



How to ... Verein!



Grundlagen für die erfolgreiche
Arbeit im Verein





How to ... Verein!

Inhalt

Inhalt

Gründung, Führung und Verwaltung

Vorwort	1
Was ist ein Verein?	2
Grundlagen der Vereinssatzung	4
Voraussetzungen für die Anerkennung der „Gemeinnützigkeit“	6
Schritte zur Gründung	8
Eintragung des Vereins	8
Bestellung und Wahl des Vorstands	9
Zusammensetzung Vorstand	9
Vertretungsmacht des Vorstands	10
Rollen und Funktionen im Vorstand	12
Rechte und Pflichten des Vorstands	17
Buchhaltungspflichten für den Verein	19

Teamarbeit und Kommunikation im Verein

Kommunikation	22
Konflikte im Verein	23

Projektmanagement

Einführung	26
Projektphasen	27
Faktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement	30
Führen und Steuern eines Projektes	31
Glossar	32



Vorwort

How to ... Verein! - Gründung und Entwicklung von Vereinen

Junge Menschen haben vielfältige und innovative Ideen, um Dinge zu bewegen, aber manchmal fehlt das nötige „Know how“, diese Ideen umzusetzen. Dabei übersehen viele die Vorteile, die die Gründung eines Vereins mit sich bringt. Gerade alteingesessene Vereine, mit komplizierten Satzungen und oft unübersichtlichen ehrenamtlichen Strukturen können eher abschreckend wirken. Die Idee, selber einen Verein zu gründen, kann daher unrealistisch und vielleicht sogar beängstigend erscheinen.

Mit dieser Broschüre wollen wir dich bei der Selbstorganisation und Umsetzung neuer Ideen unterstützen und über die Vor- und Nachteile des Vereinslebens informieren.

Du bekommst Informationen zu den Bereichen:

- Gründung, Führung und Verwaltung von Vereinen
- Teamarbeit und Kommunikation und
- Projektmanagement

Diese Broschüre soll dir ein Berater sein, wenn du einen Verein gründen möchtest, oder mit deiner bestehenden Gruppe Projekte umsetzt.

Diese und weitere Fragen werden in der Broschüre beantwortet:

- Vorstand – Satzung – Mitgliederversammlung – Wie gehört das zusammen?
- Welche Vorteile hat ein Verein? Auf was muss ich achten?
- Welche Aufgaben hat eigentlich ein Vorstand?
- Was mache ich bei Konflikten im Team?
- Was ist ein Projekt und wie führe ich es erfolgreich durch?

Entstanden ist die Broschüre im Rahmen der Multiplikatorenschulung „How to ... Verein!“, durchgeführt von uns, der djo-Deutsche Jugend in Europa, Landesverband NRW e.V. und gefördert vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF).

Danke für dein Engagement und viel Spaß und Erfolg bei der Umsetzung deiner Ideen und Projekte im Verein.



Gründung eines Vereins

Was ist ein Verein?

Der **eingetragene Verein (e.V.)** zählt in Deutschland zu den häufigsten Gesellschaftsformen. **Rund 600.000 eingetragene Vereine gibt es** hier. Fast alle sind sogenannte Idealvereine, die also keine wirtschaftlichen Zwecke verfolgen.

Für die **Verfolgung lang- oder kurzfristiger Ziele** stellt sich die Rechtsform des Vereins häufig als sehr sinnvoll heraus. Nicht nur für einen besseren bzw. wirkungsvolleren Auftritt in der Öffentlichkeit, sondern auch hinsichtlich gewisser rechtlicher Vorteile kann die Vereinsgründung für viele (gemeinsame) Anliegen die richtige Lösung sein.

Die gesetzlichen Bestimmungen zum Verein finden sich im **Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) §§ 21 bis 79** - also im Zivilrecht. Das als "Vereinsgesetz" bezeichnete "Gesetz zur Regelung des öffentlichen Vereinsrechts" (VereinG) ist öffentliches Recht und regelt die Vereinigungsfreiheit und das Verbot von Vereinigungen.

Als Verein bezeichnet man einen **freiwilligen**, auf (gewisse) Dauer angelegten **Zusammenschluss** von mehreren Personen, die ein **gemeinsames Ziel** verfolgen.

Dabei bleibt der Verein auch dann bestehen, wenn Personen ein- oder austreten. Er ist also unabhängig von konkreten Personen, das heißt vom Wechsel seiner Mitglieder. Das Vereinsziel ist durch die Vereinssatzung definiert.

Der eingetragene Verein wird **im Rechtsgeschäft wie ein Mensch**, also wie eine (natürliche) Person behandelt. Das heißt, er kann zum Beispiel Geld, Grundstücke oder Gegenstände besitzen oder vor Gericht klagen und verklagt werden. Daher spricht man auch von einer „juristischen Person“ bzw. davon, dass der Verein „rechtsfähig“ ist.

Um diese **Rechtsfähigkeit zu erlangen**, benötigt der Verein eine **Satzung**, einen Namen sowie einen Vorstand und er muss in das **Vereinsregister** eingetragen werden.



Gründung eines Vereins

DER NICHT EINGETRAGENE VEREIN

- hat einen eigenen Namen ☒
- hat Organe (Vorstand, Mitgliederversammlung) ☒
- hat drei oder mehr Mitglieder ☒
- besteht trotz Mitgliederwechsel fort ☒
- wie der e.V. kann auch der nicht rechtsfähige Verein gemeinnützig sein (dann mit Satzung). ☒
- die Mitglieder haften persönlich, wenn der Verein wirtschaftlich tätig ist ☐
- privat haftet immer, wer für den Verein Rechtsgeschäfte abschließt, also vor allem der Vorstand ☐
- es gibt keine Organhaftung ☐

DER EINGETRAGENE VEREIN

- ☒ hat alle Eigenschaften des nicht rechtsfähigen Vereins
- ☒ hat wenig oder keine Haftungsrisiken für Mitglieder und Vorstände
- ☒ ist von der Körperschafts-, Gewerbe- und Umsatzsteuer befreit
- ☒ kann Spenden annehmen
- ☒ bekommt in der Regel Fördermittel, Zuschüsse und Zuwendungen
- ☒ bietet Versicherungsschutz für ehrenamtlich Tätige
- ☒ besitzt eine grundsätzlich demokratische Organisationsstruktur mit gleichen Rechten und Pflichten für die Mitglieder



Gründung eines Vereins

Grundlagen der Vereinssatzung

Die Satzung ist die wichtigste Grundlage für den Verein, eine Art „Grundgesetz“. Folgendes muss in der Satzung geregelt sein:

Der **Name** des Vereins. Der Verein kann seinen Namen frei wählen, muss aber darauf achten, dass es in der gleichen Region nicht schon einen anderen Verein oder eine Einrichtung gibt, die den gleichen Namen trägt.

Der **Sitz** des Vereins. Damit ist ein bestimmter Ort (Stadt, Gemeinde) gemeint, aber keine konkrete Adresse. Der Verein benötigt kein Büro oder konkrete Räume, um in das Vereinsregister eingetragen zu werden (für den Schriftverkehr wird dann eine Adresse eines Vorstandsmitglieds genutzt). In die Satzung sollte **keine konkrete Adresse** geschrieben werden, weil dann bei jedem Adressenwechsel eine Satzungsänderung notwendig wäre.

Die **Absicht**, den Verein in das **Vereinsregister eintragen zu lassen**.

Der **Zweck** des Vereins. Dabei ist darauf zu achten, dass es sich nicht um einen wirtschaftlichen Zweck handeln darf. Wenn der Verein gemeinnützig sein will, muss noch zusätzlich die **Selbstlosigkeit** in der Satzung geregelt werden.

Mitgliedschaft. Hier wird beschrieben, wer Mitglied werden kann und wer über die Mitgliedschaft (der Vorstand oder die Mitgliederversammlung) entscheidet. Wann und wie endet die Mitgliedschaft (Kündigungsgründe und -fristen, Ausschlussmöglichkeiten und -verfahren)?

