalen Vereinshaftpflicht übernommen.

Beispiel: Wieder fällt eine Lampe runter und trifft eine Person. Diesmal jedoch während der Party Ihres Kleingartenvereins, also einer nicht-satzungsmäßigen Veranstaltung. Die Kosten für den Schaden werden nicht von der Vereinshaftpflichtversicherung übernommen, da diese nur bei satzungsmäßiger Veranstaltung greift.

Eine Veranstaltungshaftpflicht konzentriert sich explizit auf nicht-satzungsmäßige Veranstaltungen und deckt, nach dem gleichen Prinzip wie die normale Haftpflichtversicherung, auch Schäden, die während dieser Veranstaltung bei Dritten verursacht werden.

## **Vermögenshaftpflicht**

Ein weiterer Fall, bei dem die normale Vereinshaftpflichtversicherung nicht greift, sind reine „Vermögensschäden“. Das sind Schäden, bei denen kein personeller oder sachlicher Schaden entsteht.

Beispiel: Sie buchen einen Raum für eine Veranstaltung und müssen diesen auf Grund eines Krankheitsfalls kurzfristig absagen. Durch die Kurzfristigkeit bekommen Sie nur einen Teil der Kosten erstattet. In einem solchen Fall übernimmt die Vermögenshaftpflichtversicherung die anfallenden Kosten.

Dies wird häufig noch auf einen sogenannten Passiv-Rechtsschutz ausgeweitet, der die Abwehr von nicht rechtmäßigen Schadensersatzansprüchen übernimmt.

## **D & O-Versicherung**

Eine letzte spezifische Form der Haftpflichtversicherung, die hier kurz beleuchtet werden soll, ist die D & O-Versicherung (Directors & Officers). Wie der Name schon vermuten lässt, geht es bei dieser Versicherung explizit um die leitenden Organe des Vereins, also beispielsweise den Vorstand. Durch eine solche Versicherung wird das Privatvermögen der Vorstandsmitglieder vor einer direkten Haftung geschützt.

Ein Beispiel: Ihr Verein ist nicht mehr zahlungsfähig. Sie versäumen jedoch als Vorstand die fristgerechte Insolvenzanmeldung. Für die daraus zusätzlich entstehenden Schäden haften Sie mit ihrem Privatvermögen. In diesem Fall würde eine D & O-Versicherung greifen.

## Vereins-, Gruppen- und Unfallversicherung

Eine Unfallversicherung für Vereine dient dazu, Mitglieder und Mitarbeiter\*innen im Falle eines Unfalls im Rahmen der Vereinsaktivität (bzw. auf dem Weg dorthin) abzusichern. Wichtig ist, dass nur der Schaden an der eigenen Person (bzw. in manchen Fällen auch des eigenen Besitzes) versichert ist. Bei Schäden, die gegenüber Dritten verursacht werden, bedarf es einer oben beschriebenen Vereinshaftpflichtversicherung. Gleichzeitig muss, wie der Name schon sagt, der Schaden durch einen Unfall hervorgerufen werden. Die Definition des Brockhaus, die auch von der Versicherungswelt so übernommen wird, beschreibt einen Unfall als ein „unvorhergesehenes, plötzliches, von außen einwirkendes, örtlich und zeitlich begrenztes Ereignis, durch das eine körperliche und/oder psychische Verletzung (Trauma), gegebenenfalls mit Todesfolge, hervorgerufen wird“ (Brockhaus).

Dabei kommt schnell die Frage auf, ob eine Unfallversicherung überhaupt notwendig ist, wenn doch alle Aktiven selbstständig krankenversichert sind. Die Antwort ist ja, da die Leistungen einer Unfallversicherung weit über die einer Krankenversicherung hinausgehen. Welche Leistungen dies genau sind, hängt von dem gewählten Tarif ab.

Bei der Unfallversicherung kann zwischen der privaten und der gesetzlichen Unfallversicherung unterschieden werden. Die gesetzliche Unfallversicherung ist eine Pflichtversicherung, die im siebten Sozialgesetzbuch (SGB VII) verankert ist. Ihr Schutzbereich beschränkt sich auf die Arbeit und lässt sich somit nicht auf Freizeitaktivitäten ausdehnen (§2 SGB VII). Darin besteht auch der Hauptunterschied zur privaten Unfallversicherung, welche einen „24-Stunden Schutz“ bietet und somit in allen Lebensbereichen der betreffenden Person greift.

Doch wie sieht die Nutzung der Unfallversicherung jetzt im vereinspezifischen Kontext aus?

Relativ einfach ist die Sache für fest angestellte Mitarbeiter\*innen, diese sind, genau wie in einem „normalen“ Arbeitsverhältnis, gesetzlich versichert. Dabei fallen für den Verein neben den anteiligen Sozial- und Rentenbeiträgen auch die Abgaben für die gesetzliche Unfallversicherung der Mitarbeiter\*innen an.

Ein wenig schwieriger ist das Ganze für ehrenamtlich tätige Personen in einem Verein oder Verband, weshalb sich der kommende Abschnitt konkret mit dieser Personengruppe beschäftigt.

Beispiel: Ihr im kulturellen Bereich tätiger Verein organisiert eine Kunstausstellung. Bei den Aufbauarbeiten fällt ein ehrenamtlich tätiges Vereinsmitglied von der Leiter und bricht sich den Arm. Wer kommt jetzt für die folgenden Behandlungskosten auf? Weder der Verein noch das Mitglied haben eine private Unfallversicherung. Heißt das, dass nur die Krankenkasse zahlen kann?

Nein nicht direkt, denn in vielen Fällen sind ehrenamtlich tätige Menschen auch in der gesetzlichen Unfallversicherung versichert. Dies wurde vom Gesetzgeber so eingeführt, um ehrenamtliche Arbeit stärker zu würdigen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018).

## Rechtsschutz

Einen weiteren Schutz bietet die sogenannte Rechtsschutzversicherung. Dabei handelt es sich um eine Individualversicherung, also eine freiwillige private Versicherung zwischen dem Versicherungsnehmer und dem Versicherer, die das finanzielle Risiko eines Rechtsstreits abdeckt. Wie oben bereits erwähnt, tritt ein eingetragener Verein als juristische Person auf und kann somit vor Gericht verklagt werden. Die Kosten für ein solches Verfahren umfassen direkte Gerichtskosten, aber auch Fahrtkosten, Verwaltungskosten oder Anwaltskosten und können schnell hohe Beträge erreichen. Deswegen ist es ratsam, sich gegen solche Eventualitäten abzusichern.

Bei den meisten Anbieter\*innen ist die Rechtsschutzversicherung wie eine Art Baukasten aufgebaut, in dem viele verschiedene Elemente vorhanden sind, aus denen die, für die individuellen Ansprüche des Vereins, beste Auswahl zusammengestellt werden kann. Deswegen ist es an dieser Stelle auch nicht möglich eine *One-Size-fits-all*-Variante zu präsentieren. Es sollen im Folgenden einige wichtige Bausteine exemplarisch dargestellt werden.

Schauen wir uns zu nächst das Standardrepertoire an, das eigentlich alle Anbieter zur Verfügung stellen und das für die meisten Vereine auch vollkommen ausreichen sollte (Buß):

- Schadensersatz-Rechtsschutz
- Arbeits-Rechtsschutz (nur Verein)
- Sozialgerichts-Rechtsschutz
- Disziplinar- und Standes-Rechtsschutz
- Straf-Rechtsschutz
- Ordnungswidrigkeiten-Rechtsschutz

Wichtig in Hinsicht auf den Schadensersatz-Rechtsschutz ist, dass sich dieser nicht auf die Begleichung oder Abwehr von Schadensersatzansprüchen Dritter an den Verein bezieht, sondern die Kosten für die Durchsetzung eigener Schadensersatzansprüche übernimmt. Der erste Fall sollte über eine Vereinshaftpflicht abgedeckt werden (Versicherungsarchiv).



Beispiel: Eine Person außerhalb des Vereins beschädigt beim Beladen des Autos eines der Fenster des Vereinsheim. Sie verlangen als Verein einen Ersatz für den entstandenen Schaden, den die Person jedoch nicht bereit ist zu zahlen und das Ganze endet vor Gericht. Die Gerichtskosten werden dann von der Schadensersatz-Rechtsschutz übernommen.

Arbeits- und Sozialgerichts-Rechtsschutz sollten selbsterklärend sein: Sie übernehmen die Kosten im juristischen Streitfall. Allerdings sind diese Versicherungen aber oft nur für Vereine interessant, die z.B. ein festes Arbeitsverhältnis mit Mitarbeiter\*innen eingehen. Ein Disziplinar- und Standes-Rechtsschutz bezieht sich nur auf bestimmte Berufsgruppen wie Notar\*innen, Richter\*innen, Beamt\*innen und Soldat\*innen. Ein Straf-, bzw. Ordnungswidrigkeiten-Rechtsschutz deckt lediglich Kosten für den Rechtsstreit (!) einer Straftat bzw. Ordnungswidrigkeit an den Verein oder seinen Mitarbeiter\*innen – die Strafe selbst wird nicht übernommen. Außerdem gilt es zu beachten, dass nur fahrlässige Vergehen versichert sind.



Weitere Ausführungen zu all diesen Versicherungen finden sich im „Versicherungsarchiv“: <https://www.versicherungsarchiv.de/versicherungsvergleich/rechtsschutzversicherung/>

An dieser Ausführung zeigt sich, dass gerade im Bereich kleinerer Vereine ohne feste Mitarbeiter\*innen eine Rechtsschutzversicherung oftmals nicht notwendig ist. Bei größeren Vereinen bietet die Versicherung jedoch einen wichtigen Schutz. Die genaue Buchung einzelner Bausteine sollte nach Möglichkeiten in Zusammenarbeit mit einem\*r Expert\*in durchgeführt werden, um die individuellen Bedürfnisse des Vereins optimal zu decken.

## **Inhaltsversicherung**

Je nachdem wie Ihr Verein aufgestellt ist, kann eine Inhaltsversicherung eine sinnvolle Investition darstellen. Diese lässt sich ein bisschen als das Pendant zur Hausratsversicherung privater Personen verstehen (Vereinswelt 2020b). Dabei werden sowohl äußerlich-verursachte Schäden wie beispielsweise Naturereignisse (Sturm- und Hagelschäden), aber auch Einbruch und Raub sowie innerlich-verursachte Schäden wie Feuer oder Überschwemmung von der Versicherung übernommen. Gerade wenn Ihr Verein ein Vereinsheim oder eine Vereinsstätte mit Wertgegenständen besitzt bzw. mietet, ist eine solche Versicherung unverzichtbar, um nicht durch ein plötzliches unverschuldetes und unvorhersehbares Ereignis im Zweckbetrieb ausgebremst zu werden.

## **Cyberversicherung**

Eine weitere immer wichtiger werdende Versicherung, wenn auch nicht für alle Vereine interessant, ist die sogenannte Cyberversicherung. Kriminelle Aktivitäten verschieben sich immer mehr ins Internet, wodurch auch ein gutes IT-Sicherheitskonzept und eine zuverlässige Versicherung immer relevanter werden. Natürlich muss die Entscheidung über die Sinnhaftigkeit einer solchen Versicherung im Einzelfall des jeweiligen Vereins getroffen werden. Besonders prädestiniert sind beispielsweise Vereine, deren Arbeit zu einem großen Teil online stattfindet oder die sensiblen Daten von Mitarbeitenden und Klient\*innen digital speichern.

Wir hoffen, dass der Leitfaden ein wenig Struktur und Klarheit für die oft unliebsamen Fragen des Versicherungsschutzes bietet. Denken Sie jedoch daran, dass eine individuelle (rechtliche) Beratung in jedem Fall sinnvoll ist und nicht durch den Leitfaden abgedeckt werden kann.

Wir wünschen viel Spaß bei der Umsetzung und eine sichere Vereinsarbeit!

## Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur

Baumann, Thomas (2015): *Vereinsrecht. Rund um den eingetragenen Verein (e.V.)*. München: Beck.

Brockhaus: Unfall. Online: <http://brockhaus.de/ecs/enzy/article/unfall>, zuletzt geprüft am 18.11.2020.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018): *Zu Ihrer Sicherheit. Unfallversichert im freiwilligen Engagement*, <https://kurzelinks.de/b9n8> (PDF zum Download) zuletzt geprüft am 08.07.2021.

Buß, Jürgen: *Die Rechtsschutzversicherung für den Verein*. Hg. v. experto. Online: <https://www.experto.de/praxistipps/die-rechtsschutzversicherung-fuer-den-verein.html>.

Juraforum (Hg.): *Haftung Verein: Wer haftet bei Schäden, Schulden bzw. Insolvenz?* Online: <https://www.juraforum.de/lexikon/haftung-verein>, zuletzt geprüft am 10.11.2020.

Landessportverband für das Saarland (Hg.) (2015): *Vereinsorgane und deren wichtigste Aufgaben* (LSVS Vereinsberatung Informationsblatt, 11).

Vereinswelt (Hg.) (2019a): *Das Ressortprinzip: So entlasten Sie sich und die Vorstandsmitglieder*. Online: <https://www.vereinswelt.de/ressortprinzip-vorstandsmitglieder-entlasten>, zuletzt geprüft am 18.11.2020.

Vereinswelt (Hg.) (2019b): *Haftung im Verein*. Online: <https://www.vereinswelt.de/haftung>.

Vereinswelt (Hg.) (2020a): *Entlastung des Vorstands*. Online verfügbar unter <https://www.vereinswelt.de/entlastung-vorstand>, zuletzt geprüft am 18.11.2020.

Vereinswelt (Hg.) (2020b): *Vereinsversicherung: Damit sichern Sie sich ab*. Online: <https://www.vereinswelt.de/vereinsversicherung-damit-sichern-sie-sich-ab>.

Vereinswelt (Hg.) (2020c): *Vorstandsmitglieder: Gesetzliche Regelungen, Aufgaben & Pflichten*. Online verfügbar unter <https://www.vereinswelt.de/vorstandsmitglieder>, zuletzt geprüft am 13.11.2020.

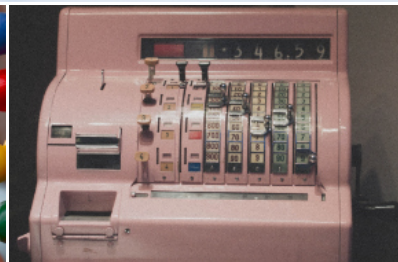
Versicherungsarchiv (Hg.): *Schadensersatz-Rechtsschutz*. Online: <https://kurzelinks.de/hg4d> (Link zu Webseite) zuletzt geprüft am 18.11.2020.

Waldner, Wolfram (2016) (Unter Mitarbeit von Christof Wörle-Himmel): *Der eingetragene Verein*. 20. neu bearbeitete Auflage. München: C.H. Beck.









# Kassenführung im Verein

Lennard Bendtfeldt  
Linus Covic  
René-Marius Westfehling

## Einleitung: Kassenführung - Von der Pflicht zur Möglichkeit

Es gibt Themen, die in Vereinen regelmäßig für Konfliktstoff sorgen – Vereinsfinanzen sind in diesem Feld fast schon so etwas wie ein Klassiker!

Das Zusammenlegen von gemeinsamer Energie geht stets einher mit einer Menge Kosten, Beiträgen und Erträgen.

Schnell kann hier ein Ungleichgewicht entstehen, die Übersicht verloren gehen oder Befindlichkeiten können übersehen werden.

Eine solide Kassenführung ist nicht nur für einen reibungslosen Ablauf und geschäftliches Potential von Bedeutung, sondern auch von großer Wichtigkeit für die Stimmung im Verein.

Abgesehen davon: Vereine sind gesetzlich zur Buchführung verpflichtet!

Eine ordentliche und übersichtliche Kassenführung fordert von den Verantwortlichen leider einen erheblichen Arbeitsaufwand an Bürokratie, Umsicht und Gründlichkeit.

In diesen Pflichten liegen jedoch ebenso großartige Möglichkeiten, für welche dieser Leitfaden eine Perspektive öffnen möchte: Eine eingespielte Buchführung kann viele Vorgänge erleichtern und ordnen.

Irgendwann sind die meisten Standardabläufe so geübt, dass wieder viel mehr Zeit für die eigentliche Zweckarbeit des Vereins bleibt.

Dieser Leitfaden präsentiert Ansatzpunkte für eine möglichst einfache und saubere Kassenführung, indem er die wesentlichsten Grundkonzepte, Ideen und Verweise in knappen Merkformeln zusammenführt.

Zur Vertiefung gibt es einige anregende Links und Literaturhinweise.



# Übersicht

## **Kassenführung und Buchhaltung – Warum und Wozu? ..... 54**

- Vom „Zapfhahnprinzip“ zur geordneten Buchführung: Übersicht behalten!
- Saisonbedarfe und Latenzen: Verzögerungen und Dynamik im Geschäftsleben
- Der ewige Verein? - Juristische Personen und Vereinsauflösung
- Kassenwart\*in: Überblickende Sammelstelle für finanzielle Informationen
- Rechtfertigungspflichten: Welche Informationen gilt es zu sammeln?
- Aufgeschlüsselte Kassen: Die Idee des ‘Kontorahmen’
- Buchhalterische Bilanz: Was geschieht mit unserem Vermögen?

## **Einstiegsformeln zur transparenten Buchführung ..... 61**

- Die Einnahmen-Überschuss-Rechnung (EÜR)
- Die wichtigsten Merkformeln für transparente Buchführung

## **Steuerersparnisse für Vereine: Gemeinnützigkeit ..... 62**

- Was bedeutet Gemeinnützigkeit?
- Das „4 Säulen-Prinzip“: Ersparnisse durch richtig zugeordnete Steuerpflichten
- Einordnen der Einnahmequellen

## **Geschäftstagebuch und Buchhaltungssoftware ..... 64**

- Chronologische Dokumentation im ‘Geschäftstagebuch’
- Digitale Kassenführung

## Kassenführung und Buchhaltung – Warum und Wozu?

Grundsätzlich gilt: Ein Verein ist gesetzlich zur Buchführung VERPFLICHTET, damit Behörden jederzeit Einblick in die finanziellen Strukturen erhalten können!

Es gibt Vereine, die über die Zeit ein beachtliches VEREINSVERMÖGEN und wertvolle Ressourcen ansammeln – trotzdem bleibt die juristische Form regelmäßig ein Verein.

Zum Beispiel werden selbst die großen Bundesliga-Fußballvereine, bei denen Spielertransfers in Millionenhöhe vorgenommen werden, nach dem GLEICHEN GESETZ wie ein kleiner, lokaler Kulturverein behandelt.

Allein die Verwaltung von z.B. Mitgliedsbeiträgen, der Vereinsheimmiete oder festlichen Versammlungen erzeugen oft finanzielle Bewegungen, die den ERFAHRUNGSHORIZONT einer Privatperson oder eines kleinen Haushalts deutlich übersteigen.

VERANTWORTLICH für die Finanzführung sind vor allem Vorstand und Kassenwart\*in, die Behörden (vor allem dem Finanzamt) und den Mitgliedern Auskunft geben können müssen.

Aus einer disziplinierten Kassenführung entstehen erhebliche Vorteile und Möglichkeiten!

Die folgenden Hinweise widmen sich daher einigen Beobachtungen, die einen POSITIVEN Blick auf die Potentiale einer geordneten Buchführung geben sollen.

In jedem Fall bringt es das Vereinsziel effektiver voran, wenn eine gute ÜBERSICHT über Ressourcen besteht und damit die Vereinsarbeit nachhaltig optimiert und entlastet.



## Vom „Zapfhahnprinzip“ zur geordneten Buchführung: Übersicht behalten!

Das „ZAPFHAHNPRINZIP“ beschreibt eine häufig anzutreffende Umgangsform mit finanziellen Angelegenheiten in privatem Haushalt: Bei einer Zusammenkunft wird ein Bierfass hingestellt und jeder aus der Gruppe bedient sich nach Bedarf und Belieben.

Wenn das Fass dann irgendwann leer ist, ist die Feier vorbei – ob Nachschub auf Kosten der gemeinsamen Vereinskasse angeschafft werden kann, ist zunächst ungewiss.

So lange ein Verein sich gut damit fühlt, kann fröhlich weiter so verfahren werden.

Es gehört jedoch nicht viel Vorstellungskraft dazu sich klar zu machen, dass auf diese Art und Weise schwer kalkulierbar ist, wie viel noch im Fass übrig ist, und ob jemand sich irgendwann benachteiligt oder vergessen fühlt (mindestens jedenfalls: das Finanzamt).

Wenn eine entsprechende Dokumentation fehlt kann die Stimmung rasch kippen.



Eine GEORDNETE BUCHFÜHRUNG kann hingegen klar die Ressourcen aufzeigen, wie viel Getränk noch zur Verfügung steht und inwiefern weiterer Nachschub zu erwarten ist.

Oft liegt es in der sozialen Kultur und Absicht eines gemeinschaftlichen Vereins, solche Verhältnisse nicht allzu offen zu benennen: Im Verein sollen alle ein ausgeglichenes Miteinander finden und gemeinsame Energien gebündelt werden.

Buchführung hat sich langfristig als eine geeignete Hilfe erwiesen, um nicht in Streit über Zahlungsverlegenheiten oder Vermögensfragen zu geraten und alles im Blick zu behalten!

So ist eine Buchführung jedenfalls schon für das gute Gefühl aller Beteiligten dienlich, jederzeit „nachsehen zu können“ - oder zumindest, dies per Antrag einfordern zu können.

Allein der Gewinn für den Vereinsfrieden ist schon die Mühe wert, und keiner muss plötzlich mit einem gefühlt ungerecht verteilten Fass dastehen.

Natürlich verbraucht eine geordnete Kassenverwaltung einige Energie, ist aber darüber hinaus ohnehin gesetzlich vorgeschriebener Teil jeder Vereinsarbeit!

Der kontrollierte Umgang mit Finanzen bietet noch weitere Vorteile, auf die hinzuweisen viel konstruktiver und motivierender ist: Der Überblick über die eigenen Vermögensressourcen!

## Saisonbedarfe und Latenzen: Verzögerungen und Dynamik im Geschäftsleben

Als „Saison“ lässt sich ein Zeitabschnitt bezeichnen, in welchem jeweils Verdichtungen von finanziellen Bewegungen abgeschätzt werden können.

Ein typisches Beispiel sind wiederkehrende Einnahmen durch Mitgliedsbeiträge zu einem bestimmten Termin (z.B. jährlich), oder regelmäßige und geballt anfallende Kosten durch Vereinsaktionen zu bestimmten Jahreszeiten wie z.B. durch ein Vereinsfest.

Zusätzlich wichtig ist dabei der Begriff der LATENZ (lat. „Verzögerung“): Manche Vorgänge brauchen eine gewisse Zeit und nicht jedes Vereinsmitglied reicht Abrechnungen unverzüglich ein, sondern oft erst sobald es dessen Zeitkapazitäten gestatten.

Um böse Überraschungen über Höhen und Tiefen des Vereinsvermögens zu vermeiden, sollten Erwartungswerte möglichst einleuchtend erfasst werden!



## Der ewige Verein? - Juristische Personen und Vereinsauflösung

Auch wenn zu Beginn eines Projekts noch beste Vorsätze und viel Tatendrang diesen Gedanken beiseite schieben: Die Zweckabsicht des Vereins sollte auch die Überlegung einbeziehen, was im Falle einer Vereinsauflösung mit dem Vereinsvermögen geschieht.

Denn: Was passiert, wenn die Vorstellungen unvereinbar sind oder grobe Fehler und finanzielle Verluste entstehen?

Gerade Kulturvereine oder Sportvereine dienen einem prinzipiell zeitlich unbefristeten, gemeinschaftlichen Interesse ohne festgelegten zeitlichen Rahmen und sind häufig nicht auf eine 'LIQUIDATION' – also eine geordnete Auflösung – ausgerichtet.

Irgendwann kommen jedoch auch solche Vereine möglicherweise an einen Punkt, wo eine geordnete und einvernehmliche Auflösung als vernünftigster Weg erscheint.

Schon bei der Gründung sollte daher bereits in der Satzung festgelegt werden, was mit verbleibenden Verpflichtungen und Vermögen geschieht, denn es demonstriert verantwortungsbewusste Ernsthaftigkeit der Beteiligten für die gemeinsame Vision der Zusammenarbeit als Verein – und deren mögliche einvernehmliche Auflösung.

Weitere formale Infos dazu im LEITFADEN ZUM VEREINSRECHT der Bundesregierung:

<https://kurzelinks.de/m0eu> (PDF zum Download)



## **Kassenwart\*in: Überblickende Sammelstelle für finanzielle Informationen**

Ein geläufiges Sprichwort in Deutschland hat sich entlang der vielfältigen Schwierigkeiten und Erfahrungen mit Gruppenprozessen entwickelt: „Viele Köche verderben den Brei!“

Die gesetzlichen Vorgaben für Vereine bestimmen daher, dass die Vermögensverwaltung von der Mitgliederversammlung einer zentralen Verantwortungsperson zugeteilt wird.

Ein\*e Kassenwart\*in wird von der Mitgliederversammlung gewählt und stimmt mit dem Vorstand und entsprechenden Gremien die Finanzverwaltung ab – die Person muss es also nicht ‘alles machen’ (dies können auch externe Stellen erledigen), aber ‘alles überblicken’.

Eine häufige Sorge besteht darin, ob für Verfehlungen voriger Amtsträger\*innen Haftung besteht - Dies ist nicht der Fall: Zivilrechtliche Verantwortung beginnt mit dem Zeitpunkt der Wahl, festgehalten im ÜBERGABEPROTOKOLL der Mitgliederversammlung!

Nicht verwechseln: KASSENPRÜFER\*INNEN werden separat benannt und sind nur mit der PRÜFUNG der Buchführung betraut (Vgl. Kern 2014: 33, Bsp: Pflüger 2016: 23).

Niemand davon muss eine gelernte Buchführungskraft sein, allerdings erleichtert ein GRUNDWISSEN über Buchhaltung und Bilanzierung eine solche Prüfung enorm.

Die wichtigste Herausforderung der Vereinskassenverwaltung liegt darin, ein solides Verständnis für die besonderen Eigenschaften eines gemeinschaftlichen GESCHÄFTS-VERKEHRS zu entwickeln, welcher wesentlich anders funktioniert als bei einer privaten Vermögensverwaltung: Es geht vor allem darum, dass BEWEGUNGEN im Vermögen transparent und nachvollziehbar gemacht werden.

Diese Bewegungen müssen vor allem GRÜNDLICH aufgelistet werden, damit die Vorstandsmitglieder ihrer Pflicht zur RECHTFERTIGUNG nachkommen und ihnen regelmäßig ENTLASTUNG (vgl. Pfeffer 2019: 7) ausgesprochen werden kann.



## Rechtfertigungspflichten: Welche Informationen gilt es zu sammeln?

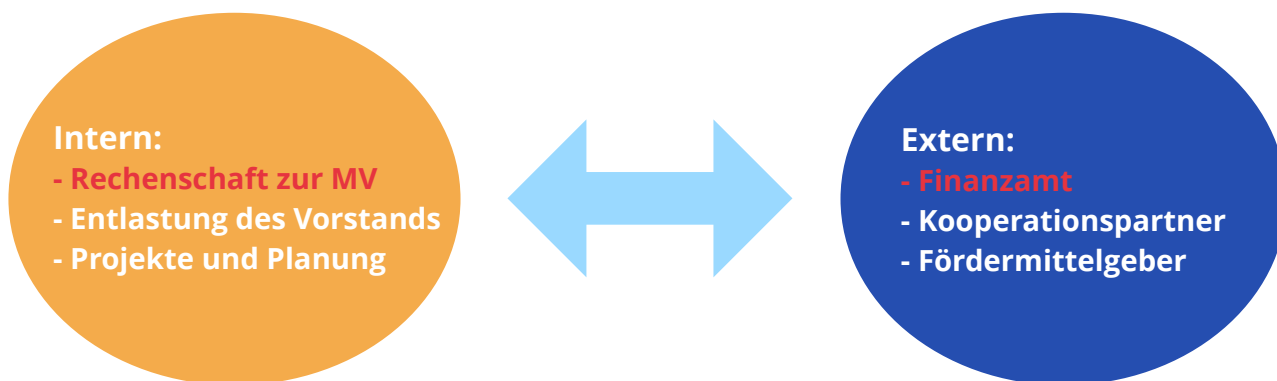
Das Wort 'Rechtfertigungspflichten' klingt zunächst etwas streng, und es erscheint schwer überschaubar, bis wohin diese Pflichten reichen. Hier eine kompakte Zusammenfassung:

„Neben dem Recht der Mitgliederversammlung, Auskünfte über die laufenden Geschäfte zu verlangen, ist vereinsrechtlich nur vorgeschrieben, dass der Vorstand „nach Ausführung des Auftrags“ Rechenschaft ablegen muss. Dabei muss der Vorstand:

- eine geordnete Zusammenstellung der Einnahmen oder der Ausgaben
- und die zugehörigen Belege vorlegen sowie
- ein Bestandsverzeichnis führen.“ (Pfeffer 2020: 4, vgl. auch Kern 2014: 32ff.)

