

# Zukunftsfähig!?

Eine Arbeitshilfe für den Organisationswandel  
und die Führungskräfteentwicklung  
in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit

Maik-Carsten Begemann und Reinhard Liebig, Hochschule Düsseldorf

# Zukunftsfähig!?

Eine Arbeitshilfe für den Organisationswandel  
und die Führungskräfteentwicklung  
in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit

Maik-Carsten Begemann + Reinhard Liebig  
unter Mitarbeit von Anja Burdziak, Anna-Maria Erbe + Carina Frost

Erstellt auf der Basis eines Forschungs-  
projekts der Hochschule Düsseldorf  
(Fachbereich Sozial- und Kulturwissen-  
schaften; Forschungsschwerpunkt  
Wohlfahrtsverbände/Sozialwirtschaft)

# Inhalt

VORWORT	4
---------	---

<b>KAPITEL 1</b>	<b>7</b>
<b>ZUR EINFÜHRUNG: DIE UNTERSUCHUNG UND DIE HERLEITUNG DER THEMEN</b>	

<b>KAPITEL 2</b>	<b>17</b>
<b>WAS SOLL UNSERE ORGANISATION IN 10 JAHREN TUN UND WIE MUSS SIE DAFÜR GESTALTET SEIN?</b>	
2.1 DIE FACHDEBATTE	18
2.2 BEFUNDE DES FORSCHUNGSPROJEKTS	19
2.3 KONSEQUENZEN FÜR DIE ORGANISATIONSPRAXIS	22
2.4 BEISPIELE UND HINWEISE FÜR DIE PRAXIS	24

<b>KAPITEL 3</b>	<b>29</b>
<b>WIE KÖNNEN EHRENAMTLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE UND VORSTÄNDE ENTLASTET WERDEN?</b>	
3.1 DIE FACHDEBATTE	30
3.2 BEFUNDE DES FORSCHUNGSPROJEKTS	32
3.3 KONSEQUENZEN FÜR DIE ORGANISATIONSPRAXIS	33
3.4 BEISPIELE UND HINWEISE FÜR DIE PRAXIS	35

<b>KAPITEL 4</b>	<b>39</b>
<b>WIE SIND NACHFOLGER/-INNEN FÜR FÜHRUNGSPPOSITIONEN ZU FINDEN?</b>	
4.1 DIE FACHDEBATTE	40
4.2 BEFUNDE DES FORSCHUNGSPROJEKTS	41
4.3 KONSEQUENZEN FÜR DIE ORGANISATIONSPRAXIS	43
4.4 BEISPIELE UND HINWEISE FÜR DIE PRAXIS	45

<b>KAPITEL 5</b>	<b>49</b>
<b>WIE IST DAS BILD UNSERER ORGANISATION IN DER ÖFFENTLICHKEIT UND WIE IST ES ZU GESTALTEN?</b>	
5.1 DIE FACHDEBATTE	50
5.2 BEFUNDE DES FORSCHUNGSPROJEKTS	51
5.3 KONSEQUENZEN FÜR DIE ORGANISATIONSPRAXIS	53
5.4 BEISPIELE UND HINWEISE FÜR DIE PRAXIS	54

<b>KAPITEL 6</b>	<b>57</b>
<b>MIT WELCHEN STRATEGIEN UND MIT WELCHEM KONZEPT IST DIE ZUKUNFT UNSERER ORGANISATION ZU SICHERN?</b>	
6.1 DIE FACHDEBATTE	58
6.2 BEFUNDE DES FORSCHUNGSPROJEKTS	59
6.3 KONSEQUENZEN FÜR DIE ORGANISATIONSPRAXIS	63
6.4 BEISPIELE UND HINWEISE FÜR DIE PRAXIS	65

<b>ANHANG</b>	<b>67</b>
LITERATUR	68
TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS	70
DIE AUTOR/-INNEN	71

# Vorwort

„Wer nicht an die Zukunft denkt, wird bald große Sorgen haben.“  
(Konfuzius)

Die Offene Kinder- und Jugendarbeit hat, folgt man so mancher Fachdebatte, keine rosige Zukunft: zunehmend Mitarbeitende in Zeitverträgen, sinkende öffentliche Zuschüsse, Unsicherheit über die noch freie Zeit von Kindern und Jugendlichen durch steigende Schulpräsenz usw. ... Zudem kommen viele Leitungskräfte in der offenen Arbeit in die Jahre. Insbesondere diejenigen, die Anfang der 1980er Jahre mit viel Elan und Innovationsbereitschaft die Einrichtungen und Angebote gestaltet haben, müssen sich auf die Suche nach Nachfolger/-innen begeben. Times are changing: Bedürfnislagen und Lebenswelten haben sich bei den Kindern und Jugendlichen ebenso verändert wie bei den Mitarbeitenden.

Der Zukunftsfähigkeit dieses Feldes hat sich die Hochschule Düsseldorf, Prof. Dr. Liebig und sein Team, gewidmet. Die empirische Erdung erfuhr die zweijährige Untersuchung (2015 – 2017) durch die qualitative und quantitative Befragung der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Jugendwerks NRW. Die Ergebnisse sind sowohl plausibel wie überraschend. Das ist für uns der Grund, sie in dieser Arbeitshilfe mit angedeuteten Konsequenzen zu veröffentlichen. Sie betreffen in manchen Punkten konkret die „paritätischen“ Besonderheiten, die in der Vielfalt der Angebote und Träger liegen. Sie betreffen aber auch die Offene Kinder- und Jugendarbeit im Allgemeinen. Wir halten es für die Zukunft der Offenen Kinder- und Jugendarbeit für notwendig, sich mit diesen Erkenntnissen zu beschäftigen und daraus Schlüsse für die eigene Arbeit zu ziehen.

Gedankt sei dem Jugendministerium NRW für die Förderung dieser vorliegenden PJW-Arbeitshilfe sowie des gesamten Forschungsprojekts der Hochschule Düsseldorf, Herrn Prof. Dr. Liebig und seinem Team, den Mitarbeitenden des Paritätischen Jugendwerks NRW, die die Untersuchung proaktiv begleitet haben und schlussendlich den Mitgliedsorganisationen, die sich den Mühen der Befragungen gestellt haben.

Wir werden das Thema weiterhin bewegen.

Wuppertal, im Juni 2017

**Dr. Volker Bandelow**  
Vorsitzender Paritätisches  
Jugendwerk NRW

**Ulrike Werthmanns-Reppekus**  
Geschäftsführerin Paritätisches  
Jugendwerk NRW

# **KAPITEL\_1**

## **ZUR EINFÜHRUNG: DIE UNTERSUCHUNG UND DIE HERLEITUNG DER THEMEN**

Der vorliegenden Broschüre liegt eine Idee des Paritätischen Jugendwerks NRW (PJW NRW) zugrunde, die Ergebnisse eines Forschungsprojekts in der Form einer Arbeitshilfe für den Organisationsalltag in besonderer Weise aufzubereiten. Gleichzeitig sind diese Seiten auch ein Ausdruck des grundsätzlichen Wunsches der Forschenden, die Befunde empirischer Forschung sowie die damit verbundene Aufbereitung wissenschaftlicher Fachdebatten in das Feld der untersuchten Organisationen bzw. allgemein in die Fachpraxis der dort anzutreffenden Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit zu transportieren. Einleitend soll in diesem ersten Kapitel die Basis für diesen Transport von Erkenntnissen, Daten und Empfehlungen kurz vorgestellt werden. Ebenso wird ein kurzer Abriss der im Folgenden behandelten Themen gegeben.

Im Juli 2015 startete an der Hochschule Düsseldorf (im Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften) ein zweijähriges vom Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW) gefördertes Forschungsprojekt, das die Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Jugendwerks NRW als Untersuchungsgegenstand hatte. Damit richtete sich der Fokus des Forschungsprojekts hauptsächlich auf Organisationen des Arbeitsfelds der Offenen Kinder- und Jugendarbeit aber auch auf angrenzende Arbeitsfelder – wie etwa kulturelle Jugendarbeit oder Jugendsozialarbeit –, die alle sehr stark von öffentlicher Förderung abhängig sind und bereits seit vielen Jahren eine Vielzahl von Herausforderungen zu bewältigen haben. Unter dem Titel „Zukunftsfähig!? Organisationswandel und Führungskräfteentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit“ ging das Forschungsprojekt insbesondere den Fragen nach,

- welche externen Herausforderungen und Modernisierungserfordernisse von den Trägern/Organisationen in welcher Weise wahrgenommen werden;
- wie erfolgreich und mit welchen Perspektiven die Organisationen darauf reagieren bzw. reagiert haben oder reagieren werden und
- welche internen Strukturen die gewünschten Veränderungen behindern oder fördern (können).

Diese Untersuchungsfragen wurden mit einem sequenziellen Forschungsdesign beantwortet, das in dem zweijährigen Zeitkorridor unterschiedliche Forschungsmethoden und Feldzugänge miteinander kombinierte. In einer ersten Phase wurden ein Workshop und mehrere Telefoninterviews mit Expertinnen und Experten aus der Praxis der PJW-Mitgliedsorganisationen und der Verbands-

struktur durchgeführt. Die Befunde dieser explorativen Phase dienten unter anderem auch dazu, einen Fragebogen zu entwickeln, welcher in einer zweiten Phase ab April 2016 an alle Mitgliedsorganisationen (im Sinne einer Vollerhebung) verschickt wurde. Auf der Grundlage der ersten Ergebnisse dieser schriftlichen Befragung wurden anschließend einige in mehrerer Hinsicht besondere Trägerorganisationen identifiziert, zu denen abschließend wiederum insgesamt 13 weitere Interviews mit Expertinnen und Experten durchgeführt wurden. Während des gesamten Untersuchungszeitraums wurden die einzelnen Arbeitsschritte durch eine Projektgruppe mit PJW-Vertreterinnen und -vertretern kritisch begleitet. Die Realisation dieses mehrstufigen Forschungsverfahrens – auch im Sinne einer „rekonstruktiven Organisationsforschung“ (vgl. Vogd 2009) – war nur möglich, weil viele Menschen in den PJW-Organisationen und -Verbandsstrukturen bereit waren, sowohl ihre Erfahrungen als auch ihre Zeit einzubringen und der wissenschaftlichen Neugier nachzugeben. Dafür gebührt allen beteiligten Mitarbeiter/-innen Dank.

Mit Blick auf die empirischen Untersuchungen zur (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit der letzten Jahre lässt sich feststellen, dass mit dem hier vorgestellten Projekt eine besondere Untersuchungsperspektive umgesetzt wurde. Der Fokus richtete sich nämlich nicht auf Personen – also etwa auf Besucher/-innen oder ehrenamtlich bzw. beruflich tätige Mitarbeiter/-innen –, sondern auf Organisationen. Und in diesem Kontext sind es die Trägerorganisationen und nicht unbedingt einzelne Einrichtungen, die als Untersuchungsgegenstand gewählt wurden. Die Träger sind letztlich für die Geschicke und die Organisationsziele verantwortlich; auf dieser Strukturebene werden die relevanten, nach außen und innen verbindlichen Entscheidungen getroffen.

Bei den untersuchten Organisationen handelt es sich mehrheitlich eher um kleine Organisationen. Für ein gutes Fünftel der Organisationen (21,1%) lässt sich entsprechend feststellen, dass diese maximal eine Vollzeitstelle für berufliche Kräfte aufweisen. Wird die Grenze bei maximal 2 Vollzeitstellen (Rechnung: Vollzeitstellen x 1 plus Teilzeitstellen x 0,5) gezogen, dann lautet die Aussage, dass dies auf etwa ein Drittel der Organisationen zutrifft. In der Terminologie der Forschenden sind ca. 60% der Organisationen ehrenamtlich geprägt, d.h. dort überwiegt die Anzahl der ehrenamtlich tätigen Personen die Anzahl der (haupt) beruflich Tätigen. Dennoch wird auch deutlich, dass mit der Untersuchung hinsichtlich der Organisationsgröße – gemessen an den Vollzeitstellen – ein heterogenes Feld abgebildet wird: Etwa 10% der befragten Organisationen weisen

immerhin mehr als 50 Vollzeitstellen auf und 5 Trägerorganisationen sogar über 100. Ein Charakteristikum dieser wenigen außergewöhnlich gewachsenen, großen Organisationen ist (natürlich), dass dort keine oder lediglich in geringem Umfang Angebote im Arbeitsfeld der Offenen Kinder- und Jugendarbeit gemacht werden. Personalstarke Organisationseinheiten wie die ambulante Pflege, Erziehungshilfen, Kindertageseinrichtungen sowie Schulbegleitung führen in diesen Fällen zu den großen Beschäftigtenzahlen, die im Vergleich als „Ausreißer“ zu bezeichnen sind. Insgesamt sind von den befragten Organisationen 81,2% im Arbeitsfeld der Offenen Kinder- und Jugendarbeit tätig; 10,5% bezeichnen die Offene Kinder- und Jugendarbeit als ihren einzigen Tätigkeitsbereich. Weitere wichtige Arbeitsfelder sind etwa die Jugendsozialarbeit oder die kulturelle Jugendarbeit.

Von den 270 angeschriebenen Trägerorganisationen in den Strukturen des PJWs in NRW haben 49,3 Prozent geantwortet, so dass 133 ausgefüllte Fragebögen in die Untersuchung einbezogen werden konnten. Diese 133 Trägerorganisationen repräsentieren insgesamt 1.537 in Vollzeit und 1.809 in Teilzeit tätige Beschäftigte. Weiterhin kann für die Gesamtheit der antwortenden Organisationen angegeben werden, dass unter diesem Dach insgesamt 2.647 nebenberuflich tätige und 3.151 ehrenamtlich bzw. freiwillig engagierte Personen arbeiten.

Mit anderen Worten: Mit der schriftlichen Befragung konnten Daten von PJW-Mitgliedsorganisationen eingeholt werden, bei denen über 9.000 Menschen beruflich, nebenberuflich oder ehrenamtlich tätig sind. Diese sind allerdings in sehr unterschiedlicher Weise auf die antwortenden Organisationen verteilt. Mit Blick auf die Sphäre der angestellten Personen lässt sich aussagen: Es gibt viele eher kleine und wenige eher große Organisationen. Werden alle antwortenden Organisationen – orientiert an den berechneten Vollzeitstellen – der Größe nach in eine Reihenfolge gebracht, dann besitzt die Organisation in der Mitte dieser Reihe (der Median) insgesamt 4 Vollzeitstellen.

Die Daten der schriftlichen Befragung wurden von Repräsentanten der Organisationen bzw. von Organisationsexpertinnen und -experten gegeben, von denen annähernd 82% dort beruflich (= nicht ehrenamtlich) arbeiten. Dies tun sie zumeist (zu 92,5%) in Organisationen mit der Rechtsform des Eingetragenen Vereins (e.V.). 10 Organisationen (7,5%) sind als gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) organisiert. Es ist zu vermuten, dass die antwortenden Personen über eine breite Erfahrungs- und Wissensbasis über den Unter-

suchungsgegenstand („ihre“ Organisation) verfügen – mehr als zwei Drittel der antwortenden Personen haben ihre Tätigkeit bereits vor dem Jahr 2009 begonnen.

Parallel zu der schriftlichen Befragung wurden im Projektzusammenhang insgesamt 25 Interviews mit Expertinnen und Experten durchgeführt, transkribiert und ausgewertet. Einige ausgewählte Zitate aus diesen Interviews sind in diese Arbeitshilfe übernommen worden – sie dienen vor allem der Plausibilisierung und Konkretisierung von eher abstrakten Aussagen. Die aufgenommenen Zitate sind anonymisiert und werden durch den Hinweis „Organisationsexpertin bzw. -experte“ (abgekürzt „OE“), einer kursiven Schriftart und einen Buchstaben gekennzeichnet, der für eine bestimmte Organisation steht.

Die Führungsgrundsätze vieler der untersuchten PJW-Organisationen haben sich aus der Kritik an traditionellen Modellen und Ansätzen zivilgesellschaftlicher Organisation entwickelt und sind in starkem Maße von bürgerschaftlichem Engagement abhängig. Solche Assoziationen, deren Entstehungs- und Entwicklungsgeschichten mehrheitlich mit „soziale Bewegungen“, „Szenen“ und/oder „Alternativmilieus“ in Verbindung zu bringen sind, werden häufig unter dem Etikett der „Initiativen“ bzw. der „Initiativgruppen“ subsummiert (vgl. Werthmanns-Reppekus 2013). Obwohl diese eher lokal und sozialräumlich orientierten Initiativen zumeist in der Rechtsform des eingetragenen Vereins organisiert und heute in die etablierten Verbandsstrukturen des Sozial- und Gesundheitswesens integriert sind, weisen diese Organisationen nach wie vor Besonderheiten auf.

Insbesondere mit dem Fokus auf die Initiativen im Arbeitsfeld der Offenen Kinder- und Jugendarbeit werden von Werthmanns-Reppekus (2013, S. 665f.) unter anderem die folgenden Spezifika hervorgehoben: Diese Organisationen beabsichtigen ...

- eine besondere Qualität/Form von Arbeit in ihren Strukturen zu verwirklichen, indem sie Selbstverwaltung und Selbstbestimmung eine vergleichsweise hohe Wertigkeit zumessen;
- Strukturen aufrecht zu erhalten, die eher als „unhierarchisch“ zu charakterisieren sind und die emotionalen und subjektiven Befindlichkeiten der Mitarbeiter/-innen berücksichtigen;
- das „Konsensprinzip“ in eher kleinen, überschaubaren Gruppen zu realisieren, um erwartbare Entfremdungseffekte in Großgruppen zu vermeiden.

Obwohl sich „die politischen Ambitionen im Hinblick auf die Veränderungen der Verhältnisse ... sicher im Laufe der beiden letzten Jahrzehnte zu einem Pragmatismus hingewandt [haben], der praxisbezogener, konkreter und diskursbereiter im Hinblick auf die vorhandenen Strukturen ist“ (Werthmanns-Reppekus 2013, S. 666), sind diese Organisationsziele hinsichtlich der Konzepte, der Führungsphilosophie und des Partizipationsgedankens immer noch wirksam. Vielfach sind diese Prinzipien gewissermaßen auch repräsentiert durch Führungspersonen, die in den 1970er bzw. 1980er Jahren am Organisationsaufbau, an der Gestaltung der Strukturen beteiligt waren und die die Organisation für eine lange Zeit prägend begleitet haben. Immerhin 50,4% aller untersuchten Organisationen sind in dem Zeitraum dieser zwei Jahrzehnte gegründet worden.

Vor einem solchen Hintergrund stellen sich die Fragen nach einem Generationswechsel in Führungspositionen und nach einem System der Führungskräfteentwicklung in besonders eindrücklicher Weise – insbesondere in kleinen Organisationen mit flachen Hierarchien. Es spricht einiges dafür, dass in solchen Organisationen einerseits zwar schnelle Absprachen/Entscheidungen und ggf. schnelle Reaktionen auf neue Bedarfslagen erfolgen können, dass aber andererseits das längerfristige „Schicksal“ der Organisationen stark mit dem Engagement Einzelner verknüpft ist.

*Die Organisationen des PJWs „sind ein Sammelbecken und unser Dachverband ermöglicht uns eine große Autonomie; aber die ganzen Unterstützungsstrukturen, die andere Verbände haben, und die Finanzstrukturen – die haben wir natürlich nicht. Da muss jeder Träger selber für sich sorgen.... Die Paritätäre sind dadurch sehr kreativ und entwickeln sich zeitgemäß und sind auch sehr innovativ, das erlebe ich bei anderen Partnerorganisationen ... auch... Ja, hat alles sein Für und Wider“ (OEV; steht für Organisationsexpertin bzw. -experte der Organisation V).*

Auf der Basis des oben dargestellten Methodeneinsatzes bzw. der empirisch fundierten Daten konnten unter anderem einige zentrale Herausforderungen identifiziert werden, die im Arbeitsalltag der Trägerorganisationen aktuell wichtig sind bzw. in Zukunft wichtig (sein) werden. Dies betrifft einerseits Herausforderungen, die ursächlich eher extern bzw. in den Organisationsumwelten zu verorten sind – wie beispielsweise neue Ansprüche im Kontext öffentlicher Förderung, der Ausbau von ganztätigen Angeboten an Schulen oder demografische Entwicklungen. Andererseits sind ebenso Herausforderungen bestimmend, deren Ursachen bzw. Anlässe eher mit internen Strukturen und Abläufen in Verbindung

stehen – wie beispielsweise ein anstehender Generationenwechsel in den Leitungspositionen oder die Entwicklung von neuen Organisationskonzepten.

Das Vorhandensein solcher Anforderungen kann heute durch etliche empirisch fundierte Untersuchungen bestätigt werden – allerdings wird die Verknüpfung von externen und internen Herausforderungen selten thematisiert, da sie zumeist in getrennten Fachdebatten stattfinden. Nur ein Beispiel: Einerseits liefern Analysen auf der Grundlage von Studien des Deutschen Jugendinstituts oder der Kinder- und Jugendhilfestatistiken, die einen längeren Zeitraum in den Blick nehmen, etliche Belege dafür, dass das Arbeitsfeld der Offenen Kinder- und Jugendarbeit tendenziell mit weniger Personal und weniger Einrichtungen auskommen muss (vgl. zuletzt Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik 2017, S. 24ff.).

Dies lässt sich statistisch belegen, obwohl auch dargestellt werden kann, dass die Zugänge zu den Zielgruppen bzw. die Ansprache der jungen Menschen durchaus funktionieren und der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit wichtige Funktionen und Potenziale zuerkannt werden müssen (vgl. BMFSFJ 2017; Rauschenbach et al. 2010; Seckinger et al. 2016). Andererseits lassen etliche Studien – vor allem angestoßen durch die Vereinsforschung bzw. die Nonprofit-Forschung und hauptsächlich mit dem Blick auf ehrenamtlich zu besetzende Funktionen – deutlich werden, dass es tendenziell immer problematischer wird, freiwillig engagierte und geeignete Menschen für die Führungs- und Leitungssysteme in Vereinen zu gewinnen (vgl. Breuer 2013; Röbbke 2014; Wolf/Zimmer 2010).

Es ist eine der plausiblen Ausgangsvermutungen des Projekts, dass solche Herausforderungen für die Organisationen in einem sich gegenseitig beeinflussenden Zusammenhang stehen und erfolgreich bewältigt werden müssen, damit sie auch zukünftig ihre Aufgaben und Ziele verfolgen können. Diese Aussage ergibt sich gewissermaßen als Konsequenz sowohl aus dem Vorhaben, unterschiedliche Fachdebatten gleichzeitig zu berücksichtigen, als auch aus dem Grundsatz, die eher strategischen Praxisprobleme der Führungs- und Leitungsebenen möglichst in ihrer Fülle zu erfassen. Mit dem Untersuchungsfokus auf die Träger erscheinen diejenigen Organisationen zukunftsfähig, welche intern abgestimmte, adäquate und nachhaltige Antworten auf eine Fülle von gleichzeitig auftretenden Herausforderungen finden. Oder anders ausgedrückt: Zukunftsfähig sind Trägerorganisationen der Kinder- und Jugendarbeit, wenn sie veränderungsbereit sind, mit notwendigen Veränderungen ohne Selbstüberforderung



umgehen können, wenn sie das Organisationshandeln transparent gestalten und den Personal- bzw. Mitarbeiter/innenwechsel planvoll angehen. Damit ist nicht nur die inhaltliche Perspektive des Forschungsprojekts benannt, sondern auch bereits ein Zentralbefund der Datenanalyse resümierend dargestellt. In den nachfolgenden Kapiteln dieser Arbeitshilfe werden diese Punkte in detaillierter Form wieder aufgegriffen.

Wenn die Führungs- und Leitungssysteme diese hier abstrakt formulierten Ziele zum Wohl ihrer Organisation verfolgen möchten, dann entwickelt sich daraus in der Folge eine Fülle von konkreten Arbeitsschritten und Fragestellungen. Deren erfolgreiche Bearbeitung stellt sich vor dem Hintergrund der aktuellen Rahmenbedingungen – sowohl für große als auch für kleine Organisationen, sowohl bei flachen als auch bei aufgefächerten Hierarchien, sowohl in ländlich-kleinstädtischen als auch in großstädtischen Kontexten – vielfach als problembehaftet und schwierig dar. An diesem Punkt möchte die hier vorliegende Broschüre Hilfen anbieten. Sie greift die für die „durchschnittliche“ befragte Trägerorganisation aktuell wichtigsten Fragestellungen auf und gibt einige Hinweise, die bei der Bearbeitung hilfreich sein könnten. Im Detail werden in dieser Arbeitshilfe die folgenden fünf Fragen behandelt:

1. Was soll unsere Organisation in 10 Jahren tun und wie muss sie dafür gestaltet sein?
2. Wie können ehrenamtliche Führungskräfte und Vorstände entlastet werden?
3. Wie sind Nachfolger/-innen für Führungspositionen zu finden?
4. Wie ist das Bild unserer Organisation in der Öffentlichkeit und wie ist es zu gestalten?
5. Mit welchen Strategien und mit welchem Konzept ist die Zukunft unserer Organisation zu sichern?

Diese fünf, auch unabhängig voneinander zu lesenden, Gliederungsabschnitte werden durchgängig in einem einheitlichen Format behandelt: Zuerst werden – so kurz wie möglich – einige Aspekte der zu der jeweiligen Einzelfrage passenden Fachdebatte skizziert. In einem zweiten Schritt wird der Bezug zu den quantitativen und qualitativen Befunden des Forschungsprojekts hergestellt, indem ausgewählte Daten und deren Interpretationen zur Darstellung des Ist-Zustand genutzt werden. Auf dem Fundament dieser beiden Abschnitte geht es anschließend um einige Konsequenzen, die für die Praxis der Trägerorganisationen im Rahmen der Fragestellungen beachtenswert sein könnten. Hier bestand das

Bemühen, unterschiedliche Formate und Stile zu nutzen. Den Abschluss bilden jeweils Hinweise auf gelungene, erfolgversprechende Praxisbeispiele bzw. Praxismodelle sowie auf empfehlenswerte Literatur, die sich durchgängig durch eine Koppelung zwischen einer wissenschaftlichen bzw. empirischen Herangehensweise und den konkreten Erfordernissen der Organisationspraxis auszeichnen. Die meisten dieser Literaturhinweise sind als Pdf-Dateien kostenfrei im Internet herunterzuladen. Wie bereits in diesem Kapitel geschehen, werden dabei immer wieder Zitate unserer Interviewpartner/-innen eingeflochten. Diese sollen als Aussagen von Einzelnen und als „Stimmen aus der Praxis“ eher abstrakte Aussagen plausibilisieren und erläutern.

Durch die Darstellung von Konsequenzen aus den Forschungsbefunden und aus der Rezeption der Fachdebatten sowie aufgrund der Ausrichtung, Empfehlungen für die Praxis abzuleiten, entsteht unweigerlich ein Idealbild – sowohl mit Blick auf die Organisationsstruktur, auf die Prozesse/Abläufe, auf die Konzeptebene als auch hinsichtlich der Haltung/Einstellung der Führungs- und Leitungspersonen. Die in dieser Arbeitshilfe behandelten Facetten lassen in der Zusammenschau vielleicht einen Idealtypus entstehen, dem keine aktuelle und auch keine zukünftige Organisation entsprechen kann. Die Schilderungen dieser Arbeitshilfe verfolgen dementsprechend nicht die Intention, zusätzlich zu den vielfältigen, hier und da angedeuteten und skizzierten aktuellen Herausforderungen an die Organisationen weitere hinzuzufügen. Dies wäre kontraproduktiv!

Ganz im Gegenteil: Mit dieser Arbeitshilfe sollen Wege aufgezeigt werden, mit Herausforderungen umzugehen und sie zu bewältigen, damit diese nicht die eigentlichen Ziele untergraben, damit diese nicht Initiative unterdrücken und das Organisationshandeln lähmen. Einige Befunde der schriftlichen Befragung und einige Praxisbeispiele aus den Interviews machen deutlich, dass die Wahrnehmung und Bewältigung der Herausforderungen die Zukunftsfähigkeit von Organisationen stärken können.

Damit ein produktiver Umgang mit Herausforderungen gelingt, werden in den folgenden Kapiteln auch viele Fragen gestellt und dazu einige Antwortmöglichkeiten aufgezeigt. Manchmal kann der (wissenschaftliche) Blick von außen, von informierten Unbeteiligten, Irritationen hervorrufen und/oder Anstöße geben – so die mit der Arbeitshilfe verbundene Hoffnung. Die Aussagen mit Empfehlungscharakter dürfen keinesfalls normativ oder bevormundend verstanden werden, sie sollen lediglich einen Raum des Möglichen eröffnen. Allerdings sind

die genannten Möglichkeiten mit der Eigenschaft versehen, dass sie im Sinne von Schlussfolgerungen aus empirischen Befunden und zum Teil aus theoretischer Reflexion abgesichert sind. Da sowohl die Landschaft der PJW-Mitgliedsorganisationen als auch das Feld der Träger/Organisationen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit sehr heterogen sind, muss jede Organisation auf der Grundlage der eigenen Tradition/Geschichte und der eigenen aktuellen Situationsbeschreibung prüfen, welche der aufgezeigten Optionen sinnvoll erscheint und welche eher nicht. Sollte die Arbeitshilfe solche Prozesse der Bestandsaufnahme, der Prüfung und ggf. Planung in Gang setzen, dann hat sie bereits eine Funktion erfüllt.

## **KAPITEL\_2**

# **WAS SOLL UNSERE ORGANISATION IN 10 JAHREN TUN UND WIE MUSS SIE DAFÜR GESTALTET SEIN?**

## WAS SOLL UNSERE ORGANISATION IN 10 JAHREN TUN UND WIE MUSS SIE DAFÜR GESTALTET SEIN?

### 2.1. DIE FACHDEBATTE

Es ist heute ein universeller Anspruch, dass Veränderungen in und von Organisationen Alltagsgeschäft sind und nicht mehr episodenhaft, sondern vielmehr kontinuierlich angestrebt werden müssen. Insofern wird von den Führungs- und Leitungspositionen aller Organisationen – gleich ob als staatliche Verwaltungseinheit, gewinnorientiertes Unternehmen oder gemeinnützige Einrichtung – erwartet, diese komplexe Aufgabe der Modernisierung bzw. eines permanenten Wandels mit den richtigen Weichenstellungen zu managen.

Denn es geht dabei vor allem um eine (selbst)bewusst gesteuerte Veränderung, die einen vorgestellten und definierbaren neuen Zustand planvoll initiiert und erreicht. Diese Veränderungsprozesse – die in der wissenschaftlichen Literatur zumeist unter den Überschriften „Veränderungs- bzw. Changemanagement“, „lernende Organisation“, „Reorganisation“ oder „Organisationsentwicklung“ behandelt werden – sind damit mehr als nur schnelle Reaktionen im Sinne eines „Getrieben-Seins“. Im Idealfall sind sie auch keine von außen veranlassten und geforderten schnellen Anpassungsleistungen, sondern eher Projekte eines geplanten und nachhaltigen Wandels. Dies ist nicht einfach, denn es kann grundsätzlich festgestellt werden: „Wer heutzutage Erfolg versprechend führen will, muss sich auf einiges einstellen: Das Umfeld ist turbulent, teilweise in Nebel gehüllt und nicht exakt kalkulierbar. Nicht nur die Strategien müssen flexibel sein, sondern auch die Ziele“ (Doppler 2006, S. 28). Gerade in denjenigen gesellschaftlichen Teilbereichen, in denen Nonprofit-Organisationen tätig sind, muss davon ausgegangen werden, dass solche Turbulenzen und Unwägbarkeiten im Organisationsumfeld in besonderem Maße anzutreffen sind. Insbesondere die Abhängigkeiten von politischen Entscheidungen und Leitbildern als Basis öffentlicher Förderung/Finanzierung sowie unter Umständen das Auftreten verstärkter privatgewerblicher Konkurrenz sorgen für Veränderungsdruck. Hier stellen sich die schwierig zu bewältigenden Aufgaben

- einerseits durch Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit eine Flexibilität und Reflexivität in den Strukturen und Prozessen, in dem Organisationsaufbau und den Abläufen zuzulassen und gleichzeitig

- andererseits damit auch selbst gesteckte Ziele zu verfolgen, die ebenfalls einen Grad an Flexibilität aufweisen.

Die Bewältigung dieser Aufgabe wird auch den Nonprofit-Organisationen im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe angeraten. So wurde bereits vor einigen Jahren in einem Diskussionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe festgestellt: „Wenn strategische Steuerung und planvolles Führen ernst genommen werden, stehen Leitungskräfte zugleich immer wieder den Anforderungen der lernenden Organisation gegenüber und müssen selber als ‚Change Agents‘ handeln“ (AGJ 2010, S. 3). Damit sind immer zugleich zwei „Stoßrichtungen“ gemeint: Wenn ein Verein sich zukunftsfähig aufstellen möchte und „wer immer eine Antwort auf diese zentrale Überlebensfrage sucht, muss seinen Blick gleichermaßen nach innen wie nach außen richten“ (Wattler-Kugler 2015, S. 63).

Solchen Anforderungen scheinen viele, insbesondere kleinere Nonprofit-Organisationen (zumeist mit der Rechtsform „Eingetragener Verein“) kaum gewachsen – obwohl allein das Spektrum möglicher Anlässe für solche Veränderungsprozesse in der Organisationsumwelt sehr breit ausfallen kann: „Die Spenden gehen zurück, die Mitglieder wandern ab, es will niemand für den Vorstand kandidieren, die Finanzen werden unüberschaubar, zum ersten Mal wird eine hauptamtliche Geschäftsführung eingestellt oder die öffentlichen Geldgeber stellen erhöhte Anforderungen an die Transparenz der organisationalen Abläufe usw.“ (Clausen 2016, S. 36). Gerade für diesen Organisationstypus scheint allerdings zu gelten, dass dort „Veränderungsprozesse häufig gar nicht, viel zu spät und nicht selten mit sehr wenig professionellem Know-how durchgeführt“ werden (ebd., S. 35). Dennoch sind sie notwendig und können auf der Basis von Ehrlichkeit, systematischer Selbstbeobachtung, transparentem Handeln und unterfütterter sowie strategischer Analyse erfolgreich initiiert und durchgeführt werden. Nur mit Zielvorstellungen für die Zukunft, die mit einer selbstkritischen Haltung umgesetzt werden, sind Organisationen zukunftsfähig aufgestellt.

### 2.2. BEFUNDE DES FORSCHUNGSPROJEKTS

Die Befunde aus der schriftlichen Befragung, die Einschätzungen und Daten zu den Prozessen der Veränderung oder der Erneuerung nachfragen, lassen deutlich hervortreten, dass die PJW-Mitgliedsorganisationen einerseits eine Fülle von

Herausforderungen wahrnehmen und andererseits ebenfalls viele Handlungsoptionen der Veränderung – zum Teil zur gleichen Zeit – nutzen. Die Ergebnisse lassen sich durchaus als Bestätigung der immer wieder geäußerten These verstehen, dass die Offene Kinder- und Jugendarbeit sowie angrenzende, von finanzieller Förderung abhängige Arbeitsfelder mit sich wandelnden Rahmenbedingungen zu tun haben und somit sehr flexibel aufgestellt sein müssen, um letztlich langfristig bestehen zu können. An späterer Stelle (vgl. Kap. 6) werden die Herausforderungen (von der Wahrnehmung von Konkurrenzsituationen über die Gewinnung von Ehrenamtlichen bis zum Halten der beruflich Tätigen) und die sich daraus entwickelnden Reaktionen und Strategien der Organisationen konkret benannt und betrachtet.