Mitgliedsbeiträge. Wenn der Verein von seinen Mitgliedern Beiträge erheben will (das ist nicht Pflicht), sollte in der Satzung geregelt werden, wer über die Höhe der Beiträge entscheidet (Vorstand oder Mitgliederversammlung). Es sollte aber kein konkreter Beitragssatz in die Satzung geschrieben werden, weil dann bei jeder Beitragsänderung eine Satzungsänderung erforderlich wäre.

Regelungen über **die Organe des Vereins**. Jeder Verein muss mindestens zwei Organe (Vorstand und Mitgliederversammlung) haben. In der Satzung muss geregelt sein, aus wie vielen Personen der Vorstand besteht, wie er gebildet bzw. gewählt wird und wie lange seine Amtszeit dauert. Es können aber auch zusätzliche Organe (zum Beispiel Kuratorium, wissenschaftlicher Beirat oder Ähnliches) gebildet werden.

Satzungsänderungen. Hier sollte geregelt sein, wer mit welchen Mehrheiten die Vereinssatzung ändern kann. Nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch ist dafür immer eine Dreiviertelmehrheit notwendig. Eine andere Regelung in der Vereinssatzung ist jedoch möglich.

Regelungen zur **Auflösung des Vereins**. Hier geht es darum festzulegen, mit welcher Mehrheit eine Auflösung des Vereins beschlossen werden kann. Außerdem sollte die Satzung eine Regelung darüber enthalten, was mit dem Vermögen geschieht, wenn der Verein aufgelöst wird.

Die **Gründungsmitglieder** sollten sich an der gültigen Mustersatzung des Bundeslandes orientieren.



Gründung eines Vereins

Entgelt für die Vorstandsarbeit

Wenn beabsichtigt ist, dass die Vorstandsmitglieder ein **Entgelt** für ihre Arbeit erhalten oder wenn perspektivisch hauptamtliche Mitarbeiter*innen beschäftigt werden sollen, dann bedarf es entsprechender **Ausführungen in der Vereinssatzung**. Gibt es dazu keine Regelung, kann keine Entschädigung gezahlt werden.

Muster-Satzungsklausel § Vergütungen für die Vereinstätigkeit

1. Die Vereins- und Organämter werden **grundsätzlich ehrenamtlich** ausgeübt.
2. **Bei Bedarf** können Vereinsämter im Rahmen der haushaltsrechtlichen Möglichkeiten entgeltlich auf **der Grundlage eines Dienstvertrages** oder gegen Zahlung einer **Aufwandsentschädigung** nach § 3 Nr. 26a EStG ausgeübt werden.
3. Die Entscheidung über eine entgeltliche Vereinstätigkeit nach Abs. 2. trifft (zuständiges Organ benennen). Gleiches gilt für die Vertragsinhalte und die Vertragsbeendigung.
4. Der (zuständiges Organ benennen) ist ermächtigt, Tätigkeiten für den Verein gegen Zahlung einer angemessenen **Vergütung oder Aufwandsentschädigung** zu beauftragen. Maßgebend ist die Haushaltslage des Vereins.
5. Zur Erledigung der **Geschäftsführungsaufgaben** und zur Führung der Geschäftsstelle ist der (zuständiges Organ benennen) ermächtigt, im Rahmen der haushaltsrechtlichen Möglichkeiten, **hauptamtlich Beschäftigte anzustellen**.
6. Im Übrigen haben die Mitglieder und Mitarbeiter des Vereins einen **Aufwendungsersatzanspruch** nach § 670 BGB für solche Aufwendungen, die ihnen durch die Tätigkeit für den Verein entstanden sind. Hierzu gehören insbesondere Fahrtkosten, Reisekosten, Porto, Telefon usw.
7. Der Anspruch auf Aufwendungsersatz kann nur **innerhalb einer Frist** (Frist einsetzen) nach seiner Entstehung geltend gemacht werden. Erstattungen werden nur gewährt, wenn die Aufwendungen mit **Belegen** und Aufstellungen, die prüffähig sind, **nachgewiesen werden**.

Organe des Vereins

Weil der Verein eine juristische Person ist, muss er Organe haben, das heißt Gremien, die für ihn entscheiden und handeln können. Jeder Verein benötigt mindestens zwei Organe:

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

Die Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung zwischen Mitgliederversammlung und Vorstand wird in der Satzung geregelt.



Gründung eines Vereins

Voraussetzungen für die Anerkennung der „Gemeinnützigkeit“

Die folgenden **Voraussetzungen** müssen für die Anerkennung als steuerbegünstigte Körperschaft erfüllt sein:

- Die Körperschaft muss gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke verfolgen.
- Der Zweck muss selbstlos, ausschließlich und unmittelbar verfolgt werden.
- Alle Voraussetzungen der Steuerbegünstigung müssen aus der Satzung ersichtlich sein.
- Die Satzung muss auch die Art der Zweckverwirklichung angeben.

Zum Beispiel:

Der Zweck des Vereins ist die Förderung der Jugendhilfe. Der Zweck wird verwirklicht durch die Organisation von Ferienfreizeiten, Jugendbegegnungen und Angeboten der Jugendverbandsarbeit.

- Die Satzung muss eine Regelung enthalten, dass das Vermögen der Körperschaft bei Auflösung oder Wegfall der steuerbegünstigten Zwecke auch zukünftig für steuerbegünstigte Zwecke verwendet wird (sog. Anfallklausel).
- Die tatsächliche Geschäftsführung muss der Satzung entsprechen.

Nach § 52 Abs. 2 Abgabenordnung sind **u. a. folgende Ziele** als gemeinnützig anzuerkennen (unvollständige Aufzählung):

- die Förderung von Wissenschaft und Forschung
- die Förderung von Bildung und Erziehung
- die Förderung der Jugend- und Altenhilfe
- die Förderung von Kunst und Kultur
- die Förderung von Völkerverständigung
- die Förderung des Landschafts- und Denkmalschutzes
- die Förderung des Heimatgedankens
- die Förderung des traditionellen Brauchtums (einschließlich des Karnevals, der Fastnacht und des Faschings)
- die Förderung der Hilfe für politisch, rassistisch oder religiös Verfolgte, für Flüchtlinge, Vertriebene, Aussiedler, Spätaussiedler, Kriegsoffer, Kriegshinterbliebene, Kriegsbeschädigte und Kriegsgefangene, Zivilbeschädigte und Behinderte sowie Hilfe für Opfer von Straftaten
- Förderung des Andenkens an Verfolgte, Kriegs- und Katastrophenopfer
- Förderung des Suchdienstes



Gründung eines Vereins

Voraussetzungen für die Anerkennung der „Gemeinnützigkeit“

Vor der Gründung empfiehlt sich eine **frühzeitige Abstimmung** der Satzung mit dem **Finanzamt**. Nach der Gründung kann beim Finanzamt die Ausstellung einer vorläufigen Bescheinigung über die Steuerbegünstigung beantragt werden.

Ob die Voraussetzungen für die Steuerbegünstigung tatsächlich vorlagen, prüft das Finanzamt immer nur rückwirkend - in der Regel alle drei Jahre und erteilt dann rückwirkend einen Freistellungsbescheid.