Mit ENDE DER AMTSZEIT ist der Vorstand also verpflichtet, einen Bericht bereitzuhalten.

Während die rot markierten Ebenen gesetzlich verpflichtend vorgeschrieben sind, gibt es noch weitere Interessenfelder einer ordentlichen und aufschlussreichen Buchführung:



### **Rechenschaftspflicht zur MV:**

Der Vorstand muss der Mitgliederversammlung auf Antrag oder entsprechender Satzung Auskunft über die Finanzen geben.

### **Entlastung des Vorstands:**

Umgekehrt gehört es zu den typischen Vorgängen, dass regelmäßig ein Antrag auf 'Entlastung des Vorstands' gestellt wird, damit für alle Beteiligten Rechtssicherheit hergestellt wird.

### **Planung von Projekten/Anschaffungen:**

Dies betrifft die *Planungssicherheit* für Projekte, Investitionen und die gesamte Strategie für gemeinsame Ziele des Vereins.

### **Finanzamt (Behörden):**

Als juristische Person ist der Verein steuerpflichtig und Behörden gegenüber verpflichtet, seinen Geschäftsverkehr einsehbar zu halten.

### **Kooperationspartner:**

Viele Partner lassen sich nur auf Kooperationen ein, wenn sie ein gut geregeltes Finanzmanagement vorfinden.

### **Fördermittelgeber:**

Beim Einwerben von Drittmitteln, Sponsoring und ähnlichen Zuwendungen (und dazugehörigen Verwendungsnachweisen) hilft eine verlässliche Buchführung enorm.

## **Aufgeschlüsselte Kassen: Die Idee des 'Kontorahmen'**

Sobald ein Verein Geld für mehrere verschiedene Aufgaben, Anlässe und Abteilungen aufzuwenden beginnt, kommt es wie bereits erwähnt häufiger zu VERZUG.

Dies reicht von einer einmaligen Kassenübergabe für einen Kuchenstand bis hin zu separaten Abteilungskassen, die nur zu STICHDATEN abgerechnet werden.

All dies droht schnell unübersichtlich zu werden, gerade wenn eine Kassenwartkraft nicht in Vollzeit agiert und sich nur ehrenamtlich und damit SPORADISCH dem Amt widmet.

Daher sollte sichergestellt werden, beizeiten eine schnelle EINSCHÄTZUNG vornehmen zu können, ob Ertäge oder Kosten ausstehen oder Maßnahmen ergriffen werden müssen.

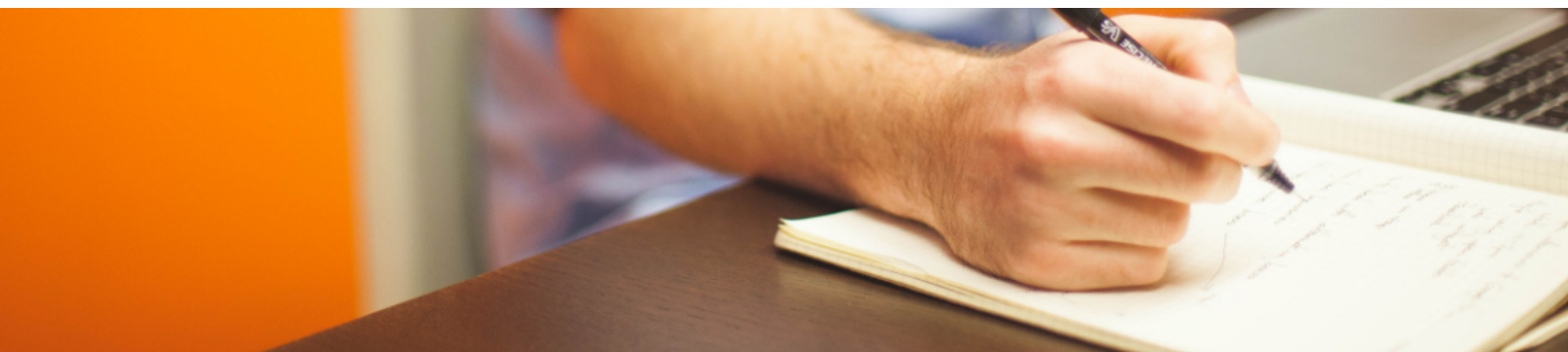
Um Prüfungen, Übergaben und Steuererklärungen zu erleichtern, verwenden viele Organisationen sogenannte KONTENRAHMEN (Kern 2014: 99ff.).

Dabei werden bestimmte Buchungen mit einem Schlüssel versehen, so wie beispielsweise Mitgliedsbeiträge = 01, Mietkosten für Vereinsheim A = 02, etc. (Vgl. Kern 2014: 115), usw.

Für einige typische Vereine (z.B. Sportvereine) gibt es bereits etablierte Vorlagen wie diese:

<https://kurzelinks.de/56s3> (Kurzinformatio von vereinsknowhow.de)

<https://kurzelinks.de/09di> (Datev-Kontenrahmen SKR49 als PDF zum Herunterladen)



Besonders hilfreich sind Kontenrahmen bei der Unterscheidung der unterschiedlichen STEUERLASTEN, denn sie machen die erheblichen Ersparnungsmöglichkeiten leicht ersichtlich.

Einen Kontenrahmen zu etablieren erfordert eine entsprechende KONZEPTION (die auch spätere Anpassungen ermöglicht) sowie ein wenig Einarbeitung, Übung und Gründlichkeit.

Die empfehlenswerteste Variante liegt in einer Kombination aus einem chronologisch geführten GESCHÄFTSTAGEBUCH oder Journal, also einer Auflistung sämtlicher Geschäftsvorgänge, und einer kompakten Aufgliederung in Geschäftsbereiche und Kontenrahmen.

Besonders aufschlussreich kann es sein, so etwas digital in einer EXCEL-Tabelle anzufertigen. Dies ermöglicht bequem übersichtliche Auswertungen und erspart langfristig viel Arbeit, wenn schließlich BILANZ gezogen werden soll.

Der größte Vorteil solcher Bilanzen liegt in der gewonnen Übersichtlichkeit und Nachvollziehbarkeit des Vereinsvermögens, auch in Hinsicht auf zukünftige PLANUNG.

## **Buchhalterische Bilanz: Was geschieht mit unserem Vermögen?**

Das Wesen von Buchhaltung liegt in der BILANZ, also der übersichtlichen Aufstellung und einer Möglichkeit, die Entwicklungen komplexer Geschäftsvorgänge zu erfassen.

Zu diesem Zweck haben Buchhalter\*innen eine eigene aufwändige SPRACHKULTUR und SYSTEMATIK entwickelt, die diesem Bedürfnis nach Präzision und Analyse nachkommt.

Eine kleine Einführung in die komplexe Welt der Buchführung liefert das folgende Video: <https://youtu.be/ikds-PbEqmk>

In diesen Verfahren liegt der Schwerpunkt auf den GESCHÄFTSVORGÄNGEN, also wie der UMLAUF des Vermögens vor sich geht und welche Entwicklungen sich ablesen lassen.

Ein wesentliches Ziel der Buchhaltung liegt sozusagen darin, selbst einfache Vorgänge (zunächst) komplizierter aufzugliedern und deren BEWEGUNGEN erkennbar zu machen.

Doch das wird erst mit steigendem Vermögen wichtig, am Anfang reichen auch schlichere Methoden: Einfach eine FORTLAUFENDE LISTE von Einnahmen und Ausgaben zusammen mit Zweck und Geschäftspartnern zu erstellen – eine 'kleine Bilanz', die alles erstmal ordnet.

Wichtig ist hierfür, dass BELEGE sortiert (eventuell kopiert und digitalisiert) und in entsprechender Reihenfolge aufgelistet werden, so das alles einsehbar bleibt.

Der Maßstab einer gründlichen Kassenführung und Buchhaltung liegt für Fachleute in solcher EINSEHBARKEIT und NACHVOLLZIEHBARKEIT komplexer Vorgänge.

***Merke: Es dürfen immer auch mal Dinge nicht optimal laufen –  
wichtig ist, dass sie nachvollziehbar bleiben!***



# Einstiegsformeln zur transparenten Buchführung

## Die Einnahmen-Überschuss-Rechnung

Es existieren diverse und komplexe Formen der Buchführung (Vgl. Kern 2014: 198ff. & Kern 2014: 47ff.), wobei für kleinere Vereine (Vgl. Pfeffer 2020: 8) die sog. *Einnahmen-Überschuss-Rechnung (EÜR) ausreicht*. Weitere Informationen unter folgenden Links:

<https://kurzelinks.de/7nv2> (Infoseite von LexWare.de)

<https://kurzelinks.de/8n5u> (Infoseite von ionos.de)

## Die wichtigsten Merkformeln für transparente Buchführung (Vgl. Kern 2013: 38ff.)

### ► „Wahrheit & Klarheit“

*Alles was gebucht wird muss der Wahrheit entsprechen.  
Die Buchungen müssen übersichtlich dargestellt und nachvollziehbar sein.*

Unübersichtliche Buchführung verspielt rasch viel Vertrauen bei Geschäftspartner\*innen!

### ► „Keine Buchung ohne Beleg“

*Es darf kein Geschäftsvorfall undokumentiert bleiben!*

Es gibt für die Organisation von Nachweisen keine rechtlichen Vorgaben außer einer generellen ‚Wiederauffindungspflicht‘, d.h. sämtliche Quittungen und Transaktionen der Vereinskasse gilt eine AUFBEWAHRUNGSPFLICHT (Vgl. Kern 2014: 42) von 10 Jahren!

Wenn doch mal ein Beleg verloren geht, so kann *ausnahmsweise* ein EIGENBELEG die Summe und den Zweck der Zahlung dokumentieren, welcher von zwei Vereinsmitgliedern mit Unterschrift bezeugt werden muss.

### ► „Vollständigkeit“

*ALLES buchen, nichts verrechnen, auch wenn das umständlich erscheint*

Es sollen nicht Endsummen, sondern auch die einzelnen Transaktionen nachvollziehbar werden, daher immer die vollen Beträge und Details aufführen.

### ► „Willkürfreiheit“

*Zuverlässige und verbindliche Organisationsstruktur entwickeln und beibehalten!!*

Die Buchführung sollte zeitnah und kontinuierlich gepflegt werden und vor allem die tatsächliche CHRONOLOGISCHE Reihenfolge befolgen!

**Merke: Wenn jeder Geschäftsvorgang nachträglich einsehbar ist, besteht TRANSPARENZ!**

# Steuerersparnisse für Vereine: Gemeinnützigkeit

## Was bedeutet Gemeinnützigkeit?

Der Sonderfall der GEMEINNÜTZIGKEIT erteilt keineswegs einen Freibrief von Steuerpflichten, nur weil die Vereinsaktivität als ehrenamtlich, freizeitschaftlich oder nicht-kommerziell deklariert wird: Gemeinnützigkeit und die daraus resultierenden Steuervergünstigungen begründen sich vielmehr in der Art des Geschäftsverkehrs, also in welchen Gesamtkontext die finanziellen Aufwendungen einzuordnen sind.

Das Finanzamt stellt hierfür sehr konkrete BEDINGUNGEN auf, die bei einer Steuererklärung gründlich geprüft werden und worüber die Gemeinnützigkeit auch nachträglich aberkannt werden kann.

Der Verein kann sich natürlich auch entscheiden, einfach alles zum regulären Satz zu versteuern wie ein normales gewerbliches Unternehmen (bzw. KLEINUNTERNEHMER) - dabei entgehen jedoch möglicherweise erhebliche Ersparnisse!

## Das „4 Säulen-Prinzip“: Ersparnisse durch richtig zugeordnete Steuerpflichten

Das 4-Säulen-Modell (Vgl. Kern 2014: 78, Pfeffer 2020: 14) gliedert übersichtlich die Tätigkeitsbereiche des Vereins und daraus hervorgehende Steuerpflichten:



Schon auf den ersten Blick ist deutlich zu erkennen, wie unterschiedlich die jeweiligen Ebenen sein können – und warum sich ein entsprechend sortiertes Kontenrahmen-System in den Geschäftsbüchern lohnt.

Leider führt kein Weg daran vorbei, sich intensiver damit auseinanderzusetzen, wenn man die (erheblichen) Steuerersparnisse nutzen und die (notwendigen) Pflichten und Voraussetzungen erfüllen möchte.

Eine professionelle STEUERBERATUNG kann hier helfen, die individuellen Möglichkeiten und Bereiche eures Vereins einzuordnen – oder gar ganz zu betreuen.

## Einordnen der Einnahmequellen

### ► Ideeller Bereich (Vgl. Kern 2014: 79)

*Zum Beispiel: Mitgliederverwaltung (Büromaterial, Telefonkosten, Porto, usw.); Mitgliedsbeiträge; Lehr- und Jugendarbeit; Mitgliederpflege; Spenden; Schenkungen,...*

Bei gemeinnützigen Vereinen sind die satzungsmäßig festgelegten Einnahmen und Ausgaben befreit von Umsatz- und Körperschaftssteuer.

Allerdings betreffen sie nur einen sehr engen Bereich und oft genug tätigt der gemeinnützige Verein einzelne Vorgänge, die einem der übrigen im folgenden erläuterten Bereiche zuzurechnen sind, und bei denen die Steuerpflicht ganz anders geregelt ist!

### ► Vermögensverwaltung (Vgl. Kern 2014: 86)

*Zum Beispiel: Langfristige Vermietung/Verpachtung von Immobilien, Zinsen, Wertpapiererträge, Übertragung von Werberechten, Anzeigengeschäfte,...*

### ► Zweckbetriebe (Vgl. Kern 2014: 88)

*Die Zweckverwirklichung des gemeinnützigen Vereinsziels zum gemeinsamen Angebot wie Kultur, Sport, Fortbildung, Freizeiten, etc. mit steuerbefreiten Erlösen (z.B. Eintritt, Vermietungen)*

Solche Zweckbetriebe müssen in der SATZUNG festgelegt sein (d.h. dürfen nicht innerhalb eines Sportvereins auf Theateraufführungen ausgeweitet werden oder Gastronomie anbieten) und dürfen nicht in persönlicher Gewinnerzielungsabsicht oder ernsthafter Konkurrenz zu gleichartigen, steuerlich nicht begünstigten Betrieben stehen.

### ► Wirtschaftliche Geschäftsbetriebe (Vgl. Kern 2014: 81)

*Zum Beispiel: Selbst betriebene Gastronomie, Werbeeinnahmen, Zeitungen, Überlassen von Vereinsgütern oder Einrichtungen an Nicht-Mitglieder.*

Grundsätzlich umfasst dies JEDES Entgelt für (Gegen-)Leistungen, unabhängig von Gewinnabsicht oder Satzungszweck und bis zu einem Gewinn von 35.000 €.

Ausnahmen sollten genau geprüft werden, wie z.B. die jüngst zunehmend verbreitete GRAUZONE gemeinnütziger Organisationen nach dem Prinzip 'Entgelt gegen SPENDE' (teilweise auch „Spendenempfehlung“, d.h. vom Leistungsempfänger bestimmbarer Preis.

Aber auch SELBSTBESTIMMTE PREISE müssen grundsätzlich regulär versteuert werden, anders als '(GEGEN-)LEISTUNGSFREIE SPENDEN', die gegen eine Bescheinigung bei einmaliger Werksleistung durchaus zulässig (vgl. Kern 2014: 125) sind – nicht aber als Ersatz regulärer Preise!

Mehr zu Spenden und Sponsoring hier: <https://kurzelinks.de/ofsi>

# Geschäftstagebuch und Buchhaltungssoftware

## Chronologische Dokumentation im 'Geschäftstagebuch'

Das Geschäftstagebuch, mitunter Haushaltsbuch oder Journal genannt, zielt auf eine CHRONOLOGISCHE Aufführung sämtlicher Geschäftsvorgänge mit Erfassung bestimmter Statistiken wie Verteilung und Verzug – sehr empfehlenswert für eine erste Anlaufzeit im Umgang mit Vereinskassen. Auch ein kleiner Verein mit minimalen Transaktionen sollte ein solches VON ANFANG AN gründlich führen und mit entsprechenden Anmerkungen und Kennzeichnungen versehen.

Im Wesentlichen sollten sämtliche Kassenvorgänge für einen Zeitraum (z.B. Quartalsweise oder monatlich) chronologisch nach EINGANG Konto oder Kasse aufgelistet werden, gemeinsam mit entsprechend markierten und nummerierten BELEGEN.

Solche Berichte sind im IDEALFALL als für das Finanzamt akzeptable Buchführung verwendbar oder können innerhalb kurzer Zeit entsprechend zusammengesetzt werden.

Eine endgültige Berichtsfassung kann durch Übertragung in ein HAUPTBUCH erstellt werden, wo sämtliche Vorgänge noch einmal bereinigt und in Zusammenhang mit dem übrigen Vereinsvermögen gestellt werden – das ist dann schon 'echte' Buchhaltung!

## Digitale Kassenführung

Viele dieser Vorgänge erledigt eine moderne BUCHHALTUNGSSOFTWARE automatisch und ermöglicht darüber hinaus praktische Auswertungen und Statistiken.

Einen Einstieg mit Vorschlägen zu Finanzverwaltungssoftware gibt es hier:

<https://kurzelinks.de/wakh> (Ein Übersicht von Appvizer.de)

<https://kurzelinks.de/gkul> (Eine Empfehlung von gruenderkueche.de)

Die Profi-Lösung LexWare: <https://www.linear-software.de>

Eine kostenlose Lösung für den Einstieg bietet z.B. Easy Cash&Tax, die sich speziell an Anwender\*innen ohne buchhalterische Erfahrungen richtet: <https://www.easyct.de>

Allerdings entbindet euch die Software keineswegs von der AUFBEWAHRUNGSPFLICHT mit Belegen: Regelmäßig sollten von diesen Listen monats- oder quartalsweise geordnete Ausdrucke erstellt und abgeheftet werden, um als REVISIONSSICHER gelten zu können!

Vergesst auch nicht, dass Kassenbons auf Thermopapier mit einiger Zeit verblassen, deswegen fertigt besser eine Kopie an.

***Merke: Buchführung muss nicht schwer sein, wenn sie von Beginn an mit entsprechendem Konzept und Kontinuität geführt wird!***



## Quellenverzeichnis

Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2016) *Leitfaden zum Vereinsrecht*; Online: <https://kurzelinks.de/h89e>

Kern, Barbara (2014) *Buchführung im Verein für Dummies*; WILEY Verlag, Weinheim.

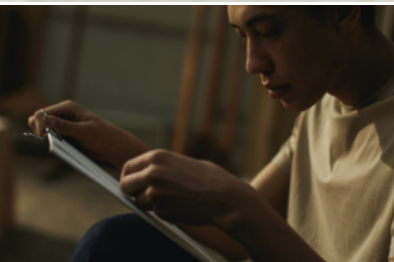
Pfeffer, Wolfgang (2019) *Buchführung, Jahresabschluss und Steuererklärung in gemeinnützigen Vereinen*; Verlag vereinsknowhow, Drefahl.

Peffer, Wolfgang (2020) *Buchführung in gemeinnützigen Vereinen*, Online: <https://kurzelinks.de/l2of>

Pflüger, Friedrich (2018) *Die Kasse stimmt - Grundlagen der Buchführung für kleine Vereine*; Im Auftrag für Omnibus – die Freiwilligenagentur, Eschwege





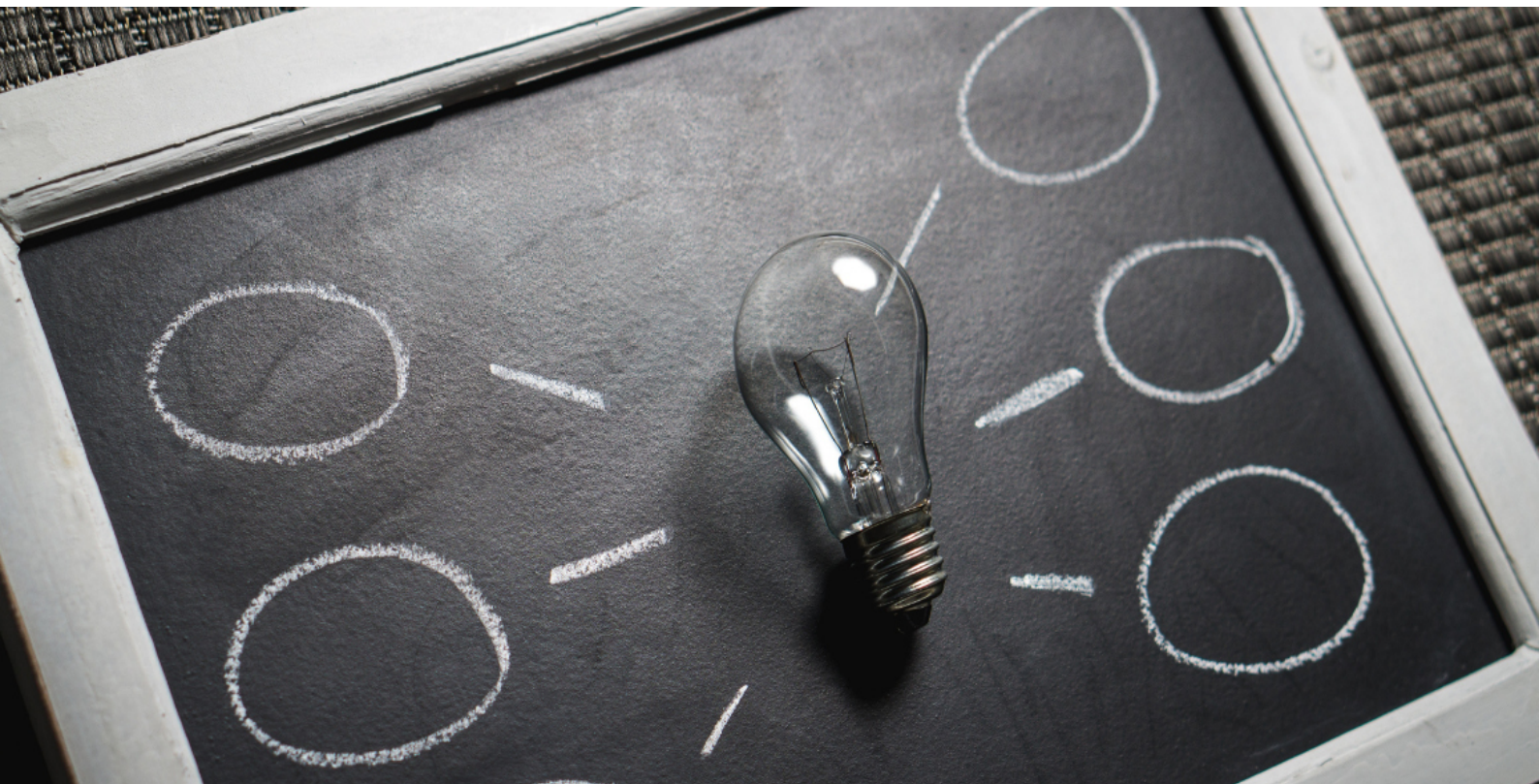


# Projektabschluss und Verwendungsnachweis

Dr. Philip Gondecki-Safari

## Allgemeines zum Verwendungsnachweis

Zum Projektabschluss dient der Verwendungsnachweis dazu, der geldgebenden Fördereinrichtung über das durchgeführte Projekt und die „Verwendung“ der Fördermittel zu berichten. Grundlegend teilt sich jeder Verwendungsnachweis in zwei Teile, einen inhaltlichen Sachbericht und einen rechnerischen Nachweis bzw. eine Projektabrechnung mit entsprechenden Belegen aller projektbezogenen Kosten und Ausgaben. Nicht alle Fördereinrichtungen benutzen dieselben Beschreibungen, aber im Grunde bestehen alle Verwendungsnachweise aus diesen beiden Elementen.



Dieser Leitfaden dient als Anleitung zur Erstellung eines Verwendungsnachweises für Fördereinrichtungen und Mittelgeber\*innen von Projekten. Am Beispiel des Verwendungsnachweises für Projekte, die durch das MIGRAPolis *House of Resources* Bonn gefördert werden, erhalten Sie allgemeine Hinweise und wertvolle Tipps für die Ausarbeitung eines inhaltlichen Sachberichts und eines rechnerischen Nachweises geförderter Projekte, die Sie auch für Verwendungsnachweise anderer Fördereinrichtungen verwenden und berücksichtigen können.

Bitte achten Sie bei der Erstellung eines Verwendungsnachweises darauf, dass Fördereinrichtungen und Mittelgeber\*innen für die Durchführung, Dokumentation und Abrechnung von Projekten in der Regel Ihre eigenen Formulare haben, sowohl für die Antragstellung als auch für die Erstellung des Verwendungsnachweises.

Informieren Sie sich daher im Vorfeld und berücksichtigen Sie unbedingt die spezifischen Anforderungen, Richtlinien und Formulare der jeweiligen Einrichtung, die Ihr Projekt fördert.

## Bedeutung des Verwendungsnachweises

Fördereinrichtungen entscheiden auf der Grundlage Ihres eingereichten Verwendungsnachweises, ob Sie die Fördermittel im Sinne Ihres bewilligten Projektförderantrags und zu den Bedingungen der offiziellen Förderzusage, des sogenannten Zuwendungsbescheids der Fördereinrichtung genutzt und ausgegeben haben. Im besten Fall wird Ihr Verwendungsnachweis ohne Beanstandungen angenommen und Sie erhalten alle in Aussicht gestellten Fördermittel. Im schlechten Fall wird Ihr Verwendungsnachweis nicht oder nur zum Teil angenommen und die Fördereinrichtung fordert Sie auf, etwas zu ändern oder weitere Belege einzureichen. Im schlimmsten Fall entspricht Ihr Verwendungsnachweis nicht dem beantragten Projekt und den Bedingungen der Projektförderung und die Fördereinrichtung fordert einen Teil oder gar die gesamten Fördermittel von Ihnen zurück.

Seien Sie sich über die Bedeutung Ihres Verwendungsnachweises bewusst: Eine Projektförderung und die dafür zugesagten und erhaltenen Mittel von Fördereinrichtungen sind Ihnen erst dann vollkommen sicher, wenn Sie mittels Ihres Verwendungsnachweises die Projektdurchführung und die damit verbundene zweckmäßige Verausgabung der Fördermittel nachgewiesen haben und die jeweilige Fördereinrichtung Ihren Verwendungsnachweis ohne Beanstandungen und Rückforderungen angenommen und dies offiziell bestätigt hat.

Des Weiteren stärkt ein gut ausgearbeiteter Verwendungsnachweis auch Ihr Ansehen bei der Fördereinrichtung und verhilft Ihnen im besten Fall zu einer erneuten Förderung weiterer Projekte. In diesem Sinn schreibt die Fundraiserin und Fördermittelexpertin Monika Vog zur Bedeutung und Tragweite des Verwendungsnachweises:

„Der Verwendungsnachweis ist ein elementarer Baustein zur Sicherung deiner Fördergelder. Mit der Bewilligung wurden dir die Fördergelder zwar zugesagt, aber erst der Verwendungsnachweis entscheidet darüber, ob du sie auch in voller Höhe erhältst. Ein nachvollziehbarer, korrekter Verwendungsnachweis ist nicht zuletzt auch eine Werbung für deinen Verein oder deine Organisation und schafft Vertrauen beim Zuwendungsgeber. Das ist vor allem dann von Vorteil, wenn du einen weiteren Antrag bei dem gleichen Zuwendungsgeber erwägst.“ (Vog 2018)



# Inhaltlicher Sachbericht

Der inhaltliche Sachbericht des Verwendungsnachweises sollte folgende Angaben erhalten:

## Allgemeine Angaben zum Projekt

Geben Sie dem Verwendungsnachweis einen formalen Rahmen und stellen Sie mit einer Überschrift sowie mit Kontaktdaten des Projektträgers einen Bezug zum Projekt her. Geben Sie dabei den offiziellen Projektnamen, den/die verantwortliche\*n Projektleiter\*in sowie Angaben zur Projektlaufzeit an.

## Kooperationspartner

Wenn Sie im Rahmen der Projektdurchführung mit anderen Institutionen, Organisationen und Einrichtungen zusammengearbeitet haben, sollten sie diese als Kooperationspartner\*innen in Ihrem Sachbericht aufführen und Ihren jeweiligen Beitrag zur Projektdurchführung erläutern. Die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen oder Vereinen zeigt, dass Sie Ressourcen und Synergien sinnvoll genutzt haben und Ihr Projekt auch nachhaltig wirken soll. Machen Sie dies durch die Aufführung Ihrer Kooperationspartner\*innen sichtbar.

## Erreichung der Zielgruppe

Geben Sie die Zielgruppe an, für die Sie das Projekt durchgeführt haben. Nennen Sie in diesem Zusammenhang die Anzahl der Projektteilnehmer\*innen und machen Sie Angaben zu den Personen und/oder Organisationen, Vereinen und Initiativen, die an Ihrem Projekt teilgenommen haben.

Zum Nachweis einer erfolgreichen Projektdurchführung und Erreichung der Zielgruppe können Sie dabei auf Teilnahmelisten verweisen und diese im Anhang Ihres Verwendungsnachweises als Beleg mit einreichen.

## Achtung:

Viele Fördereinrichtungen verweisen in Ihren Förderkriterien und Richtlinien auf die Nachweispflicht mittels Teilnahmelisten. Wenn Sie unsicher sind, ob Sie Teilnahmelisten verwenden und nachweisen müssen, schauen Sie in die Förderkriterien oder fragen Sie einfach bei der jeweiligen Fördereinrichtung nach. Letztlich sind Sie mit einer Teilnahmeliste immer auf der sicheren Seite. Jeder Beleg, der Ihre Projektdurchführung dokumentiert, unterstützt Ihren Nachweis gegenüber der Fördereinrichtung und sichert damit Ihre Projektfinanzierung.

## **Beschreibung der Projektdurchführung**

Im Hauptteil des Sachberichts erläutern Sie detailliert, was Sie in Ihrem Projekt wann, wo und wie gemacht haben. Je nach Größe und Umfang des Projekts sollten Sie dabei ein gutes Mittelmaß finden und nicht zu knapp, aber auch nicht zu ausschweifend Ihre Projektdurchführung erläutern. Achten Sie zum einen darauf, alle wichtigen Punkte und Schritte der Projektdurchführung zu beschreiben und nichts Wichtiges wegzulassen. Bleiben Sie zum anderen präzise und vermeiden Sie unnötige Wiederholungen und übermäßig lange Beschreibungen.



## **Änderungen in der Projektdurchführung**

Haben sich in der Projektdurchführung Änderungen gegenüber der Projektplanung ergeben? Wenn ja, sollten Sie diese Änderungen im Sachbericht beschreiben und die Gründe dafür anführen und entsprechend erläutern. Kleine Änderungen und Anpassungen in der Projektdurchführung sind normal und ergeben sich in fast jedem Projekt. Unvorhergesehene, größere bzw. grundlegende und konzeptionelle Änderungen im Laufe einer Projektdurchführung sollten Sie umgehend mit dem/der Fördermittelgeber\*in absprechen und dies schriftlich festhalten, um eventuelle Rückforderungen von Fördermitteln aufgrund von Projektänderungen zu verhindern.

## **Zielerreichung**

Im Sachbericht sollten Sie unbedingt auf Ihre im Projektförderantrag angegebenen Ziele in der Projektdurchführung eingehen und erläutern, ob und in welchem Rahmen Sie diese Ziele erreicht haben. Falls Sie einzelne Projektziele nicht erreicht haben, sollten Sie dies unbedingt erwähnen und entsprechend begründen. Schämen Sie sich keinesfalls, wenn Sie nicht alle Projektziele erreicht haben; vielleicht haben Sie ja ein anderes Ziel bei weitem übertroffen. In der Planung eines Projekts lassen sich nicht immer alle Faktoren einer Projektdurchführung kalkulieren. Grundlegend ist es besser ein Projekt wahrheitsgetreu und realitätsnah zu beschreiben und dabei auch nicht erreichte Ziele einzugehen, anstatt alles schönzureden und ein realitätsfremdes und unrealistisches Bild zu zeichnen oder gar zu erfinden.

## Probleme und Konflikte

Waren Sie im Lauf der Projektdurchführung mit besonderen Herausforderungen, unerwarteten Problemen oder Konflikten konfrontiert und wenn ja, wie sind Sie damit umgegangen? Wie im vorhergehenden Punkt zur Erreichung Ihrer Projektziele empfiehlt es sich hier, durchaus offen und ehrlich mit Problemen und Konflikten umzugehen und diese in Ihrem Verwendungsnachweis entsprechend zu erwähnen. In diesem Sinn schreibt die Fördermittelexpertin Monika Vog zum Umgang mit Problemen und Konflikten in der Projektdurchführung im Sachbericht Ihres Verwendungsnachweises:

„Die Schwierigkeiten, die sich im Projektverlauf zeigten, gehören durchaus in den Sachbericht. Idealerweise solltest du dann auch schreiben, wie sie gelöst wurden. Die kritischen Punkte können unter Umständen für einen Zuwendungsgeber interessanter sein als all das, was reibungslos funktioniert hat, denn sie können ein Hinweis auf eine besondere Schwierigkeit, einen konkreten Bedarf oder eine vorherrschende Meinung der Zielgruppe sein, die weiteren Handlungsbedarf nach sich zieht.“ (Vog 2018)

Das Ansprechen von Problemen und Konflikten macht Ihren Sachbericht wesentlich realitätsnaher und Ihren Verwendungsnachweis glaubwürdiger. Ihr offener und konstruktiver Umgang mit Problemen und Konflikten und die damit einhergehenden Herausforderungen stärken Ihr Ansehen, denn jede Fördereinrichtung weiß, dass kein Projekt ohne Probleme abläuft und alles immer genau nach Plan abläuft.

## Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Verweisen Sie in Ihrem Sachbericht auf die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen Ihres Projekts. Falls bereits Presseartikel oder Medienberichte mit Bezug zu Ihrem Projekt erschienen sind, sollten Sie in Ihrem Verwendungsnachweis unbedingt darauf hinweisen und entsprechende Belege, Kopien, Verweise und Links einreichen. Neben dem klassischen Artikel und Bericht über Ihr Projekt in Zeitungen oder anderweitigen Publikationen sind auch Berichte und Postings in sozialen Medien wie Facebook, Twitter oder Instagram zur Dokumentation der Resonanz und Wirkungsreichweite Ihres Projektes von Bedeutung.

Falls Sie im Rahmen Ihres Projektes Flyer und/oder Plakate erstellt haben, sollten Sie entsprechende Belegexemplare im Anhang ihres Verwendungsnachweises einreichen.

### **Achtung:**

Falls Sie Fördermittel für das Design und den Druck von Werbematerialien, Flyer oder Broschüren erhalten haben, achten Sie bei der Erstellung auf die gewünschten Angaben und Regeln zur Verwendung der Logos der Fördermittelgeber und reichen Sie entsprechende Ansichtsexemplare als Belege mit Ihrem Verwendungsnachweis ein.



## **Bewertung, Lernerfahrung und Nachhaltigkeit**

Um Ihrem Sachbericht eine persönliche Note zu geben, können Sie ihr Projekt auch aus Ihrer Sicht „bewerten“ und zum Beispiel auf Aspekte und Punkte eingehen, die Sie besonders schön, gut oder schlecht fanden. Gab es zum Beispiel unerwartete Herausforderungen oder ein besonderes Ereignis?

In diesem Zusammenhang können Sie auch auf Lernerfahrungen in Bezug auf Herausforderungen, Probleme oder Konflikte in der Projektdurchführung eingehen und erläutern, wie Sie damit umgegangen sind bzw. wie sie diese gelöst haben. Reflektieren Sie das Projekt als Ganzes von der Planung bis zur Durchführung und erläutern Sie, was Sie dabei erfahren und gelernt haben.

Beschreiben Sie die Auswirkungen und Wirkungsreichweite Ihres Projektes. Hat Ihr Projekt etwas bewirkt und verändert? Ist das Projekt abgeschlossen oder ist eine Fortführung sinnvoll oder gar notwendig, um die Projektziele zu erreichen? Mit einem gut ausgearbeiteten Sachbericht können Sie auch eine Projektverlängerung als notwendig oder sinnvoll begründen und darüber eine weitergehende Finanzierung rechtfertigen und erneute Förderung durch den/die Mittelgeber\*in erreichen.

Am Anfang oder Ende des Sachberichts sollten Sie eine Erklärung abgeben und versichern, dass alle Angaben im Verwendungsnachweis, einschließlich aller dazugehöriger Anlagen, nach bestem Wissen und Gewissen erfolgt sind.



## Rechnerischer Verwendungsnachweis

Im rechnerischen Verwendungsnachweis müssen Sie unbedingt alle Mittelgeber\*innen aufführen und angeben, falls Sie weitere Mittel und Zuwendungen anderer Förderinstitutionen für das Projekt erhalten oder beantragt haben.

Folgende Schritte und Tipps sollten Sie bei der Projektabrechnung berücksichtigen:

### Sammeln und Ordnen der Belege

Wenn Sie alle Belege (Rechnungen, Quittungen, Kassenbons, Honorar- oder Mietverträge, etc.) gesammelt haben, sollten Sie diese nach den jeweiligen Kostenpunkten Ihres Kostenplans im Projektförderantrag bzw. des vom Förderer bewilligten Kostenplans in der Projektförderzusage ordnen.

### **Achtung:**

Belege, die kleiner sind als eine DIN-A4-Seite, wie z.B. Kassenbons aus dem Supermarkt, sollten Sie auf einem gesonderten DIN-A4-Blatt aufkleben. Da manche Kassenzettel in schlechter Druckqualität angefertigt sind und zum Teil schnell verblässen, empfiehlt es sich diese Belege nach dem Aufkleben zur Sicherung zu kopieren. So können Sie der Nachweispflicht nachkommen, auch wenn der Originalbeleg nach längerer Zeit unleserlich werden sollte.



## Nummerierung der Belege

Wenn Sie alle Belege geordnet haben, sollten Sie diese durchgehend und klar erkenntlich nummerieren. Zusammenhängende Belege können Sie dabei zum Beispiel mit 1.1., 1.2., 1.3. usw. oder 1. a), 1. b), 1. c) usw. nummerieren und so den Zusammenhang aufzeigen.

## Anfertigung einer Tabelle für den rechnerischen Nachweis

Im nächsten Schritt sollten Sie eine übersichtliche Tabelle anlegen, zum Beispiel mit der kostenlosen Bürosoftware OpenOffice oder mit dem kommerziellen Programm Excel von Microsoft Office. Die Tabelle des rechnerischen Nachweises sollte mindestens 4 Säulen enthalten und folgende Angaben umfassen: Nummer des Belegs, Erläuterung des Kostenpunkts, Datum des Belegs und die Kosten. Optional können Sie bei Bedarf noch eine Säule mit Erläuterungen anfügen, zum Beispiel, wenn Sie höhere oder geringere Kosten erläutern möchten.

Tragen Sie dann alle entstandenen und mit Belegen nachweisbaren Kosten Ihres Projekts in diese Tabelle ein.

### **Achtung:**

Achten Sie beim Ausfüllen der Tabelle auf die vorgegebene Reihenfolge und Angaben/Bezeichnungen der einzelnen Kostenpunkte in dem von Ihrem Förderer in der Projektförderzusage bewilligten Kostenplan. Dieser bewilligte Kostenplan wird der Fördereinrichtung zur Prüfung Ihrer Projektabrechnung als Vorlage dienen. Zur besseren Prüfbarkeit sollten Sie die Ordnung daher einhalten und etwaige Abweichungen erläutern.

## Zusammenfassung und Belege

Wenn Sie alle Kosten eingetragen haben, sollten Sie die Kosten und Angaben (Belegnummern, Kostenpunkte) nochmal mit den Belegen abgleichen und prüfen, ob alles seine Ordnung und Richtigkeit hat.

Im letzten Schritt rechnen Sie alle Kosten zusammen.

### **Achtung:**

Falls Sie weniger Mittel als geplant ausgegeben haben, müssen Sie dies unbedingt angeben und den Restbetrag an die Fördereinrichtung zurückzahlen.

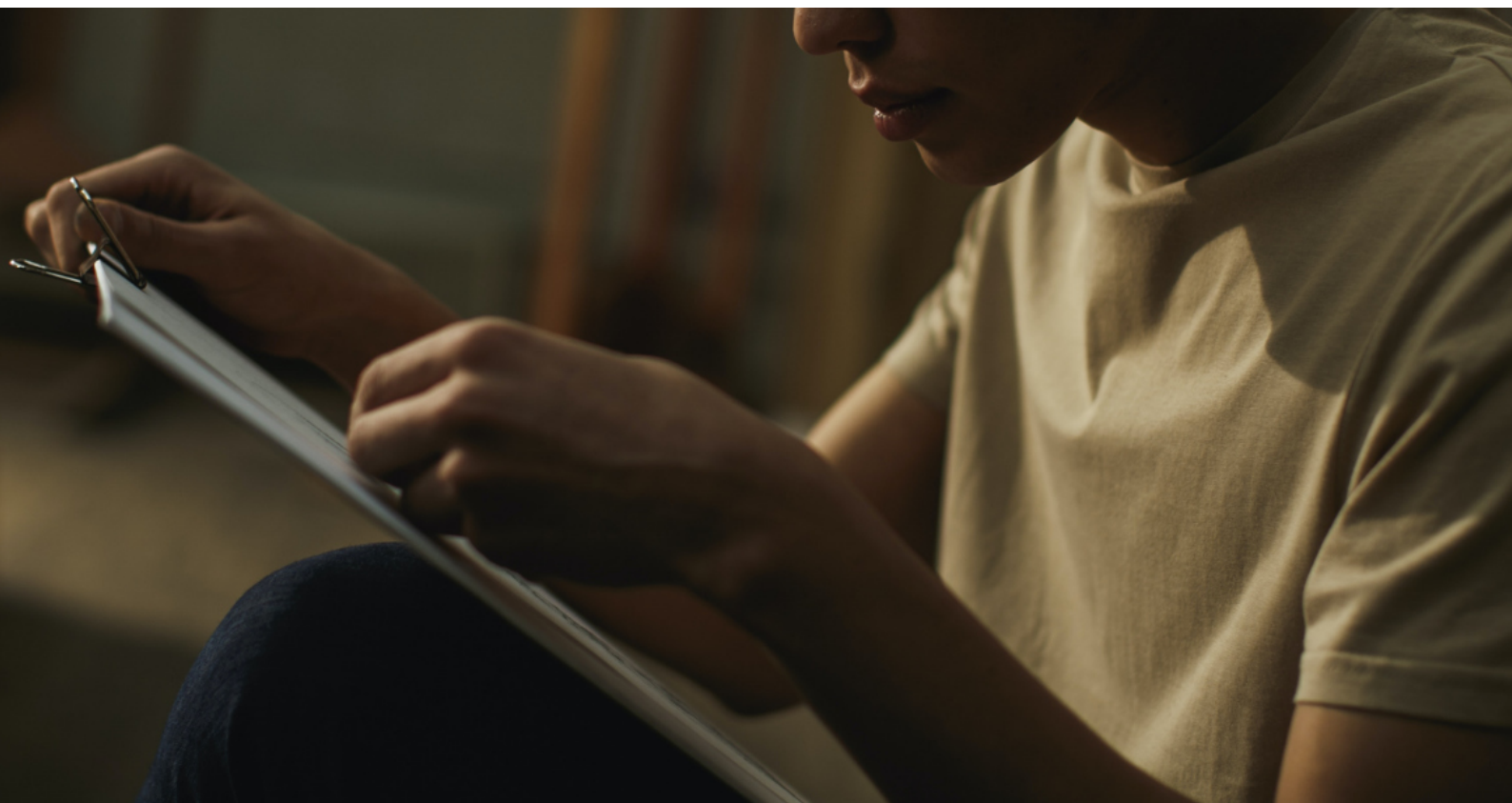
## Anlagen zum Verwendungsnachweis

Neben dem inhaltlichen Sachbericht und dem rechnerischen Nachweis der Projekt-abrechnung mit allen entsprechenden Belegen durch Rechnungen, Quittungen und Kassenzettel sollten Sie Ihrem Verwendungsnachweis alles hinzufügen, was die erfolgreiche Durchführung und Wirkung Ihres Projektes belegt. Dazu gehören zum Beispiel Teilnahmelisten von Veranstaltungen, Belegexemplare von Druckerzeugnissen und Publikationen wie Flyer, Broschüren oder Plakate sowie Presse- und Medienberichte mit Bezug zu Ihrem Projekt.

Zur Illustration und besseren Veranschaulichung Ihres Projektes können Sie auch Fotos und/oder Videos einreichen; manchmal sagt ein Bild mehr als tausend Worte und zeigt wesentlich besser die Atmosphäre und Stimmung einer Aktion oder Veranstaltung.

Hier eine kleine Check-Liste für Ihren Anhang zum Verwendungsnachweis:

- Liste der Teilnehmer\*innen
- Honorarverträge
- Ehrenamtsvereinbarungen
- Vergleichsangebote
- Belegexemplare von Publikationen und Druckerzeugnissen (Flyer, Plakate, Borschüren...)
- Bildmaterial, Fotos und Videos
- Presse- und Medienberichte



## Quellenverzeichnis

Bundesverband Deutscher Fördermittel-Berater (2017) „Was ist der Verwendungsnachweis?“, auf: *FörderMarkt - Magazin für Fördermittel, Subventionen und Zuschüsse*, <https://kurzelinks.de/s46r> (28.04.2020).

Vog, Monika (2018) „Verwendungsnachweis und Sachbericht“, auf: *Fördermittel-wissenswert, Finanzierungswege für Vereine, Verbände und Organisationen*, <https://kurzelinks.de/ump0> (28.04.2020).

## Weiterführende Hinweise

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

[www.foerdermittel-wissenswert.de](http://www.foerdermittel-wissenswert.de)

[www.vereinswelt.de/finanzen](http://www.vereinswelt.de/finanzen)







# Ehrenamtliches Engagement in Vereinen und Organisationen

Sarah Armbruster  
Anna Heinzl

## Einleitung: Bedeutung von Ehrenamt für Vereine

Ehrenamtliche Helfer\*innen bilden häufig die Basis für viele Vereine und Initiativen. Sie organisieren und begleiten Veranstaltungen, übernehmen Öffentlichkeitsarbeit oder auch leitende Positionen. Warum das freiwillige Engagement? Oft stehen das soziale Miteinander und der Zweck des Vereins im Vordergrund: Ehrenamtliche suchen sich Projekte aus, die sie thematisch interessieren und in denen ähnliche politische Vorstellungen verfolgt werden. Sie wollen sich mit anderen Menschen austauschen und die Gesellschaft aktiv mitgestalten. Die ehrenamtliche Arbeit ist für viele sinnstiftend und kann eine Selbstverwirklichung fördern (Golinsky 2018: 92).

Freiwilliges Engagement im Rahmen von Verbänden, Vereinen und Organisationen rückt zunehmend ins Zentrum der Sozialpolitik, da die Arbeit dieser Vereine meist dort anfängt, wo staatliche Systeme nicht greifen oder nur schwer zugänglich sind. Der Einbezug von Ehrenamtlichen sorgt für eine breite zivilgesellschaftliche Basis, die nah mit den Menschen und deren Bedürfnissen arbeitet (Neumann 2016: 11).



Gerade in interkulturellen Vereinen spielt das Ehrenamt für gemeinsamen Austausch, interkulturellen Dialog und Verständigung eine zentrale Rolle. Diese Aspekte begünstigen Toleranz und das Gefühl öffentlicher Sozialverantwortung. Ein Angebot zur ehrenamtlichen Mitarbeit fördert kulturelle Teilhabe von Menschen unterschiedlicher Herkunft und kann dazu dienen, Bedarfe und Angelegenheiten von Minderheiten sichtbar zu machen (BMFSFJ 2017: 31).

In diesem Leitfaden soll ein Überblick über Möglichkeiten der aktiven Einbindung und Begleitung von Ehrenamtlichen gegeben werden.



## **Übersicht**

<b>Erste Überlegungen und Bedarfe.....</b>	<b>82</b>
<b>Kontaktperson für Ehrenamtliche .....</b>	<b>83</b>
<b>Gewinnung von Ehrenamtlichen.....</b>	<b>84</b>
<b>Begleitung von Ehrenamtlichen.....</b>	<b>85</b>
<b>Nach dem Engagement: Verabschiedung .....</b>	<b>86</b>

## Erste Überlegungen und Bedarfe

Bevor neue Ehrenamtliche gewonnen werden, sollte sich Ihre Organisation zunächst ein Bild über den Bedarf und mögliche Tätigkeitsfelder für zukünftige Freiwillige machen. Das bedeutet einen Überblick darüber zu gewinnen, wie viele Ehrenamtliche gebraucht werden, wofür sie eingesetzt werden können und wie deren Koordination verläuft. Bei diesem Prozess sollten sowohl Leitungspersonen als auch Mitarbeiter\*innen beteiligt sein, um verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen. Auch bereits engagierte Ehrenamtliche können in den Austausch eingebunden werden und ihre Erfahrungen und Bedarfe mit einfließen lassen. In einem solchen Gespräch sollten beispielsweise folgende Fragen geklärt werden (Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland im fjs e.V. 2018: 22ff):

Welche Aufgaben haben wir für Ehrenamtliche? Wie viele Personen könnten diese Aufgaben übernehmen? Wo brauchen wir mehr Unterstützung? Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind dafür erforderlich?

Neben einem möglichen Bedarf an neuen Personen sollten auch vorhandene personelle und materielle Ressourcen besprochen werden (ebd.: 12):

Besteht die Möglichkeit der Zahlung von Aufwandsentschädigungen? Gibt es Fortbildungsmöglichkeiten? Wer ist bereits ehrenamtlich tätig? Werden die Ehrenamtlichen zielgerichtet und sinnvoll eingesetzt oder können Aufgaben anders verteilt werden?

Um Inklusion, Chancengleichheit und gesellschaftliche Vielfalt in Ihrem Verein oder Ihrer Organisation zu gewährleisten und zu fördern, sollte auch auf die bisherige Repräsentation verschiedener gesellschaftlicher Gruppen geachtet werden. Ein Konzept für Diversity-Management kann je nach Möglichkeiten des Vereins, falls noch nicht vorhanden, erstellt werden (Dreas 2019: 65).

Eine gute Vorarbeit fördert die Gewinnung von Ehrenamtlichen, die die Erwartungen der Organisation erfüllen, da konkrete Wünsche und Ziele vorab definiert sind. Aufgaben sollten genau beschrieben werden, um ein konkretes Suchprofil für Ehrenamtliche zu erstellen. Dieses enthält neben der Tätigkeitsbeschreibung mit konkreten Arbeitsinhalten auch Informationen über den Zeitaufwand, Arbeitsumfang, erforderliche Kompetenzen und andere Voraussetzungen (Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland im fjs e.V. 2018: 23ff). Kostenlose Vorlagen zur Erstellung solch eines Profils finden Sie im Internet, z.B. unter <https://www.vereinswiki.info/node/50>.

Eine solche Auflistung kann den Einstieg für Ehrenamtliche erheblich erleichtern. Zudem bietet die vorige Planung Ihrem Verein oder Ihrer Organisation einen guten Überblick über vergangene Arbeitsweisen und Möglichkeiten zur Verbesserung.

## Kontaktperson für Ehrenamtliche

Die Einbindung von Ehrenamtlichen ist mit einer Reihe von Aufgaben und Tätigkeitsfeldern verbunden (s.u.). Im besten Fall gibt es in Ihrem Verein eine Ansprechperson, die die verschiedenen Aufgaben bündelt und als Schnittstelle zwischen dem Verein und den Ehrenamtlichen fungiert.

Aufgrund der geringen Vereinsgröße oder personeller Ressourcen kann dies nicht immer gewährleistet werden. In diesem Fall ist wichtig festzulegen, wie die Aufgaben bestmöglich im Team verteilt und koordiniert werden können. Wichtig ist, dass die Rollen und Kompetenzen transparent für alle Beteiligten kommuniziert werden.



## Gewinnung von Ehrenamtlichen

Nach der Bedarfsanalyse kann mit der Gewinnung von neuen Ehrenamtlichen begonnen werden. Je nach Vereinsstruktur kann dies durch eine\*n Ehrenamtskoordinator\*in, einzelne Zuständige oder das gesamte Team erfolgen.

Es gibt verschiedene Methoden und Wege neue Ehrenamtliche zu finden:

- Bereits bestehende Vereinsmitglieder können gezielt angesprochen werden, ob sie sich ein Ehrenamt vorstellen können
- Kontakt über Freund\*innen, Kolleg\*innen oder bereits engagierte Ehrenamtliche
- Kooperation mit Freiwilligenagenturen zur Vermittlung von Ehrenamtlichen
- Öffentlichkeitsarbeit durch Flyer, Postkarten, Anzeigen in Lokalzeitungen
- Schnuppertage und andere Veranstaltungen
- Infostände auf öffentlichen Plätzen und Veranstaltungen
- Social Media und Website-Auftritte



Welcher Weg für Ihren Verein der Beste ist, hängt vor allem von den verfügbaren Ressourcen ab. Hilfreich ist oft eine Verknüpfung verschiedener Methoden, um über mehrere Wege auf das ehrenamtliche Angebot aufmerksam zu machen. Ferner sollte überprüft werden, ob mit den gewählten Wegen die gewünschte Zielgruppe auch tatsächlich angesprochen wird. Je nach Faktoren, wie z.B. der Altersgruppe, sollte das Angebot sprachlich und medial variiert und angepasst werden. In jedem Falle ist ein persönlicher Kontakt hilfreich: Wenn bereits viele Ehrenamtliche engagiert sind, können diese zum Beispiel auf Infoabenden Projekte und Aufgaben vorstellen und Neuankömmlinge somit gleich vernetzen (Redmann 2015: 105ff).

Sobald sich neue Interessent\*innen melden, sollte in einem Erstgespräch abgeglichen werden, ob die Vorstellungen Ihres Vereins zu den Wünschen und Möglichkeiten der Interessierten passen. Bei erfolgreicher Gewinnung unterstützt eine schriftliche Vereinbarung, die von beiden Seiten unterzeichnet wird, die Verbindlichkeit und Struktur für das Ehrenamt.

## Begleitung von Ehrenamtlichen

Bereits bei der Einarbeitung und beim ersten Kontakt mit Ehrenamtlichen sollte die Kommunikation auf Augenhöhe erfolgen und der oder die Ehrenamtliche als Teil des Teams verstanden werden. Dies ist wichtig, um Engagierte langfristig zu motivieren und zu binden. Dennoch sollte klar zwischen haupt- und ehrenamtlichen Rollen und Aufgaben unterschieden und dies mit allen Beteiligten kommuniziert werden. Auch in Vereinen, die ausschließlich ehrenamtlich getragen werden, gibt es unterschiedliche Funktionen und Kompetenzen, die für alle klar definiert sein sollten.

Damit eine langfristige Zusammenarbeit mit neuen Ehrenamtlichen erfolgsversprechend verläuft, sollten die Erwartungen Ihres Vereins immer wieder mit denen der Ehrenamtlichen abgestimmt und ggfs. angepasst werden. Sprechen Sie daher klar aus, was Sie von Ehrenamtlichen erwarten bzw. was Sie ihnen bieten können. Das Gleiche gilt auch für die Bedürfnisse der Ehrenamtlichen: Seien Sie offen für deren Wünsche und berücksichtigen Sie die jeweiligen Kapazitäten (Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland im fjs e.V. 2018: 44).

Die Begleitung von Ehrenamtlichen sollte während der gesamten Engagementzeit erfolgen. Das bedeutet nicht, dass Ehrenamtliche rund um die Uhr betreut werden müssen. Es bieten sich hierfür unterschiedliche Methoden an (ebd.: 58ff):

- Zeigen Sie stets Anerkennung für die geleistete ehrenamtliche Arbeit und sprechen Sie Dank für das freiwillige Engagement aus.
- Versuchen Sie auch Ehrenamtliche untereinander zu vernetzen und den Austausch zwischen Gleichgesinnten, aber auch mit Hauptamtlichen zu gewährleisten. Ein gutes Arbeitsklima und Teamwork sind wichtige Voraussetzungen für die weitere inhaltliche Arbeit der Ehrenamtlichen.
- Unterstützen Sie Ehrenamtliche in ihrem Engagement, indem Sie z.B. die persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen durch Schulungs- oder Fortbildungsmaßnahmen fördern. Machen Sie z.B. auf passende Angebote in ihrer Umgebung aufmerksam.
- Suchen Sie regelmäßig das Gespräch mit Ehrenamtlichen, um den persönlichen Austausch zu fördern. Hierbei können Sie Feedback zur ehrenamtlichen Arbeit geben, aber auch selbst eine Rückmeldung zu Ihrem Verein erhalten. Dadurch kann sich sowohl der/die Ehrenamtliche als auch Ihr Verein weiterentwickeln und Konflikten vorgebeugt werden.

Der Verein sollte stets im Blick behalten, ob ehrenamtliche Aufgaben sinnvoll ausgeführt werden und sich Ehrenamtliche wohlfühlen. Es gilt immer wieder zu prüfen, ob Ehrenamtliche unterfordert sind oder sich möglicherweise übernehmen. Einer solchen Entwicklung kann mit aufmerksamer Begleitung entgegengewirkt werden.

## Nach dem Engagement: Verabschiedung

Gerade in der heutigen Zeit engagieren sich viele Menschen eher kurzfristig und beenden ihr Ehrenamt nach einer gewissen Zeit wieder (BMFSFJ 2020: 14).

Bevor Sie Ehrenamtliche aus Ihrem Verein verabschieden, sprechen Sie offen mit der Person über die Gründe des Ausscheidens. Oft besteht die Möglichkeit, die Aufgaben oder den Zeitumfang des Ehrenamts anzupassen und dadurch eine Beendigung zu umgehen. Seien Sie jedoch offen dafür und zeigen Sie Verständnis, wenn Ehrenamtliche dennoch ihr Engagement aufgeben möchten. In diesem Fall bieten sich verschiedene Methoden an, um den Abschied wertschätzend zu gestalten. Informieren Sie z.B. das gesamte Team und binden Sie dieses in eine persönliche Verabschiedung ein.

Ein kleines Abschiedsgeschenk und eine offizielle Ansprache zeigen Ehrenamtlichen den Dank und die Wichtigkeit ihres ausgeübten Engagements. Für die weitere berufliche oder ehrenamtliche Laufbahn ist zudem die Ausstellung eines Zeugnisses oder einer Tätigkeitsbeschreibung sinnvoll.

Eine wertschätzende Verabschiedung kann Ehrenamtliche motivieren, sich zu einem späteren Zeitpunkt erneut in Ihrem Verein zu engagieren. Daher ist es wichtig, Ehrenamtliche nicht nur während ihres Engagements, sondern auch beim Abschied angemessen zu begegnen (Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland im fjs e.V. 2018:77ff).



## Ausblick

Die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen erfordert sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene eine flexible und offene Grundhaltung des Vereins und ist mit einer Reihe von Aufgaben verbunden.

Diese sollten jedoch als Mehrwert für Ihren Verein verstanden werden, da sich ein gutes Freiwilligenmanagement positiv auf Ihre Vereinsarbeit auswirken wird.

Daher lohnt es sich, nicht nur über die Gewinnung von Ehrenamtlichen nachzudenken, sondern auch, wie sie bestmöglich in den Verein eingebunden und begleitet werden können. Da Ehrenamtliche maßgeblich zur Zielerreichung von Projekten und Vereinen beitragen, sollten sie als wichtiger Bestandteil Ihres Vereins angesehen werden.

## Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur

Akademie für Ehrenamtlichkeit im fjs e.V. (Hrsg.) (2018): *Förderung von ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement. Begleitheft zum Basiskurs Freiwilligenkoordination*. Berlin.

Dreas, S. A. (2019): *Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung*. Springer VS. Wiesbaden.

Golinsky, F. (2018): *Moderne Vereinsorganisation. Vereinsmanagement leicht gemacht*. Springer Gabler. Berlin.

Neumann, D. (2016): *Das Ehrenamt nutzen. Zur Entstehung einer staatlichen Engagementpolitik in Deutschland*. Transcript. Bielefeld.

Redmann, B. (2015): *Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen*. Gabler Verlag. Wiesbaden.

## Onlinequellen

BMFSFJ (2017): *Zweiter Bericht über die Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in der Bundesrepublik Deutschland*, <https://kurzelinks.de/qpqk> (PDF zum Download) [Stand: 08.07.2021]

BMFSFJ (2020): *Dritter Engagementbericht. Zukunft Zivilgesellschaft: Junges Engagement im digitalen Zeitalter*, <https://kurzelinks.de/lugg> (PDF zum Download) [Stand: 08.07.2021]







# Einstiegstipps für Öffentlichkeitsarbeit im Verein

René-Marius Westfeling

## Einleitung: Öffentlichkeitsarbeit - Angehen vs. Verzetteln!

Eine verbreitete Weisheit (oft dem Unternehmer Henry Ford zugeschrieben) in der Öffentlichkeitsarbeit lautet: Fünfzig Prozent bei der Werbung sind immer vergebens investiert – man weiß nur leider nicht im Voraus, welche Hälfte das ist!

Tatsächlich braucht es sogar einiges an Erfahrung und Einsatz, damit die andere Hälfte jenen Erfolg einfährt, den sich Werbende davon versprechen.

Dieser Leitfaden bemüht sich daher gezielt darum, die aufgewendete Energie effizient zu investieren und unnötigem Aufwand vorzubeugen.

Wenn man es 'richtig' machen möchte – d.h. 'so wie es alle machen' – geht in der interkulturellen Arbeit häufig der besondere Charakter des Projekts verloren, wenn bloß stur gängigen Trends nachgeeifert wird. Manchmal kann es sogar vorkommen, dass es zu einem unbeabsichtigten, überfordernden oder unerwünschten Maß an Aufmerksamkeit kommt. Öffentlichkeitsarbeit ist vor allem eine Frage nach passender Balance!

Die zentrale Fragestellung lautet also: Welche Ziele verfolgt unsere Öffentlichkeitsarbeit? Wieviel Energie benötigt sie und welche Aufmerksamkeit unterstützt unsere Vision? Und schließlich: Welche nicht!?



Eine solide und gut abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit ist förderlich für die Reichweite einer Botschaft, eine stabile Mitgliederzahl und öffentliches Ansehen. Dieser kleine Leitfaden richtet sich als Handreichung zum Einstieg an ehrenamtliche und interkulturelle Initiativen, die ihre Öffentlichkeitsarbeit strategisch angehen oder reflektieren wollen.

Die Sensibilisierung für einige hilfreiche Leitbegriffe (entsprechend pointiert durch '#' für ein gemeinsames #SCHLAGWORT) soll einem an uns wiederholt herangetragenen Wunsch entsprechen, angehende Engagierte mit einem nötigen Grundwissen auszustatten.

Auch wenn nicht zwingend mit *kommerziellen* Ansprüchen und Ressourcen gearbeitet wird, können inter-kulturelle Initiativen und gemeinnützige Vereine *professionelle* Ansätze und Methoden nutzen und damit ihre Vereinsarbeit ein ordentliches Stück voranbringen.

## **Übersicht**

<b>Die Basisformel: „Was muss, was braucht, was darf?“ .....</b>	<b>92</b>
<b>Framing: Aufmerksamkeit gewinnen, formen und halten .....</b>	<b>93</b>
<b>Pressearbeit allgemein: Wo können wir einhaken? .....</b>	<b>96</b>
<b>Im Spielfeld von Öffentlichkeit und Professionalismus .....</b>	<b>96</b>
<b>Vorbereitungen für eine effiziente PR .....</b>	<b>100</b>
<b>Focalizer: Wer hat den Hut auf? .....</b>	<b>101</b>
<b>Pressemitteilungen: Informationen sinnvoll verbreiten .....</b>	<b>103</b>
<b>Aushängeschilder: Energie sparen! .....</b>	<b>105</b>
<b>Drucksachen: Wie gelange ich in den Blick? .....</b>	<b>106</b>
<b>Webauftritt: Gestaltung und Wartung .....</b>	<b>109</b>

## Die Basisformel: Was muss, was braucht, was darf?

Folgende Weisheit wird ebenfalls Henry Ford zugeschrieben: „*Wer aufhört zu werben, um Geld zu sparen, kann ebenso seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen.*“ (Quora: <https://qr.ae/pGlzi0>).

Der wesentliche Kern dieses Bonmots beschreibt die grundsätzliche Notwendigkeit irgendwelcher Form von Marketing: Die Arbeit von ehrenamtlichen Vereinen kann ohne ein Mindestmaß an Öffentlichkeitsarbeit nur seltenen wirklich gut Wirkung entfalten!

Interkulturelle Initiativen haben regelmäßig eine idealistische Vision und wollen dafür Publikum oder gleichgesinnte Mitstreiter\*innen gewinnen: Sie geraten zwangsläufig in irgendeiner Weise mit ‚Öffentlichkeit‘ in Berührung! Es empfiehlt sich daher, dieses Feld gut vorzubereiten und für sich passend anzugehen!

Es bietet sich an, stets folgende Basisformel zur Abwägung des Aufwands zu bedenken:

„*Was muss, was braucht, was darf?*“

Gemeint ist damit, dass einige Verfahren der Öffentlichkeitsarbeit so etabliert sind, dass sie unbedingt bedient werden *müssen*! Dies sind z.B. korrekt benannte und verbreitete Basisinformationen zu Versammlungen, Angeboten und Ansprechpersonen.

Als nächstes gilt es zu fragen, was Projekte, Mitglieder oder Situationen *brauchen*, um die Erwartungen und Vorstellungen einer gemeinsamen Vision zu erreichen. Diese Bereiche leiten sich aus Übereinkünften, Gewohnheiten und bewährten Erfolgsmustern her. Hier gilt es, Vorzüge abzugleichen und festzulegen, ob und in welche Richtung eine Investition erfolgen soll und welche Mittel dazu geeignet erscheinen: Webseite, Flyer, Poster, Eintragungen in entsprechende Veranstaltungskalender, Pressearbeit, usw...

Der dritte Gedanke gilt den innovativen, kreativen und impulsiven Elementen und legt fest, was passieren *darf*. Dies umfasst sowohl ein Ausnutzen von Spielräumen als auch das Erkennen ihrer Grenzen: Was will die interkulturelle Initiative an Innovationen bewirken, verändern oder wachsen lassen? An solcher Stelle darf Öffentlichkeitsarbeit auch experimentell und innovativ – und vielleicht sogar provokant bis riskant – sein!

In dieser Anleitung haben wir eine Reihe von Grundformeln zusammengetragen, die helfen können darüber reden zu lernen und einzuschätzen, welche Verfahren unnötig Energie verschwenden oder vielleicht gar nicht zur gemeinsamen Vision passen.

Die Ausführungen sind bewusst knapp und prägnant gehalten, wobei #Kernbegriffe und SCHLAGWORTE entsprechend visuell markiert sind. Diese knappen Handlungsempfehlungen und Verweise sollen anregen, selbst dieses riesige Feld weiter zu erkunden und eure individuelle und angepasste Öffentlichkeitsarbeit zu entwickeln.

## Framing: Aufmerksamkeit gewinnen, formen und halten

Keine Frage: 'Public Relations' (PR) – der englische Sammelbegriff für ÖFFENTLICHKEITSARBEIT (ÖA) – ist ein komplexes Feld! Es erstreckt sich von einer alleinigen Email-Adresse zur Kontaktaufnahme bis hin zu einem umfänglichen und ausgeklügelten *Corporate Design* mit aufwendiger und medienübergreifender Marketingstrategie.

Alles scheint möglich, jedoch: Muss es wirklich ALLES sein?

Für interkulturelle Initiativen bedeutet PR nicht bloß, die Reichweite und Resonanzquote ihrer Kommunikation zu steigern, sondern genauso, ihre Wahrnehmung in der Öffentlichkeit zu verwalten. Im Kern dreht sich PR um die effiziente Verwaltung von AUFMERKSAMKEIT rund um und innerhalb der eigenen Organisation.

Die INTERNE Kommunikation organisiert sich zunächst regelmäßig entlang den entsprechenden Gewohnheiten des Vereins, jedoch sollte sie von der EXTERNEN Kommunikation stets gesondert gehandhabt werden.

Dazu gilt es, die SCHNITTSTELLEN und FORMATIONEN zu erkennen, die Aufmerksamkeit bilden. Entsprechende Prozesse behandelt man in Wissenschaft und journalistischem Fachjargon unter dem Begriff FRAMING (Engl.: „Rahmen“). Es bedeutet im Wesentlichen, Einflussfaktoren und strukturelle Wirkungsverläufe von Aufmerksamkeit und mediale Außenwirkung einzukreisen und durch solchen Fokus zu gewichten.



Ein häufig anzutreffender IRRTUM besteht darin, Öffentlichkeitsarbeit so zu gestalten, „wie sie alle anderen machen“ und dabei zu verkennen, ob diese Strategie den eigenen Bedarfen, Belangen und Befindlichkeiten entspricht.

PR wird oft reduziert auf die bloße Zahl der VERBREITUNG, während der nach außen getragene CHARAKTER einen zumindest ebenso wichtigen Indikator darstellt: PR bezeichnet die gesamte AUßENWIRKUNG und den eigenen UMGANG damit.

Erfolgreiches *Framing* bedeutet, ein PROFIL fokussiert und gewichtet zu formen und nutzbar zu machen, anstatt auf reine REICHWEITENSTEIGERUNG zu setzen. Gleichzeitig bietet es Anhaltspunkte und Muster für das Auftreten als Verein und hilft zu sortieren, was Belange und Bedarfe sind, bei denen entsprechend und effizient Energie investiert werden sollte.

Ein kompaktes und gewichtetes *FRAMING* soll dementsprechend die Wechselwirkungen von Aufmerksamkeitsrahmen als dynamische Muster verfolgen und beeinflussen. Zu den wichtigsten Schwerpunkten zählen hierbei die KONTINUITÄT einer langfristigen Darstellungspraxis und eine optimierte Einflussnahme auf den GESAMTEINDRUCK.

Wenn hier gründlich und gewissenhaft gearbeitet wird, entsteht aus solcher Regelmäßigkeit ZUTRAUEN und VERLÄSSLICHKEIT, was vor allem lokal sehr von Vorteil sein kann.

Entsprechende TUGENDEN verschaffen ein gewisses Maß an INTEGRITÄT und helfen, Startschwierigkeiten, kleinere Ausfallschritte und Missverständnisse abzufedern.

Eine interkulturelle Initiative profitiert also am besten von Öffentlichkeitsarbeit, wenn sie ein langfristiges, kontinuierliches und vertrauenswürdiges *Framing* pflegt und dafür ein klares KONZEPT entwickelt und beibehält.

## #Vision

Die VISION sollte klar abgestimmt sein: Welche Ansprüche, Prozesse oder Ideale prägen die Arbeit der Initiative? Was wollen wir gemeinsam als interkulturelle Initiative erreichen?

- Erstellt ein kleines MANIFEST mit jenen Aspekten, Dynamiken und Idealvorstellungen, die eure interkulturelle Vision beschreiben und auszeichnen!



## #Zielgruppe

Häufig beschränkt sich die Erfassung zunächst auf eine gewohnte oder gelegene KLIENDEL aus dem mittelbaren sozialen Umfeld, ohne dass ein klares Bild einer ZIELGRUPPE besteht.

Es kann sich dabei als zielführender erweisen, statt MILIEU oder ALTER markante MERKMALE zu betonen, sowie sich über die gewünschten bzw. notwendigen ZAHLENZIELE, EINZUGSBEREICHE und AKTEUR\*INNEN klar zu werden.

- Stellt eine Liste von Zielgruppen auf: Von Idealteilnehmer\*innen bis mögliche Gelegenheitsinteressent\*innen und Kooperationspartner\*innen.
- Setzt diese Liste fort mit den Erfahrungswerten aus Aktionen und gleicht ab, ob sich die Zielgruppe erweitert und eure Zahlenziele sich annähern!
- Ordnet eurer Zielgruppe konkrete Einzugsbereiche und Begeisterungsqualitäten zu!

## #Profil

Ein PROFIL entwickeln meint, die inhaltliche Position und Arbeit kurz und *prägnant* zu fassen sowie AUFTRÄGE und ZIELE für die eigene Öffentlichkeitsarbeit zu definieren. Solche Merkmale dienen langfristig als charakteristische Leitlinien für den Aufbau einer zu eurer Organisation passenden Außenwahrnehmung.

Ein weiterer Diskussionspunkt ist häufig das WORDING, also der Gebrauch oder das Vermeiden von bestimmten Begriffen. An dieser Stelle gibt es gerade in den letzten Jahren rasante Entwicklungen, die mal nicht immer aktuell im Auge behalten kann.

Trotzdem empfiehlt es sich, einige Grundmuster zu erschließen und falls man plötzlich mal Formulierungen oder Jargon unliebsamer Strömungen kopiert, eigene Fehler einzugestehen und aufrichtig zu korrigieren - auch das gehört zu einem ansprechenden Profil.

- Profilstrukturen stichhaltig entwickeln und festhalten: Auftreten, Aktionsformen und Ansprüche formulieren und dokumentieren.
- Grundlegende Verfahren und Maßgaben zu Zielgedanken erarbeiten und protokollieren, damit alle Vereinsmitglieder Gelegenheit bekommen, sich in der Außendarstellung entsprechend einheitlich einbringen zu können.
- Treibt es mit euren Profil-Bestrebungen aber auch nicht zu weit: Ihr solltet genug Spielräume für alle lassen und nicht dogmatisch werden, denn darin liegt ein wichtiges Merkmal interkultureller Gemeinschaften!



## Pressearbeit allgemein: Wo können wir einhaken?

Abgesehen von den hauseigenen auf- und ausbaubaren VERBREITUNGSWEGEN, gibt es zahlreiche etablierte MEDIENORGANE, deren Reichweite enorm ist und von denen sich einiges lernen und nutzen lässt.

Ausschlaggebend für ihr Standing ist gewissenhafte und kontinuierliche REDAKTION, die ein breites Angebot von Informationen nach charakteristischen MUSTERN aufbereitet und damit ein spezifisches PUBLIKUM bzw. ein KLIENTEL anspricht.

Eine grundlegende Erfahrung aus der Marketingwelt zeigt, dass FOLLOWER sich langfristig an vertraute Informationswege und Aufbereitungsformen GEWÖHNEN!

Pflegliche Pressearbeit gründet also wesentlich in einer gewissen REGELMÄSSIGKEIT und BEHARRLICHKEIT, die das Publikum an erfolgreicher Stelle wieder abholt.

### #Anlaufstellen

Etablierte Medienorgane im Bonner Raum sind vor allem:

Die Tageszeitung GENERAL-ANZEIGER mit ihrer prämierten Lokalberichterstattung und ihren zahlreichen Terminhinweisen.

Die stark regionalbezogen ausgelegten Blätter BONNER RUNDSCHAU und EXPRESS.

Die Kulturzeitung SCHNÜSS versorgt die Region mit Terminen und kleinen Berichten.

Im Bereich Fernsehen dominiert die WDR LOKALZEIT AUS BONN, die sowohl aktuelle Berichterstattung als auch 'bunte Themen' (also leichte, unterhaltsame Beiträge ohne schweren politischen Gehalt oder aktuellen Nachrichtenwert) pflegt.

Überlegenswert ist auch ein (kostenpflichtiger) Zugang für eine Recherche bei professionellen Medien-Verzeichnissen: MELTWATER, ZIMPEL oder OECKL.

Interessant können auch SPEZIELLE PUBLIKATIONEN oder lokale MAGAZINE sein: Deren Interesse kann leichter aktiviert werden, wodurch eure Nachrichten möglicherweise eine bestimmte Klientel viel direkter erreichen.

- Priorisieren: Welche Medienorgane passen zum aktuellen Entwicklungsstand der Initiative?
- Ermitteln und Sammeln von passenden Ansprechpersonen: Kontakt über Webseite, Netzwerktreffen oder Tage der 'offenen Tür'.
- Idealerweise eine langfristige Ansprechperson fokussieren: Namen notieren und ggf. zu nächster Gelegenheit fragen, ob die Person auch persönlich angeschrieben werden kann.
- Profil-Rider erstellen: Worauf muss geachtet werden, um eure Initiative geeignet und konsistent überzeugend abzubilden?



## #Nachrichtenwert

Unabhängig von Mustern und Publikum sind redaktionelle Medien stets am NACHRICHTENWERT orientiert, so lernt man es in journalistischen Ausbildungen.

Damit ist gemeint, dass den Adressierten eine VERÄNDERUNG oder BESONDERHEIT geboten werden sollte, worüber eine Berichterstattung einen JOURNALISTISCHEN MEHRWERT gewinnt und sich aus dem alltäglichen Lauf der Ereignisse herausheben lässt.

Ein wichtiger Aspekt ist dabei das passende TIMING: Nicht verunsichern lassen, wenn man im allgemeinen Nachrichtengewimmel nicht sofort Gehör findet!

- Besondere Ereignisse & Entwicklungen in der Initiative: VERÄNDERUNGEN und MEHRWERT für Journalisten gesondert hervorheben und betonen!
- Passende Phasen nutzen z.B. „Sommerloch“, Feiertage, Themenwochen!
- Ganz wichtig: Alle wichtige Informationen DIREKT in die Mail und nicht nur in angehängte Dokumente!

## #Multiplikator\*innen

Neben der Pressearbeit gibt es weitere öffentlichkeitswirksame Strategien, um vor allem LOKAL auf die allgemeine REPUTATION einzuwirken: Für kleinere Initiativen kann der informelle Informationsfluss (sog. GASSENFUNK) eine effektvolle Wirkung entfalten, sowohl positiv als auch negativ. Gerade z.B. in der Bonner Stadtkultur ist das Interesse für den NEUWERT sehr ausgeprägt: Was frisch ist, erregt für eine Weile großes Interesse und Zulauf.

Wir möchten solche Mechanismen als MULTIPLIKATOR\*INNEN bezeichnen: INSTANZEN, denen auf einem bestimmten Gebiet EXPERTISE und EMPFEHLUNGSHOHEIT zugesprochen wird. Dabei kann es sich um spezialisierte PORTALE handeln wie Bonnet.de oder Nebenan.de, oder auch themenspezifische lokale VERANSTALTUNGSKALENDER.

Die persönliche Empfehlung auf Insider-Ebene verbindet REDAKTIONELLE und LOKALE Multiplikation über BLOGGER (<https://bonnerblogs.de/>). Eine weitere Möglichkeit sind auf das lokale Kulturgesehen spezialisierte INFLUENCER, z.B. Inbonnistwaslos.

In ähnlicher Weise kann sich hilfreich auswirken, LOKALPOLITIKER\*INNEN auf dem Laufenden zu halten, die bei entsprechender Gelegenheit allein durch entsprechende KENNTNIS und ERWÄHNUNG unterstützend wirken oder das Interesse von Pressevertretungen wecken können.

Eine weitere Strategie liegt im NETZWERKEN durch PRÄSENZ: Der persönliche Besuch von Veranstaltungen bei entsprechenden Vereinen kann zu vielen wunderbaren KOOPERATIONEN führen.

Am INFORMATIONSTAND ermöglicht man ein direktes Gespräch mit Interessierten. Eine weitere gute Gelegenheit bilden FOREN oder TAGE DER OFFENEN TÜR auf denen mehrere solcher Organisationen die Gelegenheit bekommen sich zu versammeln, z.B. in Bonn bei ONE WORLD FESTIVAL, STADTTEILFLOHMÄRKTEN oder KIRSCHBLÜTENFEST.

## Im Spielfeld von Öffentlichkeit und Professionalismus

Eine große NÄHERUNGSANGST und damit eines der größten Schwierigkeiten einer gutbalancierten Öffentlichkeitsarbeit liegt vor allem darin, dass man im gleichen Feld mit professionellen Akteur\*innen arbeitet, allerdings meist mit geringeren RESSOURCEN. Jedenfalls begibt man sich in die Nähe derselben STRUKTUREN, TRENDS und professioneller GEPFLOGENHEITEN wie langjährig erfahre und oft kommerziell orientierte Profis.

Die gemeinnützige Natur interkultureller EHRENÄMTER wird von OFFIZIELLEN und VERWALTUNGEN zugleich tendenziell wohlwollend berücksichtigt und nachsichtig behandelt. Insgesamt sollte von vorherein im Verein abgestimmt werden, welche PROFESSIONELLEN Maßstäbe man annehmen möchte und sollte, und welche nicht!

### #Komfortzone

Interkulturelles Engagement kann bedeuten, als Akteur\*in des öffentlichen und politischen Lebens in Konflikte zu treten. Dabei sollte wohl überlegt sein welchen UMFANG dieses IMAGE annehmen soll und wann bestimmte Haltungen, Aktionen und Äußerungen als PROVOKATION oder KONKURRENZ wahrgenommen und angegriffen werden können.

Am einfachsten ist es, eine KOMFORTZONE zu formulieren und zu berücksichtigen. Die (möglicherweise persönliche) öffentliche INTEGRITÄT aufs Spiel zu setzen will wohl überlegt sein, und wenn Kritik geübt wird sollte dieser aus der Gewissheit einer klaren und abgestimmten Position begegnet werden, die nicht so einfach FRUSTRIERT werden kann.

Durch ein solides STANDING können Kritik und Provokation besser abgefangen werden. Selbst erfahrene Aktivistengruppen oder Werbeagenturen geraten nicht selten in Schwierigkeiten, wenn durch SocialMedia-Strukturen und SHITSTORMS rasch Organisationen und vielleicht sogar auf einmal Personen betroffen sind, die sich bisher außerhalb der Schusslinie wähnten.

Von spitzfindiger KRITIK bis hin zum pöbelnden TROLL muss nicht jede EINZELMEINUNG direkt als unabwendbarer Untergang angenommen werden: Interkulturelle Arbeit heißt auch, ein gewisses SELBSTBEWUSSTSEIN für die Verhältnisse der ÖFFENTLICHEN MEINUNG zu entwickeln und damit die eigenen Standpunkte souverän vertreten zu lernen.

Die Organisation *Neue deutsche Medienmacher* hat einen äußerst lesenswerten Leitfaden zum Thema Shitstorms verfasst und gratis veröffentlicht. Diesen gibt es kostenlos im Internet zum herunterladen: <https://kurzelinks.de/oc2s>

- Ein 'Reflektionsgremium' zum Abgleich einrichten und dort Strategien für ein gemeinsames Auftreten abstimmen!
- Meinungslandschaft und Trends routinemäßig beobachten! (z.B. mit einem entsprechenden 'Google-Alarm')
- Provokationen erkennen und nicht in Panik geraten!

## #Ansprechpersonen

Es gibt eine Reihe von FALLSTRICKEN in der PR-Arbeit, aber nicht jeder Fehltritt muss zur KATASTROPHE werden. Insgesamt gilt für kleine Initiativen: Nicht sofort in Panik geraten und nicht alles landet gleich vor Gericht (und selbst dort wird tendenziell wohlwollend geurteilt, wenn ehrenamtliche und interkulturelle Tätigkeiten betroffen sind).

Trotzdem ist es ratsam, Verantwortlichkeiten klar zu gliedern und sich darüber im Klaren zu sein, dass ein Wirken im öffentlichen Raum auch schon mal bedeuten kann, dass es Gegenwind gibt. Umso wichtiger ist es, nach Außen dann auch klar eine ANSPRECHPERSON bereitzustellen und mit dieser Handlungsspielräume abzustimmen.

Auf diese Art kann schnell und beherzt reagiert werden, wenn wirklich mal etwas schief zu laufen droht!

- Prinzip ‚Roter Briefkasten‘: Immer eine klare und zuverlässige Anlaufstelle oder Ansprechperson anbieten, sei es Email, Post, oder Handynummer/ Mailbox, wo regelmäßig abgerufen und zeitnah reagiert wird!

## #Profikooperation

Nicht selten erfordert Öffentlichkeitsarbeit, mit professionellen FACHKRÄFTEN und AKTEUR\*INNEN zusammenzuarbeiten.

Gerade mit GRAFIKDESIGNER\*INNEN und WEBMASTER entstehen viele Berührungsmomente, ebenso mit Verwalter\*innen von VERANSTALTUNGSORTEN oder PROMOTIONAGENTUREN oder auch JURIST\*INNEN. Für den gemeinnützigen Bereich gilt dabei: Einfach mal anfragen!

ERSTBERATUNGEN sind oft nicht mit Kosten verbunden und manche REFERENT\*INNEN, UNTERNEHMER\*INNEN und KÜNSTLER\*INNEN kommen oft gerne ein Stück weit entgegen, wenn sie gewissenhafte gemeinnützige Arbeit gut erkennen können.

Gerade im Bereich IT können vergünstigt SOFTWAREPAKETE über SPONSORING oder mit RABATTEN erworben werden, wenn man freundlich und aufrichtig nach Möglichkeiten fragt. Hier helfen klare AKTIONSBILANZEN und PRESSESPIEGEL, am besten aufbereitet in einer ansprechenden und übersichtlichen PRESSEMAPPE.

- Fördereinrichtungen wie Stifter helfen (<https://www.stifter-helfen.de/>) erkunden!
- Presseberichte und Dokumentationen sammeln und als PRESSEMAPPE aufbereiten!
- Stichwort FAIRNESS: Sensibel bleiben für professionelle Befindlichkeiten und eine passende Kompensation für Entgegenkommen und Gefallen anbieten!

## Vorbereitungen für eine effiziente PR

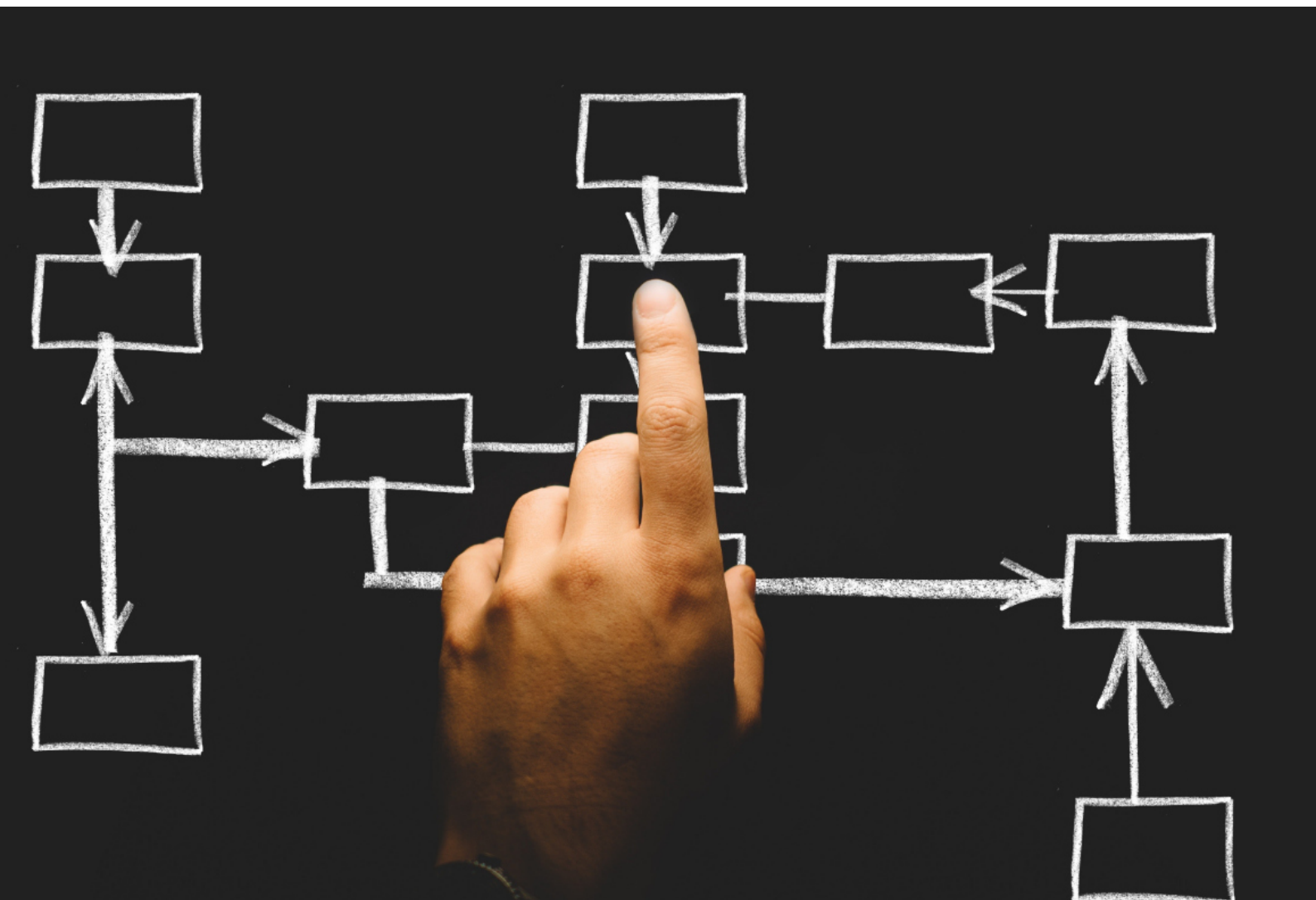
Wie bereits deutlich geworden sein sollte: Öffentlichkeitsarbeit und PR sind keine kleinen Aufgaben und benötigen entsprechende VORBEREITUNGSZEIT!

Neben der Kerntätigkeit einer interkulturellen Initiative und deren Vorstandskräften im gemeinnützigen Verein kann es eine der umfangreichsten Aufgaben werden, deren RESSOURCENBEDARF hinsichtlich Zeit und Energie schnell ausufern kann.

Nach Möglichkeit sollte niemand diese Aufgabe NEBENBEI oder in PERSONALUNION (d.h. zusammen mit anderen und ablenkenden Aufgaben) erledigen: Eine zentrale Person sollte (sofern möglich) hauptamtlich NUR mit der Pressearbeit beauftragt werden und diese als GELENKSTELLE repräsentieren und koordinieren.

Zumindest die Überwachung und FOKALISIERUNG (von 'fokussieren', d.h. zusammenführen und bündeln) von Terminen, Protokollen und Routinen sollten bei einer Person zusammenlaufen. Damit lassen sich eine Reihe von LATENZEN (d.h. Verzögerungen), die aus schleppender Kommunikation entstehen, gut kompensieren.

Diese kann wiederum als GELENKSTELLE für kleinere Teilbereiche und Projekte ein TEAM heranziehen, dass für einzelne TEILAUFGABEN eingespannt werden kann.



## Focalizer: Wer hat den Hut auf?

Ein wichtiger Schritt zur kontinuierlichen Pressearbeit besteht darin, jemanden zum Hauptverwalter mit Überblick zu ERNENNEN und vor allem mit großer Unterstützung ANZUERKENNEN! Eine solche Rolle wird auch als FOCAL POINT oder FOCALIZER bezeichnet.

Die eigentliche HERAUSFORDERUNG dieser Position: Öffentlichkeitsarbeit beinhaltet neben der Konstruktion eines Profils und dem Verteilen von Mitteilungen eine besondere MODERATIONSROLLE zwischen Interessen des Vereins und externen Akteur\*innen.

Diese Rolle droht fortwährend zwischen verschiedenen ANSPRÜCHEN und Mechaniken des UNVORHERSEHBAREN sowie unterschiedlichen ERWARTUNGSHALTUNGEN der Beteiligten aufgerieben zu werden.

Wenn eine Organisation nicht gründlich reflektiert und mit Klarheit unterstützt, was Öffentlichkeitsarbeit als STRATEGIE leisten soll, kann dies rasch zu einer frustrierenden und unliebsamen Aufgabe werden, für die sich kaum jemand mehr bereiterklärt.



### #Verantwortlichkeitsphasen

Eine wichtige Unterscheidung besteht zwischen PRESSESVERTRETUNG und BEAUFTRAGTEN FÜR DIE ÖFFENTLICHKEITSARBEIT.

Erstere sollte die Funktion einer Art ANLAUFSTELLE einnehmen und langfristig ernannt werden, um KONTINUITÄT zu gewährleisten.

Die Beauftragung kann auch PROJEKTWEISE oder in PHASEN erfolgen, wobei immer eng mit der amtierenden Pressevertretung zusammengearbeitet werden sollte.

Es gilt dabei zu beachten, dass Ehrenamtliche nicht plötzlich einem RUND-UM-DIE-UHR-JOB ausgesetzt sind. Gerade im Zeitalter neuer Medien und damit einhergehender (theoretisch) universaler Erreichbarkeit liegt hier eine besondere Herausforderung.

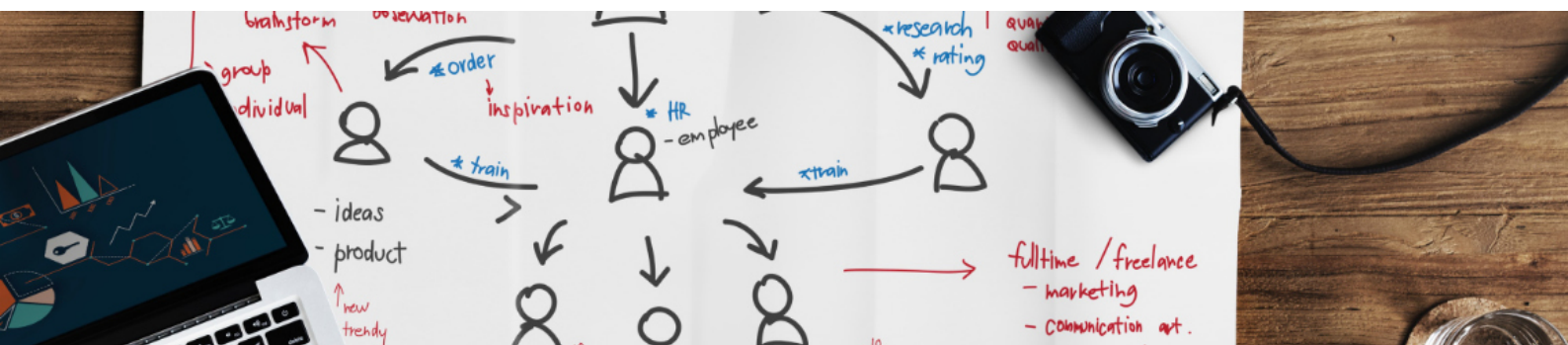
- Regelmäßige 'Jour Fixe'-Termine (Routine-Konferenz für Übersicht und Austausch) einrichten.
- Korrespondenzgewohnheiten, 'Facetime' und Rückmeldezyklen abstimmen! (Messenger, Telefon, Webforum oder Stammtisch?)
- Zeitspannen festlegen, Routinen und Fristen etablieren.

## #Rückendeckung

ÖA-Verantwortliche sind in eine große Zahl von Vorgängen und zeitliche Zwänge eingebunden und müssen für den GESAMTEN Verein kommunizieren. Für die Vertretungen kleiner Bereiche oder weniger aktive Mitglieder kann so schnell nicht mehr ersichtlich sein, zwischen wievielen Vorgängen es zu moderieren gilt und welche Erwartungen und BEFINDLICHKEITEN bedient werden können.

Die Strategien und Motive in Bezug auf ÖA sollten daher gut AUFBEREITET und die damit Beauftragte\*n in ihrer MODERATIONSROLLE unterstützt werden.

- Aus Fehlern sollte gelernt und ein Fokus für die Zukunft gesetzt werden!
- Rückmeldekultur herausarbeiten mit *Bad-, Good- & Best-Practice*
- Zeitpläne, Eventpläne und Zielvorstellungen festhalten



## #Schulterschluss

Schulterschluss meint KOOPERATIVES Verhalten im Sinne einer einheitlichen Gruppe.

Auch wenn man nicht in allen Details mit einer ENTSCHEIDUNG oder STRATEGIE einverstanden ist, wirkt sich ein differenziertes STALLBEWUSSTSEIN (d.h. ein gemeinsames Vertreten im Sinne der angestammten Gruppe) positiv aus.

Anfragen von außen sollten immer an die Pressevertretung *weitergeleitet* werden und eigene Stellungnahmen mit dieser abgestimmt werden, damit kein Eindruck von UNEINHEITLICHKEIT und FRAGMENTHAFTIGKEIT der Vereinspolitik entsteht.

Stellungnahmen und Informationen aktuell zu kommunizieren gehört im Gegenzug zu den idealen Pflichten von ÖA-Verantwortlichen.

- Interne Memos & Mailinglisten einrichten!
- UMSETZUNGSDISZIPLIN: Einmal getroffene Entschlüsse sind nicht unumstößlich, aber es sollte daran weitergearbeitet werden.
- Eine OFFENE INFORMATIONSPOLITIK stärkt das Gemeinschaftsgefühl!

## Pressemitteilungen: Informationen sinnvoll verbreiten

Gute Textarbeit ist einer der wichtigsten Aspekte von Öffentlichkeitsarbeit. Das wichtigste Stilelement ist eine ÜBERSICHTLICHE und leicht zugängliche STRUKTUR.

Besser als in einem bunten Design, werden Informationen besser in MITTEILUNGEN verbreitet, die als UNFORMATIERTER TEXT stehen gelassen werden sollten, weil Redaktionen diese regelmäßig in ihr eigenes Designformat übertragen möchten.

Die elementaren BAUSTEINE sind häufig ähnlich, sowohl für klassische Pressemitteilungen als auch für Webseitentexte. Insgesamt gilt es vor allem, die (optimale) ZEICHENANZAHL in Erfahrung zu bringen, einzuhalten und die Mitteilung PRÄGNANT auf EIN zentrales Thema einzugrenzen.

- Die W-Fragen liefern die wesentlichen Inhalte: Was? Wer? Wann? Wo? (weniger wichtig: Warum? Wie? Woher?)
- Einführung in elementare BAUSTEINE: <https://kurzelinks.de/wngv> (Webartikel)
- CHECKLISTE für Pressemitteilungen: <https://kurzelinks.de/30z6> (IHK)
- MUSTER für eine Pressemitteilung: <https://kurzelinks.de/qers> (Webseite)

### #Mailverteiler

Als absolute Basis der Informationskultur sollten MAILVERTEILER eingerichtet werden, die stetig gepflegt und ergänzt werden. Email ist häufig der beste KONSENS und im Unterschied zu unzuverlässig genutzten und unübersichtlichen Messenger-Diensten haben ALLE Mitglieder unkomplizierten Zugang dazu.

Eine MAILINGLISTE FÜR INTERNE Zwecke sollte ein regelmäßiges Protokoll mit ECKMARKEN zu laufenden Vorgängen an spezifische GREMIEN, TEAMS oder sämtliche MITGLIEDER herausgeben.

- Mailinglisten per Googlegroup können viele Abläufe automatisieren.
- Mailverteiler einrichten und pflegen: Adressbuch im Mailprogramm wie z.B. THUNDERBIRD ist leichter und übersichtlicher zu kontrollieren als eine Newsgroup und kann rasch unterteilt werden
- Sobald eine unpersönliche Massenmail extern wird, gilt es als datenschutzfreundlicher die Funktion Blindkopie zu nutzen (BCC:), damit nicht alle Mailadressen im Verteiler sichtbar sind!
- Achtet darauf, das Mails nicht zu groß sind!
- Schreibt eine aussagekräftige Signatur mit Kontaktadresse und der Möglichkeit, die Mailingliste abzubestellen und beachtet die DSGVO

## #Schlüsselinfos

In Pressemitteilungen zählt vor allem PRÄGNANZ. Lesen kostet Zeit, und solche Zeit ist kostbar! Es gilt daher mehr denn je der Grundsatz „Weniger ist mehr!“

Daher empfiehlt es sich, wesentliche Infos SICHTBAR zu halten und nach Möglichkeit in tabellarischen Zusammenfassungen (Ort, Datum, Kontakt etc.) zu EXPONIEREN.

Neben einer korrekten Rechtschreibung empfiehlt es sich, lange Sätze und AUSSCHWEIFUNGEN zu vermeiden. Gleiches gilt für FACHBEGRIFFE und UMGANGSSPRACHE, sofern es nicht zum speziellen Charakter der Textsorte gehört.

Ganz wichtig: Nur 1 Thema pro Mitteilung!

- Stets die Frage stellen: Könnte man daraus zwei Sätze machen?
- Immer leicht erkennbar separiert aufführen: Titel, Ort, Zeit, Datum
- Für weitergehend Interessierte immer Links mitschicken!

## #4-Augen-Routine

Es sollte zur ROUTINE werden sämtliche Veröffentlichungen gegenlesen zu lassen, um BETRIEBSBLINDHEIT entgegenzuwirken.

Öffentlichkeitsarbeit legt zwar großen Wert auf TIMING, trotzdem sollte der Gesamteindruck ordentlich bleiben. FLÜCHTIGKEITSFEHLER können viel Ärger und Frust verursachen und zu wichtigen Anlässen oder in Druckprozessen sogar teuer werden.

Abläufe können durch viele Aspekte wie Technik, zeitliche Ressourcen, Urlaub oder Krankheit VERZÖGERT werden ('Latenzen').

Daher empfiehlt sich immer, ausreichende PUFFER einzuplanen, und (verlängerte) WOCHENENDEN, FEIERTAGE und ABWESENHEITEN zu berücksichtigen. Lieber etwas zu großzügig, je nachdem wieviel Zeit für eine KORREKTUR veranschlagt werden muss.

- Abgabetermine ('Deadlines') setzen und sinnvolle Puffer einplanen!
- Prüfende Zeitintervalle einteilen und protokollieren!
- Gefühl für zeitliche Spielräume und Korrekturroutinen entwickeln!
- Verzug der Druckerei einplanen!



## Aushängeschilder: Energie sparen!

Wichtig für den Öffentlichkeitsauftritt ist die effiziente Gestaltung eines KONTAKTPROFILS, meist in Form einer WEBSEITE - aber auch in regelmäßigen Versammlungen oder Informationsveranstaltungen. Insgesamt sollte stets im Auge behalten werden, wie viele Ressourcen zu welchen Erfolgen führen und wie viel aktiven Einsatz sie für ihre AKTUALISIERUNG abfordern.

An dieser Stelle versteigen sich einige Initiativen schnell, und vergeuden viel Zeit und Energie mit Pflege und Interaktion mit der digitalen Community. Zum Zweck der Interaktion solltet ihr dafür ausgelegte Social-Media-Konzepte nutzen.

Die Internetpräsenz sollte so STATISCH und ÜBERSICHTLICH wie möglich bleiben: Eine virtuelle VISITENKARTE, mit STECKBRIEF eurer Organisation und einigen übersichtlichen Informationen zur Idee, Angeboten und vor allem Ansprechpartnern.

Durch geschickte und zuverlässige Kombination aus ANLAUFSTELLE und AUFTRITTS-CHARAKTER lässt sich das STANDING einer interkulturellen Initiative verstetigen.



## Drucksachen: Wie gelange ich in den Blick?

Ein guter Flyer ist keine Raketenwissenschaft, und trotzdem finden sich leider viele typische ANFÄNGERFEHLER. Ein paar davon lassen sich durch entsprechend gründliche KONZEPTION und besonnenes BEGRENZEN von Inhalten reduzieren. Ungeschickte FARBKOMBINATIONEN und schwer lesbare SCHRIFTTYPEN sind ein weiteres häufig auftretendes Problem.

Im besten Falle entwickelt sich daraus der Ansatz zu einem minimalen CORPORATE DESIGN, was sich auch mit wenigen Mitteln sehr eindrucksvoll erreichen lässt: Es reicht bereits die kontinuierliche Verwendung BESTIMMTER Schriftarten, Slogans und Farben im Sinne einer OPTISCHEN KLAMMER! Ein solches Set solltet ihr verbindlich und kontinuierlich festlegen.

Alles Weitere ist eurer Kreativität überlassen. Seid auch mal mutig, aber denkt an eine ÜBERSICHTLICHKEIT! Die wichtigste Grundregel: „Fasse dich kurz! ...NOCH kürzer!“

### #Design

Ein Flyer sollte im Grundgedanken stets betrachtet werden als ein übersichtlich gesetztes INFORMATIONSPAPIER, allerdings auch mit passend vermitteltem CHARAKTER.

Dabei sollte tendenziell eher MINIMALISTISCH gearbeitet werden als zu komplex - allein schon, weil komplexe Designs mehr Zeit erfordern und eventuell immer wieder angepasst werden müssen. Das kann funktionieren, aber kostet Energie!

Wenn mit BILDERN gearbeitet werden soll, sichert euch bezüglich AUTORENSCHAFT und LIZENZ ab, und verwendet nur Material mit ausreichend hoher AUFLÖSUNG.

Wenn kein entsprechendes Bild verfügbar ist, könnt ihr auch mit ICONS und einem Fokus auf TEXTDESIGN arbeiten. Verteilt die Informationen in handlichen Absätzen oder Blöcken.

Als grundlegendes Werkzeug für GRAFIKBEARBEITUNG muss es nicht unbedingt die professionelle Software des Marktführers sein. Es gibt einige GÜNSTIGE Programme, die mit wenig Übung den Ansprüchen einer kleinen Initiative genügen können. Es ist hilfreich, auf die GRUNDFUNKTIONEN selber zugreifen zu können, und damit professionelle Unterstützung nur für LOGO, LAYOUTS und MUSTER in Anspruch nehmen zu müssen.

- ADOBE: Der Marktführer für Profis und Privat - für gemeinnützige Organisationen gibt es ggf. Sonderangebote und Stifterpakete
- AFFINITY: Der aktuelle Geheimtipp: Für eine preiswerte Einmalzahlung bekommt man ein bei Adobe inspiriertes und optimiertes Tool
- INKSCAPE: Mit diesem kostenlosen Tool für Vektorgrafiken kann man mit einiger Übung z.B. Logos und Diagramme gestalten
- GIMP: Kostenlose Bildbearbeitungssoftware, die leider teilweise etwas umständlich zu bedienen ist
- CANVA: Ein intuitives Designtool mit vielen geläufigen Vorlagen

Die wichtigsten Elemente einer OPTISCHEN KLAMMER bilden neben einem LOGO die FARBPALETTE, welche die Farben auf 2-3 TONWERTE zzgl. VARIATION reduziert.

Der VORTEIL ist ein neben gesteigertem Wiedererkennungswert ein ruhigerer Eindruck und ein ORIENTIERUNGSRAHMEN für die weiteren Gestaltungen.

Zur Anregung für eine Entscheidung über Farbpaletten bietet das Internet eine große Anzahl an Vorschlägen mit harmonischen FARBSTIMMUNGEN ([www.farbpalette.com](http://www.farbpalette.com)) oder auch die Möglichkeit, ein SCHEMA aus einem Foto herauszurechnen.

Bilddatenbanken wie PEXELS oder PIXELIO eröffnen die Möglichkeit, hochwertiges oder auch inspirierendes Material nutzen zu können. Kontrolliert immer, ob die Inhalte wirklich frei sind und entsprechende NUTZUNGSRECHTE vorliegen. Ihr solltet die Quelle als PDF abgespeichert protokollieren, und selbst das kann im Falle einer Abmahnung evtl. nicht ausreichen!

Eine KONTROLLE mit einer Rückwärts-Suchmaschine wie TIN EYE bietet sich im Zweifelsfall an, um Gewissheit zu gewinnen über HERKUNFT und RECHTE eines Bildes, bevor ihr es nutzt.

- Eine knackige Einführung in FARBLEHRE: <https://kurzelinks.de/uqjd>
- Tutorien und Handbücher des Rheinwerk-Verlags: <https://kurzelinks.de/9pE>
- Ein Einblick in Lizenzwelten für Bilder: <https://kurzelinks.de/n3db>
- Die Rückwärts-Bildersuchmaschine TIN EYE: <https://tineye.com/>

## #Informationsträger

Es gelten Grundregeln ähnlich wie bei o.g. PRESSEMITTEILUNGEN: Die wesentlichen KERNINFORMATIONEN sollten stets klar und deutlich und kompakt erkennbar sein.

Anstatt mit Text auf Bildern zu arbeiten, empfiehlt es sich meistens, diese beiden Bereiche zu TRENNEN oder die Schriftfelder mit halbtransparenten HINTERSETZERN abzuheben. Dieses Vorgehen macht die Information vor Bildmotiven fast immer deutlicher erkennbar!

Die festgelegte SCHRIFTART (engl. FONT, oder TRUE TYPE) sollte gut lesbar und fortlaufend verwendbar sein oder um eine schlichte STANDARDSCHRIFTART ergänzt werden. Auf keinen Fall sollten mehr als 2 unterschiedliche Schriftarten verwendet werden, sonst kann eine starke Unruhe entstehen und wertvolle Informationsreichweite verloren gehen.

- Seid nicht ZU experimentell mit den Schriftarten: Achtet auf Lesbarkeit!
- Frei verwendbare Schriftarten gibt es auf GoogleFonts inkl. Quellenverweis/ Lizenznachweis zum abspeichern: <https://fonts.google.com/>
- Schriftgrößen, Numerik und Umlaute beachten, da hier manche Schriftarten fehlerhaft oder unvollständig sind!

## #Druckreife

Der kniffligste Schritt in der Herstellung von Flyern ist häufig die VERVIELFÄLTIGUNG. Eine erste Adresse für Unerfahrene bieten KOPIERLÄDEN, die oft auch kleinere GESTALTUNG als Dienstleistungen anbieten. Hier kann man erste Erfahrungen sammeln und direkter zusammenarbeiten, wenn mal etwas REKLAMIERT werden muss.

Wesentlich günstiger sind in der Regel größere ONLINE-DRUCKEREIEN. Diese stellen normalerweise DRUCKVORLAGEN zur Verfügung, die bei richtiger Anwendung einen hilfreichen RAHMEN bieten: Ihr könnt diese einfach in ein entsprechendes Grafikprogramm einfügen, und direkt innerhalb der SKIZZE arbeiten.

Dabei geben Sie wichtige Hinweise zu SCHNITTKANTEN, MINDESTAUFLÖSUNGEN und ähnlichen FORMATBEDINGUNGEN, die es zu beachten gilt. Auf Wunsch schaut auch hier ein kundiger Grafiker für einen kleinen Aufpreis noch einmal über eure Daten.

- Auflösung der Bilddateien zum Druck: 300 dots-per-inch (dpi)/Pixel-pro-cm!
- Farbprofil immer CYMK statt RGB!
- Beschnitttrand beachten und einrechnen!
- Musterbuch anfordern, um Papierarten und -stärken einschätzen zu lernen!
- Denkt auch an die Umwelt: Druckt nicht größere Mengen nur weil es wenig mehr Aufpreis kostet, ihr aber am Ende eh große Mengen wegwerft!

Eine detailliertere Anleitung zur Flyererstellung liefert der HoR-Leitfaden „In 5 Schritten zum eigenen Flyer“, der in dieser Broschüre im Anschluss beigelegt ist.



## Webauftritt: Gestaltung und Wartung

Webauftritte haben die Öffentlichkeitsarbeit revolutioniert und sind in ihren Möglichkeiten nahezu grenzenlos. Grenzenlosigkeit bringt jedoch wie in allen Gestaltungsfragen die Belastung der SELBSTBEGRENZUNG mit sich.

Die Rolle des WEBMASTER sollte unbedingt klar und gründlich geregelt werden, damit es nicht zu viel hin- und her gibt und die Seite strategisch EINHEITLICH GEPFLEGT bleibt.

Insgesamt empfiehlt es sich, die Seite möglichst als reine VISITENKARTE bzw. Steckbrief aufzuziehen, damit sich nicht zuviel Arbeit macht und spezielle Informationen enthält, die einen Besucher überfordern, der lediglich Kontakt zur Organisation aufnehmen möchte.

### #Steckbriefpräsenz

Eine Webseite muss keine interaktiven Anreize wie Foren, Kommentarspalten oder gar Gästebücher bieten, die es dann wieder zu BETREUEN oder zu MODERIEREN gilt.

Es ist ausreichend, eine schön arrangierte INTERNET-VISITENKARTE zu erstellen und damit die wichtigsten Informationen und ANSPRECHSTELLEN leicht abrufbar mitzuteilen.

Es gibt mehrere benutzerfreundliche BAUKASTENSYSTEME für Webseiten, die eine kostenlose Plattform und ansprechende Vorlagen bereitstellen, um einen solchen Einstieg zu bedienen. Die bekannteste und insgesamt empfehlenswerte ist WORDPRESS.

Der größte Vorteil besteht darin, dass das von WORDPRESS verwendete CSS-SYSTEM immer mit ähnlichen, leicht zu pflegenden DASHBOARDS arbeitet und im Design durch professionelle Webdesigner angepasst werden kann.

Mit wenig Übung und unterschiedlichen ZUGRIFFSRECHTEN kann der Umgang mit einem solchen Dashboard leicht erlernt werden.

Insgesamt solltet ihr jedoch darauf achten, dass eine Webpräsenz kompakt gestaltet und diese wenig pflegebedürftig bleibt. Idealerweise liefert sie einen treffenden Eindruck von eurer Arbeit und ermöglicht es, mit euch in Kontakt zu treten.

- Wer ist Ansprechpartner für welche Themen?
- Wer hat die Verantwortung und die Entscheidungshoheit für die Seite?
- Was für Informationen sollen verbreitet werden und in welchen Fristen und AKTUALISIERUNGSINTERVALLEN auf die Webseite?
- Langfristige Leitlinien entwerfen, um Spamming und Privatinteressen vorzubeugen - Eine klare Linie ist wichtig für eine ordentliche Außenwirkung!
- Für professionelle Hilfe bei Design, Logos, Illustrationen und andere Medieninhalte gibt es die Plattform FIVERR ([www.fiverr.com](http://www.fiverr.com)), wo Medienschaaffende aller Art ihre Dienste anbieten.

## #SocialMedia

Eine wichtiger Teil der noch jungen WEB 2.0-Entwicklungen liegt in der weltweiten persönlichen Vernetzung durch sog. Soziale Medien/SocialMedia. Immer wieder geraten diese in öffentliche KRITIK, meistens wegen Themen wie Medienmanipulation, Datenschutz und ÜBERFRACHTUNG mit unnötig vielen Mitteilungen.

Für kleinere Initiativen stellt jedoch gerade eine Plattform wie Facebook nach wie vor eine leicht zu bedienende und weitgehend KOSTENFREIE Hilfe zur Verfügung.

Nicht jedes Format ist für jede Art von Initiative geeignet. Es hängt sehr von den Tätigkeitsfeldern der Initiative sowie den Zielgruppen und Visionen ab - abgesehen davon, dass die jeweiligen Plattformen sehr schnelllebig sein können.

Insgesamt sollte beachtet werden, dass in ihren Meldungen möglichst wenig PRIVATES oder THEMENFREDES vermischt wird. Dazu sollte eine LEITLINIE aufgestellt werden, welche Art Veranstaltungen, Meldungen und INTERAKTIONEN der SocialMedia-Account bedienen soll.

Die ÜBERFRACHTUNG an Informationen kann auch Vorteile haben: Nicht gleich in Panik geraten, wenn eine unliebsame Meldung oder ein besonders kritischer Kommentar erscheint - nicht jede Meldung geht viral und oft VERSENDET sie sich rasch. Trotzdem sollten Falschmeldungen oder unvorteilhafte Meldungen korrigiert oder entfernt werden, da sie unbefristet abrufbar bleiben.

Leider ändert Facebook immer wieder seine VERBREITUNGSSTRUKTUREN. Hier kann sich die Investition in WERBUNG möglicherweise lohnen: Auch bei kleinen Beträgen kann eine sehr hohe Reichweite erzielt werden, da Facebook tatsächlich sehr zielgenau arbeitet und immer noch viel günstiger arbeitet als eine Plakatierungskampagne oder lange Verteilaktionen..

Ein paar der gängigsten Social Media-Formate:

- FACEBOOK: Ermöglicht einfach und schnell eine eigene Seite oder Gruppe erstellen, erreicht eine sehr breite Zielgruppe und ist für viele Unternehmen und Institutionen maßgeblicher Standard
- INSTAGRAM: Nur für bildstarke Unternehmungen – Instagram bedient eher Fotografen, Models und Blogger, und nicht jede Initiative kann da entsprechend liefern.
- TWITTER: Ein Werkzeug vornehmlich von und für Journalisten, welches eventuell für Pressemeldungen genutzt werden kann.
- YOUTUBE: Ein eigener Youtube-Kanal kann auch mit Bildstreifen befüllt werden, und zumindest sollte abgesichert werden, dass es einen eigenen, OFFIZIELLEN Kanal gibt.

Diese Liste könnte ständig ergänzt werden um zahlreiche Formate und ähnliche DIGITALE TOOLS - die kostenlose Handreichung „Meet - Join Connect“ kann hier heruntergeladen werden: <https://kurzelinks.de/dfgs>

Aller Anfang ist bloß ein Anfang - das Wichtigste ist, sich nicht entmutigen zu lassen, Netzwerke zu pflegen und Anschluss zu behalten.

Mit Beharrlichkeit und Gründlichkeit zahlt sich eine effiziente Öffentlichkeitsarbeit nicht nur in gesteigerter Reichweite aus - sie kann auch viel Freude bereiten!

Viel Vergnügen und einen erfolgreichen Einstieg in die Öffentlichkeitsarbeit.



## Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur

FES (2006) *Trainingsbuch: Erfolgsfaktor Öffentlichkeitsarbeit*; Akademie der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn; <https://kurzelinks.de/c6in> (PDF zum Download)

Demokratie Leben! (2015) *PR-Handbuch*; Bundesprogramm „Demokratie leben! Aktiv gegen Rechtsextremismus, Gewalt und Menschenfeindlichkeit“, <https://kurzelinks.de/56s3> (PDF zum Download)

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2011) *Leitfaden Medien- und Öffentlichkeitsarbeit*; <https://kurzelinks.de/5iw3> (PDF zum Download auf der Webseite der Feuerwehr Thüringen)







# In 5 Schritten zum eigenen Flyer

Anna Heinzl

## Einleitung: Flyer selber erstellen - aber wie...?

Flyer sind effiziente und kostengünstige Werbemittel, die sich gerade für kleine Vereine und Initiativen als werbewirksames Medium herausgestellt haben.

Doch nicht jeder Flyer ist zuverlässig gut und bewirkt das, was er bewirken soll: Um Informationen zu verbreiten, auf Angebote aufmerksam zu machen, Veranstaltungen zu bewerben oder zu Aktionen aufzurufen, muss ein Flyer sinnvoll durchdacht sein und verschiedene grafische und psychologische Aspekte berücksichtigen (Vgl. Windeck 2013: 18).

Die Erstellung eines Flyers erfordert Zeit, gestalterisches Geschick und personelle Ressourcen. Insbesondere gemeinnützigen Vereinen und ehrenamtlichen Initiativen fehlen häufig entsprechende Kapazitäten, um ihre Leistungen und Angebote in Form einer guten Öffentlichkeitsarbeit angemessen zu bewerben (Vgl. Franck 2017: 1f).

Dieser Leitfaden gibt einen Einblick, wie ein Flyer auch ohne fachliches *Know-how* und hohen finanziellen Aufwand gelingen kann..

Wir wünschen viel Spaß auf dem Weg zum eigenen Flyer.



## Schritt 1: Konzept erstellen

Nehmen Sie sich zu Beginn ausreichend Zeit und investieren Sie in ein gut durchdachtes und in sich schlüssiges Konzept für Ihren Flyer. Definieren Sie klar und deutlich, was Sie mit Ihrem Flyer vermitteln wollen, warum Sie es vermitteln möchten und welche Zielgruppe erreicht werden soll (Selbstaendigkeit 2020; Entwicklungspolitisches Netzwerk Hessen 2020). Das Konzept ist Grundlage für alle weiteren Gestaltungsschritte und ermöglicht Ihnen einen fokussierten Blick auf Ihr Vorhaben (Vgl. Weinberger 2016: 41f).

### Ziel definieren: "Was soll der Flyer bewirken?"

Die Erstellung eines Flyers sollte immer ein konkretes Ziel verfolgen. Identifizieren Sie dieses als ersten Schritt und versuchen Sie sich auf *ein* klares Ziel zu konzentrieren. Wenn Sie mit einem Flyer gleich mehrere Ziele verfolgen, kann das schnell unübersichtlich und dadurch unattraktiv auf die Leser\*innen wirken. Die Gefahr besteht, dass Ihr Flyer nicht weiter beachtet wird und dadurch sein Ziel verfehlt.

Ziele und Anlässe für einen Flyer können z.B. sein (Vgl. Selbstaendigkeit 2020):

- Allgemeine Informationen verbreiten: Informieren Sie z.B. mittels eines allgemeinen Vereinsflyers über Ihren neu gegründeten Verein oder Ihre neueste Vereinsaktion
- Vorstellung von Angeboten und Leistungen: Bewerben Sie z.B. ein neues Beratungs- oder Bildungsangebot.
- Bewerben von Veranstaltungen: Machen Sie auf Ihre Veranstaltungen aufmerksam und laden Sie dazu ein.



## Zielgruppe

Überlegen Sie sich, wen genau Sie auf Ihren Flyer aufmerksam machen möchten, um dadurch Ihr Ziel bestmöglich erreichen zu können. Ein Flyer richtet sich nie an eine breite Öffentlichkeit. Je spezifischer Ihr Ziel oder Ihr Anlass für Ihren Flyer ist, desto mehr sollten Sie sich auf eine bestimmte Zielgruppe fokussieren. Möchten Sie z.B. ein Ferienangebot für Jugendliche anbieten, überlegen Sie, wer am meisten von Ihrem Angebot profitiert und wer dieses besonders dringend benötigt. Durch diese Fragen können Sie Ihre Zielgruppe schnell ermitteln. Im o.g. Beispiel wären es Jugendliche, die in den Ferien eine Freizeitbeschäftigung suchen sowie deren Eltern als Beziehungsberechtigte.

Nachdem Sie Ihre Zielgruppe identifiziert haben, versuchen Sie deren Bedürfnisse zu erkennen, um den Flyer passgenau auf die Zielgruppe zu entwickeln. Versetzen Sie sich hierfür in die Lage Ihrer Zielgruppe und denken Sie nicht aus Sicht Ihrer Organisation oder Ihres Vereines; wechseln Sie die Perspektive. Junge Menschen, die eine Ferienbeschäftigung suchen, legen z.B. mehr Wert auf aussagekräftige Bilder, die Spaß und Spannung vermitteln, als auf eine detaillierte Information zum Anbieter.

Überlegen Sie genau, wen Sie mit dem Flyer erreichen möchten, ansonsten laufen Sie Gefahr an Ihrer eigentlichen Zielgruppe vorbei zu kommunizieren (Vgl. Weinberger 2016: 43ff).

## Design

Das Design des Flyers wird also wesentlich von den Bedürfnissen Ihrer Zielgruppe beeinflusst. Um die richtige Wahl zu erleichtern, überlegen Sie, welchen Anspruch Ihre Zielgruppe an das Erscheinungsbild und die Inhalte des Flyers hat. Daraus ergibt sich, ob Sie z.B. eher ein kleines oder großes Format wählen, Stichpunkte oder Fließtext nutzen, Extras wie Anmeldebögen integrieren oder auf welches Farb- und Formkonzept Sie zurückgreifen (Vgl. Weinberger 2016: 57). Beim Beispiel der Ferienfreizeit für Jugendliche wäre es denkbar, neben den wichtigsten Informationen einen Anmeldebogen zu integrieren, der abgetrennt und eingeschickt werden kann.

Auch wenn Sie sich auf Ihre Zielgruppe konzentrieren, bleiben Sie trotzdem Ihrem Corporate Design treu, falls sie ein solches für Ihren Verein bereits entwickelt haben. So erkennen Interessierte auf den ersten Blick, dass Ihr Verein hinter dem Flyer steht. Ein hoher Wiedererkennungswert ist in der Öffentlichkeitsarbeit grundsätzlich erstrebenswert (Vgl. 99Designideen 2020).



## Schritt 2: Text und gestalterische Elemente auswählen

Machen Sie durch die Auswahl des Textes und die gestalterischen Elemente (Bilder, Grafiken, Clipart oder Zeichnungen) auf den ersten Blick sichtbar, was Sie anbieten (z.B. Ferienfreizeit). Ein Flyer soll in kürzester Zeit bei der Zielgruppe Interesse wecken, informieren und aktivieren (Vgl. Gmeiner 2012: 21).

Stellen Sie sich vor, Ihr Flyer liegt neben vielen anderen in einer Auslage. Wie kann Ihrer aus der Menge hervorstechen?

Nutzen Sie kurze, aber aussagekräftige Informationen, Slogans oder Überschriften, um die Kernbotschaften und Inhalte schnellstmöglich zu transportieren. Der erste Eindruck zählt! Mit gut gewählten Bildern und Slogans wecken Sie nicht nur Aufmerksamkeit und Interesse, sondern lösen auch Emotionen aus. Dies ist wichtig, um Ihre Zielgruppe zu der von Ihnen gewünschten Handlung zu aktivieren (z.B. sich zur Ferienfreizeit anzumelden) (Vgl. Franck 2017: 177f).

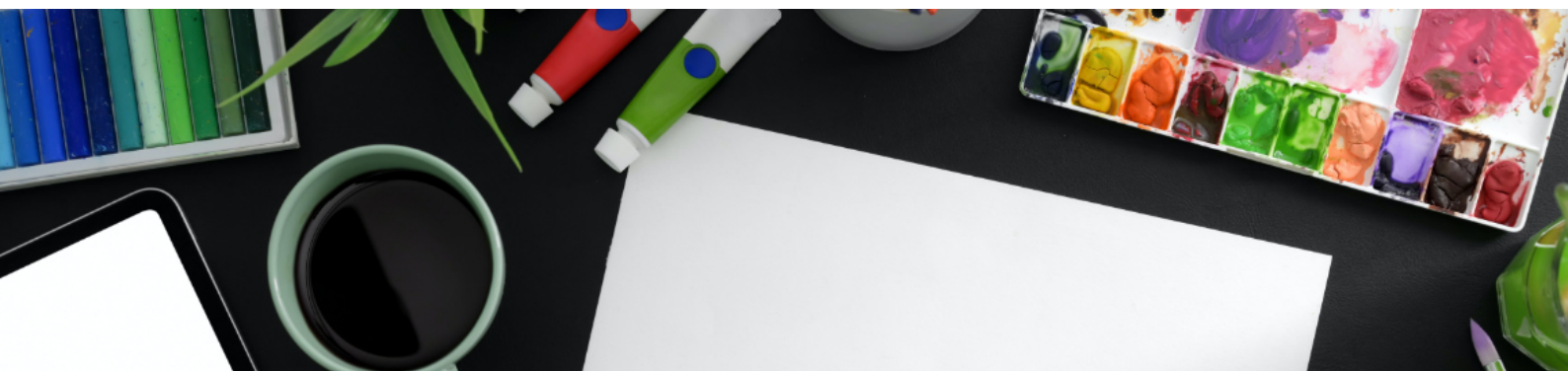
Durch gut gewählte Unterüberschriften oder Schlagwörter können Sie dem Flyer Struktur und einen Roten Faden verleihen (Vgl. Williams/Tollett 2011: 131).

Vermeiden Sie auf jeden Fall zu viel Text und Hintergrundinformationen. Nutzen Sie hierfür Ihre Webseite oder weiterführende Broschüren und eine Verknüpfung mit QR-Codes (Vgl. Franck 2017: 177).

Ein gutes Stilmittel, um viele Informationen in einen Flyer zu verpacken, stellen zudem Infografiken dar: Bei ansprechendem Design wecken sie gleichzeitig ein hohes Interesse bei den Leser\*innen (Vgl. Print24 2020).

Wenn Sie eigenes Bildmaterial nutzen, achten Sie darauf, dass dieses eine hohe Qualität aufweist. Unprofessionelle oder qualitativ minderwertige Fotos wirken sich negativ auf den Gesamteindruck des Flyers aus. Wenn Sie kein eigenes Bildmaterial zur Verfügung haben oder auf Nummer sicher gehen wollen, wählen Sie dieses aus freizugänglichen und kostenlosen Onlineplattformen aus (z.B. pixabay oder pexels). Achten Sie immer darauf, dass Sie im Besitz der Bildrechte sind und die Persönlichkeitsrechte anderer durch die Bildauswahl nicht verletzt werden (Vgl. Marketing im Pott).

Bei CC-lizenzierten Bildern, also Bilder der gemeinnützigen Organisation Creative Commons, ist auf die spezifische Lizenz zu achten und dementsprechend zu referenzieren (Vgl. Eggers 2018: 37).



## Schritt 3: Grafische Umsetzung

Gemeinnützigen Vereinen und ehrenamtlichen Initiativen fehlen oft die finanziellen Mittel, um einen Flyer von einem professionellen Grafiker erstellen zu lassen. Mit ein bisschen Geschick, einem guten Auge und Spaß an Gestaltung und Grafik, können Sie Ihren Flyer jedoch auch selbst erstellen.

Nutzen Sie idealerweise die richtige Software für den richtigen Prozess, z.B.

- pixelbasierte Freeware wie GIMP (oder das professionelle Photoshop) für die Bildbearbeitung,
- vektorbasierte Programme wie Inkscape (oder das professionelle Illustrator) für die Erstellung und Bearbeitung von Grafiken und Logos
- Desktop-Publishing-Software wie Scribus (oder professionelle Tools wie das günstige Affinity oder den vergleichsweise kostspieligen Markführer InDesign) für ein Layout des Flyers.

Auch eine Erstellung von Flyern ausschließlich in vektorbasierter Software (z.B. Inkscape) ist möglich, kann jedoch zu zahlreichen Problemen bei Größenanpassungen oder Rasterungen führen.

Einführungstutorials zum Kennenlernen und Bedienen der verschiedenen Software-Lösungen finden Sie im Internet.

### Druckdatei

Worauf sollten Sie besonders achten, um eine gute Druckdatei zu erstellen? Viele Online-Dienstleister, Druckereien oder Autoren geben hierzu ausführlich Auskunft und leiten Sie bei der Erstellung Ihres Flyers durch das neue Terrain.



Die wichtigsten Punkte auf einen Blick (Vgl. Entwicklungspolitisches Netzwerk Hessen; Williams/Tollett 2011: 77ff, Hansteinmedia):

### **Fotos und Grafiken**

- Nutzen Sie nur hochwertige Fotos und Grafiken mit einer Auflösung von mind. 300 dpi.
- Freies Stockfoto-Material in hoher Qualität finden Sie z.B. auf [www.pexels.de](http://www.pexels.de)

### **Farbe**

- Wählen Sie geeignete Farbkombinationen und harmonische Farbverläufe. Die Farben können auffällig, sollten aber nicht zu grell sein.
- Verwenden Sie als Farbprofil CMYK und achten Sie auf den maximalen Farbauftrag, den der Dienstleister vorgibt (i.d.R. unter 300%).

### **Schrift**

- Probieren Sie für die Überschrift eine ungewöhnliche Schriftart aus und wählen Sie eine große Schriftgröße.
- Entscheiden Sie sich für den weiteren Text für eine Schriftart und wechseln Sie die Schriftgröße nicht mehr als zwei- bis dreimal.
- Vermeiden Sie Standardfontarten wie Times New Roman oder Arial.
- Nutzen Sie den K-Kanal für schwarze Schrift, um eine hohe Farbtiefe zu erreichen.
- Zur korrekten Darstellung betten Sie die Schriftart in das Dokument ein.

### **Form und Harmonie**

- Berücksichtigen Sie einen Außenrand von min. 3mm sowie einen Rand zur Falz von min. 5mm - hierbei sollten Sie auch Beschnitte einkalkulieren.
- Verwenden Sie eine Linienstärke von min. 0,125 pt.
- Setzen Sie Text, Grafiken und Bilder harmonisch zueinander.
- Achten Sie auf ausreichend Kontrast zwischen Hintergrund und Text.
- Nutzen Sie bei Bedarf Flyer-Vorlagen.

Weitere ausführliche Hinweise für eine optimale Druckdatei liefert z.B. die Checkliste von Saxoprint: <https://www.saxoprint.de/druckdatenanleitung>

Achten Sie darauf, dass Ihr Flyer insgesamt stimmig wirkt. Das heißt keineswegs, dass er langweilig oder seriös wirken soll. Je mehr er ein Blickfang ist, desto besser. Behalten Sie bei der Gestaltung jedoch immer Ihr Ziel im Auge.

Platzieren Sie die zentrale Werbebotschaft und Handlungsaufforderungen gut sichtbar und von anderen Elementen abgehoben.

Wenn Sie möchten, dass sich jemand zu einer Veranstaltung anmeldet, dann sollten die Kontaktdaten zur Anmeldung hervorstechen. Möchten Sie Veranstaltungen bewerben, fügen Sie Lageplan oder Anfahrtsskizze des Veranstaltungsortes hinzu.

Denken Sie auch bei der grafischen Gestaltung immer aus Sicht Ihrer Zielgruppe (Weinberger 2016: 52ff).

Wenn Sie zum ersten Mal mit einem Grafikprogramm arbeiten, werden viele Begriffe und Einstellungen neu für Sie sein. Lassen Sie sich nicht entmutigen. Sobald Sie sich mit den Grundlagen vertraut gemacht haben, werden Sie schnell merken, welche Vorteile Ihnen Digitale Grafikprogramme beim Erstellen eines Flyers verschaffen und welchen Spaß es machen kann, ein eigenes Design zu entwickeln oder sich etwas abzuschauen.

*Sind Sie mit der Gestaltung des Flyers fertig, denken Sie unbedingt daran, einer anderen Person den Flyer zur Korrektur vorzulegen!*

Oft fällt einem neutralen Betrachter noch etwas ins Auge, was Sie selbst nicht gesehen haben. Zahlendreher oder Rechtschreibfehler wirken unprofessionell und sind auf diese Weise gut vermeidbar.



**Was sollte auf jeden Fall auf einen Flyer?**

- Name und Kontakt des Unternehmens
- Aussagekräftige Überschrift
- Angebot oder Leistung
- Logo
- Bilder/Grafiken



## Schritt 4: Bestellen und Drucken

Viele Online-Druckereien (z.B. [www.wir-machen-druck.de](http://www.wir-machen-druck.de) oder [www.vistaprint.de](http://www.vistaprint.de)) bieten Ihnen eine unkomplizierten und kostengünstigen Druck für Ihre Produkte an.

Dennoch sollten Sie auf einige Punkte achten:

Vergleichen Sie z.B. die Preise und suchen sich den besten Anbieter für Ihr Produkt aus. Obwohl der Preis für eine hohe Stückzahl oft deutlich niedriger ist, überlegen Sie gut, welche Auflage Sie tatsächlich benötigen.

Es ist verlockend eine größere Auflage zu wählen, um auf der sicheren Seite zu sein. Dies spiegelt aber häufig nicht den tatsächlichen Bedarf wider. Letztendlich ist es nicht unwahrscheinlich, dass Sie auf einem Großteil der Flyer selber sitzenbleiben und dieser im Papierkorb landet.

Versuchen Sie auf umweltschonende Aspekte zu achten. Dies gilt auch für die Auswahl des Druckpapiers. Hier bietet sich Recyclingpapier an, welches mittlerweile fast alle Anbieter im Sortiment haben.

Zeigen Sie ruhig, dass Sie Gutes tun und Ihnen ein ressourcenschonender Umgang wichtig ist. Vermerken Sie die Verwendung von Recyclingpapier, z.B. auch auf Ihrem Flyer. Dadurch können Sie ein gutes Image für Ihren Verein kreieren oder auch Vorreiter für andere Akteure sein (Vgl. Williams/Tollett 2011: 115, Entwicklungspolitisches Netzwerk Hessen).



## Schritt 5: Fertig – was nun?

Wenn Sie den fertigen Flyer in der Hand halten, ist ein großer Teil geschafft. Doch um Ihr Ziel zu erreichen, muss der Flyer Ihrer Zielgruppe noch in die Hände fallen.

Vertrauen Sie nicht darauf, dass Ihr Flyer von selbst gefunden wird. Werden Sie aktiv und verteilen Sie ihn an unterschiedlichen Orten, an denen sich Ihre Zielgruppe aufhält.

Nutzen Sie auch Kontakte und Auslageplätze von Netzwerkpartnern, die ebenfalls mit Ihrer Zielgruppe im Austausch stehen. Effektiv ist auch das persönliche Verteilen Ihres Flyers und Ansprechen Ihrer Zielgruppe. Nutzen Sie hierfür Gelegenheiten wie Veranstaltungen oder Feste (Vgl. Gmeinder 2012: 28).

Sie werden merken, welche positiven Auswirkungen eine zielgerichtete und bedarfsorientierte Konzeption und Gestaltung eines Flyers haben kann. Folgen Sie den in diesem Leitfaden skizzierten Schritten und gestalten Sie Ihre Werbemittel demnächst selbst.

Viel Spaß auf dem Weg zu Ihrem ersten eigenen Flyer!



## Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur

Eggers, C. W. (2018): *Quick Guide Bildrechte. Was Sie zur Bildnutzung in Marketing & PR wissen müssen*. Springer. Wiesbaden

Franck, N. (2017): *Praxiswissen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Ein Leitfadens für Verbände, Vereine und Institutionen*. Springer. Wiesbaden

Gmeiner, A. (2012): *Die 7 Todsünden bei Werbung mit Flyer, Flugblatt, Postwurf: Die besten Tipps zur Flyergestaltung: einfach – schnell – erfolgreich!* Books on Demand. Norderstedt

*Marketing im Pott*: unter <https://www.marketingimpott.de/blog/der-perfekte-flyer-5-tipps-fuer-eine-gelungene-marketingaktion/> [24.04.2020]

Weinberger, A. (2016<sup>4</sup>): *Flyer. Optimal texten, gestalten, produzieren*. Stiebner Verlag GmbH. Grünwald

Williams, R. u. J. Tollett (2011): *Design & Typografie. Die überraschend einfachen Gesetze guten Designs*. Addison-Wesley Verlag. München

Windeck, A. (2013): *Werbephänomen Flyer: Sprachliche Konzeption und Prototypen*. Diplomica Verlag GmbH. Hamburg



## Onlinequellen

Entwicklungspolitisches Netzwerk Hessen, URL: <https://www.epn-hessen.de/beratung/oeffentlichkeit-mitgestalten/praxishilfe-flyer/> [Stand: 24.02.2020]

Hansteinmedia, URL: <https://www.hansteinmedia.com/flyer-erstellen/flyer-designer.html> [Stand: 24.04.2020]

Saxoprint, URL: <https://www.saxoprint.de/druckdatenanleitung> [Stand: 24.04.2020]

Selbstständigkeit, URL: <https://selbststaendigkeit.de/selbststaendig-machen/marketing/corporate-design/flyer-erstellen> [Stand: 24.04.2020]

Print24, URL: <https://print24.com/de/blog/tutorial/tutorial-die-7-goldenen-tipps-zur-flyer-gestaltung/> [Stand: 24.04.2020]

99designideen, URL: <https://99designs.de/blog/design-tipps/tipps-flyer-design/> [Stand: 24.02.2020]





# Moderationstechniken in der Vereinsarbeit

Sarah Armbruster

## Einleitung: Moderation in der Vereinsarbeit

In Vereinen sind eine gute Gesprächsführung und das gemeinsame Kommunizieren eine wichtige Grundlage für das Gelingen von Projekten, Organisationsabläufen und Veranstaltungen. Menschen, die sich aktiv am Vereinsleben beteiligen, übernehmen dabei verschiedenste Rollen und Positionen. Eine versierte und gut abgestimmte Moderation kann an dieser Stelle sinnvoll sein, denn sie „unterstützt zielgerichtet die Kommunikation von Menschen in Gruppen“ (Lubienetzki & Schüler-Lubienetzki 2020: 7).

Im Folgenden werden die Rolle von Moderato\*innen sowie Methoden und Techniken der Moderation näher erläutert. Dabei liegt ein Fokus auf der Moderation von Team-Prozessen in Organisationen und Vereinen, aber auch auf der Moderation von Veranstaltungen.

Dieser Leitfaden soll eine Art Basiswissen für Moderationstechniken und einen Einstieg in die Thematik bieten, ohne tiefer gehendes Vorwissen oder allzu breite Ressourcen vorauszusetzen. Ziel soll sein, ehrenamtlich Tätige oder Neueinsteiger\*innen mit hilfreichen und wichtigen Methoden zur gemeinsamen Vereinsarbeit vertraut zu machen.



# Inhaltsübersicht

<b>Was ist Moderation?</b> .....	128
<b>Der/die Moderator*in</b> .....	130
• Rolle und Aufgaben des/r Moderator*in	
• Interkulturelle Kommunikation	
<b>Moderationstechniken</b> .....	133
• Workshops und Fortbildungen	
• Besucherveranstaltungen	
<b>Durchführung einer Moderation bei Veranstaltungen</b> .....	136
• Vorbereitung und Organisation	
• Schwierige Situationen vorbereiten	
• Einstieg in die Moderation	
• Bearbeitung des Themas	
• Abschlussphase und Ende der Moderation	

## Was ist Moderation?

Die meisten Menschen kennen Moderator\*innen wahrscheinlich aus dem Fernsehen oder Radio und verknüpfen damit die Vorstellung einer Art von Gastgeber\*in oder Sprecher\*in.

Moderation als gesprächsführende Funktion ist jedoch auch im Arbeitsleben, vor allem in Vereinen und Unternehmen, von großer Wichtigkeit. Sobald Menschen im Team arbeiten, ist eine Form von Moderation sinnvoll. Es geht nicht nur darum, die Arbeitsprozesse zu koordinieren, sondern auch den Austausch zwischen den Teilnehmenden zu organisieren:

„Bei der Moderation handelt es sich [...] um eine Methode, mit der Arbeitsgruppen unterstützt werden können, ein Thema, ein Problem oder eine Aufgabe,

- auf die Inhalte konzentriert, zielgerichtet und effizient,
- Eigenverantwortlich,
- im Umgang miteinander zufriedenstellend und möglichst störungsfrei,
- sowie an der Umsetzung in die alltägliche Praxis orientiert zu bearbeiten.“  
(Hartmann et al. 1999: 16)



Mittlerweile ist kollaborative Entscheidungsarbeit im Team für viele Unternehmen und Vereine zum Standard geworden. Das klassische „hierarchische“ Modell, in der eine Person alle Aufgaben von oben delegiert, funktioniert in der modernen Arbeitswelt oft nicht mehr.

Komplexe Projekte mit vielen verschiedenen Bereichen und Tätigkeiten müssen aufgeteilt und immer wieder besprochen werden. Hier wird Moderation besonders wichtig: Es geht vor allem darum, im Team gemeinsam Arbeitsabläufe zu gestalten und Ziele zu erreichen: Die Gruppe selbst organisiert die anfallenden Aufgaben und Abläufe anstatt eines/einer allein und umfänglich entscheidungstragenden Vorgesetzten.

So bildet die Moderation einen starken Kontrast zu klassischen Führungsstilen, in denen es meist nur eine/n Entscheidungsträger\*in gibt (Groß 2018: 1-2). Jedes Mitglied im Team wird geschätzt und trägt zu dem Ergebnis bei: Aus einem individuellen – vielleicht unnötig kompetitiven – Nebeneinander wird ein Miteinander.



Natürlich sollte je nach Aufgabe und Projekt entschieden werden, ob eine Arbeit im Team sinnvoll ist:

„Gibt es Herausforderungen oder Aufgaben, die gemeinsam geklärt werden müssen? Sind die Themen beispielsweise komplex vernetzt und erfordern Teamwork? Gibt es bei der Lösung einen freien Gestaltungsspielraum für die Gruppe?“ (Kanitz 2020: 16)

Wenn diese Bedingungen zutreffen bietet gute Moderation einigen erheblichen Mehrwert, wie bspw. die Effizienz und Zeitersparnis durch die Arbeit im Team, die Möglichkeit der Partizipation für alle Mitarbeitenden und transparente Arbeitsprozesse, in denen Entscheidungen gemeinsam erarbeitet, abgestimmt und getroffen werden.

Zudem sollten je nach Ausgangslage und Zielerreichung unterschiedliche Moderationsarten berücksichtigt werden:

„Sollen in einer Besprechungsmoderation Meetings effizienter und transparenter gestaltet werden? Gibt es einen Workshop, der professionell begleitet werden soll, damit die Teilnehmenden sich vollkommen auf den Inhalt fokussieren können? Gibt es Tagungen, Konferenzen oder andere Veranstaltungen, in denen informativ und unterhaltsam durch das Programm geleitet werden soll?“ (Ebd.)



In anderen Fällen ist Moderation kein geeigneter Ansatz, z.B.

- wenn eine sofortige Lösung in einer Notlage erforderlich ist;
- wenn Entscheidungen bezüglich eines Projekts bereits getroffen wurden und wenig Handlungsspielräume bestehen;
- wenn eine Aufgabe sehr wenig komplex ist und nicht die Mitarbeit von mehreren Personen erfordert. (Kanitz 2020: 17)

## Der/die Moderator\*in

Der/Die Moderator\*in hat eine besondere Rolle im Team und trägt viel Verantwortung für eine harmonische gemeinsame Arbeit. Er oder sie unterstützt dabei eine zielführende und produktive Arbeit.

Dabei steht der/die Moderator\*in nicht über den anderen, sondern koordiniert vor allem Prozesse und Arbeitsabläufe in gemeinsamer Erarbeitung mit dem Team. Damit ist nicht nur die Zielerreichung wichtig, sondern auch die gute Kommunikation und Zusammenarbeit in der Gruppe, die dementsprechend moderiert werden soll (Groß 2018: 9).



### Rolle und Aufgaben des/r Moderator\*in

Voraussetzung für gutes Teamwork ist eine gute Kommunikation des/der Moderator\*in mit der Gruppe. Gleichzeitig unterstützt der/die Moderator\*in auch die Kommunikation zwischen den einzelnen Teammitgliedern. Doch warum ist das wichtig?

Vor allem in kleineren Vereinen pflegen Hauptamtliche untereinander, aber auch mit Ehrenamtlichen, oft einen freundschaftlichen oder privaten Umgang. Dies kann zu einer angenehmen Arbeitsatmosphäre beitragen, birgt jedoch auch ein Risiko für Konflikte. Zum Beispiel verfallen gerade Teams, die sich gut kennen, schnell in eine konfliktscheue Passivität, was zu einer wenig effizienten Arbeitsweise führen kann. Eine strukturierte Moderation kann dies verhindern indem sie einen klaren Rahmen für die Arbeit in Teams setzt und betreut (Groß 2018: 10).

Grundlegend ist hierbei, die Ressourcen und Fähigkeiten aller Beteiligten zu erkennen und entsprechend ihrer Kapazitäten einzubinden. Daneben sollte jederzeit ein respektvoller und wertschätzender Umgang innerhalb des Teams gefördert werden.

Die Kunst einer Moderation besteht vor allem darin, eine neutrale Position einzunehmen und diese zu wahren. Das bedeutet keineswegs, dass der/die Moderator\*in auf die eigene Meinung verzichten müsste – gerade in dieser Rolle ist eine solche von starker Relevanz. Daher befinden sich hier viele in einer Art „Doppelrolle“ (Kanitz 2020: 23).

## Was sollte bei einer Moderation grundlegend beachtet werden?

- Eigene Interessen und Ziele einordnen:

Wie bereits erwähnt, hat selbstverständlich auch die Moderatorin/der Moderator eine eigene Meinung und ist oft direkt am Projekt beteiligt. Jedoch sollte diese nicht vorangestellt werden, sondern gleichberechtigt zu den übrigen eingebracht werden. Die unterschiedlichen Haltungen und Meinungen im Team sollten grundsätzlich Beachtung finden und konstruktiv diskutiert und zusammengeführt werden.

- Parteilichkeit vermeiden:

Es sollte keine Partei für eine Person oder einen Gruppenteil ergriffen werden. Hier geht es darum, sich möglichst neutral gegenüber allen Meinungen und Personen zu verhalten. Genauso sollten schweigsamere Personen nicht übergangen, sondern zur Beteiligung angeregt werden.

- Persönliche Streitigkeiten zurückstellen:

Persönliche Streitigkeiten sollten keinesfalls im Team ausgetragen werden! Bestenfalls werden sie schon vorher geklärt oder zumindest benannt um sie für die Zusammenarbeit beiseite lassen zu können.

- Gesprächsleitung behalten:

Der/die Moderator\*in wird vor einem Gespräch festgelegt. Das muss nicht bedeuten, dass die gleiche Person auch alle zukünftigen Gruppenprozesse moderiert. In Absprache mit dem Team können jeweils neue Moderator\*innen ernannt werden. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass während eines Gespräches die Gesprächsleitung nicht wechselt. Dies kann zu sonst einem unstrukturierten Arbeitsablauf und Rollenkonflikten führen. Die Rolle des/der Moderator\*in sollte ernst genommen werden.

- Regelverletzungen beobachten und benennen:

Alle Beteiligten sollten sich gegenseitig respektieren, tolerieren, ausreden lassen und höflich bleiben. Der/die Moderator\*in sollte die Einhaltung der Regeln stets überprüfen und bei Verstößen die jeweilige Person darauf aufmerksam machen. Die Regeln sollten selbstverständlich auch von den Moderierenden selbst beachtet werden!



## Interkulturelle Kommunikation

Wenn Menschen mit verschiedenen Sozialisierungshintergründen oder Herkunftsorten in Arbeitsteams oder auf Veranstaltungen aufeinandertreffen, können gerade im Gespräch Missverständnisse entstehen. Eine Moderation kann an dieser Stelle ein hilfreiches Instrument sein, um Konflikten zu entgehen und kultursensibel miteinander zu kommunizieren.

Voraussetzung hierfür ist, dass der/die Moderator\*in selbst ein Verständnis für Interkulturalität besitzt.

„Der Aufbau Interkultureller Kompetenz erfolgt in erster Linie über die Beschäftigung mit der eigenen Kultur. Deren Kenntnis ist die Voraussetzung dafür, interkulturelle Erfahrungen überhaupt sinnvoll einordnen zu können.“ (Witzenleiter 2020: 4)



Zudem ist es wichtig, sich klar zu machen, dass es unterschiedliche Wertauffassungen und Kommunikationsstile geben kann, die unseren eigenen eventuell widersprechen. In einem stetigen Prozess sollten persönliche Stereotype, Vorurteile und Wertvorstellungen reflektiert und hinterfragt werden, um für mögliche Grenzen anderer empathisch zu sein. So können emotionale Reaktionen eingedämmt und dem Gegenüber klar kommuniziert werden, dass man zwar nicht der gleichen Meinung ist, sich aber trotzdem auf Augenhöhe befindet. (Vgl. Deutscher Caritasverband 2016: 6).

Differenzen oder unterschiedliche Meinungen sollten Moderator\*innen zunächst wertschätzend und anerkennend begegnen und eigene Bewertungen außer Acht lassen.

Um Prozesse in interkulturelle Teams oder Veranstaltungen bestmöglich zu moderieren, bieten sich interkulturelle Trainings oder Sensibilisierungswshops zur Fortbildung an.

## Moderationstechniken

Je nach Art der Veranstaltung kommen verschiedene Methoden in Frage die Moderation zu leiten und durchzuführen. Hierbei sind zunächst die konkrete Zielsetzung und die Gruppenzusammensetzung zu beachten. Handelt es sich beispielsweise um eine große Veranstaltung, macht eine Vorstellungsrunde keinen Sinn – während diese in kleineren Gruppen zum Einstieg sehr nützlich sein kann. Für die Wahl der richtigen Methode ist zunächst die Zielsetzung nochmals genauer zu betrachten:

„Was sollen die Teilnehmenden am Ende der Moderation gelernt haben? Sollen Informationen nur gesammelt oder auch bearbeitet werden, bzw. Lösungsvorschläge und Ideen entwickelt werden? Können von der Gruppe konkrete Entscheidungen gefällt werden?“ (Kanitz 2020: 44)

Die Beantwortung solcher Fragen ist wichtig, um grundlegend festzulegen, welchen Entscheidungsspielraum die Gruppe hat und in welcher Form die Moderation gestaltet werden soll. Im Folgenden werden einzelne Techniken kurz vorgestellt.



### Workshops und Fortbildungen

Bei Workshops, Schulungen und Fortbildungen ist der Teilnehmendenkreis klar begrenzt und die Gruppendynamik ist von enormer Wichtigkeit für die Zielerreichung. Daher ist es wichtig, dass die Gruppe gut miteinander zurechtkommt und im Verlauf aufeinander einstellen kann. Lerninhalte können auf unterschiedlichen Wegen vermittelt werden. Dabei hat sich eine Verknüpfung von *passiven* und *aktiven* Methoden oft als förderlich erwiesen (Quilling und Nicolini 2009: 67):

A) *Passiv* bedeutet, dass die Teilnehmenden zuhören und Wissen von dem/der Leiter\*in vorgetragen wird. Dies kann mit Hilfe von Präsentationen und anderen Medien visualisiert werden. Die passive Methode ist nützlich, um einen Einstieg in ein neues Thema zu geben, komplexe Thematiken aufzulösen oder rein informative Inhalte zu vermitteln.

B) Die *aktive* Mitarbeit der Teilnehmenden ist dann förderlich, wenn ein Thema intensiver behandelt, eigene Standpunkte der Teilnehmenden eingebracht oder Inhalte erarbeitet werden sollen. Der Lerntransfer findet bei der aktiven Mitarbeit zwischen den Teilnehmenden statt. Arbeitsaufträge sollten hierfür vorab deutlich erläutert und mit Hilfe von Materialien wie Arbeitsblättern oder Plakaten durchgeführt werden.

Aufgabe des/der Moderator\*in ist es, Impulse zu geben, anzuleiten oder die Ergebnisse zusammenzufassen. Im Folgenden einige der geläufigsten Formen aktiver Mitarbeit:

#### - Gruppenarbeit:

Hier kann in Kleingruppen ein Thema aus verschiedenen Perspektiven erarbeitet werden. Beispielsweise sammeln die Teilnehmenden in einer Mind-Map Ideen, erstellen Plakate, Karteikarten für die Pinnwand oder tabellarische Übersichten auf einem Flipchart (Edmüller und Wilhelm 2015: 69 ff.). Die Ergebnisse werden anschließend gruppenweise vorgetragen. Hierfür sollte eine konkrete Zeitangabe vorgegeben werden (ca. 5-10 Minuten), um den Arbeitsfluss beibehalten zu können (Klein 2010: 94 ff.).

#### - Plan-/Rollenspiele:

Bei solchen Übungen sollen sich Teilnehmende in verschiedene Rollen versetzen oder unterschiedliche Positionen einnehmen, um z.B. gegensätzliche Perspektiven zu einem Thema darzustellen oder soziale Verhaltensweisen einzuüben (Gesprächsführung, Konfliktlösung, Mediation etc.). Diese Methode eignet sich auch, um Selbstwahrnehmung und Reflexion zu fördern.

#### - Arbeitsblätter:

Auch einzeln können Teilnehmende zunächst ein Thema bearbeiten um sich z.B. gezielter mit der eigenen Meinung und Wahrnehmung auseinandersetzen. Dies ist sinnvoll, wenn persönliche Lebensbereiche angesprochen werden, so dass jede Person für sich entscheiden kann, was sie einbringen möchte.

Bei all diesen Methoden ist es die Aufgabe der Moderation, die Zielerreichung und das Zeitmanagement im Blick zu behalten, Diskussionen zu leiten, eine produktive Balance zwischen den Teilnehmenden herzustellen und für eine gute Arbeitsatmosphäre zu sorgen.

Entsprechend wohlplatzierte Fragen können dabei sehr nützlich sein: Dies können *offene Fragen* („Wie sollen wir weiter verfahren?“) sein, *Alternativfragen* (Eine unterscheidbare Perspektive zeigen oder die Teilnehmenden auf die Auswahl von Möglichkeiten hinweisen) oder *Gegenfragen* (Zum kritischen Nachdenken bisheriger Erkenntnisse anregen).

Zudem sollte die stete Visualisierung des Arbeitsprozesses durch Flipcharts, Whiteboards oder andere Medien erfolgen, um erzielte Ergebnisse festzuhalten und die Inhalte anschaulich zu vermitteln (Quilling und Nicolini 2009: 84 ff.).

Neben der inhaltlichen Leitung ist es auch wichtig, allgemeinere Fragen im Blick zu behalten. Hierbei kommt es darauf an, wie Individuen sich in die Gruppe einbringen, wie die Gruppe sich verhält und wie die Organisation funktioniert. „Was kann jede\*r Einzelne beitragen? Was müssen wir in der Gruppe klären? Welche Strukturen und Prozesse müssen wir in der Organisation anstoßen?“ (Groß 2018: 71)

Insgesamt ist in solchen Vorgängen also immer wieder die Reflexion von allen Beteiligten bezüglich sich selbst und als Gruppe gefordert. Diese Aspekte sollten bei den Arbeitsprozessen für die jeweilige Veranstaltung beachtet werden, aber ebenso auch im Kontext langfristiger Perspektiven einer gesamten Organisationsstruktur.

## Besucherveranstaltungen

Bei größeren Veranstaltungen oder Konferenzen gestaltet sich Moderation etwas anders. Je nach Art und Größe geht es hierbei meistens darum, Diskussionen zu leiten, eine harmonische Grundlage zu schaffen, Themen zielführend zu steuern und eventuell das Plenum mit einzubeziehen. Wie die Diskussion geleitet wird, kann große Auswirkungen auf die Beteiligung und Zielsetzung haben (Groß 2018: 74 ff.). Hier können grundlegend zweierlei Prinzipien unterschieden werden:

A) In einer *Sternmoderation* steht der/die Moderator\*in oft im Zentrum und hat eine sehr aktive Rolle. Er/sie gibt an, wer reden darf, fasst Redebeiträge in eigenen Worten zusammen, stellt gezielte Fragen und leitet durch den gesamten Prozess.

B) In einer *Ringmoderation* wird die aktive Beteiligung der Teilnehmenden gefördert. Die Diskussion zwischen ihnen und auch dem Plenum steht im Mittelpunkt. Der/die Moderator\*in gibt zeitweise neue Impulse oder leitet nur die Weitergabe von Redebeiträgen. Der gesamte Prozess ist sehr offen gestaltet und wenig hierarchisch. Meistens werden auch hier Formen kombiniert, da weder eine rein zentralisierte, noch eine völlig offene Veranstaltung immer zielführend sind. So bietet die Sternmoderation den Vorteil, Inhalte verständlich zu vermitteln und Komplexität zu reduzieren, während die Ringmoderation den Austauschprozess und kreatives Denken fördert. Wichtig bei beiden Moderationsarten ist immer die Begrenzung von Redeanteilen der einzelnen Teilnehmenden, damit alle zu Wort kommen. Thematisch wird in Moderationen zwischen gegensätzlichen Positionen und Perspektiven vermittelt:

„Wie können die einzelnen Redebeiträge gruppiert werden? Welche Aspekte werden immer wieder aufgegriffen? Welche Gemeinsamkeiten können benannt werden? Wie können Unterschiede auf gemeinsamer Ebene diskutiert werden?“ (Groß 2018: 69)



# Durchführung einer Moderation bei Veranstaltungen

## Vorbereitung und Organisation

Bevor mit der konkreten Vorbereitung der Veranstaltung begonnen werden kann, sollten zwischen dem Verein und der/dem Moderator\*in (bei internen Projekten zwischen den Verantwortlichen) einige Punkte abgesprochen werden:

Es sollte zunächst festgehalten werden, welche *Gruppenzusammensetzung* geplant ist und was die *Ziele der Moderation* sein sollen, sowie welchen zeitlichen Umfang die Veranstaltung hat und welche Techniken geeignet sein könnten.

Wichtig ist es auch, sich im Vorfeld mit den *Räumlichkeiten* vertraut zu machen und folgenden Fragen nachzugehen:

- *Welche Größe hat der Raum?*
- *Kann man dort ungestört arbeiten?*
- *Welche technische Ausstattung wird gebraucht und ist vor Ort verfügbar?*
- *Wer bereitet die Räumlichkeiten vor und reinigt sie danach?...*

Je nach Länge der Moderation ist es sinnvoll für *Verpflegung* zu sorgen und genügend Pausen einzuplanen:

- *Werden komplette Verpflegung, Getränke und Snacks gestellt?*
- *Wie verläuft die Abrechnung?*
- *Gibt es Ausweichmöglichkeiten in andere Räume für evtl. Kleingruppen?...*

Vor Ort sollte die/der Moderator\*in rechtzeitig eintreffen und gegebenenfalls die Bestuhlung und *Tischordnung* anpassen.

Technische Medien, Flipcharts oder Whiteboards sollten gut vorbereitet werden, genauso wie andere Arbeitsmaterialien für die Teilnehmenden. Ein *Moderationskoffer* ist hilfreich, um alle benötigten Hilfsmaterialien wie Stifte, Karteikarten, Magneten etc. zu sammeln.

Inhaltlich erfolgt die Vorbereitung je nach Moderation durch die konkrete Auswahl der *Arbeitsmaterialien*, ggf. einer Power-Point-Präsentation, Flipcharts oder anderen Visualisierungen.

Wichtig ist dabei auch, die *Sprache* und die Aufgaben den Teilnehmenden und dem Thema anzupassen. Wenn es sich um eine Expert\*innenrunde handelt, gestalten sich die Inhalte anders als bei einer Einführung in ein unbekanntes Thema.



## **Schwierige Situationen einkreisen**

Nur weil ein/e Moderator\*in anwesend ist, bedeutet dies nicht, dass alles unproblematisch verläuft. Es kann nicht jeder Schritt durchgeplant werden, weshalb oft spontan auf aktuelle Gegebenheiten reagiert werden muss.

Es kann beispielsweise vorkommen, dass die Gruppe dem/der fremden Moderator\*in mit Skepsis begegnet und die gewählten Methoden unpassend findet. Hier ist es wichtig, diese Skepsis anzunehmen und nicht von allen Teilnehmenden gemocht werden zu wollen – *die Moderation soll dem Thema und den Abläufen dienen!*

Ablehnungsverhalten in der Gruppe gegenüber der Moderation sollte nach Möglichkeit nicht persönlich genommen werden, und bestenfalls in den Prozess konstruktiv einbezogen werden.

Ein weiteres Problem entsteht, wenn sich Teilnehmende nicht einbringen oder generell keine Zielerreichung in Aussicht steht. Dies kann viel Frustration auf beiden Seiten hervorrufen und die Motivation und den Veranstaltungsverlauf komplett hemmen.

Daher stellt es eine der wichtigsten Aufgaben einer Moderation dar sich bereits im Vorfeld eingehend damit zu beschäftigen, was es für Konfliktpotentiale geben könnte. Idealerweise lassen sich für solche Situationen Lösungsvorschläge vorbereiten und konstruktiv die Möglichkeiten einkreisen, eine Gruppe wieder auf das Ziel auszurichten.

## **Einstieg in die Moderation**

Ein guter Einstieg in die Moderation bietet den Teilnehmenden eine vertraute Atmosphäre, Transparenz der Planung und Orientierung bezüglich des Themas und der Zielsetzung.

Für den Anfang kann eine Vorstellungsrunde angesetzt werden, in der beispielsweise jede Person eine vorbereitete Frage beantworten soll. Hier kommt jede\*r zu Wort und kann so viel erzählen, wie er oder sie möchte. Der/die Moderator\*in kann hiermit beginnen, um sich auch als offen und nahbar zu präsentieren. Das lockert die Atmosphäre.

Wenn der Fokus auf einem vertieften Kennenlernen liegt, können die Fragen ausgeweitet werden. Eine Vorstellungsrunde kann z.B. in wechselnden Paar-Interviews durchgeführt werden, so dass alle Gruppenmitglieder zumindest am Anfang einmal miteinander kommuniziert haben. Im Anschluss können sich Paare jeweils dem Plenum gegenseitig kurz und kompakt vorstellen.

Eine weitere Möglichkeit ist, die Erwartung der Teilnehmenden zu Beginn abzufragen: Auf Karteikarten können Teilnehmende ihre Erwartungen aufschreiben und an eine Pinnwand heften. Damit wird eine Übersicht gegeben und der/die Seminarleiter\*in kann auf mögliche Punkte vereinzelt eingehen.

Hierbei kann auch in Kategorien unterschieden werden (z.B. Arbeitsatmosphäre, Methoden der Gruppenarbeit, Inhalte etc.) (Quilling und Nicolini 2009,; 29 ff.). Das signalisiert auch, dass die Gruppe aktiv eingebunden wird und steigert die Motivation für den Arbeitsprozess.

„Was möchten Sie hier lernen, erfahren oder diskutieren? Was können und wollen Sie selbst zum Gelingen der Veranstaltung beitragen? Was wünschen Sie sich von den anderen Teilnehmenden, den Referenten, der Moderatorin? Was ist aus Ihrer Sicht wichtig, um ...? Welche Themen/Fragen sind für Sie besonders wichtig/bedeutend/dringlich und sollten aus Ihrer Sicht hier Raum finden?“ (Kanitz 2020: 75)

Es kann sinnvoll sein, zu Beginn eines Arbeitsprozesses Regeln zur Kommunikation festzulegen. Diese können von der Gruppe gemeinsam erarbeitet und von der/dem Moderator\*in gegebenenfalls vervollständigt werden. Vermeintlich selbstverständliche Verhaltensregeln können bei Bedarf ebenfalls noch einmal ins Gedächtnis gerufen werden. Hierbei ist es wichtig, diese auf Augenhöhe zu vermitteln. Generell sollten natürlich jeder/jedem Teilnehmer\*in Respekt entgegengebracht und vorschnelle Bewertungen ausgeschlossen werden. Dennoch kann es vorkommen, dass eine Person frühzeitig als störend ausgemacht werden kann, da sie beispielsweise sehr laut ist, sich übermäßig einmischt oder mit ständigen Zwischenfragen den Arbeitsprozess durcheinanderbringt. Auch hier können Verweise auf grundlegende Kommunikationsregeln helfen, bis hin dazu das bisweilen sicherheitshalber oder im klaren Einzelfall daran erinnert werden sollte, dass die Gruppenarbeit und die konstruktive Lösung im Vordergrund zu halten seien.

Im Anschluss wird in das Thema konkret eingeführt. Auch hier kann die Gruppe miteinbezogen werden, indem Schwerpunkte zusammen aufgelistet werden. Dabei ist es wichtig, eine übersichtliche Struktur beizubehalten und die Inhalte nach Bedeutung zu gewichten: Wie wichtig ist das Thema für die Gruppe/ den Verein? Wie dringend sollte es bearbeitet werden? Welcher Vorschlag ist kreativ und originell? Wie umsetzbar ist der Vorschlag? (Vgl. Kanitz 2020: 87)

## **Bearbeitung des Themas**

Je nach Form der Veranstaltung gibt es verschiedene Wege ein Thema zu bearbeiten. Wichtig ist es generell, zielorientiert zu arbeiten und verschiedene Perspektiven zu einem Thema aufzugreifen. Zielgerichtete Fragen sollten immer wieder die Gruppe aktivieren:

„Was spricht dafür? Was dagegen? Wo sehen Sie Vorteile? Wo könnte es zu Problemen kommen? Wenn Sie frei entscheiden könnten: Was würden Sie beibehalten? Was würden Sie ändern? Was an dieser Lösung finden Sie attraktiv? Was könnte schwierig werden?“ (Kanitz 2020: 93)

(Zwischen-)Ziele sowie weitere Maßnahmen, Arbeitsschritte, Rollen und ein Zeitplan sollten für die weitere Planung schriftlich festgehalten werden. Dies kann in Form eines Maßnahmenplans in einer Excel-Tabelle geschehen, falls nicht schon andere Organisations-Tools im Verein angewendet werden.

## Abschlussphase und und Ende der Moderation

Für die Teilnehmenden kann es hilfreich sein, nochmals in Kleingruppen die erreichten Ergebnisse zu diskutieren. Solche Gruppen können thematisch unterteilt werden, um auch Zwischenschritte zu erfassen. An dieser Stelle können überdies offen gebliebene Fragen geklärt werden. Im Anschluss kann eine kurze Präsentation erfolgen und eine Diskussion unter allen Teilnehmenden eröffnet werden.

Der Abschluss der Moderation kann mit einer entsprechenden Auswertungs- oder Reflexionsmethode erfolgen. Mögliche Fragestellungen sollten in die folgende Richtung aufgenommen werden:

„Was von dem, was ich hier erlebt/ erfahren habe, hat mich überrascht/ beeindruckt/ inspiriert/ weitergebracht? Was hat mich ggf. irritiert/ gestört/ gelangweilt? Welche Themen/Aktivitäten könnte ich mir für ein nächstes Treffen als interessant vorstellen?“ (Kanitz 2020: 119)

Solche Fragen (und deren Antworten) können auch auf einer Flipchart visualisiert und damit besser festgehalten und referenziert werden.

Je nach Art der Veranstaltung kann auch ein anonymer Feedbackbogen sinnvoll sein, um eher organisatorische, grundsätzliche und strukturorientierte Informationen zu sammeln und zur gelungenen Selbsteinschätzung für zukünftige Veranstaltungen zu nutzen.

Mit abschließenden Grußworten und Zusammenfassung kann dann die Veranstaltung formell und klar für beendet erklärt werden.

Die Moderation sollte im Nachgang einer Veranstaltung im Team unbedingt gesondert reflektiert werden, weniger in Hinsicht auf den persönlichen Stil von Moderator\*innen, als vielmehr auf geeignete Methoden zur Förderung und Bündelung von Teamarbeit.



## Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur

Deutscher Caritasverband. 2016. *Leitfaden zum Training „Interkulturelle Kommunikation“*.

Edmüller, Andreas, und Thomas Wilhelm. 2015. *Moderation*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Groß, Stefan. 2018. *Moderationskompetenzen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hartmann, M., M. Rieger und M. Luoma. 1999. *Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim Basel: Beltz Verlag.

Kanitz, Anja von. 2020. *Crashkurs Professionell Moderieren*. 3. Aufl. Freiburg: Haufe-Lexware.

Klein, Zamyat M. 2010. *Kreative Seminarmethoden. 100 kreative Methoden für erfolgreiche Seminare*. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.

Lubienetzki, Ulf, und Heidrun Schüler-Lubienetzki. 2020. *Sag mal: Wo geht's lang und wie kommen wir dahin?* Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

momentum. Moderation - worauf geachtet werden sollte. <https://rhetorik-online.de/moderation/> (Zugegriffen: 10. November 2020).

Quilling, Eike, und Hans J. Nicolini. 2009. *Erfolgreiche Seminargestaltung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Witzenleiter, Holger, und Stefan Luppold. 2020. *Quick Guide Interkulturelle Kompetenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.









**Imagebroschüre**  
**des bundesweiten Netzwerks**  
**der *Houses of Resources***  
**in Deutschland**



# Die Houses of Resources in Deutschland

Garanten für gesellschaftlichen Zusammenhalt,  
Engagement und Teilhabe



Seit 2016 wirken die vom BAMF geförderten „Houses of Resources“ (HoR) in Deutschland als einzigartige Instrumente zur Förderung gesellschaftlicher Teilhabe. Die mittlerweile 20 Häuser sind als HoR-Netzwerk in allen Bundesländern vertreten und unterstützen gesellschaftlich engagierte Initiativen und Vereine, darunter viele migrantische Organisationen und Communities. Das bedarfsgerechte Angebot der HoR für diese zivilgesellschaftlichen Akteure reicht von Beratung – zu Themen wie Vereinsgründung, Mittelakquise und Projektmanagement – über Qualifizierung und Vernetzung bis hin zur Teilfinanzierung von Projekten. Für ihre Arbeit werden den Initiativen und Vereinen zudem dringend benötigte Räume und Equipment zugänglich gemacht. Darüber hinaus erhalten sie Zugang zu anderen Förderern, denen die HoR als Kooperationspartner ihre Expertise und Praxisnähe für eine zielgerichtete und effiziente Weitergabe von Mitteln zur Verfügung stellen.

INHALT

- ✓ Bilanz
- ✓ Stärken auf einen Blick
- ✓ Hintergrund

# Bilanz



Seit 2016 haben sich 313 Initiativen mit Unterstützung der HoR zu eingetragenen Vereinen entwickelt. Über 2.300 zivilgesellschaftlich aktive Organisationen wurden von den Angeboten der HoR bisher erreicht. Die HoR gaben insgesamt 1,62 Millionen Euro Fördermittel weiter, damit Initiativen und Vereine ihre Ideen professionell vor Ort umsetzen konnten. Mehr als 1.500 geförderte Projekte spiegeln die Wirkung dieser Investition beeindruckend wider.

Die HoR sind mit ihren flexiblen Angebotssäulen Beratung, Qualifizierung, finanzielle Förderung und Vernetzung etabliert. Sie können diese im Kontext von zivilgesellschaftlichem Engagement zu allen gesellschaftlichen Querschnittsthemen – beispielsweise Bildung, Gleichberechtigung, Antirassismus oder Jugendarbeit – zur Verfügung stellen. In den vergangenen Jahren haben die HoR lokale und bundesweite Einrichtungen, Verbände, Netzwerke und Gremien für konstruktive Zusammenarbeit gewonnen. Indem sie auf verbindende Themen setzen, Begegnung schaffen und vielfältige Dialogformen unterstützen, stehen Miteinander und Gemeinsames im Vordergrund.

**Die HoR zeigen, wie gesellschaftlicher Zusammenhalt konkret gestaltet werden kann. Dafür sind jährlich ca. 5 Millionen Euro erforderlich.**

## Stärken auf einen Blick

- ✔ HoR wirken nachhaltig in Städten und ländlichen Regionen
- ✔ HoR sind Servicestellen für Verwaltung, Politik und Wissenschaft und zivilgesellschaftliche Akteure
- ✔ Förderer erreichen durch Nutzung der HoR-Strukturen ihre Zielgruppen
- ✔ Förderung der passgenauen Vernetzung von zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren
- ✔ HoR sind Schaltstellen für die Digitalisierung des zivilgesellschaftlichen Engagements
- ✔ Expertise zu speziellen Herausforderungen in Hinsicht auf Migration und Integration in strukturschwachen Regionen u. a. in den Neuen Bundesländern

# Hintergrund

Angesichts der auslaufenden Modellprojektförderung droht 2022 das Ende von 11 HoR, die 2016 ihre Arbeit aufnahmen.

Dies bedeutet, dass die über sechs Jahre hinweg aufgebaute Infrastruktur, Vernetzungsmöglichkeiten und Unterstützung für tausende Initiativen und Vereine wegfallen würden. Die HoR könnten auch ihre Funktion als bewährte Ansprechpartner und Mittler für Politik, Verwaltung, Stiftungen und andere Förderer zivilgesellschaftlichen Engagements nicht mehr wahrnehmen. Die Folge wären erneut strukturelle Defizite beim Engagement für eine vielfältige Zivilgesellschaft.

Aus diesem Grund setzen sich die 20 HoR-Standorte und ihre Träger als gemeinsames bundesweites Netzwerk eigenverantwortlich für eine Verstärkung und Weiterförderung ein.

[Positionspapier](#)

[Video: House of Resources](#)



**„Darauf kommt es an: Alle „Houses of Resources“ in Deutschland langfristig sichern – zum Nutzen unserer Gesellschaft!“**



## Ansprechpartner

Peter Hilkes i.A. für das HoR-Netzwerk Deutschland  
 p.hilkes@morgen-muenchen.de  
 MORGEN e.V., Netzwerk Münchner Migrant\*innenorganisationen  
 Arnulfstr. 197 / 80634 München

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
 des Deutschen Bundestages

**Gemeinsames Positionspapier  
des bundesweiten Netzwerks  
der *Houses of Resources*  
in Deutschland**

# Die Houses of Resources in Deutschland

## Garanten für gesellschaftlichen Zusammenhalt und Mitgestalter von Migrationsgesellschaft

Nach einer Idee des Forums der Kulturen in Stuttgart und als Reaktion auf die Migrationsbewegungen nach Deutschland sowie aufgrund des hohen Bedarfs an konkreter Unterstützung und Zusammenarbeit mit migrantischen Organisationen und Initiativen wurde ab 2015 das deutschlandweite Modellprojekt „House of Resources“ [HoR] geschaffen. Es ist ein Instrument, das auf lokaler Ebene ehrenamtliches Engagement für Teilhabe und transkulturellen Austausch möglich macht. Das Modellprojekt wird über das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat gefördert.

Die HoR in Deutschland verfügen über Informationen und Wissensbestände, die sie zielgruppenorientiert und begleitend zur Verfügung stellen und in Kooperation untereinander und mit anderen Akteur\*innen der Integrations- und Teilhabearbeit stetig weiterentwickeln. In Kenntnis der lokalen Gegebenheiten und unter Berücksichtigung der dynamischen Veränderungen der Bedarfe bei Integrationsprozessen agieren die HoR lokal, unmittelbar und direkt. Sie unterstützen durch bedarfsgerechte und anlassbezogene Herangehensweisen die jeweiligen Organisationsentwicklungen passgenau und ermöglichen dadurch nachhaltig Partizipation und Engagement der Zivilgesellschaft im lokalen Integrationsbereich.

Für den Aufbau einer (Post-)Migrationsgesellschaft<sup>1</sup> und die Sicherung des friedlichen Zusammenhalts – auch unter Berücksichtigung des nationalen wie auch europäischen Kontextes – ist es notwendig, die Expertisen, Fähigkeiten und Erfahrungen von Menschen mit und ohne Migrationsgeschichte für die Integrations- und Teilhabearbeit zu aktivieren und in den gemeinwohlorientierten Gestaltungsprozess einfließen zu lassen.

Mit den HoR kann dieses Engagement nun gefördert werden: durch das Zurverfügungstellen genau der Ressourcen, die aktuell und zeitnah für das konkrete Engagement der Vereine und Initiativen benötigt werden. Das ist exakt die bedarfsgerechte und anlassbezogene Förderung, die beispielsweise migrantische Organisationen und Initiativen für ihr Engagement benötigen – jenseits aller zeitlichen wie auch thematischen Einschränkungen einer klassischen Projektförderung. Das ist eine nachhaltige Förderung, die an den Potentialen migrantischer Akteur\*innen ansetzt.

---

<sup>1</sup> Eine postmigrantisches Gesellschaft ist gekennzeichnet u.a. von gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen, die sich durch Zuwanderung nach Deutschland und die damit verknüpften Auswirkungen auf das Gemeinwesen im gesamten Land ergeben. Diese Aushandlungsprozesse finden kontinuierlich statt und reagieren auf den Bedarf an gesellschaftlicher Kontinuität sowie ihrem Wandel. Integrationsleistungen zur Teilhabe und Chancengleichheit richten sich dabei an alle Mitglieder der Gesellschaft, ob mit oder ohne Zuwanderungsgeschichte und werden von ihnen gleichermaßen erbracht.

Die HoR bauen in ihrer Arbeit auf die Säulen Beratung, Qualifizierung, Förderung und Vernetzung. Damit wurden und werden Selbstorganisation, Empowerment und Professionalisierung der ehrenamtlichen, integrativ wirkenden Arbeit vor allem migrantischer Selbstorganisationen gefördert. Durch diese geschaffenen Strukturen werden auch nicht-migrantische und Non-Profit-Organisationen und Initiativen in Integration, Teilhabe und Gemeinwesen erreicht.

Das Spektrum der Arbeit erstreckt sich von der Beratung zum Stellen von Förderanträgen und der Qualifizierung für professionellere gemeinwohlorientierte Arbeit über die Bereitstellung und Vermittlung von Räumen und Infrastruktur bis hin zur Unterstützung von Vereinsneugründungen und der Initiierung und Begleitung von Beteiligung im örtlichen Gemeinwesen. Die direkte lokale Verankerung schafft ein besonderes Vertrauen in die Häuser. Diese sind mittlerweile solide Instrumente der Strukturentwicklung und gleichzeitig physische Orte der Begegnung und des Austauschs.

In der zweiten Förderphase (2019-2022) konzentrieren sich die elf HoR insbesondere auf den Ausbau und die Verankerung von Teilhabe migrantischer Organisationen und Initiativen in Städten und im ländlichen Raum. Die Relevanz der HoR als bedeutende Schaltstelle im Gemeinwesen wird unterstrichen durch die Etablierung von neun weiteren HoR ab 2021 und die Nennung des HoR-Ansatzes im Nationalen Aktionsplan Integration 2020.

Auch die im Dezember 2020 veröffentlichte Studie „Vielfältig engagiert – breit vernetzt – partiell eingebunden? Migrant\*innenorganisationen als gestaltende Kraft in der Gesellschaft“ des Sachverständigenrats deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR) erwähnt die positiven Wirkungen der Ressourcenhäuser und betont die Notwendigkeit des Ausbaus dieser Strukturen zur niedrigschwelligen und dezentralen Unterstützung für kleine Vereine und nicht formalisierte Gruppen.

Ebenfalls hebt der 2020 verabschiedete Maßnahmenkatalog des Kabinettsausschusses zur Bekämpfung von Rechtsextremismus und Rassismus die Houses of Resources als Instrument zur Stärkung von migrantischer Selbstorganisation hervor.

## Pluralität

*„Bis ins Frühjahr 2021 werden insgesamt 20 Häuser in allen 16 Bundesländern etabliert. Dabei bietet das Spektrum an räumlicher Verteilung (Groß- und Kleinstädte, Ballungsgebiete, ländlicher Raum), inhaltlicher Angebotsbreite und Zielgruppenansprache sowie institutioneller Vielfalt der Trägerschaften die Basis, mit der wir erschaffen, der lokalen Teilhabe- und Integrationspolitik ein passgenaues Instrument anzubieten.“*

Ronn Müller, House of Resources Halle, Oktober 2020

Alle HoR sind derzeit strukturell bei unterschiedlichen Trägern angegliedert. Sie werden von jungen und etablierten eingetragenen Vereinen der soziokulturellen und integrativen Arbeit, Wohlfahrtsverbänden, Migrant\*innenorganisationen, Migrant\*innendachorganisationen sowie von Bildungsträgern und gemeinnützigen Unternehmergesellschaften getragen und erreichen mit dieser Streuung die vielfältigen Zielgruppen des HoR. Damit werden Orientierung und Anpassung an den jeweiligen Bedarf in Stadt und Land gesichert – zum Vorteil der Gestaltung einer Migrationsgesellschaft.

Dies ist vor allem mit dem Blick auf die Diversität der Zielgruppen des HoR notwendig. Momentan wird zwischen „Menschen mit Migrationsgeschichte und Fluchterfahrung“ allgemein und denen nach Generationen oder Status differenziert. Kennzeichen wie „Alt- und Neu-Zugewanderte“, „Migrant\*innen der ersten und zweiten Generation“, „Spätaussiedler\*innen“, „Geflüchtete“, aber auch „Alteingesessene“ sowie vielfältige und lokal wirkende Communities unterstreichen dies. Hierbei treffen unterschiedliche Potenziale und Organisationsgrade aufeinander.

Sie alle werden anhand der Mittler- und Brückenfunktion der Ressourcenhäuser mit Stakeholdern – vor allem gemeinwohlorientierte Organisationen, Behörden und Verwaltungen, Stiftungen, politische Vertretungen und Unternehmen – in Kontakt gebracht und vernetzt. Die HoR fungieren hier als Schnittstelle zwischen den Genannten und der Zivilgesellschaft in den Bereichen Integration/Teilhabe und Migration. Sie passen ihre Arbeit auch den historisch gewachsenen Unterschieden gesellschaftlicher Realitäten in den alten und neuen Bundesländern an.

Von den HoR begleitete Migrant\*innenselbstorganisationen sind oft community- und herkunftsorientiert ausgerichtet, aber in den letzten Jahren ist vermehrt eine Entwicklung zu herkunftsübergreifender und themenorientierter Arbeit zu beobachten, u.a. in Kunst, Kultur und Politik, beim Empowerment von Frauen sowie in den Bereichen Bildung, Familie, Kinder- und Jugend, Religion, Antidiskriminierung und Antirassismus, Wertevermittlung, Gewaltprävention, Begegnungsarbeit und Geflüchtetenhilfe.

Dementsprechend nehmen die HoR dies auf und setzen auf die Förderung von gemeinsamen Themen migrantischer Organisationen und Communities, deren Vernetzung und Kooperation untereinander sowie mit zahlreichen Einrichtungen des Gemeinwesens an Ort und Stelle.

Beispiele aus westdeutschen Ballungsräumen und Großstädten belegen, dass die Beteiligten über das Migrantische hinausgehen und dessen Relevanz entsprechend geringer wird.

In Ostdeutschland, das historisch begründet über weniger Migrationserfahrung verfügt, sind Formen migrationsfeindlicher Diskriminierung stärker als im Bundesschnitt ausgeprägt. Es gibt einen vergleichsweise großen Nachholbedarf bei der Etablierung und Wertschätzung migrantischer Teilhabestrukturen. Die dortigen HoR arbeiten mit daran den Anschluss zu gewinnen. Sie begleiten meist klassisch herkunftsbezogene migrantische Organisationen. Jedoch zeichnet sich auch bei diesen eine Öffnung zu themenorientiertem und herkunftsübergreifendem Engagement ab.

## Aushandlungsprozesse einer Migrationsgesellschaft

*„Wirklicher Zusammenhalt einer Gesellschaft erfordert mehr als nur die Abwesenheit von Hass und Gewalt. Erverlangt auch die Anwesenheit von gelebter Toleranz, Offenheit und Neugierde füreinander“*

Angela Merkel, März 2021

Die genannten Zielgruppen des HoR verfügen über wertvolle Kompetenzen, Erfahrungen und Kreativität, die sie mit Blick auf den friedlichen Zusammenhalt der Gesellschaft in diese einbringen. In der vom HoR geförderten Projektarbeit wird dieser Ansatz gelebt, und es gibt wertschätzende und konstruktive Begegnungen zwischen Zugewanderten und Alteingesessenen beispielsweise bei künstlerisch-kulturellen Projekten, bei Anlässen nachbarschaftlichen Engagements oder durch Tandem-Patenschaften.

Als Beispiel für die Mittlerfunktion der HoR zu institutionellen Akteur\*innen kann München herangezogen werden. Hier zeigt sich der Brückenschlag anhand der aktiven Einbringung und Wertschätzung migrantischer Perspektiven in den Bezirksausschüssen der Stadt. Möglich wird das Agieren auf Augenhöhe durch einen kontinuierlichen Prozess von Aushandlungen durch die verschiedenen Akteur\*innen, die vom House of Resources mittels organisationsspezifischer Empowerment-Arbeit begleitet werden.

Bundesweit gibt es bei der Wertschätzung und Einbringung der Potentiale und Kompetenzen von Migrant\*innen und Zugewanderten jedoch noch Entwicklungsbedarf auf Seiten etablierter integrativ arbeitender Einrichtungen sowie Behörden, Gremien, Verwaltungen und Institutionen. Im Osten ist dieser Entwicklungsbedarf noch stärker wahrnehmbar. Es ist daher genuine Aufgabe der lokalen HoR, als Mittler und Schnittstellen den Aushandlungsprozess des Agierens auf Augenhöhe weiter zu ermöglichen, zu begleiten und mit zu gestalten.



## Die Houses of Resources in der Zukunft

Die institutionelle Struktur der HoR bietet mit ihrer dezentralen Anordnung (Stadt/Land, Ost/West) Synergien für einen nachhaltigen Wissensaustausch über die lokalen Ausformungen einer (post-) migrantischen Gesellschaft. Informationen und Erkenntnisse über Situation und Entwicklung in den Bereichen Migration und Integration an Ort und Stelle und über den jeweiligen Standort hinaus sind bei den HoR abrufbar. Sie liefern als Anlauf- und Schaltstellen den HoR-Stakeholdern und weiteren Interessierten grundlegende Bestände zur Beurteilung von Prozessen in der Gesellschaft.

Durch die Aktivitäten der HoR wird in Deutschland bereits jetzt gelebte Partizipation geprägt und an der zivilgesellschaftlichen Basis realisiert. Diesen wertvollen Input der Gesellschaftsgestaltung gilt es langfristig zu festigen.

Die Politik sollte die Chance nutzen und die in den letzten Jahren über Modellprojekte aufgebauten erfolgreichen „Houses of Resources“ in eine mittel- bis langfristige Programmlogik unter Beteiligung von Bund, Ländern und Kommunen überführen. Nur solide finanziert, stehen sie auch in Zukunft zur Verfügung, um Migrationsgesellschaft für den friedlichen gesellschaftlichen Zusammenhalt zu gestalten.

---

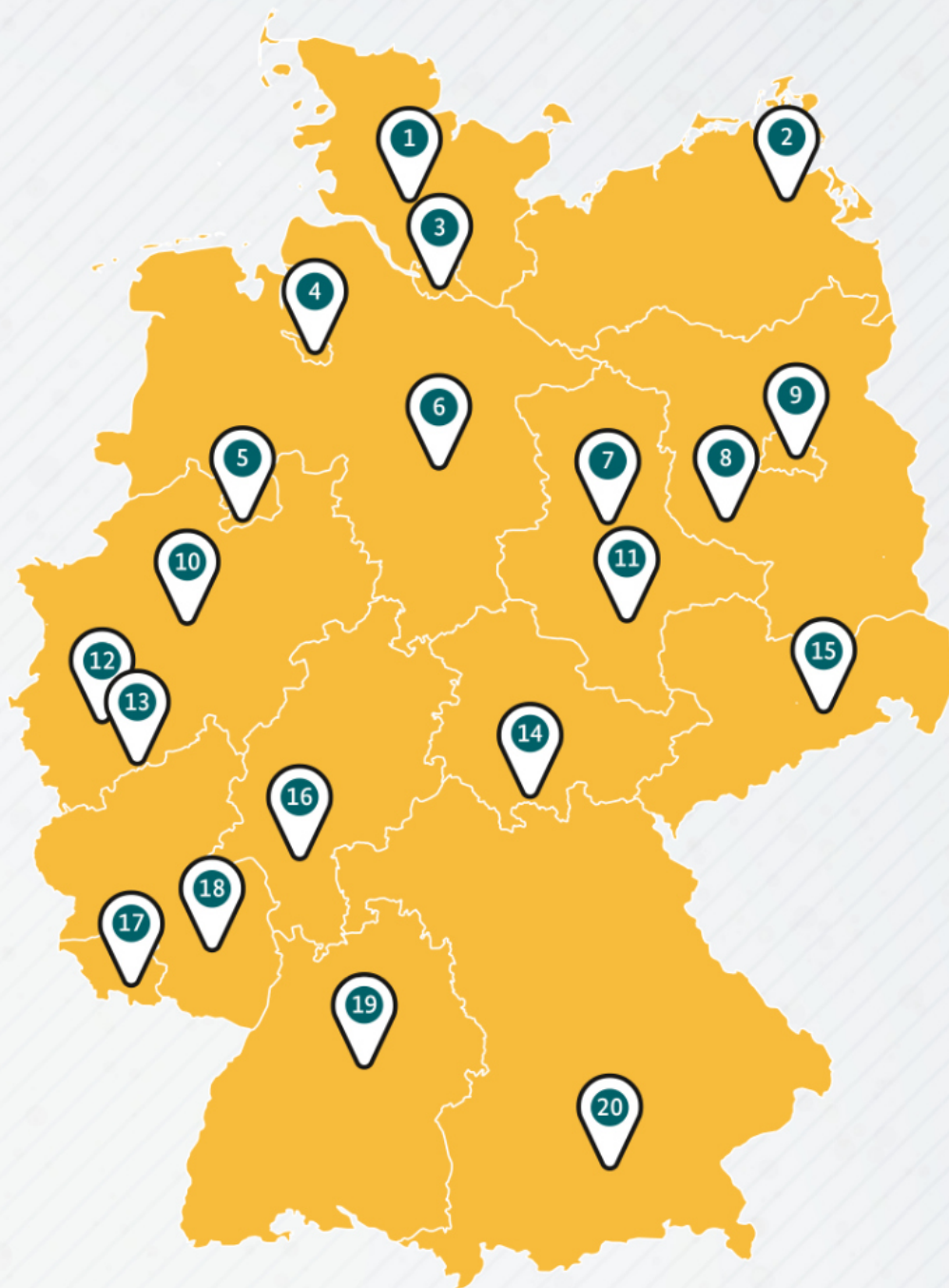
### Impressum/Kontakt

Ronn Müller i.A. für das HoR-Netzwerk Deutschland  
ronn.mueller@house-of-resources-halle.de  
VeMo e.V. / Hackebornstr. 2 / 06108 Halle (Saale)

Dieser Text ist unter der Creative Commons Lizenz „CC BY-NC 4.0 International - Namensnennung - Nicht-kommerziell – 4.0 International“ veröffentlicht.  
Autor/-in: House of Resources Netzwerk Deutschland.

Sie dürfen den Text unter Nennung der Lizenz CC BY-NC 4.0 International und des/der Autors/-in teilen.

**Standorte**  
**der *Houses of Resources***  
**in Deutschland**



Quelle: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2021

- 1. House of Resources Rendsburg-Eckernförde**  
Umwelt Technik Soziales e.V.  
Thormannplatz 2-4  
24768 Rendsburg  
Tel.: 04351-2425  
E-Mail: ramert.ard@pro-regio.de  
www.utsev.de
  
- 2. House of Resources Greifswald**  
Kultur- und Initiativenhaus Greifswald e.V.  
Stralsunder Straße 10  
17489 Greifswald  
Tel.: 03834 - 799274  
E-Mail: info@hor-greifswald.de  
www.straze.de
  
- 3. House of Resources Hamburg**  
Der Paritätische Hamburg - Kompetenzzentrum Migration  
Adenauerallee 10  
20097 Hamburg  
Tel.: 040 - 537978319  
E-Mail: claudia.klein@paritaet-hamburg.de  
www.kommig.de
  
- 4. House of Resources Bremen**  
Toleranz Jugend Verständigung e.V.  
Schildstr. 12-19  
28203 Bremen  
Tel.: 0421 - 704001  
E-Mail: info@hor-bremen.de  
www.tjv-bremen.de
  
- 5. House of Resources Osnabrück-Diepholz**  
Eleganz Bildungsplattform e.V.  
Johannisstraße 98/99  
49074 Osnabrück  
Tel.: 0541 - 57509  
E-Mail: info@hor-osnabrueck.de und info@hor-diepholz.de  
www.eleganz-bp.de

- 6. House of Resources Hannover**  
MigrantInnenSelbstOrganisationen-Netzwerk Hannover e.V. (MiSO)  
Mengendamm 12  
30177 Hannover  
Tel.: 0511 – 54571952  
E-Mail: hor@miso-netzwerk.de  
www.house-of-resources-hannover.de
- 7. House of Resources Magdeburg**  
Landesvereinigung kulturelle Kinder- und Jugendbildung Sachsen-Anhalt e.V.  
Brandenburger Str. 9  
39104 Magdeburg  
Tel.: 0391 – 244 51 74  
E-Mail: torsten.sowada@lkj-lsa.de  
www.resonanzboden.global
- 8. House of Resources Brandenburg**  
Berlin-Brandenburgische Auslandsgesellschaft (BBAG) e.V.  
Gotthardtkirchplatz 10  
14470 Brandenburg an der Havel  
Tel.: 03381 - 8917876  
E-Mail: moeckel@bbag-ev.de; gericke@bbag-ev.de  
www.bbag-ev.de
- 9. House of Resources Berlin**  
Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland  
Marchlewskistr. 27  
10243 Berlin  
Tel.: 030 – 2793832  
E-Mail: kontakt@house-of-resources.berlin  
www.house-of-resources.berlin
- 10. House of Resources Dortmund**  
Verbund sozial-kultureller Migrantenvereine Dortmund e.V. (VMDO)  
Beuthstr. 21  
44147 Dortmund  
Tel.: 0231 – 28678240  
E-Mail: info@vmdo.de  
www.house-of-resources-dortmund.com

**11. House of Resources Halle**

Verband der Migrantenorganisationen Halle (Saale) e.V.  
Hackebornstraße 2  
06108 Halle (Saale)  
Tel.: 03451 -2307622  
E-Mail: kontakt@house-of-resources-halle.de  
www.house-of-resources-halle.de

**12. House of Resources Köln**

Migrafrica e. V.  
Braunstraße 21  
50933 Köln  
Tel.: 0221 - 99390435  
E-Mail: houseofresources-koeln@migrafrica.org  
www.migrafrica.org

**13. House of Resources Bonn**

MIGRApolis - House of Resources Bonn  
Bonner Institut für Migrationsforschung und Interkulturelles Lernen (BIM) e.V.  
Brüdergasse 16-18  
53111 Bonn  
Tel.: 0228 - 929 77 603  
E-Mail: hor-bonn@bimev.de  
www.hor-bonn.de

**14. House of Resources Thüringen**

(Ilmenau, Erfurt, Sömmerda, Nordhausen)  
Jipi gUG  
Am Großen Teich 2  
98693 Ilmenau  
Tel.: 01590 - 677 6464  
E-Mail: hor-thueringen@jipi.kjr-ik.de  
www.hor-thueringen.de

**15. House of Resources Dresden**

Kulturbüro Dresden - Büro für freie Kultur- und Jugendarbeit e.V.  
Schweizer Str. 32  
01069 Dresden  
Tel.: 0351 - 50060801  
E-Mail: info@hor-dresden.de  
www.hor-dresden.de

- 16. House of Resources Rhein-Main**  
berami berufliche Integration e.V.  
Nibelungenplatz 3  
60318 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 – 91301034  
E-Mail: info@berami.de  
www.hores-rhein-main.de
- 17. House of Resources Saarbrücken**  
Landesarbeitsgemeinschaft Pro Ehrenamt e.V.  
Richard-Wagner-Straße 6  
66111 Saarbrücken  
Tel.: 0681 - 938 59 743  
E-Mail: kontak@hor-saar.de  
www.pro-ehrenamt.de
- 18. House of Resources Kaiserslautern**  
Deutsche Angestellten-Akademie GmbH (DAA)  
Richard-Wagner-Straße 1  
67655 Kaiserslautern  
Tel.: 0631 - 366430  
E-Mail: info.kaiserslautern@daa.de  
www.daa-kaiserslautern.de/house.of-resources
- 19. House of Resources Stuttgart**  
Forum der Kulturen Stuttgart e.V.  
Marktplatz 4  
70173 Stuttgart  
Tel.: 0711 - 248480824  
E-Mail: hor@forum-der-kulturen.de  
www.house-of-resources-stuttgart.de
- 20. House of Resources München**  
MORGEN e.V.  
Arnulfstr. 197  
80634 München  
Tel.: 089 – 23797715  
E-Mail: p.hilkes@morgen-muenchen.de  
www.hor-muenchen.de



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages