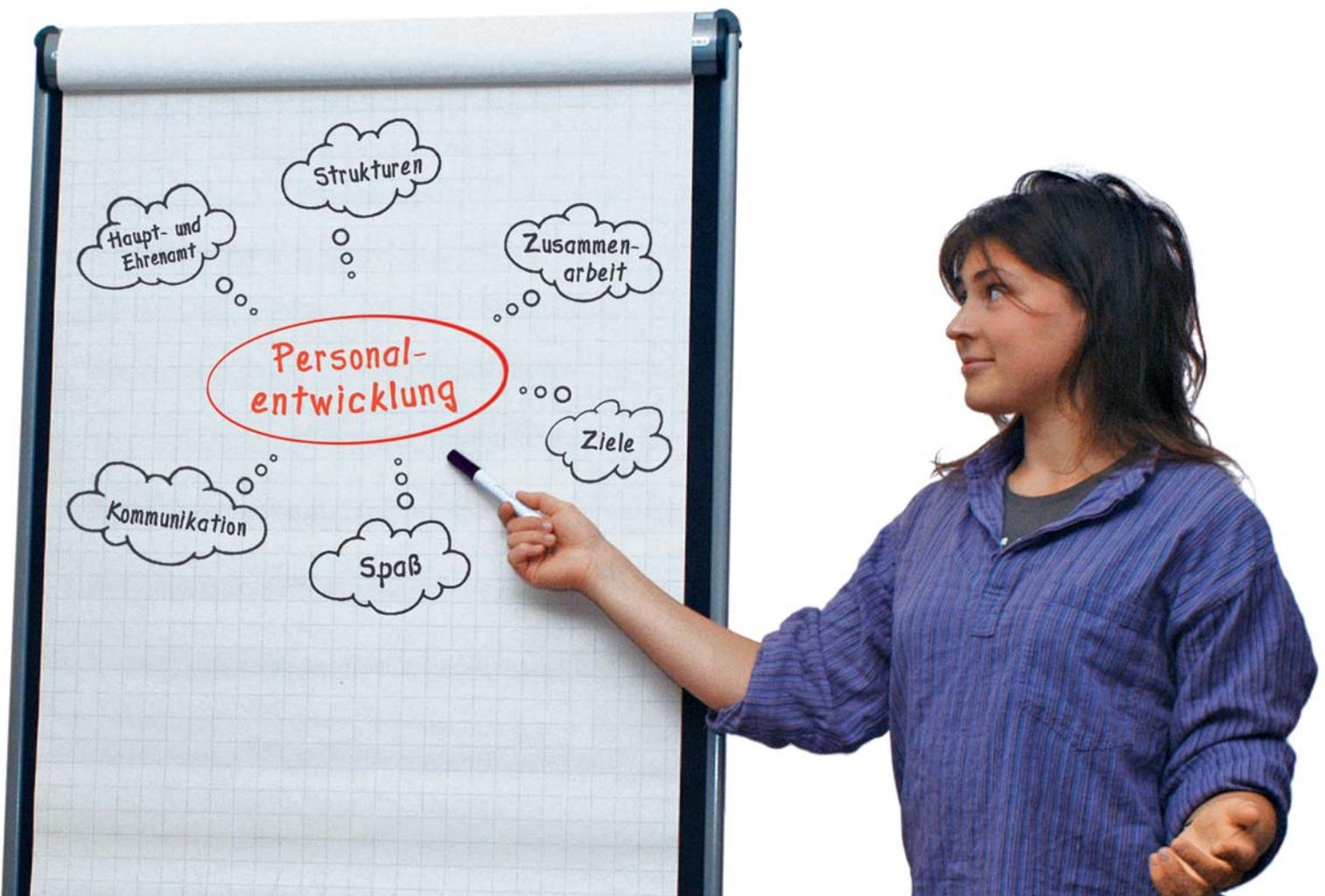


# Aktiv dabei!

Engagement fördern und Kontinuität  
in der Arbeit von Jugendverbänden  
und Jugendringen sichern



# Impressum

**Aktiv dabei!** Engagement fördern und  
Kontinuität in der Arbeit von Jugendverbänden  
und Jugendringen sichern

**Herausgeber:**

Landesjugendring Baden-Württemberg e.V.  
Siemensstraße 11, 70469 Stuttgart  
www.ljrbw.de

**AutorInnen:** Ulrike Sammet und Udo Wenzl  
mit Beiträgen von Susanne Henke,  
Wolfgang Knapp und Gerlinde Röhm

**Redaktion:** Karoline Gollmer, Eva Reinhardt,  
Ulrike Sammet, Thomas Schmidt, Udo Wenzl

**Fotos:** Foto-DVD „Blickwinkel“ des Deutschen  
Bundesjugendrings (dieprojektoren –  
agentur für gestaltung und präsentation;  
Journalistenbüro Röhr : Wenzel)

**Gestaltung:** Gabriele Schmidt, Freiburg

**Druck:** Georg Riederer KG, Stuttgart

**Auflage:** 2.000 Exemplare

**Verantwortlich:** Isabel Hoever

Gefördert vom Kommunalverband für Jugend  
und Soziales Baden-Württemberg (KVJS)

Stuttgart, im Juni 2013



<b>Vorwort/Einführung</b>	<b>4</b>
<b>Personalentwicklung im Kontext der verbandlichen Jugendarbeit</b>	<b>5</b>
„Personal“ in der verbandlichen Jugendarbeit und im Jugendring	5
Personalentwicklung im Jugendverband	5
Warum Personalentwicklung in der Jugendverbandsarbeit?	7
<b>Voraussetzungen für Personalentwicklungsprozesse</b>	<b>11</b>
Der Jugendverband/Jugendring als lernende Organisation: Mut zu Veränderungen!	11
Die Bedeutung der Organisationskultur für Veränderungsprozesse	12
Rechtliche, finanzielle und personelle Rahmenbedingungen für jugendpolitische Personalentwicklung	13
<b>Schritte der Personalentwicklung</b>	<b>14</b>
Strukturen im Verband oder Ring kennen und gestalten	14
Ziele, Aufgaben und Maßnahmen klären und festlegen	16
Die Zusammenarbeit optimieren	20
Widersprüche und Spannungen des Vorstandsamts	21
Die Verteilung von Rollen und Funktionen im Vorstand	23
<b>Miteinander gestalten</b>	<b>24</b>
Zusammenarbeit zwischen dem Vorstand und den Mitgliedsorganisationen	24
Die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt	26
Einen konstruktiven Umgang mit Konflikten finden	27
Tipps zum Ausprobieren	29
<b>Neue Aktive finden</b>	<b>30</b>
Längerfristige Personalplanung ist lebensnotwendig	30
Mentoring- und Trainee-Programme	32
Gender Mainstreaming im Verband oder Jugendring	32
Interkulturelle Öffnung	34
Die Außendarstellung optimieren	35
Die Zukunft im Jugendverband und Jugendring gestalten	38
<b>Literatur</b>	<b>39</b>

# Vorwort/Einführung

## Liebe Leserin, lieber Leser,

Jugendarbeit lebt durch engagierte Menschen. Ohne Ehrenamtliche und Hauptberufliche, die das Interesse, die Kompetenz und Spaß daran haben, mit (jungen) Menschen zusammen zu arbeiten, würde es die Organisationen wie Jugendverbände und Jugendringe nicht geben. Sie übernehmen Verantwortung in der Leitung von Gruppen und Projekten, in Leitungsteams in ihrem Verband oder in Vorständen und Arbeitsgruppen der Jugendringe.

Die Jugendringe leben insbesondere von dem Engagement der MitarbeiterInnen der Jugendverbände. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass eine gemeinsam mit den Jugendverbänden abgestimmte Engagementstrategie entwickelt wird.

Die Grundlage unserer Ausführungen ist folgende: Der Jugendring ist eine von den Jugendverbänden für die Jugendlichen und die Jugendarbeit gestaltete Plattform. Für zahlreiche AkteurInnen der Verbände ist das Engagement im Jugendring ein wichtiger und fester Bestandteil der eigenen verbandlichen Arbeit. Aus dieser Perspektive heraus wird der Jugendring zur Schnittstelle

- ➔ zu den anderen Jugendverbänden, Initiativen und jugendpolitischen AkteurInnen sowie zu den Mitgliedsorganisationen;
- ➔ zu den kommunalen Strukturen und Gremien (z. B. Jugendhilfeausschuss, Arbeitsgemeinschaften der Jugendhilfeplanung usw.);
- ➔ zu allen Kindern und Jugendlichen des Gemeinwesens, sofern die direkte Beteiligung von Kinder und Jugendlichen (z. B. regelmäßig stattfindende Jugendforen) auf der Agenda des Rings steht.

Die auf dieser Grundlage erarbeitete Strategie kann gleichermaßen bei Jugendverbänden und Jugendringen zum Einsatz kommen. Eine gemeinsam von Jugendring und -verband konzipierte und praktizierte Weiterentwicklung wäre die wirkungsvollste Form der Anwendung und Umsetzung.

Eine derartige Entwicklung kann dazu beitragen, ehren- und hauptamtlich Engagierte in den Verbänden für die Aufgaben der Mitgliedsorganisationen eines Jugendrings zu sensibilisieren, um so deren aktuellen Themen und Anliegen besser gerecht zu werden.

Die vorliegende Arbeitshilfe **„Aktiv dabei! Engagement fördern und Kontinuität in der Arbeit von Jugendverbänden und Jugendringen sichern“** geht auf ein Modellprojekt in acht Stadt- und Kreisjugendringen zurück, das durch den Kommunalverband für Jugend und Soziales (KVJS) unterstützt und gefördert wurde. Sie richtet sich an Verantwortliche in Ringen und Verbänden und soll sie bei Maßnahmen zur Personalentwicklung und einer Engagementstrategie unterstützen. Die Arbeitshilfe klärt über die Grundlagen auf und gibt Hilfestellungen zur Umsetzung.

**Isabel Hoever**

*Vorsitzende des Landesjugendrings  
Baden-Württemberg e. V.*

**Peter-Martin Thomas**

*Fachvorstand Kommunales*



# Personalentwicklung im Kontext der verbandlichen Jugendarbeit

## „Personal“ in der verbandlichen Jugendarbeit und im Jugendring

Wenn in dieser Arbeitshilfe in Bezug auf die verbandliche Jugendarbeit und auf den Jugendring von „Personal“ gesprochen wird, sind sowohl ehrenamtlich Engagierte als auch hauptamtlich Beschäftigte gemeint.

Ehrenamtliche nehmen eine Vielzahl von Aufgaben wahr – von politischen Vertretungsaufgaben über die Leitung bis hin zu pädagogischen Angeboten. Ohne die vielfältigen Leistungen Ehrenamtlicher wäre Jugendverbandsarbeit und die Arbeit der Jugendringe nicht denkbar.

Hauptberufliches Personal bzw. hauptamtliche MitarbeiterInnen unterstützen und begleiten die Arbeit der ehrenamtlichen Vorstände, Arbeitsgruppen sowie weiterer Foren und Gremien verbandlicher Jugendarbeit und die der ehrenamtlichen Strukturen der Jugendringe. Neben diesen Beschäftigten, die direkt bei Jugendringen oder auch bei Jugendverbänden angestellt sind, gibt es in der Jugendverbandsarbeit auch noch hauptberuflich Tätige, die bei freien Trägern wie z.B. Kirchen, Gewerkschaften oder anderen Verbänden angestellt sind und bei denen

die Jugendringarbeit Teil ihrer Aufgabenschreibung ist.

Im weiteren Verlauf der Arbeitshilfe verwenden wir den Begriff der Personalentwicklung in dem klaren Bewusstsein, dass es sich hierbei nicht nur um die Menschen handelt, die in abhängiger Stellung in einer Organisation arbeiten. Es geht uns auch und gerade um die ehrenamtlich Engagierten in Jugendverbänden, die sich im eigenen Verband engagieren und weiterentwickeln wollen und eine Aufgabe im Jugendring übernehmen können.

## Personalentwicklung im Jugendverband

Personalentwicklung bezeichnet alle Maßnahmen, die die Engagierten und MitarbeiterInnen einer Organisation darin unterstützen, ihre Aufgaben kompetent wahrzunehmen und die Ziele der Einrichtung zu erreichen. Sie fördert die Mitarbeitenden bei der Einarbeitung, trägt dazu bei, Motivation und Belastbarkeit zu erhalten und ermöglicht die Weiterqualifizierung für neue Aufgaben und Herausforderungen.

In Hinblick auf Ehrenamtliche zielt Personalentwicklung darauf ab, Menschen zu finden, die sich engagieren wollen und sie für die Arbeit im Jugendverband oder Jugendring zu gewinnen. Dazu hilft sie, ehrenamtlich Tätige in den Vorstand oder in Arbeitsgruppen einzubinden und sie für ihre Aufgaben fit zu machen.

Personalentwicklung analysiert die Stärken und Schwächen der Strukturen bzw. Gremien sowie der einzelnen AkteurInnen, um die Stärken des Verbands oder Rings zu bündeln und ihn hinsichtlich seiner Gesamtwirkung zu optimieren. Gezielte Qualifizierungsmaßnahmen ermöglichen es, sich Kompetenzen (schneller) anzueignen, eröffnen neue Handlungskompetenzen in Bezug auf das außerverbandliche Wirken und schaffen ganz konkrete Lern- und Erfahrungsräume. Personalentwicklung zielt auf die Aktivierung der einzelnen Persönlichkeit ab und fördert den Teamgeist, um die Motivation zur Mitarbeit

zu erhöhen bzw. zu erhalten. Im Mittelpunkt stehen als wichtige Ressourcen die Menschen, ihre Fähigkeiten und ihr Engagement. Personalentwicklung ist immer eingebettet in die Ziele der Jugendringe und -verbände. Deshalb geht es zunächst darum, die jeweiligen Ziele zu entwickeln bzw. zu klären.

Dabei darf Personalentwicklung nicht als ein einmaliges Projekt verstanden werden. Vielmehr geht es darum, dass der Verband bzw. der Ring, die Personalentwicklung regelmäßig im Blick hat und fortlaufend fördert und weiterführt.

# Personalentwicklung im Kontext der verbandlichen Jugendarbeit

## ► Personalentwicklung „on the job“:

Personalentwicklung „on the job“ heißt, sich durch die Übernahme einer Aufgabe weiterzuentwickeln und Kompetenzen zu erwerben, z. B. durch den Besuch des Neujahrsempfangs einer Gemeinde, um mit wichtigen Personen des öffentlichen Lebens in Kontakt zu kommen, durch die Übernahme eines Sitzes in einem Gremium oder durch die Durchführung einer öffentlichkeitswirksamen Aktion.

Folgende Bedingungen sollten dabei erfüllt sein:

- Die Aufgabe sollte zeitlich begrenzt sein und ein klar formuliertes Ziel haben. Damit verbunden wird auch eine Kompetenz beschrieben, die erlangt werden soll. Hierüber wird z. B. eine Zielvereinbarung geschlossen. Die konkret formulierten Ziele sind in die übergeordneten Ziele des Jugendrings eingebettet.
- Es gibt das Angebot eines Mentorings: Eine Person steht bei Fragen zur Seite. Diese könnte durchaus außerhalb des Jugendrings sein, z. B. ein/e LokalredakteurIn bei Fragen der Öffentlichkeitsarbeit.
- Nach dem „Job“ bzw. nach Ablauf eines verabredeten Zeitraums gibt es eine Auswertung und eine Perspektiventwicklung, was mit den erworbenen Kompetenzen weiter erreicht werden kann. Zum Beispiel kann eine andere Aufgabe im Jugendring übernommen werden.
- Den Beteiligten sind diese Schritte von Beginn an bekannt, und es gibt ein Zertifikat über die geleistete Tätigkeit.

## ► Personalentwicklung „off the job“:

Personalentwicklung „off the job“ beschreibt alle Maßnahmen zur Erreichung der notwendigen Kompetenz, die außerhalb der eigentlichen Arbeit liegen. Dies können im Einzelnen sein:

- Seminare, die zur Erlangung spezifischer Kompetenzen dienen. Interessant ist dies für junge Menschen vor allem dann, wenn sie die Aufwendungen hierfür ersetzt bekommen und sie sich dessen bewusst sind, dass dies für ihre weitere Kompetenzentwicklung von Vorteil sein kann. Sei es durch sich ergebende berufliche Perspektiven oder auch durch Kompetenzen im privaten und persönlichen Bereich.
- Austauschtreffen seitens des Landesjugendrings, um so zum einen Informationen zu aktuellen jugendpolitischen Entwicklungen weiterzugeben und zum anderen eine Beratungsplattform zu schaffen, wie mit aktuellen Fragen umgegangen werden kann.
- Beratung und Coaching, das sowohl Einzelpersonen wie auch Gruppen nutzen können. Dies sollte sehr unkompliziert angeboten und ohne hohen Verwaltungsaufwand genutzt werden können.

Aus: Rainer Leweling: Messbare Ziele und Kompetenzerwerb – Personalentwicklung in den Jugendringen, in: Landesjugendring Baden-Württemberg e.V. (Hrsg.): Jugendringe – zwischen Autonomie und Abhängigkeit, Grundlagen und Praxisbeispiele, Stuttgart, 2006, S. 48–52.



## Warum Personalentwicklung in der Jugendverbandsarbeit?

### ► Spaß am Engagement fördern und erhalten

Anders als bei hauptamtlichem Personal erfolgt die Bindung von Ehrenamtlichen nicht durch einen Arbeitsvertrag oder durch das Gehalt, sondern durch inhaltliches Engagement und Interesse an Zugehörigkeit. Darüber hinaus sehen gerade die jungen Engagierten die Tätigkeit als ein persönliches Lern- und Erfahrungsfeld für die Zukunft. Wichtige Aspekte für die Motivation von Ehrenamtlichen sind beispielsweise Spaß, Geselligkeit, Freundschaft und Gemeinschaft, der Inhalt und die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, Anerkennung, Verantwortungsübernahme und der Wunsch, etwas für das Gemeinwohl zu tun. Personalentwicklung zielt darauf ab, den Spaß am Engagement und das Zugehörigkeitsgefühl zu fördern und zu erhalten. Darüber hinaus können sich Engagierte im Personalentwicklungsprozess mit ihrer persönlichen Motivation auseinandersetzen.

Fragen, denen in der Personalentwicklung nachgegangen werden kann:

- Was motiviert mich, welchen Gewinn habe ich persönlich von diesem Engagement?
- Was bringt mich dazu, mich für die Jugendpolitik der Verbände einzusetzen?
- Was hält mich in meinem ehrenamtlichen Engagement?

- Was zeichnet das Leben in unserem Verband oder Ring aus?
- Welche Aktivitäten tragen dazu bei, dass das Verbandsleben in Schwung bleibt?
- Was tun wir als Verband oder Ring, um den Zusammenhalt aktiv zu pflegen und zu unterstützen (z.B. Feste, regelmäßige „Wie-geht’s-mir?“-Runde zu Beginn der Sitzungen, gemeinsame Aktivitäten)?
- Wie präsentieren wir unsere Zugehörigkeit zum Verband oder Ring nach außen (z.B. T-Shirts mit dem Vereinslogo)?
- Aus welchen Gründen bleibe ich? Warum denke ich manchmal über das Aufhören nach?

### ► Gemeinsames Lernen fördern

Jugendverbandsarbeit unterliegt häufig einem relativ schnellen personellen Wechsel durch persönliche und biographische Veränderungen der meist jungen Ehrenamtlichen. Das zeichnet zwar einerseits Jugendarbeit aus, aber macht es andererseits auch schwer, eine gewisse Kontinuität zu gewährleisten. Vor diesem Hintergrund tut ein „Generationenmix“ der Jugendarbeit im Verband und Ring gut. Gerade dieser Generationenmix sichert Kontinuität und jugendliche Perspektive: Jugendringe brauchen junge engagierte Menschen aus den Jugendverbänden sowie erfahrene, langjährig Engagierte, die sich auf Entwicklungen und Herausforderungen ein-

lassen und ihr Wissen gerne an Jüngere weitergeben. Personalentwicklung fördert das gemeinsame Lernen von- und miteinander.

Fragen, denen in der Personalentwicklung nachgegangen werden kann:

- Was hat sich im Verband oder im Ring bewährt und warum? Welche Traditionen und Kulturen leben wir und wollen wir aufrechterhalten – und welche nicht?
- Wird das Engagement im Jugendring als gemeinsamer Lernprozess verstanden?
- Welche Informationen brauchen Neuhinzukommende, um gut in die Arbeit zu finden (z.B. Grundsatzpapiere, Leitlinien)?
- Welche Informationen lassen sich nicht aus den vorhandenen Dokumenten erschließen, sondern bedürfen der persönlichen Erzählung (z.B. Schlüsselereignisse im Verband oder Ring, informelle Kommunikationswege)?
- Welche Formen gibt es, um Neuhinzukommene zu unterstützen (z.B. MentorInnen oder persönliche PatInnen)?
- Wie machen wir deutlich, dass Impulse von Neuhinzukommenden erwünscht sind? Wie werden neue Ideen gehört und aufgegriffen?

# Personalentwicklung im Kontext der verbandlichen Jugendarbeit

## ► Mitbestimmungsmöglichkeiten und Beteiligungskultur entwickeln

Jugendverbandsarbeit lebt von den Mitbestimmungsmöglichkeiten aller Beteiligten. Wichtige Beteiligungsinstrumente sind Gremien, offene Beteiligungsformen und Projektgruppen. Häufig spielen aber auch informelle Prozesse bei der Meinungsbildung in Verbänden und Ringen eine große Rolle. Um eine lebendige Mitbestimmungskultur zu schaffen, ist es wichtig, dass Arbeitsabläufe, Entscheidungswege und Gremiengefüge klar und transparent geregelt sind. Eine immer wieder gestellte Frage ist die nach der attraktiven Gestaltung einer Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlung, um die Wahrnehmung der Themen, Anregungen und Aufgaben durch die Mitgliedsorganisationen zu gewährleisten. Im Rahmen der Personalentwicklung können unterschiedliche Methoden vorgestellt und erprobt sowie die Mitbestimmungsmöglichkeiten in einem Verband oder Ring deutlich gemacht werden.

Fragen, denen in der Personalentwicklung nachgegangen werden kann:

- Wie sind die Arbeitsläufe und Entscheidungswege des Verbands oder des Rings?
- Wie sieht das Gremiengefüge des Rings bzw. des Verbands aus? Welche Gremien sind notwendig? Welche Ziele verfolgen die Gremien?
- Wer wird bei Entscheidungsfindungsprozessen wie beteiligt?
- Welche Bedeutung hat die informelle Kommunikation im Verband oder Ring?
- Wer sind die informellen MachthaberInnen?

## ► Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt optimieren

Der Mix von Ehren- und Hauptamtlichen in Verbänden und Ringen führt zu spezifischen Herausforderungen. Die Frage ist, wer an welcher Stelle welche Aufgaben übernehmen soll. Hier findet zwischen Haupt- und Ehrenamt ein Aushandlungsprozess statt, der sich bestenfalls nicht ausschließlich daran orientiert, wie „wir es immer schon gemacht haben“, sondern von einer Bestandsaufnahme ausgeht, was der Jugendring braucht und wer das leisten kann. Das ursprüngliche Verständnis, nach dem Hauptamtliche ausschließlich die Ehrenamtlichen unterstützen, die wiederum den Verband repräsentieren und die Entscheidungen über die inhaltliche und politische Ausrichtung übernehmen, gerät zunehmend ins Wanken. Gerade im politischen Bereich ist jede Jugendorganisation gut beraten, wenn sie das Wissen und die Erfahrung der hauptamtlichen MitarbeiterInnen nutzt. Ausgebildete Fachkräfte verfügen in der Regel über wichtiges Know-how zur inhaltlichen und organisatorischen Weiterentwicklung.

Fragen, denen in der Personalentwicklung nachgegangen werden kann:

- Welche besonderen Interessen, Fähigkeiten oder Stärken bringe ich mit? Was könnte mein Schwerpunktthema sein? Welche Kompetenzen, Erfahrungen und Wünsche bringen die anderen mit?
- Sind unsere Zuständigkeiten sinnvoll verteilt? Entsprechen sie den persönlichen Stärken und Interessen der einzelnen Engagierten? Was kann verbessert werden?
- Welche Rahmenbedingungen brauchen die Ehrenamtlichen für ihre Mitarbeit? Wie wird unser Verband bzw. unser Jugendring für Ehrenamtliche attraktiv? Welchen Nutzen haben Ehrenamtliche von der Mitarbeit bei uns?
- Wie sieht ein geeignetes Informations-, Qualifikations- und Beratungsangebot für unseren Ring aus?
- Wie können wir den Verband bzw. Ring gestalten und nach außen hin darstellen, damit er zur Mitarbeit motiviert?

## ► Jugendpolitisches Engagement stärken

Jugendverbandsarbeit ist Teil der Jugendhilfe, die in § 12 SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfegesetz) ihre gesetzliche Grundlage findet. Hier wird ausdrücklich beschrieben, dass die Jugendarbeit von jungen Menschen selbst organisiert, gemeinschaftlich gestaltet und mitverantwortet wird. Darüber hinaus werden durch die Jugendverbände und ihre Zusammenschlüsse Anliegen und Interessen junger Menschen zum Ausdruck gebracht und vertreten. In der Ausbildung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen kann ein Beitrag zur Stärkung des jugendpolitischen Engagements geleistet werden. Die bereits entwickelten Standards der JugendleiterInnen-Ausbildung bieten Anknüpfungspunkte, um sich mit den Zusammenhängen zwischen Jugendverband, Jugendring und Jugendhilfe zu beschäftigen. Die jugendpolitische Vernetzung sowie ihre Netzwerke und Zusammenschlüsse sollten zukünftig in der Ausbildung einen höheren Stellenwert erhalten. Hierbei geht es um den jugendpolitischen Auftrag und das jugendpolitische Bewusstsein, dass Jugendverbände mehr als nur Freizeit- und Bildungsorte sind.

Fragen, denen in der Personalentwicklung nachgegangen werden kann:

- > Welche Bedeutung hat der Jugendring in unserem Jugendverband?
- > Wie gestaltet sich das Verhältnis der Jugendverbände zum Jugendring und umgekehrt?
- > Wie erlebe ich das jugendpolitische Engagement unseres Jugendverbands und des Jugendrings?

••••> Wie gestalten wir die Vertretungsarbeit im Jugendhilfeausschuss?

••••> Welche politischen Positionen vertreten mein Jugendverband und die dazugehörigen Organisationen auf Landesebene (z. B. Dachverband, Landesjugendring)?

••••> Wie wichtig ist uns die direkte Beteiligung von Kindern und Jugendlichen?

## ► Zukunftsplanung und Nachwuchssicherung

Zukunftsplanung sollte ein zentrales Anliegen der Jugendverbände und Jugendringe sein. Sie darf nicht beliebig und ohne Konzept erfolgen, sondern sollte strukturiert, nachhaltig und ideenreich sein. Aktuelle Themen und Entwicklungen, die für die Zukunftsplanung von Bedeutung sind, sind beispielsweise die Öffnung der Jugendringe für MigrantInnen-selbstorganisationen, die Beteiligung an der Entwicklung von kommunalen Bildungslandschaften, die Kooperation von Jugendarbeit und Schule, die politische Bildung in der Jugendarbeit sowie die direkte Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an politischen Prozessen. Mit einer systematischen Zukunftsplanung kann darüber hinaus dem demographischen Wandel begegnet werden.

Gerade in den ländlichen Räumen wandert häufig die junge Generation ab, wodurch sich die Frage der Nachwuchsförderung besonders stellt. Hier dürfte sogar eine gemeinsame Strategie der Jugendverbände zur Gewinnung von engagierten Jugendlichen gewinnbringender sein, als wenn sich jeder Verband allein Gedanken machte, wie junge Leute für ein Engagement zu gewinnen sind.

Fragen, denen in der Personalentwicklung nachgegangen werden kann:

- > Wie gelingt es, junge Interessierte für unsere Arbeit zu gewinnen und einzubinden?
- > Wie setzt sich der Kreis der Aktiven in unserem Verband oder Ring zusammen und gibt es darüber hinaus Personengruppen, die wir für ein Engagement bei uns gewinnen möchten?
- > Was können wir tun, um diese Personen zu erreichen bzw. stärker als bisher in unsere Aktivitäten einzubinden?
- > Wo wollen wir in Zukunft mit unserem Jugendverband/Jugendring hin, welche Themen wollen wir besetzen?
- > Über welches Potenzial verfügen wir, um Zukunft zu gestalten?

# Personalentwicklung im Kontext der verbandlichen Jugendarbeit

Weitere Überlegungen und Fragen zur Zukunftsplanung sind zu finden in: „Zukunftsmodell Kinder- und Jugendarbeit. Herausforderungen für die Jugendarbeit durch den gesellschaftlichen und demographischen Wandel“ und „Potenziale der Jugendarbeit“. Herausgeber beider Publikationen: Landesjugendring Baden-Württemberg, 2012.



## ► Vernetzung fördern

Zukunftsplanung mit Blick auf die Jugendarbeit geschieht im Idealfall innerhalb eines regionalen Netzwerkes. Nach Möglichkeit sollten sich deshalb die MitarbeiterInnen aller Verbände einer Region zusammensetzen, um sich in bestimmten Zeitabständen Gedanken über die Zukunft und Entwicklungslinien der verbandlichen Jugendarbeit zu machen. Auch VertreterInnen aus Politik und Verwaltung sollten mit einbezogen werden, denn durch eine gemeinsame Perspektiventwicklung kann auch die politische Anerkennung der Verbände steigen. Dies kann zu einer Verstärkung und Sicherung der Arbeit führen. Anerkennung und Wertschätzung tragen dazu bei, dass Jugendringe sich als Teil des gesamten Netzwerkes der Jugendarbeit ernstgenommen fühlen.

Von einem Netzwerk kann dann gesprochen werden, wenn voneinander unabhängige AkteurInnen regelmäßig kommunizieren und freiwillige Zusammenkünfte organisieren. Es basiert auf Gegenseitigkeit. Die Beteiligten tauschen Informationen, Wissen oder Arbeitsleistungen aus. Durch den Input (Zeit, Informationen, Wissen etc.) wird für das Netzwerk ein Mehrwert geschaffen. Dadurch entsteht eine Win-Win-Situation, die wiederum zu einem deutlichen Mehrwert der eigenen Arbeit führt.

Ein Beispiel für Vernetzung sind die Innovationsringe der Region Stuttgart. Das Projekt „Innovationsringe der Jugendringe der Region Stuttgart“ hatte zum Ziel, notwendige und sinnvolle Innovationen für Jugendringe und die Jugendarbeit zu erkennen, vorzubereiten, durchzuführen und zu reflektieren. Darüber hinaus wurde über das Projekt Grundlagenwissen zum Thema Innovationsmanagement aufbereitet und präsentiert alle Informationen zum Projekt unter [www.innovationsringe.de](http://www.innovationsringe.de).

Fragen, denen in der Personalentwicklung nachgegangen werden kann:

- Wie sieht die Vernetzung zwischen den Jugendverbänden untereinander aus? Wie ist die Vernetzung mit den kommunalen Strukturen aufgestellt?
- Welches sind die relevanten VernetzungspartnerInnen und -organisationen?
- Wie funktioniert die Kommunikation untereinander?
- Wie erleben wir die politische Anerkennung von Politik und Verwaltung?
- Was können alle Verbände gemeinsam besser machen?

# Voraussetzungen für Personalentwicklungsprozesse

## Der Jugendverband/Jugendring als lernende Organisation: Mut zu Veränderungen!

Eine wichtige Voraussetzung für den Start eines Personalentwicklungsprozesses ist es, dass der Verband bzw. der Jugendring bereit ist, Strukturen und Abläufe zu modernisieren, falls dies erforderlich sein sollte. Der Verband bzw. Ring muss sich als „Lernende Organisation“ verstehen. Die Grundprämisse hierbei ist kontinuierliche Weiterentwicklung.

Eine „Lernende Organisation“ zeichnet sich dadurch aus, dass ihre AkteurInnen in regelmäßigen Abständen über ihr Selbstkonzept, ihr Handeln und die dadurch erzielten Ergebnisse nachdenken und gleichzeitig Ideen für Veränderungen entwickeln und umsetzen. Dies geschieht z. B. durch ein jährliches Klauertreffen, durch einen festen Tagesordnungs-

punkt bei der Delegiertenversammlung zur Sammlung der Mitgliederanliegen oder durch regelmäßige Strategieplanungseinheiten innerhalb des Vorstands. Der Jugendring oder -verband erweitert damit seine Fähigkeit, die eigene Zukunft kreativ zu gestalten.

### ► Regelmäßige Reflexion ist wichtig

Durch regelmäßige Reflexionseinheiten, bei denen das Innenleben und die Außenwahrnehmung des Verbands oder des Rings überprüft und gegebenenfalls verändert werden, „lernt“ die Organisation. Die Beteiligten machen sich in einem gemeinsamen Prozess bewusst, welche Strategien, Verhaltensweisen und Strukturen des Verbands oder des Rings für das Handeln in Alltagssituationen hilfreich sind.

Kommt es zu Irritationen bei der Einhaltung dieser Routine, wird die Entwicklung neuer Lösungsansätze oder Verhaltensalternativen erforderlich. Solche Irritationen können entweder aus der Organisation selbst oder aus ihrem Umfeld herrühren, z. B. der wiederholte Ärger über nicht eingehaltene Absprachen in der Zusammenarbeit, das Hinterfragen alter Gewohnheiten durch neue Vorstandsmitglieder oder kommunalpolitische Veränderungen, die eine Herausforderung für den Verband oder Ring darstellen.

### ► Organisationsverantwortung ernst nehmen

Damit es zu Veränderungen kommen und der Verband oder Ring „lernen“ kann, ist es wichtig, dass alle Beteiligten ihre Organisationsverantwortung ernst nehmen. Das bedeutet, dass alle Beteiligten ihre persönlichen Wahrnehmungen zu relevanten Prozessen inner- und außerhalb des Verbands oder Rings in die organisationsinterne Kommunikation einbringen, sei es der erfahrene Ärgere, das eigene Unverständnis über einen bestimm-

ten Arbeitsablauf oder der als alarmierend empfundene Artikel in einer Zeitung. Im nächsten Schritt müssen diese Informationen innerhalb der Organisation diskutiert werden, d. h. es wird gemeinsam überlegt, ob und wie relevant die Informationen für die Weiterentwicklung des Verbands oder des Rings sind und welche Schritte erforderlich sind, um die Probleme zu lösen.



Abb. 1: „Selbstorganisation in Vereinen“ von Ulrike Sammet

# Voraussetzungen für Personalentwicklungsprozesse

## Die Bedeutung der Organisationskultur für Veränderungsprozesse

Von besonderer Bedeutung für Veränderungsprozesse ist es, dass im Verband oder Ring sowohl ein Zugehörigkeitsgefühl als auch eine offene und fehlerfreundliche Organisationskultur vorherrscht, die „Störungen“ als Anlässe zum organisationalen Lernen begreift. Dazu braucht es ein soziales Miteinander, das die subjektive Äußerung von Zweifeln, Unsicherheiten oder persönlichen Wahrnehmungen zulässt, auch wenn sie in manchen Fällen nur auf vagen Einschätzungen und den Gefühlen Einzelner beruhen. Dieser Prozess stellt hohe Anforderungen an die Beteiligten, weil es einerseits darum geht, den Zusammenhalt innerhalb eines Verbands oder eines Rings zu wahren und andererseits möglichst viel Raum für individuelle Sichtweisen und Einschätzungen zu lassen.

### ► Personalentwicklung im Verband oder im Ring: „Do it yourself“ oder mit Hilfe von externen BeraterInnen?

Entscheidet sich ein Jugendverband oder -ring, einen Personalentwicklungsprozess zu starten, stellt sich die Frage, ob ein/e externe/r BeraterIn hinzugezogen werden soll. Die Unterstützung von außen kostet Geld, hat aber den Vorteil, dass alle Beteiligten frei sind, innerhalb des Veränderungsprozesses ihre jeweiligen Sichtweisen zu äußern, und dass nicht einzelne noch „nebenher“ für die Gesprächsleitung zuständig sind oder für eine gute Arbeitsatmosphäre sorgen müssen. Außer der Entlastung in der Verantwortung

Wenn z. B. stillschweigend davon ausgegangen wird, dass alle wissen was die anderen zu bestimmten Punkten denken, ohne dass darüber gesprochen wird, besteht die Gefahr, in vorgefassten Meinungen zu erstarren. Es kann kein Raum entstehen, in dem kreative Ideen entwickelt werden. Ebenso können schweigende, vermeintlich zustimmende Beteiligte resignierte KritikerInnen sein, die sich mit der Äußerung ihrer Meinung lieber zurückhalten. Unter Umständen gehen dem Verband bzw. dem Ring auf diese Weise wichtige Hinweise verloren, die er anderenfalls zur eigenen Weiterentwicklung hätte nutzen können. Ähnliches passiert, wenn in einem Verband oder Ring eine Person besonders aktiv ist und sich die anderen Beteiligten dazu verleiten lassen, die Verantwortung aus

der Hand zu geben. Solche Prozesse vollziehen sich oftmals schleichend und unauffällig.

Um Veränderungsanlässe wahrzunehmen, braucht es also engagierte Beteiligte, die sich ihrem Verband bzw. Ring verbunden und sich für dessen Weiterentwicklung mitverantwortlich fühlen. Es braucht Anlässe und Möglichkeiten, wo die Sichtweisen der Einzelnen zur Sprache kommen können und wo eine gemeinsame Realitätseinschätzung vollzogen werden kann.

Vereinbarte Maßnahmen und Veränderungsprozesse sollten regelmäßig auf ihre Aktualität und auf ihren Erfolg hin überprüft werden. Auf diese Weise lernen die Organisation und alle Beteiligten gleichermaßen.

für den Prozessverlauf verfügen externe BeraterInnen auch über geeignete Methoden, mit deren Hilfe schwierige Sachverhalte leichter angesprochen werden können. Fachleute von außen sind außerdem nicht in das Beziehungsgeflecht des Verbands oder des Rings verwickelt und verfügen über Know-how aus anderen Organisationen, mit denen sie bereits gearbeitet haben. Sie können deshalb mit klarem Blick die Situation analysieren und Tipps und Unterstützung geben. Vor allem dann, wenn Konflikte innerhalb eines Verbands oder Rings festgefahren sind bzw. große Unzufriedenheit oder schlechte Stimmung herrscht, sollte Hilfe von außen geholt werden. Aber auch für den jährlichen

Klausurtag kann die externe Moderation entlastend und gewinnbringend sein.

Bei der Auswahl sollte auf die Eignung der jeweiligen Person geachtet werden. Sie sollte eine passende Qualifikation mit Zertifikaten oder Berufsabschlüssen nachweisen können, z. B. im Bereich Supervision oder Organisationsentwicklung. Außerdem sollte sie über Feldkompetenz verfügen, d. h., sie sollte Erfahrung und Einfühlungsvermögen für die besonderen Arbeitsprinzipien eines Jugendverbands oder -rings haben, z. B. in Hinblick auf die Beteiligung von Ehrenamtlichen oder in Bezug auf basisdemokratische Entscheidungswege.

## Rechtliche, finanzielle und personelle Rahmenbedingungen für jugendpolitische Personalentwicklung

Über die Bereitschaft zur Veränderung und einer positiven Organisationskultur hinaus braucht jugendpolitische Personalentwicklung auch Rahmenbedingungen, in denen es Freude macht, sich zu engagieren.

Aufgrund der Tatsache, dass das identitätsstiftende Engagement in der Regel in den Verbänden geleistet wird, gilt die Arbeit im Jugendring häufig als „lästige Pflichtaufgabe“, zumal die Arbeit in den Jugendringen häufig sehr stark von Verwaltungsaufgaben geprägt ist. Dazu gehört z. B. die Organisation der Verteilung der von den Städten und Kreisen zur Verfügung gestellten Mittel. Diese Verteilung kann unmöglich dauerhaft von den „Teilzeit-Engagierten“ geleistet werden. Sie muss von hauptamtlich Engagierten, sei es in Anstellung bei den öffentlichen Trägern oder, von diesen refinanziert, bei den Jugendringen verrichtet werden.

Gelingt dies nicht, wird die jugendpolitische Tätigkeit immer vom Verwaltungsaufwand dominiert und überlagert. So kann keine anregende Atmosphäre entstehen und es wird nicht gelingen, sich der eigentlichen Aufgabe, dem Mitmischen in Politik und Gesellschaft, zu widmen. Ist die lästige Verwaltungspflicht jedoch organisiert und delegiert, kann Personalentwicklung bei den handelnden Personen innerhalb der Jugendringe vorangetrieben werden.

Die gesetzliche Grundlage von Jugendarbeit ist im SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfegesetz) in § 11, Abs. 2 niedergelegt: „Jugendarbeit wird angeboten von Verbänden, Gruppen und Initiativen der Jugend, von anderen Trägern der Jugendarbeit und den Trägern der öffentlichen Jugendhilfe.“

Der Jugendring ist ein Zusammenschluss von Jugendverbänden im Sinne von § 12 (Förderung der Jugendverbände): „(1) Die eigenverantwortliche Tätigkeit der Jugendverbände und Jugendgruppen ist unter Wahrung ihres satzungsgemäßen Eigenlebens zu fördern. (2) In Jugendverbänden und Jugendgruppen wird Jugendarbeit von jungen Menschen selbst organisiert, gemeinschaftlich gestaltet und mitverantwortet. Ihre Arbeit ist auf Dauer angelegt und in der Regel auf die eigenen Mitglieder ausgerichtet, sie kann sich aber auch an junge Menschen wenden, die nicht Mitglieder sind.“ Von zentraler Bedeutung für die Arbeit der Jugendringe ist der letzte Satz des Gesetzestextes: „Durch Jugendverbände und ihre Zusammenschlüsse werden Anliegen und Interessen junger Menschen zum Ausdruck gebracht und vertreten.“ Das grundsätzliche Ziel aller Bestrebungen im Feld der Jugendarbeit soll sein, „Positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen“ (§ 1 SGB VIII).

Die Förderung der Jugendverbände und des Jugendrings sind gesetzlich geregelte Aufgaben im SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfegesetz) und somit keine sogenannte Freiwilligenleistung; Jugendverbände und die Jugendringe müssen eine finanzielle Förderung durch den öffentlichen Träger erhalten. Die Höhe der Förderung unterliegt jedoch einem Aushandlungsprozess mit den politisch Verantwortlichen der Gebietskörperschaft und findet in der Regel im Jugendhilfeausschuss statt.

Damit ein Kreis- oder Stadtjugendring seine satzungsgemäßen, originären Aufgaben in der erforderlichen Qualität wahrnehmen kann, gehört neben einer/m Verwaltungsangestellten die Anstellung eines/r BildungsreferentenIn mit geschäftsführenden Aufgaben zu den unverzichtbaren Rahmenbedingungen, die die Arbeit des Jugendrings absichern.

Der/die BildungsreferentIn sollte über einen eigenen Arbeitsplatz mit der dafür notwendigen Ausstattung und die entsprechenden Ressourcen verfügen. Darüber hinaus benötigt der Jugendring eine eigenständige und unabhängige Geschäftsstelle als Anlaufpunkt für die MitarbeiterInnen der Jugendarbeit.

# Schritte der Personalentwicklung

## Strukturen im Verband oder Ring kennen und gestalten

Wenn sich ein Verband oder ein Ring für einen Personalentwicklungsprozess entscheidet, ist es wichtig, dass alle Beteiligten eine Vorstellung von den eigenen Strukturen und ihren Funktionen haben. Die Kernstrukturen eines jeden Verbands oder eines Rings sind die Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlung, der Vorstand und die Satzung. Manche Verbände oder Ringe verfügen darüber hinaus noch über weitere Gremien, über eine Geschäftsordnung oder über ein Leitbild. Gibt es hauptamtliches Personal, kommt die Geschäftsstelle des Verbands oder des Rings hinzu.

### ► Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlung

Die Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlung ist das höchste Gremium. Sie bestimmt die Politik des Verbands oder des Rings, wählt den Vorstand, trifft Entscheidungen, die die Existenz des Verbands oder des Rings betreffen, und ist für Satzungsänderungen verantwortlich.

Mitglieder- und Delegiertenversammlungen müssen regelmäßig vom Vorstand einberufen und über dessen Arbeit informiert werden. Die Häufigkeit der Sitzungen ist in der Satzung festgelegt. Darüber hinaus können außerordentliche Mitglieder- oder Delegiertenversammlungen einberufen werden, wenn eine unvorhergesehene Entwicklung die Entscheidung der Mitgliederversammlung erforderlich macht.

### ► Vorstand

Der Vorstand führt die täglichen Geschäfte im Auftrag der Mitgliederversammlung und vertritt den Verband oder den Ring nach außen.

Intern ist der Vorstand also für die Geschäftsführung verantwortlich. Er sorgt dafür, dass sich die Mitglieder eine Meinung zu Fragen der Zukunft des Verbands oder des Rings bilden können. Gibt es hauptamtliche MitarbeiterInnen, dann ist der Vorstand Arbeitgeber. Ebenso ist er für den Einsatz freiwilliger HelferInnen verantwortlich. Der Vorstand hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Finanzen ordentlich geführt sind, dass die internen Arbeitsabläufe im Verband oder im Ring sinnvoll organisiert sind und dass die Mitglieder regelmäßig und fristgemäß zu Versammlungen eingeladen werden. Darüber hinaus muss er regelmäßig Wahlen durchführen und dem Amtsgericht Änderungen in der Satzung oder in der Zusammensetzung des Vorstands mitteilen.

Außenvertretung bedeutet, dass der Vorstand alle Verträge unterschreibt, die der Verein eingeht, und den Verein vor Gericht oder gegenüber öffentlichen Geldgebern vertritt. Die Vorstandsmitglieder sind die AnsprechpartnerInnen für Medien, Mitglieder und Nichtmitglieder.

Der Vorstand ist der Mitglieder- oder Delegiertenversammlung zur Rechenschaft verpflichtet.

In kleinen Verbänden oder Ringen sind die Aufgaben des Vorstands in der Regel gut überschaubar. Für die Gestaltung der Ver-

bands- oder Ringarbeit gibt es in diesem Fall normalerweise eine kleine Zahl aktiver Mitglieder. Die Vorstandsarbeit beschränkt sich auf die ordnungsgemäße Regelung von Haushaltsfragen und die Vertretung des Vereins nach außen. In größeren Verbänden und Ringen ist es üblich, dass der Vorstand Teile seiner Arbeit abgibt, z. B. an zuarbeitende Gremien, an engagierte Mitglieder oder an hauptamtliche MitarbeiterInnen. Als Vorstand bleibt er gegenüber Außenstehenden in weiten Bereichen dafür verantwortlich, dass die Aufgaben sachgerecht erledigt werden.

Wie viele Mitglieder ein Vorstand hat, ist unterschiedlich und wird in der Satzung des Verbands oder des Rings geregelt. Das klassische Modell besteht aus drei Personen: einer/m Vorsitzenden, einer/m StellvertreterIn und einer/m Kassenverantwortlichen. Zu prüfen ist, welches Vorstandsmodell das passende für den jeweiligen Vorstand oder Ring ist. Unter Umständen ist das Modell eines kollegialen Vorstands, in dem alle Vorstandsmitglieder in gleicher Weise vertretungsberechtigt sind, zukunftsfähiger. Für die Arbeitsfähigkeit eines Vorstands ist eine Größe von fünf bis acht Mitgliedern besonders günstig, damit die Arbeit auf mehrere Schultern verteilt werden kann. Je mehr Personen beteiligt sind, desto größer ist aber auch der interne Abstimmungsbedarf, z. B. bei der Terminsuche für die Sitzungen.

## ► Satzung, Geschäftsordnung und Leitbild

Für das Verhältnis zwischen der Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlung und dem Vorstand gibt das Vereinsrecht einen sehr allgemeinen Rahmen vor. Die konkrete Struktur und die Regelungen für das Alltagsgeschäft kann der Verband oder der Ring in weiten Teilen selbst bestimmen und in seiner Satzung festlegen. In der Satzung ist der Vereinszweck festgelegt. Außerdem ist dort geregelt, wie man Mitglied wird, wie man die Mitgliedschaft kündigen kann und wie der Vorstand gewählt wird. Der Satzung lässt sich entnehmen, für welche Aufgaben und Entscheidungen der Vorstand verantwortlich ist und welche Entscheidungen die Mitglieder- oder Delegiertenversammlung treffen kann. Die Satzung und die Namen der Vorstandsmitglieder müssen dem Vereinsregister am Amtsgericht mitgeteilt werden und sind für jeden zugänglich.

Eine Geschäftsordnung ist demgegenüber ein vereinsinternes Papier. In ihr werden detailliertere Regeln und Absprachen zur Bearbeitung des alltäglichen Geschäfts festgelegt. Eine Geschäftsordnung empfiehlt sich vor allem für größere Verbände und Ringe, in denen die Kommunikation „zwischen Tür und Angel“ nicht so gut möglich ist wie in kleinen Vereinen.

Es empfiehlt sich, eine „schlanke“ Satzung mit den wesentlichen Punkten zu formulieren und die konkreten Handlungsmaxime in der Geschäftsordnung zu formulieren. Letztere sollte regelmäßig (ca. alle zwei bis vier Jahre) auf ihre Aktualität hin überprüft und gegebenenfalls verändert werden.

In vielen Jugendringen existieren außerdem sogenannte Leitbilder. In Leitbildern sind das Selbstverständnis, die Grundprinzipien und der Zielzustand der jeweiligen Organisation formuliert. Jugendringintern bietet das Leitbild eine zentrale Orientierung und ist handlungsleitend und motivierend für die Organisation. Nach außen hin macht das Leitbild deutlich, wofür der Jugendring steht.

## ► Gremien

Neben den vom Gesetz her definierten Gremien (Mitgliederversammlung, Vorstand), bereichern im günstigsten Fall noch weitere Beteiligungsmöglichkeiten das Leben des Jugendrings oder -verbands, z. B. Arbeitsgruppen oder Themenforen. Je nach Aufgabenstellung haben sie Steuerungs- und Entscheidungsfunktion und sind beratend oder kontrollierend tätig.

Entscheidungsgremien können vom Vorstand oder von der Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlung eingesetzt werden. Sie arbeiten dem Vorstand zu, haben spezifische Aufgaben und verfügen über die erforderlichen Entscheidungskompetenzen, wobei ihre Beschlüsse in der Regel mit dem Vorstand abgestimmt werden.

Beratungsgremien tragen oft den Namen „Beirat“ oder „Fachausschuss“ und haben die Aufgabe, den Vorstand oder die Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlung fachlich zu beraten. Ihre Mitglieder sollten vor allem über besondere Fachkompetenz verfügen.

Wichtig ist, dass Beratungsgremien einen präzise formulierten und zeitlich begrenzten Arbeitsauftrag erhalten, aus dem hervorgeht, wen sie in welchen Fragen fachlich zu beraten haben.

Die Aufgabe von Kontrollgremien ist es, die Arbeit des Vorstands zu kontrollieren. Diese Gremien heißen häufig „Aufsichtsrat“ oder „Kuratorium“ und sind in der Regel in der Satzung verankert. Ihre Mitglieder werden auf der Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlung gewählt oder von Mitgliedsverbänden entsandt. Kontrollgremien werden häufig eingerichtet, um einflussreichen Personen des öffentlichen Lebens oder externen Geldgebern in eingeschränktem Maße Einfluss auf die Arbeit der Organisation einzuräumen, ohne ihnen dadurch Zugang zu den inhaltlichen Gestaltungs- und Steuerungsaufgaben zu geben, die der Vorstand innehat.

# Schritte der Personalentwicklung

## ► Geschäftsstelle

Eine hauptamtlich besetzte Geschäftsstelle eines Verbands oder eines Rings kann von einer Verwaltungskraft besetzt sein oder aus einer/m GeschäftsführerIn mit einer größeren Anzahl an MitarbeiterInnen bestehen. Bei kleineren Organisationseinheiten empfiehlt es sich, die Geschäftsstelle mit einem/r BildungsreferentIn mit geschäftsführenden Aufgaben zu besetzen. Alle hauptamtlichen MitarbeiterInnen eines Verbands oder eines Rings arbeiten im Auftrag des Vorstands und unterstützen ihn mit ihrer Fachkenntnis bei der Arbeit.

Häufig werden mit den Geldgebern für das Hauptamt Vereinbarungen über die Aufgaben und das Tätigkeitsfeld getroffen, die sich eng an den in der Satzung formulierten Zielen der Organisation orientieren.

## Ziele, Aufgaben und Maßnahmen klären und festlegen

### ► Ziele

Personalentwicklung ist immer eingebettet in die Ziele der Verbände bzw. der Jugendringe. Deshalb ist das Herausarbeiten der gemeinsamen Zielsetzung des Verbands oder des Jugendrings eine sehr grundlegende, aber entscheidende Aufgabe. Diese wird in der Regel von den Verantwortlichen angeregt und im Zusammenwirken aller notwendigen AkteurInnen umgesetzt.

Häufig geschieht es, dass den Vorstandsmitgliedern die Ziele des Verbands oder des Rings so selbstverständlich erscheinen, dass sie sie kaum noch miteinander diskutieren. So kommt es vor, dass sich schon die Vorstandsmitglieder nicht immer einig sind, was im Verband oder im Ring getan werden soll. Zu ungenaue Ziele führen dazu, dass kleine Erfolge oder Teilerfolge nicht wahrgenommen werden können. Im Vorstand oder bei den Mitgliedern macht sich dann schnell das Gefühl von diffuser Erfolglosigkeit oder Nutzlosigkeit der Arbeit breit. Erfolge, die sich an den gesetzten Zielen messen lassen, sind für die Arbeitsfähigkeit des Vorstands und des Verbands oder Rings aber sehr wichtig. Deshalb spielen regelmäßige Zielentwicklungen eine große Rolle.

Bei der Zielentwicklung handelt es sich um einen zeitlich begrenzten Prozess, an dem alle am Jugendring Interessierten beteiligt werden sollten und der mit einer Entscheidung der Mitgliederversammlung endet. Da es wichtig ist, dass alle Beteiligten hinter den vereinbarten Zielen stehen, empfiehlt es sich, nach jedem größeren Personalwechsel Zeit für die (erneute) Zielsetzung einzuplanen. So kann z. B. nach einem größeren Wechsel im Vorstand ein Klausurwochenende durchgeführt werden, das einen Zielfindungsprozess beinhaltet. Selbstverständlich müssen dabei nicht jedes Mal alle Ziele neu definiert werden. Hilfreich ist es jedoch, sich auch über die bewährten Ziele des Verbands oder des Rings zu verständigen, damit alle das Gleiche darunter verstehen oder Schwerpunkte neu gesetzt werden können.

Es ist nicht so einfach, konkrete Ziele festzulegen. Meistens fällt es leichter, sich auf allgemein gehaltene Vorhaben oder einzelne Maßnahmen zu einigen. Dabei besteht jedoch die Gefahr, schnell einen oberflächlichen Aktionsplan zu beschließen, der aus beliebig wirkenden Programmpunkten besteht und eine gemeinsame Zielrichtung vermissen lässt.

*Ein Beispiel:* Der Vorstand eines Jugendrings ist sich darüber einig, mehr Öffentlichkeitsarbeit machen zu wollen. Jedoch gibt es verschiedene Vorstellungen darüber, mit welchen Maßnahmen dieses allgemeine Vorhaben umgesetzt werden soll. Ein Vorstandsmitglied wünscht sich die Überarbeitung der Homepage, die zu einer wichtigen Informationsbörse für Kinder und Jugendliche im Landkreis ausgebaut werden soll. Andere Vorstandsmitglieder denken beim Thema Öffentlichkeitsarbeit vor allem an die Feierlichkeiten und Empfänge in der Stadt, bei denen sie als Ring bei den KommunalpolitikerInnen bekannter werden wollen. Wieder andere haben bei der Öffentlichkeitsarbeit vor allem ihre Mitgliedsorganisationen im Sinn und wünschen sich, dass der Vorstand des Jugendrings regelmäßig an deren Veranstaltungen teilnimmt, um die Kontaktpflege zu den Mitgliedern auszubauen und bei den einzelnen Verbänden präsent zu sein.

In einer solchen Situation ist es wichtig, dass sich der Vorstand gemeinsam mit allen Beteiligten auf die Ziele einigt. Es ist entscheidend, folgende Fragen von Anfang an zu klären: Mit welchem Gesicht will der Verband oder der Ring in der Öffentlichkeit sichtbar werden? Welchen Einfluss will er in der Jugendpolitik seiner Stadt nehmen? Für welche Themen will er stehen? Erst dann besteht eine Grundlage, um sich mit einem profilierten Maßnahmenkatalog einen eigenen Platz in der Öffentlichkeit zu erringen und Einfluss auf die öffentliche Meinung zu nehmen.

Ziele sollen „**smart**“ sein:  
**spezifisch und simpel** (*konkret und präzise*)  
**messbar** (*überprüfbar*)  
**aktivierend** (*aktionsorientiert*)  
**realistisch** (*erreichbar*)  
**terminiert** (*mit klaren Zwischen- und Endterminen*).

Ein Ziel ist eine konkrete Vorstellung von einem in der Zukunft liegenden, wünschenswerten Zustand: Wo wollen wir hin? Welches Ziel wollen wir mit unserem Engagement erreichen? Bei der Zielfindung wird ein künftiger Zustand formuliert, der als erstrebenswert erachtet wird. Ziele bilden sozusagen die Klammer zwischen den allgemeinen Vorhaben und den konkreten Maßnahmen.

#### **Konkrete Arbeitsschritte zur Formulierung von Zielen**

- In Kleingruppen von zwei bis drei Personen werden die drei wichtigsten Ziele für die nächsten drei bis fünf Jahre benannt. Dafür werden im ersten Schritt alle Ideen und Ziele auf je eine Moderationskarte notiert. In einem zweiten Schritt werden die Karten nach Wichtigkeit sortiert. Die drei ersten werden ausgewählt.
- Auf weiteren Karten werden mögliche Maßnahmen notiert, die zu den Zielen passen.
- Die einzelnen Kleingruppen stellen sich ihre Ergebnisse gegenseitig vor. Dazu gibt es eine große Pinnwand, die nach Zielen und nach Maßnahmen unterteilt ist. Die anderen sollen kritisch prüfen, ob es sich tatsächlich um Ziele und dazugehörige Maßnahmen handelt, und nicht um allgemeine Vorhaben.

→ Danach wird diskutiert, welche der vorgeschlagenen Ziele konkret in nächster Zeit angegangen werden. Pro Ziel sollten maximal zwei bis drei Maßnahmen ausgewählt werden. Das Ergebnis wird protokolliert.

#### **► Aufgaben, Maßnahmen und Zuständigkeiten**

Mit der Zielfindung allein ist es nicht getan. Nach der Zielfindung werden Aufgaben und konkrete Maßnahmen geplant und Zuständigkeiten beraten und vereinbart. In Tabelle 1 (siehe nächste Seite, erstellt von Susanne Henke) stellen wir eine ganz konkrete Methode vor, die dafür geeignet ist, Aufgaben und Maßnahmen in einer überschaubaren Zeit zu planen sowie Zuständigkeiten zu klären und Vereinbarungen zu treffen.

# Schritte der Personalentwicklung

Tabella 1: Methode zur Planung von Aufgaben und Maßnahmen

<b>Titel:</b>	Rush Hour	<b>Methode:</b>	Open Space
<b>Thema:</b>	Aufgaben und Maßnahmen planen, Zuständigkeiten klären und vereinbaren	<b>Dauer:</b>	1 Stunde und 10 Min.
<b>Autorin:</b>	Susanne Henke	<b>Gruppengröße:</b>	ab 6 Personen
		<b>Ort:</b>	größerer Raum

**Zielsetzung:**

Das Vorgehen klärt in kurzer Zeit, was ansteht, welche Erwartungen mit Aufgaben und Zuständigkeiten verbunden sind, deckt offene Fragestellungen und blinde Flecken auf und nutzt und bündelt die Kompetenzen aller, die mitarbeiten.

**Material und Medien:**

Vier bis fünf Tische, ca. 15 Bögen weißes A2 oder A3 Papier, dicke Stifte, ein Flipchart mit Block, Stapel mit kleinen farbigen Papierkreisen oder Papierstreifen. Getränke und etwas zum Essen auf die Hand kann an der Seite bereitgestellt werden. Evtl. Fotoapparat für das Fotoprotokoll bereithalten.

**Hinweise:**

Voraussetzung für dieses Vorgehen ist, dass die Ziele für die Arbeitsperiode bereits beraten und vereinbart sind und schriftlich in Form eines Protokolls vorliegen. Die Methode setzt auf kreative Energie auch durch knappe Zeitvorgaben.

**Vorbereitung:**

Tische im Raum so verteilen, dass sie von allen vier Seiten begehbar sind. Stühle stapeln und Platz zum Gehen schaffen. Stifte auf den Tischen auslegen. Vereinbaren, wer die Methode anleitet, auf die Zeiten achtet und die nächsten Schritte einläutet sowie gemeinsame Gespräche moderiert und bündelt. Vereinbaren, wie die Ergebnisse protokolliert und verbreitet werden.

**Durchführung:**

**1. Einführen**

„Heute geht es darum, die vereinbarten Ziele und Maßnahmen für die weitere Arbeit erneut zu prüfen und konkret auf den Weg zu bringen (Aufgaben und Maßnahmenplanung) sowie zu klären, wer wobei mitarbeiten wird (Zuständigkeiten beraten und vereinbaren). Wir haben viel vor und eine gute Stunde Zeit.“  
Wenn das für alle möglich ist, dann im Stehen und Gehen arbeiten.

**2. Vereinbaren (10 Min.)**

Was soll für jeden und jede heute im Blick auf die Aufgabenverteilung und Maßnahmenplanung erreicht werden? Sammlung der Anliegen auf dem Flipchart „Mir ist wichtig...“, „Ich möchte...“.

Folgende Vereinbarungen sind wichtig und sollten Konsens für alle sein:

- Aufgaben sind im ehrenamtlichen Vorstand nicht an Rollen gebunden
- Aufgaben werden nach Kompetenzen und nicht nach Zuständigkeiten verteilt
- Alle Aufgabenverteilungen dürfen diskutiert werden
- Aufgaben, die mit keinem Ziel verbunden sind, werden in Frage gestellt und diskutiert

**3. Vorbereiten (10 Min.)**

Die erarbeiteten Ziele und Maßnahmen (siehe Protokoll), werden erneut zügig und still durchgelesen. Fehlt etwas? Fällt etwas Wichtiges auf? Jedes Vorhaben, jedes Ziel, jede Aufgabe, jede Aktion oder ähnliches, das aufgelistet ist, wird einzeln als Überschrift auf ein Plakat geschrieben und auf einem der Tische ausgelegt. Die Reihenfolge spielt keine Rolle. Beispiele für mögliche Überschriften können sein:

- Homepage überarbeiten
- Kinderspektakel
- Mitgliederversammlung
- Wahlaktion

#### **4. Open Space sammeln (15 Min.)**

15 Min. lang kann jede Person die Plakate in beliebiger Reihenfolge durchgehen, verweilen und notieren, was ihr zu folgenden Impulsfragen einfällt: Was ist konkret zu tun? / Was gehört dazu? / Was wird erwartet? / Was ist zu bedenken oder zu fragen? Austauschen, ergänzen und miteinander überlegen ist möglich. Achtet darauf, dass alles wichtige (auch Details) notiert wird. Gesprochen wird nur über die Themen der Plakate – und zwar an den passenden Plakaten. Nebenher kann auch etwas auf die Hand gegessen und getrunken werden. Die letzten drei Minuten werden angesagt und es wird gebeten, sich noch einmal auf allen Plakaten umzusehen, was Neues geschrieben steht und um zu ergänzen, was fehlt.

#### **5. Verständigen (5 Min.)**

Als Gruppe zusammenstehen und austauschen: Was fällt mir auf? Was wird sichtbar?

#### **6. Zuständig zeigen (10 Min.)**

Im nächsten Schritt gilt es für jeden und jede, die eigenen Interessen an Themen, die Motivation und die Ressourcen (Zeit, Fähigkeiten, Fertigkeiten) zu hinterfragen und sich für eine verantwortliche Mitarbeit zu entscheiden. Dazu wird der eigene Name auf einen bunten Papierkreis geschrieben und an den passenden Themenplakaten abgelegt.

Mögliche Entscheidungshilfen können sein: Was interessiert mich? Worauf habe ich Lust? Was möchte ich Neues kennen lernen, dazulernen? Wo kann ich eigene Erfahrung einbringen? Was habe ich schon organisiert, geplant? Nach fünf Minuten findet eine gemeinsame Verständigung statt: Was fällt auf? Was wird sichtbar? Möglicherweise bleiben Plakate ohne Namen liegen. Sollten die Gründe dafür umfassender sein, da das Thema nervtötend, zeitraubend, konfliktbeladen oder diffus ist, braucht es einen Vermerk für die nächste Sitzung.

#### **7. Priorisieren (15 Min.)**

Gemeinsam werden die Plakate mit den Namenskreisen jetzt in eine Reihenfolge gebracht: Welche Aufgaben, Aktionen, Veranstaltungen stehen bis zum Ende des Jahres (oder einem anderen überschaubaren Zeitraum) an (Dringlichkeit und Wichtigkeit beachten)? Chronologische Reihenfolge der Themenplakate durch Verschieben auf den Tischen erstellen und eventuell durchnummerieren.

Die Top 3 Themen werden abschließend konkretisiert und verbindlich vereinbart: Was steht hier an? Was ist jetzt (oder in naher Zukunft) zu beraten und zu entscheiden? Wer (ausgehend von den Personen, die sich dazugelegt haben) wird was tun (Zuständigkeit)?

Hinweis: Zuständig erklären ist derzeit noch weit gefasst und kann bedeuten „Ich bin zuständig, dass das Thema wieder auf die Tagesordnung im Vorstand kommt“ oder „Ich arbeite verbindlich mit“ oder auch „Ich koordiniere und leite die Vorbereitungstreffen“.

#### **8. Abschluss (5 Min.)**

Gemeinsamer Blick auf das Flipchart mit den Vereinbarungen für die Aufgabenverteilung. Kurze Rückmeldung von jedem und jeder: Was ist erreicht? Was offen? Was wichtig für die nächste Sitzung?

Beim Aufräumen die Namenskreise auf die Themenplakate kleben, so dass kein Durcheinander entsteht.

# Schritte der Personalentwicklung

## Die Zusammenarbeit optimieren

### ► Die Zusammenarbeit im Vorstand

Neben der Zielfindung und der Aufgaben- und Maßnahmenverteilung kann es auch Teil eines Personalentwicklungsprozesses sein, gemeinsam die alltägliche Sitzungsroutine im Vorstand zu prüfen und eventuell neue Verabredungen zu treffen.

Die Zusammenarbeit im Vorstand sollte durch ein partnerschaftliches Miteinander geprägt sein. Die vielfältigen Erfahrungen aus der Jugendarbeit, wie das Miteinander aussehen kann, sollten sich gerade auch in der Arbeit des Vorstands spiegeln. Auch wenn der Vorstand zentrale Entscheidungen für die Organisation trifft, ist der Meinungsbildungsprozess von großer Bedeutung. Existiert ein Leitbild, so gibt es Orientierungspunkte für Entscheidungen.

### ► Häufigkeit der Vorstandssitzungen

Der Zeitaufwand für die Vorstandssitzung variiert je nach Verband und Ring. Als Faustregel gilt: Zur Bearbeitung des laufenden Geschäfts sollten sich Vorstandsmitglieder einmal im Monat Zeit für eine Sitzung am späten Nachmittag bis in den Abend hinein Zeit nehmen. Neben den Sitzungen für das laufende Geschäft sollten zweimal im Jahr ein- bis zweitägige Sitzungen eingeplant werden, auf denen die grundsätzliche Ausrichtung des Verbands oder des Rings ohne Entscheidungs- oder Zeitdruck diskutiert werden kann. Dies ist auch der richtige Rahmen, um komplexere Themen zu vertiefen und um zu planen.

Hilfreich ist es, wenn Sitzungstermine langfristig geplant werden. Sitzungen von Mal zu Mal festzulegen raubt viel Zeit, die mit der Terminsuche vertan wird. Wenn Vorstandsmitglieder trotz langfristiger Terminplanung dauernd wichtigere Termine haben, die dazwischen kommen, sollten die anderen Vorstandsmitglieder die Frage stellen, ob jemand mit so wenig Zeit nicht besser sein Vorstandsamt abgibt, denn die regelmäßige Teilnahme ist eine wichtige Voraussetzung für die Arbeitsfähigkeit des Vorstands. Dauernd wechselnde Zusammensetzungen der TeilnehmerInnen führen zur Wiederholung von Diskussionen bereits bearbeiteter Themen.

Es ist gut, wenn die Vorstandssitzung nicht immer von der gleichen Person, z. B. der/m Vorstandsvorsitzenden, geleitet wird. Die Gefahr ist, dass Vorstandsmitglieder sich daran gewöhnen, während der Sitzung in eine passive Rolle zu kommen und Verantwortung abzugeben. Gerade der Wechsel in der Sitzungsleitung belebt die Arbeit im Vorstand und führt zu einem gemeinsamen Verantwortungsgefühl. Dies sollte zu einer regelmäßigen Kultur werden.



## Widersprüche und Spannungen des Vorstandsamts

Die Zusammenarbeit innerhalb des Vorstands findet immer wieder auch in einem Spannungsfeld von Widersprüchen statt. So sollen z. B. alle Mitglieder des Verbands oder des Rings gleich behandelt werden, aber auch Einzelfälle integriert werden. Oder der Vorstand ist gefordert, auf einen bestimmten Sachverhalt schnell zu reagieren, obwohl die Mitglieder möglichst viel mitbestimmen sollen. Oder die Vorstandsmitglieder sollen Einigkeit nach außen demonstrieren und gleichzeitig die Pluralität der Mitglieder repräsentieren. Die Liste solcher und ähnlicher Spannungsfelder lässt sich beliebig fortsetzen.

Vorstandsmitglieder müssen sich daher sowohl mit inneren als auch mit äußeren Konflikten auseinandersetzen. Meinungsverschiedenheiten werden immer wieder auftreten. Das liegt in der Natur der Aufgabe und der Organisationsstruktur. Ohne verlässliche Einigungsprozesse bleibt ein Gremium wie ein Vorstand handlungsunfähig. Meinungsverschiedenheiten konstruktiv zu besprechen, sich gegenseitig Respekt zu zollen und gemeinsame Grundüberzeugungen zu teilen, sind wichtige Voraussetzungen für das Gelingen der Vorstandsarbeit.

Hilfreich ist es, wenn sich der Vorstand eines Verbands oder eines Rings über typische Widersprüche seiner Arbeit im Klaren ist und wenn es für alle Beteiligten nachvollziehbar ist, wer welche Position aus welchem Grund bezieht. Eine solche Analyse kann auch im Rahmen eines Personalentwicklungsprozesses stattfinden.

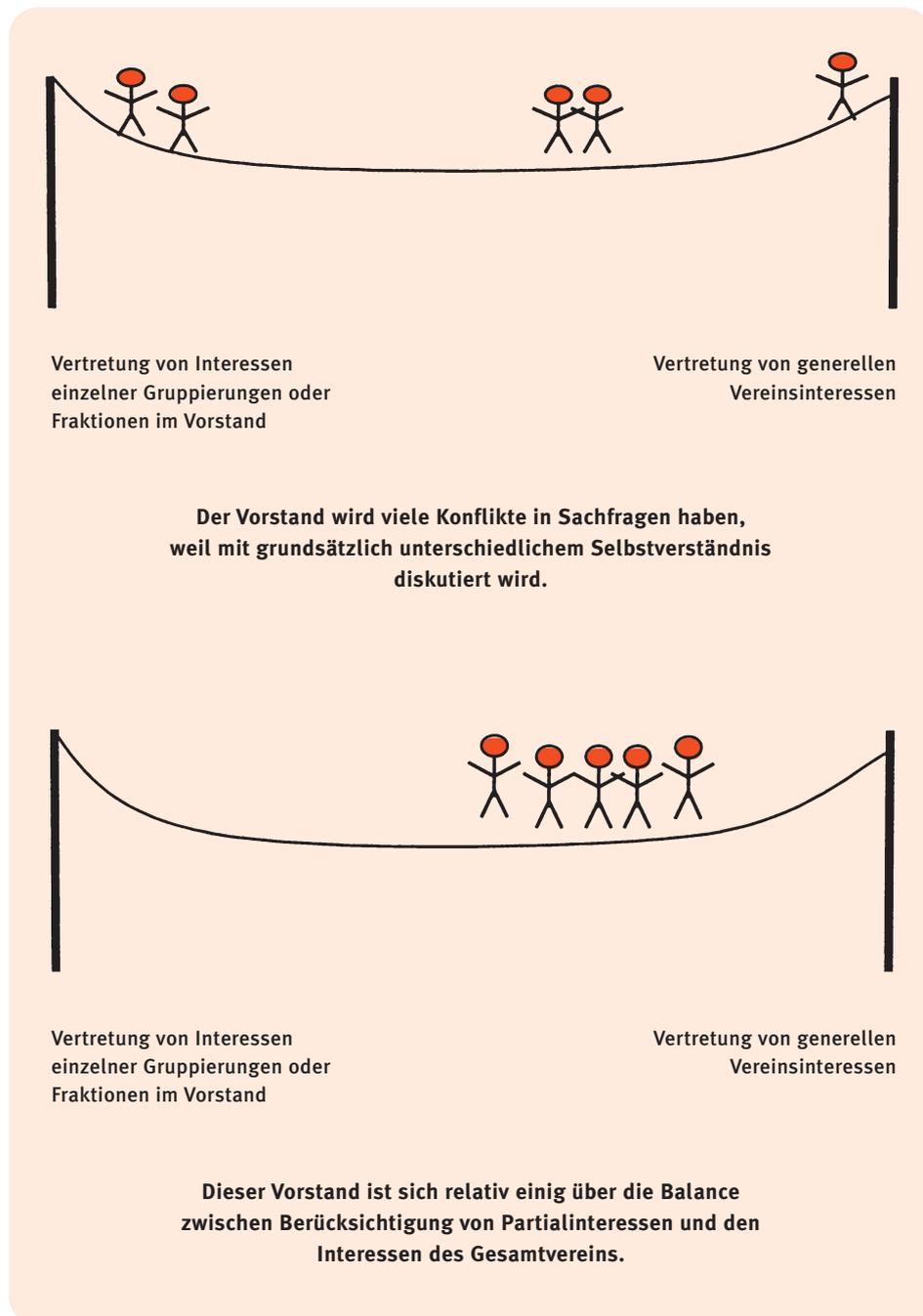
Grundsätzlich können zwei Polpaare unterschieden werden, in deren Spannungsfeld sich die Vorstandsarbeit vollzieht: das eine Paar ist das der Beziehungsorientierung und der Sachorientierung, das andere Paar ist der Konflikt zwischen der Interessenvertretung und der Gesamtverantwortung.

Im ersten Spannungsfeld geht es darum, ob sich die Mitglieder eines Vorstands eher durch Themen und Aufgabenstellungen leiten lassen oder ob sie sich in erster Linie am vorhandenen Beziehungsgefüge und der Zufriedenheit von MitarbeiterInnen und Mitgliedern orientieren.

*Ein Beispiel:* Bei einer Ferienfreizeit eines Jugendverbands gab es Beschwerden von der Jugendherberge über das Verhalten der Jugendlichen. Bei der Auswertung der Ferienfreizeit argumentieren manche Vorstandsmitglieder, dass sich der Vorstand loyal vor die eigenen Mitglieder stellen muss, da es sich schließlich um Jugendliche handelt und auch die BetreuerInnen keine Schwierigkeiten bekommen sollten, da es sich ja um Ehrenamtliche handelt (Beziehungsorientierung). Die anderen Vorstandsmitglieder betonen, dass es Ziel solcher Reisen sei, dass Jugendliche lernen, sorgsam mit dem Ruhebedürfnis der Nachbarschaft umzugehen und man sich ein genaueres Bild davon machen müsse, wie dies beim nächsten Mal besser gelingt (Sachorientierung). Beide Argumentationslinien haben ihre Berechtigung und müssen innerhalb des Vorstands in Balance gebracht werden.

Im zweiten Spannungsfeld (Interessenvertretung versus Gesamtverantwortung) pendelt das Selbstverständnis von Vorständen zwischen der Berücksichtigung des Wohlergehens von Einzelnen oder kleineren Gruppierungen und dem Wohlergehen der Mehrheit der Mitglieder. Gerade in Jugendringen, in denen die Vorstandsmitglieder aus den Mitgliedsorganisationen oder -verbänden des Rings stammen, sitzen die Beteiligten häufig zwischen zwei Stühlen und müssen vermitteln zwischen den Interessen des „Heimatverbands“ bzw. der entsendenden Organisation auf der einen Seite und den Gesamtinteressen des Rings auf der anderen Seite. Solche Loyalitätskonflikte können nicht abschließend gelöst werden, sondern müssen je nach Thema und Situation immer wieder neu bewältigt werden. Wie eine Gruppe von Seiltänzern müssen die Beteiligten die Balance immer wieder neu herstellen.

# Schritte der Personalentwicklung



**Generelle Regeln für das Ausbalancieren der Interessen einzelner Mitgliedergruppierungen mit den übergreifenden Zielsetzungen des Verbands oder des Rings:**

- Mehrheitsbeschlüsse sind bindend und werden von allen Vorstandsmitgliedern nach außen vertreten und durchgesetzt.
- Grundlegende Differenzen, zum Beispiel über die zukünftige Ausrichtung des Verbands oder des Rings, sollten in einem größeren Kreis zunächst ohne Entscheidungsdruck diskutiert werden.
- Streit wird als Mittel der Einigung angesehen. Viele Kontroversen oder Interessenkonflikte werden erst durch einen langwierigen, exzessiven Streit deutlich. Bevor nicht alle einmal nachdrücklich ihre Meinung gesagt haben, kann es keine sinnvollen Kompromisse geben.
- Interessenkonflikte dürfen nicht totgeschwiegen werden, sie müssen verhandelt werden, bis ein vernünftiger Kompromiss gefunden wird, der von allen Beteiligten getragen wird.

*Aus: Gisela Clausen: Vorstands- und Gremienarbeit aktiv gestalten. Ein Praxishandbuch für die Arbeit in Vereinen und Verbänden. Weinheim, 2002, S. 65.*

Quelle: Clausen: Vorstands- und Gremienarbeit aktiv gestalten, S. 64.

## Die Verteilung von Rollen und Funktionen im Vorstand

In jedem Vorstand gibt es eine Reihe von nützlichen Rollen oder Funktionen, die von verschiedenen Vorstandsmitgliedern je nach Neigung oder Temperament wahrgenommen werden können. Sie sichern den Zusammenhalt oder dienen sachlichen Arbeitsergebnissen.

### Rollen, die den Zusammenhalt im Vorstand sichern (Tricker 1999)

#### **Schiedsrichter**

Vorstandsmitglieder mit dieser Funktion im Vorstand beurteilen Kontroversen sachlich und unabhängig von Fraktionen und Beziehungen.

#### **Katalysator**

Vorstandsmitglieder, deren besondere Fähigkeit darin besteht, Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen und so Denkgewohnheiten zu verändern. Sie zeigen auf, wo Werturteile eine solide Analyse ersetzen.

#### **Wachhund**

Vorstandsmitglieder, die eine Schutzfunktion für einzelne Gruppierungen im Verein übernehmen.

#### **Vertrauensperson**

Manches Vorstandsmitglied kann zur Vertrauensperson für andere Vorstandsmitglieder werden. Sie kann heiße Eisen wie zum Beispiel Machtmissbrauch thematisieren.

#### **Beruhigungsmittel**

Vorstandsmitglieder, die auch in hektischen Zeiten einen kühlen Kopf und ruhig Blut bewahren.

### Rollen, die die Qualität der Arbeitsergebnisse sichern

#### **Weise Frau/ Weiser Mann**

Vorstandsmitglieder, die Lebens- und Berufserfahrung in die Vorstandsarbeit einbringen.

#### **Spezialist**

Solche Vorstandsmitglieder führen bei der Vorstandsarbeit ihre spezielle professionelle Ausbildung, ihr Fachwissen und ihr fachspezifisches Handwerkszeug ins Feld.

#### **„Fenster zur Welt“**

Vorstandsmitglieder, die beispielsweise Einschätzungen von Marktentwicklungen, neuen Technologien, neuen Entwicklungen in der Industrie oder in internationalen Angelegenheiten für den Vorstand parat haben.

#### **Galionsfigur**

Meist der Vorstandsvorsitzende oder ein Vorstandsmitglied mit öffentlichem Namen: Er vertritt den Verein gegenüber Geldgebern, gegenüber den Medien oder bei öffentlichen Anlässen und Konferenzen.

#### **Kontaktperson**

Vorstandsmitglieder, die durch persönliche Kontakte den Vorstand in Netzwerke von potenziell nützlichen Personen und Organisationen hineinbringen.

#### **Ehrenmitglied**

Vorstandsmitglieder, die ein Senatoren- oder Ministeramt oder hohe Positionen in Wirtschaftsbetrieben innehaben und entsprechend öffentliches Ansehen genießen.

In einem Personalentwicklungsprozess macht es Spaß, gemeinsam zu überlegen, wer welche dieser Rolle oder Funktionen innerhalb des Vorstands inne hat bzw. ausüben könnte. Die ausdrückliche Verteilung solcher Rollen oder Funktionen reduziert Konflikte in der Zusammenarbeit. Denn jedes Vorstandsmitglied hat auf diese Weise ein Feld, für das es zuständig ist und in dem es sich profilieren kann.

*Quelle:* Clausen: Vorstands- und Gremienarbeit aktiv gestalten, S. 67 und S. 68.

# Miteinander gestalten

## Zusammenarbeit zwischen dem Vorstand und den Mitgliedsorganisationen

Jugendverbände und -ringe sind Orte kollektiver Willensbildung und folgen dem Grundprinzip der Beteiligung. Die Bereitschaft engagierter Freiwilliger, sich in Gruppen oder Gremien zu organisieren und Handlungsideen zu entwickeln und umzusetzen, ist von vitaler Bedeutung für diese Organisationen.

Das wichtigste Entscheidungsgremium ist die Mitglieder- bzw. die Delegiertenversammlung; als zweitwichtigstes Entscheidungsgremium folgt der Vorstand. Zusätzlich kann es in einem Verband oder Ring noch weitere Gremien geben. Die Zusammenarbeit zwischen dem Vorstand und den Mitgliedsorganisationen, die in der Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlung oder in anderen Gremien zusammenkommen, sollte möglichst transparent gestaltet und lebendig sein.

Die Praxis in den Jugendverbänden und -ringen sieht häufig leider anders aus: Entweder sind die Mitglieder- und Delegiertenversammlungen schlecht besucht, es finden keine lebhaften Debatten statt, und die eingebrachten Vorschläge werden nur abgenickt. Oder es gibt lebhaft Diskussionen innerhalb der jeweiligen Gremien, aber außerhalb der Sitzungen investiert niemand Zeit und Aufmerksamkeit, um das Besprochene umzusetzen. Auf diese Art geraten wichtige Themen immer wieder in Vergessenheit.

Für ein aktives und transparentes Gefüge zwischen den einzelnen Gremien zu sorgen ist ein wichtiger Teil der Personalentwicklung in der Jugendverbandsarbeit. Es gilt, die Motivation derjenigen zu entfachen und zu erhalten, die sich in Gremien engagieren oder Funktionen übernehmen wollen. Interessiert sich nämlich niemand für ihre Aktivitäten, Interessen und Bedürfnisse oder für die Ergebnisse ihrer Arbeit, resignieren sie und werden demotiviert. Der Verband oder Ring läuft damit Gefahr, engagierte Mitglieder für die aktive Vereinsarbeit zu verlieren.

### ► Meinungsbildungsprozesse bei Grundsatzfragen

Vor allem Grundsatzfragen sollten durch organisationsinterne Meinungsbildungsprozesse geklärt werden, die beispielsweise bei der jährlichen Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlung durchgeführt werden. Solche Prozesse sind zeitaufwändig und sollten sorgfältig geplant werden. Sie sollten als Beratungsprozess für den Vorstand konzipiert werden, an dessen Ende entweder die Versammlung oder der Vorstand eine Entscheidung trifft. Deshalb ist es wichtig, dass der Vorstand am Meinungsbildungsprozess beteiligt ist und ausreichend Gelegenheit erhält, die unter Umständen kontroversen Sichtweisen auf die Fragestellung zu erfassen.

Der erste Schritt der Planung besteht darin, eine Entscheidung über das Thema oder das Konfliktfeld zu treffen. Hilfreich ist es, im nächsten Arbeitsschritt eine Vorbereitungsgruppe zu gründen, die sich über das Vorge-

hen des Meinungsbildungsprozesses einigt: Welche Diskussionsschritte sollen in welcher Form geplant werden (z. B. Workshops, Tagungen, Mitgliederversammlungen, Diskussionen in Gremien)? Die Vorbereitungsgruppe erstellt einen Zeitplan und legt fest, welche Personen bzw. welche Gremien beteiligt werden und wer die einzelnen Veranstaltungen moderiert. Darüber hinaus ist es ihre Aufgabe, Verfahren auszuwählen, die dazu beitragen, dass der Meinungsaustausch bei den jeweiligen Treffen tatsächlich in Gang kommt. Beispielsweise kann die Arbeitsgruppe kontroverse Themen zusammenstellen, die die verschiedenen Sichtweisen auf das zu besprechende Thema zuspitzen, oder sie kann eine Tischvorlage erstellen. Weiterhin muss die Vorbereitungsgruppe Vorüberlegungen dazu anstellen, wie es um die finanzielle, inhaltliche, machtpolitische und kommunikative Realisierbarkeit des Themas bestellt ist – sie muss sozusagen eine Risikoabschätzung durchführen.

Der dritte Schritt der konkreten Umsetzung des Meinungsbildungsprozesses sollte in jedem Fall mit einer Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlung enden, auf der zunächst noch keine Entscheidung gefällt wird, damit alle Interessierten die Angelegenheit in Ruhe diskutieren und überdenken können.

Der vierte Schritt besteht in einer erneuten Mitglieder- oder Delegiertenversammlung einige Wochen später, während der eine Entscheidung getroffen wird. Alternativ gibt die Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlung ein Votum ab und überlässt dem Vorstand die abschließende Entscheidung.

## ► Analyse des Gremiengefüges

Verfügt ein Verband oder Ring über mehr Gremien als die Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlung und den Vorstand, kann es Teil eines Personalentwicklungsprozesses sein, das Gremiengefüge der Organisation zu überprüfen und bei Bedarf neu zu gestalten. Denn vor allem in größeren Verbänden oder Ringen kommt es durchaus vor, dass selbst langjährig Engagierte und Mitarbeitende die jeweiligen Arbeitsstrukturen nur schwer durchschauen. Ist der Nutzen der Gremien nicht erkennbar, entstehen darüber hinaus Misstrauen und Ambivalenzen gegenüber der Organisation.

### Hilfreiche Fragen für die Analyse des Gremiengefüges:

- > Wie viele dauerhaft eingesetzte Gremien gibt es?
- > An wen berichten diese Gremien?
- > Gibt es im Vorstand jemanden, der AnsprechpartnerIn für die Gremien ist? Wenn nein, wer könnte das übernehmen?
- > Gibt es Leute, die mehreren Gremien angehören, oder verhindert die Satzung eine Anhäufung von Ämtern?
- > Welche Fortbildungsangebote gibt es speziell für ehrenamtliche Gremienmitglieder?

Vgl. Clausen: Vorstands- und Gremienarbeit aktiv gestalten, S. 108.

Veränderungen im Gremiengefüge eines Verbands oder eines Rings führen zu einer Veränderung im formellen und informellen Machtgefüge der Organisation und gehen in der Regel mit kontroversen Diskussionen und Konflikten einher. Um eine Änderung der Gremienstruktur erfolgreich umzusetzen, muss Zeit eingeplant werden, um alle Beteiligten von der Notwendigkeit und dem Sinn der Veränderungen zu überzeugen. Dabei sollten auch die informellen Kontakte, also das Geflecht aus Freundschaften und Bekanntschaften innerhalb eines Verbands oder eines Rings, berücksichtigt werden.

## ► Kommunikations- und Informationsfluss zwischen den Gremien

Damit die Kommunikation und der Informationsfluss zwischen den einzelnen Gremien eines Verbands oder Rings gut funktionieren, sind einige Regeln und Verfahren der Zusammenarbeit hilfreich, die im Rahmen des Personalentwicklungsprozesses erarbeitet werden können.

- > Gremien, die nicht in der Satzung festgeschrieben sind, sollten nach Möglichkeit nur mit einer zeitlichen Begrenzung eingerichtet werden. Dauerhaft bestehende Gremien sollten mit zeitlich begrenzten Arbeitsaufträgen arbeiten, damit keine Sitzungen stattfinden müssen, wenn es keine definierten Arbeitsaufträge gibt.
- > Der Arbeitsauftrag sollte präzise geklärt und schriftlich festgehalten werden. Sowohl der Inhalt als auch der Zeitplan sollten zwischen allen Beteiligten persönlich ausgehandelt und abgestimmt werden. Die Verabredungen sollten auch

Terminvereinbarungen für Zwischenberichte beinhalten.

- > Sowohl für die Zwischenberichte als auch für den abschließenden Ergebnisbericht muss geklärt werden, ob und wenn ja, welche zusätzlichen Vorstandsmitglieder oder weiteren Personen hinzugezogen werden sollen.
- > Es sollte verabredet werden, dass die Ergebnisse weder intern noch nach außen veröffentlicht werden, bevor sie dem Vorstand dargestellt worden sind und dieser ein Konzept zur Veröffentlichung entwickelt hat.
- > Der Vorstand wiederum verpflichtet sich, die Ergebnisse innerhalb des Verbands oder Rings zu veröffentlichen und darzulegen, wie er die Ergebnisse nutzen wird. Er übernimmt ebenfalls die Aufgabe, sich eine Form der Danksagung auszudenken, die im besten Fall über eine Protokollnotiz hinausgeht und das Engagement der Gremienmitglieder angemessen würdigt.

Vgl. Clausen: Vorstands- und Gremienarbeit aktiv gestalten, S. 104.

# Miteinander gestalten

Grundsätzlich sollte sich der Vorstand für die Umsetzung der Aktivitäten in einem Verband oder einem Ring nie allein verantwortlich fühlen. Ziel sollte sein, möglichst viele AkteurInnen aus den Reihen der Mitglieder für eine Umsetzung und Weiterentwicklung zu gewinnen. Es sollte sich eine Kultur des Miteinanders, und nicht des Delegierens an den Vorstand entwickeln. Der Vorstand trägt die Verantwortung des laufenden Handelns, aber gerade der Jugendring lebt von der Vielfältigkeit seiner Jugendverbände. Die Formen der Zusammenarbeit sollten möglichst vielfältig gestaltet werden, um unterschiedliche Zugänge zur Beteiligung und zur Meinungsbildung zu ermöglichen. Sie sind Ausdruck der Beteiligungskultur in einer Organisation.

## Die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt

Die Jugendarbeit in Verbänden und Vereinen lebt vom ehrenamtlichen Engagement. Darum stärkt der Jugendring bzw. Verband das Ehrenamt in der Jugendarbeit. Dies geschieht durch Qualifizierung, Hilfestellung, Beratung und Öffentlichkeitsarbeit. Die Hauptamtlichen eines Jugendverbands oder -rings sind für die Ehrenamtlichen da. Sie unterstützen die Ehrenamtlichen in ihrem Engagement und setzen in enger Abstimmung die Beschlüsse der Mitglieder und des Vorstands um. Die Hauptamtlichen sollten die Arbeit und die Angebote zum Engagement in enger Abstimmung mit den Mitgliedsorganisationen so gestalten, dass sie einladend, ermutigend und inspirierend sind.

Wie sich der Vorstand eines Verbands bzw. eines Rings und deren hauptamtlichen MitarbeiterInnen die Arbeit im Detail aufteilen, wird in der Regel in der Geschäftsordnung festgelegt. Die Aufgabenteilung ist von der Arbeitsplatzbeschreibung des hauptamtlichen Personals abhängig. Ist es ausschließlich für die Übernahme von Verwaltungsaufgaben zuständig, liegt der Schwerpunkt der Tätigkeit auf der fachlichen Seite, wie es z. B. bei BildungsreferentInnen der Fall ist. Dies ist anders, wenn das hauptamtliche Personal auch für die Übernahme von geschäftsführenden Aufgaben des Verbands oder Rings eingestellt wurde.

Die Aufgabenteilung zwischen haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden im Verband oder im Ring kann bei Bedarf im Personalentwicklungsprozess geklärt werden. Die Vereinbarungen sollten auch die Entscheidungskom-

petenzen beinhalten. Eine Geschäftsordnung könnte beispielsweise beinhalten, dass die hauptamtliche Geschäftsführung nur bei spezifischen Fragestellungen mitentscheidet und ansonsten den Vorstand berät.

Unabhängig davon, wie das Verhältnis zwischen den Haupt- und Ehrenamtlichen formal geregelt ist, kann der persönliche Einfluss des hauptamtlichen Personals sehr groß oder eher unbedeutend sein. Aber auch unabhängig von den konkret beteiligten Personen ist das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt relativ konfliktträchtig.

Zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen gibt es insbesondere im Bereich der Jugendarbeit, unter Umständen Unterschiede im Lebensalter, in der beruflichen Erfahrung und in der Professionalität. Dies kann zu Konflikten führen. Gleichzeitig stellt die Kommunikation mit den Organisationsmitgliedern und ihren informellen Strukturen im Ring oder Verband eine große Anforderung an die kommunikative Kompetenz der Hauptamtlichen. Dabei gilt es, sowohl Fachkompetenz als auch die dem Verband oder Ring zugrunde liegende Werthaltung sowie die Einbettung der ehrenamtlich Tätigen in die bestehenden Organisationsstrukturen zu verbinden.

Auch die generelle Situation des Verbands oder des Rings, z. B. die finanzielle Absicherung, spielt eine Rolle. Während ehrenamtliches Engagement von ideeller und basisorientierter Beteiligung getragen ist, müssen die Hauptamtlichen eines Verbands oder eines Rings in vielen Fällen andere Aspekte

ihrer Organisation repräsentieren, um ihre Aufgaben (z. B. in der Geschäftsführung) wahrzunehmen. Dies ist z. B. der Fall, wenn es um Finanzprobleme, Grundwerte, die öffentliche Repräsentanz des Verbands bzw. des Rings oder um fachliche Standards der Arbeit geht.

Nicht alle Reibungspunkte in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt lassen sich durch generelle Arbeitsabsprachen vermeiden. Sie erfordern Abstimmungen und Gespräche innerhalb des laufenden Geschäfts. Hilfreich sind außerdem regelmäßige Gespräche über den Zustand der Zusammenarbeit, für die beispielsweise die nachfolgenden Analyseinstrumente genutzt werden können.

### ► Analyse der Arbeitsfähigkeit

Zur Analyse der Situation und der Arbeitsfähigkeit im Verband oder im Ring gibt es die folgenden Vorgehensweisen:

#### Stimmungsbarometer

In einer Sitzungspause oder am Ende der Sitzung machen alle Beteiligten mit Hilfe eines Punkts auf einer vorbereiteten Skala ihre persönliche Stimmung während der Sitzung kenntlich. Wenn das Ergebnis überraschend ist, wird es genauer besprochen.

### Regelmäßiges Resümee

Etwa jedes halbe Jahr wird in einem Gremium die Zeit von ca. einer Stunde eingeräumt, um die Zusammenarbeit zu besprechen. Alle Beteiligten beantworten auf Karten, die später an eine Pinnwand geheftet werden, die folgenden Fragen: Was ist im letzten halben Jahr gut gelaufen? Was war unbefriedigend – in Bezug auf die Zusammenarbeit und in Bezug auf die bearbeiteten Themen?

Vgl. Clausen: Vorstands- und Gremienarbeit aktiv gestalten, S. 69.

## Einen konstruktiven Umgang mit Konflikten finden

(Wolfgang Knapp)

Konflikte können einer Gruppe manchmal das Leben und Arbeiten schwer machen und treten auch in Arbeitsbeziehungen auf. Sie sind insoweit „ganz normal“ und die logische Folge unterschiedlicher Interessenlagen, Bedürfnisse und Ansichten. Der Ausgangspunkt von sogenannten Konflikten besteht also meist im mehr oder weniger großen Unterschied in der Betrachtung und Erlebensweise zweier oder mehrerer Personen. Es wäre somit eher befremdlich, wenn es in einer Gruppe, die um das Beste ringt, nicht zu unterschiedlichen Positionen und Einschätzungen kommen würde. Die entscheidende Frage ist, wie solche Meinungsverschiedenheiten aufgelöst werden können und Gruppen zu einer konstruktiven Lösung finden.

Im Folgenden werden Taktiken vorgestellt, die in jedes Gespräch einfließen können. Das kann dabei helfen, Gesagtes zu konturieren, Gedanken zu strukturieren, Wider-

stände aufzunehmen usw. kurz: Es gibt viele Stationen eines Gesprächsprozesses, in denen diese Hilfestellungen Großes leisten können. Hierzu braucht es ein wenig Erfahrung, und es ist wichtig, diese Gesprächstaktiken sehr bewusst in den Blick zu nehmen.

# Miteinander gestalten

## ► Wer nach Ja-Nein fragt, wird Ja-Nein bekommen

„Klappt die Terminfindung im Vorstand besser?“ – Zwei sagen „Ja“, zwei „Nein“. Das noch nicht in Gang gekommene Gespräch stockt. Fragen, auf die man „Ja“ oder „Nein“ antworten kann, führen zu einer dieser Antworten. Für ein Gespräch sind sie wenig hilfreich.

Die einfache Lösung besteht darin, die Fragen so zu formulieren, dass mindestens ein Satz als Antwort erfolgt: „Wie klappt die Terminfindung im Vorstand aktuell?“ Meist stockt das Gegenüber kurz, um nachzudenken. Dieses kurze Nachdenken (mit allen inneren Prozessen, die dazu gehören) ist wichtig. „Was habt Ihr dieses Mal anders gemacht?“ Alle Fragen, die zu unterscheiden helfen, führen näher an eine konstruktive Lösung. Ist das ein zu großer Schritt, können kleinere Einzelschritte erfragt werden: „Welche Methode war euch angenehmer: Termine ‚doodlen‘ oder per SMS klären?“

Für ein Gespräch hilfreich sind „W-Fragen“: Was ...? Wer ...? Wie ...? Woran ...? Wann ...? Sie fordern zum eigenen Nachdenken heraus und die Antworten regen in der Runde meist weitere Gedanken an. Sie helfen, konstruktive Unterscheidungen zu treffen und sich damit einer Problemlösung anzunähern. Nur eine Frage führt meist in Sackgassen: „Warum?“.

## ► Umschalten auf Zukunft

Die vorhandenen Probleme und ihre Ursachen zu analysieren ist ein wichtiger Schritt, um gleiche oder ähnliche Fehler zu vermeiden. Manchmal geht aber eine seltsame „Magie“ von der Vergangenheit aus, die den Blick auf immer noch mehr Analyse zieht und noch mehr Ursachen und Zusammenhänge erforschen will. In der Vergangenheit lagen natürlich „die Wurzeln des „Übels“. Bisher hat man sie zusammengetragen, hat sie redlich visualisiert, die Problemfelder strukturiert und resümiert. „**Bisher**“ (und Synonyme) ist ein kleines Wort, das wichtig werden kann zum Abgrenzen von Vergangenen und zum Aufbau von Spannung auf den nächsten Schritt: den Blick in die Zukunft und auf Lösungsstrategien. Dies darf auch durch den bewussten Einsatz der **Zeiten** unterstrichen werden, denn ein Problem in der Vergangenheit **war** ein Problem und der aktuelle Stand **ist** ein Schritt zur Lösung.

Eine (offene) Sprache kann immer bewusst oder unbewusst wahrgenommen werden. Für die vorgeschlagene Mini-Methode ist aber belanglos, ob die HörerInnen die implizite Strukturierung bewusst oder unbewusst aufnehmen. Das „Umschalten auf Zukunft“ funktioniert deshalb gut, weil es zu mehr Perspektive, Klarheit und Struktur führt.

## ► „Immer“ hinterfragen

„**Immer** kommt ein Tiefschlag, kaum läuft es mal“, „**Immer** passiert so was mir“, „Immer ... schlimmer“ – viele Menschen entdecken leichter Negatives, das einen allgemeinen Pessimismus oder (wenn sie die Dinge auf sich beziehen) ein Unwert-/Ohnmachtsgefühl heraufbeschwört. Nun kann sich der Vorstand eines Jugendrings in die Sofa-Kuschelecke zurückziehen, wo sie sich gegenseitig unter bitterlichen Tränen die Schicksalsschläge ihres Alltags erzählen und selbst die herzlichen Umarmungen der Mit-Leidenden sie nicht trösten können bis an ihr Lebensende: „Mir geht es **immer** so.“

Hinter dem Wörtchen „immer“ verbergen sich meist verallgemeinernde Regeln (Denkmuster, „beliefs“, Glaubenssätze, Lebenslieder usw.), die natürlich Lebenserfahrungen aufnehmen, aber eben nicht alle: Zeiten, in denen es anders oder besser war, werden ausgeblendet. Solche Formulierungen sollten hinterfragt werden, denn in ihnen steckt ja auch so etwas wie eine selbsterfüllende Prophezeiung, dass es immer so bleiben wird: „Bisher erlebtest Du oft ... – war es auch einmal anders? Gibt es Ausnahmen? Was ist anders, wenn es eine Ausnahme gibt, gegenüber dem, wie es sonst oft war?“ Das Fragen nach Ausnahmen öffnet den Blick für andere Erfahrungen, das Fragen nach Unterschieden kann zu Lösungsansätzen führen. Wer möchte, kann auch dabei die grammatikalischen Zeiten bewusst einsetzen (s.o.). Aber **immer** gilt: „**Immer**“ hinterfragen!

### ► Aus der Mücke einen grünkarierten Elefanten mit Krawatte machen

Diese Mini-Methode empfiehlt sich für fantasievolle Menschen, die in humorvoller Weise surreale Entwicklungsszenarien der Übertreibung entwickeln können, wie z.B. das bereits verwendete Bild von der „Sofa-Kuschelecke“. Aus einer Mücke wird im Idealfall ein grünkariertes Elefant mit Krawatte gemacht, über den alle schmunzeln können, sobald sie merken, wohin die Übertreibung dieser einseitigen Denkrichtung führt.

Wenn es in der Kommunikation zwischen Jugendring und zuständiger Verwaltung „holpert“, liegt es ja meist daran, dass eine der Verwaltung vorgeschaltete geheime Stabstelle für Desorganisation alle E-Mails in Spamfilter und alle Anrufe in Warteschleifen umleitet – „Was? Das glauben Sie nicht? Was kann man dann tun ...?“.



## Tipps zum Ausprobieren

Diese kleine Auswahl lässt sich in jeder Arbeit mit Gruppen nutzen. Hier einige Anregungen, wie man im Umgang damit sicherer wird:

### Nichts überstürzen

Veränderungen im eigenen Verhalten brauchen Zeit. Das bedeutet konkret: Ich beobachte mein bisheriges Verhalten in bestimmten Situationen und seine Auswirkungen – ich erprobe ein neues Verhalten in diesen Situationen und beobachte seine Auswirkungen – ich nehme einen Unterschied wahr und formuliere daraus den nächsten Schritt.

### Sinnvoll begrenzen

Die vorgestellten Methoden alle auf einmal erlernen und einsetzen zu wollen, ist eine Überforderung. Am besten wählt man eine aus und erprobt sie in unterschiedlichen Situationen. Auch wenn es mal nicht „so richtig klappt“, ist das eine gute Lernerfahrung, die für die nächsten Male hilft. Eine weitere Methode kann dann angepackt werden, wenn die erste geläufig geworden ist.

### Überall üben:

Diese Methoden verändern die Kommunikation zwischen Menschen. Geübt werden kann also überall, wo mit Menschen kommuniziert wird. Dabei sollte im Auge behalten werden, dass Methodenkompetenz kein Ersatz dafür ist, ein ehrlicher und einfühlsamer Gesprächspartner für andere zu sein.

Der Landesjugendring hat mit „**Auf den Kopf gestellt**“. Wie eine lösungsorientierte Sichtweise den Umgang mit Herausforderungen in der Jugendarbeit verändern könnte“ (Stuttgart 2012) eine Arbeitshilfe mit lösungsorientierter Perspektive und Zugängen erstellt. Die dort beschriebenen Ansätze in der Arbeit mit Jugendlichen sind sehr gut übertragbar auf die Arbeit mit Gruppen und Gremien innerhalb des Verbands und der Ringstruktur.



# Neue Aktive finden

## Längerfristige Personalplanung ist lebensnotwendig

Eine vorausschauende Personalentwicklung im Jugendverband oder -ring sollte nicht bei der Analyse der aktuellen Zusammenarbeit stehen bleiben, sondern auch die personelle Zukunft im Blick haben.

Denn wer kennt das nicht? Bei der Wahl für eine neu zu vergebende Position wird händeringend kurzfristig nach KandidatInnen gesucht. Meistens gibt es eher zu wenig als zu viele Interessierte. Schließlich lässt sich eine Person breit schlagen, weil sich niemand anderes findet. Auf der Delegiertenversammlung wird sie mangels Alternative gewählt, obwohl sie den meisten Mitgliedern gar nicht bekannt ist. Und vom Umfang und vom Inhalt des neuen Amtes hat sie noch gar keine genauen Vorstellungen. Der Frust ist vorprogrammiert.

Die Auswahl der künftigen Aktiven im Vorfeld ihrer Wahl zu Vorstands-, Gremien- oder Ausschussmitgliedern nimmt bereits Einfluss darauf, welches Entwicklungspotenzial der Jugendring oder -verband zukünftig hat. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Suche nach neuen KandidatInnen ist eine langfristige Planung. Aktive Mitglieder, die ihr Amt abgeben wollen, sollten ihren Abschied deshalb rechtzeitig ankündigen, damit Zeit für die Suche nach Neuen bleibt. Als Richtwert empfiehlt sich ca. ein Jahr vor den Neuwahlen.

Bei jedem personellen Wechsel stellt sich die Frage, welche Erwartungen an die Neuen gestellt werden. Welches Hintergrundwissen und welche Erfahrungen sind von Vorteil? Ist spezielles Fachwissen notwendig? Sollen die KandidatInnen in der Fachöffentlichkeit oder in der Politik Einfluss nehmen oder möglicherweise bereits über entsprechende Kontakte verfügen? Soll jemand eher die Interessen einer bestimmten Gruppierung vertreten?

Fragen, die KandidatInnen sich beantworten sollten:

- Welche Erwartungen und Hoffnungen haben diejenigen, die mich bitten, dieses Amt zu übernehmen?
- Was könnte mein Schwerpunktthema in der Vorstandsarbeit sein?
- Wie viel Zeit kann ich investieren? Wie viel ist für die Arbeit nötig? Wie lange will ich dieses Amt höchstens übernehmen?
- Gibt es unter den Vorstandsmitgliedern BündnispartnerInnen und UnterstützerInnen, die sich mit dafür einsetzen, dass meine Standpunkte und Meinungen genügend zur Kenntnis genommen werden?
- Welche besonderen Interessen, Fähigkeiten oder Stärken bringe ich mir?

Aus: Clausen: Vorstands- und Gremienarbeit aktiv gestalten, S. 48.



Um die genauen Aufgaben des neu zu besetzenden Postens zu beschreiben, muss ein Anforderungsprofil erstellt werden. Häufig wird das Erstellen eines solchen Papiers an einzelne Vorstandsmitglieder oder an hauptamtliche MitarbeiterInnen delegiert. Besser wäre

es jedoch, wenn ein Einigungs- und Klärungsprozess über die Aufgaben des neuen Postens mit allen Vorstandsmitgliedern stattfindet, denn dadurch entwickeln alle Beteiligten ein gemeinsames inneres Bild, das die Suche und Auswahl der KandidatInnen erleichtert.

Häufig wird bei einem Wechsel überwiegend im Freundes- oder Bekanntenkreis der Beteiligten nach möglichen InteressentInnen gesucht. Dieses Vorgehen engt den Kreis der in Frage kommenden Personen jedoch stark ein. Erfolgsversprechender sind interne Ausschreibungen oder Mitteilungen im vereins-eigenen Informationsblatt oder die Bildung von Wahlausschüssen und Findungskommissionen. Wenn keine hauptamtliche MitarbeiterIn dafür zuständig ist, Ehrenamtliche zu gewinnen und zu fördern, kann dieses Feld der Personalentwicklung auch von einem Vorstandsmitglied übernommen werden, die/der AnsprechpartnerIn speziell für ehrenamtlich Engagierte ist.

Aufgabenprofil eine/r AnsprechpartnerIn im Vorstand für Ehrenamtliche:

- Durchführung einer jährlichen Aktion, um Mitglieder für die aktive Mitarbeit in Projekten zu gewinnen
- Einsatz der Ehrenamtlichen entsprechend ihrer Neigungen und Fähigkeiten
- Bereitstellung von Fortbildung, fachlicher Beratung oder Supervision für Ehrenamtliche
- Verantwortlichkeit für ein konkretes Anforderungsprofil im Fall von Neubesetzungen
- Überblick über die anstehenden Wahlen und über die neu zu besetzenden Positionen mit einem Vorlauf von ca. einem Jahr
- Schaffung von Möglichkeiten für KandidatInnen, sich in nicht zu großem Abstand vor der Wahl den Mitgliedern vorzustellen (z. B. in der Vereinszeitung).

### Phase 1: Erarbeiten der Aufgabenbeschreibung

**Dauer:** Ungefähr zwei Stunden

1. **Schritt:** Auflistung der Aufgaben, die zum Tätigkeitsbereich des zukünftigen Vorstandsmitglieds gehören sollen (am besten mit Moderationskarten).
2. **Schritt:** Die Aufgaben gemeinsam nach Wichtigkeit ordnen.

### Phase 2: Erarbeiten des Anforderungsprofils

**Dauer:** Ungefähr eine Stunde (am besten in der folgenden Sitzung.)

1. **Schritt:** Auflistung der Fähigkeiten und Fertigkeiten, die das Mitglied haben soll (wiederum mit Moderationskarten).
2. **Schritt:** Fähigkeiten und Fertigkeiten nach Wichtigkeit ordnen. Jedes Vorstandsmitglied kann drei Punkte verteilen.
3. **Schritt:** Festlegen, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten verzichtbar sind (auf einige der wünschenswerten Fähigkeiten wird man immer verzichten müssen).
4. **Schritt:** Bestimmen, für welches Schwerpunktthema der Kandidat sich in der Vorstandsarbeit verstärkt verantwortlich fühlen soll. Wie kann er sich eventuell dafür qualifizieren?

### Phase 3: Planen des Bewerbungsverfahrens

**Dauer:** Ungefähr zwei Stunden (in der folgenden Sitzung durchführen).

1. **Schritt:** Diskussion der Fragen: Wie können wir herausfinden, ob jemand die für uns für unverzichtbar gehaltenen Fähigkeiten hat? Wie können wir Menschen gewinnen, die diese Fähigkeit haben?
2. **Schritt:** Festlegen mehrerer Stationen der Werbung und Vorinformation von Interessenten durch Mitglieder des zurzeit tätigen Vorstands. Wie sollte eine interne Ausschreibung aussehen? Wie soll sie veröffentlicht werden?
3. **Schritt:** Vorgehensweise der Bewerbung im Einzelnen festlegen. Dazu gehört auch das zeitliche Planen der Wahlveranstaltung.

Aus: Clausen: Vorstands- und Gremienarbeit aktiv gestalten, S. 43 und 44 f.

# Neue Aktive finden

## Mentoring- und Trainee-Programme

Eine gute Möglichkeit, neue Aktive in die Arbeit des Verbands oder Rings einzuführen, ist das Mentoring oder das Trainee:

### ► Mentoring-Programme

Das Mentoring ist ein zentrales Instrument im Bereich der Personalentwicklung. Mentoring ist eine Strategie der persönlichen, praxisbezogenen Einführung in das Engagement, die auf der Bereitschaft von MentorInnen (schon erfahrene Personen) beruht, Wissen und Erfahrung weiterzugeben. Das Wissen der MentorInnen wird an die so genannten Mentees (weniger erfahrene Person, die engagiert Interessen verfolgt, beruflich

oder ehrenamtlich ambitioniert ist und sich weiterentwickeln möchte) weitergegeben. MentorIn und Mentee bilden zu bestimmten Themen und Fragestellungen ein Tandem.

### ► Trainee-Programme

Das Trainee-Programm ist ein erlebnis- und praxisorientiertes Kurssystem. Es beinhaltet neben dem Mentoring ein mehr oder weniger umfangreiches Begleitprogramm mit weiteren Angeboten. Es ist gezielt für junge Engagierte (z. B. neues Vorstandsmandat in einem Jugendring) konzipiert und findet in unterschiedlichen Arbeitsformen statt:

- Regelmäßige Gruppentreffen von jungen Engagierten einer bestimmten Region (z. B. neue gewählte Vorstandsmitglieder von verschiedenen Ringen treffen sich einmal im Monat, reflektieren mit anderen ihr Engagement im Ring und entwickeln gemeinsam eine Projektidee, die aber an unterschiedlichen Orten umgesetzt werden kann);
- Gemeinsame Auswertung mit der „Lerngruppe“ Projekte, die im jeweiligen Ring durchgeführt wird;
- Gemeinsame Exkursion mit Auswertung;
- Training „on the job“ – prozesshaftes Lernen, Verknüpfung von Theorie und Praxis.

## Gender Mainstreaming im Verband oder Jugendring

Gender Mainstreaming ist ein wichtiges Instrument, um Organisationen in Bezug auf das Thema Geschlecht weiterzuentwickeln. Die erforderliche Neubesetzung von Ämtern und Funktionen stellt eine Zäsur dar, bei der die Frage nach der Geschlechtergerechtigkeit eines Verbands oder eines Rings regelmäßig neu überprüft werden kann.

In der Fachdiskussion wird zwischen biologischem (engl. sex) und sozialem Geschlecht (engl. gender) unterschieden. Dem liegt die Erkenntnis zugrunde, dass vieles von dem, was Männer und Frauen ausmacht, nicht mit

biologischen Unterschieden begründet werden kann, sondern gesellschaftlich bedingt ist. Unter anderem durch Lernen an Vorbildern, durch Erziehung und durch mediale Einflüsse eignen sich Jungen und Mädchen an, was typisch männlich und typisch weiblich ist und wie sie sich „angemessen“ zu verhalten haben. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass sich Geschlechterrollen nur dann verändern, wenn sich die gesellschaftliche Praxis verändert. Diese Veränderungsmöglichkeit von Geschlechterrollen ist der Ansatzpunkt für Gender Mainstreaming.

Der erste Schritt ist die Analyse der Praxis der jeweiligen Organisation. Es wird untersucht, wie die Interessen der Männer und Frauen berücksichtigt werden und ob es Mechanismen gibt, die eine Entfaltung von Potenzialen verhindern. Bei der Analyse geht es nicht nur um die Frage, ob zahlenmäßig gleich viele Frauen wie Männer für einen Vorstand kandidieren, sondern um die generelle Kultur, wie Frauen und Männer innerhalb einer Organisation zusammenarbeiten.

Fragen, denen in der Personalentwicklung nachgegangen werden kann:

- Wie sieht die zahlenmäßige Verteilung von Männern und Frauen auf den verschiedenen Ebenen des Verbands oder Rings bisher aus, z. B. in den einzelnen Gremien, bei der Ausübung von Ämtern oder beim hauptamtlichen Personal?
- Gibt es in der Verteilung der Ressourcen bisher geschlechtsspezifische Auffälligkeiten, beispielsweise bei der Verteilung von finanziellen Mitteln (z. B. Aufwandsentschädigungen, Gehälter), aber auch bei zwischenmenschlichen Ressourcen wie Aufmerksamkeit, Redezeit oder Zuwendung?
- Welche Organisationskultur ist in unserem Verband oder Ring vorherrschend? Geht es eher um Macht-, Status- und Revierfragen oder eher um persönliche Beziehungen und sachliche Notwendigkeiten? Inwiefern hängt die Organisationskultur auch mit geschlechtsspezifischen Mustern zusammen?

- Wie steht es um unsere Gesprächskultur in unserem Verband oder Ring? Werden z. B. Redebeiträge von Frauen und Männern gleichberechtigt wahr- und ernstgenommen?
- Wer hat Zugang zu den Gremien? Wer hat Möglichkeiten, sich zu engagieren? Beeinflussen die Verteilung der Ressourcen, die Organisationskultur und die Gesprächskultur die Bereitschaft von Männern und Frauen, sich im Verband oder Ring aktiv zu engagieren?
- Was sind ansprechende Arbeitsformen in Gremien etc.?
- Haben wir bei der Suche nach neuen KandidatInnen Frauen und Männer gleichermaßen im Blick?
- Wollen wir den Anteil von weiblichen oder männlichen KandidatInnen bewusst in eine Richtung erhöhen und welche Ideen zur Umsetzung haben wir?
- Ist in der Satzung oder dem Leitbild eine Quote festgelegt, die berücksichtigt werden muss?
- Gibt es Erfahrungen von anderen Verbänden oder Ringen, die wir zu Rate ziehen können?

Der Landesjugendring hat einen Gender-Mainstreaming-Prozess durchlaufen. Die Ergebnisse, die Strategie, die Methoden und die Umsetzung sind dokumentiert in der Arbeitshilfe „**Einfach anfangen**“. Sie bietet Jugendorganisationen die Möglichkeit, in ähnlicher Art und Weise Gender Mainstreaming bei der Personalentwicklung zu berücksichtigen (LJR 2007).



# Neue Aktive finden

## Interkulturelle Öffnung

(Gerlinde Röhm)

Die Aufgabe der Kinder- und Jugendhilfe nach § 6 des Kinder- und Jugendhilfegesetzes ist es, allen Kindern und Jugendlichen Angebote zur Entwicklung und Entfaltung ihrer Persönlichkeit zu unterbreiten und die Arbeit auf alle Jugendlichen hin auszurichten. Der Geltungsbereich ist nicht auf die deutsche Staatsbürgerschaft eingeschränkt, sondern bezieht alle Kinder und Jugendliche ein, die ihren Lebensmittelpunkt in der Bundesrepublik Deutschland haben. In den letzten Jahrzehnten ist der Anteil von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund stetig gewachsen.

Die Jugendarbeit einschließlich der Jugendverbandsarbeit und der Arbeit der Jugendringe steht vor Herausforderungen, wenn sie gewährleisten soll, dass tatsächlich alle Kinder und Jugendlichen an ihren Aktivitäten partizipieren können. So beteiligen sich in den Jugendverbänden derzeit weniger Jugendliche mit Migrationshintergrund, als dies ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung entsprechen würde.

Migrantenselbstorganisationen (MSO) und Verbände junger Menschen mit Migrationshintergrund (VJM) sind bundesweit in 53 % der Stadtjugendringe und in 18 % der Kreisjugendringe als Mitglieder vertreten

(Quelle: Deutsches Jugendinstitut: *Jugendringe – Kristallisationskerne der örtlichen Jugendarbeit*, 2012).

### ► Neue Zielgruppen erreichen

Die Jugendverbände und Ringe wollen sich stärker diesen Zielgruppen zuwenden. Sie wissen, dass interkulturelle Lernprozesse in einer Einwanderungsgesellschaft stattfinden müssen, um Ausgrenzungen, Diskriminierungen, Rassismus und Vorurteile abzubauen. Um dieser Herausforderung gerecht werden zu können, braucht es vor Ort entsprechende Rahmenbedingungen und kompetente Personen, die eine Öffnung der Strukturen der Jugendverbandsarbeit und der einzelnen Jugendverbände für Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund initiieren und begleiten können. Häufig fehlen ihnen aber die personellen Voraussetzungen um dies leisten zu können, v. a. bei ehrenamtlichen und kleinen Jugendringen. Starke und präzente Jugendringe sind eine wichtige Voraussetzung für die Unterstützung von MSO/VJM vor Ort, da diese Organisationen beim Aufbau ihrer Jugendarbeit stehen und auf Empowerment angewiesen sind.

### ► Handlungsansätze

Bisher ist es v. a. im Rahmen von besonders geförderten Modellprojekten (eher im städtischen Raum) gelungen, Jugendliche auch in den MSO systematisch zu unterstützen und an das bundesdeutsche jugendpolitische System heranzuführen.

Auch langfristige Prozesse der Interkulturellen Öffnung fanden vereinzelt in Jugendringen statt (im Stadtjugendring Stuttgart seit mehr als 30 Jahren). Die Interkulturelle Öffnung ist dann Teil der Organisationsentwicklung, in der die Entwicklung von Engagementformen einen wichtigen Part einnimmt.

Am Anfang steht die Analyse der eigenen Organisationskultur und des Standes der interkulturellen Öffnung: Ein Interkultureller Selbstcheck findet sich z. B. auf der Website des Landesjugendrings Nordrhein-Westfalen unter der Adresse

[www.ljr-nrw.de/index.php?id=513](http://www.ljr-nrw.de/index.php?id=513)

Auch viele der Fragen aus dem vorhergehenden Kapitel „Gender Mainstreaming im Jugendverband oder Ring“ lassen sich abgewandelt für Migrationshintergrund und Interkulturalität stellen. Auch hier kann es um Organisationskulturen und nicht nur um Herkunftskulturen gehen.

Folgende Aktivitäten sind dann je nach Analyseergebnis im Bereich der Personalentwicklung möglich:

- Gewinnung und Einstellung von haupt- und ehrenamtlichem Personal mit Migrationshintergrund
- Fortbildung von Hauptamtlichen, Vorständen und JugendleiterInnen in interkulturellen Sensibilisierungstrainings.
- Glaubwürdiger Akteur im Integrationsbereich werden: Beteiligung an Runden Tischen der Integration u. ä.
- Brücken bauen: Wichtig ist auch der Kontakt zu Menschen, die Brücken in die unterschiedlichen Communities aufbauen können. Diese gilt es in den Mitgliedsverbänden zu finden und oder in Kontakten zu MSO/VJM selber aufzubauen.
- Da es in den meisten Ringen nur wenige Hauptamtliche gibt, ist der Spielraum in der Beschäftigungspolitik nicht sehr groß.
- In Bezug auf die Gewinnung von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund kann gezieltes Empowerment mit Coaching, Mentoring und Fortbildungen helfen, diese auf Ämter im Jugendverband oder Jugendring vorzubereiten.

Viele diese Aktivitäten können nicht bürokratisch abgearbeitet werden, sondern brauchen langfristige und zeitintensive Beziehungspflege.

Die meisten Jugendringe haben nicht die Kapazitäten, um im Sozialraum alle potenzielle Gruppen direkt anzusprechen. Hierfür brauchen sie eine entsprechende Förderung oder enge Kooperation mit anderen Trägern der Jugendhilfe. Jugendringe müssen zudem immer wieder überprüfen, wie einladend sie nach außen hin wirken – vor allem auf junge Menschen.

2008 fand diesbezüglich ein Modellprojekt in den Jugendringen Esslingen, Rems-Murr, Tuttlingen und Zollernalb statt: Die Ergebnisse sind zusammengefasst in: **Vielfältig – Freiwillig**: Interkulturelle Öffnung im freiwilligen Engagement junger Menschen, März 2008



## Die Außendarstellung optimieren

Das Engagement im Jugendverband oder -ring hängt letztlich auch davon ab, wie die Organisation von außen wahrgenommen wird. Vor allem die Arbeit der Jugendringe wird, überwiegend von ihren eigenen Mitgliedsorganisationen, daran gemessen, welche Wirkung ihre Arbeit z. B. auf Verwaltungen und Politik hat.

Die Kunst der erfolgreichen Führung eines Verbands oder Rings liegt darin, das Zusammenspiel von Personalentwicklung, interner Informationspolitik und Öffentlichkeitsarbeit so zu verschränken, dass Ziele, Maßnahmen und öffentliche Wahrnehmung sich ergänzen und beflügeln – und dass die Arbeit einfach Spaß macht!

Um Merkmale für die Selbstdarstellung und Selbstvermarktung eines Verbands oder eines Rings zu entwickeln und zu übertragen, bietet sich die in Tabelle 2 beschriebene Methode an (erstellt von Susanne Henke, siehe nächste Seite).

# Neue Aktive finden

Tabelle 2: Methode zur Selbstdarstellung und Selbstvermarktung eines Verbands oder Rings

<b>Titel:</b>	Fit für die Außenwirkung	<b>Autorin:</b>	Susanne Henke
<b>Thema:</b>	Merkmale für die Selbstdarstellung und Selbstvermarktung entwickeln und übertragen	<b>Dauer:</b>	1,5 Stunden
<b>Methode:</b>	Mindmap, Kartenabfrage, Zuarbeit und Training in Teilgruppen	<b>Gruppengröße:</b>	ab 6 Personen
		<b>Ort:</b>	größerer Raum

**Zielsetzung:** Lobbyarbeit und Interessensvertretung steht und fällt mit der Außenwirkung und Selbstvermarktung der Ringarbeit. Jeder interne oder externe Auftritt eines (Vorstands-)Mitgliedes zeigt Wirkung. Das Vorgehen unterstützt einen Verband oder Ring darin, die wesentlichen Merkmale für die Selbstdarstellung zu entwickeln und in ersten Schritten zu erproben. Das integriert neue Personen, sorgt für Austausch und Verständigung und wertet Kontakt- und Vertretungstermine auch für neue Mitglieder auf.

**Material und Medien:** Zwei Tische, doppelte Anzahl Stühle für alle Personen, drei bis vier Bögen Flipchart-Papier, Stapel mit farbigen Moderationskarten oder Papierstreifen, mehrere dickere Moderationsstifte, ein Flipchart, eventuell Foto für das Fotoprotokoll bereithalten. Getränke können an der Seite bereitgestellt werden.

**Hinweise:** Voraussetzung für dieses Vorgehen ist, dass die Arbeitsgruppe gut und mit ersten konkreten Erfahrungen eingearbeitet ist. Das Team hat Interesse die Außenwirkung zu verbessern, ist offen für Kritik und bereit, Erfahrungen zu reflektieren.

**Vorbereitung:** Vereinbaren, wer die Methode vorbereitet, anleitet, auf die Zeit achtet sowie gemeinsame Gespräche moderiert und bündelt. Stuhlkreis für alle Personen in die Mitte des Raums stellen. Zwei Tische im Raum gegenüberliegend bereitstellen und hälftig zur Personenzahl mit Stühlen bestücken. Überschriften auf den zwei Flipchart-Bögen (siehe Punkt 1) vorbereiten und verdeckt mit ausreichend Stiften auf den Tischen auslegen. Überschriften für die Kartenabfrage (siehe 3.) auf Karten vorbereiten und zusammen mit den Karten griffbereit platzieren. Leitfragen auf das Flipchart schreiben (siehe 6.). Vereinbaren, wie die Ergebnisse protokolliert und verbreitet werden.

**Durchführung:** Heute geht es darum, unsere Außenwirkung in den Blick zu nehmen und die Selbstdarstellung der Arbeit unseres Rings oder Verbands zu prüfen und zu verbessern. Die vereinbarten Merkmale werden wir so auf den Weg bringen, dass sie bereits für die nächsten Termine praxistauglich sind. Das wird ein weiterer Schritt für unsere wirksame Selbstdarstellung und gute Vermarktung in der Öffentlichkeit sein.

**Welche Öffentlichkeit wir im Blick haben**  
Welchen Personen und Gruppierungen gegenüber wollen wir uns darstellen und vermarkten? Wer ist unsere Öffentlichkeit? Dabei werden zwei Blickrichtungen unterschieden:

- ➔ Auftritte, die in der Ringarbeit nach „innen“ zu meistern sind  
Mit „innen“ ist der Blick in die Organisation gemeint zu den Mitgliedern und Organisationsformen innerhalb des Rings. Das wird als „interne Öffentlichkeit“ bezeichnet.
- ➔ Auftritte, die in der Ringarbeit nach „außen“ zu meistern sind  
Mit „außen“ ist der Blick aus der Organisation gemeint zu den Partnern in Politik und Gesellschaft sowie weitere Zielgruppen. Das wird als „externe Öffentlichkeit“ bezeichnet.

Zwei arbeitsfähige Teilgruppen einteilen lassen. Eine Gruppe arbeitet zum Thema „interne“ und die andere zur „externen“ Öffentlichkeit. Gerne dürfen dabei erprobte Aufgabenbereiche berücksichtigt sein.

### **1. Mind Map erstellen (10 Min.)**

Jede Teilgruppe bezieht ihren Arbeitsplatz am Tisch und erstellt ein Mind Map auf dem vorbereiteten Flipchart. Rund um die Überschrift „Auftritte nach innen“ oder für die andere Gruppe „Auftritte nach außen“, werden im Austausch assoziativ Personen, Gruppen, Institutionen, Zielgruppen und weiteres gesammelt und notiert. Leitend ist dabei die Frage: Wer spielt konkret für unsere Ringarbeit eine Rolle? Wen oder was gibt es? Worum geht es dabei?

### **2. Kurz vorstellen und prüfen (5 Min.)**

Ein wechselseitiger Blitzbesuch der Teilgruppen am Tisch der anderen mit ihrem Mind Map hilft zu prüfen, ob die Sammlung ausreichend ist. Leitend ist dabei die Frage: Fällt mir/uns noch eine wesentliche Person oder Gruppe ein oder wurde etwas anderes Wichtiges übersehen? In jedem Fall motiviert dann noch ein kurzes Lob zur Weiterarbeit.

#### **→ Mit welchem Selbstverständnis wir erkennbar auftreten**

Wie wollen wir als Personen, die die Arbeit des Rings oder Verbands bei Terminen „innen“ oder „außen“ vertreten, wirken? Mit welchen Merkmalen soll unsere wichtige Arbeit bei unseren Terminen und Treffen erkennbar werden? Weniger ist mehr! Statt einer vollständigen Sammlung aller Möglichkeiten braucht es wenige wichtige Merkmale, die zum Zuge kommen sollen.

### **3. Merkmale auf Karten konzentrieren (10 Min.)**

Jede Teilgruppe berät und verständigt sich auf vier Merkmale, die in Form von Adjektiven gut lesbar auf jeweils eine Karte geschrieben werden. Dafür wird die vorbereitete Überschrift „Vier Merkmale, wie wir bei der Arbeit des Rings oder Verbands wirken wollen“ und ein Stapel Karten auf die Tische gelegt.

#### **→ Unsere Markenzeichen für Auftritte nach „innen“ oder nach „außen“**

Mit folgendem Selbstverständnis wollen wir bei unserer internen oder externen Öffentlichkeit auftreten, wirken und erkennbar werden. Leitend sind dabei die Fragen: Was soll die jeweilige Öffentlichkeit über uns denken, sagen? Was ist für die wiederum hilfreich und wichtig? Auf welche vier Merkmale können wir uns verständigen, die unverzichtbar sind für unsere Auftritte und Darstellungen? Beispiele für Merkmale: zuverlässig, hilfsbereit, jung, kompetent.

### **4. Merkmale vorstellen und beraten (15 Min.)**

Die Teilgruppen beenden Ihre Zuarbeit und stellen im Stuhlkreis gegenseitig ihre Ergebnisse vor. Dazu können die Mind Maps und passend dazu die Karten auf dem Boden in der Kreismitte ausgelegt und erläutert werden. Rückfragen oder Zustimmung sind erwünscht. Korrekturen und Änderungswünsche gilt es, konstruktiv einzubringen und zielführend zu beraten. Verständigt euch mit breiter Mehrheit abschließend auf insgesamt vier Merkmale, die auf Karten geschrieben und zugeordnet sind.

#### **→ Wie wir uns wirksam darstellen und vermarkten**

Die vereinbarten vier Merkmale sind leitend für jede Form der Selbstdarstellung. Sie werden wie eine Maßeinheit angelegt und dienen als Orientierung, um sich, einen Gesprächstermin oder eine Sitzung vorzubereiten. Dazu braucht es Konkretisierung.

# Neue Aktive finden

## 5. Selbstdarstellung ableiten (20 Min.)

Gemeinsam wird jedes Merkmal auf mindestens einer und maximal drei weiteren Karten für die Praxis konkretisiert. Leitend sind dabei die Fragen: Wenn wir so wirken wollen, was gilt es zu tun, zu lassen, vorzubereiten? Woran wird das unsere interne und externe Öffentlichkeit merken können? Die Konkretisierung dient als Anfang und hilft, sich zu verständigen und die Merkmale anzuwenden. Die Sammlung kann gerne bei anderen Anlässen weiterentwickelt, vervollständigt oder korrigiert werden.

Beispielsweise heißt ein Merkmal für die interne Öffentlichkeit „zuverlässig“. Das könnte konkret heißen – unsere Termine (Sitzungen, Mitgliederversammlungen) beginnen und enden pünktlich. Terminzusagen werden eingehalten oder rechtzeitig im Vorfeld abgesagt. Jeder Mitgliedsverband hat eine Kontaktperson aus dem Vorstandsteam.

## 6. Selbstdarstellung anwenden (15 Min.)

Der Praxistest kann in den nächsten Tagen stattfinden. Für eine Vorbereitung zu zweit ist jetzt Zeit. Welche Termine stehen für wen in den nächsten Tagen an? Bildet Trainingspaare (möglicherweise werden Termine auch zu zweit wahrgenommen) und bereitet euch mit den vier Merkmalen und den Konkretisierungskarten für diesen Termin vor. Dazu nutzen die Paare eine ungestörte Ecke im Raum und statten sich mit Karten und Stiften für Notizen und Stichworte aus.

Folgende Leitfragen stehen als Hilfestellung auf dem Flipchart: Wie werde ich mich und die Ringarbeit entsprechend unserer Merkmale vorstellen? Was habe ich an Material dabei oder bringe ich an Themen ein? Wie könnte ich vorab oder in Pausen Gespräche starten? Was bringe ich vorab noch in Erfahrung? Berätet und unterstützt euch gegenseitig für euren Termin. Eine Rückmeldung was zu verbessern wäre am eigenen Auftreten ist hilfreich und eine Ermutigung bestärkend.

## 7. Abschluss (5 Min.)

Mit der konkreten Vorbereitung in der Tasche gilt es, im Stuhlkreis ein letztes Resümee zu ziehen. Was nehme ich mir vor? Was ist wichtig für unsere nächste Vorstandssitzung? Wann sollen wir unsere Erfahrungen mit den Merkmalen reflektieren?

## Die Zukunft im Jugendverband und Jugendring gestalten

Für Jugendverbände und Jugendringe könnte es gewinnbringend sein, eine gemeinsame Kultur der Engagementmöglichkeiten und -formen aufzubauen. Gerade im Vorfeld von Mitgliederversammlungen wird sehr oft noch nach dem passenden Personal gesucht. Hilfreich wäre hier, wenn die ausscheidenden Mitglieder, z. B. aus dem Vorstand, dies rechtzeitig ankündigen, so dass die Verbände die Chance haben, nach geeigneten Personen zu suchen.

Eine offene Kommunikation über personelle Veränderungen und Weiterentwicklung sollte fester Bestandteil in der Arbeit der Organisationen werden. Diese kann beispielsweise als festes Ritual erfolgen, innerhalb dessen offen gesprochen wird. So kann ein Vorstandsteam definieren, zur Halbzeit einer Vorstandsperiode eine „offene Runde“ über die Perspektiven und Pläne der einzelnen Mitglieder zu machen.

Die Suche nach engagierten Menschen darf nicht als einmaliges Projekt verstanden werden. Vielmehr geht es darum, dass der Jugendverband und ebenso der Jugendring dies als langfristigen Prozess verstehen und daraus eine zukunftsweisende Vereinskultur entwickeln.

# Literatur

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (Hg.):

▶ **Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe**

Herausforderungen für Leitungshandeln und Qualifizierung. Diskussionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe.

*AGJ. Berlin 2010*

---

Clausen, Gisela:

▶ **Vorstands- und Gremienarbeit aktiv gestalten**

Ein Praxishandbuch für die Arbeit in Vereinen und Verbänden.

*Weinheim, 2002*

---

Deutsches Jugendinstitut:

▶ **Jugendringe – Kristallisationskerne der örtlichen Jugendarbeit**

Projekt: Jugendhilfe und sozialer Wandel – Leistungen und Strukturen.

*2012*

---

Landesjugendring Baden-Württemberg:

▶ **Einfach anfangen**

Die Einführung von Gender Mainstreaming in einer Jugendorganisation.

*2007*

---

Landesjugendring Baden-Württemberg:

▶ **Vielfältig – Freiwillig**

Interkulturelle Öffnung im freiwilligen Engagement junger Menschen.

*2008*

---

Landesjugendring Baden-Württemberg:

▶ **Standards der JugendleiterInnen-Ausbildung**

*2009*

---

Landesjugendring Baden-Württemberg:

▶ **Potenziale der Jugendarbeit und Zukunftsmodell Kinder- und Jugendarbeit**

Herausforderungen für die Jugendarbeit durch den gesellschaftlichen und demographischen Wandel.

*2011/2012*

---

Leweling, Rainer:

▶ **Messbare Ziele und Kompetenzerwerb – Personalentwicklung in den Jugendringen**

in: Landesjugendring Baden-Württemberg e.V. (Hg.): Jugendringe – zwischen Autonomie und Abhängigkeit, Grundlagen und Praxisbeispiele.

*Stuttgart 2006, S. 48–52*

---

Sammet, Ulrike:

▶ **Bewegung organisieren – Die Eigendynamik von Bewegungsorganisationen, NGOs und sozialpolitischen Nonprofit-Organisationen**

*Master-Arbeit, Universität Kassel, 2010*

**Landesjugendring  
Baden-Württemberg e.V.**

Siemensstraße 11  
70469 Stuttgart  
Tel. 0711 16447-0  
Fax 0711 16447-77  
E-Mail: [info@ljbw.de](mailto:info@ljbw.de)  
Internet: [www.ljbw.de](http://www.ljbw.de)