Gründung eines Vereins

Schritte zur Gründung

Hier finden sich die wichtigsten Punkte zur Gründerversammlung eines rechtsfähigen Idealvereins:

- Damit der Verein in das Vereinsregister eingetragen werden kann, muss es **mindestens 7 Gründungsmitglieder** geben.
- Ein **schriftlicher Entwurf der Satzung** sollte vorliegen. Sofern eine Gemeinnützigkeit angestrebt wird, sollte dieser Entwurf vor der Gründerversammlung vom zuständigen **Finanzamt vorab** (das ist kostenfrei) geprüft werden.
- Ein/e **Protokollführer*in** wird zu Beginn der Sitzung bestimmt.
- Ein/e **Versammlungsleiter*in** wird zu Beginn der Versammlung ernannt.
- Eine **Teilnehmer*innenliste** muss für den Nachweis für das Vereinsregister geführt werden.
- Die Gründungsmitglieder müssen die beschlossene **Satzung unterschreiben**.
- Die Wahl des Vorstands muss erfolgen.
- Nach der Gründungsversammlung müssen die Vorstandsmitglieder das **Protokoll unterschreiben** und diese Unterschriften durch einen **Notar beglaubigen** lassen, bevor eine Anmeldung beim Vereinsregister erfolgen kann.

Eintragung des Vereins

Zur Erlangung der Rechtsfähigkeit und Eintragung als anerkannter Verein in das Vereinsregister müssen beim örtlichen, zuständigen Amtsgericht folgende (vom Notar) beglaubigte **Unterlagen eingereicht** werden:

- Satzungsoriginal und Satzungskopie mit Unterschrift von mindestens 7 Gründungsmitgliedern
- Kopie des Gründungsprotokolls mit der Protokollierung der Vorstandswahl
- Teilnehmer*innenliste
- Eintragungsantrag

Die Anmeldung erfolgt **durch den Vorstand** (das heißt durch die vertretungsberechtigten Mitglieder – den sogenannten BGB-Vorstand). Nach der Registereintragung erhält der Verein einen Registereuszug, mit dem er die Eintragung nachweist.

Die **Gebühr** des Notars für die Beglaubigung der Unterschriften der Vorstandsmitglieder für die Anmeldung belaufen sich auf ca. 50,00 EUR. Die Eintragungsgebühr beim zuständigen Amtsgericht kostet ca. 50,00 – 60,00 EUR. Die Bekanntmachung der Eintragung im Vereinsregister durch das Amtsgericht kostet ca. 10,00 – 30,00 EUR.

Nach der Gründung kann beim zuständigen Finanzamt die Ausstellung einer vorläufigen Bescheinigung über die **Steuerbegünstigung** beantragt werden. Dazu muss die Kopie der Satzung zusammen mit einem formlosen Antrag auf Erteilung eines Feststellungsbescheides nach § 60a der Abgabenordnung über das Vorliegen der satzungsmäßigen Voraussetzungen und einer Kopie des Protokolls der Gründungsversammlung eingereicht werden.

Wenn die Satzung den gesetzlichen Vorgaben entspricht, wird ein **rechtsmittelfähiger Feststellungsbescheid** nach § 60a der Abgabenordnung über das Vorliegen der satzungsmäßigen Voraussetzungen erteilt.



Gründung, Führung und Verwaltung

Der Vorstand

Bestellung und Wahl des Vorstands

Nach § 27 BGB (Bürgerliches Gesetzbuch) erfolgt die Bestellung oder **Wahl des Vorstands** durch Beschluss der Mitgliederversammlung. Bei der Wahl des Vorstands durch die Mitgliederversammlung ist das in der Satzung vorgeschriebene Verfahren genau zu beachten.

Die Satzung kann die für die Wahl zum Vorstand erforderlichen Mehrheiten regeln. Ist dazu nichts in der Satzung bestimmt, wird grundsätzlich die absolute Mehrheit notwendig sein, das heißt es muss eine Stimme mehr als die Hälfte der bei der **Abstimmung anwesenden Mitglieder** erreicht werden.

Die Vorstandsbestellung bedarf zu ihrer Wirksamkeit nicht der Eintragung ins Vereinsregister. Sie sind nach der Wahl durch die Mitgliederversammlung der bestätigte Vorstand. Die Vorstandsmitglieder sind aber dennoch gesetzlich verpflichtet, jede Änderung des Vorstands zur Eintragung ins Vereinsregister anzumelden. Diese Anmeldung erfolgt wieder notariell, das heißt ein Notar muss beglaubigen, dass die Wahl stattgefunden hat (durch Vorlage des Protokolls und persönliche Ausweisung der vertretungsberechtigten Vorstandsmitglieder). Für die Anmeldung selbst gelten die allgemeinen Regeln für eine Anmeldung zum Vereinsregister.

Zusammensetzung Vorstand

Nach § 26 BGB muss der Verein einen Vorstand haben, der aus mehreren Personen bestehen kann. Das Gesetz überlässt es also der Vereinssatzung zu regeln, ob der Vorstand aus einer oder mehreren Personen besteht, wobei zumindest diese Regelung in der Satzung enthalten sein muss (sie kann aber auch lediglich eine Mindest- oder Höchstzahl bestimmen).

Bestimmte Vorstandsämter (wie z.B. Kassenwart) sind keine Pflichtorgane des Vereins (die Satzung regelt, welche Positionen es gibt und somit besetzt werden müssen).

Es ist nicht **notwendig**, dass es eine/n **Erste*n Vorsitzende*n** oder ein/e **Schatzmeister*in** gibt. In einem Mehr-Personen-Vorstand können sich alle Mitglieder gleichberechtigt intern verschiedene Aufgaben zuordnen.

Wenn in einer **Satzung** verschiedene **Vorstandsfunktionen** benannt sind, wie z.B. Vorsitzende/r oder Schatzmeister*in, dann müssen diese Positionen auch **gewählt und besetzt** werden.

Der Vorstand ist bei Verletzung seiner Pflichten nur dem Verein, nicht aber den einzelnen Mitgliedern schadensersatzpflichtig.

Im Innenverhältnis zwischen Vorstand und Verein handelt es sich in der Regel um einen **Geschäftsbesorgungsvertrag** auf den Regeln der §§ 662ff BGB Anwendung finden. Das bedeutet vor allem, dass der Vorstand nur Anspruch auf Ersatz seiner Aufwendungen hat, also - wenn es nicht anders in der Satzung beschrieben wurde - ehrenamtlich tätig ist.

Die Satzung kann jedoch ein entgeltliches Vorstandsamt vorsehen. Zuständig für den Abschluss (und die Kündigung oder Lösung) eines Anstellungsvertrages zwischen dem Vorstand und dem Verein ist dann das Vereinsorgan - in der Regel die Mitgliederversammlung -, dem auch die Bestellung oder Wahl obliegt.



Der Vorstand

Vertretungsmacht des Vorstands

Die Befugnisse und der Aufgabenkreis des Vorstands lassen sich in zwei Gruppen aufteilen:

- die Vertretung und Repräsentation des Vereins nach außen, sowie
- die Geschäftsführung.

Der Vorstand ist **die gesetzliche Vertretung des Vereins** nach innen (das heißt den Mitgliedern gegenüber) und nach außen (z.B. den Vertragspartner*innen oder Fördermittelgeber*innen).

Er ist für die **Geschäftsführung des Vereins zuständig**. Diese Aufgabe ist auf Grund der gesetzlichen Regelung im Bürgerlichen Gesetzbuch immer eine Vorstandsaufgabe. Der Vorstand kann diese Aufgabe zwar delegieren, zum Beispiel an eine/n Geschäftsführer*in („mittels Vollmacht“). Der Vorstand bleibt aber immer in der Verantwortung.

Der Vorstand kann einem Dritten oder auch einem oder mehreren seiner Mitglieder **Vollmacht erteilen**, die aufgrund der jeweiligen Vorstandsbeschlüsse notwendigen Vertretungshandlungen vorzunehmen und die entsprechenden Erklärungen abzugeben.

Die Vollmachtserteilung und der Widerruf der Vollmacht richten sich nach den allgemeinen Regeln. Intern muss über die Vollmachtserteilung oder den Widerruf der Vorstand durch Beschlussfassung entscheiden, nach außen bedarf es zur Vollmachtserteilung oder zum Widerruf wie bei jedem Rechtsgeschäft der Erklärung so vieler Vorstandsmitglieder, wie nach der Satzung zur Vertretung des Vereins erforderlich sind.