Hier allerdings geht es nicht um die Frage, welche Herausforderungen als relevant erkannt werden, sondern ausschließlich darum, wie groß der Veränderungs- bzw. Handlungsdruck ist. Indikatoren für diese Drucksituation sind hier einerseits die schlichte Anzahl der wahrgenommenen Herausforderungen und andererseits die Menge der aktuell und gleichzeitig zu bewältigenden Veränderungsprozesse bzw. Gestaltungsaufgaben.

Werden die Antworten auf die Ebene der einzelnen Organisationen heruntergebrochen, dann wird deutlich, dass fast zwei Drittel der Organisationen (64%) mindestens sieben der 14 im Fragebogen aufgeführten internen und externen Herausforderungen als wichtig für den Arbeitsalltag ihrer Organisation ansehen. (Auf einer Skala von 1 „überhaupt nicht wichtig“ bis 6 „sehr wichtig“ wurden hierbei die Antworten „5“ und „6“ berücksichtigt). Daraus lässt sich die folgende Schlussfolgerung ziehen: Insbesondere die Führungs- und Leitungspersonen sehen sich der immensen Erwartung ausgesetzt, zum Teil sehr unterschiedliche neue (Teil-)Ziele bedienen zu müssen; es müssen für die eigene Organisation gleichzeitig tragfähige Antworten zu konzeptionellen, beschäftigungs- und engagementpolitischen oder sozialwirtschaftlichen Fragen gefunden werden.

Wie diese Antworten in Strategien umgesetzt werden, wurde sehr differenziert abgefragt.<sup>1</sup> Um welche strategischen Überlegungen es sich handelt, wird in

<sup>1</sup> Es wurde erfragt, inwieweit bestimmte Gestaltungsoptionen in der Vergangenheit, aktuell oder in Zukunft Bedeutung erlangt haben oder erlangen werden. Im Einzelnen wurde angegeben, ob bislang unberücksichtigte Altersgruppen (1.), neue Bevölkerungsgruppen (2.) oder Eltern (3.) ver-

## Handlungsoptionen der Trägerorganisationen

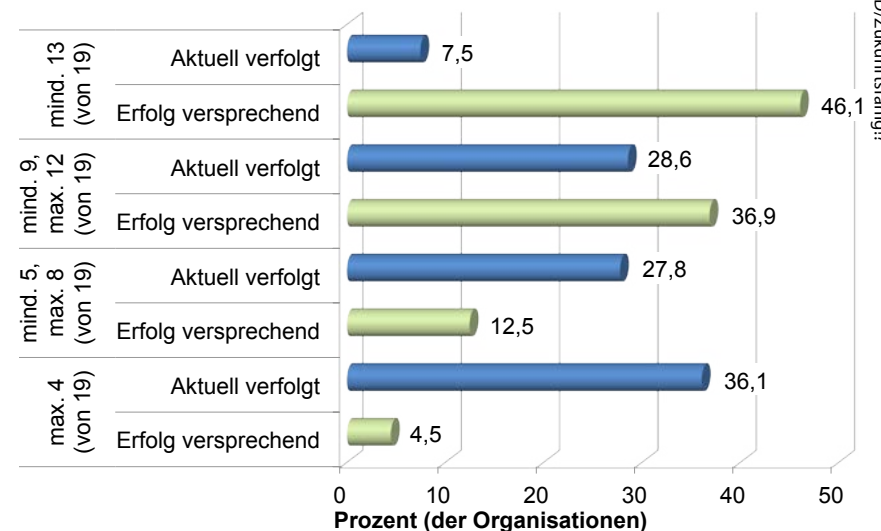


Abb. 1: Aktualität der selbst gewählten Gestaltungsaufgaben (in %)

Kap. 6 näher beschrieben. Es wurde erhoben, inwieweit die insgesamt 19 abgefragten Handlungsoptionen (von der Kooperation mit Schulen über eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit bis zu einer verstärkten Orientierung) von den Organisationen als Erfolg versprechend eingestuft werden. Im Fall einer

stärkt angesprochen werden; ob das Einzugsgebiet (4.), die Kooperation mit Schulen (5.), mit anderen Institutionen im Sozialraum (6.) oder mit anderen Einrichtungen der Jugendhilfe (7.) erweitert werden; ob verstärkt Öffentlichkeitsarbeit (8.), Angebote mit präventivem Charakter (9.) oder der aufsuchenden/mobilen Arbeit (10.) gemacht werden; ob eine Beschränkung auf das „Kerngeschäft“ (11.) erfolgt, ob Öffnungszeiten ausgeweitet (12.) oder ob ein verstärktes Engagement in politischen Gremien (13.) erfolgt. Neben diesen eher konzeptionellen Oberzielen wurde weiterhin erfragt, ob in verstärktem Maße Möglichkeiten zur Mitentscheidung/Mitgestaltung der Zielgruppen (14.), zur Unterstützung bei schulischen/beruflichen Fragen (15.), zum Einsatz der Fachkräfte-Kompetenzen (16.), zur Nutzung der neuen sozialen Medien (17.), zur Gestaltung von Angeboten der Erholung/Entspannung (18.) oder von Angeboten, die andere Institutionen nicht bereitstellen (19.) relevant werden.

positiven Einstufung wurde weiterhin abgefragt, in welchem Stadium der Umsetzung sich die jeweilige Organisation befindet, d.h. in wie fern diese Handlungsoptionen seitens der Organisationen bereits realisiert bzw. umgesetzt wurden. Auf diese Weise konnte unter anderem transparent gemacht werden, welche und wie viele der 19 möglichen Ziele aktuell bearbeitet werden – entweder in der Umsetzungsphase einer bereits entwickelten Strategie, in der Phase der Strategieentwicklung oder als Entwicklungsaufgabe einer nahen Zukunft.

Diese Abfrage bestätigt die oben getroffene Interpretation: Die Organisationen sind bemüht, eine enorme Fülle von Handlungsoptionen, von neuen Strategien umzusetzen und stehen vor vielen Entwicklungsaufgaben. Für fast die Hälfte der Organisationen (46,1%) gilt, dass mindestens 13 der 19 Handlungsoptionen als Erfolg versprechend angesehen werden (vgl. Abb. 1). Obwohl viele dieser Organisationen die selbst gestellten Aufgaben bereits in der Vergangenheit umgesetzt haben, ist die Quote derjenigen Organisationen, die sich aktuell mit vielen Handlungsoptionen gleichzeitig auseinandersetzen, überraschend hoch. Ca. 28% der Organisationen befassen sich aktuell mit 5 bis 8 Handlungsoptionen; ca. 29% mit einer Anzahl von 9 bis 12. Für einen kleinen Teil der Organisationen (7,5%) scheinen die Gestaltungsaufgaben in der Gegenwart sogar extrem vielfältig, für sie sind mindestens 13 der 19 Handlungsoptionen aktuell relevant.

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass es sich bei den Antwortenden meistens um eher kleine Organisationen/Initiativen handelt, kann die Fülle der gleichzeitig zu bewältigenden Gestaltungsaufgaben nicht nur als Ausdruck einer ausgeprägten Innovations- und Veränderungsbereitschaft, sondern ebenso als Belastung und als Einlassen auf eine Drucksituation interpretiert werden. Eine Priorisierung der vielfältigen Vorhaben ist unbedingt anzuraten – ansonsten könnte die Vielzahl und Vielfältigkeit der zu bewältigenden Anpassungsleistungen zum Problem werden.

### 2.3. KONSEQUENZEN FÜR DIE ORGANISATIONSPRAXIS

Eine Organisation, die ihre Ziele, ihre selbst gestellten Aufgaben über einen längeren Zeitraum hin erfolgreich verfolgen möchte, ist Veränderungen unterworfen und hat mit Wandlungsprozessen zu tun. Damit dieser Balanceakt zwischen Stabilität und Wandel gelingt, erscheint es notwendig, sich nicht nur kurzfristig im Sinne von Reaktionen auf neue Gegebenheiten anzupassen, sondern sich

auch längeren Planungszeiträumen zu widmen. Es gilt also – auch für kleine Organisationen – nicht nur taktische, sondern auch strategische Planungsprozesse anzustoßen. Eine solche Planung könnte sich an der Frage „Tun wir die richtigen Dinge?“ ausrichten. Auch wenn das „Alltagsgeschäft“ die Notwendigkeit nicht unbedingt nahelegt, sollte in regelmäßigen Abständen über Antworten auf die Frage nachgedacht werden, was „unsere“ Organisation in 10 Jahren tun soll und wie sie dafür gestaltet sein muss. Damit werden Gestaltungsoptionen für die Zukunft sichtbar, ggf. zeitgemäße Wege der Aufgabenerfüllung beschrieben und eventuell Leitbilder modernisiert. Dies kann mehrere positive Konsequenzen nach sich ziehen:

- Es besteht die begründete Vermutung, dass es auf diesem – in die Zukunft gerichteten – Fundament gelingen kann, neue Ehrenamtliche, Fachkräfte sowie private und öffentliche Finanziers zu finden. Ein bloßer Verweis auf Leistungen der Vergangenheit, auf die Pionierphase des Organisationslebens oder das aktuelle Leistungsspektrum kann diese Funktionen sicherlich nicht in gleichem Maße erfüllen.
- Die Beschäftigung mit der Organisationszukunft bzw. mit dem kommenden Jahrzehnt wird unweigerlich die Organisationsziele und die aktuelle Situation in Verbindung zueinander setzen. Auf der Basis solcher Überlegungen wird es möglich sein, die Vielzahl der wahrgenommen fachlichen und organisatorischen Herausforderungen sowie die große Menge der aktuell gleichzeitig verfolgten Gestaltungsnotwendigkeiten zu priorisieren. Damit die Mitarbeiter/-innen mit der Fülle von – ggf. auch sich widersprechenden – Erwartungen umgehen können, erscheint es auch notwendig, dass die grundlegenden zukünftigen Organisationsziele bekannt sind und als Maßstab des eigenen Handelns Anwendung finden können.
- Nur durch eine Beschäftigung mit längerfristigen Zielen und Planungsprozessen versetzen sich Organisationen in die Lage, sich außerhalb aktueller Drucksituationen mit eher grundsätzlichen Themen zu beschäftigen. Auf diese Weise kann der Blick auf sich abzeichnende Umbruchsituationen (wie z.B. ein Generationenwechsel in den ehrenamtlich/beruflich tätigen Leitungsgremien, hinsichtlich der Zielgruppen oder Sozialräume) oder Veränderungsnotwendigkeiten gelenkt und Handlungsstrategien ohne Zeitdruck entworfen und ausprobiert werden. In einer solchen Situation, losgelöst von kurzfristigen und alltäglichen Entscheidungsnotwendigkeiten, scheint es auch möglich, das Organisationshandeln und den Organisationswandel als Ganzes zu betrachten und zu beurteilen:

*„Ein Sozialverein muss auch bereit sein, in der Lage sein zu sagen, wir haben jetzt 10 Jahre lang A, B, C gemacht, das war 10 Jahre lang richtig, aber auch wenn wir wissen, dass das uns Geld kostet und wir haben auch festgestellt, das brauchen wir nicht mehr, das macht keinen Sinn mehr, das lassen wir sein – mit allen Konsequenzen. Das ist so der Unterschied zwischen einem Betrieb, der sich immer selbst erhält und selbst erhalten will und einer Organisation, die eine sozial-gemeinnützige Aufgabe hat und sich damit auch entwickeln [möchte]“ (OE Y).*

*„Also es gibt im Grunde genommen zwei Sachen, die in der Sozialen Arbeit betrachtet werden müssen: Das ist einmal der sogenannte demografische Wandel, wo wir viel zu wenig drauf achten. Da sind strukturelle Fragen, die da heißen Orientierung in den Sozialraum... Und ab und zu – und das ist genauso notwendig – das Denken darüber, wirken wir noch richtig. Wie müssen wir uns tatsächlich für die Zukunft aufstellen? Das hängt mit beiden Geschichten letztendlich zusammen. Man muss sich einfach auch hier und da Zeit nehmen [für die Frage], sind wir noch richtig aufgestellt?“ (OE I).*

Damit sich diese und andere positive Folgen aus der Befassung mit der Zukunft der Organisation ergeben, müssen solche Wandlungsprozesse die gesamte Organisation „mitnehmen“. Selbst wenn taktische Entscheidungen im Organisationsalltag sinnvoller Weise auf dafür spezialisierte Positionen und Gremien (Geschäftsführung, Leitung, Vorstand etc.) konzentriert sind, gilt es – insbesondere im Bereich der Nonprofit-Organisationen sowie bei eher kleinen Organisationen ohne ausgebaute und gelebte Hierarchien – bei strategischen Planungen für große Akzeptanz zu sorgen. Die strategischen Ziele können nur dann Wirkung entfalten, wenn sie auch von der Mitarbeiter/-innenschaft getragen werden und die Strukturen und Abläufe die geplanten Veränderungen zulassen. Denn die Gefahr für das Überleben der Organisation besteht nicht in der Tatsache der Veränderung, sondern vielmehr darin, dass „veraltete“ Handlungslogiken und Strukturen Veränderung nicht möglich machen oder erschweren.

## **2.4. BEISPIELE UND HINWEISE FÜR DIE PRAXIS**

Als Beispiel aus der Praxis wurde ein Aspekt einer Organisation ausgewählt, mit dem das System der Organisationsleitung thematisiert wird. Die nachfolgend dargestellte Ist-Situation der Leitungsstruktur, die zum größten Teil auf Aussagen eines Experteninterviews basiert, stellt das (Zwischen-)Ergebnis mehrerer Wand-

lungsprozesse dar, die immer die gesamte Organisation einbezogen haben. Dort, wo es möglich ist, werden die entscheidenden Argumente für die strategischen Entscheidungen zur Aufbauorganisation kurz benannt. So wird der grundsätzliche Eindruck erhärtet, dass in diesem Beispiel antizipierte Umgebungsbedingungen und eigene Wachstumsprozesse mehrere Veränderungen in der Zusammensetzung und der Zusammenarbeit der Vereinsorgane beförderten – immer auch mit dem Blick auf zukünftige Soll-Zustände bzw. Zielvorstellungen. Auf diese Weise wird ein Prozess mit unterschiedlichen Maßnahmen beschrieben, die auch als Hinweise auf Entlastungsoptionen für ehrenamtliche Führungskräfte gelesen werden können (vgl. Kap. 3).

Der Beispiel-Verein wurde vor fast 20 Jahren gegründet. In der Anfangsphase war dieser vollständig ehrenamtlich getragen; dann erfolgte ein langsames aber stetiges Wachstum – z.T. parallel zum Ausbau von Finanzierungsoptionen auf Landesebene und vereinzelt auch der kommunalen Ebene. Ausschlaggebend für die Expansion war ebenso die bewusste (zusätzliche) Hinwendung von ausschließlich städtischen zu ländlichen Einzugsgebieten.

Die aktuelle Situation lässt sich folgendermaßen beschreiben: ca. 85% der Einnahmen stammen aus öffentlicher Förderung; es existieren heute etwa 10 Vollzeitstellen und eine angestellte Geschäftsführung. Vor dem Hintergrund des aus der Aufbauphase tradierten Grundsatzes, dass die beruflich Tätigen „praktisch als ‚Diener‘ der Ehrenamtlichen zu arbeiten“ (OE Y) haben, und nach mehreren Etappen des Ausprobierens, des Diskutierens, der Beurteilung und der Veränderung wurde eine besondere Struktur der Mandatierung und Verantwortungsverteilung im obersten Leitungsorgan, dem Vorstand, geschaffen:

- Es existiert heute ein vergleichsweise großer Vorstand mit insgesamt sechs Personen (ca. zwei Drittel aller befragten Vereine besetzt maximal fünf Vorstandspositionen), die sich jeweils für besondere Aufgabengebiete zuständig fühlen und somit eine interne Arbeitsteilung vollziehen.
- Drei dieser Personen sind im Sinne des BGB und des „geschäftsführenden Vorstands“ verantwortlich für das Organisationshandeln – die Position des/r Vorsitzenden, des/r stellvertretenden Vorsitzenden und des/r beruflich tätigen Geschäftsführung.
- Die drei zusätzlichen „Fachvorstände“ (woanders auch als „Beisitzer“ bezeichnet) sind nicht im Vereinsregister eingetragen und von der Haftung ausgeschlossen. Dies dient insbesondere dazu, einige Ehrenamtliche nicht mit zu

viel Verantwortung zu belasten und um eine Hürde bei interessierten jüngeren Personen abzubauen.

- Sie werden auf der Mitgliederversammlung auf besondere Art und Weise gefunden und gewählt. Je nach Aufgabenkreis der Fachvorstände besitzen jeweils bestimmte Gruppen (die Jüngeren bis 27 Jahre, die Älteren über 27 Jahre und die Ehrenamtlichen) das Vorschlagsrecht. Gewählt werden sie allerdings von allen Stimmberechtigten.
- Die beruflich tätige Geschäftsführung ist aktuell Teil des geschäftsführenden Vorstands – „das ist ganz wild diskutiert worden“ (OE Y). Diese Struktur wurde letztlich geschaffen, um die Statusgruppe der beruflich tätigen Führungskräfte in den Kreis der Haftenden zu integrieren und ist ein Ergebnis der Debatte um die sogenannte „Prinzipal-Agent-Problematik“ (vgl. Schuhen 2014), die vor allem Informationsasymmetrien zwischen den Statusgruppen in Leitungsgremien thematisiert. Allerdings sprechen für die gegenteilige Entscheidung (strikte Trennung von Geschäftsführung und Vorstand) auch gute Argumente: In einem solchen Modell ist die Aufsicht/Kontrolle über die Hierarchiespitze der beruflich Tätigen klarer geregelt und einfacher auszuführen; die Funktionen von Mitgliederversammlung, Vorstand und Geschäftsführung sind transparenter und eindeutig definiert (vgl. Siebart 2006, S. 185ff.). Auf diese Weise wird grundsätzlich ausgeschlossen, dass die Geschäftsführung über die Bedingungen der eigenen Anstellung (u.a. Entgelthöhe) mitentscheiden muss oder die Qualität der eigenen Arbeitsleistung zu beurteilen hat. Der Blick in die Fachliteratur legt nahe, dass – vor allem größeren – Organisationen zu einer strukturellen und strikten Trennung von Aufsichts- und Geschäftsführungsfunktionen geraten wird.
- Um die Kompetenz und die Erfahrung derjenigen Personen, die aus dem Vorstand ausscheiden, für die Organisation zu „retten“, wurde ein „Ehrenrat“ eingesetzt, zu dem aktuell drei Personen gehören. Dieses Beratungsgremium steht prinzipiell denjenigen offen, die für mindestens zwei Amtsperioden (also vier Jahre) im Vorstand gearbeitet haben. Die Personen im Ehrenrat werden von der Mitgliederversammlung auf Lebenszeit gewählt, über alle im Vorstand verhandelten Punkte umfassend informiert, haben das Recht auf die Teilnahme an Vorstandssitzungen sowie auf die Einberufung der Mitgliederversammlung und üben bei Bedarf auch Mediatorenfunktion aus.

---

## WEITERFÜHRENDE HINWEISE

### **Stiftung Mitarbeit (Hrsg.) (2015): Perspektiven entwickeln, Veränderungen gestalten. Eine Handreichung für Vereinsvorstände. Bonn.**

In dieser Handreichung wird eine Vielzahl von Herausforderungen thematisiert, mit denen eher kleine Vereine und deren Vorstände aktuell umzugehen haben. Sowohl in den Beiträgen als auch im Anhang, der etliche Checklisten enthält, werden nicht nur Analysen zum Status Quo geliefert, sondern ebenso Praxisvorschläge unterbreitet.

### **Zimmer, A./Hallmann, T. (2016) (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen. Wiesbaden.**

Dieser Herausgeberband versammelt neben fachlich kompetenten Einführungen viele Praxisbeispiele zu Nonprofit-Organisationen, die Veränderungsprozesse „durchlebt“ haben. Vielfach sind dort auch Interviews mit Akteuren/Beobachtern dieser Prozesse abgedruckt worden.



**KAPITEL\_3**  
WIE KÖNNEN  
EHRENAMTLICHE  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
UND VORSTÄNDE  
ENTLASTET WERDEN?



## WIE KÖNNEN EHRENAMTLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE UND VORSTÄNDE ENTLASTET WERDEN?

### 3.1. DIE FACHDEBATTE

Um zukunftsfähig zu sein, müssen Entscheidungsträger/-innen in Nonprofit-Organisationen ihren Blick nicht nur auf sich verändernde äußere Bedingungen, sondern auch auf ihre eigenen Binnenstrukturen richten – so die einhellige Aussage vieler Analysen mit empirischer Basis oder mit Empfehlungsabsicht (vgl. Simsa/Patak 2016). Insbesondere bei Vereinen sind mit Ehrenamtlichen besetzte Führungs- und Leitungsgremien wichtige Elemente dieser Binnenstruktur – vor allem auch als Vorstand, der die Vereine nach außen gerichtlich und außegerichtlich vertritt. In der Fachliteratur werden durchgängig die Festlegung inhaltlicher Organisationsziele, das Setzen von Prioritäten oder das Füllen von strategischen Entscheidungen als vom Vorstand zu bearbeitende Aufgaben genannt. In der Praxis hingegen variieren die Zuständigkeiten von ehrenamtlichen Vorstands- bzw. Leitungspersonen zwischen einer „Allzuständigkeit“ und einer mehr oder minder reinen Aufsichtsfunktion.

Die oft breite Fächerung von Aufgabenfeldern ist häufig mit der Ausführung anspruchsvoller Tätigkeiten verbunden, welche von den zuständigen Personen Wissen und Kompetenzen in unterschiedlichsten Bereichen und Aufgabenfeldern erfordern. Dabei sehen sich Vorstands- und Leitungspersonen gegebenenfalls auch mit Aufgaben konfrontiert, die mit Stressfaktoren in Verbindung stehen oder schlichtweg überfordern. Vorstands- bzw. Leitungsarbeit in Nonprofit-Organisationen ist zudem häufig zeitintensiv und kann daher meistens nicht „kurz nebenbei“ erledigt werden. Ganz im Gegenteil: es sind in diesen Funktionen grundsätzlich Verbindlichkeit und ein hohes Maß an Engagement gefragt. Eine „rapide und tiefgreifend[e]“ (Röbke 2014, S. 29) Veränderung der Arbeitswelt aber auch des privaten Lebens stehen diesen hohen Anforderungen in der Praxis gegenüber.

So stellen steigende Ansprüche an die berufliche und private Mobilität/Flexibilität (potentiell) ehrenamtliche Vorstands- und Führungskräfte heutzutage oftmals vor höhere individuelle Belastungen als dies in vergangenen Zeiten der Fall war. Wird vor diesem Hintergrund z.B. die satzungsmäßig vorgesehene Vorstandszeit von bis zu sechs Jahren und/oder wachsende Kompetenzansprüche

bzgl. des wichtiger werdenden Managements und der Führung von Nonprofit-Organisationen (z.B. Kompetenzen in strategischer Planung, Buchführung, rechtlichen Fragen, Netzwerkarbeit und Beschaffung finanzieller und personeller Ressourcen) betrachtet, stellt sich für ehrenamtliche Vorstands- und Leitungspersonen in vielen Fällen die Frage der Machbarkeit.

Hinzu tritt die Analyse, für die heute viele empirische Belege herangezogen werden können, dass sich das freiwillige Engagement grundsätzlich in mehrerer Hinsicht gewandelt hat – etwa mit Blick auf die Motivationsgrundlagen, die Erwartungen an die Rahmenbedingungen sowie auf das Maß an Verpflichtungen, das die Freiwilligen einzugehen bereit sind. Es stellt sich also die Frage, wie Organisationen diesen beiden Entwicklungen – Aufgabenfülle/Überforderung auf der einen und ein „modernisiertes“ Ehrenamt auf der anderen Seite – gerecht werden können. Denn als Folge musste für große Teile der Nonprofit-Organisationen bereits im Jahr 2012 festgestellt werden, dass rund 85% zunehmende Schwierigkeiten bei der Besetzung ihrer ehrenamtlichen Vorstands- und Leitungspositionen angeben (vgl. Simonson/Vogel/Tesch-Römer 2016, S. 296; für den Paritätischen vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 508 ff.).

Insofern ist es auch für die zumeist eher kleinen Trägerorganisationen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit bzw. für die Mitgliedsorganisationen des PJW wichtig, strategische Überlegungen anzustellen, wie ein Passungsverhältnis zwischen den Ansprüchen der Führungsverantwortung, den persönlichen Ressourcen und den aktuellen Erwartungen der Ehrenamtlichen hergestellt werden kann.

Neben gezielten Angeboten der Schulung bzw. Fort- und Weiterbildung für die ehrenamtlich tätigen Entscheidungsträger können vor allem diejenigen Strategien ein Schlüsselement für eine gelingende Organisationspraxis sein, die die Schaffung von Entlastungsstrukturen für die ehrenamtlich ausgeführten Führungs- und Leitungspositionen vorsehen. Solche Entlastungsstrukturen könnten einerseits dafür sorgen, dass Verantwortung intern organisiert wird – also Verantwortungskomplexe auf verschiedene Personen, „Schultern“ verteilt werden. Andererseits könnten zum Teil zeitintensive Tätigkeitsbereiche des eher operativen Geschäfts, die nicht direkt dem oben angedeuteten Kernbereich von Führung und Leitung betreffen (z.B. bestimmte Buchführungs- und Steuerangelegenheiten), gewissermaßen als Zuarbeiten aus dem Aufgabenkomplex für Ehrenamtliche ausgelagert werden.

### 3.2. BEFUNDE DES FORSCHUNGSPROJEKTS

Mit der schriftlichen Befragung wurden die Trägerorganisationen des PJWs nach aktuellen Entlastungsstrukturen für ehrenamtliche Vorstände und Führungspersonen gefragt. Vor dem Hintergrund der mittlerweile vielfach empirisch belegbaren Aussage, dass es prinzipiell schwieriger wird, Ehrenamtliche für Vorstands- und Leitungspositionen zu finden, wurde den Organisationsvertreter/-innen eine Liste mit möglichen Maßnahmen vorgelegt, die geeignet sein können, die Hürden für potenzielle Ehrenamtliche abzubauen. Diese Liste ist keineswegs als eine abgeschlossene bzw. vollständige Aufzählung aller Möglichkeiten zu betrachten, sondern beschränkt sich auf diejenigen Maßnahmen, die vielleicht am meisten Verbreitung gefunden haben.

Im Folgenden wird dazu eine Auswahl von Befunden dargestellt, die unter anderem deutlich machen kann, welche Entlastungsstrukturen aktuell genutzt werden und wo sich gegebenenfalls weitere Potenziale für die Organisationen anbieten. Die nachfolgenden Befunde beziehen sich auf fünf Maßnahmen, die entweder mit der persönlichen Unterstützung von neuen Führungs- und Leitungspersonen (durch Mentoring-, Coaching-, Einarbeitungsprogramme) oder mit den strukturellen Anreizen für Fort- und Weiterbildung zu tun haben.

Die am häufigsten anzutreffende Maßnahme zur Unterstützung der Personen in Führungs- und Leitungspositionen ist, dass andere aktuell tätige Mitarbeiter/-innen ihre Erfahrung durch Mentoring bzw. Coaching weitergeben. Jeweils mehr als die Hälfte der Organisationen berichten, dass diese Angebote sowohl für die beruflich tätigen (zu 62,4%) als auch für die ehrenamtlich tätigen Kräfte (zu 70,5%) vorhanden sind. Anders formuliert: Intern organisierte Unterstützungssysteme, die auf das eigene Personal bauen, besitzen die höchste Attraktivität. Neben dieser Gemeinsamkeit zwischen den beiden Statusgruppen scheinen allerdings die Unterschiede zu dominieren: In der Gesamtschau zeichnen sich tendenziell jeweils spezifische Unterstützungsstrategien für berufliche und ehrenamtliche Führungskräfte ab. Auffällig sind insbesondere die Differenzen zwischen den beiden Statusgruppen hinsichtlich der – vollständig oder teilweise finanzierten – Angebote der Schulung bzw. der Fort- und Weiterbildung. Gerade mit Blick auf die Ehrenamtlichen mit Führungsverantwortung scheint hier das Engagement der Organisationen vergleichsweise gering und ausbaufähig. Für fast 38% der Organisationen ist im Kontext der Unterstützung der Ehrenamtlichen auch die Möglichkeit attraktiv, ehemalige Mitarbeiter/-innen einzusetzen.

Zielgruppe	Beruflich Tätige		Ehrenamtlich Tätige	
	Prozentverteilung (in Spalte)	Prozent der Nennungen	Prozentverteilung (in Spalte)	Prozent der Nennungen
Mentorentätigkeit / Coaching durch aktuell Mitarbeitende	26,0	62,4	36,2	70,5
Unterstützung / Einarbeitung durch ehemalige Mitarbeitende	13,0	31,2	19,5	37,9
Mentorentätigkeit / Coaching durch externe Fachkräfte	16,6	39,8	12,4	24,2
vollständig finanzierte Angebote der Schulung / Fort- und Weiterbildung	22,4	53,8	18,9	36,8
teilweise finanzierte Angebote der Schulung / Fort- und Weiterbildung	22,0	52,7	13,0	25,3

Tab. 1: Unterstützungsangebote für berufliche und ehrenamtliche Führungs- und Leitungskräfte (Mehrfachnennungen möglich, in %)

### 3.3. KONSEQUENZEN FÜR DIE ORGANISATIONSPRAXIS

Organisationen, die auch in Zukunft erfolgreich mit ehrenamtlichen Führungskräften und Vorständen arbeiten möchten, müssen vor dem Hintergrund der Möglichkeiten und Erwartungen dieser Ehrenamtlichen agieren. Nur auf diese Weise kann langfristig eine beidseitig zufriedenstellende Arbeit gewährleistet werden, die einerseits die Ziele der Organisation verfolgt und andererseits die Lebenswelt der ehrenamtlich Engagierten berücksichtigt. Um dies zu ermöglichen, sind heute Organisationsstrukturen zu empfehlen, welche ehrenamtliche Führungspersonen und Vorstände in mehrerlei Hinsicht entlasten. Im Detail bedeutet dieses Vorhaben, individuelle Lösungen für Entlastungsstrukturen zu finden und zu implementieren. Allen konkreten Maßnahmen – gewissermaßen als Vorbedingung – gemeinsam ist allerdings eine bestimmte Haltung der Organisation bzw. der beruflich Tätigen: Sie sollten die Potenziale und Erwartungen „ihrer“ Ehrenamtlichen in Verantwortungsposition systematisch in Erfahrung bringen und gewissermaßen als obligatorisches „Prüfkriterium“ für alle wichti-

gen Entscheidungen nutzen. Nur so kann das anzustrebende Passungsverhältnis zwischen individuellen und organisationalen Befindlichkeiten sowie Zielsystemen hergestellt werden. Im Einzelnen könnten ebenso die folgenden Aspekte Ehrenamtliche in Führungspositionen entlasten und dieses Passungsverhältnis befördern:

- Eine „operative Allzuständigkeit“ für ehrenamtliche Führungskräfte und Vorstände sollte vermieden werden. Neben der bereits benannten Auslagerung von Spezialaufgaben – wie z.B. der Buchhaltung oder der Pflege der Informationstechnologie – können beispielsweise zusätzliche Arbeitskreise, Gremien oder fachzuständige Vorstandsbeisitzer für Entlastung bei den Hauptverantwortlichen sorgen. Gleichzeitig könnte es dadurch ebenfalls möglich sein, dem Bedarf, den Fähigkeiten und den Interessen von Interessierten zu entsprechen. Damit wird außerdem bewusst eine organisationale Strukturebene bereitgestellt, die es zukünftigen, „nachwachsenden“ Führungs- und Vorstandspersonen ermöglicht, zu lernen – ohne in vollständiger Verantwortung zu stehen (vgl. auch Kap. 4).
- Es scheint Erfolg versprechend, sich über die faktische und die gewünschte Aufgabenverteilung zwischen beruflich Tätigen und Ehrenamtlichen in regelmäßigen Abständen auszutauschen; die Aufgabenzerschnitte letztlich kritisch zu prüfen und festzulegen. Ziel ist es unter anderem, dass eine Übertragung, eine Delegation von Aufgaben an Einzelne oder Gruppen eindeutig und transparent erfolgt (vgl. Wattler-Kugler 2015, S. 93). Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass eine Balance von entlastender Aufgabenverteilung und belastender Kommunikationsnotwendigkeiten erreicht werden kann. Dabei könnte grundsätzlich gelten: Obwohl die Erfüllung eher unliebsamer Aufgaben und Tätigkeiten auch für beruflich tätige Personen oftmals lästig oder aufwändig erscheint, sollten diese im Zweifel in ihren Zuständigkeitsbereich fallen.
- Anreize für Schulungen, Qualifizierungen, Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen speziell für ehrenamtliche Führungspersonen scheinen ausbaufähig. Wie die Befunde der schriftlichen Befragung nahelegen, werden für diese Maßnahmen für beruflich tätige Führungs- und Vorstandspersonen scheinbar mehr Ressourcen als für ehrenamtlich Tätige eingesetzt. Insbesondere dann, wenn es in diesem Kontext gelingt, einen Schnittbereich von persönlichen und organisationalen Interessen auszuloten und zu identifizieren, können beide Seiten – der/die ehrenamtlich Tätige sowie die Organisation – davon profitieren. Gelingt diese Verknüpfung, dann wird dadurch auch die Attraktivität für eine ehrenamtlich auszuführende Aufgabe erhöht.

### 3.4. BEISPIELE UND HINWEISE FÜR DIE PRAXIS

Die durchgeführten Interviews mit den Expertinnen und Experten konnten einige Wege aufzeigen, mit denen Entlastung für die ehrenamtlich tätigen Führungs- und Vorstandspersonen hergestellt wird. Grundsätzlich scheint es so zu sein, dass häufig sowohl „harte“ als auch „weiche“ Faktoren für die Herstellung solcher Situationen verantwortlich sind. Mit anderen Worten: Einerseits sind entlastende Organisationsstrukturen im Rahmen der Vereinsleitung geschaffen worden; andererseits kann eine besondere (fehlerfreundliche, unterstützende, transparente und Partizipation wünschende) Haltung auf Seiten der hauptberuflich tätigen Mitarbeiter/-innen identifiziert werden.

Die nachfolgend knapp beschriebenen Praxisbeispiele listen einige realisierte Elemente der Entlastung auf, die gewissermaßen als einzelne Bausteine einer umfassenderen Struktur verstanden werden können. Dabei wird auch auf eine Organisation und auf besondere Strukturelemente Bezug genommen, die zuvor bereits dargestellt wurde (vgl. Kap. 2.4 – Schlüsselbegriffe: „Fachvorstände“ oder „Ehrenrat“). Die dort unter einem anderen Fokus betrachteten Organisationsmerkmale sind auch für den hier behandelten Themenkomplex aussagekräftig.

