

Leitfaden Kommunikation mit der Öffentlichkeit



Klicken Sie auf den Button,
um zur Seite zurückzukehren,
auf der Sie vorher waren.

IN FORM – Leitfaden Kommunikation mit der Öffentlichkeit

Sicher kommunizieren nach innen und außen. Nutzen Sie den IN FORM Leitfaden „Kommunikation“, das digitale Nachschlagewerk mit Checklisten und hilfreichen Links für Ihre Projektarbeit.

Eine effiziente und zielgerichtete Kommunikation ist in der Projektarbeit ein absolutes Muss, denn ein Projekt lebt von der öffentlichen Wahrnehmung: Neben den Zielgruppen der Projekthalte gehören dabei zu dieser Öffentlichkeit mindestens auch immer die internen Strukturen des Projektträgers, seine Fachpartner sowie von vorneherein die fördernden und unterstützenden Institutionen.

Der IN FORM Leitfaden Kommunikation ist ein Serviceangebot für Projektträger, das Sie in drei Abschnitten bei Ihrer Kommunikation für Ihr Projekt unterstützt: Sie lotsen durch die Kommunikation mit Förderern, helfen mit Partnern und Dienstleistern zusammenzuarbeiten, weisen auf rechtliche Rahmenbedingungen hin und unterstützen dabei, zusammen mit Partnern wirksam zu agieren. Alle Seiten bieten dazu kurze Grundinformationen zu dem jeweiligen Thema, Hinweise zur Kommunikation und Tipps zur Umsetzung sowie Checklisten, Links und Literatur zur Vertiefung.

Die Inhalte des IN FORM Leitfadens Kommunikation bauen teilweise auf der Arbeitshilfe „Regionen mit peb: Gemeinsam für einen gesunden Lebensstil von Kindern“ (2011) sowie der Folgebroschüre „Stadt – Land – gesund“ (2012) der Plattform Ernährung und Bewegung e. V. (peb) auf, die ihre Texte hierfür freundlicherweise zur Verfügung gestellt hat. Beide Arbeitshilfen sind im Rahmen des Projekts „Regionen mit peb IN FORM“ entstanden.

Ein herzlicher Dank geht an die Mitglieder der Arbeitsgruppe „Kommunikation“ für die tatkräftige Unterstützung und ihren Einsatz zur Erstellung des Online-Angebots.

Die Mitglieder sind Vertreterinnen und Vertreter folgender Organisationen:

- aid infodienst e. V.
- Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförderung e. V.
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
- Deutscher Olympischer Sportbund
- Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V.
- GKV-Spitzenverband
- Max Rubner-Institut
- Plattform Ernährung und Bewegung e. V.
- Robert Koch-Institut
- Verbraucherzentrale Bundesverband e. V.

Kommunikation mit der Öffentlichkeit

Dieses Kapitel widmet sich den Fragen der Kommunikation mit den Zielgruppen Ihres Projekts, Ihrer Wiedererkennbarkeit und der Auswahl und Produktion geeigneter Medien. Außerdem bietet es Umsetzungshilfen für die Planung und Umsetzung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen Ihrer Kommunikationsstrategie.

Hier geht es direkt zum Kapitel [Öffentlichkeitsarbeit](#) →.

Kommunikation mit Förderern

Das Einwerben von Unterstützung erfordert neben dem Wissen um die richtigen Quellen insbesondere Kompetenzen in der Ansprache von Förderern. Vor allem Projektträger, die für die Fortführung ihrer Angebote neue Finanzierungswege suchen, finden hier Tipps und Hinweise für ihre Kommunikation mit Förderern, Spendern und Sponsoren.

Hier geht es direkt zum Kapitel [Förderer](#) →.

Kommunikation mit Partnern

Die Herausforderung, Partnerschaften und Netzwerkarbeit als Methoden der Projektarbeit strategisch zu nutzen, erfordert vor allem eins: Das richtige Maß und die angemessene Kommunikation. Dieser Abschnitt hilft Ihnen unter anderem beim Finden der richtigen Partnerkonstellation und das Vermeiden von Stolpersteinen in der Zusammenarbeit.

Hier geht es direkt zum Kapitel [Partner](#) →.

I. Kommunikation mit der Öffentlichkeit 6

„Tue Gutes und sprich darüber!“ – Dieser Spruch gilt für auch für alle Projektbeteiligten, die mit der Öffentlichkeit kommunizieren wollen.

Öffentlichkeit schaffen: intern und extern	7
Kommunikationsstrategie	12
Logos und Bildwelten	15
Förderfreigaben	21
Kampagne oder Projekt?	24
Wege zur Zielgruppe	28
Gender-Mainstreaming	29
Diversity Management	37
Barrierefreiheit	39
Kommunikationsinstrumente	45
Pressearbeit – Pressemitteilungen	50
Flyer, Broschüre, Poster und Plakate	60
Digitale Medien	64
Besondere Briefe	73
Von Angesicht zu Angesicht	75
Rechtliche Aspekte	83

II. Kommunikation mit Förderern 86

Ob Förderantrag oder Spenderansprache – die Kunst der Mittelakquise für Projekte begründet sich vor allem darin, den richtigen Ton zu treffen und die Spielregeln der Förderer einzuhalten.

Projektförderung und -finanzierung planen	87
Gute Planung	88
Mittelarten zur Projektförderung	90
Beispiele für Mischfinanzierungen	92
Fördermittel von EU, Bund und Ländern	94
Mittel aus Stiftungen	104
Andere Mittel der Zivilgesellschaft	107
Mittel von Sparkassen und Banken	110
Lotto, Lose, Bingo, Lotterien, Tombola	111
Fundraising und Spenden	113
Ziele und Visionen für Spenderinnen und Spender	114
Crowdfunding und Online-Fundraising	123
Sponsoring	130
Weitere Wege, um Unterstützung zu erhalten	139

III. Kommunikation mit Partnern 141

Die Grundlage allen Netzwerkes ist das richtige Maß und das richtige Medium der Kommunikation.

Zusammen arbeiten	143
Kooperation oder Netzwerk?	144
Netzwerkarbeit	150
Warum netzwerken? Welche Vorteile hat ein Netzwerk?	151
Gemeinsam intern und extern kommunizieren	162
a) Kommunikation mit den Mitgliedern	163
b) Öffentlichkeitsarbeit (externe Kommunikation)	164
c) Ressourcen in Netzwerken	168
Netzwerke pflegen	170
Quellen, Downloads und Literatur für die Netzwerkarbeit	173

I. Kommunikation mit der Öffentlichkeit

„Tue Gutes und sprich darüber!“ – Dieser Spruch gilt für auch für alle Projektbeteiligten, die mit der Öffentlichkeit kommunizieren wollen.

Ohne Kommunikation gelingen keine Projekte, gelingt keine **Vernetzung** →, keine **Öffentlichkeitsarbeit** → und keine **Projektförderung** →. So gut wie keine Aufgabe in einem Projekt ist möglich, ohne mit einer Gruppe Menschen, also einer definierbaren Art Öffentlichkeit, eine Beziehung aufzubauen. Diese Öffentlichkeiten können intern oder extern sein. Diese Beziehungen müssen gepflegt, ausgebaut und zielorientiert genutzt werden.

Starten Sie mit einer Analyse, welche Art Öffentlichkeit Sie ansprechen möchten – intern oder extern? Lernen Sie, welche Anlässe sich für die Öffentlichkeitsarbeit eignen. Mithilfe der Checkliste [☐ Sind Sie reif für die Öffentlichkeitsarbeit?](#) (PDF, 85 KB, nicht barrierefrei) und wichtiger Planungsfragen für Ihre öffentliche Kommunikation haben Sie eine gute Basis geschaffen, um zielgerichtet in die Öffentlichkeitsarbeit zu starten: Die Selbstdarstellung des Projekts oder des Projektträgers, Kampagnenarbeit, Analyse und Ansprache Ihrer Zielgruppen sowie die geeigneten Kommunikationsinstrumente sind die Säulen für Ihre Arbeit. Dafür stehen Ihnen in vier Abschnitten Grundlagenwissen, Tipps zur Umsetzung, wichtige Ansprechpartner, Hilfen zur Zielgruppenbestimmung und weiterführende Links und Literatur zur Verfügung.

Öffentlichkeit schaffen: intern und extern

Ob mit Mitgliedern, Klienten, Kunden, Förderern, Kritikern – jede noch so kleine Institution pflegt Beziehungen zu ihren spezifischen internen und externen Öffentlichkeiten. Einige tun dies geplanter und intensiver, andere überlassen vieles dem Zufall. Dabei kann mit vergleichsweise wenig Aufwand die Wirkung der Beziehungspflege anlass- und zielgruppengenaue verbessert werden. Die Analyse der bestehenden Kommunikationsbeziehungen, die Beschreibung der verschiedenen **Zielgruppen** → und die Überprüfung der zur Verfügung stehenden Ressourcen sind notwendige erste Schritte auf dem Weg zu einer gut geplanten **Kommunikationsstrategie** → und darauf abgestimmte Medien.

Interne und externe Öffentlichkeit

Generell kann die Kommunikation in die interne und die externe Öffentlichkeitsarbeit unterteilt werden:

- **Externe Öffentlichkeit:** Hierzu zählt der Austausch von Informationen mit dem gesamten Umfeld, die nicht Teil der Organisation ist (z. B. Presse, **Förderer/Unterstützer** →, **Partner** →, Kritiker, Dienstleister, andere Expertinnen und Experten/Einrichtungen).
- **Interne Öffentlichkeit:** Sie bezieht sich auf **Zielgruppen** →, die der Organisation direkt angehören (z. B. Mitarbeitende, Vorgesetzte, Vorstände, Freiwillige auch auf anderen Ebenen des Projektträgers wie einem Landesverband).
- **Mischform:** Eine Art Kombination aus externer und interner Öffentlichkeit sind die **Netzwerke** → und Beziehungsgeflechte, in denen Ihre Organisation Mitglied ist.

Anlässe für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit

Alle Formen der Beziehungspflege mit einer Öffentlichkeit benötigen Anlass und Ziel, die für die jeweilige **Zielgruppe** → mindestens eine relevante Information bietet. Und fast immer können die **Adressatinnen und Adressaten** → der Kommunikation extern und intern gleichzeitig angesprochen werden.

1. Eine Reaktion auf ein fachpolitisch relevantes Ereignis, zum Beispiel
 - politische Entscheidungen,
 - öffentliche Debatten,
 - die Veröffentlichung einer Studie,
 - eine externe Krise,
 - einen Bericht in den Medien.
2. **Kampagnen**- →/Projektbeginn und -ende sowie ausgewählte Meilensteine
3. **Veranstaltungen** →
4. neue **Veröffentlichungen** →

5. neue Angebote, Dienstleistungen, Produkte
6. Fristen, Wettbewerbe, Auszeichnungen
7. ein Personalwechsel
8. Delegieren von Aufgaben
9. der Wunsch nach Wissenserweiterung oder spezifischen Informationen
10. Mitgliederbetreuung/-information
11. Beginn, Erfolg von **Fundraising** → und **Mittelakquise** →
12. Ausschreibungen
13. Kooperationsbeziehungen und Mitarbeit in **Netzwerken** →
14. **Qualitätssicherung** und **Evaluation**

Jeder Anlass und jede **Zielgruppe** → benötigt dabei ein eigenes Set an **Medien** → und Wegen der Kommunikation. Die jeweils nutzbaren Medien, Wege und Zielgruppen der Kommunikation können sich dabei aber überschneiden. Zum Beispiel kann eine **Pressemeldung** → nicht nur an die Medien, sondern auch intern sowie an **Kooperationspartner** → oder **Förderer** → versendet werden. So sparen Sie Arbeit und informieren direkt mehrere wichtige Zielgruppen über aktuelle Aspekte Ihrer Arbeit.

TIPP

Beziehen Sie alle Kommunikationsebenen in Ihre Analysen und Überlegungen für eine Strategie der internen und externen Kommunikation mit ihren Öffentlichkeiten mit ein! Erst wenn alle Kanäle aufeinander abgestimmt sind, ist Ihr Konzept fertig.

Checklisten zum Herunterladen

Wer sich mit einem Projekt, seiner Organisation oder dem Netzwerk neu auf den Weg machen möchte, um die Kommunikation zu verbessern, sollte zunächst seine Zufriedenheit mit der bisherigen kommunikativen Wirkung überprüfen. Bei der Annäherung an diese Frage hilft die folgende Checkliste. Sie ist geeignet, ein Stärken- und Schwächenprofil der eigenen Wirkung zu erstellen, aus dem dann ergänzende Kommunikationsmaßnahmen abgeleitet werden können. Sofern die darin bejahten Antworten mehrheitlich auf Sie zutreffen, nutzen Sie auch die Checkliste zur Öffentlichkeit für die Führungsebene.

 [Checkliste „Sind Sie reif für die Öffentlichkeitsarbeit?“](#)
(PDF, 47 KB)

 [Checkliste „Fragen an die Führungsebene“](#) (PDF, 80 KB)

Planungsfragen für die Öffentlichkeitsarbeit

Beantworten Sie sich folgende Fragen, wenn Sie Ihre Strategie für die Öffentlichkeitsarbeit planen:

- Kernfrage: Welche Ergebnisse sollen erreicht werden?
[Zielbestimmung](#) →
- Wer sind die anzusprechenden Öffentlichkeiten?
[Zielgruppenauswahl](#) →
- Welche Informationen sollen veröffentlicht werden?
[Themenplanung](#) →
- Wann werden Informationen „gesendet“?
- Wie erreichen wir die Adressatinnen und Adressaten?
[Medienauswahl](#) →
- Wo gibt es gegebenenfalls Unterstützer, Verbündete, Institutionen mit ähnlichen Themen? [Multiplikatorenplanung](#) →

TIPP

Ihre Kernbotschaft sollte für alle Zielgruppen gleich lauten, damit Sie glaubwürdig und wiedererkennbar bleiben. Dennoch können sich Art und Medien für die Zielgruppen unterscheiden. Überlegen Sie daher genau, wen Sie mit welchen Informationen über welche Kanäle und zu welchem Zeitpunkt erreichen möchten. Vermeiden Sie doppelte Arbeit, aber auch Doppelsendungen bei den Empfängern. Beispiel: Eine Pressemeldung zu einem Projektabschluss und der erfolgreichen Evaluation kann an Presse, Partner, Förderer etc. gleichermaßen versendet werden. Den detaillierten Evaluationsbericht versenden Sie hingegen nicht an Presse oder Konkurrenten, sondern vor allem an Förderer.

Selbstdarstellung als Projektträger

Der Abschnitt Selbstdarstellung widmet sich der Frage der **Wiedererkennbarkeit** → von Projekten und Projektträgern in der Öffentlichkeit. Denn die gefühlte Identität einer Organisation muss sich in der (Außen-)Darstellung wörtlich und grafisch widerspiegeln. Hierfür benötigt sie eine sinnvolle **Kommunikationsstrategie** →, die Informationen zu den Zielgruppen, Botschaften und Instrumenten beinhaltet.

Wie aber wird eine Organisation wiedererkennbar? Sie finden hier zunächst Antworten auf die Fragen, welche Rolle ein **Logo** → spielt, welche Aufgaben **Bilder** → haben und wodurch sich ein **Corporate Design** → auszeichnet. Im Zusammenhang mit der **Projektförderung** → spielt bei der Wiedererkennbarkeit auch der Wunsch der **Förderer oder Unterstützer** → eine Rolle: **Förder- und Unterstützerlogos** → sind unter anderem eine Qualitätsauszeichnung, denn eine andere Institution stellt Ihr Logo für eine fremde Veröffentlichung zur Verfügung.

Unterstützung bei der Definition und Annäherung an Ihre Zielgruppen finden Sie in den Kapiteln **Kommunikationsstrategien** → und **Kommunikationsinstrumente** →.

Wiedererkennbarkeit von Organisationen und Projekten

Jede Institution, jeder Projektträger braucht die Öffentlichkeit, um zu überleben – sei es für eine hohe fachliche Anerkennung, mehr Teilnehmende an den Angeboten, mehr Mitglieder, die Abgrenzung zur Konkurrenz oder höhere Einnahmen durch Teilnahmebeiträge, **Spenden** → etc.

Ohne öffentliche Wahrnehmung funktioniert die Arbeit nicht. Wie aber erreicht man eine verstärkte öffentliche Wahrnehmung? Die Antwort liegt zunächst einmal auf der Hand: Durch einen eindeutig wiedererkennbaren Auftritt der Organisation vermittelt sie ein öffentliches, exklusives Bild von sich.

Dieses öffentliche Bild wird auf verschiedene Weisen bestimmt und erzeugt. Die grundlegende **Kommunikationsstrategie** → beinhaltet alle rahmengebenden Informationen hierzu. Das **Logo** → ist – zusammen mit dem grundlegenden Erscheinungsbild aller **Medien** → – die entscheidende Grundlage für einen solchen Auftritt. Doch ein Logo alleine garantiert noch keine öffentliche Wahrnehmung und Wiedererkennung:

Die Einbettung des Logos in eine zur Organisation gehörende **Gestaltungswelt** →, aber auch bestimmte **Medien** →, **Veranstaltungsformen** → und Botschaften helfen dabei, die Organisation als Absender klar zu positionieren. Damit die verwendeten Kommunikationsinstrumente und -methoden, die Medien und Zeitabläufe zueinander passen und die Organisation (hinter dem Projekt) korrekt dargestellt wird, sollte eine **Kommunikationsstrategie** → erarbeitet werden. Alle internen sowie externen öffentlich wirksamen Aktivitäten fließen hierin verbindlich ein.

Kommunikationsstrategie

Eine Kommunikationsstrategie legt fest, wie die Ziele eines Projektträgers oder eines Projekts vermittelt werden können, wie über die eigenen Aktivitäten und deren Ergebnisse informiert wird, wie die Organisation die Meinungen und Wünsche der relevanten Gruppen erfährt oder wie die Prozesse innerhalb der Organisation gestaltet werden. Es handelt sich also um Maßnahmen zur Erreichung von Kommunikationszielen von einem Sender zu einem Empfänger. Das [Vier-Seiten-Modell](#) oder Kommunikationsquadrat von Friedemann Schulz von Thun kann hierfür als hilfreiches Erklärungsmodell für Sender-Empfänger-Beziehungen genutzt werden.

Die Kommunikationsstrategie ist damit ein Instrument, mit der die Kommunikation zwischen Organisation und Umwelt beziehungsweise einzelnen Zielgruppen nach innen und nach außen geplant, gesteuert und umgesetzt wird. Sie ist damit Aufgabe der Führung, der Organisation und des Marketings.

Elemente einer Kommunikationsstrategie

1. Kommunikationsziele

Die Kernfrage hierbei lautet: Was möchten Sie in der internen oder externen Öffentlichkeit erreichen? Möchten Sie Interesse für Ihr Anliegen oder Ihre Marke wecken? Ein Projekt bekannt machen? Oder eine neue Personalie bekannt geben? Dies sind vergleichsweise einfache Ziele. Geht es jedoch um Ziele, die Menschen zu Verhaltensänderungen bewegen sollen (z. B. Treppe statt Aufzug nutzen), ist das Ziel deutlich anspruchsvoller, da der Weg zur Zielerreichung verschachtelt beziehungsweise mehrstufig ist. „Meist ist dies nur durch eine abgestufte Kommunikation zu erreichen. In einem ersten Schritt wird Interesse geweckt. Durch Rückmeldemöglichkeiten können in Folgeschritten die Personen, die bereit sind, sich weiter mit dem Thema auseinanderzusetzen, mit vertiefenden Informationen erreicht werden“ (Quelle: [Deutsche Bundesstiftung Umwelt](#)). Als Erfolgskriterien gelten zum Beispiel, ob das Thema „Interesse“ hervorrufen kann und ob die Zielgruppe tatsächlich erreicht wird. Auch hier bietet sich die Zielüberprüfung anhand der [SMART-Kriterien](#) an.

2. Kommunikationszielgruppen

Mit der Festlegung der Kommunikationsziele müssen parallel die Kommunikationszielgruppen (Empfänger) präzise beschrieben werden. Welche Gruppe Menschen soll mit Ihrer Kommunikationsstrategie erreicht werden? Eines vorweg: Die „breite Öffentlichkeit“ gibt es im Prinzip nicht! Meinen Sie also Fachpartnerinnen und Fachpartner, Expertinnen und Experten, „Förderer, Mitarbeitende, Spendende, Frauen oder Mütter, Männer oder Väter, Menschen ab 60 oder Jugendliche? Was für ehrenamtlich Mitarbeitende von Interesse ist, muss noch lange nicht die Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten Ihrer Region ansprechen.

Eine **Pressemeldung** → schreiben Sie zunächst so, dass eine Redaktion aufmerksam wird und Bericht erstatten möchte.

Von dem transportierten Thema jedoch soll stets eine bestimmte Zielgruppe unter den Lesern, Hörern oder Zuschauern angesprochen werden. Hier ist es daher notwendig, möglichst präzise Ihre Zielgruppen zu beschreiben.

Eine Übersicht über mögliche Zielgruppen auf (lokaler) Fachebene sowie zu Hilfsmitteln der Ansprache von Zielgruppen (z. B. Gender-Mainstreaming, Diversity Management, Barrierefreiheit) finden Sie im Abschnitt **Wege zur Zielgruppe** →.

3. Botschaften

Zu jedem Kommunikationsziel können nun in Abhängigkeit zu den Zielgruppen eine oder mehrere Botschaften zugeordnet werden. Was genau möchten Sie für Informationen transportieren? Wie soll ihre Tonalität sein? Dabei können folgende Hilfssätze die Formulierung der Botschaften unterstützen:

- Je komplexer die Zielgruppe(n), desto einfacher die Botschaft.
- Je geringer die Anzahl der Botschaften, umso eindeutiger erkennbar sind sie.
- Sich widersprechende oder den Organisationszielen zuwiderlaufende Botschaften sind schädlich.

4. Kommunikationsinstrumente

Erst nach der Bestimmung der Ziele und Zielgruppen, der Festlegung der Botschaften im Rahmen der Strategieentwicklung erfolgt die Auswahl der Kommunikationsinstrumente. Jeder Kommunikationszielgruppe können nun die entsprechenden **Kommunikationsinstrumente** → (**Medien** →, **Veranstaltungsformen** →) ausgewählt und zugeordnet werden, die zielgenau die Botschaften an die Zielgruppen tragen. Dies können sowohl einzelne Medien als auch die Verknüpfung mehrerer Instrumente sein. Die Auswahl dieser entsprechenden Werkzeuge entscheidet sich nach Kriterien wie Erreichbarkeit der Zielgruppe, Kosten, Themenkomplexität und Breite der Streuung.

Zum Beispiel:

- Flyer/Broschüre →
- Pressemitteilung →
- Internet →/Social Media →
- Newsletter →
- Vortrag, **Veranstaltung** →/**Messestand** →/Ausstellung
- Brief- oder E-Mailing →
- Telefon
- Fachbuch/Fachartikel

ACHTUNG

Bevor Sie Medien planen, denken Sie unbedingt an Ihr Budget und den zur Verfügung stehenden Zeitrahmen.

Die zu entwickelnde Kommunikationsstrategie muss selbstverständlich zur Identität des Absenders (z. B. Projekt und Projektträger) passen. Die verwendeten Kommunikationsinstrumente müssen darüber hinaus im Rahmen des **Corporate Designs** → entwickelt werden – oder Anstoß für eine gesamte Neuentwicklung geben.

Zur Vertiefung des Themas Kommunikationsstrategie empfehlen sich unter anderem das Angebot der Deutschen Bundesstiftung Umwelt zu [☒ Internetanwendungen im Natur- und Umweltschutz ↗](#) sowie die [Präsentation „Kommunikationsstrategie“ ↗](#).

Kommunikation und Marketing

Der aus der Betriebswirtschaft stammende Begriff Marketing beschreibt im Kontext der Kommunikation ein Konzept der ganzheitlichen Unternehmensführung zur Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden und anderer Interessengruppen. Dem Marketing kommt im Rahmen der Entwicklung der Kommunikationsstrategie also eine Leitfunktion zu.

Der Deutsche Olympische Sportbund als große Organisation hat für die abgestimmte und geplante Kommunikation eine eigene Marketingabteilung. Diese definiert das Ineinandergreifen der verschiedenen öffentlichkeitsrelevanten Aspekte auf der DOSB-Website folgendermaßen: „Im Marketing liegt die Verantwortung für die Marke des DOSB. Dazu gehört der Schutz der Olympischen Ringe in Deutschland genauso wie eine wiedererkennbare Markenwelt, die den Absender DOSB und Sport klar erkennen lässt. Damit verbunden ist das übergreifende Corporate Design des DOSB, das für einen einheitlichen Außenauftritt sorgt, der den DOSB als Dach des Sports positioniert. Marketing bietet Hilfestellungen bei der Auswahl und der Betreuung von Agenturen, aber auch bei der Erstellung von Druckmaterialien, Werbegeschenken und Messematerial.“

Logos und Bildwelten

Der Entwurf eines Logos steht oft am Anfang der Entwicklung eines wiedererkennbaren öffentlichen Erscheinungsbildes, zum Beispiel bei der Entwicklung eines Projekts, einer Kampagne oder der Gründung eines Vereins.

Das Logo stellt den optischen Ankerpunkt der visuellen Identität dar. Es ist ein Hingucker, der Aufmerksamkeit auf sich zieht. Es vermittelt grafisch abstrahiert die Zugehörigkeit des umgebenden Mediums (z. B. Briefkopf, Pressemitteilung →) zu einem Projekt oder einer Kampagne → beziehungsweise einer Organisation. Ein Logo muss daher unverwechselbar und einzigartig sein. Dabei sind die verwendeten Formen und Symbole, Farben und Schriftarten eines Logos ausschlaggebend. Sie gehören zum Set der Werte, Visionen und Ziele einer Organisation und sind nicht beliebig und aufgrund geschmäckerlicher Vorlieben wählbar. Sie müssen klar und deutlich auf verschiedenen Distanzen und in verschiedenen Größen zu verstehen und zu erkennen sein. Zu feine Linien oder eine haarfeine Schrift in der Unterzeile verbieten sich fast von selbst. Farbverläufe sind ebenfalls schwierig und spätestens beim Kopieren oder dem Ausdruck auf einem einfachen Drucker wird die klare Erkennbarkeit des Logos eingeschränkt.

TIPP

Schon auf den ersten Blick muss das Logo eines Projektträgers zeigen, wer verantwortlich für die jeweils darunter stehenden Inhalte ist. Ein Projektlogo kann gestalterische Nähe zum Logo-eigner haben, sollte aber in jedem Fall optisch klar zu den Inhalten passen. Ein Logo ist ein Wiedererkennungsmerkmal. Es wird dafür immer an einer herausgehobenen Stelle und wiederholt platziert. In unserem Sprach- und Kulturraum ist dies auf Broschüren in der Regel oben und links, denn dort fällt der Blick der Betrachtenden/Lesenden in der Regel zuerst hin.

Die Aufgabe eines Logos

Insbesondere ein Logo für eine Organisation, eine Institution oder einen Verein muss sehr langlebig sein. In der Regel wird es viele Jahre bzw. Jahrzehnte genutzt. Selbst ein Projektlogo dient nach Abschluss der Projektlaufzeit mindestens der Dokumentation, erleichtert die Bezugnahme auf die erzielten Ergebnisse oder dient als Marke für aus dem Projekt entwickelte Regelangebote, Produkte, Schriftreihen etc.

Die nachträgliche Veränderung eines Logos birgt daher vor allem die Gefahr, dass die über lange Zeit aufgebaute und bei der Betrachterin oder beim Betrachter vertraute **Wiedererkennbarkeit** → der Organisation verschwindet. Im ungünstigsten Fall verschwindet die gesamte öffentliche Wahrnehmung – Inhalte, Ziele, Angebote können dann nicht mehr dem

Absender zugeordnet werden. Daher sind Veränderungen von Logos in der Praxis meist optische Modernisierungen, deren Einführung durch intensive **Öffentlichkeitsarbeit** → begleitet wird. Beispiele dafür finden sich unter anderem in der Geschichte älterer Verbände und Parteien sowie bei Traditionsunternehmen.

Ein Logo muss also viel „können“ und „aushalten“. Umso wichtiger ist es daher, sich für die Entwicklung eines Logos zunächst intern gut vorzubereiten und erst dann einen Grafiker zu beauftragen.

TIPP

Beantragen Sie beim Deutschen Marken- und Patentamt den **Markenschutz** → für Ihr neues Logo. So sichern Sie sich die Exklusivität der Nutzung an diesem Logo. Der Schutz der Bildmarke ist kostenpflichtig. Weitere Informationen erhalten Sie beim **Deutschen Patent- und Markenamt** ↗.

Zum Herunterladen: Checklisten zum Thema Logos

Nutzen Sie die Checkliste „Logo-Brainstorming im Team“, um sich im Team fundierte Gedanken über die Neuentwicklung eines Logos zu machen, ohne die Diskussion zu sehr von persönlichen Vorlieben bestimmen zu lassen und ohne Ziele (Sind die Ziele SMART?) und Botschaften der Organisation aus den Augen zu verlieren. Darüber hinaus bietet eine weitere kurze Checkliste Unterstützung bei der Kommunikation mit einem Dienstleister zur Beauftragung eines neuen Logos.

 [Checkliste „Logo-Brainstorming im Team“ \(PDF, 78 KB\)](#)

 [Checkliste „Logo beauftragen“ \(PDF, 89 KB\)](#)

Bildwelten schaffen und nutzen

Neben dem **Logo** → spricht auch die Auswahl der Bilder sowie ihre Behandlung eine eigene Sprache. Bilder beeinflussen den Empfänger sowohl bewusst als auch unbewusst; sie dienen nicht nur der Illustration, sondern kommunizieren mit dem Betrachter. Eine dem Projekt oder der Institution zuzuordnende Bildauswahl kann den **Wiedererkennungswert** → steigern oder auch die Grundhaltung der Organisation miterzählen. Dafür können Reihen zusammenpassender Motive gekauft, beauftragt oder selbst produziert werden.

Einige Selbsthilfeorganisationen verzichten im Gegensatz beispielsweise ganz darauf, Menschen mit den jeweiligen Erkrankungen abzubilden. So soll vermieden werden, dass die Sensationslust von Nichtbetroffenen befriedigt und Betroffene stigmatisiert oder auf äußere Merkmale reduziert werden.

Leitfragen zur Bildauswahl

- Welches Bild möchten Sie von sich als Organisation insgesamt vermitteln?
- Für welche Art Medium suchen Sie Bilder?
- Welche Themen bearbeiten Sie in diesem Medium?
- Welche Geschichte sollen Ihre Bilder erzählen?
- An welche Zielgruppe richtet sich Ihr Medium schwerpunktmäßig?
- Gibt es nutzbare und/oder vermeidbare Klischees?
- Sind **Geschlechter** → oder **relevante Minderheiten** → angemessen paritätisch mit abgebildet?
- Existieren weithin bekannte Symbole, die genutzt werden können?
- Sind Bilder in angemessener Qualität, Größe und Motivanzahl verfügbar?

TIPP

Lassen Sie sich bei der Bildauswahl und der Bildsprache von einem Grafiker oder Fotografen beraten.

Zwei hilfreiche und auf andere Themenbereiche übertragbare Checklisten für Bilder finden Sie im Abschnitt **Gender-Mainstreaming** →.

Wiedererkennung systematisieren: Corporate Design

Für jedwede Kommunikation als Projektträger ist die langfristige Wiedererkennbarkeit der **Medien** → eine wichtige Grundlage. Dazu gehört insbesondere das visuelle Erscheinungsbild, das untrennbar mit der Identität der Organisation verbunden ist: Es wird Corporate Design (CD) genannt. Seine Bedeutung liegt neben der allgemeinen, systematisch geplanten Herstellung von Wiedererkennbarkeit auch darin, als Identifikator für Partner, Förderinstitutionen und Mitarbeitende zu dienen. Darüber hinaus kann ein einprägsames CD einen positiven Bezug zur Qualität der eigenen Angebote schaffen. Das **Logo** → steht in der Regel am Anfang eines CDs.

Ein bestehendes Corporate Design dient als verbindliches Regelwerk für alle Mitarbeitenden sowie Dienstleister (z. B. Grafiker), die **Kommunikationsinstrumente** → beauftragen und/oder gestalten sollen. Abweichungen sind nicht vorgesehen, um die Wiedererkennbarkeit für die betrachtende Person nicht zu verwässern.

Ein Corporate Design definiert Verwendungsregeln für

- Farben (erlaubte Farbwerte)
- Schriftarten (z. B. Schriftgröße, Verwendung von Kapitalchen)
- Absatzformate (z. B. Abstände, Einrückungen, Aufzählungen, Überschriften)
- Abbildungen (z. B. Bildwelten, Bildunterschriften, Stand im Text, Anschnitt)
- Grafiken (z. B. Farbigkeit, Beschriftung, Stand von Logos)
- Medienformate (z. B. DIN-A5-Broschüren, DIN-lang-Flyer)
- Weiterverarbeitungsarten (z. B. Falzen, Leimen, Folienkaschierung)
- Veredelung (z. B. Umschlag laminiert)
- Papierart (z. B. Grammaturo, Haptik, Marke)
- andere Materialien (z. B. Leinen für Taschen)

Anwendungsbereiche des Corporate Designs

Zum Corporate Design gehört die Gestaltung sämtlicher Kommunikationsmittel entlang einer abgestimmten Linie wie

- Logo
- Geschäftspapier
- Visitenkarten
- Roll-ups und Messeausstattung
- Broschüren
- Internetseite
- Werbemittel

ACHTUNG

Ein Corporate Design muss nicht für alle oben genannten Bereiche feste Regeln definieren. Mindestens werden jedoch Logo und Logoverwendung, Schriftarten, Farben und Absatzformate definiert.

Zusätzlich kann eine Organisation für Projekte oder bestimmte wiederkehrende Angebote ein Projektdesign als ergänzende Linie zu einem Corporate Design entwickeln. Hierbei gelten abweichende Regeln zum Erscheinungsbild der Organisation. Dabei kann für ein Projekt/Angebot bewusst eine eigenständige Gestaltungslinie gewählt oder eine Variante des eigentlichen Corporate Designs gewählt werden.

BEISPIEL

Die Plattform **Ernährung und Bewegung e.V.** hat für ihr Corporate Design eine Grundlinie gewählt, die sich vor allem aus den Kernelementen Logo, Schrift, Grafikelementen (durchbrochene Welle) und eigenen Bildern definiert. Dazu bestimmen fest definierte Farbwelten die Zugehörigkeit zur Kernorganisation (Basisfarbe Grau) sowie zu Projekten wie „9+12“ (Basisfarbe Gelb) oder „Regionen mit peb IN FORM“ (Basisfarbe Grün).

TIPP

Die inhaltliche Verantwortung zur Erstellung und Veränderung eines Corporate Designs liegt inhaltlich immer bei der Organisationsspitze. Diese beauftragt entweder einen geeigneten Mitarbeiter oder direkt einen Grafikdienstleister. Auch für ein Projektdesign sollte immer der Projektträger miteinbezogen werden.

Eine Einrichtung, die einem Dachverband angehört, ist in der Regel verpflichtet, das übergeordnete Corporate Design der Dachorganisation zu verwenden.

ACHTUNG

Ein Förderer kann in das Corporate Design eingreifen, indem er beispielsweise bestimmt, dass auf den aus Projektmitteln geförderten Medien Förderlogos und/oder Förderhinweise an einer bestimmten Stelle platziert werden müssen.

Ein Corporate Design ändern oder einführen

In der Regel haben Organisationen ein feststehendes Corporate Design samt Logo. Soll hier eine Modernisierung erfolgen, weil beispielsweise Logo oder Schrift nicht mehr zeitgemäß sind, ist Vorsicht geboten. Die Wiedererkennbarkeit sollte bei einem solchen „Re-Design“ weiterhin gegeben bleiben. Üblicherweise wird eine Neugestaltung oder Einführung kommunikativ begleitet. Je nach regionaler Ausbreitung und öffentlicher Bekanntheit der Organisation eignen sich dazu unterschiedliche Medien.

TIPP

Sowohl bei Veränderung eines Corporate Designs als auch bei der Neubeauftragung ist es ratsam, den ersten Entwurf einer ausgewählten und an der Entstehung unbeteiligten Gruppe Personen (z. B. Sekretärin oder Sekretär, Freundinnen und Freunde, vertrauenswürdige Partnerinnen oder Partner, befreundete Journalistinnen und Journalisten) zur Testansicht vorzulegen. Nutzen Sie dabei das Feedback von Expertinnen und Experten sowie von Laiinnen und Laien zur Optimierung der neuen Gestaltungslinie!

Die Bekanntgabe der Veränderung oder Neuschaffung eines Corporate Designs sollte immer mit Informationen über Zwecke und Ziele der Organisation sowie eventuellen Sonderinformationen (z. B. ein Projektauftritt) verknüpft werden. Das ermöglicht die Verbreitung von Fachinformationen unter anderer Überschrift.

Zum Herunterladen

-  Übersicht „Medien zur kommunikativen Begleitung eines neuen Corporate Designs“ (PDF, 72 KB)
-  Checkliste „Corporate Design“ (PDF, 75 KB)

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Ein einfaches, gut nachvollziehbares Anwendungsbeispiel zur Wiedererkennung durch Gestaltung gibt der  Leitfaden für neue Gärten  im Kapitel „Öffentlichkeitsarbeit“.
- Einzelne Elemente des Corporate Designs werden im  Leitfaden Medien- und Öffentlichkeitsarbeit der „Offensive diskriminierungsfreie Gesellschaft“ erläutert.
- In verschiedenen Abschnitten wird in der Broschüre  richtig kommunizieren. Öffentlichkeitsarbeit, Medienarbeit, Internet der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände das Thema Corporate Design praxisnah erläutert.
- Ausführlichere Informationen bietet die Broschüre  Erfolgsfaktor Öffentlichkeitsarbeit. Ein Leitfaden für die PR-Arbeit von Vereinen und Verbänden der Friedrich-Ebert-Stiftung insbesondere zu Bausteinen des Corporate Designs (z. B. Schriftarten).

Förderfreigaben

Häufig beinhalten Projekte die geförderte Produktion von Flyern, Broschüren und anderen **Medien** →, die innerhalb der **Gestaltungsvorgaben** → der eigenen Institution produziert werden sollen.

Wird Ihre Institution oder Ihr Projekt öffentlich oder zivilgesellschaftlich gefördert, hat die fördernde Institution mindestens ein Recht darauf, mit ihrem Logo und einem Förderhinweis genannt zu werden. Die dazugehörigen Bedingungen werden beispielsweise in den jeweiligen Förderbedingungen genannt und mit dem Bewilligungsbescheid konkretisiert.

Oft ist es darüber hinaus so, dass die fördernde Institution eine **Freigabe der Veröffentlichung** → fordert. Dabei könnten verschiedene Aspekte beispielsweise eines Mediums geprüft werden:

- **Kennzeichnung:** die korrekte Verwendung des Förderlogos/des Förderhinweises
- **Gestaltung:** die richtige Platzierung und Quellennennung von zur Verfügung gestellten Abbildungen sowie anderer Gestaltungsvorgaben und die Anpassung an Vorgaben für Schriftreihen
- **Text:** inhaltliche Aussagen und die Verwendung von Pflichttextelementen (z. B. Beschreibung der Gesamtkampagne, aus dem das Medium gefördert wird)
- **Mittelverwendung:** Wurde tatsächlich – wie beantragt – ein Teil der Fördersumme für eine Veröffentlichung ausgegeben?

Die Pflicht, ein zu produzierendes Medium durch einen Förderer freigeben zu lassen, kann dabei mehrere Gründe haben:

- Sie haben bereits mit Beantragung der Mittel dem Freigabeprozedere zugestimmt.
- Sie verwenden Mittel, für die Ihr Förderer selbst rechenschaftspflichtig ist (z. B. Steuern, Mitgliedsbeiträge von Krankenkassen, Sponsorgelder).
- Sie haben Mittel aus einem Fördertopf erhalten, der als Kampagne mehrere Projektträger unter einem Dach vereint. Veröffentlichungen, Formulierungen, Gestaltungen oder Ähnliches sollen einheitlich erscheinen.
- Sie arbeiten in einem fachpolitisch sensiblen Gebiet, zu dem der Förderer selbst eine bestimmte Haltung hat und die Förderbewilligung an inhaltliche Vorgaben gebunden ist.

Zu viel Kontrolle – zu wenig Vertrauen?

Die Frage mag sich manch einem Projektträger stellen. Kehren Sie diese Sichtweise einmal um: Ähnlich wie ein Unterstützerlogo dient ein Förderlogo oder -hinweis auch als Qualitätskriterium für Ihr Projekt. Ihr Vorhaben hat vor Beginn einen Prüfprozess durchlaufen, der Ihnen eine entsprechende vorweggenommene Qualität bezeugt hat, die Sie nun mit dem durch den Förderer finanzierten Projekt „beweisen“ müssen. Nutzen Sie die Kontrolle und alle damit verbundenen Freigabe- und Prüfphasen auch als Unterstützungsleistung bei der Korrektur und gegebenenfalls zur Verbesserung der Lesefreundlichkeit.

Ein ehrlicher, freiwilliger Freigabeprozess erhöht das Vertrauen in Sie als verlässlichen Projektträger. Eventuell profitieren Sie erneut von diesem Fördertopf, weil Sie sich als kooperativer und vertrauenswürdiger Partner gezeigt haben.

TIPP

- Versuchen Sie niemals, den Freigabeprozess zu umgehen und Kennzeichnungsaufgaben zu ignorieren. Fördermittel könnten im schlimmsten Fall zurückgefordert werden.
- Sie können Änderungswünschen durch Ihren Förderer dann widersprechen, wenn es sich nicht um grundlegend geregelte Förderkennzeichnungen oder Auflagen aus dem Bewilligungsbescheid handelt. Allerdings reicht ein blockierendes Nein nicht. Sie benötigen mindestens eine Begründung und besser noch einen eigenen Änderungsvorschlag.
- Überlegen Sie vorher, ob ein Änderungswunsch vor der Freigabe nicht auch ein Hinweis auf die Verständlichkeit Ihres Mediums ist!

Unterstützerlogos

Ein Unterstützerlogo verdeutlicht die Übereinstimmung und Unterstützung eines bestimmten Anliegens. Häufig sind Unterstützerlogos – wie bei [Slow Food Deutschland](#) ↗ – frei nutzbar und dienen der freiwilligen, einfachen Kennzeichnung der Nutzenden als „Gleichgesinnte“ zu bestimmten Inhalten bzw. sozialen oder (fach-)politischen Aussagen.

Einige Unterstützerlogos hingegen erfordern eine Prüfung durch den Logo-Eigner. Erst nach durchlaufenem Prüfprozess wird das Logo überreicht. Es dient damit auch als Qualitätskennzeichen für die Angebote, Arbeitsweisen oder Inhalte einer Organisation oder eines Projekts. Ein Beispiel hierfür ist das [Unterstützerlogo „Aktiv für die Gesundheitsziele Thüringens“](#) ↗. Auch bei IN FORM können Projekte ein auszeichnendes [Unterstützerlogo](#) ↗ beantragen.

Das Logo „Unterstützt die Ziele von IN FORM“

Organisationen und Initiativen, die sich für die Ziele von IN FORM engagieren, können das Logo „Unterstützt die Ziele von IN FORM“ für ihre Projekte beantragen und somit Partner der Bundesinitiative werden.

Diese Vorteile bietet das IN FORM Unterstützerlogo:

- Mit dem Logo „Unterstützt die Ziele von IN FORM“ erhalten Sie eine Auszeichnung für Ihr Engagement für gesunde Ernährung und/oder mehr Bewegung.
- Sie werden Teil der deutschlandweiten Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung.
- Mit dem Unterstützerlogo nach der Antragsprüfung werden Sie bundesweit als vertrauenswürdiger Partner für Ernährungs- und Bewegungsfragen erkannt. So können Sie einfach auf Ihr besonderes Engagement hinweisen.
- Sie erhalten die Möglichkeit, sich mit Ihrem Projekt auf der Website von IN FORM zu präsentieren, und können mit Ihrer Maßnahme zum Projekt des Monats gewählt werden.
- IN FORM unterstützt Sie bei der Vernetzung und dem Austausch mit anderen Projektakteurinnen und -akteuren und hilft bei der Verbreitung von Projektergebnissen.

Weitere Informationen zum Logo „Unterstützt die Ziele von IN FORM“:
www.in-form.de/partner-werden

Alle Informationen in Kurzform finden Sie auch im Flyer
[📄 Werden Sie Partner von IN FORM!](#) (PDF, 2,0 MB, barrierefrei).

Mit dieser [📄 Checkliste](#) haben Sie alle Anforderungen für eine Partnerschaft schnell im Blick (PDF, 930 KB, barrierefrei).

In den [📄 Bewerbungskriterien](#) finden Sie nähere Erläuterungen (PDF, 572 KB, barrierefrei).

In dieser Liste finden Sie jeweils die neuesten [IN FORM Unterstützerprojekte](#).

Kampagne oder Projekt?

Im Alltagsgebrauch werden die Begriffe Kampagne und Projekt häufig gleichgesetzt. Dabei bestehen in Auftrag und Arbeitsform durchaus Unterschiede. Dieser Abschnitt zur „Kampagnenarbeit“ trennt diese beiden Arbeits- beziehungsweise Aktionsformen, erläutert den **Kreislauf von Kampagnen** → und analysiert beispielhaft die **Zielgruppen von Kampagnen** →.

Der **Wegweiser Bürgergesellschaft** ↗ unterscheidet neben Initiativen und Aktionen unter anderem Kampagnen und Projekte. Die Trennung dieser beiden Aktionsformen ist mitunter jedoch schwierig, denn ihr Kreislauf lässt sich gleichermaßen in verschiedene Phasen einteilen: Ausgangslage/ Problem – Analyse der Umstände – Zielformulierung – Strategieentwicklung – Planung der Maßnahme – Realisierung der Maßnahme – Kontrolle/Bewertung.

Projekte und Kampagnen zeichnen sich darüber hinaus durch eine begrenzte Laufzeit aus. Wiederkehrende Kommunikationsaufgaben und Angebote werden zwar häufig als Projekt bezeichnet, sind es jedoch bei genauer Betrachtung nicht immer.

Die Unterscheidung der beiden Aktionsformen „Projekt“ und „Kampagne“ beginnt innerhalb dieses Kreislaufs bei der Zielformulierung und der dazugehörigen Strategieentwicklung. Entscheidend sind dabei die tatsächlich gewählten Maßnahmen, die sich aus den Zielen und der Strategie ableiten. Projekte und Kampagnen können sich auch überlagern oder ergänzen: Zur Vorbereitung und zum Verlauf einer Kampagne können eigenständige Projekte gehören. Andersherum können Projekte Kampagnenanteile enthalten.

Die Trennung in „Arbeiten an etwas“ und „Informieren über etwas“ soll an dieser Stelle das entscheidende Kriterium zur Trennung und Definition von Projekt und Kampagne sein.

Kampagnen werden oft auch entlang der genutzten **Medien** → (z. B. Internetkampagne), der Absender (z. B. Medienkampagne) oder verfolgten Zwecke (z. B. Imagekampagne, Hetzkampagne) unterteilt.

Projekt – Schwerpunkt Zielerreichung: Arbeiten an etwas

- Erprobung neuer Angebote, Modelle, Dienstleistungen
- Umstrukturierung von Arbeitsabläufen
- Entwicklung neuer Produkte
- Erarbeitung wissenschaftlicher oder fachpolitischer Inhalte
- Bearbeiten neuer Aufgaben

Kampagne – Schwerpunkt Botschaften: Informieren über etwas

- Bewerbung von Leistungen
- Verbesserung des eigenen Images
- Aufklärung und Information einer Öffentlichkeit
- Positionierung für Wahlen
- (Verschlechterung des Images anderer)

Kampagne: zielgerichtete Kommunikation

Der Begriff Kampagne als Kommunikationsanlass wird häufig für Aktionen von Interessensverbänden, Gewerkschaften oder Projektträgern verwendet, die (fach-)politische Ziele erreichen oder gesellschaftlich etwas verändern möchten. Die Kampagnenplaner verbinden in ihrer Kampagnenstrategie Botschaften mit bestimmten Medien, Aktions- und Kommunikationsformen, um vorab definierte Ziele zu erreichen.

Dabei können grundsätzlich drei Arten unterschieden werden:

- **die Aktionskampagne**, die zu einem Thema politischen Druck aufbaut, um eine konkrete Entscheidung durchzusetzen beziehungsweise zu verhindern. Beispiel: Eine Plakatserie in der ganzen Stadt weist auf eine öffentliche Kundgebung hin und mehrere Pressemeldungen begleiten Plakatinhalte und Kundgebung,
- **die Informationskampagne**, durch die eine bestimmte Meinung zu einem Thema/Problem verbreitet werden soll (politische Kampagnen versuchen das häufig). Beispiel: Ein Flyer wird für einen Kongress hergestellt. Pressemeldungen weisen auf den Kongress sowie das dazu gehörige neue Internetportal hin. Fachartikel in Wochenzeitungen sensibilisieren vor, während und nach dem Kongress über Thema und Anliegen,
- **die Imagekampagne**, die das öffentliche Bild einer Organisation oder einer Person positiv beeinflussen, Bekanntheit, Verständnis und Akzeptanz verbessern soll. Sie kommt der klassischen Werbung am nächsten. Beispiel: Ein Berufsverband positioniert sich durch öffentliche fachpolitische Statements über Poster, Fachartikel und eine Postkartenaktion als „kompetentes Sprachrohr“ (das Image) für die Interessen der von ihr vertretenen Berufsgruppe.

Idealerweise beinhaltet die Auswahl einer Kampagnenart auch Anteile einer der beiden anderen Kampagnenarten. Beispiel: Eine Informationskampagne sollte auch immer dem Image des Absenders dienen. Eine Aktionskampagne sollte immer auch informieren.

Der Kreislauf einer Kampagne

Kooperationen aufbauen und nutzen, mit Leuten reden, die sich auskennen, Feedback einholen, Fragen stellen, Informationen prüfen: Kampagnen entstehen nicht (nur) im abgeschlossenen Raum, sondern sind auch ein informeller kommunikativer Prozess aus Recherche und Dialog. Eine der wichtigsten Kompetenzen bei der Planung einer Kampagne – neben den kommunikativen und motivierenden Fähigkeiten – ist die Fähigkeit, strategisch zu denken. Dazu gehört die Analyse von Strukturen und Systemen und deren Verständnis: Wie „ticken“ die zu beeinflussenden Akteurinnen und Akteure, Sympathisierenden und Verbündeten (vgl. Rasmus Grobe: Kampagnen – Engagement in Aktion, in: [eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft](#))?

„Organisationen, die schon öfter Kampagnen gemacht haben, prüfen anhand von etablierten Kriterien oft schon sehr früh, ob sich ein Thema für eine Kampagne lohnt. Kriterien können zum Beispiel sein: Gibt es genügend Befürworter/-innen, d. h., ist das Thema bei Entscheidern hinreichend konflikthaft? Gibt es ausreichend Verbündete? Ist die Kampagne ‚gewinnbar‘? Gibt es konkrete Anlässe, zum Beispiel anstehende politische Entscheidungen?“ (Quelle: [Wegweiser Bürgergesellschaft](#))

Zum Herunterladen

 [Übersicht „Die 7 Schritte einer Kampagne“ \(PDF, 73 KB\)](#)

Externe Zielgruppen von Kampagnen

Planen Sie eine Kampagne, müssen Sie zunächst Mitstreiterinnen und Mitstreiter aus Ihrem Projekt oder Ihrer Institution gewinnen. Der Rückhalt aus der eigenen Institution ist für die Glaubwürdigkeit des Absenders der Botschaften von zentraler Bedeutung. Auch Kampagnenbestandteile eines Projekts müssen mit den Zielen und Aufgaben des Projektträgers übereinstimmen. Die interne Kommunikation spielt also in den ersten Schritten eine zentrale Rolle, bevor Sie die eigentlichen Zielgruppen ansprechen.

BEISPIEL

Externe Zielgruppen

Kampagnenziel: Bewerbung von Leistungen

Externe Zielgruppe: (potenzielle) Klientinnen und Klienten, Patientinnen und Patienten, Kundinnen und Kunden, Kooperationspartner

Kampagnenziel: Verbesserung des eigenen Images

Externe Zielgruppe: (potenzielle) Klientinnen und Klienten, Patientinnen und Patienten, Kundinnen und Kunden, Kooperationspartner

Kampagnenziel: Aufklärung und Information einer Öffentlichkeit

Externe Zielgruppen: Presse/Medien, Bürgerinnen und Bürger, Vereine, Verbände und andere Multiplikatorinnen und Multiplikatoren

Kampagnenziel: Positionierung für Wahlen

Externe Zielgruppen: Wahlberechtigte, Gegnerinnen und Gegner, Befürworterinnen und Befürworter, Unentschlossene, Medien, Verbände und andere Multiplikatoren

Weitere Informationen zur Bestimmung von Zielgruppen finden Sie bei den [Wegen zur Zielgruppe](#) → sowie bei den Netzwerken unter [Mögliche Partner Gesundheit, Ernährung und Bewegung](#) →.

Insbesondere bei (fach-)politischen Kampagnen, die polarisieren, aufklären oder provozieren, kann es zu Widerspruch und Kritik an den Aussagen kommen. Es ist daher wichtig, Schlüsselpersonen in der eigenen Institution mit Hintergrundinformationen, Argumentationshilfen oder auch einer Sprachregelung zu versorgen. Relevant sind dabei die Kolleginnen und Kollegen, die Fachkompetenz besitzen, und vor allem auch diejenigen, die das zentrale Telefon betreuen.

Kampagnenpraxis

„Mehr Bewegung in Rheinland-Pfalz und im Saarland“

Schon seit Anfang 2005 gibt es www.diebewegung.de ↗ als Informationskampagne. Im Auftrag der Landesregierung Rheinland-Pfalz und mit zahlreichen weiteren Partnern und Förderern sind Mitmachangebote und zu mehr Bewegung aktivierende Informationen im Internet sowie in Vereinen und Organisationen in Rheinland-Pfalz und mittlerweile auch im Saarland verfügbar. Mit Unterstützung des Gesundheitsministeriums hat die Landeszentrale für Gesundheit die Kampagne „Die Bewegung“ entwickelt. „Machen Sie mit und Sie werden fit!“ lautet das Kampagnenmotto.

„Richtig fit ab 50“

Mit der bundesweiten Aktions- und Informationskampagne [Richtig fit ab 50](#) ↗ wendet sich der Deutsche Olympische Sportbund an Trainerinnen und Trainer, Vereine und andere Fachkräfte, um das Bewusstsein und die Kompetenzen für Sporttreibende ab 50 Jahren richtig zu erhöhen und neue Angebote aufzubauen. Der breit angelegten Kampagne sind sechs Kampagnenprojekte zugeordnet, die ausgewählte Schwerpunkte besonders behandeln.

Wege zur Zielgruppe

Jede Interaktion als Projekt oder Projektträger mit Öffentlichkeit bedarf der Kommunikation, der in der Praxis eine mehr oder weniger klare **Kommunikationsstrategie** → zugrunde liegt. Zentraler Ankerpunkt dieser Kommunikation sind die jeweils ausgewählten Empfängerinnen und Empfänger der ausgesendeten Informationen. Ihre Zielgruppen sind Ihre jeweiligen Öffentlichkeiten.

Ein Fußgänger auf der Straße, der Bundestagsabgeordnete oder die Stadträtin, die Arbeitgeberin, der Journalist, das Mitglied, die Fachexperten aus der Universität und viele weitere Personengruppen sind Teil der Öffentlichkeit. Doch nicht jede Zielgruppe ist für jeden Kommunikationsanlass gleichermaßen relevant. Denn nicht alle interessieren sich für dieselben Themen und nicht alle sind auf demselben Weg zu erreichen. Deshalb wird zwischen bestimmten **Zielgruppen** → und Öffentlichkeiten unterschieden, die jeweils über bestimmte Kanäle oder Medien und mit den jeweils relevanten Informationen zu erreichen sind.

Bereits während der Projektplanung sollte daher festgelegt werden, welche die **Adressatengruppen** → für die **Kommunikationsstrategie** → sind. Dabei gilt: Je genauer das Gegenüber beschrieben werden kann, umso leichter fällt die Kommunikation über verschiedene Kanäle.

Dabei unterscheiden sich die Zielgruppen nicht automatisch nur nach **Berufs- und Interessengruppen** →. Entscheidend für die erfolgreiche Ansprache können auch das Geschlecht, die Herkunft beziehungsweise eventuelle Kompetenzen oder Einschränkungen sein. **Gender-Mainstreaming** →, **Diversity Management** → und **Barrierefreiheit** → auf **Internetseiten** →, in **Gebäuden** →, in **Dokumenten** → oder bei der **Sprache** → sind einerseits Methoden, um zielgruppengenau zu kommunizieren. Sie bieten andererseits aber auch Werkzeuge zur Ansprache bestimmter Zielgruppen.

Gender-Mainstreaming

„Davon ausgehend, dass es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt, ist Gender-Mainstreaming nach dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) ein Auftrag an die Spitze einer Verwaltung, einer Organisation, eines Unternehmens und an alle Beschäftigten, die unterschiedlichen Interessen und Lebenssituationen von Frauen und Männern in der Struktur, in der Gestaltung von Prozessen und Arbeitsabläufen, in den Ergebnissen und Produkten, in der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit und in der Steuerung von vornherein zu berücksichtigen, um das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern effektiv verwirklichen zu können. So lässt sich aus ‚gender mainstreaming‘ die deutsche Übersetzung ‚durchgängige Gleichstellungsorientierung‘ von Männern und Frauen herleiten.“

Theoretisch schwer zu kommunizieren und in der Praxis der Projektförderung zum Beispiel von EU und BMFSFJ oft als anstrengende Zusatzaufgabe betrachtet, ist das Gender-Mainstreaming tatsächlich ein sehr hilfreiches Instrument. Die mittlerweile zur Verfügung stehenden Werkzeuge können dazu beitragen, die Zielgruppenansprache in allen Projektphasen effizienter zu gestalten. Dabei betrifft Gender-Mainstreaming nicht nur die wichtigste, nämlich die sprachliche Ebene, sondern beispielsweise auch die Gestaltung der Rahmenbedingungen von Arbeitsplätzen, Lernumgebungen, Personalanforderungen etc.

Die Abschnitte zum Thema „Gender-Mainstreaming“ zeigen den praktischen Nutzen des Konzepts und seiner Werkzeuge insbesondere in Bezug auf die Verwendung von Sprache und Bildern. Aufgrund der Relevanz des Gender-Mainstreaming für die Förderung durch die öffentliche Hand widmen sich kurze Abschnitte auch den **rechtlichen Grundlagen** →, der beispielhaften **Praxis** → sowie dem Gender-Mainstreaming in **Projektanträgen** →.

Gender-Mainstreaming, Sprache, Öffentlichkeit

In Verwaltung, Gesetz und Formularen setzt sich die Praxis durch, nicht mehr ausschließlich männlich zu formulieren. Aus dem „Ehemann“ gekoppelt mit der „mitversicherten Ehefrau“ ist beispielsweise an manchen Stellen „der/die Versicherte“ und „der/die Mitversicherte“ geworden. Was vielfach als sprachliche Erbsenzählerei betrachtet wird, bedeutet aus entgegengesetzter Perspektive den Ausschluss der Hälfte der Bevölkerung oder die Negierung der Realität. Das Beispiel der nur mitversicherten Ehefrau macht es deutlich: Fakt ist, Frauen sind heute häufig selbst statt mitversichert oder tragen die Versicherung der ganzen Familie – nicht nur als Alleinerziehende.

Die Sprache als wichtigstes Kommunikationsmittel prägt unser Denken und Bewusstsein. Doch auch **Bilder** → unterstützen unmittelbar Geschlechterrollen, Klischees und Vorbilder. Es ist also wichtig, sich genau zu überlegen, wie Sie mit welcher (Bild-)Sprache Ihre Zielgruppen ansprechen. Welches Bild Sie von sich, Ihrem Projekt und Ihrer Institution in der Öffentlichkeit zeichnen und wen Sie damit erreichen, hängt also unmittelbar vom Sprachgebrauch und Ihrer Bildauswahl ab.

Den Kritikerinnen und Kritikern eine Bemerkung vorab: Es geht nicht darum, die Welt auf den Kopf zu stellen. Es geht darum, sich ganz bewusst zu machen, **Zielgruppen** → gleichberechtigt anzusprechen. Gender-Mainstreaming unterstützt mit seinen Instrumenten Ihre Öffentlichkeitsarbeit: „Gender Mainstreaming ist damit nichts Neues, nichts Zusätzliches, nichts Kompliziertes – Gender Mainstreaming dient der Qualitätsverbesserung und ist ein Baustein zur Optimierung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“, so das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

TIPP Die Gewerkschaft IG Metall hat im Jahr 2008 die sehr hilfreiche Broschüre  **Gendersprache. Tipps für die Öffentlichkeitsarbeit. Texte – Bilder – Veranstaltungen** herausgegeben. Aus ihr ist auch die folgende Checkliste entnommen.

Zum Herunterladen

Die folgende Checkliste soll Ihnen helfen, Ihre Texte und Bilder vor Veröffentlichung auf den Prüfstand zu stellen.

 [Checkliste „Drei Prüfpunkte für Reden, Texte, Illustrationen und Fotos“ \(PDF, 37 KB\)](#)

So werden Rollenklischees vermieden

- Fotos von Frauen und Männern nutzen
- Befragungen von Expertinnen und Experten
- Interviews beziehungsweise O-Töne von Frauen und Männern
- Lebensschilderungen und Beispiele von Frauen und Männern
- Ausgewogenheit in den Einzelheiten und der Gesamtwirkung
- Auch Fotos sollten in der Gesamtschau keine Rollenklischees bedienen
- Geänderte Geschlechterrollen und -identitäten darstellen. Zum Beispiel: Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Thema auch für Männer, für Väter und Söhne; Frauen in Führungspositionen, Frauen in „Männerberufen“ oder Frauen in bisher männlich geprägten gewerkschaftlichen Funktionen, als VK-Leiterin in männlich dominierten Betrieben, Gewerkschaftssekretärin oder Bevollmächtigte
- Zahlen und Fakten nach Geschlechtern aufschlüsseln und nutzen
- In Vorträgen und Texten ebenso wie in Schaubildern (einschließlich Piktogrammen)
- Vielfalt und Unterschiede zeigen: zum Beispiel verschiedene Altersgruppen, Beschäftigtengruppen und ethnische Gruppen einbeziehen
- Blickrichtung bei Fotos beachten: offen und zupackend? Gehemmt und wegschauend?
- Ausgewogenes Verhältnis von Ganzkörper- und Porträtfotos
- Keine Stereotypisierung durch Kameraeinstellung (Männer von unten, Frauen von oben)

TIPP

Entscheidend ist nicht nur, in jedem Fall beide Geschlechter gleichermaßen zu berücksichtigen, sondern vorab die Relevanz der Inhalte zu überprüfen:

- Betroffenheit von Frauen und Männern
- Repräsentation von Frauen und Männern
- Implikationen des Themas für Frauen und Männern
- Nutzwert jeweils für Frauen und Männer

(Quelle: [IG Metall 2008 ↗](#))

Gesetzliche Vorgaben für Gender-Mainstreaming

Die Umsetzung einer effektiven Gleichstellungspolitik findet seine rechtliche Entsprechung sowohl auf internationaler und europäischer als auch auf nationaler Ebene. Auf EU-Ebene wurde der Gender-Mainstreaming-Ansatz zum ersten Mal im Amsterdamer Vertrag erwähnt. Am 12. Mai 2006 wurde die [Europäische Charta für die Gleichstellung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene ↗](#) vom Council of European Municipalities and Regions verabschiedet. Seit der Verabschiedung des Vertrags von Lissabon im Jahr 2008 ist die Verpflichtung der Europäischen Union zu „Gender-Mainstreaming“ in Artikel 8 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union festgeschrieben.

Die Bundesregierung ist bereits mit dem Grundgesetz (Art. 3 Abs. 2 Satz 2 GG) ausdrücklich verpflichtet, in allen Bestandteilen ihres politischen Handelns die Gleichberechtigung von Frauen und Männern durchzusetzen. Daneben findet sich die Verpflichtung zur Umsetzung und Beachtung von Gleichstellung im Sinne des „Gender-Mainstreaming“ auch in Bundesgesetzen wie dem § 9 Nr. 3 SGB VIII: „Bei der Aufgabenerfüllung im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe müssen die unterschiedlichen Lebenslagen von Mädchen und Jungen berücksichtigt, Benachteiligungen abgebaut und die Gleichberechtigung von Mädchen und Jungen gefördert werden.“ Auch mit der Änderung des SGB III ist durch § 1 Abs. 1 Satz 3 klargestellt, dass in der Arbeitsförderung die Gleichstellung von Frauen und Männern als durchgängiges Prinzip zu verfolgen ist. Hinzuwirken ist auf die Überwindung des geschlechtsspezifischen Ausbildungs- und Arbeitsmarktes, um die Chancen beider Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern (§ 8 Abs. 1). Das Gleichstellungsdurchsetzungsgesetz für die Bundesverwaltung regelt mit § 2 BGleiG die Gleichstellung als Leitprinzip in allen Arbeitsbereichen.

Diese Verankerung in europäischen und nationalen rechtlichen Regelungen und Verträgen bedeuten, dass Gleichstellungspolitik und „Gender-Mainstreaming“ verpflichtende und dauerhafte Aufgaben mindestens in Politik und Verwaltung sind. Sie verlieren nicht ihre Gültigkeit, wenn es einen Wechsel an der Spitze von Verwaltung und Politik gibt.

Wo gibt es Berührungspunkte mit meiner Organisation?

Die gesetzliche Festschreibung des Gleichstellungsprinzips hat direkte Auswirkungen auf alle Institutionen und Organisationen, die einen öffentlichen Auftrag erfüllen (z. B. Kindertagesbetreuung) oder **öffentlich gefördert** → werden. Sowohl die **Projektanträge** → als auch Durchführung und Evaluation von Projekten sind unter Genderaspekten zu beleuchten. Darüber hinaus berühren diese Vorgaben die Ausschreibungen für Stellenangebote.

Gesundheit und Gender-Mainstreaming

Der **Frauengesundheitsbericht** des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) aus dem Jahr 2001 stellte fest: Frauen werden anders krank als Männer oder Männer werden anders krank als Frauen. Unterschiedliche Arbeits- und Lebensbedingungen von Frauen und Männern können Auswirkungen auf Krankheitsverläufe haben oder sogar zu spezifischen Krankheiten und Symptombildern führen.

Ausschlaggebend für die gesundheitlichen Geschlechterunterschiede sind neben den unterschiedlichen körperlichen Voraussetzungen auch die Unterschiede im Erleben und in der Wahrnehmung von Körper, Sexualität, Krankheit und Gesundheit. Hinzu kommen ein unterschiedliches Gesundheits- und Risikoverhalten sowie die geschlechterbezogene Wirkung auf Außenstehende einschließlich des Personals im Gesundheitswesen und die darauf folgende Behandlung (Quelle: **Gender Mainstreaming in der Gesundheitspolitik** ↗, Vortrag Dr. Eleonore Lossen-Geißler, Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit Rheinland-Pfalz, 2003).

Für viele Bereiche der öffentlichen Daseinsvorsorge lässt sich heute feststellen, dass Forschung und Praxis mehr und mehr geschlechtersensibel arbeiten. Dies bedeutet jedoch noch nicht, dass gesundheitliche Ungleichheiten zwischen Geschlechtern ausgeräumt sind. Auch verschiedene Modellprojekte und Initiativen thematisieren ganz explizit Geschlechterdifferenzen und daraus entstandene Ungleichgewichte. Beispielsweise will die Bundesinitiative „Mehr Männer in Kitas“ mehr männliche Rollenvorbilder für Kinder im Kindergartenalter erreichen. Der **Girls' Day** ↗ widmet sich unter anderem den Chancen von Mädchen und jungen Frauen in Männerberufen. Ein anderes Beispiel für eine gendersensible Herangehensweise an ein fast ausnahmslos als „Frauenthema“ behandeltes Feld ist der Wendeflyer „**Stillen – was sonst?**“ ↗ des BZfE, der sich zur Hälfte sehr ausdrücklich an Männer richtet. Der aid infodienst widmet sich auf seiner Internetseite auch den **Genderaspekten in der Ernährungserziehung** ↗.

Die **Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA)** ↗ hat zusammen mit der **Deutschen Sporthochschule Köln** ↗ Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Aktionsbündnissen, Bewegungszentren und Modellprojekten im Rahmen einer Sekundäranalyse ausgewertet. Die Sekundäranalyse der im Rahmen des **Nationalen Aktionsplans IN FORM** ↗ seitens des **Bundesministeriums für Gesundheit** ↗ geförderten Projekte zeigt praktische Ansätze der Gesundheitskommunikation, die gender- und kultursensible Perspektiven berücksichtigt haben. Beispielsweise wurden Angebote besser angenommen, wenn sie an den Bedürfnissen und Besonderheiten der Zielgruppe und ihrer Lebenswelt ausgerichtet werden.

Zum Beispiel konnten in einem Quartier mit hohem Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund mithilfe eines Übersetzers dann gut interessiert und informiert werden, wenn beim Boule oder Großfigurenschach reine Männerrunden angesprochen wurden. Der Zugang zu den Frauen des Quartiers gelang dagegen besser in den Räumen der Kinderbetreuung sowie in separaten Räumlichkeiten.

TIPP

Nutzen Sie Gender-Mainstreaming ganz bewusst als Werkzeug zur Zielgruppenkommunikation in Ihren Projekten.

Gender-Mainstreaming in der Praxis

Die durchgängige Gleichstellungsorientierung in Strukturen und Prozesse der Arbeitswelt zu integrieren, schließt ein, Gender-Mainstreaming in Projekten als Gleichstellungsperspektive in die Planung und Umsetzung eines Projekts von Beginn an zu integrieren. Bei einigen fördernden Institutionen wird dies sogar sehr explizit gefordert, zum Beispiel bei den **Förderprogrammen der Europäischen Union** →, dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend oder dem Bundesministerium für Umwelt und Reaktorsicherheit.

Einzureichende Projektanträge benötigen hier stets eine formulierte Gender-Mainstreaming-Strategie, die Analyse, Zielformulierung, Umsetzungsebenen sowie die Evaluation betreffen. Und damit wird Gender-Mainstreaming auch eine Herausforderung für das Projektmanagement und Ihre Kommunikationsstrategie.

HINWEIS

Eine Projekt gleichstellungsorientiert umzusetzen, ist umso leichter, je mehr Gender Mainstreaming bewusst beim Projektträger selbst bereits verankert ist.

BEISPIEL

Qualitätsstandards der gendergerechten Projektgestaltung

Akquise

- Werden Frauen und Männer in der Zielgruppe durch die Art der Akquise gleichermaßen angesprochen?
- Wird die unterrepräsentierte Gruppe adäquat und aktiv angesprochen, beispielsweise durch Wort und Bild, durch Werbung in zielgruppenrelevanten Medien etc., um ihre Beteiligung zu erhöhen?
- Schließen die Zugangsvoraussetzungen möglicherweise bestimmte Gruppen aus?

Rahmenbedingungen

- Wird durch die zeitliche Gestaltung Rücksicht auf eventuelle Betreuungspflichten genommen?
- Ist der Standort gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar?
- Gibt es Unterstützung bei der Kinderbetreuung?
- Wie sehen Lernort und Raumgestaltung aus? (Vermeidung von Angsträumen)

Lernkonzept und Begleitungsangebot

- Werden verschiedene Lern- und Kommunikationsstile berücksichtigt?
- Werden geschlechtsbezogene Inhalte bearbeitet und wird die Reproduktion von Geschlechterstereotypen vermieden?
- Verfügt das Projekt- und Lehrpersonal über Genderkompetenz?

Vermittlung und Nachbetreuung

- Wie wird die auf dem Arbeitsmarkt beziehungsweise in bestimmten Berufen unterrepräsentierte Gruppe spezifisch unterstützt (bspw. besondere Unternehmensakquise, Unterstützung beim Bewerbungsprozess)?

(Quelle: Zentrum Frau in Beruf und Technik, 2001, auf www.esf-gleichstellung.de ↗)

Wie kommt Gender-Mainstreaming in Projektanträge?

Für die Antragsstellung eines Projekts ist Gender-Mainstreaming eine zusätzliche Herausforderung. In der Regel müssen Sie eine sehr genaue Zielgruppenanalyse bezüglich der Beteiligung von Frauen und Männern erarbeiten.

Typische Fragen können sein:

- An welchen Stellen und in welcher Position sind Frauen an der Projektleitung und -durchführung beteiligt?
- Wofür sind sie zuständig, für welche Inhalte sind sie verantwortlich?
- Welchen Umfang haben ihre Stellen?
- Wie werden die Arbeitszeiten geregelt sein (Flexibilität)?
- Wie setzt sich Ihre Zielgruppe unter Genderaspekten (auf Bundes- und bei Ihnen auf lokaler Ebene) zusammen und was sind – bezogen auf das Projektthema – ihre typischen Probleme?
- Mit welchen Maßnahmen sollen Frauen und Männer geschlechtergerecht angesprochen werden?
- Wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit auf die unterschiedlichen Zielgruppen geschlechterspezifisch Bezug genommen, das heißt, werden eventuell die verschiedenen inhaltlichen Zugänge adäquat vermittelt?
- Was sind mögliche Ursachen identifizierter Ungleichheiten?

TIPP

Fördernde Institutionen, die eine geschlechtergerechte Antragsstellung und Projektdurchführung verlangen, bieten in der Regel **Handreichungen und Hilfestellungen** → für die Erschließung der Genderfragen. Insbesondere bei der Analyse der Zielgruppe hilft die Internetseite des **Statistischen Bundesamtes** [↗](#).

QUELLEN UND DOWNLOADS ZU GENDER-MAINSTREAMING

Links

- [Gesetzliche Vorgaben des Gender Mainstreaming](#) →
- [Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend \(BMFSFJ\)/ Internetangebot zum Gender-Mainstreaming](#) ↗
- [Bundeszentrale für politische Bildung \(bpb\)/ Dossier "Gender Mainstreaming"](#) ↗
- [Agentur für Gleichstellung im Europäischen Sozialfonds für Deutschland/ Thema Gender-Mainstreaming](#) ↗

Links zu PDFs

- ☐ [Gendersprache. Tipps für die Öffentlichkeitsarbeit. Texte – Bilder – Veranstaltungen, IG Metall 2008](#)
- ☐ [Leitfaden zur Verankerung von Gender-Mainstreaming in Trägerorganisationen, Europäischer Sozialfonds](#)
- ☐ [Der Leitfaden Gender in der Verwaltungssprache zeigt Beispiele der sprachlichen Gleichstellung und will zu einem bewussten Sprachgebrauch anregen, Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg.](#)
- ☐ [Sprachliche Gleichbehandlung von Frauen und Männern. Hinweise, Anwendungsmöglichkeiten und Beispiele des Bundesverwaltungsamtes](#)
- ☐ [Checkliste "Gender-Mainstreaming" bei Maßnahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend](#)
- ☐ [Umsetzung von Gender-Mainstreaming in Projekten der Agentur für Gleichstellung im ESF, akt. 2012](#)
- ☐ [Leitfaden Gender-Mainstreaming im Europäischen Sozialfonds, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Soziales](#)
- ☐ [GeM-Leitfaden zur Verankerung von Gender-Mainstreaming bei Projektträgern der GeM-Koordinationsstelle für Gender-Mainstreaming im ESF, L&R Sozialforschung](#)

Diversity Management

Die Vielfalt in der Gesellschaft ist in den vergangenen Jahrzehnten gewachsen. Der demografische Wandel, die Pluralität von Familienformen, mehr arbeitende Frauen, unterschiedliche Glaubensrichtungen und ethnisch-kulturelle Herkünfte haben Alltag und Berufswelten verändert. Die Diversität der Bevölkerungsgruppen hat zugenommen; nie ist jemand nur Frau, Mann, Migrant, homosexuell, alt etc.

Diversity Management will vor allem Antworten auf die Frage geben, wie Arbeitgeber diese gesellschaftliche Vielfalt wertschätzen und besser für ihre Ziele nutzen können. Der Ansatz basiert auf Anerkennung und Einbeziehung statt auf Ausgrenzung und Defizitorientierung. Lebensalter, körperliche und psychische Befähigung, ethnische und kulturelle Herkunft, Geschlecht, sexuelle Orientierung sowie Religion beziehungsweise Weltanschauung sind die Kerndimensionen des Konzepts.

Hinzu kommen mittlerweile häufiger Aspekte der sozialen Herkunft und sozio-ökonomischen Unterschiede. Es zielt insbesondere auf die Bereiche Personalmanagement und Organisationsentwicklung ab. Diversity Management lenkt den Blick von den Defiziten zu der Summe der Unterschiede und Gemeinsamkeiten in vielfältig zusammengesetzten Belegschaften.

Die Diversity-Dimensionen decken sich mit den von den fünf EU-Gleichbehandlungsrichtlinien und den im [Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz \(AGG\)](#) ↗ geschützten Merkmalen.

Diversity Management wird auf mehreren Ebenen kritisch diskutiert. Zum einen richtet sich ein Vorwurf darauf, dass Diversity Management sich nicht an Fragen der Gerechtigkeit ausrichtet, sondern Fragen der Gewinnmaximierung im Zentrum der Betrachtung stehen. Als problematisch wird auch die Einteilung in eine endliche Anzahl Gruppen diskutiert, die als feststehende Sozialkategorien missbraucht werden können. Damit würde die Gefahr bestehen, dass aus der Gruppenzugehörigkeit auf Merkmale, Eigenschaften oder Verhaltensweisen geschlossen wird, sodass Stereotype sich sogar verstärken können (Quelle: [Heinrich-Böll-Stiftung](#) ↗).

Diversity Management kommunikativ nutzen

Sowohl innerhalb einer Organisation oder Verwaltung als auch im Hinblick auf die öffentliche Wirkung können Elemente des Diversity Managements genutzt werden, um eine zielgruppengenaue Ansprache der Zielgruppen zu erreichen.

Insbesondere der Perspektivenwechsel des Diversity Managements von der Defizitorientierung zur Anerkennung, was Menschen aufgrund ihres Minderheitenstatus Wertvolles, Gutes, Positives können, beinhaltet Chancen für eine gelingendere Kommunikation. Ein divers zusammengesetztes Team kann als solches bereits einen positiven kommunikativen Effekt entfalten.

Analog zum **Gender-Mainstreaming** → könnten Instrumente und Methoden dabei unterstützen, (Bild-)Sprache, Arbeitsumgebungen, die direkte Kommunikation beziehungsweise den Umgang mit Interessengruppen (z. B. Spender, Förderer, neue Mitglieder) zu verbessern oder Feinschliff in Projektanträge zu bringen. Zum Beispiel:

- Sind auf den Bildern, die Sie für Ihre Öffentlichkeitsarbeit nutzen, Ihre Zielgruppen zu sehen?
- Nutzen Sie in Bild und Text positive Identifikationsbeispiele und Stärken Ihrer Zielgruppen statt negativer Risikogruppenbilder?
- Sprechen und schreiben Sie so, dass Ihre Zielgruppen Sie verstehen?

Zum Herunterladen

Nutzen Sie die Checklisten für gendergerechte Bilder und Texte auch für Ihre Diversity-Kommunikation:



Checkliste „Drei Prüfpunkte für Reden, Texte, Illustrationen und Fotos“ (PDF, 37 KB)

QUELLEN UND LINKS

- Programm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“, [Fachstelle Diversity Management](#) ↗
- Heinrich-Böll-Stiftung, [Migrationspolitisches Portal](#) ↗

Barrierefreiheit

Barrierefreiheit berücksichtigt alle Ausprägungen menschlicher Fähigkeiten. Sie beschränkt sich nicht nur auf ausgewählte Personengruppen. Mit dem Ausdruck barrierefrei wird die uneingeschränkte Zugänglichkeit von Dienstleistungen, Produkten und Einrichtungen, unabhängig von einer Behinderung oder Erkrankung, beschrieben.

Im Hinblick auf eine umfassende Vorbereitung zur Ansprache der Zielgruppen sowie zur umfassenden Kommunikation und Information aller Interessengruppen eines Projekts oder eines Projektträgers ist Barrierefreiheit ein wichtiges Ziel. Sie finden daher auf diesen Seiten kurze Hinweise sowie ergänzende Informationen und Dokumente zu drei Eckpfeilern der Barrierefreiheit:

- Barrierefreiheit durch [Leichte Sprache \(siehe unten\)](#)
- Barrierefreie [PDF-Dokumente →](#) und [Internetseiten →](#)
- Barrierefreie [Räume für Veranstaltungen →](#)

Barrierefreiheit und Leichte Sprache

„Menschen reden miteinander oder schreiben einander. Viele Menschen können Briefe und andere Texte nur schwer verstehen. Es gibt sehr viele Sachen zum Lesen.“ So beginnt die Erklärung der Leichten Sprache des Vereins „Menschen zuerst – Netzwerk People First Deutschland“.

Leichte Sprache ist eine Form der schriftlichen und mündlichen Kommunikation. Sie ist eine Hilfstechnik für Absender von Informationen, um Barrierefreiheit insbesondere für Menschen mit Lernbehinderungen zu erreichen. Aber auch viele andere Menschen profitieren von Leichter Sprache. Zum Beispiel Menschen, die nicht so gut lesen, hören, sehen, noch nicht so gut Deutsch sprechen können sowie Menschen mit einer Demenz.

Die Leichte Sprache soll die selbstständige Informationssuche und damit Selbstbestimmung von erwachsenen Menschen verbessern, die aus unterschiedlichen Gründen, vorübergehend oder dauerhaft, Probleme mit einem komplexen Satzbau haben und Fremdwörter nicht verstehen. Amtliche Mitteilungen sollen zur Barrierefreiheit ergänzend die Leichte Sprache verwenden.

Leichte Sprache und Kommunikationspraxis

Wie schnell verfangen sich Kommunikationsprofis oder Fachexpertinnen und -experten in Schachtelsätzen oder Fremdwörterlisten! Dabei vergisst der Absender der Informationen oft, dass der Empfänger eventuell nicht denselben Wissensstand zu dem Thema hat – konkret, die **Zielgruppe** → wurde außer Acht gelassen. Ähnliches gilt für Menschen mit Lernbehinderungen.

Sie benötigen ebenfalls eine klare und verständliche Kommunikation. Die Regeln zur Verbesserung zum Beispiel einer **Pressemitteilung** → sind daher auch ähnlich denen der Leichten Sprache:

BEISPIEL

Regeln für die Leichte Sprache und Schreiptipps für Pressemeldungen

Kurze Sätze

Schreiptipp: keine Schachtelsätze, klare Aussagen

Keine Fremdwörter und Fachwörter

Schreiptipp: Verzicht auf Fachterminologie („Fach-Chinesisch“), Fremdwörter, Insiderwissen und Vermeidung von Abkürzungen

Schwierige Wörter werden erklärt

Schreiptipp: Erklären von Fremdwörtern

Bilder helfen beim Verstehen

Schreiptipp: Bilder sagen mehr als Worte – sofern möglich, ein Bild beifügen

Große und klare Schrift

Schreiptipp: klare Gliederung, ausreichend Zeilenabstand, strukturierter Text

In beiden „Sprachen“ müssen selbstverständlich noch weitere Schreibregeln beachtet werden. Darüber hinaus ist der Vereinfachungsgrad bei der Leichten Sprache höher. Dennoch dienen beide Regelwerke dazu, die jeweilige Zielgruppe möglichst verständlich und umfassend zu informieren. Um professionelle PR mit Leichter Sprache zu verbinden, hat das **Institut für angewandte PR** ↗ eigene Regeln aufgestellt. Dahinter steht die Überzeugung, dass Leichte Sprache wie gemacht ist für Öffentlichkeitsarbeit – denn eine leichtere Sprache kann jeder verstehen.

ERGÄNZENDE LINKS UND DOWNLOADS

- [Ratgeber Leichte Sprache](#) ↗ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales für Mitarbeitende von Ämtern und Behörden
- www.gemeinsam-einfach-machen.de ↗ – Informationen zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention
- www.people1.de ↗ – Mensch zuerst – Netzwerk People First Deutschland e.V. ist ein Verein von und für Menschen mit Lernschwierigkeiten. Informationen zur Leichten Sprache.
- www.leichtesprache.org ↗ – das Netzwerk Leichte Sprache mit Informationen und Downloads
- Broschüre  [Barrierefreiheit für Menschen mit kognitiven Einschränkungen](#), Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e. V.
- Seite des [Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft](#) ↗ in Leichter Sprache
- www.hurraki.de ↗ – Wörterbuch-Wiki für Leichte Sprache

Barrierefreie PDF-Dokumente

Das Dateiformat PDF ist eines der am weitesten verbreiteten Dokumentformate. Doch nicht immer sind die Informationen eines Dokuments zugänglich. Als übliche allgemeine Barrieren nennt die Internetseite www.barrierekompass.de unangemessene Dateigrößen, fehlende Informationen über den Inhalt, falsche oder zu strenge Sicherheitseinstellungen sowie eine fehlende Abwärts-Kompatibilität auf ältere PDF-Programme. Wer ein PDF öffnet und dann lediglich grafische Informationen (z. B. gescannte Dokumente ohne Texterkennung) findet, kann das Dokument nicht mehr optimieren.

Aber auch Textfluss, -struktur, fehlende Lesezeichen oder Inhaltsverzeichnisse verhindern den barrierefreien Zugang zu den Informationen. Insbesondere Nutzerinnen und Nutzer, die einen Screenreader (Software, die vorliest) verwenden, werden häufig durch schlecht aufbereitete PDF-Dokumente behindert. Hürden sind dabei insbesondere fehlende Alternativtexte für Bilder und Grafiken, fehlender linearer Textfluss, fehlende Tags, Lesezeichen und Inhaltsverzeichnisse. Die fehlende Auszeichnung der Sprache des Dokuments, Abkürzungen und Akronyme sind für Screenreader-Software ebenfalls unüberwindbare Hürden. Die Software „verirrt“ sich im Dokument und kann den Inhalt nicht mehr ordnungsgemäß wiedergeben.

Kennzeichen einer barrierefreien PDF-Datei

Das Informationsportal „Web ohne Barrieren“ des „Aktionsbündnis für barrierefreie Informationstechnik“ (AbI) listet auf, wann ein PDF-Dokument barrierefrei ist:

- Das Dokument besteht aus durchsuchbarem Text und nicht aus eingescannten Bildern.
- Formularfelder sind, sofern vorhanden, zugänglich.
- Die Struktur des Dokuments wird mit „Tags“ abgebildet (Tagged PDF).
- Die Lesereihenfolge ist klar und eindeutig.
- Für alle grafischen Elemente, Hyperlinks und Formularfelder stehen beschreibende Texte (Alternativtexte) zur Verfügung.
- Es stehen Navigationshilfen (Lesezeichen, Links, Inhaltsverzeichnis, Überschriften) zur Verfügung.
- Die Hauptsprache des Dokuments ist angegeben.
- Die im Dokument verwendeten Schriftarten stellen genügend Informationen bereit, um die Inhalte als Text wiederzugeben.
- Die Sicherheitseinstellungen behindern nicht den Einsatz von Screenreadern.

(Quelle: [Aktionsbündnis für barrierefreie Informationstechnik ↗](#))

WEITERE INFORMATIONEN

- Hinweise zur Überprüfung der Barrierefreiheit von PDF-Dokumenten können dem Prüfschritt 11.1.1 des [BITV-Kurztests ↗](#) entnommen werden.
- Ein ausführliches [Tutorial, wie barrierefreie PDF-Dokumente ↗](#) erstellt werden, finden Sie auf der Internetseite www.barrierefreies-webdesign.de.
- Eine eigene Seite der [Aktion Mensch ↗](#) beschäftigt sich ebenfalls mit der Frage barrierefreier PDFs.

Barrierefreie Internetseiten

Die Programmierung barrierefreier Internetseiten ist um einiges aufwendiger als das Erstellen eines barrierefreien PDF-Dokuments. Allerdings ist auch hierbei eine klare, linear aufgebaute Struktur die Grundlage, an die dann die Standards des W3-Consortiums (W3C) anschließen können. Dazu gehört beispielsweise die Trennung von Inhalt und Gestaltung, der bevorzugte Verzicht eines tabellarischen Layouts, eine systematische Linkbeschreibung, Alternativtexte für Bilder und vieles mehr. Insbesondere im Bereich Multimedia lassen sich über Untertitel, Audiodeskription, Textabschriften, Informationen in Leichter Sprache oder die Übersetzung von online bereitgestellten Informationen in entsprechende Gebärdensprachfilme einige technische Barrieren umgehen. Eine tiefergehende Betrachtung würde an dieser Stelle zu weit führen.

Jedoch sollte bei der Konzeption und Beauftragung einer [Internetseite](#) → die Barrierefreiheit in der heutigen Zeit in jedem Fall eine Rolle spielen – nicht nur im Hinblick auf die definierte Zielgruppe.

Umfassende technische Informationen finden sich auf den Internetseiten [Barrierefreies Webdesign](#) ↗.

Barrierefreie Räume für Veranstaltungen

„Ein Raum ist dann barrierefrei, wenn er schwellenfrei zu betreten ist und keine Stolperfallen ein Sicherheitsrisiko darstellen. Auch ein ausreichendes Maß an Bewegungsfläche, zum Beispiel für Menschen im Rollstuhl, ist unerlässlich“ (Quelle: www.barrierefrei.de ↗). Nur wenn Sie sicher wissen, dass keine Teilnehmenden und Besucherinnen oder Besucher eine körperliche Einschränkung haben, können Sie das Thema Barrierefreiheit außer Acht lassen.

Das bedeutet, dass Sie es nie gänzlich können, denn vollständige Barrierefreiheit für alle Arten von Einschränkungen ist ein kaum zu erreichendes Ideal. Trotzdem gilt, dass immer dann, wenn Sie Teilnehmende erwarten, die Sie nicht kennen, Sie die Barrierefreiheit der Veranstaltungsräume, Sanitäreinrichtungen, Essensbereiche, Beschallung des Zugangs zu Gebäude/Bühne, Parkflächen, Bestuhlung sowie auch in Bezug auf die Anreise/Erreichbarkeit besonders berücksichtigen sollten.

Barrierefrei bezieht sich darüber hinaus nicht nur auf Mobilitätseinschränkungen. Personen mit eingeschränktem Hör- oder Sehvermögen, psychischen oder geistigen Einschränkungen können ebenso durch Barrieren an der Teilnahme einer Veranstaltung oder am Zugang zu Ihren Angeboten gehindert werden. Mögliche Einschränkungen sollten daher baulich, technisch und/oder organisatorisch sowie über barrierefreie Texte ([PDF-Dokumente](#) →, [Internetseiten](#) →, [Leichte Sprache](#) →) so gut wie möglich ausgeglichen werden.

TIPP

- Berücksichtigen Sie, dass Sie auskunftsfähig sein sollten. Kommt beispielsweise eine Anfrage einer Rollstuhlfahrerin oder eines Rollstuhlfahrers zur Barrierefreiheit für eine Veranstaltung, sollten Sie darüber informiert sein, inwieweit Räume und Zugänge tatsächlich barrierefrei sind. Ein Tagungshaus, das über ein rollstuhlgerechtes WC verfügt, jedoch eine Treppe ohne Rampe oder eine schwere, manuell zu bedienende Tür am Eingang hat, ist nicht barrierefrei.
- Barrierefreiheit kommt auch nicht nur Menschen zugute, die gehbehindert sind oder im Rollstuhl sitzen. Eltern mit Kinderwagen, Ältere, Teilnehmende mit viel Gepäck, Aussteller, Caterer und andere Lieferanten profitieren genauso von breiten Türen mit Türöffnern, Rampen statt Treppen, Aufzügen, kurzen Wegen, ausreichend breitem Parkraum, guter Beschallung, hilfreichem Personal etc.
- Barrierefreiheit für Veranstaltungsräume ist über die jeweiligen Landesbauordnungen, Versammlungsstättenverordnungen der Bundesländer sowie in DIN-Normen geregelt. Die [DIN 18040-1](#) regelt beispielsweise die Ausgestaltung von Veranstaltungsräumen. Sie gibt gute Hinweise für die Auswahl von Räumen.

VERWANDTE ARTIKEL

- [Texten für das Internet](#) →
- [Flyer, Broschüren & Co.](#) →
- [Newsletter](#) →
- [Einen Veranstaltungsort finden](#) →

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

- www.barrierefreiheit.de → – Seite des BKB Bundeskompetenzzentrum Barrierefreiheit e.V. (privater Zweckverband von Sozial- und Behindertenverbänden) mit zahlreichen Downloads zum Thema
- www.nullbarriere.de → – unter anderem ausführliche Informationen zu Bau und Ausstattung von Veranstaltungsräumen, Sanitäranlagen

Kommunikationsinstrumente

Mit dem Abschnitt Kommunikationsinstrumente können Sie Fragen nach Ihren **Zielgruppen** → und der Art ihrer Ansprache klären. Detailliert erläutert der IN FORM Leitfaden Kommunikation die medialen Wege zu den Empfängern: Die Landschaft der **Zeitungen, Radiosender und TV-Sender** → werden ebenso erklärt wie der Aufbau des richtigen **Presseverteilers** →, der **Pressearbeit** →, der Zusammenarbeit mit Journalistinnen und Journalisten beziehungsweise **Pressegespräche** → und schließlich auch das Schreiben von **Pressemitteilungen** → sowie das Verhalten in Interviewsituationen.

Öffentlichkeitsarbeit besteht jedoch nicht nur aus Pressearbeit. **Flyer** → und **Plakate** → werden als Kommunikationsmittel in den Blick genommen und in Wirkweise erläutert. Ebenso bleiben die digitalen Medien nicht unerwähnt: Die **eigene Internetseite** →, **Texten für das Internet** →, **Newsletter** → und das **Web 2.0** → werden als Kommunikationshilfen auch im Hinblick auf die technischen Möglichkeiten des **Online-Fundraisings** → betrachtet. Zusätzlich finden klassische Medien und Kommunikationsformen ihren Platz an dieser Stelle des IN FORM Leitfadens Kommunikation: **Leserbriefe** →, **Spendenbriefe** → und verschiedene **Veranstaltungsformate** → von **Infostand** → über **Fachtagung** → bis zur **Großveranstaltung** → werden mit viel praktischen Tipps und Hinweisen zum Umgang mit den relevanten Partnern erläutert.

Die gesetzlichen Grundlagen zur Verwendung von Fotos und Texten, zum Umgang mit Persönlichkeitsrechten etc. werden gesondert im Bereich **Rechtliche Aspekte** → angerissen, sind jedoch nicht rechtsverbindlich.

Zielgruppen zu Adressaten machen

Die adressatengerechte Ansprache ist zentral für jede Kommunikation, die Ihr Projekt oder Ihre **Kampagne** →, Ihre Arbeit, die **Auswahl der Medien** →, Ihre **Fundraisingaktivitäten** → betrifft. Dabei hilft es, innerhalb verschiedener übergeordneter Zielgruppen den jeweils relevanten Adressaten die **Kommunikationsmedien** → zuzuordnen, die im Verlauf der Arbeit produziert und genutzt werden sollen.

Die Kommunikation mit den Zielgruppen wirft dabei mehrere Fragen auf:

- Wer ist meine **Öffentlichkeit** →, wer gehört im Detail zu meiner **Zielgruppe** →?
- Wer hat ein Interesse an unserer Arbeit und wer müsste ein Interesse daran haben?
- Mit welchen **Medien** → kann und will ich die jeweiligen Zielgruppen ansprechen?
- Welche Informationen möchte oder muss ich den jeweiligen Zielgruppen geben?
- Wann muss ich welche Informationen versenden und wann benötige ich welche Medien dafür?
- Welches Budget steht mir für die Kommunikation mit meinen Zielgruppen zur Verfügung?

Egal für welchen „Medienmix“ Sie sich innerhalb Ihrer Kommunikationsstrategie entscheiden – setzen Sie sich mit der Frage auseinander, wen Sie überhaupt erreichen möchten. Daraus lassen sich größtenteils bereits die zu planenden Medienarten sowie das notwendige Budget ableiten. Die einzelnen Medien selbst geben vor, welche Inhalte wie aufbereitet werden müssen.

Beispiele für Zielgruppen und typische Kommunikationsmittel zur Ansprache

Mitglieder und interne Öffentlichkeit

Beispielakteurinnen und -akteure: (Netzwerk-)Mitglieder, Mitarbeitende, Vorstände, Beiräte, regelmäßige Unterstützer, teilweise spendende und fördernde Institutionen, Dienstleister (Frauen und Männer)

Kommunikationsziele: Motivation, Bindung, Aktivierung

Besonderheiten in der Ansprache: persönliche Ansprache. Relevant ist, was berührt und betrifft. Teilhabe und Integration in Planung und Durchführung des Projekts/der Kampagne. Angebote unterbreiten. Spaß schaffen und gemeinsame Erfolge organisieren.

Beispiel-Kommunikationsmittel: Mitgliederbrief, praxisrelevante **Veranstaltung** →, Stammtisch, Telefonaktion, E-Mailings, Schwarzes Brett, **Newsletter** →, **Spendenbrief** →, Jahresbericht

Interessierte und Umfeld

Beispielakteurinnen und -akteure: Fachkolleginnen und -kollegen, Hochschullehrende, Eltern, Studierende, Betroffene, Interessierte, sympathisierende Politiker, teilweise und fördernde Institutionen (Frauen und Männer)

Kommunikationsziele: Reputation, Vertrauen, Profil, Bindung, Aktivierung, Überzeugung und Unterstützung

Besonderheiten in der Ansprache: persönliche Betroffenheit oder beruflicher Schwerpunkt. Praktische Ebene, Gespräche. Schlüssige Argumente einfach präsentieren. Selbstdarstellung. Folgeaktivitäten planen

Beispiel-Kommunikationsmittel: praxisrelevante **Veranstaltungen** →, **Faltblätter/Flyer** →, Plakate, Aufkleber, Ausstellungen, Demonstrationen, Infostände, Aktionen, E-Mailings, Schwarzes Brett, Internet, **Social Media** →, **Newsletter** →

Fachöffentlichkeit

Beispielakteurinnen und -akteure: Abgeordnete, Stadträte, Parteien, Wissenschaft, Verwaltung, Verbände, teilweise fördernde Institutionen (Frauen und Männer)

Kommunikationsziele: Reputation, Profil, Überzeugung, Unterstützung

Besonderheiten in der Ansprache: sachlich fundiert. Schlüssige Argumente. Persönlicher Kontakt, per Telefon oder Brief. Einbeziehen in Veranstaltungen.

Beispiel-Kommunikationsmittel: Brief, praxisrelevante Veranstaltungen und öffentliche Diskussionen, Telefonat, Hintergrundinfos und -gespräche, Fachartikel für Verbandsmedien

Medienöffentlichkeit

Beispielakteurinnen und -akteure: Journalistinnen und Journalisten der Printmedien, Radio, Fernsehen, Fachpresse, Medien von Fach- und Dachverbänden sowie gegebenenfalls Förderern. Indirekt: Leser, Hörer, Zuschauer, Spender, Sponsoren, (Frauen und Männer)

Kommunikationsziele: öffentliche Wahrnehmung, Veröffentlichung/ Verbreitung

Besonderheiten in der Ansprache: Nachrichtenwert, Fakten, aktuell, kurz und knapp. Konkrete Angebote unterbreiten (z. B. Interview); Professionalität

Beispiel-Kommunikationsmittel: Pressemitteilungen →, Pressegespräch →, Artikel, Leserbriefe, Aktionen, persönliche Kontakte

(Quelle: [peb](#) ↗, 2011)

Eine ähnliche PR-Maßnahmen-Matrix finden Sie auch in der Broschüre „PR-Check-up. Arbeitshandbuch Öffentlichkeitsarbeit Checklisten für die Praxis“ von Reineke, Wolfgang; Pfeffer, Gerhard A. (Hrsg., 2000), die im STAMM Verlag erschienen ist.