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



Der Vorstand

Vertretungsmacht des Vorstands

Beispiel 1:

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

Beispiel 2:

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

Die **Geschäftsführung** ist jede im Dienst des Vereins stehende Tätigkeit und jedes Rechtsgeschäft.

Dazu zählen **zum Beispiel**:

- Ein- und Verkäufe für den Verein
- die Unterzeichnung aller Korrespondenzen
- die Kassen- und Buchführung (inklusive Steuern)
- die Beantragung von Fördermitteln
- die Personalverwaltung
- die Einnahme von Mitgliedsbeiträgen
- die Anmeldung von Änderungen im Register
- das Einberufen von Vorstandssitzungen/Mitgliederversammlungen
- die Vertretung des Vereins bei Behörden
- die Aufgabenverteilung im Verein

Die Geschäftsführung kann in der Satzung einem anderen Vereinsorgan übertragen werden. Zulässig sind also Satzungsbestimmungen, wonach die Geschäftsführung des Vereins einem „erweiterten Vorstand“ oder einem „Gesamtvorstand“ übertragen ist.



Der Vorstand

Rollen und Funktionen im Vorstand

Nachfolgend sind **Aufgaben- und Anforderungsprofile** für verschiedene Posten im Vorstand beschrieben. Sie dienen als Anregung und müssen von jedem Verein individuell angepasst werden. Wichtig ist dabei, die Aufgaben und Anforderungen so genau wie möglich zu definieren. Das schafft Rollenklarheit und erleichtert die Zusammenarbeit im Vorstand.

1. Vorsitzende*r

Aufgaben

Vorbereitung und Leitung von:

- Vereinsversammlungen
- Sitzungen des Vorstands
- Bürositzungen
- Überwachung und Durchführung der Vereinsversammlungs- und Vorstandsbeschlüsse

Vertretung des Vereins bei:

- Kontakten mit den Behörden
- Versammlung der Verbände
- Veranstaltungen anderer Vereine

Weitere Aufgaben:

- Erstellt den Jahresbericht
- Behandlung von Spezialproblemen des Vereins
- Unterzeichnung sämtlicher Korrespondenzen des Vereins
- Kontrolle der eingehenden Rechnungen
- Verteilung von Sonderaufgaben und Vertretungen
- Übersicht über sämtliche Vereinsgeschäfte

Kompetenzen / Anforderungen

Voraussetzungen:

- Identifiziert sich mit den Zielen und Aufgaben des Vereins
- Hat Führungs- und Organisationserfahrung
- Hat Erfahrung im Projektmanagement
- Kann strategisch denken
- Ist offen für Neues
- Kann motivieren und delegieren
- Ist entscheidungsfreudig
- Bewahrt Gesamtsicht

Ziele Einarbeitung:

- Ist mit Strukturen, Aufgaben, Leitbild und Strategie des Vereins vertraut
- Ist über seine/ihre Aufgaben und Kompetenzen orientiert
- Hat Übersicht über die Satzung und die Geschäftsordnung



Der Vorstand

Rollen und Funktionen im Vorstand

2. Vorsitzende*r

Aufgaben

- Vertretung des/der 1. Vorsitzenden
- Organisation von Versammlungen
- Übernahme von statistischen Aufgaben und Sonderaufgaben
- Leitung von Verhandlungen im Auftrag des/der 1. Vorsitzenden

Kompetenzen / Anforderungen

Voraussetzungen:

- Identifiziert sich mit den Zielen und Aufgaben des Vereins
- Kompetenzen gemäß den zugeteilten Aufgaben

Ziele Einarbeitung:

- Ist mit Strukturen, Aufgaben, Leitbild und Strategie des Vereins vertraut
- Ist über seine/ihre Aufgaben und Kompetenzen orientiert
- Hat Übersicht über die Satzung und die Geschäftsordnung



Der Vorstand

Rollen und Funktionen im Vorstand

Schriftführer*in

Aufgaben

- Erledigung der laufenden Korrespondenz
- Führung der Protokolle von Versammlungen und Sitzungen
- Verfassung von Einladungen
- Mitgliederverwaltung und -betreuung
- Bestellung der Drucksachen
- Weitere Aufgaben im Auftrage des/der 1. Vorsitzenden

Kompetenzen / Anforderungen

Voraussetzungen:

- Identifiziert sich mit den Zielen und Aufgaben des Vereins
- Verfügt über PC-Kenntnisse
- Beherrscht die Kunst der Protokollführung
- Arbeitet exakt, zuverlässig und selbstverantwortlich
- Kompetenzen gemäß weiteren zugeteilten Arbeiten

Ziele Einarbeitung:

- Ist mit Strukturen und Aufgaben des Vereins vertraut
- Ist über seine/ihre Aufgaben und Kompetenzen orientiert
- Hat Übersicht über die Satzung und die Geschäftsordnung



Der Vorstand

Rollen und Funktionen im Vorstand

Kassierer*in

Aufgaben

- Betreuung des gesamten Finanzwesens
- Überwachung des Budgets
- Führung der Vereinsrechnung
- Einzug der Jahresbeiträge
- Betreuung des Bankverkehrs
- Meldung von eingehenden Spenden, zwecks Spendenquittung
- Mittelbeschaffung / Sponsoring:
- Finanzierungsgesuche an Subventionsgeber, an Stiftungen, an Privatpersonen
- Kontakte zu potentiellen Geldgebern pflegen

Kompetenzen / Anforderungen

Voraussetzungen:

- Identifiziert sich mit den Zielen und Aufgaben des Vereins
- Verfügt über Finanzkompetenzen, ist sicher in Bilanz und Abschluss

Ziele Einarbeitung:

- Ist mit Strukturen und Aufgaben des Vereins vertraut
- Ist über seine/ihre Aufgaben und Kompetenzen orientiert
- Kennt die für seine/ihre Aufgaben wichtigen Passagen der Satzung und der Geschäftsordnung



Der Vorstand

Rollen und Funktionen im Vorstand

Beisitzer*in

Aufgaben

Beispiel: Abteilungsleiter*in Jugendarbeit:

- Verantwortlich für die Leitung der Jugendarbeit
- Ist Kontaktperson für alle Anliegen des Vereins
- Erstellt das Jahresprogramm gemeinsam mit den anderen Abteilungsleiter*innen
- Plant Übungen und Anlässe
- Fördert und pflegt die Zusammenarbeit mit anderen Jugendgruppen
- Regelt die Ressort-Zuständigkeiten

Kompetenzen / Anforderungen

Voraussetzungen:

- Identifiziert sich mit den Zielen und Aufgaben des Vereins
- Arbeitet gerne mit Kindern und Jugendlichen
- Hat Organisationstalent
- Hat Erfahrung in Projektmanagement

Ziele Einarbeitung:

- Ist mit Strukturen und Aufgaben des Vereins vertraut
- Ist über seine/ihre Aufgaben und Kompetenzen orientiert
- Kennt die für seine/ihre Aufgaben relevanten Satzungs- und Geschäftsordnungspassagen



Der Vorstand

Rechte und Pflichten des Vorstands

Der Vorstand führt die Geschäfte des Vereins. In diesem Rahmen hat er folgende Aufgaben und Pflichten:

Sorgfaltspflicht

Der Vorstand muss die Interessen des Vereins vertreten und dafür sorgen, dass der Verein alle Pflichten erfüllt, zum Beispiel pünktlich Steuern und Rechnungen bezahlt. Der Vorstand haftet dem Verein gemäß §276 BGB für ein Verschulden bei der Geschäftsführung.

Der Maßstab ist dabei die Sorgfalt, die eine gewissenhafte und ihrer Aufgabe gewachsene Person anzuwenden pflegt. Dabei sind die Umstände des Einzelfalls, insbesondere Art und Größe des Vereins, der Vereinszweck sowie auch ein wirtschaftlicher Nebenbetrieb des Vereins zu berücksichtigen.

Der Vorstand kann sich gegenüber dem Haftungsanspruch nicht auf mangelnde Fähigkeiten und Kenntnisse berufen. Er muss vielmehr für die Fähigkeiten und Kenntnisse einstehen, die die übernommene Aufgabe erfordert.

Erhaltung des Vereinsvermögens

Der Vorstand muss sicherstellen, dass das Vereinsvermögen erhalten bleibt - der Verein also keine Schulden macht. Bevor er Verträge unterschreibt, muss er sicher sein, dass der Verein in der Lage ist, die sich aus diesen Verträgen ergebenden Verpflichtungen zu erfüllen.

Der Vorstand darf kein Vereinsvermögen unter den Vereinsmitgliedern aufteilen und dadurch die Befriedigung der Gläubiger erschweren. Wenn der Verein überschuldet oder zahlungsunfähig ist, hat der Vorstand die Pflicht, ein Insolvenzverfahren zu eröffnen (vergleiche §42 BGB).

Buchführungspflicht und Rechenschaftspflicht

Der Vorstand muss alle Einnahmen und Ausgaben des Vereins aufzeichnen und der Mitgliederversammlung über die finanzielle Lage des Vereins jederzeit Auskunft geben. Die Aufzeichnungen über Einnahmen und Ausgaben müssen vollständig, richtig, zeitgerecht und geordnet vorgenommen werden.



Der Vorstand

Rechte und Pflichten des Vorstands

Weitere Geschäftsführungspflichten

Jedes Mitglied des Vorstands hat eine Schweigepflicht über vertrauliche Vorgänge und Mitteilungen. Es besteht außerdem die Pflicht, die Mitgliederversammlung in den durch die Satzung bestimmten Fällen einzuberufen. Außerdem muss eine Einberufung erfolgen, wenn das Interesse des Vereins es erfordert.

Der Vorstand ist weiterhin verpflichtet, die im Gesetz vorgeschriebenen Anmeldungen zum Vereinsregister vorzunehmen. Das sind insbesondere Satzungsänderungen und Änderungen in der Zusammensetzung des Vorstands.

Der Vorstand hat auf Verlangen dem Registergericht zudem jederzeit eine Bescheinigung über die Anzahl der Mitglieder einzureichen (§72 BGB).

Gegenüber der Mitgliederversammlung besteht eine Auskunftspflicht über alle Belange des Vereins (zum Beispiel Finanzen, Projekte, Personal).



Der Vorstand

Buchhaltungspflichten für den Verein

Grundsätzlich ergeben sich die Buchhaltungspflichten für Vereine aus folgenden Quellen:

- die Rechenschaftspflicht des Vorstands gegenüber der Mitgliederversammlung nach BGB
- zivilrechtliche Buchführungspflicht
- steuerrechtliche Pflichten (bei gemeinnützigen und wirtschaftlich tätigen Vereinen)
- förderrechtliche Aufzeichnungspflichten

Die Vereinsbuchführung liegt in der Verantwortung des Vorstands. Ein Überblick zu sämtlichen Vorschriften zur Rechenschafts- und Buchführungspflicht von Vereinen lassen sich in §259f und §666 BGB nachlesen.

Rechenschaftspflicht gegenüber der Mitgliederversammlung

Der Vorstand des Vereins unterliegt nach §27 (3) BGB einer **Rechenschaftspflicht** gegenüber der Mitgliederversammlung. Der Umfang dieser Rechenschaftspflicht wiederum ergibt sich aus den §§259-260 BGB.

Er muss eine geordnete **Zusammenstellung der Einnahmen und Ausgaben** und die Vorlage von Belegen sicherstellen. Die Ansprüche an eine solche Buchhaltung sind mit einer einfachen Einnahmen-Ausgaben-Rechnung erfüllt. Die Einnahmen und Ausgaben müssen aber sinnvoll geordnet und vollständig sein. Die Einnahmen und Ausgaben müssen vollständig erfasst sein, eine Verrechnung von Ausgaben und Einnahmen ist nicht erlaubt (Saldierungsverbot).

Es muss weiterhin eine Vorlage eines Bestandsverzeichnisses an Vermögensgegenständen vorhanden sein. Neben der Aufstellung der Bank- und Kassenbestände braucht es ein Anlagenverzeichnis. Hinzu kommt eventuell eine Aufstellung über vorhandene Waren- und Verbrauchsgüterbestände.

Die Erfüllung dieser Vorschriften ist Voraussetzung für eine wirksame Entlastung des Vorstands.

Im Fall der Zahlungsunfähigkeit oder der Überschuldung des Vereins muss der Vorstand die Eröffnung des Insolvenzverfahrens beantragen. Daraus folgt, dass der Vorstand jederzeit Kenntnis über die Vermögenslage des Vereins haben muss, um rechtzeitig seiner Verpflichtung zur Eröffnung eines Konkursverfahrens nachkommen zu können.

Diese **Buchführungspflichten** nach dem BGB können aber durch die Satzung erweitert oder eingeschränkt werden. Es handelt sich um nachgiebiges Recht - grundsätzlich könnte die Satzung den Vorstand von seiner Rechenschaftspflicht freistellen. In jedem Fall gelten hier die Satzungsregelungen vor den Vorschriften des BGB.



Steuerrechtliche Aufzeichnungspflichten

Sobald ein Verein eingetragen ist, nimmt dieser als juristische Person am wirtschaftlichen Verkehr teil. Das bedeutet, dass er auch ohne Gewinnerzielungsabsicht zur Buchführung verpflichtet ist. Laut §63 Abs. 3 Abgabenordnung (AO) muss jede Körperschaft durch das ordnungsmäßige Aufzeichnen aller Einnahmen und Ausgaben nachweisen, dass ihre Geschäftsführung darauf ausgerichtet ist, ihre Satzungszwecke zu erfüllen. Die Vereinsbuchführung dient daher der Kontrolle über einen satzungsgemäßen Geschäftsbetrieb.

Der Verein ist als juristische Person Steuersubjekt (= Steuerpflichtiger) und unterliegt somit den Vorschriften der verschiedenen Steuergesetze; insbesondere sind das:

- Abgabenordnung (AO)
- Körperschaftsteuergesetz (KStG)
- Einkommensteuergesetz (EStG)
- Umsatzsteuergesetz (UStG)
- Gewerbesteuergesetz (GewStG)

Aufzeichnungen nach den allgemeinen Vorschriften der Abgabenordnung

In §140 AO ist geregelt, dass wer bereits nach anderen Gesetzen (in diesem Fall das BGB) zu Aufzeichnungen verpflichtet ist, dies auch zu steuerlichen Zwecken zu erfüllen hat. Die oben genannten Regelungen gelten also auch gegenüber dem Finanzamt.

„§146 AO

- Aufzeichnungen ... sind so vorzunehmen, dass der Zweck, den sie für die Besteuerung erfüllen sollen, erreicht wird
- Aufzeichnungen ... sind vollständig, richtig, zeitgerecht und geordnet vorzunehmen
- Kasseneinnahmen und -ausgaben sollen täglich festgehalten werden
- Aufzeichnungen ... sind in einer lebenden Sprache vorzunehmen; Abkürzungen, Symbole u.ä. sind eindeutig zu verwenden
- Aufzeichnungen ... dürfen nicht in einer Weise verändert werden, dass der ursprüngliche Inhalt nicht mehr feststellbar ist; der Zeitpunkt von Veränderungen muss erkennbar sein.“

„§147 AO

- Aufzeichnungen ... können in der geordneten Ablage von Belegen bestehen oder auf Datenträgern geführt werden.“



Aufzeichnungen nach dem Gemeinnützigkeitsrecht

Der Gesetzgeber gesteht dem gemeinnützigen Verein eine Reihe von Steuerbefreiungen bzw. Steuerbegünstigung zu:

- Befreiung von der Körperschaftsteuer
- Befreiung von der Umsatzsteuer bei bestimmten Umsätzen
- Anwendung des ermäßigten Umsatzsteuersatzes
- Befreiung von der Gewerbesteuer

Als Voraussetzung für die Gewährung einer solchen Steuervergünstigung fordert §59 AO, dass die tatsächliche **Geschäftsführung** auf die ausschließliche und unmittelbare Erfüllung der **steuerbegünstigten Zwecke gerichtet** ist und den diesbezüglichen Satzungsbestimmungen entsprechen muss.

Da die vom Gesetzgeber in Aussicht gestellten Steuervergünstigungen in der Regel auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb keine Anwendung finden, ist es notwendig, den ideellen Bereich des Vereins von seinem unternehmerischen Bereich abzugrenzen und den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb aus dem unternehmerischen Bereich herauszustellen.

Die Aufzeichnungen müssen ersichtlich machen, in welchen Bereichen sich der Verein betätigt, in welchem Verhältnis diese Bereiche zueinanderstehen und inwieweit er letztlich den Anforderungen des Gemeinnützigkeitsrechts (Selbstlosigkeit, Ausschließlichkeit, Unmittelbarkeit) entspricht.

Konkret bedeutet das, jede Einnahme bzw. Ausgabe ist eindeutig einem Tätigkeitsbereich zuzuordnen. Die Nichteinhaltung von Aufzeichnungspflichten kann zum Verlust der Gemeinnützigkeit führen.



Kommunikation

Kommunikationskultur

Die **Kommunikationskultur** in einem Verein wird oft **von der Leitung geprägt** und von Mitgliedern weitergetragen. Ein respektvoller Umgang miteinander, gegenseitige ausreichende Information, das Klären von Missverständnissen oder Konflikten tragen sehr viel zu einer offenen, ehrlichen und lockeren Atmosphäre bei, in der sich die Menschen wohlfühlen. Wenn die Kommunikation „innen“ stimmt, dann ist auch die Kommunikation nach „außen“ leicht und glaubwürdig gestaltbar.

Zwei Regeln für die Kommunikation in Organisationen:

1. KONTINUIERLICHER DIALOG – ZUHÖREN, WAHRNEHMEN, SPRECHEN

- ein offenes Ohr für Anregungen, Ideen, Botschaften und Stimmungen haben
- es ist nicht wichtig, was man sagt, sondern was der oder die andere versteht
- der Sinn der Kommunikation (die Information) entsteht beim Empfänger

2. INFORMATION

- die regelmäßige Weitergabe von relevanten Informationen ist eine Bringschuld des Führungsteams und Grundvoraussetzung für die Einbindung der Mitglieder
- wie das Gesagte beim Empfänger ankommt, ist schlussendlich entscheidend
- durch die Art und Weise, wie man kommuniziert, wird auch die Beziehung zum Gesprächspartner bestimmt
- es ist daher nicht nur wichtig, WAS man sagt, sondern auch WIE man es sagt
- Beziehungen sollen auf Respekt und Akzeptanz gegenüber dem Partner beruhen, was nichts mit Sympathie oder Antipathie zu tun hat, sondern mit Höflichkeit im Umgang mit anderen

„Störungen“ in der Kommunikation können entgegengewirkt werden durch:

- Erwartungen klären
- Orientierung geben
- Verständnis für die Situation schaffen
- Vorkommnisse und Erlebnisse aus der Vergangenheit aufarbeiteten
- mögliche Auslegungsmuster vorwegnehmen
- Einstellungen vermitteln
- Hintergrundinformationen geben
- Handlungsumfeld erklären
- Kontextverständnis geben



Kommunikation

Konflikte im Verein

Wo mehrere Menschen aufeinandertreffen, geht es nicht immer nur harmonisch zu. Unterschiedliche Ansichten führen zu Diskussionen, Meinungsverschiedenheiten und unter Umständen auch zu Konflikten. Das ist ganz normal. In jeder Organisation wird man hin und wieder mit dem einen oder anderen Streitthema konfrontiert.

Konflikte haben auch positive Seiten. Sie zeigen eine lebendige Kommunikation und dass die Menschen mit viel Engagement dabei sind. Konflikte regen das Interesse an, weisen auf Probleme hin, bergen den Beginn für Veränderung, verlangen nach einer Lösung, festigen Gruppen und führen zur Selbsterkenntnis der eigenen Persönlichkeit. Konflikte und Meinungsverschiedenheiten sind normal und ein Zeichen der Anteilnahme an dem Verein.

Es ist besser, wenn eine spannungsgeladene Atmosphäre in einem klärenden Gespräch aufgelöst wird. Das Hinauszögern vergeudet nur unnötig Zeit und Energie. Eine zerstrittene Führung und frustrierte Mitglieder führen zu keinem Erfolg des Vereins. Neben einer offenen Kommunikationskultur gibt es viele Methoden und Techniken, die auch zu einer positiven Konfliktkultur beitragen.

Herstellen von Transparenz

Regelmäßige und offene Informationen für alle Beteiligte verhindern „Tuscheln“ und wirken Konflikten und Streit entgegen. Gemeinsame Entscheidungsfindungen und frühzeitige Abstimmungen fördern ergebnisorientiertes Handeln und sorgen für ein produktives Klima. Alle Beteiligten sollten offen für Diskussion und Dialog sein. Aus diesem Grund ist ein offenes Diskussionsklima wichtig.

Die Mitglieder, der ehrenamtliche Vorstand und gegebenenfalls hauptamtliche Mitarbeiter*innen sollten regelmäßig über Wünsche und Anliegen sprechen und die Wechselbeziehungen beobachten. Es braucht Möglichkeiten für ein Gespräch „unter vier Augen“.



Kommunikation

Umgang mit kritischen Situationen

Checkliste

Die nachfolgende Checkliste kann für die Lösung eines Problems und zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. Die umfassenden Fragen dienen der Anregung und es ist sinnvoll, sie individuell an den jeweiligen Verein, die Gruppe und die entsprechende Situation anzupassen.

Problemdefinition

- Davon ausgehen, dass das Problem nicht klar ist
- Problem ausführlich diskutieren, vorerst eventuelle Lösungsvorschläge zurückstellen
- Versuchen alle Problemaspekte zu erfassen
- Problemdefinitionen optisch verdeutlichen, zum Beispiel an Pinnwand, Flipchart
- Auch zunächst absurd oder unwichtig erscheinende Problemdefinitionen notieren
- Eventuell unterschiedliche Expert*innenmeinungen zur Problemdefinition erfragen
- Die beiden wichtigsten Problemdefinitionen während der gesamten weiteren Diskussion gut sichtbar im Arbeitsraum anbringen
- Prüfen, ob das Problem überhaupt wichtig ist

Lösungsalternativen

- Mehrere Alternativen suchen, dann auf fünf bis sieben reduzieren
- Verschiedene Alternativen integrieren, so dass aus mehreren eine neue entsteht
- Alle Gruppenmitglieder zur Mitarbeit ermuntern
- Anwendung von Kreativitätstechniken bei der Suche nach Alternativen



Kommunikation

Umgang mit kritischen Situationen

Checkliste

Konsequenzen

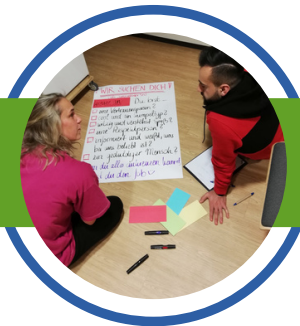
- Klare Zielsetzung erarbeiten
- Prüfen, ob alle Ziele miteinander vereinbar sind
- Tabelle anlegen, in der eingetragen wird, bis zu welchem Grad jeder Lösungsvorschlag die einzelnen Ziele erfüllen kann
- Alle Vorschläge prüfen
- Eigene Vorschläge nicht hartnäckig verteidigen
- Trennung von Informationskonflikten (verschiedene Informationen bei den Teilnehmenden) und Zielkonflikten (es werden verschiedene Ziele verfolgt)
- Eventuellen zusätzlichen Informationsbedarf genau definieren

Entschluss - Auswahl des besten Vorschlags

- Prüfen, wie entschieden werden soll (Mehrheit, Konsens ...)
- Prozess der Entscheidungsfindung offen diskutieren
- Von jedem Gruppenmitglied eine abschließende Stellungnahme verlangen.
- Klar machen, dass jetzt die Entscheidung getroffen wird
- Deutlich festlegen, wofür sich die Gruppe entschieden hat

Durchführung und Kontrolle

- Wer wird die Entscheidung durchführen?
- Wer soll ihn/sie dabei unterstützen?
- Welche Hilfsmittel können zur Verfügung gestellt werden?
- Welche Kompetenzen erhalten die Einzelnen?
- Wie wird die Entscheidung bekannt gemacht?
- Was soll bis wann erreicht werden (Zeitplan)?
- Mit welchen Maßstäben soll das Ergebnis der Durchführung beurteilt werden?
- Welche neuen Probleme sind aufgetaucht?
- Jemanden mit der Erfolgskontrolle beauftragen
- Dafür sorgen, dass die Ergebnisse der Erfolgskontrolle allen Gruppenmitgliedern mitgeteilt werden
- Termin für die Besprechung festlegen, bei der die Beteiligten über ihre ersten Erfahrungen mit der Umsetzung berichten können



Projektmanagement

Management

Projektmanagement

Ein Projekt zeichnet sich durch Neuartigkeit, Begrenztheit, Bestimmtheit und Organisiertheit aus und hat ein klar definiertes Ziel. Projektmanagement umfasst die Gesamtheit der Planungs-, Organisations-, Führungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben eines Vorhabens.

Ein Projekt, sollte folgende Eigenschaften aufweisen:

1. **Neuartigkeit:** Es handelt sich um etwas Neues und Einmaliges, was von Originalität zeugt. Ein Projekt trägt dazu bei, bestimmte Defizite (zum Beispiel Wissens- oder Handlungsdefizite) zu minimieren.
2. **Begrenztheit:** Das Vorhaben ist zeitlich, finanziell und personell begrenzt. Nach Abschluss des Projekts ist die Aufgabe erfüllt oder wird als Regelleistung weitergeführt.
3. **Bestimmtheit:** Es gibt klare Zielvorgaben, die auch überprüfbar sind.
4. **Organisiertheit:** Ein Projekt muss spezifischen Anforderungen im Verein entsprechen. Hierzu zählen unter anderem Methoden, Mittel und Organisationsform.

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

Das Konzept bildet die Basis für viele Vorhaben und enthält wesentliche Aussagen zur Ausgangslage und zum Bedarf, zur Zielgruppe, zur Zielstellung, zu den Angeboten und den eingesetzten Methoden, zum Personalbedarf sowie einen Kosten- und Finanzierungsplan.



Projektmanagement

Management

Projektmanagement

Projektmanagement beinhaltet somit:

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

Projektphasen

Ein Projekt durchläuft unterschiedliche Phasen:

1. Informelle Phase/ Idee
2. Definitionsphase/ Konzept
3. Planungsphase
4. Realisierungsphase
5. Abschlussphase/ Feedback

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

I. Informelle Phase: Die Projektidee

- hier entsteht die **erste** vage **Idee** eines Projektes
- die Idee wird **kommuniziert** und den anderen Mitgliedern vorgestellt
- Kritiken, Vorschläge, **Erweiterungen**, Erfahrungen werden geäußert
- es erfolgt die Suche nach **Verbündeten und Mitstreitenden**
- es erfolgt ein erster schriftlicher Entwurf in Form einer **kurzen Skizze**
- das Wesentliche der **Projektidee wird aufgeschrieben**
- hinzu kommt eine erste **allgemeine Recherche** nach Finanzierungsmöglichkeiten



Projektmanagement

Management

Definition und Planung

II. Definitionsphase: Die Projekt- oder Konzeptentwicklung

- in dieser Phase erfolgt eine genaue Definition von **Zielen, Bedarf, Zielgruppen**, Inhalten
- weiterhin erfolgt die **Konzeptentwicklung**
- sie kann gleichzeitig die **Grundlage für den Projektantrag** bei einem potentiellen Geldgeber sein sowie der Planung der Projektvorgänge dienen
- Prüfung auf **Realisierbarkeit der Projektidee**, insbesondere hinsichtlich des finanziellen und personellen Umfangs
- eventuelle **Risiken** finden Berücksichtigung
- in einem nächsten Schritt erfolgt die Antragstellung
- die Förderrichtlinien und Voraussetzungen für eine **Antragstellung** bilden die Grundlage des Projektantrages
- im idealen Fall erfolgen eine **Projektbewilligung und somit der Auftrag zur Durchführung** des Projektes
- die Bewilligung enthält wiederum Richtlinien und Hinweise, die sorgfältig gelesen und auch beachtet werden müssen
- ein **offizieller Start** des Projektes wird durchgeführt

III. Planungsphase: Die Projektplanung

- vor der praktischen Umsetzung ist das Projekt sehr genau zu planen
- zu den notwendigen Schritten zählen:
 - alle **Aufgaben und Ressourcen** werden klar definiert
 - es erfolgt eine Einteilung in sinnvolle Teilaufgaben
 - diese Teilaufgaben werden auf die Mitarbeitenden sowie Mitglieder verteilt
 - die Gesamtverantwortung und der Gesamtüberblick sind einer Person zu übertragen
 - es werden **Projektmeilensteine** festgelegt (Meilensteine sind inhaltlich und terminlich fixierte Ergebnisse und Ereignisse; sie ermöglichen die Orientierung und unterstützen die Kontrolle des Projektverlaufs)
 - Anfertigung eines **vollständigen Projektplans**
 - Einrichtung eines verbindlichen und brauchbaren **Systems der Buchführung, Abrechnung, Dokumentation und Ablage**, welches fortlaufend und zeitnah geführt werden muss, um immer den aktuellen Überblick über den Stand des Projektes zu haben und zum Ende des Projektes den Verwendungsnachweis erstellen zu können



Projektmanagement

Management

Planung und Durchführung

IV. Realisierungsphase: Die Projektrealisierung

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

V. Abschlussphase: Der Projektabschluss

- jedes Projekt hat ein vorher genau festgelegtes Ende
- zu diesem Zeitpunkt müssen die Ziele des Projektes erreicht sein, alle finanziellen Vorgänge beendet sein und der Verwendungsnachweis erstellt werden
- der ordentliche Abschluss eines Projektes gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Projektmanagements und wird dennoch oft vernachlässigt
- folgende Aufgaben sind dabei zu erledigen:
 - eine verstärkte Motivation der Mitarbeitenden, da diese sich oft bereits im Ablösungsprozess befinden
 - eine korrekte Abrechnung und das Erstellen des sachlichen und finanziellen Verwendungsnachweises
 - Öffentlichkeitsarbeit und Ergebnispräsentation
 - die Dokumentation des Projektes
 - die Evaluation des Projektes
 - die Auflösung und Verabschiedung der Projektgruppe
 - das Suchen neuer Perspektiven
 - das Feiern der erfolgreichen Beendigung des Projektes mit allen Beteiligten, Aussprechen von Lob und Dank



Projektmanagement

Erfolgsfaktoren

Faktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement

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

- **Sorgfältige Planung.** Je besser die Planung ist, desto weniger Risiken birgt das Projekt.
- **Genaue Kostenkalkulation.** Trotz genauer Vorausberechnungen sollten ausreichende finanzielle Puffer eingeplant werden.
- **Zeitkalkulation.** Es ist immer notwendig, Pufferzeiten einzuplanen. Kommt es zu zeitlichen Verzögerungen, muss die Planung aktualisiert werden.
- **Regelmäßige Treffen.** Es sind regelmäßige Treffen aller Mitarbeitenden zu organisieren. Diese können im Gesamtteam und im Kleinteam stattfinden.
- **Genaue Dokumentation.** Alles, was mit dem Projekt zu tun hat, ist genau zu dokumentieren. Hierzu gehören Protokolle von Treffen und Sitzungen, Absprachen, Verträge, Bestellungen, Lieferscheine, Rechnungen oder Kostenvoranschläge.
- **Ordnung.** Es ist ein sinnvolles **Ablagesystem** und Abzeichnungssystem zu entwickeln.
- **Klare Verantwortlichkeiten.** Die Verantwortlichkeiten sollten personifiziert und schriftlich genau festgelegt werden.
- **Flexibilität.** Auf Planabweichungen sollte stets flexibel und schnell reagiert werden.
- **Ausdauer und Belastbarkeit.** Oft haben Projekte eine lange Vorbereitungsphase. Das erfordert viel Kraft und Ausdauer von allen Beteiligten.
- **Kompetenzen.** Die Kompetenzen aller Mitarbeitenden sollten genutzt werden. Das Managen von Projekten erfordert ein hohes Maß an sozialer Kompetenz. Hierzu zählen insbesondere Kenntnisse und Erfahrungen in Kommunikation, Konfliktmanagement, Teambildung und Motivation.



Projektmanagement

Projektleitung

Führen und Steuern eines Projektes

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

Die **Sach-Ebene**, also das Projekt selbst, das zu führen und zu steuern ist. Die Sach-Ebene wird durch Zeit, Kosten und Techniken bestimmt.

Die **Beziehungs-Ebene**, also die Führung und Steuerung der am Projekt Mitarbeitenden. Die Beziehungsebene wird durch Kommunikation, Motivation, Akzeptanz und die sozialen und persönlichen Kompetenzen aller am Projekt Beteiligten bestimmt.

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

Die Aufgaben der Projektmanagerin/ des Projektmanagers lassen sich zusammenfassen in:

- Planen
- Informieren
- Organisieren
- Delegieren
- Überwachen und Budgetieren
- Motivieren und Führen
- Koordinieren
- Steuern
- Berichten und Dokumentieren

Projektmanagement ist auch immer Teamarbeit. Wo Menschen zusammentreffen, kommt es jedoch immer wieder zu Spannungen und Reibungen. Projektmanagement heißt daher auch, mit diesen Teamprozessen und dieser Teamdynamik umzugehen.



Glossar

Anlagenverzeichnis: Betrieblich genutzte Wirtschaftsgüter (WG), die über eine bestimmte Dauer genutzt werden, können bzw. müssen in ein sogenanntes Anlagenverzeichnis aufgenommen werden (welches das Anlagevermögen abbildet).

Dabei wird für jedes WG bestimmt, über welche Dauer es abgeschrieben wird, daraus resultiert eine jährliche Absetzung für Abnutzung (AfA), welche in der Einkommensteuererklärung als Betriebsausgabe geltend gemacht werden kann. Scheidet ein Anlagegut vor Ablauf der bestimmten Nutzungsdauer aus dem Anlagevermögen aus, dann kann in der Einkommensteuererklärung zusätzlich zur AfA der verbleibende Restbuchwert als Betriebsausgabe geltend gemacht werden.

Ob ein Wirtschaftsgut ins Anlagevermögen aufgenommen wird oder nicht, ist durch die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten bestimmt. Zu diesen Kosten zählen nicht nur der Kaufpreis, sondern alle Aufwendungen, die erforderlich sind, um das WG in Betrieb zu nehmen (z.B. auch Transportkosten, Zölle, Installationskosten etc.).

Bei Vorsteuerabzugsberechtigten sind die Anschaffungskosten ohne Umsatzsteuer heranzuziehen (netto), Nichtvorsteuerabzugsberechtigten gehen von den Bruttowerten aus.

Für die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten gibt es Grenzwerte, welche für die steuerliche Behandlung des WG ausschlaggebend sind:

- Grenzwert bis 31. 12. 2019: 400,00 €
- Grenzwert ab 1. 1. 2020: 800,00 €

Aufwendungen: Aufwand ist in der Wirtschaft allgemein der materielle oder ideelle Einsatz, den ein jemand erbringen muss, um eine Leistung zu erstellen oder eine Gegenleistung zu erhalten.

Feststellungsbescheid: Entspricht die vorgelegte Satzung den gemeinnützigen Anforderungen, wird ein Feststellungsbescheid ausgestellt.

Formloser Antrag: Ein formloser Antrag erfolgt, wenn kein entsprechendes Formular vorhanden ist. Er ist in der Regel ein Brief dessen Gestaltung frei zu wählen ist. Er muss aber notwendigerweise die vom Empfänger benötigten Personendaten beinhalten. Auch Ort und Datum, die Anschrift des Empfängers und ein Betreff ist zweckdienlich. Eine Unterschrift sollte nicht fehlen. Ein Hinweis auf eventuelle Anlagen ist sinnvoll.

Körperschaft: Eine Körperschaft ist ein auf Dauer angelegter Zusammenschluss von Personen, der einen überindividuellen Zweck verfolgt und dessen Bestand vom Wechsel der Mitglieder unabhängig ist. Die Körperschaft ist eine rechtsfähige juristische Person.



Glossar

Selbstlosigkeit: Die Selbstlosigkeit ist die zentrale steuerrechtliche Voraussetzung für die Feststellung der Gemeinnützigkeit im Sinne der Abgabenordnung AO). Eine selbstlose Tätigkeit im Sinne des § 55 AO ist die Förderung oder Unterstützung, „wenn dadurch nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke - zum Beispiel gewerbliche Zwecke oder sonstige Erwerbszwecke - verfolgt werden“. Die Uneigennützigkeit ist vollumfänglich nur gegeben, wenn die Satzung eine Förderung der Allgemeinheit vorschreibt und auch die tatsächliche Geschäftsführung alle Mittel dementsprechend einsetzt.

Vereinsregister: In Deutschland wird das Vereinsregister (VR) nach der Vereinsregisterverordnung (VRV) im Rahmen des Registerrechts bei den Amtsgerichten geführt. In das Vereinsregister werden alle nach den Vorschriften des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) gebildeten Vereine eingetragen, die dies beantragen. Örtlich zuständig ist das Amtsgericht, in dessen Bezirk der Verein seinen Sitz hat. Die Länder haben jedoch die Möglichkeit, die Vereinsregister zu zentralisieren. Berlin hat beispielsweise ein zentrales Vereinsregister beim Amtsgericht Charlottenburg errichtet.

Vereinssatzung: Die Satzung stellt das Herz des Vereins dar und hält viele wichtige Informationen fest. Im Laufe der Zeit kann sie immer wieder angepasst werden. Beim Erstellen sollte darauf geachtet werden, den Inhalt möglichst allgemeingültig und zeitlos zu formulieren. Dadurch wird vermieden, dass die Satzung ständig aktualisiert werden muss.

Eine Vereinssatzung muss aber folgende Angaben beinhalten:

- Den Namen des Vereins
- Den Zweck des Vereins
- Den Sitz des Vereins (Ort, der für gerichtliche und behördliche Angelegenheiten bestimmt wurde.)
- Der Hinweis auf Eintragung ins Vereinsregister



How to ... Verein!

Impressum

Herausgeber:

**djo – Deutsche Jugend in Europa –
Landesverband NRW e.V.**

Fritz-Gressard-Platz 4-9

40721 Hilden

Telefon: 02103 69484

Telefax: 02103 22965

E-Mail: info@djonrw.de



Inhalt/Text: Melanie Hörenz-Pissang,
Tatjana Weber

Redaktion: Dirk Fruchtenicht

Druck: AlDi-Service, Köln

Gefördert durch:



Bundesministerium
des Innern, für Bau
und Heimat

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