- Während bei ca. zwei Dritteln aller befragten Vereine der Vorstand aus maximal fünf Personen besteht, existieren in einigen sechs- bzw. siebenköpfige Vorstände. Das Argument, dass dadurch weitere Spezialisierungen ermöglicht, der Arbeitsaufwand und indirekt auch Verantwortung breiter verteilt werden können, scheint dort schwerer zu wiegen, als der relativ große Abstimmungsaufwand, der mit diesem Modell unweigerlich verbunden ist.
- Gewissermaßen im Vorfeld von möglicherweise belastenden Situationen werden vereinzelt Schulungen angeboten, die nicht nur der Qualifizierung von Ehrenamtlichen dienen, sondern ebenfalls persönliche Ressourcen und Kompetenzen den Anforderungen und Erwartungen der zukünftigen Aufgaben gegenüberstellen. Damit erfüllen diese Strukturelemente mit Blick auf mögliche Überforderungssituationen eine präventive Funktion. In einer Beispielorganisation werden zur langfristigen Entlastung der Ehrenamtlichen fünftägige „schriftlich, inhaltlich sowie methodisch fixiert[e]“ (OE Y) Basisschulungen des Vereins angeboten, in deren Rahmen etwa auch das Risiko der Selbstüberforderung im Ehrenamt thematisiert wird. Die Behandlung dieses wichtigen Aspektes der Ehrenamtlichkeit im Kontext von (Einführungs-)Schulungen ist sicherlich ein guter Ort, denn empirische Studien zu den Motiven

und Anlässen für eine ehrenamtliche Tätigkeit belegen die hohe Attraktivität der Qualifizierung im und für das Ehrenamt. Obwohl andere Motive, wie etwa „Spaß haben“ oder „Gesellschaft gestalten wollen“, die prägendsten Motive für die Übernahme eines Ehrenamts darstellen, möchten immer noch über die Hälfte der Engagierten (51,5%) dadurch auch Qualifikationen erwerben (vgl. Simonson/Vogel/Tesch-Römer 2016, S. 419). Im Idealfall – auf den es mit entsprechenden Methoden hinarbeiten gilt – stimmen dann die Qualifizierungswünsche der Ehrenamtlichen und die organisationalen Qualifizierungserwartungen bzw. -notwendigkeiten überein. „Ob es Buchhaltung oder Öffentlichkeitsarbeit ist, alles was für einen Verein wichtig sein kann. Wenn ... [die Ehrenamtlichen] es empfinden, es macht Sinn, sich da fortzubilden ...: Das wird finanziert“ (OE X).

- Die grundsätzliche Haltung der hauptberuflichen Kräfte, die ehrenamtlichen Führungs- und Leitungspersonen so weit wie möglich zu entlasten bzw. so wenig wie möglich für Belastungssituationen sorgen zu wollen, stellt einen weiteren relevanten Faktor dar. Dies bedeutet, dass die beruflich Tätigen sich die Lebenswelten, die Bedürfnisse und die Zeitressourcen der Ehrenamtlichen vor Augen halten und ihre Kommunikation – hinsichtlich Inhalte, Grad der Aufbereitung, Verständlichkeit, Menge, Zeitpunkt etc. – darauf ausrichten. Ein solches Handeln ist Ausdruck einer gewissen Wertschätzung und bedeutet nicht, die Entscheidungskompetenzen oder Zuständigkeitsbereiche der Ehrenamtlichen zu beschneiden. So wird beispielsweise hinsichtlich der Arbeit der ehrenamtlichen Leitungspersonen betont: „Da legen wir natürlich schon Wert drauf, das auch immer wieder zu betonen ..., wie wichtig wir das finden und wie dankbar wir dafür sind“ (OE X). In diesem Sinne werden dann auch „doofe Aufgaben“ (OE X) von den beruflich Tätigen erledigt – denn es ist auch klar: „Das ist ja deren Recht als Ehrenamtler zu sagen: „jetzt bin ich da, jetzt bin ich nicht da; da mache ich mit, da mache ich nicht mit““ (OE Y).

---

## WEITERFÜHRENDE HINWEISE

### **Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2014): Ehrenamtliche Vorstände gesucht! Wie Sie Führungskräfte für den Verein gewinnen, entwickeln und binden. Bonn.**

In dieser Handreichung ist nachzulesen, wie Führungs- und Vorstandsaufgaben sinnvoll verteilt werden und Strukturen in diesem Zusammenhang modernisiert werden können. Daneben enthält sie Hinweise, wie Vorstandsarbeit effektiv gestaltet und unterstützt werden kann.

### **Langnickel, H. Gabler, H. (1997): Qualität fängt im Vorstand an. Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit. Reihe: QS Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder und Jugendhilfe, Band 14. Hrsg. vom BMFSFJ. Berlin.**

Diese ältere aber immer noch empfehlenswerte Broschüre geht auf viele „Knackpunkte“ und Fragestellungen rund um die Vorstandstätigkeit ein und weist auf eine Vielzahl von Lösungs- bzw. Antwortmöglichkeiten. Diese Broschüre ist kostenlos im Internet unter der folgenden Adresse herunterzuladen [24.05.2017]: <https://www.bmfsfj.de/blob/95150/e4c6710cb2e4d6f845263c7d9605a22e/prm-3491-qs-14-data.pdf>.

# **KAPITEL\_4**

## **WIE SIND NACH- FOLGER/-INNEN FÜR FÜHRUNGSPOSITIONEN ZU FINDEN?**

## WIE SIND NACHFOLGER/-INNEN FÜR FÜHRUNGSPPOSITIONEN ZU FINDEN?

### 4.1. DIE FACHDEBATTE

In der jüngsten Fachdebatte wird immer wieder darauf hingewiesen, dass Organisationen der Kinder- und Jugendarbeit vermehrt vor der Herausforderung stehen, neue Führungskräfte für Leitungspositionen – insbesondere (junge) Ehrenamtliche aber auch beruflich tätige Kräfte (vgl. u.a. Mende 2016) – zu finden, zu gewinnen und zu binden (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 57; More-Hollerweger/Rameder 2013, S. 394f.). Diese Problematik ist inzwischen recht gut empirisch erfasst und kann qualitativ differenziert beschrieben werden. Der Themenkomplex Führungskräftegewinnung und -entwicklung wird dabei in unterschiedlichen Zusammenhängen diskutiert, die sich sowohl auf externe als auch interne Gegebenheiten beziehen, die nachfolgend vornehmlich für die Ehrenamtlichen näher erläutert werden.

Als externe Veränderung wird häufig auf die zunehmende Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen und -formen rekurriert, die auch das Phänomen Ehrenamt tangiert: Das längerfristig Verpflichtungen eingehende und institutionell gebundene Ehrenamt nimmt ab, wohingegen das Ehrenamt in flexiblen, selbst bestimmten, nicht auf Dauer angelegten Kontexten mehr Zuspruch findet. Dieses – in der Fachliteratur als „neues“ oder „modernisiertes“ Ehrenamt – bezeichnete freiwillige Engagement ist „dezentralisiert, pluralisiert und individualisiert“ (Sachße 2011, S. 24). Insgesamt wird von Seiten der aktuellen und der potenziellen Ehrenamtlichen der Wunsch nach Selbstgestaltung und Selbstentfaltung – auch im Sinne von „Spaß haben“ – geäußert.

Als eine weitere gesellschaftliche Veränderung, die ebenfalls Konsequenzen für das Vereinswesen hat, wird die abnehmende Bedeutung sozialer Milieus mit definierten tradierten Wertvorstellungen genannt. Junge Menschen kommen demnach tendenziell seltener mit Vereinen bzw. dem Vereinswesen in Kontakt; der Zugang für eine aktive Mitarbeit ergibt sich immer seltener als Selbstverständlichkeit im Prozess des Erwachsenwerdens. In ähnlicher Weise wirkt die steigende schulische Einbindung von Kindern und Jugendlichen, indem diese durch schulische Ganztagsstrukturen vergleichsweise weniger Zeit für außerschulische Aktivitäten zur Verfügung haben.

Weiterhin zeigen empirische Analysen, dass von Seiten der öffentlichen Geldgeber oder auch privaten Förderern zunehmend ein transparentes Organisationshandeln, eine Legitimation für die Leistungen/Angebote (auch im Sinne einer Wirkungsorientierung), eine stetige Weiterentwicklung sowie effiziente und effektive Organisationsprozesse gefordert und erwartet werden. Infolgedessen wachsen auch die Anforderungen an die Führungskräfte. In den Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit stehen Organisationen durch Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen zudem mehr oder weniger in einem Wettbewerb mit privat-gewerblichen Anbietern. Aufgrund der dadurch entstehenden Sozialmärkte steigt auch die Konkurrenz um qualifizierte Führungskräfte (vgl. Eurich/Brink 2009, S. 9f.).

Insbesondere die beiden zuletzt genannten Aspekte haben direkte organisationsinterne Konsequenzen. Vielfach wird auf die beschriebenen Anforderungen in den Organisationsumwelten in der Weise reagiert, dass neue Steuerungsprozesse und Führungsstrukturen eingeführt werden. Selbst wenn diese im Raum der Offenen Kinder- und Jugendarbeit nicht mit Schlüsselbegriffen wie „Verbetriebswirtschaftlichung“, „Kontraktmanagement“ oder „Wettbewerbsorientierung“ zutreffend beschrieben werden können, sind die Veränderungen keineswegs unbedeutend. Tendenzen zu mehr Planung, zu mehr Fachlichkeit, mehr Transparenz oder längerfristigem Denken sind auch hier kaum zu leugnen und fast unumgänglich.

Vor dem Hintergrund dieser zahlreichen, für die Organisationen nicht selten widersprüchlichen Entwicklungen erscheinen gerade unumgängliche aber gravierende Umbruchsituationen – etwa ein (Generationen-)Wechsel in den Führungsebenen – als schwierig zu bewältigende Herausforderungen. Daher wird den Organisationen angeraten, die Neugewinnung, die Bindung und die Weiterentwicklung guter und junger Führungskräfte frühzeitig und permanent als wichtiges Thema zu behandeln (vgl. Eurich/Brink 2009, S. 9f.; Simsa/Steyrer 2013, S. 359ff.).

### 4.2. BEFUNDE DES FORSCHUNGSPROJEKTS

In der schriftlichen Befragung wurden die PJW-Mitgliedsorganisationen u.a. dazu befragt, ob es in den letzten Jahren als schwierig empfunden wurde, geeignete berufliche und/oder ehrenamtliche Führungskräfte für die Organisation zu

finden. Etwas mehr als ein Drittel (34,4%) der befragten Organisationen gaben an, dass es problematisch war, beruflich tätige Führungskräfte zu finden. Knapp die Hälfte der Organisationen (49,6%) hatte Schwierigkeiten, Ehrenamtliche für Führungspositionen zu finden. Diese Zahlen belegen die bereits oben getroffene Aussage, dass die Suche nach neuen (vor allem ehrenamtlichen) Führungskräften für mehrere Organisationen eine aktuelle Herausforderung darstellt.

Darüber hinaus wurden die Organisationen gefragt, ob für berufliche und/oder ehrenamtliche Führungskräfte Stellen- und Tätigkeitsbeschreibungen – für einige oder sogar für alle Stellen – vorhanden sind. Solche Beschreibungen können als ein Symbol und als ein Kriterium für eine transparente Organisationsstruktur angesehen werden. Sie setzen in der Regel ebenso eine rationale Auseinandersetzung mit organisationalen Aufgaben und Funktionen voraus. Gerade vor dem Hintergrund des letzten Aspekts erscheint es folgerichtig, dass der Verbreitungsgrad für Stellen- und Tätigkeitsbeschreibungen bei den beruflich tätigen Führungspersonen durchweg und eindeutig höher ausfällt. 45% der Organisationen gaben an, dass für alle beruflich besetzten Führungspositionen Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibungen vorliegen, bei 13,2% der Organisationen ist dies für einige Stellen der Fall (vgl. Tab. 2).

Stellen- und Tätigkeitsbeschreibung	Für alle Stellen	Für einige Stellen
Beruflich tätige Führungskräfte	45,0	13,2
Ehrenamtlich tätige Führungskräfte	10,9	7,0

Tab. 2: Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibungen für berufliche und ehrenamtliche Führungs- und Leitungskräfte (in %)

Bei der Fragebogenerhebung wurde weiterhin nach dem Vorhandensein eines schriftlich fixierten Konzepts zur Führungskräftegewinnung bzw. -entwicklung gefragt. In grundsätzlicher Weise lässt sich feststellen, dass hier noch viel getan werden kann – gerade vor dem Hintergrund, dass mit Blick auf die letzten fünf Jahre durchaus Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Führungspersonal aufgetreten sind. Die Quote derjenigen Organisationen, die über kein Konzept verfügen, liegt sowohl hinsichtlich der ehrenamtlich als auch der beruflich tätigen Führungs- und Leitungskräfte jeweils immerhin bei 93,8%.

### 4.3. KONSEQUENZEN FÜR DIE ORGANISATIONSPRAXIS

Um sich Gedanken darüber zu machen, wie geeignete Nachfolger/-innen für die Führungspositionen in einer Organisation rekrutiert werden können, sollten zunächst die Vorteile (und ggf. Nachteile) diskutiert und identifiziert werden, die mit dem Einsatz von neuen und jungen Führungspersonen und ggf. mit deren Integration in die Vorstandsarbeit verknüpft sind. Eine Durchmischung von divergenten Interessen, Erfahrungen und Kompetenzen der Führungspersonen – wie sie auch durch unterschiedliche Berufe, Professionen, Interessen aber eben auch durch unterschiedliche Altersjahrgänge gegeben ist – hat sich vielfach als positiv für die Erreichung der Organisationsziele erwiesen. So ist die Berücksichtigung dieser Diversität unter anderem vorteilhaft, um neue und wichtige Ressourcen, Zugänge sowie Perspektiven in die Führungsebene einzubringen und um als Organisation (mit jungen Zielgruppen) insgesamt zukunftsorientiert zu handeln.

Wird ein Mindestmaß an Voraussetzungen für die Übernahme eines Vorstandsamts durch neue Personen beschrieben, dann sind vielleicht die folgenden drei Aspekte die wichtigsten: genügend Zeit, persönliche Motivation und ein positiver Bezug zum Leitbild bzw. den Grundwerten der Organisation. Damit es zu einem dauerhaften Engagement in Führungs- und Leitungspositionen kommt, können genau diese Voraussetzungen von den Organisationen zur Herstellung eines Passungsverhältnisses genutzt werden. Genauer gesagt, lassen sich auf dieser Wissensbasis einige positiv wirkende organisationale Maßnahmen ableiten: Die Organisationsstrukturen könnten sich an die Zeitressourcen der Ehrenamtlichen anpassen, die Motivationsstrukturen und Erwartungen der Ehrenamtlichen sind regelmäßig abzufragen und als „Prüfkriterium“ an Vorhandenes anzulegen. Weiterhin sind die Grundwerte, die elementaren Ziele der Organisation einheitlich sowie abgestimmt zu formulieren und transparent zu machen. Eine auf diese Weise geschaffene Übereinstimmung zwischen Organisation und Individuum erhöht die Wahrscheinlichkeit einer zufriedenstellenden Übernahme eines Ehrenamtes. Um dieses Passungsverhältnis zu erkennen und bewusst zu optimieren, ist ein direkter Austausch und ein offenes Miteinander oftmals der erste Schritt (vgl. Maier/Meyer 2013, S. 497ff.).

Auch die Bindung erfahrener und engagierter Führungspersonen stellt ein wichtiges Anliegen dar – nicht zuletzt, da auch die Kompetenz von Gremien (hinsichtlich der Anlern- bzw. Einführungsphase oder einer reibungslosen Aufgabenerfüll-



lung) die Attraktivität für ein freiwilliges Engagement erhöht. Zu einer Beziehung zu einer bestimmten Organisation trägt auch das Vertrauen in die Kompetenz der Organisation bei (vgl. Lichtsteiner/Putschert 2014, S. 306 und S. 351ff.). Die Bindung erfahrener Kräfte kann durch unterschiedliche Entlastungsstrukturen für die Leitungsebenen gefördert werden (vgl. Kap. 3) – allerdings ebenso durch die Schaffung eines im letzten Abschnitt skizzierten Passungsverhältnisses.

Nach diesen eher strategischen Überlegungen werden im Folgenden konkrete Impulse und Ideen aus der Fachliteratur und aus den durchgeführten Interviews kurz dargestellt. Damit entfaltet sich ein mögliches Maßnahmenspektrum für eine gelungene Rekrutierung von Führungskräften, deren Einsatz die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Nachbesetzung entsprechender Positionen und Ämter erhöhen könnte. Hier werden auch Aspekte eines möglichen Konzepts zur Führungskräfteentwicklung benannt.

Das Nachrücken neuer Führungspersonen passiert am besten mit Plan. Die oben dargestellte Durchmischung von erfahrenen und neuen Führungskräften kann durch eine Ämterrotation gelingen. So wird sichergestellt, dass nicht alle Führungspositionen bei nur einem Wahlprozess vergeben werden. Diese Struktur sorgt dafür, dass in der Regel erfahrene Personen in der Führungsebene verbleiben. Außerdem kann es sinnvoll sein, Amtsperioden zu begrenzen. Durch dauerhafte Arbeitskreise oder Projektarbeit zu begrenzten Aufgabenfeldern und mit definiertem Gestaltungsspielraum kann der Einstieg in die Führungsebene einer Organisation erleichtert werden, da dadurch die Möglichkeit besteht, die Führungsarbeit kennenzulernen, ohne direkt die Letztverantwortung für Entscheidungen tragen zu müssen. Insgesamt hat sich herausgestellt, dass eine persönliche Ansprache möglicher Führungskräfte maßgeblich zur Gewinnung beiträgt, in welcher auch Erwartungen und Ansprüche von beiden Seiten klar kommuniziert werden. Hinzu kommt eine fördernde und wertschätzende Organisationskultur sowie eine gewisse Fehlertoleranz und Willkommenskultur gegenüber neuen Mitgliedern.

Nicht zuletzt ist mit Blick auf ehrenamtlich besetzte Führungspositionen in Vereinsvorständen die Frage zu stellen, welche Bedeutungen mit dem Vorstandsamt verknüpft sind bzw. welches Image die Vorstandsarbeit im eigenen Verein besitzt. „Vorstände empfinden ihre Arbeit meist als attraktiv, kommunizieren es selbst aber oft als Last. Imageänderung muss deshalb auch bei Vorständen ansetzen“ (Breuer 2013, S. 177).

#### 4.4. BEISPIELE UND HINWEISE FÜR DIE PRAXIS

Einige der durch die Interviews intensiver untersuchten Organisationen lieferten Beispiele für eine erfolgreiche Rekrutierung von ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern. Dabei ist auffällig, dass die dort zurzeit Verantwortlichen in „längeren Zeiträumen“ denken. Der normale Werdegang von ehrenamtlichen Führungskräften in einem typischen Verein (von der Erstantragsphase über die Mitgliedschaft, die Mitarbeit bis zur Verantwortungs- und der Amtsübernahme) bildet die Basis für ein planvolles Vorgehen. Etwas überspitzt ausgedrückt: Die Werbung für die Besetzung von ehrenamtlichen Führungspositionen und ggf. die Qualifizierung zukünftiger Amtsinhaber/-innen beginnt bereits dann, wenn ein eher unspezifisches Interesse an den Personen und/oder an den Aktivitäten der Organisation sichtbar wird. Potenziale und Interessen Einzelner werden dementsprechend frühzeitig wahrgenommen und von Seiten der Organisation kontinuierlich und in abgestufter Weise gefördert.

In einem Fall werden bereits Heranwachsende in ihren Lebenswelten, beispielsweise in den Schulen, angesprochen – nicht nur, weil sie zur Zielgruppe gehören, sondern auch mit dem Vorhaben, Kinder möglichst frühzeitig anzusprechen, um diese „sehr junge Zielgruppe ... wachsen zu lassen bei uns“ (OE W), so dass diese zunächst in die Organisationsstrukturen und später möglicherweise in die Vorstandsarbeit „hineinwachsen“ können. Die „Umwerbung“ und Förderung von potenziellen ehrenamtlichen Führungskräften kann innerhalb der Organisation geschehen und eine lange Zeit andauern.

*„Wir gucken aktiv, wen wir fördern können, also wir heißt der bestehende Vorstand, guckt aktiv, wen kann man noch ansprechen, wen kann man einladen“ (OE Y).*

Um eine solche abgestufte Beteiligung und Qualifizierung nachwachsender ehrenamtlicher Führungspersonen zu ermöglichen, bieten sich ganz unterschiedliche Strukturen und Regelungen an. Neben den in anderen Kapiteln dieser Arbeitshilfe und oben bereits erläuterten Punkten wurden unter anderem vorgefunden:

- Schnupperkurse, in denen junge Ehrenamtliche die Vorstandsarbeit kennen lernen, die dabei helfen, die Vorstandstätigkeit sichtbarer und attraktiver zu machen;



- Basisschulungen für alle Ehrenamtlichen, die bereits zu Beginn einer freiwilligen Tätigkeit auch die Gestaltungsmöglichkeiten, die Grenzen und Verantwortungsbereiche der Vorstandspositionen aufzeigen;
- Vorstandssitzungen, die öffentlich durchgeführt werden und auf diesem Wege Werbung für die Führungsarbeit sowohl für externe Personen als auch für die eigenen Mitglieder machen.

### **Der Paritätische NRW (2017): ÜBERGABE - Wie der Vorstandswechsel im Verein gelingt. Eine Arbeitshilfe**

Die Arbeitshilfe beschäftigt sich mit dem Ehrenamt im Wandel, dem Profil guter Vorstandsarbeit, mit Instrumenten zur Vorstandsgewinnung und einer gelungenen Übergabe.

[www.paritaet-nrw.org](http://www.paritaet-nrw.org).

---

## **WEITERFÜHRENDE HINWEISE**

### **Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (2014) (Hrsg.): Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände. Berlin.**

Diese Veröffentlichung beleuchtet einfühend und empirisch unterfüttert nicht nur verschiedene Facetten des Themenkomplexes „Vereinsvorstände“, sondern enthält auch einen Serviceteil, der Ausgangspunkt für weitere Recherchen nach Literatur und vor allem nach Praxishilfen und -material sein kann. Diese Broschüre ist kostenlos im Internet unter der folgenden Adresse herunterzuladen [24.05.2017]:

[http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/PDF/publikationen/Vereinsvorstaende\\_BBE\\_2014.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/PDF/publikationen/Vereinsvorstaende_BBE_2014.pdf).

### **Röbbke, T. (2014): Engagement braucht Leadership. Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe. Hrsg. von der Robert Bosch Stiftung. Stuttgart.**

Diese Publikation fasst die Erkundungen, Diskussionen, praktischen Maßnahmen und Erkenntnisse des Modellprogramms „Engagement braucht Leadership – Initiativen zur Besetzung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände“ zusammen und verknüpft in gut lesbarer Form den aktuellen Wissenstand zu Vereinen mit Empfehlungen für die Praxis. Diese Broschüre ist kostenlos im Internet unter der folgenden Adresse herunterzuladen [24.05.2017]:

[http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Engagement\\_braucht\\_Leadership.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Engagement_braucht_Leadership.pdf).

# **KAPITEL\_5**

## **WIE IST DAS BILD UNSERER ORGANISATION IN DER ÖFFENTLICHKEIT UND WIE IST ES ZU GESTALTEN?**

## WIE IST DAS BILD UNSERER ORGANISATION IN DER ÖFFENTLICHKEIT UND WIE IST ES ZU GESTALTEN?

### 5.1. DIE FACHDEBATTE

Jede Organisation steht dauerhaft in Verbindung mit „ihrem“ Umfeld und „ihrer“ Öffentlichkeit. Dabei entwickelt sich ein „Bild“ der Organisation, das von den verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) bzw. den politischen und zivilgesellschaftlichen Akteursgruppen der Umwelt jeweils unterschiedlich ausgestaltet wird. Diese Bilder entstehen hauptsächlich durch die (geplante oder ungeplante) Kommunikation der Organisation mit der Öffentlichkeit, die sowohl über gedrucktes oder gesprochenes Material, Handlungen der Mitarbeitenden als auch über sichtbare Symbole stattfindet. Dabei ist zu beachten, dass das Bild einer Organisation vor allem auf Erkennen und Interpretation aufbaut und durch das entsteht, was wahrnehmbar ist und nicht unbedingt durch das, was „wahr“ ist.

Durch die sogenannte „Öffentlichkeitsarbeit“ kann dieses Bild von Seiten der Organisationen im eigenen Sinne beeinflusst werden. Durch diese Aktivitäten werden Anliegen der Mitglieder und der Organisation selber kommuniziert, das Umfeld der Organisation beeinflusst und übergeordnete Anliegen der Öffentlichkeit thematisiert (vgl. Lichtsteiner/Purtschert 2014, S. 357ff.). Öffentlichkeitsarbeit zielt darauf ab, dass ein eigenes Profil und ein gewünschtes Erscheinungsbild bzw. Image der jeweiligen Organisation in der für sie wichtigen Öffentlichkeit entstehen. Damit wird um Vertrauen in die eigene Organisation und ggf. um Unterstützung geworben. In den Fachdebatten und in der vielfältigen Beratungsliteratur sind die Aspekte, die hier unter dem Oberbegriff der Öffentlichkeitsarbeit abgehandelt werden, auch zu den Schlüsselbegriffen „Marketing“, „Public Relations“ oder „Corporate Identity“ zu finden.

Die möglichen Instrumente für eine Öffentlichkeitsarbeit sind äußerst vielfältig. Es kommen z.B. Websites, Social-Media-Plattformen, Geschäftsberichte, Werbung in Printversionen aber auch die aktive Mitwirkung in (sozial-)politischen Gremien oder diversen Kooperationsformen und Events in Frage. Solche Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit sind in der Lage, verschiedene Funktionen zu erfüllen und können damit gewissermaßen ein Baustein für die Zielerreichung und die Existenzsicherung der Organisationen darstellen. Öffentlichkeitsarbeit

kann ein gezielt aufgebautes Fundament für viele Aspekte des Organisationshandelns sein – von der Sicherung der Ressourcen im politischen Feld über die Vernetzung im Sozialraum bis zur Gewinnung von freiwilligen Helferinnen und Helfern oder Spender/-innen (vgl. Buber 2015, S. 37ff.).

Grundsätzlich ist zu vermuten, dass insbesondere Nonprofit-Organisationen bei der Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit vor mehreren besonderen Herausforderungen bzw. Schwierigkeiten stehen: So sind beispielsweise die Vielzahl der Anspruchsgruppen mit jeweils eigenen Interessen (von den politischen Institutionen über die Spender/-innen und den Kooperationspartner/-innen bis zu den Besucher/-innen und deren Erziehungsberechtigten) oder die besondere auf das Gemeinwohl ausgerichtete Zielsetzung dafür verantwortlich, dass Kommunikation von zentraler Bedeutung ist und äußerst vielgestaltig auszufallen hat. Anders ausgedrückt: Gerade für Nonprofit-Organisationen erweist sich die gezielte Kommunikation nach außen zwar als eine wichtige Angelegenheit; die Sorge darüber, dass das zu vermittelnde Bild dem in den Öffentlichkeiten wahrgenommenen entspricht, entwickelt sich allerdings zu einer komplexen Aufgabe, für deren Bewältigung mitunter enorme zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen benötigt werden. Der häufig zitierte Anspruch nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ beschreibt eben keine sich automatisch einstellende Entwicklung, sondern vielmehr ein nur mit Ressourceneinsatz zu erreichendes Planungsziel.

### 5.2. BEFUNDE DES FORSCHUNGSPROJEKTS

Im Laufe des Forschungsprojekts wurde deutlich, dass der Themenkomplex „Öffentlichkeitsarbeit“ für viele PJW-Mitgliedsorganisationen aktuell und grundsätzlich Relevanz besitzt.

*„Für Öffentlichkeitsarbeit gibt es ja verschiedene Gründe. [Die Zielgruppe muss die Angebote wahrnehmen]; Emanzipationsarbeit ist Teil von Öffentlichkeitsarbeit. ... Natürlich sind wir auch angewiesen auf Spenden, auf öffentliche Finanzierung – und dazu ist es wichtig, ... das, was wir tun, auch einigermäßen gut zu platzieren, zu präsentieren“ (OE Y).*

Für immerhin 96% der Organisationen ist die an sich selbst gestellte Aufgabe „verstärkt Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben“ eine Erfolg versprechende Hand-

lungsoption. Insbesondere die Einsicht, als Organisation in den internetbasierten Medien präsent sein zu müssen, scheint in diesem Punkt zentral zu sein.

„Wenn du nicht präsent bist in den sozialen Netzwerken, wenn du nicht präsent bist im Internet, dann bist du nicht existent“ (OE V).

Öffentlichkeitsarbeit beschreibt eine Aufgabe, die für viele Organisationen noch zu bewerkstelligen ist. Lediglich 30,3 % der Organisationen haben bereits eine Strategie zur Öffentlichkeitsarbeit umgesetzt. Für die meisten Organisationen beschreibt dies eine aktuelle oder in der Zukunft anzugehende Angelegenheit. Dies wird auch in dem Befund ersichtlich, dass zurzeit nur wenig mehr als ein Fünftel der Organisationen (22,1%) über ein schriftlich fixiertes Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit verfügen (vgl. Tab. 3). Gerade dieser Befund eines eher geringen Verbreitungsgrads gibt einen Anhaltspunkt für ein zukünftiges Betätigungsfeld – der Anspruch, Ziele, Maßnahmen und Grundsätze der eigenen Öffentlichkeitsarbeit in ein schriftlich fixiertes Konzept zu transformieren, macht das Handeln der Organisation nicht nur transparenter, sondern initiiert ebenfalls wichtige Austausch- und Verständigungsprozesse.

Instrumente	Nutzungsgrad (in %)
Eine regelmäßig gepflegte Website	93,9
Einen aktiven Social-Media-Kanal	59,5
Ein schriftlich fixiertes Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit	22,1
Ein Medium zur regelmäßigen Information der Mitglieder/-innen	45,8

Tab. 3: Nutzungsgrad für Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit (in %)

Einige heute zentrale, eher technische Grundlagen für eine verstärkte Berücksichtigung von Öffentlichkeitsarbeit scheinen vorhanden zu sein. Immerhin ca. 94% geben an, dass sie bereits über eine regelmäßig gepflegte Website verfügen; für ungefähr sechs von zehn Organisationen gilt, dass sie einen aktiven Social-Media-Kanal eingerichtet haben. Fast die Hälfte der Organisationen (45,8%) besitzt ein Medium für eine „interne Öffentlichkeitsarbeit“, mit dem regelmäßige Informationen an die Mitglieder/-innen (außerhalb der Mitgliederversammlungen) weitergegeben werden können.

### 5.3. KONSEQUENZEN FÜR DIE ORGANISATIONSPRAXIS

(Nonprofit-)Organisationen sind immer in gesellschaftliche Kontexte eingebunden. Insofern hat eine erfolgreiche Führung einer Organisation diese Kontexte zu berücksichtigen und die Kommunikation mit Blick auf diese Kontexte planvoll zu gestalten. Öffentlichkeitsarbeit ist eine Führungsaufgabe und betrifft zentrale Organisationsphänomene. Für die Entwicklung und die Umsetzung eines Konzepts hinsichtlich der Öffentlichkeitsarbeit, das zielgerichtete, aufeinander abgestimmte Maßnahmen mit kurz-, mittel- und langfristiger Perspektive bündelt, lassen sich – insbesondere für kleinere Organisationen – drei aufeinander aufbauende Phasen unterscheiden: Die Phasen der Selbstvergewisserung, der Strategieentwicklung und der Umsetzung. In jeder dieser Zeitkorridore sind spezifische Fragekomplexe zu beantworten, die Entscheidungen hinsichtlich Werbung, Lobbyarbeit, Selbstdarstellung, Kontaktpflege, Stakeholder-Gruppen, Krisenhandeln etc. notwendig machen und von denen hier jeweils fünf formuliert werden. Zum Teil berühren sie für die Organisation zentrale Fragen, deren Beantwortung in direkter Weise mit der Mission, der Vision, dem Leitbild der Organisation in Verbindung stehen.

#### 1. Phase der Selbstvergewisserung:

- Wem bieten wir welchen Nutzen?
- Mit welchem Image möchten wir in den Organisationsumwelten präsent sein?
- Was sind für uns die wichtigen Anspruchsgruppen, welche Erwartungen an unsere Organisation machen diese geltend und welche Interessen haben wir ihnen gegenüber?
- In welchen Umweltkontexten bewegt sich unsere Organisation?
- Wie gestaltet sich aktuell das Bild unserer Organisation in den verschiedenen Umweltkontexten und in welcher Weise möchten wir dies verändern?

#### 2. Phase der Strategieentwicklung:

- Was wollen wir als Organisation wem mitteilen?
- Warum und wozu möchten wir in Kommunikation treten?
- Welche Einstellungen in den Organisationsumwelten möchten wir in welcher Weise verändern?
- Mit welchem Kommunikationsinhalt können wir Aufmerksamkeit erzielen?
- Wie gelingt es uns, unser tatsächliches Image in den Organisationsumwelten in möglichst ungefilterter Weise und permanent wahrzunehmen?

### 3. Phase der Umsetzung:

- Welche Kommunikationsmedien möchten wir aus welchen Gründen nutzen und welche grundsätzlich nicht?
- Mit welchem Kommunikationsmedium bzw. mit welcher Maßnahme können wir Aufmerksamkeit erzielen?
- Welche Aktivitäten ermöglichen es uns, den Erfolg der Maßnahmen zu beurteilen?
- Wer ist für die Umsetzung in welchem Zeitraum verantwortlich?
- Welche Ressourcen werden für die Umsetzung benötigt?

### 5.4. BEISPIELE UND HINWEISE FÜR DIE PRAXIS

Aus der Vielzahl der möglichen Organisationsumwelten, Anspruchsgruppen und Zielen wird im Folgenden beispielhaft nur eine Perspektive ausgewählt – diejenige, welche sich auf die Kinder- und Jugendlichen, also auf die Zielgruppe fokussiert. In diesem Kontext ist es bekanntermaßen vor allem wichtig, an den Orten Präsenz zu zeigen, an denen potenzielle Besucher/-innen für Ansprachen bereit sein können. Je nach Arbeitsumfeld lassen sich beispielsweise landesweite Kampagnen nutzen oder „...auch ganz normale Stadtfeste, wo wir einfach irgendwie über einen Walking-Act oder was auch immer, kurzzeitig mit möglichst wenig Aufwand oder möglichst viel Spaß Sichtbarkeit ... schaffen“ (OE Y). Ein Ziel solcher Aktionen ist es schlichtweg, den Bekanntheitsgrad der Organisation zu erweitern bzw. Jugendlichen aufzuzeigen, dass diese Organisation existiert. Dabei scheinen für die werbende Organisation einerseits eine Rollenübernahme, ein Sich-Hineinversetzen in die Lebenswelten junger Menschen und andererseits gleichfalls die Antizipation möglicher (positiver) Konsequenzen wichtig zu sein. So ist aus der Perspektive der jungen Menschen die Frage zu stellen: „...wie erfahre ich denn überhaupt, dass es sowas wie [unsere Organisation] ... gibt“ (OE X). Aber auch die sich anschließenden Fragen sind im Vorfeld anzusprechen: „Was bedeutet das für uns?“ (OE X) – etwa das offensive Zugehen, die Einladungen, das Zusichern von Gestaltungsmöglichkeiten etc.

Darüber hinaus werden die digitalen Medien und insbesondere die Social-Media-Kanäle immer attraktiver. „[Wir versuchen im Rahmen unserer Öffentlichkeitsarbeit] schon unsere Webseite aktuell zu halten; aber natürlich ist es wichtig, das mit modernen Kanälen zu kombinieren – wie Snapchat, Instagram, Facebook und da kommt ja ständig was Neues dazu“ (OE W). Wenn die grundsätzlichen

Entscheidungen zum Organisationshandeln dies zulassen, dann können zum Beispiel direkt über verschiedene Social-Media-Plattformen Jugendliche angeschrieben bzw. auf die Organisation/eine Aktion aufmerksam gemacht werden. Dabei hat es sich als hilfreich erwiesen, dass sich die Zielgruppe direkt angesprochen fühlt, z.B. indem Bilder, Texte oder Fotos benutzt werden, mit denen sich die Zielgruppe identifizieren kann. In diesem Rahmen kann eine besondere Form der Ansprache, nämlich über die aktiven jungen Teilnehmer/-innen selbst, erfolgreich genutzt werden: Dass sich zum Beispiel Jugendliche „dazu äußern und dem Thema ein Gesicht geben, das ist eigentlich authentischer und [wird] dem Gedanke[n] von Teilhabe eher gerecht“ (OE X).

---

#### WEITERFÜHRENDE HINWEISE

**Brennecke, R./Weber, E. (2006): Erfolgsfaktor Öffentlichkeitsarbeit.**

**Ein Leitfaden für die PR-Arbeit von Vereinen und Verbänden.**

**Ein Trainingsbuch. Hrsg. von der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin.**

Diese Broschüre kann als praktisches Hilfsmittel für den Einsatz gängiger Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit dienen. Auf verständliche Weise werden gewissermaßen Checklisten entwickelt – etwa für den Umgang mit Journalisten, Pressekonferenzen oder Mailingaktionen. Diese Broschüre ist kostenlos im Internet unter der folgenden Adresse herunterzuladen [24.05.2017]:

<http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/06113.pdf>.

**Lichtsteiner, H./Purtschert, R. (2014): Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen. Bern.**

In dieser Veröffentlichung wird der Prozess zur Einführung eines Marketingkonzepts sehr detailliert beschrieben. Dabei werden verschiedene Instrumente wie Öffentlichkeitsarbeit, Lobbyarbeit oder Fundraising/Mittelbeschaffung praxisnah vorgestellt. Diese Quelle ist insgesamt eher auf größere Nonprofit-Organisationen zugeschnitten.

**KAPITEL\_6**  
MIT WELCHEN  
STRATEGIEN UND  
MIT WELCHEM KONZEPT  
IST DIE ZUKUNFT  
UNSERER ORGANISATION  
ZU SICHERN?

## MIT WELCHEN STRATEGIEN UND MIT WELCHEM KONZEPT IST DIE ZUKUNFT UNSERER ORGANISATION ZU SICHERN?

Diese Fragestellung des letzten Kapitels ist mit Absicht abstrakter formuliert als die anderen vier Leitfragen, die zur Strukturierung der Arbeitshilfe genutzt wurden. Insofern werden in den folgenden Abschnitten auch Aspekte aufgegriffen, die zuvor bereits – allerdings in anderer Form – behandelt wurden. Insbesondere die letzten beiden Unterkapitel, in denen einige Konsequenzen und Hinweise für die Organisationspraxis beschrieben werden, besitzen somit auch den Charakter eines Fazits. Die vielen Vorschläge zur Strategie- und Konzeptentwicklung sollen gewissermaßen als Checkliste verstanden werden. Ob die einzelnen Punkte dieser Liste Anregungen für Entwicklungsprozesse geben können, ist jeweils pfadabhängig zu prüfen, also vor dem Hintergrund der organisationalen Geschichte und des Wertesystems sowie der Ressourcen und der Ziele zu beurteilen.

### 6.1. DIE FACHDEBATTE

Hinsichtlich der Zukunft von Organisationen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (OKJA) werden in der einschlägigen Fachdebatte schwerpunktmäßig (mindestens) drei Aspekte thematisiert (vgl. unter anderem Deinet/Janowicz 2016; Liebig 2016; Seckinger et al. 2016; Rauschenbach 2010):

- Erstens werden immer wieder zahlreiche Herausforderungen benannt, welche die Organisationen der OKJA und ihre Arbeit nachhaltig beeinflussen (werden). Nicht selten wird dabei zwischen externen und internen Veränderungen unterschieden. Zu den externen Veränderungen zählen z.B. die vielfältigen gesellschaftlichen Veränderungen, die die Lebenswirklichkeiten und die Lebenswelten junger Menschen prägen, oder aber die rechtlichen und insbesondere die monetären Entscheidungen politischer Gremien sowie das Verwaltungshandeln auf den unterschiedlichen föderalen Ebenen. Zu den internen Veränderungen gehören – um erneut die wesentlichen Veränderungen der letzten Jahre zu erwähnen – die Rekrutierung von Mitarbeitenden sowie der in der letzten Zeit besonders wahrzunehmende Generationenwechsel auf Führungs- und Leitungsebene.
- Zweitens wird immer wieder darauf hingewiesen, dass diese vielfältigen Herausforderungen der OKJA insgesamt – wie übrigens vielen anderen Arbeits-

feldern der Kinder- und Jugendhilfe auch – Anpassungsstrategien abverlangen, die auf der Ebene der Verbände und Netzwerke, vor allem aber auf der Träger- bzw. der Einrichtungsebene entwickelt werden müssen.

- Drittens wird thematisiert, dass es dabei – gerade auch durch die Widersprüchlichkeit der Herausforderungen – häufig zu einem Widerstreit zwischen den Erwartungen von Organisationsumwelten und den internen Prinzipien, Logiken und Arbeitsweisen kommen kann.

Vor dem Hintergrund dieser – stark verkürzt dargestellten – Fachdebatte und dem zentralen Erkenntnisinteresse des Forschungsprojekts scheinen dabei insbesondere folgende Diskussionspunkte bzw. Fragestellungen relevant:

- Mit welchen Handlungsoptionen können Organisationen grundsätzlich auf die Herausforderungen reagieren? Bestehen dabei Unterschiede hinsichtlich interner und externer Veränderungen?
- Welche Handlungsoptionen werden von den Organisationen dabei als (besonders) Erfolg versprechend eingeschätzt? Welches sind die Gründe hierfür?
- Welche Handlungsoptionen werden demgegenüber als weniger Erfolg versprechend eingestuft und was sind die Ursachen hierfür?
- Inwieweit sind die als Erfolg versprechend eingeschätzten Handlungsoptionen seitens der Organisationen bereits umgesetzt und welche Faktoren spielen dabei eine Rolle?
- Inwieweit sind die als Erfolg versprechend eingestuften Handlungsoptionen noch nicht umgesetzt (worden)? Welche Faktoren sind dafür ursächlich? Entwickeln die Organisationen zumindest Strategien zur Umsetzung? Welche Faktoren spielen dabei wiederum eine Rolle?
- Wie muss eine Organisation überhaupt strukturell aufgestellt sein, um zukunftsfähig zu sein? Welche Wandlungsprozesse haben die Organisationen zu durchlaufen, welche Veränderungen sollten sie vornehmen?

### 6.2. BEFUNDE DES FORSCHUNGSPROJEKTS

Bereits der zu Beginn des Forschungsprojekts angesetzte Workshop sowie die vor der quantitativen Befragung durchgeführten telefonischen Interviews mit den Expertinnen und Experten machten deutlich, dass die Organisationen sich grundsätzlich einer ausgesprochenen Vielfalt an Handlungsoptionen bedienen

(können), um ihre Zukunft zu sichern. Insgesamt kristallisieren sich vier Bereiche/Arten von Handlungsoptionen heraus: Handlungsoptionen, welche auf (1.) die Arbeitsweisen, (2.) das Arbeitsfeld, (3.) die Kooperationen und (4.) die Beziehungsarbeit zielen:

1. Handlungsoptionen, die sich auf die **Arbeitsweisen** beziehen, sind: vermehrt Angebote mit präventivem Charakter sowie verstärkt Angebote der aufsuchenden Arbeit zu schaffen, Öffnungszeiten zu erweitern, verstärkt Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben oder vermehrt mit Eltern zusammenzuarbeiten.
2. Handlungsoptionen, die auf das **Arbeitsfeld** zielen, sind: vermehrt bislang unberücksichtigte Altersgruppen anzusprechen, vermehrt bislang nicht berücksichtigte Bevölkerungsgruppen anzusprechen oder das Einzugsgebiet zu erweitern.
3. Handlungsoptionen, die auf die **Kooperationen** bezogen sind, bestehen darin, verstärkt in (sozial)politischen Gremien aktiv zu werden, verstärkt die Kooperation mit Schule zu suchen, vermehrt die Kooperation mit (anderen) Einrichtungen der Jugendhilfe oder vermehrt die Kooperation mit anderen Institutionen vor Ort bzw. im Sozialraum zu suchen.
4. Handlungsoptionen schließlich, die die **Beziehungsarbeit** fokussieren, sind: vermehrt Möglichkeiten zur Mitentscheidung/Mitgestaltung für die Zielgruppen zu schaffen, verstärkt neue soziale Medien in der Arbeit einzusetzen, das Angebot in Richtung der Unterstützung bei schulischen oder beruflichen Fragen zu erweitern, vermehrt dafür zu sorgen, dass die Kompetenzen der Fachkräfte den Bedürfnissen der Zielgruppen entsprechen, verstärkt Angebote zu schaffen, die andere Institutionen nicht bereitstellen oder vermehrt Angebote zur Entspannung/Erholung anzubieten.

Da diese Handlungsoptionen innerhalb der quantitativen Befragung systematisch aufgegriffen wurden, lassen sich durch statistische Auswertungen dezierte Antworten – insbesondere auf folgende drei Fragen finden:

1. Wie viele der Organisationen schätzen eigentlich eine Handlungsoption als Erfolg versprechend ein?
2. Inwiefern haben Organisationen, die eine Handlungsoption als Erfolg versprechend einschätzen, selbige bereits umgesetzt?
3. Setzen Organisationen, die eine Handlungsoption als Erfolg versprechend einschätzen, diese jedoch bislang noch nicht umgesetzt haben, zumindest eine bereits entwickelte Strategie zur Realisierung der Handlungsoption um?

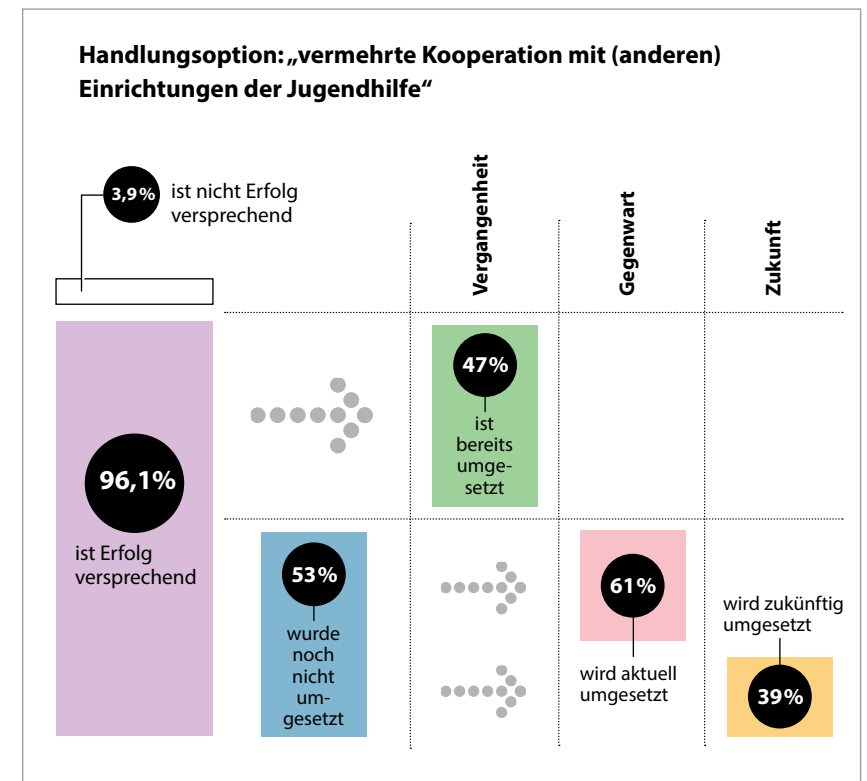


Abb. 2: Modell zum Umgang mit und zur Aktualität einer Handlungsoption

Oder aber entwickeln diese Organisationen gegenwärtig oder sogar erst in der nahen Zukunft eine entsprechende Strategie zur Realisierung der Handlungsoption?

Um als Beispiel die Handlungsoption der „vermehrten Kooperation mit (anderen) Einrichtungen der Jugendhilfe“ heranzuziehen (vgl. Abb. 2): In der quantitativen Befragung haben sich insgesamt 127 Organisationen zu dieser Handlungsoption geäußert. Davon empfinden 3,9% (n= 5) die vermehrte Kooperation mit (anderen) Einrichtungen der Jugendhilfe als nicht Erfolg versprechend, wohingegen 96,1% von ihnen (n= 122) diese Handlungsoption als Erfolg versprechend einschätzen. Von diesen 96,1% der Organisationen, die die vermehrte Kooperation mit



(anderen) Einrichtungen der Jugendhilfe als Erfolg versprechend wahrnehmen, haben wiederum 47,6% (n= 58 von 122) diese Option bereits umgesetzt, 52,4% (n= 64) bislang jedoch noch nicht. Betrachtet man nur diese 52,4% (n= 64) der Organisationen, die die vermehrte Kooperation mit (anderen) Einrichtungen der Jugendhilfe zwar als Erfolg versprechend einschätzen, diese jedoch bislang noch nicht umgesetzt haben, so zeigt sich: zwar setzen 60,9% von ihnen (n= 39 von 64) eine bereits entwickelte Strategie zur Realisierung der vermehrten Kooperation mit (anderen) Einrichtungen der Jugendhilfe um; jedoch entwickeln 39,1% von ihnen (n= 25 von 64) zur Zeit oder sogar erst in der nahen Zukunft eine entsprechende Strategie zur Realisierung der Handlungsoption. Mit anderen Worten: von den (ursprünglich) 122 Organisationen, die die vermehrte Kooperation mit (anderen) Einrichtungen der Jugendhilfe als Erfolg versprechend einschätzen, werden immerhin 25 Organisationen diese (bislang noch nicht umgesetzte) Option erst gegenwärtig oder erst in der nahen Zukunft angehen.

Was hier nur für die Handlungsoption „vermehrte Kooperation mit (anderen) Einrichtungen der Jugendhilfe“ grundsätzlich – also losgelöst von inhaltlichen Aspekten – beschrieben wurde, kann auch bei den anderen abgefragten Handlungsoptionen beobachtet werden:

- Erstens schätzen die Organisationen die überwiegende Mehrheit der Handlungsoptionen als äußerst Erfolg versprechend ein; zahlreiche Handlungsoptionen werden von über 90% der Organisationen entsprechend eingeschätzt.
- Zweitens jedoch haben viele der Organisationen die (von ihnen selbst) als Erfolg versprechend eingeschätzten Handlungsoptionen erst zu einem geringen Anteil umgesetzt; beinahe alle Handlungsoptionen sind erst von der Hälfte derjenigen Organisationen umgesetzt worden, die diese als Erfolg versprechend bewerten.
- Drittens entwickeln zahlreiche Mitgliedsorganisationen für Erfolg versprechende, jedoch noch nicht umgesetzte Handlungsoptionen erst gegenwärtig oder erst in der nahen Zukunft entsprechende Strategien zu deren Umsetzung.

Insgesamt ergibt sich das folgende Gesamtbild: Auf der einen Seite schätzen alle befragten Organisation die aufgeführten Handlungsoptionen bzw. alle daran geknüpften Ziele als äußerst Erfolg versprechend ein. Auf der anderen Seite jedoch müssen die meisten Organisationen die von ihnen als Erfolg versprechend eingeschätzten Handlungsoptionen erst noch umsetzen – wobei es nicht

wenige Organisationen gibt, die für die Umsetzung dieser Optionen laut Selbstauskunft erst in der nahen Zukunft entsprechende Strategien entwickeln werden.

### 6.3. KONSEQUENZEN FÜR DIE ORGANISATIONSPRAXIS

Insbesondere die Befunde der quantitativen Befragung legen nahe, dass sich die PJW-Mitgliedsorganisationen mit der Frage beschäftigen könnten, ob sie nicht diejenigen Handlungsoptionen, die sie (bislang) als nicht Erfolg versprechend eingeschätzt haben, nicht doch – gerade auch durch diese vorliegende Arbeitshilfe inspiriert – für die eigene Zukunftssicherung heranziehen sollten. Zudem bietet es sich an, dass die Organisationen diejenigen Handlungsoptionen, die sie zwar als Erfolg versprechend eingeschätzt, aber bislang noch nicht umgesetzt haben, planvoll, ggf. priorisiert und selbstkritisch vorantreiben.

Jedoch müssen Organisationen auch hier bedenken, dass die gelingende Umsetzung der Handlungsoptionen von zahlreichen Faktoren abhängt, welche nicht selten außerhalb des Einflussbereichs der Organisationen liegen. Dies verweist darauf, dass die zukunftsfähigen Organisationen insbesondere dann die aufgeführten sowie ggf. weitere Handlungsoptionen erfolgreich umsetzen können, wenn sie diese systematisch im Rahmen eines (planerischen) Kreislaufes angehen: Eine „zukunftsfähige Organisation“ zeichnet sich auf Basis der Befunde des Forschungsprojekts dadurch aus, dass sie folgende Aspekte aufweist:

1. **Transparentes Organisationshandeln:** Die Organisation besitzt ein Leitbild oder ein vergleichbares Leitkonzept, eine regelmäßig gepflegte Website, einen aktiven Social-Media-Kanal, ein schriftlich fixiertes Konzept hinsichtlich Öffentlichkeits- bzw. Pressearbeit (vgl. Kap. 5), einen Corporate Governance Kodex oder anders bezeichnete entsprechende Regelungen, ein Organigramm bzw. einen Stellenplan und/oder ein Medium zur regelmäßigen Information der Mitglieder außerhalb der Mitgliederversammlungen.
2. **Institutionalisierte Veränderungsbereitschaft:** Die Organisation hat institutionalisierte Vorkehrungen zur Wahrnehmung externer sowie interner Herausforderungen getroffen und leitet darauf basierend gezielt Wandlungsprozesse ein (vgl. Kap. 2).
3. **Entlastungsstrukturen für Führungsgremien:** Die Organisation hat bestimmte Spezialaufgaben wie z.B. Sekretariatsaufgaben, Buchführungs-

bzw. Steuerangelegenheiten, Einrichtung/Pflege von Informationstechnologie und/oder Führungskräftegewinnung auf Dauer an Expertinnen bzw. Experten von außerhalb vergeben und hat Unterstützungsstrukturen wie z.B. Mentorentätigkeit, Coaching oder Einarbeitung sowie Schulung bzw. Fort- und Weiterbildung fest implementiert (vgl. Kap. 3).

4. **(Führungs-)Personalentwicklung:** Die Organisation besitzt z.B. ein Konzept zur Führungskräfteentwicklung und/oder Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibungen (vgl. Kap. 4).

Zudem sollte eine Organisation im zeitlichen Verlauf folgende Phasen durchlaufen und sich dabei in ihrem gesamten Handeln möglichst kontinuierlich an den aufgeführten Fragen ausrichten:

- Phase der **Problemwahrnehmung**, des Veränderungsbedürfnisses: Welche Probleme werden mit welcher Intensität wahrgenommen? Was könnten die Problemursachen sein? Sind diese Ursachen eher außerhalb oder eher innerhalb der Organisation zu suchen? Warum sind Veränderungen notwendig?
- Phase der **Initiierung**, der Veränderungsbereitschaft, der Planung: Wie groß ist die Bereitschaft zur Veränderung hinsichtlich einer konkreten Herausforderung? Welche Argumente sprechen für, welche gegen ein konkretes Veränderungsvorhaben? Welche Chancen/Ziele werden mit der Veränderung in Verbindung gebracht? Gibt es einen Plan der Veränderung, und wenn ja wie sieht der aus?
- Phase der **Implementierung**, Phase der Neuerung: Wie werden die Veränderungen eingeleitet und warum genau auf diese Weise? Wie werden die Veränderungen angenommen? Welche Konsequenzen sind mit den Neuerungen verbunden?
- Phase der **Institutionalisierung**, der Verstetigung: Welche Erfahrungen werden mit den Veränderungen gemacht? Welche erwarteten, aber auch unerwarteten Hindernisse/Probleme tauchen auf? Gelingt eine Veränderung? Wenn nicht, warum? Gibt es nicht erwartete „Nebeneffekte“ der Veränderungen und wenn ja, welche?
- Phase der **Bewertung**: Ist – rückblickend – das Ziel des Wandlungsprozesses erreicht worden? Wenn nicht, warum nicht? Gibt es Debatten zu den Effekten des Wandels? Welche Indikatoren können für die Feststellung des Zielerreichungsgrads herangezogen werden?

Zu berücksichtigen ist dabei zweierlei: erstens müssen Organisationen nach Ablauf der letzten Phase der Bewertung wieder mit der ersten Phase der Problemwahrnehmung beginnen; zweitens hat eine Organisation diesen Kreislauf möglichst auf verschiedenen (Praxis-)Ebenen wie Ebene des Trägers, der Einrichtung, der Fallarbeit (ähnlich Böhmer 2015, S. 12) – und zwar im Idealfall gleichzeitig – zu durchlaufen.

#### 6.4. BEISPIELE UND HINWEISE FÜR DIE PRAXIS

Die Aufstellung einer Organisation als „zukunftsfähige Organisation“, das systematische Durchlaufen des (planerischen) Kreislaufes und infolgedessen die Umsetzung Erfolg versprechender Handlungsoptionen kann zudem besser gelingen, wenn folgende Hinweise berücksichtigt werden:

Erstens muss sich jede PJW-Organisation über ihre eigene Gesamtausrichtung im Klaren sein und dabei eigene Antworten auf (mindestens) folgende Fragen finden: Wie viel Wandel soll zugelassen werden; soll eher auf Traditionelles gesetzt oder eher Innovation gewagt werden; soll eher Expansion angestrebt oder eher Wachstum vermieden werden; soll eher der eingeschlagene Entwicklungspfad fortgesetzt oder sollen eher radikal neue Wege gegangen werden?

Zweitens sollten die Mitgliedsorganisationen folgende, aus den Interviews gewonnene und von daher praxistaugliche „Tipps“ berücksichtigen. Eine Organisation sichert dann ihre Zukunft, wenn sie dazu u.a.:

- **früh startet und langfristig plant:** „Wir haben das auch schon vor zwei Jahren angefangen, so was dauert lange, mit einer Denkkunde. Wir haben uns zusammensetzen und gemeinsam zu überlegen. Die Zukunft wird so und so aussehen. Was machen wir jetzt damit. Das ist ein Aushandlungsprozess und die dauern und die sind hart und das ist nicht immer einfach und was dabei raus kommen wird, weiß ich nicht“ (OE B);
- **Optionen (an)testet:** „Also von daher gibt es immer mal wieder Anfragen, Testläufe nenne ich es mal für Netzwerkveranstaltungen wo man letzten Endes schauen muss, trägt das Thema tatsächlich so stark, dass sich ein funktionierendes Netzwerk daraus entwickelt oder ist es doch eher ein marginales Thema, welches auf Dauer dann doch nicht ausreichend Bedeutung hat um begrenzte Arbeitszeit darein zu schieben. ... Es muss sich erst mal mit laufen-

der Arbeit zeigen, ist es nutzbringend für die konkrete Arbeit vor Ort oder ist es ein netter Kaffeekranz, wo man zusammen sitzt und redet, sich aber nichts konstruktiv ergibt“ (OE H);

- **flexibel bleibt:** „Im ersten Moment kannst du die äußeren Faktoren schlecht ändern. Die sind einfach gegeben, aber du musst auf diese ... Geschichten reagieren können – das heißt in deinem Denken, in deiner Arbeit immer flexibel sein, immer wieder flexibel reagieren können“ (OE I);
- **qualitativ gut arbeitet:** „Meine Erfahrung ist auch die, dass es uns gelingt, die ganzen Aufgabenstellungen auch zu bewältigen, wenn wir es qualitativ gut hinbekommen. Wenn wir es qualitativ nicht gut hinbekommen, dann kann es auch nicht funktionieren“ (OE G);
- **sich der eigenen Grenzen bewusst ist:** „Ja, das würde kollabieren irgendwann, wenn das so weitergehen würde und wir uns wirklich übernehmen. Das wäre zu schade drum. Deswegen ein bisschen lieber beschränken manchmal. Das ist meine persönliche Meinung oder auch die von anderen“ (OE C);
- **vernetzt ist:** „Hm, ja bekannt, weil man in so vielen Gremien ist. Diese Bekanntheit wird dadurch weitergegeben ... aber dadurch, dass man diese Gremien geschaffen hat, bleibt man auch im Gespräch, und bleibt weiterhin bekannt .... Auch wenn man nicht immer eine Stimme hat, man kann sich äußern und je nach dem von welchem Gremium man der Delegierte ist, der dahin darf. Man bekommt einfach Zusammenhänge mit. Was ist jetzt auch gerade wichtig in der Kreispolitik. Wofür geben die eben Geld aus und wofür nicht. Und da kann man ja auch gegensteuern“ (OE E);
- **und schließlich einen langen Atem hat:** „Muss man abwarten, dass sich das irgendwann mal wieder abkühlt und die da wieder sehen: Wäre wünschenswert, geht aber nicht. Mit langem Atem immer über diese Moden durchhalten, diese inhaltlichen Moden und diese strukturellen ... durchhalten zu können. ... Langer Atem, durchhalten“ (OE A).

## ANHANG LITERATUR

## TABELLEN- UND ABBILDUNGS- VERZEICHNIS

## DIE AUTOR/-INNEN

## LITERATUR

- [AGJ 2010] Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (Hrsg.) (2010): Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe. Herausforderungen für Leitungshandeln und Qualifizierung. Diskussionspapier der AGJ: Berlin.
- Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (Hrsg.) (2017): Empirische Befunde zur Kinder- und Jugendhilfe. Analysen zum Leitthema des 16. Deutschen Kinder- und Jugendhilfetages 2017. Dortmund.
- [Backhaus-Maul et al. 2015]: Backhaus-Maul, H./Speck, K./Hörnlein, M./Krohn, M.: Engagement in der Freien Wohlfahrtspflege. Empirische Befunde aus der Terra Incognita eines Spitzenverbandes. Wiesbaden.
- [BMFSFJ 2017] Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): 15. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin.
- Breuer, V. (2013): Engagement braucht Leadership – Initiativen zur Besetzung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände. In: Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen, Heft 5, S. 173-178.
- Böhmer, A. (2015): Konzepte der Sozialplanung. Grundwissen für die Soziale Arbeit, Wiesbaden.
- Buber, R. (2015): Marketing. In: Eschenbach, R./Horak, C./Meyer, M./Schober, C. (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisationen. Stuttgart, S. 36-68.
- Clausen, G. (2016): NPOs fit für die Zukunft halten. In: Zimmer, A./Hallmann, T. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen. Wiesbaden, S. 31-58.
- Deinet, U./Janowicz, M. (2016): Herausforderungen und Organisationsebenen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit als Grundlage für die Entwicklung einer Berufsperspektive für das Arbeitsfeld. In: Deinet, U./Janowicz, M. (Hrsg.): Berufsperspektive Offene Kinder- und Jugendarbeit. Bausteine für Personal- und Organisationsentwicklung. Weinheim, Basel.
- Doppler, Klaus (2006): Führen in Zeiten der Veränderung. In: OrganisationsEntwicklung, Heft 1, S. 28-39.
- Eurich, J./Brink, A. (2009): Zur Aktualität des Leadership-Diskurses. In: Eurich, J./Brink, A. (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden, S. 9-18.
- Lichtsteiner, H./Purtschert, R. (2014): Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen. Bern.
- Liebig, R. (2016): Wirkungsorientierung und Kooperation in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Expertise für die Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/Expertise\\_Wirkungsorientierung\\_Liebig\\_2016.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Expertise_Wirkungsorientierung_Liebig_2016.pdf) [30.05.2017].
- Maier, F./Meyer, M. (2013): Nonprofit-Governance. In: Simsa, R./Meyer, M./Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Stuttgart, S. 491-508.
- More-Hollerweger, E./Rameder, P. (2013): Freiwilligenarbeit in Nonprofit-Organisationen. In: Simsa, R./Meyer, M./Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Stuttgart, S. 381-399.
- Rauschenbach, T. (2010): Kinder- und Jugendarbeit in neuer Umgebung. Ambivalenzen, Herausforderungen, Perspektiven. In: Leshwange, M./Liebig, R. (Hrsg.): Aufwachsen offensiv gestalten. Impulse für die Kinder- und Jugendarbeit. Essen, S. 17-50.
- [Rauschenbach et al. 2010] Rauschenbach, T./Borrmann, S./Düx, W./Liebig, R./Pothmann, J./Züchner, I.: Lage und Zukunft der Kinder- und Jugendarbeit in Baden-Württemberg. Eine Expertise im Auftrag des Staatsministeriums Baden-Württemberg. Dortmund, Frankfurt, Landshut, München.
- Röbke, T. (2014): Engagement braucht Leadership. Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe. Hrsg. von der Robert Bosch Stiftung. Stuttgart.
- Sachße, C. (2011): Traditionslinien bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. In: Olk, T./Hartnuß, B. (Hrsg.): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement. Weinheim, Basel, S. 17-27.
- Schuhen, A. (2009): Leadership und Nonprofit Governance. In: Eurich, J./Brink, A. (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden, S.101-110.
- Schuhen, A. (2014): Corporate Governance in sozialwirtschaftlichen Organisationen. In: Arnold, U./Grunwald, K./Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft (4. Aufl.). Baden-Baden, S. 525-545.
- [Seckinger et al. 2016] Seckinger, M./Pluto, L./Peuker, C./Santen van, E.: Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit. Eine empirische Bestandsaufnahme. Weinheim, Basel.
- Siebart, P. (2006): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen. Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung. Bern, Stuttgart, Wien.
- Simonson, J./Vogel, C./Tesch-Römer, C. (2016): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014. Hrsg. vom Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.
- Simsa, R./Patak, M. (2016): Leadership in Non-Profit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken. (2. Aufl.). Wien.
- Simsa, R./Steyrer, J. (2013): Führung in NPOs. In: Simsa, R./Meyer, M./Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Stuttgart, S. 359-377.
- Vogd, W. (2009): Rekonstruktive Organisationsforschung. Qualitative Methodologie und theoretische Integration – eine Einführung. Opladen, Farmington Hills.
- Wattler-Kugler (2015): Panta rhei – alles fließt. Organisationen und wie sie sich verändern. In: Stiftung Mitarbeit (Hrsg.): Perspektiven entwickeln, Veränderungen gestalten. Eine Handreichung für Vereinsvorstände. Bonn, S. 62-82.
- Werthmanns-Reppekus, U. (2013): Initiativen in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. In: Deinet, U./Sturzenhecker, B.: Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit. Wiesbaden, S. 663-670.
- Wolf, A. C./Zimmer, A. (2010): Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht. In: Verbands-Management, Heft 3, S. 28-37.

## TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

TAB. 1: UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE FÜR BERUFLICHE UND EHRENAMTLICHE FÜHRUNGS- UND LEITUNGSKRÄFTE (MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH, IN %) .....	21
TAB. 2: STELLEN- ODER TÄTIGKEITSBESCHREIBUNGEN FÜR BERUFLICHE UND EHRENAMTLICHE FÜHRUNGS- UND LEITUNGSKRÄFTE (IN %) .....	28
TAB. 3: NUTZUNGSGRAD FÜR INSTRUMENTE DER ÖFFENTLICHKEITSARBEIT (IN %) .....	34
ABB. 1: AKTUALITÄT DER SELBST GEWÄHLTEN GESTALTUNGSAUFGABEN (IN %) .....	14
ABB. 2: MODELL ZUM UMGANG MIT UND ZUR AKTUALITÄT EINER HANDLUNGSOPTION .....	40

## DIE AUTOR/-INNEN

**Maik-Carsten Begemann**, Dr. rer. soc., Dipl.-Soz.  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Düsseldorf  
im Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften.  
Forschungsschwerpunkte: Kooperation Jugendhilfe und Schule,  
Wirkungen der Kinder- und Jugendhilfe, Methoden der empirischen  
Sozialforschung.  
Kontakt: [maik.begemann@hs-duesseldorf.de](mailto:maik.begemann@hs-duesseldorf.de).

**Reinhard Liebig**, Dr. phil., Dipl.-Soz.Wiss.  
Professor an der Hochschule Düsseldorf im Fachbereich Sozial-  
und Kulturwissenschaften, Leiter des Forschungsschwerpunkts  
„Wohlfahrtsverbände/Sozialwirtschaft“.  
Forschungsschwerpunkte: Sozialökonomie, Sozialmanagement und  
Nonprofit-Organisationen, Zivilgesellschaft, Freiwilligendienste und  
Freiwilligenarbeit, Kinder- und Jugendhilfe (insbesondere Jugendarbeit),  
Wirkungsforschung.  
Kontakt: [reinhard.liebig@hs-duesseldorf.de](mailto:reinhard.liebig@hs-duesseldorf.de)  
Internetseite: <https://soz-kult.hs-duesseldorf.de/personen/liebig>

### ERSTELLT UNTER MITARBEIT VON

**Anja Burdziak**, cand. B.A. (Sozialarbeit/Sozialpädagogik)

**Anna-Maria Erbe**, B.A. (Sozialarbeit/Sozialpädagogik)

**Carina Frost**, B.A. (Sozialarbeit/Sozialpädagogik)

## ZUKUNFTSFÄHIG!?

EINE ARBEITSHILFE FÜR DEN ORGANISATIONSWANDEL  
UND DIE FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG  
IN DER OFFENEN KINDER- UND JUGENDARBEIT

### Herausgeber

Paritätisches Jugendwerk NRW (Hg.)  
Arbeitsgemeinschaft im Paritätischen Wohlfahrtsverband  
Nordrhein-Westfalen e.V., Loher Straße 7, 42283 Wuppertal, [www.pjw-nrw.de](http://www.pjw-nrw.de)



### Erstellt von

Maik-Carsten Begemann + Reinhard Liebig  
*unter Mitarbeit von Anja Burdziak, Anna-Maria Erbe + Carina Frost*

Hochschule Düsseldorf  
University of Applied Sciences

Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften  
Faculty of Social Sciences and Cultural Studies



### Entwurf / Gestaltung

Uta Burchart / Burchart, Konzept und Design, Köln / [www.burchart.de](http://www.burchart.de)

### Druck

Druckerei Huth GmbH & Co KG, Wuppertal

**ISBN 978-3-00-056706-3**

---

Das Projekt wurde gefördert durch das Ministerium für  
Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen.

Ministerium für Familie, Kinder,  
Jugend, Kultur und Sport  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Wuppertal, Juni 2017