In jeder der vier Grundkategorien sind zwei Personentypen von besonderem Interesse. Erstens derjenige, der in Sachfragen noch unentschieden und uninformiert ist, und zweitens derjenige, der inhaltlich bereits überzeugt ist, aber noch nicht weiß, ob und wie er zum Beispiel Ihr Projekt oder Ihre **Organisation unterstützen** → möchte.

TIPP

Erstellen Sie

- einen Überblick über Ihre konkreten Zielgruppen und Ansprechpartner,
- eine differenzierte Analyse der Besonderheiten bei Frauen und Männern und
- einen auf die einzelnen Zielgruppen zugeschnittenen Argumentationsleitfaden mit einer Zuordnung von Botschaften und zu berücksichtigenden Medien.

LINKS

- Angehörige Ihrer kommunalen Fachöffentlichkeit in den Bereichen Ernährung, Bewegung und Gesundheit können Sie auch der Übersicht [Netzwerkpartner Gesundheit, Ernährung und Bewegung](#) (PDF, 44 KB, nicht barrierefrei) entnehmen.
- Für die geschlechtergerechte Ansprache bieten die Prüftipps auf der Seite zum [Gender-Mainstreaming](#) → des IN FORM Leitfadens Kommunikation weitere Unterstützung.
- Informationen zu den einzelnen Medienarten, ihren Besonderheiten sowie einige Produktionshinweise und Arbeitsweisen finden Sie auf den [folgenden Seiten](#) → ebenfalls im IN FORM Leitfaden Kommunikation.

PDF-DOWNLOADS

- Die Inhalte dieser Seite bauen im Wesentlichen auf der IN FORM Broschüre des Projekts „Regionen mit peb. Gemeinsam für einen gesunden Lebensstil von Kindern“ der [Plattform Ernährung und Bewegung e.V.](#) ↗ aus dem Jahr 2010 auf.
- Ein Planungsmodell für eine Kommunikationsstrategie sowie relevante Aspekte zielgruppenrelevanter Kommunikation können Sie der Broschüre [richtig kommunizieren. Öffentlichkeitsarbeit, Medienarbeit, Internet](#) der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände entnehmen.

Zeitung, Radio und TV

„Wir versenden eine Pressemitteilung“ ist ein normales Vorhaben bei nahezu allen Projektträgern. Einige Organisationen kommen jedoch öffentlich häufiger in der Presse vor als andere. Die Gründe liegen häufig in einem Mix aus Ursachen, die nicht alle sofort oder überhaupt behoben werden können. Die Größe und personellen Ressourcen spielen eine Rolle, die technische Ausstattung kann relevant sein oder persönliche Kontakte zu Journalistinnen und Journalisten können einer Organisation einen Vorteil bringen. Darüber hinaus sind aber auch der Grad der Glaubwürdigkeit der Organisation, die Häufigkeit und Verlässlichkeit der Informationen und Ansprechpartner sowie die allgemeine öffentliche Bekanntheit von Bedeutung. Nicht zuletzt spielen der Grad der Planung, die Kompetenzen und das Fachwissen sowie die Themenauswahl und -aufbereitung weitere Rollen. Eine gute Planung für die Arbeit mit der Presse ist deshalb immer notwendig!

Bevor jedoch ein Presseverteiler angelegt und jede Information nach dem Gießkannenprinzip an alle bekannten potenziellen Empfänger und Redaktionen versendet werden, sollte ein genauer Blick auf die Medienarten und ihre jeweilige Reichweite Klarheit über die ansprechbare Medienöffentlichkeit bringen.

Sofern Sie einen aktuellen Presseverteiler haben, können Sie direkt zu den hierfür relevanten, ergänzenden Abschnitten springen:

- **Kommunikationsmittel:** [Pressemeldungen](#) →
- **Ergänzend:** teilweise Hintergrundinformationen, [Flyer](#) →, [Fotos](#) →, Infografiken

Zum Herunterladen

 [Übersicht „Die deutsche Presselandschaft“ \(PDF, 341 KB\)](#)

Pressearbeit – Pressemitteilungen

Der Versand von Pressemitteilungen funktioniert natürlich auch, ohne die Redakteure, Reporter und Journalistinnen und Journalisten persönlich zu kennen. So oder so geht es um die Inhalte und das Wecken von Interesse für die Veröffentlichung der Nachricht. Ähnlich wie bei der politischen Arbeit gilt beim Umgang mit der Presse: Sachwissen geht vor Emotionalität! Das bedeutet keineswegs, nur „trockene“ Fakten und Zahlen zu verbreiten. Fachliche Meldungen, Stellungnahmen, wissenschaftliche Ergebnisse etc. können klar erkennbar mit Praxisbeispielen und Zitaten wichtiger Personen aus der Organisation aufbereitet werden.

TIPP

Ihre Nachricht sollte trotz aller Sachlichkeit Emotionen wecken und leicht zu bebildern/illustrieren sein. Im besten Fall senden Sie geeignete Motive oder Infografiken mit oder bieten Fotoanlässe an.

Journalisten die Arbeit erleichtern

Ein großer Teil der Nachrichten, die in den **Medien** → veröffentlicht werden, beruht auf Pressemitteilungen, die bei Journalistinnen oder Journalisten und Redaktionen eingehen. Mehr als drei Viertel davon werden jedoch nicht gelesen.

Wer möchte, dass die Journalisten berichten, sollte auf die richtige Ansprache und Formulierung achten. Denn: Journalistinnen und Journalisten arbeiten unter Zeitdruck, bekommen täglich mehrere Hundert Meldungen und müssen schnell Schwerpunkte setzen. Sauber recherchierte und brauchbare Informationen, erreichbare Ansprechpartner sowie gut vorbereitete Hintergrundinformationen erleichtern den Journalisten die Arbeit.

Der Nachrichtenwert: Eine Meldung ist interessant, wenn sie aktuell ist und/oder

- viele Menschen betrifft,
- in räumlicher oder sozialer Nähe der Leserschaft/Zuhörer/Zuschauer stattfindet,
- über einen Konflikt berichtet,
- provoziert (Vorsicht damit!),
- Emotionen hervorruft,
- über Prominenz berichtet,
- Spaß macht und unterhält

Darüber hinaus schätzen Journalistinnen und Journalisten Informationen danach ein, ob sie gut vereinfacht werden können, leicht zu verstehen und gut zu bebildern sind. Für den Fall, dass Sie Zahlen und Hinweise auf Studien veröffentlichen, verweisen Sie gegebenenfalls auch auf die entsprechenden Fundstellen (im Internet) am Ende der Pressemitteilung.

Pressemitteilungen schreiben

Die Grundlage für eine erfolgreiche Pressearbeit ist die Auswahl dessen, was wirklich berichtenswert ist. Anschließend wird die Information so aufbereitet, dass sie dem Journalisten ins Auge fällt, er sie versteht und für die eigene Arbeit verwerten kann.

Die ersten Fragen heißen also: Hat die Mitteilung wirklich einen Nachrichtenwert für die Öffentlichkeit? Und: Ist dieser Anlass/das Ereignis für Leser oder Zuhörer von Bedeutung?

Regeln beim Verfassen des Textes:

- Die Pressemitteilung sollte bereits mit der Überschrift Interesse wecken. Seien Sie kreativ, ohne albern zu werden.
- Die Pressemitteilung muss die sechs W-Fragen beantworten: Wer? Was? Wann? Wo? Wie? Warum? Im ersten Absatz sollte bereits keine Frage mehr offenbleiben.
- Eine klare Gliederung ist wichtig: nicht chronologisch, sondern nach der Wichtigkeit der Informationen. Hintere Absätze müssen gestrichen werden können, ohne dass die Meldung missverständlich wird (vom Wichtigen ins Detail).
- Zitate lockern den Text auf (bspw. des Vorstandes, einer Expertin, einer prominenten Person).
- In der Kürze liegt die Würze! Pressemeldungen müssen im Zielmedium abgedruckt werden und sollten auf keinen Fall länger als anderthalb DIN-A4-Seiten sein.
- Pressemeldungen müssen verständlich sein. Fachjargon, Abkürzungen, Anspielungen auf Insiderwissen und Schachtelsätze sind zu vermeiden.
- Überprüfen Sie Rechtschreibung und Grammatik! Sonst können Sie sich die beste Fachlichkeit zerstören.
- Bieten Sie vertiefende Informationen separat an (z. B. Link zur Website, Hintergrundtext, Interview etc.).

Lesen Sie zum Üben mehrere Zeitungsartikel, in denen über Organisationen oder Projekte berichtet wird und suchen Sie nach der dazugehörigen Pressemeldung im Internet. Schauen Sie sich den Satzbau in Zeitungen an. Das kann helfen, den richtigen Stil zu finden.

Die Interessen des Projekts beziehungsweise der Einrichtung decken sich nicht unbedingt mit den Erfordernissen einer guten Presseansprache. Für die Pressearbeit muss das Thema vereinfacht, pointiert und verkürzt werden. Im Zweifelsfall heißt das, auf wichtig erscheinende Details auch mal zu verzichten.

Zum Herunterladen

Die folgende Checkliste ist eine Art Merkliste der Dinge, die Sie rund um das Schreiben und Versenden einer Pressemitteilung berücksichtigen müssen.

 [Checkliste „Pressemitteilung“ \(PDF, 33 KB\)](#)

Handwerkszeug Presseverteiler

Die Medienlandschaft ist komplex, aber durchaus zu bewältigen. Der „Mannheimer Morgen“ hat eine höhere Auflage als „Die Welt“. Und die „Augsburger Allgemeine“ wird von doppelt so vielen Menschen gelesen wie die „Frankfurter Rundschau“. Lokalzeitungen werden oft unterschätzt. Sie tragen jedoch maßgeblich zur Meinungsbildung bei und genießen eine hohe Glaubwürdigkeit bei ihren Lesern – und das ist wichtig für die lokale Öffentlichkeitsarbeit. Zusätzlich zu den großen Tageszeitungen sollten daher im **Presseverteiler** → auch die Lokalredaktionen der Blätter, die lokalen Radio- und Fernsehsender, das jeweils dritte Programm und das jeweilige Landesstudio des ZDF für Nachrichten bundesweiter Relevanz sowie die lokalen kostenlosen Wochen- und Anzeigenblätter enthalten sein, wenn Ihre Presseinformationen auch direkte lokale oder regionale Relevanz haben. Auch Newsletter, Fachmedien, Internetzeitungen und Regionalportale sollten mit beschickt werden.

Lokale Nachrichten sind für lokale Zeitungen, Radio- und Fernsehsendungen bestimmt, denn nahezu jedes Themenfeld besitzt Ansatzpunkte für Berichte im Lokalteil der regionalen Medien. Mit lokalen Anlässen können auch Zielgruppen erreicht werden, die sonst nur schwer oder gar nicht erreichbar sind. Gleiches gilt natürlich für die regionalen und lokalen Radio- und Fernsehsender. Wichtig ist die Ansprache der überregionalen Nachrichtenagenturen dann, wenn die Nachricht von überregionalem Interesse ist. Sie haben eine Art Leitfunktion für Zeitungen, Zeitschriften, Hörfunk und Fernsehen. Die meisten dieser Agenturen haben aber auch regionale Büros und Ansprechpartner. Die Vielfalt kann jedoch verwirrend sein. Die folgende PDF-Übersicht zeigt in groben Zügen die Medienarten, ihre Reichweiten und welche Informationen deren Redaktionen bevorzugen.

Zum Herunterladen



Übersicht „Die deutsche Presselandschaft“ (PDF, 341 KB)

Aufbau und Inhalte eines Presseverteilers

Der Presseverteiler ist Ihr Handwerkszeug für den Versand Ihrer Pressemitteilungen. Wenn Sie keine Adresdatenbank oder Pressesoftware haben, ist ein Tabellendokument die sinnvollste Art, Presseadressen zu verwalten.

Der Aufbau solch einer Tabelle erfordert ein wenig Fleiß und Zeit. Die Pflege der Daten sollte kontinuierlich nach jedem Versand geschehen – zum Beispiel wenn E-Mails nicht mehr ankommen.

Die Merkmale des Presseverteilers

- Titel des Mediums und Medienart (Tageszeitung, Fachzeitung, Boulevard, Newsletter, TV)
- Ansprechpartner mit vollständigem Namen und Zuständigkeit/ Ressort
- Postadresse, Internetseite
- Persönliche Kommunikationsdaten, Durchwahlnummer, Mobilnummer, Fax und E-Mail
- Selektionsmerkmale (Mediengruppe, Mediennutzer, Verbreitungsgebiet)
- Themenfelder, zu denen sie/er informiert werden sollte/möchte
- Letzter Kontakt zur Redaktion und Thema
- Wann das letzte Mal mit Presseinformationen beschickt?
- Datum der Aktualisierung der Informationen

(Quelle: [peb](#), 2011)

Wie kommen Sie an die Kontakte?

- Sofern bei Ihnen kein Presseverteiler existiert oder dieser veraltet und nicht gepflegt ist, ist das Internet das beste Recherchemittel.
- Fangen Sie mit den Ihnen bekannten Tageszeitungen und Zeitschriften an und „klappern“ Sie deren Internetseiten ab. Unter dem Stichwort „Redaktion“ oder über das „Impressum“ kommen Sie fast immer an die Kontaktinformationen. Schauen Sie auch einmal in Ihren Presseclippings (Ausschnitte von Artikeln, in denen Ihre Organisation erwähnt wurde). Welche Zeitung oder Fachzeitschrift hat schon einmal über Sie berichtet? Welcher externe Newsletter hat schon einmal auf eine Meldung von Ihnen verwiesen?

- Als Organisation, die in einen Dachverband oder Ähnliches integriert ist, sollten Sie auch die Verbandsmedien mit in Ihren Presseverteiler aufnehmen. Gleiches gilt gegebenenfalls für die Medien von Berufsverbänden, Gewerkschaften, IHK etc.
- Haben Ihre Kooperationspartner eigene Magazine oder Newsportale und Newsletter? Dann nehmen Sie diese Redaktionen und Ansprechpartner ebenfalls mit auf.
- Fragen Sie ruhig auch einmal bei befreundeten Organisationen oder Bekannten nach, ob die Sie an ihrem Verteiler teilhaben lassen. Überprüfen Sie im Glücksfall trotzdem, ob die Adressen noch stimmen und ob die für Sie notwendigen Medien enthalten sind. Insbesondere im Bereich der Fachpresse kann es da Abweichungen geben.
- Fachzeitschriften können beispielsweise über das Portal www.fachzeitschriften-portal.de vorrecherchiert werden. Weitere Informationen erhalten Sie über die jeweilige Internetseite des Mediums.
- Gerade zu Beginn der Pressearbeit kann ein Telefonat mit den zuständigen, benötigten Redaktionen die Basis für eine effektive Zusammenarbeit sein. Hier geht es unter anderem um die Beantwortung folgender Fragen: Wer ist zuständig für Lokales, Gesundheit, Ernährung, Sport etc.? Nur so können Informationen an die richtigen Personen weitergeleitet werden. Und umgekehrt gilt, dass Journalistinnen und Journalisten wissen wollen, wer ihre Ansprechpartner sind. Der direkte Kontakt kann also durchaus im gegenseitigen Interesse sein.
- Erstkontakt: telefonischer Kontakt in die Redaktion zur Abklärung der Kommunikationsdaten und zur Vorstellung
- Einladung in eine Einrichtung zu einem Hintergrundgespräch oder zu einer Veranstaltung
- Spontan: Auf vielen Veranstaltungen können Sie Journalistinnen und Journalisten treffen. Dort können Sie diese ruhig ansprechen – aber nicht um jeden Preis stören.

Sie sollten neben Ihrem klassischen Presseverteiler auch eine Liste mit Kontakten vorhalten, die ebenfalls die Pressemitteilung erhalten sollten. Für die interne Kommunikation und Transparenz gegenüber **Partnern** → und **Förderern** → sollte die **Pressemeldung** → auch an sie versendet werden. Auch Fach- und Dachverbände, Mitglieder, Vorstände etc. sollten Ihre Pressemitteilungen erhalten. So bleiben Sie in Erinnerung und im Gespräch.

ACHTUNG

Den hergestellten Kontakt einer Redaktion nicht abreißen lassen – auch wenn die Pressemitteilung nicht veröffentlicht wurde und gar keine Reaktion darauf kam.

Eine Pressemitteilung versenden

Grundsätzlich werden Pressemitteilungen heute fast nur noch per E-Mail versendet. E-Mail-Adressen sind allerdings kurzlebiger als Faxnummern. Meldungen sollten daher neben den für das Thema zuständigen Personen auch immer an allgemeine E-Mail-Adressen wie zum Beispiel

✉ redaktion.dortmund@waz.de oder ✉ lokales@abendzeitung.de gesendet werden.

Versand von Pressemitteilungen per E-Mail

- Überschrift der Pressemitteilung in die Betreffzeile übernehmen
- Begleitschreiben oder eine Anrede sind nicht zwingend notwendig, es sei denn, Sie kennen die Journalistin oder den Journalisten und möchten eine persönliche Nachricht hinzufügen. Es geht um die Pressemitteilung – und die steht für sich.
- Die Pressemeldung komplett in die E-Mail übernehmen. Verweisen Sie im Text auf den Anhang der Pressemeldung als PDF.
- Eine Ansprechpartnerin oder einen Ansprechpartner für die Presse mit Telefonnummer und E-Mail bereits in der E-Mail angeben
- Keine besonderen Formatierungen in der E-Mail vornehmen
- Zusatzleistungen: Können Sie exklusive Interviewpartnerinnen beziehungsweise Interviewpartner oder vertiefende Informationen liefern? Gibt es eine Film- oder Fotogelegenheit zum Thema? Können Sie ergänzende Infografiken oder eigenes Bildmaterial anbieten?

Das Pressegespräch

Ein Pressegespräch ist die kleinere und weniger formelle, dafür persönlichere Variante einer Pressekonferenz. Daher ist es für die Arbeit kleinerer Projektträger oder für **Netzwerke** → genau das richtige Instrument, um mit Journalistinnen und Journalisten direkt in Kontakt zu treten.

Geeignete Anlässe für ein Pressegespräch sind zum Beispiel:

- Ein Projekt startet.
- Die Ergebnisse und Forderungen einer Konferenz werden bekannt gegeben.
- Ein neues Angebot soll sich etablieren.
- Die Gewinner eines Wettbewerbs werden vorgestellt.
- Sie veranstalten eine **Fachtagung** → (Zeit und Personal für

Pressegespräch einplanen!).

Durch einen Fototermin, eine Zertifikatsvergabe, eine **Einlage von Kindern** → oder die Visualisierung eines Problems durch **Bilder** → oder Grafiken kann der Ereignischarakter zusätzlich unterstützt werden. Welcher Anlass genug Substanz für ein Pressegespräch gibt, lässt sich unter anderem mit folgenden Fragen überprüfen:

- Warum reicht eine **Pressemitteilung** → alleine in diesem Fall nicht aus?
- Gibt es begleitend die Möglichkeit für ausdrucksstarke **Pressefotos** →? (Gruppenfotos von Teilnehmenden sind selten ausdrucksstark.)
- Kann das Thema in interessanten **Räumlichkeiten** →/an einem interessanten Ort präsentiert werden?

Pressegespräche organisieren

Ein Pressegespräch sollte sorgfältig vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet werden.

Zeitpunkt: Dienstag, Mittwoch oder Donnerstag zwischen 9:30 und 11:30 Uhr. Denn ab mittags wird in den Redaktionen geschrieben. Der Freitag ist tabu und am Montag wird die Woche geplant.

Ort: Der Ereignischarakter kann auch durch einen Vor-Ort-Termin für die Journalistinnen und Journalisten zusätzlich interessant sein. Oft bieten sich dabei bessere Möglichkeiten für ein Foto. Auf dem Schulhof, dem Sportplatz, in einer Klinik, an der Statue im Hof der Universität – der Ort muss zum Thema passen und die Brisanz zusätzlich unterstreichen. Erreichbarkeit ist aber Trumpf, und Parkmöglichkeiten sollten vorhanden sein.

ACHTUNG

Denken Sie unbedingt immer an eine **Drehgenehmigung** sowie eine **Einverständniserklärung** → der gefilmten/aufgenommenen Personen. Ungewöhnliches ist erlaubt – aber die Journalistinnen und Journalisten müssen schreiben, aufnehmen oder drehen können und dürfen.

Redaktionsbesuch: Ein Presse- oder Pressehintergrundgespräch kann auch in der jeweiligen Redaktion stattfinden.

Konkurrenz: Stellen sie sicher, dass keine andere Pressekonferenz am selben Tag stattfindet oder die Journalistinnen und Journalisten mit einem anderen Event (in der Stadt) beschäftigt sind.

Atmosphäre: Tisch und Stühle so stellen, dass Sie den Journalistinnen und Journalisten gegenüber sitzen. Getränke bereitstellen, Moderation festlegen, Namensschilder aufstellen.

Organisation: Gegebenenfalls ein Motiv für ein Pressefoto vorbereiten, Ablauf abstimmen (Begrüßung, Anlass, Statements, Fragen/Antworten, Abschluss), Teilnahmeliste auslegen (Name, Adresse, Medium, E-Mail, Telefon) beziehungsweise um Visitenkarten bitten, um den **Presseverteiler** → zu aktualisieren.

Dauer: Die tatsächliche Dauer bestimmt sich größtenteils durch das Zeitbudget der teilnehmenden Presseleute. Laden Sie für ein einstündiges Gespräch ein, dann haben auch später Kommende noch Zeit, Fragen zu stellen. Mehr als zwei Personen sollten aus Ihrer Institution bei einem Pressegespräch nur in Ausnahmefällen reden. Und sie müssen sich kurz fassen (max. zehn Min.). Das Motto dabei: Mischung statt Dopplung – Dialog statt Monolog.

Teilnehmende: Es muss nicht immer ein Vorstandsmitglied sein. Die Teilnehmenden sollten nach ihrer Kompetenz und Sprechfähigkeit ausgewählt werden und von Interesse für die Medien sein. Gibt es einen Repräsentanten, der bekannt oder besonders kompetent ist? Gibt es einen prominenten Unterstützer? Welche Personen können sich ergänzen? Die Vorträge sollten so verfasst sein, dass sie im Originalton von den Journalistinnen und Journalisten übernommen werden können. Nicht zuletzt ist es auch möglich, dass Radiojournalistinnen und Radiojournalisten vor Ort sind, die das Gesagte mitschneiden. Sprachlich gilt, was Sie beim Schreiben einer Pressemitteilung auch beachten müssen: kurze Sätze, kein Fachjargon und kein Insiderwissen voraussetzen.

Zusatzinformationen: Pressemappen auslegen mit einer Zusammenstellung der zentralen Aussagen der Referentinnen und Referenten, gegebenenfalls Zahlen/Daten/Statistiken, **Bildmaterial** →, Selbstdarstellung und der **Pressemitteilung** →. Achtung: Wenn es um Kindergesundheit geht, hat der Flyer vom Seniorencafé in der Pressemappe nichts zu suchen.

Nach dem Pressegespräch

- Der Veranstalter muss für weitere Nachfragen erreichbar bleiben.
- Angekündigte Vorhaben müssen zeitnah umgesetzt und zum Beispiel durch weitere Pressemitteilungen begleitet werden.
- Die Pressedokumentation: Alle Clippings mit Datum der Veröffentlichung und Angaben zum Medium sammeln und aufbereiten.
- Übertragen Sie die neuen Kontakte in Ihren **Presseverteiler** →.

Was macht ein Interview besonders?

Interviews sind häufig zu lesen, zu hören oder zu sehen. Oft werden jedoch bekannte Persönlichkeiten und Expertinnen oder Experten gefragt. Seltener kommt es vor, dass kleinere Projektträger und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Diktafon, Mikrofon oder Kamera gebeten werden. Stellen Sie sich einmal vor, als Reaktion auf eine Pressemeldung ruft plötzlich eine Journalistin an und bittet um ein kurzes Interview.

Klären Sie folgende Punkte direkt:

- Mit wem und wann das Interview geführt werden soll (relevant für Terminkalender der Interviewpartnerin oder des Interviewpartners)?

- Welche Themen genau angesprochen werden (relevant für die thematische Vorbereitung, gegebenenfalls auch für die Auswahl der Interviewpartnerin oder des Interviewpartners)?
- In welchem Zusammenhang das Interview steht (z. B. Schwerpunktthema einer Ausgabe, Boulevardthemen am Wochenende oder ein aktuelles Ereignis)?
- Wie lange soll das Interview dauern?
- Wie und wo soll das Interview stattfinden?
- Wann und wo wird das Interview veröffentlicht (relevant für eventuelle Kopplung mit anderen Ereignisse/Aktionen, Kommunikationsmitteln)?

Das kommunikativ Besondere an einem Interview ist, dass das, was gesagt wurde, unmittelbar gespeichert und manchmal auch direkt veröffentlicht wird. Beim Fernsehen entscheiden Redakteur, beauftragende Sendung und Cutter, welche Antworten geeignet für den Beitrag sind. Im Radio ist das Zurückholen von Fehlern kaum möglich. Denn entweder wird live gesendet oder kurz nach der Aufnahme ohne Rückkopplung mit der interviewten Person. Aber oft gehen die Journalisten die Fragen mit der Interviewpartnerin oder dem Interviewpartner durch und bieten damit Zeit zum Üben. Bei Zeitungsinterviews kann man jedoch unter Umständen – je nach zur Verfügung stehender Zeit – auf das zu druckende Endergebnis Einfluss nehmen. Einen (Rechts-)Anspruch darauf gibt es jedoch nicht.

Deshalb: Egal ob **Zeitung, Radio oder Fernsehen** →: Jedes Interview bedarf einer guten Vorbereitung – erst recht, wenn man es nicht gewohnt ist, in Kameras und Mikrofone zu sprechen.

Vorbereiten für ein Interview

Fragen sollten immer positiv beantwortet werden. Tabu sind Diffamierungen und Beleidigungen. Freundlichkeit versteht sich von selbst. Vertrauliche Äußerungen gehören nicht in eine Interviewsituation, da der Journalist selbst entscheidet, welche Informationen veröffentlicht werden. Bei Zeitungsinterviews kann darauf bestanden werden, Zitate vor der Veröffentlichung zu autorisieren. Dann können noch kleinere Änderungen vorgenommen werden. Zu viele Änderungen sind jedoch nicht zu empfehlen.

Ist geklärt, welche Verantwortlichen des Projektträgers im Interview sprechen sollen, ist eine gute inhaltliche Vorbereitung wichtig, um auf die Fragen sachlich und kompetent antworten zu können.

So bereiten Sie sich richtig vor:

- Kernbotschaften festlegen

- Für Radio- und ganz besonders bei Fernsehinterviews gilt: kurz, kürzer, noch kürzer. Ein Statement von 30 Sekunden kann schon zu viel sein und nicht alles, was Sie sagen, wird garantiert gesendet. Prägnante Sätze und eindeutige, kurze Aussagen sind immer notwendig, damit die Chance steigt, dass Ihnen nicht die wichtigsten Sätze weggekürzt werden.

- Die Übung mit einer Partnerin beziehungsweise einem Partner oder vor dem Spiegel kann gegen Lampenfieber helfen.

- Die eigene Sprache zu sprechen, macht glaubwürdig und sicherer. Eine künstlich verwissenschaftlichte oder eine betont lässige Ausdrucksweise macht unglaubwürdig und verleitet zu mehr Fehlern.

- Achten Sie darauf, in Ihren Antworten öfter den Namen der Organisation und des Projekts einzuflechten. Statt „Wir haben ein neues Rückenschulangebot für Berufstätige entwickelt, das mittags und abends stattfindet“, könnten Sie sagen „Der TuS Hoppetosse bietet Berufstätigen mit ‚Locker bewegt‘ Mittwochmittags und Donnerstagabends jeweils eine dreiviertel Stunde Rückengymnastik an.“

- Interviewfragen werden nicht immer vorher abgestimmt. Manchmal gehen die Journalistinnen und Journalisten aber die Fragen unmittelbar vorher durch, damit man sicher antworten kann. Wenn Sie die wichtigen „Botschaften“, Fakten und Zahlen in griffigen Formulierungen im Kopf haben (oder auf „Talking Card“/Sprechzettel schreiben), sind Sie gut vorbereitet, und das Sprechen fällt Ihnen leichter.

Quelle: Plattform Ernährung und Bewegung e.V. (Hrsg., 2011): Regionen mit peb: Gemeinsam für einen gesunden Lebensstil von Kindern.

Weitere Broschüren zum Herunterladen

Bertelsmann Stiftung (Hrsg., 2009): [📄 Medienarbeit in Bewegung bringen. Wie die gute gesunde Kita von sich reden macht.](#)

Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg., 4. Auflage, 2006): [📄 Erfolgsfaktor Öffentlichkeitsarbeit. Ein Leitfaden für die PR-Arbeit von Vereinen und Verbänden.](#)

Flyer, Broschüre, Poster und Plakate

Ohne Papier kommt die Öffentlichkeitsarbeit noch nicht aus. Zu sehr sind klassische Informationsbedürfnisse und -konsum verankert in unserem Verhalten. Zwar verweben sich die Papierprodukte vor allem über das Dokumentformat PDF oder als E-Books mit den Möglichkeiten des Internets, doch sähe beispielsweise ein Infostand leer aus, wenn es keine Informationen zum Mitnehmen gäbe. [Flyer →](#) und [Plakate →](#) werden hier schwerpunktmäßig in ihrer Wirkweise sowie mit Produktionshinweisen erläutert. Doch ihre Regeln können auch auf Produkte wie Broschüren und illustrative Poster übertragen werden.

Die Kommunikationsinstrumente Flyer, Plakat und Broschüre unterscheiden sich deutlich in ihren Vorteilen und Schwächen. Es kommt bei der Planung darauf an, für Ihre Kommunikationsstrategie die optimale Kombination und Abfolge der Instrumente auszuwählen. Meist ist ein Instrument alleine nicht zielführend. Denn die beste Internetplattform nützt nichts, wenn nicht alle Kanäle der Bewerbung genutzt werden: Pressearbeit, Flyer und selbst die Visitenkarte werden so Teil der Kommunikationsstrategie.

Verwandte Artikel

- Barrierefreiheit durch [Leichte Sprache →](#)
- Texten für das [Internet →](#)
- Barrierefreie [PDF-Dokumente →](#) und [Internetseiten →](#)

Infohäppchen: Flugblätter und Flyer

„Haben Sie nicht einen Flyer dazu?“ Wer häufiger [Infostände →](#) betreut, kennt diese Frage sicherlich. Auch in Zeiten von [Social Media →](#) und internettauglichen Smartphones kommen wir ohne Papier noch lange nicht aus. Es ist fast schon Pflicht, für jedes Projekt einen Flyer zu produzieren. Und das nicht ohne Grund: Flyer bieten die Möglichkeit, relativ kostengünstig die wichtigsten Informationen zu einem Anliegen oder einer Veranstaltung komprimiert darzustellen. Sie passen in DIN-lang Briefumschläge und (fast) jede Tasche, wiegen wenig, können für fast alle Anlässe mitgenutzt werden, und manchmal fungieren sie sogar als erweiterte Visitenkarte.

Flyer, Folder oder Faltblatt bezeichnen ein und dasselbe Produkt: Ein gefalteter Bogen Papier mit Text – vorne die aussagekräftige Titelseite mit wenig Text und hinten bei geschlossenem Format (zusammengefaltet) die Kontaktinformationen. Damit sind die beiden vermeintlich wichtigsten Bereiche des Flyers beschrieben. Dies ist nicht ganz richtig, denn der Innenteil ist ebenso relevant.

„Entgegen einer weitverbreiteten Meinung werden die Innenseiten eines Werbemittels durchaus beachtet – von manchen Lesergruppen sogar mehr als der äußere, zuerst sichtbare Teil. Dabei gilt ein einfaches Prinzip: Der Mensch ist von Natur aus neugierig“ (Erfolgsfaktor Öffentlichkeitsarbeit. [📄 Ein Leitfaden für die PR-Arbeit von Vereinen und Verbänden](#) der Friedrich-Ebert-Stiftung).

Die Gestaltung

Wie ein Flyer aussieht, richtet sich meist nach Ihrem **Corporate Design** → oder den **Fördervorgaben** → für Ihr Projekt – viel Spielraum für neue Gestaltungsweisen gibt es oft nicht. Doch das ist eventuell auch nicht notwendig. Zwar richten sich die Wahrnehmungsgewohnheiten auf optische Vorlieben, „Schockierendes“ und „Erstaunliches“, aber überlegen Sie, wie Sie Ihren Flyer benutzen werden.

Einsatzmöglichkeiten für Flyer sind:

- Sie überreichen den Flyer persönlich in einem Gespräch.
- Sie bieten ihn an einem **Infotisch** → gezielt einem thematisch Interessierten an.
- Sie versenden ihn per Post mit einem Anschreiben.
- Sie laden die PDF-Version als Download auf Ihre **Internetseite** → und verlinken die Datei.
- Sie versenden das PDF im Anhang einer E-Mail.
- Sie legen ihn in eine Tagungs- oder **Pressemappe** →.
- Er liegt als Mitnahmematerial aus.

In den seltensten Fällen muss er also alleine wirken. Ein Flyer dient Ihnen als Kommunikationsanlass oder -hilfe, auf die Sie gezielt persönlich oder über ein anderes Medium aufmerksam machen. Zwar sollte die Titelseite mit den Kerninformationen Ihres Anliegens plakativ auf den Inhalt hinweisen, aber die Strukturierung der Innenseiten ist fast noch wichtiger. Wenig Fließtext, (Zwischen-)Überschriften, Gliederungselemente wie Aufzählungen leiten die Aufnahme von Text und Bildern bei der Betrachterin oder beim Betrachter.

Ein Flyer ist kein Buch, sondern eine Zusammenfassung der wichtigsten Botschaften und Informationen einer Organisation oder eines Projekts. Seine Nutzung wird immer durch weitere Medien ergänzt: Veranstaltungsinformationen auf einer Internetseite, die beworbene Broschüre, Positionen der Organisation, **Spendenmöglichkeiten** → und vieles mehr.

TIPP

Der Druck von Flyern, Plakaten, Aufklebern etc. ist heute auch in kleineren Auflagen kostengünstig zu haben. Kleinere, örtliche oder Online-Druckereien sind oft eher bereit, geringe Auflagen zu übernehmen. Welche Arten von Flyern und Produktionsweisen es gibt, wie die unzähligen Formate und Weiterverarbeitungsarten bezeichnet werden, können Sie gut auf den Internetportalen von Online-Druckereien erfahren. Dort sind die unzähligen Varianten meist sogar mit Abbildung und Maßangaben verfügbar. Darüber hinaus lohnt sich bei weitergehendem Interesse ein Blick in das **Buchbinderlexikon** ↗ des Zentral-Fachausschusses Berufsbildung Druck und Medien (ZFA).

Blickfänger: Plakat

Plakate oder Poster als großformatige Blickfänger dienen vor allem dem Erzeugen von Aufmerksamkeit aus mittlerer Entfernung mit wenig, aber prägnanter Textinformationen. Sie hängen an Geschäftsstellen, im Arbeitszimmer, bei Infotischen, an Litfasssäulen, Plakatwänden, Bushaltestellen oder Türen von Institutionen und vielen anderen hoch frequentierten Plätzen. Das heißt, sie haben viel optische Konkurrenz: vom Straßen- über das Werbeschild und andere Plakate bis zur Werbung auf Bus und Tram. Damit sind bereits die vier wichtigsten Bereiche für die Plakatgestaltung angesprochen: die Gestaltungsregeln, die Größe, der Ort, an dem sie hängen, und die Zielgruppe.

Zielgruppen: Bei der Bestimmung der Zielgruppe → sollte klar sein, dass Plakate durch ihre Verwendung an (halb-)öffentlichen Orten immer von einem sehr breit gestreuten und in der Regel altersgemischten Publikum wahrgenommen werden. Der erste Blick der Betrachtenden auf das Gesamtbild entscheidet noch mehr als bei Flyern und Broschüren, ob die tatsächliche Botschaft auch noch von denen wahrgenommen wird, die Sie erreichen wollen. Daher kommt es sehr auf die Gestaltung an: seriös, ruhig, kindlich, wild-kreativ, bunt, schockierend, beruhigend, schwarz-weiß etc. Wen wollen Sie mit dem Plakat ansprechen und informieren? Gestaltung: Allgemein gilt, dass die Textinformation möglichst kurz und die Bildinformation möglichst umfassend und zum Thema passend sein muss. Selten werden Plakate mit viel Text aufmerksam und vollständig gelesen. Auf ein Plakat gehören daher ein aussagekräftiges Bild beziehungsweise grafische Elemente, ein kurzer Titel oder Slogan, einige ergänzende Informationen, das Logo Ihrer Organisation (und Partner- und Förderlogos), ein Link sowie vorsichtshalber Angaben zum Verantwortlichen im Sinne des Presserechts (V.i.S.d.P.). Diese Angabe ist insbesondere bei Plakaten mit politischen Aussagen vorgeschrieben. Angaben zur Verfasserin oder zum Verfasser und der Druckerei gehören dann ebenfalls auf das Plakat.

Schriftgröße: 20 mm hohe Buchstaben können bei klarer Typografie noch aus zehn Metern Entfernung entziffert werden – 100 mm hohe Schrift aus bis zu 50 Metern Entfernung.

Größe: Die kleinste Plakatgröße ist das Format DIN A3 – doch diese Größe verschwindet in der reizüberfluteten Öffentlichkeit meist. Gängig sind Plakate im Format DIN A2 oder DIN A1. Doch es geht auch auf Papier noch größer: Großplakatwände haben das 18/1-Format und werden aus mehreren Bahnen zusammengeklebt. Darüber hinaus hat sich das sogenannte Cityformat etabliert, das zum Beispiel in Buswartehäuschen oder freistehenden Plakatvitrinen gehängt wird. Abgesehen vom Budget entscheiden auch die Aushangorte über die Größe. Soll es an Türen hängen oder in einer transportablen Klappvitrine? An Litfasssäulen oder mietbaren Plakatklebeflächen?

ACHTUNG

Plakate, die im Freien kleben oder häufig auf- und abgehängt werden, benötigen eventuell ein anderes Material oder stärkeres Papier als solche, die ausschließlich in Gebäuden hängen.

WEITERE INFORMATIONEN

Mehr Informationen zur Gestaltung, Produktion und zum Auftrag von Plakaten finden Sie in [☐ Erfolgsfaktor Öffentlichkeitsarbeit. Ein Leitfaden für die PR-Arbeit von Vereinen und Verbänden](#) der Friedrich-Ebert-Stiftung, die auch als ergänzende Quelle für diesen Abschnitt gedient hat.

Zum Herunterladen

Zwei Checklisten geben Ihnen zusätzliche Informationen und Hilfsmittel an die Hand, Printprodukte von der Planung der Botschaften über die Schreibphase bis zur Produktion sicher umzusetzen.

[☐ Checkliste „Planungsphase“ \(PDF, 87 KB\)](#)

[☐ Checkliste „Schreibphase“ \(PDF, 85 KB\)](#)

Digitale Medien

Die **Öffentlichkeitsarbeit** → im Internet ist heute auch für kleinere Organisationen und Initiativen eine unverzichtbare Aufgabe. Es entstehen immer neue Angebote (z. B. Newsfeeds, Blogs, Twitter, Smartphone-Apps). Im Gegensatz zu allem Gedruckten sind elektronische Medien redaktionell schnell, haben geringe technische Betriebskosten, informieren im Idealfall 24 Stunden am Tag aktuell, schnell und einfach über wichtige Inhalte.

Längst sind die Zeiten vorbei, in denen Internetseiten nur der passiven Information der Besucher dienten. Interaktive und beteiligungsorientierte Technologien stehen häufig im Vordergrund der Wünsche bei der Beauftragung neuer Websites. Aber Vorsicht! Haben Sie dafür die richtigen Zielgruppen, ausreichend finanzielle Mittel und Zeit zur redaktionellen (Dauer-)Betreuung?

Das Internet sollte somit nicht Selbstzweck sein, sondern mit den Stärken dieses Mediums als ein Element einer breiten Kommunikationsstrategie eingesetzt werden. Alle einschlägigen Studien heben in diesem Zusammenhang das Internet immer wieder als (vertiefendes) Informationsmedium und Ort der interaktiven Kommunikation hervor. Weniger geeignet ist das Internet als Unterhaltungsmedium oder für die Erstsprache.

www.dbu.de ↗

TIPP

Der **Wegweiser Bürgergesellschaft** ↗ bietet umfassende und hilfreiche Informationen zum Thema Internetseiten und Online-Marketing inklusive Zielgruppenorientierung, finanzieller Aufwand.

Entwickeln Sie zunächst sehr klare Vorstellungen davon, wen Sie ansprechen möchten, welche Informationen Sie anbieten können, über wie viele Ressourcen und Kompetenzen Sie verfügen und was Sie erreichen möchten.

Wichtige Voraussetzungen für eine funktionierende Website sind:

- Ein eigener Domainname wie www.in-form.de ist heutzutage obligatorisch für eine gute Öffentlichkeitsarbeit. Projekte können eine eigene Domain bekommen, müssen damit aber nicht automatisch eine allein-stehende Internetseite haben. Domains können auch auf Unterseiten eines bestehenden Internetauftritts verweisen.
- **Corporate Design** →: Ein durchgehendes Gestaltungskonzept sollte durchgängig für alle Medien verwendet werden. Die Internetseite ist dabei keine Ausnahme – Wiedererkennbarkeit ist Trumpf!
- **Logische Struktur**: Die aus Sicht des Betreibers wichtigsten Informationen müssen mit wenigen Klicks und intuitiv zu finden sein.

- **Gründlichkeit:** funktionierende Links, korrekte Rechtschreibung, halbfertige Seiten(bereiche) niemals online stellen.
- **Förderer →** und **Partner →:** Niemals vergessen! Sie gehören schon mit auf die Startseite.
- **Rechtliche Pflichten:** Ein Impressum ist gesetzlich vorgeschrieben. Im Internet gelten **Urheber- und Verwertungsrechte, Persönlichkeitsrechte →**, Datenschutz und sonstige Schutzbestimmungen in besonderem Maße, da Daten, Texte und Bilder unkompliziert kopiert und vervielfacht werden können.
- **Barrierefreiheit:** Machen Sie Ihre Internetseite allen Menschen zugänglich und verständlich, indem Sie die **Barrierefreiheit →** mit der Programmierung beauftragen.

Mit Ihrem Internetauftritt können Sie nahezu alle Formen von Kommunikationsbeziehungen gestalten. Sie kann als regelmäßiges Informationsmedium Kommunikationskanäle ergänzen (z. B. Presse) und als Medium der Information von Partnern, Mitgliedern etc. dienen. Die Website kann auch über zufällige Besuche Benutzer an sich und Ihre Organisation binden, ob als neue Unterstützer, Neumitglieder, als Spender, Partner, Sponsoren etc. Es lohnt sich also, genau zu überlegen, was und wen Sie mit Ihrem Internetauftritt erreichen möchten.

Aufbau einer neuen Internetseite

Sie haben sich entschlossen, dass Sie einen neuen Internetauftritt benötigen oder Ihre bestehende Website neu gestalten lassen möchten? Dann sollten Sie vorab einige Überlegungen anstellen, die Ihnen spätere Kosten, Ärger und Überlastungen ersparen helfen. Die wichtigste Frage lautet daher: Brauchen Sie wirklich eine (neue) Internetseite oder neue Funktionen?

Lassen Sie sich gut von Fachleuten beraten, vergessen Sie jedoch niemals: Die Expertinnen und Experten für Ihre Website sind und bleiben Sie als Organisation oder Projektteam. Sie bestimmen Inhalte, Ziele und Zielgruppen, aus denen sich die zu verwendenden Technologien ergeben. Nur aufbauend auf diesen Informationen können die Grafiker, Webdesigner und Programmierer als Dienstleister mit dem notwendigen Know-how Ihre Internetseite erstellen. Als Projektträger oder Ähnliches sind Sie die Regisseure und Autoren, Pflegenden und Verantwortlichen von und für alles, was auf der Internetseite zu finden ist.

Im Auftrag der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) wurden in einer Studie rund 300 Internetseiten bewertet, 146 Websites datenbanktechnisch erfasst und 34 Websites per Telefoninterview untersucht beziehungsweise ausgewertet. Aus den Untersuchungen wurden praktische Erfolgskriterien abgeleitet, die in Form einer Empfehlungsliste in sechs zentralen Punkten zusammengefasst sind und die die Frage beantworten: [☐ Worauf sollte ich beim Betreiben einer Internetseite achten? ↗](#). Eine sehr übersichtliche Anleitung zum Umgang mit Agenturen bietet die [☐ DBU ↗](#) hier sowie mit der [☐ Checkliste zur Auswahl von Agenturen](#).

Vorbereitung

Erster Schritt: Ressourcen klären

- Wie hoch ist Ihr zur Verfügung stehendes Budget?
- Wie viel Zeit steht Ihnen wöchentlich und täglich für die Pflege Ihrer Internetseite zur Verfügung?
- Haben Sie eigenes Personal für die redaktionelle Betreuung der Internetseite? Wie viele Personen sind das mit welchem Zeitbudget?
- Welche Kompetenzen bringen die Verantwortlichen dafür mit (Internetttext, Bildbearbeitung, eigene Programmierkenntnisse, Videobearbeitung, Kenntnisse von Redaktionssystemen, Social-Media-Kompetenzen etc.)?
- Gibt es die Möglichkeit der Qualifizierung für Mitarbeitende?

Zweiter Schritt: Wen wollen Sie erreichen?

Obwohl Internetseiten praktisch von jedem Menschen weltweit erreichbar sind, richten sie sich immer an spezielle Zielgruppen, auf die die Informationen und Interaktionsmöglichkeiten differenziert zugeschnitten sein müssen. **Welches sind Ihre Zielgruppen →?**

Diese Klärung ist auch deshalb wichtig, weil für verschiedene Zielgruppen besondere Technologien genutzt werden können, die die Kommunikation mit ihnen leiten und erleichtern können.

BEISPIEL

Technische Funktionalitäten für bestimmte Zielgruppen

Allgemein Interessierte: Internetseite, Blog, Videos, Tag-Cloud

Spendende: Spendenformular, Spendenbarometer

Potenzielle Käufer und Kunden: Online-Shop, interaktives Gewinnspiel, Tauschbörse

Rat und Hilfesuchende: Kontaktformular, Chat, geschützter Chat

Mitglieder, Mitarbeiter: Intranet

Kinder, Jugendliche: spielerische Lerninhalte, Videos

Fachlich Interessierte: Diskussionsforum, Glossare, RSS-Feed, Newsletter, Kalendertool

Politisch Interessierte: Blogs, Podcasts, interaktive Umfragen, Kommentarfunktionen

Presse: RSS-Feed, Videostreams

ACHTUNG

Vergessen Sie bei all den spannenden Möglichkeiten nicht den Bereich, auf dem Ihre Organisation vorgestellt wird. Sie ist schließlich die Absenderin aller Inhalte, Nutznießerin von Spenden, Broschürendownloads, neuen Mitgliedern, hohen Besucherzahlen etc.

TIPP

Vergessen Sie nicht, die Gesamtheit Ihrer Kommunikationsinstrumente aufeinander abzustimmen. Ihre **Kommunikationsstrategie** → gibt Ihnen dafür den Rahmen vor. Grundsätzlich kann gelten: Jedes Kommunikationsinstrument findet Erwähnung und Platz in den jeweils anderen Instrumenten: Print, Internet, Social Media, Veranstaltungen, Fachpublikationen, Pressearbeit. Die Internetseite als größter Container von Informationen steht dabei im Zentrum und weist den Weg zu den verschiedenen Ebenen der Kommunikationsangebote.

Für das Internet schreiben

Was Sie auf Ihrer Internetseite schreiben und welche Botschaften Sie veröffentlichen, ergibt sich direkt aus dem Auftrag, Ihren Zielen und Zielgruppen. Dabei gelten ganz andere Regeln als für die Redaktion der Seiten und die Strukturierung zum Beispiel in **Pressemeldungen** →, **Flyern oder Broschüren** →. Kopieren und Einfügen ist dabei selten das Mittel der Wahl, wobei es nicht ganz ausgeschlossen ist. Das Texten und Schreiben für das Internet verfolgt mehrere Ziele: Sie möchten, dass Menschen Sie im Internet finden (Suchmaschinen). Sie möchten, dass Menschen möglichst lange bei Ihnen verweilen (Emotionen und/oder Fachlichkeit), und Sie möchten, dass die Menschen wiederkommen (Aktualität).

Für Suchmaschinen schreiben

Neben dem abweichenden Leseverhalten am Bildschirm ist der Umgang mit Überschriften und Text auch relevant für den Erfolg, durch eine Suchmaschine thematisch und nicht nur anhand des Namens gefunden zu werden. Denn die Suche nach einem Stichwort im Internet ist der erste Schritte zur Kontaktaufnahme einer Besucherin oder eines Besuchers, die Sie als Redakteurin oder Redakteur selbst beeinflussen können. Es ist wichtig, über eine Suchmaschine gefunden zu werden. Dies kann man beeinflussen:

Die sogenannte Suchmaschinenoptimierung oder „Search Engine Optimization (SEO)“ bezeichnet Maßnahmen, die dazu dienen, dass Internetseiten bei Suchmaschinen in den unbezahlten Suchergebnissen auf höheren Plätzen erscheinen. Suchmaschinenoptimiertes Schreiben als Kommunikationsleistung bezieht sich allerdings nicht nur auf die sichtbaren Inhalte. Auch Schlagworte, die Sie über das Redaktionssystem als Metadaten im Hintergrund der Seite eintragen, sind wichtig. Diese Schlagworte sollten sich beispielsweise im Fließtext der Seite wiederfinden. Wichtige Worte aus Überschriften sollten ebenfalls in den Schlagworten auftauchen und im Text wiederholt werden. Die Regeln und Möglichkeiten für den Erfolg des Schreibens für das Internet sind so vielfältig, dass es sich empfiehlt, dazu eine kleine Schulung zu besuchen, in der Sie sich die wichtigsten Techniken aneignen. Es zahlt sich in jedem Fall aus.

