



Seminar 1:	
Selbstverständnis und Öffentlichkeitsarbeit von Organisationen	2
Seminar 2:	
Organisationsentwicklung	9
Seminar 3:	
Freiwilligenmanagement	16
Seminar 4:	
Projektmanagement und Zeitmanagement	25
Seminar 5:	
Fundraising / Akquise Teil 1	33
Fundraising / Akquise Teil 2	42
Seminar 6:	
Lokale Netzwerke, Mitarbeit in Netzwerken und Gremien.....	47

Seminar 1

Selbstverständnis und Öffentlichkeitsarbeit von Organisationen

Freitag, 25.04.2008

Referent:

Florian Mindermann, Diplom Sozialpädagoge

Was ist Öffentlichkeitsarbeit?	3
Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relation.....	3
Public Relation (PR)	3
Corporate Identity	3
AIDA – Formel.....	4
Regeln der Öffentlichkeitsarbeit	5
To do	5
Not to do.....	7
Literaturverzeichnis	8

Was ist Öffentlichkeitsarbeit?

„Wenn ein junger Mann ein Mädchen kennen lernt und ihr sagt, was für ein großartiger Kerl er ist, dann ist das Reklame. Wenn er ihr stattdessen sagt, wie reizend sie aussieht, dann ist das Werbung. Aber wenn sich das Mädchen für ihn entscheidet, weil sie von anderen gehört hat, was für ein feiner Mann er ist, dann ist das erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit.“

Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relation

ist Kommunikationsmagnet, das den Prozess der Meinungsbildung durch den strategisch geplanten effizienten und gezielten Einsatz von Kommunikationsmitteln gestaltet.

Public Relation (PR)

- PR dient zur Sicherung von Handlungsspielräumen (transparente Kommunikation als Voraussetzung).
- PR stellt die Kommunikation zwischen der Organisation und seinen Bezugsgruppen her.
- PR ist eine langfristig angelegte kommunikative Strategie, sie wirkt nachhaltig.

Corporate Identity

Eine interne und externe Kommunikation kann nur dann erfolgreich sein, wenn eine eindeutige Organisationsphilosophie vorliegt, denn Mitarbeiter, der Vorstand etc. müssen sich mit dieser identifizieren. Für die externe Kommunikation muss ein Wiedererkennungswert vorhanden sein.

Einige Fragen für eine Identitätsfindung:

- Wer und was sind wir?
- Wer sind unsere Partner?
- Wer sind unsere Konkurrenten?
- Was ist unsere Kompetenz? Welchen Gewinn bieten wir?
- Was unterscheidet uns und macht uns besser als die Konkurrenz?
- Wo liegen unsere Schwächen?
- Worauf sind wir stolz und wie definiert sich unsere einzigartige Stellung?

Ermittlung der eigenen Identität

- Zielsetzung der Organisation
- Zielgruppen der Organisation
- Organisationsphilosophie und Kontext der Organisation
- Image der Organisation
- Philosophie im Verhalten
- Dienstleistungen, die von der Organisation angeboten werden
- Welchen Gewinn gibt es für die Zielgruppe?
- Kooperation und Partnerschaften
- Kundenorientierung
- Corporate Design

AIDA – Formel

Das wichtigste bei Öffentlichkeitsarbeit ist eine konkrete Zielgruppe anzusprechen. Zur zielgruppenspezifischen Ansprache gehören

- demographisch definierte Gruppe (Alter, Beruf, Sozialer Status)
- geographisch definierte Gruppe (Nachbarschaft, Region, Stadt, Dorf, etc.)
- Kann eine über die Beziehung zur Organisation definierte Gruppe sein (Kunde, persönlich etc.)
- Kann eine über unterschiedliche Lebensstile definierte Gruppe sein (Patienten, Obdachlose, etc.)
- Können Nutzer spezieller Medien sein (Radiohörer, Internetnutzer, Zeitungsleser)
- Können bestimmte Entscheidungsträger sein (Politiker, Geschäftsführer, etc.)
-

A = Attention (Aufmerksamkeit)

Aufmerksamkeitsweckung: Die Angesprochenen sollen bewusst zuhören, „herhören“

I = Interest (Interesse)

Interessenweckung für die zu behandelnde Sache: Das Thema wird den jetzt Zuhörenden als interessant und für sie wichtig präsentiert.

D = Desire (Wunsch)

Wunsch nach dem Sollzustand: Hier werden jetzt die Vorteile für die Zuhörer hervorgehoben, ihre Wünsche und Ziele angesprochen.

A = Action (Handlungsauslösung)

Aufforderung zum Handeln: In der Appellphase werden die Wünsche der Hörer ganz bestimmten konkreten, erfüllbaren Lösungen zugeführt, die in die gewünscht Handlung münden.

Regeln der Öffentlichkeitsarbeit

To do

1. Auf einen Nenner bringen

Oft sind mit Projekten mehrere Zielsetzungen verbunden. Um schnell und klar Ziele zu vermitteln, ist es wichtig, die verschiedenen Anliegen zu gewichten und auf eine Formel zu bringen. Ideal ist, in zwei Sätzen das Wesentliche über das Projekt darstellen zu können. Nach dieser ersten Orientierung lassen sich immer noch weitere wichtige Aspekte ergänzen. Hilfreich kann es auch sein, die entsprechende griffige Formulierung an zentralen Stellen der schriftlichen Kommunikation auftauchen zu lassen.

2. Botschaften gezielt und an konkrete Personen versenden

Natürlich will man, dass eine breite Öffentlichkeit vom eigenen Projekt erfährt. Doch unter Umständen hat man gar nichts davon. Wenn man etwa kurzfristig Freiwillige mit einem spezifischen Hintergrund gewinnen will, kann es sinnvoller sein, Formen direkter Ansprache zu wählen.

3. Die vielen Wege zur Zielgruppe beachten

Oft gilt Öffentlichkeitsarbeit dann als erfolgreich, wenn die Medien über einen berichten, am besten die bekannten Zeitungen oder Fernsehsender. Zu beachten ist aber, dass es ein breites Spektrum von Medienerzeugnissen gibt, die für die jeweilige Zielgruppe relevant ist; etwa Schülerzeitungen, Zeitschriften aus Apotheken, Mitteilungsblätter von Vereinen, russisch- oder anderssprachige Zeitungen, Wohnungsbaugesellschaften etc. Besonders wichtig sind Publikationen, die man in seinem lokalen Umfeld vorfindet, wie die Wochen- und Anzeigenblätter. Daneben finden sich viele andere Wege, sich zu platzieren. Statt Flyer etc. nur auszulegen, kann es hilfreich sein, sie einem Multiplikator weiterzureichen; bei einem Menschen, der regelmäßigen Zugang zur Zielgruppe hat und den man in einem persönlichen Gespräch für sich gewinnen konnte.

4. Geschichten und Gesichter bereithalten

Für Journalisten ist oft nicht allein die Idee eines Projektes oder der Hintergrund wichtig. Entscheidend ist, dies anschaulich und greifbar machen zu können, etwa anhand einer persönlichen Geschichte von Beteiligten. Wer Medienberichte lancieren möchte, sollte daher über Kontakte an Beteiligten verfügen, die entschlossen sind, Auskunft zu geben – und sich gegebenenfalls auch fotografieren zu lassen. Weil dabei meist persönliche Belange berührt werden, den Journalisten bitten, den Text vor Veröffentlichung zuzusenden, um mögliche Missverständnisse zu verhindern. Allerdings ist man dabei auf die Kooperation des Journalisten angewiesen: Ist das Interview gegeben, hat man kein Recht mehr, die Art und Weise, wie die Aussagen verwendet werden, zu beeinflussen. Auch wer sich für ein Foto bereit erklärt hat, kann nicht bestimmen, welches die Redaktion veröffentlichen soll.

leicht verändert und gekürzt aus: „Jung und Alt – Ein Volltreffer?“ Veranstaltung zum Thema Generationen Lernen am 22.05.2006 in Berlin, Dokumentation (Referent: Bernd Schüler, freier Journalist, biffy Berlin – Big Friends for Youngsters e.V.; Moderation: Florian Mindermann, Jugendfreiwilligenagentur FREE); URL = <http://www.unionhilfswerk.de/download/DokuGenerationenLernen06.pdf>

5. Auf Aktuelles reagieren

Medien erschaffen bekanntlich Trends. Zugleich folgen sie auch stark dem, was gerade als aktuell gilt. Besondere Ereignisse (wie etwa an der Rütli-Schule in Neukölln) bringen Journalisten dazu, sich umfassender einem Thema zu widmen. Sie sind dann auf der Suche, ein Phänomen aus ungewöhnlichem Blickwinkel zu betrachten. Das kann ein Einfallstor sein, die Lösungen oder die Erfahrungen aus den eigenen Projekten mitzuteilen. Wer die Debatten und die Namen der Journalisten verfolgt, die sich daran beteiligen, kann versuchen, Kontakt aufzunehmen. Nicht nur hier wichtig: den Bezug herstellen zwischen dem eigenen Tun und den gegenwärtigen Themen bzw. zu dem, was für andere von Bedeutung ist.

6. Übersichtliche Unterlagen erstellen

Einige Anregungen für die Anfertigung von Unterlagen für die Medien und andere Interessierte:

- Grundsätzlich sollten Antworten auf die klassischen W-Fragen enthalten sein, also wer macht was wie warum etc.
- Die Darstellung sollte kurz und knapp sein. Lieber weniger als mehr schreiben. Nur wenig Fließtext, genügend Luft auf den Seiten und zur schnellen Übersicht wichtige Aspekte in Halbsätzen auflisten.
- Bildmaterial dabei mit einbauen oder mit versenden, am besten solche Fotos, die die Idee hinter dem Projekt illustrieren. Wer die Rechte an Fotos oder Texten behalten will, muss dies kennzeichnen. Sonst wertet die Redaktion die Fotos und die Unterlagen als PR-Material, das sie redaktionell verwendet.
- Wichtig ist, Ansprechpartner anzugeben, die gut erreichbar sind
- Unterlagen in Papierform und in elektronischer Form bereithalten

7. Mit anderen Projekten kooperieren

Auf eigenen Beinen eine professionelle Pressearbeit aufzubauen, ist ein aufwändiges Unterfangen. Daher empfiehlt es sich, Erfahrungen von anderen, ähnlichen Projekten einzuholen und sich in Netzwerke einzubinden. Unter Umständen können so Namen und Adressen von Journalisten in Erfahrung gebracht werden, die im relevanten Bereich arbeiten.

8. Intern geht vor extern

Interne Mitarbeiter sind die besten Multiplikatoren. Nutzen sie daher zuerst interne Strukturen und Kontakte, erst dann versuchen Sie es mit außenstehenden Kontakten.

Die so genannte Mund-zu-Mund-Propaganda erweist sich immer wieder als der wirksamste Weg, Informationen zu vermitteln oder Bereitschaften für Engagement zu mobilisieren.

Not to do

1. Nicht zu viel von Medienarbeit erwarten

Der Artikel ist erschienen – doch die erhoffte Resonanz bleibt aus? Oft ist es schwer zu durchschauen, wann, wie und in welchem Umfang Leser oder Zuschauerinnen auf einen Bericht reagieren. Erfahrungen aus verschiedenen Projekten zeigen, dass es nur in beschränktem Rahmen kurzfristige Reaktionen gibt. Es bleiben die langfristigen Wirkungen, weil das Gelesene weitererzählt wird, weil man erst später für etwas Zeit hat etc.

2. Nicht missionierend auftreten

Das eigene Projekt verfolgt einen guten Zweck, zweifelsohne. Allerdings muss es deshalb für Außenstehende noch lange nicht interessant sein. Auch ist nicht vorauszusetzen, dass der Nutzen anderen so greifbar ist wie für einen selbst. Für die Presse sind Projekte vor allem dann interessant, wenn sie in einem Bezug zu aktuell verhandelten Themen stehen.

Ebenso zu beachten: Nicht dass alles funktioniert macht eine Sache spannend, sondern auch die Probleme, die im Rahmen von Projekten auftauchen – und gelöst werden.

3. Nicht im eigenen Saft schmoren

Wer sich lange mit immer demselben Thema beschäftigt, entwickelt bekanntlich eine Art Betriebsblindheit: Man verlernt, sein eigenes Wirken von außen zu betrachten. So geht auch das Gespür dafür verloren, wie die Selbstdarstellung eigentlich wahrgenommen wird. Um dem vorzubeugen, ist es sinnvoll, Briefe, Flyer, Presseunterlagen etc. Außenstehenden vorzulegen.

4. Nicht allein auf schriftliche Kommunikation vertrauen

Einen Brief, eine Email zu versenden, einen Flyer auslegen, damit ist es noch nicht getan. Eine Email kann schnell, in der Masse der unmittelbar nachfolgenden, untergehen. Wichtig daher, besonders im Umgang mit Journalisten: nachhaken und das Gespräch suchen. Das gilt ebenso für die Zielgruppe, die man für ein Projekt gewinnen will.

5. Nicht nach dem ersten Versuch aufgeben

Erfahrungsgemäß brauchen Menschen mehrere, von verschiedenen Seiten kommende Hinweise, um aus der Information und dem eigenen Interesse ein Handeln folgen zu lassen. Im Falle von Journalisten gilt, dass sie eine Vielfalt von Themen und Terminen zu bearbeiten haben – in einer sehr knapp bemessenen Zeit. Eine ausbleibende oder vertröstende Reaktion muss daher nicht per se Desinteresse bedeuten, sondern eher fehlende Gelegenheit. Daher gilt: es immer wieder mit neuen Geschichten oder Themen versuchen, ohne penetrant zu werden. Und immer mit bedenken, dass es eine Vielzahl an Initiativen und Projekten gibt und nur eher wenige zum Zuge kommen können.

Literaturverzeichnis

Allhoff, Dieter W.; Allhoff, Waltraud (2006): Rhetorik & Kommunikation, Ein Lehr- und Übungsbuch, 14. Auflage, München/Basel.

Bischof, Anita; Bischof, Klaus (2006): Selbstmanagement effektiv und effizient, 5. Auflage, München.

Hartmann, Martin; Ulbrich, Bernhard; Jacobs-Strack, Doris (2000): Gekonnt vortragen und präsentieren, 2. Auflage, Weinheim/Basel.

Litke, Hans D.; Kunow Ilonka (2006): Projektmanagement, 5. Auflage, München.

Lipp, Ulrich; Will, Hermann (2004): Das große Workshop-Buch, Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren, 7. Auflage, Weinheim/Basel.

Netzwerk Selbsthilfe e.V. (2007): Fördertöpfe für Vereine, selbstorganisierte Projekte und politische Initiativen, 9. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin. (zu bestellen unter: www.netzwerk-selbsthilfe.de)

Seminar 2

Organisationsentwicklung

Freitag, 23.05.2008

Referent:

Florian Mindermann, Diplom Sozialpädagoge

Ziele der Organisationsentwicklung	10
Grundelemente von Organisationsentwicklung.....	11
1. Funktionale Organisation.....	12
2. Divisionale Produktion	12
3. Matrixorganisation	12
Problemlösung in Organisationen	13
Phasen von Organisationsentwicklungsprozessen	13
Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen.....	14
1. Kooperationsmodell „Zusammenarbeit“	14
2. Kooperationsmodell „Eigenständigkeit“	14
3. Kooperationsmodell „Kompensation“	15

Organisationsentwicklung (OE) ist ein organisationstheoretisches Konzept und bedeutet „geplanter sozialer Wandel in Organisationen“. „Die Betroffenen zu Beteiligten Machen“ ist ein Kernkonzept der OE und hat auch in vielen anderen Methoden Eingang gefunden. Ziel ist die Organisation von innen heraus auf neue Anforderungen vorzubereiten oder zu optimieren. Gemeinsame Lernprozesse werden initiiert und methodisch begleitet. Dabei werden die Fähigkeiten aller und der Organisation als Ganzes genutzt, um die Organisation und die Abläufe innerhalb von Organisationen weiter zu entwickeln. Ziel ist, deren Effektivität zu steigern und gleichzeitig die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. OE wird in großen Firmen, Verwaltungen, Kirchen und sozialen Einrichtungen eingesetzt.

Dabei zielt OE darauf, Organisationen effektiver und humaner zu gestalten. Sie beinhaltet Prozessorientierung, Betroffenbeteiligung und einen ganzheitlichen Ansatz. Die Schritte Diagnose, Planung, Aktion und Auswertung gehören dazu.

Ziele der Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist ein geplanter und systematischer Prozess mit dem Ziel, die Organisation wirksamer (effektiver) und humaner zu machen.

1. Humanisierung des Arbeitslebens

Kriterien humaner Arbeit wurden bereits in den 80er Jahren im Rahmen der Humanisierungsforschung aufgestellt

Beispiel: Erweiterung der Handlungsspielräume

2. Steigerung der Leistungsfähigkeit von Organisationen

- Steigerung der Leistungsfähigkeit
- Steigerung der Flexibilität
- Steigerung der Innovationsfähigkeit
- Förderung der Lernfähigkeit

Grundelemente von Organisationsentwicklung

- OE ist ein Prozess (Prozessorientierung)
- OE ist ein ganzheitlicher Ansatz
- Es werden nicht nur formale Strukturen (Aufbau-Ablauforganisation beachtet, sondern auch informelle Strukturen (z.B.: Normen, Werte, Einstellungen, Kommunikations- und Problemlöseverhalten)
- Zentrales Element ist die Beteiligung der Betroffenen
- OE ist soziales Lernen

Prozessorientiertes Vorgehen

Bei einer Organisationsentwicklung ist nicht nur das Ziel (wo wollen wir hin?) wichtig, sondern auch der Weg (wie kommen wir dahin?)

Diesen Anspruch beschreibt das nachfolgende Sprichwort:

„Wenn du einen Menschen einmal satt machen willst, gib ihm einen Fisch. Wenn du Menschen auf Dauer sättigen willst, so lehre ihn das Fischen.“

Beteiligung der Betroffenen

Einerseits wird durch aktive Einbeziehung der Betroffenen dem Expertenwissen der Beschäftigten Geltung verschafft, und andererseits findet im Rahmen dieses Prozesses „soziales Lernen“ statt. OE-Praktiker gehen davon aus, dass Menschen über organisationsinterne Zusammenhänge lernen, indem sie Erfahrungen machen und diese reflektieren. Wichtig dabei ist, dass man Erfahrungen nur ganzheitlich machen kann, d.h. Gefühle und Gedanken kann man nicht davon trennen, sie sind Bestandteil des Erfahrungslernens.

Am besten lernt man in einem kontinuierlichen Prozess der Auseinandersetzung und des Problemlösens an den Fragen und Herausforderungen, von denen man selbst betroffen ist. Dieser Prozess wird durch OE strukturiert.

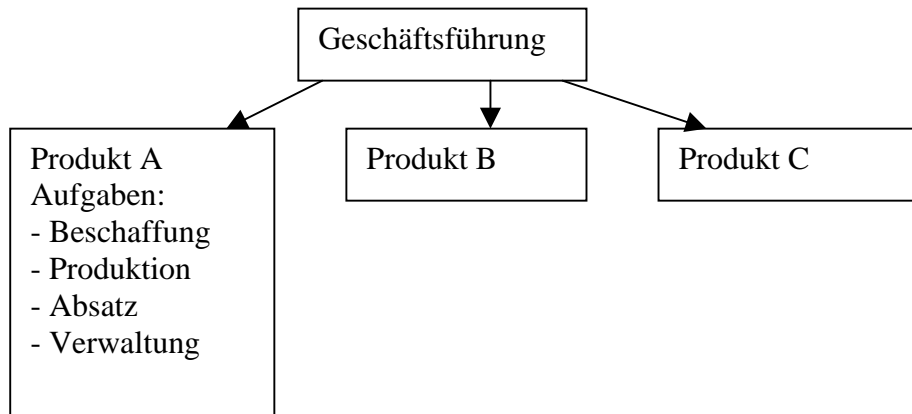
Ganzheitlicher Ansatz

In einem Prozess der Organisationsentwicklung geht es nicht um das Ändern einiger mehr oder weniger zufällig herausgegriffener Aspekte einer Organisation sondern um die qualitative Entwicklung wesentlicher Elemente eines Gesamtsystems.

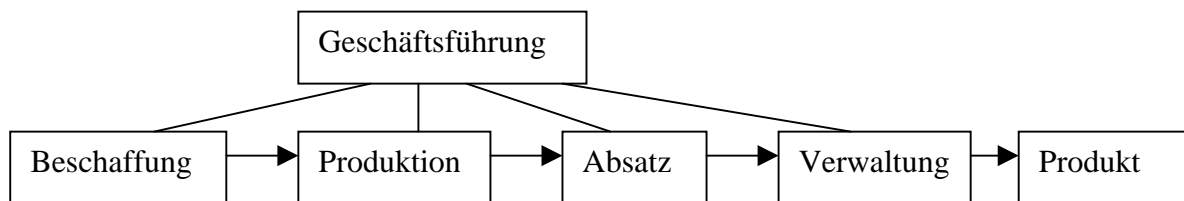
Wesentliche Elemente einer Organisation, können u.a. sein:

- Ziele (Identität)
- Programme
- Strategien
- Strukturen
- Abläufe
- Beziehungen (soziales System mit Funktionen und Kompetenzen)
- Rahmenbedingung (z.B. Zuwendungen) Typen von Organisationsmodellen

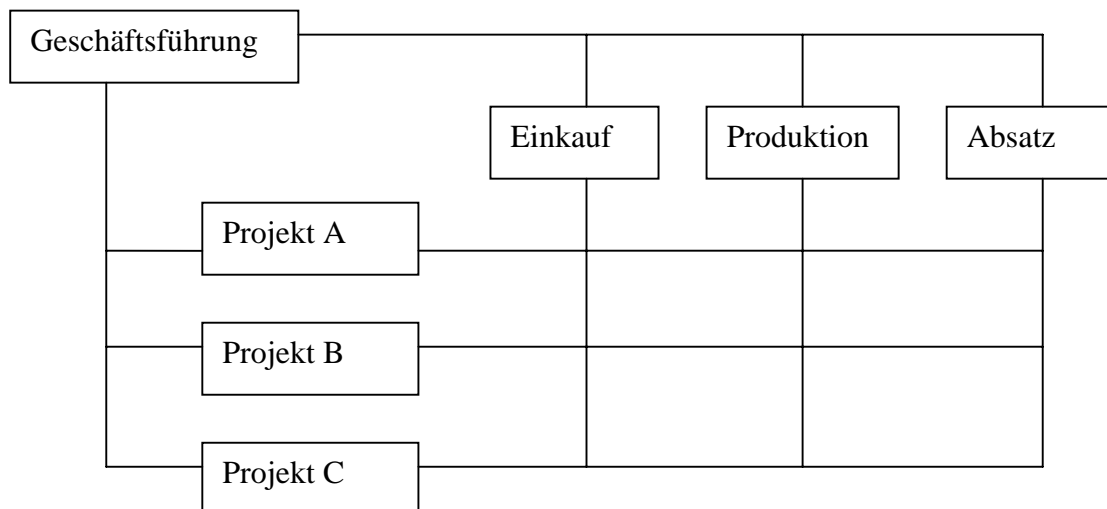
1. Funktionale Organisation



2. Divisionale Produktion



3. Matrixorganisation



Problemlösung in Organisationen

Tempo – Der schnellste Ball

ein Problemlösestrategiespiel

Die Gruppe wird in 2 Kleingruppen aufgeteilt. zwischen die Gruppen wird eine Pinnwand aufgestellt, damit sie unabhängig voneinander handeln. Jede Gruppe (ca. 6-8 TN) bekommt jeweils 5 Tischtennisbälle. In den Gruppen sollen die Bälle so weitergegeben werden, dass

- jedes Gruppenmitglied
- in möglichst kurzer Zeit
- alle Bälle
- nacheinander berührt

Bei jeder Gruppe wird diese Zeit gestoppt. Die Gruppen erhalten die Aufgaben, ihre Zeiten zu verbessern und hierfür andere Möglichkeiten auszuprobieren.

Phasen von Organisationsentwicklungsprozessen

Das 3-Phasen-Modell von Lewin (1958) war eines der ersten Modelle, das sich systematisch mit den Veränderungsprozessen in Organisationen auseinandersetzte. Der Ursprung von Organisationsentwicklungsprozessen liegt in den USA und beginnt sich in Europa seit Mitte der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts zu etablieren.

1. Phase: Unfreezing (Auftauen): Die gegenwärtige vorherrschende Organisationsstruktur wird durch Unterlassung von Bestätigung, Schuld, Angst, aufgetaut, um Motivation für Veränderungen zu schaffen.

2. Moving (verändern): Das ist die Veränderungsphase, in der die vorher angestrebten Zielvorstellung erreicht werden sollen.

3. Refreezing (wieder einfrieren): Hier werden die erreichten Änderungen stabilisiert.

Dabei geht es im Rahmen von OE Prozessen um die konkreten Probleme der täglichen Zusammenarbeit am Arbeitsplatz. Diese müssen dabei jedoch immer in ihren Wechselwirkungen mit einer Gruppe (Arbeitsgruppe, Sachgebiet), Abteilungen oder mit dem Gesamtunternehmen betrachtet werden. OE behandelt nicht nur Sachprobleme, es will Störungen in der Kooperation und Kommunikation verbessern. Das Augenmerk liegt vorwiegend auf der Entwicklung von fördernden Strukturen und der Schaffung eines offenen Klimas. Dahinter steht die Annahme, dass Gefühle und Einstellungen das Verhalten der Menschen in Organisationen bestimmen. Dabei spielt der Aspekt der Teamarbeit und die Beseitigung von Interessenskonflikten und Rivalitäten sowie die gemeinsame Verbesserung der Kommunikation und Kooperation eine wichtige Rolle.

Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen

Für die Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen ist entscheidend, unnötige Konkurrenz zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu vermeiden.

Vorraussetzung dafür ist:

Eine klare Arbeitsteilung

Es müssen die jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche abgegrenzt und die entsprechenden Aufgaben und Rollen bestimmt werden mit dem Ziel einer gleichberechtigten Ergänzung und gegenseitigen Bereicherung. Und es geht darum, Kooperation zu ermöglichen – dabei kann es drei Modelle geben:

1. Kooperationsmodell „Zusammenarbeit“

Dieses Modell wird definiert durch:

- gemeinsames Projekt
- gemeinsames Ziel
- Teamstruktur mit mehr oder weniger Hierarchie
- klare Absprachen über Aufgaben, Verantwortungsbereiche
- Delegation von Hauptamtlichen-Aufgaben an Ehrenamtliche möglich – dann eventuell Koordinationsfunktion von Hauptamtlichen einrichten.

Bei diesem Kooperationsmodell geht es um ein gemeinsames Erfüllen einer Aufgabe, es gibt in den Tätigkeiten der Haupt- und Ehrenamtlichen kaum Unterschiede. Eine Anleitung durch Hauptamtliche ist möglich, ebenso eine gemeinsame Planung und Durchführung, Verantwortung wird gemeinsam geschultert, Hauptamtliche können wie Ehrenamtliche auch Aufgaben abgeben und übernehmen. Im Mittelpunkt der Zusammenarbeit stehen die Verwirklichung und der Erfolg des Projektes.

2. Kooperationsmodell „Eigenständigkeit“

Dieses Modell wird definiert durch:

- eigenes Projekt
- eigene Ziele
- reines Ehrenamtlichen – Team
- eigene Entscheidungsfreiheit/Selbstständigkeit
- freie Zeit-, Aufgabenverteilung
- eventuell eigene Finanzbudgets
- wichtig: Klären der Rechenschaftspflicht
- eventuell: Koordination/Supervision durch Hauptamtliche

Bei diesem Kooperationsmodell gibt es sehr unterschiedliche Tätigkeiten von Haupt- und Ehrenamtlichen. Die Ehrenamtlichen müssen hier über eine klar definierte Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit verfügen. Grundlage ist ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Hauptamtliche unterstützen die Arbeit und kontrollieren die Arbeitsergebnisse des Projektes.

3. Kooperationsmodell „Kompensation“

- Ziel: Kompensation der Arbeit von Hauptamtlichen für einen bestimmten Zeitraum
- Vorgegebenes Projekt/Projektziel
- fachliche Anleitung und Begleitung durch hauptamtliche Koordination
- Klärung der Unterschiede/Aufgaben von Haupt- und Ehrenamtlichen
- jeweilige spezifische Aufgaben und Verantwortungsbereiche
- Erstellen von Aufgabenprofilen für Ehrenamtliche

In diesem Kooperationsmodell ermöglichen Ehrenamtliche Angebote, die nicht durch Hauptamtliche abgedeckt werden können oder die wegen fehlender Mittel nicht möglich sind. Die Ehrenamtlichen müssen hierbei über eine gute „Professionalität“ verfügen - nötig ist aber, dass die Organisation die Arbeit der Ehrenamtlichen im Blick behält und dass die Ehrenamtlichen jederzeit einen Ansprechpartner in der Organisation haben.

Gruppenarbeit:

Gehen Sie in 4 bis 5 er Gruppen zusammen und tauschen Sie sich zu folgenden Fragen aus:

Welche Chancen und Probleme erleben Sie in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen?

Welche Kooperationsmodelle gibt es bei mir in der Einrichtung? Welches Kooperationsmodell möchte ich in meiner Einrichtung umsetzen?

Dokumentieren Sie die Ergebnisse auf dem Flipchart und stellen sie diese kurz im anschließenden Plenum vor.

(Diese Kooperationsmodelle sind Vorschläge von Dieter Schöffmann u.a. aus der Broschüre „Neue Wege – Ehrenamtliche gewinnen und integrieren“ der Kampagne „Handeln Ehrensache!“ der Diakonie, Stuttgart 2001, S. 3f. und der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland)

Seminar 3

Freiwilligenmanagement

Freitag, 25.04.2008

Referentin:

Bettina Bofinger, Projektleiterin

(Deutsch-Russischer Austausch e.V.)

Personalmanagement / Freiwilligenmanagement	17
Freiwilliges Engagement	18
Voraussetzungen für die Arbeit mit Ehrenamtlichen	19
Rahmenbedingungen für die Einbindung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen:	19
Die Ansprache / Werbung von Ehrenamtlichen	19
Welche Motive gibt es für freiwilliges Engagement?	20
Arbeitslosigkeit und Ehrenamt.....	21
Kontaktadressen von Freiwilligenagenturen	22
Literaturhinweise	23

Personalmanagement / Freiwilligenmanagement

Personalmanagement bezeichnet den Bereich der Betriebswirtschaft, der sich mit dem Produktionsfaktor Arbeit bzw. mit dem Personal auseinandersetzt.

Modernes Personalmanagement zielt - unter Einbeziehung von Aspekten der Sozialverträglichkeit - auf nachhaltigen Erfolg ab, das bedeutet Werterhaltung und Wertschöpfung auf lange Sicht. Um Unternehmensziele zu erreichen, bedarf es zielorientierter Maßnahmen und Ressourcenplanung im Personalbereich und einer geeigneten Unternehmenskultur.

Die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Bereiche im individuellen Unternehmen wird auch Personalpolitik genannt.

Wirtschaftliche und soziale Prozesse hängen ursächlich miteinander zusammen. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit bewirkt eine höhere Arbeitsproduktivität, kreativere Forschung, eine längere Betriebszugehörigkeit, eine langfristige Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter, weniger Krankenstand und Fehlzeiten, höhere Leistungen, schnellere Reaktion auf Veränderungen am Markt.

Ziele von Personalmanagement sind: die Sicherung der Arbeitsplätze, des Einkommens in ausreichender Höhe, der Arbeitsfähigkeit, Gewinnen und Halten der optimalen Mitarbeiter, Gestaltung und Verbesserung des Arbeitsklimas und der Führungskultur, Bündelung aller Kräfte im Hinblick auf das Unternehmensziel.

Man unterscheidet Personalauswahl, Personalführung, Personalentwicklung, Entgeltgestaltung und Personalverwaltung. Alle Bereiche beeinflussen einander direkt und gegenseitig.

Das **Freiwilligenmanagement** ist ein Teilgebiet des Personalmanagements. Es hat die Aufgabe, freiwillige und ehrenamtliche Mitarbeiter zu betreuen und für deren effizienten Einsatz zu sorgen. Es kommt insbesondere in gemeinnützigen Organisationen, wie Vereinen, karitativen Organisationen oder Verbänden zum Einsatz.

Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Es gibt mehrere Qualitätskriterien, die zeigen, wie wichtig nicht nur die Einbindung von Freiwilligen ist sondern auch deren Anwerbung, Koordination und Betreuung.

Freiwilliges Engagement

- Ehrenamt, Ehrenamtliche, ehrenamtlich Engagierte
- Freiwillige Arbeit, Freiwillige
- Bürgerschaftliches Engagement
- Selbsthilfe(gruppen)

= Aktive Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen.

„Freiwilligensurvey“ - eine repräsentative bundesweite Umfrage der Bundesregierung zum freiwilligen Engagement (ab 14 Jahren):

1999: 34% der Bevölkerung (ca. 21 Millionen Menschen) engagieren sich freiwillig in Verbänden, Initiativen und Projekten.

2004: 36% der Bevölkerung (ca. 22,2 Millionen Menschen) engagieren sich freiwillig in Verbänden, Initiativen und Projekten.

Bereiche des Freiwilligen Engagements:
(Quelle: Freiwilligensurvey, 1999/2004)

▪ Sport und Bewegung	22%
▪ Schule und Kindergarten	12%
▪ Kirche und Religion	11%
▪ Freizeit und Geselligkeit	10%
▪ Kultur und Musik	10%
▪ Sozialer Bereich	9%
▪ Berufliche Interessenvertretung	5%
▪ Politische Interessenvertretung	5%
▪ Rettungsdienste / Freiwillige Feuerwehr	5%
▪ Umwelt- und Naturschutz, Tierschutz	4%
▪ Sonstiges	7%

Voraussetzungen für die Arbeit mit Ehrenamtlichen

Vorab muss in der Organisation geklärt werden:

- (Warum) wollen wir mit Ehrenamtlichen arbeiten?

Die Entscheidung mit Ehrenamtlichen zu arbeiten, muss von allen MitarbeiterInnen getragen werden. Eventuelle Vorbehalte oder Ängste von Seiten hauptamtlicher MitarbeiterInnen sollten unbedingt thematisiert werden.

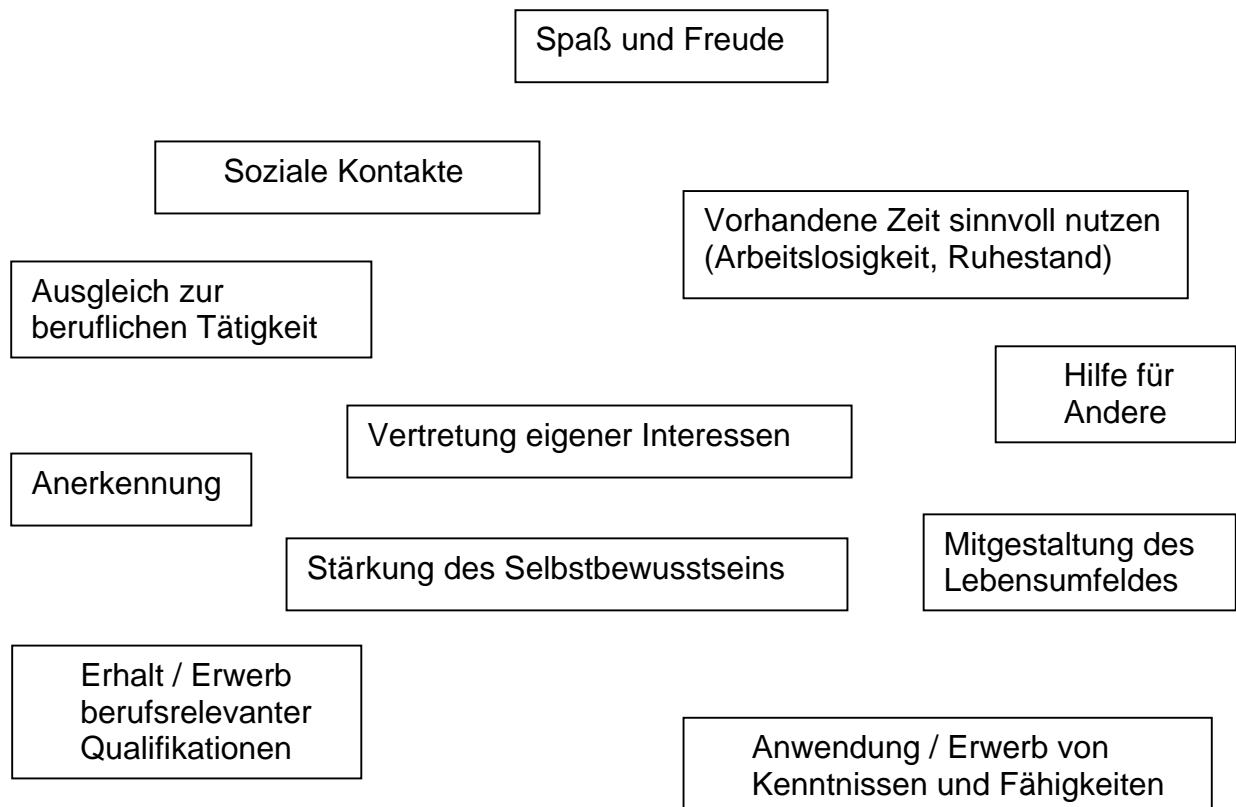
Rahmenbedingungen für die Einbindung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen:

- Klarheit über die Aufgabenfelder für Ehrenamtliche, Abgrenzung zu hauptamtlichen Tätigkeiten
- Erstellung eines Tätigkeitsprofils für Ehrenamtliche: Welche Kenntnisse und Voraussetzungen sind notwendig? Welcher zeitliche Rahmen?
- Welche Angebote gibt es für Ehrenamtliche (z.B. Qualifizierungen)
- Feste/r Ansprechpartner/in für Ehrenamtliche
- Einarbeitung und Begleitung der Ehrenamtliche, Einbindung in die Organisationsstrukturen
- In welchem Umfang können Kosten erstattet werden? (z.B. Fahrtkosten)
- Anerkennungskultur, Wertschätzung – Welche Formen der Anerkennung können den ehrenamtlich Engagierten geboten werden? (z.B. Veranstaltungen, öffentliche Anerkennungen, Zertifikate)
- Versicherungsschutz der Ehrenamtlichen (Unfall- / Haftpflichtversicherung) – (siehe bitte hierzu auch die Broschüren zum Thema und die Flyer Ihres jeweiligen Bundeslandes mit Informationen zu der Sammelversicherung für Ehrenamtliche)

Die Ansprache / Werbung von Ehrenamtlichen

- ❖ Presse und Rundfunk, Stadtmagazine, Lokalblätter
 - ❖ Informationsmaterialien (z.B. Flyer, Plakate etc.)
- ❖ Informationsstände
 - ❖ Informationsveranstaltungen
- ❖ Multiplikatoren
 - ❖ Wichtig: Wege der persönlichen Ansprache suchen!
- ❖ Mit-Mach-Aktionen, Freiwilligen-Tage
 - ❖ Internet (z.B. Zeitspendenportale)
- ❖ Freiwilligenagenturen

Welche Motive gibt es für ehrenamtliches / freiwilliges Engagement?



**Freiwilliges Engagement als Lernfeld –
Welche Kenntnisse und Kompetenzen können im Rahmen des Engagements
erworben werden?**

- Soziale Kompetenzen
- Übernahme von Verantwortung
- Praktische Erfahrungen
- Kennen lernen von Strukturen
- Sprachpraxis – Verbesserung von Sprachkenntnissen
- Beruflich relevante Qualifikationen
- Interkulturelle Erfahrungen

Arbeitslosigkeit und Ehrenamt

In welchem Rahmen sich Arbeitslose freiwillig engagieren können, ist seit Inkrafttreten des Job-AQTIV-Gesetzes in § 119, Abs. 2, SGB III geregelt. Danach sind Arbeitslose nicht grundsätzlich vom freiwilligen Engagement ausgeschlossen. Wichtig ist, dass die berufliche Eingliederung nicht beeinträchtigt wird und die Tätigkeit ohne Entgelt ausgeübt wird.

Ein Auslagenersatz bzw. eine nicht steuerpflichtige Aufwandsentschädigung von insgesamt maximal 154 Euro im Monat gilt nicht als Entgelt.

Eine Höchstgrenze von 15 Stunden in der Woche gibt es nicht mehr. Ehrenamtliche Betätigungen, die darüber hinausgehen, müssen der Agentur für Arbeit aber unverzüglich gemeldet werden. Es wird empfohlen, sich vor Aufnahme einer ehrenamtlichen Tätigkeit mit dem zuständigen Arbeitsvermittler zu besprechen.

Verordnung über die ehrenamtliche Betätigung von Arbeitslosen vom 24. Mai 2002 (BGBl. I S. 1783) geändert durch Artikel 12 des Vierten Gesetzes zur Änderung des Dritten Buches Sozialgesetzbuch und anderer Gesetze vom 19. November 2004 (BGBl. I S. 2902)

Auf Grund des § 151 Abs. 2 Nr. 4 des Dritten Buches Sozialgesetzbuch -- Arbeitsförderung - - (Artikel 1 des Gesetzes vom 24. März 1997, BGBl. I S. 594, 595), der durch Artikel 1 Nr. 47 des Gesetzes vom 10. Dezember 2001 (BGBl. I S. 3443) eingefügt worden ist, verordnet das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung:

§ 1 Ehrenamtliche Betätigung

(1) ¹⁾ Ehrenamtlich im Sinne des § 119 Abs. 2 des Dritten Buches Sozialgesetzbuch ist eine Betätigung, die

1. unentgeltlich ausgeübt wird
2. dem Gemeinwohl dient und
3. bei einer Organisation erfolgt, die ohne Gewinnerzielungsabsicht Aufgaben ausführt, welche im öffentlichen Interesse liegen oder gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke fördern.

(2) ¹Der Ersatz von Auslagen, die dem ehrenamtlich Tätigen durch Ausübung der ehrenamtlichen Tätigkeit entstehen, berührt die Unentgeltlichkeit nicht. ²Dies gilt auch, wenn der Auslagenersatz in pauschalierter Form erfolgt und die Pauschale 154 Euro im Monat nicht übersteigt. ³Neben einer nicht steuerpflichtigen Aufwandsentschädigung, die der ehrenamtlich Tätige erhält, ist eine Pauschalierung des Auslagenersatzes nur möglich, soweit die Auslagenpauschale zusammen mit der nicht steuerpflichtigen Aufwandsentschädigung 154 Euro im Monat nicht übersteigt.

1) Abs. 1 geändert durch 4. SGB III-ÄndG vom 19. 11. 2004 (BGBl. I S. 2902), in Kraft ab 1. 1. 2005

Kontaktadressen von Freiwilligenagenturen

Unter den angegebenen Internetadressen und Kontakten finden Sie Freiwilligenagenturen und -zentren in Ihrer Nähe:

1. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen



www.bagfa.de

2. Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen Berlin



<http://www.die-freiwilligenagentur.de/content/lagfa.html>

SprecherInnen:

Bettina Bofinger, Ehrenamtsbörse des Deutsch-Russischen Austausch e.V.

Telefon: 030 / 44 66 80 23; bettina.bofinger@austausch.org

Andrea Brandt, FreiwilligenAgentur KreuzbergFriedrichshain.

Telefon: 030 / 690 497 23; FreiwilligenAgentur@nachbarschaftshaus.de

3. Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen im Land Brandenburg

1. Sprecherin: Ramona Franze-Hartmann

r.franze-hartmann@lagfa-brandenburg.de

Telefon: 0355-4888663

2. Sprecherin: Katja Eichhorn

k.eichhorn@lagfa-brandenburg.de

Telefon: 03381-2099334 / 6

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Lutz Reimann

l.reimann@lagfa-brandenburg.de

Telefon: 03338-66270

<http://www.lagfa-brandenburg.de>



Literaturhinweise

„**SternStunden**“ .Management-Handbuch für Zuwanderer-Vereine. Ein Arbeitsbuch des nordrhein-westfälischen Landeszentrums für Zuwanderung, das MigrantInnen hilft, ihre Interessen selbst in die Hand zu nehmen. Auf 156 Seiten schildern Sedat Cakir und Sabine Jungk anschaulich am Beispiel des Mustervereins „Migra e.V.“, welche Hürden es im Vereinsleben zu überwinden gilt, bevor nachhaltige Lobby- und Facharbeit geleistet werden kann.



Migrantenorganisationen sind für Kommunen und Ministerien inzwischen wichtige Ansprechpartner geworden. Was von ihnen erwartet wird steht aber oft in krassem Gegensatz zu den vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten. Das Buch soll dazu beitragen, dass solche Vereine trotzdem ihre „SternStunden“ erleben können. Das Handbuch will daher mit Tipps und praktischen Beispielen zu aktiver und zielgerichteter Vereinsentwicklung beitragen und helfen, Vereine richtig zu managen. Eine beigefügte CD-ROM enthält Checklisten, Planungsformulare und andere Vorlagen.

Sedat Cakir, Sabine Jungk: SternStunden. Management-Handbuch für Zuwanderer-Vereine. Essen (Klartext Verlag) 2004, 14,90 Euro, ISBN 3-89861-323-2

„**Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit.**“ (Grundlagentexte Soziale Berufe), Doris Rosenkranz, Angelika Weber (Hrsg.) unter Mitarbeit von Andrea Möhringer, Juventa Verlag Weinheim und München 2002, 17,00 Euro, ISBN 3-7799-0732-1

„**FREIWILLIG AKTIV! Wie gewinne ich SpätaussiedlerInnen für meine Organisation?**“ Ein Leitfaden. Redaktion: Bettina Bofinger, Deutsch-Russischer Austausch e.V. Erstellt im Auftrag der Robert Bosch Stiftung, Mai 2007. Als pdf-Datei herunterladen unter:

http://www.austausch.org/fileadmin/user_upload/Ehrenamt/Leitfaden.pdf

„**TOOLBUCH. Handreichung für das Ehrenamtsmanagement – Arbeit mit Ehrenamtlichen.**“ Herausgeber: Prof. Dr. Stephan Wagner, Beate Häring, Anke Baumgärtel, Paritätischen Akademie gGmbH, 2007 Als pdf-Datei herunterladen unter: <http://paritaetische-akademie.de/e1790/downloads/ToolbuchHandreichungEhrenamtsmanagement.pdf>

„**Mit Sicherheit freiwillig engagiert. Versicherungsschutz im Ehrenamt.**“ 2. aktualisierte Auflage 2005, Herausgeber: Die Akademie Bruderhilfe – Familienfürsorge, Kölnische Str. 108-112, 34119 Kassel, www.bruderhilfe.de, die-akademie@bruderhilfe.de

„**Zu Ihrer Sicherheit. Unfallversichert im Ehrenamt**“ Herausgeber: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Januar 2007. Zu bestellen unter info@bmas.bund.de, www.bmas.bund.de

Seminar 4

Projektmanagement und Zeitmanagement

Freitag, 04.07.2008

Referent:

Jo Töpfer, (boscop eg)

Definition Projekt	26
Problemanalyse.....	26
Zielbestimmung	26
Oberziel.....	26
Projektziele.....	27
Analyse der Beteiligten.....	28
Maßnahmenplanung	30
Indikatoren.....	30
Literaturhinweise	32

Definition Projekt

Als **Projekt** bezeichnet man ein einmaliges Vorhaben auf Zeit. Das zu lösende Problem ist komplex und der Lösungsweg zunächst unbekannt ist – es liegen keine Vorerfahrungen vor. Es gibt ein Ziel, das in einem vorgegebenen Zeitrahmen erreicht werden soll. Die Erreichung des Ziels erfordert bereichs- oder fachübergreifende Zusammenarbeit. Die Durchführung eines Projektes erfolgt im Rahmen eines festgelegten Budgets.

Problemanalyse

Ein **Problem** nennt man eine Aufgabe oder Streitfrage, deren Lösung mit Schwierigkeiten verbunden ist. Probleme stellen Hindernisse dar, die überwunden oder umgangen werden müssen, um von einer unbefriedigenden Ausgangssituation in eine befriedigendere Zielsituation zu gelangen. Um ein Problem zu lösen, kann es sinnvoll sein, es in einfachere Unteraufgaben zu zerteilen oder auf ein bereits gelöstes Problem zurückzuführen oder die Ausgangssituation auf ungewohnte Art und Weise zu betrachten.

Eine wichtige Voraussetzung für die Projektplanung ist es, das Problem genau zu verstehen und sich ein klares Bild von den Ursachen und Folgen des Problems zu machen. Häufig müssen dafür Informationen gesammelt und ausgewertet werden. Die Analyse ermöglicht uns ein besseres Verständnis der Situation und eine angemessene Justierung des Vorhabens. Nur wenn das Problem genau verstanden und eingegrenzt wurde, können wir es lösen.

Auch lohnt es sich, zu recherchieren, ob es schon Projekte mit dem gleichen Anliegen gibt oder gab. Diese Recherche hat mehrere Vorteile:

1. Abgrenzung von vorhandenen Projekten;
2. Einzigartigkeit herausstellen;
3. Rat und Unterstützung von vorhandenen Projekten einholen.

Vielleicht ergibt sich aus der Analyse ein anderer Fokus oder eine andere Herangehensweise.

Zielbestimmung

Oberziel

Ein Oberziel ist ein Ziel, zu dem das Projekt einen Beitrag leistet. Oberziele sind in der Regel kaum messbar.

Ein jedes Projekt muss sich sowohl auf die Vision / das Leitbild / die Ziele der Organisation als auch auf spezifische Entwicklungsziele im jeweiligen Programm / Sektor / Feld (Oberziele) beziehen.

Zur Verwirklichung dieser Zielsetzungen können Projekte immer nur einen begrenzten Beitrag leisten. Die Oberziele dürfen nicht so abstrakt definiert sein, dass sich die Projektziele kaum noch auf sie beziehen können.

Beispielsweise kann ein Programm durchaus einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung in einer Region leisten. Durch die Projektziele muss dann genauer definiert werden, worin dieser Beitrag besteht.

Projektziele

Für jedes Projekt sind ein oder mehrere Ziele zu benennen. Diese Ziele müssen so konkret definiert sein, dass sie mess- bzw. überprüfbar sind, um eine Evaluierung oder Wirkungsbeobachtung zu ermöglichen.

Dafür bietet sich der Einsatz des SMART-Instrumentes an.

S	Spezifisch
M	Messbar
A	Angemessen
R	Realistisch
T	Terminiert

Um zu einer möglichst konkreten Zielformulierung zu gelangen ist es hilfreich, anhand einer Wirkungskette zu überprüfen, auf welcher Ebene das Ziel angesiedelt ist. Das Wesentliche der Wirkungskette ist, dass ein nachweisbarer Zusammenhang zwischen den Maßnahmen des Projektes und dessen Wirkung sichtbar wird.

Idealerweise wird das Ziel als Zustand (nicht als Prozess) formuliert. Der Zustand beschreibt die Situation, die vorliegt, wenn die Maßnahmen des Projektes in einem bestimmten Zeitraum (unter Einsatz spezifischer Ressourcen) durchgeführt wurden und die erwünschte Wirkung eingetreten ist.

Die Erreichung der Projektziele ist immer ein Beitrag zur Erreichung des Oberziels. Daher sollte bei der Zielformulierung ein klarer Bezug zum Oberziel hergestellt werden.

Damit Ziele motivierend sind, sollten sie außerdem attraktiv und positiv formuliert werden. Beschreiben Sie also nicht den Negativzustand, sondern den gewünschten Endzustand! Also nicht: „Wir wollen, dass die Jugendlichen in unserer Stadt nicht mehr so desinteressiert an Europa sind.“

Sondern: „Wir möchten, dass die Jugendlichen in unserer Stadt sich für Europa interessieren, dass sie mehr über die Länder Europas wissen und eigene Projekte auf die Beine stellen ...“

Projekte werden von Menschen gemacht, nicht von Maschinen. Nur wenn diese Menschen auch hinter der Sache stehen, sind sie bereit sich dafür einzusetzen.

Das strategische Ziel sollte also im Einklang mit dem formulierten Anliegen des Projektteams stehen.

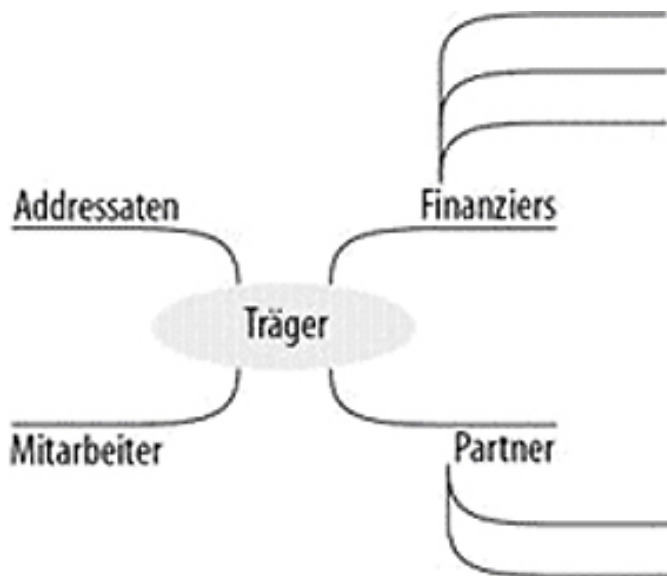
Hier eine Möglichkeit, um die Zielakzeptanz zu überprüfen: Jedes Teammitglied zeichnet den Grad seiner Zustimmung zum Projektziel auf einer Skala ein. Nur bei einer hohen Zielakzeptanz ist man arbeitsfähig. Ist die Zielakzeptanz zu niedrig, müssen die Projektziele nochmals überprüft werden.

Skala der Zielakzeptanz:

+2	Ich teile das Ziel und werde alles tun, damit wir dieses Ziel erreichen.
+1	Ich respektiere das Ziel und werde alles tun, damit ihr dieses Ziel erreicht.
0	Ich respektiere das Ziel, aber ich werde mich nicht verpflichtet fühlen, mich dafür einzusetzen.
-1	Das Ziel ist mir gleichgültig, ich habe damit nichts zu tun.
-2	Ich lehne das Ziel ab.

Analyse der Beteiligten

Beteiligte sind Bezugs- oder Anspruchsgruppen im Projekt, also Akteure (Individuen / Gruppen / Institutionen), die von den Aktivitäten des Projektes betroffen sind oder sie beeinflussen können. Die Stakeholder-Analyse ist eine systematische Erfassung dieser Bezugsgruppen und ihrer problembezogenen Interessen zur Entwicklung von Handlungsstrategien.



Schritt 1: Mind-Mapping

In einem Mind-Mapping-Prozess werden alle Stakeholder (Interessengruppen) des Projektes aufgelistet.

Die Grundstruktur Klient/innen (bzw. Kunden), Finanziers, Mitarbeiter/innen (bzw. Engagierte) und Partner ist dabei nur ein mögliches Ausgangsschema.

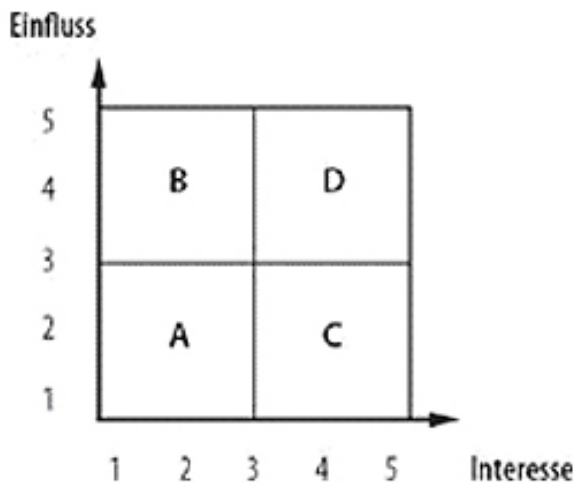
Schritt 2: Analyse

Als zweites werden die Interessen der Akteure am Problem / am Thema / am Projekt und der Einfluss, den sie auf den Ausgang haben, analysiert und bestimmt.

Akteur	Interesse	Bewertung	Einfluss	Bewertung
Max. 20 Akteure	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist das Interesse des jeweiligen Akteurs in Bezug auf das Problem? • Wie stark ausgeprägt ist dieses Interesse? 	1–5	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern kann der Akteur das Problem beeinflussen? • Wie groß ist dieser Einfluss? 	1–5

Schritt 3: Strategieplanung

In einem dritten Schritt werden Schlüsselakteure und Einbindungsstrategien bestimmt. Schlüsselakteure sind Stakeholder mit hohem Einfluss (4–5). Gegebenenfalls ergeben sich aus den Prioritäten des Projektes weitere Schlüsselakteure.



Die optimale Einbindungsstrategie ergibt sich aus dem Interesse und dem Einfluss des jeweiligen Akteurs.

A	Geringer Einfluss, geringes Interesse	>	Monitoring
B	Hoher Einfluss, geringes Interesse	>	Konsultieren
C	Geringer Einfluss, hohes Interesse	>	Informieren
D	Hoher Einfluss, hohes Interesse	>	Beteiligen
	Koalitionsbildung: Interessen bündeln		

Maßnahmenplanung

Je präziser die Analyse, desto besser und schneller wirken die Maßnahmen. Maßnahmen sind die Aktivitäten, die im Rahmen des Projektes zur Erreichung des Ziels notwendig sind. Die Maßnahmen werden möglichst konkret, aber nicht zu detailliert geplant. Es bietet sich an, die Aktivitäten in Maßnahmebündeln zusammen zu fassen. Trotzdem müssen die Maßnahmen in ihrer Beschreibung den Zusammenhang mit den Projektzielen verdeutlichen.

Eine genauere Beschreibung der geplanten Aktivitäten erfolgt während der Durchführung, die gegebenenfalls eine Anpassung an die aktuelle Situation erforderlich macht.

Die Gestaltung der Maßnahmen stimmt mit der Strategie der Organisation überein. Es wird klar, dass die Maßnahmen der Erreichung der Projektziele dienen und damit als Beitrag zur Erreichung des Oberziels dienen. Der Erfolg der Durchführung der Maßnahmen kann mit den Indikatoren bestimmt werden.

Indikatoren

Indikatoren sind eine operationalisierte Beschreibung des Zieles und das zentrale Instrument der Projektsteuerung. Sie dienen dazu, Veränderungen beobachtbar und vergleichbar zu machen und sie zeigen an, woran man erkennen kann, dass die mit einem Projekt angestrebten Veränderungen stattfinden und somit Ziele erreicht oder zumindest Fortschritte in die gewünschte Richtung gemacht werden.

Der Entwicklung von Indikatoren liegt die folgende Frage zugrunde: Wie wird man – später, im Verlauf des Projekts oder nach seinem Ende – wissen, ob Veränderungen in Richtung auf das Projektziel stattgefunden haben, d.h. Fortschritte in die gewünschte Richtung gemacht worden sind? Indikatoren entwickeln heißt also zu entscheiden,

- welche Informationen notwendig sind, um diese Fragen zu beantworten und
- wie diese Informationen zu beschaffen sind.

Erster Schritt der Indikatorenentwicklung ist ein „Brainstorming“ zu den genannten Fragen, gefolgt von der Zuordnung verfügbarer bzw. erreichbarer Datenquellen und der anschließenden Verfeinerung der Indikatoren im Sinne der Operationalisierung (praktischen Umsetzbarkeit).

Indikatoren werden zu den Zielen gebildet. Indikatoren beinhalten immer fünf Informationen: Angaben

1. zu dem Kriterium, das beobachtet/ gemessen werden soll,
2. zu den Zielgruppen,
3. zur Region,
4. zu den Zeitpunkten der Beobachtung/ Messung und
5. zum Ausgangs- und Zielniveau einer Messung bezüglich der Zielformulierung.

Indikatoren sollen nachprüfbar und beobachtbar, auf verlässliche und gültige Daten gestützt und empfindlich gegenüber Wandel sein. Je spezifischer sie formuliert werden, d.h. je genauer die Beschreibung des zu erwartenden Zielerreichungsgrades dargestellt wird, umso besser wird es möglich sein, Abweichungen von den ursprünglich anvisierten Zielgrößen festzustellen.

In der Praxis werden sich diese Anforderungen allerdings nie vollständig erfüllen lassen. Perfekte Indikatoren gibt es nicht.

Im Bereich der Integrationsförderung ist die an sich schon anspruchsvolle Aufgabe der Indikatorenentwicklung dadurch zusätzlich erschwert, dass viele Attribute von Integration komplex und qualitativer Natur sind. Integration ist kein linearer Prozess positiven, graduellen Wandels, sondern folgt einem nichtlinearen Muster mit Fortschritten und Rückschritten.

Immer wird die Indikatorenauswahl mit Zielkonflikten, z.B. zwischen Kosten und Qualität, verbunden sein, nicht selten auch mit Problemen der Datenerhebung. Indikatoren erfassen nicht immer alle Wirkungsdimensionen und ein Projekt kann auch nichtbeabsichtigte Wirkungen oder Erfolge erzielen. Folglich sollte Indikatorenentwicklung und -weiterentwicklung niemals mit der Planungsphase eines Projektes abgeschlossen sein, sondern als fortlaufende Arbeit verstanden werden.

Literaturhinweise

Ehrl-Gruber, Birgit / Süß, Gerda
Praxishandbuch Projektmanagement
WEKA Verlag, Augsburg 1995
ISBN 3-8111-7550-5

Wermter, Margit
Strategisches Projektmanagement
Orell Füssli, Zürich 1992
ISBN: 3280021723

Wischnewski, E.
Modernes Projektmanagement
Vieweg + Teubner, Braunschweig/Wiesbaden 1992
7., vollst. überarb. Aufl., 2001
ISBN : 978-3-528-65148-0

"Europa machen!"
Projektmanagement für ehrenamtliche Projekte und Initiativen.
MitOst-Editionen 3
3. überarbeitete und ergänzte Auflage, 2006
204 Seiten
Preis: 4,50 EUR
ISBN: 3-9810792-2-1

Wiards, Mathias / Butt, Jochen
WAS GEHT. Probleme lösen, mehr Durchblick bekommen, Projekte machen.
In Kooperation mit profundo, Beratungsbüro für Jugend, Europa, Bildung
Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen 26
Stiftung MITARBEIT (2. Auflage), Bonn 2006, 155 S.
Preis: 6,00 EUR
ISBN 978-3-928053-77-8

Eberhard, Ulla / Jostes, Monika / milan / Schöffmann, Dieter / Wattler-Kugler, Peter
Die Organizer-Spirale
Eine Anleitung zum Mächtig-Werden für Kampagnen, Initiativen, Projekte
Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 18
Verlag Stiftung MITARBEIT, (2. überarb. und aktual. Auflage), Bonn 2003, 96 S.
Preis: 6,00 EUR
ISBN 978-3-928053-57-0

Seminar 5 / Teil 1

Fundraising / Akquise

Freitag 12. 09. 2008

Referentin:

Claudia Friedel M.A., Friedel-Fundraising

Fundraising – Definitionen und Begriffe	34
Finanzierungsquellen	35
Voraussetzungen in einem Verein/Organisation	36
Fundraising als Beziehungsmanagement	36
Die Ehrenamtlichen Mitarbeiter im Fundraising	36
Das Fundraising-Konzept.....	37
Arbeitsschritte	37
Recherche und Ansprache von Förderern	38
Fundraising-Instrumente (Auswahl)	38
Erfolgskontrolle und Bindung	39
Gründe für das Fundraising.....	39
Literaturhinweise:	40

Fundraising – Definitionen und Begriffe

Fundraising kommt aus dem Englischen, the fund' und ,to raise' und bedeutet wörtlich übersetzt: Mittel aufbringen, Schätze heben.

Begriffe wie Spendenmarketing, Sozialmarketing oder Mittelakquise erfassen nicht ausreichend genug das umfangreiche Thema, so dass in der Fachsprache weiter der Begriff Fundraising verwendet wird.

Definitionen

„Fundraising ist die strategisch geplante Beschaffung sowohl von finanziellen Ressourcen, als auch von Sachwerten, Zeit (Ehrenamt) und Know-How zur Verwirklichung von am Gemeinwohl orientierten Zwecken unter Verwendung von Marketingprinzipien.“
(Fabisch, Nicole: Fundraising, München 2002, S.7)

„Beim Fundraising geht es um die Erstellung einer Kommunikationsstrategie für die Beschaffung von Finanzmitteln, und zwar vor allen Dingen für Mittel, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden und nicht regelmäßig fließen.“

(Dr. Haibach, Marita: Handbuch Fundraising, Frankfurt a.M. 1998, S. 21)

Diese beiden exemplarischen Definitionen drücken die 2 wesentlichen Aspekte im Fundraising aus: **Marketing und Kommunikation**. Fundraising ist eine besondere Form des Beziehungsmanagements:

„Vor dem Fundraising muss man Freunde gewinnen!“ (J. Fraser-Robinson 1996)

Begriffe

Non-Profit-Organisationen
(NPO's, 3. Sektor):

Keine private Gewinnermittlung
Am Gemeinwohl orientiert
Nische zw. Staat und Wirtschaft

Gemeinnützigkeit:

Kein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb
Anerkennung durch das Finanzamt
Voraussetzung für das Einwerben von Spenden

Sach-/Geldspenden:

Prinzip der Freiwilligkeit
Keine Gegenleistungen
Unentgeltliche Wertabgabe

Sponsoring:	Prinzip der Gegenseitigkeit Vertragspartnerschaft
Corporate Citizenship (CSR):	Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen Soziale Verantwortung (meist ideelle Leistungen)

Finanzierungsquellen

Staatliche Förderungen:	Antragsstellung bei Kommune, Land, Bund, EU Subsidiaritätsprinzip Fehlbedarfsfinanzierung / Verwendungsnachweis
Halbstaatliche Förderungen:	Konzessionsabgaben Lotto Aktion Mensch Glücksspirale Stiftung Jugendmarke Bußgelder / Geldauflagen Fehlbedarfsfinanzierung / Verwendungsnachweis
Wirtschaftsunternehmen:	Sponsoring Firmenspenden Corporate Citizenship
Stiftungen:	Antragsstellung bei öffentlich-rechtlichen oder privat-rechtlichen Stiftungen Förderrichtlinien / Fehlbedarfsfinanzierung
Privatpersonen:	Spenden Ehrenamt Mitgliedsbeiträge
Sonstige fördernde Institutionen:	Antragsstellung (meist formlos) Service Clubs: Rotarier, Lions, Round Table, Kiwanis kirchliche Organisationen wie Diakonie, Caritas
Sonstige Erlöse:	Verkauf von Losen (Tombola), Gewinnspiele, Veranstaltungen, Merchandising

Voraussetzungen in einem Verein/Organisation (sog. „Institutional readiness“)

Strukturell:	Überzeugende Fördergründe Profil / Ansehen Klare Zuständigkeiten Rückhalt bei (fast) allen Beteiligten
Personell:	Verantwortlichkeiten Ehrenamtliche Unterstützung Persönliches und zeitliches Engagement Kommunikation
Rechtlich/steuerlich:	Anerkennung der Gemeinnützigkeit Spendenerfassung / Rechenschaft
Finanziell:	Bereitschaft in Fundraising zu investieren Verfügbarkeit eines (wenn auch geringen) Budgets

Fundraising als Beziehungsmanagement

- Eine Spende / Förderung ist nicht das erfolgreiche Ende einer Fundraising-Aktivität, sondern die Basis für weitere Fundraising-Maßnahmen.
- Fundraising ist ein langfristiger Prozess der intensiven Überzeugungs- und Kommunikationsarbeit.
- Jede Aktivität zielt darauf, dass sich die Förderer wichtig fühlen und dass sie sich als Menschen anerkannt und geachtet fühlen.
- Es geht im Fundraising darum, Beziehungen aufzubauen, zu pflegen und weiter auszubauen.
- Es gibt 4 Schritte um eine Beziehung zu einem Förderer aufzubauen:
 - Aufmerksamkeit erwecken
 - Vertrauen entwickeln
 - Eine Spende erbitten
 - Dankbarkeit und Anerkennung zeigen(nach Geert Sanders, 2007)

Die Ehrenamtlichen Mitarbeiter im Fundraising

- Die Ehrenamtlichen Mitarbeiter eines Vereins/Organisation sollen in alle Fundraising-Aktivitäten integriert sein
- Das Potential und die Kompetenzen der Ehrenamtlichen sollen intern anerkannt sein

- Die Ehrenamtlichen Mitarbeiter sollen in die strategischen Überlegungen und Planungen mit einbezogen werden, um das Verständnis für die internen Abläufe und Prozesse zu verbessern
- Die Ehrenamtlichen Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben, sich in bestimmten Bereichen weiterzuqualifizieren (z.B. wie schreibe ich einen Spendenbrief)
- Auch für die Ehrenamtlichen Mitarbeiter ist Motivation und Anerkennung innerhalb einer Organisation wichtig
- Die Mitarbeit und Unterstützung durch Ehrenamtliche, bildet eine wichtige Basis im Fundraising, besonders für die Kommunikation nach außen, die Vernetzung und die Mithilfe bei Veranstaltungen.

Das Fundraising-Konzept

- Ein Fundraising-Konzept ist für die Vereine und Organisationen ein verbindlicher Handlungsrahmen für alle Mitarbeiter.
- Es werden Reibungsverluste durch Missverständnisse und Streuverluste bei der Ansprache vermieden.
- Alle neuen Mitarbeiter erhalten einen Überblick über die Fundraising-Aktivitäten des Vereins
- Ein Konzept beweist Professionalität nach außen, z.B. bei der Akquise von Sponsoren
- Die gemeinsame Erarbeitung eines solchen Konzeptes schafft eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Anliegen des Vereins.

Arbeitsschritte:

- Leitbild entwickeln
- Interne und externe Analysen
- Ziele definieren
- Strategie ableiten
- Maßnahmen erarbeiten
- Umsetzung planen

Recherche und Ansprache von Förderern

Anhand der zuvor unternommenen Umfeld-Analysen und der definierten Ziele geht es darum, für den Verein und das Projekt passende Förderer zu finden.

Je nach Zielgruppen gibt es unterschiedliche Recherche Möglichkeiten z.B.:

- Tagespresse, Regenbogenpresse, Regionale Presse, Fachpublikationen
- Netzwerke, Interessensverbände (z.B. Marketing-Clubs)
- Internet
- Datenbanken (z.B. für Stiftungen)
- Nachbarschaft, Politiker

**Wichtig: Eine möglichst persönliche Ansprache (kein Gießkannen-Prinzip)
Gründliche Recherche der Ansprechpartner und korrekte Namen
und Adressangaben, immer aktualisiert.**

Fundraising-Instrumente (Auswahl)

- Spendenbriefe (sog. Mailings)
- Sponsoren-Akquise
- Stiftungsanträge / sonstige Förderanträge
- Bußgeldmarketing
- Lobbyarbeit
- Online-Fundraising
- Veranstaltungen

Alle Fundraising-Instrumente werden nach dem Konzept passend eingesetzt. Nicht für jedes Projekt sind die gleichen Instrumente sinnvoll.

Wichtig: Der Einsatz der einzelnen Fundraising-Instrumente bringt nur dann den gewünschten Erfolg, wenn alle Maßnahmen in einen kontinuierlichen Netzwerkaufbau und –ausbau eingebettet sind.

Erfolgskontrolle und Bindung

Im Fundraising ist eine regelmäßige Erfolgskontrolle der einzelnen Aktivitäten nötig. Um den Erfolg langfristig zu sichern, ist es wichtig die Förderer an den Verein / Organisation zu binden, durch:

- Wertschätzung
- Regelmäßige Kommunikation / Information
- Transparenz
- DANK!!!
- Identifikation mit dem Verein (Wir-Gefühl)

So werden aus Erstspendern überzeugte Mehrfachspender!

Gründe für das Fundraising

- Zukunftsfähige Strukturen
- Verbesserung der Planbarkeit
- Verbindliche Handlungsrichtlinien
- Kontinuität
- Verbesserung der Teamfähigkeit
- Professionalität

Literaturhinweise:

Bortoluzzi Dubach, Elisa/ Frey, H.-R.: Sponsoring-Leitfaden für die Praxis, Stuttgart 2002.

Crole, B./Fine, Chr.: Erfolgreiches Fundraising - auch für kleinere Organisationen, Zürich 2003.

Fabisch, Nicole: Fundraising, Spenden, Sponsoring und mehr, München 2002.

Fundraising Akademie (Hrsg.), Fundraising Handbuch, Wiebaden 2006.

Haibach, Marita: Handbuch Fundraising, Frankfurt a.M. 2002.

Ministerium der Finanzen Land Brandenburg: Vereine und Steuern, Potsdam 2006.
(Kostenlos über das Ministerium bestellen)

Stiftung Mitarbeit (Hrsg.): Auswahl: Wie Stiftungen fördern, Vereinspraxis, Eigenmittel erwirtschaften, Fundraising als Chance, Berlin 2004. www.socius.de

Links:

www.fundraisingverband.de

www.jugendmarke.de

www.aktionmensch.de

www.ARD-fernsehlotterie.de (Glücksspirale)

www.rotary.de / www.web1.lions.de / www.round-table.de (Service-Clubs)

www.stiftungen.org (Bundesverband Deutscher Stiftungen)

www.spendenrat.de (Deutscher Spendenrat)

www.dzi.de (Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen)

www.fundraisingpraxis.de (Informationsportal der Fundraising Akademie)

www.wirtschaft.brandenburg.de (Standortinformationen Brandenburg)

www.statistik.brandenburg.de (Informationen zur Bevölkerungsstatistik Brandenburg)

www.mw.brandenburg.de (Konjunkturreport des Landes Brandenburg)

www.lagfa-brandenburg.de (Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen)

www.spendenportal.de (unter der Rubrik ‚Organisationen‘ viele hilfreiche downloads)

www.uv-brandenburg.de (Unternehmerverband Brandenburg)

www.wettbewerbe.info (u.a. Schüler- und Jugendwettbewerbe)

www.wegweiser-buergergesellschaft.de



Weitere Recherche-Möglichkeiten:

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.), Verzeichnis Deutscher Stiftungen,
Berlin 2006

Liste der 100 größten Arbeitgeber, Beilage der Märkischen Allgemeinen Zeitung

Markenhandbuch (auch CD-ROM), Firmen, Marken, Werbeagenturen, Teamverlag,
2006

OECKL-Handbuch des öffentlichen Lebens, Deutschland 2005, Bonn 2004

Oberlandesgerichte (für Bußgeldmarketing)

www.stiftungsindex.de

Seminar 5 / Teil 2

Fundraising / Akquise

Perspektiven und Anforderungen einer Stiftung am Beispiel der Robert Bosch Stiftung GmbH

Freitag 12. 09. 2008

Referentin:

Stefanie Palm, Robert Bosch Stiftung GmbH

Anforderungen zur Förderung am Beispiel der Robert Bosch Stiftung	.43
Allgemeines zur Robert Bosch Stiftung	43
Im Überblick: Von der Anfrage, über den Antrag zur Bewilligung	43
Das Vorhaben wird vorgestellt	44
Was wir nicht fördern.....	45
Was ist bei Programmausschreibungen zu beachten	45
Das Beispiel „Integration junger Migranten“	46
Sonstige Hinweise	46

Perspektiven und Anforderungen einer Stiftung am Beispiel der Robert Bosch Stiftung GmbH

Allgemeines zur Robert Bosch Stiftung

Die Programmbereiche der Stiftung:

- :: Wissenschaft und Forschung
- :: Gesundheit und Humanitäre Hilfe
- :: Völkerverständigung Westeuropa, Amerika
- :: Völkerverständigung Mitteleuropa, Osteuropa
- :: Bildung und Gesellschaft
- :: Gesellschaft und Kultur

Siehe auch www.bosch-stiftung.de

Möglichkeiten von Migrantenorganisationen:

Die Robert Bosch Stiftung sieht die wichtige Rolle der Migrantenorganisationen – nicht nur für die Integration sondern auch im Hinblick auf ihre Rolle als Akteure der Zivilgesellschaft.

Die Stiftung ist offen für Förderanfragen von Migrantenorganisationen.

- **Förderschwerpunkte:** Dies ist die erste Hürde, die Ihre Projektidee nehmen muss. Das Ziel Ihres Vorhabens muss in die Förderschwerpunkte der Stiftung passen. Diese spiegeln sich in den Programmbereichen und ihren Schwerpunkten. Bitte lesen Sie gründlich unsere Internetseite. Es reicht nicht aus, wenn Ihr Projekt zu „ungefähr“ passt.
- Achten Sie darauf, dass Ihr Vorhaben auch ein „Projekt“ ist, d.h. es ist z.B. zeitlich begrenzt.
- Finden Sie den Programmbereich, der sich mit Ihrem Thema beschäftigt. Das Themenfeld Integration/Migration ist im Programmbereich Gesellschaft und Kultur angesiedelt.
- **Tipp:** Ziehen Sie einen Einheimischen zu Rate, der Sie bei Texten, Telefonaten und der Projekt-Abwicklung unterstützt.

Im Überblick: Von der Anfrage, über den Antrag zur Bewilligung

- Hinweise zur Anfrage gibt es auf der Internetseite der Stiftung. Wenn Sie uns die dort aufgeführten 10 Fragen beantworten, erfahren wir das Wichtigste zu Ihrem Vorhaben.
- Wenn uns Ihre Anfrage überzeugt hat, fordern wir Sie auf, uns einen Antrag zu stellen. Das Formular hierzu gibt es ebenfalls im Internet.
- Wenn Sie mit Ihrem Antrag erfolgreich waren, erhalten Sie von uns die Bewilligung mit dazugehörigen Unterlagen mit ausführlichen Informationen, was wir von Ihnen erwarten. **BITTE GRÜNDLICH LESEN!** Wenn Sie sich damit einverstanden erklären, können die Fördergelder fließen.

- Wir wollen wissen, ob Sie Ihr Vorhaben erfolgreich durchführen konnten, wo Ihnen Schwierigkeiten begegnet sind, was Sie für Erfahrungen gemacht haben. Auch hierzu gibt es in den Unterlagen einige Hinweise. Außerdem müssen Sie nachweisen, ob Sie die Mittel der Stiftung gemäß den Bedingungen verwendet haben. Hierbei sind wir sehr genau. Alle Abweichungen müssen vorab von uns genehmigt werden.
- Ausschreibungen: mehr dazu später an konkretem Bsp.

=> die Projektleitung und –verantwortung sollte fest in einer Hand liegen über den ganzen Projektzeitraum hinweg.

Das Vorhaben wird vorgestellt

- Keine Auflistung was Ihre Organisation alles macht, verbunden mit der Bitte, wir mögen uns aussuchen, was wir fördern können. Dafür haben die Mitarbeiter der Stiftung bei der hohen Zahl an Anfragen die bei uns eingehen keine Zeit. Eine kurze Schilderung der Ausgangssituation, warum das Projekt überhaupt nötig ist, gehört dazu, sollte aber nicht zu viel Raum einnehmen. Besonders nicht, wenn es um Themen geht, die bereits breit in der Öffentlichkeit diskutiert werden.
- Beschreiben Sie klar und deutlich was genau geschehen soll im Verlauf des Projekts. Was soll gemacht werden? Von wem? In welchem Zeitraum? Bedenken Sie, dass wir zum ersten Mal von Ihrer Idee hören. Tipp: Lassen Sie den Antrag vor Versenden von jemand lesen, der die Arbeit Ihrer Organisation und das Projekt nicht kennt.
- Erklären Sie, was mit dem Projekt erreicht werden soll. Welche Ziele wollen Sie erreichen? Diese klar zu formulieren hilft oft, das Projekt selbst noch einmal kritisch zu überprüfen. Bei Integrationsprojekten muss deutlich werden, was genau der Integrationsaspekt ist. Projekte, die rein auf den eigenen Kulturkreis bezogen sind, tragen meist nicht zu einer besseren Integration bei.
- Überlegen Sie genau, wie viel Geld für die Durchführung des Projekts nötig ist und woher es kommen soll.
- Wie wollen Sie feststellen, ob Sie erfolgreich waren? Wann ist dies sinnvoll? Viele Teilnehmer sind nicht allein ein Zeichen für Erfolg.
- Arbeiten Sie mit Partnern am Ort (Schulen, Kitas, Stadt, Verbände, anderen Organisationen ... was sich für Ihre Arbeit anbietet.) Seien Sie angebunden, bilden Sie Netzwerke! Partner helfen mit Wissen, Erfahrung, Verbindungen etc. - so sind Erfolge wahrscheinlicher. Haben Sie Vorerfahrungen?
- Unklarheiten die Sie selbst zu Ihrem Projekt noch haben gehören in den Antrag! Offenheit ist immer besser als sich über offene Fragen hinweg zu schummeln. Sie zeigen uns damit, dass Sie die Problematik erkannt haben. Evtl. können wir beim Lösen helfen.

- Korrekte Angaben zur Organisation, wer verantwortlich ist, wer Ansprechpartner ist sind wichtig. Inhalt und Form müssen zusammen passen. Ein Antrag zu einem Sprachförderprojekt bspw. sollte auch in Sprache und Rechtschreibung überzeugen.

Was wir nicht fördern

- Individuelle Förderung einer Person, egal ob zu Studium, Auslandsaufenthalt, Sprachförderung etc. ist nicht möglich.
- Druckkosten für Werbematerialien im Rahmen eines Projekts sind möglich.
- Eine Kofinanzierung ist grundsätzlich möglich, aber nicht nachträglich bei Deckungslücken
- Sonderfall: Wenn Ihre Organisation keine Förderung an sich erhält (für Verwaltungskosten, Büro, laufende Kosten = institutionelle Förderung), können anteilig im Projekt Verwaltungskosten berücksichtigt werden.

Was ist bei Programmausschreibungen zu beachten

- Haben Sie den Zweck des Programms/der Ausschreibung verstanden? Zur Not fragen Sie bei der Stiftung nach.
- Wir haben uns bei den Kriterien etwas gedacht. Es sind Aspekte, die uns besonders wichtig sind. Daher müssen die Hauptkriterien auf alle Fälle erfüllt sein. Wenn Ihr Projekt ein Kriterium aus gutem Grund nicht erfüllt lohnt sich ein Antrag evtl. doch. Hier ist allerdings eine Erklärung nötig, evtl. ein klärender Anruf vorab.
- Entspricht die mögliche Fördersumme der Ausschreibung in etwa Ihrer Finanzplanung? Wenn ein Programm Fördermittel bis zu 50.000 € ermöglicht passt Ihr Projekt nicht, wenn Sie 7.000 € benötigen. Das Programm verlangt eine andere Komplexität, einen ganz anderen Rahmen der Projekte. Wenn Sie hier unsicher sind helfen Ihnen Partner, die darin erfahrener sind, ggf. auch die Stiftung auf Nachfrage. Das gleich gilt in die andere Richtung. Gibt ein Programm als maximale Fördersumme 5.000 € an ist ein Projekt mit einem Gesamtbudget von 36.000 € zu komplex für die angestrebten Projekte.
- Meist erfolgen Ausschreibungen in einem konkreten Zeitrahmen. D.h. es gibt einen Einsendeschluss für die Bewerbung, einen festen Termin, ab dem eine Förderung möglich ist und manchmal eine max. Förderzeit. Dies sind feste Größen. Wenn Ihr Projekt nicht in diesen Rahmen passt hat eine Bewerbung meist keinen Erfolg.
- Wenn trotz gründlicher Lektüre Fragen offen bleiben, dürfen Sie gerne anrufen. Bitte überlegen Sie sich im Vorfeld genau, was Sie wissen wollen. Wenn Sie bereits von uns gehört haben bitte die Antragsnummer angeben. Bedenken Sie bitte, Sie sind nicht die einzigen Bewerber!

Das Beispiel „Integration junger Migranten“

- U.a. auch Projekte zur Qualifizierung von Migrantenorganisationen.
Mehr Information zur Ausschreibung auf unserer Internetseite:
<http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/4581.asp>
- Aktuelle Daten
- Das Programm wird mit Mitteln der Robert Bosch Stiftung von der Stiftung MITARBEIT durchgeführt. Anträge und Fragen bitte direkt an diese Stiftung.

Sonstige Hinweise

- Gründliches Lesen aller Unterlagen ist immer nötig und hilfreich!
- Wenn Termine vereinbart sind, sei es durch Ausschreibungskriterien, in der Aufforderung zum Antrag oder in der Nachreichung fehlender Unterlagen, sollten Sie sich daran halten. Dies ist wichtig für Ihre Planung, für unsere und die weitere Entwicklung der Antragsbearbeitung.
- Wir freuen uns über wichtige neue Informationen zum Antrag, zum Fortgang des Projekts bei Förderung, über Pressemeldungen u.ä.. Aber alles im richtigen Maß und mit Angabe der entsprechenden Bearbeitungsnummer.
- Wir haben weit mehr Förderanfragen als wir Fördermittel zur Verfügung haben. Es muss also immer eine Auswahl erfolgen. Eine Ablehnung heißt demnach nicht, dass Ihr Vorhaben nicht gut ist. Manchmal kommt es auch nach intensiver Projektberatung, nach Berücksichtigung aller von uns geforderten Änderungen, zu einer Ablehnung. Hier gilt das Gleiche: letztendlich muss eine Auswahl getroffen werden.
„Der Bessere ist der Feind des Guten“. Bitte haben Sie Verständnis dafür und sehen Sie ab von unangemessenen Antworten.



Seminar 6

Lokale Kooperationen, Mitarbeit in Netzwerken und Gremien

Freitag, 26.09.2008

Referent:

Markus Runge, Nachbarschaftshaus Urbanstraße e.V.

Definitionen, Abgrenzungen, Entwicklungstendenzen	48
Kooperation	48
Vernetzung	48
10 Kooperationsgrundsätze	49
Zufallsprodukt Kooperation und Vernetzung	50
Kooperationsdiagramm gemeinwesenorientierter Projekte.....	51
Netzwerke und Netzwerkarbeit – mehr Arbeit als Vernetzung?	52
Voraussetzungen für gute Netzwerkarbeit	52
Kostenseite	52
Nutzensseite	52
7 Regeln für NetzwerkerInnen.....	53
Gremienarbeit.....	54
Informationsvorsprung.....	54
Autonomievorsprung	54
Loyalitätsvorsprung	54
Literaturhinweise	55

Definitionen, Abgrenzungen, Entwicklungstendenzen

Kooperation

- Freiwillige Zusammenarbeit von Organisationen mit der Absicht, ohne Aufgabe der grundsätzlichen Entscheidungsfreiheit, gemeinsame Ziele wie Leistungsfähigkeit, Rationalisierung oder Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen
- Gegenseitiger Nutzen durch Austausch von Leistungen
- Neues Projekt außerhalb der Kernkompetenz
- Verbindliche Beziehungsstruktur (Vereinbarung, Vertrag)

Vernetzung

- Begriff aus der Systemtheorie
- Ein System besteht immer aus einzelnen Teilen, die durch Ursache-Wirkung-Beziehungen und allgemeine und besondere Merkmale miteinander vielfältig verknüpft sind
- Vernetzungen sind Strukturen, die auf dem Einsatz und der Überzeugung der Beteiligten beruhen – persönliche Kontakte
- Meist sind ähnliche Motivationen und Überzeugungen die Grundlage, immer Freiwilligkeit
- Es gibt unterschiedliche Vernetzungen – zentral, dezentral, verteilt

Abgrenzung von Kooperation zur Vernetzung

- Kooperation stärker auf bewusste Gestaltung und Vereinbarung anzuwenden
- Gemeinsame Zielsetzung
- Organisierte Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen Organisationen
- Nachhaltige Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit
- Gewinner auf allen Seiten der Kooperation

Vorbehalte gegen Kooperation

- Angst vor Verlust der Selbstständigkeit
- Kompetenzüberschneidungen
- Misstrauen
- Abhängigkeit
- Schwerfälligkeit bei Abstimmungen (Aufwand-Nutzen-Relation)

Entwicklungstendenz zu immer mehr Vernetzung und Kooperation

- Ausschreibungen setzen Kooperation voraus, z.B. Trägerverbände
- Modellprojekte müssen bereits im Konzept vernetzende bzw. kooperierende Ansätze vorweisen

10 Kooperationsgrundsätze

Jede Kooperation hat einige wichtige Grundsätze, die vor allem die ausgewogene Balance zwischen den Partnern widerspiegeln.

1. Jeder Partner muss von einer Kooperation profitieren können (die berühmte Gewinner-Gewinner-Situation).
2. Das Kooperations-Ziel muss präzise formuliert sein.
3. Erwartungen und Zielvorstellungen der Partner müssen vor Beginn der praktischen Zusammenarbeit auf einen Nenner gebracht werden.
4. Die einzelnen Kooperations-Maßnahmen, Termine, Kosten usw. müssen eindeutig festgelegt sein.
5. Die Aufgaben und Kompetenzen müssen klar verteilt werden. Nur so kann die Zusammenarbeit tatsächlich arbeitsteilig Hand in Hand erledigt werden.
6. Die Kosten- und Ergebnisverteilung muss vorher festgelegt werden. Jeder Partner muss angemessen vom Erfolg der Kooperation profitieren.
7. Jeder Partner muss die gleichen Rechte und Pflichten haben.
8. Jeder Partner muss kompromissbereit sein. Keiner darf versuchen, den anderen zu „überfahren“.
9. Jeder Partner muss sich gleichermaßen für die Kooperation engagieren, also Personalkapazität und Zeit zur Verfügung stellen.
10. Die Mitarbeiter jedes Partner-Unternehmens müssen die Kooperationsziele und -maßnahmen kennen, akzeptieren und mittragen.

Zufallsprodukt Kooperation und Vernetzung

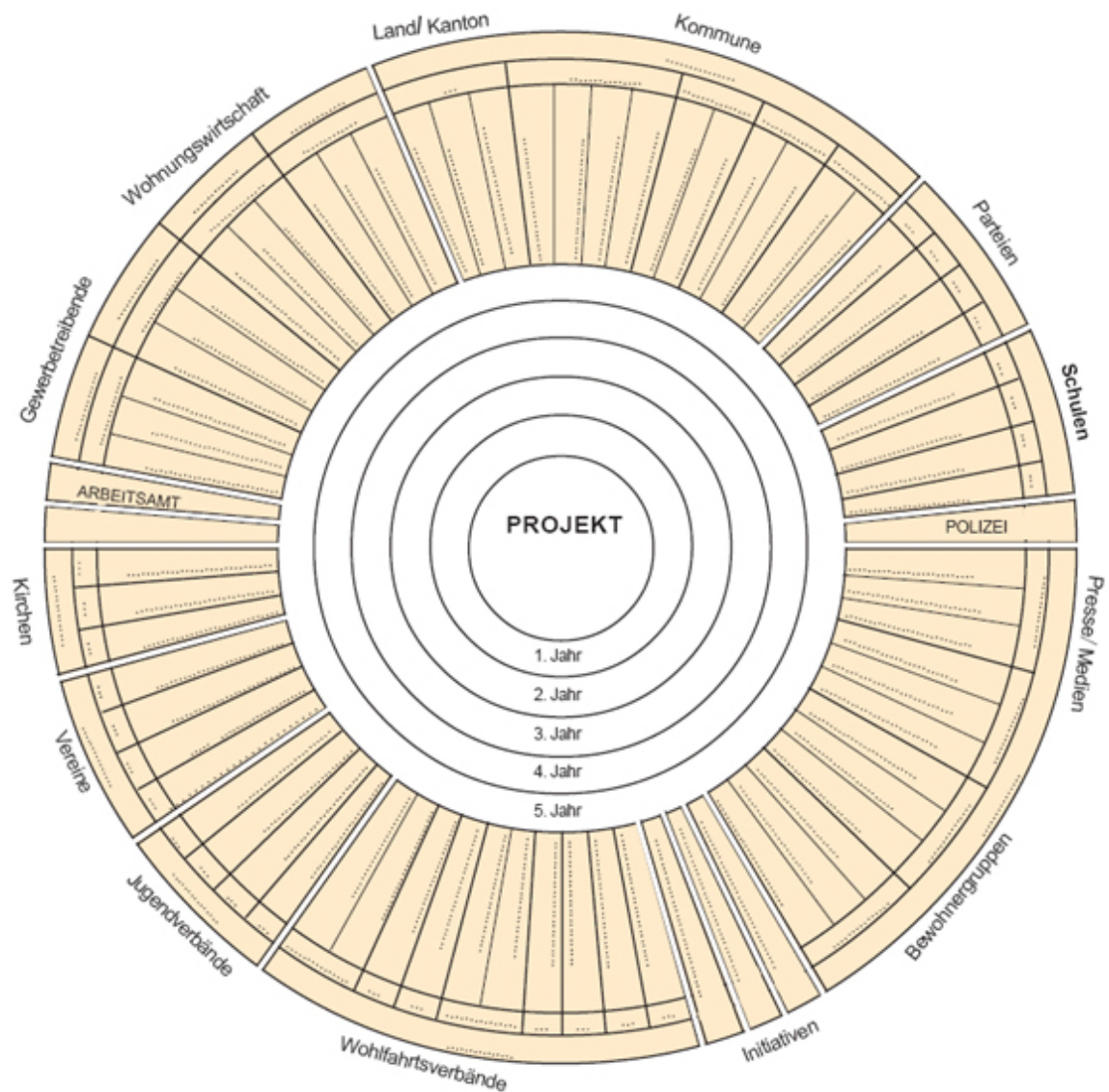
Selten setzt man sich zusammen, um sich einmal systematisch die lokale Landkarte der Stadt oder eines Stadtteils vor Augen zu führen und sich zu fragen:

- Welche Kontakte haben wir?
- Welche brauchen wir?
- Wer kann sie knüpfen?
- Was erhöht unsere Handlungsspielräume?

Bei einer solchen Sitzung könnte sich herausstellen, daß der eine Mitarbeiter zwar Vorbehalte gegenüber den Kirchen hat, ein anderer dagegen aus der kirchlichen Jugendarbeit kommt und über gute Kontakte zu Kirche verfügt. Manche MitarbeiterInnen stehen eher der einen, andere der anderen Fraktion im Rat der Stadt nahe. Der eine kennt einen Mitarbeiter aus der AWO gut und arbeitet gerne mit ihm zusammen, die andere hat gute Erfahrungen mit dem DPWV gemacht. Die verschiedenen Parteien und Verbände sind sich untereinander oftmals nicht gewogen, neben Klüngel bestimmt Konkurrenz das Geschäft. Projekte, die gezielt ihre Kontakte quer zu politischen und verbandlichen Lagern und rivalisierenden Verwaltungseinheiten betreiben, verringern damit ihre eigene Abhängigkeit.

Voraussetzung dafür ist allerdings eine gewisse Mindestzahl politisch motivierter und kompetenter MitarbeiterInnen sowie eine entsprechende Personalpolitik bei Neueinstellungen.

Kooperationsdiagramm gemeinwesenorientierter Projekte



 Konzeptionelle Kooperation

 Praktische Kooperation

 Konflikte

Die relative Intensität der Zusammenarbeit ist durch die Balkenstärke gekennzeichnet

Netzwerke und Netzwerkarbeit – mehr Arbeit als Vernetzung?

Netzwerke lassen sich definieren als „abgegrenzte Menge von Knoten oder Elementen und der Menge der zwischen ihnen verlaufenden Kanten.“ Die Knoten sind die Menschen oder Institutionen. Die Kanten - die Verbindungen untereinander - gilt es zu pflegen und vor dem Reißen zu schützen, aber man muss sie auch stricken, verändern, flicken, färben, verkürzen oder verlängern. Trotz der vielen Arbeit lohnt sich Netzwerkarbeit, die vielen bestehenden Netzwerke sprechen ihre eigene Sprache. Ob und wann es sich rentiert, muss jeder Netzwerkarbeitende immer wieder neu mit und für sich klären.

Für den Vernetzungs-Alltag bedeutet dies zunächst einmal:

- Netzwerke brauchen keine zusätzlichen Büroräume, keine zusätzlichen Telefone oder Personal. Treten sie in Aktion, sind sie unübersehbar präsent und funktionstüchtig.
- Netze kann man verändern, vergrößern, verkleinern und flicken.
- Netze können sich entwickeln, z.B. zu Kooperationen mit festen Verträgen oder Vereinbarungen.

Voraussetzungen für gute Netzwerkarbeit

Die Partner und Partnerinnen in einem Netzwerk sind gleichberechtigt. Sie sollten gemeinsame Interessen, ein gemeinsames Grund-Know-How - „Wir reden vom selben Thema“ - und ähnliche Vorstellungen von der „Netzwerk-Kultur“ haben oder entwickeln. Zu letzterem gehören Vorstellungen über den Umgang miteinander, Verbindlichkeiten, aber auch Tonlage, Konfliktlösungsmechanismen oder der Respekt vor der Individualität des anderen.

Kostenseite

- Zeit
- Geld
- die Bereitstellung von Personal
- Energieeinsatz
- die Preisgabe von Know-How und damit bereits gezahlten Wissens
- persönliches Engagement
- eventuell auch Stress

Nutzenseite

- interessante Kontakte
- nützliches Wissen - Fortbildung pur
- vielversprechende Geschäftsverbindungen
- nützliche Dienstleistungen
- ein Imagegewinn für die Einrichtungen durch das positive Image des Netzwerks
- ein höherer Bekanntheitsgrad
- die Vervollständigung/Vergrößerung des Angebotes der einzelnen Einrichtungen
- die Möglichkeit zur Entwicklung neuer, zukunftsweisender, ungewöhnlicher Ideen und Denkansätze, die nur durch das Zusammentragen von Wissen und dessen gemeinsamer Nutzung möglich wird

- Geld, z.B. über gemeinsame Förderanträge, Spendenaufrufe
- optimalere Ressourcennutzung
- (im günstigsten Fall) Motivation

7 Regeln für NetzwerkerInnen

1. Fundamentale Voraussetzung der Netzwerkarbeit ist Vertrauen – es paßt nicht, vom Wissen anderer profitieren zu wollen, ohne eigenes preiszugeben.
2. Ein funktionierendes Netzwerk nutzt und fördert die Individualität seiner „Knoten“, denn sie sind die Energiepunkte. Vereinheitlichung und Negierung des eigenen Profils sind keine Anforderungen an Netzwerk-Arbeitende. Die Autonomie ist heilig – Geheimnisse und der Schutz der „Kronjuwelen“ werden respektiert.
3. Zwang ist ein schlechter Ratgeber – dann lieber Verzicht üben, sei es auf eine Idee oder das Beharren auf eine bestimmte Vorgehensweise.
4. Begeisterung schaffen ist der beste Weg zum Erfolg.
5. Netzwerke leben von Menschen und ihren Beziehungen. Daher schaffen sich die meisten Netzwerke überschaubare, lebendige kleine Netzwerke im Netzwerk. Wichtig ist auch die persönliche Vernetzung bei Events, gemeinsamen Unternehmungen und Gesprächen.
6. Eine gute Kommunikationsstruktur hilft Wissen schnell, informativ, verbindlich und an die richtige Adresse weiter zu geben.
7. Ein Berichtswesen und eine Evaluation sorgen für Klarheit.

Quelle:

Erarbeitet auf der Grundlage eines Vortrags von Daniela Kaminski (Fachkauffrau für Marketing) mit dem Thema "Netzwerkarbeit – mehr Arbeit als Vernetzung?"

Gremienarbeit

Informationsvorsprung

Neben der informellen Weitergabe von Informationen ist die offizielle Mitarbeit in vielen Gremien eine sehr weit verbreitete Strategie. Je mehr man selbst erfährt, je mehr wird man zu einem wichtigen Netzwerkmitglied für andere.

Da Wissen in diesen Fällen Macht ist, wird diese Macht allerdings auch nur begrenzt und ungern geteilt.

Es kommt darauf an, allmählich politische Verbindungen aufzubauen und Informationskanäle zu etablieren, die längerfristig tragfähig und zuverlässig sind. Politische Netzwerke aufzubauen, braucht viel persönliches Engagement und Beziehungspflege, da sie ihrer Struktur nach sehr stark personenbezogen sind.

Autonomievorsprung

Indem eine Person in vielen Gremien, Organisationen und Projekten vertreten ist, gewinnt sie eine Stellung, die ihr aufgrund ihrer beruflichen Position „normalerweise“ nicht zukommt. Man kann ihr diese Position aber auch nicht mehr einfach absprechen. Sie hat sich durch ihr überdurchschnittliches Engagement unentbehrlich gemacht und damit informelle Anrechte erworben.

Loyalitätsvorsprung

Bei einseitiger Abhängigkeit von nur einem Träger und Geldgeber, bei guten Beziehungen zu nur einer Partei oder Bürgerinitiative sind einzelnen Akteuren schnell die Hände gebunden. Man erwartet dann eine eindeutige und einseitige Parteinahme in allen Fragen. Es droht Vereinnahmung.

Können Akteure dagegen für die verschiedenen Teilprojekte die finanzielle, politische oder personelle Unterstützung unterschiedlicher Organisationen gewinnen, so wird man verstehen, warum sie in bestimmten Situationen ihrerseits diese Gruppierungen unterstützen oder bei Kontroversen zumindest nicht Stellung gegen sie beziehen. Auch die Nutzung informeller Kontakte kann zur Diversifizierung der politischen und gesellschaftlichen Verbindungen beitragen.

Quelle:

Auszüge aus einem Vortrag von Tilo Klöck zu politischer Netzwerkarbeit

Literaturhinweise

van Santen, Eric / Seckinger, Mike

Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis.

Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe

[Leske + Budrich](#) (Leverkusen) 2003.

ISBN: 978-3-87966-402-3

Flieger, Burghard / Nicolaisen, Bernd / Schwendter, Rolf (Hrsg.)

Gemeinsam mehr erreichen.

Kooperation und Vernetzung alternativökonomischer Betriebe und Projekte

AG SPAK / Stiftung Mitarbeit 1995

ISBN 3-923126-92-1

Penta, Leo (Hrsg.)

Community Organizing.

Menschen verändern ihre Stadt

Körper Stiftung, Hamburg 2007

ISBN: 978-3-89684-066-0

König, Oliver

Macht in Gruppen.

Gruppendynamische Prozesse und Interventionen

Pfeiffer bei Klett Cotta, München 2002

ISBN : 978-3-608-89658-9

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

GründerZeiten. Informationen zur Existenzgründung und –sicherung

Nr. 11, Thema Kooperationen, Juli 2008