TIPP

Unter dem Stichwort „SEO für Einsteiger“ finden Sie bei Google eine Reihe von kostenlosen Leitfäden, in denen die Grundbegriffe der Suchmaschinenoptimierung gut erklärt sind. Der Wikipedia-Eintrag zum Thema kann ebenfalls eine erste Orientierung liefern.

Emotionen wecken

Um Menschen in digitalen Medien emotional zu erreichen, ist eine andere Erzählweise gefragt. Die Schnelligkeit der Online-Medien erfordert es mitunter, vorläufige Informationen zuzulassen. Die digitale Kommunikation rückt damit näher an die persönliche Art des Kommunizierens und kann sehr emotional sein. Mit der Storytelling-Methode kann man sich dieser Art des Erzählens annähern. Sie eignet sich überall dort, wo es nicht um nüchterne Fakten oder die wissenschaftliche Aufarbeitung eines Themas geht, sondern um die Verknüpfung von Informationen mit Emotionen. Beispielsweise können Persönlichkeiten der Organisation, Spendenanlässe oder ein Projekthintergrund in einer Geschichte erzählt werden. Storytelling-Texte können durchaus mit anderen Informationsarten verknüpft werden, um den seriösen Hintergrund zu dokumentieren.

Einen Ausschnitt des Autors Prof. Dr. Dieter Georg Herbst zum Thema „Storytelling im Internet“ aus dem Buch [\[PDF\] Storytelling](#) können Sie frei verfügbar als PDF-Dokument herunterladen.

Fakten verbreiten

Ohne Fakten funktioniert auch das Internet nicht. Doch Fakten müssen in viel stärkerem Maße gegen konkurrierende Informationen kämpfen – mit ihnen kann nicht ausschließlich auf Emotionen gezielt werden. Vielmehr dienen sie im Internet der Untermauerung der Gefühlsebene.

Unzählige Seiten präsentieren Fakten zu einem Thema, und die Nutzerin oder der Nutzer kann schnell den Überblick über die Vielfalt und Verlässlichkeit des Anbieters verlieren. Umso wichtiger ist es, Fakten mit umfassender Quellenangabe korrekt darzustellen, Querverweise und Verlinkungen zu integrieren, Autorinnen oder Autoren und Daten zu nennen.

Aktualität garantieren

Wer für das schnelllebige Internet schreibt, ist im Sinne der Glaubwürdigkeit von Anfang an verpflichtet, aktuell zu bleiben. Dabei spielt die Entscheidung für den **Umfang einer Website** → eine zentrale Rolle, denn der Umfang bestimmt, wie viel Zeit später in die Pflege der Inhalte investiert werden muss. Auf einer Internetseite, die einen hohen fachlichen Standard repräsentieren soll, reicht es selten, einmal im Monat eine neue Information einzustellen. Wer mit seiner Seite regelmäßig wiederkehrende Besucherinnen und Besucher anziehen möchte, muss den Leserinnen und Lesern stets etwas Neues bieten: Ein neuer Fachartikel, eine neue Rezension, eine Sammlung relevanter Tagungstermine etc. Alte, nicht aktuelle Inhalte werden umgehend mit sinkenden Zugriffszahlen bestraft.

Medienarten verlinken

Jegliche Aktivität in sozialen Netzwerken, Nachrichtendiensten etc. sollte so weit möglich einen unmittelbaren Verweis auf die eigene Internetseite beinhalten (Zugriffszahlen erhöhen), die wiederum Anlässe bietet, in den Social-Media-Kanälen aktiv zu sein. Doch auch Printprodukte wie Flyer, Broschüren und Visitenkarten eignen sich zur Verknüpfung. Links und Adressen können abgedruckt und nahezu jegliches Printprodukt online angeboten oder verfügbar gemacht werden.

Online-Fundraising

Für die Akquise von Mitteln über die eigene Internetseite oder spezielle Spendenportale gelten prinzipiell die gleichen Regeln, es stehen aber mehr Möglichkeiten zur Verfügung. Insbesondere die direkte Möglichkeit, eine Spende abzusetzen, macht diese Option attraktiv. Einige Regeln gelten jedoch in besonderem Maße: Technische Sicherheit (z. B. Verschlüsselung von Daten), Professionalität und Seriosität (z. B. Spendensiegel, Transparenz über die Verwendung der Mittel) und Spiegelung der Online-Spendenmöglichkeiten in Printprodukten (Spendende leiten) sind besonders wichtig.

Allgemeine Informationen zum Fundraising finden Sie auch unter „Kommunikation mit Förderern“ im Abschnitt **Fundraising** →.

Im Fundraising-Wiki finden Sie einen **Überblicksartikel** ↗ zum Spenden sammeln über die eigene Website.

Eine Alternative zum eventuell kostenintensiven Aus- und Umbau der Website kann die Nutzung von Online-Spendenportalen sein, die teilweise auch kostenlos zu nutzen sind und unterschiedliche Funktionalitäten bieten. Einige Beispiele hierfür sind:

www.betterplace.org ↗

www.helpdirect.org ↗

www.spendenportal.de ↗

www.sozialbank.de/spendenportal/ ↗

www.bildungsspender.de ↗

www.clicks4charity.net ↗

Neu in Deutschland: Auch bei [Youtube](#) ↗ kann nun ein Spendensammelbutton beziehungsweise eine Schaltfläche „Spenden“ eingefügt werden. Für Projektträger, die diese Option ohnehin für einen Videoblog oder Ähnliches nutzen, kann das eine gute zusätzliche Möglichkeit des Fundraisings sein.

Newsletter

Der regelmäßige gedruckte Infobrief ist in vielen Organisationen und Institutionen bereits durch einen E-Mail-Newsletter ersetzt. Das spart Portokosten und Zeit. Die grundsätzlichen Regeln sind jedoch ähnlich: [Zielgruppe](#) → und Thema müssen fest eingegrenzt sein, die Informations-happen sollten kurz sein und mit Verweis auf weitere Informationen an anderer Stelle ergänzt werden.

Ein interner Newsletter nur für Akteurinnen und Akteure innerhalb eines Netzwerkprojekts könnte zum Beispiel auch Protokolle enthalten. Ein öffentlicher Newsletter für alle Interessierten beinhaltet eher projektrelevante Ergebnisse, fachliche Informationen und Termine. Für ein Fachpublikum bietet es sich an, neben Terminen und aktuellen Meldungen aus Fachwelt und Wissenschaft auch auf Informationen zu relevanten Tagungen oder Fortbildungen sowie auf neue Literatur, fachpolitisch relevante Entwicklungen oder Studien zu verweisen. Auch über Ihren Newsletter können Sie auf [Spendenmöglichkeiten](#) → hinweisen.

Newsletter-Tipps:

- Die Empfängerinnen und Empfänger von Newslettern müssen sich immer selbst dafür (an-)gemeldet haben. Niemals unaufgefordert Newsletter versenden – das kann rechtliche Konsequenzen haben.
- Halten Sie die Verteilerliste aktuell. Pflegen Sie die Daten auch, wenn die Abonentinnen und Abonnenten selbst ihre Daten ändern können. Das wird oft vergessen.
- Wenn Sie Ihren Newsletter über ein klassisches E-Mail-Programm versenden, verbergen Sie aus datenschutzrechtlichen Gründen die Adressen der Empfängerinnen und Empfänger, indem Sie diese in das Empfängerfeld Bcc setzen. Es ist nicht zulässig, den Adressatenkreis den Newsletter-Empfängerinnen und -Empfängern zu offenbaren.
- Gesetzlich vorgeschrieben sind auch für einen Newsletter Impressumangaben sowie ein Hinweis auf die Möglichkeit, den Newsletter abzubestellen.
- Ein Newsletter kann in HTML (mit Bildern und farbiger Formatierung) oder als Nur-Text-Mail (ausschließlich schwarz-weißer Text ohne fette oder kursive Schriftauszeichnung) versendet werden. Nicht alle Empfängerinnen und Empfänger können oder wollen HTML-Newsletter (u. a. wegen Virusgefahr) bekommen. Viele E-Mail-Programme blockieren zudem aus Sicherheitsgründen die Anzeige von Bildern bereits mit ihren Standardeinstellungen. Bei automatisierten Newsletter-Tools auf der Internetseite lassen Sie die Nutzerinnen und Nutzer eventuell auswählen, welches Format sie bevorzugen.
- Ein Newsletter wird abonniert, weil die Bestellenden regelmäßig Interesse an Informationen haben. Bedenken Sie bei einer Entscheidung für einen Newsletter, dass Sie mindestens Zeit und Know-how für die Redaktion und den Versand benötigen.

Weitere Hinweise in Form einer Checkliste zu Newslettern finden Sie zum Beispiel auf den Seiten www.ehrenamt-im-sport.de.

Verwandte Artikel

[Barrierefreiheit durch Leichte Sprache](#) →

[Texten für das Internet](#) →

[Barrierefreie PDF-Dokumente](#) → und [Internetseiten](#) →

Web 2.0 und Social Media

Social Media ist mehr als Facebook. Es gibt sowohl im Bereich der sozialen Netzwerke eine ganze Reihe Anbieter sowie darüber hinaus andere Internettechnologien, die im sogenannten Marketing-Mix eingesetzt werden können.

Dazu gehören zum Beispiel

- andere soziale Netzwerke wie „wer-kennt-wen“, „Linked-In“ etc.
- XING als berufsbezogenes Netzwerk
- Stellenbörsen
- Twitter
- Blog-Seiten
- Smartphone- und Tablet-Apps
- Wikipedia
- Videoportale wie Youtube

Die häufig gebrauchte Wortschöpfung „Web 2.0“ versucht, mit dem Namen die Entwicklung des Internets zu den interaktiven und gemeinschaftlich erstellten Internetseiten zu umfassen. Das heißt, dass die Nutzerinnen und Nutzer von Websites Inhalte mit erstellen, bearbeiten und verteilen können. Damit sind sie keine passiven Konsumierenden von Inhalten mehr, sondern Interaktionspartner. Zumindest für die Bindung von Menschen an Ihre Internetseite können Web-2.0-Elemente nützlich, aber auch betreuungsintensiv sein. Ob und inwieweit Sie Ihren **Zielgruppen** → die Interaktion ermöglichen wollen, hängt aber auch von Ihren Anliegen und den Interessen Ihrer Zielgruppen ab.

Social Media beinhaltet darüber hinaus solche Internetangebote, die die soziale Interaktion unter den Nutzerinnen und Nutzern gegenseitig und global ermöglichen. Ob Sie beispielsweise zusätzlich zum Internetauftritt für Ihre Organisation eine Facebook-Fanpage einrichten, hängt von Ihren Themen und eigentlichen Zielgruppen ab. Insbesondere bei sensiblen Kunden und Mitgliedern, die sich beispielsweise aufgrund einer Krankheit an Sie wenden, kann die Öffnung in soziale Netzwerke eine schwierige Entscheidung sein, da beispielsweise die Gefahr der (Selbst-)Stigmatisierung besteht. Datenschutzrechtliche Aspekte spielen insbesondere bei den sozialen Netzwerken eine große Rolle.

Bei der Entscheidung für einen Twitteraccount oder eine Facebook-Fanpage bedenken Sie zudem, dass eine sehr regelmäßige, bestenfalls tägliche Betreuung nötig ist. Kommentare und Anfragen müssen beantwortet werden, neue Beiträge eingestellt und neue Fans begrüßt werden. Auch wenn Ihre Führungsetage das Engagement in sozialen Netzwerken befürwortet: Können Sie diese zusätzliche Arbeit qualifiziert leisten?

WEITERE INFORMATIONEN

- Kompetenz in Sachen Social Media und Ernährungskommunikation hat sich beispielsweise der aid infodienst erarbeitet. Der Tagungsband zum 15. aid-Forum **Bis(s) zum Netzprofi – Ernährungskommunikation 2.0: Essen wird digital** ↗ ist empfehlenswert.
- Lesenswert ist auch der Artikel **NPOs und Social Media – 10 Fehler, die wir alle machen** ↗.
- Detaillierte Antworten auf sehr viele Fragen bietet der **Leitfaden Social Media** der BITKOM in seiner zweiten, erweiterten Auflage aus dem Jahr 2012. PDF-Download via BITKOM.

Besondere Briefe

Leserbriefe

Ein gutes Instrument der Öffentlichkeitsarbeit ist gerade für kleinere, unbekanntere Institutionen der Leserbrief bei gedruckten Zeitungen und Zeitschriften sowie neuerdings auch in Kommentaren auf Websites. Er kann von jedem geschrieben werden, beweist mit fundierten Aussagen Expertise, die Kosten sind minimal und im Printbereich ist die Abdruckwahrscheinlichkeit hoch.

Bei Leserbriefen sind einige Hinweise zu beachten:

- Der Text muss sich auf einen bereits veröffentlichten Artikel beziehen, das heißt, die Leserinnen und Leser wissen bereits etwas über den Inhalt.
- Er ist kein redaktioneller Beitrag: Das heißt, der Schwerpunkt liegt nicht auf der Meldung, sondern auf der eigenen Meinung oder Expertise.
- Das scharfe und rationale Argument steht im Vordergrund, nicht das Schimpfen oder Beleidigen. Der Leserbrief vertritt ein klares Ziel beziehungsweise eine These: Jeder Satz argumentiert genau für diese These.
- Ein Leserbrief sollte straff und nicht zu lang sein. In der Regel behalten sich Redaktionen vor, zu lange Texte zu kürzen, was dann nicht mehr der Kontrolle des Leserbriefschreibers unterliegt.
- Wer auf Internetseiten kommentiert – egal wie fachlich versiert –, sollte sich auch auf heftigen Widerspruch bis zu Beleidigungen einstellen, kann aber auch viel Fürsprache ernten. Nicht immer halten sich die (anonym) und offen Kommentierenden an die sogenannte Netiquette.

Die Autorin oder der Autor des Leserbriefs unterstreicht durch den Zusatz der Organisation zum eigenen Namen ihre oder seine Expertise: Horst Müller, Leiter der Kita Sonnenschein; Ulrike Bommel, Physiotherapeutin in Tupfingen.

Auch gemeinsame Leserbriefe mehrerer Fachleute als eine Art kurze Stellungnahme sind möglich: Sonja Waas, Sozialpädagogin & Peter Hops, Diplom-Sportlehrer.

Spendenbriefe

Wie spreche ich meine Spenderinnen und Spender an? Der Spendenbutton im Internet und die Sammelaktion auf der Straße sind zwei oft gewählte Wege. Sie richten sich gleichzeitig an mehrere Menschen, die zufällig vorbeikommen. Persönlicher und eher als eine Art privater Förderantrag zu betrachten, ist dagegen ein Spendenbrief. Er soll einzelne Gebende (Privatpersonen oder Firmen) dazu animieren, eine **Spende** → auszulösen. Je größer das Projekt oder Anliegen ist, für das Sie dabei sammeln möchten, umso lebendiger und kleinteiliger sollte die Erläuterung des Anliegens sein. Es besteht auch die Möglichkeit, mit einem Spendenprojekt für Teilbereiche eines Projekts kleinere Summen spenden zu lassen.

Spenden sammeln → bedeutet, die Emotionen der potenziellen Spenderinnen und Spender zu berühren und ihnen ein Motiv für ihre persönliche Unterstützung zu eröffnen. Erzählen Sie eine wahre Geschichte zu Ihrem Anliegen, gehen Sie darauf ein, warum Sie ausgerechnet diese Person ansprechen und vergessen Sie nicht zu erwähnen, warum Ihre Organisation die geeignete Stelle für die Problemlösung ist.

Von Angesicht zu Angesicht

In vielen Situationen heißt es, dass ein persönliches Gespräch durch nichts zu ersetzen ist. Das gilt auch für die Kommunikation von Projekten. Selbstverständlich ist, dass jeder Einzelne im Rahmen seines beruflichen Auftrags persönlich auch nach außen kommuniziert: mit Partnerorganisationen, fördernden Institutionen, **Presse** → und vielen **Zielgruppen** → mehr. Mit ihnen werden regelmäßig Informationen per Telefon, E-Mail oder Post getauscht. Selbst die **Internetseite** → kommuniziert für Sie mit der Öffentlichkeit das, was Sie dort an Informationen anbieten.

Seltener und mit mehr Aufwand als einem Telefonat und einer E-Mail verbunden, werden Anlässe genutzt oder geschaffen, ein Projekt in seiner Gesamtheit kommunizieren zu lassen. Das ist immer dann der Fall, wenn Sie einen Workshop organisieren, eine Fachtagung veranstalten, einen Infostand besetzen oder ein anderes Veranstaltungsformat auswählen, um die Sach- und Fachkompetenz eines Projektes oder Ihrer Organisation zu präsentieren.

Veranstaltungen schaffen einen Informations- und Diskussionsraum

Veranstaltungen jeglicher Art bieten natürlich den Veranstaltenden eine Kommunikationsplattform für ihre Anliegen und Ziele. Aber auch die Besucherinnen und Besucher haben die Gelegenheit, mit Ihnen und untereinander in Austausch zu treten: Interessenten, Zweifler, Unterstützer, Lernwillige, Lehrende etc.

Das gewählte Veranstaltungsformat bestimmt dabei die Kommunikationsarten:

- Workshops, Seminare, Tagungen, Symposien und Konferenzen richten sich an bestimmte Zielgruppen und legen den Schwerpunkt auf Austausch, Beteiligung, Dialog, Information oder Bildung zu einem bestimmten Thema in einer bestimmten Reihenfolge.
- Gremiensitzungen können als formale Arbeitsveranstaltung in Institutionen und Organisationen die Plattform zum geregelten Austausch über den Stand in Projekten oder Arbeitsbereichen sein. Sie dienen der gemeinsamen Ergebnisüberprüfung, dem Verteilen von Arbeitsaufträgen, der Diskussion oder anderen Zielen. In der Regel folgen sie einer Tagesordnung.
- Besprechungen sind meist weniger formell organisiert, häufiger intern und zielen auf ein bestimmtes Ergebnis. Sie dienen der Planung, Diskussion und Problemlösung. Auch hier werden Arbeitsaufgaben verteilt und Ergebnisse geprüft.

Beratungsgespräche, Feiern, Messen: Es gibt viele weitere Veranstaltungsformate. Sie alle bieten neben ihren auftrags- und inhaltsbezogenen Kommunikationswegen und ihren Möglichkeiten zur direkten oder nachfolgenden Öffentlichkeitsarbeit einen weiteren sehr wichtigen Kommunikationsraum an: den informellen Austausch zu Beginn, in Pausen und nach der Veranstaltung. Gut organisierte Veranstaltungen allgemein berücksichtigen sehr bewusst diese Zeiten und Räume für den informellen Austausch. Sie bieten angemessene Pausenzeiten, organisieren eine dialogfördernde Gestaltung der Räume (z. B. Stehtische, Sitzecken), beinhalten Dialoganlässe für den informellen Austausch (z. B. Ausstellungen, Infostände, Markt der Möglichkeiten), nutzen beteiligungsorientierte Methoden in Gruppen und vieles mehr.

Die wichtigsten Aspekte in der Veranstaltungsplanung

- Veranstaltungsart und -konzept
- Finanzierung → und Budget
- Zielgruppe → und Referentinnen und Referenten
- Besondere Gäste
- Veranstaltungsort, Räume und Ausstattung
- Öffentlichkeitsarbeit →
- Ergänzende Materialien und Informationsangebote
- Dokumentation

WICHTIG

Zeitplanung, Ablauf und Pausen sind unerlässlich, damit genügend Zeit für Fragen, neue Ideen und Diskussion bleibt. Hinzu kommt, dass die Teilnehmenden miteinander auch informell ins Gespräch kommen und einander kennenlernen können.

Eine gute Moderation sorgt dafür, dass Diskussionen und Gespräche der Kernveranstaltung im Ablauf strukturiert, zeitlich organisiert und entlang des Veranstaltungsthemas geführt werden. Ziel ist eine angenehme, konstruktive Arbeitsatmosphäre. Die Moderation dient außerdem dazu, den Austausch und die Diskussion in der Gruppe zu steuern.

Den Veranstaltungsort finden und festlegen

Stehen die Veranstaltungsart und der anzusprechende Teilnehmerkreis fest, muss der passende Ort gefunden werden. Ein Koordinierungstreffen eines lokalen Netzwerks braucht andere Räume als das Aktivwochenende für Eltern und Kinder oder eine Fachtagung. Der Raum/Veranstaltungsort sollte daher immer dem Anlass und dem Teilnehmerkreis entsprechend gewählt werden. **Barrierefreiheit** → sollte stets in die Planungen mit einbezogen werden.

Veranstaltungsorte für unterschiedliche Anlässe:

- Für Treffen von Netzwerken oder Projektpartnern ist ein Raum ideal, der allen Akteurinnen und Akteuren die Loslösung aus dem Arbeitsalltag ermöglicht. Wenn ein Partner Räumlichkeiten zur Verfügung stellen kann, erleichtert dies die Organisation und spart Raumkosten. Unter Umständen fühlen sich jedoch nicht alle Netzwerkpartner in gleichem Maße wohl, oder für einige ist die Anreise beschwerlich. Daher bietet es sich an, im Rotationsverfahren einmal in jeder Organisation zu tagen, um Belastungen zu verteilen.
- Bei kleineren öffentlichen Veranstaltungen tut es der Atmosphäre oft gut, wenn der Veranstaltungsort von Teilnehmenden (und Presse) in inhaltlichem Bezug zum Thema der Veranstaltung wahrgenommen wird.
- Bildungs-, Tagungs- und Freizeitveranstaltungen sowie Konferenzen sind platz- und ausstattungsintensiv. Sie sollten in dafür ausgerichteten Häusern stattfinden, die die Organisation erleichtern und ausreichend Platz, Ausstattung und Räume für alle Veranstaltungsteile bieten.

ACHTUNG

Veranstaltungen, die auch draußen stattfinden, benötigen in jedem Fall einen ausreichend großen und nah gelegenen Schutzraum für den Fall eines Wetterumschwungs oder eine schnell erreichbare Alternative.

Eine Checkliste kann helfen, sich ein möglichst genaues Bild über Raum- und Rahmenbedingungen der eigenen Veranstaltung zu machen und bei einer sorgfältigen Planung zu unterstützen.

Vorteile einer Checkliste:

- Sie schafft eine erhöhte Verbindlichkeit im Projektteam.
- Sie dient als „Laufzettel“ für unerledigte Aufgaben.
- Sie hilft bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten/Aufgaben.
- Sie erleichtert die Übergabe (z. B. bei Urlaub oder Krankheit).
- Und sie bietet einen guten Überblick über die gesamte Veranstaltung (Sprechzettel).

Organisiert ein Team die Veranstaltung, müssen die Aufgabenbereiche klar aufgeteilt sein. Eine detaillierte schriftliche Planung beugt Pannen vor und spart in der Durchführung Zeit. Die Checkliste ist die kürzeste Form eines schriftlichen Planungsinstruments. Die übersichtliche Zusammenstellung aller Planungsbereiche unterstützt die Kommunikation mit Team, Förderern, Partnern, Referentinnen und Referenten und hilft auch bei der Abrechnung und Dokumentation.

Zum Herunterladen

Die folgende Checkliste ist im Sozialpädagogischen Institut NRW entwickelt und im Projekt „Regionen mit peb IN FORM“ weiterentwickelt worden. Sie wurde unter anderem für die Planung größerer Fachtagungen eingesetzt. Die Liste ist sehr detailliert, um alle Planungsbereiche zu erfassen, und steht als XCEL-Dokument zur Verfügung, damit sie je Veranstaltung verkürzt, erweitert oder umsortiert werden kann.



[Checkliste „Veranstaltungsplanung“](#)
(XLSX-Datei, 19 KB, nicht barrierefrei)

Was bei Großveranstaltungen zu beachten ist

Nicht nur bei Fachveranstaltungen richtet sich die erste Frage an die kalkulierte Teilnehmerzahl und das zur Verfügung stehende Budget, denn danach bestimmt sich die Größe des Veranstaltungsraumes, die Anzahl der Workshops und Referentinnen oder Referenten und vieles mehr. Ob 30, 300 oder 1.000 Teilnehmende erwartet werden, macht einen großen Unterschied. Neben der Auswahl des Veranstaltungsortes bemisst sich hieran auch der Aufwand der Logistik, der Umfang der einzubeziehenden Kolleginnen und Kollegen und Dienstleister sowie der eventuell zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen etc.

Bereits die Organisation von Veranstaltungen ab 50 Teilnehmenden sollte im Aufwand nicht unterschätzt und nicht durch eine Person alleine organisiert werden. Geht es jedoch um eine richtig große, öffentliche Veranstaltung mit 500 und mehr Teilnehmenden, kommen im Bereich Sicherheit, Entsorgung etc. weitere Planungsanforderungen hinzu. Die zuständigen Genehmigungsbehörden (z. B. Ordnungsamt) geben Auskunft und Tipps, was für diese Art Veranstaltungen zu beachten ist. Planung und Organisation können auch hier nicht auf den Schultern einer Person liegen. Schritt für Schritt sollten die notwendigen Bedingungen für die ordnungsgemäße Durchführung und die gewünschten Ergebnisse durchgegangen werden.

Zusätzliche Planungsbereiche einer Großveranstaltung

- Finanzierung
- Versicherung
- Werbung
- Presse →
- Aufsichtspersonal, Ordnungsdienst, Security
- Aufbau
- Durchführung
- Abbau
- Parkplätze
- An- und Abreisekonzept
- Bewirtung
- Müllbeseitigung
- Garderobe, Gepäckaufbewahrung
- Übernachtung
- Toiletten/Sanitäranlagen
- Wasser und Abwasser
- Technik
- Strom
- Programm
- Kulturprogramm/GEMA
- Sanitätsdienst/medizinische Versorgung
- Fluchtwege
- Brandschutz
- Lärmschutz
- Kinderbetreuung
- Ggf. Dolmetscherdienst (z. B. Gebärden, Fremdsprachen)
- Ggf. Mobilitätsassistenz

Nach der Veranstaltung

Ist die Veranstaltung vorbei, sollte unbedingt eine detaillierte Nachbereitung erfolgen. Denn nach der Veranstaltung ist vor der nächsten Veranstaltung. Nutzen Sie die Fehlersuche im Team, um beim nächsten Mal nicht in die gleiche Falle zu tappen.

Wo gibt es Optimierungspotenzial?

- Was ist in Planung, Durchführung und nach der Veranstaltung gut gelaufen?
- Haben die Zeiten und Abläufe in der Planung und auf der Veranstaltung gestimmt?
- Gab es eine Resonanz in der Presse →?
- Wie lief das Feedback der Teilnehmenden (Auswertung der Feedbackbögen)?
- Welches Feedback gab es von Referentinnen und Referenten, Ausstellern, Gästen, Rednerinnen und Rednern (Betreuung, Stimmung, Ergebnisse)?
- Wie ist unser Material angekommen? (Wie viel wurde von was verteilt? Was lag später in Papierkörben oder wurde „vergessen“?)
- Konnten wir alle Fragen beantworten? Welche Themen sind offen geblieben?
- Wie war die Teilnehmerzusammensetzung, wo kamen die Teilnehmenden her und wie viele waren es?
- Hat das Budget ausgereicht?
- Wie zufrieden war das Team mit Planung, Ablauf und Ende der Veranstaltung? Gab es Überforderungen, besondere Stressfaktoren?

Anregungen zur Evaluation von Veranstaltungen erhalten Sie auch im [IN FORM Leitfadens Evaluation](#).

Ausstellerinnen und Aussteller betreuen

Sie machen anderen Organisationen und Dienstleistern das Angebot, sich auf einem Markt der Möglichkeiten zu präsentieren. Denken Sie dabei daran: Die Ausstellerinnen und Aussteller sind keine Bittsteller, die kommen dürfen, sondern sie bereichern Ihre Veranstaltung und bieten Ihren Teilnehmenden einen Zusatznutzen, vertiefende Informationen zum Thema der Veranstaltung, (kostenlose) Medien und Kommunikationsanlässe, die den Erfolg der Veranstaltung mit beeinflussen können.

Es ist daher empfehlenswert, den Ausstellern eine intensive Betreuung zukommen zu lassen:

- Seien Sie diesen Kolleginnen und Kollegen genauso aufmerksam und hilfsbereit wie Teilnehmenden gegenüber. Senden Sie ihnen Informationen zu Lieferadressen und Parkmöglichkeiten zu, teilen Sie Aufbauzeiten frühzeitig mit und stellen Sie sicher, dass Sie oder jemand anderes namentlich Bekanntes dann ebenfalls anwesend ist.
- Kennzeichnen Sie die Standplätze in großer Schrift, an denen die jeweiligen Organisationen sich gemäß Stellplan (falls möglich, vorab zur Verfügung stellen) hinstellen sollen. Stühle, Tische und Stellwände und Strom sollten vorbestellt und bereits an den jeweiligen Plätzen verfügbar sein, wenn die Ausstellerinnen und Aussteller kommen. Es kostet nämlich alle Beteiligten Zeit, wenn sich Ausstellenden alles selbst und erst vor Ort suchen müssen – manchmal so viel, dass bei Veranstaltungsbeginn noch nicht alles fertig ist.
- Hilfreich ist es für viele Institutionen auch, wenn sie vorab ihre Ausrüstung an den Veranstaltungsort liefern lassen können. Falls das seitens des Veranstaltungsraumes nicht möglich ist: Haben Sie in Ihrem Transporter vielleicht noch Platz?
- Kalkulieren Sie die Ausstellerinnen und Aussteller in die Verpflegung mit ein (ein Unkostenbeitrag ist trotzdem möglich oder in die Standgebühren einzurechnen) und ermöglichen Sie ihnen auch zeitlich, das Essen zu sich zu nehmen.
- Sie haben in der Regel Ausstellerinnen und Aussteller vom Fach oder aus Partnerorganisationen sowie thematisch passend zu Ihren Veranstaltungsthemen. Erlauben Sie bei Interesse daher auch die Teilnahme an Workshops (falls Platz ist) und im Plenum.
- Beziehen Sie die ausstellenden Organisationen und Institutionen auch in Ihre Feedbackfragebögen mit ein.
- Nicht zuletzt können Ihre Aussteller auch Kooperationspartner werden oder Ihre Organisation mit ihrer Fachexpertise buchen.

Sie ersparen sich damit nicht nur Zeitnot und Durcheinander beim Aufbau und zu Beginn der Veranstaltung, sondern legen damit einen Grundstein für die gute Stimmung an den Ständen – und die überträgt sich in den Fachgesprächen und dem Pausenplausch auch noch einmal auf Ihre Teilnehmenden.

Ausstellerin oder Aussteller sein: Infostände

Infostände gehören zu dem klassischen Repertoire der Öffentlichkeitsarbeit von Projektträgern und Interessengruppen in lokalen Zusammenhängen. Für einige von ihnen sind sie zu bestimmten Terminen und im Rahmen anderer Veranstaltungen fast eine Pflicht (wie z. B. der 1. Mai für Gewerkschaften). Unterschiedliche Anlässe und Orte erfordern allerdings eine unterschiedliche Herangehensweise in der Planung und Durchführung.

Wen sprechen Sie wo an sind die wichtigsten Fragen, die sie sich stellen sollten. Ein Infotisch vor dem Rathaus oder am Rande des Wochenmarktes spricht die breite Öffentlichkeit an, ein Stand bei einem großen Kita- oder Schulfest dagegen vor allem Eltern, Kinder und Fachkräfte. Ein Infostand auf der regionalen Gesundheitsmesse richtet sich an gesundheitsinteressierte, oft ältere Bürgerinnen und Bürger, aber auch an Anbieter von gesundheitsbezogenen und medizinischen Dienstleistungen. Eine Fachtagung richtet sich an Menschen vom Fach. Die Auswahl der Materialien und die Gestaltung des Standes sowie die zur Verfügung stehenden Ansprechpartner hängen davon ab.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren Ihres Infostands sind:

- Ein attraktiver, origineller und von Weitem erkennbarer Aufmacher Ihres Standes weckt die Neugier – egal ob Passant oder Fachbesucher. Ein Roll-up, eine Messewand oder eine Infotafel hat jeder. Sie wirken erst, wenn der Blick bereits auf Sie gerichtet ist. Hoch, bunt oder bewegt: Ein knallrotes Sofa, ein Fitnessfahrrad auf einem Podest, ein Jongleur – machen Sie auf sich und damit Ihren Stand aufmerksam.
- Sitzgelegenheiten für die Standbetreuenden, aber auch für die Besucherinnen und Besucher lassen länger durchhalten. Eine Gelegenheit für eine Verschnaufpause auf dem Wochenmarkt oder einer Messe bereitzuhalten, bietet Ihnen eine Möglichkeit mehr, Kontakt zu Besucherinnen und Besuchern aufzunehmen.
- Informationsmaterial zu Ihren Angeboten, Projekten und Anliegen gehören auf den Tisch. Aber Achtung: Ihr Messestand ist keine Gelegenheit, sich von möglichst viel „Altpapier“ zu trennen.
- Seien Sie vorbereitet auf Fragen. Hintergrundinformationen und ein bisschen Statistik im geistigen Gepäck zu haben, ermöglicht es, richtige Fachgespräche zu führen, Besucherinnen und Besucher längere Zeit an den Stand zu binden und darüber weitere Interessentinnen und Interessenten anzulocken: Die Menschen stellen sich da an, wo die Schlange am längsten ist.
- Darüber hinaus können Interaktionsmaßnahmen das Interesse an Ihnen und Ihrem Anliegen steigern, wie zum Beispiel eine Unterschriftenliste für den Erhalt einer Begegnungsstätte, ein Spiel oder Quiz mit Gewinnen.

- Zusätzlich zu einem ansprechenden, übersichtlichen Infostand hängt viel von den Personen ab, die den Stand betreuen. Der Infostand ist dafür da, mit Menschen ins Gespräch zu kommen. Ein Infostand spricht nie für sich alleine. Wenn keiner da ist, sind vielleicht die Bonbons und einige Broschüren weg, aber Sie haben dennoch die Chance verpasst, sich bekannt zu machen, Stimmungen, Meinungen, Lob und Kritik einzusammeln.
- Manchmal verwechseln Standbetreuende ihre Anwesenheit unbewusst mit einem Kaffeekränzchen. Kaffee und Geselligkeit unter den Betreuenden können in der Pause und nach dem Abbau wieder stattfinden. Stattdessen sollten alle Beteiligten wissen: Freundlich auf die Menschen zugehen, Blickkontakt aufnehmen, interessierte Stehenbleibende begrüßen, Material mit Erklärung anbieten/verteilen und gegebenenfalls auf die kleine Spendendose verweisen, mit der Sie versuchen, ihre Auslagen für den Stand und die kostenlosen Materialien zu ersetzen.
- Nehmen Sie Bestellungen von Materialien direkt am Stand mit auf und sorgen Sie persönlich für die Übermittlung in Ihre Geschäftsstelle. Überreichen Sie einen Bestellzettel niemals mit den Worten, „Sie können den ja zu Hause ausfüllen und an uns senden“. Damit garantieren Sie sich eine deutlich geringere Bestellquote. Dies gilt auch für kostenlose Materialien. Insbesondere weil der Bestellung am Infostand eine persönliche Interaktion vorausgeht, sollten Sie sich in der Erledigung der Bestellung besonders als Dienstleister begreifen.

Rechtliche Aspekte

Grundsätzlich gilt bei jeglicher Nutzung von Bildern, Texten und Videos für Anlässe und Produkte der Öffentlichkeitsarbeit: Vorab müssen die jeweiligen Urheber-, Nutzungs- und Persönlichkeitsrechte geklärt sein. Die Missachtung der unterschiedlichen Rechte kann empfindliche rechtliche und finanzielle Konsequenzen haben. Sinnvoll ist es daher, sich die Erlaubnis zur Nutzung von Bildern auf Internetseiten, sozialen Netzwerken, in Broschüren, Flyern etc. schriftlich einzuholen. Wesentliche Rechte werden im Folgenden zur Orientierung in der konkreten Praxis kurz vorgestellt. Die Ausführungen ersetzen keine juristische Beratung und sind ohne Gewähr.

Urheberrechte

Das Urheberrecht ist das Recht des Werkschöpfers (Urhebers) an seiner geistig-kreativen Leistung (Werk) oder an einem Geschmacksmuster. Es handelt sich um ein absolutes, gegenüber jedermann wirkendes Recht. Geschützte Werke sind mit dem Urheberrechtsgesetz (UrhG) rechtlich abgesichert. Gemäß § 2 gehören dazu Werke der Literatur, Wissenschaft und Kunst. Dies schließt prinzipiell Fotos, Filme und Einzelstandbilder ein.

Das Urheberrecht bleibt auch bei der Veräußerung von Verwertungsrechten bestehen, zum Beispiel an einem bearbeiteten Foto aus einer Fotodatenbank.

ACHTUNG

Kostenlos = rechtsfrei gibt es nicht! Auch für kostenlose Inhalte, vor allem für Open Source Software, FreeWare oder für Creative-Common-Licence Werke gilt das Urheberrecht. Dies gilt auch für kostenlose Bilder und Grafiken, die Ihnen zur Nutzung angeboten werden.

Kann die Inhaberin oder der Inhaber des Urheberrechts nicht ermittelt werden, dann nehmen Sie sicherheitshalber von der Nutzung dieses Werks Abstand!

Verwertungsrechte

Auch die Verwertungsrechte werden im Urheberrechtsgesetz (§§ 15 ff. UrhG) geregelt. Sie dienen dem Interesse des Urhebers an einer wirtschaftlichen Nutzung seines Werkes. Sie können Verwertungsrechte an einem Werk teilweise oder ausschließlich erwerben. Kaufen Sie beispielsweise in einer gewerblichen Bilddatenbank einige Fotos, erwerben Sie in der Regel teilweise Verwertungsrechte. Das bedeutet unter anderem, dass auch andere das Bild kaufen und nutzen dürfen und dass Sie unter Umständen nur bestimmte Medien in einem bestimmten Umfang und mit bestimmter Nutzungsdauer damit gestalten dürfen.

Möchten Sie persönlich beim Urheber Fotos, Texte oder Bilder zur öffentlichen Verwendung erwerben, geben Sie immer an, wo, in welchem thematischen und medialen Zusammenhang und in welcher Auflage Sie das Bild nutzen möchten. Achten Sie darauf, die Erlaubnis zur Verwertung schriftlich zu erhalten.

Menschen auf Bildern: Persönlichkeitsrechte

Die Regel lautet: Wer andere Menschen fotografiert und filmt, um die Bilder öffentlich oder werblich zu verwenden, muss immer eine schriftliche Erlaubnis einholen! Und wer Fotos anderer, egal für welchen Zweck, benutzt, benötigt ebenfalls eine schriftliche Erlaubnis. Dies gilt für alle Bilder – ob bewegt oder statisch. Zum Tragen kommen dabei die sogenannten Persönlichkeitsrechte, die ein Bündel von Rechten bezeichnen, die dem Schutz der Persönlichkeit vor Eingriffen in deren Lebens- und Freiheitsbereich dienen. Sie schützen auch das Recht am eigenen Bild (und am eigenen Wort).

Vor allem bei Kindern und minderjährigen Jugendlichen müssen die Erziehungsberechtigten die Erlaubnis erteilen. Über ein Formular, das unbedingt Namen und Anschrift der Organisation enthalten muss, können Sie eine Einverständniserklärung zur Nutzung von Bildern mit Personen darauf einholen.

Ohne Einwilligung können Videos und Fotos nur in sehr engen Grenzen veröffentlicht werden, wie zum Beispiel bei der Dokumentation öffentlicher Veranstaltungen, größerer Tagungen, der Abbildung großer Gruppen etc.

TIPP

Fotos von Kindern in größeren Gruppen

Insbesondere bei größeren Veranstaltungen mit Foto- und Filmdokumentation mit vielen Kindern können die Teilnehmenden einfach „markiert“ werden. Ein roter Klebepunkt kommt für „keine Erlaubnis“ und ein grüner Punkt für die „erteilte Erlaubnis“ vorne auf die Kleidung des Kindes. Daran können sich die Fotografinnen und Fotografen auf der Suche nach schönen Porträts richten und später auch Grafikbüros, Internetredaktionen etc. gut orientieren, wenn sie die gesamte Fotomenge zum Durchsuchen erhalten.

Sofern in einer Einrichtung keine Erlaubnisdokumente vorliegen, können schriftliche Anmeldeformulare dafür gut mit einem zusätzlichen Punkt „Foto-/Medienerlaubnis“ ergänzt werden.

Dabei sollte der spätere Verwendungszweck der Aufnahmen erläutert und eingegrenzt sein.

Foto- und Drehgenehmigung

Für die meisten Plätze, Orte, Straßen und Gebäude wird eine Drehgenehmigung je nach Art der Aufnahme benötigt. Für Sie als Veranstalter ist dies bei der Zusammenarbeit mit der Presse insofern relevant, als dass sie eine Drehgenehmigung in Ihren Räumen/auf Ihren Veranstaltungen erteilen oder tatsächlich auch verweigern können. Möchte die Presse Sie außerhalb Ihrer Räume interviewen, ist der Sender selbst verantwortlich. Sofern Sie jedoch selber Filme/Videos oder Fotos an Orten anfertigen möchten, die nicht zu Ihrer Organisation gehören, erkundigen Sie sich im Vorfeld genau, was Sie wo dürfen. Oft werden die Drehgenehmigungen durch die Pressesprecherinnen und Pressesprecher von Unternehmen erteilt.

Zitieren im Internet

Weder im Printbereich noch im Internet gibt es eine Zitierfreiheit. Texte, Slogans, Überschriften unterliegen strengen Regelungen bei der Nutzung. Die „wilde Kopiererei“ im Internet ist zwar gang und gäbe, aber in den meisten Fällen macht sich der Kopierende strafbar. Insbesondere Organisationen und kleine Vereine sollten hierbei aufpassen, da über „Abmahnvereine“ und auch seriöse Kanzleien mitunter hohe Entschädigungssummen gefordert werden. Für einen kleinen Verein können 3.000 Euro Strafe plus Anwaltsgebühren eine existenzielle Bedrohung darstellen.

So ist das Zitieren im Internet unter anderem geregelt

„Zu anderen als zu wissenschaftlichen Zwecken ist das Kleinzitat (§ 51 Nr. 2 UrhG) zulässig, wenn einzelne Stellen eines fremden Werkes in ein eigenes Werk übernommen werden. Wichtig ist also: Die Nutzungserlaubnis umfasst immer nur einen kleinen Auszug aus dem ganzen Werk. Entscheidend ist dabei jeweils das Verhältnis der Länge des Zitats zur Länge des zitierten Werkes“ (Quelle: [www.medienrecht-urheberrecht.de/urheberrecht/266-zitieren-aber-rechtlich-richtig.html?highlight=WyJ6aXRhdHJlY-2h0II0= ↗](http://www.medienrecht-urheberrecht.de/urheberrecht/266-zitieren-aber-rechtlich-richtig.html?highlight=WyJ6aXRhdHJlY-2h0II0=)). Auf der genannten Internetseite werden auch Groß- und Musikzitate erklärt sowie die richtige Art des Zitierens (Veränderungsverbot, Quellenangabe etc.).

Impressumpflicht

Machen Sie es sich zur Regel, bei allen Veröffentlichungen einen Impressumstext anzugeben. Ein Impressum ist ohnehin in den meisten Medien Pflicht. Die Angaben, die jeweils gemacht werden müssen, sind in Art und Umfang etwas unterschiedlich.

Alle Veröffentlichungen müssen eine vollständige Kontaktadresse aufweisen. In der Regel ist dabei eine Person anzugeben, die im Sinne des Presserechts verantwortlich (V. i. S. d. P.) für diese Veröffentlichung ist (egal ob [Internet](#) →, [Plakat](#) →, [Broschüre](#) → oder [Flyer](#) →).

WEITERE INFORMATIONEN

- Das Urheberrechtsgesetz finden Sie im Internetauftritt des Bundesministeriums für Justiz unter www.gesetze-im-internet.de/urhg/ ↗.
- Link auf Privatanbieter/Kanzlei: Umfassende Informationen zu den verschiedenen Rechtsfragen zu Eigentum und Schutz von Leistungen und Personen finden Sie auf der Internetseite www.medienrecht-urheberrecht.de ↗.

II. Kommunikation mit Förderern

Ob Förderantrag oder Spenderansprache – die Kunst der Mittelakquise für Projekte begründet sich vor allem darin, den richtigen Ton zu treffen und die Spielregeln der Förderer einzuhalten.

Die wenigsten Initiativen und Vereine können sich allein aus Mitgliedsbeiträgen oder zufälligen Spenden finanzieren. Ein häufig gewählter Weg ist die **Projektförderung** → mit einer Festbetrags- oder Fehlbedarfsfinanzierung. Doch nicht für alle Aufgaben stehen öffentliche Mittel zur Verfügung – oder die Höchstfördersumme reicht nicht zur Deckung der kalkulierten Kosten. So entsteht Druck, andere Finanzierungsquellen und Arten der Unterstützung zu suchen.

Die Suche nach finanzieller Unterstützung und Fördermitteln ist Teil des **Fundraisings** →. Die kommunikative Aufgabe ist es im ersten Schritt dabei, die richtigen Geber und Unterstützer zu finden und dann miteinander zu kombinieren. Zum Fundraising gehört die Mittelbeschaffung aus allen verfügbaren Geldquellen wie von Privatpersonen, Firmen, Stiftungen und aus öffentlicher Hand. Welche Bereiche, Strategien und Instrumente dazugehören, wird sehr unterschiedlich definiert – viele Autorinnen und Autoren verzichten daher auf eine genaue Abgrenzung (vgl. Definitionsansätze im **Fundraising-Wiki** ↗).

Der Abschnitt des IN FORM Leitfadens Kommunikation zur Kommunikation mit Förderern trennt diese Bereiche jedoch in drei Säulen: Projektförderung aus öffentlichen Mitteln und aus **Stiftungen** →, **Fundraising durch Spenden** → und **Sponsoring** →. Daher widmet sich dieses Kapitel auch der Beschreibung verschiedener Unterstützungsquellen – denn ohne die Ebenen und Anforderungen verschiedener Fördernder und Unterstützender zu verstehen, wird die Suche nach Fördermitteln schwierig. Während die Kommunikation mit Förderern verschiedener Förder- und Finanzierungsarten für Projekte im Ablauf sehr ähnlich sind und einer ähnlich detaillierten Planung bedürfen, stehen grundlegende Informationen zur Planung am Anfang des Abschnitts **Projektförderung** →.

Mindestens so wichtig wie das Finden der richtigen Quellen und Gebenden sind dabei ihre Ansprache und die Wege der Zusammenarbeit.

WEITERE INFORMATIONEN

- www.blog-foerdermittel.de ↗
- www.buergergesellschaft.de/praxishilfen/ ↗ (insbesondere zu „Erfolgreich Fördermittel einwerben“ und zu „Fundraising“)
- www.spendino.de ↗
- www.fundraising-wiki.de ↗

Projektförderung und -finanzierung planen

So manche gute Idee lässt sich nicht realisieren, weil Geld, Personal, Räume, finanzkräftige Partner oder solvente Teilnehmende fehlen. Wie viel Euro für eine Einzelaktion benötigt werden, ist oft schnell berechnet. Ist das wirklich so? Oder bleiben am Ende doch immer Kosten offen, die aus dem laufenden Haushalt oder in Form von Überstundenausgleich beglichen werden müssen?

Auch in Sachen Mittelakquise für Projekte und Kampagnen gilt: **Gute Planung ist alles** →! Dem Gesamtkomplex der Unterstützung durch Dritte sollte daher immer eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Institution sowie dem Gesamtbedarf an Unterstützung erfolgen. Eine kurze Checkliste, deren Beantwortung einige Zeit in Anspruch nimmt, hilft, wenn Sie im Fundraising ungeübt sind oder neue Förderquellen suchen.

Ohne zu wissen, welche Unterstützungsmöglichkeiten es gibt, werden Ihnen eventuell Geldquellen oder Sachleistungen entgehen. Der INFORM Leitfaden Kommunikation bietet daher im Abschnitt Kommunikation mit Förderern grundlegende Informationen zu **Mittelarten in der Projektförderung** → und erläutert die verschiedenen Förderebenen und fördernden Institutionen: Dazu gehören die **Projektfördermittel der öffentlichen Hand** → in **Kommune** →, **Land** →, **Bund** → und **EU** → ebenso wie Mittel aus **Stiftungen** → und von **Kreditinstituten** →, **Bußgelder** →, **Service-Clubs** →, **Medienhilfsfonds** →, **Lotterien** → sowie Unterstützungsmöglichkeiten der **gesetzlichen Krankenversicherung** → und anderer Sozialversicherungsträger.

Gute Planung

Daher ist immer eine sorgfältige und detaillierte Planung empfehlenswert sowie eine Schritt-für-Schritt-Umsetzung. Damit jedoch nicht für jede Einzelaktion neu recherchiert und beantragt werden muss, empfiehlt es sich, sorgfältig zu kalkulieren, wofür welche Mittel und Unterstützung insgesamt benötigt werden. Daher ist es grundsätzlich immer sinnvoll, mehrere Einnahmequellen zu kombinieren. Neben dem notwendigen, längerfristigen Engagement für einige Mittelarten gibt es auch eine Reihe kurzfristiger Aktionen, um Geld oder Sachleistungen zu akquirieren. Um diese sinnvoll miteinander zu kombinieren, sollten Sie eine Gesamtstrategie entwerfen. Für jedes Projekt neu auf die Suche zu gehen, ist zu aufwendig. Es empfiehlt sich, sowohl die Landschaft öffentlicher Förderer, Stiftungen und sonstiger Quellen für zeitlich befristete Förderkampagnen zu beobachten als auch aktuelle gesellschaftspolitische Diskussionen zu verfolgen, um beispielsweise mithilfe von [Pressemeldungen](#) → auf dazu passende [Spendenaktionen](#) → hinzuweisen.

Um zu einem Förderkonzept für Ihre Projekte und Vorhaben insgesamt zu kommen, sollten Sie genau planen und vorbereiten, welche Quellen Sie wann und wie nutzen möchten. Die folgende PDF-Checkliste soll Ihnen dabei helfen, geeignete neue Förderquellen auszuwählen und ein Gesamtkonzept für einen Finanzierungsplan für Ihre Projekte zu erarbeiten.

TIPP

Fundraisingkosten

- Die Kosten des Fundraisings sollen nicht mehr als 35 Prozent der Einnahmen überschreiten.
- Für Fundraising-Events, die auch der Öffentlichkeit dienen, liegt die Kostengrenze bei 50 Prozent der Einnahmen.
- Bei Großspenden und Erbschaftsmarketing: 10 bis 20 Prozent Kostenanteil. Anbahnungszeit: 4-7 Jahre
- Bei Fördermitteln von Stiftungen und Unternehmen: 20 Prozent Kostenanteil
- Es wird Wert gelegt auf eine ordnungsgemäße Buchführung, gegebenenfalls auf eine Prüfung des Jahresabschlusses durch einen unabhängigen Wirtschaftsprüfer (Deutscher Spendenrat, DZI, BSM u. a.).
- Auch an die interne Organisationsstruktur werden Ansprüche gestellt.

Zum Herunterladen

Wenn Sie beginnen möchten, sich ein detailliertes, auf Ihre Projekte zugeschnittenes Förderkonzept zu erarbeiten, stellen Sie sich vorab im Team einige Fragen, die Ihnen helfen, den Bedarf, Ihre Kompetenzen, Ziele und die Methoden zu einem Konzept zusammenzufassen. Viele Antworten werden in nutzbarer Form bereits vorliegen (z. B. Haushaltsplanung), doch die Nutzung im Hinblick auf eine übergeordnete Strategie zur Kommunikation mit Förderern kann neue Potenziale erschließen helfen.

 [Checkliste „Finanzierungskonzept“ \(PDF, 86 KB\)](#)

Mittelarten zur Projektförderung

Projekte können über verschiedene Wege finanziert werden. Man unterscheidet grundsätzlich zwischen öffentlichen und privaten Mitteln sowie zwischen finanziellen Mitteln und Sachmitteln. Öffentliche Fördermittel sind immer Zuwendungen des Staates, die er auf verschiedene Arten vergibt, um fachpolitische und/oder wirtschaftliche Ziele zu erreichen. Diese Zuwendungen sind keine Geschenke, sondern an bestimmte verwaltungsbezogene Verwendungskriterien gebunden, stammen aus Steuermitteln und dienen der Erfüllung der staatlichen Daseinsvorsorge sowie dazugehörigen Sonderaufgaben. Sie können auf **kommunaler Ebene** →, durch das **Land** →, den **Bund** → oder die EU über verschiedene Institutionen gewährt werden.

Private Mittel und Förderungen sind nicht staatlich. Sie können als **Fördermittel von Stiftungen** →, **Sponsoring** → und anderen CSR-Aktivitäten von Unternehmen (CSR = Corporate Social Responsibility bezeichnet soziales/karitatives Engagement von Firmen) sowie aus **Spenden** → von Einzelpersonen oder Gruppen stammen.

Für öffentliche und private Mittel gilt gleichermaßen, dass sie als finanzielle Unterstützung sowie als Sachmittel geleistet werden können. Als Sachmittel werden alle technischen Geräte, Einrichtungen, Hilfs- und Betriebsmittel bezeichnet, die für die Arbeit einer Organisation oder für die Projekte notwendig sind. Im Bereich der **Spenden** → kommen unter anderem Zeit und Wissen als Ziel von Fundraisingaktivitäten hinzu. Sachmittel können als Beschaffungsposten in der **Projektfinanzierung** → mit einer Summe beantragt werden oder direkt als Gegenstand eingeworben werden.

Neben den Sachmitteln können auch andere Unterstützungsleistungen den Haushalt eines Projektträgers entlasten oder Projektbudgets in der Summe verringern. Dazu gehören unter anderem die entgeltfreie Nutzung von Räumen, die Freistellung von Mitarbeitenden für (ehrenamtliche) Aufgaben zum Beispiel als **Know-how-Spende** →, die Nutzung von Kopierern und anderen Arbeitsgeräten oder Vergünstigungen beziehungsweise Kostenfreiheit von Dienstleistungen oder Qualifizierungsmaßnahmen. Ebenso dazu gehören Trikotspenden für Sportmannschaften, Lebensmittelspenden zum Beispiel für ein Sommerfest und vieles mehr. Die Beschaffung von Büroelektronik und Software kann besonders teuer werden – vor allem dann, wenn die Kosten nicht im Jahresplan vorgesehen sind. Über das Online-Spendenportal www.stifter-helfen.de ↗ können alle gemeinnützigen, nicht staatlichen Organisationen in Deutschland Soft- und Hardware spenden erhalten.

Auch die Beteiligung an Angeboten anderer Projektträger kann einträglich sein, zum Beispiel:

- Das IN FORM Unterstützerprojekt [fit4future](#) ↗ der Cleveland-Stiftung bietet teilnehmenden Schulen ein kostenloses Programm für Kinder, Lehrende und Eltern, in dem Materialien, Weiterbildung und fachliche Unterstützung enthalten sind.
- Mit dem Netzwerk [Gesund ins Leben](#) ↗ stehen umfangreiche Multiplikatorenmaterialien, -schulungen und Veranstaltungen zur Verfügung, die der Qualifizierung dienen.

- **Regionen mit peb IN FORM** ↗ bietet kostenfrei eine Weiterbildung für kommunale Gesundheitsmoderatorinnen und -moderatoren mit einem begleitenden Coaching an.
- Die **IN FORM Zentren für Bewegungsförderung** ↗ und **Vernetzungsstellen Schulverpflegung** ↗ bieten ebenfalls Beratungsleistungen und Fachveranstaltungen zur kostenfreien Qualifizierung an.

TIPP

Bei der Erstellung eines **Fundraisingkonzepts** → und bei der **Formulierung eines Projektantrags** → sollten Sie unbedingt überlegen, welcher finanzielle Bedarf eventuell über Sachmittelspenden oder über kostenfreie Beratungen, Raumnutzungen etc. eingeworben werden kann. Manchmal schafft die Herausnahme von Beschaffungs- oder Weiterbildungskosten aus der Projektkalkulation eines Förderantrags den entscheidenden Freiraum für wichtige inhaltliche Positionen.

Das IN FORM Unterstützerlogo

Nicht kommerzielle Organisationen und Initiativen, die sich für die Ziele von IN FORM engagieren, können das Logo „Unterstützt die Ziele von IN FORM“ für ihre Projekte beantragen und somit Partner der Bundesinitiative werden. Das IN FORM Unterstützerlogo ist nicht mit einer finanziellen Förderung verknüpft. Ausgezeichnete Projekte werden jedoch in der **IN FORM Projektdatenbank** ↗ geführt und dürfen das Logo auf Werbematerialien für ihr kostenloses Projekt sowie auf der Internetseite führen.

WEITERE INFORMATIONEN ZU DEN VORTEILEN DES IN FORM UNTERSTÜTZERLOGOS

- www.in-form.de/partner-werden ↗
- Informationen in aller Kürze finden Sie auch im Flyer  **Werden Sie Partner von IN FORM!** (Download PDF, 2,0 MB, barrierefrei).
- Mit der  **Checkliste** haben Sie alle Kriterien schnell im Blick (Download PDF, 90 KB, barrierefrei).
- In den  **Bewerbungskriterien** finden Sie nähere Erläuterungen (Download PDF, 572 KB, barrierefrei).

Beispiele für Mischfinanzierungen

BEISPIEL

Saarpfalz mit peb – ein Landkreis macht sich fit

Das Netzwerk „Saarpfalz mit peb – ein Landkreis macht sich fit“ hat sich auf Initiative von „Regionen mit peb INFORM“ gegründet. Rund 40 Institutionen und alle Kommunen des Landkreises engagieren sich in drei Arbeitsgruppen zu den Themen Ernährung, Bewegung und Gesundheitschancen. Für die Gründungsphase des Netzwerks konnten die Saarpfäler auf Unterstützung durch [Regionen mit peb IN FORM](#) ↗ bauen. Doch um die vielfältigen Koordinierungsaufgaben und Projektideen zu bewältigen, wurden weitere Unterstützungs- und Finanzierungswege gesucht und gefunden:

1. Mit dem Landrat als Schirmherrn hat das Gesundheitsamt die koordinative Führung des Netzwerks übernommen, sodass die Ressourcen des Landratsamtes genutzt werden können: Räume für AG-Treffen und Fachtagungen, die technische Infrastruktur für die Erledigung der Netzwerkverwaltung sowie die Freistellung einer Mitarbeiterin für die Netzwerkkoordination.
2. Mitnutzung der Pressestelle des Landratsamtes
3. Teilweise werden freie Mittel des Landkreises für Projekte des Netzwerks beantragt.
4. Akquise von Projektmitteln über einzelne Netzwerkpartner (z. B. Lotto-Mittel)
5. Kostenfreie Referententätigkeiten von Netzwerkpartnern in den Arbeitsgruppen und auf Fachveranstaltungen des Netzwerks
6. Weitere Einbindung von Mitarbeitenden des Landratsamtes zur Beratung und Beteiligung
7. Um die Wahrnehmung des Netzwerks zu steigern und die Verankerung in Fachkreisen und der Bevölkerung zu festigen, werden Projekte und Angebote unter dem Dach des Netzwerks mitkommuniziert. So ermöglicht ein faires Fußballturnier Kommunikationsanlässe für die Ziele des Netzwerks und die Chance auf Ansprache neuer Zielgruppen.

Weitere Informationen erhalten Sie bei [Regionen mit peb IN FORM](#) ↗.

BEISPIEL

IN FORM Unterstützerprojekt „fit-4-future“

„fit-4-future“ ist ein Projekt der Cleven-Stiftung, das sich an Lehrkräfte, Eltern und Schulkinder richtet. „fit-4-future“ geht den umgekehrten Weg. Es subsumiert nicht die Aktivitäten einzelner Partner unter einem inhaltlichen Dach, sondern bietet Schulen ein Programm an, bei dem es um Spaß an Bewegung, Wissen und Motivation der Kinder für eine ausgewogene Ernährung sowie eine bessere Konzentrationsfähigkeit („Brain-fitness“) geht. Das Programm enthält kostenfreie (Weiter-) Bildungsveranstaltungen für Kinder, Eltern und Lehrer, Spielausrüstung, Kommunikationsmittel, fachliche Unterstützung und vieles mehr. Schulen, die sich bewerben, beantragen hierbei im Prinzip also keine Fördergelder, sondern Sachleistungen.

Weitere Informationen erhalten Sie in der [IN FORM Projektdatenbank](#) ↗.

Fördermittel von EU, Bund und Ländern

Zu den zentralen Einnahmemöglichkeiten vieler Organisationen gehört die Erbringung von Dienstleistungen für öffentliche Auftraggeber. Mittel hieraus werden aus den jährlichen Haushaltsplänen eines Ministeriums in **Bund** → oder **Land** →, aus **Aktionsplänen der EU** → oder den entsprechenden Budgets von **Kommune und Landkreisen** → für regelmäßige Aufgaben oder besondere Projekte gewährt. Zur Erfüllung der öffentlichen Daseinsvorsorge (z. B. Bildung, Soziales, Gesundheit, Kultur) und für Sonderaufgaben stehen Mittel bereit. So machen öffentliche Mittel den größten Teil von allen Fördermitteln aus. Ihr Vorteil ist darüber hinaus, dass diese Mittel jedes Jahr neu zur Verfügung stehen.

Aber auch wer gewohnt ist, bei einem öffentlichen Förderer Mittel für regelmäßige Aufgaben (z. B. Kinder- und Jugendhilfe, Altenhilfe, Sport) zu beantragen, kommt um eine ausführliche Recherche und Vorarbeit nicht herum, wenn neue Quellen erschlossen werden sollen. Neben der Internetrecherche ist hierbei das Telefon das wichtigste Kommunikationsmittel.

Öffentliche Förderarten

Man unterscheidet bei den Förderarten der öffentlichen Geldgeber die projektbezogene Förderung, die pauschale Förderung einer Institution sowie Aktionsmittel. Allerdings werden institutionelle Förderungen, die vor allem auch mit einer stärkeren Kontrolle und Aufsicht verbunden sind, nur sehr selten vergeben. Hinzu kommen vergünstigte Kredite, die Investitionen in bestimmte Förderschwerpunkte erleichtern sollen, sowie insbesondere im **kommunalen Bereich** → Sachunterstützungen. Gleichwohl unabhängig von der Art der öffentlichen Zuwendung ist das bei öffentlichen Förderungen bestehende, tiefgreifende gesetzliche Prüfungsrecht durch den Förderer.

Grundsätzlich gilt: Je höher die Antragsebene ist, desto mehr räumliche Strahlkraft und Relevanz sollte ein Projekt haben und umso stärker sind die Mittel in Programmen und Ähnlichem gebunden beziehungsweise formalisiert. Ausnahmen können dabei jedoch immer Modellprojekte sein, deren Ergebnisse überregional genutzt und multipliziert werden können. Darüber hinaus haben einige Europa- und Bundesmittel die explizite Aufgabe, regionale und lokale Strukturen zu entwickeln.

Jede fördernde staatliche Institution – ob in **Kommune** →, **Land** →, **Bund** → oder **EU** → – hat ihre eigene Verwaltungsstruktur, eigene Förderbedingungen, eigene Möglichkeiten der Unterstützung, maximale Fördersummen und Fristen. Und die Vielfalt der Förderinstitutionen und -programme ist unglaublich hoch. Die passenden Förderpartner zu finden kann der Suche nach der Nadel im Heuhaufen gleichen.

Erfolgreiche Strategien rund um Fördermittel

Um die Ecke denken: Bei der überwiegenden Anzahl der Fördertöpfe und -programme steht nicht Ihr genauer inhaltlicher Schwerpunkt als Förderziel. Suchen Sie Ihre Fördertöpfe nicht nur nach Ihnen nahestehenden inhaltlichen Schlagworten wie „Ernährung“ oder „Bewegung“, sondern ordnen Sie Ihr Projekt auch strukturbezogen oder nach Politikfeldern ein. Ernährungsfragen könnten zum Beispiel auch dem Bereich Umwelt zugeordnet werden. Bewegungsfragen könnten zum Beispiel über den Tanz im Kulturbereich einen Förderpartner finden oder in der Städtebau- und Strukturförderung. Aus einer Seminarreihe lässt sich eventuell eine Weiterbildung entwickeln, für die es andere Fördermöglichkeiten gibt.

Anschluss suchen: Darüber hinaus kann es auch lohnend sein, nicht nur für die eigene Projektidee Geld zu beantragen, sondern sich als Modellstandort eines großen öffentlichen Modellprojekts zu bewerben, Partner eines großen Projekts zu werden oder Qualifizierungsmaßnahmen und Coachings für Mitarbeitende (z. B. [Regionen mit peb IN FORM ↗](#)) in Anspruch zu nehmen.

Clever kombinieren: Sind Mittel eines Programms nur für einen Teil Ihres Projekts zutreffend, können andere Fördertöpfe und -mittel eventuell den anderen Teil finanzieren.

Eigenen Förderführer entwickeln: Dokumentieren Sie Ihre Rechercheergebnisse sorgfältig mit Links und Ansprechpartnern/Kontaktadressen etc. Die Quelle, die heute für Sie nicht infrage kommt, wird eventuell beim nächsten Projekt ein geeigneter Fördertopf.

Auf dem Laufenden bleiben: Neue Gesetzesvorhaben und Richtlinien beeinflussen die Landschaft der zur Verfügung gestellten Förderprogramme beziehungsweise ihre Ausgestaltung.

Spieß umdrehen: Nehmen Sie Ideen aus den Förderbedingungen für die Entwicklung eigener Ideen und Projekte und schneiden Sie gegebenenfalls Ihr Projekt direkt auf die jeweiligen Bedingungen zu.

Förderebenen der öffentlichen Hand: Europa

Auch für kleinere Organisationen und Vereine kommen europäische Fördergelder in Betracht: Oft sind sie interessant, wenn es um die Finanzierung von Personalstellen oder größere Fördersummen geht. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Förderprogramme oft mit erheblichen Mitteln ausgestattet und sie langfristig und in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen angelegt sind.

Der Wegweiser Bürgergesellschaft schreibt dazu auf seiner empfehlenswerten Internetseite: „Es existiert eine große Vielfalt an EU-Förderprogrammen. Mit Fantasie und Kreativität sollte Ihre Organisation in der Lage sein, ein Projektkonzept zu entwickeln, das in eines der Programme hineinpasst.“ Das ist richtig: Projekte, die die Ziele des Nationalen Aktionsplans IN FORM unterstützen, finden in vielen der Programme und Fonds passende [Förderpartner ↗](#).

ACHTUNG

Sie sollten sich vorher bewusst sein, dass mit den EU-Projekten fast immer ein hoher bürokratischer Aufwand einhergeht. Zusätzlich kann es sein, dass bewilligte Fördermittel erst mehrere Monate nach Maßnahmenbeginn ausgezahlt werden, sodass ein Vorfinanzierungsdruck entsteht. Das kann zum Beispiel bei einem Antrag auf vorzeitigen Maßnahmenbeginn passieren.

Merkmale europäischer Förderpolitik

- EU-Projekte verlangen in der Regel eine Kofinanzierung zwischen 10 und 50 Prozent aus Quellen, die nicht der EU angehören. Möglich sind staatliche und Eigenmittel.
- EU-Fördermittel sind selten bis nie institutionelle Förderungen.
- Es gelten immer strenge Fristen zur Antragseinreichung (manchmal nur einmal jährlich). Die Prüf-, Bewertungs- und Bewilligungszeiten können sehr lang werden.
- Die Formalitäten zur Antragsstellung und Projektverwaltung sind in der Regel hoch und werden über Online-Formulare abgewickelt, die nach strengen Regeln ausgefüllt werden müssen.
- Teilweise mildert sich die Antragsbürokratie über die zentrale Beantragung von Mitteln über kommunale Stellen oder Dachorganisationen.
- Die EU bevorzugt meist Kooperationsprojekte, in der viele Organisationen zusammenarbeiten oder in einem Beirat das Projekt gemeinsam begleiten.

Viele europäische Mittel lassen sich über Zentralstellen beantragen – zum Beispiel die eigene Kommune oder ein Dachverband. Andere europäische Fördertöpfe wiederum werden von Servicestellen auf Bundes- und/oder Landesebene verwaltet. Hier werden dann auch die Anträge bearbeitet und viel wichtiger: In der Regel bieten diese Servicestellen eine umfassende Beratung vor der Antragseinreichung an. Weitere Förderprogramme müssen dagegen direkt in Brüssel beantragt werden.

TIPP

Nehmen Sie jedes Unterstützungs- und Beratungsangebot an, das Sie erhalten können. Sei es aus den Servicestellen, von Partnerorganisationen oder Ihrem Europaabgeordneten. So können Sie das „EU-Fördermosaik“ schrittweise für Ihre Bedürfnisse zusammensetzen.

Das europäische Förderdickicht im Internet

Für jedes Programm gelten bei europäischen Fördermitteln eigene Regeln, Verfahren und Antragsprozedere auch je nach Bundesland.

- Die [Fördermitteldatenbank der Bundesregierung](#) ↗ beinhaltet themenübergreifend alle Förderprogramme aus EU, Bund und Ländern.
- Das Portal der [Europäischen Kommission](#) ↗ (dt. Sprache)
- Die Übersicht der Europäischen Kommission zu den [EU-Programmen](#) ↗
- Das Europäische Informationszentrum Berlin bietet auch Beratung bei konkreten Fragen zu den [EU-Fördermöglichkeiten](#) ↗.
- Das [EuroDesk](#) ↗ bietet mit seinem Deadline Reminder eine einfache, aber sehr hilfreiche Übersicht über die Antragsfristen der EU-Förderprogramme.
- Der [Wegweiser Bürgergesellschaft](#) ↗ vermittelt detailliert wichtiges Grundlagenwissen zu EU-Fördermitteln.
- [Fördermittel für Projekte aus Umwelt-, Entwicklung, Arbeit und Soziales](#) ↗
- Weitere Informationen zu EU-Fördermitteln im Blog von [foerdermittel.de](#) ↗

Die Europäischen Strukturfonds

Die Strukturfonds sind Werkzeuge der EU-Regionalentwicklungspolitik. Die Mittel fließen in die EU-Mitgliedstaaten, um dort vorhandene Strukturprobleme in der Fläche zu lösen. Die aufgeführten Fonds enthalten Möglichkeiten, Projekte, Bildungsangebote und regionale Entwicklungsaufgaben mit Bezug zu Ernährung und Bewegung zu beantragen.

Der Europäische Sozialfonds (ESF)

Der Europäische Sozialfonds (ESF) ist ein großes Instrument der Qualifizierungs- und Arbeitsmarktpolitik und dient der Unterstützung von Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung sowie durch arbeitsmarktbezogene Maßnahmen. Innerhalb des ESF finden sich mehr als 50 Programme, die von verschiedenen Bundes- und Landesministerien verwaltet und ausgeschrieben werden. Für die ESF-Förderprogramme gibt es sowohl auf Bundesebene als auch in allen Bundesländern eigene Programmstellen, die die Förderungen für die EU abwickeln. Hier erhalten Sie jeweils die notwendige Beratung für das Antragsprozedere.

WEITERE INFORMATIONEN

- Internetseite: www.esf.de ↗
- Projektbeispiel aus ESF-Mitteln: GESUND3 lernen – leben – weitergeben, Weiterbildung zur Fachzieher/-in Gesundheit, [symbioun e.V.](#) ↗, Thüringen unter anderem in Kooperation mit der [Plattform Ernährung und Bewegung e.V.](#) ↗

TIPP

Aktuelle Informationen finden Sie unter [Was ändert sich im ESF ab 2014?](#) ↗ im Fördermittel-Blog.

Der Europäische Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE)

Der Europäische Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) ist ein Instrument der Strukturpolitik und unter anderem der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Hieraus können ebenfalls kleinere Vorhaben finanziert werden.

WEITERE INFORMATIONEN

- Europäische Internetseite: www.interreg4c.net ↗
- Deutsche Internetseite: www.interreg.de ↗ (Hier finden Sie auch eine Liste mit allen INTERREG-Ansprechpartnern in Deutschland)
- Projektbeispiel aus EFRE-Mitteln: [Walking Bus zur Schule](#) ↗, Berlin

Der Europäische Landwirtschaftsfonds (ELER)

Der Europäische Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) als strukturpolitischer Fonds richtet sich an öffentliche und private Akteurinnen und Akteure im ländlichen Raum. Das wichtigste Einzelprogramm des ELER ist das Unterprogramm LEADER. Auch ELER ist interessant für kleinere Projektträger.

WEITERE INFORMATIONEN

- Internetseite: www.netzwerk-laendlicher-raum.de ↗
- Projektbeispiel aus ELER-Mitteln: [Naturnahe Erlebnisspiel- und Rastplatz](#) ↗, NRW

Europäische Programme und Aktionsprogramme

Im Vergleich zu den EU-Strukturfonds sind die meisten Aktionsprogramme besser zugänglich. Auf den Websites der Nationalagenturen und Kontaktstellen können und sollten Sie sich über Fördermöglichkeiten und Antragstermine informieren. Jede förderfähige Einrichtung kann Anträge einreichen, die dann bewertet werden.

www.wegweiser-buergergesellschaft.de ↗

Förderebenen der öffentlichen Hand: Bundesrepublik

Die Bundesministerien fördern aus ihrem Haushalt gezielt bestimmte gemeinnützige Aktivitäten und Projekte sowie Forschung, Entwicklung und Bildung, um ihre Politikbereiche zu gestalten. In der Regel werden dabei Modell- und Pilotprojekte mit bundesweiter Wirkung und/oder innerhalb bestimmter Aktionspläne, nationalen Strategien und Ähnlichem gefördert.

Fördermittelrecherche Schritt für Schritt

Der erste Schritt zur Recherche führt hier zu dem Fachministerium, zu dem Ihre Organisation die größte fachliche Nähe hat.

BEISPIEL

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) fördert regional tätige Projekte, wenn sie ein spezielles und neues Konzept umsetzen wollen. Es gewährt Zuschüsse und **Leistungen für Aufgaben in den Politikbereichen Familie, Senioren, Kinder und Jugend sowie des freiwilligen Engagements** ↗.

Im zweiten Schritt kommen die Suche nach aktuellen Aktionsplänen oder Strategien, die meist einen Förderplan beinhalten, sowie die Recherche nach anderen fördernden Bundesministerien in Betracht. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass teilweise nur ausgewählte, bundesweit agierende Institutionen direkt finanziell gefördert werden. Die Förderung besteht dann mitunter „nur“ indirekt, indem Vernetzungsprozesse unterstützt oder Qualifizierung angeboten werden.

BEISPIEL

- **Beispiel 1:** [Nationaler Aktionsplan IN FORM](#) ↗ Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung
- **Beispiel 2:** Nationaler Aktionsplan [Frühe Hilfen, Fördermittel](#) ↗
- **Beispiel 3:** Im Rahmen der Nationalen Engagementstrategie ist die Förderung der Infrastruktur [bürgerschaftlichen Engagements](#) ↗ ein Schwerpunkt. Hierzu zählen Freiwilligenagenturen und Mehrgenerationenhäuser, Seniorenbüros und Bürgerstiftungen ebenso wie Selbsthilfekontaktstellen, Stadtteilbüros und Lokale Bündnisse für Familie vor Ort.

Schritt 3: Eventuell kann es auch sinnvoll sein, Forschungsmittel für konkrete Aufgaben zu beleuchten.

BEISPIEL

Mit dem Forschungsprogramm „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau“ (ExWoSt) fördert der Bund in verschiedenen Forschungsfeldern Studien, Initiativen und Modellvorhaben. Aktuelle Forschungsfelder sind zurzeit unter anderem „Innovationen für familien- und altengerechte Stadtquartiere“ und die „soziale Quartiersentwicklung“. Modelle der Stadtentwicklung, die beispielsweise Alltagsbewegung, Barrierefreiheit, Spielräume und Mobilität entwickeln wollen, könnten hier einen Förderpartner finden.

TIPP

Die zentrale Datenbank mit allen öffentlichen Förderprogrammen auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene für alle Zielgruppen finden Sie unter www.foerderdatenbank.de ↗.

Förderebenen der öffentlichen Hand: Bundesländer

Fördermittel auf Landesebene finden sich vor allem bei den jeweiligen Landesministerien. Dazu kommen zum Beispiel Fördertöpfe sozialer Gemeinschaftseinrichtungen oder Landesjugendämter, die Sportfördermittel und **Lotto- und Bingo-Mittel** →.

Für die Recherchelogik gilt im Prinzip dasselbe wie für die Bundesebene: naheliegendes Fachministerium > zugehörige Institutionen > besondere Initiativen > und die erweiterte, kreative Themensuche.

Die Informationsangebote und ihre Strukturen sind von Land zu Land und qualitativ sehr unterschiedlich. Die wenigsten Bundesländer haben eine eigene Gesamtübersicht über direkte Fördermöglichkeiten, die für das jeweilige Bundesland gelten – diese sind aber ebenfalls in der **Förderdatenbank** ↗ des Bundes enthalten. Oft gelten existierende Förderlotsen oder -fibeln nur für bestimmte Zielgruppen (z. B. Mittelstand, Existenzgründer, Sportvereine) oder Themen (z. B. Schülerfirmen, energetische Sanierung, Schulobst). Ausnahmen sind Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, NRW, Sachsen und Sachsen-Anhalt.

Förderebenen der öffentlichen Hand: Kommunen

Mit kommunalen Mitteln werden hier Unterstützungsleistungen und finanzielle Mittel aus Städten, Gemeinden, Bezirke und Landkreisen bezeichnet: Beihilfen, Fördermittel (z. B. kommunale/regionale Sportfördermittel), Zuschüsse oder freiwillige Leistungen/Zahlungen.

Als unmittelbar Verantwortliche für die öffentliche Daseinsvorsorge ist das kommunale Spektrum der Förderung weit und ebenso wie auf Bundes- und Landesebene entlang den Verwaltungsressorts (abweichende Bezeichnungen: Ämter, Fachdienste) inhaltlich untergliedert (Kita, Schule, Gesundheit, Stadtentwicklung, Landwirtschaft). Einige Themenbereiche, die neu sind oder eine Querschnittsfunktion haben und kein eigenständiges Verwaltungsressort haben, werden durch „Beauftragte“ vertreten (z. B. Gleichstellung, Migration, Senioren).

Meist werden die frei verfügbaren kommunalen Mittel nicht ausgeschrieben, sondern auf einen weniger formalen Antrag hin, aber über festgelegte Prozedere durch Einzelbeschluss des Gemeinde- oder Stadtrats bewilligt. Diese Zuschüsse fallen in der Regel geringer aus, als sie bei Landes-, Bundes- oder EU-Mitteln möglich wären.

TIPP

Tipps zur erfolgreichen Kommunikation

- Schauen Sie sich die Verwaltungsstruktur bei sich an: Wo werden welche fachlichen Verwaltungsdienstleistungen erbracht und wo sitzen gegebenenfalls die Entscheiderinnen und Entscheider, die für Ihre Einrichtung direkt zuständig sind (Gemeinde, Stadt, Landkreis, Bezirk)?
- Die Kommunen müssen die Verwendung ihrer Fördermittel veröffentlichen. In der Regel finden Sie eine Übersicht in den Dokumenten der Haushaltsplanung, in Protokollen von Gemeinderats-/Stadtratssitzungen oder auch der Lokalpresse.
- Auf lokaler Ebene kommen Sie näher ran: Suchen Sie das persönliche Gespräch mit den Verantwortlichen, um potenzielle Unterstützerinnen und Unterstützer mit guten Argumenten zu überzeugen. Aber: Ein eventuell weniger formaler Antragsweg bedeutet nicht, dass Sie nachlässiger in der Vorbereitung sein und mehr auf persönliche Beziehungen setzen können.
- Auch Unterstützungsleistungen von Kommunen und Landkreisen, die nicht in der Auszahlung von Geldern bestehen, können von unschätzbarem Wert sein: Insbesondere die Überlassung von Räumen für Veranstaltungen, die Freistellung von Mitarbeitenden zur Übernahme von Arbeitspaketen, die Stellung von Schirmfrau oder Schirmherr, die Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit oder auch das Öffnen von Türen zu engagierten Unternehmern der Region gehören dazu.

(Quelle: [vgl. Fördermittel Blog ↗](#))

Strafe muss sein? Bußgelder für Vereine

Für Projekte können gemeinnützige Vereine bei Amts- und Landgerichten die kostenlose Aufnahme in die Bußgeldliste beantragen, um Bußgelder (Geldauflagen) aus Strafverfahren zugesprochen zu bekommen, die nach § 153a der Strafprozessordnung gegen Auflagen eingestellt werden. Die Aufnahme in die Liste bedeutet allerdings nicht, dass Bußgelder automatisch garantiert zugesprochen werden, da die Richterinnen und Richter unabhängig entscheiden. Häufig wählen sie einen Verein, der einen pädagogischen Zweck für die Täterin oder den Täter erfüllt. Das Verfahren bietet sich gerade auch für kleinere Initiativen und Vereine an: Laut [Fundraising-Wiki ↗](#) wird der von den Geldauflagen auf gemeinnützige Einrichtungen entfallende Anteil bundesweit auf circa 100 bis 120 Millionen Euro geschätzt.

Wichtig für die Kommunikation: Um registriert zu werden, sollten folgende Unterlagen an das Präsidium der Land- oder Oberlandesgerichte eingereicht werden: Name, Anschrift und Konto (Überweisungsvordrucke mit Angabe des Spendenkontos beilegen), Satzung, Fotokopie oder beglaubigte Abschrift der Eintragung in das Vereinsregister, Fotokopie der Gemeinnützigkeitsbescheinigung des Finanzamts, Infomaterial über die Aktivitäten des Vereins. Teilweise werden die Unterlagen über die Justizverwaltung an die Richterinnen und Richter weitergegeben.

- Für Bußgelder dürfen, obwohl Sie als **Auflagenspende** → fließen, keine Spendenbescheinigungen ausgestellt werden.
- Nach Eingang eines Bußgelds auf dem Konto muss das zuständige Gericht sofort informiert werden.

Geförderte Arbeitskraft

Der Wunsch, aus Fördermitteln Personalstellen für ein Projekt zu finanzieren, wird häufig, aber nicht immer enttäuscht. Dabei können auch andere Förderwege gegangen werden, um personelle Unterstützung für ein Projekt oder sogar satzungsgemäße Aufgaben zu erhalten. Genommen sind die meisten Wege der geförderten Arbeitskraft keine reinen kommunalen Leistungen. Sie werden jedoch auf kommunaler Ebene angeboten und organisiert.

Sozialstunden werden für einige Straftaten als Wiedergutmachung an Geschädigten oder allgemeiner für die Gesellschaft verhängt und sind eine weitere Möglichkeit, Unterstützung für die eigene Arbeit zu erhalten. Dieser Weg ist jedoch nur selten möglich und sollte auch wegen des Betreuungsaufwands einer Kosten-Nutzen-Rechnung unterzogen werden.

Die Förderung von ABM-Kräften, Ein-Euro-Jobberinnen und -Jobbern und anderen Arbeitsmarktmaßnahmen zur Integration von Langzeitarbeitslosen wird vielfach kritisch diskutiert. Dennoch sind sie Teil der öffentlichen Förderung, von der auch Sozialunternehmen profitieren können. Auskunft hierzu geben die örtlichen **Agenturen für Arbeit** ↗.

Organisationen, die Ressourcen haben, junge Menschen anzuleiten, haben auch die Möglichkeit, über das freiwillige soziale Jahr oder das freiwillige ökologische Jahr engagierte Unterstützerinnen und Unterstützer zu beschäftigen. Beide Programme werden über die jeweiligen Landeskoordinierungsstellen betreut. Hier werden jeweils die Kapazitäten gemeldet und verwaltet.

Im Rahmen der Nationalen Engagementstrategie ist die Förderung der Infrastruktur **bürgerschaftlichen Engagements** ↗ ein Schwerpunkt. Hierzu zählen Freiwilligenagenturen und Mehrgenerationenhäuser, Seniorenbüros und Bürgerstiftungen ebenso wie Selbsthilfekontaktstellen, Stadtteilbüros und Lokale Bündnisse für Familie vor Ort.

Mittel aus Stiftungen

Eine bekannte Möglichkeit, **Fördermittel zu beantragen** →, führt über eine Stiftung. Rund 19.000 Stiftungen gibt es bereits in Deutschland – Tendenz steigend. Alleine im Jahr 2012 wurden mehr als 800 neue rechtsfähige Stiftungen errichtet. Allerdings fördern nicht alle Stiftungen.

Was ist also eine (fördernde) Stiftung?

Eine Stiftung ist grundsätzlich eine Organisation auf Vermögensbasis, die Kapital in einem Grundstock bindet. Eine Stiftung ist dazu verpflichtet, diesen Vermögensgrundstock aufzubauen. Aus diesem Vermögen gehen Kapitalerträge (z. B. Zinsen) hervor, die für den jeweiligen Stiftungszweck verwendet werden dürfen. Zustiftungen erhöhen das Grundkapital. Eine Stiftung, die beispielsweise über zehn Millionen Euro Stiftungskapital verfügt, kann also nicht diese zehn Millionen als Fördermittel ausschütten, sondern nur aus daraus aufgelaufenen Kapitalerträgen sowie aus Spenden an die Stiftung. Der Stiftungszweck wird in der Regel mithilfe von Programmschwerpunkten und Förderrichtlinien in die Förderung umgesetzt.

Bevor Sie Stiftungen ansprechen, um eine **Förderung zu beantragen** →, ist es hilfreich, einiges Grundlegendes über Stiftungen zu wissen, denn einige Stiftungsarten fördern grundsätzlich keine anderen Projektträger:

- Förderstiftungen vergeben Fördermittel auch in Form von Geld an gemeinnützige Organisationen oder Einzelpersonen. In der Regel unterstützt eine Förderstiftung Projekte, ohne selbst welche zu initiieren. Sie sind die Stiftungsart, die bei der Recherche nach Mitteln an erster Stelle steht. Achtung: Auch hier werden selten Personalstellen finanziert. Eine Pflicht zur Förderung eines Projekts besteht ebenfalls nicht.
- Die Zwecke „operativer Stiftungen“ liegen in der Erhaltung oder Unterhaltung von Einrichtungen sowie in der Durchführung eigener Programme. Meist kann hier kein Geld oder nur in sehr engem Rahmen beantragt werden, sondern die fördernde Leistung besteht in der Unterstützung einer Organisation durch Programmangebote wie Multiplikatorenweiterbildungen.
- Es gibt auch Stiftungen, die operativ und fördernd arbeiten. Unter anderem setzen sich viele Bürgerstiftungen in dieser Mischform für das Gemeinwohl ein. Sie sind eine Stiftung von Bürgern für Bürger, die sich selbst organisiert und unabhängig handelt.
- Weitere Stiftungsarten sind zum Beispiel Verbrauchsstiftungen oder Familienstiftungen, die jedoch nicht gemeinnützig sind.

Zwar gibt es verschiedene Stiftungsarten, doch die Förderwege – sofern Antragsmöglichkeiten bestehen – sind relativ ähnlich und gleichen in der Logik dem Antragsprozedere bei **öffentlichen Förderern** →. Die Förderhöhen einzelner Stiftungen fallen extrem unterschiedlich aus. Darüber hinaus gewähren Stiftungen selten bis nie Vollfinanzierungen, das heißt, es muss immer ein Eigenanteil eingebracht werden.

Fördermittel aus Stiftungen beantragen

Es ist unerlässlich, vor der Antragstellung sehr genau und detailliert über die Programmschwerpunkte und Förderrichtlinien informiert zu sein. Das spart Antragstellenden und Stiftung gleichermaßen Arbeit und Zeit.

ACHTUNG

Stiftungen klagen oft über eine sehr hohe Antragsflut mit einer hohen Zahl von Irrläufern. Informieren Sie sich vorab genau, ob Sie für die gewählte Stiftung überhaupt förderwürdig sind.

In nahezu jedem Fall ist ein vorheriges Telefonat zu empfehlen, um zu erfahren,

- ob Ihr Anliegen überhaupt zum Stiftungszweck passt;
- ob Ihr Anliegen die Chance auf eine Förderung hat;
- was bei der Antragstellung zu beachten ist (Länge des Antrags, Gestaltungs- und Themenvorlieben etc.);
- ob es bestimmte Formalien und Formulare gibt, die verbindlich sind;
- welche Fristen einzuhalten sind;
- wie hoch der geforderte Eigenanteil ist;
- ob es möglich ist, eine kleine Projektskizze vorab zu schicken, um die grundsätzliche Förderwürdigkeit abzu prüfen;
- wie lange der Entscheidungsprozess bis zur Bewilligung/Ablehnung besteht;
- ob es die Chance auf Nachbesserung des Projektantrags gibt;
- ob Kooperationspartner im Projekt gewünscht werden;
- wie lange die Entscheidungszeit über die Förderung dauert.

Sofern räumlich gut erreichbar, bietet es sich eventuell auch an, ein persönliches Gespräch mit der Stiftung zu vereinbaren. Dies empfiehlt sich vor allem dann, wenn die gewünschte Fördersumme hoch ist. Am runden Tisch können Projekt und Stiftungsmöglichkeiten mitunter besser aufeinander abgestimmt werden. Eine weitere Möglichkeit ist es, bei Projektträgern nachzufragen, die bereits einmal von dieser Stiftung eine Förderung erhalten haben.

TIPP

In den meisten Stiftungen entscheidet ein Kuratorium darüber, welches Projekt gefördert werden soll. Das bedeutet, dass Sie Ihren Förderantrag sehr sorgfältig aufbereiten müssen. Sofern die Stiftung in Ihrer Region liegt, kennen Sie eventuell jemanden, der dort im Kuratorium sitzt. Nutzen Sie unbedingt alle Kontakte, um Tipps zum Antragsverfahren zu erhalten.

Welche Stiftung ist die richtige?

Bei der Vielzahl an Stiftungen ist es kaum möglich, alle geeigneten Stiftungen für die Bereiche Ernährung, Bewegung und Gesundheit für die verschiedenen Projektträger aufzuarbeiten. Es bleibt die Verpflichtung für alle Verantwortlichen, sich selbst auf die Suche zu begeben.

Dabei helfen folgende Internetportale:

- [Der dt. Stiftungsindex ↗](#)
- [Bürgerstiftungsfinder ↗](#)
- [Sparkassenstiftungsfinder ↗](#)
- [HVB Stiftungsportal ↗](#)
- [Stiftungsrecherche.de ↗](#)

TIPP

Schauen Sie sich vorab an, wie vergleichbare oder konkurrierende Projekte und Organisationen gefördert werden und welche Stiftungen beteiligt waren. Das kann viel Zeit sparen. Durchsuchen Sie die Internetseiten auch nach Angaben zu bisher geförderten Projekten. Diesen Informationen können Sie indirekte Hinweise entnehmen, welche Inhalte im Vergleich zum manchmal abstrakten Satzungszweck tatsächlich Erfolg haben.

Vertiefende Informationen zum Wesen von Stiftungen und zu den Stiftungsarten erhalten Sie unter anderem auf folgenden Portalen:

- www.wegweiser-buergergesellschaft.de ↗
- www.fundraising-wiki.de ↗
- www.spendino.de ↗

Andere Mittel der Zivilgesellschaft

Service-Clubs

Nicht staatliche Projektmittel für innovative Ideen und Konzepte können bei **Stiftungen** → beantragt werden. Aber auch sogenannte Service-Clubs haben es sich zum Auftrag gemacht, Menschen, Organisationen und Projekte für einen guten Zweck zu unterstützen und hierfür Mittel zu sammeln: „Ein Service Club ist ein weltweiter Freundeskreis von Menschen aus unterschiedlichen Berufen, die aufgefordert sind, sich sozial zu engagieren“ (Sebastian Gradinger www.service-clubs.com ↗). Insbesondere das Engagement vor Ort der jeweiligen lokalen Clubs kann für Unterstützung suchende Organisationen interessant sein. Ein persönlicher Kontakt ist neben einer sehr guten Darstellung der Fördernotwendigkeit unabdingbar. Eine langfristige Unterstützung ist jedoch kaum möglich.

Service-Clubs in Deutschland:

- **Kiwanis International** ↗ Kiwanis ist eine weltweite Organisation von Freiwilligen, die sich aktiv für das Wohl von Kindern und der Gemeinschaft vor Ort und weltweit einsetzen.
- **Lions Club** ↗ Die Löwinnen und Löwen helfen mit ihren Clubs, wo sich Menschen in körperlicher und seelischer Not befinden. In den vergangenen Jahren wird die Jugend-, Behinderten- und Altenarbeit besonders gefördert.
- **Rotary Club** ↗ Die Rotarier sind ein Netzwerk engagierter Führungskräfte, die im lokalen Umfeld der eigenen Gemeinde und mit internationalen humanitären Hilfsprojekten Unterstützung leisten. Neben den Einzelprojekten der lokalen Clubs gibt es große internationale Hilfsprojekte. Das Besondere: Die Frauen der Rotarier sind in den sogenannten Inner Wheels organisiert. Sie verfolgen und fördern ebenfalls eigene Projekte.
- **Round Table International** ↗ Round Table ist eine internationale Verbindung junger Männer, deren Mitgliedschaft ab dem 40. Lebensjahr automatisch erlischt. Die lokalen „Tische“ gestalten eigene Service-Projekte durch den persönlichen Einsatz im Projekt selbst oder durch gezieltes Fundraising.
- **Soroptimist International** ↗ Soroptimistinnen entwickeln und realisieren Projekte mit dem Ziel, das Leben von Frauen und Kindern vor Ort oder auf internationaler Ebene zu verbessern.
- **Zonta** ↗ Die Mitglieder sind berufstätige Frauen in verantwortungsvollen Positionen, die sich dafür einsetzen, die Lebenssituation von Frauen im rechtlichen, politischen, wirtschaftlichen und beruflichen Bereich zu verbessern.

Weitere Informationen zur Funktionsweise der Service-Clubs finden Sie unter www.service-clubs.com ↗.

Medienhilfsfonds

Die Hilfsinitiativen der großen Medien, wie zum Beispiel „Ein Herz für Kinder“ oder „Sternstunden“, kennen die meisten Menschen. Aber auch im regionalen und lokalen Umfeld gibt es Spendenaktionen zur Weihnachtszeit oder ähnliche Aktionen von den Tageszeitungen. Deshalb lohnt es sich, Medienhilfsfonds beziehungsweise Hilfsaktionen von Medien genau zu beobachten. Sie speisen sich ebenfalls aus Spenden, werden jedoch zu bestimmten Anlässen (z. B. Kinder in Not) oder zu bestimmten Jahreszeiten (z. B. Weihnachten) von Fernsehsendern oder Zeitungen initiiert oder besonders beworben und die Mittel daraus direkt an bedürftige Menschen oder an soziale Initiativen und Projekte verteilt. Neben der möglichen finanziellen Unterstützung ist im Erfolgsfall vor allem die öffentliche Wirkung nicht zu unterschätzen, die genutzt werden kann, um weitere Spenden zu sammeln. Eventuell können Sie sich dem Medium Ihrer Wahl mit Ihrem Projekt auch als Partner für eine Medienspendenkampagne vorstellen. Recherchieren Sie unbedingt vor Kontaktaufnahme, welche Organisationen bisher von dieser Zeitung etc. unterstützt wurden. Das Projekt, das Sie zur Medienkooperation vorschlagen, sollte Bilder und medientaugliche Geschichten beinhalten, die eine [Geschichte zu Ihrem Projekt](#) → erzählen können.

Weitere Informationen und Links finden Sie im [Blog des Förderlotsen](#) ↗.

Fördermittel von Versicherern

Nach § 20 SGB V sollen die Krankenkassen in ihren Satzungen Leistungen zur Primärprävention vorsehen. Darüber hinaus sind die Krankenkassen nach § 20a SGB V verpflichtet, Leistungen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung zu erbringen. Die Ausgaben der Krankenkassen für diese primärpräventiven Leistungen haben sich an einem bestimmten Betrag (Richtwert) je Versicherten zu orientieren.

Die Krankenkassen unterstützen aus diesen Mitteln unter anderem gesundheitsförderliche Projekte vor Ort in den Lebenswelten der Menschen oder finanzieren eigene Projekte, zum Beispiel zur Fortbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in Prävention und Gesundheitsförderung. Insbesondere mit Kindergärten und Kindertagesstätten sowie mit allgemeinbildenden Schulen führen die Krankenkassen viele eigene Projekte unter Beteiligung weiterer Kooperationspartner wie verschiedener kommunaler Ämter und Vereine durch.

Mit dem Leitfaden Prävention legt der GKV-Spitzenverband die prioritären Handlungsfelder und Kriterien für die Leistungen der Krankenkassen zur Primärprävention und Betrieblichen Gesundheitsförderung fest. Maßnahmen, die nicht den in diesem Leitfaden dargestellten Handlungsfeldern und Kriterien entsprechen, dürfen von den Krankenkassen nicht im Rahmen von § 20 und § 20a SGB V durchgeführt oder gefördert werden.

Der Leitfaden unterscheidet zwischen Leistungen, die auf den einzelnen Versicherten und sein Verhalten ausgerichtet sind (individueller Ansatz), und Leistungen, in denen das Lebensumfeld selbst zum Gegenstand gesundheitsförderlicher Veränderungen gemacht wird (Settingansatz). Prioritäre Handlungsfelder sind Ernährung, Bewegung, psychosoziale Belastungen (Stress) und Suchtmittelkonsum.

TIPP

Die Antragswege und -formalia und Fördermöglichkeiten der einzelnen gesetzlichen Krankenkassen sind – sofern vorhanden – leider uneinheitlich organisiert. Fragen Sie bei Ihren Krankenkassen vor Ort oder den Bundes- und Landesverbänden der gesetzlichen Krankenkassen telefonisch nach, welche Möglichkeiten zur Projektförderung bestehen.

LINKS

- Weitere Informationen und Download des Leitfadens beim [GKV-Spitzenverband](#) ↗
- Die Förderung der Selbsthilfe gemäß § 20c SGB V ist im [Leitfaden zur Selbsthilfeförderung](#) ↗ geregelt.

Mittel der Deutschen Rentenversicherung

Die Deutsche Rentenversicherung kann auf der Grundlage von § 31 Abs. 1 Satz 1 Nr. 5 SGB VI Zuwendungen an Einrichtungen gewähren, wenn diese die Rehabilitation fördern beziehungsweise auf dem Gebiet der Rehabilitation forschen. Dies kann auch für Einrichtungen gelten, deren rehabilitative Maßnahmen sich auf ernährungsmitbedingte Krankheiten beziehen oder der Herstellung von Bewegungsfähigkeit dienen.

[Weitere Informationen](#) ↗

Die Gesetzliche Unfallversicherung und die Unfallkassen

Zur Umsetzung des gesetzlichen Präventionsauftrages, Arbeits- und Wegeunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten sowie für eine wirksame Erste Hilfe zu sorgen, bietet die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) viele qualifizierte Unterstützungsleistungen, jedoch keine finanzielle Förderung an. Trotzdem lohnt es sich, die [Fachbereiche der DGUV](#) ↗ nach Möglichkeiten der Unterstützung zu durchsuchen!

Die Unfallversicherungsträger der Länder bieten ebenfalls über eigene Projekte und Kampagnen Unterstützung wie Fortbildungen, Rückenschulen und vieles mehr an. Ihre Anschriften finden Sie [hier](#) ↗.

Mittel von Sparkassen und Banken

Als Anstalten des öffentlichen Rechts unterliegen Sparkassen gesetzlichen und satzungsrechtlichen Bestimmungen, die gemeinnützigen Organisationen zugutekommen können. Insbesondere die Bereiche Sport, Kunst und Kultur, Umwelt und Soziales sowie Bildung und Wissenschaft werden auf verschiedene Art unterstützt. Mögliche Förderformen der örtlichen Sparkassen und Landessparkassenvereinigungen sind [Spenden](#) →, [Sponsoringaktivitäten](#) →, eigene [Lotterien](#) →, lokale Kooperationen sowie die Gründung von [Sparkassenstiftungen](#) →. Darüber hinaus bieten viele Sparkassen auch Beratung und Dienstleistung für gemeinnützige Vereine an, stellen ihre Filialen für Ausstellungen zur Verfügung oder initiieren eigene Projekte. Wenden Sie sich direkt an Ihre Sparkasse vor Ort, wenn Sie Fragen zu den Möglichkeiten haben.

Auch andere Kreditinstitute unterstützen wohltätige und kulturelle Zwecke, Bildung, Sport oder Naturschutz. Der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. beispielsweise hat seinen Schwerpunkt auf die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements gelegt.

Die Sparkassenstiftungen

Die insgesamt 730 Stiftungen der Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe verfügen über ein Gesamtkapital von über 2,07 Milliarden Euro und jährlichen Stiftungsausschüttungen von rund 72 Millionen Euro.

Eine Übersicht über alle Sparkassenstiftungen finden Sie unter www.sparkassenstiftungen.de ↗.

Lotto, Lose, Bingo, Lotterien, Tombola

Für gemeinnützige Initiativen und Organisationen sind Lotterien, Lose oder Tombolas im Gegenzug eine Quelle für Projektfördermittel sowie für eigene Einnahmen aus Losverkäufen. Lotterien und Tombolas lassen sich grundsätzlich anhand der Gewinne unterscheiden. Während die Gewinne bei einer Lotterie in der Regel als Geldbetrag ausgeschüttet werden, können bei einer Tombola in der Regel nur Sachpreise gewonnen werden, die vorher von Unternehmen oder Privatpersonen gespendet wurden (vgl. [Spendino ↗](#)).

(Klein-)Spender mobilisieren

Kleine Lotterien oder eine Tombola eignen sich, um zum Beispiel auf einem Sommerfest spendenfreudige Geber zu mobilisieren. Die zu gewinnenden, nummerierten Preise, die per Losziehung später an die Gäste vergeben werden, können ihrerseits als Spenden eingeworben werden. Die Lose können auch bei der Entrichtung eines Eintrittspreises ausgegeben werden. Darüber hinaus bietet der Losverkauf einen Anlass, weitere Informationen zu einem Projekt oder einer Organisation zu verbreiten und die Geber um weitere [Spenden](#) → zu bitten. Die Verlosung findet dann statt, wenn alle Lose verkauft sind.

ACHTUNG

Die Durchführung einer Tombola oder einer Lotterie auf einer öffentlichen Veranstaltung benötigt eventuell eine Genehmigung durch das Ordnungsamt! Erkundigen Sie sich bei Ihrem Veranstaltungsformat auch nach eventuellen steuerlichen Besonderheiten.

Angaben zu rechtlichen Vorschriften bei einer öffentlichen Tombola finden Sie [hier](#) ↗.

Die großen Lotterien

Die Lottomittel, für die Lottoscheine ausgefüllt oder (Fernseh-)Lotterielose gekauft werden, unterliegen dem Vergaberecht für Glücksspiel, das in staatlicher Hand liegt. Jedes Bundesland hat ein eigenes Lotteriesgesetz, das unter anderem festschreibt, wie hoch der Anteil von dem Gewinn der jeweiligen Gesellschaft ist und in welcher Form gemeinnützige Organisationen davon profitieren können. Dabei fließen die Mittel, die nicht als Gewinne an die Lotteriespielerinnen und -spieler ausgeschüttet werden, in soziale und gemeinnützige Zwecke.

Die Fördermöglichkeiten und Antragswege der Landeslottogesellschaften sind wiederum unterschiedlich geregelt. Meist gehen die Lotterie-Erlöse im Landeshaushalt auf und können über die jeweiligen Fachministerien als Projektmittel abgerufen werden.

ACHTUNG

Gehört man als Verein oder Verband keinem Spitzenverband der Wohlfahrt an, kann man sich bei „Aktion Mensch“ und beim „Deutschen Hilfswerk“ direkt an die Lotterie wenden. Bei der „Glücksspirale“ ist in diesem Fall eine Förderung ausgeschlossen.

Antragsmöglichkeiten zu den Soziallotterien

1. Aktion Mensch

Die Gewinne der Lotteriesendungen des ZDF werden an einen gemeinnützigen Träger abgeführt, der wiederum für die Verteilung der Mittel für Projekte in den Bereichen Integration und Inklusion übernimmt. Ein Kuratorium entscheidet über die Vergabe.

www.aktion-mensch.de ↗

2. Ein Platz an der Sonne (Lotterie der ARD)

Diese Gewinne werden an die Stiftung Deutsches Hilfswerk abgeführt, die wiederum die Verteilung der Mittel für Projekte für ältere Menschen, aber immer mehr auch für Jugendliche übernimmt.

www.deutsches-hilfswerk.de ↗

Antragsformalitäten: www.fernsehlottorie.de ↗

3. Glücksspirale

Die Glücksspirale ist eine Art „Rentenlotterie“, die vor allem den Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB), die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) sowie die Deutsche Stiftung Denkmalschutz (DSD) fördert. Hinzu kommen die Stiftung Deutsche Sporthilfe und regionale Organisationen, die insbesondere Umweltschutz, kirchliche und sportliche Projekte durchführen.

www.gluecksspirale.de ↗

Antragsformalitäten: www.bagfw.de/gluecksspirale/service/ ↗

Fundraising und Spenden

Der Begriff Fundraising lässt sich ins Deutsche als „Mittelbeschaffung“ übertragen. Es setzt sich aus den englischen Worten „fund“ (Geldsumme, Vorrat) und dem Wort „raise“ (hier: aufbringen, beschaffen) zusammen. Gemeint sind hierbei nicht nur finanzielle Mittel, sondern ebenfalls Sachmittel, Zeit- und Know-how-Spenden verschiedener Art.

Unter der Überschrift „Fundraising und Spenden“ bereitet der IN FORM Leitfaden Kommunikation die klassischste aller Fundraisingaktivitäten – das Spenden – auf: Welche Arten des Fundraisings gibt es neben der Projektförderung noch? Die Spenden. Neben dem Wesen der **Spenden** → werden hier die **Spendenarten und -wege** →, das **Einwerben von Spenden** → sowie die **Motive der Spendenden** → jeweils kurz umrissen. **Wer in Deutschland spendet** → und was ein Spender vor dem Auslösen seiner Spende **gerne wissen möchte** →, sind dabei zentrale Wissensbereiche, die unmittelbar in die Kommunikation mit der individuellen Spenderzielgruppe einfließen müssen.

Welche Arten des Fundraisings gibt es noch? Die Arten des Fundraisings bestimmen sich aus den jeweiligen Instrumenten, die als Bündel von Maßnahmen eine Fundraisingstrategie ergeben können. Neben einer generellen Einteilung von Spenden (monetär/nicht monetär) und dazugehörigen Spendenarten finden Sie in dem Abschnitt zur **Projektförderung** → Informationen zu weiteren ausgewählten Fundraisinginstrumenten, die größtenteils ebenfalls dem Spendenbereich zuzuordnen sind, aber jeweils eigenen Regeln der Umsetzung und Kommunikation folgen:

Crowdfunding → als relativ neue Erscheinung auf dem Spendenmarkt findet hierbei Erwähnung und mündet in Tipps und Informationen zum **Online-Fundraising** → über die eigene Website oder Spendenportale. **Aktien und Bausteine** →, **Aufrunden und Pfandbons** →, **Wohltätigkeitsauktionen** →, **Charity Malls** → und **Events** → sind ebenfalls noch vergleichbar junge Methoden, um Spenderinnen und Spender zu gewinnen. Einige besondere Methoden, um Mittel zu akquirieren, werden im Abschnitt **Andere Möglichkeiten** → gesammelt vorgestellt.

Ziele und Visionen für Spenderinnen und Spender

Fundraising →, Projektförderung →, Mittelakquise, Spenden → – wichtige Vokabeln, wenn es um die nachhaltige Arbeit von Initiativen und Organisationen geht. Eine Strategie für die Mittelakquise einer Organisation zu entwickeln, kann als Teil der Organisationsentwicklung gesehen werden. Denn nur, wer über sich selbst genau Bescheid weiß, kann andere davon überzeugen, Geld oder andere Mittel für einen bestimmten Zweck zu geben. Alleine die Satzung und das Leitbild dafür herauszulegen, reicht nicht, um Gebern glaubwürdig darzulegen, warum ausgerechnet Sie unterstützungswürdig sind.

Der Satz „Fundraising ist die Kunst, auf das Herz zu zielen und die Brieftasche zu treffen“ beschreibt die Dimensionen für den Spendenbereich übersichtlich und bietet erste Anhaltspunkte zur Kommunikation mit potenziellen Geldgebern.

- Es geht ums HERZ, indem bei Ressourcenbereitstellern Emotionen geweckt werden, die sie zum Geben bewegen.
- Es wird GEZIELT gesucht – das heißt, es liegt eine Fundraisingstrategie oder ein Plan zugrunde, bestimmte Zielgruppen anzusprechen.
- Es soll offenkundig etwas GETROFFEN werden – die Transparenz des Fundraisingziels muss gegeben sein.

Zwar ist das vordergründige Ziel, Geld zu sammeln, für ein Projekt von zentraler Bedeutung. Doch gerade bei Fundraisingaktivitäten wie dem Spendensammeln oder dem Sponsoring geht es um die kommunikativen Leistungen gegenüber Firmen oder Privatpersonen, die der emotionalen Bindung von Menschen an Ihr Projekt oder Ihre Organisation dienen. Die persönlichste Form der Kommunikation mit einem Förderer mit dem Ziel des Fundraisings ist das **Sammeln von Spenden →**.

Am Anfang steht also der genaue Blick auf das „Wir“: die intensive Beschäftigung mit den Potenzialen, Visionen und Strukturen der eigenen Organisation. Welche Ziele verfolgt die Organisation mit einem bestimmten Projekt ganz konkret und welche Wege geht sie, um diese Ziele zu verwirklichen?

TIPP

Werden Sie bei der Bearbeitung Ihres Zielprofils zunächst ganz kleinteilig – zerlegen Sie Ihre Ziele in Einzelteile. Erst im zweiten Schritt fügen Sie aus den Zielen, Zielgruppen, Visionen, Methoden und Aufgaben Ihr Fundraisingkonzept für die von Ihnen gewählten Förderer und Geber wieder zusammen.

Jegliche Fundraisingaktivität erfordert mindestens die Einbindung der Führungsetage/des Vorstands Ihrer Organisation, da die Instrumente und Aktivitäten zur Strategie und zu sonstigen Projekten passen müssen.

BEISPIEL

„Unser Ziel ist es, den demografischen Wandel für Ältere gesund zu gestalten.“

Das ist prinzipiell kein schlechtes oder falsches Ziel, aber es erzählt den Gebenden nicht die Geschichte dahinter. Es weckt keine Emotionen, lässt die Details im Unklaren und löst in den seltensten Fällen eine Spende aus.

Fragen Sie sich und beschreiben Sie beispielsweise stattdessen:

- Wie wirkt sich der demografische Wandel auf Ihren Sozialraum aus? Wie sieht der Sozialraum aus?
- Lässt sich der Wandel mit Zahlen belegen (z. B. Zahlen der Kinder, Familien, Seniorinnen und Senioren über mehrere Jahrzehnte)?
- Gibt es beispielhafte Geschichten, die erzählt werden können?
- Wie verändert sich unsere Kommune/ unser Quartier durch immer mehr Ältere und immer weniger Jüngere?
- Welche Bedürfnisse haben Institutionen und ältere Mitbürgerinnen und Mitbürger?
- Was fehlt bei Ihnen vor Ort für ein gesundes Altwerden?
- Gibt es Fallbeispiele dazu, die aufbereitet werden können?
- Welchen Mangel, welche Problemlagen davon wollen wir mit unserem Engagement/Projekt beseitigen helfen?
- Wie sehen unsere konkreten Ziele dazu aus?
- Wer oder was hilft uns dabei?
- Wie und mit welchen Mitteln wollen wir die Ziele erreichen?
- Wie lange wird es dauern, bis unser Projekt Früchte tragen soll? Für welche Aufgaben und Wege benötigen wir tatsächlich Unterstützung?
- Welche Unterstützerinnen und Unterstützer gibt es noch?

Aus den Antworten entwerfen Sie dann Ihre Vision und Ihr Fundraisingkonzept für ein oder mehrere Instrumente: zum Beispiel einen Förderantrag für ein Stadtentwicklungskonzept, das der Sicherheit dient, sowie eine **Spendenaktion** → für die Erprobung und Einführung von öffentlichen Gymnastikangeboten im Stadtpark.

Jedes Fundraisinginstrument benötigt dabei eine Geschichte. Während bei der klassischen Projektförderung Fakten, Zahlen oder wissenschaftliche Hintergründe mehr im Vordergrund stehen, kann bei einer Spendenaktion eine persönliche und berührende Geschichte vordergründig erzählt werden. Aber Achtung: Auch eine Spendenaktion muss sich nachweislich auf Fakten beziehen und darf keine Fantasiegeschichte sein.

Stopp! Spendenbuchhaltung organisieren!

Bevor **Spenden gesammelt** → werden können, benötigt der Projektträger eine gut vorbereitete Spendenverwaltung:

- Für die adäquate **Spendenbuchhaltung** sollten Sie sich Beratung und Unterstützung bei Ihrem Steuerberatungsbüro holen. Die steuerrechtliche Falschbehandlung kann ernste Folgen wie Strafen und den Verlust der Gemeinnützigkeit haben.
- Eine **Spenderdatenbank** ist unumgänglich: Geber, die sich bei Ihrer Organisation wohlfühlen, können wiederholt angesprochen werden und eventuell zu Zwei- oder Mehrfachspendern werden. In die Datenbank – am Anfang ist es vielleicht noch eine Excel-Tabelle – gehören mindestens die Adress- und Kontaktdaten und die Zahl der Spenden sowie ihre jeweilige Höhe beziehungsweise die Spendenart. Weitere persönliche Daten können Sie zur passgenaueren Ansprache ebenfalls sammeln, zum Beispiel Geburtstag/Alter, Familienstand, Geschlecht etc.
- Die **Danksystematik** benötigen Sie, um das Wichtigste im Spendenprozess zeitnah zum Spendeneingang zu tun: Danke sagen! Dazu gehört zum Beispiel die Spendenquittung, ein Dankesbrief, der Jahresbericht, die öffentliche Spendernennung oder auch die Einladung zu besonderen Veranstaltungen und Festen. Sie können die Spendenden in verschiedene Kategorien einteilen und verschieden intensive Dankepakete schnüren, die an die Höhe der Spenden gebunden sind.
- **Spenden-Presse:** Sofern Sie eine größere Spende einnehmen können, bieten Sie dem Spendenden an, eine gemeinsame Presseaktion durchzuführen. Zum Beispiel mit einer öffentlichen Scheckübergabe oder Ähnlichem. Bedenken Sie, dass nicht alle Spenderinnen und Spender in die Öffentlichkeit möchten.

Spenden: freiwillig mit Herz und Verstand

Wer an Spenden denkt, hat zunächst sicherlich eine Geldspende und eine große Hilfsaktion zum Beispiel für Flutopfer im Sinn. Der Begriff „Spende“ ist jedoch ein Oberbegriff für eine Vielzahl an Fundraising-instrumenten, denn Spenden können neben finanziellen auch Dienst- oder Sachleistungen sein, die auf die unterschiedlichsten Arten eingeworben werden können. Sie sind immer dadurch charakterisiert, dass sie freiwillig sind, nur im Fall der unzumutbaren Verwendung zurückgefordert werden können und nicht mit einer bestimmten Gegenleistung durch die Spendenempfängerin oder den Spendenempfänger verbunden sind (vgl. www.fundraising-wiki.de/s/Artikel:Spende, Abruf am 28.05.2013). Als Rechtsgeschäft sind sie als Schenkung einzuordnen.

Wer darf sammeln und wer wird unterstützt?

Mit einer Spende kann eine Person oder eine (gemeinnützige, nicht gewinnorientierte) Organisation unterstützt werden. Spenden sammeln darf im Prinzip also jeder – aber auf die Feinheiten kommt es an. Um Spenden erfolgreich zu sammeln, ist das Vertrauen der Spenderin oder des Spenders das höchste Gut. Und dieses wird durch den gesamten Spendenprozess hindurch bestimmt: Vom [Spendenbrief](#) → oder der [Sammelaktion](#) →, die Art des Dankeschöns und die Spendenbescheinigung sowie die öffentliche Transparenz der Verwendung der Spendeneinnahmen gehören alle Aktivitäten zu einem durchgängigen Kommunikationskonzept. Auf dem sogenannten Spendenmarkt tummeln sich inzwischen auch viele weniger seriöse Spendensammler. Hiervon sollten Sie sich als [Spenden sammelnder](#) → Projektträger klar abgrenzen. Den Spendenden hilft zur Orientierung unter anderem das Deutsche Spendensiegel, das vom [Deutschen Zentralinstitut für soziale Fragen \(DZI\)](#) → nach intensiver Prüfung vergeben wird. Vertrauen, eine gute Beziehungspflege und Transparenz lassen sich aber auch ohne ein Siegel herstellen.

ACHTUNG

Die [Abgabenordnung](#) → (AO) regelt das Steuerrecht der Bundesrepublik Deutschland. Die Paragrafen §§ 51–68 AO, besonders §§ 52–57 AO sind relevant für Spenden, denn hier werden die steuerbegünstigten Zwecke erläutert (Steuerbefreiung für Körperschaften und Stiftungen).

Geldspenden müssen im Gegensatz zu einer nicht monetären Spende, gemäß der Abgabenordnung zeitnah (§ 58 AO), das heißt mindestens im folgenden Kalenderjahr, verwendet/verbraucht werden.

Spenden sammeln lohnt sich

Der Deutsche Fundraisingverband schreibt auf seiner Internetseite: „Das Statistische Bundesamt beziffert die pro Jahr steuerlich geltend gemachten Spenden auf rund 5 Mrd. Euro. Dieser Wert bleibt trotz Wirtschaftskrisen seit Jahren weitgehend stabil.“ Hinzu kommen Spenden, für die keine Spendenbescheinigung ausgestellt werden kann, beispielsweise Zeitspenden, Know-how-Spenden oder etwas konkreter: Kleinbeträge in Sammeldosen, Altkleiderspenden oder SMS-Spenden. Die Spendenden sind in Deutschland überwiegend Privatpersonen. Die Menschen geben gerne, um ein Anliegen zu unterstützen. Dafür müssen sie aber wissen, wer wofür und auf welche Art Unterstützung benötigt. Das ist Ihre Aufgabe als „Spendensammler“: Eine möglichst durchgängige, ehrliche und umfassende Information und Kommunikation mit den Menschen, die Sie für Ihre Anliegen gewinnen möchten.

Spendenarten und Wege

Nicht nur die Motive „Ihrer“ Spender sind ausschlaggebend bei der Entscheidung, Spenden zu sammeln, sondern auch der Anlass, den Sie schaffen, damit Menschen für Ihr Anliegen spenden können. Der Spendenanlass setzt sich zusammen aus der Spenderkommunikation und dem Spendeninstrument – also den Möglichkeiten und Arten, die Sie anbieten – eine Spende bei Ihnen zu tätigen. Die Spendenarten lassen sich auf verschiedene Arten unterteilen.

Zum Herunterladen



Übersicht „Spendenarten und -wege“
(PDF, 33 KB, nicht barrierefrei)

Über diese Übersicht hinaus finden sich in der Literatur weitere Begriffe wie Testspende, Anlassspende, Aktionsspende, Durchlaufspende, Mikrospende, Akutspende und vieles mehr. Spenden können auch nach steuerlichen Kriterien in abzugsfähig und nicht abzugsfähig unterteilt werden. Beispielsweise dürfen für Bußgeldspenden und können für SMS-Spenden keine Spendenbescheinigungen ausgestellt werden. Sie sind damit nicht steuerlich abzugsfähig.

BEISPIEL

Sponsored Run

Laufen für einen guten Zweck oder ein „Sponsored Run/Walk“: Sie sind eine Verbindung aus Sport und Benefiz und gehören zu den Aktionsspenden. Bei dieser Spendensammelaktion besteht die Grundidee darin, dass sich ein oder mehrere Sponsorinnen und Sponsoren verpflichten, für jeden gelaufenen Kilometer, für jede Runde um den Sportplatz oder pauschal für den ganzen Lauf eines Teilnehmenden einen bestimmten Geldbetrag an eine Institution oder ein Projekt zu spenden. Das „erlaufene“ Geld kann dann für Projekte oder Ähnliches verwendet werden. Für die Kleinspenden werden in der Regel keine Spendenquittungen ausgestellt.

Ein „Sponsored Run“ kann mit einem Spendenvervielfacher/Matching-Fund kombiniert werden – das heißt, dass ein Unternehmen oder wohlhabende Bürgerinnen und Bürger den erlaufenen Betrag aus Kleinspenden mit einer eigenen Spende verdoppeln.

Neben Sportveranstaltungen wie Radrennen, Volksläufen oder Wanderungen können aber auch kreative Aktivitäten aller Art genutzt werden. In jedem Fall steht auch der Spaß an der Aktivität im Vordergrund. Eine Aktionsspende wie ein „Sponsored Run“ hat laut [Fundraising-Wiki](#) eine hohe Bedeutung für eine Non-Profit-Organisation, da die Spendenaktion mit einem hohen Aufmerksamkeitsgewinn in der Öffentlichkeit verbunden ist und einen höheren Bekanntheitsgrad bewirken kann.

TIPP

Wer einen „Sponsored Walk“ mit Kindern veranstaltet, sollte darauf achten, dass die Kinder mitbestimmen können, wofür das Geld ausgegeben werden soll. Mindestens aber sollten die Läuferinnen und Läufer genau wissen und verstehen, für welchen Zweck die Mittel bestimmt sind.

PRAXIS

Die Initiative [Kinder laufen für Kinder](#) hat den „Sponsored Run“ professionalisiert und bietet Schulen und anderen Kindergruppen ein ganzes Paket Unterstützung an. Ziel sind neben dem sozialen Engagement für die SOS-Kinderdörfer die Themen Bewegungsförderung und Ernährungsaufklärung.

EMPFEHLENSWERTE SPENDEN-LINKS

- www.fundraising-wiki.de ↗
- www.dzi.de/spenderberatung ↗
- www.spendino.de ↗
- Deutscher Fundraising Verband e. V. – www.fundraisingverband.de ↗
- Deutscher Spendenrat e. V. (DSR) – www.spendenrat.de ↗
- Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) – www.dzi.de ↗
- www.fundraising-akademie.de ↗ – Gründer und Gesellschafter der Fundraising-Akademie sind das Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (GEP), der Deutsche Fundraising Verband e. V. und der Deutsche Spendenrat e. V. Sie ist die erste private Bildungseinrichtung im Fundraising-Bereich und bietet einen zwei Jahre dauernden Studiengang Fundraising an.
- www.b-b-e.de ↗ – Homepage des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE). Dessen Ziel ist die nachhaltige Förderung von Bürgergesellschaft und bürgerschaftlichem Engagement sowie eine größere Anerkennung von Freiwilligenarbeit, Selbsthilfe und Ehrenamt. Die Praxishilfen bieten Tipps zum Fundraising.
- www.spendwerk.de ↗ – Die Agentur für Sozialmarketing und regionales Fundraising gibt den sehr guten Newsletter „Fundraising innovativ“ heraus

Spenden einwerben

Spenden können projekt-, aktions- oder organisationsbezogen eingeworben werden – und dies einmalig, zeitlich befristet oder unbefristet (Dauerspende). Sie können für nahezu alle Arbeitsbereiche und Kostenstellen eingesetzt werden. Für welche **Art** → sie genutzt werden, hängt von Ihrem Bedarf, Ihren Möglichkeiten und Ressourcen – sowie von Ihren Zielgruppen ab. Eine genaue **Planung** → und der Einbezug in die **Gesamtstrategie** → sollten daher stets am Anfang Ihrer Spendenaktivitäten stehen.

Die persönlichen Motive der Spendenden im Mittelpunkt

Wer als Institution damit beginnen möchte, Spenden zu sammeln, muss sich vor allem mit den Spendenden und ihren Motiven auseinandersetzen. Neben der Freiwilligkeit und dem Vertrauen der Spendenden in die sammelnde Organisation ist hier der wichtigste Ansatzpunkt für eine Spendensammelaktion oder eine Spendenkampagne.

Warum spenden Menschen und wieso ist das wichtig für mich als Fundraiser? Die Antwort darauf in Kürze lautet: Weil Sie möglichst viele Menschen als Spenderinnen und Spender gewinnen wollen, müssen Sie die meist emotionalen Motive verstehen, um in der Spenderansprache und -betreuung den richtigen Ton zu treffen. Menschen spenden zum Beispiel aus

- Begeisterung/Freude für die Sache,
- Anteilnahme/Mitleid,
- Dankbarkeit,
- Nächstenliebe,
- persönlicher Beziehung zur Organisation/ zur oder zum Spendensammelnden,
- persönlicher Betroffenheit,
- Veränderungswille,
- dem Wunsch, eine Sache aus politischen, religiösen, ethischen Gründen zu unterstützen,
- Pflicht- oder Verantwortungsgefühl,
- Schuldgefühlen,
- dem Wunsch nach Sozialprestige/Selbstwertgefühl,
- Gründen der Steuerersparnis und vieles mehr.

Wer spendet?

Je kleiner eine Spenden sammelnde Organisation ist, desto weniger Aufwand wird sie betreiben können, ihren „typischen Spender“ zu beschreiben. Hier hilft die Orientierung an dem, was allgemein als „typischer Spender“ beschrieben wird:

- Spender sind zumeist weiblich.
- Spendenentscheidungen werden zumeist von Frauen getroffen.
- Spender sind zumeist älter als 50 Jahre.
- Spender sind häufig religiöse Menschen.
- Spender verfügen häufig über eine überdurchschnittliche Bildung.
- Spender sind vielseitig interessiert.
- Spender verfügen häufig über ein überdurchschnittliches Einkommen.
- Spender leben zumeist in kleinen und mittelgroßen Städten.
- Spender leben häufig in Ein- oder Zweifamilienhäusern.
- Spender unterstützen zumeist mehrere Organisationen gleichzeitig.

Quelle: www.fundraising-wiki.de/s/Artikel:Typischer_Spender ↗,

Abruf: 16.05.2013

Was Spendende gerne vorher wissen möchten

Für die Spenderkommunikation ist es nicht nur notwendig, die Motive oder Merkmale der Spendenden zu kennen. Es ist ebenso wichtig zu wissen, welche Informationen aufbereitet werden müssen, um bei den potenziellen Spenderinnen und Spendern Sicherheit und Vertrauen zu erzeugen:

- Für was genau werden die Spenden eingeworben?
- Welche Art Spende wird benötigt (Geld-, Sach-, Zeitspende etc.)?
- Wer/Welche Organisation wirbt die Spenden ein?
- Aus welchem Bedarf ist das Projekt entstanden?
- Was geschieht mit den Spenden – wie werden sie verwendet?
- Was ist das Besondere, Drängende, Wichtige an Ihrem Spendenprojekt?
- Gibt es eine Zuwendungsbestätigung?
(**ACHTUNG:** Auf Wunsch für jeden Betrag eine Spendenquittung ausstellen, eine Pflicht zur Quittierung gibt es für Spenden ab 200 Euro)
- Werden Spendende namentlich genannt – wenn ja, ab welcher Summe?
- Bei manchen Spendenkampagnen ist es auch ratsam, den Betrag zu veröffentlichen, der mit den Spenden eingeworben werden soll.

Einige Hinweise zu Wegen für das Spendensammeln finden Sie [hier](#) →. Einen guten Überblick und Definitionen über die verschiedenen Arten und Medien zum Spenden einwerben bieten das [Fundraising-Wiki](#) ↗ und das [Spendino-Spendenportal](#) ↗. Grundlegende Hinweise zu einzelnen Medien, wie zum Beispiel einem [Spendenbrief](#) →, finden Sie auch hier im IN FORM Leitfaden Kommunikation im Abschnitt [Kommunikationsinstrumente](#) →.

TIPP

Eine Spendenkampagne, egal wie hoch der benötigte Betrag ist, ist immer sorgfältig [zu planen](#) → und bedarf einer professionellen Organisation und Spenderbetreuung, einer begleitenden [Öffentlichkeitsarbeit](#) → sowie einer sorgfältigen Vorbereitung der [Buchhaltung](#) →. Fast noch wichtiger als das Sammeln von Spenden ist das Dankeschön für einen tatsächlich eingegangenen Betrag.

Crowdfunding und Online-Fundraising

Im Prinzip ist die Idee einfach: In Zeiten der zunehmenden Nutzung des Internets und des Online-Bankings wird selbstverständlich auch im Internet um Spenden geworben. Dabei gibt es Abstufungen in der Spenderansprache, bei denen nichts dagegen spricht, parallel genutzt zu werden:

- Die einfachste Form ist eine redaktionelle Leistung auf der Internetseite des Projektträgers: ein Spendenaufruf in Textform mit Nennung des Spendenkontos. Achten Sie auf den Hinweis, dass die Spenderinnen und Spender ihre Adressinformationen übermitteln, damit Sie Ihnen einen Spendenbeleg zusenden können.
- Die nächste Stufe lässt sich durch die Einbindung von Direktspendenformularen, wie Banken und Sparkassen sie individuell anpassbar anbieten, erreichen. Der Vorteil: Spenderinnen und Spender können hier direkt und spontan über eine sichere Verbindung ihre Spenderdaten an das Kreditinstitut der Spenden sammelnden Organisation übermitteln, anstatt die Kontodaten zu kopieren und über das eigene Online-Banking eine Spende auszulösen. Fragen Sie bei Ihrem Kreditinstitut nach, welche technischen Möglichkeiten angeboten werden. In der Regel bieten diese Ihnen ein fertiges Formular, dem Sie Ihre Spendenkampagnen hinzufügen und mit Ihrem Logo versehen können. Sie verlinken dann von Ihrer Seite auf das Spendenformular.
- Eine dritte Möglichkeit bieten die relativ neuen Crowdfunding-Instrumente und -Portale: Möglichst viele Menschen werden in einem zeitlich begrenzten Projekt auf einer speziellen Internetplattform angesprochen, kleine Beiträge für einen sehr genau formulierten Spendenzweck zu spenden.

Bei den beiden ersten Online-Spendenarten ist die benötigte Technik und der damit verbundene Aufwand vergleichsweise einfach: Ein Button direkt auf der Startseite ist der wichtigste Einstieg, den Sie den potenziellen Spenderinnen und Spendern anbieten können. Wichtig ist es, auf den nachgeordneten Seiten das Spendenanliegen begleitend emotional und ausführlich darzustellen, um die potenziellen Spenderinnen und Spender zu aktivieren.

Achten Sie darauf, dass die Spendenseite über mehrere Wege zugänglich ist. Ihre Internetseite wird nicht nur über die Eingabe der Internetadresse in den Browser angesteuert. Oft landen Informationssuchende über eine Suchmaschine auf einer Unterseite. Bieten Sie daher die Möglichkeit, auf die Spendenseite zu kommen, von vielen oder allen Seiten an.

TIPP

Jede Online-Spendenaktivität sollte ihre Entsprechung beziehungsweise Erwähnung in anderen Medien finden, die geeignet sind, mehr Besucher auf die Spendenseite des Internetauftritts zu lenken, zum Beispiel:

- **Projektflyer mit Spendeninformationen oder ein eigener Spendenflyer** →
- **Pressemitteilungen** → um Spendeninformationen ergänzen
- **Social-Media-Plattformen** →
- **Newsletter** → regelmäßig mit Informationen zu Spendenmöglichkeiten füllen
- Im eigenen Mitgliedermagazin oder in anderen Verbandsmedien oder Ähnlichem werben
- **Medienpartner** → in der Lokalpresse suchen
- Kolleginnen, Kollegen, Ehrenamtliche, Mitglieder und privates Umfeld informieren
- Begleitinformationen für Spendendose bei Straßensammlungen oder für Infostände aufbereiten, um potenziellen Spendern auch bei diesen Spendengelegenheiten weitere Zugangswege zu eröffnen.

Schwarmfinanzierung: Crowdfunding im Trend

Rund 6,6 Millionen Deutsche haben laut BITKOM bereits soziale Projekte via Internet unterstützt. Das entspricht jedem achten Internetnutzer (12 Prozent), wie eine repräsentative Umfrage im Auftrag des Hightech-Verbands BITKOM ergab. „Weitere 22 Prozent wären grundsätzlich bereit, online für eine gute Sache Geld zu geben. Davon würden 45 Prozent Kleinstbeträge bis zu 5 Euro spenden. 27 Prozent würden sich ihr Engagement bis zu 20 Euro kosten lassen und 23 Prozent zwischen 20 und 50 Euro. 5 Prozent würden nach eigenem Bekunden sogar mehr als 50 Euro ausgeben“ (Quelle: [BITKOM ↗](#)).

Zusätzlich zu den klassischen **Online-Spendenmöglichkeiten** → bieten heute Spendenplattformen die Möglichkeit, die unterschiedlichsten Projekte schon mit kleinen Beträgen zu unterstützen.

Eine Crowdfunding-Website dient als Verlängerung der eigenen Website – die dort eingestellten Spendenprojekte sollten eine Entsprechung auf der eigenen Website haben. „Plattformen für Crowdfunding und Crowdinvesting sind Marktplätze der Ideen. Jeder Macher eines Projekts hat die Chance, seine Idee in die Tat umzusetzen, und jeder Internetnutzer hat die Möglichkeit, sich daran zu beteiligen,“ definiert BITKOM-Chef Bernhard Rohleder die innovative Art des Spendensammelns.

Die Vorteile der Crowdfunding-Spendenportale:

- Spendenportale bieten gemeinnützigen Organisationen die Möglichkeit, ihre Projekte in Foren einer breiten interessierten Öffentlichkeit zu präsentieren und weitere finanzielle Unterstützung zu erhalten.
- Darüber hinaus bieten sie auch kleineren sozialen Institutionen eine Plattform, um Spenden für sich zu sammeln, ohne dass diese ihre Website mit oft geringer Reichweite für viel Geld/Zeit um Spenden-tools ergänzen müssen.
- Crowdfunding-Portale erlauben Maßnahmen zur längerfristigen Bindung von Spendern sowie die Verwaltung mehrerer Spendenprojekte gleichzeitig.
- Die Spendenseiten führen auch die Abwicklung der eingehenden Spenden durch – je nach Portal sogar kostenlos.

Bekannte Crowdfunding-Plattformen gibt es viele. Eine der bekanntesten ist www.betterplace.org, doch es gibt für unterschiedliche Zwecke und Anlässe die verschiedensten Spendenportale. Eine Übersicht mit Beschreibungen der jeweiligen Plattformen finden Sie [hier](#).

Und sogar Kommunen können mit Crowdfunding besondere Projekte umsetzen: Für kommunale Projekte gibt es mit der Initiative www.leih-deinerstadtgeld.de eine Initiative, die diese Art der Geldbeschaffung für Kommunen organisiert und abwickelt, sowie beim Marketing hilft.

Eine Organisation muss sich hierfür lediglich auf einer der Websites registrieren, ihre Spendenanliegen in Projektform eintragen und kann dann hoffen, dass sie unter den vielen Projekten möglichst viele (Klein-)Spender anspricht. Dieses Zusammentragen einer benötigten Summe X durch viele Spender wird als Crowdfunding (oder Schwarmfinanzierung) bezeichnet. Mit der folgenden Checkliste können Sie sich speziell für das Crowdfunding im Internet vorbereiten.

Zum Herunterladen

Da die Crowdfunding-Portale unterschiedliche Anforderungen an die Registrierung und das Einstellen von Projekten haben, ist die folgende Checkliste allgemein gehalten. Sie hilft jedoch bei der organisierten Nutzung von Crowdfunding-Portalen.

 [Checkliste „Crowdfunding-Projekt“ \(PDF, 92 KB\)](#)

Aktien und Bausteine

Es handelt sich dabei um symbolische Aktien und Bausteine, die zur Finanzierung der Arbeit gegen eine Spendenquittung „verkauft“ werden können. Traditionell wurden so vielfach die Mittel für den Bau von Wanderheimen und -hütten erwirtschaftet. An sie war oft zusätzlich eine „Abwohnberechtigung“ geknüpft. Oft werden Bausteine oder Aktien zu verschiedenen, festgelegten Werten verkauft. Ein Baustein darf nicht verschenkt oder mit Rabatt weitergegeben werden. Begleitende Werbung und Öffentlichkeitsarbeit ist hierfür unbedingt notwendig. Darüber hinaus sollte der symbolische Gegenstand zur Art der Unternehmung passen, für die Geld benötigt wird.

Aktien und Bausteine bieten eine gute Gelegenheit, in Kommunikation mit dem Spender zu bleiben, indem zum Beispiel der Stand des Projekts an die Bausteinbesitzer regelmäßig mitgeteilt wird, zum Berg- oder Richtfest eingeladen wird.

TIPP

Erkundigen Sie sich beim Finanzamt, was Sie mit Ihrer gemeinnützigen Organisation bei dem Verkauf von Aktien oder Bausteinen steuerlich beachten müssen.

Aufrunden, Pfandbons & Co.

„Pfandraising“ nennt der Sozialhelden e. V. seine Dienstleistung für den guten Zweck: Es stellt ausgesuchten Partnern seinen Pfandbon-Briefkasten in Flaschenform zur Verfügung, und ab sofort können Kundinnen und Kunden ihren Pfandertrag neben einem Rückgabeautomaten dort einwerfen. In einigen Supermärkten ist dies bereits auf Knopfdruck am Pfandautomaten möglich. Das Potenzial scheint enorm – die Berliner Tafel zum Beispiel deckt laut Sozialhelden e. V. ein Drittel ihrer Gesamtkosten aus „Pfandtastisch helfen!“. Und das sind immerhin circa 100.000 Euro jährlich aus insgesamt 100 Pfandboxen. Die Supermärkte überzeugen, diese „Pfandraising“-Idee zu unterstützen, muss man natürlich selber. Aber auch dafür gibt es Unterstützung von den Sozialhelden.

Weitere Informationen: www.pfandtastisch-helfen.de ↗

Flasche statt Bon: „Spende Dein Pfand“ verknüpft die Idee mit der Schaffung von Arbeitsplätzen für psychisch kranke Menschen und der Unterstützung sozialer Projekte. Die Initiative sammelt die Flaschen in speziellen Containern, sortiert sie und erwirtschaftet darüber selbst die Mittel.

Weitere Informationen: www.spende-dein-pfand.de ↗

Vier soziale Einrichtungen aus Südniedersachsen und Nordhessen sind in dem Netzwerkprojekt „BonBons – für sozial Benachteiligte“ beteiligt, die Koordination übernimmt dabei das Göttinger Straßenmagazin TagesSatz.

Weitere Informationen: www.pfandbonbons.de ↗

Man kann sich also einfach einer bundesweiten Initiative anschließen oder ein eigenes Pfandbon-System in seiner Region etablieren, um beim „Pfandraising“ ordentlich „Bon-Bons“ zu sammeln.

„Aufrunden, bitte!“. Wer das an der Kasse sagt, spendet in ausgewählten Supermärkten den Cent-Betrag bis zur nächsten 10-Cent-Grenze für soziale Projekte. Mit der Aktion „Deutschland rundet auf!“ sind bereits über eine Million Euro Mikrospenden zusammengekommen.

„Deutschland rundet auf!“ fördert nach eigenen Kriterien und von unabhängigen Expertinnen und Experten ausgewählte Projekte, die sozial benachteiligten Kindern und Jugendlichen zugutekommen. Das Förderprozedere ist für interessierte Projekte recht umfassend auf der Website beschrieben.

Weitere Informationen: www.deutschland-rundet-auf.de ↗

Wohltätigkeitsauktionen

Bei Wohltätigkeits- oder Charity-Auktionen im Internet handelt es sich um ein relativ neues Instrument, um finanzielle Mittel über Online-Auktionen zu sammeln. Der Erlös wird dann an gemeinnützige Organisationen oder Projekte gespendet. Als Auktionsplattform für gemeinnützige Spendenaktionen dient in Deutschland in den meisten Fällen das Internetauktionshaus eBay, bei der aus privaten Auktionen auch Spenden an gemeinnützige Organisationen im Rahmen des Programms „eBay für Charity“ fließen können. Darüber hinaus kann mit dem Unternehmen eine Charity-Auktion vereinbart werden. Über die Website MissionFish können eBay-Verkäufer eine gemeinnützige Organisation auswählen, die einen Teil des Auktionswertes als Spende erhält (vgl. www.fundraising-wiki.de ↗).

In der Regel handelt es sich dabei um Spenden aus Kleinbeträgen. Wer bereits ein Crowdfunding-Instrument wie betterplace.org nutzt, sollte sich überlegen, ob mit geringem Aufwand weitere Spenden- und Auktionsportale bespielt werden können. Die für die erste Crowdfunding-Plattform zusammengetragenen Informationen sind in der Regel mehrfach verwertbar.

Als Möglichkeit, Geld für wohltätige Zwecke einzuwerben, sind klassische Auktionen in verschiedenen Zusammenhängen lange bekannt und werden auf unterschiedliche Arten genutzt. Etwas unbekannter und noch selten eingesetzt wird die Stille Auktion, bei der nicht Geld, sondern Leistungen gespendet werden. Der oder die Schlussbietenden erhalten dann für das gespendete Geld eine Leistung. Dabei sollten die Veranstalter der Auktion sich bei einem Steuerberatungsbüro erkundigen, wie die steuerliche Behandlung dieses Fundraisinginstruments funktioniert. Ausführliche Informationen zum Ablauf einer Stillen Auktion finden Sie in „Fundraising. Leitfaden für die Lokalen Bündnisse für Familie in Rheinland-Pfalz“, Download via [Landeszentrale für Gesundheitsförderung](#) ↗.

Eine Abwandlung der Stillen Auktion sind die **Traumfänger-Auktionen**, bei der „unbezahlbare“ Gelegenheiten wie das Treffen mit einer prominenten Person versteigert werden. Das Konzept ist gegen Lizenz zu haben. Interessant ist die Idee allemal, da die **Medien** → in der Regel großes Engagement zeigen.

Charity Malls

Benefiz-Einkaufszentren – so könnte man den Begriff „Charity Mall“ etwas holprig übersetzen – sind Online-Portale, die Zugang zu mehreren Online-Shops bieten, bei denen Einkaufende während des Kaufvorgangs automatisch spenden. Die Spenden sammelnde Organisation richtet hierfür einen Spendenshop bei einem Anbieter ein, wirbt bei seinen Zielgruppen für den Einkauf über das Online-Portal und erhält in den Monaten eine Abrechnung, in denen Spenden geflossen sind.

www.bildungsspender.de ist eines der gemeinnützigen Einkaufsportale, das Bildungsträgern 90 Prozent der Vergütungen der Partner-Shops sowie 100 Prozent der Direktspenden und Charity-SMS an die Spendenshop-Betreiber weitervermittelt. Die Teilnahme ist hier für alle Einrichtungen kostenlos, die Umsetzung erfolgt in Zusammenarbeit mit der Bank für Sozialwirtschaft. Die Spende wird dabei vom Girokonto der Spendenden per Lastschrift eingezogen. Dieser erhält von Bildungsspender automatisch eine Zuwendungsbescheinigung, sodass der Verwaltungsaufwand hier sogar entfällt.

Charity Events

Benefizveranstaltungen hießen die Charity Events früher – sie meinen beide das Gleiche. Große Spendengalas im Ballkleid oder die Medienkampagnen von Red Nose Day bis RTL Spendenmarathon gehören dazu. Charity Events sind kulturelle und gesellschaftliche Anlässe verschiedenster Art, deren Spendenerlös einem wohltätigen Zweck zugutekommt. Teilweise müssen die geladenen Gäste zusätzlich einen Eintrittspreis zahlen, um in die exklusive Runde aufgenommen zu werden.

Auf den ersten Blick könnte man denken, als wären Charity Events nur etwas für reiche Menschen oder nur durch große Medienanbieter durchzuführen. Tatsächlich können aber auch in kleinerem Rahmen Gelder für wohltätige Zwecke gesammelt werden. Ein Basar mit Kunsthandwerk, Musik und leckerem Essen zur Rettung des Kirchendachs oder zur Instandhaltung eines alten Parks rückt ebenfalls in die Nähe einer Benefizveranstaltung.

Über die Konzeption dieser Art, Spenden aufzubringen, und die Schaffung dazugehöriger Medien und Kommunikationskanäle müssen Sie hierbei eine Reihe weiterer Vorleistungen erbringen: Die Planung und Organisation der betreffenden Veranstaltung, die Produktion von Einladung, Programm und Plakaten sowie die Buchung von Künstlern und Musikern, Moderatorin oder Moderator etc. sind teilweise kostenintensive Vorleistungen.

Die Spendenwebsite [spendino.de](https://www.spendino.de) ↗ schreibt hierzu: „Hierbei spendet der Veranstalter des Charity Events den Erlös, nach Abzug aller Unkosten wie beispielsweise Miete, Personalkosten, Werbungskosten sowie Steuern, einer gemeinnützigen Institution.“ Organisationen und Einrichtungen können selbstverständlich auch eine Benefizveranstaltung für ihre eigenen Zwecke ausrichten. Einschlägige Fachliteratur geht davon aus, dass bei einem Charity Event bis zu 50 Prozent der eingenommenen Spenden für die Organisation des Events verbraucht werden können. Trotzdem gilt die Veranstaltung dann noch als erfolgreich.

Ein Charity Event hat als Ziel zum einen natürlich die Spenden. Es bietet aber auch die Möglichkeit, sehr dicht an eine Gruppe Ihrer **Geber** → heranzukommen. Dies wiederum bietet die Chance, eine Vertrauensbeziehung aufzubauen und die Erstspendenden als Mehrfachspendende zu gewinnen. Nicht zuletzt ist eine Wohltätigkeitsveranstaltung auch auf lokaler Ebene ein mediales Ereignis. Sie bekommen viel Öffentlichkeit und damit die Chance, aus der gewachsenen Bekanntheit weitere Einnahmen zu generieren.

Sponsoring

Wenn ein Unternehmen soziale Projekte und Einrichtungen unterstützt, hat es meist einen Imagegewinn und Werbung im Sinn – so oder ähnlich lauten die Vorwürfe häufig. Ja, das kann sein. Der Wunsch nach einem Imagegewinn oder einem Werbeeffekt ist jedoch nicht automatisch verwerflich. Es kann jedoch zu einem Stolperstein werden, wenn die Sponsoringpartnerschaft davon dominiert wird. Der Gerechtigkeit halber: Es gibt auch viele Inhaberinnen und Inhaber von Firmen, die ein Anliegen haben und sich gerne sozial oder karitativ engagieren möchten. Dafür stellen sie aus verschiedenen Gründen ihre Unternehmensleistungen zur Verfügung.

Diese Säule des IN FORM Leitfadens Kommunikation geht der Frage nach, **was Sponsoring bedeutet** →, welche möglichen **Stolpersteine** → es dabei gibt und wie der Ablauf einer **Sponsoringpartnerschaft** → aussieht. Zusätzlich werden die **Erfolgsfaktoren bei der Sponsorensuche** → erläutert und **Hilfen zur Vertragsgestaltung** → und nach dem Sponsoring gegeben. Der besonders sensible Bereich des **Schulsponsoring** → findet ebenfalls Erwähnung.

Allerdings hören die Möglichkeiten der Kooperation mit Unternehmen nicht bereits beim Sponsoring auf. Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, Firmen und Unternehmen für bürgerschaftliches Engagement zu gewinnen. **Weitere Wege, um Unterstützung zu erhalten** →, erläutert in kurzen Texten, weitere Wettbewerbs- und wirtschaftsorientierte Unterstützungsideen und Tipps zur Umsetzung:

- Wettbewerbe gewinnen,
- Rabatte nutzen,
- gebrauchte Güter statt neuer Ausstattung anschaffen,
- Corporate Volunteering oder
- eigenfinanzierte Unternehmungen.

Dies alles sind Möglichkeiten und Chance zugleich, die eigene Kasse zu schonen und damit Mittel für andere Vorhaben freizumachen.

Was bedeutet Sponsoring?

„Die Unternehmen geben jährlich in Deutschland schätzungsweise rund 2 Milliarden Euro für Sponsoring aus und spenden circa 400 Millionen Euro für gemeinnützige Zwecke. Sponsoring ist vor allem im Sport, teilweise aber auch in der Kultur und in anderen Bereichen zu einem wichtigen Finanzierungsinstrument geworden“ (Wegweiser Bürgergesellschaft). Umweltaktivitäten und Wissenschaft sind weitere gesellschaftliche Bereiche, in denen Sponsoring sich als Finanzierungsmethode zu etablieren beginnt.

Sponsoring (auch: Corporate Giving) selbst baut auf einer Art Geschäftsbeziehung auf, bei der die gesponserte Organisation/Person/Veranstaltung eine Gegenleistung für die Geld-, Sach- und Leistungsspende erbringen muss. Dies sind in der Regel die Nennung bei allen öffentlichkeitsrelevanten Aktivitäten, die zur Sponsoringbeziehung gehören. Sponsoring ist bei den Unternehmen Teil des Marketings und folgt damit anderen Zielen als das Anliegen einer Organisation.

Um diese Beziehung nach außen hin zu festigen, wird in der Regel zwischen beiden Parteien ein sogenannter Sponsoringvertrag geschlossen.

Sponsoring ist häufig lokal angebunden, und der Sponsor sucht in der Regel eine längerfristige Zusammenarbeit. Das eigene positive Image sollte kompatibel mit dem Image des Unternehmens sein. Ein Ernährungsbildungsprojekt einer Berufsbildungsstätte für Jugendliche könnte beispielsweise gut auf die Unternehmen einer Biosphärenregion zugehen. Im Fokus des Interesses eines Unternehmens stehen nämlich in der Regel die Zielgruppen der Organisation oder eines Projekts. Im Falle des Ernährungsbildungsprojekts können so potenzielle Kundengruppen oder sogar spätere Fachkräfte angesprochen werden.

ACHTUNG

Es gibt eine unterschiedliche steuerliche Behandlung von Spenden und Sponsoring, da Einnahmen aus Sponsoringverträgen dem wirtschaftlichen Zweckbetrieb zuzurechnen sind. Seit 2012 können aber bestimmte Sponsoringleistungen, bei denen der Verein Geldzuwendungen oder geldwerte Vorteile erhält, umsatzsteuerfrei behandelt werden. Konkrete Hinweise hierzu können Sie dem Internetportal www.verein-aktuell.de entnehmen.

Stolpersteine beim Sponsoring

Viele Unternehmen verfolgen bei der Wahrnehmung sozialer Verantwortung einen strategischen Ansatz. Sie wählen sich für ihre Unterstützung häufig Projekte oder Initiativen aus, die inhaltlich zu ihrer Produktpalette, ihrer Zielgruppe oder Unternehmensphilosophie passen. Dies gilt umgekehrt genauso für die Initiativen und Projekte: Auch sie brauchen passende, glaubwürdige oder weitgehend neutrale Sponsoren, zu denen ein räumlicher oder inhaltlicher Bezug besteht.

Dieses auszubalancieren, kann ein Weg mit Fallstricken sein. Ein schwieriges Feld waren eine Zeit lang beispielsweise Sponsoringpartnerschaften zwischen der gesundheitlichen Selbsthilfe und der Pharmaindustrie. Den Selbsthilfeinitiativen wurde vielfach vorgeworfen, bei der Bewertung von Medikamenten oder Hilfsmitteln zu unkritisch zu sein. Hieraus sind schließlich mit Unterstützung der Bundesverbände der Selbsthilfe und der gesetzlichen Krankenkassen Selbstverpflichtungen im Umgang mit Unternehmen entstanden, die die Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit der Organisationen erhalten sollen.

TIPP

Ein Blick in solche Selbstverpflichtungen (über Suchmaschinen im Internet zu finden) kann helfen, den eigenen Standpunkt zu einem Unternehmenssponsoring zu festigen, bevor diese Option pauschal ausgeschlossen wird oder die Suche nach und die Verhandlung mit potenziellen Sponsoren beginnt.

Weitere Stolpersteine beim Sponsoring

- Kritisch wird es bei den Themen Imagetransfer und Glaubwürdigkeit des Unternehmens. Ein negativer Ruf – auch in Bereichen, die nichts mit dem Sponsoringgegenstand zu tun haben – kann abfärben und die Integrität der eigenen Organisation beschädigen.

TIPP

Überprüfen Sie im Vorfeld bei der Recherche, wie das Unternehmen aufgestellt ist oder ob es negative Schlagzeilen gab. Hören Sie auf Stimmen und Kritik Ihrer Mitglieder und gegebenenfalls auch Ihrer Kooperationspartner. Die schönste Sponsoringpartnerschaft ist nichts wert, wenn Ihnen deshalb Mitglieder (mit ihren Mitgliedsbeiträgen und ihrem Spendenpotenzial) weglaufen.

- Die vorgetragenen Bedingungen des Unternehmens für die Inanspruchnahme des Sponsorings sind zu hoch.

TIPP

Lassen Sie sich nicht überrennen, aber akzeptieren Sie, dass bestimmte Gegenleistungen sein müssen. Im Zweifelsfall verzichten Sie lieber auf die Summe.

- Die Organisation steht nicht als Ganzes hinter einem möglichen Sponsoring.

TIPP

Die Entscheidung, eine Sponsoringpartnerschaft anzustreben, ist immer Aufgabe der Organisationsspitze und kann nicht im Alleingang eines Fundraisers entschieden werden.

- Die eigenen Erwartungen an eine Partnerschaft sind zu hoch.

TIPP

Schauen Sie noch einmal genau hin – „nur“ 1.000 Euro sind deutlich mehr als ein Tropfen auf den heißen Stein. Mitunter steigert sich die Unterstützungsleistung auch von Jahr zu Jahr.

- Der Sponsoringvertrag ist zu unkonkret und öffnet Chancen auf Nachforderungen für Marketingleistungen seitens des Unternehmens.

TIPP Legen Sie im Sponsoringvertrag möglichst konkret Leistungen und Gegenleistungen fest.

- Die finanzielle Abhängigkeit von einem Unternehmen ist gefährlich. Niemals für ein Projekt ausschließlich auf Sponsoring setzen, es kann beispielsweise passieren, dass ein neuer Marketingchef von heute auf morgen alle Sponsoringaktivitäten kappt, um eigene Schwerpunkte zu setzen.

TIPP Generell gilt: Je vielfältiger die Fundraisingquellen sind, umso stabiler steht die Organisation da.

- Die Zuordnung zum wirtschaftlichen Zweckbetrieb wurde nicht bedacht und der Verein wird plötzlich abgabepflichtig. **HINWEIS:** Der Zweckbetrieb eines Vereins wird in den §§ 65–68 der Abgabenordnung rechtlich geregelt.

TIPP Immer das Steuerberatungsbüro bei Sponsoringgeschäften zur Beratung einschalten. Manchmal hilft eine Aufteilung der Sponsoringsumme auf zwei oder mehrere Steuerjahre.

Sponsoren finden

Gerade für Veranstaltungen und Events wird häufig finanzielle oder sachmittelbezogene Unterstützung benötigt. Das Sponsoring ist dabei für viele Akteurinnen und Akteure aus karitativen und sozialen Organisationen ungewohnt, bietet aber eine neue Chance oder Möglichkeit, ein wichtiges Vorhaben umzusetzen.

Die erfolgreiche Suche nach Sponsoren benötigt in der Regel Zeit und Geduld. Selbst bei kleineren Beträgen bedarf die Zusammenarbeit mit Sponsoren einer guten Betreuung. Die umfangreichsten und wichtigsten Tätigkeiten sind daher auch der Aufbau einer positiven Beziehung zu potenziellen Sponsoren und die Kontaktpflege.

TIPP

Die Europäische Sponsoring-Börse hilft bei der Suche und veröffentlicht Sponsoringgesuche von Organisationen und Projekten:

www.esb-online.com ↗

Die Sponsorensuche sollte sich immer auf neue, noch nicht begonnene Projekte beziehen. Für laufende Aktivitäten ist die Suche ungleich schwerer.

Erfolgreich mit Sponsoren kommunizieren

Der beste Weg zu einer erfolgreichen Sponsorenakquise sind persönliche Kontakte in ein Unternehmen. Diese erleichtern die ersten Schritte zum potenziellen Sponsor und zu einem ersten Gespräch, in dem der Nutzen und die Vorteile seines Engagements dargelegt werden können. Dabei muss der Erstkontakt gar nicht über die Unternehmensführung oder die Marketingetage angebahnt werden. Nahezu alle Beschäftigten können die Tür in das richtige Büro öffnen oder sogar Fürsprecher für die Organisation oder das Projekt werden.

- Der – gut vorbereitete – Erstkontakt mit einem möglichen Sponsor geschieht in der Regel telefonisch oder persönlich auf einer Veranstaltung, um sein grundsätzliches Interesse zu klären.
- Im Anschluss daran wird zusammen mit einem Anschreiben das Sponsoringkonzept (siehe Checkliste „Sponsoringkonzept“) versandt.
- Wichtig ist es, klarzumachen, dass das Unternehmensprofil bekannt ist: Vielleicht ist der Sponsor bereits in ähnlichen Projekten engagiert. Diese Information kann im Telefongespräch und im Anschreiben aktiv genutzt werden.
- Ein persönliches Gespräch, das angeboten oder erbeten wird, sollte immer wahrgenommen werden.
- Im Dialog kann eine Organisation so ihre Professionalität und Förderwürdigkeit unter Beweis stellen, Fragen zum Projekt direkt klären und besser Begeisterung erzeugen.

TIPP

Verfangen Sie sich nicht in einer zu langen Darstellung Ihrer fachlichen Qualifikation und Angebotsbeschreibung. Nutzen Sie die Präsentation dazu, dem Sponsor klarzumachen, was er mit der Unterstützung Ihres Anliegens gewinnt und welche Zielgruppen Sie ihm erschließen helfen.

Bei größeren Vorhaben können Sponsoringsummen auch aufgeteilt werden: Dafür vergeben Sie nach Beträgen gestaffelte Sponsoringpakete, an die jeweils bestimmte Leistungen gekoppelt sind. Mehrere Sponsoren erwecken in der Öffentlichkeit zudem nicht so schnell den Eindruck, an ein Unternehmen gebunden zu sein.

Zum Herunterladen

Ein gutes Sponsorenkonzept ist unabdingbar bei der Sponsorenakquise. Es ist nicht vollständig anders als ein Projektantrag, folgt jedoch eigenen Spielregeln. Die folgende Checkliste gibt einen Überblick über die wichtigsten Bestandteile und Knackpunkte beim Erstellen.

 [Checkliste „Sponsoringkonzept“ \(PDF, 80 KB\)](#)

Hilfe, wir haben einen Sponsor!

Den schwierigsten Teil haben Sie hinter sich. Im Erfolgsfall sollten nun aufbauend auf dem [Sponsoringkonzept](#) die Leistungen und Gegenleistungen sowie alle Rahmenbedingungen in einem Sponsorenvertrag festgehalten werden. Die üblichen Bestandteile sind:

- Wer sind die Vertragspartner und ihre Ansprechpartner?
- Für welche Bereiche – Gesamtorganisation, Events oder Teilprojekte – gilt das Sponsoring?
- Welcher Art ist das Sponsoring (Geld, Sach- oder Dienstleistungen)?
- Welchen Umfang hat das Sponsoring?
- Hat der Sponsorenvertrag eine Laufzeit?
- Welche Gegenleistungen erbringt die Organisation genau? (Nennung auf [Website](#) →, in [Pressemitteilungen](#) → etc.)
- Wie sind die Regelungen zur gegenseitigen Logonutzung vereinbart?
- Gibt es unzulässige Werbe- und Marketingmaßnahmen im Rahmen der Partnerschaft?
- Soll es eine Haftungsausschlussklausel für den Werbeerfolg geben?
- Wie sind die Kündigungs- und Aufhebungsvereinbarungen des Sponsorenvertrags geregelt?

Denken Sie daran, dass Sie einen rechtlich bindenden Vertrag mit einem Geschäftspartner abschließen. Er dient der Absicherung beider Seiten und hilft, Konflikte zu vermeiden. Erst nach dem Vertragsabschluss beginnt das gesponserte Projekt.

Tipps, um im Gespräch mit dem Sponsor zu bleiben

- Bleiben Sie in Kontakt mit Ihrem Sponsor.
- Informieren Sie über Fortschritte des Sponsorenprojekts.
- Laden Sie Ihren Sponsor zu allen öffentlichen Veranstaltungen ein.
- Bei Mailings zu Fest- und Feiertagen denken Sie auch an Ihren Sponsor.
- Nehmen Sie Ihren Sponsor mit in den Presseverteiler auf.
- Stellen Sie Ihrem Sponsor auch Materialien zur Öffentlichkeitsarbeit von Ihrem Projekt zur Verfügung (Flyer →, Poster →, Giveaways etc.).
- Lassen Sie den Kontakt auch nach Ende der Sponsoringpartnerschaft nicht abreißen.

Nach dem Sponsoring

Genau wie bei allen anderen Projekten gehört nach Abschluss der Sponsoringpartnerschaft eine schriftlich dokumentierte Auswertung als Leistungsnachweis dazu. Zusätzlich zur Dokumentation aller im Sponsoringvertrag vereinbarten Leistungen sollte Folgendes dokumentiert werden:

- Besondere Erfolge
- Materialien, Pressemitteilungen und die Presseclippings, in denen der Sponsor genannt ist
- Tatsächlich erreichte Zielpersonen (z. B. Gäste auf einer Veranstaltung)
- Auflistung der Erfolge der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit → (z. B. Anzahl der Presseclippings →, Anzahl der Journalistinnen und Journalisten bei der Pressekonferenz →)
- Senden Sie dem Sponsor auch gerne eine bebilderte Dokumentation zu, die dokumentiert, dass sein Logo überall verwendet wurde. Das schafft Transparenz, Vertrauen und erhöht die Bereitschaft, weitere Projekte oder Veranstaltungen zu fördern.

Exkurs: Schulsponsoring

Ein schwieriges Thema ist das Schulsponsoring, da das Werbeverbot an Schulen im Prinzip die Aufnahme einer Sponsorenbeziehung erschwert. Trotzdem ist einiges möglich – auch über das recht verbreitete Technik-Sponsoring (z. B. für neue Computer) hinaus. Wer Orientierung dazu sucht, findet in der Regel in den Schulgesetzen und den dazugehörigen Verwaltungsverordnungen der Bundesländer erste Informationen zu Werbung und Sponsoring an Schulen.

- Das **NRW-Portal Stiftung Partner für Schule** schreibt zum Thema Schulsponsoring einleitend: „Schulsponsoring ist die projekt- beziehungsweise zielorientierte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Schule. Die Schule erhält in der Regel festgelegte finanzielle oder sachliche Zuwendungen vom Unternehmen; das Unternehmen profitiert von der Kommunikation über diese Partnerschaft durch die Schule, durch die eigene Öffentlichkeitsarbeit beziehungsweise durch die Berichterstattung in den Medien.“

Weitere Informationen:

Eine Möglichkeit für Schulen, ihren Freiraum zu erweitern, ist die Gründung eines Schulfördervereins. Besonders wenn es um die Akquise und Verwendung von finanziellen oder geldwerten Mitteln geht, wird mit einem Schulförderverein rechtlich und steuerlich vieles leichter. Auch hierzu bietet die Serviceagentur **Know-how** [↗](#) an. Darüber hinaus sind die Schulfördervereine landes- und bundesweit organisiert. Auch hier finden Sie gegebenenfalls Referentinnen oder Referenten zu Fragen der Schulfinanzierung über Fördervereine.

- Schülerfirmen sind eine Möglichkeit, gleich mehrere Themen in einer Schule abzarbeiten. Weitere Informationen finden Sie auf der Website einer Initiative zur Förderung und Betreuung von Schülerfirmen unter: www.schuelerfirmen.com [↗](#)
- Das Landesinstitut für Erziehung und Unterricht hat im Auftrag des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg einen Förderalmanach für Schulen in Baden-Württemberg erstellt. Er soll die Schulen unterstützen, die richtigen Ansprechpartner für geplante Vorhaben zu finden. Neben Förderprogrammen des Landes, des Bundes und der EU werden auch Stiftungen vorgestellt. Weitere Kapitel beschäftigen sich mit Spendeneinwerbung und Sponsoring. Die Onlineversion wird laufend aktualisiert (Quelle: Dt. Bildungsserver). [📄 Förderalmanach. Handbuch zum Bildungssponsoring](#)
- Das Buch von Jens-Uwe Böttcher, „Geld liegt auf der Straße. Fundraising und Sponsoring für Schulen“ aus dem Luchterhand Verlag kann interessierten Schulleiterinnen und Schulleitern und Lehrkräften ebenfalls gut den Weg in das ungewohnte Terrain der Mittelakquise ebnen.
- Der Log in-Verlag hat eine kurze [Übersichtsseite](#) [↗](#) in Verbindung zur Initiative „Schulen ans Netz“ erstellt.

QUELLEN, LITERATUR UND LINKS ZUM THEMA SPONSORING

- Die Seiten zum Thema Sponsoring sind in wesentlichen Teilen auf der Broschüre „Regionen mit peb. Gemeinsam für einen gesunden Lebensstil von Kindern. Arbeitshilfe für Netzwerkkordinatoren in der Übergewichtsprävention“ der Plattform Ernährung und Bewegung e. V. aufgebaut. Weitere Informationen und Download:
www.regionen-mit-peb.de ↗
- Das [↓](#) FINANZIERUNGSHANDBUCH für Naturschutzmaßnahmen des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) enthält ein eigenes Kapitel zum Thema Sponsoring.
- Der Deutsche Olympische Sportbund bietet eine [☐](#) Checkliste für die Erarbeitung des Sponsoringkonzepts eines Vereins.

Weitere Wege, um Unterstützung zu erhalten

Gewinne, Gewinne

Etwas schwieriger, aber im Zweifelsfall lukrativ, ist es, Wettbewerbe und Preise zu einem bestimmten Thema zu gewinnen (z. B. Dt. Präventionspreis, Mission Olympic, Karl-Kübler-Preis, Preise der Krankenkassen). Besonders attraktiv ist, dass die meisten Preisgelder ohne Zweckbindung und nach eigenem Ermessen genutzt werden können. Neben den Geldpreisen für die Gewinnerinnen und Gewinner ist besonders die kostenfreie Öffentlichkeitsarbeit wertvoll – die kommt meist auch den Initiativen zugute, die nicht gewinnen, denn im Vorentscheid wird mit den bewerbenden Projekten **Öffentlichkeitsarbeit** → für den Wettbewerb selbst gemacht.

Eine besondere Art des Wettbewerbs sind die jährlichen **startsocial-Wettbewerbe** ↗. Davon ausgehend, dass Ehrenamtliche bei ihren Projekten häufig über ganz praktische Probleme bei der Umsetzung ihrer sozialen Ideen stolpern, verlost startsocial „Hilfe für Helfer“: Im Mittelpunkt steht nicht die einmalige finanzielle Förderung einzelner Projekte, sondern der systematische Wissenstransfer aus der Wirtschaft und größeren sozialen Organisationen in die soziale Projektarbeit hinein.

Das IN FORM Unterstützerprojekt „gugk – gesunde und glückliche Kinder“ des **sympioun e. V.** ↗ hat beispielsweise im Jahr 2012 mit Unterstützung von „Regionen mit peb IN FORM“ ein dreimonatiges Coaching von Finanzexpertinnen und -experten der Deutschen Bank erhalten. Die Tipps der Profis bezogen sich nicht nur auf die Finanzen, sondern auch auf die Organisationsentwicklung und mündeten schließlich in einem umfassenden Qualitätsentwicklungsprozess des Angebots.

Rabatte, Rabatte

Mit der **Jugendleiter Card** ↗ wird Ehrenamtlichen in der Jugendarbeit Unterstützung gewährt: „JedeR JuLeiCa-InhaberIn hat eine Ausbildung nach festgeschriebenen Standards absolviert: mindestens 40 Stunden haben sich alle mit Gruppenpädagogik, Aufsichtspflicht, Lebenswelten von Kindern und Jugendlichen, Methoden und vielen anderen Themenbereichen beschäftigt.“ Darüber hinaus werden den ehrenamtlichen JuLeiCa-Inhaberinnen und -Inhabern einige Vergünstigungen gewährt. Welche das sind, ist regional sehr unterschiedlich: vom kostenlosen Eintritt ins Schwimmbad bis hin zu Ermäßigungen beim Kinobesuch. Träger der Jugendarbeit, die Ehrenamtliche für Gruppenleitungen ausbilden, sollten diese Möglichkeit der Belohnung im Rahmen ihres Wertschätzungskonzepts für ehrenamtliche Arbeit nutzen.

Gemeinnützige Vereine und Verbände können unter gewissen Voraussetzungen auch selbst mit verschiedenen Ausrüstern und Unternehmen Rabatte verhandeln, wenn diese soziales Engagement unterstützen. Dazu können Sportbekleidung/Trikots und -ausrüstung oder sogar Pkw und Nutzfahrzeuge gehören. Insbesondere bei kostenintensiven Anschaffungen wie einem Auto kann eine vergünstigte Leasingrate oder der Wegfall der Anzahlung die Vereinskasse enorm erleichtern.

Hierbei ist normalerweise der Nachweis der Gemeinnützigkeit Pflicht. Mitunter haben große Trägerorganisationen bereits spezielle Konditionen für ihre Untergliederungen ausgehandelt, und teilweise läuft auch die Beschaffung dann zentral über deren Verwaltung. Bevor Sie also selbst auf Schnäppchenjagd gehen, erkundigen Sie sich, ob es solche Kooperationsvereinbarungen bereits gibt.

ACHTUNG

Ähnlich wie beim **Sponsoring** → erwarten die Rabatt gebenden Privatunternehmen eine Gegenleistung in Form von Namensnennung auf dem jeweiligen Produkt. Rechnen Sie sich aus, ob Ihnen der Nachlass dafür ausreichend erscheint – meistens tut es das.

Gebrauchte Gebrauchsgüter

Oft ist es einfacher, aus Firmen und Unternehmen Sachleistungen zu erhalten. Das können beispielsweise gebrauchte, aber intakte Büromöbel und -ausstattung sein, die Firmen bereits abgeschrieben haben. Mitunter sind auch Räumlichkeiten von Unternehmen zu nutzen. Höfliches Fragen kostet nichts und ist insbesondere dann einfach, wenn Sie Mitarbeitende der Unternehmen kennen. Auch wenn diese nicht der Führungsetage angehören, können sie Auskunft zum richtigen Ansprechpartner herstellen oder den Kontakt anbahnen.

Corporate Volunteering

Der Begriff bezeichnet die kostenfreie Bereitstellung von Personal durch Unternehmen zur Förderung sozialer Arbeit, des Sports, der Kultur sowie der Forschung und Bildung. Dabei besteht keine wirtschaftliche Leistungsvereinbarung zwischen beiden Partnern. Beispiele aus der Praxis sind etwa Arbeitseinsätze bei der Renovierung eines Behindertenwohnheims oder der Sanierung eines Sport- oder Spielplatzes.

Eigenfinanzierte Unternehmungen

Finanzielle Mittel können zum Beispiel auch über Teilnehmerbeiträge bei Veranstaltungen, den Verkauf von Broschüren und anderen Artikeln oder Dienstleistungen erwirtschaftet werden. Dabei sollte das Steuerthema „wirtschaftlicher Zweckbetriebs“ eines Vereins berücksichtigt werden. Der Wechsel in den wirtschaftlichen Zweckbetrieb erfordert zu Beginn vielleicht ein Umdenken und etwas Risikofreudigkeit, bietet aber die Chance für weitere Einnahmen. Wenden Sie sich zunächst an Ihr ungsbüro und klären Sie diese Frage ab.

III. Kommunikation mit Partnern

Die Grundlage allen Netzwerkens ist das richtige Maß und das richtige Medium der Kommunikation.

Vernetzung ist in aller Munde, Netzwerkprojekte sprießen wie bunte Blumen – alle scheinen vernetzt. Manche arbeiten in so vielen Netzwerken, dass sie Sinn und Zweck vor lauter Terminen hinterfragen. In diesem Kapitel geht es um die Herausforderung, Kooperationen und Netzwerkarbeit als Methode strategisch zu nutzen, und um die Vermeidung von Brüchen in der Zusammenarbeit.

Kooperation oder Netzwerk?

Wann bin ich vernetzt, wann kooperiere ich? Was ist Netzwerkarbeit und welche Voraussetzungen brauche ich dafür? Welche Art von Zusammenarbeit braucht mein Anliegen? Welche Orte und Arten von Netzwerken gibt es und welche kann ich nutzen? Wie finde ich Partner für die Zusammenarbeit?

Zusammenarbeiten

- Kooperation oder Netzwerk?
- Orte und Arten von Netzwerken
- Entscheidungsmatrix für Partnerkonstellationen

Merkmale von Netzwerken

- Partner für die Zusammenarbeit gewinnen
- Netzwerkpartner „Gesundheit, Ernährung und Bewegung“
- Netzwerke und ihre Partner in der Praxis

Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

Warum soll ich netzwerken? Darf ich auch Nein sagen? Wie gewinne ich (neue) Partner? Wie bringe ich ein Netzwerk zum Laufen? Wer hat welche Verantwortung? Wie kommuniziert ein Netzwerk nach innen und nach außen? Wie pflege ich meine Netzwerke und welche Ressourcen brauche ich dafür? Kann man Netzwerke evaluieren?

Warum netzwerken? Welche Vorteile hat ein Netzwerk?

- Partner für konkrete Ziele finden und gewinnen

Netzwerke in Gang setzen

- Netzwerke aufbauen – Schritte zur Zusammenarbeit
- Rollen in Netzwerken und damit verbundene Aufgaben

Gemeinsam öffentlich wirken

- a) Kommunikation mit den Mitgliedern
- b) Öffentlichkeitsarbeit (externe Kommunikation)
- Exkurs: Lokalpolitik und -verwaltung als Teil der Fachöffentlichkeit
- Wie erreichen Netzwerke Politik und Verwaltung?
- c) Ressourcen in Netzwerken
- Netzwerke werben Mittel ein

Netzwerke pflegen

- Stillstand und Probleme in der Netzwerkarbeit
- Checkliste „Fehlersuche für Netzwerke“
- Netzwerke evaluieren
- Checkliste „Selbstevaluation für Netzwerke“

Wesentliche Quellen

Die Seiten zur Vernetzung bauen im Wesentlichen auf den Veröffentlichungen und Erfahrungen mit dem Projekt „Regionen mit peb IN FORM“ sowie den ebenfalls weiter unten aufgeführten Publikationen auf.

Zusammenarbeiten

Wer ist nicht irgendwie vernetzt? Die Mehrzahl der Fachkräfte in sozialen und gesundheitsbezogenen Zusammenhängen bezeichnet sich in ihrer beruflichen Einbindung als vernetzt. Sie kennen ihre aufgabenbezogenen Mitbewerber und Partner, ihre Fachdienste in der Kommune und sporadischen Kooperationspartner – ihre Beziehungs- und Karrierenetze. Immer mehr Menschen vernetzen sich auch auf virtuellen Plattformen wie Facebook oder beruflichen Kontaktbörsen wie XING. Diese Art von „personal networking“ ist in der Regel auch notwendig für den beruflichen Erfolg.

Wer Vernetzung jedoch als Strategie zur Zielerreichung nutzen möchte, kommt mit dem virtuellen oder unkonkreten „networking“ nicht weiter. Mehr noch: Diese Netzwerke sind aufgrund ihrer abrechnungs- und konkurrenzorientierten Zusammenhänge oder der möglichen Anonymität und Vermischung mit Privatem teilweise sogar hinderlich, um Querschnittsthemen oder neue Aufgaben fachlich und stringent zu bearbeiten. Und mangelnde Transparenz kann gefährlich sein.

Je konkreter Ihr Anliegen oder Ihre Problemdefinition ist, die Sie nur in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen bewältigen können, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie eine organisierte Partnerkommunikation zur Zielerreichung benötigen. Dies kann ein organisiertes Netzwerk, eine Kooperation oder eine andere Form der **Zusammenarbeit** → sein, in die jeweils auch die Kontakte und Partner ihres „personal networking“ integriert werden können.

Dieser Abschnitt zeigt, wie das Zusammenarbeiten gelingen kann, welche Art der Partnerschaft (**Kooperation oder Netzwerk?** →) dafür infrage kommt, welche **Orte und Arten von Netzwerken** → es gibt, und wie geeignete Partnerkonstellationen wachsen können. Der Fokus dieser Säule des IN FORM Leitfadens Kommunikation liegt insbesondere auf der Netzwerkarbeit. **Merkmale von Netzwerken** → und das praktische Gewinnen von Netzwerkpartnern stehen im Mittelpunkt.

Kooperation oder Netzwerk?

Wer die Zusammenarbeit mit anderen Expertinnen und Experten, Initiativen, Dienstleistern oder Institutionen als Strategie zur Zielerreichung nutzen muss oder möchte, benötigt eine konkrete Idee und eine Entscheidung, wie die Zusammenarbeit aussehen könnte. Ansonsten wird es schwerfallen, Partner zu finden, die zur Zusammenarbeit zu bewegen sind und sich langfristig engagieren. Zunächst aber sollten Sie klären, welche kooperierende Organisationsform für Sie überhaupt infrage kommt.

Orte und Arten von Netzwerken

Muss es immer ein Netzwerk sein? Nein. Nicht für alle Aufgaben und Ziele im Bereich Ernährung, Bewegung und Gesundheit sind Netzwerke geeignet. Dem Vernetzungsgedanken kommen auf lokaler Ebene Zusammenschlüsse wie Gesundheitskonferenzen, runde Tische der Gesundheit, Netzwerke Früher Hilfen, Aktionsbündnisse für Familie oder Arbeitsgruppen der Lokalen Agenda bereits sehr nahe. Sie verbinden verschiedene Akteurinnen oder Akteure und Organisationen zielorientiert und mit einer gemeinsamen, weiter gefassten Aufgabe. Was sie jedoch von der eigentlichen Netzwerkdefinition unterscheidet, ist ihr teilweise hoher Organisationsgrad bis hin zu eingetragenen Vereinen oder Förderbeziehungen.

Aber: „Das Instrument, das am häufigsten eingesetzt wird, um die Komponenten zu einem synergetischen Bündel zu formen und regionale Innovationen zu forcieren, sind Netzwerke. Netzwerke unterscheiden sich von anderen organisatorischen Beziehungen dadurch, dass sie weder aufgrund vertraglicher Marktbeziehungen noch durch (institutionelle) Hierarchien zustande kommen, sondern als normative Basis lediglich die gegenseitigen funktionalen Stärken des Netzwerkpartners haben“ (Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen, 2003).

TIPP

Bevor Sie beginnen, über eine Kooperation, ein Netzwerk oder eine andere Partnerkonstellation nachzudenken, analysieren Sie genau Ihren Bedarf, Ihre Ziele und Ihre Ressourcen. Danach erst wählen Sie einen oder mehrere geeignete Partner aus und tragen Ihr Anliegen an die gewünschten Institutionen heran. Nehmen Sie ganz bewusst eine Standortbestimmung vor – vielleicht eignen sich Ihre existierenden Beziehungsgeflechte für Ihre Anliegen bereits?

Formen der Zusammenarbeit mehrerer institutioneller Partner

- Kooperation: Arbeitsbeziehung zwischen zwei Institutionen zur Lösung einer konkreten Aufgabenstellung
- **Netzwerk** →: Netzwerke sind freiwillige Kommunikationsplattformen, auf denen Kooperationen zwischen mehreren/vielen Einzelakteuren zum allseitigen Nutzen auf einer Vertrauensbasis stattfinden können.
- Bündnis: freiwillige Zusammenschlüsse mit einer bestimmten Aufgabenstellung/Themenfeld auf Basis einer gemeinsamen Vereinbarung/Vertrag.
- Arbeitskreis/-gruppe: halbinstitutionalisierte Organisationsform in Anbindung an kommunale Fachressorts/-ausschüsse oder andere übergeordnete Zusammenschlüsse (z. B. Netzwerk, Gesundheitskonferenz, Bündnis)
- Ausschuss: institutionalisierter Zusammenschluss entlang eines Fachthemas, das seine Entsprechung in der Verwaltung oder einem Parlament findet.

Merkmale von Netzwerken

Netzwerke sind im Idealfall als dynamische, lernende Zusammenschlüsse angelegt. Den einen, perfekten Weg sie zu organisieren und zu strukturieren, gibt es nicht. Sie sind kein Selbstzweck oder Verein, sondern ein Werkzeug, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Das Bundesfamilienministerium nutzt in seinem „Handbuch Alleinerziehende“ dafür den Begriff „Produktionsnetzwerke“. „Regionen mit peb IN FORM“ verwendet die Bezeichnung „strategische Netzwerke“, um die bewusste und zielgerichtete Zusammenarbeit zu unterstreichen.

Lokale Netzwerke kennzeichnen sich durch folgende Strukturmerkmale:

1. Einen In-Gang-Setzer mit Anliegen, Auftrag, Wunsch, Problem o.ä.,
2. gemeinsame Setting orientierte und kommunalstrukturbezogene Ziele/Zielorientierung,
3. einen Kümmerer/Netzwerkkoordinator,
4. im Idealfall keine Hierarchien innerhalb des Netzwerks – auch wenn die Netzwerkpartner außerhalb des Netzwerks hierarchisch gegliedert arbeiten (z. B. Kommune als Förderer),
5. geringe Zugangsbarrieren für weitere Interessierte,
6. im günstigsten Fall Kommune und/oder Landkreis als Netzwerkpartner,
7. Partner und Mitstreiter, die mit Entscheidungskompetenz in das Netzwerk entsendet wurden,
8. konkrete, gemeinsame Ziele,
9. regelmäßige **interne und externe Kommunikation und Öffentlichkeit** →/Transparenzgebot,
10. Offenheit für neue Partner, Themen und Fragestellungen,
11. **Selbstkontrolle/(Selbst-) Evaluation** →,
12. politische Unabhängigkeit/keine Parteibindung.

Quelle: vgl. „Stadt – Land – gesund. Arbeitshilfe zur vernetzten Gesundheitsförderung für Kinder in der Kommune“ (Plattform Ernährung und Bewegung e.V. ↗, 2012)

Zur Organisation der Zusammenarbeit und zu den Kommunikationsebenen in einem „strategischen“ Netzwerk finden Sie in [diesem Abschnitt](#) → praktische Hilfen.

Partner für die Zusammenarbeit gewinnen

Jede Institution, die sich entscheidet, eine (neue) Kooperation einzugehen, in einem Netzwerk zu arbeiten oder sich einem Bündnis anzuschließen, öffnet die eigene institutionelle Hülle für einen oder mehrere mögliche Partner. Gleichzeitig erlangt sie Einblick in andere Organisationen und Initiativen – sie blickt über den eigenen Tellerrand. Wie viel Sie von Ihrer Einrichtung preisgeben, hängt von Ihren Zielen beziehungsweise dem Zweck Ihres Zusammenschlusswunsches ab.

Oft ist es so, dass nur die Institutionen zusammenarbeiten, die aus Abrechnungs- oder Fachaufsichtsfragen direkt miteinander verbunden sind. Es gibt jedoch sehr viele Fachpartner mehr, die aufgrund von Geschäftszweck, Ausbildung, Leidenschaft, gesellschaftlichem Auftrag oder Zuständigkeit an Gesundheit, Ernährungsbildung und/oder Bewegungsförderung beteiligt werden können.

Querschnittsthemen erfordern neue Allianzen: Für jeden fachlichen Anlass und für jede Lebensphase, auf die Sie mit Ihren Angeboten Bezug nehmen, können sich ganz spezifische kommunale Partnerkonstellationen für die Schaffung gesunder Lebenswelten, für Ernährungsbildung und Bewegungsförderung ergeben. Denn im Kontext der Übergewichtsprävention werden neben Verpflegung und angeleiteter Bewegung auch Alltagsbewegung sowie Ernährungswissen und -kompetenzen relevant. Damit können Themen wie Bewegungsräume, Verkehrssicherheit, Verbraucherschutz, Verpflegungsmanagement, Sportangebote und -räume, Landwirtschaft etc. eingebunden werden. Die folgende Übersicht zeigt das Spektrum möglicher (kommunaler) Akteurinnen und Akteure, deren Arbeit und Entscheidungskompetenzen Ernährung und Bewegung beeinflussen können.

Netzwerkpartner „Gesundheit, Ernährung und Bewegung“

Wer auf kommunaler Ebene Partner zur Vernetzung sucht, kann eine Vielzahl potenzieller Projekte und Akteursgruppen ansprechen. Aus der eigenen professionellen und institutionellen Einbindung in die lokalen und überregionalen Beziehungsgeflechte ergeben sich fast von selbst geeignete Partner. Zu Querschnittsfragen wie Ernährung und Bewegung ist es aber ratsam, den Blick über den eigenen beruflichen Tellerrand zu heben. Die Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, bietet jedoch einen umfassenden Überblick über Organisationen und Institutionen mit Wirkung auf lokaler Ebene entlang von Themen und Lebensphasen.

HINWEIS

Nicht alle Gremien, Organisationen, Institutionen oder Ähnliches dürfen/ können als Institution Netzwerkmitglied werden oder kooperieren. Hinderungsgründe können zum Beispiel eine Satzung, bestimmte Beschlüsse von Gremien oder einfach auch nur fehlende Personalressourcen sein. Trotzdem können sie das Anliegen des Netzwerks unterstützen, als Kooperationspartner in Projekten oder als Fürsprecher für Netzwerk-anliegen wirken oder Ähnliches.

TIPP

Brechen Sie nicht automatisch die Kommunikation mit Organisationen oder Fachkräften ab, weil sie (zurzeit) nicht am Netzwerk mitwirken können. Sie könnten zu einem späteren Zeitpunkt nützlich sein oder dem Netzwerk beitreten.

Zum Herunterladen



Übersicht „Netzwerkpartner Gesundheit, Ernährung und Bewegung“ (PDF, 44 KB)

Netzwerke und ihre Partner in der Praxis

Die im Folgenden verlinkten Netzwerke erfüllen die im Abschnitt Merkmale von Netzwerken aufgeführten Kriterien weitgehend:

- Beispiel zu einem Seniorennetzwerk in [Praxishandbuch Gesundheitsförderung für ältere Menschen in sozial benachteiligten Lebenslagen im Setting Stadtbezirk](#), Seite 9, PDF-Download
- Beispiel zu einem Netzwerk für die Spiel- und Bewegungsraumplanung in Mülheim an der Ruhr in [Stadt – Land – gesund. Arbeitshilfe zur vernetzten Gesundheitsförderung für Kinder in der Kommune](#), Seite 45. In dieser Broschüre sowie unter www.kgm.pebonline.de finden Sie auch weitere Netzwerkbeschreibungen aus dem Projekt.
- Netzwerk [Gesund ins Leben](#): Das Expertennetzwerk „Gesund ins Leben“ ist ein bundesweiter Zusammenschluss aller relevanten Institutionen, Fachgesellschaften und Verbände, die sich mit jungen Familien befassen.
- Eine Übersicht der Partner in Netzwerken für ältere Menschen finden Sie in „Aktiv werden für Gesundheit. Arbeitshilfen für Prävention und Gesundheitsförderung im Quartier“, Heft 6: [Gesund und aktiv älter werden](#), Seite 25.

- Gehe zum Abschnitt **Netzwerkpraxis: KINDERLEICHT Regionen** →
- **Aktionsbündnisse für gesunde Lebenswelten:** Die Aktionsbündnisse Gesunde Lebensstile und Lebenswelten umfassen bundesweit elf vorwiegend lokal wirkende Projekte mit den Schwerpunkten Bewegung, Ernährung und Stressregulation, die vom Bundesministerium für Gesundheit (BMG) von März 2009 bis Februar 2011 gefördert wurden.
- **Ausbildungsnetzwerke** ↗ Ausbildungsnetzwerke dienen dazu, relevante Akteure der beruflichen Bildung zusammenzuführen, Synergien zu schaffen und regionale Potenziale nutzbar zu machen.
- Netzwerke Alleinerziehender: Das ESF-Bundesprogramm **Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende** ↗ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales soll dazu beitragen, die Lebens- und Arbeitsperspektiven für Alleinerziehende nachhaltig zu verbessern.
- **Netzwerke Frühe Hilfen** ↗ In diesen Netzwerken arbeiten Fachkräfte der kommunalen Frühen Hilfen aus unterschiedlichen Bereichen auftragsbezogen zusammen und tauschen ihr Wissen über ihre jeweiligen Angebote aus. Die Fachkräfte kommen aus dem Gesundheitswesen, der Kinder- und Jugendhilfe, aus der Schwangerschaftsberatung und der Frühförderung.
- **GUT DRAUF** ↗ ist sozialraumorientiert und legt großen Wert darauf, gesundheitsfördernde "GUT DRAUF"-Partner im direkten und mittelbaren Umfeld der Jugendlichen in Netzwerken zusammenzuführen.

Netzwerkpraxis: KINDERLEICHT-Regionen

Das vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) initiierte Modellvorhaben „Besser essen. Mehr bewegen. KINDERLEICHT-REGIONEN“ förderte 24 in einem Wettbewerb ausgewählte, regionale Akteursnetzwerke zwischen 2006 und 2011. Ziel war es, das Ernährungs- und Bewegungsverhalten von Kindern von der Geburt bis zum Ende des Grundschulalters zu verbessern, um eine normale Gewichtsentwicklung zu begünstigen. Um dies zu erreichen, sollten Maßnahmen in allen Lebenswelten der Kinder, wie Familie, Kindertagesstätte, Schule und Stadtteil, modellhaft aus der Praxis heraus entwickelt, erprobt, bewertet und in den Regionen verstetigt werden. Im Mittelpunkt sollten Kinder aus schwer erreichbaren Familien stehen, zum Beispiel aus bildungsfernen Familien und Familien mit Migrationshintergrund.

Das **Max Rubner-Institut** ↗ evaluierte eine Auswahl der über 700 durchgeführten Ernährungs- und Bewegungsmaßnahmen sowie Verstetigungsaktivitäten der Modellprojekte. Aus den Ergebnissen der Evaluation wurde ein Leitfaden für Entscheiderinnen oder Entscheider und Projektplanende erarbeitet, der praxisbezogen fördernde und hemmende Faktoren für die Projektarbeit aufzeigt und damit zur Qualitätssicherung solcher Projekte beiträgt. Er zeigt auch Erfolg versprechende Wege auf, um einkommensschwache und bildungsferne Familien zu erreichen.

Zentrale Ergebnisse

Faktoren, die den Erfolg von Maßnahmen der Übergewichtsprävention bei Kindern begünstigen:

Benachteiligte Familien erreichen

- Zielgruppen persönlich statt über Aushänge, Flyer und Broschüren ansprechen
- Geschulte Laien- und professionelle Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus dem Lebensumfeld der Zielgruppen einsetzen
- Zugang zu Präventionsmaßnahmen erleichtern durch niedrigschwellige Rahmenbedingungen
- Akzeptanz schaffen durch Partizipation

Maßnahmenkonzepte gestalten

- Bedarfsermittlung und Zieldefinition zu Beginn der Planung durchführen
- Verhaltenspräventive Inhalte mit verhältnispräventiven Inhalten verzahnen
- Lebenswelten der Kinder verzahnen
- Längerfristige Maßnahmen statt einmalige Aktionen planen
- Kultursensitives Handeln der Maßnahmendurchführenden sicherstellen
- Alltagsrelevante Inhalte für Zielgruppen praktisch erfahrbar machen
- Erziehungskompetenz der Eltern stärken
- Ausreichend Zeit einplanen für die Entwicklung gesunder Lebensstile

Projekte in dauerhafte Strukturen überführen

- Verstetigung von Anfang an mitplanen – mit eigenem Konzept

Rahmenbedingungen schaffen für gesundes Aufwachsen

- Organisationsentwicklung hin zu gesundheitsförderlichen Strukturen in Einrichtungen gezielt unterstützen
- Erprobungsprojekte und laufende Vorhaben in der Gesundheitsförderung und Primärprävention koordinieren: interdisziplinär und zwischen Bund, Land und Kommune
- Bildungspläne und Lehrpläne um gesundheitsförderliche Inhalte erweitern
- Ausbildungscurricula um gesundheitsförderliche Inhalte erweitern
- Verbindliche Mindeststandards der ernährungs- und bewegungsbezogenen Gesundheitsförderung für Schulen und Kitas verankern

Weitere Informationen zum Projekt

- Informationen zum Projekt im [Bereich Netzwerk](#) ↗
- Evaluation des Modellvorhabens – [MRI-Abschlussbericht](#) (PDF, 3 MB, barrierefrei)
- Hilfestellung für Planende und Entscheidungsträger [Prävention von Übergewicht bei Kindern – Das bringt Maßnahmen voran](#) (PDF, 4,7 MB, barrierefrei)

Netzwerkarbeit

Wer Netzwerke nicht zufällig, sondern mit Ziel und Aufgabe nutzen oder aufbauen möchte, benötigt einige Vorkenntnisse und Kompetenzen bei der komplexen Aufgabe, unterschiedliche Berufsgruppen und Einrichtungen zum gemeinsamen Arbeiten zu bewegen. Dazu gehören der Wille zu Transparenz und zur Zusammenarbeit sowie ein hoher Organisationsgrad und Kommunikationsgeschick.

Vor allem aber muss jedem, der sich vernetzen will, klar sein:

- Vernetzung ist nicht zum Nulltarif zu haben. Mindestens müssen Zeit und Arbeitskraft, manchmal auch **finanzielle Mittel** → einkalkuliert werden.
- Eine Netzwerkmitgliedschaft an sich beinhaltet keine rechtlich bindende Vertragsbeziehung zwischen den Mitgliedern.
- Netzwerke haben keine Durchgriffsrechte auf ihre Mitglieder zur Erfüllung von Aufgaben.
- Netzwerke sind keine Alleskönner und nicht für jede Aufgabe die geeignete Organisationsform.
- Die Arbeit in Netzwerken und mit Partnern ist vorrangig eine kommunikative Aufgabe.

Warum Netzwerken sinnvoll sein kann und welche Vorteile → ein Netzwerk bietet, wird auf den folgenden Seiten aufgezeigt. Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung hilft Ihnen, **Netzwerke in Gang** → zu setzen, die **Rollen und Aufgaben der Partner** → zu verstehen und das gemeinsame Handeln kommunikativ zu begleiten: intern mit den Mitgliedern und mit **gemeinsamer Öffentlichkeitsarbeit** →. Ein wichtiger Exkurs behandelt die Frage der **Einbindung von Politik und Verwaltung** →. Netzwerke verfügen über **enorme Ressourcen** →, aber nicht über eigene Mittel. Aber: Sie können diese erwerben. Die Tipps zur **Netzwerkpflege** → widmen sich dem **Stillstand und den Konflikten** → in der gemeinsamen Arbeit und unterstützen bei der [☞ Fehlersuche](#) (PDF, 56 KB, nicht barrierefrei). Ein kurzer Abschnitt thematisiert zusätzlich die **Evaluation** → der Arbeit von Netzwerken.

Warum netzwerken? Welche Vorteile hat ein Netzwerk?

Einführung der Ganztagschule mit Verpflegung, demografischer Wandel, knappe Kommunalhaushalte, Sanierungsstau, nachhaltige Stadtentwicklung und Klimaschutz, Ärztemangel im ländlichen Raum, zu viele übergewichtige Kinder, sinkende Steuereinnahmen – das sind ungeliebte Schlagworte, die häufig auftauchen, wenn es um Zukunftsaufgaben von Städten und Gemeinden geht. All das soll mit Innovationspotenzial bewältigt und bei politischen Entscheidungen vorausschauend berücksichtigt werden. Klar ist, dass diese Menge Einzelaufgaben nebeneinander kaum zu schaffen ist.

Die  **Ottawa-Charta der WHO** sagt, dass Gesundheit von Menschen in ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt wird: dort, wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben. Der natürliche Ort der Gesundheitsförderung ist also das kommunale Gemeinwesen, denn die Kommune ist der zentrale Ankerpunkt für die direkte Daseinsvorsorge der Bürgerinnen und Bürger. Menschen nehmen Angebote mehrheitlich dort wahr, wo sie wohnen, und dort sind auch die Anbieter und Akteure aktiv: Kitas, Schulen, Vereine, Hebammen, Ärztinnen und Ärzte und viele mehr wirken als Institution oder Expertinnen und Experte an der Gesundheit des Einzelnen mit. Dort gibt es schon viele gute Ansätze, Projekte, Expertinnen sowie Experten und Angebote. Akteure der Gesundheitsförderung sind dabei nicht nur die Ärztinnen und Ärzte, das Gesundheitsamt, Therapeutinnen und Therapeuten & Co. Für Gesundheit sind alle Fachinstitutionen und Anbieter zuständig: Auf Verwaltungsebene sind es beispielsweise auch die Ressorts Jugend, Soziales, Senioren, Sportentwicklung, Grünflächen, Stadtentwicklung oder Verkehrsplanung. Hinzu kommen alle weiteren Institutionen und Dienstleister, die das Leben der Menschen beeinflussen.

Vorausgesetzt, ein Netzwerk ist die geeignete Organisationsform für Ihr Anliegen, Ihre Ideen oder Ihre Aufgaben: Welche Vorteile hat die Netzwerkarbeit für Sie über den breiten Austausch zu Fachthemen und Praxis?

Die Vorteile des interprofessionellen Dialogs

- Gemeinsam Veränderungen bewirken, gemeinsam Interessen wahrnehmen
- Neue Kontakte gewinnen
- Neues Wissen aufbauen
- Regelmäßig Erfahrungen austauschen
- Know-how anderer mitnutzen
- Neue Zielgruppen erschließen und ansprechen
- Eigene Kompetenzen einbringen
- Leistungsspektrum der Institution durch Angebotskopplung erweitern
- Konkurrenzfähig werden
- Eigene Flexibilität verbessern
- Risiken gemeinsam tragen
- Kapazitäten auslasten beziehungsweise entlasten
- Kosten reduzieren
- Neue Sichtweisen und Blickwinkel kennenlernen: über den Tellerrand schauen
- Berufsspezifische Verinselung vermeiden
- Höhere Sichtbarkeit in der Bevölkerung, wenn ein Anliegen von mehreren Institutionen gleichzeitig und gemeinsam bearbeitet wird

Klassische Arbeitsschwerpunkte von Netzwerken, die laut der „Aktionsbündnisse für gesunde Lebensstile“ einen hohen Nutzen für die einzelnen Mitglieder stiften, sind daher zum Beispiel:

- Projektentwicklung und Umsetzung
- Schaffung von Transparenz über Angebotsstrukturen
- Qualifizierung der Mitglieder
- (Kollegiale) Beratung
- Qualitätssicherung
- Marketing/Öffentlichkeitsarbeit

Quelle: Lernende Region – Netzwerk Köln e. V. (Hrsg.):

 Aktionsbündnisse für gesunde Lebensstile und Lebenswelten, 2012

Vernetzung kann aber nicht als Allheilmittel gegen leere Kassen oder für dringende Anliegen verstanden werden. Sie ist jedoch eine Methode, komplexeren Herausforderungen strategisch zu begegnen, Innovationskraft zu entfalten und Angebote verschiedener Institutionen im Dialog aufeinander abzustimmen.

Partner für konkrete Ziele finden und gewinnen

„Um geeignete Netzwerkpartner zu finden, müssen zunächst die angestrebten Ziele formuliert werden. Erst danach kann geklärt werden, welche Netzwerkpartner erforderlich sind und wie offen das Netzwerk für verschiedene Personen und Institutionen sein sollte“ (Netzwerk: Neues sozial gestalten, 2008). Hiermit entsteht die Aufgabe, Partner zu motivieren und ihre Kompetenzen und Arbeitskraft produktiv in das Netzwerk zu integrieren: Partner, die andere Zielgruppen, Aufträge, Finanzierungsformen haben oder in Konkurrenz zu Ihrem Angebot stehen. Gerade in der Gründungsphase eines Netzwerks kommen dabei auf den In-Gang-Setzer vielfältige Kommunikationsaufgaben zu.

Von Vorteil ist es dabei, erst einmal die Partner gezielt persönlich oder per Telefon anzusprechen, mit denen Sie bereits erfolgreich in Ihrem Netzwerkzielbereich kooperiert haben. Erst bei der weiteren Ausbreitung oder bei einem Netzwerk, das mit sehr vielen Akteuren starten will, ist der schriftliche Kontakt (E-Mail, Aushang, Anzeige, öffentliche Ankündigung) empfehlenswert. Welche lokalen Partner interessant sein können, zeigt die Übersicht [\[i\] Netzwerkpartner Gesundheit, Ernährung und Bewegung](#) (PDF, 44 KB, nicht barrierefrei).

Die Bereitschaft, in einem Netzwerk zu arbeiten, steigt, wenn die zu gewinnenden Partner einen Vorteil für ihre Netzwerkmitarbeit sehen können, zum Beispiel:

- Relevanz: Das Thema, die Ziele des Netzwerks haben Bedeutung für die eigenen Aufgaben
- Beteiligung: Netzwerkpartner können Ziele und Aufgaben mitbeeinflussen
- Qualifizierung: Erweiterung persönlichen oder institutionellen Fachwissens
- Bekanntheit: Kennenlernen wichtiger Persönlichkeiten in Kommune oder aus den Organisationen, Zugewinn für die [Öffentlichkeitsarbeit](#) →
- Finanzen: Erschließen neuer [Fördertöpfe](#) →
- Expertentum: Einflussnahme auf fachpolitische Entscheidungen
- Wachstum: Potenzial zur Mitglieder- oder Kundengewinnung
- Einfluss: Zutritt zu ansonsten geschlossenen Entscheidungsebenen
- und vieles mehr

Wer Partner für ein Netzwerk gewinnen möchte, sollte ein Gesamtbild des Vorhabens kommunizieren: Bei der Ansprache sollten jedoch immer das Thema des Netzwerks und die dazugehörigen Begründungszusammenhänge im Mittelpunkt stehen. Es sollte nicht der Eindruck vermittelt werden, dass etwas verschwiegen wird. Darüber hinaus ist es für potenzielle Mitstreiter wichtig zu wissen, wer ebenfalls am Netzwerk beteiligt ist oder werden soll und welcher Gestaltungsspielraum für die Konkretisierung der Ziele und Aufgaben des Netzwerks möglich ist.

TIPP

Für Konkurrenzsituationen

- Identifizieren Sie in der Aufbauphase des Netzwerks Konkurrenzpotenziale und sprechen Sie diese offen an (z. B. Konkurrenz in Bezug auf Mitglieder, Kunden, Fördermittel, Nähe zu Entscheiderinnen und Entscheidern).
- Vereinbaren Sie frühzeitig Spielregeln für den Umgang mit Konkurrenzsituationen in Ihrem Netzwerk (z. B. Kommunikationsregeln für Öffentlichkeitsarbeit des Netzwerks, Aufgaben- und Zielstellung).
- Thematisieren Sie Konflikte in der laufenden Arbeit frühzeitig gemeinsam mit den beteiligten Netzwerkpartnern (z. B. in Arbeitsgruppensitzungen, in der Steuerungsgruppe, im direkten Gespräch mit Konkurrenten).

Quelle: in Anlehnung an: Lernende Region – Netzwerk Köln e. V. (Hrsg.): [Aktionsbündnisse für gesunde Lebensstile und Lebenswelten](#), 2012

Netzwerke in Gang setzen

Für die Initiierung von Netzwerken sind vor allem gemeinsame Ziele und Vorhaben grundlegend. Je konkreter ein Ziel, die Rollenverteilung und die Umsetzungsschritte formuliert werden, desto wahrscheinlicher ist eine erfolgreiche Zusammenarbeit. So können die Akteure besser ihren individuellen Nutzen der Netzwerkarbeit und ihr damit verbundenes Arbeitspensum erkennen. Die Identifikation mit dem Netzwerk steigt dadurch. Eine lose Verabredung auf nicht genau definierte Netzwerkziele und Arbeitsschritte führt dagegen selten zum Erfolg.

Die Erwartungen an das Netzwerk, die Einschätzung zum Nutzen und dem Sinn können sich im Laufe der Zeit verändern, etwa wenn Ansprechpartner und personelle Zuständigkeiten bei den Akteuren wechseln. Die Vereinbarung zur Transparenz der Netzwerkarbeit ist daher sehr wichtig: Aktives Aufeinanderzugehen, das Teilen von Verantwortung oder auch das Fragen nach Unterstützung gehören dazu. Eine wichtige Aufgabe ist es daher, regelmäßig über den Stand des Erreichten sowie über kommende Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu informieren.

Netzwerke brauchen auch offene Strukturen und eine Grundhaltung, die es erlauben, kontinuierlich voneinander zu lernen (Bertelsmann Stiftung, 2008). Denn die Akteure bringen unterschiedliche Prioritäten, Fachwissen, Erfahrungswelten und auch Interessen mit. Sie haben zum Beispiel in ihren Einrichtungen unterschiedliche Aufgaben und Zielgruppen oder sind finanziell beziehungsweise personell unterschiedlich ausgestattet. Auch die unterschiedlichen sozialräumlichen Rahmenbedingungen, weltanschauliche oder politische Grundlagen zum Beispiel des Trägers spielen eine wichtige Rolle im Verhalten der Akteure. Die Netzwerke begreifen sich als Verantwortungsgemeinschaften, die sich dem gemeinsamen Anliegen und Zweck der Förderung von ausgewogenem Ernährungsverhalten und mehr Bewegung für Kinder zusammenschließen.

Gemeinsam vereinbarte Ziele, ein Leitbild und praktisch umsetzbare Projektschritte sind nützlich und als kleinste gemeinsame Nenner handlungsleitend. Es kann jedoch sein, dass sie nicht in allen Nuancen absolut deckungsgleich mit den Zielen der eigenen Institution sind. Akteure müssen daher auch kompromissbereit sein: Es ist möglich und erlaubt, ein Teilprojekt des Netzwerks zu unterstützen, ohne die Inhalte zu 100 Prozent zu teilen.

Netzwerke aufbauen – Schritte zur Zusammenarbeit

Für die Zusammenführung verschiedener Akteure brauchen die „In-Gang-Setzer“ zunächst eine Phase der Selbstreflexion und schließlich die Definition einer gemeinsam wahrzunehmenden Problem- oder Bedarfslage. Dies kann in einzelnen Schritten geplant und realisiert werden.

TIPP

Die Beantwortung der Fragen hilft Ihnen später bei der Ansprache und Gewinnung von Partnern sowie bei der Öffentlichkeitsarbeit.

1. Problem/Bedarf definieren:

- Welches Problem, welchen Bedarf erkenne ich?
- Warum ist das ein wichtiges Anliegen?
- Welche Vorteile ergeben sich durch die Deckung des Bedarfs beziehungsweise Lösung des Problems
 - für die Zielgruppe
 - für die eigene Institution
 - für Kommune/Quartier/Stadtteil/Region etc.

2. Das eigene Anliegen, den Auftrag, die Wünsche, Probleme im fachlichen und gegebenenfalls politischen Kontext beschreiben:

- Welches sind meine Ziele, um den Bedarf zu decken/das Problem zu lösen (Achtung: Mit der Beteiligung weiterer Netzwerkpartner müssen die Ziele noch einmal gemeinsam konkretisiert werden!)?
- Sind die Ziele SMART →?
- Was will ich praktisch erreichen?
- Was kann ich (als Organisation) selber einbringen? Ist meine Organisation netzwerktauglich?
TIPP: Die ÖAR Regionalberatung aus Wien bietet einen kostenlosen Selbstcheck zur Netzwerkfähigkeit als PDF-Dokument für Unternehmen an, der leicht auf Organisationen umgedeutet werden kann.

3. Partnersuche/-recherche über alle Institutionen, Angebote, Organisationen, Fachdienste etc. im Ort/Landkreis/Regierungsbezirk:

- Welche Akteure gibt es tatsächlich? →
- Wie arbeiten die möglichen Partner?
- Bestehen bereits Kooperationen oder andere Berührungspunkte in die Institutionen?
- Was sind ihre Zielgruppen?
- Wo liegen ihre Zuständigkeiten?
- Welches Know-how können sie einbringen?
- Wen spreche ich dort an?
- Was können sie vermutlich mitbringen/leisten?
- Adress- und Kontaktliste erstellen

Dabei gilt

Alle Akteure, die sich später am Netzwerk beteiligen sollen, müssen sich vom Thema angesprochen fühlen beziehungsweise einen Mehrwert durch Ihr Engagement erkennen.

TIPP

Bei der Recherche einfach einmal über den eigenen fachlichen Tellerrand gucken. Neue – auch ungewöhnlichere – Partner, mit denen man noch nie etwas zu tun hatte, können bei der Lösung unterstützen (Übersicht [\[1\]](#) **Netzwerkpartner Gesundheit, Ernährung und Bewegung** (PDF, 44 KB, nicht barrierefrei)). Dabei helfen die Internetseiten für Bürgerinnen und Bürger der Landkreise und kreisfreien Städte im ersten Schritt sehr gut: Hier sind trägerübergreifend meist alle Institutionen bei den jeweiligen Fachressorts oder in einer Vereinsübersicht zu finden. Achtung: Nicht immer sind die Telefonnummern oder E-Mail-Adressen aktuell. Oft bieten die Kommunen auch Übersichten zu Institutionen für bestimmte Anliegen: als Gesundheitsführer, für Familien mit Kindern, für Seniorinnen und Senioren etc.

4. Entscheidung: Wer kommt als Netzwerkpartner infrage?

- Aus der Beantwortung der Fragen unter Punkt 3. ergeben sich erste Netzwerkpartner, die zuerst und systematisch unter Rückgriff auf die Ergebnisse aus den Punkten 1. und 2. angesprochen werden.
- Ranking für die Kontaktaufnahme in Adress- und Kontaktliste festhalten!

5. Bedarfsargumentation anpassen

- Erklärungen für die eigenen Ziele überarbeiten und sprachlich passgenau machen für die ausgewählten Partner

6. Erst jetzt: Partner ansprechen und motivieren („Klinken putzen“)

- Erste Partner zur Ansprache auswählen – es müssen nicht gleich alle interessante Akteure sein!
- Punkte, die den jeweiligen Partner interessieren könnten, herausarbeiten
- Partner für den Bedarf beziehungsweise das Problem sensibilisieren
- Dann erst die Akteure zu einem ersten Treffen/zur Gründung an einen Tisch einladen

7. Das erste Treffen

- Idee und Anliegen wiederholen
- Schnittmengen/gemeinsame Nenner der Partner herausarbeiten:
 - Wo liegen Überschneidungen?
 - Was können die Akteure damit gemeinsam machen: gemeinsame Angebote entwickeln, vergleichbare Maßnahmen verknüpfen, neue erarbeiten
 - **Aufgaben und Verantwortlichkeiten verteilen** → (z. B. Kümmerer, Öffentlichkeitsarbeit, Protokolle)
- Gemeinsame Ziele diskutieren und schriftlich festhalten
- Gemeinsames internes Bekenntnis abgeben
- Vereinbarung zur Zusammenarbeit verfassen oder Leitbild schrittweise erarbeiten

8. Zusammenarbeiten (Projekte, Angebote etc.):

- Konkrete, gemeinsame Angebote/Maßnahmen umsetzen, die in der Zielschnittmenge (siehe Leitbild) erstellt wurden
- Dem Netzwerk Gewicht verleihen: Positionen oder gemeinsame Stellungnahmen erarbeiten!
- **Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation** →: Neben der gemeinsam abgestimmten Öffentlichkeitsarbeit als Netzwerk bedarf es auch der **regelmäßigen Information der beteiligten Organisationen** →, ihrer Führungsebene, der Mitarbeiter und Mitglieder.

- Das Netzwerk „huckepack nehmen“: Jedes Netzwerkmitglied kann das Anliegen und die Ziele auf eigenen Veranstaltungen und in eigenen Medien ihren Zielgruppen zugänglich machen. Für diese Art der Multiplikation werden Kommunikationsregeln sowie Netzwerkmedien (z. B. **Flyer, Poster etc.** →) oder Textbausteine benötigt.
- Sammeln: Die eigenen Aktivitäten der Netzwerkorganisationen können als Praxisbeispiele oder als Nachweis der Wirksamkeit des Netzwerks kommunikativ genutzt werden!

9. Kontakt halten, damit das Netzwerk nicht einschläft

- Regelmäßige Netzwerktreffen
- ACHTUNG: Netzwerkarbeit ist Zusatzarbeit – die Treffen sollten daher nicht zu häufig das Zeitbudget der entsendenden Institutionen belasten! Vor allem dann nicht, wenn ein Netzwerk in zusätzliche Arbeitsgruppen unterteilt ist.
- Gemeinsame **Fachveranstaltungen** →, die dem Austausch und der Qualifikation der Netzwerkmitglieder dienen, wie die IN FORM Vernetzungstreffen, schaffen einen Mehrwert für die **Netzwerkpartner** →.
- E-Mails sind das zentrale Kommunikationsmittel zur Information, Beteiligung und für Absprachen/Entscheidungen im Steuerungskreis und zu den Netzwerkpartnern.
- Informationen regelmäßig weiterleiten, einholen und verbreiten (z. B. Newsletter der Partner abonnieren, Partner in den **Presseverteiler** → aufnehmen)
- Gegenseitig zu Veranstaltungen und Anlässen einladen, Weihnachtsgrüße, Osterkarte, kleine Fachfragen per Telefon/E-Mail stellen etc.
- Erfolge gemeinsam zelebrieren!

Exkurs: SMART-Ziele

- Sind Ihre Ziele SMART? Im Projektmanagement dienen die SMART-Ziele als Kriterium zur eindeutigen Definition von Zielen im Rahmen einer Zielvereinbarung. Viele nutzen die bekannte Technik eher implizit, doch die buchstabengetreue Überprüfung von Zielen (Kommunikation, Projektinhalten, Fundraising) mit den SMART-Kriterien kann helfen, realistischere Arbeitspakete zu entwickeln und gesteckte Ziele auch wirklich zu erreichen.
- Ziele SMART zu formulieren, hilft, rechtzeitig Abweichungen festzustellen, und unterstützt bei einer strukturierten Reflexion von Fehlentwicklungen. Das schrittweise Zerlegen in Aktionsschritte und Meilensteine erleichtert das Herausfiltern jener Schritte, die nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben, und schützt auch vor Überforderung.

- S – Spezifisch – Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
- M – Messbar – Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
- A – Akzeptiert – Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden/ sein (auch: angemessen, attraktiv, ausführbar oder anspruchsvoll).
- R – Realistisch – Ziele müssen möglich sein.
- T – Terminierbar – Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

Ein Ziel ist nur dann SMART, wenn es diese fünf Bedingungen erfüllt.
(Quelle: www.wikipedia.de)

Exkurs: Welche Aufgabe hat ein Leitbild?

Die Visionen oder die Philosophie eines Netzwerks sind mitunter etwas schwer zu fassen. Die Aufgabe eines Leitbildes ist es, Zukunftsvorstellungen zu konkretisieren und sie für Mitglieder, neue Partner, Förderer, Politik und Verwaltung greifbar und nachvollziehbar zu machen. Ein Leitbild ist aber keine werbliche Imagedarstellung des Netzwerks!

- Es beschreibt, wer das „Wir“ des Netzwerks ist.
- Es kommuniziert Philosophie und Vision des Netzwerks.
- Es hilft dabei, öffentlich an einem Strang zu ziehen: Über die Ziele und Aufgaben herrscht bei den Beteiligten Konsens.
- Es bestimmt den Arbeitsrahmen des Netzwerks: Das Leitbild enthält die Eckpunkte und Ziele der gemeinsamen Arbeit und definiert Selbstverständnis und Grundprinzipien der Zusammenarbeit.
- Es ist handlungs- und entscheidungsleitend für die Netzwerkpartner: Das Leitbild ist „Kodex“ oder „Leitplanke“ für alle kommunikativen Netzwerkaufgaben.
- Es dient der Identifikation mit dem Netzwerk: Die Netzwerkpartner finden Anknüpfungspunkte oder Teilbereiche ihres institutionellen Auftrags (implizit) darin wieder.
- Es ist ein „Netzwerkvertrag“: Es bestimmt die Voraussetzungen und Ziele für die Zusammenarbeit und bindet die Mitglieder an diesen Handlungsrahmen. Nur wenn alle Mitglieder sich mit dem Leitbild identifizieren können, funktioniert das Netzwerk.
- Es ist verbindlich: Die formale Unterzeichnung des Leitbilds trägt zur Verbindlichkeit bei, ist Anlass, einen ersten Erfolg der neuen Organisationsform zu feiern.

Rollen in Netzwerken und damit verbundene Aufgaben

Ein Netzwerk ist in der Regel ein komplexes Gebilde, das **Partner** → unterschiedlichster Art miteinander zielgerichtet vereint. Die aus dem Netzwerk hervorgehenden Aktivitäten (z. B. Netzwerkprojekte, Stellungnahmen, gemeinsame Angebotskataloge) und die aus den Partnerinstitutionen in das Netzwerk hineingetragenen Informationen und Angebote müssen koordiniert und kommuniziert werden. Welche Rollen ein Netzwerk mit welchen Aufgaben definiert, hängt zum einen von den Akteuren selbst, zum anderen von den Themen und Schwerpunkten des Netzwerks ab. Ebenso wie sich das Engagement der Partner und die Schwerpunktthemen verändern können, sollte auch die Struktur eines Netzwerks möglichst flexibel sein und sich den veränderten Bedingungen anpassen.

Bei der Verteilung der Rollen und Aufgaben gilt wiederum das höchste Transparenzgebot. Alle Partner müssen wissen, wer wofür Verantwortung trägt und welche Aufgaben dazugehören. Alleingänge sind tabu!

Der "In-Gang-Setzer"

- Aufbau des Netzwerks
- Erstkommunikation
- Wird später oft der „Kümmerer“
- Wenn kein „Kümmerer“, hat er langfristig oft als Gründer eine wertvolle Stellung als „Aufpasser“

Einen Kümmerer oder Koordinator (auch Koordinierungsstelle, Netzwerkmanager/-koordinator oder Ähnliches)

- Ist kein „Alleinherrscher“: Zwar sind institutionalisierte Hierarchien und Abhängigkeiten unter den Akteuren nicht vorgesehen, doch die gemeinsamen Aufgaben müssen irgendwo organisiert werden. Aufgaben und Kompetenzen sollten klar definiert werden.
- Entlastet Netzwerkpartner
- Verdeutlicht regelmäßig den Nutzen des Netzwerks
- Integriert die einzelnen Akteure in die Netzwerkarbeit
- Sorgt für das Entwickeln und Kurshalten gemeinsamer Ziele
- Ermöglicht das „Wir-Gefühl“
- Kommuniziert zentral die Inhalte des Netzwerks an Unterstützer, **Förderer** →, **Öffentlichkeit** →
- Organisiert, koordiniert oder delegiert die Netzwerkaktivitäten und eventuelle Arbeitsgruppen und Gremien gemäß Zielen und Absprachen
- Koordinative Aufgaben können auf mehrere Akteure verteilt sein (z. B. **Öffentlichkeitsarbeit** →, interne Netzwerkkommunikation, **Veranstaltungsorganisation** →, Verwaltungsaufgaben, interne Kommunikation)

PDF-Download

Checkliste  **Mögliche Aufgabe von Netzwerkkoordinatoren**, in: Regionen mit peb. Gemeinsam für einen gesunden Lebensstil von Kindern. Arbeitshilfe für Netzwerkkoordinatoren in der Übergewichtsprävention.

Steuerungsgruppe

- Gremium besonders engagierter Netzwerkpartner:
Unterstützt die Koordinatorin oder den Koordinator oder koordiniert gemeinschaftlich ohne Koordinatorin beziehungsweise Koordinator:
Der Einsatz eines Steuerungsgremiums ermöglicht schnellere und kürzere Entscheidungswege und vermeidet, dass alle Akteure an allen Entscheidungsfindungen teilnehmen müssen. Es löst im Rahmen seines Netzwerkauftrags alltägliche Probleme und trifft Entscheidungen. Dazu gehören die Organisation von Netzwerktreffen beziehungsweise Veranstaltungen, die Dokumentation der Netzwerkarbeit, eventuell die Verwaltung gemeinsamer Finanzen, der Kontakt zu öffentlichen Stellen (z. B. kommunale Verwaltung) und vieles mehr.

Arbeitsgruppen

- bearbeiten spezielle Themen des Netzwerks nach fachlichen Kriterien
- berichten dem Gesamtnetzwerk
- kommunizieren öffentlich nur in Abstimmung mit Steuerungsgruppe/Koordinator

Partner und Mitstreiter

- haben Entscheidungskompetenz aus ihrer Organisation für das Netzwerk
- kommunizieren das Netzwerk in ihre Organisation
- nehmen das Netzwerk öffentlich huckepack
- beteiligen sich in Steuerungsgruppe und/oder Arbeitskreisen

Unterstützer und Förderer

- haben ein Recht auf Informationen

Sofern ein Netzwerk kein zentrales Koordinierungsbüro hat, wird ein Kommunikator benötigt. Dieser hat vor allem die Aufgabe, für einen transparenten internen Wissenstransfer in alle Richtungen zu sorgen. Weitergehende verwaltungsbezogene Aufgaben können auch auf mehrere Akteure verteilt sein.

Gemeinsam intern und extern kommunizieren

Für die öffentliche Wirkung eines Netzwerks gelten hinsichtlich der Methoden und Kommunikationsmittel dieselben Regeln wie für alle anderen Organisationsformen auch. Da es sich bei einem Netzwerk jedoch um keine juristische Person oder eine andere eigenständige Rechtsform handelt, unterliegen einige klassische Aufgaben besonderen Umständen. Die Freiwilligkeit der Teilnahme sowie das fehlende Durchgriffsrecht gegenüber Mitgliedern bestimmen auf der Ebene der internen Kommunikation die Art des Umgangs miteinander. Im Bereich der externen Kommunikation sind insbesondere die Öffentlichkeitsarbeit als auch das Einwerben von Mitteln besonders sensible Bereiche. Das Transparenzgebot in Netzwerken beeinflusst in besonderem Maße die interne Kommunikation. Was Sie beachten sollten, wird in den folgenden Abschnitten erläutert:

a) **Kommunikation mit den Mitgliedern** →

b) **Öffentlichkeitsarbeit (externe Kommunikation)**

Exkurs: Politik und Verwaltung als Teil der Fachöffentlichkeit →

c) **Ressourcen in Netzwerken** →

a) Kommunikation mit den Mitgliedern

1. Ohne eine hinreichende, regelmäßige Information der Netzwerkmitglieder funktioniert die kontinuierliche Netzwerkarbeit nicht.
2. Ohne eine gemeinsam erarbeitete oder beschlossene Kommunikationsstruktur für die Öffentlichkeitsarbeit fällt es den Netzwerkmitgliedern schwer, adäquat über das Netzwerk in ihre Institutionen und ihre Öffentlichkeit zu berichten. Bauen Sie geeignete Unterstützungssysteme und -medien auf, die allen Netzwerkmitgliedern uneingeschränkt zur Verfügung stehen. Die Kommunikationsmittel sind beispielsweise
 - intern: Protokolle, Leitbild, Fotos, Präsentation zur Vorstellung des Netzwerks
 - extern: alle üblichen **Medien der Öffentlichkeitsarbeit** → des Netzwerks, Textbausteine zur Nutzung in eigenen Medien, Fotos, Präsentation zur Vorstellung des Netzwerks, Verteiler der Netzwerkmitglieder

Hinweise zur Online-Kommunikation

Ob Facebook oder XING, Doodle-Abfragen oder Chatzeiten – selten funktioniert über die Online-Technologie die gleichberechtigte und zufriedenstellende Kommunikation und die gemeinsame inhaltliche Arbeit. Zu unterschiedlich sind die technischen und persönlichen Voraussetzungen zur Teilnahme. Bedenken Sie auch, dass die elektronische Kommunikation viel Zeit beanspruchen kann. Foren, Chats oder **soziale Netzwerke** → sind höchstens nur ergänzend und wenn überhaupt nur für die **Öffentlichkeitsarbeit** → zu empfehlen. Sie sind niemals die Hauptkommunikationskanäle (vgl. Plattform Ernährung und Bewegung, 2012).

Was funktioniert nach bisherigen Erfahrungen für Netzwerke gut über das Internet?

- Kommunikation über E-Mail
- Einladungen und Ankündigungen zu Netzwerktreffen per E-Mail/auf der Internetseite
- Ergebnisdokumentation der Netzwerktreffen
- Außendarstellung des Netzwerks

Was funktioniert in Netzwerken nicht gut über das Internet?

- Diskussionen und Chats
- E-Learning
- Absprachen über soziale Netzwerke

(Vgl.: Elsholz, Uwe et al. (2006): Gewerkschaftliche Netzwerke. Aufbau, Moderation und Verstetigung. Hrsg.: Projekt KomNetz, Hamburg.
Download via www.netzwerk-chancengleichheit.org ↗)

b) Öffentlichkeitsarbeit (externe Kommunikation)

1. Die Institution, die die Koordination übernommen hat, hat nicht das öffentliche Alleinvertretungsrecht.
2. Eine klare, gemeinsam abgestimmte Rollenverteilung ist unbedingt notwendig. Gibt es eine Netzwerksprecherin oder einen Netzwerksprecher, sollten die Netzwerkmitglieder bei Anfragen an sie oder ihn verweisen.
3. Ein Hauptkommunikator (z. B. Koordinator, Sprecher o.ä.) sollte verantwortlich sein für die Verteilung von Informationen an Presse, Fachöffentlichkeit und Politik.
4. Das Netzwerk bestimmt gemeinsam Positionen und Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit.
5. Er sollte mit den Mitgliedern eines Steuerungsgremiums, den (Sprechern von) Arbeitsgruppen oder dem Koordinator eng zusammenarbeiten.
6. Jedes Mitglied des Netzwerks vertritt immer auch die Interessen der eigenen Organisation. Damit es nicht zu Verwechslungen kommt, sollten sowohl dem Hauptkommunikator als auch den anderen Mitgliedern abgestimmte Texte, das Logo etc. zur Verfügung stehen.
7. Auf Medien des Netzwerks sollten immer die Mitglieder des Netzwerks abgebildet sein (z. B. Flyer, Internetseite, Plakate, Positionspapiere, Aufrufe etc.).
8. Sämtliche öffentliche Verlautbarungen sollten auch immer an alle Netzwerkpartner geschickt werden.

Exkurs: Politik und Verwaltung als Teil der Fachöffentlichkeit

Vielfach wird postuliert, dass kommunale Netzwerke idealerweise politische Rückendeckung und die Verwaltung mit im Boot benötigen. Erfahrungsgemäß ist vielen Akteuren jedoch nicht klar, wer mit „den Politikern“ oder „der Verwaltung“ konkret gemeint ist.

Die folgenden Auflistungen geben einen kurzen Überblick über mögliche Ansprechpartner aus diesen Bereichen. Die Listen entsprechen einem Vortragsskript, das von „Regionen mit peb IN FORM“ 2011 für einen Workshop bei den „Netzwerken junge Eltern/junge Familie“ in Bayern erarbeitet wurde.

Um wen geht es dabei überhaupt in der „Politik“?

- Kommunale und Kreisebene: Stadtrat/Stadtverordnete/Gemeinderatsmitglieder, Landrat, Kreistagsmitglieder, Bürgermeisterin oder Bürgermeister, Regierungspräsidentin oder Regierungspräsident
- Ausschüsse: Schule, Jugendhilfe, Gesundheit, Soziales, Stadtplanung, Sport, Landwirtschaft, Tourismus etc.
- Beauftragte: Ausländer-/Migrationsbeauftragte, Seniorenbeauftragte etc.
- Verwaltungsleitungen des Landkreises oder der kreisfreien Städte: Gesundheitsamt, Jugendamt etc.
- Verwaltungsleitungen in Regierungsbezirken oder -präsidien
- Auf Landesebene: MdL, Landkreistag, Städtetag, Landesjugendhilfeausschuss etc.
- Auf Bundesebene: der beziehungsweise die gewählten Bundestagsabgeordneten, parlamentarische Fachausschüsse
- In der EU: Europaabgeordnete

Beispiele, wofür Politik und Verwaltung nützlich sein können

- Politische Rückendeckung
- Um zum Beispiel Verwaltungsmitarbeitende ins Netzwerk zu integrieren
- Um (kleinere) finanzielle und/oder Sachunterstützung zu erhalten (z. B. kostenlose Nutzung von Tagungsräumen, Beantragung freier kommunaler Mittel)
- Zur Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit des Netzwerks über die Pressestelle
- Kommune und Landkreis sind selbst Träger von netzwerkrelevanten Einrichtungen und Fachdiensten.
- Sie erheben viele Daten aus ihrem Einzugsbereich (z. B. Schuleingangsuntersuchung, Bevölkerungsdaten), die eventuell für die strategische Ausrichtung der Netzwerkziele notwendig sein können.
- Sie haben (meistens) ebenfalls Interesse an Themen wie Kindergesundheit, Familienfreundlichkeit, demografischer Wandel etc.

„Lobbyarbeit“ und „Politik“ als Netzwerkaufgabe ...

- bedeutet, fachlichen Einfluss auf grundlegende Entscheidungsprozesse in Entscheidungsebenen zu nehmen, die viele Menschen betreffen
- ist ein spezieller Teil der Öffentlichkeitsarbeit
- kann kurzfristige Unterstützung, finanzielle Unterstützung oder eine Schirmfrau beziehungsweise einen Schirmherrn „einbringen“
- kann langfristig für die strategische Ausrichtung und Haushaltsplanung in Landkreis und Kommune wichtig sein

Wie erreichen Netzwerke Politik und Verwaltung?

Der direkte Kontakt zu Politikerinnen und Politikern oder Verwaltungsleitungen ist kein Tabu für Netzwerke, im Gegenteil: Die Unterstützung eines Netzwerks nutzt auch Verwaltung und Politik. Politikerinnen und Politiker sind beispielsweise darauf angewiesen, Rückmeldungen, Beiträge und Vorschläge von Bürgerinnen und Bürgern sowie Organisationen zu erhalten. So bleiben sie an den Problemen und der Fachpraxis in ihren Wahlkreisen dran. Insofern kann ein persönlicher Termin oder die Bürgersprechstunde in Abgeordnetenbüros gut genutzt werden, um das Anliegen des Netzwerks vorzustellen und gegebenenfalls Informationsmaterial zu hinterlegen.

Bürgeranhörungen, Fach- und Wahlkampfveranstaltungen oder öffentliche politische Veranstaltungen können ein weiterer fruchtbarer Boden für das Bekanntmachen der Netzwerkanliegen und der damit verbundenen Expertise sein, zum Beispiel über Wortbeiträge in Diskussionen. Auch für Verwaltungsleitungen wird es einfacher, wenn sie direkt mit in Netzwerkprozesse eingebunden werden – sofern sie dafür Kapazitäten haben.

Wie kann man Politik und Entscheidungsebene erreichen?

Als Netzwerk politisch zu werden oder politische Lobbyarbeit zu betreiben, benötigt Ausdauer und persönliche Kontakte sowohl in die Politik selbst als auch zu potenziell verbündeten Organisationen. Dies gilt für alle politischen und administrativen Ebenen.

- Schriftlich: in die regelmäßige Kommunikation des Netzwerks einbeziehen: **Pressemeldungen** →, **Newsletter** →, Netzwerkbeschlüsse, neue Projekte/Aktivitäten, neue **Flyer/Broschüren** → mit Begleitschreiben, **persönliche Briefe** →
- Direkter Kontakt: sich gezielt über Dritte vorstellen lassen, Bürgersprechstunde, Sommerfeste, einladen zu Netzwerkveranstaltungen, persönliche Termine, einfach mal ansprechen/anrufen und einladen
- „Verbale Leserbriefe“: Bürgeranhörungen, Fach- und Wahlkampfveranstaltungen oder öffentliche politische Veranstaltungen (z. B. über Wortbeiträge in Diskussionen)
- Andere Möglichkeiten der politischen Beteiligung: bei Bürgerbegehren, Bürger- oder Volksentscheiden, Petitionen, Bürgerversammlungen, Bürgerforen, runden Tischen, Zukunftswerkstätten

- öffentliche **Infostände** →
- Fachexpertise anfragen: einladen zu Vortrag, Grußwort, Diskussionsveranstaltung, Übernahme einer Schirmherrschaft
- Ausschuss- oder Gremienmitglieder als Netzwerkmitglieder gewinnen
- Netzwerkmitglieder beauftragen, ihre weiteren Gremienmitgliedschaften auch im Sinne des Netzwerks zu nutzen
- Bittbrief/Petition an Gremien schreiben
- Gremienverantwortliche beziehungsweise deren Büro in die regelmäßige Kommunikation einbeziehen

TIPP

Politik und Gremien können nicht immer schnell sein: Viele konkurrierende Anliegen, Wünsche sowie Aufgaben, Verpflichtungen und Termine stehen Ihrem Netzwerkanliegen entgegen. Aber auch hier gilt: Steter Tropfen höhlt den Stein. Dass dabei die Regeln des guten Benehmens gelten, versteht sich von selbst.

Regeln für Gremien-, Lobbyarbeit und Politik von Netzwerken

- **Transparenz:** Ein Netzwerk hat keine Geheimnisse.
- **Präsenz zeigen, Meinung kundtun, Einfluss durch Expertise nehmen!**
- **Hintergrundwissen, Praxisbeispiele, Netzwerkstrukturen aneignen und präsent haben!**
- **Vorhandene Kontakte der Netzwerkmitglieder gezielt nutzen – Aufgabenteilung:** Jedes Netzwerkmitglied kann seine bestehenden Kontakte mitnutzen!
- **Hierarchien beachten:** Amtsleiter vor Referent und Ausschussvorsitzender vor Ausschussmitglied!
- **Nicht gleich aufgeben – Politik und Gremien können nicht immer schnell sein!**
- **Fachliche Argumente haben immer Vorrang vor politischen Interessen!**
- **Das Netzwerk ist politisch unparteiisch!** Die Vereinnahmung aus parteipolitischen Interessen kann beispielsweise im Rennen um **Fördergeld** → nachteilig sein.
- **Kritik in Form konstruktiver Lösungen und Ideen vortragen!**
- **Forderungen sind o.k.:** „Das Netzwerk braucht Ihre Unterstützung.“

c) Ressourcen in Netzwerken

Netzwerke als rechtlich ungebundene Organisationsform verschiedener Institutionen haben in der Regel nur geringe oder gar keine frei verfügbaren Mittel. „Improvisation gehört daher zum Alltag der Netzwerkarbeit und bietet gleichzeitig die Chance, flexibel und zeitnah auf Anforderungen zu reagieren. Allerdings erschwert diese eingeschränkte Verfügbarkeit von Ressourcen auch die strategische Entwicklung eines Netzwerkes. Insbesondere dort, wo keine projektgebundenen Ressourcen verfügbar sind, sind die Rahmenbedingungen für Planungsprozesse schwierig zu gestalten“ (Lernende Region – Netzwerk Köln e. V. (Hrsg.) [📖 Aktionsbündnisse für gesunde Lebensstile und Lebenswelten](#), 2012).

Die Eigenressourcen eines Netzwerks setzen sich vor allem in der Gründungsphase aus folgenden Werten zusammen:

- dem Wissen und der fachlichen Qualifikation der Netzwerkmitglieder,
- dem Engagement seiner Mitglieder und dem Willen, etwas zu verändern,
- dem guten Ruf seiner Partnerorganisationen,
- der Unterstützung prominenter Personen (z. B. Schirmfrau oder Schirmherr) aus Politik und Gesellschaft,
- der Bereitschaft der Partnerorganisationen, weitere Ressourcen einzubringen:
 1. **finanzielle Mittel** → (z. B. Übernahme von Kosten),
 2. **Sachleistungen** → (z. B. Raumnutzung und Bewirtung für Netzwerktreffen, Nutzung des Kopierers),
 3. ergänzende Arbeitskraft (z. B. für **Pressearbeit** →, **Internetredaktion** →).

Wie jede Organisationsform können die Ressourcen mit einigem Geschick in Kommunikation und Organisationsentwicklung wachsen. Lesen Sie hierzu den Abschnitt [Gemeinsam öffentlich wirken](#) →.

Netzwerke werben Mittel ein

Hat sich ein Netzwerk entschlossen, gemeinsam Mittel einzuwerben, sind Transparenz und Rollenverteilung besonders wichtig. Zwar sind die Prinzipien und Techniken bei der Mittelbeschaffung dieselben wie bei Projektanträgen, Spendenkampagnen und anderen Fundraisingaktivitäten eines Projektträgers. Aber: Ein Netzwerk als Organisation ohne Rechtsform kann zum Beispiel kein eigenes Konto eröffnen. Vier Lösungswege sind möglich.

1. **Ohne Budget:** Das Netzwerk agiert ausschließlich über die Ressourcen der Partner. Netzwerkziele werden ausschließlich in den jeweiligen Mitgliedsinstitutionen im Rahmen der Organisationsentwicklung oder in Form eigener Projekte bearbeitet.

2. **Dezentrales Budget:** Einzelne Netzwerkmitglieder können durch Arbeits- oder Kostenübernahme (z. B. Gestaltung und Druck eines Flyers), das Bereitstellen von Räumen, **Sachspenden** → (z. B. Kopierpapier) oder Leihgaben (z. B. Bälle für ein Sportfest) etc. kleineren Aufwand unbürokratisch übernehmen. Gemeinsame kostenintensive Aktionen und Projektanträge sind damit schwer möglich.
3. **Vertretungsbudget:** Hierfür muss sich ein Netzwerkmitglied bereit erklären, gegenüber **Spendern** → oder **Förderern** → als Verwalter zu fungieren. Er kann beispielsweise ein Sonderkonto einrichten, auf das Zahlungen eingehen, die ausschließlich dem Netzwerk zugutekommen. Dies erfordert eine hohe Transparenz gegenüber den anderen Mitgliedern. Hierzu ist es empfehlenswert, eine Verwaltungspauschale für die verwaltende Organisation festzulegen, da Kosten für Buchführung, Konto, Berichtswesen an das Netzwerk, gegebenenfalls erweiterte Bilanzierung oder Ähnliches entstehen können.
4. **Umgründung in eine Körperschaft:** Es ist möglich, aus einem Netzwerk beispielsweise einen eigenen Verein (oder z. B. auch eine GbR, Stiftung etc.) zu gründen. Allerdings entfallen dann alle Vorteile eines Netzwerks. Ein gemeinnütziger Förderverein kann aus steuerrechtlichen Gründen nicht errichtet werden, da dieser immer ausschließlich Mittel für andere Körperschaften (Verein, Stiftung, gGmbH etc.) beschaffen muss. Ein Netzwerk ist keine Körperschaft. Weitere Informationen unter www.vereinsknowhow.de ↗.

Informationen zum Einwerben von Fördermitteln und zum Fundraising von Spenden finden Sie hier im Kapitel **Projektförderung und -finanzierung planen** → dieses Leitfadens.

Netzwerke pflegen

Ein Netzwerk ist niemals ein Selbstläufer – auch nicht nach einer erfolgreichen Gründung. Für die laufende Arbeit sind Treffen und Anlässe, an denen die Netzwerkpartner real aufeinandertreffen, unverzichtbar. Wichtig für den Erfolg ist, dass die Ergebnisse der Netzwerkarbeit für die Teilnehmenden hilfreich sind und einen professionellen und persönlichen Zuzug bringen. Ein Wechsel der Veranstaltungsformate hält dabei Spannung und Aufmerksamkeit der Netzwerkpartner am Leben. Sie machen auf unterschiedliche Art auf Erfolge des Netzwerks aufmerksam oder sind selbst Teil des Erfolgs, bieten Platz zum Austausch und zum Lernen.

Stillstand und Konflikte in der Netzwerkarbeit

Das Netzwerk ist gegründet, hat sich organisiert und nun ist die anfängliche Freude an der gemeinsamen Arbeit verflogen? Irgendwie geht nichts voran, der Sinn scheint für Ihre Organisation aufgehoben zu sein? Das darf zeitweilig vorkommen, denn nicht immer kann seitens einer Institution – unabhängig von der Rolle im Netzwerk – gleichbleibend viel Energie investiert werden.

Konflikte verschiedenster Art gehören dazu, wenn mehrere Menschen und/oder Organisationen zusammenarbeiten. Sie sind nicht nur negativ zu werten, denn sie bieten die Chance, die Arbeit miteinander zu verbessern, das Ziel neu zu fokussieren und die Netzwerkarbeit zu überprüfen. Das Projekt „Regionen mit peb IN FORM“ widmet sich diesem Thema auf seiner Internetseite www.regionen-mit-peb.de mit einem übersichtlichen Text.

Haben Sie dennoch das Gefühl, der Stillstand währt zu lange oder Sie stecken regelmäßig mehr in das Netzwerk, als es Ihnen bringt, analysieren Sie mit der folgenden PDF-Checkliste die fördernden Faktoren für gelingende Netzwerkarbeit.

TIPP

Thematisieren Sie die Aspekte, die Ihrer Meinung nach Schwachpunkte, Konfliktherde oder Überlastungen einzelner Mitglieder sind, auf dem nächsten Netzwerktreffen. Bitten Sie dafür vorab um einen Tagesordnungspunkt. Damit informieren Sie fairerweise gleichzeitig die Netzwerkkoordination über Ihre Bedenken und Sorgen.

Checkliste „Fehlersuche für Netzwerke“

Die Fragen der Checkliste helfen bei der reflektierten Suche nach eventuellen Problemen im Netzwerk. Eventuell ergeben sich Anregungen, welche Stellschrauben bewegt werden müssen, um die Netzwerkarbeit wieder in Gang zu bringen, wo eventuell Ungeduld ein schlechter Berater war oder Aufgaben falsch verteilt sind.

 [Übersicht „Fehlersuche für Netzwerke“ \(PDF, 94 KB\)](#)

Netzwerke evaluieren

Eng verbunden mit der Professionalität der Netzwerkarbeit sind – ebenso wie beim Projektmanagement – die Begriffe Evaluation und Qualitätssicherung. Im Kontext freiwilliger Netzwerkarbeit dienen Evaluation und Qualitätssicherung nicht nur der Erfüllung von Ansprüchen von eventuellen Förderern und den ressourcengebenden **Netzwerkmitgliedern** →. Die Evaluation zur Überprüfung der Erreichung der Netzwerkziele und Qualitätssicherung ist ebenfalls eine Methode, das Engagement der Netzwerkmitglieder hochzuhalten. Mehr als in anderen Organisationsformen benötigen die Teilhaber eine regelmäßige Bestätigung ihres Engagements. Mit Blick auf die knappen **Ressourcen von Netzwerken** → ist die Selbstevaluation das Mittel der Wahl. Die Aktionsbündnisse für gesunde Lebensstile und Lebenswelten haben für diese Aufgabe eine Checkliste entwickelt, die den Selbstevaluationsprozess strukturieren hilft.

Checkliste "Selbstevaluation für Netzwerke":

- Klären Sie gemeinsam mit den beteiligten Akteuren die konkrete Problemstellung, aufgrund derer Sie die Selbstevaluation durchführen.
- Legen Sie gemeinsam fest, wer welche Aufgaben übernimmt und wie die Abstimmungs-, Durchführungs- und Auswertungsphase ablaufen soll.
- Überprüfen sie selbstkritisch die verfügbaren Ressourcen und passen Sie den Umfang der Selbstevaluation entsprechend an – es ist sinnvoller, ein zentrales Problem vollständig zu bearbeiten, als zehn Themenfelder nur teilweise abuarbeiten.
- Erarbeiten Sie möglichst konkrete Fragestellungen. Konzentrieren Sie sich auf das für Ihre Arbeit Wesentliche. Je kompakter ein Erhebungsinstrument, zum Beispiel ein Fragebogen, ist, umso höher ist die Rücklaufquote.
- Legen Sie gemeinsam fest, nach welchen Kriterien Sie die Ergebnisse auswerten wollen. Dieser Schritt erfolgt nicht erst, wenn Ergebnisse vorliegen, sondern bei der Konzeption des Erhebungsinstrumentes!
- Verständigen Sie sich darauf, wer befragt oder was untersucht werden soll. Liegen die Kontaktdaten von zu Befragenden vollständig vor? Haben Sie Zugriff auf alle relevanten Dokumente, die Sie auswerten wollen? Auch hier gilt, lieber ein Thema gründlich zu bearbeiten als zehn Themen nur oberflächlich.

- Achten Sie bei der Auswahl und Entwicklung von Methoden darauf, dass diese dem Untersuchungsgegenstand angemessen und nicht zu komplex sind. Sichern Sie ab, dass Datenschutz und Anonymität gewährleistet sind!
- Bereiten Sie die Ergebnisse der Selbstevaluation so auf, dass es Spaß macht, sich damit zu beschäftigen – lange Zahlenkolonnen sind weniger interessant als eine gut aufbereitete Grafik. Formulieren Sie gemeinsam im Evaluationsteam prägnante Handlungsempfehlungen, die aus den Ergebnissen Ihrer Selbstevaluation auch tatsächlich ableitbar sind.
- Stellen Sie Öffentlichkeit für die Ergebnisse her. Präsentieren Sie die vorläufigen Ergebnisse in einer Netzwerksitzung und vereinbaren Sie konkrete gemeinsame Schritte zur Umsetzung von Verbesserungspotenzialen.

(Quelle: Lernende Region – Netzwerk Köln e. V. (Hrsg.): [Aktionsbündnisse für gesunde Lebensstile und Lebenswelten](#), 2012.)

Weitere Informationen zum Thema Evaluation bietet auch der [IN FORM Leitfaden Evaluation](#).

Eine gute Übersicht über bestehende Tools zur (Selbst-)Evaluation bietet www.evaluationstools.de.

Checkliste zum Herunterladen

[↓](#) Checkliste „Selbstevaluation für Netzwerke“ (PDF, 76 KB)

Quellen, Downloads und Literatur für die Netzwerkarbeit

Die Seiten zur Vernetzung bauen im Wesentlichen auf den Veröffentlichungen und Erfahrungen mit dem Projekt „Regionen mit peb IN FORM“ sowie den ebenfalls hier aufgeführten Publikationen auf:

- Plattform Ernährung und Bewegung e. V. (2011): Regionen mit peb. Gemeinsam für einen gesunden Lebensstil von Kindern. Arbeitshilfe für Netzwerkkordinatoren in der Übergewichtsprävention. Weitere Informationen und Download: www.regionen-mit-peb.de/ueber-uns/regionen-mit-peb-in-form ↗
- Plattform Ernährung und Bewegung e. V. (Hrsg., 2012): Tagungsunterlagen „Stadt – Land – gesund. Partner und Strategien für gesundes Aufwachsen in der Kommune“ (Abstract-Sammlung zur Fachtagung am 27.02.2012 in Weimar).
- Scheerer, Sina (2011): Regionale Netzbildung zur Übergewichtsprävention von Kindern – Studie zur Untersuchung günstiger und hemmender Voraussetzungen in der Phase des Netzwerkaufbaus. Masterthesis zur Erlangung des akademischen Grads Master of Arts (M.A.) im Studiengang Sport & Ernährung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut Medien, Kommunikation & Sport, Department Sportwissenschaft. Weitere Informationen und Download: www.regionen-mit-peb.de/fileadmin/rmp/PDF_2013/Scheerer_MA_RegionaleNetzbildung.pdf
- www.regionen-mit-peb.de ↗
- Lernende Region – Netzwerk Köln e. V. (Hrsg.): [Aktionsbündnisse für gesunde Lebensstile und Lebenswelten](#), 2012, PDF-Download (2,3 MB)

Weitere Quellen und empfehlenswerte Netzwerkliteratur:

- Bauer-Wolf, Stefan et al. (Hrsg., 2007): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung. Verlag: Springer Vienna. ISBN: 978-3- 211-73126-0.
- Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen: [Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement 2017](#).
- BIBB (Hrsg.): Ausbildungsnetzwerke und Netzwerkmoderation. JOBSTARTER PRAXIS – Band 1. Programmstelle beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) für das Programm JOBSTARTER des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). PDF-Download via www.f-bb.de/fileadmin/Materialien/JOBSTARTER/jobstarter_praxis_1_2008.pdf
- Elsholz, Uwe et al. (2006): Gewerkschaftliche Netzwerke. Aufbau, Moderation und Verstetigung. Hrsg.: Projekt KomNetz, Hamburg. Download via www.dgb-nord.de/hintergrund/14/149/460/Graue_Reihe_-_Gewerkschaftliche_Netzwerke.pdf ↗

- Emminghaus, Christoph et al. (2009): Lebenslanges Lernen in regionalen Netzwerken verwirklichen. Hrsg.: Bertelsmann Verlag. ISBN-13: 978-3763938889.
- Fehr, Rainer et al. (2011): [↓](#) [Vorarbeiten zum lokalen Fachplan Gesundheit](#), LIGA.Praxis 9. Hrsg.: Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Gold, Carola et al. (2011): [↓](#) [Gesundes Aufwachsen für alle! Anregungen und Handlungshinweise für die Gesundheitsförderung bei sozial benachteiligten Kindern, Jugendlichen und Familien](#). Hrsg.: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.
- Langness, Anja et al. (2008): Kommunale Netzwerke für Kinder. Ein Handbuch zur Governance frühkindlicher Bildung. Hrsg.: Bertelsmann Stiftung. ISBN: 978-3-89204-978-4. Bestellung via www.bertelsmann-stiftung.de ↗
- Nationales Zentrum Frühe Hilfen (Hrsg., 2010): Modellprojekt „Guter Start ins Kinderleben“. Werkbuch Vernetzung. Download via www.fruehehilfen.de/index.php?id=86 ↗
- Netzwerk: Neues sozial gestalten (Hrsg.): Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Themenheft 2: Gemeinsam mehr erreichen – lokale Vernetzung und Kooperation. Erschienen in der Schriftenreihe der Bertelsmann Stiftung, 2008. Download via: [↓](http://www.netzwerk-song.de/fileadmin/user_upload/Themenheft2.pdf) www.netzwerk-song.de/fileadmin/user_upload/Themenheft2.pdf
- Tippelt, Rudolf et al. (Hrsg., 2008): Lernende Regionen – Netzwerke gestalten: Teilergebnisse zur Evaluation des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bertelsmann Verlag. ISBN: 978-3-763-93690-8.

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL)
Wilhelmstraße 54, 10117 Berlin

Satz

neues handeln GmbH

Stand

Oktober 2017

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Ernährung
und Landwirtschaft

Bundesministerium
für Gesundheit

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages